

SCIENTIA RERUM POLITICARUM

Köszolgálati szervezés- és vezetéselmélet



BELÉNYESI EMESE
KORONVÁRY PÉTER
SZABÓ SZILVIA

Dialóg Campus

KÖZSZOLGÁLATI SZERVEZÉS- ÉS VEZETÉSELMÉLET

SCIENTIA RERUM POLITICARUM

Sorozatszerkesztők

Kiss György és Kis Norbert

Belényesi Emese – Koronváry Péter

– Szabó Szilvia

KÖZSZOLGÁLATI
SZERVEZÉS-
ÉS VEZETÉSELMÉLET

DIALÓG CAMPUS KIADÓ ❖ BUDAPEST, 2019

A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001
„A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés”
című projekt keretében jelent meg.

Szerkesztette
Hausner Gábor

Szerzők
Belényesi Emese (11–15. fejezet)
Koronváry Péter (1–5. fejezet)
Szabó Szilvia (6–10. fejezet)

Szakmai lektor
Hazafi Zoltán

© Szerkesztő, 2019
© Szerzők, 2019
© Dialóg Campus Kiadó, 2019

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

Tartalom

ELŐSZÓ	11
SZERVEZETELMÉLETI ALAPISMERETEK (<i>Koronváry Péter</i>)	13
1. A vezetés eredete, alapfogalmai	15
1.1. A vezetés fogalma és eredete	15
1.2. A vezetés gyakorlata és elmélete	20
1.3. A vezetésstudomány célja	23
1.4. Vezetésstudomány és szervezetelmélet	24
1.5. Szervezetspecifikus vezetés	24
1.6. Összefoglalás	25
Felhasznált irodalom	27
Ajánlott irodalom	27
2. A vezetésstudomány történetének vázlata	29
2.1. A vezetésstudomány története	29
2.1.1. A preindusztriális korszak	29
2.1.2. Az indusztriális (ipari) korszak	31
2.1.3. A posztindusztriális korszak	32
2.1.4. A harmadik hullám: a posztmodern korszak	33
2.2. A modern vezetésstudomány kezdeti sokszínűsége	37
2.2.1. A vezetési iskolák	37
2.3. Összefoglalás	40
Felhasznált irodalom	41
3. A vezetés funkciói	43
3.1. Vezetői szerepek és felfogások	43
3.1.1. A taylorizmus	44
3.1.2. A fayolizmus	46
3.1.3. A hawthorne-i kutatások: az emberi kapcsolatok a vezetésben	51
3.1.4. Mitől lesz vezető a vezető?	52
3.1.5. A vezetési folyamatmodellek	53
3.2. A vezetési stílusok	55
3.2.1. Egydimenziós modellek	56
3.2.2. Kétdimenziós modellek	57
3.2.3. Sokdimenziós (kontingencia-) modellek	59
3.3. Mit is csinál a vezető?	62
3.4. Összefoglalás	62
Felhasznált irodalom	64
4. Szervezetelmélet	65
4.1. Amit a szervezetekről tudni kell: Henry Mintzberg	65

4.1.1. Hol a határ?	67
4.1.2. Ismerd meg folyamataidat!	67
4.1.3. A szervezeti felépítés titkai	72
4.1.4. Kontingenciafaktorok	73
4.2. Hatalom és szervezeti kultúra: Handy istenei	73
4.2.1. Szerepkultúra	73
4.2.2. Feladatkultúra	74
4.2.3. Klubkultúra	75
4.2.4. Individualista kultúra	75
4.3. Összefoglalás	76
Felhasznált irodalom	77
Ajánlott irodalom	77
5. Stratégiai vezetés	79
5.1. Mi az a stratégia, és mire való?	79
5.1.1. Alternatív definíciók Ritson (2013) szerint	79
5.2. A stratégiai menedzsment irányzatai	79
5.3. Stratégiai szintek	80
5.4. A stratégiai folyamat	85
5.5. Összefoglalás	94
Felhasznált irodalom	95
LEADERSHIP A KÖZIGAZGATÁSBAN (<i>Szabó Szilvia</i>)	97
6. A rátermett közszolgálati vezető – kompetenciák és vezetői szerepek	99
6.1. Kompetenciák – értelmezési alapok	99
6.1.1. A kompetencia fogalmának értelmezési, megismerési lehetőségei	99
6.1.2. A kompetenciafogalmak és -elméletek rövid áttekintése	100
6.1.3. Az Európai Unió gyakorlatorientált megközelítése	101
6.2. Leadershipelméletek – a vezető személyisége, vezetési stílusok	102
6.2.1. A személyes vezetés történeti áttekintése	102
6.2.2. A vezető szerepei és a vezetési stílusok	103
6.3. Vezetői kompetenciák – a „természetes” vezető kompetenciamodellje	104
6.3.1. Érzelmi intelligencia és érzelmi kompetencia	105
6.3.2. Az EQ jelentősége a humán erőforrás-menedzsmentben	106
6.3.3. Az érzelmi kompetencia összetevői	106
6.3.4. Az EQ és a vezetői kompetenciák vizsgálatai a közszolgálatban	107
6.4. Összefoglalás	108
Felhasznált irodalom	109
7. Vezetői karrier a közszolgálatban	111
7.1. A karriermenedzsment alapjai	111
7.1.1. A karrier jelentése és definíciói	111
7.1.2. Karriermenedzsment a közszolgálatban	113

7.2. A közszolgálati vezetők toborzása és kiválasztása	113
7.2.1. Vezetőkiválasztás a hazai közszolgálati gyakorlatban	115
7.2.2. A közszolgálati vezetőkiválasztás nemzetközi példái	117
7.3. Vezetői utánpótlásprogramok	118
7.3.1. Fogalmi alapvetések: tehetségmenedzsment, kulcsemberprogramok, vezetői utánpótlás	118
7.3.2. A vezetői tehetségekkel való foglalkozás a közigazgatásban	120
7.4. Összefoglalás	123
Felhasznált irodalom	125
8. A coaching szemléletű szervezet és vezetés a közszolgálatban	127
8.1. Coachingalapok	127
8.1.1. A coaching definiálása	128
8.1.2. A coaching folyamata és formái	130
8.2. A coaching szemléletű szervezet és vezetés	131
8.2.1. A coachingvezérelt szervezet	131
8.2.2. A coaching szemléletű vezetői magatartás	132
8.3. A fejlesztő vezetés – eszközök és módszerek	133
8.4. Összefoglalás	135
Felhasznált irodalom	136
9. A felelős és eredményes közszolgálati vezető	139
9.1. A vezetők felelőssége az emberierőforrás-gazdálkodásban	139
9.2. A vezetők szerepe az emberierőforrás-fejlesztésben	141
9.3. A vezetők szerepe a tehetséggondozásban	143
9.4. A vezetők szerepe a tudásmenedzsmentben	145
9.5. A vezetők szerepe a teljesítménymenedzsmentben	147
9.6. Összefoglalás	148
Felhasznált irodalom	149
10. A vezetésmenedzsment innovációja – új kihívások a közszolgálatban	151
10.1. Kompetenciamenedzsment	151
10.1.1. Értelmezési alapok és fogalmi meghatározások	151
10.1.2. A kompetenciamodell alkalmazási lehetőségei a közszolgálat emberierőforrás-menedzsment gyakorlatában	153
10.2. Generációmenedzsment	155
10.2.1. Generációk a munkaerőpiacon	155
10.2.2. A munkáltatói márka jelentősége	157
10.2.3. Generációk és munkáltatói márka a közigazgatásban	158
10.3. Életminőség-menedzsment	161
10.3.1. Az életminőség napjaink közszolgálatában	161
10.3.2. A munka és a magánélet egyensúlya (work-life balance)	162
10.3.3. A munkahelyi flow (áramlatélmény)	163
10.3.4. A vezetők felelőssége az élhető munkahely megteremtésében	164
10.4. Összefoglalás	165
Felhasznált irodalom	166

KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETEK MENEDZSMENTJE (<i>Belényesi Emese</i>)	169
11. A stratégiaalkotás módszertana, sajátosságok a közigazgatásban	171
11.1. Stratégia, stratégiai tervezés, stratégiai terv	171
11.1.1. A stratégia	172
11.1.2. A stratégiai tervezés	172
11.1.3. A stratégiai terv	174
11.1.4. A stratégiai terv megvalósítása	174
11.1.5. A stratégiai terv értékelése	175
11.2. Stratégiaalkotás a közigazgatásban	176
11.2.1. A stratégiaalkotás sajátosságai a közigazgatásban	177
11.2.2. A hazai közigazgatási stratégiák	178
11.2.3. A stratégiaalkotás fejlődési irányai	180
11.3. Összefoglalás	182
Felhasznált irodalom	182
Jogforrások	183
12. Szervezetistruktúra-modellek és megjelenésük a közigazgatásban	185
12.1. A szervezetek kialakulását befolyásoló tényezők	185
12.1.1. A környezet mint befolyásoló tényező	186
12.1.2. Az adottságok befolyásoló szerepe	187
12.1.3. A szervezet tevékenységi köre (alapfeladatai)	187
12.1.4. A vezetés	188
12.2. A szervezet jellemzői	188
12.2.1. Munkamegosztás	188
12.2.2. Hatáskörmegosztás	189
12.2.3. Koordináció	190
12.2.4. Konfiguráció	190
12.3. Szervezeti alapstruktúrák	191
12.3.1. Lineáris struktúra	191
12.3.2. Lineáris törzskari struktúra	192
12.3.3. Funkcionális struktúra	192
12.3.4. Lineáris-funkcionális struktúra	193
12.3.5. Divizionális struktúra	194
12.3.6. Mátrixstruktúra	195
12.3.7. Projektszervezet	195
12.4. Mintzberg szervezetistruktúra-modellje	197
12.5. Közzolgálati szervezeti modellek	200
12.5.1. A közigazgatási szervezetek sajátosságai	200
12.5.2. Mintzberg közzolgálati szervezeti modelljei	201
12.6. Összefoglalás	205
Felhasznált irodalom	206
13. Szervezetikultúra-modellek és megjelenésük a közigazgatásban	207
13.1. A McKinsey-féle 7S-modell	207
13.2. A szervezeti kultúra	209
13.2.1. A szervezet építőkövétől szolgáló értékek	210

13.2.2. A szervezeti kultúra kialakulásának meghatározó tényezői	210
13.2.3. A szervezeti kultúra szintjei	211
13.3. A szervezeti kultúra modelljei	214
13.3.1. Mechanikus és organikus kultúrák	214
13.3.2. Handy kultúratipológiája	215
13.3.3. Quinn kultúramodellje	217
13.4. A szervezeti kultúra megváltoztatása	219
13.5. Nemzeti kultúra – szervezeti kultúra	220
13.6. A szervezeti kultúra és a szervezeti struktúra kapcsolata	224
13.7. Szervezeti kultúra a közigazgatásban	226
13.7.1. McKinsey 7S-modelljének önkormányzati adaptációja	226
13.7.2. Adminisztratív kultúra a közigazgatásban	227
13.7.3. Az új közigazgatási kultúra	228
13.7.4. A hazai közigazgatási kultúra sajátosságai	230
13.8. Összefoglalás	232
Felhasznált irodalom	232
14. Szervezetfejlesztés és változásmenedzsment, sajátosságok a közigazgatásban	235
14.1. Szervezetalakítás és változásmenedzsment	235
14.1.1. Változás és változtatás	237
14.1.2. A változás erőtere	238
14.1.3. Változásmenedzsment – három lépésben	241
14.2. A változások sajátosságai a közigazgatásban	244
14.2.1. A Magyar-program	244
14.2.2. Államigazgatási változások	246
14.2.3. A kormányhivatalok változásmenedzsmentje	247
14.2.4. Önkormányzati változások	248
14.2.5. Az önkormányzatok változásmenedzsmentje	249
14.3. Összefoglalás	250
Felhasznált irodalom	251
Jogforrások	251
15. A jövő szervezetei, fejlődési trendek a világban és a közigazgatásban	253
15.1. Tanulószervezet	253
15.2. Benchmarking	257
15.3. A jövő közigazgatási szervezetei	259
15.4. Összefoglalás	261
Felhasznált irodalom	262

Vákát oldal

Előszó

A tankönyv három szerző, három egyetemi oktató munkája. Mindannyian egy alkalmazott társadalomtudománnyal, a vezetés és szervezés tudományával, illetve annak egyes területeivel foglalkoznak. Ennek a feladata és célja egyrészt a jelen vezetőinek munkáját és előretartását megkönnyíteni, lehetőségeket kínálni a maguk és csoportjuk hatékonyságának és eredményességének javítására, másrészt segíteni a jövő vezetőinek felkészítését azzal, hogy elméleteken és példákon keresztül támogatja a vezetési helyzetek felismerését, a vezetői feladatok végrehajtásának módszereit, valamint a vezetői munkát jellemző tipikus vagy kevésbé tipikus problémák azonosítását és megoldását.

Az első öt fejezet a vezetéstudomány elméleti megalapozása, amely végigvezeti az olvasót a vezetés gyakorlatának és tudományának néhány alapvető kérdésén, fejlődésének, folyamatos változásainak, alakulásának menetén. A szokványos tankönyvi megközelítés helyett egyfajta patchwork jelleggel kiemelve egy-egy, a 21. században is fontos üzenetet a múltból, inkább a folyamatosságot hangsúlyozza, mint a különbözőséget, ugyanakkor a gondolatok, modellek sokszínűségét is, ami használhatóságuk alapja mind a mai napig. A feldolgozott témák: a vezetés eredete, a vezetéstudomány története, a szervezéselméleti gondolkodás, a vezetés funkciói és a stratégiai vezetés logikája remek ürügyül szolgálnak a szemléletformálásra, a közös „vezetéstudományi nyelvezet” átadására és a gondolatok stimulálására, ugyanakkor lerakják az alapokat a további fejezetek megértéséhez és értelmezéséhez. Remélhetőleg az egyéni tájékozódási készség kialakulásához szükséges kíváncsiságot is sikerül felkelteni a kedves Olvasóban.

A következő öt fejezet a személyes vezetéssel (*leadership*) foglalkozik. Ebben a részben az olvasó rövid összefoglalóját kapja a kompetenciák definiálásának, s betekintést nyer az alapvető elméletekbe és gyakorlatokba. A leadershipelméletek mellett az érzelmi-kompetencia-alapú, természetes vezetés jellemzői is itt kaptak helyet. Ezt követően a közszolgálati vezetői karrierrel foglalkozik a könyv, ahol a karriermenedzsment alapjain túl a vezetők kiválasztásával és a vezetői utánpótlás- és tehetséggondozási programokkal ismerkedhet meg az olvasó. A tankönyv e fejezetei különös hangsúlyt fektetnek a hagyományos vezetés- és szervezéselméleti ismeretekeken túl a közigazgatási vezetőket érintő, a 21. század kihívásaira reagáló vezetői magatartásra. A *coaching* szemléletű szervezettel és vezetéssel, a felelős és eredményes közszolgálati vezetővel és a vezetésmenedzsment innovációjával, a közszolgálat új kihívásaival foglalkozó fejezetek mind olyan témát járnak körül, amely hatással van a jelen és a jövő közszolgálati vezetőinek munkájára. A bemutatott módszerek és eszközök alkalmazásával valóban a modern vezetésmenedzsment elvárásainak

megfelelő, hatékony és eredményes vezetés, azaz a jövőképalkotó és fejlesztő vezető képe jelenik meg az olvasó számára.¹

Az utolsó öt fejezet a szervezetek vezetésével (*menedzsment*) foglalkozik: a stratégiaalkotással, a struktúra kialakításával, a szervezeti kultúra működésével, a szervezetfejlesztés és a változásmenedzsment kérdéseivel, illetve a jövő szervezeteinek fejlődési trendjeivel. A közigazgatási szervezetek vezetése nem egyszerűen az üzleti szektorban alkalmazott menedzsmentmodellek átvételét jelenti, hanem azok szektorspecifikus adaptálását, ami olyan komplex megközelítést generál, amelyet e szervezetek sajátosságainak megfelelően kell kezelni. Az adaptáció szükségességét a szektor sajátosságai indokolják, például: közérdek-orientáltság, közösségi pénzből való gazdálkodás, komplex teljesítményelvadások, szabályozottság, eljárási garanciák, hálózatos működés, méltányosság, a megkülönböztetés tilalma, kiszámítható és folyamatos működés, átláthatóság és elszámoltathatóság, hogy csak a legfontosabbakat említsük.

A vezetésben nincs „királyi út”, egyetlen, üdvözítő megoldás, mindig és mindenhol célravezető, tévedhetetlen recept. Éppen ellenkezőleg, a vezetés gyakorlata és terepe, a szervezetek világa, a vezetők és munkatársaik személyiségének, háttérének sokfélesége, a szerepek, célok és feladatok felfogásának számos, egyszerre jelen lévő árnyalata és a többi, hasonlóan komplex helyzeti tényező együttes hatása szinte elképzelhetetlenné teszi, hogy a javasolható megoldások egyfélék, egyszerűek és (sokszoros idézőjelben) „jók” legyenek. Nem egyszerű receptgyűjteményt kínálunk tehát, inkább olyan elveket, gondolkodási képleteket és elemzési módszereket, amelyek lehetővé teszik az alkalmazó számára, hogy saját megoldásokkal álljon elő, sőt túl is élje azokat. A vezetői siker talán legelső mércéje a túlélhető döntések megszületése, hogy hogyan és miképp jönnek létre, vagy hogy mennyire bizonyulnak eredményesnek, már csak a következő kérdés.

Reméljük, az olvasók számára élvezetes formában olyan használható tudást sikerült összegyűjtenünk, amely hozzá fog járulni eredményességükhöz, tanulmányaikban éppúgy, mint szakmai életükben.

Budapest, 2017. október 31.

A szerzők

¹ E fejezetekre jellemző, hogy jelentősen támaszkodnak az e témában korábban publikált, ÁROP-finanszírozásban megvalósult kutatásokra, hiszen az általános elméleti ismeretanyagot a legutolsó közigazgatási gyakorlattal szemlélteti és egészíti ki. Az e kutatásokban részt vevő szakmai team munkáit két korábbi tankönyv foglalta össze Dr. Szakács Gábor és Dr. Szabó Szilvia szerkesztésében, ez az öt fejezet új ismeretekkel bővített, a KÖFOP-kutatások alapját szolgáló tudásbázist tartalmaz. Az értelmezésünkben azonban csak egy állomása – egy aktuális lenyomata – a nevezett témának, hiszen a jelenleg folyó KÖFOP K+F-programok eredményei ezen fejezetek tartalmát is hamarosan árnyalhatják, újabb színben és gyakorlati aspektusban tüntetik majd fel. Ezt azonban majd a soron következő publikációkban, egyetemi jegyzetekben olvashatja a hallgató.

**SZERVEZETELMÉLETI
ALAPISMERETEK**

Vákát oldal

1. A vezetés eredete, alapfogalmai

Közhely, és mint ilyen valószínűleg igaz, hogy vezetni könyvből megtanulni nem lehet. Vezetővé a gyakorlat tehet. Ez a gondolat egy olyan korszakban, mint a miénk, amikor az önmenedzselés, az egytagú szervezetek és egységek, a kezdeményezés és innováció, a változás és fejlődés, az egyéniség, a sokszínűség és a szervezeti kreativitás, a folyamatos (egyéni és szervezeti) tanulás, az önfejlesztés és a szervezetfejlesztés, a horizontális koordináció és kooperáció¹ vagy a szervezeti „kaotikus rend”² fogalmaival bombáz minket a magunk tudománya, még mindig irányadó mind a gyakorló vezetők, mind a teoretikusok és a kutatók számára. A vezető feladata kettős: megismerni és/vagy kitalálni, miként működhet ő, munkatársai és szervezete eredményesebben és hatékonyabban, valamint kipróbálni, bevezetni vagy épp elvetni az egyre sokfélebb és sokrétegebb lehetőségeket aszerint, hogy a maga vezetési helyzetéhez illenek-e vagy sem. A tankönyvírók feladata olyan tudás (elméletek, gondolkodási mód, megoldási lehetőségek stb.) közvetítése, amelyet az olvasó esetleg még nem (vagy nem így) ismer, az olvasóé, vagyis a jelen és/vagy a jövő vezetőjéé pedig az, hogy mindezt feldolgozza, vitassa vagy elfogadja, kipróbálja, és a maga vezetői eszközkészletében a megfelelő helyre illesztve a későbbiekben elérhetővé, felhasználhatóvá tegye.

A vezetés elsajátításának sarokköveiről, a vezetői és vezetéstudományi gondolkodás lehetőségeiről és korlátairól, szempontjairól és alapfogalmairól lesz szó ebben a fejezetben: arról, hogy mit, hogyan és miért (lenne) érdemes egy (elsősorban közigazgatási) vezetőnek tudnia, mire kellhet figyelnie, és milyen lehetőségei vannak arra, hogy a vezetést ne repetitív végrehajtó, hanem alkotó folyamatnak élje meg. Olyan feladatnak, amely érdekes – elvégre a jó vezető egyik legfontosabb jellemzője az élénk és aktív érdeklődés saját szervezete, annak működései, valamint a folyamatokat működtető emberi közösség és annak tagjai iránt. Márpedig manapság, a lapos szervezetek és hálózatok korában beosztásunktól és pozíciónktól függetlenül valamilyen módon mindannyian vezetők vagyunk.

1.1. A vezetés fogalma és eredete

A vezetés legalábbis egykorú az emberiséggel. Biológiai eredete visszavezethető a melegvérű gerincesekig. Úgy tűnik, legalább a dinoszauruszok óta minden csoportokban élő állatfaj egyszerű hierarchikus csoportokban él – az egyedek közötti „rangkülönbség” határozza meg nem csupán a csoportbeli helyüket, de feladataikat is az egyes tevékenység típusok kapcsán (lásd például vadászat, evés, szaporodás). A hierarchia bonyolódása, dinamizálódása, többszintűvé válása a főemlősök (például a csimpánzok) közösségeiben a szervezeti

¹ Elérhető: <http://faculty.cbpp.uaa.alaska.edu/afgjp/PADM601%20Fall%202011/Modes%20of%20Network%20Governance.%202008.pdf> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

² Elérhető: <https://thesystemsthinker.com/the-nature-and-creation-of-chaordic-organizations/> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

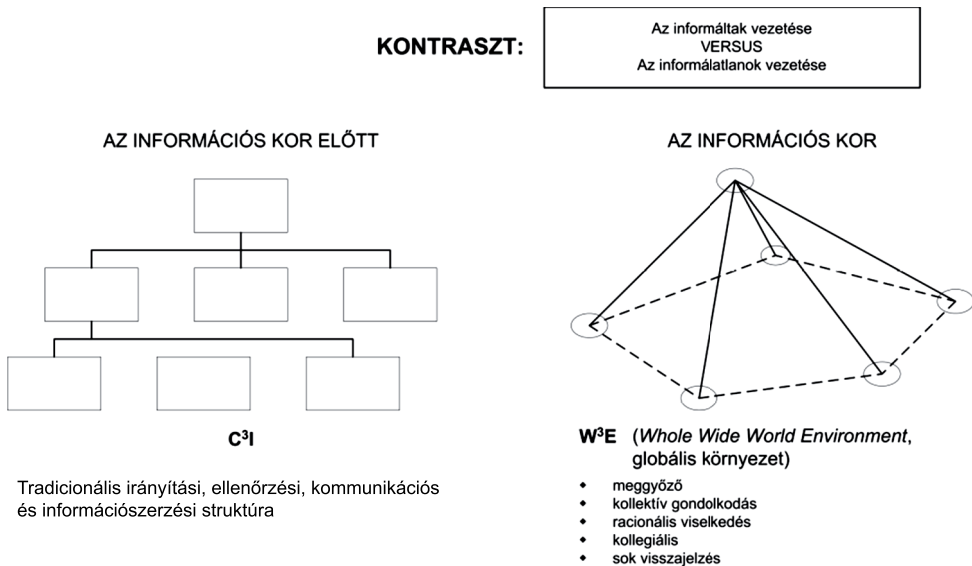
magatartás jelenségeinek érdekes párhuzamait hozhatja létre – olyan jelenségeket, amelyek például a motiváció, társadalmi rétegződés és előrejutás, a hatalmi rivalizálás, a generációk viszonya, sőt a csoport és a közösség, a magánélet és a hatalom vagy akár a politika és a háború bizonyos jellegzetességeihez kínálnak sokszor megdöbbentően emberi analógiákat. Vitathatatlan, hogy a vezetés- és szervezetelméleti ismereteink például MORRIS (1989) vagy CSÁNYI (1999; 2015) egy-egy könyvének elolvasása után árnyaltabbá és érzékletesebbé fognak válni.

CSÁNYI Vilmos (1999, 41., 144., 178. stb.) például leírja, hogy a csimpánztársadalmak is rétegződnek, és hogy milyen tényezők alakítják az egyedi *pozíciókat és az előrejutást a társadalmi hierarchiában*. A dinoszauruszok koncentrikusan rendezett keltetőhelyeinek vizsgálata vagy a farkasfalkák viselkedésének megfigyelése egyaránt a csoportfunkciók mindegyikét meghatározó egységes hierarchia meglétéről, sőt meghatározó voltáról tanúskodnak. Az emberi szervezeteknek is egyik fontos jellemzője a hierarchia, annak is szigorúan vertikális normalizációja, az ún. *lineáris szerkezet*, amelynek egyik megnyilvánulási formája az utasítási lánc, hivatali út stb. – vagyis a formális, vertikális szervezeti belső kommunikáció. Az állatvilágban megfigyelhető jelenségekkel szemben azonban az emberi jóval bonyolultabb, legalább három okból. Az egyik, hogy *minden individuum számos különböző csoport, szervezet, hierarchia stb. része*, az életfunkciók különböző területein *különböző szerepeket tölthet be*, sőt egyes tevékenységekörök esetében ezeket a helyzetnek megfelelően *változtathatja* is. Míg a farkasfalka alfája élén jár a vadászatban, az evésben és a szaporodásban is, az emberi világban normális esetben az élet különböző területein akár párhuzamosan, de időben egymás után is megtapasztalhatjuk és megtanulhatjuk, milyen alfának (vezetőnek, valamely hierarchia élén állónak), bétának (helyettesnek, tanácsadónak, „második embernek”, szürke eminenciásnak stb.) vagy akár ómegának („bokszsásznak”, viccmesternek, falu bolondjának vagy egyszerűen a csoport leggyengébb láncszemének, a „legkisebbnek” stb.) lenni. Mindegyik szerep jár előnyökkel és hátrányokkal, vannak pozitív és negatív jellemzőik, ráadásul szükségesek is az emberi személyiség egészséges fejlődéséhez és a kiegyensúlyozottsághoz. *Az ember a maga szerepeiben általában számos különböző magatartási formát, viselkedési stílust képes természetes vagy tanult módon követni*.

További különbség, hogy az emberi viszonyok terén *élesen elválnak a mesterséges, felülről szervezett, a mi társadalmainkban jobbára írott, központilag, a hatalmi-döntéshozatali központok által megszabott, formalizált, formális szabályok alapján működő, jobbára mechanisztikus szervezetek és működéseik, valamint a természetes, szerves (organikus), közösségi, alulról szerveződő, informális (vagyis valamely természetes elvárásrendszeren, biológiai vagy más adottságokból és lehetőségekből adódó, kulturális értékeken alapuló) minták követésével létrejövő kapcsolatrendszerek*. Ezt a kettősséget próbáljuk megragadni, amikor *formális csoportokról* (például brigád, osztály, század) és működésekről vagy *informális csoportokról* (klikk, család, szomszédság stb.) beszélünk. Ökölszabály, hogy *(sokáig) a kettő nem létezhet egymás nélkül* – a létrejövő és növekedésnek induló természetes közösségek működését és fejlődését előbb-utóbb formalizált szervezetek fogják segíteni (még később pedig esetleg korlátozni, sőt akadályozni), a mesterségesen felállított szervezetek mesterségesen felállított csoportjaiba mesterségesen bekerülő emberek közti viszonyok pedig viszonylag rövid idő alatt elkezdnek szervesülni. A merev gépi szerkezetet benövik a természetes emberi kapcsolatok, viszonyok, informális csoportok alakulnak ki: a csontváz közeit kitöltik a szövetek, a szervezeteket belakják a tagjaikból összeálló kisebb-nagyobb

közösségek. Természetesen a folyamat meg is fordítható: a halódó közösségek hanyatlásának meggyorsítója a formális keretek felbomlása, a szervezetek kivonulása (lásd például az önkormányzat, a posta, a templom, a vegyesbolt) vagy megszűnése (mert képtelen a közösség fenntartani).

Az embereket tehát nem egyetlen hierarchia, hanem formális és informális hierarchiák sora fűzi egybe, amelyeket viszont a bennük különböző szerepeket betöltő közös tagok kapcsolnak össze. A hierarchiák sokasága és a szerepek sokfélesége mellett a harmadik különbség az állatvilágban megfigyelhető csoportszerveződésekhez képest, hogy az emberek nem csupán hierarchiát vagy formális szerepet váltani, felvállalni vagy elutasítani, fejlődésük vagy szándékaik és érdekeik vagy érzéseik szerint azokba ki- vagy belépni képesek, de tudnak hálózatokban, komplex mellérendelő viszonyok közepette is működni. A vertikálisan meghatározott, alá-fölé rendeltségeken keresztül működő hierarchikus lineáris szervezetekben vagy azoktól elvonatkoztatva, vagy akár azokból kilépve, *horizontális viszonyokban, mellérendeltségekben is gondolkodunk és működünk*. Ha a hálózatokat például pókhálóként képzeljük el, eltekintve a valóságban ilyenkor is megfigyelhető (de nem kötött, hanem folyamatosan vagy rendszeresen, szakaszosan változó, hol egyik, hol másik résztvevő által felvállalt szerepek közötti) különbségektől és a kölcsönös függőségi rendszerben feltérképezhető egyes viszonyok (pillanatnyi) erősségétől és irányától, a lineáris szerkezet, a hierarchia eltűnik, a közösség és az egyének bizonyos szempontjait tekintve irrelevánssá vagy legalábbis csekély fontosságúvá válik. *A professzionalizmus tömegjelenséggé válásával a kollegialitás, az együttműködés, az egyeztetés és összehangolás folyamatai lesznek egyre meghatározóbbak.*



1.1. ábra

Az információ forradalmának hatása

Forrás: Egyesült Államok Hadserege Személyzeti Törzsfőnök-helyettesi Hivatala, Hadügyminisztérium

A formális (felülről, a hatalmi központból, hivatalosan, szabályok felállításával létrehozott) és informális (alulról, organikusán, szociálpszichológiai alapon, legtöbbször nem is tudatos módon kialakuló), vertikális (alá-föle rendeltségi viszonyok rendszerén alapuló, hierarchikus) és horizontális (mellérendeltségen alapuló, hálózati), sőt diagonális (átlós) vagy vegyes, a szervezet (jogi) határán belüli vagy azon átnyúló kapcsolatok, viszonyok és hatások első pillantásra kusza dzsungelében, a *vezetési környezetben* próbálják meg a vezetők a formális csoportok (szervezetek, szervezeti egységek) és az informálisak (például klikkek) valamely többé-kevésbé tudatos formában és eszköztárral való befolyásolása során a szervezeti célok elérésére irányuló tevékenységek felállítását, működtetését, összehangolását stb., hogy ne is említsük az egyéb funkcióikat.³

A legkorábbi, a vezetői tevékenységeket rendezni próbáló írások, amelyeket ma is olvashatunk, a Gilgames-eposz egyes történetei (Kr. e. 2600 körül). Amikor a sok kaland után a kudarcoktól megtört király hazatér, és látja, milyen nyomorban, mocsokban élnek Uruk lakosai, és még a víz is, amit inni kénytelenek, szennyezett és fertőző, rájön, hogy a vezető életének értelmet nem a gazdagság, a hírnév, a győzelmek vagy az örök élet kergetése ad, hanem az, hogy a rábízott emberek élete jó (és egyre jobb) lehessen⁴ (vö. SEDLÁČEK 2012, 35.). Ahogy azt egy későbbi „rokon lélek”, az élete derekán, kb. Kr. e. 387 táján iskolát, szándékai szerint „vezetőképzőt” nyitó Platón állította: *a hatalomnak nem önmagát vagy birtokosát kell szolgálnia, hanem a köz javát, a lakosok lehető legjobb életét, valamint a tehetségesek fejlődését, a békét és a rendet* (PLATÓN: *Az állam*).⁵

A modern vezetéstudomány megjelenése előtt a vezetők és a vezetés javítását célul kitűzők között olyan neveket találunk, mint például a kínai Konfuciusz és Lao-ce, a görög Thuküdidész vagy az antik filozófia olyan nagyságai, mint Platón, Arisztotelész vagy Seneca és Cicero; a vezetőképzést szolgáló segédanyagokat készítették már az ókori egyiptomiak és babilóniaiak is, gondoljunk csak például Ptahhotep vezír vagy III. Heti fáraó ún. intelmeire. Vezetési mintákkal szolgáltak a korabeli, ma irodalomként értékelt művek közül is a mitológiai történetek, amelyekben az istenek, félistenek és hősök egy része vezetői archetípusokat képviselnek, vagy a történeti művek, akár Hérodotosz Kroisoszhoz és Küroszhoz fűződő történeteire gondolunk, akár Titus Livius monumentális Róma-történetére. Az utóbbiban a vezetői szerepeket és hibákat felvonultató római királyok történetei után következnek a korai köztársaság „jó” és „rossz” consulainak és diktátorainak alakjára szabott mintapéldák és olyan, valószínűleg tanmese jellegű legendás elbeszélésekből merített történetek, mint például a Menenius Agrippa, a Kr. e. 5. század végén élt consul személyéhez fűződő történet (*A testrészek lázadása*). A római kor életrajzírói, Suetonius, Plutarkhosz és mások ugyanígy mintákat formáltak, és a vezetési helyzetek, az egyéni vezetési stílusok és megoldások összefüggéseit boncolgatták.

