

ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel



Vezetélmélet

Hatékony szervezeti felépítések és vezetői módszerek

Dr. Móricz Péter



Nemzeti Közzolgálati Egyetem



MAGYARY
PROGRAM

Budapest, 2014

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	3
Bevezetés	5
1.Szervezetelméleti megközelítések.....	6
1.1.A szervezet mint racionális rendszer	7
1.2.A szervezet mint társas-társadalmi rendszer.....	10
1.3.A szervezet mint nyílt rendszer.....	13
2.Szervezeti felépítések.....	18
2.1.A szervezeti struktúra leírása és elemzése	18
2.2.Funkcionális, divizionális és mátrixszervezetek.....	23
2.2.1.Funkcionális szervezet	24
2.2.2.Divizionális szervezet.....	25
2.2.3.Mátrixszervezet	27
2.2.4.Gyakorló példa.....	28
2.2.5.Mikro- és szuperstruktúrák: A közigazgatási szervezetek példája	30
2.3.Önszerveződő, közösségi felépítések	31
3.A vezetés megközelítései.....	37
3.1.Vezetői szerepek	37
3.2.Vezetési stílus és leadership.....	40
3.2.1.Döntésközpontú és személyiségközpontú leadership-elméletek.....	40
3.2.2.Az X és az Y emberkép és a helyzetfüggő leadership-elméletek	42
3.3.Gyakorlati megközelítések.....	46
4.Vezetési funkciók	49
4.1.Célkitűzés és stratégiaalkotás	50

4.2.Szervezés.....	53
4.3.Személyes vezetés.....	57
4.4.Kontroll	61
4.5.Átalakuló vezetési funkciók a XX-XXI. században.....	63
Összefoglalás	65
Irodalomjegyzék	66

Bevezetés

A szervezetek felépítésének kialakításával és a különböző vezetési módszerek alkalmazásával a szervezet céljainak elérése és a szervezeti működés hatékonysága alapvetően befolyásolható. Ezért a tananyag célja a szervezetekkel és a vezetéssel kapcsolatos ismeretek bemutatása. A tananyagban felvonultatott fogalomkészlet és a kifejtésre kerülő koncepciók a vezető számára választási lehetőséget biztosítanak. E választásokkal a vezető a környezeti feltételrendszernek és saját vezetés-szervezési felfogásának leginkább megfelelő gyakorlatot alakíthatja ki. A következőkben feltérképezzük a szervezetekkel kapcsolatos alapvető felfogásokat, majd részletezzük a szervezetek felépítésének elvi modelljeit. Ezt követően térünk rá a vezetéselméleti megközelítésekre, végül részletesen tárgyaljuk a vezetési funkciókat, és azok napjainkban is változó tartalmát, hangsúlyait.

A szerző ennek során alapvetően támaszkodik a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetében (korábban Vezetési és szervezési tanszék) több mint két és fél évtizede zajló kutatásokra, kiemelten Dr. Dobák Miklós egyetemi tanár és Dr. Antal Zsuzsanna egyetemi adjunktus munkáira. A bemutatott koncepciók és összefüggések nagyobb részt e tudományos műhely munkatársainak közös tudásából táplálkoznak, ezért a továbbiakban javaslatainkat is többes számban fogalmazzuk meg.

Ez a mű az Elektronikus Információbiztonsági Vezető képzés Vezetéselmélet tantárgyának tananyagát képezi. Mivel a tantárgy a képzésben látókörbővítő céllal, a legalapvetőbb összefüggések megvilágítására szorítkozik, ezért nem volt célunk a tananyag adott szektorra, vagy adott vezetői szerepre való szűkítése, inkább a vezetés-szervezés általános, szektorokon átívelő, iparágak és szervezettípusok széles körében egyaránt alkalmazható koncepcióira összpontosítunk. Bízunk benne, hogy ezek alapján hallgatóink képesek lesznek konkrét szervezeti helyzetekre, vezetői szituációkra alkalmazni ezt a tudásanyagot.

1. Szervezetelméleti megközelítések

Ritkán gondolunk bele, hogy hány szervezethez tartozunk egyszerre. Társadalmi létünk minden szféráját szervezetek népesítik be. A politikát, a vallást, a kulturális és sportéletet ugyanúgy, ahogy a gazdaságot, a közigazgatást, vagy a civil szférát.¹ Tagjai lehetünk olyan formális (regisztrált, vagyonnal rendelkező stb.) szervezeteknek, ahol a működés írásban szabályozott, de részt vehetünk olyan lazább, informális szervezetek tevékenységében is, amelyek tagsága bizonytalan vagy folyamatosan változó, és amelyek kevésbé vagy egyáltalán nem dokumentált szabályokat követnek. A szervezetek sokféleségét leginkább figyelembe vevő meghatározásnak a rendszerelméleti megközelítést tekinthetjük. Eszerint a szervezet *szociotechnikai rendszer*, tehát emberek és (munka)eszközök (technológiák), valamint a közöttük lévő kapcsolatok összessége, *amely egységes célt követ és meghatározott koordinációs mechanizmusok mellett működik.*² A meghatározásból következik, hogy a szervezet nem pusztán emberek halmaza (mert az emberek közötti kapcsolatok mellett az emberek és a tárgyak, technológiák közötti interakciók is meghatározóak), de nem is egy emberek által működtetett technológia (az ember a lényegi kapocs a szervezetben lévő gépek, informatika, és folyamatok között).

A viszonylag tág meghatározáson belül a szervezeteknek különböző felfogásait különböztethetjük meg, amely felfogások eltérő vezetői feladatokat eredményezhetnek. Ebben a fejezetben a szervezetelméleti megközelítések bemutatásának éppen az a célja, hogy több ilyen felfogás bemutatásával feltárja az olvasó előtt a vezetői munka összetettségét. Attól függően, hogy milyen rendszerként gondolunk a szervezetünkre, más aspektusai világítódhatnak meg, és más intézkedések tűnnek indokoltnak. A szervezetelméletek tehát nem a kutatóknak, hanem éppen a gyakorló vezetőknek szólnak, akik így gazdagabb módszertani repertoárból tudatosabban válogathatnak.

¹ Pallai et al. (2013), 10.o.

² Pallai et al. (2013), 10.o. Angol-szász források, például Daft (2008), 11.o. gyakran a meghatározás részének tekintik, hogy a szervezetek egy külső környezethez kapcsolódnak. A szakirodalom jelentős része a szervezet definíciójában rögzíti az akaratlagosan kialakított, formális struktúrát is, ám a közösségi, interneten önszerveződő szervezeteket látva érdemes ezt a feltételt a koordináció meglétére szűkíteni.

A tananyag céljával összhangban három felfogást veszünk szemügyre. A racionális rendszer felfogás a szervezet-meghatározásunk technikai oldala felől közelít. A szervezet mint természetes (társas) rendszer megközelítés a szociotechnikai rendszer emberi összetevőjére összpontosít. A nyílt rendszer koncepció a tágabb szervezet-definícióban megjelenő külső környezeti kapcsolódást helyezi előtérbe, és vezetői feladattá a racionális és a társas felfogás együttes, környezeti feltételekhez igazított alkalmazását teszi.³

1.1. A szervezet mint racionális rendszer

A szervezetek racionális rendszerként (rational system) való felfogása a XIX. és a XX. század fordulóján alakult ki. Különböző irányultságú, egymástól függetlenül zajló kutatások, vizsgálatok képviselőit az utókor a „klasszikus iskola” elnevezéssel látta el. A klasszikus jelző arra utal, hogy napjaink vezetés-szervezési gyakorlata sok tekintetben még mindig e vizsgálatok megfigyeléseire nyúl vissza, azaz a klasszikus iskola következtetéseit fejleszti tovább vagy árnyalja. Iskolának pedig azért tekinthető, mert az eltérő háttérű kutatások következtetésében számos hasonlóság van. Mindenekelőtt a szervezetek racionális rendszerként való megközelítése köti össze őket. A szervezetek eszerint tudatosan megtervezhetők és megtervezendők. Amikor azt kérdezzük, hogy hogyan növelhető a munkások termelékenysége és a vezetés hatékonysága, milyen szervezési elvek vezetnek az ideális működéshez, a klasszikus iskola válasza a gépszerű működésből indul ki. A gépek esetében ugyanis egy mérnöki tervező munka után az alkatrészek tökéletes összhangban, tartósan képesek ugyanazt a működést mutatni, a tervező irányítása mellett. A racionális rendszerként való felfogás éppen ilyen tökéletességet vár a jól megtervezett szervezetek működésétől, az alábbi elveknek köszönhetően:

- *Szakosodás (specializáció).* A XIX. század szervezeteiben még általános volt, hogy a szervezetekben (például üzemekben) a munkások, alkalmazottak naponta változó feladatokat láttak el az éppen felmerülő igényeknek megfelelően. A szakosodás ezzel szemben azt célozza, hogy a dolgozók a képességeiknek leginkább megfelelő, kisebb részfeladatokra összpontosítsanak, mert az így szereshető begyakorlottsággal az adott feladatban nagyobb lesz a termelékenységük (rutin jellegű munkavégzés). A szakosodással kialakított részfeladatokhoz egyedi munkaeszközök kapcsolhatók.

³ Scott (1981)

- *Döntések központosítása (centralizáció).* A szakosodás a fizikai és a szellemi munka szétválasztását is jelenti. Ennek egyik következménye, hogy a munkafeladatok megtervezése és részekre bontása, valamint a munka tényleges kiosztása elválik a végrehajtástól. A klasszikus iskola képviselői kiemelt szerepet szántak a vezetőnek, aki tehát a döntéseket meghozza, és olyan hatékony munkavégzési eljárásokat alakít ki, illetve úgy hozza meg utasításait, hogy a végrehajtóknak csak követniük kell az előírásokat. Vegyük észre, hogy ez a végrehajtók számára biztonságot is ad, leveszi a felelősséget a vállukról (nem kell gondolkozniuk azon, hogy hogyan végezzék el a feladatot), míg a szervezet egészének működése kiszámíthatóbbnak ígérkezik.
- *Szabályozottság (standardizáltság) és írásbeliség (formalizáltság).* Az első két elvvel szorosan összekapcsolódik a szabályozottság és az írásbeliség igénye. Ha ugyanis a vezetők kialakították az ideálisnak tekintett munkavégzési módot, akkor annak követését és fenntartását részletes és írott szabályokkal biztosíthatják. Ebből és a gépszerű működésből következik, hogy valójában a szakosodás sem az emberekhez igazítja az elvégzendő feladatokat, hanem az ésszerűen megtervezett rendszerbe szükséges kiválasztanunk (ugyancsak módszeres folyamatban) az adott feladatra leginkább alkalmas munkaerőt.
- *Hierarchia (alá-fölérendeltség).* A fentiek eredőjeként létrejön egy alá-fölérendeltség, az utasítás és az ellenőrzés rendszere. Így a szervezeti tagok adott és világos keretek között dolgozhatnak, az egész szervezet működése átláthatóbb.

A négy elv érvényessége azonban nem függetleníthető attól a társadalmi-gazdasági háttértől, amelyben megszületett. A klasszikus iskola három képviselőjét szemügyre véve az eltérő vizsgálati terep ellenére is látunk ebben hasonlóságokat. Frederic W. Taylor (1856-1915) az Egyesült Államok gyáripari munkásait vizsgálta a XX. század elején. A tömegtermelés beindulása és a szinten korlátlan számban elérhetőnek tűnő szakképzetlen munkaerő (bevándorlók) szükségessé tette a munkavégzés „racionalizálását”. Ezért javasolta Taylor a munkairoda kialakítását az üzemekben: a munkadarabok útjának szabályozását (a programozó), a műveleti utasítások készítését az idő- és mozdulatelemzések alapján (a technológus), az egyéni feladatok és a hozzá kapcsolódó teljesítménybérezés nyomon követését (a munkanormás), valamint a fegyelem felügyeletét (a fegyelmis). Emellett olyan funkcionális mestereket vezetett be az üzemvezetésben – a munka-előkészítőt, a sebességellenőrt, a műszaki ellenőrt, és a karbantartót –, akik mind közvetlenül utasíthatták a

munkásokat (többvonalas irányítás).⁴ Bár a szó szoros értelmében véve nem beszélhetünk tudományos kutatásról Taylor esetében, ma is az általa használt tudományos vezetés (scientific management) megjelöléssel illetjük azokat az elveket, melyek továbbgondolása alapvetően újította meg a gyáripari termelést. Többek között az először a Ford üzemeiben alkalmazott futószalagot is ide soroljuk, bár az valójában nem Taylor fejlesztése volt.

Henry Fayol (1841-1925) egy franciaországi bányatársaság igazgatójaként szintén az egyre növekvő méretű szervezetek irányításának problémáiból vezette le a gépszerű működés szükségességét. Felismerte, hogy a hagyományos vállalatirányítási területek (műszaki, kereskedelmi, pénzügyi, számviteli, biztonsági) mellett szükség van olyan vezetési funkciók ellátására, mint a tervezés, a szervezés, az utasítás, a koordinálás, és a kontroll. Úgy vélte, hogy a vezetés tanulható és tanítható. Ennek kapcsán 14 vezetési elvet⁵ fogalmazott meg, melyekben visszaköszön a fenti négy klasszikus elv.⁶

Max Weber (1864-1920) társadalomtudósként a porosz közigazgatás megszületését követte figyelemmel. A gyakorlatban egyre jobban kirajzolódó bürokratikus igazgatási formát megfigyelve arra jutott, hogy az a racionális és hatékony működés előfeltétele. Azaz szemben a mai szóhasználat gyakran negatív kicsengésével, Weber a hivatali bürokráciát ideálisnak találta, mert úgy tapasztalta, hogy a gépszerű, szakosodott, személytelen (részhajlás nélküli) működés pontos, szakszerű és kiszámítható. Azaz az úgynevezett racionális hatalom kerül előtérbe, szemben a feudalista és az azt megelőző társadalmakra jellemző – tradíciókból fakadó vagy egy vezető különleges képességeiből eredő – hatalomformákkal.⁷

Szerző	Frederick W. Taylor	Henry Fayol	Max Weber
Megjelenés ideje	1903, 1911	1908, 1916, 1925	1918, 1922
Régió	USA	Franciaország	Poroszország
Szakmai háttér	Mérnök és feltaláló	Bányamérnök, vezérigazgató	Szociológus, társadalomtudós
Vizsgált szektor	Kohászat	Bányászat	Közigazgatás
Vezetés-szervezési fókusz	Munkaszervezés	Vezetés	Szervezet

1. táblázat. A szervezetelméletek klasszikus iskolájának képviselői

⁴ Taylor (1983)

⁵ Fayol elvei: munkamegosztás, egyszemélyi vezetés, az utasítás egysége, centralizáció, hierarchia, tekintély és felelősség, fegyelem, rend, a részérdekek alárendelése az általános érdekeknek, a dolgozók bérezése, méltányosság, a munkaerő-állomány stabilitása, kezdeményezés, a dolgozók egysége.

⁶ Lásd Fayol (1984)

⁷ Lásd Weber (1999)

Ma is könnyen vélhetjük úgy, hogy a szervezetek a fentieknek megfelelően ésszerűen működtethető, racionálisan megtervezhető rendszerek. Gareth Morgan *Images of Organization* (Szervezetképek) című könyvében a „szervezetek mint gépek” metaforát napjainkban is megfigyelhető vezetői felfogásként mutatta be. A gyorsétermektől a gyáripari termelésen át a futárszolgálatokig számos területen látjuk a gépszerű működés tökélyre fejlesztését. Sokan úgy vélik, hogy manapság az alkalmazottak már nem fogadják el tartósan a gépszerű működés monotonitását, a szellemi munka esetben pedig eleve megvalósíthatatlannak tartják – de ez nem feltétlenül van így. Pár éve egy nyugat-magyarországi varrőüzemben arról kérdeztük a luxusautókba bőr ülészatokat varró dolgozókat, hogy a rendkívül szűk terjedelmű, meglehetősen monoton varrófeladatok helyett szeretnének-e változatosabb beosztást, vagy többféle feladatszakszót is végezni. Az egyöntetű vélemény azonban azt emelte ki, hogy bár valóban ugyanazokat a rövid mozdulatsorokat kell ismételniük a teljes munkaidőben, ez számukra inkább előny, mert az adott feladatban szerzett rutinnal teljesítménybérük magasabb. Amikor pedig a Magyarországon egyre nagyobb számban jelen lévő nemzetközi szolgáltatóközpontok (shared service centers) működését vizsgáltuk, szintén azt találtuk, hogy a könyvelési, informatikai, ügyfélszolgálati feladatok szellemi tevékenységi jellege ellenére kifejezetten gépszerű működést eredményez az extrém szakosodás, a részletes szabályozottság, és a szoros ellenőrzés. A szervezetek gépként való felfogása napjaink vezetői szóhasználatában is megjelenik, amikor olyan kifejezéseket hallunk, mint a fogaskerekeként egymásba illeszkedő szervezeti egységek, az „óramű pontosságú” működés, vagy a „jól olajozott” folyamatok.

1.2. A szervezet mint társas-társadalmi rendszer

A klasszikus iskola érvelése meggyőző, mégsem fogadhatjuk el maradéktalanul. A szervezetek társas-társadalmi (social system), vagy más szerzőknél természetes (natural system) rendszerként való felfogása kiemeli, hogy a szervezetek „pszichikummal” rendelkező egyénekből állnak. A szervezetek lényegét jelentő emberi tényező eltérítheti a működést a legkörültekintőbb vezetői tervezés mellett is. Az ember társas lény, teljesítményét az emberi kapcsolatok és a munkavégzés szociális légköre is alakítja. A szervezeti tagok közötti társas kapcsolat nem „programozható”. Mindeközben a szervezeten belüli magatartás éppen úgy befolyásolhatja a hatékonyságot, mint a munkavégzés racionális megtervezése. A vezető figyelmének középpontjába ezért a formális rend és munkamegosztás helyett az emberi

kapcsolatok, csoportok, valamint az informális viszonyok kell, hogy kerüljenek. A szervezetek társas rendszerként való megközelítése az alábbi tényezők szerepére mutat rá:⁸

- *Elégedettség (motiváció).* A szervezeti tagok elégedettsége vagy elégedetlensége kihat a szervezet teljesítményére és hatékonyságára. Az elégedetlenség forrása nem csupán a kevés fizetés vagy az egyhangú munka lehet, hanem például a csekély társadalmi elismerés vagy a figyelem hiánya. A vezető a motiváció eszközével növelheti a munkavállalók elégedettségét a szervezeti célok elérése érdekében.
- *Informális csoportok.* A szervezetekben meglévő társas kapcsolatok ugyancsak befolyásolják az egyén munkával kapcsolatos beállítottságát (attitűdjét), magatartását és elégedettségét. Az összetartó csoport elégedett (nagyobb teljesítményű) dolgozókat eredményezhet. Az informális csoport értékeit viszont szintén szociológiai, pszichológiai tényezők befolyásolják, melyekben a csoporttagok elégedettségnek is fontos szerepe van.
- *Részvételi vezetés.* A munkával való egyéni elégedettséghez szükséges bizonyos fokú részvétel a döntésekben. Azzal, hogy a vezető bevonja az egyént a munkával kapcsolatos döntésekbe (például a munkavégzés módjának kialakításába), elkötelezettségét növeli. A részvételi vezetés kedvezően befolyásolja a csoportok légkörét, és egyúttal elismerést is közvetít.
- *Szervezeti kultúra.* Tágabban a teljes szervezeti értékrendszer is szerepet játszik a szervezeti tagok munkához való hozzáállásának alakításában. Ennél fogva a vezető feladata olyan szervezeti értékek, meggyőződések, normák fenntartása, amely erősíti a szervezeti tagok elkötelezettségét a szervezeti célok vagy saját munkájuk iránt.

Vegyük észre, hogy a szervezetek társas rendszerként való megközelítése a racionális rendszer felfogásához hasonlóan a szervezet hatékonyságát és termelékenységét szándékozik növelni – nem önmagában a beosztottak elégedettségére törekszik –, és egy általánosnak gondolt „receptet” kínál a vezető számára. A különbség a javaslatok irányultságában rejlik, ami ezúttal sem függetleníthető attól a társadalmi-gazdasági háttértől, amelyben népszerűvé vált. Az Elton Mayo (1880-1949) nevéhez fűződő emberi viszonyok mozgalom (human relations movement) akkor alakult ki, amikor az Egyesült Államokban a munkaerő már „érettebbé” vált. Az angol nyelvet nem beszélő, tömegesen elérhető szakképzetlen bevándorló helyett az ő érdekképviselőkké tömörülő, képzetesebb leszármazottjaik jelentek meg a

⁸ Kieser–Kubicek (1978) alapján

munkaerőpiacon. Párhuzamosan a bonyolultabbá váló gépek miatti hosszabb betanítási idő, és a munkavállalók nehezebb helyettesíthetősége eleve a munkásokra fordított nagyobb figyelemhez vezetett. Az elhíresült hawthorni kísérletsorozat (1924-1932) a fizikai munkakörülmények (például megvilágítás) teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálataként indult. A kísérletek azonban nem a munkakörülmények, hanem a kísérlet miatt kialakult vezetői figyelem teljesítménynövelő hatását igazolták.⁹ Erre vezethető vissza a motivációelméletek és a szervezetpszichológia megszületése, melyek napjainkban a szervezeti magatartás (organizational behavior) szakterület alapjait jelentik.

