INTÉZETÜNK ÉLETÉBŐL

Szalka Marianne:

KÉNYSZERLÉPÉS → LÉPÉSKÉNYSZER

1990-ben a kormány visszavonta a korábban politikai szempontból fontosnak ítélt fejlődő országok diákjainak ingyenes tanítását Magyarországon. Addig évente 5-600 ösztöndíjas hallgatóval dolgozott intézetünk, azóta ez a szám kb. a tizedére csökkent. Az ösztöndíjasok számának drasztikus csökkentésével, ami nyilvánvalóan kényszerlépés volt a kormány részéről, az intézet lépéskényszerbe került.

A környezet, amelyben dolgozunk mind politikai, mind gazdasági szempontból megváltozott, és mi tehetetlenül szemléltük (szemléljük?) ezeket a változásokat. Szinte szájtátva, karunkat széttárva néztük, amint a magyar, mint idegen nyelv tanítása – és az egyetemi előkészítés terén birtokolt monopolhelyzetünket elvesztettük, s immár szinte a perifériára szorultunk.

(Elég, ha a következőkre utalok:

- a Külföldi Diákok Osztálya kikerült az intézet hatásköréből
- később kivált a Lektori Központ is
- drasztikusan csökkent az ösztöndíjasok száma
- szinte minden egyetem és főiskola szervez már nulladik évfolyamot
- egyre nő a külföldieknek magyart tanító privát nyelviskolák száma.)

Be kellene végre látnunk, hogy intézetünk ma olyan szorongásokban él, amelyeket sok szempontból önmaga termelt, ill. termel ma is.

Ez az elemzés a megkérdőjelezés és a figyelemfelkeltés jegyében íródott – a gondolatébresztés és továbbgondolkodás igényével.

A változtatás alapjául szolgálhat, de csak ha céltudatos, következetesen végigvitt vezetői koncepcióval párosul, és kizárólag akkor, ha a

végleges, részletes terv az intézet érintett osztályaival (gazdasági o., tanulmányi o.), tanszékeivel és dolgozóival folytatott párbeszédet követően kristályosodik ki.

A jelen

Az intézet költségvetési intézmény, bár ma — az önköltségesek oktatásának beindítása óta (1983/84) — már félig-meddig árutermelőnek is minősíthető a színházakhoz, könyvkiadókhoz hasonlóan, hiszen áruformában is értékesítjük szolgáltatásainkat.

Erősen korlátozott anyagi erőforrásokkal gazdálkodunk, miközben kénytelenek vagyunk szembenézni az egyetemek és a hallgatók egyre növekvő igényeivel. A szűkre szabott erőforrások teljesítményekké, jó szolgáltatássá változtatása sok nehézséget okoz.

A ráfordítások még viszonylag könnyebben meghatározhatók, de a kibocsátás mérése már igen problematikus. Hiszen egy oktatási intézmény teljesítménye nem mérhető olyan kézenfekvő eszközökkel, mint az árbevétel vagy a nyereség. Íme néhány az inputfinanszírozás okozta ellentmondások közül:

- Bizonytalan a költségek és az eredmények összevetése. Nem azt ítélik jól gazdálkodónak, aki az adott forrásokból jobb teljesítményekre képes, hanem azt, aki lefarag a költségekből.
- Az eredménymérés hiánya miatt dolgozóink keresete nem a teljesítménytől függ, ugyanúgy, ahogy eszközellátottságunk sem szervezetünk teljesítményétől.
- A szolgáltatásunkat igénybevevő ösztöndíjasok minőségi ellenőrzése sem érvényesülhet, hiszen ingyen kapják a szolgáltatást. "Nem vevők, csak igénybevevők."
- Az állóeszközökkel és a munkaerővel sem megfelelő a gazdálkodás.
- Mint szinte az egész költségvetési szektorra, ránk is jellemző a nehézkesség, a bürokratikus túlszabályozottság.
- Az ésszerű működés, a fejlődés talán legkomolyabb akadálya az anyagi ösztönzés tisztázatlansága, illetve hiánya.

Költségvetési korlátunk a költségvetési kiutalások szigorú rendje miatt viszonylag kemény volt.

A jövő (?)

Hosszú és rögös az az út, amelyik a felülről irányított, önálló gondolkodásról és cselekvésről leszoktatott költségvetési intézménytől a piacszemléletű vállalkozásig elvezet.

Meg kell tudnunk és meg kell értenünk leendő hallgatóink igényeit és reagálni kell rájuk. Üzletünk központi feladata, hogy megszerezzük a hallgatót, s pénzéért olyan szolgáltatást nyújtsunk neki, hogy ő maga legyen a továbbiakban legjobb reklámforrásunk.