³ A vezetéstudományban a *funkció* szó jelentése: tevékenységi kör.

⁴ Elérhető: http://gapeskonyv.btk.elte.hu/adatok/Okor-kelet/Okori.es.keleti.irodalmak/index.asp_id=685.html (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

⁵ Elérhető: <http://mek.niif.hu/03600/03629/03629.htm#7> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.); <https://plato.stanford.edu/entries/plato-ethics-politics/#ConcAbouEthiPoliPlatRepu> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

Ahogy az *Íliász* és az *Odüsszeia* az ókorban, úgy egyes bibliai történetek (például Saul, Dávid és Salamon élete) a középkorban is részei voltak a „vezetőképzés tananyagának”. A példatárakat bővítették a középkori krónikák és uralkodói életrajzok, mint például Nagy Károly életrajza és a köré fűződő egyéb történetek (például a *Roland-ének*) vagy, ha magyar példákat keresünk, az Attila-kép a magyar krónikák elbeszéléseiben, I. István és utódainak életrajzai, illetve „legendái” és első királyunk Imre herceghez írt intelmei. A természeti népektől a középkorig számos példát találhatunk arra, hogy egyes kultúrákban a vadászat, a fegyverforgatás, a sakk és a katonai akciókban való részvétel a „vezetői felkészítés” részeinek számítottak.

Egyes esetekben a klasszikus irodalom a mai vezetőképzésben is megtalálja a helyét (például Platón és Arisztotelész államvezetéssel kapcsolatos tanai és Thuküdidész vagy a kínai Szun-ce katonai vezetői kézikönyve). Ugyanígy ma is olvassuk a reneszánsz szerzők hasonló műveit, sőt vitatkozunk velük – Morus Tamás, Francis Bacon, Erasmus, Machiavelli jó példák erre. A tökéletesen vezetett „tökéletes állam” utópiái az ókortól máig alkotó láncot képeznek, legyen az akár kimondottan elméleti konstrukció, mint például Platón *Kallipolisza*, Campanella *Napállama*, esetleg Morus *Utópiája* vagy egy idealizált (és a valósághoz kevésbé illeszkedő) leírás egy létező, de nagyon „más” és/vagy messiás államról (mint az idealizált Spárta vagy például Kürosz Perzsiája Xenophónnál), no meg a régmúlt korok aranykorába visszaálmódott tökéletes(ebb) világok, mint a megint csak platóni mitikus-mesebeli sci-fi, Atlantisz. Swift Gulliver-történeteiből is eszünkbe juthat a nyihahák földje, vagy akár Heinlein Hold-beli társadalma, esetleg Asimov *Alapítványa*. A tökéletes (vagy legalábbis tökéletesnek gondolt szabályok szerint vezetett) világok sorát folytatni lehetne akár mindmáig, gondoljunk csak az Enterprise űrhajóra és társaira.

A modern vezetéstudományt éppúgy, mint a mérnöki tudományokat, a közgazdaságtudományt vagy a szociológiát az ipari forradalom korszaka, igényei és átalakulásai hozták létre és hajtják előre azóta is a fejlődésük útján. Magát a modern értelemben vett tudományos gondolkodást, különösen az „alkalmazott tudományok” megszületését nehezen lehetne elképzelni a pozitívizmust létrehozó gazdasági-társadalmi háttér, valamint a testet öltő és radikális fejlődésnek induló tudományágak intézményesítését segítő politikai törekvések ismerete nélkül. A nagyszabású, állami támogatású, de magánszemélyeket, tudásukat, tőkájukat és szervezeteiket bevonó projektek sora (gondoljunk csak a francia Canal du Midi megépítésének történetére, a Brit Kelet-indiai Társaságéra, amelyhez többek között az első angolszász közigazgatási képzés megindítása is fűződik, vagy az amerikai transzkontinentális vasútvonal építésére), a tudatos kísérletek az élhető ipari társadalom kialakítására (lásd például a katalán Colònia Güell gyártelepét Barcelona mellett), valamint a modern mérnöki tudományok fokozatos függetlenedése a természettudományoktól, a modern mérnökképzés kialakulása és gyors elterjedése, az első amerikai mérnöki PhD (Yale, 1863) egyaránt kavicsok azon az úton, amely a *menedzserizmushoz*, vagyis a vezetési és a tulajdonosi, valamint az egyéb finanszírozói tevékenységek fokozatos elválásához, *a professzionális vezetés igényének megerősödéséhez, a vezetés szakmává és tudománnyá válásához* vezetett. A vezetéssel kapcsolatos elvárásokat ettől fogva már nem (csak) intuitív és intellektuális műfajok segítségével, de egyre inkább tudományos megközelítéssel lehetett megfogalmazni. A történelmet azonban most hagyjuk a következő fejezetre, és nézzük meg, mik is ezek az elvárások.

1.2. A vezetés gyakorlata és elmélete

A vezetés tehát egyrészt természetes etológiai örökségünk része, a hierarchikus csoportokban élés egyik velejárója. A csoportban vezető pozíciót elnyerő „alfa” részben a hierarchia csúcán élvezi a csoport nyújtotta lehetőségek javát (például a farkasfalka esetében első az étkezésnél, és szaporodik), ugyanakkor „vezeti” csoportját, és „rendet tart” a tagok között (például vadászat, torzsalkodások), és viselkedésével mintát ad a csoporttagok számára (vö. Konfuciusz, vagy akár *management by example*: BELÉNYESI [2016]). A vezetés ebben az értelmében csoportszerep: ki kell érdemelni, meg kell dolgozni (sőt harcolni) érte. Párhuzama a modern vezetéstudományban a magyarra „személyes vezetésként” fordított *leadership*: az a fajta élen járó vagy elől járó vezetés, amelyet a katonai szervezetek hagyományosan alapvetőnek tartanak. A „vezetés” szó igazából ennek tökéletes megfelelője: mind a *lead* és germán rokonsága, mind a magyar „vez-” és finnugor megfelelői az embereket, lovat, hajót stb. maga után „húzó” vezetés jelentéskörével bír. Az, hogy a vezetői hatalom forrása egy adott szervezet és vezető tekintetében micsoda (például beosztás, szaktudás, erőforrások, kapcsolatok birtoklása vagy akár a kreativitás), fontos lehet, de a lényeg, hogy kiérdemelt, a csoport tagjainak egyetértésével birtokolt, mintaadó informális (azaz nem feltétlen a felső utasításra, formalizált szabályok szerinti) szerepről van szó, amely a szervezeti kultúrától, vezetési helyzettől stb. függően könnyebben vagy nehezebben el is ves�íthető.

A vezetés másik megközelítése szerint a megfelelő szervezeti eljárás(ok) által, az érvényes jogi és szervezeti szabályok mentén választott vagy kinevezett, vezetői pozícióba ültetett személy a vezető, aki a szervezet adott szintjén a maga munkakörében (többek között) az alárendeltjei teljesítményéért felelős a felettesei előtt. A(z) informális, organikus, alulról felfelé elnyert, a csoport tagjainak egyetértése szerinti és kiérdemelt *leadership* mellett tehát beszélhetünk formális (felülről kiválasztott és kinevezett, szabályok szerint elnyert) vezetésről is. Az angol szaknyelv az ilyen vezetőt általában a *manager* szóval jelöli. Egy másik lehetséges és a szakirodalomban meglehetősen elterjedt különbségtétel a menedzser és a *leader* között, hogy az előbbi szót általában nem az elől járó, embereit maga után vonó vezetőre, hanem a háttérben maradó, a többiek munkáját tervező-szervező-irányító-összehangoló-ellenőrző felettesre használják. Kevesebb a személyesség, más jellegű a minta. Nem a Baradlay Richárdok, hanem a Baradlay Ödönök számítók, szakmai, professzionális vezetése ez. Nem az emberorientált, hanem a feladatorientált vagy folyamatorientált (tevékenységorientált), szakmai vezetőké.

A menedzsment és a *leadership* nem kizárja, hanem kiegészíti egymást. A formális (értsd: formalizált, szabályok szerint, felülről működtetett, mesterséges) szervezetbe illeszkedő informális (vagyis „szerves” vagy organikus, természetes, belülről, saját szokásai, szociálpszichológiai viszonyai és dinamikája által működtetett) csoportoknak mindkettőre szükségük van. Az, hogy egy személyben testesül-e meg a két szerep, vagy ketten (esetleg többen) osztoznak rajtuk valamely formában, más kérdés. Ahogy a regnáló, vagyis uralkodó, de nem irányító király és a hatalom gyakorlója, a miniszterelnök egy alkotmányos monarchiában (lásd *reign but not rule*), vagy a részvénytársaság elnöke és vezérigazgatója, a politikai és a szakmai vezetés, a stratégiai és a végrehajtó (*executive*) vezetés, vagy az amerikai hadsereg tisztjei és tiszthelyettesei között is hasonló hangsúlybeli különbségeket találhatunk az általuk gyakorolt szerepek között, úgy a személyes vezető, a kezdeményező, innovatív, kommunikátor, kapcsolatember *leader*

és a végrehajtó-kivitelező, a folyamatokat szervező és működtető menedzser között is lehetséges a szerepmegosztás valamely hasonló formája.

A szóhasználat már az angolban sem konzekvens, sőt az emberorientáltság és feladatorientáltság, illetve a választott és kinevezett vezetés között sem teljes az átfedés. A szerzők használta fogalmak viszonyát erősen meghatározza néhány olyan tényező, mint a szóhasználat, a vezetésről és szervezetekről való elképzelések, a szakmai háttér és tapasztalatok vagy akár a vezetési szint, amelyről vagy amely számára írnak. A civil szektorban, különösen az üzleti életben, az alsó vezetői szintekre felkészítendő olvasók számára írott irodalom inkább a végrehajtó, operatív, feladatorientált menedzsmentről szól, amelynek részeként tünteti fel az emberekkel való foglalkozást (*leading*, motiválás, *staffing* stb.), a középszintű, szervezeten irányító vezetőkre szabott irodalom inkább egymás mellé rendelve, egyenrangú szerepekként modellezi a kettőt, míg a felső vezetésnek szóló leginkább a *leadership* alá rendeli a menedzselést. A katonai vezetésemélet viszont egyértelműen és minden szinten *leadership*ről beszél, ennek részeként tárgyalva a *managing* folyamatorientált tevékenységeit. Mindezt azonban azonnal felülírhatja a szerző elképzelése, meggyőződése, az általa képviselt megközelítés vagy irányzat szóhasználat és szokványai, az évtized vagy az ország szokásai, amelyben alkot, és számos más hatás. Az eredetileg japán szerzők esetében például a *management* és a *control* szavak közt (anyanyelvi sajátosságok okán) nem nagyon lehet különbséget tenni, aminek viszont természetesen szemléletbeni következményei is vannak. A fordítási problémák is hatnak, lásd például a francia és az angol *administration* szó közti jelentéskülönbségeket, a *direction* vagy a *motivation* szavak két-két jelentését, a *management* megfelelőit (például „vezetési tevékenység” és „vezetőség” vagy akár „vezetők”) stb. A káosz tehát első pillantásra tökéletes. Az olvasónak mindig vigyáznia kell még a saját anyanyelvén is arra, hogy pontosan azonosítsa, az olvasott szöveg a formális vagy az informális, a feladatorientált vagy az emberorientált vezetésről szól-e éppen. A pontos értelmezéshez ez mindenképp elengedhetetlen. Sajnos előfordul, hogy a szóhasználat még egy-egy szövegen belül is ingadozik.

A vezető felelős – felelős magáért, a csoportjáért és annak tagjaiért, azok munkájáért, eredményeiért, fejlődéséért, sikereiért. Felelős önmaga, a szervezetet működtető és fenntartó társadalom, a felettesei, a munkatársai és a beosztottjai előtt és felé. Tevékenységének eredményességét mérni csak másokén és másokon keresztül lehet. A vezetőt eredményesnek (sikeresnek, hatékonynak, „jónak” stb.) tartjuk, amennyiben

- a beosztottjai elismerik (elégedettek vele, tisztelik, kedvelik, becsülik stb.),
- a csoportjára bízott feladatok a kitűzött kereteken és korlátokon belül teljesülnek (határidő, erőforrás-felhasználás, minőség, darabszám stb.),
- ráadásul még képes arra is, hogy csoportját sikeresen illessze be a szervezeti (belső) környezetbe,
- mindezt pedig a többiek által professzionálisnak (vagy legalábbis bevettnek) tekintett módon (ti. összhangban a szakmai, szervezeti stb. kultúrával) teszi.

A vezetői karrierút meredeksége vagy az íróasztalokon heverő dossziék és papírok mennyisége természetesen ebben nem játszik szerepet.

A vezetői felelősség árnyaltságát és sokrétűségét talán a harmadik olyan tényezővel kapcsolatos tevékenységeknél lehet leginkább érzékeltetni, amellyel a vezetőnek tennivalója van. Ez a döntések megszületéséhez kapcsolódó tevékenységek köre. Vezetői felelősség,

hogy a rá bízott szervezet vagy szervezetrész keretein belül időszerű, végrehajtható, megfelelő és alkalmas (de legalábbis túlélhető) döntések szülessenek. Az, hogy a döntések előkészítésének és meghozásának egyes tevékenységeit vagy akár a döntés szentesítését a vezető maga vagy más(ok) végzi(k), másodlagos: a szervezeti döntési rendszer fejlesztése és eredményes működésének biztosítása mindenképp vezetői figyelmet és erőfeszítést igénylő feladat. Hangsúlyozandó, hogy az eredményesség minden fokozata (túlélés, erőforrás-takarékosság, többlet, eredmény vagy érték, esetleg helyzetelőny produkálása stb.) alapvetően függ a szervezet vezetésétől: ha nem is mindig azért, mert ők viszik a döntéshozatali rendszerben a prímet, hanem azért, mert ők tudják a legnagyobb hatású hibákat elkövetni például éppen azzal, hogy nem (vagy nem megfelelő szervezeti szintre vagy csoporthoz) delegálják a döntés feladatát.

A vezetőnek tehát e három nagyobb (és számos kisebb) horderejű szempontot kell figyelembe vennie működése közben. A működésének tere, a vezetési helyzet erősen komplex rendszerként jellemezhető: állandóan változó, a résztvevők tettei és a környezeti tényezők változásai hatására folyamatosan alakuló tér, amelyben az egyes akciók során az *egyéni, csoport- és szervezeti célok, tevékenységek és a szervezeti felépítés dinamikus egységére és egyensúlyára* kell törekedni. Ha e hármasság mindegyikének leggyengébb láncszemét vagy kritikus pontját emeljük ki, a gyakorlati vezetési gondolkodás egyik legnépszerűbb alapkövetelményéhez, *a feladat, az eszköz és az ember egységéhez* jutunk. Ha a hármasságok tagjai nem illeszkednek, nemhogy segítenék, de könnyen lehet, hogy tönkreteszik egymást. Gondoljunk csak a géprombolókra vagy az eszközhiányos szervezetek működési és fejlődési rendellenességeire, sőt akár a Parkinson-féle törvényekre (PARKINSON 1985) vagy a Peter-elvre (PETER–HULL 1969). Ezek a jelenségek végiggondolhatók például abból a szempontból is, hogy az egyes tárgyalt esetekben a feladat-, eszköz- vagy emberi tényező hibás értékelése okozza-e a gondot.

A vezetési helyzet komplex kapcsolatainak és megnyilvánulásainak jellemzésére használható fogalompárok és hármasságok (formális/szabályozott/hivatalos – informális/szabályozatlan/magánjellegű, vertikális-horizontális-diagonális, szóbeli-írott stb.) már önmagukban is érzékeltetik azok potenciális bonyolultságát. Ha ehhez még hozzátesszük a sokszoros visszacsatolások és az ezek következtében fellépő pillangóhatás⁶ bekövetkezésének valószínűségét, talán elkezdjük megérezni, miért is nincs könnyű dolga a vezetőknek. Ahhoz, hogy helyzetről helyzetre megfelelő egyszerűsítésekkel élve modellezhessék a maguk státuszát, és így megfelelő képük lehessen a lehetőségeikről, a vezetőknek igen jól kell ismerniük szervezetüket (belső környezet) és annak működési (külső) környezetét. Az ehhez – és más vezetői feladatokhoz – szükséges tudások és képességek megismerését, megértését, elsajátítását és fejlesztését segítik azok az elméletek, amelyeket összefoglalóan vezetéstudománynak fogunk nevezni.

⁶ Elérhető: <https://fractal.foundation.org/resources/what-is-chaos-theory/> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.); <http://fizikaiszemle.hu/archivum/fsz9312/gotz9312.html> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

1.3. A vezetéstudomány célja

A vezetéstudomány meghatározása annyiféle lehet, ahányan és ahányszor próbálkoznak vele. A céljainknak megfelelően definiálhatjuk a magunk ízlése és szándékai szerint a vezetéstudományt mi magunk is. A szakirodalmi terminológia itt sem egységes – gyakorlatilag nagyjából ugyanazt a tudományterületet jelezheti más könyvekben, cikkekben stb. a vezetéselmélet, vezetés- és szervezéselmélet, szervezéselmélet, menedzsmentismeretek, sőt mint látni fogjuk, tulajdonképpen legtöbbször a szervezeti magatartás, szervezeti viselkedés, szervezettelmélet, szervezetszociológia, szervezetszociológia stb. kifejezés is. Itt és most összefoglaló *terminus technicus*ként a „vezetéstudomány” szót fogjuk használni.

A vezetéstudományt szokás a közgazdaságtan egyik területeként lehatárolni. Ebből a megközelítésből az a képzetünk támadhat, hogy a vezetés és a szervezeti működések nem közgazdaságtani megközelítései voltaképpen nem is lehetnének részei a vezetéstudománynak. Ezt a félreértési lehetőséget kiküszöbölendő, talán érdemesebb a vezetéstudományra mint olyan *interdiszciplináris alkalmazott társadalomtudományra* gondolni, amelynek célja *egyrészt a jelen vezetőinek támogatása és fejlesztése, másrészt a jövő vezetőinek felkészítése*. A roppant gyakorlati célmegjelölés indokolja az alkalmazott tudományok közötti elhelyezést. A vezetéstudomány interdiszciplináris jellege is könnyen belátható, ha belegondolunk, hányféle tudományterület módszereit és eredményeit használjuk föl a vezetéstudományi gondolkodás és vizsgálódások során. Az ún. rokon- vagy határ tudományok sorát igazából csak elkezdeni lehet: szociológia, szociálpszichológia, pszichológia, történelem, közgazdaságtan, matematika, statisztika, a filozófia különböző területei (például episztemológia, logika, etika), a hadtudomány, a kulturális antropológia, a politológia, a nyelvészet, az etológia, a mérnöki tudományok, az informatika és a programozás, az orvostudomány és ki tudja, hány tudományág és -terület, irányzat, elmélet, metodológia vagy modell tartozik (vagy tartozhatna) ide (például komplexitáselmélet, rendszerelmélet). Nem tudjuk kizárni a szűk (és hagyományos) értelemben nem tudományos eszközöket sem (festészet, grafika és design, meseszerkesztés és -elemzés stb). Tulajdonképpen minden, amit a vezetéstudomány felhasznál a fenti céljainak elérése érdekében, a részévé válik, és adaptálódik ahhoz.

A felsorolásból látszik, hogy a szó szoros értelmében vett társadalomtudományokon kívül mi minden van vagy lehet(ne) belül a vezetéstudomány határain, ha bármit rendszerbe vagyunk képesek állítani, ami a vezető számára hasznos tudás, információ vagy gyakorlat. Az, hogy a kreatív problémafeldolgozás technikái közt található a gazdag rajz,⁷ vagy hogy az esettörténetek készítésénél és elemzésénél használhatók bizonyos, eredetileg írói ismeretek és készségek, szinte természetes. A szervezeti kultúra menedzsmentjének egyes területeihez kapcsolódó analógiák és elemzések elvihatnek akár az irodalom, akár a filmművészet, akár a pszichoanalízis, akár a mitológia- vagy mesekutatás felé. Nem kell feltétlenül tudományosan tökéletesen igazoltnak lennie annak a módszernek, amelyet beillesztünk a vezetői és tanácsadói eszköztárba, ha hasznos. Ha nagyon belegondolunk, a Maslow-féle szükséglet-hierarchia-modell kvantitatív (pszichometriai) igazolása sem történt voltaképpen meg, mégis minden vezetési kurzuson lelkesen emlegetjük, magyarázzuk és alkalmazzuk különböző célokra (például humán erőforrás-menedzsment, reklám

⁷ Elérhető: www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/richpictures (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

és promóció, kommunikáció, érdekelemzés, interkulturális menedzsment), mert bevált és beválik. Ráadásul menedzserek generációinak szolgált és szolgál olyan, mindenki által ismert és értett viszonyítási pontokkal, amelyek a kommunikációt számos téren kölcsönösen érthetővé teszik. *A vezetéstudomány oktatásának egyik pozitív hozadéka az alapcélok mellett, hogy megteremti azt a közös, többé-kevésbé minden képzett vezető által értett kódot, amely a vezetői kommunikációhoz szükséges.*

1.4. Vezetéstudomány és szervezetelmélet

Jelen céljainknak megfelelően a vezetéstudományi kutatások és eredmények tárgyalásának két nagy csoportját a „vezetéselmélet” és a „szervezetelmélet” szavakkal fogjuk jelölni. Mindkettő ugyanarról (ti. a vezetőről és szervezetről) szól, ugyanazt kutatja, ugyanazokra az eredményekre kell hogy jusson. A különbség a fókuszukban van.

A vezetéstudományi munkák egyik része (*vezetéselmélet*) a kommunikálandó tudást úgy rendszerezi, hogy fókuszának gyűjtőpontjában a vezető áll, és szűken rá összpontosítva fűzi fel az összes megfigyelt és felismert tény, elképzelést és minden más mondanivalóját. A *szervezetelmélet*, bár éppúgy elsősorban a vezető használatára való, ugyanazt a témát tágabban, a szervezet egészét, sőt akár annak környezetét is átfogva közelíti meg, és az érdeklődésének gyűjtőpontjába állított rendszerelemek (vezető, beosztott, csoport, szervezetrész vagy -szint, a szervezet egésze, a releváns környezet egyik-másik szegmense vagy akár egésze stb.) az elemzés folyamata közben változhatnak. Szervezetelméleti szempontból tárgyalva a jelenségeket, összevethetővé válik ugyanaz a dolog például a menedzser és a beosztott, a szolgáltató és az ügyfél, a szervezet és versenytársai szempontjából. Míg a menedzserközpontú tárgyalás célratörőbb, a szervezetelméleti sokrétűbb lehet. Mindkettőnek azonban első fokon a vezető munkájának támogatása, valamint a vezetők fejlesztése a célja.

Az angolszász irodalomban az *organization(al) behaviour* kifejezést is szokták használni. Az ilyen címen megjelent irodalom azonban általában nem törekszik a társtudományi ismeretek lehető legtágabb körben való összegyűjtésére és egységes (vezetéstudományi) összefüggésrendszerbe állítására, csupán leginkább a szociálpszichológia és pszichológia köréből érkező ismeretekkel dolgozik. Indokolt lehet tehát az ezek mellett a többi társtudományt is használó szervezetelmélet mint tágabb kategória megkülönböztetése.

1.5. Szervezetspecifikus vezetés

„*Vezetni mindenhol ugyanúgy kell.*” „*Vezetni mindenhol másképp kell.*” Az ilyen és hasonló sablonos kijelentések, bár meglehetősen egyszerűek, megfelelő szöveggörnyezetben igazak is lehetnek. *Vezetni mindenhol kell.* Az azonban, hogy különböző időpontokban, helyeken és helyszíneken *mit* jelent a vezetés, már egyáltalán nem biztos, hogy egybevágó lesz. A vezető személyisége, egyéb tulajdonságai, beosztottjainak személyiségei és egyéb tulajdonságai, a feladatok eltérősége, a szervezeti környezet különböző elemeinek mássága, a külső környezet eltérő adottságai miatt mások és mások lehetnek két különböző szervezetben még a hasonlóan érzékelt vezetési helyzetek is.

A szervezetek eltérő típusai, azok a sektorsajátosságok és professzionális kultúrák, amelyek egyes szervezeteket és környezeteiket jellemezhetnek, egyrészt nem cáfolják, hogy a vezetésstudományi szabályok itt is, ott is érvényesülnek, ugyanakkor viszont magyarázzák, miért juthatnak akár ugyanazon szabályok mentén igen eltérő eredményre a vezetők. A szervezetelemzés szempontrendszere segít azonosítani, hogyan és miként változnak egymás függvényében a szervezetjellemzők, vezetési helyzetjellemző tényezők, környezeti változók stb. Ezek a faktorok fogják végső soron befolyásolni annak eldöntését, hogy pontosan *milyen célokat* is kell figyelembe venni és kitűzni, hogy eredményesek lehessünk, hogy egy adott cél eléréséhez az adott helyzetben *mely tevékenységeken, feladatokon* keresztül vezethet az út, *milyen lehetőségeket* és hogyan lehet kiaknázni, és melyek elérhetetlenek, valamint hogy *milyen szervezeti felépítési típus* lenne a legalkalmasabb ezen működtetett és a működtetendő folyamatok hatékonyságának a biztosítására. Ahogy látni fogjuk a szervezetelemzésről szóló fejezetekben, amennyiben a szervezeti célrendszer, folyamatrendszer és felépítési rendszer nincs összhangba hozva (márpedig szinte soha nincs), a vezetők és csoportjaik gondjainak egyik fő forrása ez lesz. Külön vezetői erőfeszítés és idő kell arra, hogy a maga hatáskörében, amennyire lehet, a vezető ezt az összhangot megpróbálja legalábbis megközelíteni és (ha másképp nem megy, alkuk árán) valamilyen síkon és bizonyos (hivatalos és nem hivatalos, szervezeti vagy közösségi, formális vagy informális) eszközök és lehetőségek megragadásával fenntartani. A következő fejezetek arról szólnak, mit, hogyan, miért kell vagy lehet a vezetőnek tudomásul vennie ahhoz, hogy a maga szervezete, szervezetrésze keretein belül legalább ezt megtehesse, és így a hatékony munkavégzés feltételein javítson.

1.6. Összefoglalás

A vezetés a szervezet legfontosabb tevékenysége. Nemcsak azért, mert pozitív hozzájárulásai nélkül a szervezeti értékteremtő folyamatok nem működhetnének célirányosan és ellenőrizhetően, gazdaságosan és racionálisan, hanem azért is, mert *amennyiben rosszul működik, a vezetés képes a legtöbb kárt okozni a szervezetnek*. Egy fröccsöntőmunkás legfeljebb egy gépen termelhet nyolc órán át selejtet, míg egy-egy vezetési hiba vagy akár az egyébként szokványos és megszokott döntések konstellációja is könnyen oda vezethet speciális, a „normálistól” eltérő vezetési helyzetben, hogy a szervezet egésze termel túl költséges, használhatatlan vagy eladhatatlan minőséget. Közhely, de a szervezeti működések problémáinak túlnyomó többsége vezetési hibák miatt lép fel: akár a közmondásos Pareto-arány⁸ (80/20) is teljesülhet. Innentől kezdve a vezetési hibák kiküszöbölése jóval fontosabb és pozitívabb hatású lehet, mint mondjuk a termelésieké.

A vezető, mint láttuk, legalább három fontos, átfogó tevékenységcsoporthoz fűződően kell hogy működjön:

⁸ Elérhető: <https://betterexplained.com/articles/understanding-the-pareto-principle-the-8020-rule/> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

1. figyelnie kell a szervezet által a csoportja elé állított célokra, feladatokra, az ezek elérését, végrehajtását célzó (alap)folyamatokra, illetve a csoport és a szervezet (hatékony és eredményes) működéséhez szükséges minden egyéb célra, feladatra, folyamatra;
2. figyelnie kell a csoportját alkotó emberekre, azok kiválasztására, felkészítésére, képzésére, kihívásaira és problémáira, valamint a csoportnak, mint egésznek a hasonló ügyeire;
3. figyelnie kell végül arra, hogy a csoport tevékenységi körét érintő belső döntések időben megszülessenek (illetve a külsőket időben megkapják), illetve megfelelő minőségűek legyenek (vagyis legalábbis „túlélhető”), valamint még néhány fontosnak tűnő kritériumra (például betarthatóság, megvalósíthatóság, hatások).

Amennyiben a (gondolkodási segítségként, gondolatrendezéshez stb.) praktikus és jól használható hármasságok (célrendszer-folyamatrendszer-szervezeti felépítés, feladat-eszköz-ember, cél-folyamat-döntés stb.) tagjai nem illeszkednek egymáshoz, a hatékonyság és eredményesség kétséges. Mindezt azonban csak úgy tudjuk elérni, hogy tudomásul vesszünk két jelentős kockázati tényezőt: a vezetési helyzet menedzselendő és fejlesztendő része a vezető maga is – egészsége, tudása, ismeretei, személyisége, képességei, készségei stb.; mivel a szervezetek egyre kevésbé képesek a 20. század elején még annyira megszokott és értékelt stabilitást biztosítani a munkavégzéshez, menedzselni kell egyrészt a fejlődést, a változást magát is, illetve számolni kell, a korábbiaktól eltérően már alsó vezetési szinteken is a döntések és a dinamikus környezet egymásra hatásaiból származó kockázatokkal, veszélyekkel és lehetőségekkel (lásd például SZEGEDI–TIRCSI 2017).

A vezetőknek ezért külön erőfeszítéseket kell tenniük arra, hogy minél jobban ismerjék szervezeteiket, és minél jobban képesek legyenek azok változásait érzékelni és követni – ez viszont nem sikerülhet, ha ők maguk nem veszik kézbe önmaguk fejlesztését és menedzselését is. Ezért a 21. század menedzserét legalább két új vagy legalábbis szokatlan tulajdonság kell hogy jellemezze:

1. kiolthatatlan és folyamatos érdeklődés és figyelem a szervezete iránt,
2. a folyamatos személyiségi, tudásbeli, tapasztalatbeli fejlődés, önfejlesztés tudatos gyakorlata.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Milyen vezető Ön? Keressen az interneten egy erre a kérdésre választ ígérő, legalább 10 kérdésből álló, lehetőleg komolynak tűnő tesztet, és töltsé ki! Mit mond az eredmény? Ön szerint igaz-e? Miben igen, és miben nem?
2. Gondolja végig, amennyiben vezető, a saját, amennyiben nem az, a felettese munkáját! Milyen, a folyamatokra, az emberekre, illetve a döntésekre irányuló gyakorlati tevékenységeket tud azonosítani?
3. Mennyiben gondolja másnak a vezetők helyzetét és feladatait a 21. században, mint például a 20. században?