Ha úgy vélnénk, hogy a fenti „magatartási” elvek magától értetődőek, gondoljuk át még egyszer. Az egyéni elégedettség feltétlenül szükséges a jó teljesítményhez? Vagy fordítva: találkozunk már olyan, munkájával elégedett dolgozóval, akinek a teljesítménye viszont gyenge? Minden szakterületen meghatározóak az összetartó csoportok az egyéni elégedettség alakításában? Valóban minden egyén vágyik a döntésekbe való bevonásra? Napjainkban kétségkívül látható, hogy a szervezetek emberi oldalának figyelembe vétele nélkül nagyon nehéz sikeres szervezési, átalakítási vagy racionalizálási intézkedéseket végigvinni. Különböző szervezetfejlesztési (organizational development) vagy csapatépítési tréningek, teljesítményértékelési és érdekeltségi rendszerek kialakítása, képzési és karrierfejlesztési programok működtetése bizonyítják, hogy a szervezeti magatartás jelentősen hozzájárul a kiemelkedő szervezeti teljesítményhez. A fenti kérdésekre azonban a válasz a szokásos „attól függ”. Azaz szervezetek társas rendszerként való felfogása receptszerűen nem, csakis az adott szervezethez (vagy feladathoz), illetve annak környezetéhez és adottságaihoz igazítottan lehet érvényes.

⁹ Valójában a Hawthorn-i kísérletek idején már számos kutatót foglalkoztatott a részvételi vezetés, az informális csoportok és az egyéni elégedettség hatékonyságban játszott szerepe. Tehát a kísérletsorozat nem felfedezte, inkább csak megerősítette az emberi viszonyok mozgalmat tanait. Ráadásul Taylor „tudományos kísérleteihez” hasonlóan a hawthorni kísérletsorozat módszertana sem volt részrehajlástól mentes, a kutatók viszonylag szabadon használták az adatokat a megváltozott korszemlének megfelelő következtetések „leszállítására” (Kieser–Kubicek, 1978).

1.3. A szervezet mint nyílt rendszer

A szervezet mint nyílt rendszer (open system) felfogás az „attól függ” megközelítéssel egyesítette és vitte tovább az előző két felfogást. Míg azok zárt rendszerként, a szervezeten belül keresték a hatékonyságot és termelékenységét biztosító legjobb gyakorlatot, a nyílt rendszer felfogás a környezeti feltételeknek és a belső adottságoknak leginkább megfelelő elvek követését javasolta. A gondolkodás középpontjában továbbra is a szervezeti hatékonyság, és az azt leginkább segítő szervezeti megoldások és vezetési elvek álltak, de egy legjobb út („one best way”) népszerűsítése helyett a különböző környezeti feltételekhez igazodó vezetői válaszokra helyezték a hangsúlyt. Ezt a helyzettől (kontingenciától) függő megközelítést nevezik kontingenciaelméletnek (contingency approach), bár a német nyelvterületen honos helyzetfüggő megközelítés (Situativer Ansatz) talán közérthetőbben fejezi ki a koncepció lényegét, melyet alább összegzünk:¹⁰

- *A formális szervezeti felépítés jelentős mértékben befolyásolja a szervezet hatékonyságát.* Noha a hatékonyság nagymértékben függ üzemgazdasági (például méret, technológia) tényezőktől, az alkalmazott vezetés-szervezési módszerek és megoldások hatékonyságban betöltött szerepe is jelentős. Ezért indokolt a szervezetek felépítésének alaposabb elemzése, az elemzés egységes fogalomrendszerének kialakítása, és a fogalmak mérhetőségének lehetővé tétele.
- *Nem létezik általános érvényű „hatékony szervezeti felépítés”.* A szervezetek akkor működnek hatékonyan, ha felépítésük a környezeti feltételekhez igazodik. Ezért is sokfélék a gyakorlatban látható szervezetek, és ezért fordulhat elő például, hogy két nagyon hasonló szervezet egyikénél béklyónak tűnik az a felépítés vagy szervezési gyakorlat, ami a másik esetben olcsónak és gördülékenynek bizonyul. Fontos tehát megértenünk, hogy mely „szituatív” tényezőkkel magyarázhatók a szervezeti struktúrák közötti eltérések, és hogyan lehet ezeket mérni és általánosítani.
- *Gyakorlati vizsgálatokkal kideríthető, hogy adott környezeti feltételek mellett milyen szervezeti felépítés lehet hatékony.* Bár általános „recept” nincsen, de a környezeti feltételek és a belső adottságok ismeretében konkrét javaslat adható a szervezeti felépítés alakítására vonatkozóan. Ugyan a kontingenciaelmélet kiemeli a szervezeti felépítés szerepét, a nyílt rendszer koncepció tágabban a szervezeti tagok magatartását

¹⁰ Kieser (1995) alapján

és a szervezet céljait figyelembe véve igyekszik javítani a szervezet hatékonyságán és teljesítményén.

A kontingenciaelméleti kutatások jelentősége abban áll, hogy más tudományoktól átvett kvantitatív módszerekkel (nagy mintás kérdőíves felmérések) kezdték vizsgálni a vállalatok szervezetét. Ennek egyik úttörője, Joan Woodward (1916-1971) a belső adottságok egyikét, a gyártástechnológia hatását vizsgálta. Míg a műhelyrendszerű gyártás esetén az alacsony fokú szakosodás jelentős koordinációs igényt támaszt (ami elsősorban személyes utasításokat jelent), addig a futószalagos termelés nagyfokú specializációja miatt a koordináció inkább csak a gyártás és a támogató osztályok között jelentős, és programozás, tervezés útján történik. Ezzel szemben az automatizált gyártás (amikor az emberi munka már nem a munkadarabokra, hanem a munkagépek vezérlésére irányul) ismét alacsonyabb szakosodást, és nagyobb, személyesebb koordinációt eredményezhet az üzemekben.¹¹

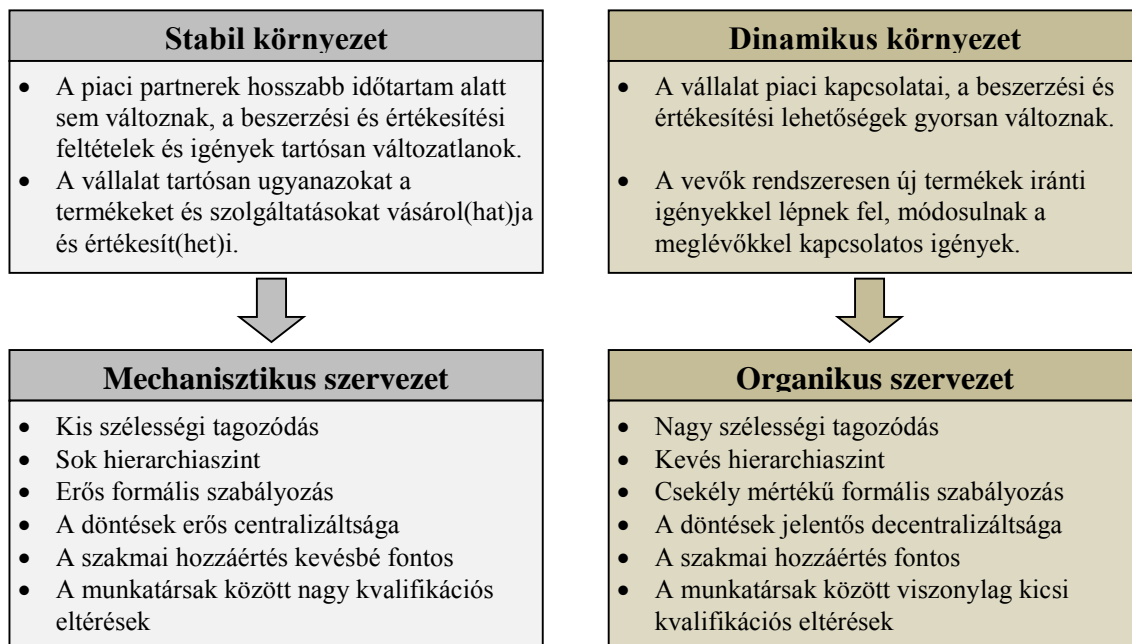
Szerző	Woodward	Burns és Stalker	Pugh et al.
Kutatás ideje	1958	1961	1961-1970
Intézmény	Imperial College	Edinburgh University	Aston University
Független változó	Gyártástechnológia (műhelyrendszerű, futószalagos, automatizált)	Környezet változékonysága (stabil, dinamikus)	Szervezet mérete
Függő változó	Koordinációs és szakosodási igény	Szervezeti felépítés (mechanisztikus, organikus)	Strukturáltság és centralizáció

2. táblázat. Korai kontingenciaelméleti kutatások

Tom Burns és George Macpherson Stalker a külső környezet hatását elemezte. Felméréseik azt mutatták, hogy kevésbé változó, stabil környezetben a hierarchikus, szabályozott, centralizált szervezetek maradnak fenn (mechanisztikus szervezetek), míg a dinamikus környezet kevésbé szabályozott, laposabb, decentralizáltabb – organikus – szervezeteket igényel (lásd 1. ábra). Megfigyelhető, hogy a XX. század elején ideálisnak tekintett gépies, mechanisztikus szervezet addig lehet megfelelő, amíg a környezet kiszámítható, jól tervezhető, stabil. Eredményüket tovább árnyalta Paul Lawrence és Jay Lorsch. A Harvard Business School kutatói úgy találták (1969-ben), hogy a környezet nem egységesen fejti ki a hatását a teljes szervezetre. Annak különböző részlegei más-más környezeti feltételekkel

¹¹ Kieser (1995)

szembesülnek. Mivel az egységeket eltérő módon érinti az alkalmazkodási kényszer, ezért szervezeti felépítésük is más jegyeket mutat (differenciálódás). Például egy kutatás-fejlesztési osztály időhorizontja jóval hosszabb lehet, mint a termelési részlegé. Az ilyen különbségek miatt szervezeti egységenként eltérő lehet a szakosodás, a szabályozottság, és a döntések központosításának mértéke. Ez viszont a szervezet egésze szintjén növeli az összehangolás szükségességét, ami jelentős vezetői feladat.



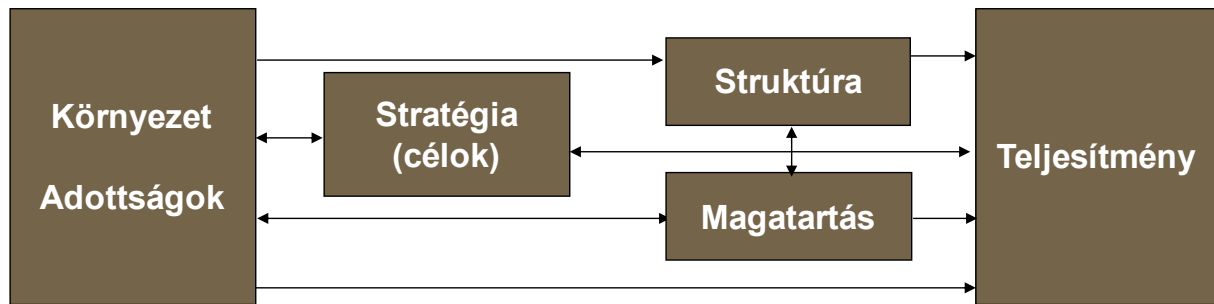
1. ábra. A környezet változékonyságának hatása a megfelelő szervezeti felépítésre Burns és Stalker alapján

(Saját szerkesztés Kieser (1995) alapján)

Derek S. Pugh vezetésével az úgynevezett Aston-csoport összetettebb változókkal vizsgálta mind a környezetet, mind pedig a szervezeti felépítést. Egyik legismertebb felmérésük során a szervezeti méret növekedésének hatását vizsgálták. Eredményeik szerint a nagyobb méretű szervezetek strukturáltabbak, azaz erősebb szakosodás, szabályozottság és írásbeliség jellemzi őket. Ugyanakkor a döntések központosítottsága a szervezet méretének növekedésével csökken, tehát a nagyobb szervezetek decentralizáltabbak.

A kontingenciaelmélet későbbi kutatói hasonló vizsgálatokat a vezetői magatartás kapcsán is végeztek, ezekre a vezetési stílus tárgyalásakor térünk vissza. Más kutatók, például John Child a környezeti alkalmazkodás végbemenetelét vizsgálva rámutatott, hogy a vezetők a stratégia meghatározásakor megpróbálkozhatnak a környezet befolyásolásával, illetve a célok változtatásával a meglévő struktúra fenntartására is törekedhetnek. A kontingenciaelmélet

napjainkban használatos modelljében ezért a tényezők között nem egyirányú, független-függő változós kapcsolat van, hanem összetett egymásra hatás.



2. ábra. A kontingenciaelmélet összefoglaló modellje
(Dobák–Antal (2010), 42.o. alapján)

A szervezetek nyílt rendszerként való felfogása kimondatlanul is meghatározó megközelítésévé vált napjaink vezetés-szervezési gyakorlatának. A legtöbb projekt – legyen az belső vagy tanácsadó által vezetett, szervezetalakításra vagy kultúrafejlesztésre irányuló – helyzetelemzéssel indul, célokat határoz meg, majd a középpontba helyezett változtatás strukturális és magatartási vonatkozásait elemezve határozza meg az elérendő és később visszamérhető teljesítményváltozást.

Tananyagunk a továbbiakban ugyancsak abból indul ki, hogy a szervezeti felépítés és a szervezeti magatartás a külső környezet és a belső adottságok által meghatározott feltételrendszerhez igazodik a hatékony működés érdekében. A külső környezet jellemzői¹² közül az alábbiak emelhetők ki:

- piaci környezet (változékonyság, összetettség, kiszámíthatatlanság, piacszerkezet),
- tudományos-technikai környezet (fejlődés gyorsasága, innovációs ciklusok, előre jelezhetőség, összetettség),
- szervezetközi kapcsolatok (a szervezet határain kívüli erőforrásokhoz való hozzáférés),
- kulturális környezet (például nemzeti kultúra hatása a munkakultúrára),
- jogi környezet.

A belső adottságokat középtávon befolyásolhatja a vezető, de a szervezési folyamat során ezek többnyire stabil feltételnek tekinthetők, így a szituatív tényezők közé soroljuk az alábbi adottságokat:¹³

¹² Forrás és részletes kifejtés: Dobák–Antal (2010)

¹³ Forrás és részletes kifejtés: Dobák–Antal (2010)

- a szervezet mérete (nagysága),
- az alapfolyamati és az információtechnológia,
- a szervezet eredete (kora, története),
- a szervezet telepítési helyzete (földrajzi kiterjedtség, telephelyek),
- a szervezet alapfeladatai, tevékenységi köre (diverzifikáltság, vertikálitás, komplexitás stb.).

A következőkben megvizsgáljuk, hogy milyen egységes rendszerrel ragadhatjuk meg a szervezet felépítését, és a szervezeti felépítés legjellemzőbb modelljei milyen környezeti feltételrendszerhez illeszkednek leginkább.

2. Szervezeti felépítések

Tananyagunk második fejezete a szervezetek felépítését helyezi a középpontba. Elsőként a szervezeti felépítés kapcsán vizsgálandó leíró tényezőket, az úgynevezett struktúrajellemzőket vesszük szemügyre. Ezt követően a struktúrajellemzők „építőköveiből” szervezeti modelleket építünk, és értékeljük a gyakorlatban megfigyelhető szervezeti formák elvi modelljeinek – adott környezeti feltételrendszerben jelentkező – erősségeit és korlátait. Végül kitekintünk olyan szervezetekre, melyek a szigorúbb szervezeti definícióknak talán meg sem felelnének, mégis jelen vannak, és a formális szervezetekhez nagyon hasonló tevékenységet végeznek.

2.1. A szervezeti struktúra leírása és elemzése

A szervezeti struktúra leírásához használt fogalomkészlet elsőre meglehetősen elvontnak és túlbonyolítottnak tűnhet. Valójában a struktúrajellemzők logikus rendszerben azokat a tényezőket fedik le, amelyek egy szervezet ki- vagy átalakításakor a vezető mozgásterét jelentik. Rendszerük leképezi azt, ahogyan a szervezetek saját belső kapcsolatrendszerüket rendszerezik annak érdekében, hogy ne kelljen nap mint nap újra kitalálni a működés kereteit.

A szervezeten belül alrendszereket hozunk létre annak érdekében, hogy a szervezet egymással szorosabban kapcsolatban álló elemei (emlékezzünk: emberek, eszközök) között erősebb összehangoltságot biztosítsunk, miközben a lazábban kötődő egységek kapcsolatát nem terheljük túlzott interakció és együttműködés igényével. Ezért a szervezet előtt álló feladategyüttest horizontálisan elkülönülő területekhez csoportosítjuk. Innen adódik az első struktúrajellemzőnk, a munkamegosztás (egyres forrásokban specializáció). *Munkamegosztáson* egy nagyobb feladategyüttes részfeladatokra bontását és e részfeladatok egyes szervezeti egységekhez való telepítését értjük.¹⁴ Ez tehát a szervezet tagolásának alapja. Bizonyos méret felett a szervezetek a tradíciókon és az egyének hozzáértésén alapuló munkamegosztást általánosabb munkamegosztási elvekkel váltják fel, jellemzően az alábbiak valamelyikével:¹⁵

- *Funkcionális elvű munkamegosztás.* Homogén szakmai tevékenységek elkülönítésekor a tagolás alapja a szakmák megkülönböztetése. Az így kialakuló részlegek szakterületi

¹⁴ Dobák–Antal (2010), 137.o.

¹⁵ Dobák et al. (1996) alapján

szakosodása a tudásfejlesztés természetes közegét teremti meg. A részlegeken belül kialakuló kulturális hasonlóság az elmélyülés lehetőségével karöltve olcsó és a szakterületeken belül innovatív működést eredményezhet. A homogén szakterületre tipikus példa a kutatás-fejlesztés, a pénzügy, a marketing, a gyártás stb.

- *Tárgyi elvű munkamegosztás.* Szakmák helyett tagolhatjuk a szervezeteket homogén outputok (ritkábban inputok) mentén is. A munkamegosztás az alapján történik, hogy mit vagy kinek értékesítünk, vagy mit és kitől szerzünk be. A *termék elvű munkamegosztás* során a létrejött szervezeti egységek egy-egy terméket (szolgáltatást) vagy termékcsoportot gondoznak teljes körűen, tehát funkciókon (szakmákon) átívelően. Üzletágak vagy szolgáltatási ágak megkülönböztetésével a részleg közvetlen kapcsolatba kerül legfontosabb külső környezetével, és funkciókat keresztező innovációra lehet képes. A *vevő elvű munkamegosztás* ügyfélcsoportok, vevőszegmensek mentén strukturálja a szervezetet. Tipikusan ilyen lehet, amikor külön részleg foglalkozik a nagyvállalatok, a kis- és középvállalatok, illetve a magánfelhasználók (lakosság) igényeivel. Ritkábban, például a beszerzés területén felhasznált anyagok (inputok) mentén is történhet a munkamegosztás.
- *Földrajz (regionális) elvű munkamegosztás.* A tevékenységek földrajzi kiterjedtsége indokolhatja azt is, hogy homogén földrajzi (például értékesítési) területek alapján képezzünk szervezeti egységeket. Ilyen esetben mind a szakmai tevékenységeket, mind pedig az üzletágakat minden földrajzi területen külön alakítják ki: például USA divízió, Európai és Közel-Keleti Divízió, Ázsia-Óceánia Divízió stb.

A munkamegosztási elveket olvasva felmerülhet, hogy valamilyen mértékben mindegyik elvre szükség lehet a szervezetben. Természetes, hogy ha például termékek szerint divíziókra osztottuk a szervezetünket, azon belül már talán a funkcionális elv mentén képezzünk fejlesztési, beszerzési értékesítési stb. részlegeket, és például az utóbbin belül lehet, hogy kelet-magyarországi, nyugat-magyarországi stb. értékesítési osztályvezetőink lesznek. Nem mindegy tehát, hogy a munkamegosztási elveket a vezetés melyik szintjén vizsgáljuk. *Elsődleges munkamegosztásnak* a tevékenység (avagy a munkaszervezet) legmagasabb szintjén történő, legátfogóbb felosztást nevezzük, amely alapvetően meghatározza a szervezet felépítését.¹⁶ Az alsóbb hierarchia szinten alkalmazott elvek a másodlagos, harmadlagos stb. munkamegosztásnak nevezhetők.