Ha az intézet az önköltséges előképzést, illetve a magyar nyelvtanfolyamot igénylők piacára akar eljutni, a ***marketing*** útján kell eljutnia.

Így tehát az intézetnek is, mint minden szervezetnek meg kell tanulnia nem úgy gondolnia önmagára, mint áruk vagy szolgáltatások termelőjére, hanem mint "vásárlók vásárlójára", olyan dolgokat produkálva, amelyeket az emberek meg akarnak vásárolni.

Az egész üzleti folyamatot úgy kell tekintenünk, mint egy szorosan integrált erőfeszítés-sorozatot, amely a vásárlók, a diákok igényeinek felkeltésére, felfedezésére és kielégítésére irányul.

A marketingnek (tevékenységnek és gondolkodásmódnak) kell üzletünk alapkövévé válnia annak felismerése és tudatosítása után, hogy mindennek, amit cégünk tesz, vagy elmulaszt tenni, hatása van piacainkra, és hogy túlélésünk kulcsa a jelenlegi feltételek között a jelentkező hallgatók szükségleteire való gyors reagálás.

Milyen célok megvalósításában segíthet minket a marketing?

A. Az intézeten belül
- túlélés
- profit
- fejlődés

B. Az intézeten kívül
- a piacok és vásárlók megtalálása
- a piaci igények kielégítése
- alkalmazkodási- és változási képesség a változó piac igénye szerint
- igénykeltés
- adandó alkalmak megragadásának képessége

Míg eddig a minisztériumnak való megfelelelés volt a cél, addig most 180°-os fordulattal - elsősorban a hallgatók igényeinek kell majd megfelelnünk. Ahhoz, hogy ez a váltás sikerülhessen, meg kell ismernünk az intézet elemeit, ezek összefüggéseit, kölcsönhatásait. Tisztáznunk kell munkánk minőségét, jelentőségét.

Az intézetnek, mint minden vállalatnak, intézménynek, rendszeresen (3-4 évenként) mikroszkóp alá kellene tennie saját szervezetét és tevékenységét. Reálisan és a lehetőségekhez képest objektíven kell értékelnünk önmagunkat. Az önvizsgálatnál a viszonyítás alapja a megközelítőleg ideális lehet.

A VEZETÉS

"Ha nem tudod kitűnően csinálni, egyáltalán ne is csináld, mert, ha nem kiváló, akkor nem profitábilis és nem okoz örömet - és ha nem örömért vagy profitért vagy az üzletben, akkor mi a fenét csinálsz itt?"

Robert Tawnsend

Minden intézménynél az igazgató befolyásolja a célokat, a szervezeti kultúrát. Tudnia kell, hogy a vásárló az, aki eltartja összes alkalmazottjával együtt. A túléléshez fogyasztói orientáció kell. A ma üzleti környezetében az a szervezeti vezető, aki nem piacszemléletű, ezer és ezer mellékúton tévelyegve vezetheti intézményét a csőd felé, miközben akár azt is hiheti, hogy jófelé haladnak.

A jó vezető tehát

- piacszemléletű
- előre elhatározott stratégia szerint cselekszik
- sikerorientált
- inkább cselekszik, mint koncepcionál
- kreatív és józan ésszel megáldott
- vitákra hajlandó és képes
- teljesítményorientált
- döntésképes és ésszerű mértékben kockázatot vállaló
- felelősségérzete nagy, cége céljainak elkötelezett.

A vezető feladata

- az új feltételekhez alkalmazkodó célok és stratégia felállítása
- a szervezet átformálása a követelményeknek megfelelően

- energia-koncentrálás a stratégiára
- a stratégiája iránti elkötelezettség kiépítése intézetszerte
- a stratégiát támogató, szervező csoport létrehozása
- a dolgozók és szervezeti egységek motiválása (a jutalmazás szerkezetének összekapcsolása a tényleges stratégiai teljesítményekkel)
- erős eredmény- és teljesítményorientált légkör kialakítása
- a stratégiának megfelelő munkahelyi környezet és szervezeti kultúra kialakítása.

A SZERVEZET ÉS AZ ALKALMAZOTTAK

"Ahogyan a vásárlók az üzlet meghatározói, ugyanúgy a dolgozók határozzák meg a céget."

Tony McBurnie

Megváltozott körülményeink megváltozott hozzáállást és szükségszerűen más megközelítési módot igényelnek.

A legfontosabb megteendő lépések egyike, hogy három szinten is megtaláljuk a helyes arányt az irányítás és az önállóság között:

1) A minisztériumi irányítás és az intézeti önállóság között.

2) Az igazgatói irányítás és a szervezeti egységek önállósága között.

3) A szervezeti egység vezetőjének irányító tevékenysége és dolgozóinak önállósága között.