Fogalmak

- vezetéstudomány
- faktor
- informális-formális közösség
- szervezet
- mechanisztikus-organikus-szerves
- természetes
- szervezeti felépítés
- vertikális-horizontális-diagonális kapcsolat
- vezető
- menedzser
- leader
- döntéshozó

Felhasznált irodalom

- BELÉNYESI E. (2016): Alfavezetők a közigazgatásban? *Új Magyar Közigazgatás*, 9. évf. 1. sz. 22–32.
- CSÁNYI V. (1999): *Az emberi természet; Humánetológia*. Budapest, Vince.
- PARKINSON, C. N. (1985): *Parkinson törvénye vagy az érvényesülés iskolája*. Ford. Szász Imre. Budapest, Minerva.
- PETER, L. J. – HULL, R. (1969): *The Peter Principle: why things go always wrong*. New York, Harper Collins.
- SZEGEDI P. – TIRCSI H. (2017): Nanotechnológia: a katonai vezetés új kihívása? *Hadtudományi Szemle*, 10. évf. 1. sz. 491–505.
- Sedláček T. (2012): *A jó és a rossz közgazdaságtana. A Gilgames-eposztól a Wall Streetig*. Budapest, HVG Kiadó.
- CSÁNYI V. (2015): *Íme az ember; A humánetológus szemével*. Budapest, Libri.
- MORRIS D. (1989): *A csupasz majom*. Budapest, Európa.

Ajánlott irodalom

- CSEPELI Gy. (2001): *A szervezkedő ember*. Budapest, Osiris.
- DORNAI E. (2003): A vezető és a menedzselés. In HUNYADI György – SZÉKELY Mózses szerk.: *Gazdaságpszichológia*. Budapest, Osiris.
- FODOR L. (2013): *Gazdaságpszichológia*. Budapest, Noran Libro.
- KLEIN S. (2016): *Vezetés és szervezetszichológia*. (SHL könyvek) Budapest, Edge 2000 Kft.

Vákát oldal

2. A vezetéstudomány történetének vázlata

A vezetés mint szociálpszichológiai folyamat *a jelenben mint történetileg meghatározott közegben* folyik. A vezetéstudomány történetének tanulmányozása segítségünkre van abban, hogy megismerhessük, mely korszakban és hol, milyen országban, társadalmi és szervezeti közegekben, milyen problémák közepette keresték és találták ki azokat a megoldásokat, módszereket és elméleteket, amelyeket mind a mai napig tanítunk. Ez a háttérismeret, rádöbenthet legalább két dologra. Az egyik, hogy az elemző, vezető vagy kutató sajátosságai (személyiség, szakmai háttér, olvasottság, tapasztalat stb.) milyen kereteket szabnak és lehetőségeket engednek neki az elemzési és döntéshozási tevékenységek során. A másik, hogy a vezetési helyzet többi sajátossága miképp befolyásolja a születendő megoldásokat (modelleket, metodológiákat, eljárásmodokat, döntéseket).

Érdekes figyelni a fejlődés dinamikája, a jelenségek újragondolása és átértékelése mellett arra is, miért találtak sokszor ugyanarra a problémára más-más megoldást az 50-es évek ipari Amerikájának szakértői, mint a 70-es évekéi, miért értettek ki mást a klasszikusok soraiból az 50-60-70-es évek szerzői, mint a 80-as évek után szocializálódó kutatók, vagy a szervezet ilyen vagy olyan típusú tagjainak vagy sajátos jellemzőinek miért tulajdonítanak eltérő fontosságot az egyes korszakokban.

Ez a fejezet fő vonalakban megkísérli összefoglalni a klasszikus vezetéstudomány történetének menetét a 70-es évek végéig, majd röviden bemutatni, miért és hogyan alakul át szükségszerűen a vezetés, a vezetéstudomány és a vezetőképzés a 80-as évektől.

2.1. A vezetéstudomány története

Ha a vezetésről való gondolkodás történetét rendszerezni akarjuk, a történelem többé-kevésbé felszínes ismeretében négy nagy szakaszt próbálhatunk megkülönböztetni.

2.1.1. A preindusztriális korszak

A preindusztriális (iparosodás előtti) korszak felőleli gyakorlatilag egész történelmünket az őskortól nagyjából az ipari forradalomig. Azokban az időszakokban és területeken, ahonnan forrásaink egyáltalán vannak, vagyis a Kelet és a Nyugat „civilizált” (értsd: írástudó) országaiban, nagy általánosságban azt látjuk, hogy a vezető a legtöbb társadalomban egy meghatározott társadalmi rétegcsoporthoz tartozik, amelynél alacsonyabb származással és rosszabb háttérrel ritka, hogy kiemelkedhet. Ennek a csoportnak a neveltetése a korszakban számukra fontos ismeretek és készségek elsajátítását célozza. Az így átadott tudás – bár általában praktikus – ritkán esik egybe a mi mai vezetőinktől elvárt készségekkel és képességekkel. Egyes korszakok bizonyos szint felett álló, magasabb beosztású vezetői bizonyos társadalmi körökben azonban már ekkor is foglalkoztak az utánpótlás kérdésével

és az utód(ok) felkészítésével. A főnemesi, főtisztviselői, valamint az uralkodói udvaroknak jellemzője, hogy a kliensek, rokonok vagy a saját gyermekek nevelése és képzése nagyjából rendezett formát mutat. Az óegyiptomi vezírek mellett tanuló írnokjelöltek közt ott találhatjuk a következő udvari adminisztrátori réteg egyes képviselőit, későbbi hadvezéreket, sőt akár a kiszemelt utódot is. A lovagkori Európa szinte ritualizált udvari kultúrájának, harcművészetének és vadászatainak szerepe a valódi vezetői ismeretek elsajátításához képest legalább olyan szereppel bírt, mint a megszerezhető klasszikus műveltség vagy a hittani és filozófiai tudás. Ugyanakkor mélyebbre ásva felfedezhetjük az olvasmányok között azokat a mintákat, amelyeket az európai kultúrkör az ókorban és a középkorban a vezetők elé ideálképként vagy archetípusként állít: Homérosz isteneit és hőseit, Athén vezetőit és szónokait, görög politikusokat és uralkodókat, római királyokat, consulokat, diktátorokat, majd császárokat, bibliai uralkodókat, szent életű királyokat, térítőszenteket, kolostoralapítókat és apátokat stb. A következő generációk vezetői Agamemnón és Meneláosz, Saul, Dávid és Salamon, Szolón és Periklész, Alexandrosz és Caesar, Augustus és Nero vagy éppen a frank Nagy Károly, a magyar I. István, sőt a krónikák Attilájának példáin tanulmányozhatták, milyen a jó és a rossz, az eredményes vagy a bukásra ítélt vezető jelleme és sorsa.

Vezető viszont, bár bizonyos „tanulmányok” (a vadászati, fegyverforgatási, harcászati ismeretek gyakorlati megszerzése mellett) hozzájárulhattak az elfogadottságukhoz,⁹ nem azért lett a többség, mert megszerezte a megfelelő ismereteket, hanem mert olyan társadalmi csoportba született, amelynek tagjaiból más szerencsés feltételek egybeesése esetén (nem, egészség, elsőszülöttség, adottságok stb.) akár még vezető is válhatott. Az elsőszülött fiúk megörökölték apjuk címeit és birtokait, a fiatalabbak lehettek egyházi vezetők (például apátok, püspökök) vagy katonaiak. A (szak)tudás bizonyos helyzetekben akár mellőzhető is volt, bár hátrányára valószínűleg senkinek nem vált. A korai polgári szervezeteknél (például céhek) megfigyelhetjük, hogy nem lehet „kívülről” hozzá nem értőt tenni azok élére, és persze nincs is igazán igény erre. Azokban a körökben, ahol a hatalom és a kapcsolat dominál a származás mellett, nincs igazi respektje a polgári szaktudásnak mindaddig, amíg a modern állam meg nem születik.

A vezető gyakorlati ismereteit tapasztalatok útján lehet, sőt kell továbbra is elsajátítani. Az egyházi és világi vezetők, bár tanultak például egyházjogot, nyilvánvalóan mentoraik mellett sajátították el a szükséges ismereteket. Tisztte vagy hadvezérré az ember egy idősebb, sikeres hadvezér mellett válhat, ha megéri, kiérdemli, és életben marad. Püspökké rokont, megbízható vazallust, barátot neveznek ki, és hűbéresként kezelik az uralkodók és a pápák egyaránt. A reneszánsz korszakában merül fel egyáltalán az ötlet, hogy bizonyos beosztások megszerzéséhez, az óceánjáró hajóskapitányokéhoz, navigátorokéhoz *iskola jellegű képzést* (lásd Tengerész Henrik¹⁰ portugál herceg) vagy *előírt és ellenőrzött felkészülést biztosító, valamint központi, hivatalos vizsgákat rendező és a hiteles tanúsítványokat kiadó intézmény* felállítását (VIII. Henrik angol király, Trinity House,¹¹ 1514) társítsák. Ez az ötlet azonban csak majd az ipari forradalom és a polgárosodás korszakában indul el hódító útjára, és csak a 20. század legelején érik be teljesen.

⁹ Mások pedig épp a gyanakvást táplálták, gondoljunk csak arra a közvélekedésre, amely körüllegte a középkorban a túlságosan betüszterető vezetőket, például Könyves Kálmán királyunkat.

¹⁰ Elérhető: www.biography.com/people/henry-the-navigator (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

¹¹ Elérhető: www.trinityhouse.co.uk/about-us/history-of-trinity-house (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

2.1.2. Az ipari forradalom (ipari) korszak

Az ipari forradalom első szakasza kb. a 18. század 60-as éveitől kezdődő száz év során a technológia, a tudományok és gondolkodás, a gazdasági, társadalmi és politikai szerkezet terén egyaránt jelentős átalakulásokat hozott a fejlett, gyorsan iparosodó országokban Európában (Anglia, Franciaország, Németország, a Habsburg Birodalom iparosodó területei), valamint a terjeszkedő Egyesült Államok tagállamaiban. Az ipar gépesítése, a nagy-szabású, állami támogatással, de (jórészt) magánemberek pénzéből történő fejlesztések és egyéb vállalkozások, a családi vállalkozások mellett a jóval nagyobb tőkekoncentrációt egyesíteni képes társaságok alakulása és fejlődése, a közgazdaságtani gondolkodás, a tü-zérség, a katonai logisztika és tisztképzés, a tömegoktatás elterjedése alapozza meg a kö-vetkező szakasz, az ún. *második ipari forradalom* időszakának (kb. 1860–1918) átalaku-lásait, amelyeket még elnagyolva felsorolni sincs itt lehetőség, ezért három, számunkra igen jelentős vonását említjük csak meg:

1. a *közszolgáltatási szektor* erősödését, köztük olyan, először városi, majd össztár-sadalmivá váló igények kielégítésére tett első kísérletekkel, mint például az ivóvíz biztosítása, a közvilágítás, a távolsági szállítás és városi közlekedés,
2. a közép- és felsőfokú (főiskolai-egyetemi) oktatás fokozatos átalakulását, ideértve a *modern tudományok és az ipari társadalmakhoz kapcsolódó szakmák (például mérnökök) képzéseinek iskolai keretek közé terelését*,
3. a *menedzserizmust*, vagyis a tulajdonosi és vezetői szerepek elválását, a fizetett, professzionális vezetők (menedzserek) társadalmi rétegének kialakulását és meg-erősödését, a vezetés szakmává és a korszak utolsó évtizedében tudománnyá vá-lását.

A harmadik korszak, a *harmadik ipari forradalom* a két világháború közötti időszakban ezeknek a jegyeknek az egyre gyorsuló kiteljesedését és meghatározóvá válását jelentette az Egyesült Államokban, míg Európa országainak, különböző okokból, a lemaradás egyre nyilvánvalóbbá válását kellett megélniük. Ennek a korszaknak a szervezetek szempontjából meghatározó irodalmát olyan szerzőkhöz köthetjük, mint például a modern közgazdaság-tudomány atyja, Adam Smith, Karl Marx, akinek életműve a 19. századi gazdasági, társa-dalmi és tudományos gondolkodás egyik csúcspontja és a további fejlődés fontos katali-zátora, vagy Émile Durkheim, a szociológia tudományának útráindítója, illetve olyan, már a vezetéstudomány klasszikusai közt is számontartott vezetők és kutatók, mint Frederick Winslow Taylor, a tudományos menedzsment irányzat (vagyis a taylorizmus) és ezzel a vezetéstudomány (egyik) megalapítója, Mary Parker Follett, a modern menedzsment „anyja”, Henri Fayol, a vezetéstudomány kezdeteinél bábáskodó francia mérnök, menedzser és gondolkodó, Max Weber, a „megértő szociológia” megalapítója¹² vagy Chester Barnard, a rendszerszemléletű vezetői gondolkodás talán első amerikai képviselője,¹³ hogy csak a leg-nagyobbakat említsük. A korszak végére a klasszikus szervezetvezetési és a menedzsment (vagy magyarul mondhatjuk, folyamatszervezési) irányú gondolkodásba az eredetileg

¹² Elérhető: www.cardiff.ac.uk/socsci/undergraduate/introsoc/weber14.html (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

¹³ Elérhető: www.preservearticles.com/2014021233439/chester-barnards-social-systems-approach-and-contribution-to-management.html (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

töbnyire mérnöki alapképzettségű vezetők és kutatók belefűzik azokat a társtudományi gondolatokat és eredményeket, amelyek közvetlen segítséget jelentettek a folyamatok hatékonyságának javításában. Taylor tanítványainak és körének módszertani forradalmát folytatták a korszak nagy ipari központjaiban, mint például a Bell Művek vagy a Western Electric Company, amelyhez a híressé vált hawthorne-i ipartelep is tartozott. Itt kezdte el Walter A. Shewhart, a fizikus-mérnök kutató a statisztikai módszereket beilleszteni a taylorista folyamatszervezés eszköztárába (*SPC, statistical process control*), és itt alkalmazták először a munkapszichológia új tudományát egy nagyszabású kísérletsorozatban a Harvard Business School oktatói és kutatói, Elton Mayo és társai (vagyis a *human relations school*, az „emberi kapcsolatok irányzatának” tagjai) arra, hogy feltárják és leírják annak a jelenségkomplexumnak a működését, amelyet ma emberorientált vezetésnek hívunk, és megalkossák a modern vezetéstudomány első olyan metodológiáját, amelyet valóban vezetőközpontúnak nevezhetünk.

2.1.3. A posztindusztriális korszak

A második világháborútól a 70-es évekig húzódó fejlődési szakaszt, a gyors amerikai és japán fejlődés, az európai rekonstrukció korszakát azoknak a jórészt amerikai katonai stratégiai kutatóintézetekben kialakított elképzeléseknek és módszereknek az elterjedése jellemzi, amelyek az eddig majdhogynem egységesnek tűnő vezetéstudományi fejlődés vonalát újabb ágakkal, irányzatokkal, iskolákkal gazdagították. Ezek eredményei tették a 70-es évek nagy változásait lehetővé mind a gyakorlatban, mind az elméletben. Ez a klasszikus rendszertani és döntéshozatali irányzatok virágzásának nagy korszaka, amely a 70-es évek elejére, a kaoszelmélet gondolatainak és eredményeinek térhódítása hatására megújulva és felfrissülve, immáron más, „divatosabb” neveken (például a 70-es években a vezetéstudományban és szervezetelméletben elterjedt *kontingenciaelmélet* vagy a később, a 90-es évektől a minden társadalomtudományban hódító *komplexitáselmélet* elnevezés ilyen) elért sikerei mellett a modern társadalom- és természettudományos gondolkodás tudományfilozófiai paradigmájává vált. Olyan, mára már ikonografikus szereplők jelennek meg a szakirodalom szerzőiként, mint amilyen Ludwig von Bertalanffy,¹⁴ az általános rendszerelmélet biológus alapítója, Trist és Bamford, a rendszerelmélet művelői közt a közgazdász Kenneth Boulding és a filozófus C. W. Churchman, James G. March és Herbert Simon, a döntéshozatali irányzat alapító gurui, W. J. Burns és Georg M. Stalker, Paul R. Lawrence és J. W. Lorsch vagy J. T. Thompson. A sort még hosszan lehetne folytatni.

A második világháború katonai kutatásai környékén találjuk olyan fontos vezetéstudományi irányzatok kiindulópontjait, mint a motivációkutatás, amelyből 1960 után alakul ki a motiváló szervezetek építésének elmélete és gyakorlata, az emberierőforrás-menedzsment; a stratégiai tervezés és a stratégiai menedzsment klasszikus formái; a döntéshozatal és a vezetési stílusok elmélete. A békekötés után amerikai tanácsadók, köztük Shewhart tanítványai, W. Edwards Deming és Joseph M. Juran, segédkezve Japán újjáépítésében és modernizációjában, a japán menedzserekkel együttműködésben megalkotják azt

¹⁴ Elérhető: www.bcscs.org/the-center/legacy/systems-theory-and-general-system-theory/ (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

a vezetésfilozófiát és -módszertant, amely majd a 80-as évektől japán menedzsmentként, TQC-ként (*total quality control*), majd TQM-ként (*total quality management*, kb. minőségelvű vezetés vagy elterjedtebb nevén *teljes körű minőségmenedzsment*) válik világszerte közzismertté, és amelynek egyik változata a Toyota Művek gyakorlatában kikerült formájában a mai folyamatszervezés egyik leg(poszt)modernebb irányzatává vált *lean management* (kb. szikár, hajlékony, karcsú folyamatszervezés) néven.

2.1.4. A harmadik hullám: a posztmodern korszak

A 20. század utolsó évtizedeiben a vezetésstudományi-szervezetelméleti területen éppúgy, mint a filozófia vagy a műszaki felfedezések terén is erősen felgyorsult a fejlődés és a diverzifikáció. A 70-es évek felismerése, miszerint a vezetésstudomány alapkérdése (*Hogyan építsünk, fejlesszünk, vezessünk viszonylag stabil környezetben viszonylag stabil és eredményes szervezeteket?*) érvényességét veszítette – egyszerűen a szervezeti környezet stabilitása immáron tagadhatatlanul megszűnt. A stabilitás fenntarthatatlanná válásának felismerése új alapokra helyezi a vezetésstudományt. Az új alapkérdés (*Hogyan alakítsunk, fejlesszünk, vezessünk túlélésre és változásra képes, tudatosan fejlődő szervezeteket?*) kezvezett az új szemléletű, rugalmas, a komplexitást és ideiglenességet egyre jobban kezelő módszertanoknak és irányzatoknak.

Az a japán hatás, amelynek következményei közé tartozik a 70-es években az emberierőforrás-menedzsment átalakulása, a *Z-elmélet* és a japán menedzsmentmódszerek és -gondolatok elterjedése, amely majd a TQM amerikai átvételében kulminál, legalább két jelentős gondolkodásbeli újítást hozott az amerikai, majd az európai vezetési gyakorlatba.

1. Mivel természetesen a klasszikus termelés-szervezés fejlődése sem állt meg: a Taylor és Shewhart nyomdokain kialakuló, immár az összes szervezeti folyamat elemzésére képessé váló irányzat (*operations management, process management*) módszertani készlete a hatékonyság és eredményesség szempontjai mellett azonban kiegészült a minőségével is – ráadásul mindez hamarosan párosult a vevőorientáltságból kiindulva az értékközpontú gondolkodás elvrendszerével, aminek eredménye a régi módszerek megújítása és újak rendszerbe állítása lett.

2. Ahogy azt a mai humánpolitika elméletrendszere is mutatja, a szervezetek a tatarékosság jegyében egyre inkább a maguk belső erőforrásainak feltárására, növelésére és folyamatos megújítására összpontosítanak. Erősödik a karrierút-tervezés, a belső humán erőforrás-fejlesztés, ezen belül a belső vezetőfejlesztés szerepe. Ugyanígy a folyamatszervezési módszerek legmodernebbike, a „szikár” (*lean*) menedzsment filozófiája is a meglévő erőforrások jobb kihasználására, a kisebb hatékonyságú, de multifunkcionális eszközök alkalmazására, a munkatársak folyamatos, többféle munkakör elvégzésére is felkészítő képzésére, a tömegtermelés helyett a *small batch*, a kisebb volumenű megrendelések folyamatos és azonnali kielégítésére törekszik azzal, hogy a fölösleges és pazarló szervezeti tevékenységeket egyszerűsíti, kiküszöböli, költségtakarékosabb megoldásokkal helyettesíti. A tömegtermelés válasza a gyorsan változó környezet kihívásaira az automatizáció és a robottechnika olyan szintű alkalmazása, amely az emberi jelenlétet és beavatkozást szinte már inkább akadályként kezeli. Ugyanakkor megjelent és elterjedt az amerikai és európai válasz is a piacok változó, kis volumenű vagy akár egyedi meg-

rendeléseire: a korábbi elszigetelt, elsősorban pénzügyi és mérnöki területeken alkalmazott előzmények után közkedvelté váló, minden gazdasági és nonprofit ágazatban viharos gyorsasággal erősödő, az unikális tevékenységekre koncentráló szervezőmódszertanok családjá, a *projektmenedzsment*.

A korszak gondolkodásának fejlődése az előzőhöz képest jól illusztrálható a londoni iskola filozófusainak munkásságával. A *London School of Economics* katedráján álló három generáció – Karl Popper, Lakatos Imre és Paul Feyerabend – személyes viszonyai és filozófiai nézeteik fejlődése az ingát idézi. Ami Poppertől igaz és támadás az előző „paradigma” ellen, Lakatosnál pedig a védelmezendő „igazság”, az Feyerabendnél már „hivatalból” megkérdőjelezendő és kétségbe vonandó. Igazából a posztmodern felől nézve az előző korszak(ok) gondolatai közül azok igazán fontosak, amelyekkel lehet vitatkozni. A vezetéstudományban hasonló a helyzet: a 70-es évek szintézisei (például Mintzberg és Handy munkái) után nyilvánvaló, hogy a vezetéstudományi és szervezőelméleti modellek, nézetek, irányzatok és iskolák tanítása, „igazságai” érvényesülése nem egymással szemben, hanem egymás mellett lesz a következőkben elképzelhető. A rendszertani gondolkodás új szintjei, a káoszelmélet, a kontingenciaelmélet, a komplexitáskutatás eredményei egytől egyig a jelenségek mögött található világ egyre összetettebb, bonyolultabb, színesebb voltáról tanúskodnak. Ahogy Bertalanffy és mások is megjósolták: egy nyílt rendszerben, amilyenek az emberi közösségek és társadalmak is, *ugyanahhoz az eredményhez igen különböző utakon lehet eljutni*. A vezetőknek és kutatóknak nem feltétlen jobb megoldásokat kell tehát keresniük, mint az előzőek, hanem a vezetési környezet újabb és újabb konstellációinak és azok jellemzőinek az eddigieknél jobban megfelelőt. Akármelyik mai elméletet vizsgáljuk tehát, a mélyben mindig ott lesz a *megoldás és a környezet közti viszony* milyenségének kérdése – végül sosem az a kérdés, melyik megoldási mód vagy alternatíva a legjobb, hanem hogy melyik illeszkedik legjobban a vezetési helyzet releváns tényezőihez.

2.1. táblázat

A gondolkodási paradigmák alakulása a 20. században

	Menedzserizmus	Közösségépítés	Kreativitás
<i>Gondolkodás:</i>	• modern	• szimbolikus	• posztmodern
<i>A valóságkép:</i>	• eleve létező egység, • a tudástól független, objektív, • megismerhető	• közösségre létrehozott sokféleség – közvetlenül megismerhetetlen, csakis a szubjektív tudaton keresztül; ami az egyéni érzékelések közt egyezik, a közösségi tudat része lesz	• állandóan sávot váltó, folyékony, plurális, multilineáris; • minden egyéni – csak az emberi megnyilvánulások megismerhetők
<i>A valóság felismerésének kiindulópontja:</i>	• a dolgok összetartanak	• a dolgok illeszkednek	• a dolgok nem illeszkednek

	Menedzserizmus	Közösségépítés	Kreativitás
<i>A tudás:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • egyetemes, • megismerhető • (pozitívizmus) 	<ul style="list-style-type: none"> • partikuláris, • egyéni és/vagy közösségi, • relatív, függ a megfogalmazójának személyiségétől és a közösség kultúrájától 	<ul style="list-style-type: none"> • eseti, • itt és most épp nekem esetleg „igaz”, • nincs „igazság”, csak hatalmi játék eredményeként megfogalmazódó állítások, • a „tudás” ezek kétségbevonása és átrendezése
<i>A tudás fejlődésének alapja:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • adatok, • információ 	<ul style="list-style-type: none"> • jelentések, • értelmezés 	<ul style="list-style-type: none"> • tagadás, • dekonstruálás, • konstruálás
<i>A szervezet:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • objektív, valós entitás, • lehatárolt rendszer, • a döntések és cselekvések szabályos racionalitása, célirányossága, hatékonysága és eredményessége jellemzi 	<ul style="list-style-type: none"> • szubjektív, • olyan közösségek, amelyek folyamatosan újraalkotják tagjaikkal és azok szimbólumok által közvetített interakcióival a közös kontextust (fogalmi összefüggérendszer, kultúrát stb.) és azokat az érzelmi- és jelrendszereket, amelyek a tagokat összefogják 	<ul style="list-style-type: none"> • a hatalmi viszonyok alakulásának csatateré, ahol az értelmetlen, az elnyomás, az irracionális, a hamisság, a degradálódás köreiből való kitörés • kreatívan újraírható az emancipáció, reflexivitás és inkluzivitás jegyében is
<i>Az emberi kapcsolatok meghatározója:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • hierarchia, • fontos a vezető, • „homo oeconomicus” 	<ul style="list-style-type: none"> • közösség, • fontos a team, • „homo cooperativus” 	<ul style="list-style-type: none"> • önmeghatározás, • fontos az egyén, • „homo creativus”, • „homo algorithmicus”
<i>Az átfogó cél:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • előrejelzés, • „kézbentartás” (<i>control</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • megértés, • elfogadás, • harmónia 	<ul style="list-style-type: none"> • szabad értékteremtés, • a kreativitás felszabadítása
<i>Vezetés:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • szervezatközpontú, folyamatorientált, formális menedzsment 	<ul style="list-style-type: none"> • közösségközpontú, emberorientált, informális leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • „kreatívak vezetése”, • eredményorientált, • szupportív-facilitáló, • „adminisztratív”
<i>Ideális szervezeti kép:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • piramis, • szabályozás, • a hierarchia domináns, • irányítás-vezetés, • sokszintű piramis, • irányító kommunikáció, • kérdés a menedzsment, • kevés vezéregyenység, • kevés önmegvalósító 	<ul style="list-style-type: none"> • 3D-hálózat, • elfogadás, • a teammunka domináns, • team-/projektteam-vezetés, • kevesebb szervezeti szint, összefogott kommunikáció, • kérdés a leadership, • több vezéregyenység, több kezdeményezés és önmegvalósítás 	<ul style="list-style-type: none"> • kreatív játszótér, • szabadság, • individualizmus, • kommunikáció, • halmazok, káosz, komplexitás, • kérdés a facilitálás és koordinálás, a „vezetői ignorancia” mint szervezőerő, a lázadás mint energia, • sok „önvezető”, önjelölt, kezdeményező, önmegvalósító, • „forradalmár” vagy „lázaadó”

	Menedzserizmus	Közösségépítés	Kreativitás
<i>A szervezet metaforái (lásd például G. Morgan):</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „egyszerű” rendszer: gép, organizmus, agy 	<ul style="list-style-type: none"> • „komplex” rendszer: politikai, kulturális komplexitás 	<ul style="list-style-type: none"> • szociopaták, • értetlenek, • vesztesek, • örültekháza, • elnyomás
<i>A szervezet-elmélet metaforája:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • fizika (kvantitatív tudomány), mesterség 	<ul style="list-style-type: none"> • kvalitatív tudomány, festmény, művészet 	<ul style="list-style-type: none"> • patchwork, • kollázs, • terápia
<i>A vezetés-tudomány hangulatfestő szavai:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • alapelv, törvény, • elmélet, modell, módszer, • struktúra, • szabály, szabvány, norma, rutin, • szervezés, • vezetés, • ellenőrzés 	<ul style="list-style-type: none"> • közösség, • rituálé, • legendák, • akció, • szervezeti kultúra, jelképek, • értelmezés, • előfeltevés, • érték, • alkotás, • eljárások, • szerveződés, • alakulás 	<ul style="list-style-type: none"> • individuum, • másság, • konfliktus, • teremtő és újratemtő káosz, • irracionális, • ignorancia, • marginalizáció, • reflexió, • inkluzivitás, • átalakulás

Forrás: HATCH–CUNLIFFE M. J. 2013 (15., 30.) nyomán

A gondolkodás fejlődésének legalább három fő paradigmáját hozta létre a 20. század. Ezek egyike sem rossz vagy jó, csupán más. Mindegyik alkalmas vezetési és szervezeti problémák modellezésére és megoldására, de egyik sem tökéletes vagy teljes. Voltaképp egymást ellenőrző, egymást kiegészítő perspektívákként vagy gondolkodási-modellezési szintekként is kezelhetjük őket. A 2.1. táblázat a három paradigma számunkra legfontosabb jellemzőit próbálja összehasonlítani. Amennyiben a szervezeteink és a kereteik közt élő és tevékenykedő közösségek és egyének szempontjai egyaránt fontosak a szervezeti célrendszerben jelen lévő szervezeti, csoport- és egyéni célok harmonikus teljesüléséhez, akkor egyik szempont sem kihagyható, sőt egymást kiegészítő viszonyuk, az általuk megmutatott információ- és tudásképek egymáshoz való viszonya egy negyedik vetületet is adhat.

A nagy technológiai, gazdasági, társadalmi és eszmetörténeti átalakulások felszínén az országok, szervezetek, piacok és problémák sajátosságait tükröző modelleket, módszereket és megoldásokat munkálnak ki azok a vezetők és kutatók, akiknek egyes csoportjait a hagyomány iskolákként, irányzatokként tartják számon. Bár ezek a csoportok látszólag különböző jellemzőik alapján jól elkülöníthetők, ezek a jellemzők azonban – legalábbis részben – eltúlzottan kihangsúlyozottak, és nem is feltétlen az egyes csoportok minden tagjára jellemzők: legalább annyira a menedzserkultúra áthagyományozását szolgáló értékazonosítók, mint valódi jellemzők. Itt és most sem idő, sem hely nincs arra, hogy valóban történeti képet rajzoljunk a 20. század egy meghatározó gondolatvilágát létrehozó foglalkozási csoport szervezeteinek és eszméinek alakulásáról, ezért itt és a következő fejezetekben inkább csak felsoroljuk és ismertetjük a főbb szervezet-, helyzet- és megoldástípusokat, azokra koncentrálna, amelyek a vezetői legendárium, gondolkodási vagy problémamegoldási eszköztár fontos részei mind a mai napig, és amelyeket a mai magyar közigazgatási és egyéb szervezetekben is alkalmazni lehet.