¹⁶ Dobák et al. (1996)

Találkozhattunk azonban olyan szervezettel is, ahol az elsődleges munkamegosztás szintjén több elv keveredik. Ilyenkor fontos látni, hogy a két elv megjelenése valóban párhuzamos-e, mert gyakran csupán központba kiemelt funkciók jelennek meg a tárgyi elv mellett, vagy például két különböző terméket gyártó gyárigazgató együtt jelenik meg egy alapvetően funkcionális felosztású felsővezetésben. Abban az esetben viszont, amikor úgy jelenik meg két elv az elsődleges munkamegosztás szintjén, hogy azokat szimultán módon alkalmazza az első számú vezető, akkor már megfigyelhető a közös döntések megjelenése is. Ilyenkor *kétdimenziós munkamegosztásról* beszélünk, melynek szervezeti modellje a később bemutatásra kerülő mátrixszervezet.

MUNKAMEGOSZTÁS	Egy nagyobb feladategyüttes részfeladatokra bontása, és e részfeladatok egyes szervezeti egységekhez való telepítése, ezáltal a szervezet alaptevékenységének tagolása.
<p>Szintjei</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elsődleges • Másodlagos <p>Elvei</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funkcionális • Tárgyi • Regionális <p>Alkalmazásának módja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Egydimenziós • Kétdimenziós • Többdimenziós 	<p>A szervezet alaptevékenységéből adódó feladatok – valamilyen elv szerinti – legátfogóbb felosztása.</p> <p>Az elsődleges munkamegosztás szerint képzett szervezeti egységekben belül alkalmazott elv.</p> <p>Homogén szakmai tevékenységeket különítenek el egymástól. (Pl.: kutatás-fejlesztés, beszerzés, termelés, értékesítés, pénzügy.)</p> <p>Homogén input vagy output csoportok szerint rendeljük az ellátandó feladatokat az egyes szervezeti egységekhez.</p> <p>A feladatok földrajzi, illetve értékesítési területek szerinti kerülnek elkülönítésre.</p> <p>Kizárólag a három elv egyike szerint történik az elsődleges munkamegosztás.</p> <p>Az elsődleges munkamegosztás szintjén két munkamegosztási elvet azonos súllyal, párhuzamosan alkalmaznak.</p> <p>A munkamegosztási elveket az elsődleges munkamegosztás szintjén párhuzamosan alkalmazzák.</p>

3. táblázat. A munkamegosztással kapcsolatos fogalmak meghatározása

A munkamegosztás során kialakított horizontális tagolás még nem elégíti ki igényünket, hogy a szervezeti alrendszerek könnyen vezethető, hatékony hálózatát alakítsuk ki. Szükséges az adott részlegeken belül a vezetési-döntési szintek elkülönítése, és így egy vertikális tagolás létrehozása. A *hatáskörmegosztás* során a szervezeti egységekhez döntési és döntésekhez kapcsolódó jogokat (elsősorban a döntés-előkészítés, a véleményezés, illetve a végrehajtás irányítása) telepítünk. A hatáskörmegosztás egyike volt a kontingenciaelméleti kutatásokban

számszerűen mért jellemzőknek. A kutatók tipikus vállalati döntések előre elkészített listájával vizsgálták, hogy ezeket a döntéseket melyik vezetési szinten hozzák meg az adott vállalatnál. A *centralizált* és a *decentralizált* szervezet két elméleti, és tulajdonképpen szubjektív végpontot jelöl. Az első esetében a döntési és utasítási jogkörök főként a felső(bb) vezetési szinteken összpontosulnak, míg az utóbbinál e hatáskörök nagyobb része az alsóbb vezetési szintek felé továbbadott. A centralizáltságtól természetesen a gyorsabb döntéshozatalt (feltéve, hogy a vezetőt nem terheli túl) és a szorosabb kontrollal együtt járó hatékonyságot várjuk, míg a decentralizáció az alsóbb szintek tapasztalatának és kreativitásának bekapcsolásával innovatívabb, rugalmasabb szervezeti válaszokat adhat. Később kitérünk majd arra, hogy a döntésekre való felhatalmazás (empowerment) személyes vezetési és motivációs eszköz is egyben.

HATÁSKÖRMEGOSZTÁS	Döntési és döntéshez kapcsolódó jogok (hatáskörök) szervezeti egységekhez és azok vezetőihez való telepítése, és ezáltal vezetői szintek elhatárolása.
<p>Irányítás jellege</p> <ul style="list-style-type: none"> • Függelmi irányítás • Szakmai (funkcionális) irányítás <p>A döntések központosítása</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centralizált • Decentralizált <p>Utasítási irányok száma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Egyvonalas • Többvonalas 	<p>Az általános utasítási és ellenőrzési jogosultságok gyakorlása a hierarchia (szolgálati út) mentén.</p> <p>Szakirányítási, véleményezési, adatszolgáltatási jellegű irányítás, kizárólag egy adott szakterületre (funkcióra) vonatkozóan.</p> <p>A döntési és utasítási hatáskörök főként a felső(bb) vezetési szinteken összpontosulnak.</p> <p>A döntési és utasítási hatáskörök nagyobb része az alsóbb vezetési szintek felé továbbadott.</p> <p>Az alárendelt egységek (személyek) csak egy felsőbb szervezeti egységtől (személytől) kaphatnak utasítást.</p> <p>Az alárendelt egységeket (személyeket) két vagy több felsőbb szervezeti egység (személy) is utasíthatja.</p>

4. táblázat. A hatáskörmegosztással kapcsolatos fogalmak meghatározása

A hatáskörmegosztás egyúttal az utasítási-jelentési utakat is kijelöli. Megfigyelhető, hogy míg a munkajogi felettes (*függelmi irányítás*) minden esetben egyértelmű, addig szakmai irányítást bizonyos esetekben több egység vagy vezető is gyakorolhat egy beosztott felett. Egy funkciók mentén létrehozott szervezetben az alaptevékenység végzői gyakran több funkcionális területtől is kaphatnak utasítást, mindegyiktől a saját szakterületére

vonatkozóan.¹⁷ A kétdimenziós szervezetekben még inkább magától értetődő a *többvonalas hatáskörmegosztás*, hiszen a két munkamegosztási elv egy-egy vezetője közösen dönt a legtöbb kérdésben. Az így megjelenő több szempontúsággal szemben az *egyvonalas szervezetek* egyértelmű alá- fölérendeltségei viszonyai gyorsabb, konfliktusmentes működést ígérnek.

A munka- és a hatáskörmegosztás együttesen azt eredményezi, hogy a munkavégzés egy horizontálisan és vertikálisan tagolt szervezet hatékony részegységeiben folyik. Az alrendszerre bontás átláthatóvá teszi a szervezetet, és látszólag megkönnyíti az irányítást. Ritka azonban, hogy a szervezeti egységek tevékenysége egymástól teljesen független, a valóságban az egységek együttesen állítanak elő teljesítményt és járulnak hozzá a szervezeti célokhoz. Ezért szükség van a részekre bontott szervezet összefogására. Olyan eszköztárra, ami a részegységek közötti összehangoltságot segíti elő. Harmadik struktúrajellemzőnk ezért a *koordináció*, melynek eszköztárát Pradip N. Khandwalla (1977) alapján¹⁸ három fő csoportba soroljuk, ezeket az alábbi táblázat foglalja össze.

KOORDINÁCIÓ	A munka- és a hatáskörmegosztás révén elkülönült szervezeti egységek összehangolása, „megfelelő viszonyba hozása”.
<p>Típusai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strukturális • Technokratikus • Személyorientált 	<p>A szervezet alapstruktúrájába beépülő, az elsődleges munka- és a hatáskörmegosztást legfeljebb átmenetileg módosító megoldások.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maga a hierarchia (vertikális koordináció) • Projektek, teamek, bizottságok, törzskarok • Termékmenedzseri rendszer, mikromátrix <p>Elvont iránymutatások (pl. írott szabályok, ügyrendek, tervek) a szervezet tagjai, egységei számára.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szabályok, szabályzatok, eljárások • Tervek, programok, menetrendek • Költségkeretek, elszámolóárak, kontrolling <p>Az egyének szervezettel, a szervezet céljaival és az elvégzendő feladatokkal való azonosulását segítő megoldások.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Az összetartozást erősítő szervezeti kultúra fejlesztése • Személyes ráhangolás és konfliktusfeloldás • Lojális munkatársak preferálása a vezető-kiválasztásnál • Identitáserősítés belső képzés révén

5. táblázat. A koordinációs eszközök típusai és ezek meghatározása

¹⁷ Például a gazdasági igazgató új bizonylati rendet ír elő minden szervezeti egységnek és ellenőrzi a betartását. (Pallai et al., 2013, 42.o.)

¹⁸ Khandwalla, P. N. (1977): *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, New York, idézi: Dobák-Antal (2010), 153.o.

Negyedik struktúrajellemzőnk valójában csak az első három „lenyomata”. *Konfigurációnak* a szervezet „vázát” tekintjük, amit a szervezeti ábra (organigram) mutat. Megkülönböztethetünk lapos és mély (erősen hierarchikus) szervezeteket. A *lapos szervezetnél* a hierarchia szintek száma alacsony, ezért megnő az úgynevezett irányítási fesztség, azaz az egy vezető alá tartozó beosztottak száma (*szélességi tagoltság*). Ezekről a szervezetektől a gyorsabb reagálást várjuk, hiszen az információs utak rövidek, és a vezetői döntések sok szempontúak lehetnek. A szervezetek *mélységi tagoltságának*, azaz a vezetői (hierarchia)szintek számának növekedésével a szolgálati utak egyre hosszabbak lesznek, és az ezt orvosló koordinációs eszközök hiányában nagyon nehézkesé válik a horizontális koordináció. Adott szervezeti méret mellett természetesen egy átváltás figyelhető meg a szélességi és a mélységi tagoltság között, azaz az egy vezető alá tartozó beosztottak és a hierarchiaszintek száma közötti optimumot szükséges megtalálni.

KONFIGURÁCIÓ	Az elsődleges struktúrajellemzők mentén kialakuló szervezeti váz (másodlagos vagy származtatott struktúrajellemző).
<p>Mutatói</p> <ul style="list-style-type: none"> • A szervezet mélységi tagoltsága • A szervezet szélességi tagoltsága • Az egyes szervezeti egységek mérete 	<p>A hierarchikus szintek száma a szervezet fő tevékenységi profilját tekintve.</p> <p>Az egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma a hierarchia egyes szintjein.</p> <p>Az adott egységhez tartozó szervezeti tagok száma.</p>

6. táblázat. A konfiguráció mint struktúrajellemző mutatói és ezek meghatározása

E négy struktúrajellemző ismerős lehet a korábban bemutatott szervezetelméleti megközelítések ismeretében. Már a klasszikus iskola képviselői is a specializáció (munkamegosztás), a centralizáltság (hatáskörmegosztás), a szabályozottság és írásbeliség (koordinációs eszköz), valamint a hierarchia (konfiguráció) kérdéseivel foglalkoztak. Most azonban már tudjuk, hogy e jellemzők mentén a vezetőnek döntési lehetősége van, azaz megválaszthatja a szakosodás (munkamegosztás) mélységét, a centralizáció-decentralizáció fokát, a koordinációs eszközök típusait stb. Ebben segítik a vezetőt a kontingenciaelméleti kutatások, amelyek ugyancsak e struktúrajellemzőkkel végezték nagymintás vizsgálataikat.

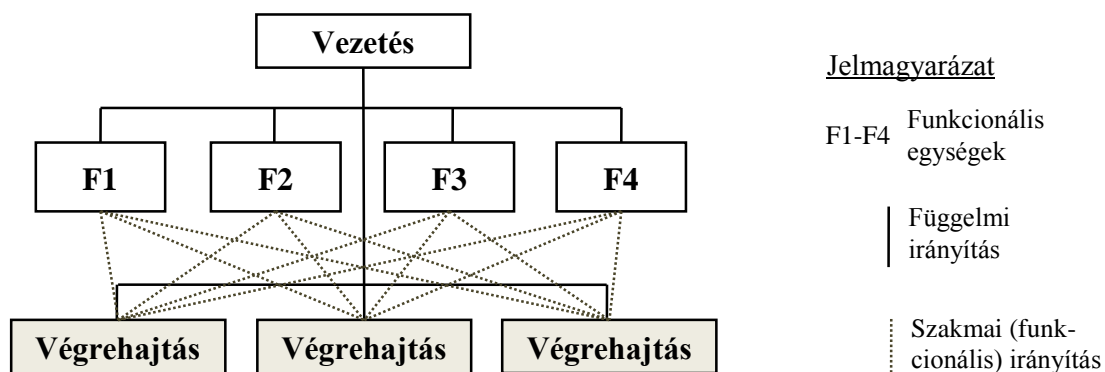
2.2. Funkcionális, divizionális és mátrixszervezetek

A struktúrajellemzők mentén hozott szervezetalakítási döntésekkel a szervezeti felépítések gyakorlatilag végtelen variációja is elképzelhető. Valóban, a gyakorlati tapasztalataink is

alátámasztják, hogy a szervezetek nagyon is sokfélék. Ezt indokolni is tudjuk azzal, hogy a tevékenységük, adottságaik és környezetük eleve rendkívüli változatosságot mutat, tehát az ehhez való alkalmazkodás is változatos formákat eredményezhet. Mégis, látunk olyan jellegzetességeket és hasonlóságokat, amelyeket általánosítva tipikus gyakorlatok, jellemző szervezeti felépítések (modellek) általánosíthatók. Ezek a „vegytiszta” modellek ugyan nagyon ritkán figyelhetők meg tiszta formájukban a gyakorlatban, de ismeretük és a velük való gondolkodás leegyszerűsíti a szervezetalakítással kapcsolatos vezetői döntéseket. A következőkben a szervezeti felépítések három ilyen modelljét ismertetjük: a funkcionális, a divizionális és a mátrixszervezet modelljét.

2.2.1. Funkcionális szervezet

A funkcionális szervezet gyakran a kisebb szervezetek egyszerű felépítéséből fejlődik ki azzal, hogy a növekvő méret miatt megjelenik a szervezetben a szakmák szerinti szakosodás és ezzel párhuzamosan a szabályozottság igénye. Ezt ugyanis már csak részben elégítik ki az esetlegesen felállításra kerülő törzskarok, azaz olyan felsővezetés melletti egységek, amelyek például stratégiai, szervezetalakítási, innovációs vagy jogi kérdésekben szakértői, döntéselőkészítési segítséget nyújtanak az első számú vezetőnek, azonban döntési és utasítási jogkör nélkül. A funkcionális szervezetben létrehozott egységek funkcionális vezetői a saját szakterületük vonatkozásában azonban tényleges döntési-utasítási hatáskörrel rendelkeznek, így a végrehajtás többvonalas irányítás alá kerül.



3. ábra. A funkcionális szervezet konfigurációja

(Pallai et al. (2013), 46.o.)

A funkcionális szervezet munkamegosztása egydimenziós, az elsődleges munkamegosztási elv funkcionális. Mivel a szervezeti teljesítményhez a különböző funkciók összehangolt működése szükséges, a legtöbb döntéshez az első számú vezetőre van szükség, így a hatáskörmegosztás centralizált. Szakmai irányítást a végrehajtásban dolgozók több irányból

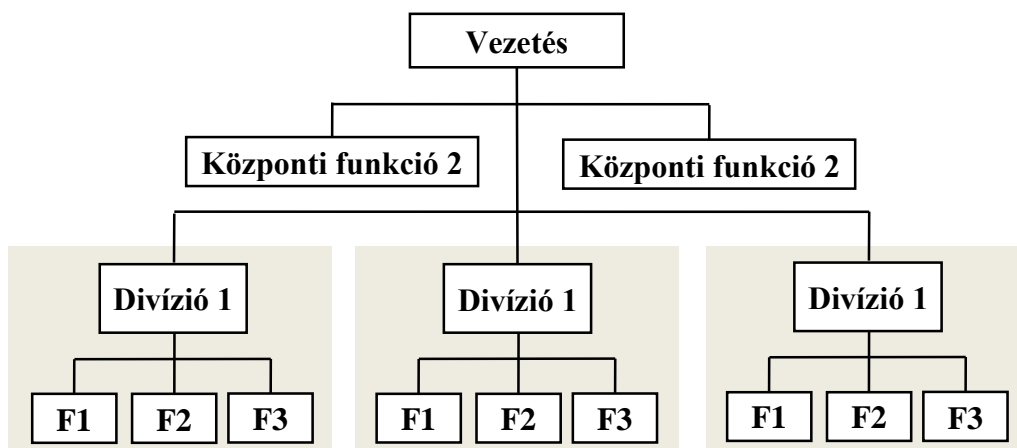
(az összes funkcionális vezetőtől) kaphatnak, így a hatáskörmegosztás egyúttal többvonalas is. Ezt a működési módot a strukturális (például értekezlet, bizottságok) és a technokratikus (például szabályzatok, tervek) koordinációs eszközök kiterjedt alkalmazása teszi életképesé, mert a méret növekedésével a szolgálati utak e nélkül jelentősen lassítanák a döntéshozatalt és a cselekvést.

A funkcionális szervezet főként stabil környezetben, és viszonylag könnyen áttekinthető tevékenység, nem túl széles termékskála vagy szolgáltatásportfólió esetén hatékony. Ilyen esetben a szakosodás növeli a termelékenységet, több szempontú, szakmailag megalapozott döntésekhez vezethet, mindezt egy olcsó, egyszerűen működtethető szervezeti modellben. Dinamikusabb környezetben vagy diverzifikáltabb tevékenység (több termékcsoport, változatos szolgáltatások, sokféle igényű ügyfélkör) esetén azonban előjönnek a funkcionális szervezet korlátai. Az áttekinthetőség romlik, a felsővezetés túlterheltté válik (minden probléma felfelé „száll”, ez az úgynevezett kémény-effektus). A funkciók saját szakterületük nézőpontját az összvállalati érdek elé helyezhetik (funkció-egoizmus), és felesleges tartalékokat képezhetnek. A változó környezeti feltételekhez egy ilyen funkcionális szervezet lassan vagy alig alkalmazkodik.¹⁹

2.2.2. Divizionális szervezet

A szervezeti méret növekedésével és a tevékenységi kör szélesedésével előtérbe kerülő szervezeti problémák orvoslására született meg a divizionális szervezet. A divíziók – ahogyan a szó eredetétől szolgáló hadseregben is – szervezetek a szervezetben. Viszonylagos önállóságuk (relatív autonómiájuk) alapja, hogy tevékenységük jól elkülöníthető a többi divíziótól, így a felsővezetés által megszabott – mindenekelőtt stratégiai – kereteken belül önállóan hozhatnak benne döntéseket. Az elkülöníthetőség jellemzően termékcsoportok, vevők, vagy épp földrajzi régiók mentén képzelhető el, ami a divíziók létrehozásának alapja. A központi vezetés azonban bizonyos funkciókat összevonhat a központba, elsősorban méretgazdaságossági vagy szinergiaszemponatok miatt.

¹⁹ Dobák–Antal (2010)



4. ábra. A divizionális szervezet konfigurációja

(Pallai et al. (2013), 47.o.)

A divizionális szervezetek egydimenziósak, az elsődleges munkamegosztási elv tárgyi (például termék- vagy vevőcsoport szerinti) vagy földrajzi. A felsővezetés és a divízióvezetők közötti hatáskörmegosztás egyvonalas, még akkor is, ha esetleg bizonyos funkciók központosítottak, mert a központi funkcionális egységek szakmai irányítási hatáskörei a divizionális szervezetben jellemzően korlátozottabbak a funkcionális modellhez képest (általában az elsőszámú vezetőkön keresztül érvényesülnek).²⁰ A divizionális szervezet decentralizáltnak tekinthető, hiszen a viszonylagos önállóságuk általában kiterjed számos termékkel, piaccal, vevőkkel kapcsolatos operatív döntésre. A divíziókon belül a funkcionális szervezet jegyei gyakran megfigyelhetők, így a centralizáltság is. A szervezeti modell jellemző koordinációs mechanizmusa a technokratikus eszköztár, ezen belül is jelentősek a pénzügyi típusú szabályozók, a tervek és a teljesítményelvárások. A divizionális szervezet sikere ugyanakkor a személyorientált koordinációs eszközökben is múlik, hiszen olyan divízióvezetők kiválasztására van szükség, akik az önálló divíziócélok és az esetleges belső, divíziók közötti verseny közepette is az összvállalati célokat és a szervezeten belüli együttműködést tekintik elsődlegesnek.

