MTA 200 ÉVES A MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA

STATISZTIKA ÉS JÖVŐKUTATÁS A GAZDASÁG- ÉS JOGTUDOMÁNYOKBAN

Jövőképes szervezet

BAKACSI GYULA
ny. egyetemi tanár,
a Gazdálkodástudományi Bizottság alelnöke



2026. február 11.

„Új időknek új dalaival”

Mitől sikeres egy szervezet? (Mivel, miben mérjük a sikert?)

Eddig:

– Versenyképes szervezet
– Fenntartható szervezet
– Felelős szervezet



Jövőképes szervezet

Az új üzleti-vezetési paradigmák nem feltétlenül tagadásai a meghaladottaknak – sok mindent magukba integrálnak a korábbi elemekből, ám sarkalatos alapvető hiedelmeik megváltoznak.

Melyek korunk (paradigmatikusan új) kihívásai?

Környezet

- A környezeti változások egyre **előrejelezhetetlenebbek, komplexebbek, nehezebben értelmezhetőek**
  - VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous)
  - BANI (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible)
- Számos társadalmi és gazdasági tényező növekedési pályája **exponenciális** (népesség, GDP, energiafelhasználás, környezetszennyezés, etc.)
- A társadalmi-gazdasági jelenségek **globális** léptékűvé váltak és **hálózatosodtak** (skálafüggetlen, kevés központból kontrolált)
- Az értékteremtés elsődleges mozgatórugója a **profit** (a globális hálózatok csomópontjai ma már cégek), a teremtett érték elosztása szélsőségesen **egyenlőtlen**

Belső

- A szervezetek világában egyre növekvő arányban jelennek meg **önálló problémamegoldásra kész és képes** munkavállalók (magasan képzett és magas szinten motivált)

Barabási

„A hierarchikus gondolkodásmód ellentmond a hálózatos felépítésnek. A hagyományos szervezetekben van lehetőség a vállalaton belüli gyors átrendezésekre olyan módon, hogy a felmerülő veszteségeket a hierarchia más részein keletkező profit meghaladja. Egy hálózatos gazdaságban minden egyes egységnek nyereségesnek kell lenni.”

MTA Jövőképes szervezet – formálódó új elmélet

Előzmény: jövőképes társadalom, jövőképesség index (https://mome.hu/hu/jovokepesseg-obszervatorium)

Krajcsák, Z. – Bakacsi, Gy.: The three levels of organizational change to build future potential organization. Three levels of organizational change. INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION SCIENCE 2024 (Emerald, Q2)

DOI: 10.1108/IJIS-08-2023-0173 (letöltés: 4.931, hivatkozás: 3)

Krajcsák Zoltán, Bakacsi Gyula, Környei Imre, Szilágyi Tamás Benedek: Jövőképes szervezetek I. rész: Változásmenedzsment. Marketing & Management 2024/4. DOI: 10.15170/MM.2024.58.04.01

Krajcsák Zoltán, Bakacsi Gyula, Környei Imre, Szilágyi Tamás Benedek: Jövőképes szervezetek II. rész: Szervezetfejlesztési és vezetőfejlesztési vonatkozások Marketing & Management 2024/4. DOI: 10.15170/MM.2024.58.04.02

Krajcsák, Z. – Bakacsi, Gy.: A Suggested Structural Model of Future Potential Organizations: A Theoretical Framework. Journal of Modelling in Management (Emerald, Q2) – lektorálás alatt (2. kör)



Krajcsák Zoltán

18 57 BGE

Miben mérem a sikert? Mit tekintek sikernek?
Következmény-alapú és helyénvalóság alapú logikák

Ha következmény-alapú logikát (logic of consequences) követsz, akkor a következő kérdésekre keresed a választ: „Milyen alternatíváim vannak? Melyek ezen alternatívák következményei?” és „Hogyan értékelem ezeket az alternatívákat”. … Majd választod a legmagasabb várható értékű alternatívát.

Ha helyénvalóság-alapú logikát (logic of appropriateness) követsz, más kérdésekre alapozva keresed a választ: „Miféle ember vagyok én? Milyen az a szituáció, amiben vagyok éppen?” És ebben a szituációban úgy cselekszem, ahogyan egy afféle ember cselekszik, akinek én tartom magam.

A helyénvalóság-alapú logika nem kérdi, mik a következmények, a következmény-alapú logika nem kérdi miféle ember vagyok én. (Dong-Workiewicz, 2017:4)



MTA

Jövőképes szervezet

Az a szervezet jövőképes, amely saját ökoszisztémáját oly módon alakítja, hogy az szolgálja a társadalmi jól-létet, amelyben minden nyer-nyer együttműködésre törekvő érintett boldogul.

Dilemma

A jövőképes társadalom melegháza neveli ki a jövőképes szervezeteket?

vagy

A jövőképes szervezetek egy kritikus tömege teszi jövőképessé a társadalmat?