2.2. A modern vezetéstudomány kezdeti sokszínűsége

Volt már róla szó, hogy a vezetők és a vezetői gyakorlatok kritikája végigvonul az emberi történelmen, és nem elhanyagolható összetevője mind a vallási szövegek, a mitológia, mind a legendák, a történelem, sőt a szisztematikus gondolkodás, a filozófia kialakulásának sem. Azok a társadalmi-közösségi csoportok, amelyekben a világ megmagyarázásának különféle formái kialakulnak és fejlődnek, egytől egyig találnak javítanivalót saját vezetőik hozzáállásán és gyakorlatán. A történelem, az irodalom, a filozófiatörténet és általában véve az az egész, amit általános műveltségként tartunk számon, (vezetői-döntéshozói) gondolkodásunknak éppúgy nyersanyaga, eszköz- és példatára, mint élvezet- és élményforrás. A középkori Európában vallási elvárások keverednek a vezetőkkel szembeni valós igényekkel. Rendet majd itt csak a reneszánsz csinál. Az újkor aztán további lépéseket tesz a racionalitás felé: a katonai vezetők iskolai jellegű képzése, Richelieu, Napóleon és a felvilágosult európai uralkodók államépítő tevékenysége, Adam Smith és a gyarmatosítás kihívásai (például India mint igazgatási kihívás, országos, sőt kontinensnyi területet átfogó fejlesztési projektek) vezetnek el ahhoz a korszakhoz, amely a modern társadalom, a modern tudomány és a modern menedzsment létrehozója és első élvezője. És itt, a 19. század elmúltával kezdődik a vezetéstudomány „legendája”.

2.2.1. A vezetési iskolák

Soroljuk fel, hogy a vezetéstudományi iskolák, irányzatok és metodológiák közül melyek azok, amelyeket áthagyományozni szokás a vezetői generációk sorában következőnek.

A *tudományos menedzsment iskola* (tudományos vezetés, tudományos folyamat-szervezés, taylorizmus stb.) elindítója, F. W. Taylor a folyamatoptimalizáció, a betanítás, az ergonómia, a motiváció és a vezetői szakmai tevékenység háttér-irodai és üzemi feladatköreinek leírásával, a szabványosítás alapelveinek lerakásával, a vezetői tervező és elemző munka tudományosságának hangsúlyozásával írta be nevét a modern vezetéstudomány alapítói közé. Négy tanítványa a vezetőnek mint a rábízott folyamatok eredményességéért és költséghatékonyságáért felelős menedzsernek az eszköztárát jelentős mértékben bővítette. A tayloristákig vezethetők vissza például az idő- és mozzanatelemzés, a folyamatábrázolási módszerek (például a *flowchart* vagy a Gantt-ábra) főbb típusai, a bérezési és jutalmazási lehetőségek rendszere és számos más tervezőeszközünk. Feladatorientáltságuk (folyamat-orientáltságuk) máig a vezetői tevékenységek rendszerezésének egyik legfőbb aspektusa. Aktív törekvésük a vezető számára fontos tudományos elemző-értékelő eszköztár megteremtésére a vezetéstudomány történetét összefogó késztetések egyik legfontosabbika.

A klasszikusok között főhelyen felsorolandó H. Fayol és M. Weber nevét irányzathoz kapcsolni a vezetéstudományon belül már csak sokoldalúságuk és szertesugárzó hatásuk miatt sem könnyű. A „szervezetvezetési irányzat” (*administration school*) elnevezés talán még mindig a legtalálób, és legalább valamennyire kapcsolja őket azokhoz brit és amerikai szervezetfejlesztőkhöz és tanácsadókhöz, akik a gondolataikra a két világháború között építettek.

A taylorizmust átvevő és továbbfejlesztő nemzedékek további eszközökkel és módszerekkel bővítették a menedzsment eszköztárát. A fejlesztők egyik iránya a Taylor nyomán haladó, jelentős korabeli vállalatokhoz (Western Electric, Bell Művek stb.) köthető fejlesztőmérnököké, akik között ikonikus alak a 30-as években Shewhart, a TQM előfutára. Ő az, aki a statisztikát a vezetők számára hasznos eszközzé formálta (*statistical process control, SPC*¹⁵). A másik irány az iskolaként is számontartott *emberi kapcsolatok irányzata*.

Az emberi kapcsolatok iskolájának kutatói E. Mayo vezetésével már nem feltétlenül csakis vállalatokhoz köthetők, hanem az elmélethez, jelen esetben a *Harvard Business School* munkapszichológiai tanszékéhez. Ők azok, akik a század elején független tudományággá váló ipari pszichológiát (Lillian Gilbreth és Hugo Münsterberg, valamint James McKeen Cattell nyomán) módszeresen felhasználva kimutatták, hogy ha a feladatorientált vezetői magatartás nem párosul az emberorientálttal, akkor annak a hatékonyság és eredményesség látja kárát. Az általuk szupportívnak, támogatónak nevezett hozzáállás leírását, elemzését és bevezetését egy nagyszabású kísérletsorozat segítségével vitték végbe. Mivel a kutatási eredményeket évről évről a hallgatósággal, szakmabeliekkel és más érdeklődőkkel együtt, a nyilvánosságot bevonva elemezték, valódi mozgalmat indítottak el, terjesztve egyúttal az új szemléletet és inspirálva a következő generációt újabb és újabb ötletekre (PERROW 1994, 91–106.). A második világháború előtt megjelennek a vezetéstudomány körében a mérnökök mellett más szakmák és a tudomány képviselői is, főleg a pszichológusok, szociálpszichológusok (például Kurt Lewin). A fejlődés fő sodrába azonban a háború miatt még nem juthattak be – ott maradtak a termelészervező (jórészt továbbra is mérnök) menedzserek.

A világháború hatása számos területen pezsdítette tovább a vezetésről és szervezetekről valós tudományos gondolkodást. A hadiipar termelékenység- és minőség szemlélete, a nők tömeges szerepvállalása a gyári munkában, a technológiai fejlődés és a folyamatok elemzésének immáron statisztikai alapokra helyezett, számos új módszerrel gyarapodó eszköztára egyfajta neotaylorista szemléletet eredményezett, amely a feladatorientáltságot kiegészítve a minőség szempontjával az újjáépítés és a háború utáni gazdasági fellendülés ipari menedzsereinek meghatározó nézetrendszere lett. Ugyanez a szemlélet és statisztikai eszközrendszer 1950-re meghódította a japán menedzserek szívét is, akik a maguk vezetési hagyományával összeépítve – amerikai tanácsadók segítségével – létrehozták az *újtaylorizmust*, azt a vezetésfilozófiai és gyakorlati rendszert, amely később *teljes körű minőségmenedzsment* (TQC, illetve TQM)¹⁶ néven a 70-es, illetve a 80-as években lett ismert, majd egy változata, a Toyota-módszer *lean* (karcsú, szikár) *menedzsmentként* terjedt el a század utolsó évtizedében.¹⁷

Jórészt a második világháború sodorta azokat a gondolatokat és gondolkodásokat (például Bertalanffy, Koestler) is Amerikába, akik helyi kollégáikkal (például Churchman, Boulding) az 50-es évektől csúcsra futtatják a vezetéstudományon és a társadalomtudományokon belül a *rendszerelméleti irányzatokat*, illetve terjesztik el a *rendszerelméleti* gondolkodást. Ezek egyikeként foghatók fel a *döntéshozatallal* (Simon, March) és *kibernetikával* (Wiener)¹⁸ foglalkozó irányzatok is, amelyek erős önállóságra

¹⁵ Elérhető: www.statit.com/statitcustomqc/StatitCustomQC_Overview.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

¹⁶ Elérhető: http://164.100.133.129:81/eCONTENT/Uploads/Total_Quality_Management.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

¹⁷ Elérhető: www.jois.eu/files/DekierV_5_N1.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

¹⁸ Elérhető: http://uberty.org/wp-content/uploads/2015/07/Norbert_Wiener_Cybernetics.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

tettek szert a kezdetektől fogva. Az előbbi ma a vezetés és a vezetéstudomány harmadik nagy szemléleteként vagy orientációjaként meghatározó mind a gyakorlatban, mind az elméletben. A rendszertani irányzatok „mainstream” vonala a felelős a modern és posztmodern *szervezetelméleti* gondolkodás megerősödéséért. Ez utóbbi a *káoszelmélet*, *kontingenciaelmélet*, *komplexitáselmélet* elnevezések alatt fut a 20. század 70-es, illetve 80-as éveitől.

Ugyanígy a *vezetői személyiség és a vezetési stílus kutatása* is a második világháború tisztjeinek teljesítményét elemző és fejleszteni kívánó kutatók tevékenységéből nő ki. A K. Lewin nevéhez kötött 1939-es kísérletek után az 50-es évektől a leadershipkutatások (Likert, Halpin és Winer és követőik) kezdettől fogva túlmentek a vezetési stílusok azonosításának szűk témakörén, és összeépülve a rendszerszemléletű gondolkodással önkéntelenül is egyre inkább vezetőközpontú szervezetelméleti modelleket hoztak létre, amelyek aztán a 70-es évektől tagadhatatlanul magukon viselték a komplex összefüggések dinamikájával foglalkozó kontingenciaelméletek minden jegyét.

Úgyszintén a világháború koncentráta a gondolkodó humanitás és a humánus gondolkodók energiáit a helyzetből adódó kérdések nyomán a motiváció témájára. Ennek eredményeként indultak el az *emberi kapcsolatok új mozgalmának* képviselői (Maslow, Argyris, McGregor stb.) a motiváció tartalmi és folyamatelméleteinek közreadásával, valamint csoportpszichológiai problémák felvetésével és tárgyalásával azon az úton, amely a 60-as évekre a motiváló szervezetek építése módszertanának kialakításához és fejlődéséhez vezetett. Ez utóbbi, a humán erőforrás- vagy emberierőforrás-menedzsment mára a vezetéstudomány egyik meghatározó, meglehetősen független ágává vált.

Ugyanígy a hosszú távú katonai tervezés és előrejelzés módszertanainak kidolgozásával merültek fel azok a gondolatok és jöttek létre azok a megoldások, amelyek az 50-es évek végére a *stratégiai tervezés*, majd a stratégiai menedzsment civil változatainak kialakulásához és elterjedéséhez vezettek (Ansoff, Chandler, Andrews stb.).

A posztindusztriális korszak a 70-es évek végéig tehát tanúja lehetett olyan irányzatok felfutásának, mint a HRM, a vezetőközpontú gondolkodás (Fiedler, Reddin, House, Adair) és a teamelmélet (Tuckman, Woodcock, Belbin), a japán menedzsment (Ouchi), a rendszer szemléletű szervezetelmélet (Etzioni, Mintzberg, Handy). A 70-es években az új generáció teoretikusai, a mérnök-menedzser Mintzberg és az eredetileg szociológus Handy mutatnak (egymástól látszólag különböző) példát arra, hogyan illeszthetők egy átfogó megarendszerbe a vezetéstudomány addigi eredményei, és egyúttal fogalmazzák meg azt is, hogy a gyakorlat és elmélet (látszólagos, ámde már tagadhatatlanná, sőt meghatározóvá váló) elválása nem egyszerűen új modelleket, hanem új paradigmát kíván. A vezetéstudomány terén is ekkor kezdődik meg a posztmodern, a harmadik hullám, a káosz és komplexitás világa.

A posztmodern vezetéstudomány alapkérdést vált. Eddig viszonylag lassan változó, kiszámítható, stabil környezetekben kívántak átalakulni, és csak viszonylag lassan növekedő, erősödő, stabil monolit szervezeteket építeni. A 70-es évekre azonban tagadhatatlanná vált, hogy a technológiai fejlődés gyorsulása és ennek hatásai miatt egyre kevésbé azonosítható bárhol is stabil környezet. Az időszakosság, a gyors változások, a kiszámíthatatlanság kihúzta előbb a gyakorló vezetők és szervezeteik, majd a klasszikus vezetéstudomány alól is a talajt. A 70-es évek végétől az új kérdés, amelyet tudva-nem tudva a vezetéstudomány művelői feltesznek maguknak, valahogy így hangozhatna: „*Hogyan lehet gyors változásra, adaptációra, sőt a jövő tudatos befolyásolására képes »túlélő« szervezeteket építeni, működtetni, vezetni?*”

A posztmodern előtérbe rántott, illetve elindított olyan gondolatokat, megközelítéseket és módszereket, amelyek addig, ha léteztek is, nem teljesezhettek ki és válhattak a fősodor részévé, valódi tudománygá vagy módszertanná. A káosz és komplexitás fogalmainak előtérbe kerülése az időszakos cselekvésekre (*projektmenedzsment*), a változások tudatos levezénylésére (*változásmenedzsment*) (BELENYESI 2012; 2014), a szervezeti folyamatok teljes körű átalakítására (*business process reengineering, BPR*), a túlélhető, gyors döntések világára (*intuitív döntéshozatal*), a sokféleség és sokszínűség felhasználására a megújulás-sokhoz (*innovációmenedzsment, kreatívok menedzsmentje*), valamint a kommunikációs és egyéb zavarokra (*konfliktusmenedzsment*), a kockázatok tudatos kezelésére és a potenciálisan veszélyes helyzetek elkerülésére és kezelésére (*kockázat- és krízismenedzsment*) irányította a figyelmet. A klasszikus szervezeti funkciók és vezetéstudományi megközelítések egy része (például marketing, stratégiai menedzsment) gondolkodásmóddá (*marketing thinking, strategic thinking*) finomodik, ugyanakkor megjelennek a szervezeti tudatosságot fejlesztő elméletek (*tanulószervezetek, tudásmenedzsment stb.*) is. A magasan képzett munkatársak, a gyorsuló dinamikus és folyamatos átalakulás szükségessége, a jövő tudatos alakításának túlélési feltétellé való válása ártírták és újrarendezték a hagyományos gondolatokat, bár érvényességüket legfeljebb korlátozták. Így értékelődött át például a szervezetfejlesztés, a csatornamenedzsment és általában véve az egyéni, csoportos és szervezeti kapcsolatok világa a hierarchikus rendszerű szervezetrányítás helyett mellérendelő, horizontálisan meghatározott *szervezetkormányzássá (collaborative governance)*, a szakértői vezetés *facilitálássá*, a szervezeti tudás szervezeti tudatlansággá, és a környezeti érintettcsoportok feletti dominancia célja egyenértékű együttműködők *horizontális hálózati kooperációjává* (Provan és Kenis).¹⁹ Megszületett a 21. századi menedzsment.

2.3. Összefoglalás

A vezetéstudomány története segít bemutatni és megérteni, hogyan hatnak olyan környezeti tényezők, mint a földrajzi adottságok és a társadalmi közeg a szerveződések fejlődésére, alakulására, jellegére, és a különböző viszonyok között hogyan próbálnak a vezetők és a vezetéstudomány művelői megoldásokat találni. Láthattuk, ahogy a vezetői tevékenység kezdetektől meglévő feladat- és emberorientáltsága megtartása mellett hogyan kap újabb és újabb eszközöket ahhoz, hogy a (szintén a környezeti igényeknek megfelelően módosuló) szervezeti célok eléréséért egyre többet tehessen. A vezetői eszköztárban mára összegyűlt módszerek közt ott találjuk az idő- és mozdulatelemzés, a statisztikai folyamat elemzés, a munkapszichológia, a döntés- és motivációelméletek, a vezetőfejlesztés és vezetésstílus-elméletek, a szervezetelemzés stb. eszközeinek sokaságát, hogy a társtudományokat (közgazdaságtan, jog, pszichológia stb.) ne is említsük. Ugyanakkor a fejlődés egyértelműen mutatja, hogy a társadalmak műveltségi szintjének emelkedésével, az iskolázottság, szakképzettség általánossá válásával a vezetés is demokratizálódik – egyrészt elvárássá válik, hogy a maga szakmájában profinak tekintett beosztott képes legyen a saját feladatainak menedzselésére, másrészt az egyre komplexebb szervezeti célok eléréséhez elengedhetetlennek tűnik a különböző rendű-rangú tapasztalatok, tudások, képességek bevonása nemcsak a végrehajtás,

¹⁹ Elérhető: <https://pure.uvt.nl/ws/files/964494/modes.pdf> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

de például a problémamegoldás és a stratégiai gondolkodás területein is. Az egyszemélyi, autoriter döntéshozatal, amely a 20. század elején szükséges és lehetséges volt, a társadalmi változások miatt egyre inkább visszaszorul mindenhol, ahol a hatékonyság, eredményesség és minőség 21. századi színvonalon kell hogy érvényesüljön, és valamely különleges körülmény (például a veszélyesség) nem teszi elengedhetlenné azt.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. A 20. század filozófiai-társadalomfilozófiai gondolkodása legalább három megközelítési módot nyitott meg a vezetéstudomány előtt. Keressen mindegyik irányzatra egy-egy gondolkodót, és vesse össze nézeteiket!
2. G. Morgan szervezatképei melyik irányzathoz tartoznak? Milyen következtetéseket lehet az általa alkalmazott módszertannal levonni a vizsgált szervezet sajátosságairól, amelyeket a hagyományos elemzés nem képes?
3. Milyen vezető tartana ideálisnak egy *homo oeconomicus*, egy *homo psychologicus*, egy *homo sociologicus*, egy *homo politicus* és egy *homo heterogenus*?
4. Mi a kapcsolat a Shewhart-ciklus és a kaizen között? A Shewhart-féle gondolkodás alkalmazása milyen kihívások elé állítaná a közigazgatási folyamatok és szervezetek fejlesztőit? Milyen előnyökkel járna?

Fogalmak

- általános műveltség
- kaizen
- kibernetika
- lean management
- rendszerelmélet
- menedzserizmus
- TQM, minőségelvű vezetés

Felhasznált irodalom

- BELÉNYESI E. (2012): *Változásmenedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Intézet.
- BELÉNYESI E. (2014): *Változásmenedzsment a közigazgatásban*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem.
- DOBÁK M. – ANTAL Zs. (2016): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- HATCH, M. J. – CUNLIFFE, A. L. (2013): *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 3rd edition, New York, Oxford University Press.
- PERROW C. (1994): *Szervezetszociológia*. Budapest, Osiris – Panem – McGraw Hill.

Vákát oldal

3. A vezetés funkciói

A *funkció* szó a vezetéstudományban *tevékenységi kört* jelent – azokat a professzionális képzettséghez és működésekhez kötött teendőcsoportokat, amelyek a szervezet alaptevékenységének fenntartásához, fejlesztéséhez, a környezeti érintettcsoportokkal való kapcsolattartáshoz és a környezeti változások figyelemmel kíséréséhez, az információkezeléshez és -felhasználáshoz stb. szükségesek. Ebben a fejezetben az egyik speciális szervezeti funkció, a vezetés tevékenységeinek rendszeréről, annak modelljeiről, komplexitásáról, hatásairól lesz szó: arról, ki is a vezető, milyen legyen, mit kell csinálnia, hogyan csinálja, és miért fontos mindez a szervezetnek. Ennek a fejezetnek az áttekintése után az olvasónak remélhetőleg pontosabb, átfogóbb, sokszínűbb elképzelése lesz a vezetés mibenlétének, változatosságainak okairól és azokról a lehetőségekről, amelyeket pont ez a sokféleség nyújt a szervezet számára.

3.1. Vezetői szerepek és felfogások

Nézzük tehát, milyen tapasztalatokat, elméleteket és tanulságokat hagytak ránk a vezetéstudomány egyes irányzatai, illetve képviselői a vezetőről és a vezetés mibenlétéről.

A vezetéstudomány történeti fejlődését a társadalom és a szervezetek fejlődése, a technológiai fejlődés és a korszakos kihívások hajtják előre. Az Egyesült Államok terjeszkedése az amerikai kontinensen keresztül maga után vonja az európai kezdetek után itt felvirágzó részvényalapú, nagyszabású állami és föderális célkitűzéseket teljesítő nagyvállalatok kialakulását, egyúttal létrehozva és megszilárdítva a szakképzett menedzserek egyre erősödő társadalmi rétegét. A föderális állam és a befektetők számára ugyanis erősebb garanciát nyújtott a hivatásos menedzserek alkalmazása, mint a beruházódinasztiák tagjainak beavatkozása. A 20. század elejére ebben a közhangulatban tevékenykednek olyan professzionális menedzserek, mint például a hamar ikonikus alakká váló F. W. Taylor. Hasonlóképpen tették lehetővé a központosított, polgári, III. Napóleon uralkodása idején modernizált igazgatási rendszerű Franciaország fejlesztései, hogy egy bányamérnök-menedzser, H. Fayol, olyan gondolatokat vessen papírra, amelyek gyakorlatilag a 70-es évekig, sőt mondhatni mindmáig meghatározók maradhattak a vezetői gondolkodásban. A bismarcki Németország gazdasági, társadalmi és kulturális pezsgése, a modern német állam intézményeinek kiépülése tette lehetővé olyan gondolkodók működését, mint például a szociológia és a gazdaságelmélet, valamint a szervezetelmélet terén is meghatározó szerepet betöltő M. Weber. Hármukban tiszteljük a vezetéstudomány alapítóit; hozzáállásuk, szemléletük, szempontjaik, nézőpontjuk különbségei pedig máig visszaköszönnek a vezetéstudományi megközelítések közötti eltérésekben.

3.1.1. A taylorizmus

A vezetéstudományi legendárium a korábbi publikálás jogán Taylort teszi az első helyre (HUCZYNSKI–BUCHANAN 1991, 280–281.). A *tudományos menedzsment* kifejezés véglegesen hozzá kötötte a diszciplína megalapítását (lásd például *The Principles of Scientific Management* [TAYLOR 1911]). Ez a tudományos folyamatszervezés, tudományos vezetés, taylorizmus neveken is emlegetett irányzat elvileg csak Taylorból és négy – általa is elismert – tanítványából-követőjéből állna, ugyanakkor tagadhatatlan, hogy mérnök-menedzser generációk gondolkodását határozta meg Amerikában és az egész iparosodó világban.

A taylori hozzáállás a vezető feladatához egy egyszerű felismerésen alapszik: *a menedzser felelőssége, hogy a rábizott folyamatokat minél hatékonyabban és eredményesebben, a tulajdonos és a munkások érdekeit egyaránt szem előtt tartva működtesse*. A hatékonyság és eredményesség elképzelhetetlen, ha nem tudományos módszerekkel és eszközökkel vizsgálja a folyamatait a vezető. Ugyanígy, a feltételek megteremtésénél is a racionális, tudományos hozzáállás meghatározó, ahogy azt a taylori négy elv is mutatja:

1. Használj ökölszabályok helyett tudományos módszereket a *folyamatok optimalizálására!*
2. Tudományos eszközökkel *válaszd ki* az adott folyamatrészt végző alkalmas munkást, *biztosíts* számára tudományosan tervezett, *optimális szerszámokat* és eszközöket (*ergonómia*), és *tanítsd be* neki az optimalizált folyamatot!
3. Biztosítsd a munkás lehető legszorosabb *együtműködését* a vezetőjével tudományosan megtervezett motiváló tényezők rendszerén keresztül (például fizetés, jutalmak, elismerések)!
4. Fogadd el, hogy a munkás csakis azért felelős, hogy a neki kiadott munkát a betanított módon, átlagos feltételek közt, átlagos bérért átlagos eredménnyel teljesítse! Minden olyan törekvése vagy eredménye, amely ezen túlmutat, jutalmazandó. *Minden más a vezető felelőssége.*

Ahhoz, hogy a menedzseri felelősség teljesülhessen, a munkás támogatására négy tervezési és négy termelési/üzemi módszertant kell egyszerre érvényesíteni. Ezek szerint a vezetők akár szakosodhatnak is. A tervezési területek: termelési folyamatok, termelési módszerek, idő- és költségelemzés, rendtartás (fegyelmezés). Az üzemi: a gépek sebessége, a munka sebessége, a minőség és a karbantartás.

A folyamatok szabványosításának alapja az optimalizálás. A munkafolyamatok szabványosításának alapvető kritériuma, hogy átlagmunkás átlagfelkészítéssel, átlagszerszámmal átlagbérért átlagidő és átlagfelhasználás mellett *átlagmunkát* tudjon végezni. A munka azért van, hogy produktum szülessen, nem azért, hogy a munkást lefárasztjuk. A jól beállított folyamat eredményeképp a munkás munka után „füttyörészve megy haza”, ki tudja pihenni magát másnapra, van ideje a családjára stb. *Ezen felüli teljesítésért jutalom és elismerés jár:* az ún. pozitív külső motivációs eszközök alkalmazásával az együtműködés biztosítását és erősítését tehetjük lehetővé. *A folyamatszervezés alapvető célja, hogy kevesebbet kelljen dolgozni.*

Taylor módszere a megfigyelésen és a zsebóra használatán alapult. Képes volt akár napokig nézni a kiválasztott munkás tevékenységét, hogy azonosítsa azokat a mozdulatokat (*motion*), amelyekből a folyamat felépül, értékelje azokat (idő, mozgás, fizikai

erő stb.), kivegye a folyamatból a feleslegeseket, takarékosabbakkal helyettesítse a nagyobb ráfordítást igényelőket, és az így kialakuló optimális mozzanatsort rögzítse. A célszerű szerszámok és a megfelelő betanítás is javítottak az eredményen. Olyan termelésiszint-növekedést tudott ezzel a módszerrel biztosítani, amely *a munkás számára jelentős bér-növekedést, a vállalat számára pedig profittöbbletet* eredményezett.

Az építési vállalkozó F. Gilbreth és felesége, Lillian,²⁰ aki egyébként az ipari pszichológia előfutára, a vezetéstudomány korai korszakának legnagyobb koponyái közé tartoznak, akik a korabeli technika eszközeit is felhasználták a taylori módszer tökéletesítésére és egyértelműsítésére. Képpelkkel jelölve az egyes mozzanatokot, megalkották a folyamatábrák egy korai típusát, a megfigyelés és elemzés pontosítására bevezették a folyamatokról készített filmfelvételek alkalmazását. Ezeket vissza lehetett játszani, akár lassított üzemmódban is, sőt mozzanatokra vágva újra össze is lehetett ragasztani, mintegy megkonstruálva és modellezve az ideális folyamatot (HUCZYNSKI–BUCHANAN 1991, 295–296.).

Taylor követői, barátai²¹ és ellenségei a módszereit és szemléletét sokszor torzítva és félreértve, de gyorsan elterjesztették Amerika-szerte. Hatással volt a korabeli ipari vezetésen kívül a kor közigazgatási reformjaira és gondolkodására. Barátja és munkatársa, C. Barth munkásságához vezethető vissza a matematikai alapú, a vezetési és szervezési problémákat matematikai modellek felállításával megoldani segítő menedzsment, amelynek mai változatát *management science* néven tanítják a világ egyetemein. A tudományos menedzsment folytatóinak tanítványaiból lett nemcsak a(z ipari) folyamatszervezés (*operations management*), hanem a TQM, a minőségközpontú irányítás filozófiájának és módszereinek megalkotásában részt vett amerikai szakértők java. A vezetés taylorista szemlélete mind a mai napig, amennyiben a vezető felelős a rábízott folyamatok hatékonyságáért és eredményességéért, a vezetés elméletének és gyakorlatának három legmeghatározóbb gondolkodásmódja közül az egyik. *Ez a feladatorientált vagy folyamatorientált vezetés, egy szóval: a (szűkebb értelemben vett) menedzsment.* Ugyanakkor ez a fajta gondolkodás igazából egy elferdített, eltorzított pszeudotaylorizmus, hiszen Taylor maga, ha a kor társadalmi-gazdasági valóságát figyelembe véve, a miénkhez viszonyítva a különbségeket „kompenzálva” olvassuk, nyilvánvalóan végig megőrzi (a tisztelői és követői által ritkán értett és talán soha figyelembe nem vett) emberorientáltságát: minden, amit a vezető számára előír, a dolgozó érdekét (is) szolgálja, sőt védi. Mai szemmel olvasva, de figyelembe véve a kor sajátosságait, Taylor tanításai azon a felismerésen alapulnak, hogy a folyamatok optimális működtetéséhez a dolgozót a vezetőknek olyan helyzetbe kell hozniuk, hogy megerőltetés nélkül, a fejlődés és többleteredmények reményében, jó szerszámokkal, nyersanyagokkal és körülmények között teljesíthessék a szakszerűen megállapított normáikat, illetve ezzel a szervezeti terveket, ugyanakkor elég bért kaphassanak ahhoz, hogy a maguk és családjuk fenntartásához és ezzel munkaerejük és munkakedvük reprodukálásához is meglegyen a kellő fedezet. A tudományos menedzsment tehát nem egyszerűen ipari menedzsment „alulnézetben” vagy a munkás kizsákmányolásának eszköztára, hanem a (jórészt akkoriban képzetlen, még angolul is alig beszélő, bevándorló segédmunkás) dolgozók lehetősége önmaguk és családjuk

²⁰ Elérhető: <http://web.mit.edu/allanmc/www/TheGilbreths.pdf> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.); L. Gilbreth egyik könyve elérhető a neten is: www.gutenberg.org/files/16256/16256-h/16256-h.htm (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

²¹ Elérhető: <https://studylib.es/doc/5089655/otras-aportaciones-de-iniciadores-contemporaneos-a-la-ing...#> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

addiginál tisztességesebb körülmények közötti fenntartására, a fejlődésre, *a betanított, sőt a szakmunkás szint elérésére, a társadalmi felemelkedésre.*²²

Taylor meghatározó művei az interneten ingyen is elérhetők,²³ a taylorizmus számos (sokszor eltorzult) formája ma is fellelhető a szervezeti gyakorlatban (SZEGEDI 2017).

3.1.2. A fayolizmus

Ez a ritkán használt műszó az évszázad talán legnagyobb vezetéstudományi gondolkodóját – vagy inkább gondolkodó tudós-vezetőjét – idézi, azt az Henri Fayolt, aki kis híján egy félreértés kapcsán majdnem amerikaiként került a köztudatba. Néha még ma is jelenik meg könyv, ahol nevét angolosan, Henrynek írják; sőt, egyébként kiváló szervezeteleméleti alapműben is sikerült nevét Tayloréval összekombinálni (PERROW 1994, 66.). Ma már könyvét mindenki eredetiben is olvashatja.²⁴

Fayol a tayloristáktól eltérően nem folyamatszervezési, hanem *szervezetvezetési* aspektusból tekint a vezetőre és tevékenységére. Gyakorlatias bányamérnök-menedzser – megjárta a vállalati hierarchiát teljes hosszában, ugyanannak a cégnek az elnökeként ment nyugdíjba, ahol a karrierjét kezdte. Jegyzeteit rendezett alakban 1916-ben közzölték anyanyelvén. Egy év alatt több kiadást ért meg. Számos angol kísérlet után adták ki a ma standardnak számító Storr-féle fordítást 1949-ben. Német fordítása is igen korai, 1926-ban született. Tanai tehát hamar elterjedtek angol nyelvterületeken és a kontinensen egyaránt. Igazi iskolát nem teremtett, még akkor sem, ha meghatározó (és sokszor idézetlenül maradó) forrása volt az utókor angol és amerikai tanácsadóinak, közigazgatás-szervezőinek, sőt a második világháború utáni stratégiai menedzsment, leadershipelmélet, vezetéselmélet gondolkodóinak (lásd például Peter Drucker munkásságát).