A divizionális szervezetek előnyei dinamikus környezetben és szélesebb, változatosabb termékkála, ügyfélkör, vagy földrajzi sajátosságok esetén jönnek elő (ez utóbbi a divíziók kialakíthatóságának előfeltétele is). Az erőteljes külső orientációt (és ezért alkalmazkodási képességet) egyaránt elősegíti a divíziók viszonylagos önállósága és a stratégiai és operatív feladatok szétválasztása. A teljesítmények átláthatóságára építve ösztönző érdekeltségi rendszer alakítható ki, és az esetleges piaci vagy működési problémák oka könnyebben

²⁰ Pallai et al. (2013)

elkülöníthető, ezek eszkalálódása megelőzhető (rekeszelő hatás). A divízióvezetők emellett általános vezetői tapasztalatokat szereznek, amely a vezető-utánpótlást is segíti. A divizionális szervezetben ugyanakkor könnyen kialakulhatnak párhuzamos funkciók, vagy elveszhetnek a szinergiahatások. Szélsőséges esetben (a gyakorlatban egyáltalán nem ritkán) a divíziók önérdekkövetése is kezelendő vezetői probléma lehet. A stratégiai és operatív döntések szétválasztásával e két szint összehangolása válik megoldandó feladattá. A divíziók szintjén pedig a funkcionális szervezet ismert korlátai újra előjöhetnek.²¹

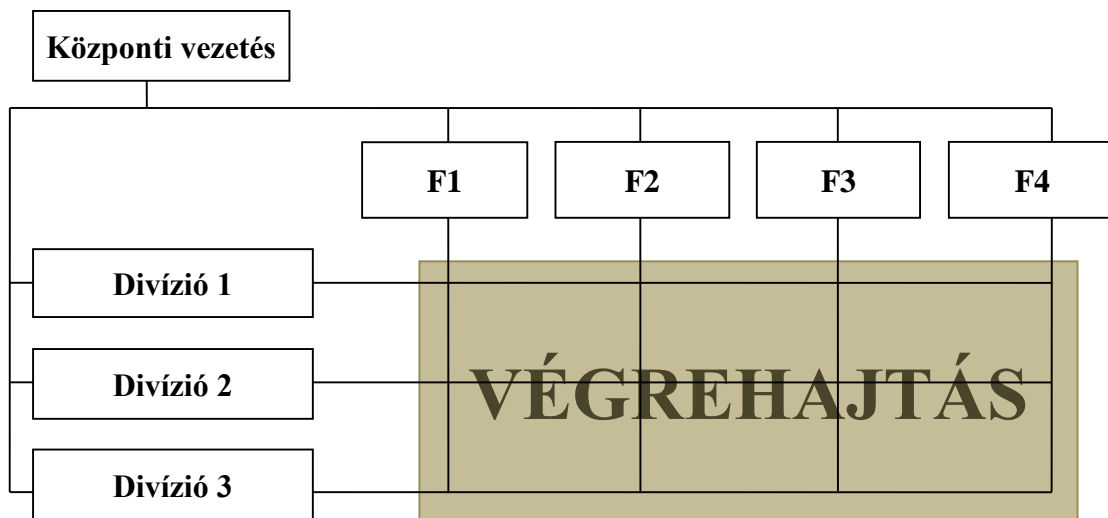
2.2.3. Mátrixszervezet

A mátrixszervezet elsősorban a rendkívül összetett és nagyon változékony külső környezet által kiváltott koordinációs, innovációs és alkalmazkodási problémákra keres megoldást.²² Az elsődleges munkamegosztás szintjén két egyenrangú elvet alkalmaz. A végrehajtás és a döntések során a két elv egy-egy vezetőjének nézőpontja egyidejűleg érvényesül, ami a gyakorlatban a két nézőpont folyamatos ütköztetését és összeegyeztetésének szükségességét jelenti. Ezért a mátrixszervezetet a közös döntések szervezetének is nevezik. Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy a mátrixszervezetek vezetői gyakran több vezetői szerepet is ellátnak, azaz valamelyik divízió vezetője egyidejűleg például a marketing funkcionális területért is felel.

A mátrixszervezet tehát kétdimenziós szervezeti modell. Tipikus például a funkcionális elv mellett megjelenő termék vagy vevő elv, de előfordul két tárgyi elv (pl. termékdivíziók és vevőszegmens képviselők) elsődleges munkamegosztás során való párhuzamos alkalmazása is. A mátrixszervezetben a döntések központosítottsága erőteljesebb a divizionális modellénél (vegyük észre a konfiguráció ábráján, hány vezető számol be közvetlenül a központi vezetésnek), de a funkcionális szervezetnél lényegesen decentralizáltabb (a központi vezetés számos esetben a közös döntésekben részt vevő vezetőkre bízhatja a döntést). A közös döntések (többvonalas hatáskörmegosztás) természetesen konfliktusokkal járnak, melyek „egészséges mértékétől” a szervezet jobb működését reméljük. Az „egészséges mérték” érdekében alapvető fontosságúak a személyorientált koordinációs eszközök: a megfelelő vezetők kiválasztása, és a konfliktusokat elfogadó, de azok eszkalálódását kordában tartó vállalati kultúra. A közös döntések valamelyest a szabályozottságot is helyettesítik, de pénzügyi típusú koordinálásra a mátrixszervezetekben is szükség van.

²¹ Dobák–Antal (2010)

²² Pallai et al. (2013), 47.o.



5. ábra. A mátrixszervezet konfigurációja

Nyilván erősen dinamikus és komplex környezetben érdemes mátrixszervezet kialakításában gondolkozni. Akkor, ha több párhuzamos kihívást kell megválaszolni (a munkamegosztási elvek kombinálása szükséges). Elkerülhetetlen lehet ez a megoldás, ha a gyakran változó feladatok (termékkála, célpiac) „strukturális rugalmasságot” igényelnek, tehát gyakori a szervezeti egységek megszűnése, és újak létrehozása. Az alkalmazás előfeltétele ugyanakkor a szervezeti tagok (mindenekelőtt a közös döntésekben részt vevő vezetők) kommunikációs, vezetői, konfliktuskezelési képességeinek magas szintje. Ideális esetben a mátrixszervezet az erőforrások hatékony elosztására és magas teljesítményre ösztönöz (kiszűri a funkciók vagy a divíziók önérdékkövetésének káros hatását). Megelőzi a párhuzamosságok kialakulását, folyamatos tanulásra és megújulásra sarkall. Így rugalmas és alkalmazkodó szervezeti felépítés is lehet. Gyakran azonban kezelhetetlenné válik a szervezeten belüli rivalizálás, a konfliktusok megbéníthatják a szervezetet, míg a központi vezetés az széles irányítási fessztávval küszködhet. A döntéshozatal lelassulhat, vagy a szervezet akár meg is bénulhat: ilyen esetben gyakran valamelyik dimenzió „átveszi az uralmat” a másik felett, és a szervezet felépítése lényegében a divizionális vagy a funkcionális modell irányába mozdul.

2.2.4. Gyakorló példa

Nézzünk egy egyszerű példát a struktúrajellemzőkre és a szervezeti modellekre! A következő minieset elolvasása közben próbáljuk elemezni a példában szereplő kitalált szervezet struktúráját, majd megítélni, hogy vajon milyen környezeti jellemzők vagy adottságok esetén lehet hatékony ez a felépítés.

A Planéta Tejipari Kft. egy 120 fős tejfeldolgozó vállalat, amely három termékcsoporthoz szervezi felépítését: (1) tejek és tejjélék, (2) joghurtok és tejdesszertek, (3) sajtfélék. Mindegyik termékcsoporthoz önálló vezetője van, akik a termelés mellett a kutatás-fejlesztéssel és az értékesítéssel is foglalkoznak. Központi osztály szerzi be az alapanyagokat (tej, csomagolóanyag), amiket a termékcsoporthoz vezetőik lényegében belső elszámolóárakon „megvesznek” tőlük. A stratégiai döntéseket az ügyvezető hozza meg. A termékportfólió fejlesztését saját területükön a termékcsoporthoz vezetőik végzik, akik az értékesítési csatornákról (boltípusok, partnerek) és az árakról is maguk döntenek. A termékek a vállalat két márkájának (az olcsóbb Plutó és a díszesebb Jupiter) egyike alatt kerülnek a polcokra, ezért a termékminőséget, a design-t és a marketinget egy-egy márkamenedzser koordinálja. A vállalati központban működő Gazdasági igazgatóság fogja össze az alulról-felfele történő tervezési folyamatot. A disztribúciót külső cég végzi (outsourcingban).

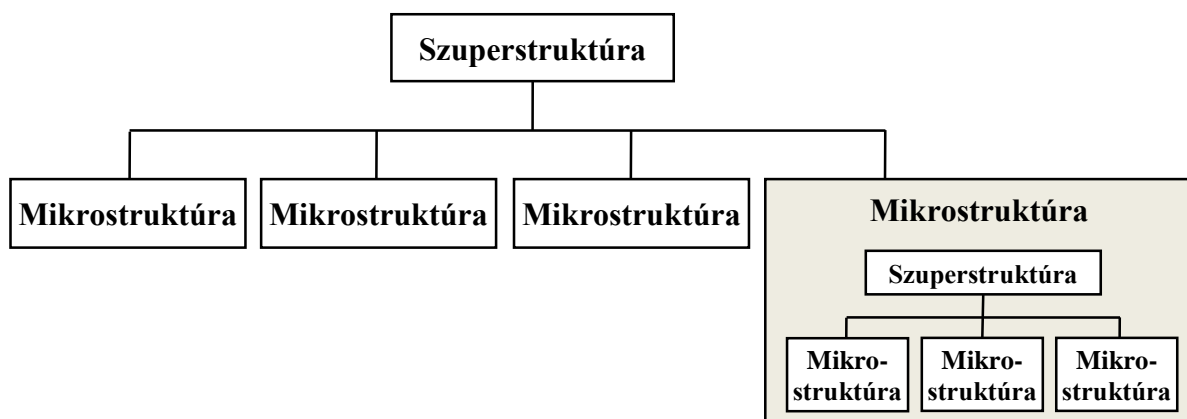
A Planéta Kft. a munkamegosztás elsődleges szintjén egyetlen elvet alkalmaz (tehát egydimenziós), a tárgyi (termék) elvet. Az így képzett három divízióon belül viszont már homogén szakmai tevékenységeket, tehát funkcionális munkamegosztást látunk. Bizonyos funkciókat (beszerzés, gazdasági vezetés) azonban központosítottan látnak el. Ennek ellenére a divíziók döntési szabadsága láthatóan nagy (termékekről, értékesítési csatornákról, árakról döntenek, és a tervezés is alulról történik), így a szervezet decentralizált, bár a divíziókon belül már vélhetően centralizált a döntéshozatal. A koordinációs eszközök széles skáláját alkalmazzák. A márkamenedzserek strukturális eszközként teremtenek márkaszintű összehangoltságot a divíziók között. Jellemzőnek tűnnek a technokratikus szabályozók, például a tervezési rendszer és a belső elszámolóárak.

A Planéta Kft. ezek alapján a divizionális szervezeti modell jellegzetességeit mutatja. Kérdés, hogy valóban szükséges-e ilyen fokú decentralizáció. Nem vesznek-e el szinergialehetőségek (például az elkülönült kutatás-fejlesztés miatt), nem alakulnak-e ki felesleges párhuzamosságok (például az önálló értékesítési csapatok kapcsán). Előny lehet azonban, hogy a vállalat könnyebben alakít ki újabb termékvonalakat, vagy szüntet meg meglévőket, amihez ráadásul átlátható és pontos jövedelmezőségi adatokat szerezhet, és a napi feladatoktól mentesülve a felsővezetés figyelme éppen az ilyen stratégiai kérdésekre fordítható.

2.2.5. Mikro- és szuperstruktúrák: A közigazgatási szervezetek példája

A közigazgatásban és a közszolgálati szervezetek esetében is az eddig bemutatott szervezeti formákkal találkozunk: a weberi bürokrácia ideáltípusának nyomdokain járó funkcionális felépítésekkel, vagy a sokrétű feladatkör miatt a különböző alaptevékenységekre létrehozott kvázi-divíziókkal. Jellemző sajátosság ugyanakkor a különböző szervezetek egymásba ágyazódása. Bár az üzleti szervezetek is gyakran tömörülnek vállalatcsoportokba, a közigazgatásban magától értetődő a többszintű struktúra. Például egy önkormányzati iskola funkcionális szervezete lehet egy regionális elven képzett szervezeti egység a többi iskola mellett az Önkormányzat Oktatási osztályán belül, amely osztály pedig divíziószerűen működhet a teljes Önkormányzat struktúrájában, és így tovább.²³

Henry Mintzberg erre a jelenségre a szuperstruktúra és a mikrostruktúra fogalmát vezette be. A szuperstruktúra a tevékenységek, szolgáltatások tervezését és ellenőrzését végzi, a mikrostruktúra pedig azok operatív kivitelezését.²⁴ A mikro- és szuperstruktúrák egymást felölelő módon épülnek fel: azaz egy vezető a saját stábját szuperstruktúrának, szervezeti egységeit, osztályait pedig mikrostruktúrának tekinti, miközben a felettes közigazgatási szervezet számára az adott vezető és szervezete egy mikrostruktúra (lásd a következő ábrát). A közigazgatás számos területén a feladatok növekvő komplexitása és a szűkös költségvetési források miatt megfigyelhető a köztes szuperstruktúrák kiépítésének törekvése, mert ezzel hatékonyabb, szorosabb irányítást és kontrollt lehet elérni.



6. ábra. Mintzberg közszolgálati modellje: szuper- és mikrostruktúra

(Kováts et al. (2007), 47.o. alapján)

²³ Kováts (2007), 48.o.

²⁴ Kováts (2007), 47.o.

2.3. Önszerveződő, közösségi felépítések

Bár a szervezeti struktúrajellemzők és a három szervezeti alapmodell visszatükrözi napjaink szervezetalakítási gyakorlatát, van okunk némileg újragondolni a szervezetekről alkotott felfogásunkat. Mindenekelőtt – de nem kizárólag– az internet és az úgynevezett web 2.0 újra és újra olyan furcsa szervezeteket, önszerveződő közösségeket mutat fel, amelyek sajátos felépítésük ellenére igen meggyőző teljesítménnyel állnak elő.

Az operációs rendszerek piacán a Microsoft Windows sokáig egyeduralkodónak számított. Ezt a pozíciót több globális informatikai vállalat próbálta „megtámadni”. Kellő tőkével, belső fejlesztői szakértelemmel, és iparági kapcsolatrendszerrel felvértezett nagyvállalatok (Apple, IBM, Sun) azonban mindhiába kísérleteztek, jelentősen nem sikerült piacot hódítaniuk. A legjelentősebb sikereket az a Linux operációs rendszer mutatta fel, amit nem egy nagyvállalat, hanem egy lazán kapcsolódó önkéntes közösség indított útjára.²⁵ A Linux fejlesztéséhez bárki csatlakozhat, és az előállt programelemeket bárki szabadon használhatja, továbbfejlesztheti (nyílt forráskód). Anélkül, hogy állást foglalnánk az operációs rendszerek minőségét illetően, elmondhatjuk, hogy a közösség által fejlesztett Linux főleg a szerverek területén, vagy például számos nyugat-európai ország közszférájában komoly vetélytársává vált a Microsoft Windows rendszerének. Bátran továbbgondolhatjuk ezt az okfejtést a szoftveripar más területeire. A közösségi fejlesztésű Firefox böngésző (Mozilla Alapítvány) akkor szorította vissza az Internet Explorert (Microsoft), amikor már egyértelműnek gondoltuk, hogy az utóbbi lesz a globális standard. A bizonyos felhasználói csoportokban megfigyelhető „csakazértis” hozzáállás ehhez nem lett volna elég, a közösségnek kiemelkedő minőséget kellett nyújtania, amit gazdagított a böngésző sokoldalú testreszabhatósága (kiegészítők) is. Napjaink nyílt forráskódú fejlesztései már az üzleti informatika hagyományos szereplőit is fenyegetik: közösségi fejlesztésű üzleti intelligencia rendszerek, nyílt forráskódú folyamatmodellező alkalmazások kínálnak alternatívát.

Az olvasó könnyen asszociálhat a Wikipedia történetére a fentiekből. Valóban, ott is egy világméretű közösségi fejlesztésről van szó, melynek eredménye bárki számára ingyenesen elérhető. Az online enciklopédia szerzői azonban nem feltétlenül szaktekintélyek és tudósok,

²⁵ Okfejtésünk szempontjából mellékszál, de az elmúlt években teret nyerő új mobilplatformok egészen új megvilágításba helyezték az operációs rendszerek kérdését, és itt már hagyományos informatikai nagyvállalatok (Apple, Google) előzték meg a Microsoftot.

mint ahogyan azt például az Encyclopædia Britannica esetében látjuk. Bárki beleírhat, és formálisan kinevezett szerkesztők sincsenek (a szerkesztési és moderálási jogosultságok idővel azért különbséget tesznek a szerzők között). Vitás kérdésekben szavazással döntenek. Az alapelvek és a fejlesztési irányok tekintetében nyilvános kampánnyal zajló demokratikus egyeztetés folyik, melyben senkinek sincs kiemelt szerepe vagy joga. A Wikipedia minősége és szándékos rombolással szembeni ellenálló képessége már számos próbát kiállt, és bizonyos tekintetben kielégítő (bizonyos korlátokkal elfogadható), más szempontból akár élenjáró (szelesebb, gazdagabb) vetélytársa az Encyclopædia Britannicának is.

Akár a televíziót kapcsoljuk be, akár online hírforrást böngészünk, szembetűnő a nézők-olvasók által előállított tartalom térnyerése. A média már több évtizede elmozdult a hagyományos monolit (vertikálisan integrált) szervezeti-iparági struktúrából egy lazábban kapcsolódó, hálózatos működés felé. A végső tömegtájékoztatás sokszor már csak a „csomagolást” adta a különböző hírügynökségi tartalmak, szabadúszó újságírók riportjai stb. köré. Napjaink hírgyárába azonban a hírfogyasztók is alapanyagot szolgáltatnak, akik egyszerre fogyasztók és előállítók (prosumerek).²⁶ Ott vannak az események helyszínén, fényképeznek, videót készítenek, írnak róla (blogot, „postot”, „kommentet”, vagy üzenetet a hírszerkesztőnek).

Még olyan rétegeterületen is működhet az önszerveződésre, közösségre építő megoldás, mint az időjárás-előrejelzés. Hazánkban a Metnet indította útjára a közösségi időjárásoldalakot. Bárki küldhet időjárási adatokat (hőmérséklet, páratartalom, légnyomás, az égbolt borultsága, csapadék stb.), amelyekből az oldal térképes helyzetképet készít, sőt előrejelzéseket is közöl a közösség, akár több tagja is párhuzamosan. A Metnetből kivált Időkép mára komoly ismertségre tett szert, de nem feltétlenül köztudott, hogy az Időkép időjárási adatai (mérései) is a közösség önkéntes és ingyenes hozzájárulásán alapulnak. Az oldal méltán híres látványos térképes megjelenítéséről és gyors reakcióidejéről (percről-percre rovat, ugyancsak jelentős közösségi tartalommal).

Természetesen nemcsak sikertörténetek vannak, a benzinárak összehasonlítása terén például hiába próbálta az online Totalcar magazin (Index.hu melléklet) közösségi alapon

²⁶ A prosumer előtagja származhat a producer (előállító) vagy a professional (szakértő) szóból (Tapscott, 1996). Itt főként az előbbi értelmet használjuk. Az utóbbi inkább egy – az üzleti és a magánfelhasználás közötti – fogyasztói szegmenst takar, bár az itt vizsgált esetekben is igaz, hogy problémamegoldás és szakértelem is társul a consumer (fogyasztó) szerephez – gondoljunk az ügyfélszolgálati fórumokon egymás kérdéseit megválaszolók felhasználókra.

összehasonlítani a hazai benzinkutak árait, a közösség lelkesedését (hogy jelentsék a környékbéli kutak árait) nem tudta fenntartani. Ennek oka lehetett az akkoriban megjelenő Holtankoljak.hu, amely egyszerűen bekérte az áradatokat a benzinkutaktól, legalábbis amíg azok partnerek voltak ebben. Érdekes, hogy ezzel szemben az osztrák autóklub (ÖAMTC) nagyon sikeres benzinár-összehasonlító oldalt kovácsolt össze a közösség által folyamatosan küldött árinformációkból (a kutak több mint fele esetében legalább naponta érkezett adat). Az ÖAMTC kezdeményezésének az vetett véget, hogy ma már jogszabály kötelezi a benzinkutakat, hogy áradataikat egy központi adatbázisba beküldjék, és ezt az adatbázist online elérhetővé tette az osztrák gazdasági tárca.

Összegezve láthatjuk, hogy az önszerveződő, közösség alapú együttműködési formák tágítják az eddig tárgyalt szervezetek körét. A tömeges részvétel és együttműködés közös jellemzőit Tapscott és Williams wikinómia-elveknek hívja:²⁷

- *Nyitott együttműködési keretek.* A közösséghez bárki csatlakozhat, a működés nyilvánosan átlátható, az előállított termék vagy szolgáltatás többnyire ingyenes és szabadon felhasználható.
- *Egyenrangúak együttműködése, peer-to-peer.* A közösség tagjai közvetlenül kapcsolódnak egymáshoz, és nincsen közöttük alá-fölérendeltség. Az igény-kielégítés útjai gyakran lerövidülnek. Például valaki kiegészítést javasol az egyik Wikipedia-szócikk vitalapján, amit egy másik szerző még aznap elvégez.
- *Megosztás, önkéntesség.* A tulajdonjogok és a szellemi termékek védelme helyett a „beadás a közösbe” az elvárt magatartás.
- *Globális cselekvés, világméretű üzem.* E közösségeknek nincsenek földrajzi határai, és gyakran a termék (szolgáltatás) is globális.