Rengeteg energiát takaríthatnánk meg, illetve szabadíthatnánk fel más, hasznosabb tevékenységekre, ha végre felmentenénk dolgozóinkat az állandó főnöki beleegyezésért való rohangálás terhe alól, ha az adott szinten kezükbe adnánk a döntés lehetőségét.

A növekvő önállóság növeli a felelősségérzetet, a munkakedvet, az önbizalmat. Természetesen erre csak ***nagyon pontos munkaköri leírások*** esetén nyílik mód. (Tehát minél előbb el kell készíteni ezeket!)

Ha a piacról kívánunk megélni, rugalmasan alkalmazkodnunk kell az állandóan változó piaci helyzethez. Ez pedig minden energiánk koncentrálását igényli. Nem vesztegethetjük időnket és erőnket – a ma sajnos mindennapos – szervezeti egységek közötti ellentétek elsimítgatására.

A felesleges ellentétek megszüntetése érdekében tudatosítani kellene az alkalmazottak csoportjainak egymástól való kölcsönös függését.

A piaci helyzethez való rugalmas alkalmazkodás feltétele, hogy minden egyes munkatársat egyformán ösztönözzenek az elérni kívánt intézeti célok. Gyors, koncentrált akciókra csak személyre (adottságokra, képességekre) szóló pontos feladatmeghatározás alapján kerülhet sor. A jó munkavégzéshez az irányítás és végrehajtás minden szintjén megfelelő ***motivációra*** és ***teljesítmény szerinti elismerésre*** van szükség. Ez csak ***demokratikus irányítási stílussal*** valósítható meg, s nem kell mindenáron ellentmondást feltételezni a munkafegyelem és a szólásszabadság, és rokonságot sem az anarchia és a munkahelyi demokrácia között.

Közösen – a maga területéről, de egyéb javaslatairól is minden dolgozót megkérdezve, de legalább az ötlettel jelentkezőket meghallgatva – kell kidolgozni az intézeti célokat, a szükséges változtatásokat. A döntési hatáskörök decentralizálása pedig a felelősség megoszlását is maga után vonja. (Ez azonban nem jelentheti a személyes felelősség számonkérésének lehetetlenségét, feloldását a "közösben".)

Minden munkatársnak a takarítóktól, a tanárokon át, az igazgatóig ismernie kell a versenyhelyzetből rá háruló kötelességeket, s el kell fogadnia azt az elvet, hogy mindannyian "egy csónakban evezünk". A ***tudatosított személyes kockázatvállalás*** várhatóan plusz energiákat mozgósít, reálisabb döntéseket eredményez.

A dolgozók tudják, hogy mit várnak tőlük! De azt is, hogy milyen plusz teljesítmény milyen elismeréssel jár.

A vezetés fordítson nagyobb hangsúlyt az alkalmazottakkal való ***folyamatos kommunikációra***, a valós ***információk áramoltatására*** és annak tudatosítására, hogy jó munkájuk nyomán a dolgozók saját anyagi helyzete is javulni fog. Hiszen, ha mindannyian jól dolgozunk, több önköltséges diákunk lesz, s az általuk befizetett összegek a mi jólétünket gyarapítják (gyarapítHATják).

A marketing szemlélet és a stratégiai tervezés előnyei csak akkor mutatkozhatnak meg, ha az intézet munkatársai eléggé képzettek ahhoz és érdekeltek abban, hogy részt vegyenek a stratégiai célok és intézkedések kidolgozásában, és felelősséggel tartozzanak azok végrehajtásáért is.

Ekkor viszont feleslegessé válik az aprólékos ellenőrzés, az intézet – mint szervezet – rugalmassá válhat, ami eddig a túlságosan részletezett és mereven kezelt irányítás uralma miatt lehetetlen volt.

Feltétlenül szükséges lenne az itézetben most egy (s a jövőben rendszeres) ***alkalmazott-attitüd vizsgálat*** lebonyolítása. Ennek célja, hogy pontos, részletes képet kapjunk dolgozóink elégedettségéről, elégedetlenségéről, arról, hogy mennyire ismerik és értik az intézetet, céljait, működését, tevékenységeit. További célja, hogy felderítse az akadályokat, melyek korlátozzák az alkalmazottak produktivitását, a jó kommunikációt, a megfelelő információáramlást.

A PIAC

"Szánj időt a mérlegelésre, de amikor eljött a cselekvés ideje, hagyd abba a gondolkodást és vágj bele!"

Bonaparte Napoleon, 1813.

Piaci céljaink:

- az árbevétel és a jövedelmezőség növelése
- piacrészesedésünk megszilárdítása, illetve növelése
- új piacok és piaci rések felfedezése
- jobb vevőgondozás
- jobb intézet-image kialakítás
- jó közvetítők alkalmazása és velük tartós, megbízható kapcsolatok kiépítése.