A fayoli gondolkodás száz év távlatából visszatekintve is modern. Egy 1900-ban tartott beszédében a vezetést mint az emberekkel való bánás művészetét – értsd: magas szakmai hozzáértést, gyakorlatot és tehetséget egyaránt követelő tevékenység – határozta meg. Jegyzeteiben világosan, pontosan és érthetően ír le olyan jelenségeket, amelyek vagy fél évszázaddal később még mindig a kutatás és érdeklődés középpontjában állnak. Világosan megfogalmazza, hogy amit rögzít, olyan, a saját tapasztalatából leszűrt, gyakorlatban kipróbált és bevált elképzelések, amelyek forrásul szolgálhatnak a vezetés megalkotandó tudománya számára. Egész életében vesszőparipája volt, hogy *a vezetés tudományosan vizsgálható, elemezhető, leírható és tanítható* diszciplína kellene, hogy legyen, nemcsak az egyetemeken, de alsóbb iskolákban is. Mindenkiből vagy vezető, vagy vezetett lesz, *mindenkinek érdeke tehát, hogy a vezetés hogyanját és mikéntjét legalább alapfokon ismerje.*

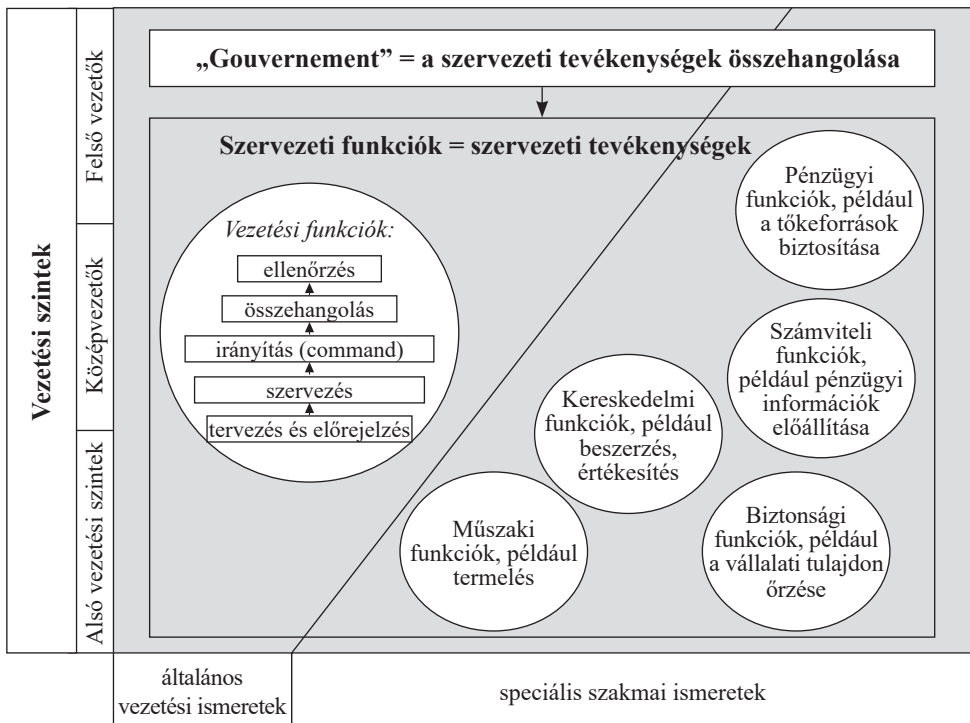
A gyakorlatban kiérlelt elvei, megfogalmazott állításai voltaképpen igazolódtak. Az a vád, hogy állításainak tudományossága kétségbe vonható, sőt mindez csak a mesék birodalmába való, hiszen nem igazolták tudományos kísérletekkel, egyrészt nem veszi figyelembe, hogy Fayol maga sem tartja a saját gondolatait másnak, mint bevált ökölszabályok

²² Elérhető: <https://faabenavides.files.wordpress.com/2013/03/clase-prc3a1ctica-introduccion3b3n-a-la-ingenieria3a-da-de-mc3a9todos.pdf> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

²³ Elérhető: www.gutenberg.org/ebooks/6464 (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.); www.gutenberg.org/ebooks/6435 (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

²⁴ Elérhető: <http://bibnum-stendhal.upmf-grenoble.fr/files/original/77990.pdf> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

rendszerezett tálalásának, másrészt a tudomány egy roppant szűk, ráadásul későbbi (és téves) értelmezésén alapszik. A tapasztalatok értékelése a tudományos hipotézisalkotásban éppúgy, mint a döntéshozatal bizonyos formáinál alapvető, sőt még átörökítésük hagyományos szóbeli formái (vezetési mesék, legendák stb.) is jóval nagyobb jelentőséggel bírnak a modernizmus után, mint a klasszikusan a természettudományokat, ott is az iskolás fizikát mintának tartó korszakban. Azt is sikerült figyelmen kívül hagynia Fayol legtöbb kritikusának, hogy az utókor kísérletekben igazolta számos állítását. Ilyen például az, amely szerint a vezetőnek, minél magasabb pozícióban van, annál inkább a vezetési ismeretekre, és annál kevésbé a szakmaiakra van szüksége. Ha a fayoli korszak franciaországi szervezeteit szemügyre vesszük, ennek az állításnak az igazságtartalma egészen egyszerűen belátható, ugyanakkor számos vezetéspszichológiai vizsgálat is bizonyította.



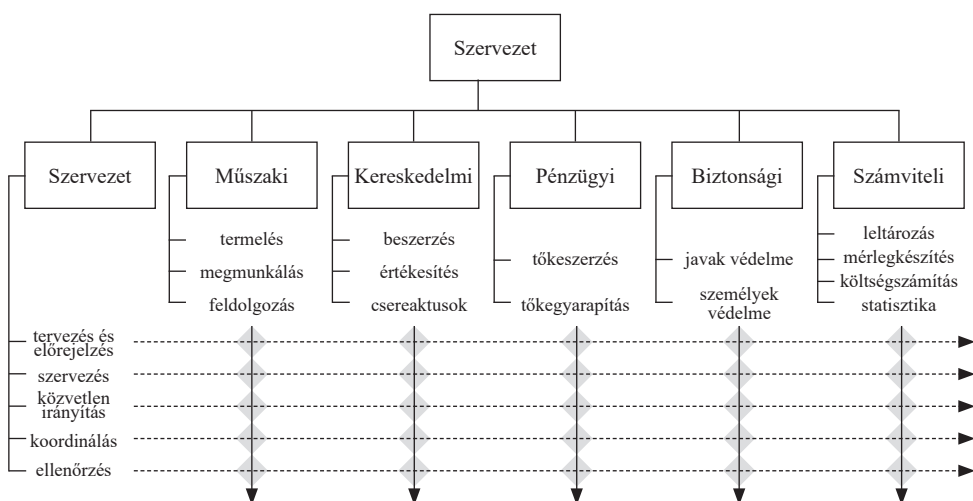
3.1. ábra
Fayol szervezeti képe

Forrás: KORONVÁRY 2004 alapján

Fayol a szervezeti funkciókat speciális szakmai és általános vezetési részre osztotta. A vezetés a szakmaiakkal szemben azért általános, mert nem csupán a funkció végzésére felállított egyetlen csoportban, hanem *mindenhol egyformán* gyakorlandó. Menedzselni ugyanúgy kell, akár a gazdasági, akár a gyártási, akár a kereskedelmi osztály munkájáról

van szó. A *vezetési funkciók* (tervezés és előrelátás, szervezés, irányítás, összehangolás és ellenőrzés) minden professzionális szervezeti tevékenységet végző részlegnél megtalálhatók.

A vezető Fayol szerint tehát a speciális (szakmai) tevékenységek folyamatainak a menedzseléséért felelős. A vezetési funkciók fayoli sora első pillantásra lineárisnak tűnik: a tervezés és előrelátás, a szervezés, irányítás, összehangolás és ellenőrzés mintha egyetlen sorba rendezhető tevékenységek folyamatát alkotnák. A *vezetés folyamata* azonban a gyakorlatban sosem ennyire egyszerű. Már Fayol is felhívja a figyelmet például arra, amit ma a moduláris tervezés alapelveinek tartunk: az egységesség, folyamatosság és rugalmasság feltételeire. Az a kritérium, hogy ne kelljen minden változtatásnál újraírni az egész tervet, csupán az érintett részét, arra vall, ő is számolt azzal, hogy a szervezés és végrehajtás során számos olyan körülmény merülhet fel (például változások a vezetési helyzet fontosabb tényezőiben), amely miatt vissza kell térni akár a tervezéshez is.



3.2. ábra

A speciális (szakmai) és az általános (vezetési) funkciók viszonya a szervezetben Fayol szerint

Forrás: KORONVÁRY 2004 alapján

Fayolt olvasva egyértelmű, hogy a *felsorolt vezetési funkciók mindegyike közvetlenül a tevékenységekre és nem az emberekre vonatkozik*. Például nem embereket ellenőrzünk, hanem a munkavégzéshez kapcsolódó tevékenységeket, azok lépéseit, eredményét stb., vagyis a folyamatot. Ez a hozzáállás egyértelműen rokonítja a fayoli és a taylori felfogást, és előremutat a TQM alapelvei felé: *ellenőrizni úgy kell, hogy az a dolgozónak idejébe, energiájába ne kerüljön, a munkájához tartozó tevékenységeitől a figyelmét, energiáját ne vonja el, sőt még csak ne is zavarja*. Ha ez nem teljesíthető, inkább le kell mondani az ellenőrzésről.²⁵

²⁵ Elérhető: <https://blog.deming.org/2012/10/dr-deming-called-for-the-elimination-of-the-annual-performance-appraisal/> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

A vezető második felelőssége Fayol szerint, hogy megfelelő mintát nyújtson. Tisztában van azzal, hogy *a vezető példakép*. Olyan tömör felsorolást ad a példamutatás területeiről, amelyet mind a mai napig kiindulópontul használhatunk. A lista három természetes, genetikailag vagy a családi háttérből hozott, és három, a nevelésre és képzésre, iskolai és munkahelyi tanulásra és tapasztalatszerzésre vonatkozó területre osztja az ideális vezető tulajdonságait. A testi adottságok (*egészség, életerő, határozott megjelenés*) mellett szellemi kapacitások (*gyors felfogás, tanulóképesség, ítélőképesség, szellemi frissesség, alkalmazkodóképesség és rugalmasság*) és személyiségjegyek (*energikusság, határozottság, felelős magatartás, kezdeményezés, lojalitás, tapintat és méltóság*) adják azt a hátteret, amely előtt az általános műveltség (*olvasottság, tanultság*), a professzionalizmus (*a szakmai tudás és a vezetett szervezet tevékenységeinek mély ismerete*) és a *gyakorlati és élettapasztalat* a vezetőt a közösség előtt megfelelő példaképpé tehetik.²⁶

3.1. táblázat

Fayol elvárásai az ideális vezetővel szemben

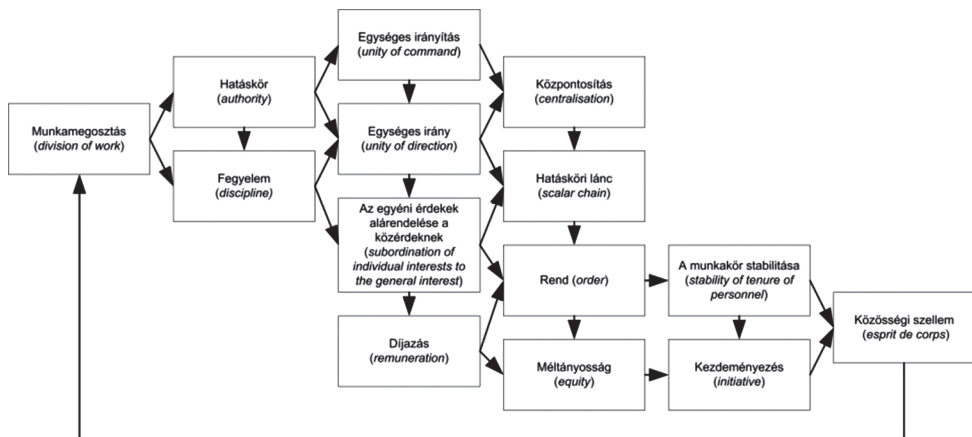
	Születés és neveltetés	Műveltség és képzettség
Elérhetőség	Jellemvonások: <ul style="list-style-type: none"> • energikusság • határozottság • felelősségérzet • kezdeményezőkézség • lojalitás • tapintat • méltóság 	Tapasztalat: <ul style="list-style-type: none"> • a karrierje során felhalmozódott gyakorlati szakismeret
	Értelmi képesség: <ul style="list-style-type: none"> • felfogókészség • tanulni tudás • ítélőképesség • szellemi frissesség • alkalmazkodóképesség 	Szaktudás: <ul style="list-style-type: none"> • az irányítása alatt álló szervezeti tevékenységhez kötődő ismeret, szakértelem
	Testi adottságok: <ul style="list-style-type: none"> • egészség • életerő • határozott fellépés 	Iskolázottság: <ul style="list-style-type: none"> • általános műveltség

Forrás: KORONVÁRY 2004 alapján

A vezető harmadik felelőssége a szervezetfejlesztés. A fayoli szervezetvezetési és -építési alapelvek is igazából embercentrikusak. *Szervezetet építeni ezek szerint annyi, mint közösséget építeni* – a végcél, a 14. alapelv, hogy létrejöhessen a megfelelő *esprit de corps*, testi szellem. Ma azt mondanánk: identitás, kultúra, közösség. Ugyanakkor végig a többi elv is azt célozza, hogy *az egyént védve a centralizált szervezeteket jellemző negatív tulajdonságoktól, kiküszöbölje a hibákat, és hatékony működésre alkalmassá tegye a munka környezetét*. A *munkamegosztás* (1. elv) Adam Smith-i elve természetes következménye, hogy egyeseknek hatalmat kell adni mások felett (2.: *hatáskör*), amellyel az alárendeltek az utasítások végrehajtására kötelezik (3.: *fegyelem*). Ez csak akkor követhető, ha mindenkinek csak egy közvetlen felettese van (4.: *egységes vezetés*), vagyis nem kaphat egymással

²⁶ Vö. például PEDLER és társainak (1994) felfogása a sikeres vezető jellemzőiről (MULLINS 1994, 379–380.)

ütőkőző utasításokat, illetve ha egységes célok szabályozzák (moduláris felépítésben) a tevékenységek, folyamatok és persze az egész szervezeti folyamatrendszer működését úgy, hogy az egyes tevékenységeknek világosan megjelölt célja, felelőse és terve van (5.: *egységes irány*). Mindez csak úgy lehetséges, ha az egyén lemond szabadságának és érdekérvényesítő képességének egy részéről azért, hogy a közös érdekek érvényesülhessenek (6.: *az egyéni érdekek alárendelése a közösnek*). Mivel ez visszaéléseknek is utat nyithat, a vezetőnek külön időt és energiát kell fordítania arra, hogy biztosítsa, tisztességes munkáért tisztességes bért kapjanak a beosztottjai, és természetesen tisztességes bérért tisztességes munkát végezzenek (7.: *bérezés*). Így valósulhat meg (a kor felfogása szerint a szervezeti hatékonyság egyik alapfeltételeként) a *centralizáció* (8. elv), amelynek velejárója az egységes felépítés (9.: *hatásköri lánc*), az a lineáris struktúrájú hierarchikus ranglétra, amely az alárendeltségi viszonyokon keresztül összeköti a csúcset vezetőt a végrehajtóval (utasítási vagy parancslánc, jelentési lánc, hivatali út, lineáris szerkezet stb.). Így válik biztosíthatóvá, hogy mindenkinek és mindennek legyen helye, illetve mindenki és minden a helyén is legyen (10.: *rend*). Ha mindenki és minden a helyén van, és tudja a dolgát, vezetői kötelességként írja Fayol elő a méltányos, igazságos döntéshozatalt és az udvarias viselkedést (11.: *a méltányosság elve*), ami a dolgozó számára hosszú távon többek közt azt is jelenti, hogy a munkahelye és ezzel fizetése, megélhetése biztonságban van (12.: *a munka biztonsága*). A 13. alapelv ismét egy, a centralizált-bürokratikus, pozicionális hatalmi struktúrára építő szervezetekre jellemző negatívumot kíván kiküszöbölni, amikor külön felhívja a vezetőt arra, hogy támogassa a kezdeményezéseket, sőt, az ötletek kipróbálásának lehetőségét is, jutalmazva az iniciatívát akkor is, ha esetleg az nem vezet közvetlen eredményre, vagy nem válik be (13.: *a kezdeményezés elve*). Ha mindez megvalósul, ahogy már mondtuk, akkor lehet közösséget, *testületi szellemet* építeni (14. elv).



3.3. ábra

A fayoli szervezetvezetési elvek dinamikája

Forrás: KORONVÁRY 2004 alapján

Ezek az elvek egyértelműen tapasztalatiak, és ezért nyilvánvalóan az olyan centralizált, bürokratikus, hierarchikus és általában funkcionális szervezetekre vonatkoznak, mint

amilyen Fayol munkahelye is volt: ahol a feladat egy viszonylag egyszerű (kevésbé diverzifikált) tevékenységi körben végzett működés biztosítása, a maiakhoz képest többnyire igen alacsony végzettségű, képzettségű, műveltségű és motiváltságú munkások dolgoztatásával és irányításával, egy olyan korban, ahol a kezdő mérnökök a mérnökakadémiákról 19 éves korukban kerülhettek ki. Az elvek használhatósága más, mai, modern szervezettípusok esetében ezért kétséges. A szervezetvezetői gondolkodás logikája azonban, tudniillik hogy tisztában kell lenni, *a szervezetünk milyen tulajdonságaiból adódnak annak előnyei*, és azokat hogyan kell erősíteni, illetve hogy legalább ilyen fontos az adott *szervezeti felépítési típus negatív hatásainak ismerete és külön vezetői idő és energia ráfordításával való ellensúlyozásuk*, mindenképpen példamutató. Szervezetet fejleszteni csak úgy lehet, ha a célok, folyamatok és felépítés egymásra épülő rendszereit a szervezetet alkotó emberek sajátosságainak figyelembevételével alakítjuk.

A fayoli válasz némileg modernebb megfogalmazásban, miszerint *a (jó) vezető (szakmai) folyamatokat menedzsel, példájával mintát ad, valamint humánus közösséggé építi a szervezetet*, mind a mai napig alkalmas és alkalmazható kereteket jelöl ki a vezetői gondolkodás számára még akkor is, ha a ma vezetőinek a ma szervezeteiben a ma kihívásaira ugyanezeket a kereteket más jellegű tartalommal kell feltölteniük, mint ahogy azt Fayol tette a maga korában és helyzetében.

3.1.3. A hawthorne-i kutatások: az emberi kapcsolatok a vezetésben

Míg az amerikai mérnök-menedzserek vezetési gyakorlata a taylorizmusból leginkább a folyamatoptimalizálásra és a kiválasztás részleteire figyelt csupán, a tudományos menedzsment koncepcionális alapjaira és a munkásra Taylor szándékainak ellenére már jóval kevésbé. A kutatás egyik meghatározó további vonala az „emberi oldal” (újra) előtérbe tolásával állította helyre az elméletek és a gyakorlati tapasztalatok egyensúlyát. A Western Electric akkor mintaszerű hawthorne-i telepén, Chicago mellett végezték 1924 és 1936 között azt a kísérletsorozatot, amely során a Harvard Business School munkatársai bebizonyították: *az a vezető, aki a beosztottjaitól elkülönülve, csakis a feladatokra koncentrálván próbál igazgatni*, még a korabeli gyáripari körülmények közt is *kevesebb eredményre* (és több problémára) *számíthat*, mint az embereivel foglalkozó kollégája. Ehhez a meghatározó tudományos háttérrel a vezetéstudomány érdeklődési körébe ekkor kerülő és intézményesülő munkapszichológia nyújtotta.

Az a magatartás-tudományi háttér, amellyel a munka világa akkoriban jellemezhető volt, mai szemmel eléggé elkésesítő. A munkásokat legtöbbször nem egyéniségként, de még csak nem is egyénként kezelték, hanem csupán egy formális csoport (brigád) tagjaként. Az informális közösség alapegységéhez, a klikkhez (informális csoporthoz) tartozás és az itt elért státusz ugyanakkor mindennél erősebb motivációt jelentett – erősebbet, mint akár a pénz, akár a munkakörnyezet bármely sajátossága. Az informális csoport nemhogy befolyásolta, de igazából meg is határozta a tagjainak magatartását, gondolkodását, hozzáállását. Az egyetlen olyan módszer azonban, amellyel látszólag befolyásolhatta volna a szervezeti előljáró és rajta keresztül a szervezeti vezetés a dolgozót, annak szociális helyzetének figyelembevétele. Ahhoz, hogy erre esélye lehessen, ismernie és értenie kellett (volna) az informális működéseket, és fel kellett (volna) használnia azokat.

A vezető feladat- vagy emberorientált magatartása, ti. hogy érti és felhasználja az informális viszonyokat vagy sem, közvetlen hatással volt a csoport teljesítményére. Az informális csoportok szabályozzák ugyanis, hogy a dolgozók valós teljesítménye milyen, nem a szervezet hivatalos (*formális*, vagyis szabályos, kinevezett, jogi-utasítási rendszerben működő) vezetése. A kutatási eredmények folyamatosan megerősítik, hogy a feladatorientált vezetésű szervezetekben a dolgozók nyújtotta teljesítmény még a hivatalosan elvártnál is jóval alacsonyabb, nemhogy a fizikailag lehetségesnél. A közösség (az informális csoportok, klikkek hierarchikus rendszere) ugyanis nem bízik a szervezetben és annak vezetésében: nem hajtják magukat agyon semmilyen jutalomért vagy előnyért, mert úgy gondolják, hogy a valódi teljesítmények ismerete egyértelműen a normák emeléséhez vezet. Aki megpróbálja az ígért előnyöket (például pénzjutalom, szabadnap) biztosítani magának, azt az informális közösség megfegyelmezi. Erre lehetőségei szép számmal vannak: a szarkasztikus megjegyzésektől a csúfolódáson, gúnyolódások, gúnynevek alkalmazásán át a kiközösítés és megvetés számos fokozatán keresztül akár a fizikai bántalmazásig terjed a sor. A verbális eszközök, a csoportspecifikus argó kialakulása is jele ennek: a buzgómcsingók, lazsálók, besúgók és egyéb, a sorból kilógó viselkedéstípusokat kedvelők jelölésére sokszor igen kreatív kifejezéseket alkotnak. A túlélés feltétele tehát: Ne lógj ki a sorból!

A hawthorne-i kísérletek eredményeinek elemzését kísérő társadalmi vita egész mozgalmat indított el. Az *emberi kapcsolatok* jelszavával fémjelzett gondolatrendszer tulajdonképpen azt a szociálpszichológiai közeget írta le és próbálta létrehozni a vezetői magatartás emberorientálttá alakításán keresztül, amelyen belül Taylor és követőinek módszerei hatékonyan és eredményesen működhetnek. Tulajdonképpen azt pótolták, amit a pszeudotaylorista mérnök-menedzserek nem vettek komolyan, vagy nem értettek meg: a vezetés emberi oldalát, az emberorientált (akkori szóval: *támogató*) vezetői magatartást (stílust) és annak működését írták le, modellezték és tanították.

3.1.4. Mitől lesz vezető a vezető?

A személyes vezetői eredményesség mögött sejtett sajátosságok, illetve az ilyen véleményeken alapuló világnézetek szerint gondolkodva, arra a kérdésre, hogy kiből, illetve hogyan válhat vezető, az alábbi válaszokhoz hasonlókra számíthatunk.

- „Vezetőnek születni kell.”
- „A vezetőt kinevezik.”
- „Vezető az, aki az adott szakterületen a legjobb.”
- „Vezető az, akit a vezetésre kiképeztek.”
- „Vezető az, aki azzá válik.”

A vezetői tipológiának ez a megközelítése a szélsőségekre koncentrál. Egyik gyenge pontja, hogy a vezetői feladatokat a pozíció biztosítása és a karrierút, az előrelépés szempontjából közelíti meg, vagyis nem igazán arra válaszol, mi mindent kell csinálnia a vezetőnek, hanem arra, mihez kezdjen, ha meg akarja szerezni (és tartani) a vezetői pozíciót. A vezetésstudomány nem ragad le itt. Az egyéni karrierépítés és a valódi vezetői eredményesség közötti különbség nyilvánvaló, hiszen az utóbbi mértéke és forrása a vezetett csoport vagy szervezet

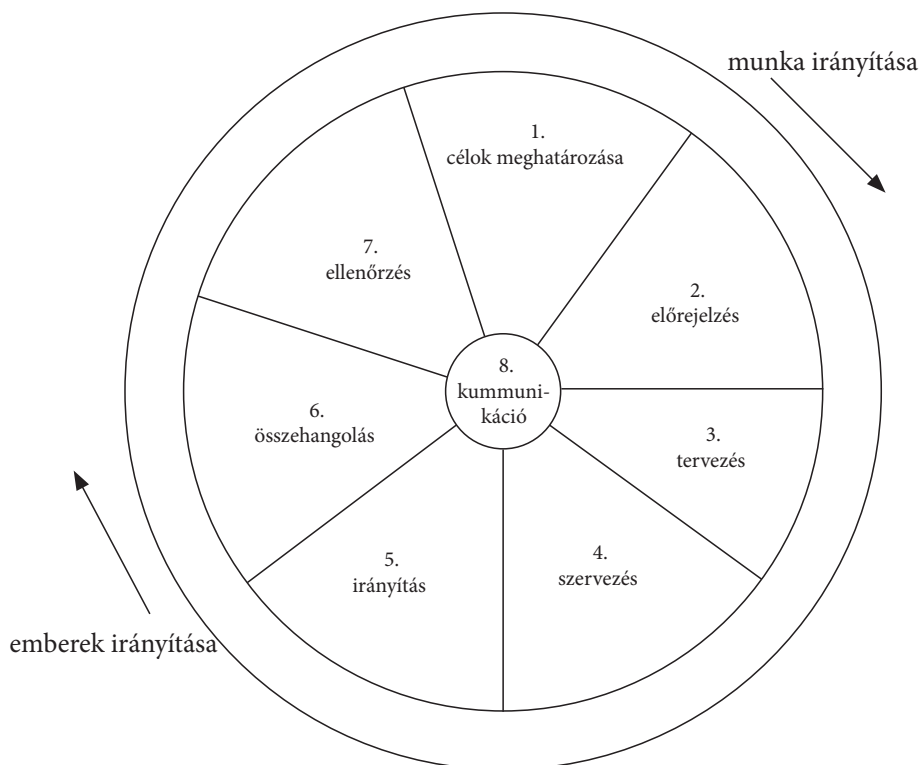
(rövid, közép- és hosszú távú) teljesítménye, míg az előbbi számos esetben ezzel éppen ellentétes rövid távú pénzügyi (szervezetromboló hatású) célkitűzések következménye is lehet.

3.1.5. A vezetési folyamatmodellek

Az, hogy a feladatok és folyamatok mellett közvetlenül is kellene a vezetőnek kezdenie valamit a beosztottjaival is, folyamatosan lopta be magát a vezetői gondolkodásba. Ezt jól szemlélteti, hogyha összehasonlítjuk a fayoli menedzsmentfunkciók mintájára kitalált későbbi vezetési folyamatmodelleket. Mint láttuk, a fayoli (1916) tervezés-szervezés-irányítás-összehangolás-ellenőrzés sor tagjai egytől egyig feladatorientált tevékenységek voltak. Az amerikai L. GULICK és L. URWICK (1937) nevéhez kötődő POSDCoRB-modell (vagyis: *Planning* – tervezés, *Organizing* – szervezés, *Staffing* – munkatársakkal való feltöltés, *Directing* – irányítás, *Coordinating* – összehangolás, *Reporting* – jelentés, *Budgeting* – költségtervezés és -menedzsment) egyik eleme kifejezetten emberorientált, ami éppolyan furcsán hangzik a fayoli gondolatrendszerben, mint a jelentési rendszer vagy a költségrendszer beemelése a vezetési folyamatba. Ennek oka részben a nyelv, részben az amerikai társadalmi háttér, gyakorlat és hozzáállás mássága, részben a közigazgatási szervezetek erősebb szerepe a szerzők gondolkodásában. Ez az időszak ugyanis az Egyesült Államokban a modern föderális, tagállami és területi, illetve helyi közigazgatási rendszerek kiépítésének korszaka is.

A fayoli vezetési funkciók folyamatos átértékelése és átfogalmazása révén – részben a társadalmi-gazdasági helyzet és a szervezetek alakulása, részben a helyi (országos, nemzeti) sajátosságok miatt – az ember- és a feladatcentrikus gondolkodás továbbra is keveredett, végig a 20. században. Példa erre E. F. L. BRECH (1957) modellje (tervezés, ellenőrzés, összehangolás, motiváció) vagy KOONTZ és O'DONNELL (1976) vezetői tevékenységei (tervezés, szervezés, munkaerő biztosítása, irányítás és vezetés [*direct and lead!*], ellenőrzés). KAKABADSE és társai (1991) a fayoli funkciókat már a kommunikáció tengelyébe ágyazott küllőkként ábrázolták, megkülönböztetve az emberek irányítására és a feladatok menedzsmentjére vonatkozó tevékenységeket. Még találóbb az a „kétkerekes” képi megjelenítés, amely szerint a kommunikáció tengelyének két végén a menedzsment (feladatorientált vezetés) és a *leadership* (emberorientált vezetés) kereke ül, és így a tevékenységi körök egyenrangúságát és kölcsönös egymásrautaltságát egyaránt helyesen érzékelteti.

„Fayol kereke”

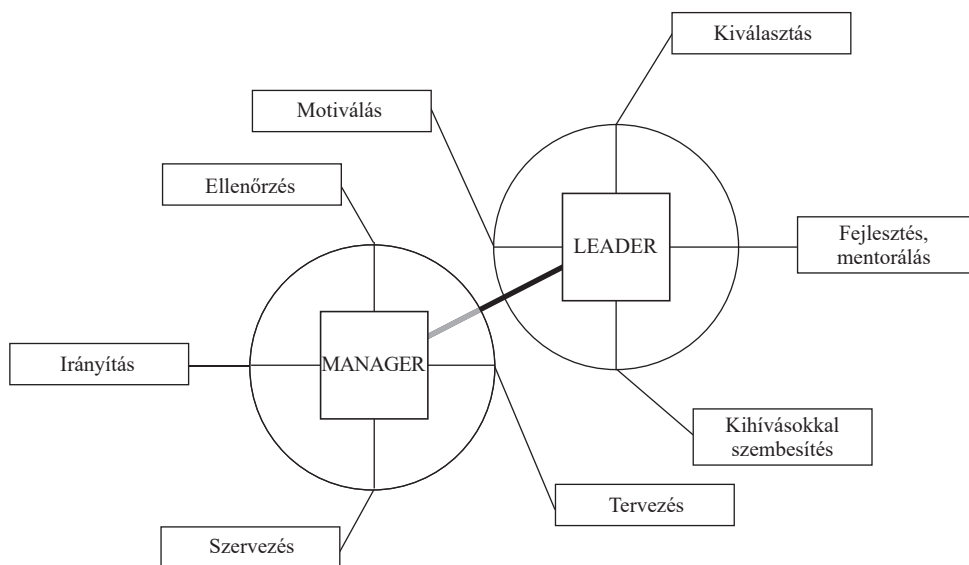


3.4. ábra

A fayoli vezetési funkciók működése KAKABADSE és társai szerint

Forrás: KAKABADSE 1988, 10.

A szervezeti és társadalmi környezet jelentős változását mutatja Henry MINTZBERG (1973) elképzelése, amely a vezetői tevékenységeket a szervezetszociológia nyelvén, vezetői szerepekként fogalmazza meg. Szerinte a vezető tevékenységei a hagyományos felfogástól teljesen eltérően személyközi, információs és döntési szerepekre oszthatók. A vezető a személyközi viszonyokat tekintve egyrészt megjeleníti a maga szervezetét, és képviseli azt (*figurehead*), másrészt vezeti annak tagjait (*leader*), kapcsolatokat épít, fejleszt és működtet (*liaison*). Információs szerepei szervezeti téren a történések folyamatos figyelemmel kísérésére összpontosulnak (*monitoring*), az embereinek szóvivője (*spokesman*), a feladatok és folyamatok menedzselésénél pedig az információk elosztásáért felelős (*disseminator*). A végére maradtak a vezető döntési szerepei: a szervezeti téren ő a kockázatvállaló (*entrepreneur*), az emberek és egységek közti zavarok kezelője (*disturbance handler*), míg a menedzsment, vagyis a feladatok és folyamatok terén két szerepe is van: egyrészt ő felelős a források elosztásáért (*resource allocator*) és az egyeztetésért (*negotiator*).