A szervezetek felépítésének elemzésére bevezetett korábbi fogalmaink mentén az önszerveződő, közösségi felépítés sajátos képet mutat. Ezekben a szervezetekben nem figyelhető meg egyértelmű munkamegosztási elv. A szervezeti tagok (nevezzük így a közösség időnként önkéntesen hozzájáruló tagjait) saját képességeiknek, hozzáértésüknek (és természetesen szabadidejüknek) megfelelően vesznek részt a tevékenységekben. A munkamegosztásban esetlegesen megjelenő hiányosságokat (kimaradó benzinkút, félkész szócikk stb.) a közösség elfogadja, az esetleges párhuzamosságokat pedig kifejezetten bátorítja (többen jelentenek időjárást ugyanabból a háztömbből), mert ez növeli a

²⁷ Tapscott–Williams (2006)

pontosságot, és ellenőrző funkciót is betölt. Az ilyen szervezeteknél elsősorban az alapítás vezetőigényes. A működés során önirányítás jellemző. Nincsenek vezetői szintek, melyekhez hatásköröket rendelhetnénk, és hagyományos értelemben vett vezetők sincsenek. A döntések gyakran teljesen demokratikusak. A legtöbb esetben azonban a közösség időlegesen kiemel olyan tagokat maga közül, akik egyfajta „szupercsomópontként” bizonyos vezetői feladatokat ellátnak (elsősorban mentorálást, támogatást, terelgetést, vagy külső megjelenést). A szervezeti kultúra mint koordinációs eszköz meghatározó, de sok szervezet esetében egészen részletes szabályok, eljárásrendek, írott elvek is biztosítják az összehangoltságot. A szervezet konfigurációja egyáltalán nem hierarchikus, a kommunikációs utak bonyolultabbak, viszont közvetlenebbek is. Ez a szervezeti felépítés nehezen térképezhető fel, döbbenetesen gyors növekedésre képes, és részeiből is képes újjászületni.²⁸ (Ez kellemetlen tulajdonságnak bizonyul, amikor anarchista, kalóz, vagy épp terrorista szervezetek épülnek fel ilyen módon.) Összességében valóban szervezetekről beszélhetünk, hiszen megjelenik bennük a célszerű és koordinált magatartás, bár kevésbé tetten érhető, vagy hiányzik a formális struktúra.

A közösségi kiszervezés (crowdsourcing)²⁹ révén mára közelebb került az önszerveződő, közösségi modell a „hagyományos” vállalatokhoz, szervezetekhez. Ennek számos formája fedezhető fel a gyakorlatban.

- *Tartalomgyártás.* A korábbi példák már bemutatták, hogyan válnak a tartalomfogyasztók gyakran tartalom-előállítókká. Amikor például egy kiskereskedelmi diszkontlánc a magyarországi piacra lépésre készült, az Index.hu hírportál 27 bolthelyszínt azonosított várható nyitási időpontokkal együtt, kizárólag az olvasók információi alapján.
- *Szaktudás bevonása.* Egyes vállalatok honlapjukon nyílt felhívásokat tesznek közzé. Ezekben pénzdíj fejében várnak javaslatokat egy adott szakmai vagy kreatív dilemma megoldására, lényegében bárkitől. A Wikinómia című könyv egy kanadai bányatársaság geológiai adatainak közzétételéről ír (nyereséges kitermelési módokra vártak javaslatot), de olyan nagyvállalatok is alkalmazzák a módszert, mint a Procter&Gamble, melynek Connect+Develop kezdeményezése a vállalaton kívülről jövő innováció fontosságát ismerte fel.

²⁸ Drótos–Nemeslaki (2002)

²⁹ A crowdsourcing során egy hagyományosan alkalmazott vagy szerződéses partner által végzett feladat ellátását nyílt felhívással önkéntes, önszerveződő (alapvetően online) közösségre bízzák.

- *Nyílt innováció piactér.* A szaktudás bevonásának másik módját jelentik azok a piacterek (például az InnoCentive), amelyek sok vállalattól gyűjtenek össze nyílt felhívásokat, és a piactéren keresztül várják a megoldásokat a világ minden tájáról.
- *Tudásmunka piactér.* Grafikai munkák, fordítás, vagy például prezentációk, tanulmányok készítésének nyílt kiszervezése magánszemélyek felé, például KreaNod.hu.
- *Tömegmunka piactér.* Számos esetben nincsen szükség speciális szaktudásra. A mai napig vannak olyan területek azonban, amelyekben a számítógépek az átlagembernél gyengébben teljesítenek. Az Amazon Mechanical Turk nevű kezdeményezésén ilyen feladatokat végeznek az úgynevezett „clickworkerek”, például internetről gyűjtött fényképeken azonosítják, hogy férfi vagy nő szerepel-e rajta.
- *Terméktámogatás vagy tesztelés közösséggel.* Az online fórumokon a felhasználók egymás kérdéseit válaszolják meg, illetve szívesen próbálják ki az új, de még nem feltétlenül tökéletes szolgáltatásokat tesztelőként, visszajelezve az esetleges hibákat.
- *Termékötlethez pénzgyűjtés (crowdfunding).* A Kickstarter projektjei a napi sajtóból is ismerősek lehetnek. Ilyenkor a közösség „dobja össze” egy izgalmasnak tűnő ötlet prototípusához és (vagy) a gyártás beindításához szükséges pénzt.
- *Előrejelzési piacok.* A tömegek bölcsességére építve a jövő bizonytalansága kezelhető a tőzsdészerűen működő előrejelzési piacokkal (például Intrade, Iowa, korábban: Hírbróker). Aki rendre jó előrejelzéseket ad, annak a véleménye egyre hangsúlyosabban jelenik meg a későbbi előrejelzésekben. A Google például ezzel a technikával is igyekszik meghatározni egyes termékei bevezetésének időzítését.
- *Közösség bevonása vállalati döntésekbe.* Egyes esetekben egy meglévő szervezet működtetése vagy bizonyos vezetői döntései kerülnek a közösség kezébe. A MyFootballClub egy közösség által irányított angol futballklub, ahol elvben akár a kezdőcsapatot is a közösség állíthatja össze.
- *Belső vállalati közösségi innováció.* Nagyvállalatoknál egyre gyakrabban belső innovációs portálokkal kísérleteznek, melyek működési elvei (egyenlőség, megosztás) az önszerveződő, közösségi szervezetekéhez hasonlóak, bár a vállalat határain belül maradva. Az OI Engine például egy szervezetre szabható nyílt innovációs platform.
- *Belső vállalati közösségi háló, wiki stb.* A szervezetek a Wikipedia, a Twitter, vagy a Facebook sikerét a vállalaton belüli kommunikáció és tudásmegosztás fejlesztésébe

vezetnék át. Egyes szervezetek belső kapcsolati hálókat hoznak létre (például a Yammer platformmal), mások vállalaton belüli „wikiket” működtetnek.

Látható, hogy az önszerveződő, közösségi felépítés számos módon kapcsolható a „hagyományos” szervezetekhez. Mindez nem korlátozódik az üzleti szervezetekre. A közigazgatásban és közszférában is sokféle példát látunk a közösségi modell felhasználására. Új-Zélandon törvénytervezetek szövegezésének közösségi alapú pontosításával kísérleteztek. A londoni rendőrség közpénzfelhasználásának 2009-es botrányakor a rendőrség kétmillió dokumentumot (számlák, bizonylatok) töltött fel az internetre, hogy bárki szabadon kereshessen benne visszaélésnyús költséket. Texas állam a határvédelemben kapcsol be kameraképeket figyelő önkénteseket. A FoldIt elnevezésű projektben pedig online játékosok fejtették meg egy HIV-vírushoz hasonló retrovírus hasító enzimjének szerkezetét. A játékosok egy Tetris-szerű játékban egyre nehezebb feladatokat kaptak, amely lényegében a vírusszerkezettel függött össze. Mindössze három hétre volt szükségük a több mint egy évtizede kutatott dilemma feloldására. A példák megerősítik, hogy a közösségi modell izgalmas lehetőségeket rejt, és éppen ezért szükséges, hogy korunk vezetői éppen úgy tisztában legyenek e szervezetek felépítési sajátosságaival, mint a hagyományos – funkcionális, divizionális stb. – szervezeti modellekkel.

3. A vezetés megközelítései

A vezetés valószínűleg egyidős az emberiséggel. A csoportos tevékenységek a kezdetektől „kitermelték” azt a szereplőt, aki az iránykijelöléssel, a tevékenységek összehangolásával a csapat élére állt. A modern szervezeteknek azonban olyan vezetőkre van szüksége, akik szélsőségesen összetett adottságok és változatos környezeti hatások közepette kell, hogy elérjék azt, hogy a szervezeti tagok elkötelezetten együttműködjenek egy közös cél elérése érdekében, képességeik, tehetségük, energiáik felhasználásával.³⁰

Azt, hogy a vezetés egy önálló szakma, és nem csupán az egyes szakterületek ismeretiből összeadódó tevékenység, a racionális rendszer koncepció kapcsán bemutatott Henry Fayol ismerte fel, aki a következő meghatározást adta a vezetésre: *„a vállalat átfogó cselekvési tervének meghatározása, társadalmi szervezetének kialakítása, erőfeszítéseinek koordinálása és összehangolása”*.³¹ Napjainkban a vezetés kapcsán – a konkrét tartalmi hangsúlyok eleve eldöntését elkerülendő – egy kevésbé részletes definíciót használunk: *„eredményesen megvalósítani dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt”*. E Robbins (1991) nevéhez fűződő meghatározás³² fontos jellemzője a „velük együtt” kitétel.

A vezetéssel kapcsolatos szakirodalom meglehetősen sokféle választ mutat a vezetői tevékenység tartalmára, kívánatos módszereire vonatkozóan. Ebben a fejezetben elsőként a vezetői szerepeket ismertetjük. Ezt követően a vezetési stílus kérdéseire, a leadership elméletekre térünk ki. Végül a vezetés további, gyakorlati megközelítéseit is bemutatjuk. A vezetési funkciók megközelítését kiemelten, a következő fejezetben tárgyaljuk.

3.1. Vezetői szerepek

A vezetői tevékenység tartalmával kapcsolatos vizsgálatok közül kiemelhető Henry Mintzberg kutatása. Mintzberg saját módszertana alapján egy-egy héten át a lehető legaprólékosabban megfigyelte egy-egy vezető munkáját. Munkacsoportjával a telefonbeszélgetésektől kezdve a levelezésig a vezetők valamennyi tevékenységét lejegyezte a vizsgálat időszakában, majd interjúk segítségével pontosította a látottakat, hallottakat.

³⁰ Pallai et al. (2013)

³¹ Fayol (1984)

³² Stephen R. Robbins (1991): *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice Hall, New York. 5.o., idézi: Dobák–Antal (2010), 75.o.

Meglepetésre a korábbi feltételezésektől eltérő hangsúlyokat tapasztalt a vezetők munkájában. A tények az alábbi négy területen cáfolták meg a korábbi gondolkodást:³³

- *A vezető töprengő, módszeres tervező?* Valójában a vezetői munkát rövid, változatos, szétszabdalt, gyors váltások jellemzik. Állandó a lépéskényszer, az azonnali cselekvés és folyamatosan döntéseket kell hoznia a vezetőnek.
- *A hatékony vezetőnek nincsenek rutinszerűen teljesítendő feladatai?* Korábban feltételezték, hogy a vezetőre a szokásostól eltérő kérdésekben van szükség. Valójában a kivételek kezelése mellett rituálisan a ismétlődő feladatok, a ceremóniák, és a tárgyalások számottevő részét képezik a vezető tevékenységének. A puha, bizonytalan információk mérlegelése és külső kapcsolatok ápolása ugyancsak rutinszerűen teljesítendő feladatok.
- *A felső vezetők összesített (aggregált) információkat kérnek, és ezt a formális vezetői információrendszerek biztosítják?* Ez egy idealisztikus kép lehet, miközben a megfigyelt vezetők előnyben részesítették a szóbeli kommunikációs módokat, találkozókat, megbeszéléseket, és a telefonhívásokat. Mindez nem cáfolja a vezetői információrendszerek, napjainkban ezen belül is az üzleti intelligencia alkalmazások fontosságát, de jelzi, hogy a vezetői információgyűjtés nem szorítkozhat e személytelenebb csatornára.
- *A vezetés tudomány és szakma?* Korábban is voltak sejtéseink, hogy a vezetői tevékenységnek csak egy része tanulható, tanítható. Mintzberg felmérése bizonyította, hogy a vezetői tevékenység lényege algoritmikusan nem leírható. Az időbeosztás, az információfeldolgozás, vagy a döntés legalább annyira művészet vagy mesterség, mint tudomány.

A vezetők körében tömegesen végzett, a megfigyelőként jelen lévő kutatók által precízen dokumentált időfelmérések tükrében a korábban ismerttől gyökeresen eltérő megvilágításba került a vezetői tevékenység. Mintzberg a vizsgálatok eredményeit kategorizálta, feldolgozta, kiértékelte, és ez alapján a vezetői szerepek három csoportját, ezen belül pedig tíz vezetői szerepet különböztetett meg.

³³ Mintzberg (1975)

Személyközi szerepek	Információs szerepek	Döntési szerepek
<ul style="list-style-type: none"> • Protokolláris (nyilvános megjelenés) • „Főnöki” • Kapcsolatteremtő, kapcsolatápoló 	<ul style="list-style-type: none"> • Információgyűjtő • Információterjesztő • Szóvivő 	<ul style="list-style-type: none"> • Vállalkozói • Zavarelhárító (problémakezelő) • Erőforrás-elosztó • Tárgyaló-megegyező

7. táblázat. Vezetői szerepek Mintzberg kutatásai alapján

(Dobák–Antal (2010), 377.o.)

Egy más megközelítésben John P. Kotter a menedzser (menedzsment) és leader (leadership) szerepet különböztette meg.³⁴ Mindkettő a vezetőről, a vezetésről szól, az eltérés ezen belül a szerepfelfogásban rejlik. A *menedzser* a felállított célnak megfelelően tervez, költségvetést készít, az erőforrások ésszerű felhasználására vonatkozóan ellenőrző rendszereket épít ki. A *leader* hosszú távon gondolkodik, vonzó víziókat vázol fel, és felsorakoztatja a szervezet egészét ezek és egyben saját maga mögött.

Tényező	Menedzser szerep	Leader szerep
Célkitűzés	Tervezés, költségvetés	Jövőkép, változási stratégiák
Feltételbiztosítás	Szervezés, formális rendszerek, EEM	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál
Sikerkritérium	Hatékonyság, jól működő rendszer	Eredményesség, szervezeti változás

8. táblázat. Vezetői szerepfelfogások Kotter alapján

(Bakacsi (1996), 206.o.)

Ha úgy véljük, hogy a vezető valójában mindkét szerepet el kell, hogy lássa, helyesen gondolkodunk. Bár a gyakorló vezetők képességeik, tapasztalataik alapján alkalmasabbak lehetnek az egyik vagy a másik szerepre, munkájuk során jellemzően mind a menedzseri, mind a leaderi szerepfelfogásra szükség van. Elképzelhető ugyanakkor, hogy a konkrét vezetési szituáció a két szerepfelfogást akár jelentősen eltérő arányban igényli. Környezetünkben könnyen azonosíthatunk olyan vezetőt, aki szemmel láthatóan az egyik vagy a másik szerepfelfogás mentén tevékenykedik, sőt, olyan tapasztalatunk is lehet, hogy olykor két eltérő szerepfelfogású felsővezető működik együtt. Tanulásként azonban

³⁴ Kotter (1990)

leszűrhető, hogy semmiképp sem elkülönülő vezetői munkakörökről van szó, és a hatékony vezető jól teszi, ha szem előtt tartja mindkét szerepfelfogást, és kellő arányban vegyíti azok elemeit. Természetesen a két szerepre való alkalmasság fejleszthető, bár a menedzseri szerep esetében talán könnyebben, mert inkább tárgyi tudásra és készségekre támaszkodik, míg a leaderi szerep főleg a képességekre.³⁵

3.2. Vezetési stílus és leadership

A vezetői tevékenységet a vezető-beosztott kapcsolat irányából is megközelíthetjük. A *vezetési stílus* az a mód, ahogy a vezető közvetlenül és személyesen hat a beosztottakra annak érdekében, hogy az egyéni és a szervezeti célokat összehangolja.³⁶ A vezetési stílus ezért kiemelt szerepet játszik a szervezeti teljesítmény elérésében, így nem meglepő, hogy számos koncepció és módszer ismert a szakirodalomban és a gyakorlatban. Ezeket összefoglalóan leadership-elméleteknek is nevezhetjük (bár ez könnyen összekeverhető Kotter leader szerepével). A leadership ebben a tekintetben a vezetői tevékenység azon eleme, amely:

- a szervezeti erőforrások közül kitüntetetten az emberi erőforrással foglalkozik és
- annak a módját keresi, hogy hogyan tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítása érdekében mozgósítani.³⁷

A leadership elméletek között az alábbiakban megkülönböztetünk döntésközpontú és személyiségközpontú elméleteket, majd az X és Y típusú emberkép bevezetésével a szituációhoz igazodó (kontingencialista) megközelítéseket mutatunk be.

3.2.1. Döntésközpontú és személyiségközpontú leadership-elméletek

A *döntésközpontú leadership-elméletek* aszerint elemzik a vezetési stílust, hogy a vezető hogyan hozza döntéseit, és milyen részvételt enged másoknak (beosztottjainak) a döntéshozatalban.³⁸ Ennek gyökerei Kurt Lewin 1939-ben közreadott kísérleteihez nyúlnak vissza. A három alapvető vezetési stílus a későbbi döntésközpontú elméletekben is megjelenik.

- *Autokratikus* (későbbi kutatóknál: tekintélyelvű, parancsoló stb.). A vezető szinte mindenben egyedül dönt és a végrehajtást rendszeresen ellenőrzi. Részletes utasításai

³⁵ Pallai et al. (2013), 25.o.

³⁶ Dobák–Antal (2010), 370.o.

³⁷ Bakacsi (2006), 184.o.

³⁸ Bakacsi (2006), 187.o.

vannak, feltétlen engedelmességet vár el. E vezetési stílus előnye lehet a gyors, határozott döntés, valamint az egyértelmű felelősség.

- *Demokratikus* (későbbi kutatóknál részvételi, konzultatív stb.). A döntéseket ebben az esetben is a vezető hozza meg, de a döntéshozatal során tudatosan épít a beosztottakra. Egyrészt a döntés minőségének javítása, másrészt a beosztottak elkötelezettségének növelése érdekében.
- *Laissez-faire*. A vezető ennél a vezetési stílusnál nem kezdeményez: hagyja, hogy a beosztottak maguk hozzák meg a munkájukkal kapcsolatos döntéseket. Bár egyes források „nem-vezetésnek” tekintik, és a szervezet magára hagyásaként értékelik a laissez-faire stílust, valójában ez az önkorlátozáson alapuló, visszafogott vezetői magatartás a beosztottak önállóságát szándékosan növeli. Az előfeltevés, hogy a szervezetben a célok a maguk rendjében, a vezető beavatkozása nélkül is megvalósulnak, óva inti a vezetőt az indokolatlanul gyakori vagy szükségtelenül részletekbe menő beavatkozástól, aki ezért csak akkor lép, ha problémát lát, vagy változásnak látja szükségét.

Későbbi kutatók, például Robert Tannenbaum és Warren H. Schmidt (1958, 1973) alaposabban megvizsgálták a döntéshozatali folyamatot, és ennek alapján több köztes pontot határoztak meg az autokratikus–demokratikus kontinuumon belül. A kutatópáros szerint a döntési folyamat általánosságban a probléma megfogalmazásával indul, amelyre megoldási lehetőségek vethetők fel, ezeket pedig kiértékelik, majd meghatároznak döntési szabályokat, amelyek alapján meghozható a döntés, amit végül részletes indoklással vagy magyarázattal látnak el. E lépések mindegyikében felmerülhet a beosztottak bevonásának lehetősége, és akár a vezető adott lépésből való kivonulása is. Ahol a lépések nagyobb részében ez nem jellemző, ott főnökközpontú, míg a növekvő bevonás esetén (beosztottakat) bevonó vezetésről beszélhetünk.³⁹

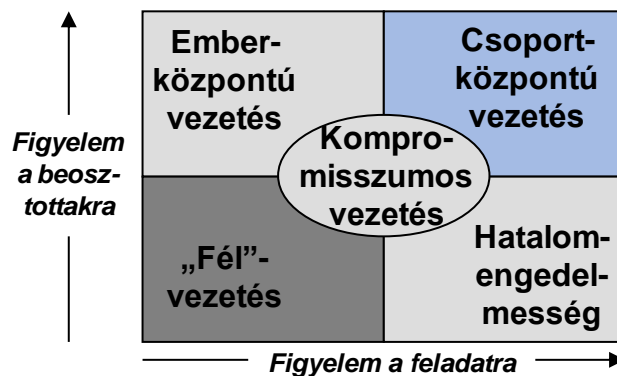
A *személyiségközpontú leadership-elméletek* a vezetői figyelem irányultságát helyezik a középpontba. Egy, a Michigani Egyetemen az 1940-es években folyó kutatás (vezetők és beosztottak körében végzett felmérés) eredményezte azt a két alapvető vezetési stílust, amelyek a későbbi kutatások alapjául is szolgáltak.⁴⁰

³⁹ Tannenbaum és Schmidt megközelítését tárgyalja Bakacsi (1996).