A piacon ***eladó szerepben*** vagyunk jelen. Vásárlónk általában közvetlenül a végső "fogyasztó", de érdemes lenne megfelelő közvetítőhálózatot is kialakítanunk. Mivel a kínálat növekszik és differenciálódik, a kereslet pedig igen elszórtan helyezkedik el, igen komoly piaci munkára lesz szükségünk.

Piacképességünk biztosításának előfeltétele ***partnerképességünk*** és ***versenyképességünk*** kialakítása.

Piaci jelenlétünk állandó információgyűjtést, rendszerezést, áramoltatást, elemzést és ellenőrzést igényel.

Szükséges, hogy az intézet

- gyorsan és rugalmasan alkalmazkodjon a kereslet-kínálat változásaihoz
- ismerje fel és fogadja el az ésszerű együttműködési lehetőségeket
- tudjon elébe menni a fogyasztó igényeinek.

Egy cég piaci sikerének vagy bukásának kritikus pontjai

- a ***szervezeti kultúra*** (melynek alapja a megértés, a hozzáállás és a változás képessége)
- a ***kreativitás*** (melynek alapja az alkalmak felismerésének és megragadásának, a "másként nézés"-nek a képessége)
- az ***elkötelezettség*** (melynek alapja a kommunikáció-igény és a jólinformáltság)

A napjainkban hazánkban zajló politikai-társadalmi-gazdasági változások felhívták a külföld figyelmét Magyarországra. Ez várhatóan elősegíti a mi lehetőségeink bővülését is. Külföldi érdeklődők, tőkebefektetők jönnek családtagjaikkal, külföldön élő magyarok leszármazottai lettek kíváncsiak az "óhazára". Ki kell használnunk ezeket a fejlett tőkés országból jövő lehetőségeket. Ugyanakkor sok fejlődő országban az "Európához", a "Nyugathoz" való közeledés útjaként könyvelik el a változó Magyarországot.

Bármilyen sok adatot gyűjtünk össze mi magunk, mégis érdemesnek látszik a helybéli ***közvetítők*** alkalmazása.

Volt hallgatóinktól nyerhetjük talán a legértékesebb információkat országukról, az általuk megcélozhatónak gondolt szegmensről. Egy kérdőív kitöltetése és értékelése is hasznos adatokkal szolgálhat a hallgatói motiváltságról, illetve a mi szolgáltatásunkról, önmagunkról!

TEHÁT ... ?

"Noha a jövőt nem tudjuk megjósolni, jövőket tudunk kitalálni, és bizonyos fokig képesek vagyunk a jövőteremtésre."

Gábor Dénes

Az ösztöndíjas hallgatók létszámának drasztikus csökkentése következtében – mivel el akarjuk kerülni az intézet megszűnését, egy másik oktatási intézménybe való beolvadását –, a számunkra legelőnyösebb

megoldás a valutatérítéses hallgatók számának növelése. Ehhez viszont elkerülhetetlen, hogy a piaci környezetben is bebizonyítsuk életképességünket, vállalni tudjuk nap mint nap a megmérettetés súlyát, felelősségét és kritikáját is.

A marketing-szemlélet kialakítása, a marketing-stratégia megtervezése, korrekt végrehajtása és értékelése így mindannyiunk érdeke.

Röviden összefoglalva, a következő piaci "tízparancsolat" betartására kell törekednünk megcélzott üzleti sikerünk reményében:

1) Az intézet vezetői fogadják el azt a tényt, hogy ***piaci sikerünk*** vagy bukásunk ***meghatározó tényezője*** a szolgáltatásunkat megvásároló ***hallgató***!

2) Állítsunk fel ***világosan megfogalmazott célokat,*** amelyeket intézetszerte ismernek, értenek és elfogadnak!

3) ***Vizsgáljuk meg*** valós és potenciális ***piacainkat és a környezetet,*** amelyben az intézet működik!

4) Őszintén ***tárjuk fel*** eddigi ***tevékenységünk pozitívumait és negatívumait***!

5) Pontosan ***határozzuk meg*** azokat a ***piacszegmenseket, ill. réseket, ahol reálisak esélyeink!***

6) Ismerjük meg és folyamatosan ***kísérjük figyelemmel*** közvetlen és közvetett ***versenytársainkat!***

7) ***Alapozzuk meg versenyképességünket,*** hogy a hallgatójelölt a mi szolgáltatásunkat válassza a riválisainkéval szemben!

8) ***Alakítsunk ki*** egy perspektivikus, a lehetőségekre nyitott, kulturált, ***rugalmas szervezetet***!

9) ***Törődjünk*** sokkal többet ***dolgozóink kiválasztásával, képzésével*** (tovább- és átképzésével is), ***motiválásával***!

10) Mindannyian ***legyünk elkötelezettek*** az intézet sikereinek!