3.5. ábra

A feladat- és az emberorientált vezetői tevékenységek – két kerék a kommunikáció tengelyén

Forrás: a szerző szerkesztése

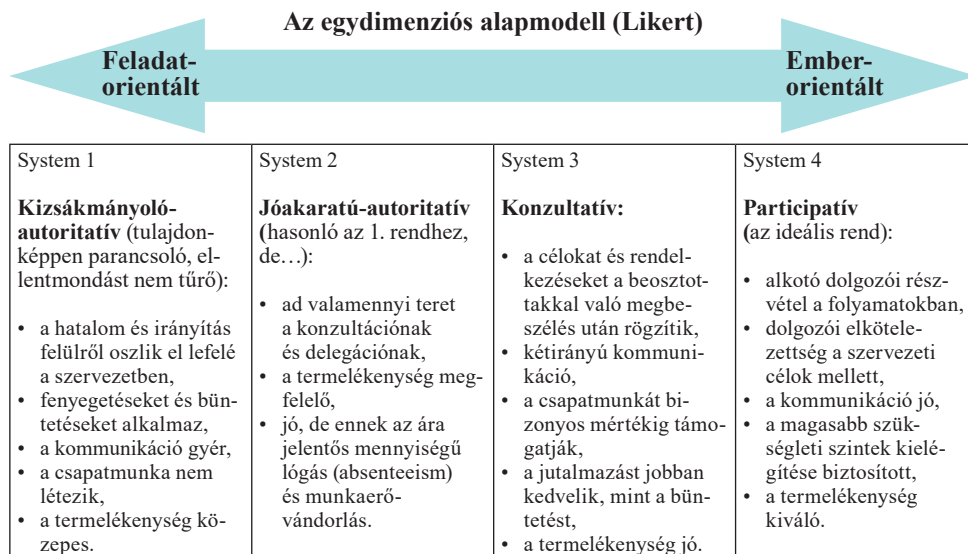
3.2. A vezetési stílusok

A LEWIN, LIPPITT és WHITE (1939)²⁷ által azonosított és azóta is igen népszerű vezetési stílusok azonosítása és leírása igen kreatívan mutatta be a demokratikus vezetés előnyeit az autoriterrel szemben, a társadalmi-szervezeti háttér azonban még nem kedvezett igazán a harmadik stílus, a *laissez-faire* (megengedő vezetés) stílusban rejlő lehetőségek feltárásának. A második világháború után elinduló vezetésistílus-kutatás, amely már sokkal árnyaltabb képet vázolt a szervezeti sajátosságok és a vezetési stílus összefüggéseiről, csak a 70-es évektől kezdi el értékelni a megengedő vezetésnek megfelelő stílust, amely majd a magasan képzett tagokból álló csapatok projektmenedzsereinek életében meghatározó lesz (*facilitáló vezetés*). Ez az apróság is rámutat azonban, hogy a vezető feladatait a 20. század végéhez közelítve a hagyományosnál egyre óvatosabban kell kezelnünk: egyre inkább a vezető azon felelősségét fogjuk ezeken érteni, amely arra irányul, hogy a csoportjára bízott folyamatok és tevékenységek, emberek és a team, illetve a döntés-előkészítő és döntéshozási folyamatok működjenek, és nem feltétlen arra, hogy ezek bármelyikében neki személy szerint igazából feladata lenne.

²⁷ Elérhető: https://tu-dresden.de/mn/psychologie/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

3.2.1. Egydimenziós modellek

Az 50-es évek kutatásai a Michigani Egyetemen (LIKERT 1955)²⁸ eredményezték az első olyan modellt, amely a vezetési stílus és a szervezet egyéb tulajdonságai közti összefüggést komplex módok kívánta tükrözni. A Likert-féle modell a teljes feladatorientáltságtól a teljes emberorientáltságig tartó dimenzió átmeneteiként fogta fel az autoriter, paternalista, konzultatív és a participatív vezetési stílusokat, amelyek alkalmazása négy jellegzetes szervezettípust eredményez. Ezek a „rendszerek” olyan tulajdonságokat mutatnak, amelyek az adott vezetési stílus sajátosságainak felelnek meg. A teljesen feladatorientált vezető által épített és működtetett szervezet ezért szigorúan centralizált, hierarchikus felépítést mutat, benne a kommunikációja gyakorlatilag csakis hivatalos, szabályozott (formális), vertikális lehet, a horizontális kommunikációt büntetik. A motiváció meghatározó eszköze egyébként is a büntetés (negatív külső motiváció). Elviselhetetlen ez a rendszer; Likert megjegyzése szerint ilyen a valóságban tiszta formában nem is található a gazdasági szervezetek között. Mivel Likert a „legjobb” leírható és tanítható vezetési stílust keresi, ezt természetesen a participatív (bevonó) vezetési stílusban találja meg. Ez a vezetési stílus olyan szervezetet eredményez, amelyre a teammunka jellemző, a szakmaiság és az erős belső motiváció, a nyílt, őszinte, szakmai kommunikáció minden irányban. Minden más lehetőség gyengébb eredményekhez vezet.



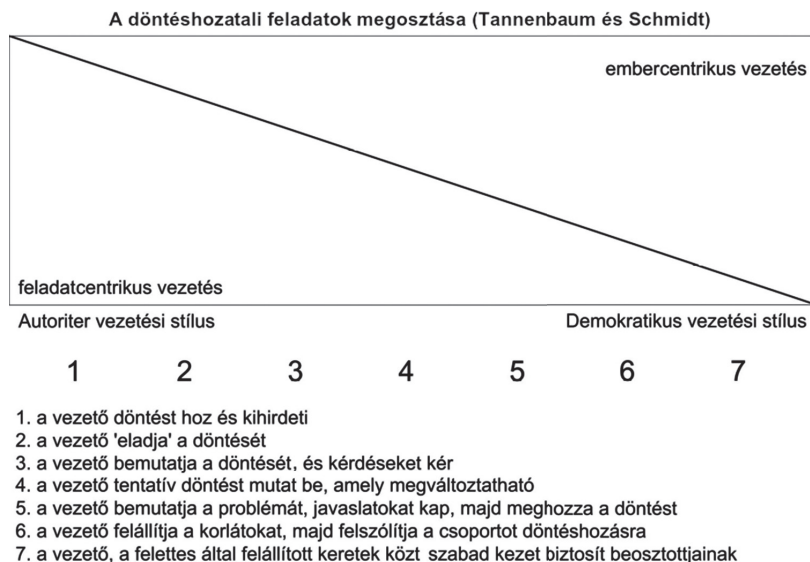
3.6. ábra

Rensis Likert szoros kapcsolatot mutatott ki a vezetési stílus és a szervezettípusok jellemzői között

Forrás: KORONVÁRY 2004

²⁸ Elérhető: www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Relationshipbetweenmanagement_3089_PDF (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.); www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol3iss1/Wilson_ELJV311_pp33-41.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

Az egydimenziós vezetésstílus-modell változatait kedvelték azok a kutatócsoportok is, amelyek a döntéshozatali feladatok megosztását vizsgálták vezető és beosztottak között. A megosztás milyensége alapján TANNENBAUM és SCHMIDT (1958) hét döntéshozatali stílust, VROOM és társai (YETTON 1973, illetve JAGO 1988) pedig a döntési helyzet sajátosságai alapján öt lehetőséget (autoriter 1, autoriter 2, konzultatív 1, konzultatív 2, csoportos döntéshozatali stílus) különböztettek meg.²⁹ Ezzel a vezetési stílusok kutatását, valamint a szervezeti és vezetői döntéshozatal kutatását közös nevezőre tudták hozni.



3.7. ábra

A vezetési stílus jellege kapcsolatban van a vezető és csoportja közötti feladatmegosztással

Forrás: TANNENBAUM–SCHMIDT 1958

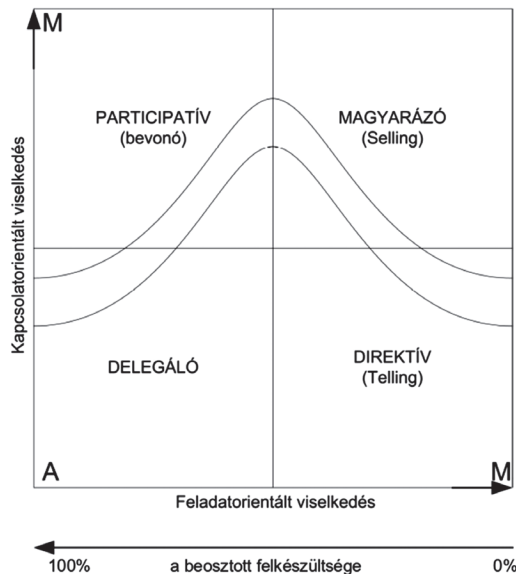
3.2.2. Kétdimenziós modellek

Szintén az 50-es években publikálták azt a modellt, amely fejlődése folyamán a vezetési stílusokat egyre inkább a vezetési helyzethez kötötte. HALPIN és WINER (1957) az Ohio State University kutatóiként az amerikai szárazföldi hadseregben alkalmazott vezetési stílusok eredményességét vizsgálták, főleg kérdőíves kutatás segítségével. Modelljük szerint a *megfontolás* és a *strukturális működtetés* (amely kifejezések mögött gyakorlatilag

²⁹ Elérhető: <https://pdfs.semanticscholar.org/b1ba/a990db95bbb573bddec60a859b8c5e9883.pdf> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.); http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Vroom_Jago_2007_The_role_of_the_situation_in_leadership.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

az emberorientáltság és a feladatorientáltság bújik meg) értékeinek (magas, illetve alacsony) lehetséges kombinációi szerint alakul ki a négy vezetési stílus. Bár hipotézisük szerint az egyaránt erősen ember- és feladatorientált vezetőnek kellene a legeredményesebbnek lennie, a végső eredmények szerint mindegyik kombináció eredményes lehet, ha a vezetési helyzet sajátosságai úgy követelik. Az ohioiak tehát átírják a vezetésmódszer-kutatások alapkérdését. Ettől kezdve nem a „legjobb” stílust keresik a kutatók, hanem hogy *melyik vezetési helyzetben milyen vezetési stílus a legmegfelelőbb.*

A kétdimenziós modell alkalmazásai igen sokfélék. BLAKE és MOUTON (1964) a vezetői rácsnak nevezett változatra alapozva olyan vezetőértékelő és tréningrendszerrel alakitott ki, amely segítségével nemcsak értékelni tudták a vezetési helyzet és a vezetési stílus megfelelőségének mértékét, de át is képezték a vezetőket az alkalmasabbnak talált stílusra, ha az szükségesnek bizonyult. Egy hasonló ötlet vezérelte HERSEY és BLANCHARD (1977) New York-i kutatókat, amikor szintén kétdimenziós modellben magyarázták el, milyen összefüggés áll fenn a beosztott felkészítettségi szintje és az alkalmazandó vezetési stílusok között.



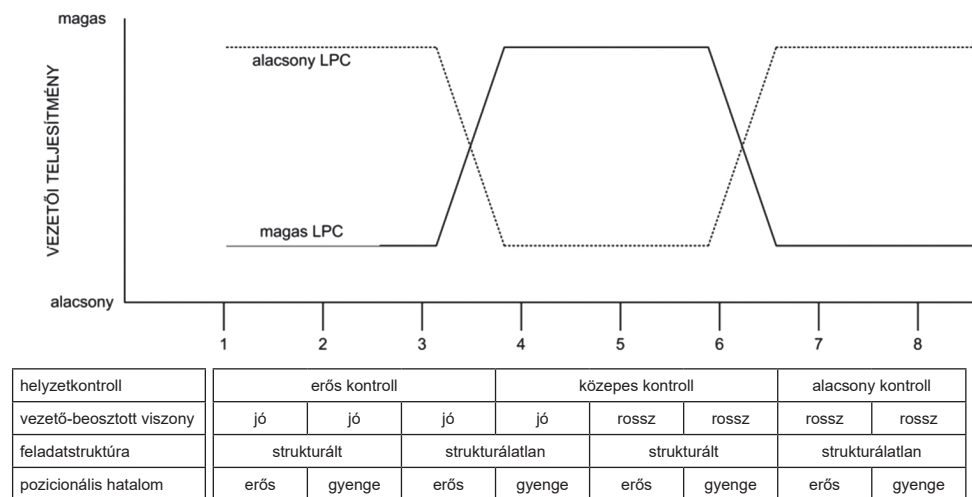
3.8. ábra

A felkészítés és a vezetési stílusok kapcsolata

Forrás: HERSEY–BLANCHARD 1977, 163.

3.2.3. Sokdimenziós (kontingencia-) modellek

Fred Fiedler pszichológus világított rá arra a 70-es évek elején, hogy a vezető pszichológiai alapbeállítottsága túlságosan erős ahhoz, hogy minden vezetési stílust ugyanolyan autentikusan legyen képes gyakorolni a maga karrierje során. Szerinte a személyiségbe beavatkozni nehéz, költséges, még etikai kérdéseket is felvet; de felesleges is, ha a vezetőt megtanítjuk arra, hogyan tud a maga beállítottságának megfelelő vezetési helyzetet kialakítani. Miután egy egyszerű teszttel sikerült azonosítania a kitöltő alapbeállítottságát, meghatározhatta, hogy az illetőnek milyen típusú vezetési helyzet lenne a legmegfelelőbb. A feladatorientált vezetőknek az erős helyzetkontrollal jellemezhető (hagyományosan az autoriter és a paternalista stílussal harmonizáló) helyzetek, az emberorientáltaknak pedig a közepes helyzetkontroll felelt meg igazán. Érdekes fejlemény, hogy az alacsony helyzetkontrollal jellemezhető helyzetekben ismét a feladatorientált vezetők tudtak jól teljesíteni, de a vezetői feladatukat teljesen át kell értelmezni (tulajdonképpen facilitálás és kapcsolattartás a szervezet és a team között; a teamnek sem emberorientáltságra, sem feladatorientáltságra nincs szüksége, ezért a vezető feladata kimerül abban, hogy biztosítsa a munkájuk feltételeit, a kommunikációt és a nyugalmat).



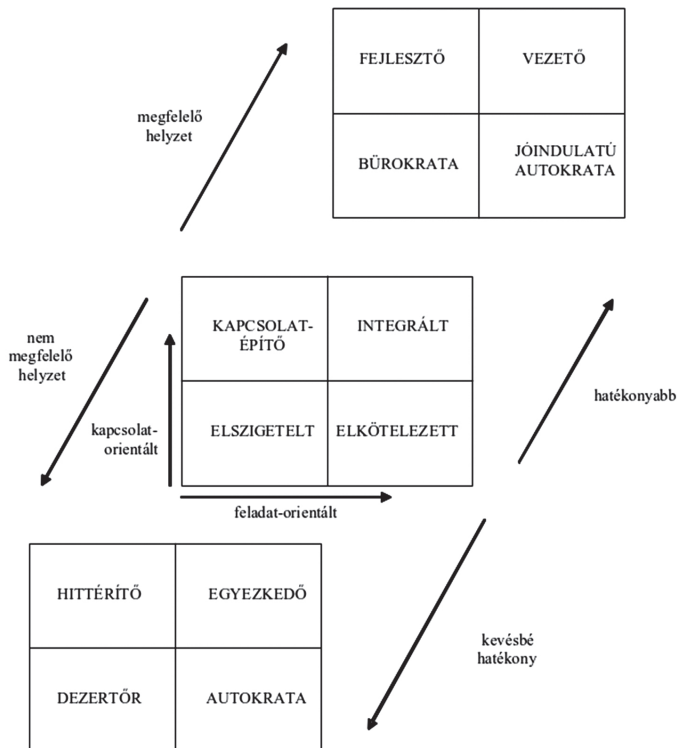
3.9. ábra

Fiedler: A vezetési helyzet és a teljesítmény

Forrás: FODOR–KRISKÓ 2014, 453. alapján

Az a vezetői helyzetkontroll szabályozására kitalált háromtényezős megoldás, amely a vezető és beosztott közti viszony barátságosabbá tételével vagy épp hűvösítésével, a feladatok strukturáltsági fokának beállításával és a pozicionális hatalom erősítésével vagy gyengítésével volt képes azt a megfelelő fokozatra állítani, könnyen tanítható és alkalmazható módszert biztosított.

W. Reddin (New Hampshire Egyetem) szerint az alkalmazandó vezetési stílusok típusai ugyan egyértelműen meghatározhatók az aktuális vezetési helyzet alapján, ugyanakkor az ember még egy ilyen egyszerű következtetést is képes elrontani. Reddin ezért minden helyzetváltozatra 2-2 vezetési stílust vesz fel aszerint, hogy a vezető valóban érti-e, mi a felelőssége, vagy sem. Sokatmondó szembesítés, hogy például egy kapcsolatépítést igénylő (erősen emberorientált, de gyengén feladatorientált) helyzetben a „jó” vezető fejleszti és a szervezete javára működteti a kapcsolatrendszerét, míg a „rossz” vezető – Reddin elnevezése szerint „hittérítő” – prédikál. Ugyanilyen megfeleltetést tesz az integrált vezetési (erősen ember- és erősen feladatorientált) helyzetben működő „rossz” egyezkedő vezetés és a „jó” végrehajtó vezetés között: az egyik bizottsági munkában biztosítja, hogy a megszülető döntések lehetőleg a jelenlevőknek és képviseltjeiknek ne fájjanak, míg az utóbbi sikerrel végigviszi, hogy áldozatok ide, áldozatok oda, a szervezet számára legmegfelelőbb döntés születhessen meg. A modell szerint nem elég felismerni a vezetési helyzet jellemzőit. Ahhoz, hogy a lehetséges jobb vagy rosszabb vezetési stílus között választani tudjon, a vezető tudatos elkötelezettsége és integritása is szükséges.



3.10. ábra

Reddin: a vezetési helyzetek típusai

Forrás: COLE 1993, 50.

A sokdimenziós vezetésistílus-modellek (kontingenciamodellek) királya Robert HOUSE (1982) *út-cél elméleten* alapuló modellje, amely szerint a vezetési stílust befolyásoló tényezők közt a *meghatározó a beosztott* hozzáállása és magatartása, amelyet a munkájával való elégedettsége, a vezető elfogadása, valamint a motiváltsága befolyásol. Azt azonban, hogy melyik vezetési stílus (dirigáló, támogató, bevonó vagy eredménycentrikus) lesz számára a legmegfelelőbb, két jelentős tényezőcsoport is befolyásolja. Az egyik a környezeti tényezőké (a beosztott feladata, a szervezet hatalmi rendszere, valamint a munkacsoport jellemzői), a másik viszont a dolgozó egyéb sajátosságainak csoportja (ellenőrzéshez való viszony, a feladathoz kapcsolódó képességei, az önmagával szembeni elvárásai, a tapasztaltsága és a tisztánlátás igénye). Igazából tehát a beosztott és a beosztotti környezet tényezői határozzák meg, melyik vezetési stílus lehet a legeredményesebb.



3.11. ábra

A vezetés stílusok hatása

Forrás: HOUSE 1971 alapján

Egy jungi ihletésű személyiségpszichológiai modellel támogatja meg a személyiségpszichológia a vezetői személyiség és a vezetési stílus kapcsolatát a döntéshozattal. A Myers és Briggs által kidolgozott modell³⁰ az emberi személyiséget egyrészt annak döntéshozatali módja (gondolkodó vagy érzelmi) és információszerző módszere (érzékeny vagy intuitív), másrészt a fontosságisorrend-állítás módja (ítélkező vagy érzékelő) és a másokhoz való viszony (introvertált, illetve extrovertált) szerint osztályozza 16 személyiségtípusba. A vezetői személyiségfajtákat ennek alapján öt csoportra osztják.³¹

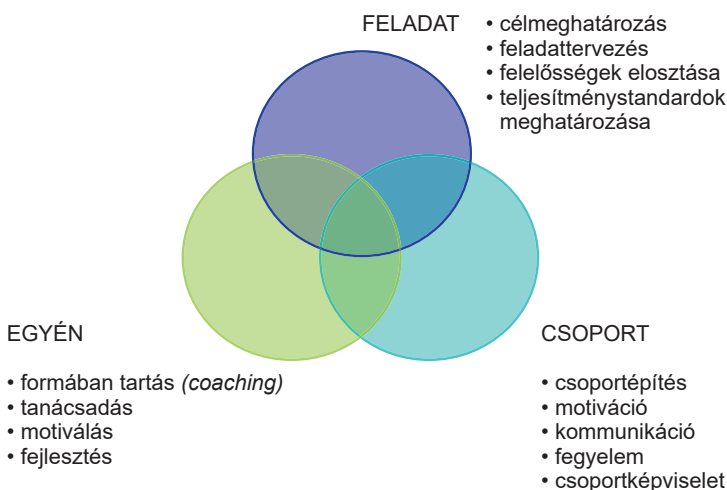
³⁰ Elérhető: www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1 (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

³¹ Elérhető: <https://sites.tufts.edu/eesenior/designhandbook/2014/personality-types/> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.); www.keirse.com/ (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

3.3. Mit is csinál a vezető?

A kontingenciamodellek felhívták a figyelmet arra, hogy a vezető ténykedése egyrészt igen fontos, hiszen gyakorlatilag a csoportja, illetve szervezete minden más működésére hat, ugyanakkor viszont ugyanezért igen nehezen feltérképezhető. Klasszikus kísérlet volt J. Adair akcióközpontú modellje, amely a helyzetalapú vezetés technikájára építette a személyes vezetők képzését. Eszerint a vezetési helyzet jellemzőinek (például prioritások, veszélyek) megfelelően a vezetőnek részben saját személyiség- és állapotjellemzői alapján, részben a csapata, részben a feladat sajátosságainak figyelembevételével kell döntenie. A pillanatnyi helyzet függvénye, hogy a három tényezőcsoportból melyik lesz a prioritás az adott döntésnél, de fontos, hogy a döntéssorozat folyamán mindhárom tényező (feladat, egyén, csoport) szükségleteit ki kell elégíteni.

Akcióközpontú vezetés



3.12. ábra

Adair: a vezetői döntések szempontjai

Forrás: COLE 1993, 51. alapján

3.4. Összefoglalás

Ha Adair mintájára végiggondoljuk, mi mindent csinál a vezető, először is a *feladatok és folyamatok szempontjából* rangsorolhatjuk a szervezet elvárásainak megfelelően a feladatok teljesülése érdekében a folyamatokat, és a vezető, ha szükséges, azok működtetésére ideiglenes vagy tartós szervezeti egységeket állít fel. Ez a menedzsmentfunkció kiterjed a folyamatok és egységek létrehozására, fejlesztésére, működtetésére, visszafejlesztésére és megszüntetésére egyaránt. *Az emberei szempontjából* a feladatokkal kapcsolatos tevékenységek azonban csupán egy terület azok közül, amelyekkel a vezetőnek foglalkoznia kell.

A munkatársak kiválasztása, kiképzése, fejlesztése, mentorálása, motiválása és a delegálás mellett a leadershiptevékenységek közé tartozik a csoportépítés és a példamutatás, minthaadás is. Mindezt azonban bele kell illeszteni a szervezatkormányzási (szervezetvezetési, igazgatási, [szervezet]irányítási stb.) teendők közé, amelyekkel majd a szervezettel és a stratégiával foglalkozó fejezetek foglalkoznak részletesebben, de azért itt is felsorolhatjuk őket a teljesség kedvéért. Ezek a szervezetvezetési teendők pedig a leadershipfunkciók (és köztük a menedzsmentfunkciók!) mellett: a szervezeti megújulás és fejlődés belső forrásainak biztosítása (kezdeményezés, újítási készség, kreativitás, a környezet és benne természetesen a munkatársak gazdagítása, a szervezeti sokszínűség erősítése), a hosszú távú gondolkodás segítése (a bizonytalanságok – kockázatok és krízisek – szükség szerinti menedzselésének lehetővé tétele, stratégia, jövőkép és küldetés, szervezetikultúra-menedzsment), valamint a szervezet kapcsolatainak működtetése és érdekeik képviselése (reprezentáció, lobbizás stb.). Mindehhez járul még egy olyan feladat, amely mind szervezeti, mind társadalmi szempontból felbecsülhetetlen: *a szervezetek és vezetőik biztosítják a terepet a jövő vezetőinek gyakorlati képzéséhez és fejlesztéséhez.* Nélkülük tehát nincs jövő sem.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Milyen tényezőktől függ, hogy a vezető hogyan és milyen feladatokat adhat át a munkatársainak?
2. A kommunikáció egyes fajtái hogyan érvényesülnek a szervezetben, milyen előnyök és hátrányai vannak, és hogyan hatnak a szervezeti törekvések elérésére?
3. Milyen vezetési stílussal bír Douglas McGregor X-elméletes vezetője? És az Y-elméletes?
4. Hogyan viszonyul a mechanisztikus és organikus szervezetek működése a vezetési stílusokhoz?
5. A facilitáló vezető eredményességének milyen feltételei lehetnek?
6. Milyen összefüggések alapján választhat a vezető a vezetési helyzet beállításának és a vezetési stílus megválasztásának lehetőségei között?

Fogalmak

- kontingencia
- kvantitatív
- motiváció
- testületi szellem
- vezetési stílus
- vezetői személyiség

Felhasznált irodalom

- BALOGH L. – BARTA T. – DOMINIK Gy. – KONCZ I. (2005): *Vezetépszichológiai sarokpontok*. Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia.
- BLAKE, R. R. – MOUTON, J. S. (1964): *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, Gulf Publishing Company.
- BRECH, E. F. L. (1957): *Organization; The Framework of Management*. London, Longman.
- COLE, G. A. (1993): *Management Theory and Practice*. London, DP Publications Ltd.
- FODOR L. – KRISKÓ E. (2014): *A hatékony kommunikáció alapjai*. Budapest, Noran Libro.
- GULICK, L. – URWICK, L. eds. (1937): *Papers on the Science of Administration*. New York, Institute of Public Administration, Columbia University. Elérhető: <https://archive.org/details/paperson-science00guli/page/n6> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- HALPIN, A. – WINER, B. (1957): A factorial study of the leader behavior descriptions. In STODDILL R. M. – COONS, A. E. eds.: *Leader behavior: Its description and measurement*. Bureau of Business Research, Ohio State University.
- HERSEY, P. H. – BLANCHARD, K. H. (1977, 1988): *Management of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- HOUSE, R. J. (1971): A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3. 321–339.
- HUCZINSKY, A. – BUCHANAN, D. (1991): *Organizational Behaviour*. New York – London, Prentice Hall.
- KAKABADSE, A. – LUDLOW, R. – VINNICOMBE, S. (1988): *Working in Organisations*. London, Penguin.
- KLEIN S. (2016): *Vezetés- és szervezetszichológia*. Budapest, Edge 2000 Kft.
- KOONTZ, H. – O'DONNELL, C. (1976): *Management: A System of Contingency Analysis of Managerial Functions*. New York, McGraw-Hill.
- KORONVÁRY P. (2004): *Management Theory and Practice in the 20th Century; A Short Summary*. Előadásanyagok.
- LEWIN, K. – LIPPITT, R. – WHITE, R. K. (1939): Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *Journal of Social Psychology*, No. 10. 271–299.
- LIKERT, R. (1955): *Developing Patterns of Management*. New York, American Management Association.
- MINTZBERG, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York, Harper & Row.
- PERROW, C. (1994): *Szervezetszociológia*. Budapest, Osiris – Panem – McGraw Hill.
- SZEGEDI P. (2017): UAVs and the Military Leadership. *AFASES 2017 – Scientific Research and Education in the Air Force*. Vol. II. 179–189. DOI: <https://doi.org/10.19062/2247-3173.2017.19.2.26>
- TANNENBAUM, R. – SCHMIDT, W. H. (1958): How to Choose the Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, Vol. 36, No. 2. 95–101.
- TAYLOR, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York, Harper.
- VROOM, V. H. – JAGO, A. G. (1988): Managing Participation: A Critical Dimension of Leadership. *Journal of Management Development*, Vol. 7, No. 5. 32–42. DOI: <https://doi.org/10.1108%2Feb051689>
- VROOM, V. H. – YETTON, P. H. (1973): *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.

4. Szervezetelmélet

Szervezetelméleten a vezetéstudományi ismeretek azon elrendezését értjük, amely, mint a vezetéstudomány általában, a vezetők fejlődését, segítését, felkészítését szolgálja, de a vezetéselmélet egységes és szűk, a vezetőre magára koncentrááló szemléletével szemben jóval tágabb, egy-egy folyamat vagy jelenség többféle szempontú megfigyelését, értelmezését és a felismerések ütköztetését lehetővé tevő megközelítést alkalmaz. A szervezetelmélet mint a vezetéstudomány egyik vetülete szintén alkalmazott interdiszciplína, tehát egyrészt a módszerek és ismeretek minél sokoldalúbb, a társtudományok lehetőségeinek minél sokszínűbb felhasználását lehetővé tevő összerendezésére törekszik, másrészt viszont a rengeteg különböző eredetű, megközelítésű, érvényességű, megítélésű adat, információ és tudás újrendezését főleg és elsősorban továbbra is a vezetésben való alkalmazhatóság feltételeinek megfelelően fogja végezni. A szervezetek megismerésének és elemzésének lehetőségei nemcsak a magatartás-tudományok segítségével képzelhetők el, hanem a filozófiától az irodalomig, a művészetektől a matematikáig számos lehetséges módszer, eredmény, tudás vár arra, hogy amennyiben alkalmasnak találjuk, beleillesszük ebbe a rendszerbe.

Ebben a fejezetben a hely rövidege miatt csupán a szervezetelmélet problémáinak komplexitását kísérelhetjük meg bemutatni. Ezért megpróbáljuk áttekinteni, mi mindenre lehet szükségünk ahhoz, hogy a szervezet jelenségeit értelmezni tudjunk. Erre MINTZBERG kiváló alpművének (*Power In and Around Organizations*, 1983)³² és HANDY második könyvének (*Gods of Management*, 1978) megközelítési módjait más szerzők megállapításaival és saját meglátásainkkal (és még inkább kérdéseinkkel) egyeztetve próbálunk választ adni. A fejezetben tárgyalt jelenségek részletes irodalmát a fenti könyveken kívül az *Ajánlott irodalomban* közölt művek részletesen közlik. Erre itt helyhiány miatt nincs lehetőség.

4.1. Amit a szervezetekről tudni kell: Henry Mintzberg

Minden szervezet más. Minden szervezet egyéniség. Minden szervezet végtelen komplexitás. A vezető, bár elvileg feladata, sőt életstílusa a maga szervezetének (és releváns környezetének) folyamatos figyelése és elemzése, a folyamatos tanulás, annak a szervezet-specifikus tudásnak a megszerzése és csiszolása, amelyet tankönyvből megszerezni nem lehet, mégsem fog soha a sok változás közepette eljutni oda, hogy elmondhassa, mindent tud róla. A szervezetben zajló folyamatok és történések tömegének érzékeltetésére szokás alkalmazni a jéghegy hasonlatot, amely szerint a jéghegy mindaz, ami a szervezetben történik (*flow*), a víz feletti tizede az, ami ebből érzékelhető (*process*), de csak a jéghegy csúcsán megolvadt vízcsepp jelképezi azokat a történéseket, amelyeket a szervezetben menedzseltek (*operation, project*). És ez valószínűleg így van jól. A szervezet ugyanis szűkebb értelemben

³² Elérhető: http://digitool.library.mcgill.ca/webclient/DeliveryManager?pid=134841&custom_att_2=direct
(A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

véve formális (szabályozott, felülről építkező és irányított stb.) megnyilvánulási formája a közösségnek, amely ezeket a kemény, jogi, intézményes kereteket feltölti. A szervezet a kemény váz, a közösség pedig az az organikus csoport, amelyet összetartani, fenntartani, védeni, segíteni hivatott. Nincs szervezet emberek nélkül, márpedig azok viszonylag rövid időn belül közösségeket fognak alkotni, és meglehetősen ritkák azok a közösségek, amelyeknek nincs vagy legalábbis ne lehetne intézményesült szervezeti kerete. Hogy melyiket fogjuk fel nagyobb kategóriának, vagyis hogy a közösségnek van-e formális és informális, mesterséges vagy természetes, felülről szervezett és irányított, illetve alulról alakuló-szerveződő vetülete, megközelítés kérdése.