⁴⁰ Bakacsi (2006), 191.o.

- *Feladatközpontú* (egyes kutatóknál termelésre fordított figyelem, vagy kezdeményező-strukturáló). A vezető elsősorban a feladatok kiosztásával, részletekbe menő előírásával foglalkozik, valamint szoros felügyeletre törekszik. A hangsúly a tevékenységstruktúrán, a végrehajtáson, és a teljesítményen van.
- *Kapcsolatközpontú* (egyes kutatóknál beosztott- vagy figyelemközpontú). A vezetői magatartás központi eleme a beosztottak részvételének és fejlődésének biztosítása. A vezető egy összetartó csoport kialakítására törekszik, és fontos számára, hogy beosztottjai munkájukkal elégedettek legyenek.

Az úgynevezett vezetési rács (managerial grid) modell e két vezetési stílust kétdimenziós koordináta-rendszerbe foglalja. Robert R. Blake és Jane Mouton (1964) kérdőíves felméréseik alapján a legeredményesebbnek azt a vezetési stílust tartották, amely egyaránt maximális figyelmet fordít a feladatra (eredetileg: concern for production) és a beosztottakra (eredetileg: concern for people).



7. ábra. Blake és Mouton vezetési rács modelljének egyszerűsített ábrája

Ahogy azonban a szervezeti felépítések kapcsán említettük, úgy a vezetési stílus esetében is elmondható, hogy nincsenek általános receptek a vezetés-szervezés terén, így ideális vezetési stílus sincs. A vezetőnek az adott helyzethez kell igazítani vezetési stílusát. Ezért a vezetési rács „csoportközpontú vezetés” típusa akár csúfos kudarchoz is vezethet, ha nem megfelelő esetben használjuk. A következőkben megvizsgáljuk a vezetési stílus (leadership) szituatív (kontingencialista) megközelítéseit, de mindenekelőtt bevezetjük az X és az Y emberkép fogalmát.

3.2.2. Az X és az Y emberkép és a helyzetfüggő leadership-elméletek

Amikor a vezetők egy adott helyzetben egy adott vezetési stílust alkalmaznak, e stílussal saját előfeltevéseiket is közvetítik arról, hogy mit gondolnak a beosztottak munkával kapcsolatos

beállítottságáról. Douglas McGregor (1960) rámutatott, hogy számos vezető abból indul ki, hogy beosztottjai számára a munka egy szükséges rossz, amit kizárólag a fiziológiai és biztonsági szükségleteinek kielégítése érdekében hajlandó elvégezni. A vezetők e szemléletmódját McGregor X elméletnek nevezte. Bevezette ugyanakkor az Y feltevést is: gondolkodhatunk vezetőként úgy is, hogy a beosztottak valójában életük szerves részének tekintik munkájukat, abban örömet és más nem anyagi jutalmakat is keresnek és találnak. Az X és az Y emberkép feltételezése egészen különböző vezetői magatartást eredményez. Míg az előbbi esetben az ellenőrzésre és a kényszerítésre is szükség lehet a beosztottak megfelelő teljesítményének eléréséhez, addig az utóbbi esetben a vezető akár „hátra is dőlhet”, ha sikerült elérnie, hogy a beosztott azonosult a szervezeti célokkal. Míg az X emberképet feltételezve a vezető vonakodhat a döntések delegálásától (hiszen azt a beosztott nem is igényli, és nem is igazán képes élni a lehetőséggel), addig az Y emberképben gondolkodás az alsóbb szintek felhatalmazásától (empowerment) reméli a szervezeti teljesítmény növekedését.

	X emberkép	Y emberkép
A munka...	szükséges rossz,	természetes,
mert az ember...	fiziológiai és biztonsági igényét elégíti ki.	társas kapcsolatok, elismertség, kiteljesedés iránti igényét elégíti ki.
Az emberek többségének alkotóképessége...	kicsi,	kihasználatlan,
a felelősségvállalást...	elhárítja.	keresi.
A jó teljesítmény érdekében...	ellenőrizni, kényszeríteni kell.	a célokkal való azonosulását szükséges segíteni.

9. táblázat. Az X és az Y emberkép összehasonlítása McGregor elgondolásából kiindulva

Ha most felidézzük a szervezetelméletekkel kapcsolatos fejezetünkben elhangzottakat, fontos következtetésre juthatunk. Míg a racionális rendszer felfogás egyértelműen (bár kimondatlanul) az X emberkép feltevésével élt – és például a szakképzetlen bevándorló tömegek esetében ez akár a helyzethez illő is lehetett –, addig a szervezetek mint társas rendszer megközelítés vezetői nézőpontja – szintén kimondatlanul – már elmozdult az Y emberkép irányába. Helyesen tesszük, ha a vezetési stílusok alkalmazásakor szem előtt tartjuk a beosztottakkal kapcsolatos előfeltevéseinket, igyekszünk megismerni, hogy valójában hogyan viszonyul a beosztottunk a munkájához, és eszerint döntünk a vezetési stílusról. Attól azonban tartózkodjunk, hogy az X és Y elméletet egyből „ráhúzzuk” beosztottjainkra, ugyanis

egybecsengő vezető tapasztalatok alapján az emberek egy idő után hajlamosak megfelelni annak a képnek, amelyet vezetőik tartanak róluk.

A *helyzetfüggő leadership-elméletek* között éppen úgy megtalálunk döntésközpontú, mint személyiségközpontú megközelítéseket. Az elsőre példa Victor Vroom és Phillip Yetton döntési fája (1973). Az autokratikus, a konzultatív és a csoportos vezetői stílus közül olyan kérdések megválaszolása útján választhat a vezető, mint hogy rendelkezik-e a vezető maga a döntéshez szükséges összes információval, fontos-e a döntések beosztottak általi elfogadottsága, vagy hogy számíthatunk-e arra, hogy a beosztottak a megoldást a szervezeti célok és érdekek mentén javasolják.⁴¹

Fred Fiedler kontingencia-modellje (1967) a személyiségközpontú megközelítések sodrába sorolható. A hatalom-engedelmesség típusú stílus és az „emberközpontú” vezetés közötti választásnál szituatív tényezőnek Fiedler a vezető-beosztott kapcsolat kiinduló helyzetét (jó vagy rossz), a feladat jellegét (jól strukturált vagy strukturálatlan), és a vezető pozíciójából fakadó hatalmát (erős vagy gyenge) tekintette.⁴²

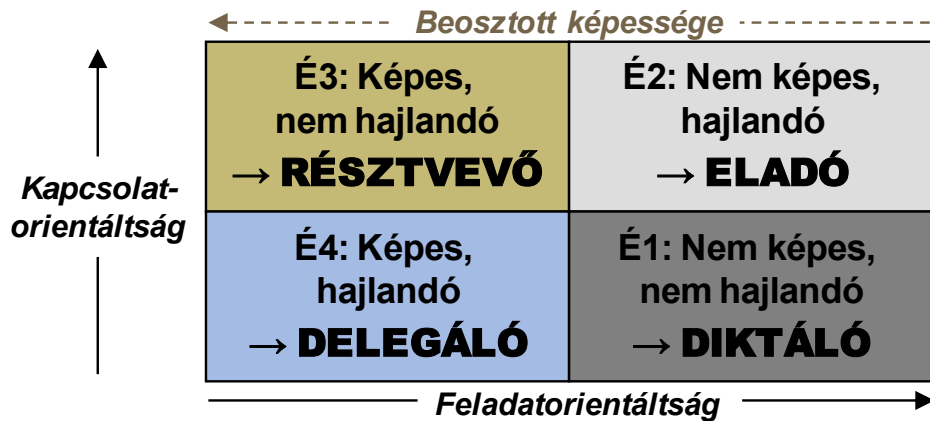
Korszakalkotó megközelítésnek Paul Hersey és Ken Blanchard 1970-es években kidolgozott szituatív leadership-elméletét (situational leadership theory) tekinthetjük. A modell független változója a beosztottak érettsége, azaz hogy a beosztott képes-e, valamint hajlandó-e a feladat ellátására és ehhez kapcsolódóan felelősség vállalására. Ennek tükrében a vezető a vezetési rácshoz hasonló feladatorientáltság-kapcsolatorientáltság koordinátarendszerben határozhatja meg a megfelelő stílust.

- *É1: nem képes, nem hajlandó.* A beosztott képességei korlátozottak az adott feladatban, és nem is óhajt felelősséget a vállára venni (X emberkép). Ilyen esetben a modell a *diktáló (telling) stílust* alkalmazza: világosan elmondja, hogy mi a döntés, majd a beosztott az utasításokat követve végrehajtja a feladatot.
- *É2: hajlandó lenne, de nem képes.* A beosztott „lelkes amatőrnek” tekinthető az adott feladat esetében. Kellően motivált, de a szükséges képességek egy része hiányzik. A vezetőnek ezért az irányító és a támogató magatartásra egyaránt figyelmet kell fordítania: *eladó (selling) stílus*. Például kifejti, hogy mi a döntés, mi a feladat, felkínálva a lehetőséget arra, hogy a beosztott kérdezhesen, ha valamit nem ért.

⁴¹ Részletesebben lásd Bakacsi (1996)

⁴² Részletesebben lásd Bakacsi (1996)

- *É3: képes lenne, de nem hajlandó.* Bár a feladathoz szükséges képességei megvannak, hiányzik az önbizalom vagy a hajlandóság a felelősség vállalásához. Az ilyenkor alkalmazandó *résztevő (participating) stílust* a gyenge kapcsolat- és az erős feladatorientáció jellemzi. A döntési folyamatban a vezető és a beosztott is részt vesz, de a tevékenység tényleges végzésekor a vezető inkább csak támogat, de nem előír.
- *É4: képes és hajlandó.* A beosztott rendelkezik a feladatban szükséges tapasztalatokkal, tisztában van képességeivel, és szívesen vállalja is a munkájával kapcsolatos döntésekkel járó felelősséget (Y emberkép). Itt a *laissez-faire stílus* újragondolt változata, a *delegáló (delegating) stílus* lesz hatékony, azaz a vezető csak a végső célt határozza meg, a döntés és a végrehajtás teljes felelőssége a beosztotté.



8. ábra. Hersey és Blanchard szituatív leadership modellje
(Saját szerkesztés)

3.3. Gyakorlati megközelítések

A vezetés gyakorlati szempontból praktikus megközelítését adja a *vezetés problémamegoldó folyamatként* való döntéseméleti háttérű felfogása. A döntés-előkészítés szakasza a problémafeltárással indul, ahol sok esetben önmagában a probléma felismerése is vezetői feladat. Ha a kívánatos és a jelenlegi helyzet között különbség van, és a kívánatos állapot eléréséhez vezető út nem magától értetődő, akkor van szükség a problémamegoldó folyamatra. Ennek következő lépései a célmeghatározás, a problémaelemzés (a probléma okainak megállapítása), valamint a problémamegoldási lehetőségek felállítása és értékelése (döntés-előkészítés).

Problémamegoldó folyamatra rendszerint akkor van szükség, amikor vezetői döntés nem programozott, hiszen programozott döntések esetén a megoldási lehetőségek felállítása, értékelése, és a közöttük való választás automatizálható, vagy az első előfordulást követően a korábbi megoldás alkalmazható. Herbert Simon (1916-2001) közgazdasági Nobel-díjas kutató mutatott rá arra, hogy a vezetői döntések jellemzően korlátozottan racionálisak, és a vezetők általában nem feltétlenül optimális, hanem legalább kielégítő döntéseket hoznak. Ennek oka, hogy a döntési szituációban (problémahelyzetben) ésszerű idő alatt és költségek mellett:

- az összes lehetséges megoldási alternatíva gyakran nem feltérképezhető,
- az egyes alternatívák kimenetei pontosan nem jelezhetők előre,
- az egyes alternatívák nem hasonlíthatók össze tökéletesen minden lényeges dimenzió mentén.

Nem arról van szó tehát, hogy az emberek irracionálisan döntenének, csak arról, hogy racionális döntési eljárásaik során akadályokba ütköznek, így megelégszenek az első már „elég jónak” tekinthető alternatívával, és nem folytatják tovább a keresést.⁴³

A problémamegoldó folyamat természetesen nem ér véget a döntéssel, amit azután pedig a végrehajtás, az ellenőrzés (a végrehajtás felügyelete), és a visszacsatolás (esetleges korrekciós igény vagy újabb problémamegoldó folyamathoz inputok nyújtása) lépése követ.

⁴³ Pallai (2013), 18.o.

A vezetélméleti szakirodalom számos olyan vezetési módszert ajánlott a gyakorló vezetők figyelmébe, amelyek alkalmazásával – javaslatuk szerint – a vezetési dilemmák „egy csapásra” megoldódnak. Az ilyen, általában egyetlen vezetési (siker)tényező fontosságát kiemelő „receptszerű” koncepciók közül az úgynevezett „*Management by...*” jellegű vezetési rendszerek említése lehet indokolt. A kipontozott részbe illeszthető kifejezések száma folyamatosan bővült – divatjuk vége felé legalább egy tucat „*Management by...*” vált ismertté. Az erősen normatív (követendő előírásokat megfogalmazó) jelleg mögött azonban nem igen állt tudományos megalapozottság, csupán sikeres gyakorlati példák. Ez nem feltétlenül elvetendő kutatási logika a vezetélmélet kapcsán, viszont ilyen esetben az alkalmazásnál alapos körültekintéssel kell eljárunk: vajon a javasolt módszerrel sikereket elérő szervezet adottságai és környezeti feltételrendszere hasonló-e a mi szervezetünkéhez, valamint – a kiragadott tényezőkön túl – milyen más tényezők járultak még hozzá a mintául szolgáló szervezet sikeréhez. Az eltelt évtizedekben néhány „*Management by...*” kiállta az idők próbáját, és a vezetők máig előszeretettel alkalmazzák őket – igaz, jellemzően résztechnikaként, nem pedig vezetői felfogásuk egészét azoknak alárendelve.⁴⁴ Három ilyen módszert röviden ismertetünk az alábbiakban.

- *Megegyezéssel eredménycélokkal történő vezetés (Management by Objectives)*. A jellemzően MbO-ként emlegetett (hazánkban helyenként a MEV rövidítést is használják) módszer lényege, hogy a munkatársak szervezetük vagy szervezeti egységük céljaiból kiindulva egyénileg meghatározzák saját rész céljukat, majd egyeztetik azokat vezetőikkel, és megállapodnak a célok eléréséhez szükséges feladatokról. A felek a célelérés mutatóit és konkrét célértékeit is meghatározzák. Ennek köszönhetően a munkatársak olyan célok megvalósításán munkálkodnak, amelyeknek a kidolgozásában maguk is részt vettek, így azokkal jobban tudnak azonosulni. Az MbO módszerében a vállalatok kiértékelésének célja hangsúlyozottan az önfejlesztés, és kevésbé a teljesítménymérés. A kiértékelés ezért szintén közösen történik (általában legalább féléves gyakorisággal), ennek során van lehetőség a célértékektől való eltérések okainak közös átbeszélésére és korrekciós akciók kidolgozására is.⁴⁵

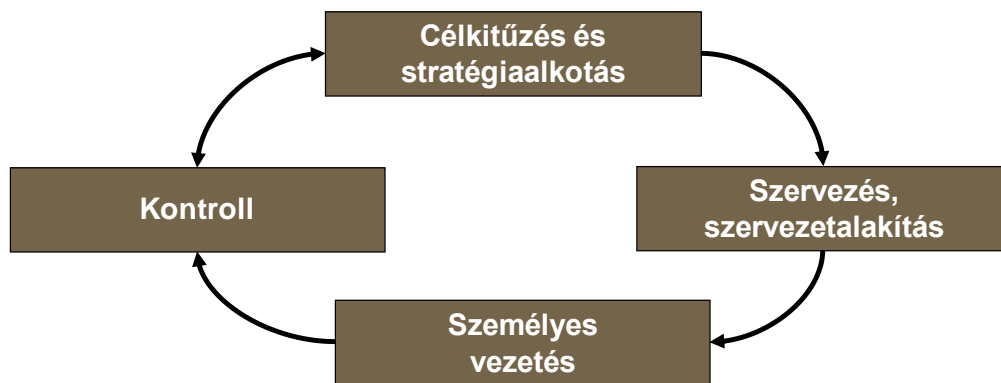
⁴⁴ Pallai et al. (2013), 28.o.

⁴⁵ Pallai et al. (2013), 28.o.

- *Delegáláson alapuló vezetés (Management by Delegation).* A korábban kifejtettekből következik, hogy a koncepció az Y emberképből indul ki. A vezető a döntési jogok széles körét az alsóbb szintekre telepíti, a beosztottakat önálló döntéshozatalra felhatalmazva. A koncepciótól azt várhatjuk, hogy a felelősségvállalás átadásával a beosztottak elkötelezettsége ugrásszerűen nő, és a szervezeti tagok egyébként kihasználatlan alkotóképességét a szervezeti célok megvalósítása érdekében átfogóan mozgósíthatjuk. A vezető feladata ilyenkor a feltételek biztosítására, a támogatásra („coaching” jelleggel) korlátozódik, természetesen bizonyos kontrollfunkciók megtartása mellett (teljesítmény- és elkötelezettség-értékelés).
- *Kivételeken alapuló vezetés (Management by Exceptions).* A vezetéstudomány régi „vágya” hogy a vezető a rutinszerű, automatizálható feladatoktól megszabadulva csak a kirívó esetekkel, a kivételekkel foglalkozzon. Napjaink üzleti intelligencia alkalmazásai vizuálisan is megtámogatják ezt a hozzáállást, riasztásokkal, színes kiemelésekkel. A kivételeken alapuló vezetés esetén a beosztottak a számukra pontosan meghúzott működési sávban teljesen önállóan, vezetői beavatkozástól mentesen tevékenykedhetnek. A szokásos tevékenység (business as usual) nem köti le feleslegesen a vezető kapacitásait, viszont a beosztottaknak tájékoztatási kötelezettségük van a munkafolyamatban fellépő kivételek esetén.

4. Vezetési funkciók

A vezetés funkciók szerinti megközelítése során arra helyezük a hangsúlyt, hogy milyen vezetői tevékenységek végzése kívánatos ahhoz, hogy a vezető sikeresen töltsse be szerepét. A vezetés funkciók csoportosítását a már bemutatott Fayol öt funkciójához vezethetjük vissza. A tervezés, szervezés, utasítás, koordinálás és ellenőrzés funkciók közül a koordinációt azért nem tárgyaljuk itt külön, mert egyrészt ez a tevékenység a másik négy funkció gyakorlása során folyamatosan jelen van, másrészt megközelítésünkben a koordináció egy a szervezeti felépítésbe is beépülő eszköztár (struktúrajellemző). A másik négy vezetői funkció esetében csak napjaink elnevezése jelenti a különbséget, ami persze egyúttal tartalmi hangsúlyeltolódást is jelent. A következőkben ezért a tervezésből kialakult célkitűzés és stratégiaalkotást, a szervezést, az utasításokból eredeztethető személyes vezetést, és az ellenőrzést újraértelmező kontroll vezetés funkciókat mutatjuk be. A vezetés funkciók logikailag egy tevékenységi ciklust is lefednek. A célkitűzések mentén alakul ki az a szervezeti keret, amelyben a személyes vezetés történik. Az így létrejövő tevékenységek kontrollja pedig a célkitűzések felé történő visszacsatolást teszi lehetővé, miközben a kontroll egyúttal a célkitűzésekből vezeti le saját feladatát.



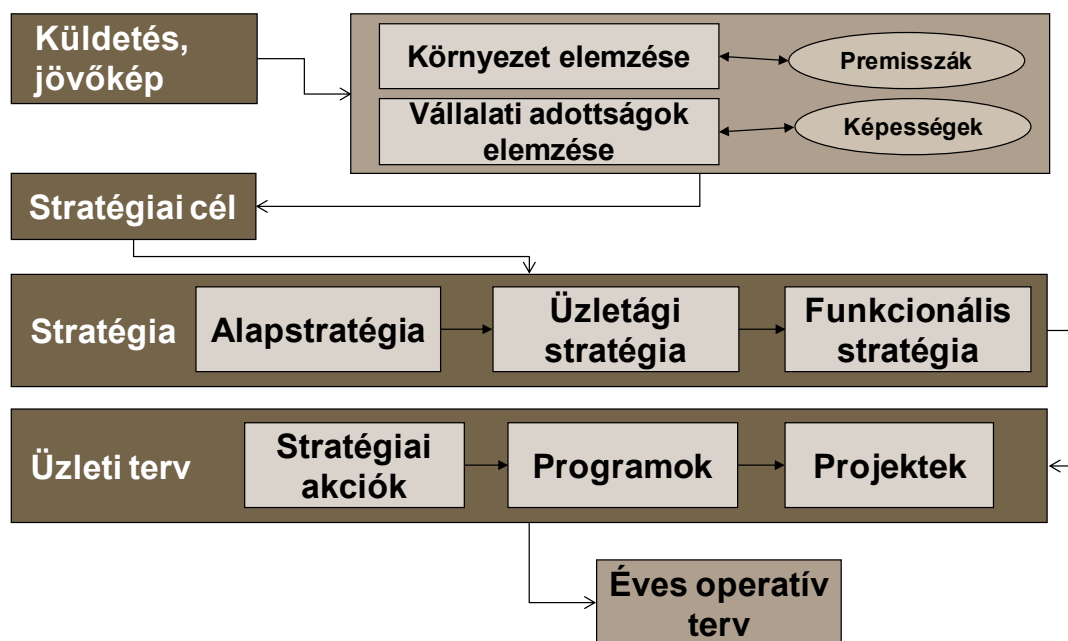
9. ábra. A vezetés funkciók

A fejezetnek nem célja a vezetés funkciókkal kapcsolatos valamennyi ismeret részletes kifejtése. E tekintetben kiváló összefoglalás ad Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna *Vezetés és szervezés* című könyve⁴⁶, mely bő 300 oldal terjedelemben tárgyalja a vezetés funkciók tartalmát, fogalmait, és ezek gyakorlati működését. Fejezetünkben a vezetés funkciók átalakuló tartalmának bemutatására helyezük a hangsúlyt, és ennek kapcsán a kevésbé magától értetődő fogalmak és jelenségek ismertetésére, gyakorlati jelentőségük indoklására kerül sor.