Sejtés

Erős sejtésként fogalmazzuk meg azt, hogy társadalmi és szervezeti jövőképesség viszonylatában erősebbnek tételezzük a lentről felfelé, semmint a fentről lefelé történő meghatározottságot (jövőképes szervezetek teremtenek jövő-képes társadalmat és nem jövőképes társadalmak hordanak ki jövőképes szervezeteket)

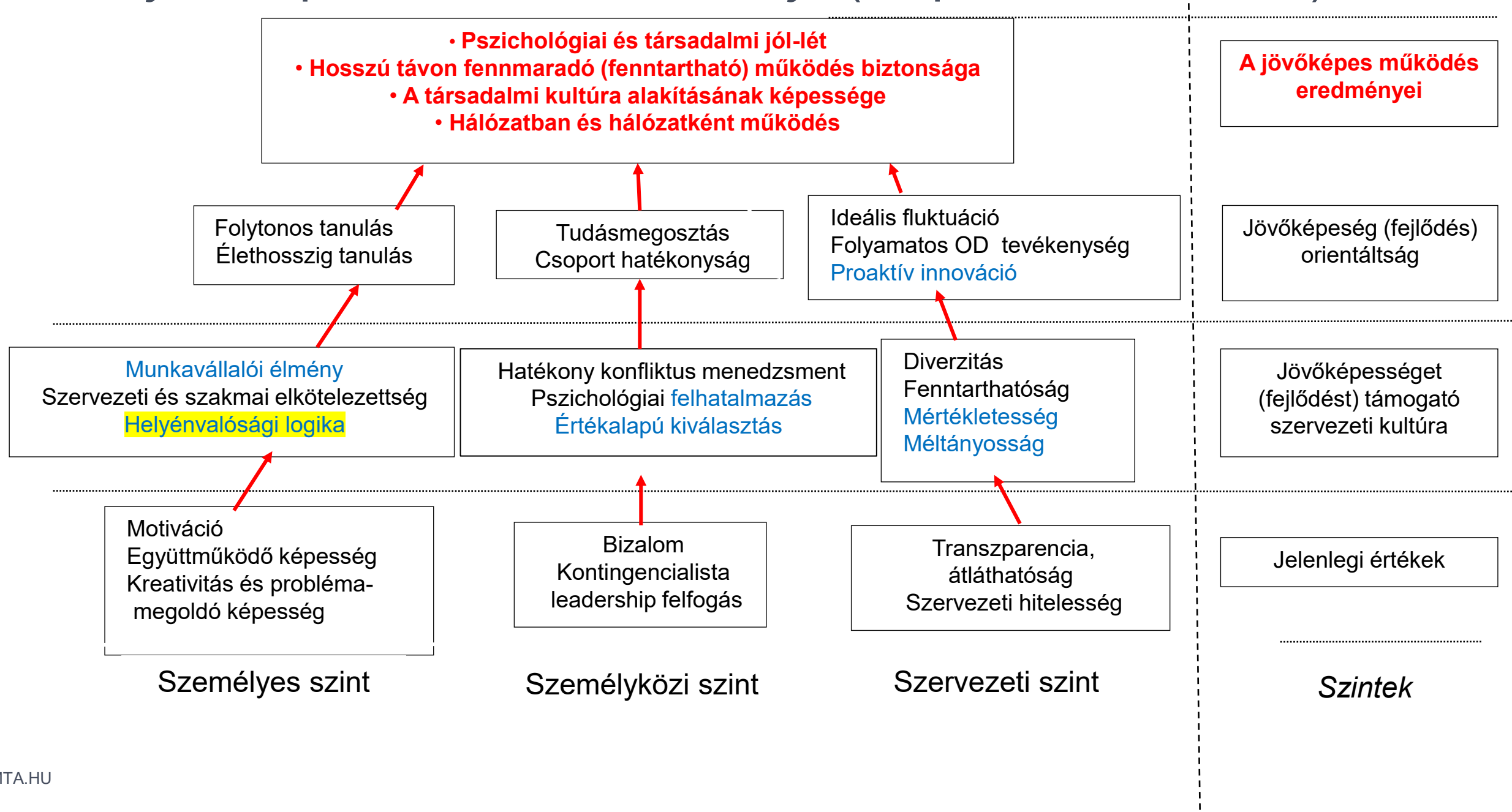
Ha egy jövőképességre törekvő szervezet következmény-logikában gondolkodva keresi és találja meg önazonosságát, akkor az aligha válik jövőképes szervezetté!

MTA

Menedzsment kihívások

- Indikátorok vs. Célok
  - Csapda: Goodhart törvény /Ha egy mérőszám (indikátor) céllá válik, megszűnik jó mérőszámként működni/
  - A kontrolban át kell állni az eredmény kontrolról a klán (döntés) kontrolra (a kibernetikai értelemben vett szabályozásról a vezérlésre)
  - Elérendő célszámok megfogalmazása helyett irányt kijelölni és ezzel az iránnyal elkötelezett képességes és motivált munkatársakat felhatalmazni
- Igazságosság vs. Méltányosság (Értékteremtés-értékelosztás, preferenciális)
  - Az igazságosság társadalmi probléma
  - A szervezetek problémája a méltányosság (hozzájárulással arányos részesedés)
  - Nem mindenki elköteleződése cél
- Nyer-veszít vs. Nyer-nyer
  - Az érintettek eltérő értéktulajdonítása esély (felismerni és elismerni): az érték-osztozkodásban olyat kell adjak (olyanról kell lemondjak), ami másnak többet ér, mint nekem és viszont
- A kultúra (követendő értékrend) szervezetfejlesztési vs. kiválasztási kérdés
  - A jövőképes egyéni és szervezeti értékek illeszkedését a belépéskor kell megteremteni (nem jövőképessé fejlesztjük, hanem olyan egyénekkel „játszunk” jövőképes szervezetet, akik maguk meggyőződéssel hisznek a jövőképes értékekben)

A jövőképes szervezet modellje (alapelvei és értékei)



MTA 200 ÉVES A MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA

Köszönöm a figyelmet!

MTA