A 21. században megfigyelhetjük a lehetséges mozgások bármelyikét: (1a) ahogy bizonyos közösségek szervezeti visszahúzódnak, sőt megszűnnek, máskor meg (1b) központi akaratra létrehozott szervezetek egy idő után közösségekké válva elkezdnek organikus működésekkel gazdagodni, vagy akár, hogy (2a) a szervezet erős központi nyomásra kiszorítani próbálja magából az organikus működéseket, illetve részben kisajátítani látszik azokat, (2b) valamint hogy az erős organikus közösség a gyakorlatban nem veszi figyelembe, sőt esetleg semlegesíti, elszigeteli és elhárítja magától a szervezet központi, „hivatalos” akaratát és intézkedéseit. A végtelékig ezek a folyamatok ritkán mennek el. Figyelemre méltó azonban, hogy *a közösség szükségletei nem változnak, nem szűnnek meg, kielégítésükre szükség van, akár szervezeti (formális), akár közösségi (informális) megoldások útján.* Számos esetben úgy érezhetjük, hogy egy (formális) szervezet vezetője a közösségi célok szervezeten kívüli (informális) megvalósításáért nem felelős, ahhoz semmi köze; ugyanakkor viszont néha mintha furcsának tartanánk, hogy ilyen (szervezeti) hozzáállás mellett a közösség megtalálja magának az utat, hogy például egy vagy több informális vezető, *leader* segítségével kialakítja a maga megoldásait. Azok a szervezetek/közösségek, ahol erre már nincs mód, erő, lehetőség vagy képesség, kérdéses, hogy maradhatnak életben, ha a formális szervezeten keresztül valamely központi akarat nem változtat, és a hiányzó feltételek megteremtésével nem segíti a közösséget. A gondolkodásnak ebbe az egyszerű kis csapdjába azonban ne essünk bele, és mondjuk azt, hogy *a vizsgálati szempontjaink fogják diktálni, mikor tekintünk a szervezet felől a közösségre, a formális megnyilvánulások felől az informálisokra, és mikor fordítva.* Tartsuk meg magunknak a jogot, hogy váltogassuk, ha szükségesnek látjuk.

A szervezet és releváns környezete, a külső és belső érintettek, egyének és csoportjaik alkotják azt a vezetési vagy döntési helyzetet, amelynek dinamikus változásai között a vezetőnek működnie kell. Ez a működés feltételezhetően azzal az eredménnyel szeretne folyni, hogy eredményeképpen a rábízott szervezetben vagy szervezetrészben az ott működtetett folyamatokkal, a működtetőkkel egyenként és testületileg, valamint az előbbiekhöz (vagyis a folyamatokhoz és a szervezethez) fűződő döntések előkészítésével és meghozatalával, sőt végrehajtásával is minden rendben van. A furcsa megfogalmazás oka, hogy távolról sem szeretnénk azt a képzetet kelteni, hogy ezekkel a dolgokkal a felelős vezetőnek okvetlen és feltétlenül közvetlen tennivalója is van. Lehet, ahogy látni fogjuk, hogy bizonyos szervezeti sajátosságok esetén nincs, sőt pont az a felelős magatartás, ha nem is kíván belefolyani abba, hogy mi történik egyik vagy másik olyan területen, amelyért ő a felelős. Elképzelhetők olyan helyzetek, amikor a felelősségét éppen akkor és úgy gyakorolja megfelelően, ha *nem* folyik bele.

Mielőtt a szervezeti sajátosságok és a vezetői működések koherenciáját vizsgálánk, nézzük meg, mire van szükség ahhoz, hogy lássuk, mi mindent takarnak a szervezeti sajátosságok.

4.1.1. Hol a határ?

A szervezeti elemzés egyik első lépése a szervezet mint rendszer lehatárolása annak releváns környezetéről. Ennek a lehatárolásnak azonban teljesen célirányosnak, vagyis a vizsgáló által felállított vizsgálati cél szempontjából megfelelőnek kell lennie. Számos szempontból megfelelő segítségek lehetnek azok a válaszok, amelyeket a szervezet határa iránt érdeklődő kérdésekre kaphatunk: a telephely kerítése vagy akár az alkalmazottak jogi helyzete (státusz) is kijelöl bizonyos vizsgálati szempontokból fontos határokat.

Olyan korban élünk azonban, ahol a virtualitás és a valóság határai elmosódnak. Sportruházati cikkek győzedelmes márkanéve olyan vállalatot juttat eszünkbe, amelynek nincs saját termelőkapacitása; olyan létfonosságú szervezeti folyamatokat, mint például a bérszámfejtés, a szervezeten kívüli megbízott cég végezhet; bérbe vehetünk vagy akár bérbe adhatunk szakembereket, sőt vezetőket is, lehet a termék előállítás, terjesztése, kifizetése, sőt akár a használt fizetőeszköz is virtuális. Hogyan elemezhető így akkor a szervezet?

A megoldás egyszerű. Ma gyakorlatilag (legalábbis a szervezetelemzés szempontjából) mindegy, hogy a tevékenységek a valóságban hol történnek, és ki végzi őket: a lényeg, hogy történjenek, és elemezhetők legyenek. Erre lehetséges megoldást nyújt az a kulturális antropológiai szemlélet, amely a közösség talán legfőbb összetartó és megkülönböztető erejének az *osztott értékek rendszerét, a közös kultúrát* tartja. Még bővebben értelmezhető, még homályosabb (mintzbergi) fogalommal élve azt a közös „ideológiát”, amely mindenkire hat, és amelyet mindenki vall, aki valamely módon a szervezeti tevékenységek végzésében szerepet vállal. Innentől kezdve nem érdekes a jogviszony, vagy hogy a kerítésen belül vagy kívül dolgozik-e, sőt az sem, hogy munkaként vagy szórakozásként éli-e meg azt a tevékenységet, amellyel hozzájárul a közösség és szervezete működéséhez. A lényeg, hogy osztozunk bizonyos értékekben, véleményekben, nézetekben, és ezt akár vállaljuk is.

4.1.2. Ismerd meg folyamataidat!

Említettük az előző fejezetekben, hogy a szervezetre jellemző:

1. a keretei között létező egyéni, csoportos és szervezeti célok halmazai, rendszerei, illetve ezek menedzselte része és vetülete, kapcsolatai, összefüggései, vagyis a szervezeti célhierarchia;
2. az ezt leképező folyamatrendszerek;
3. az ezeket mozgásban tartó és menedzselő szervezeti felépítés, sőt e három sikeres vagy sikertelen illeszkedése, egybevágó volta vagy ennek hiánya.

Hiba, hogy a szervezeti célok közül legfeljebb a hivatalosan deklaráltakat vesszük figyelembe, ráadásul legtöbbször kritika nélkül elfogadjuk, hogy a használt dokumentumok készítői helyesen jelölték azt meg. Ennél azonban bonyolultabb a helyzet. A szervezet keretein belüli egyéni, csoport- és közösségi, formális és informális célok egyaránt fontosak lehetnek. Ahhoz, hogy a szervezeti célok elérése minél olajozottabban történhessen, számos olyan történésnek kell a szervezet keretein belül utat törnie, amelyek a hasonlóan irrelevánsnak tűnő egyéni vágyak teljesülése felé mutatnak. Ezek javát ugyan megoldják az informális csoportfolyamatok, ettől azonban még tudatában kell lennünk annak, hogy nem használ, ha a formális intézkedések ezeknek az értelmetlen örömeknek keresztbe tesznek, különösen, ha az egyén szempontjából az ilyen célok sokkal fontosabbak, mint a szervezet felől szemlélve. Gondoljunk csak az életkori sajátosságokból adódó, a személyiségfejlődéshez szorosan kötődő egyéni célokra, és arra, hányszor van, hogy a szervezet nem veszi ezeket figyelembe, sőt akadályozza teljesülésüket.

Még a látható és menedzselhető szervezeti folyamatokról alkotott képünk sem okvetlen elég részletes, ha nincs alkalmunk kutatni, megfigyelni és elemezni azokat. A vezetéstudományi sablon szerint a szervezeti történések fajtáit elkülöníthetjük aszerint, hogy mire irányulnak. Az így lehatárolt tevékenység típusok egyik fontos jellemzője lesz, hogy hol összpontosul a végrehajtásuk (például szervezeten kívül vagy belül, a szervezeti hierarchia melyik részén, milyen típusú részrendszerinél), illetve kik lehetnek még bevonva.

Fontos, hogy a tevékenység típusok teljes, független, érett, „felnőtt” szervezetből nem hiányozhatnak. Ha hiányoznak, akkor egyrészt a szervezet csonka, függő, „éretlen” jegyeket fog mutatni, másrészt meg kell néznünk, hová tűntek a hiányzó tevékenység típusok, melyik „felsőbb” szervezet vonta el azokat, és ennek a (legalább részleges) vizsgálatát is fontolóra kell vennünk.

Melyek ezek a minden teljes szervezetre jellemző tevékenység típusok? Idetartoznak természetesen a szervezet működési célját teljesítő tevékenységek, amelyek általában az *operatív mag* munkájában összpontosulnak elsősorban. Ilyenek a cipőgyárban a cipőgyártással, egy iskolában pedig az oktatással kapcsolatos teendők. Ezek hozzák létre azt a terméket vagy szolgáltatást, amelyre a környezetnek szüksége van, ezért biztosítja a szervezet felállításához, működtetéséhez, fejlesztéséhez stb. elengedhetetlen inputokat.

Az ilyen tevékenységek napi irányítását a szervezetvezetés, a *középvezetők*, a „vonalbeli” vezetők hierarchiája végzi. Ha a cipőgyártó vállalat példájánál maradunk, a brigádvezetőtől egészen a vezérigazgatóig nyúlik ez a hierarchia. Ez a lineáris struktúra alkotja az utasítási vagy jelentési láncot, az alárendeltségeknek azt a kapcsolatrendszerét, amelyet például a szervezeti felépítési ábra is mutat, illetve amelyik összeköti a csúcset vezetőt a munka végzőivel. A lineáris vezetési struktúra tagjainak döntései a végrehajtói szinten utasításként jelennek meg, közvetlen hatásuk van az alapfolyamatok végzésére.

A *szervezeti csúcson* összpontosulnak általában azok a tevékenységek, amelyek részben a hosszú távú gondolkodással, részben a szervezet távlati érdekeinek képviselével foglalkoznak. Egy részvénytársaságnál ezeket az eredetileg tulajdonosi feladatokat az elnök vezetésével az igazgatótanács gyakorolja. Egyetlen olyan szavazati joggal is rendelkező tagja, akinek a szervezetben egyébként végrehajtó hatalma is van, a vezérigazgató. Ezenkívül természetesen bevonhatunk – szavazati jog nélkül – alkalmi vagy ideiglenes tanácsadókat vagy a szervezet bizonyos más (például egyes funkcionális) vezetőit is.

A *technostruktúra* tevékenységei olyan speciális tudást igénylő működések, amelyekre a szervezet működtetéséhez és fejlesztéséhez van szükség. Idetartozik a hagyományos stábfunkciók java: a humánpolitika területei, a marketingéi éppúgy, mint a szervezet jogi képviselője vagy a belső audit és kontrolling, sőt a szaktanácsadók munkája is. Emellett a szervezeti infrastruktúra működtetéséért felelős *támogató tevékenységek* (a valamikori műszaki üzemeltetők, a mai IT-szakemberek, kertészek és takarítók stb.) a munkakörülmények megfelelő színvonalú biztosításáért felelősek. Ezeket éppúgy, mint gyakorlatilag minden más szervezeti folyamatot, végeztethetik saját vagy külső emberekkel, cégekkel.

Az utolsó tevékenységcsoport, amely belül esik a szervezeti ideológia által meghúzott határon, nehezebben meghatározható. Vállalatoknál idesorolhatjuk a fontos, régi ügyfeleket, üzleti partnereket vagy akár a rajongókat is: bárkit, aki bármely okból segíti ötleteivel, meg látásaival, kritikájával, elismerésével stb. a szervezetet.

Egy egyetem hierarchiájában ugyanúgy azonosíthatók lesznek ezek a tevékenységek, mint egy minisztériumban vagy bármely közigazgatási vagy más nonprofit szervezetben. A kérdés csupán az, hogy az elemzett szervezet felügyelete alatt zajlanak-e mindezek a tevékenységek, vagy sem – és ha nem, akkor melyik kié alatt. Az például, hogy a tagvállalatok egy konzernen belül a központtól kapják a tervezendő időszakra vonatkozó bevétel-növekedés keretszámait, teljességgel természetes dolog. Hogy hogyan oldják meg, illetve hogy kérnek-e segítséget a központtól és milyen jellegűt, az már mind a helyi vezetés feladata. Önállóságuk tehát csak kevésbé csorbul. Ugyanakkor a nemzetközi gyorséteremláncok egyike közismerten franchise-rendszerben működik, amely kiveszi az egyes egységek tulajdonosainak és menedzsereinek a kezéből az arculattal, beszállítókkal stb. kapcsolatos döntési lehetőségek javát, de át is vállalják tőlük a reklámmal, arculattal, minőséggel stb. kapcsolatos feladatokat. Itt már jóval nehezebb független szervezetként vizsgálni egy-egy egységet. Hiányos, sőt torz lenne a kép, ha nem a közös ideológiát, hanem például a tulajdonjogot vennénk a lehatárolás alapjául.

A tevékenységek felmérése még érdekesebb következtetések levonására ad lehetőséget, ha számokat rendelhetünk hozzájuk. Érdekesek lehetnek például olyan felmérések, amelyek az egyes tevékenységcsoportok szerint kimutatják a résztvevők létszámát, az adott időszakban rájuk fordított munkaórák számát, az egyéb ráfordítások, költségek nagyságát vagy akár az egyes tevékenységek által előállított hozzáadott érték mennyiségét. Az egyes tevékenység típusok megoszlása szervezeti szintenként és részenként szintén fontos információ lehet.

A tevékenységeket összetartó koordináló mechanizmusok egyes típusainak alkalmazhatósága, mint látni fogjuk, a szervezeti felépítés egyes alapvető jellemzőitől közvetlenül függ. *Természetes illeszkedés* csupán olyan kis csoportokban működhet, amelyekben a tagok hosszú ideje, alaposan ismerik egymást, és a kapcsolatuk intenzitása gyakorlatilag napról napra megmarad. A *közvetlen ellenőrzés* szintén meglehetősen kis csoportokban képzelhető el, de előfeltétele éppen ellenkező. Igazán csak egymással szorosabb kapcsolatban egyébként nem állók közt működhet. Gondoljunk arra, hogy már kiskamasz korában is elkezd tiltakozni az ember, ha a szülő megáll mögötte, és figyel, mit csinál. A csoportok létszámának növekedése azonban ezt a koordinációs mechanizmust is voltaképpen működésképtelenné teszi. A vezető előtti lehetőségek ilyenkor egyéb folyamat-, szervezet- vagy környezeti tényezőktől függően sokfélék lehetnek. Lehet például új vezetési szintet beépíteni a hierarchiába, megbontva a nagy méretű csoportokat, és lehetővé téve a vezető gyakorlati tapasztalatszerzését kisebb felelősség

mellett; lehet akár a vezetői feladatok delegálása a munkavégzőknek – például egy-egy tanszék az angol egyetemeken működhet akár nyolcvanon felüli létszámmal is, hiszen az oktatók némi felkészítés és megfelelő adminisztratív háttértámogatás mellett tulajdonképpen önjárók, önmenedzselők. A magas fokú szakmai hozzáértés és az ezzel járó fegyelmezett magatartás nagy csoportok esetében is lehetővé teszi, még ismeretség hiányában is, a kölcsönös illeszkedést: erősen komplex, szakmai tevékenységeket végző ideiglenes teamek felkészült tagjait a lehető legkritikább esetben lehet, kell vagy szabad közvetlenül ellenőrizni. Végül lehet, hogy a szervezetek a *szabványosítás* útjára lépnek.

A szabványosítás négy lépése egymásra épül. Már az első, *a munkafolyamatok szabványosítása* általában és természetesen azok optimalizálásával jár együtt. Az az eredmény, hogy ezek után minden dolgozó a rábizott folyamatot előírászerűen végzi, már önmagában is csökkenti az ellenőrzési terheket, hiszen a sikeres és szakszerű optimalizálás eredményeként a dolgozók nagyjából egyszerre és párhuzamosan fognak a munkájukkal haladni. Ennek eredményeként gyakorlatilag már az üzemzajok ritmusa is jelezheti a hozzájuk szokott vezető számára, ha valamilyen rendkívüli esemény történik. Ugyanígy a megfigyelést segíti a vezetői irodák folyosójáról az üzemegységre tekintő ablak, a gépeket a köztük haladó közlekedéstől lehatároló felfestett sárga csíkok, a különböző dolgozói jogosítványok szerint biztosított munkaruhák és védősisakok színei stb.

Automatizált üzemegységbe megfelelő képzettség és felhatalmazás nélkül be se juthat dolgozó, hiszen életveszélyes. Próbáljunk azonban könyvtárban egyetlen egyszerű korlátozó szabályt minden látogatóval szemben érvényesíteni (például „*Ne hozz be...!*”). A szervezetek különbségei sokkal nehezebbé teszik az ilyen intézkedések betartatását még akkor is, ha azoknak van értelme. A különbségek még inkább előjöhetnek például egyetemisták gyárlátogatásai alkalmával: kérdezzük meg a biztonsági sávba való illetéktelen belépést jelző kúrtról a felelőst, hányszor szólal meg, ha nincs látogatói csoport, és hányszor, ha van.

A munkafolyamatok szabványosítása lehetővé teszi azt is, hogy a „szakmunkások” helyett, akik az egész folyamatot képesek minden vonatkozásában megfelelően, sőt jól működtetni, olyanokat foglalkoztassunk, akik a szabályozott folyamat egyik vagy másik szakaszának végzésére lettek betanítva. Nincs kétség, hogy az utóbbiak munkaereje és ideje olcsóbb, ráadásul Adam Smith óta tudjuk, hogy az ilyen specializáció, ha a feltételek adottak, még termelékenységnövekedést is okozhat.

Az optimalizált folyamat megfelelő végzése szabványeredményt kell hogy produkáljon. A standardizáció második lépése, az egyes mozzanatok *eredményeinek szabványosítása* lehetővé teszi a folyamatos figyelemmel kísérés további enyhítését. Ha időközönként ellenőrzik az egyes szakaszok produktumának mennyiségét és minőségét, az „átlagos” feltételezhetően azt jelenti, hogy a munkás az előírások szerint dolgozott. Természetesen itt megint csak gyáripari, szolgáltató és hasonló szervezetekre alkalmazható a példa; valószínűleg nehezebben működik olyan komplex tevékenységeknél, mint az atomkutatás vagy a regényírás.

A standardizálás ezen szakasza már lehetővé teszi, hogy ne csupán az egyes folyamatokat, de a folyamatrendszer egészét optimalizálhassuk, és ha lehetőség, alkalom és szükség van rá, az egyes szakaszokban nagyobb teljesítményű gépekkel váltsuk ki a több kisebbet anélkül, hogy az előzőhöz vagy a következőhöz hozzá kellene nyúlnunk.

A harmadik szakasz a kezek és fejek, vagyis *a szaktudás szabványosítása*. Ilyenkor előírjuk, melyik munkaszakáson milyen végzettségű, képzettségű, munkatapas-

talatú jelölt, mennyi próbaidő után engedhető, hogy autonóm módon végezze munkáját. Ez a lépés is lehetőségeket nyit meg a szervezet számára például arra, hogy a helyi képzőintézményekkel együttműködve biztosíthassa a színvonalas munkaerő-utánpótlást, a betanítási és a próbaidő esetleges csökkentését vagy fölöslegessé válását, a közösségi véleményformálók jóindulatát stb.

A negyedik szakasz a „szívek standardizálása”, vagyis a *közös értékek* elterjesztése. Ennek fő eszköze minden szervezetnél a mintakövetés. Ennek csapdáit kikerülni azonban szinte művészet. Nemcsak mutatni kell ugyanis, amit másoktól elvárunk, hanem hitelesen meg is kell élni. Ráadásul, akik látják, ettől még nyugodtan félremagyarázhatják, és félre is fogják. Nemegyszer azért, mert a dolgok a szervezet különböző szintjeiről tekintve, eltérő műveltségű és érdekű csoportok számára természetesen másként látszanak. És ha mindent úgy csinálunk, ahogy kell, ha nem lát, nem hall, nem mond senki semmit, ha valamit esetleg véletlenül másképp tapasztalna, még akkor is ott vannak például a számlák és a könyvelők, akik a költségek változásait látva azonnal képesek kérdéseket feltenni és azokra válaszokat is keresni.

A folyamatrendszerek megismerésének harmadik lépése a szervezet releváns folyamatainak vizsgálata. Az, hogy melyik folyamat releváns egy-egy szervezetben és melyik nem, nemcsak hogy eltérő, de igazából szervezetspecifikusnak is tartható – vagy még rosszabb: szubjektív elemekkel erősen tarkított egyéni megítélés kérdése. Négy olyan szervezeti folyamat típus azonban minden szervezetben létezik, amelyeket (a többi mellett) érdemes megkeresni és elemezni.

Az egyik természetesen a *szervezet rendeltetését teljesítő alapfolyamat*, a célzott inputok célzott outputokká alakítását végző ún. *transzformáció*. Ezek elemzési módszereit alkalmazva természetesen tulajdonképpen minden más szervezeti folyamat menetét, hatékonyságát, eredményességét stb. modellezhetjük és értékelhetjük.

A második fontos, minden szervezetben meglévő és megvizsgálandó folyamat az *információs rendszeré*. Ennek (1) hivatalos és informális, vertikális, horizontális vagy éppen diagonális kommunikációs csatornáinak az elemzése, (2) annak a kulturális jellemzőnek vagy stratégiai döntésnek és végrehajtásának a vizsgálata, amely szabályozza, ki, mikor, hogyan, milyen formában és kitől vagy honnan juthat információhoz és milyen típusúakhoz, (3) annak áttekintése, hogy az adatgyűjtés és -előállítás helyei és módjai, az információ- és tudáselőállítás, raktározás, valamint hozzáférés szabályai és betartásuk vagy megkerülésük módozatai stb. hogyan alakulnak a szervezetben, igen sokrétű információt nyújt az elemzőnek – ráadásul egy olyan területről, amely mind a tevékenységcsoportok hatékonyságát és eredményességét, mind a szervezet különböző jellemzőit és részeit így vagy úgy, de érinteni, befolyásolni, akadályozni vagy segíteni fogja.

A harmadik azonosítandó, leírandó és elemzendő folyamat a rendszer szervezeti döntéshozatali folyamatainak együttese. Milyen típusú döntések születnek a szervezetben? Hol? Ki hozza meg ezeket? Kik készítik elő? Hogyan? A szervezet mekkora részét, milyen csoportokat, milyen szakterületeket, szervezeti szinteket stb. képviselnek? Milyen szakszokból épül fel a folyamat? Mennyire biztosított legalább a racionális jellege? És a szakszerűsége? Mennyire strukturált és szabályozott, vagy épp ellenkezőleg, mennyire nem? Ezek és hasonló kérdések olyan válaszokhoz vezetnek el, amelyek ismét számos szervezeti sajátosság (vagy éppen hiba) magyarázatául szolgálhatnak.

A negyedik folyamatgyüttes, amely a legnagyobb kihívás elé állíthatja a vizsgálódót, a hatalmi folyamatok rendszere. Hol a szervezetben a hatalmi központ? Vagy épp kívül? Mi a meghatározó hatalomforrás? A szervezet egyes részein ugyanaz vagy más és más? Hogyan hatnak a szervezetre, illetve annak részeire ezek a különbségek? És az együttműködésükre? Hogyan lehet hatalmi pozícióba jutni? Hogyan lehet elveszíteni? Milyen érdekcsoportok léteznek, kik körül tömörülnek, milyen eszközeik, erejük, lehetőségeik vannak az érdekeik érvényesítésére? Hogyan működik a hatalmi küzdelmek dinamikája a szervezetben? Belevonnak-e más (külső) játékosokat? Hogyan és honnan?

4.1.3. A szervezeti felépítés titkai

Ha már látható, milyen működési elvek és feltételek terelik a szervezeti tevékenységeket folyamatokba, és azok milyen úton-módon segítik a szervezet működését és a környezet követelte produktum létrejöttét, áttérhetünk a szervezetelemzési információk második nagy körére, a szervezeti felépítés sajátosságaira. Itt is a legkisebb egységgel kezdhetjük a munkát: a *munkakörök* elemzésével.

A munkakör megismeréséhez a munkaköri leírás tanulmányozásán kívül szoros megfigyelés is szükséges, hiszen az egyes pozíciókban az azt betöltő munkatárstól számos más, „járulékos” feladat teljesítését is elvárhatják. Nem is biztos, hogy kellő gyakorisággal frissül a beosztáshoz kapcsolt leírás – időközben eltűnhettek és keletkezettek feladatok. A formális dokumentum és az informális valóság eltéréseire tehát figyelni kell.

Az egyes munkakörökhöz kapcsolódó tevékenységek elemzésével választ kaphatunk olyan kérdésekre, mint például, hogy milyen és hány fajta feladatot végez egy-egy dolgozó, milyen elvek szerint és hogyan alakítják ki az egyes munkaköröket, a végrehajtási feladatok színesítését kiterjesztik-e a végrehajtás mellett a szakértői és menedzsment-részfeladatok teljesítésére is, vagy sem – egyszóval, hogyan áll a szervezet a munkakör-színesítés szempontjából.

Valószínűleg a munkakörök a végzett feladatok „színessége” szerint (is) több csoportra oszthatók. Ilyenkor vizsgálni lehet, hogy a szervezeten belül mely területeken és szinteken összpontosulnak „színesebb” munkakörök, és melyeken a monotonabbak, valamint hogy miért.

A munkakörök elemzése után vizsgálni kell azokat a *formális és informális elvárásokat*, amelyeket a szervezet a dolgozójával szemben – sokszor kimondatlanul is – támaszt. Ezek az információk és minták részben megfigyelés révén, részben felvétel után kezdődő betanítási és szocializációs folyamat (*indoktrináció*) részeként, részben általában a kollégák magatartási példája és szóbeli rávezető közlései alapján jutnak el az új munkatárshoz, de a magatartásformálás más eszközei (például tréningek) is bevetethetők.

Amikor tisztába kerültünk a munkakörök tervezésének alkalmazott logikájával, megnézhetjük, hogyan épül fel belőlük a szervezet. Milyen elvek alapján csoportosítják a munkaköröket? És a magasabb szinteken ugyanaz vagy más-más elv érvényesül? Esetleg a szervezet különböző részein? Hány vezetési szint alkotja a szervezeti hierarchiát? Magas vagy alacsony lesz a szervezeti piramis? Széles vagy keskeny? Esetleg inkább hálózat?

A szervezet egyes részeinek speciális feladatai szoktak lenni. Milyen tervezési és ellenőrzési rendszereket működtet a szervezet? A kapcsolattartás erősítésére milyen technikákat alkalmaz, értekezletet vagy megbízott kapcsolattartókat? A szervezetbe vannak-e belepítve decentralizációs törések? Horizontálisak vagy vertikálisak? Hol és miért?

4.1.4. Kontingenciafaktorok

Minden szervezet külső és belső környezetében vannak olyan tényezők, amelyeket a szervezet vezetése nem tud közvetlenül megváltoztatni. Egyesek egyszerűen adottságok, mások alakulását lobbizással és más technikákkal esetleg hosszú távon lehetséges befolyásolni. Az előbbiekhöz tartozik a szervezet kora és mérete, az utóbbihoz például a technológiai rendszer, amelyhez szokva vannak. A környezet több szempontból is figyelembe veendő. Egyrészt a környezeti változások gyorsasága, kiszámíthatósága vagy kiszámíthatatlansága, illetve akár hektikusága nem csupán a bizonytalanság, de akár az ellenségesség képzetét is keltheti a szervezetben. Márpedig a környezet és a szervezet viszonyai önmagukban is kontingenciafaktorok. Elemzésükre a Boulding-féle megközelítés különösen alkalmas, amellyel a lehetséges viszonykombinációk alapján tervezhetővé válnak az erőviszonyok. Mivel a lehetséges viszonyulások (kooperálás, konkurálás, semlegesség) a másikkal kilenc kombinációs lehetőséget adnak, egy háromszor hármas mátrix nyolc négyzetében elhelyezhetők a releváns környezeti tényezők aszerint, hogyan viselkedik irányukban a szervezet, illetve hogyan viselkednek ők a szervezet irányában. A semleges-semleges négyzetre jutó környezeti tényezők irrelevánsak, megjelenésük valamilyen lehatárolási hibára utal.

Kontingenciafaktornak tartja Mintzberg a szervezeti hatalom típusát, forrását, illetve a hatalmi központ helyét. Ezek elemzésénél azonban már Handy érvelését fogjuk követni.

4.2. Hatalom és szervezeti kultúra: Handy istenei

Handy szerint a szervezet kultúrája meghatározza, milyen vezetési stílus érvényesülhet benne. Eltérti ettől az alaptól csak nagyon óvatosan és meggondoltan lehet – ha egyáltalán. A szervezeti kultúra és a vezetési stílus számos, rájuk jellemző szervezeti jellegzetesség és működési sajátosság okai, többek között rajtuk múlik, hogy hol van a szervezetben a hatalmi központ, de minden kultúra és vezetési stílus mögött a háttérben ott lapul alig észrevehetően a sajátosságok „ősoka”, a hatalomforrások eltérő volta.

Harrison nyomán négy szervezetikultúra-típust vizsgált, amelyek – úgy tűnik – azóta léteznek, mióta az európai civilizáció létezik. Ezt jelző, mindegyik kultúrához egy-egy görög istent (vezetői archetípust) párosít, valamint egy könnyen vizualizálható jelképet.

4.2.1. Szerepkultúra

A meghatározó hatalomforrás a pozíció – egy ilyen szervezetben minél közelebb van az ember beosztása a szervezeti csúcshoz, annál nagyobb a hatalma. Istene Apollón, aki ugyan férfiszépség, de még halandóban is van szebb férfi; jó íjász, de azért nővére, Artemisz jobb; remek dalos-lantos, de a halandó Arión ebben is megelőzi; városvédő, de a várost Trójának hívják; tehát valahogy semmiben sem „az igazi”. Mégis, van egy dolog, amiben nem lehet felülmúlni, és ez a pozíciója.

Ő ugyanis a Napisten. Nem Hélios, akinek naponta körbe kell nyargalnia az égen, hanem a „menedzser”. Nem juthatott volna idáig, ha nem tud „mindent”, érdemes lehet tehát tanácsot kérni tőle. Apollóné a leghíresebb jósdá. Ide, ha nem is bármikor, de bárki, bármilyen

kérdéssel, kéréssel fordulhat, ha az isten véleményére kíváncsi – a politikától a nősülésig mindennel. Aztán hogy ki kap választ és ki nem, más kérdés. Vagy hogy a válaszadó „képben van-e”. Hát, a válaszok néha olyanok is. Birodalmak dőlnek össze miattuk.

Az apollóni szervezet jelképe a görög templom: hierarchikus, erősen tagolt, funkcionális egységekbe szervezett, szabályos (bürokratikus), centralizált. Mindennek helye van, és minden a helyén van. Nincs másság, nincs kiugrás. Viszont mindenki teszi a dolgát. Le is van fektetve írásban, szabályzatokban, rendelkezésekben egészen pontosan, hol, mikor, ki, mit tehet. Csak ennyi szabályzatot majdhogynem lehetetlen átrágni és megemészteni.

A fontos dolgok „fönn” történnek: a tünpanonban és a frízeken zajlanak az igazi történések, a csúcson születnek a döntések. Apollón és legszűkebb köre hozza azokat. A többiek? Szolgálnak, szolgáltatnak. Felfelé megy az információ, lefelé az utasítás. Minél feljebb van valaki a szervezetben, annál több hatalma van, de az igazi hatalom egyedül és kizárólag a csúcson ülőt illeti.

4.2.2. Feladatcultúra

A hatalom forrása a szaktudás. Istene az egyetlen, aki racionálisan gondolkodik: Pallasz Athéné. Ötletei másnak is vannak, de tudása a megvalósításhoz csak neki. Városvédő, még-hozzá Hellász első városáé. Vezető, még-hozzá katonai. Aki hozzá fordul támogatásért, annak szakmai problémája van. Ha a segélykérőnek a tudása is megvan hozzá, vagy a képessége, hogy megszerezze, akkor Athéné meg is segíti. Kedveli az ötletes megvalósításokat, az innovatív szellemet. Nem szereti az ostobákat, tudatlanokat, szellemteleneket, az értelmetlen dolgokat. Nincs jósdája. Katona, de a béke őre. Katona, de kreatív alkotó. Kedvence, Odüsszeusz, igazi projektmenedzser: azonosítja a problémát, megkeresi a megoldást, megalkotja vagy megszerzi a szükséges eszközöket, kivitelezi a tervet, és ha mindeközben némi segítségre van szüksége, Athénére számíthat.