⁴⁶ Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2013.

4.1. Célkitűzés és stratégiaalkotás

A célok adják a szervezetek létezésének értelmét. A célok eléréséhez a jövő megtervezése szükséges. Ezért ez a vezetési funkció hagyományosan a tervezés szerepével foglalkozott. A tervezés olyan tudatos szakmai-szellemi tevékenység, amely a múlt és a jelen adataira (elemzéseire) építve, a jövőben várható feltételrendszer figyelembevételével gondoskodik a célok megvalósítását szolgáló cselekvési program összeállításáról. A hadtudományi háttérű stratégia kifejezés a környezeti változásokra való reagálást és a hosszabb távú cselekvési tervek kialakítását jeleníti meg. Napjainkban azonban a célkitűzés és stratégiaalkotás funkció már túlmutat a környezeti és jövőre vonatkozó bizonytalanság leképezésén és a belső tevékenységek kereteinek meghatározásán, és nemcsak iránytűként szolgál a szervezeti tagok számára, hanem a tagok számára vonzó jövőkép és küldetés felállításával mozgósító erőt is jelent. Ennek alapján a célkitűzés és stratégiaalkotás *a célok és a célok eléréséhez vezető út (a cselekvések hosszú távú tervének) kijelölése, mely tevékenység egyszerre jelent „iránytűt” és „mozgósító erőt” a szervezet számára.* A célkitűzés és stratégiaalkotás általános folyamatát az alábbi ábra foglalja össze.⁴⁷



10. ábra. A célkitűzés és stratégiaalkotás folyamata
(Dobák–Antal (2010) alapján)

⁴⁷ Az általánosítás elsősorban az üzleti szervezetekre igaz. Például a közigazgatásban a szervezetek felsőbb szintű (szakpolitikai, ágazati stb.) stratégiák mentén működnek, és természetesen a környezet és a verseny fogalmai is árnyaltabban jelennek meg.

Az ábrán látható folyamatban szembeűnő a küldetés és jövőkép kiemelt szerepe. Kétségkívül divatmegfontolások is arra indíthatnak egy szervezetet, hogy küldetését vagy jövőképét megfogalmazza. E dokumentumok igazi jelentősége valójában abban áll, hogy egy megfelelően kihívó, tartós és vonzó cél kijelölése mozgósíthatja is a szervezeti tagokat.⁴⁸ Egy jól megfogalmazott küldetés akár konkrét döntési helyzetekben is orientálhatja a szervezeti tagokat a helyes vagy helytelen, a kívánatos vagy az elfogadhatatlan magatartásminták tekintetében. A küldetés és jövőkép megfogalmazásától az alábbi előnyöket remélhetjük.⁴⁹

- Ellenállóbbá teszik a szervezetet a változásokkal szemben.
- Húzóerőt jelentenek a fejlődéshez.
- Elősegítik a szervezeti tagok tevékenységének koordinálását.
- Orientálják a munkatársak mindennapi cselekedeteit.
- Lehetővé teszik a döntéshozatal decentralizálását.
- Elősegítik a szervezeti tagok elkötelezettségének kialakulását.

A *küldetés (misszió)* és a *jövőkép (vízió)* fogalmát a szakirodalom elkülöníti, bár a gyakorlatban a szóhasználat keveredik.

Küldetés	Jövőkép
<ul style="list-style-type: none"> • Mi a küldetése a cégnek? • Milyen politikai, társadalmi szerepet kíván betölteni? • Milyen vállalati értékei vannak? • Milyen viselkedési normát kíván követni? 	<ul style="list-style-type: none"> • Milyen jövőbeni állapotot akar elérni? • Milyen alapvető képességekkel rendelkezik? • Milyen tevékenységekkel akar foglalkozni?
<p>Típusai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Politikai” töltésű missziók • A vállalati cselekvés vezérelveit meghatározók • A vállalat társadalmi szerepét, felelősségét kiemelők 	<p>Típusai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alapvető képességekre összpontosítók • A vállalat tevékenységét, pozícióját definiálók • „Jelszavas” víziók • Képzeloerőre, technikai „látomásokra” építők

⁴⁸ Példaként a Johnson & Johnson vállalatot említhetjük, amely a Tylenol gyógyszerével kapcsolatos válság idején (1982) a több évtizedes vállalati Krédó elveit vette elő, és ennek tükrében vállalata a nyílt és őszinte kommunikációt a közvéleménnyel, annak hatalmas anyagi áldozatai mellett is.

⁴⁹ Salamonné (1995)

10. táblázat. A küldetés és a jövőkép

(Antal-Mokos et al. (1997), 81-82.o. és Salamonné (1995) felhasználásával)

A küldetés és a jövőkép tehát tartósan iránytűként szolgál a szervezeti tagok számára (gyakran még az alapító hitvallásának „lenyomatai”), így általában a környezeti változások sem indokolják felülvizsgálatukat, sőt, ilyenkor az egyetlen stabil pontként szolgálhatnak. A *stratégiai célok* – piaci, pénzügyi, jövedelmezőségi, szervezeti, környezetvédelmi és az erőforrásokra vonatkozó célkitűzések, amelyeket a vállalat hosszabb távon meg szeretne valósítani – kijelölése azonban már alapos elemzéseket igényel. Ilyenkor, a korábban bemutatott kontingenciaelméleti logikának megfelelően egyrészt a külső környezet, másrészt a belső adottságok felmérése szükséges. Az előbbivel kapcsolatban fontos a környezet jövőbeli változásával (vagy „nem változásával”) kapcsolatos előfeltevéseket rögzíteni (ezeket hívjuk premisszának). Az adottságokon belül kiemelt szerepe van szervezetünk olyan megkülönböztető képességeinek, amelyek segítségével a versenyben (vagy más szervezetekkel való összehasonlításban) kiemelkedőt nyújthat szervezetünk. Az elemzés alapján megfogalmazott stratégiai célok ideális esetben könnyen értelmezhető, konkrét, mérhető és időtávhoz kötött elvárások, hiszen ekkor van lehetőség a célok lebontására és a későbbiekben a célelérés monitorozására, visszamérésére.

A *stratégia* már a stratégiai célok eléréséhez vezető utat is kikövezi. Üzleti szervezeteknél az alapstratégia jelenti az összvállalati jövedelmezőségi, rentabilitási és fejlődési típusú célok megvalósításának útját. A versenystratégia a szervezet különböző termékeinek és/vagy szolgáltatásainak iparági versenypozíciójához kapcsolódik. A funkcionális stratégiák az alap-, illetve a versenystratégiák realizálásához szükséges szervezeti „háttér” (beleértve irányítási és strukturális megoldásokat is) megteremtését célozzák.⁵⁰ A stratégia megvalósításához kiemelt stratégiai akciók, illetve ezekből levezetett programok (ütemtervvel, várt eredményekkel pontosított intézkedéssorozatok) és projektek szükségesek.

A stratégia napjainkra önálló részterületet alkot a vezetéstudományon belül. A stratégiai menedzsment szakirodalom elemzési koncepciók és módszerek széles tárházát vonultatja fel, ez azonban már túlmutat magán a vezetési funkción. A vezető feladata elsősorban az, hogy saját szervezeti szintjének megfelelő hangsúlyokkal jelöljön ki célokat, vegyen részt a hosszú távú irányok kijelölésében, vagy biztosítsa a legmagasabb szintű szervezeti célok megjelenését a mindennapi működésben. Ennek során figyelemmel kell legyen arra, hogy a

⁵⁰ Dobák–Antal (2010), 97-98.o.

célok egyszerre jelentik a tevékenységek szervezésének alapját, másfelől a kontroll (visszacsatolás) kiindulópontját is, miközben a mozgósító erő révén a szervezeti tagok magatartását is orientálják.

4.2. Szervezés

A szervezés az a vezetési funkció, amely a célok elérése és a tervek szerinti működés érdekében felsorakoztatja a szervezet személyi és tárgyi erőforrásait. Ennek keretében a szervezet vezetőinek gondoskodniuk kell:

- a szervezeti struktúra ki- és szükség szerinti átalakításáról, azon belül is elsősorban a munkamegosztás és hatáskörmegosztás módjáról (szervezettervezés – leginkább felső vezetői feladat);
- a működési folyamatok hatékonyságának és eredményességének megőrzéséről és javításáról (folyamatszervezés – leginkább középvezetői feladat);
- az egyes munkafázisok, műveletek optimális megszervezéséről és a kapcsolódó munkakörök tartalmának meghatározásáról (munkaszervezés – leginkább közvetlen irányítói feladat).⁵¹



11. ábra. A szervezés részterületeinek (szintjeinek) célja és elsődleges dokumentuma

A szervezésen belül a már bemutatott „tudományos vezetés” (scientific management) elsősorban a munkaszervezésre helyezte a hangsúlyt. Bár ekkor a fizikai munka megszervezésén volt a hangsúly (megfelelő mozdulatok, célszerű eszközök, munkaállomások egymásutánisága stb.), napjainkban a szellemi munkakörökben is fontos a munkavégzés módjának kialakítása. Például az átfogóbb informatikai rendszerek felhasználói is a számukra

⁵¹ Dobák–Antal (2010)

célzottan kialakított, úgymond „bolondbiztos” (fool proof, azaz például nem lehet hibás formátumú értékeket bevinni) modulokkal és képernyőképekkel találkoznak.

A másik végpont, a *szervezettervezés* ugyancsak évtizedek óta jelen van a szervezetek működésében, gyakran a pejoratív kicsengésű „átszervezés” vagy „racionalizálás” elnevezéssel. A korábban már említetteket felidézve itt arra hívjuk figyelmet, hogy a vezető dilemmája a kellően stabil, de ugyanakkor rugalmas szervezet kialakítása. A környezeti jellemzők tükrében nem mindegy, hogy szervezetünket inkább a rögzített tevékenység minél olcsóbb, hatékonyabb ellátására optimalizáljuk, vagy bizonyos szervezeti tartalékokat megengedünk, bizonyos hatékonysági elvárásokat feladunk a gyorsabb piaci reagálás érdekében. A szervezettervezési folyamat a kontingenciaelmélet és a vezetés mint problémamegoldó folyamat kapcsán elhangzottaknak megfelelő általános lépéssorozattal írható le.⁵²

- *Átalakítási igény.* Ez a „nulladik” lépés egyrészt a külső környezetre való reagálás kényszerének érzékelését jelentheti (reaktív alkalmazkodás), másrészt belülről is jöhet olyan változtatási igény, amellyel a szervezet elébe megy a környezeti változásoknak (preaktív alkalmazkodás), vagy akár a környezet megváltoztatására is kísérletet tesz (proaktív alkalmazkodás).
- *Előkészítés, általános helyzetkép.* Az első lépés a környezeti változások számbavétele, ezek dinamikájának, tendenciáinak értékelése. Párhuzamosan a belső adottságok és ezek struktúrára gyakorolt hatását is értékelni kell.
- *Jelenlegi működés elemzése.* A meglévő struktúrával kapcsolatos problémák elemzése során a munkamegosztásban lévő párhuzamosságokat vagy épp hiányzó tevékenységeket mérjük fel. Feltárandó a felelőségek és hatáskörök esetleges inkonzisztenciája (például „feladatom, de nincs hozzá megfelelő hatásköröm”), valamint a hatásköri átfedések. Értékelni kell a (de)centralizáltság jelenlegi mértékét. A koordinációs eszközök (például a szabályzatok) és a konfiguráció (szélességi és mélységi tagoltság) is áttekintésre kerülnek.
- *Működési jövőkép.* Még a konkrét szervezetalakítási javaslatok kidolgozása előtt tisztázandó az átalakítástól elvárt eredmény (összhangban a szervezet átfogó céljaival, stratégiájával), avagy az új szervezeti struktúrával kapcsolatos elvárások (például

⁵² Dobák–Antal (2010) felhasználásával

gyorsabb reakcióidő). Előre meghatározandók a később kialakításra kerülő javaslatok közötti választás döntési szempontjai.

- *Átalakítási javaslatok.* A szervezetalakítási javaslatokból érdemes több változatot előkészíteni, ezeket átfogóan jellemezni, előnyös és hátrányos vonásait bemutatni. Az előre meghatározott döntési szempontok alapján kiválasztásra kerül a bevezetendő változat.
- *A változások részletes megtervezése.* Itt ismételten a négy struktúrajellemző mentén haladhatunk: feladat-elhatárolás és szervezeti egységek kialakítása, hatáskör-elhatárolás és a hatáskörök szervezeti egységekhez, vezetőkhöz rendelése, koordinációs eszközök kialakítása, konfiguráció véglegesítése.
- *Megvalósítás, „beüzemelés”.* A hatodik lépés a részletes dokumentációk (például munkaköri leírások, szabályzatok) elkészítése és „használatba vétele”. Bár a korábbi lépéseknél is, de e pontban különösen fontos az elfogadtatás, a változásvezetés, és természetesen a működési jövőképre való visszacsatolás is.

A szervezésen belül a *folyamatszervezés* az elmúlt két évtizedben vált igazán népszerűvé. Amikor a szervezeti felépítések kapcsán a feladategyüttes részhalmazokra bontásával foglalkoztunk, a mindennapi munkavégzés interakcióit vettük alapul. Mégis azt látjuk, hogy a vevők vagy ügyfelek kiszolgálásához végső soron szükséges folyamatok⁵³ különböző szervezeti egységek összehangolt munkáját igénylik, és gyakran nincsen valódi felelősük.

- A funkcionális szervezetben csak a rövidebb részfolyamatok végrehajtása zajlik egy-egy szervezeti egységen belül, a hosszabb folyamatok átlépik a szervezeti egységek határait.
- A divizionális szervezetben a divíziók még a nagyobb önállóság birtokában sem fednek le teljes körűen minden üzleti folyamatot (például a pénzügyi műveletek, a tervezés és beszámolás, illetve egyes közösen megszervezett szolgáltatások tekintetében a központtal együtt kell működniük). Ráadásul a divíziókon belüli jellemzően funkcionális munkamegosztás miatt megismétlődik a funkcionális szervezetnél jelzett probléma.

⁵³ A folyamat meghatározásunkban tevékenységek strukturált láncolata, amelynek során az inputok outputtá alakulnak át, előre meghatározott célok érdekében, és értéknövekedés történik (Drótos, 2001).

A folyamatelvűség biztosítására egyértelmű recept nincsen, a különböző szervezeti megoldások gyakorlati tapasztalatai vegyesek.⁵⁴

- Az 1990-es években felmerült javaslat a hagyományos szervezeti *felépítés teljes átalakítása* úgy, hogy egy-egy szervezeti egység egy teljes folyamatért legyen felelős. Az elképzelés azonban a valóságtól eléggé elrugaszkodott, a nagy szervezetekben (ahol pedig pont lenne rá igény) lényegében megvalósíthatatlan. Részeredmények ugyanakkor vannak, egyes szervezetek például purchase-to-pay és order-to-cash egységeket alakítottak ki: az előbbi a beszerzési igénytől a szállítói számlák kifizetéséig tartó, az utóbbi a vevői megrendelésektől az ellenérték beérkezéséig tartó folyamatot öleli fel – mindkét esetben számos hagyományos szervezeti egység (alaptevékenységi egységek, számlázás, pénzügy stb.) tevékenységét részben átvéve.
- A hagyományos szervezeti struktúra *mátrixformában* történő kiegészítése önálló hatáskörrel rendelkező folyamatfelelősökkel számos helyen követett megoldás. Ilyenkor a korábban egydimenziós szervezet a folyamatgazdák dimenziójával egészül ki, akik a funkcionális (vagy tárgyi) elvű vezetőkkel együttesen hoznak döntéseket. A folyamatgazdák így nemcsak áttekintik és fejlesztik a folyamatot, de hatáskörrel is rendelkeznek a beavatkozáshoz.
- Más szervezetek a hagyományos szervezeti struktúra megtartása mellett *tanácsadói, törzskari szerepben* alkalmaznak folyamatfejlesztésért felelős munkatársakat. Ilyenkor információgyűjtő, döntés-előkészítő szerepet látnak el a folyamatfelelősök. Egyre több szervezetnél jelennek meg az úgynevezett üzleti rendszerelemzők, akik módszertani és informatikai támogatást nyújtanak a folyamatszervezéshez.

Mára úgy tűnik, hogy a folyamatszervezés nem az 1990-es évek múltó divatja volt (az akkor felkapott radikális újraszervezés, a BPR ellenben visszaszorult). A termelő iparágak helyett mára a szolgáltató szektor a folyamatszervezési projektek első számú terepe (ennek oka a válság miatti hatékonyságnövelési kényszer és az élesedő verseny is), és várható, hogy a jövőben újabb területeken, például a közszolgáltatások vagy épp a közigazgatás esetében is bekerül a vezetés-szervezési gyakorlatba.

⁵⁴ Ezek bemutatása Drótos (2013), 6.o. mentén történik.

4.3. Személyes vezetés

A személyes vezetés funkciója tartalmában és módszertanában rendkívül sokat fejlődött az elmúlt száz év alatt. Fayol még az általa közvetlen irányításnak nevezett funkciót úgy határozta meg, mint a feladatok végrehajtását a beosztottakkal. Bár a személyes vezetésnek ma is részét képezi a közvetlen (szóbeli) munkautasítások kiadása, a személyes vezetés eszköztára ennél jóval színesebb.⁵⁵ Taylor még a munkakörülmények és a bérezés szerepét hangsúlyozta, az emberi viszonyok mozgalom viszont már az elégedettség és a részvételi vezetés szempontjait hozta a vezető-beosztott kapcsolatba. Szintén ekkor merült fel a csoportok létrehozása és vezetése, mint a személyes vezetés egy kiemelt területe (Taylor még kerülni javasolta a csoportok alkalmazását, ami szerinte teljesítmény-visszatartást okozhat). Napjainkban azonban már a részvételi vezetésen is túlmutató változások figyelhetők meg a vezető-beosztott kapcsolatban. Mint azt a leadership-elméleteknél tárgyaltuk, előtérbe kerül a vezető bátorító-támogató szerepe, és a döntések nagyobb mértékű delegálása.

A személyes vezetés funkció *a vezetői munka és kiemelten a vezető-beosztott kapcsolat személyes összefogó-mozgósító tevékenységét foglalja össze*. Ennek kiemelt területe a *motiváció*, mely fogalom elvezet bennünket annak megválaszolásához, hogy miért zajlik a fent említett változás a személyes vezetés funkció tartalmában. A motiváció jelentésével kapcsolatban fontos tisztáznunk néhány közkeletű tévedést.⁵⁶

- *A motiváció nem a szervezeti célok megvalósításának hajlandósága.* Az egyén saját céljait követi, egyéni szükségleteit akarja kielégíteni: a motiváció pedig erről szól, illetve e célok és szükségletek szervezeti célokkal való összekapcsolásáról.
- *A motiváció nem egy emberenként különböző egyéni tulajdonság.* Ha valakiről azt gondoljuk, hogy „nem motivált”, akkor érdemes tovább keresnünk, hogy valójában mi motiválja.
- *A motiváció nem arról szól, hogy „bedobod a pénzt és kijön amit kérsz”.* A motiváció tartalma és folyamata is nagyságrendekkel összetettebb, minthogy egyszerűen pénzzel elérhetnénk kívánt magatartást.
- *A motiváció nem a szervezetek sikerének titkos csodafegyvere.* A legmotiváltabb dolgozói kollektíva mellett is elbukhat egy szervezet, mert a teljesítményt és a

⁵⁵ Pallai et al. (2013), 35.o.

⁵⁶ Bakacsi (1996), 81-82.o.

hatékonytágot számos más tényező is befolyásolja, mint azt a kontingenciaelméleti modellünk korábban megmutatta.

A motiváció tehát *az egyén hajlandósága a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre az egyéni szükségleteinek kielégítése érdekében.*⁵⁷ A vezetónak tehát azért szükséges ismernie beosztottjainak motivációját, hogy a szükségleteinek (céljainak) kielégítésével a szervezeti célok érdekében tett erőfeszítésekre készítse. A motiváció úgynevezett tartalomelméletei arra keresik a választ, hogy mi az erőfeszítések kiváltó oka, mi mozgatja a beosztottat. Ezzel szemben az úgynevezett folyamatelméletek azt vizsgálják, hogy hogyan alakul ki a beosztott viselkedése, azaz milyen folyamat során jutunk el a vezetői beavatkozástól a kívánatos erőfeszítésekig.

A *motiváció tartalomelméleteinek* prototípusa Abraham Maslow szükséglet-hierarchiája (1943). A jól ismert, piramisként ábrázolt modell öt szintet különböztet meg: fiziológiai szükségletek (éhségérzet, a szomjúság, álmoság stb.), biztonsági szükségletek (például lakás, ruházat, munka kiszámíthatósága, rendezettség), a másokhoz tartozás (vagy szeretet) szükséglete (például társas kapcsolatok), az elismertség iránti vágy (például közösségi vagy társadalmi státusz elérése és ennek révén pozitív önkép kialakítása), valamint az önmegvalósítás iránti vágy (azzá váljunk, amire képesnek érezzük magunkat, és ezáltal kiteljesedjünk). Bár Maslow eredetileg szigorú hierarchiát állított fel az egyes szintek között (egy magasabb szintű motiváció akkor lép be, ha az alatta lévő szükségletek kielégítettek), későbbi kutatások ezt a feltevést nem támasztották alá. Más szerzők, például Frederick Herzberg azzal árnyalták a modellt, hogy bizonyos szükségletek legfeljebb az elégedetlenséget csökkentik, de kielégítésük többletteljesítményre nem sarkallnak. Ezeket higiéniai tényezőnek nevezte és megkülönböztette a motivátoroktól (kutatásai szerint ezek inkább Maslow felső három szintjéhez köthetők), amelyek valódi hajtóerőt jelentenek a munkavégzés során.

A motiváció tartalomelméletei között sajátos megközelítést követ John Hunt cél-motiváció modellje. Hunt motivációs kérdőíve – az általa elvontabbnak tartott szükségletek helyett – a munkavégzéssel kapcsolatos célokat térképezi fel. Kutatása során arra jutott, hogy hat alapvető cél mozgatja a munkavállalókat: a komfort (anyagi jólét és stresszkerülés), a strukturáltság (például egyértelmű munkakör), a kapcsolat (csoportban dolgozás), az elismertség (például státusz, visszacsatolás), a hatalom (mások irányítása), és az autonómia

⁵⁷ Bakacsi (1996), 82.o.

(kreativitás, önmegvalósítás, fejlődés). Hunt a célok egymáshoz képest érzékelt erősségében látja a vezető számára izgalmas üzenetet: nem az egyes célokhoz mért abszolút értékek fontosak, hanem hogy melyek a leginkább kiemelkedő értékek, mert leginkább ezeket a célokat keresi-értékeli a beosztott a munkájában. Ezek az értékek ráadásul személyenként sem állandóak: Hunt azt is kimutatta, hogy egyes életpályaszakaszokban az egyes célok erőssége és fontossága jelentősen átsúlyozódik.⁵⁸

A *motiváció folyamatelméletei* rámutatnak, hogy a motiválás folyamata maga is befolyásolja az egyéni magatartást. B. F. Skinner *megerősítésmélete* (schedules of reinforcement) azzal foglalkozik, hogy milyen következményekkel (jutalom vagy büntetés megadásával vagy elhagyásával) érhető el az erőfeszítés (magatartás) ismétlése vagy nem ismétlése. A pozitív megerősítés (jutalom) tűnik a leginkább motiválóknak, noha a vezetési gyakorlatban a negatív megerősítés (korábbi kellemetlenség vagy szankció feloldás), a megszüntetés (jutalom elhagyása) és a büntetés is széles körben alkalmazott. Edwin A. Locke *célkitűzés-elmélete* (goal-setting theory) azt vizsgálja, hogy milyen teljesítményszint kitűzése vezet jelentős erőfeszítéshez. Sokszor nem gondolunk bele, hogy a cél kijelölése a motivációhoz is kapcsolódik. Egy könnyen elérhető cél kitűzése éppen úgy visszafoghatja a beosztott erőfeszítéseit, mint az, ha a célt rendkívül nehezen teljesíthetőnek érzékeli.

J. S. Adams *méltányosság-elméletének* (equity theory) további szempontja, hogy a beosztott saját erőfeszítéseinek megtételekor mások erőfeszítéseit és mások teljesítményének következményét is figyelembe veszi. Az egyén ugyanis saját teljesítményét másokéval is összeveti, és ha méltánytalannak érzi a mások – általa észlelt – erőfeszítéseikhez kapcsolódó szervezeti juttatásokat, akkor saját erőfeszítéseit is visszafoghatja. Victor Vroom *elváráselmélete* (expectancy theory) összetett módon vizsgálja a motiváció folyamatát. A modell rámutat, hogy amikor a beosztott egy felkínált juttatásért cserébe többlet erőfeszítésről dönt, egyrészt felméri, hogy milyen erőfeszítéssel érhető el a teljesítmény, másrészt értékeli, hogy milyen valószínűséggel eredményez ez a teljesítmény egy bizonyos következményt, végül azt is megítéli, hogy számára ez a következmény mennyire vonzó. Nehezen teljesíthető, bizonytalan és számunkra csekély értékkel bíró jutalommal járó feladatra aligha vállalkozunk. Szinte biztosra vehető és vonzó ellentételezéssel járó könnyű feladatra annál inkább. Az esetek többségében azonban a köztes változatok kerülnek elő, ráadásul a vezető esetleg nem pontosan látja, hogy mi könnyű és mi vonzó a beosztott számára.

⁵⁸ Bakacsi (1996), 96.o.

A fentiek alapján a vezetőnek nemcsak a beosztottak egyéni szükségleteire (céljaira) kell odafigyelnie, de arra is, hogy milyen – motivációs – folyamatban köti össze ezeket a szervezeti célokkal.

4.4. Kontroll

A Fayolnál ellenőrzés névvel szereplő vezetési funkciót szándékosan kereszteltük át kontrollnak. Ezzel az angol control szó jelentéstartalmára utalunk, amely inkább a szervezeti célok irányába való folyamatos és aktív „terelésre” helyezi a hangsúlyt, az alkalmankénti és szankciókkal fenyegető visszacsatolások helyett. A kontroll mint vezetési funkció *a szervezeti célok elérését segítő, visszacsatoláson alapuló folyamat, amely során a vezetők a kontrollált egység jellemzőire előzetesen standardokat állapítanak meg, amelynek aktuális értékeit mérik és összehasonlítják a standardokkal, eltérés esetén pedig beavatkoznak.*⁵⁹

A kontroll funkció köré épülő menedzsmentkontroll és teljesítménymenedzsment elveinek, szintjeinek, módszereinek áttekintésétől eltekintve itt a vezetői funkció tartalmát leginkább befolyásoló megközelítést mutatjuk be. William Ouchi (1981) a szervezetekben működő kontroll mechanizmusok három különböztette meg: a bürokratikus, a piaci és a klánkontrollt.

Típus	Bürokratikus kontroll	Piaci kontroll	Klán kontroll
További elnevezés	Tevékenység kontroll	Kimenet (output) kontroll	Követett érték / magatartási kontroll
Tárgy	Tevékenység és magatartás: amit valójában az emberek tesznek.	Teljesítmény, kimenet: amit az emberek teljesítenek.	Értékek és hiedelmek: ami meghatározza az emberek viselkedését
Technika	Szabályok Normák Eljárási szabályok Szankciók	Teljesítmény-elvárások Költségvetési keretek Teljesítmény-ösztönzők	Kiválasztás Szocializáció Kultúrafejlesztő tréning
Jellemző	Hangsúly a szabályokon	Hangsúly az elszámoláson	Hangsúly a kultúrán, a személyes elkötelezettségen
Előfeltétel	Ismertek a tevékenység részei (vagyis a folyamat) Rutinszerű döntéshozatal Erős hierarchia Konformitás	Meghatározható kimenet Meghatározható és egységekhez rendelhető teljesítmények Decentralizált működés Egyértelmű felelősség, viszonylagos autonómia	A célokkal, értékekkel való azonosulás (nagy időszükséglet)

11. táblázat. Ouchi kontroll típusainak összefoglalása
(Saját szerkesztés Dobák–Antal (2010), 448.o. alapján)

A *bürokratikus kontroll* esetében a vezető a beosztott (vagy egy szervezeti egység) teljesítményét a végzett tevékenység tartalma (és nem eredménye) alapján ítéli meg. Gyakran folyomodnak ehhez a vezetők, amikor a teljesítmény nehezen mérhető vagy nem igazán

⁵⁹ Dobák–Antal (2010), 422.o.

köthető egyetlen egyénhez vagy egységhez: ilyenkor a vezető a tevékenységet leíró szabályok betartását kontrollálja. Ugyanakkor nem alkalmazható a bürokratikus kontroll, ha a tevékenységek részletei nem ismertek, vagy nem feltételezhető összefüggés valamilyen szabály betartása és a várható teljesítmény között.

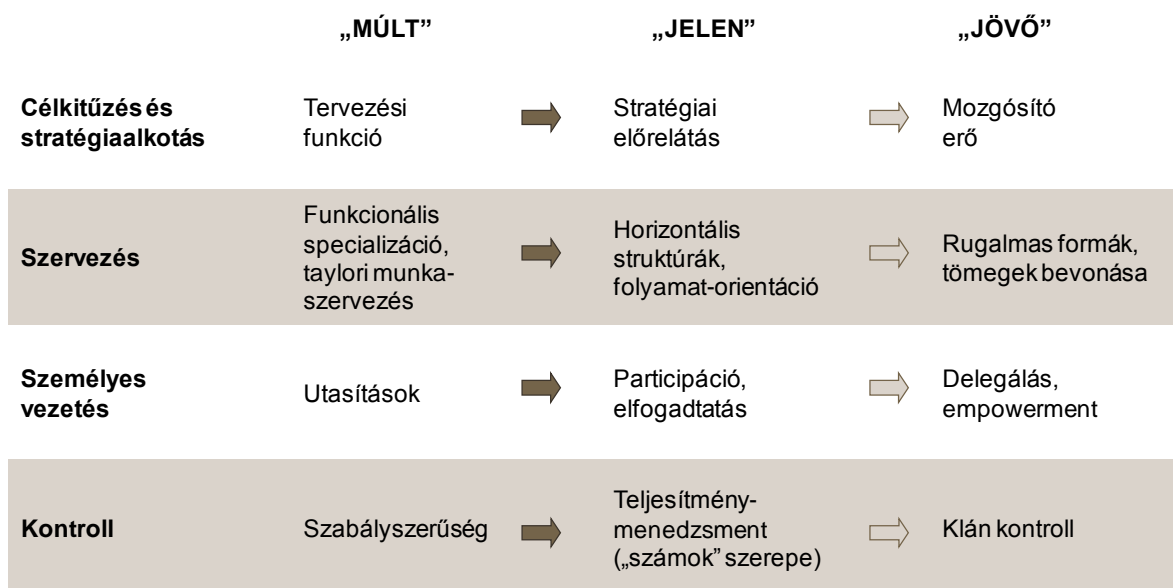
A *piaci kontroll* napjaink szervezeteinek legáltalánosabban alkalmazott kontrollmechanizmusa. A kontroll tárgya a meghatározható, és egységekhez-egyénekhez rendelhető teljesítmény (output). Széles körű szervezeti alkalmazásához emellett egyértelmű felelősségi viszonyok és viszonylagos autonómia is (decentralizált működés) szükséges. Népszerűségének titka, hogy a hangsúly a „számokon” van, és hogy az egység szintű teljesítmények közvetlenül összekapcsolhatók az összvállalati célokkal és eredményekkel.

Ouchi legmeglepőbb kategóriája a *klánkontroll* volt. Észrevette, hogy ott is létezik kontrollmechanizmus, ahol sem a tevékenység részletei nem ismertek (azaz nem lehetséges a szabályalapú kontroll), sem a kimenet nem mérhető (így piaci kontroll sem működethető). Ilyenkor a hangsúly a kultúrán és a személyes elkötelezettségen van. A vezető felméri a beosztott „kulturális illeszkedését”, azaz hogy a beosztott által követett értékek összhangban vannak-e a szervezet értékeivel. A klánkontroll természetesen nem csupán a másik két kontroll nehézségei esetén jelenik meg. Vegyük észre, hogy alapvetően kapcsolódik a többször felidézett Y emberképhez. Egy személyes elkötelezettségen és delegáláson alapuló szervezeti felépítés és vezetői filozófia esetén természetes, hogy a kontrollmechanizmusok között is előtérbe kerül a klánkontroll. Alkalmazásának azonban előfeltétele a célokkal való azonosulás kialakulása, valamint a megfelelő munkatársak felvétele és szocializációja (ráhangolása a szervezeti kultúrára).

A szervezetekben a három kontrolltípus egyidejűleg van jelen. A múltban a hagyományos ellenőrzési funkció elsősorban a bürokratikus kontroll eszköztárával dolgozott. A XX. század utolsó évtizedeiben – a kontrollingszerek fejlődésének köszönhetően is – a piaci kontroll került előtérbe. Napjainkban egyre több szervezetben alkalmazzák a klánkontrollt is. A nehezebben kezelhető vezetői helyzetek természetesen akkor adódnak, ha a különböző kontrolltípusok felől közelítve eltérő megítélés alá esik egy egyén (vezető, egység) teljesítménye. Azaz például a szervezeti célokkal azonosuló, de mérhető teljesítmény terén gyengén teljesítő munkatársakkal találkozhatunk, de olyanokkal is, akik a „számokat hozzák”, de értékrendszerükben a szervezeti kultúrával ellentétes elemek vannak.

4.5. Átalakuló vezetési funkciók a XX-XXI. században

Láthattuk, hogy a XX. század elején a vezetési funkciók azonosítása még újdonságnak számított, a szervezetek korábban nem igen fordítottak figyelmet ezekre a feladatkörökre. A vezetési funkciók azóta hosszú „karriert” futottak be. A XX. század folyamán úgynevezett intézményesülésüknek is szemtanúja lehettünk. A vezetési funkciók leképeződtek a szervezeti felépítésben: azokra szakosodott szervezeti egységek jelentek meg. A személyes vezetés kapcsán előbb személyzeti, majd emberi erőforrás menedzsment osztályok jöttek létre a szervezetekben. A Kontrolling osztályok pár évtizeddel később váltak általánossá (nem összekeverendő a hagyományosabb belső ellenőrzéssel). Találkozhattunk eleinte tervezési osztályokkal, napjainkban pedig stratégiai vagy üzletfejlesztési egységekkel is a szervezetekben. Ritkábban, de szervezetalakítási vagy folyamatszervezési osztályok vagy törzskari egységek is előfordulnak. Fent kifejtettük, hogy mindeközben a vezetési funkciók tartalma is változott. Ennek egy erősen leegyszerűsített értelmezési keretét mutatja az alábbi ábra.



11. ábra. Átalakuló vezetési funkciók a XX-XXI. században

A célkitűzés és stratégiaalkotás terén a hagyományos tervezési funkció kiegészült a hosszabb távú előrelátással és a stratégiai gondolkodással. A jövőtől azt várjuk, hogy e funkció mozgósító szerepe egyre fontosabbá válik, és a vezetői kihívás egy vonzó jövőkép mutatásának képessége lesz (nemcsak összvállalati, de tágabb értelemben alsóbb szintű célok esetében is). A szervezés szintén nagy utat járt be a klasszikus iskolától kiindulva. A racionális rendszer megközelítés által favorizált hierarchikus, szabályozott, központosított szervezeteket egyre több iparágban, szektorban kiszorították a horizontálisabb,

decentralizáltabb struktúrák, napjainkban pedig a szervezeti egységeken, sőt, szervezeti határokon átívelő folyamatok szervezése van napirenden. Túlzás lenne azt állítani, hogy az önszerveződő, közösségi modellé lenne a jövő, de a tömegek bevonása, és bizonyos közösségi elvek átvétele a belső működésbe akár tendenciává is válhat.

A személyes vezetés ismertetésekor bemutattuk, hogy a hagyományosan az utasítás-ellenőrzés kapcsolatra épülő vezető-beosztott viszony helyett napjainkban a beosztottak egyéni szükségleteihez és céljaihoz igazított motiváció és vezetési stílus az élenjáró vezetői gyakorlat. Mivel a társadalmak is változnak, mára a döntések elfogadtatása és a döntésekbe való bevonás elég jellemző elvárás (szemben az autokratikus vezetéssel). Főleg a tudás-intenzív szervezetek esetében az a várakozásunk, hogy a folyamat nem áll meg, a beosztottakat egyre inkább Y emberkép mentén vezethetjük: képesek és hajlandóak felelősséget vállalni. A vezetőnek ezért a delegálás, a terelgetés és a bátorítás (valamint természetesen az ilyen É4 érettségű munkaerő felkutatása) lesz a fő feladata. A kontroll funkció esetében botorság lenne azt állítani, hogy Ouchi három kontroll típusa korszakonként felváltja egymást. A jellemző kontroll típus tekintetében azonban látunk eltolódást korábban a bürokratikus-tól a piaci kontroll irányába. A jövőben ezeket várhatóan nem váltja fel a klán kontroll, de használata talán szélesebb körűvé, de legalábbis tudatosabbá válhat.

Összefoglalás

Tananyagunk rávilágított, hogy a szervezetek felépítését és a vezetői magatartást a helyzetnek (környezeti feltételeknek és belső adottságoknak) megfelelően szükséges alakítanunk. A szervezet felépítésének vagy a vezetői tevékenység tartalmának változtatásával befolyásolni tudjuk a szervezet teljesítményét és hatékonyságát. A szervezet érzékeny szociotechnikai rendszer: bár nem algoritmizálható sem a felépítése, sem pedig a vezetői tevékenység, a vezető mégsem „vakon repül”. A kontingenciaelméleti koncepcióktól a szervezetpszichológiai kutatásokon át a tanácsadói gyakorlatból folyamatosan érkező újabb módszerekig számos tapasztalat halmozódott fel. A tananyag természetesen nem vállalkozhatott ezek alaposabb kifejtésére, de bízunk benne, hogy az „kedvcsinálól” szolgál további vezetés-szervezési olvasmányokhoz.

Irodalomjegyzék

- Antal-Mokos Zoltán, Balaton Károly, Drótos György és Tari Ernő (1997): *Stratégia és szervezet*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Bakacsi Gyula (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Daft, Richard L. (2008): *Organization Theory and Design*, Tenth Ed., Cengage, Mason.
- Dobák Miklós és munkatársai (1996): *Szervezeti formák és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna (2010): *Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése*, Aula, Budapest.
- Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna (2013): *Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Drótos György (2001): *Az információrendszerek perspektívái*, PhD értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
- Drótos György (2013): A folyamatorientált szervezet, Előadás – Folyamatmenedzsment és információtechnológia tantárgy, március 26., Budapest Corvinus Egyetem, Vezetés és kontroll tanszék.
- Drótos György és Nemeslaki András (2002): Valóság-e az elektronikusan összekapcsolt szervezetek hálózata?, Előadás, VIII. Budapesti Process & Performance Management Konferencia, november 20.
- Fayol, Henri (1984): *Ipari és általános vezetés*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Kieser, Alfred (1995): *Szervezetelméletek*, AULA, Budapest.
- Kieser, Alfred és Herbert Kubicek (1978): *Organisationstheorien II.*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart–Berlin–Köln–Mainz. „Der Human-Relations-Ansatz und neuere motivationstheoretische Ansätze”, fordította: Balaton Károly.
- Kotter, John P. (1990): What leaders really do, *Harvard Business Review*, May-June; 68(3), pp. 85-96.
- Kováts Gergely (szerk.) (2007): *Közszolgálati szervezetek vezetése*, Jegyzet, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetés és szervezés tanszék.
- Mintzberg, Henry (1975): The manager's job: Folklore and fact, *Harvard Business Review*, 53(4) pp. 49-61.
- Morgan, Gareth (1986): *Images of Organization*, Sage, London.
- Pallai Éva, Kowalik Tamás, Horváth Attila, Zombor Ferenc, Hazafi Zoltán, Almásy Gyula, Drótos György, Kiss Sándor (2013): *Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek*,

Közigazgatási szakvizsga jegyzet: Általános közigazgatási ismeretek, IV. modul, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

Salamonné Huszti Anna (1995): *Jövőkép, misszió, stratégia*, BKE Vezetőképző Intézet, Budapest.

Scott, W. Richard (1981): *Organizations: Rational, natural and open systems*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.

Tapscott, Don (1996): *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, McGraw-Hill, New York.

Tapscott, Don és Anthony D. Williams (2006): *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Magyarul megjelent: Wikinómia: Hogyan változtat meg mindent a tömeges együttműködés?, HVG Kiadó, 2007.

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

Weber, Max (1999): *Gazdaság és társadalom*, Complex Kiadó, Budapest.

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszecsenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.