Szervezete szimbóluma a halászháló. A tengeri halászat az akkori technikai szinten nagy szakmai és vezetői tudást igényelt: nem csak a tengert, a halakat, az időjárást, a felszerelést kellett ismerni, de a hajó legénységét irányítani, sőt a hálót feszítő hajókat is koordinálni kellett. Az ilyen szervezetekben a hatalom azok kezében van, akikében a megvalósítás: a középvezetőkében. A felső vezetés döntéseit a legtöbb dologban meghatározza az ő szakmai állásfoglalásuk. Az ilyen szervezet is hierarchikus, mint az apollóni, de általában nem funkcionálisan, hanem célirányosan szerveződik – egy egységbe tartozik mindenki, akinek a tudása a cél eléréséhez szükséges. Amíg tehát az apollóni szervezetben egy egységbe az azonos dolgokat végzők tartoznak, addig az athéni szervezetben a termék a döntő: mindenki, aki ugyanazon dolgozik, egy szervezeti egységbe tartozik. A divizionális szervezet változatai mellett ilyen szervezetekben előfordul a projektszervezet, illetve a mátrixszervezet alkalmazása is. A közigazgatási területen is ismerősek gondolhatnak az ágazati minisztériumokra, eszükbe juthat a brit hadügyminisztérium projektszervezete vagy akár a NATO egyes szervezetrészeinek kompetenciafejlesztésben élen járó mátrixai.

4.2.3. Klubkultúra

Az istene Zeusz, a főisten. Sajátos az elnevezése. A *club* kettős jelentésű szó: jelentheti azt az intézményt, ahova a férfiember visszavonulva nyugalomban (és nők nélkül) élvezheti a napi újságok, egy jó szivar, konyak, esetleg vacsora örömeit. A másik jelentése: husáng. Utal az elnevezés arra, hogy az erőforrás-alapú hatalom egyformán élhet a büntetés és a jutalmazás erőforrásaival is.

Zeusz első látásra nem példás vezető. Utál értekezleteket tartani. Az Olümposzon alig van ilyen, az is csak krízishelyzetekben. Zeusz inkább járja a maga útját, keresi a maga örömét. Lehetőleg minél közelebb mások asszonyaihoz-lányaihoz, és minél távolabb a saját feleségétől.

Ha valaki Zeusztól akar valamit, a kedvére kell tennie. Ki kell találnia, minek örülne Zeusz. Ha sikerül, jutalma meglesz, hiszen Zeusz tulajdonában van a bőségszaru minden jóval. Ha nem, rá fog jönni, milyen veszélyes ez a játék, hiszen a főisten kezében ott vannak a villámok is. Zeusz így irányít: szívességeken, kapcsolatokon keresztül. Márpedig sokan akarnak tőle szívességet, hiszen övé az erőforrás.

A zeuszi szervezetben a hatalom a jutalmazási/büntetési lehetőség birtoklásából ered, az erőforrásokból pedig az kap, aki hozzá tud járulni azok megsokszorozásához. Zeusz nem gátolja az embereket, nem ad nekik ilyen-olyan feladatot. Rendelkezésre bocsátja, amire szükségük van, és várja az eredményt: a profitot. A profit forrása pedig az információ. Aki jutalmat akar, szerezzen és használja fel. Teremtse kapcsolatokat, teremtse lehetőségeket, és tudja, kik tudják azokat kihasználni. Ha valakinek információt adunk, és ő ebből profitál, lekötelezzük, és nekünk nem is került semmibe. Viszont ő viszonzni fogja alkalomadtán.

Ezek az informális együttműködések hálózatot formálnak. Zeusz igazi network- vagy kapcsolatmenedzser. Nem véletlen, hogy az ilyen szervezet szimbóluma a pókháló: az alá-fölé rendeltségek nem igazán fontosak, a kapcsolatok annál inkább. Az ember mozgatja a szálakat, figyel és lecsap minden információra, ami valamikor valakinek valamire használható lehet. Aki ilyen szervezetben túl akar élni, felejtsse el, itt csak a sikeresek maradnak életben. A többiek kihullanak.

4.2.4. Individualista kultúra

Istene Dionüszosz, a gátlásoldó szerek (bor, kábítószer, orgiák stb.) istene. Szervezeti szimbóluma a csillaghalmaz. *A hatalom forrása az ötlet, az innovációs készség, a kreativitás.* Tagjai sokszor rossz csapatjátékosok. Az egyetlen működő vezetési stílus a facilitáló. A szervezeti felépítés mellékes, ha van egyáltalán. Még teameket is nehéz összetartani. A szervezet a kreatívok kiszolgálója. Általában kicsi: kreatív reklámügynökségek, jogászirodák, nagyobb szervezeteken belül kutatórészlegek, de idetartozhatnak egyes egyetemek oktató-kutató részei is.

Handy rámutat: minél nagyobb és komplexebb a szervezet, annál inkább szükséges lehet az egyes szervezeti részeken és szinteken más és más szervezeti „szubkultúrát” ápolni. A könyvelés például valószínűleg Apollónt vagy Athénét választaná, míg a kreatívok Dionüszoszt, a kapcsolatmenedzserek pedig nyilvánvalóan Zeuszt. Semmi nem kötelezi tehát a szervezetet, hogy a gyártást, kutatás-fejlesztést, reklámgrafikát és a pénzügyeket stb. egy-egyestől és ugyanazzal a szervezeti kultúrával kezelje.

4.3. Összefoglalás

Ahhoz, hogy egy szervezet menedzselhető legyen, és a jövőjét meghatározó vezetés bírjon némi eséllyel arra, hogy segítse a közösséget egy jobb jövő építésében, olyan szintű szervezeti ismeretek kelljenek, amelyek előfeltétele vagy a nagyon alapos kutatás, vagy a vizsgálandó szervezettel való együttélés. A vezető természetes módon érdeklődik a maga szervezetének működései iránt, és ezt a speciális, másként meg nem szerezhető tudást kamatoztatja nap mint nap. A szervezet és a közösség kettősségét feloldandó, figyelembe kell venni, hogy minden közösségnek alapvetően ugyanolyan igényei vannak:

1. hatékony és eredményes működés,
2. sikeres és könnyed adaptálódás a környezeti változásokhoz,
3. a számára fontos területeken a maga jövőjének alakítása,
4. a közösségi érdekek és értékek sikeres védelme, fejlesztése és alkalmazása a mindennapokban.

Ha ezek bármelyikének „hivatalos” eszközrendszere megszűnik vagy elkerül a közösségtől, informális úton próbálja majd pótolni. A proaktív jövőalakítás igénye és tudatos végzése a felnőttég fontos jele – amíg van tér a megéléséhez, addig azt a közösség ki fogja tölteni, akár hivatalosan, akár nem hivatalosan. Amennyiben a helyi vezetés a szervezet és közösség harmonikus és egymást kiegészítő létezését fenn tudja tartani, mindig van arra lehetőség, hogy amit az egyik nem akar vagy képes ellátni, azt átveszi valamely formában a másik. Ennek azonban kettős előfeltétele is létezik: a közösségben lennie kell elég emberfőnek a közös gondolkodáshoz, és a helyi társadalom vagyoni megosztottságának kicsinek kell lennie, ami szegény és gazdag közösségek esetén egyaránt a közösségi jó hangulat előfeltétele. Márpedig rosszkedvű és túl kicsi közösségeknek és szervezeteknek nincs jövője.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Miért lehet egy brit egyetemi tanszéknek akár 84 oktatója anélkül, hogy a tanszékvezetőén kívül más vezetői beosztás lenne annál az egységénél?
2. Válasszon három különböző típusú szervezetet, amelyet ismer, és azonosítsa, hogy Mintzberg szerint milyen típusúak lehetnek!
3. Milyen tulajdonságok jellemeznének egy hálózati szervezetet?
4. Milyen összefüggések ismerhetők fel az adott szervezetben domináns hatalomforrás típusa, az érvényesülni képes vezetési stílus, a motiváció alkalmazott eszközei és formái, a kommunikáció és a szervezeti kultúra között? Készítsen összehasonlító táblázatot az alapesetekről!

Fogalmak

- archetípus
- (de)centralizáció
- indoktrináció
- kooperáció
- koordináció

- kapcsolattartó funkció
- munkakör-színesítés
- proaktív
- reaktív

Felhasznált irodalom

HANDY, C. (1978): *Gods of Management*. London, Souvenir Press.

MINTZBERG, H. (1983): *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

MINTZBERG, H. (2010): *A menedzsment művészete*. Budapest, Alinea.

Ajánlott irodalom

CSEPELI Gy. (2015): *A szervezkedő ember*. Budapest, Kossuth.

FODOR L. (2013): *Gazdaságpszichológia*. Budapest, Noran Libro.

GÁSPÁR M. (1995): *Helyi önkormányzati menedzsment. Lépések a teljesítményelvű és polgárközeli közigazgatás felé*. Csákberény, Közigprint–Közigkonzult.

KLEIN B. – KLEIN S. (2012): *A szervezet lelke*. SHL Könyvek. Budapest, Edge 2000 Kft.

PERROW, C. (1994): *Szervezetszociológia*. Budapest, Osiris – Panem – McGraw Hill.

Vákát oldal

5. Stratégiai vezetés

Az amerikai katonai kutatóintézetek második világháború alatt kidolgozott hosszú távú elemző és előrejelző módszereiből állt össze a stratégiai tervezés módszertana, amelynek a gazdasági szféra számára használhatóvá formált változatai lettek a vállalati hosszú távú (stratégiai) tervezés legfontosabb eszközei.

5.1. Mi az a stratégia, és mire való?

A 20. század második felében válik a stratégiai menedzsment a vezetéstudomány egyik meghatározó ágává. A stratégia szó jelentése azóta is folyamatosan színesedik, változik, alakul – egyre több oldalról, egyre több szempontból vagyunk képesek elméleti és gyakorlati téren is illusztrálni a hosszú távú vezetői gondolkodás elméleti és gyakorlati fontosságát.

5.1.1. Alternatív definíciók Ritson (2013) szerint

A stratégia:

- a háború művészete (Oxford Pocket Dictionary);
- az alapvető hosszú távú vállalati célok meghatározása, valamint a hozzájuk vezető cselekvéssorok felvállalása és a szükséges erőforrások szétosztása (CHANDLER 1962);
- a célok rendszere és az elérésükhöz szükséges főbb működési szabályoké és terveké, oly módon megfogalmazva, hogy meghatározza, mi vagy mi lesz a vállalat tevékenysége, illetve hogy milyen vállalat az, vagy milyen lesz (ANDREWS 1971);
- a szervezet és környezete közötti közvetítő erő vagy egyeztetés (HOFER–SCHENDEL 1979);
- az a képlet vagy terv, amely szerves egésszé fogja össze a szervezet fő céljait, szabályait és cselekvéssorait [...] a stratégia segít a szervezeti források irányításában és elosztásában (QUINN 1980);
- a vállalati sikerhez vagy kudarchoz kötődik a jobb és fenntartható pénzügyi teljesítményhez vezető versenypozíció vagy versenypozíció-sor megszerzése terén (PORTER 1985);
- csataterv (GRANT 2004);
- emergens, láthatatlan (MINTZBERG–WATERS 1985).

5.2. A stratégiai menedzsment irányzatai

A stratégiai menedzsment három fő irányzatát az ún. tervezési, a pozicionálási, valamint a forrásalapú iskola képviseli.

A *tervezési iskola* elindítását az alapító atyák (Ansoff, Chandler, Andrews) nevéhez köthetjük. Az idesorolható elméletek, megközelítések és módszertanok közös jellemzője, hogy célul a szervezet és működési környezete közti optimális illeszkedés kialakítását, fenntartását és lehetőségek szerinti javítását tűzik ki. Ennek érdekében olyan *részletes és rugalmatlan* (ti. idő- és erőforrásigényes) kutatási és tervezési folyamatokat kell működtetni, amelyek a turbulens, hektikusan, gyorsan és a nehezen áttekinthető, sőt esetenként megjósolhatatlan módokon változó tevékenységi területeken szinte alkalmazhatatlanná teszik az ilyen módszertanokat. Alkalmask lehetnek viszont az érett iparágak, *stabil, lassan változó* területek, piacok, illetve a közszféra számára ahhoz, hogy a maguk tevékenységi területeinek múltbeli és jelenlegi változásait, azok trendjeit feltérképezve racionális előrejelzéseket biztosítsanak a maguk meglehetősen nehezen változó, monolit szervezeti számára. Ugyanakkor ezek a nagy, monolit, „gépies” szervezetek a maguk jobbjára *centralizált és bürokratikus* felépítésével és *jelentős erőforrásaival* képesek is a szükséges, igen bürokratikus és racionális jellegű stratégiai döntéshozatali és menedzsmentfolyamatok működtetésére. Ennek a szemléletnek jellegzetes terméke az ún. Ansoff-modell.

A *pozicionálási iskola* szintén racionális-analitikus módszerekkel közelíti meg a stratégiaalkotás és a stratégiaalkalmazás problémáit. Célja, hogy a szervezet és produktumai, valamint a működési (piaci stb.) környezet viszonyai kedvezőek legyenek – ebben sem tér el igazán a tervezési iskolához tartozó megközelítésektől. Ugyanakkor alkalmazott módszerei elsősorban a *teljesítménymérésre* és a *döntés-előkészítő módszerekre* alapoznak, és hangsúlyozottan a versenyelőny kialakítására, megtartására, növelésére törekszenek. Meghatározó fogalmaikat, modelljeiket és módszereiket jórészt Michael PORTER (1980) és társai terjesztették el: ilyen például az öt iparági tényező modellje, az értékláncmodell, a generikus stratégiák vagy a BCG-mátrix.

A *forrásalapú iskola*, amely elsősorban Jay BARNEY (1991) és Robert GRANT (1998) fejtegetéseire alapozó elméleteket foglal egybe, beleértve a PRAHALAD és HAMEL (1994) által kidolgozott, az alapvető szervezeti képességekre (*core competence*) fókuszáló megközelítést is, fordítva ül a lóra, mint az előzőek. Ahelyett, hogy a környezeti vagy piaci illeszkedés jelszavával azok bizonyos jellemzőinek megfelelően akarná alakítani a szervezet működéseit és egyéb sajátosságait, hogy versenyelőny(ök)re tehessenek szert, ők alapvetően és meghatározóan a szervezet sajátos forrásaiból, képességeiből, kompetenciáiból származtatják azt, és a környezetet próbálják ennek megfelelően alakítani. Ez a *belülről kifelé gondolkodó megközelítés* azonban könnyen vezethet oda, hogy nem is veszik figyelembe a külső környezetet, sőt a belső környezet jelentős tényezőit sem – Grant és mások például nem számolnak sem a szervezeti kultúra, sem a humánpolitika (HRM) tényezőivel.

A gyakorlatban az elemzések általában sokoldalúbbak a teóriánál, már csak azért is, mert szeretik *egyik megközelítésből ellenőrizni vagy kiegészíteni a másik által mutatott képet*. Ezért az iskolák többé-kevésbé merev elhatárolása legfeljebb az elméleti gondolkodás számára tűnhet fontosnak.

5.3. Stratégiai szintek

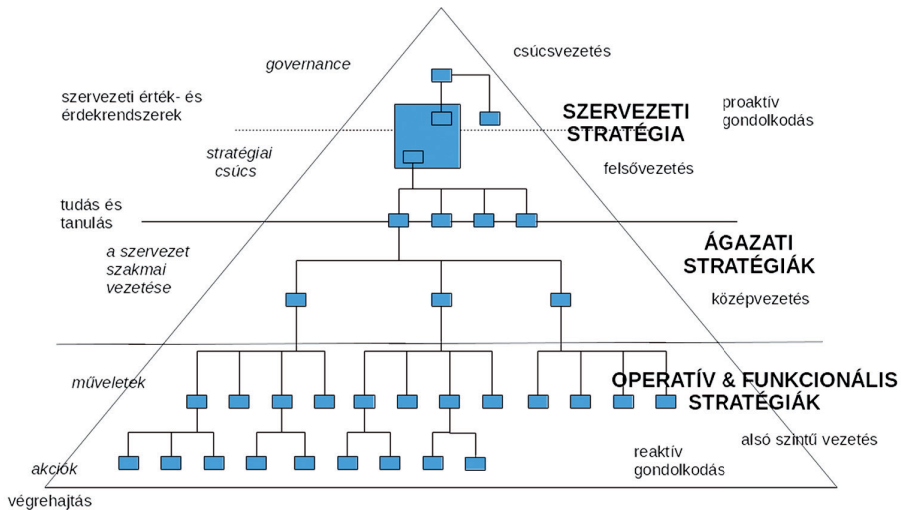
A szervezeti stratégia megnyilvánulásai szervezeti szintenként eltérhetnek. A szervezet csúcán a felső vezetői szintek a maguk széles és időben is távlatos horizontú szemléletükkel

átfogva a szervezetet és annak releváns környezetét, ezek múltját, jelenét és jövőjét, képesek a szervezeti jövőkép és küldetés kialakítását és folyamatos frissítését irányítani és koordinálni, valamint felügyelni a komplex szervezeti stratégia kialakítását. A szervezetvezetés, vagyis a középvezetői szintek a középtávú, közepesen széles rálátást biztosító horizontjokkal a szervezet egyes tevékenységi területeit látják át, és lebontják a közös stratégiát a maguk területeire érvényes részekre. Így lesznek a felső vezetés prezentálta szervezeti stratégiából üzletági stratégiák. Az alsó vezetési szinteken ezek bomlanak operatív vagy funkcionális stratégiákra, amelyek meghatározzák, hogyan járulnak hozzá a következő időszakban az egyes szervezeti funkciók az üzletágak sikereihez.

A szervezeti célhierarchiát természetesen leképezi a stratégia felépítése. A felsőbb szintek hosszabb távú céljait az alsóbbak rövidebb időtávúakra bontják. Minden szinten értelmezhető a stratégia mint a hosszú távú tervezés és végrehajtás elmélete és gyakorlata, szemben a rövid távú operatív gondolkodással és működésekkel, de míg egy alsó szintű vezetőnél például januárban az év végi jutalom még stratégiai cél lehet, addig egy középvezető szemében az éves motivációs lehetőségek rendszere már operatív feladatsor, egy felső vezető számára pedig a szervezeti humánpolitikát meghatározó tényezők hosszú távú biztosítása lehet igazi kérdés. A gondolkodási horizontjuk szélessége és mélysége más és más. Egy szervezeti stratégia készülhet úgy, hogy évtizedekre tekint előre, míg egy ágazati csak 5–10 évre, az operatív és funkcionális stratégiák pedig épphogy 1–3 évre. Természetesen az iparágak eltérő jellege, a kulturális környezet és számos más változó miatt a számok (például szervezeti szintek száma, időhorizontok mélysége) gyakorlatilag szervezetspecifikusak, a stratégia moduláris felépülésének logikája azonban a hierarchikus szervezeteknél nagyjából ilyen vagy hasonló logikát követ. Eltérések lehetnek azonban fontos jellemzők esetében így is, például nem mindegy, hogy a hierarchikusan egymásba épülő, egyre hosszabb időtávra szóló, egyre szélesebb tevékenységpalettát átfogó stratégiák moduljait alulról felfelé vagy felülről lefelé építik, vagy a stratégiai rendszer párhuzamos, kétirányú, folyamatos vagy ciklikus tevékenység eredményeként épül ki. Teljesen másként alakul a stratégiai tervezés folyamata egy konszenzuális szervezetben, mint egy centralizált, bürokratikus, funkcionális rendszerben akkor is, ha az eredmény első ránézésre lehet hasonló: a szervezeti stratégia például üzletági (ágazati) stratégiákból áll, amelyek részeit képezik a különféle operatív és funkcionális stratégiák, a hierarchiában lefelé haladva egyre szűkülő területekre és rövidebb időtávokra koncentrálva.

Rendszerhiba, ha a stratégiák hierarchiája nem a szervezeti célhierarchiát, hanem a szervezeti felépítés hierarchiáját követi. Ideális esetben ugyan a szervezeti célhierarchia meghatározza a szervezeti folyamatok hierarchiáját, az pedig a szervezeti felépítés hierarchiáját, ideális eset azonban a tankönyveken kívül nincs: az egyéni és csoportérdekek, a szakmai csoportok kulturális különbözőségei és érdekérvényesítő képessége, a szervezeti múlt és még számos más körülmény eltéréseket (és ezzel gondot) okoz a cél-tevékenység-szervezet komplexum működésében. Ezek az eltérések jó esetben részben-egészben megfelelő hozzáértéssel végzett vezetői beavatkozások sorával kompenzálhatók, de ezek a beavatkozások extra költséget jelentenek a szervezet számára. A célhierarchia és a folyamat hierarchia közti eltérések a folyamatok és a felépítés között szintén eltéréseket okozhatnak, amelyekhez hozzáadódnak természetesen a folyamatok és a felépítés közötti, de a céloktól független diszkrpanciák. Ráadásul a szervezeti múltban és jelenben érvényesülő sokszoros visszacsatolások miatt szinte követhetetlen, ugyanakkor kérlelhetetlen logikával

hatnak a jelenre és a jövőre. Ha tehát a stratégiai tervek hierarchiája szorosan a szervezeti egységekhez kötődik, és vak a szervezeti célhierarchia támasztotta igényekre, akkor mondhatni a szervezet hatékonyan és folyamatosan szeletet, és vihart fog aratni.



5.1. ábra

A szervezeti és a stratégiai szintek

Forrás: a szerző szerkesztése

A „nagy stratégia” az egész szervezeté. Ennek meghatározó szakmai háttere a gazdasági szervezeteknél első látásra magától értetődően a pénzügyi, lévén, hogy önmagában, sőt részeiben is informatív dokumentumként szolgálhat (természetesen célra szabott formában) mind a tulajdonosok (részvényesek), mind a finanszírozók (például bankok) felé. A szervezeti stratégia rögzíti, hogy milyen tevékenységkörben aktív a szervezet, illetve hogy a jövőben milyen tevékenységkörben szeretne aktív lenni; mi is lenne a szervezet helye és szerepe a világban (értsd: tágabb működési környezetében, a társadalomban és a közösség[ek]ben), és jelenleg betölti-e azokat? Hogyan kellene a szervezetnek és működésének kinéznie a jövőben, és milyen indokai vannak arra, hogy egyik vagy másik területen versenybe szálljon, vagy éppen kivonuljon onnan? Milyen szabályozott keretek (*policy*) között hajlandó működni? Ugyanígy, csak nem (vagy nem elsősorban) nyereségelvűen (viszont például a társadalmi értékelőállításra gyakorolt hatásai terén értékelhető és ellenőrizhető módon) működnek a non-profit és igazgatási stratégiák is.

A versenystratégia (üzleti, üzletági, ágazati stb. stratégia) a gazdasági szervezetekben annak a szervezetnek vagy autonóm szervezetrésznek a stratégiája, amely meghatározott piac(ok)on meghatározott termék- és szolgáltatáskálával van jelen, és a központi (szervezeti) stratégiai tervben megadott határszámok figyelembevételével a profitcélok eléréséért önmaga felelős. Az ilyen egységek ún. stratégiai üzleti egységek vagy profitközpontok (*strategic business unit [SBU], profit centre*), amelyek a központilag ellátott támogató tevékenységek

kivételével gyakorlatilag önálló, teljes felelősséggel és (a központi tervek határszámain belül) szinte teljes szabadsággal rendelkeznek. A divizionális (ágazati) szervezetek egy-egy divíziója általában ilyen profitközpont. A profitközpontok szervezeti felépítésének logikái (típusai) elterjedhetnek egymástól és a központtól.

A versenystratégia célja a működési terület (a piac és a releváns környezet egyéb elemei). Ezen a szinten ésszerű eldönteni, hogy a divízió piacain és tevékenységi területein milyen erőforrások szükségesek, hogyan tehetők elérhetővé, illetve milyen operatív stratégiák szükségesek ahhoz, hogy a piacok meghatározott szegmenseit elláthassák a maguk kínálatával (JOHNSON–SCHOLÉS 2002).

Ehhez fogalmi kereteket a Porter-féle üzleti stratégiák nyújtanak.³³ Porter szerint a profitközpontoknak dönteniük kell, hogy költségcentrikusak lesznek, és így az alacsony árakkal szállnak versenybe, vagy termékcentrikusak, vagyis úgy differenciálják az ajánlati skálájukat, hogy a minőség terén tudjanak versenyezni. Mivel a haszon az értékesített termékmennyiség és a haszonrés (marzs, *profit margin*) szorzata, a költségcentrikusság sikere a forgalom nagyságától függ.

Az operatív és funkcionális stratégiák a három típus közül a legrövidebb időhorizonttal rendelkezők, és természetesen ezek összpontosítanak a legszűkebb területre is. Az üzletági stratégiához szorosan illeszkedve az operatív stratégiák bontják le folyamatokra a teendőket. Mivel a szervezeti folyamatokat ezen a szinten a klasszikus szervezeti felépítésű vállalatok esetében funkcionális egységek szokták működtetni, az operatív stratégiákat funkcionális (szervezeti tevékenységi körök szerinti) összeállításban szokták elkészíteni. Hangsúlyozandó azonban, hogy egy-egy funkcionális egységben több, eltérő jellegű operatív folyamatot is működtethetnek (lásd például a klasszikus munkaügyi osztályon belül végzett munkaügyi, szociális, egészségbiztosítási és bérszámfejtési tevékenységeket). Ugyanígy figyelembe veendő mind a rövid, mind a hosszú távú tervezésnél, hogy egy-egy folyamat működtetése kötődhet több funkcionális részleghez is (lásd például hány részleg tevékenysége kell ahhoz, hogy valami be- vagy kikerüljön a raktárból).

A funkcionális stratégiák készülhetnek felülről lefelé, vagyis az üzletági stratégia tevékenységi körökre való lebontásával, vagy alulról felfelé is folyhat a tervezés, vagyis az egységek nagyjából autonóm tervezésének összefésülése is lehet a versenystratégia. Mindkét folyamat előnyeit ötvözi a ciklikus modell, ahol a két folyamat egyszerre van jelen, és egymást kiegészítik. Ez viszont természetesen többszörfordítást is igényel a résztvevőktől, de az eredmény is színvonalasabb lehet.

Az operatív és funkcionális stratégiákból kell kiderülnie, mely folyamatok és egységek hogyan járulnak hozzá az ágazati stratégia rögzítette célok eléréséhez. Ha a szervezet funkcionális egységei a maguk szakmai szempontjai és szabályai szerint, a maguk szakzsargonját alkalmazva, hosszabb ciklusokra (például 5 évenként) készítik el ezeket, akkor az összefésülésük komoly értelmezési feladatot róhat a szerkesztőkre, hiszen (1) nehéz vagy épp lehetetlen minden szükséges és fontos szakterülethez annyira érteni, hogy interdiszciplináris kapcsolataikat és összefüggéseiket rendszerben lássuk, (2) minden időszakban új csapatok, részben vagy egészben új tagokkal fogják a munkát végezni, így nekik a dokumentumok értelmezését előlről kell kezdeni, (3) öt év elég ahhoz, hogy a stratégiai tervezésben már az előző ciklusban

³³ Elérhető: www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/ (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

is részt vevő kollégák felejtsenek, új tapasztalataik révén nézőpontjuk, szempontjaik, véleményük stb. átalakuljon, vagy épp karrierjük más területekre sodorja őket a stratégiai tervezés gyakorlati kivitelezésétől, (4) a szervezet külső és belső környezetének különböző elemei (piac, technológia, finanszírozás, csúcsvezetők, kultúra, erőforrásokhoz való hozzáférés stb.) akár radikálisan is megváltozzanak.

A ciklikusan végzett stratégiai tervezés tehát biztos, hogy nagy erőfeszítéseket kíván a szervezettől. Számos területen ezért a stratégiai gondolkodás folyamatos fenntartására, a stratégiai tervezés kontinuitására van szükség. A nagy nemzetközi részvénytársaságok éves jelentései folyamatos fejlődésről tanúskodnak – mind az arculat és identitás vizuális megjelenítési eszközeiben, mind a stratégia elemeinek alakításában kézzelfoghatóan mutatják a stratégiai gondolkodás folyamatosságát és széleskörűségét. Így a résztvevők nem jönnek ki a gyakorlatból, van idő, hogy az újak tapasztalatokat szerezzenek a gyakorlottabbak mellett, gyorsan lehet reagálni a környezeti változásokra, be lehet (sőt kell) kapcsolni a szervezet különböző részeiről és szintjeiről számos munkatársat. A folyamatos, dinamikus stratégiai tervezés a szervezeti középvezetők belső fejlesztésének egyik legfontosabb terepévé fejlődhet. A részt vevő (általában funkcionális) vezetők a magasabb szervezeti szintek stratégiai tervezési feladataiban való részvétel során fognak az egész szervezetet, annak minden ágazati és funkcionális területét érintő, a teljes komplex belső és külső környezetet is figyelembe vevő ismereteket szerezni, és itt fogják megtanulni, hogyan, milyen módszerekkel lehet ezen a magasabb bonyolultsági szinten tervezni, a jövőről gondolkodni, sőt azt alakítani.

A funkcionális stratégiák tehát az egyes szervezeti funkciókat ellátó divizionális egységek szintjén rögzítik, hogyan és mit tervez csinálni, miként szándékozik működni az adott (például humánpolitikai, gyártási, marketing- vagy kereskedelmi) egység a következő stratégiai tervezési időszakban, illetve hogyan fogja segíteni a maga divízióját a kitűzött nyereség-célok elérésében. Természetesen ezen a szinten már nyilvánvalók az operatív vezetési igények, elérhetők a friss operatív információk, valamint ismertek a végrehajtási lehetőségek korlátai (például elérhető vagy elérhetetlen források, eszközök, tudások) is, ugyanakkor a hosszabb távú célokat a profítközpont versenystratégiája rögzíti, tehát az alsóbb szinteken a végrehajtási (operatív, működési) kérdésekre összpontosíthatnak.

A gondolkodás stratégiai voltát leginkább a hosszú táv és a kontextus figyelemmel kísérése jelzi. Az operatív/funkcionális stratégiai tervezés feladata tehát annak biztosítása, hogy a végrehajtás közép- és hosszú távon se ütközhessen akadályokba azért, mert hiányoznak alapvető feltételek (például nyersanyag, gép, ember, szakértelem). Ezen a szinten fognak például gyakorlati megoldásokat keresni a kiszállítási problémáira vagy a kommunikáció javítására.

Ehhez a szinthez tartozik természetesen az is, hogy például milyen jutalmazási rendszer szolgálja a folyamatosan javuló eredményességet, vagy hogy a marketingkommunikációs kosár (mix) a lehetséges eszközök (reklám, PR, promóciós ajándékok, kuponok, kapcsolt termékek/minták stb.) mely kombinációja mellett fejtheti ki a legköltséghatékonyabban a maga hatását. Az operatív/funkcionális gyártási stratégia a termelékenység növelésére, a selejt csökkentésére, a gyorsabb, olajozottabb logisztikára és gyártásra, a minőség-ellenőrzésre (lásd garanciális problémák minimalizálása), valamint a munkaerő fejlesztésére és sokoldalú kihasználására (például továbbképzés, multifunkcionalitás), a rugalmas munkaerő-felhasználás lehetőségeinek növelésére és bővítésére fog koncentrálni. Hasonlóképp a munkaerő-gazdálkodás (HR) a munkaerő-vándorlás és a hiányzások csökkentése érdekében a munkaerőpiaci fizetési

szintek figyelését, a képzési és továbbképzési rendszer fejlesztését, valamint a dolgozói elkötelezettséget javító intézkedések bevezetését fogja szorgalmazni egy jól működő szervezetben.

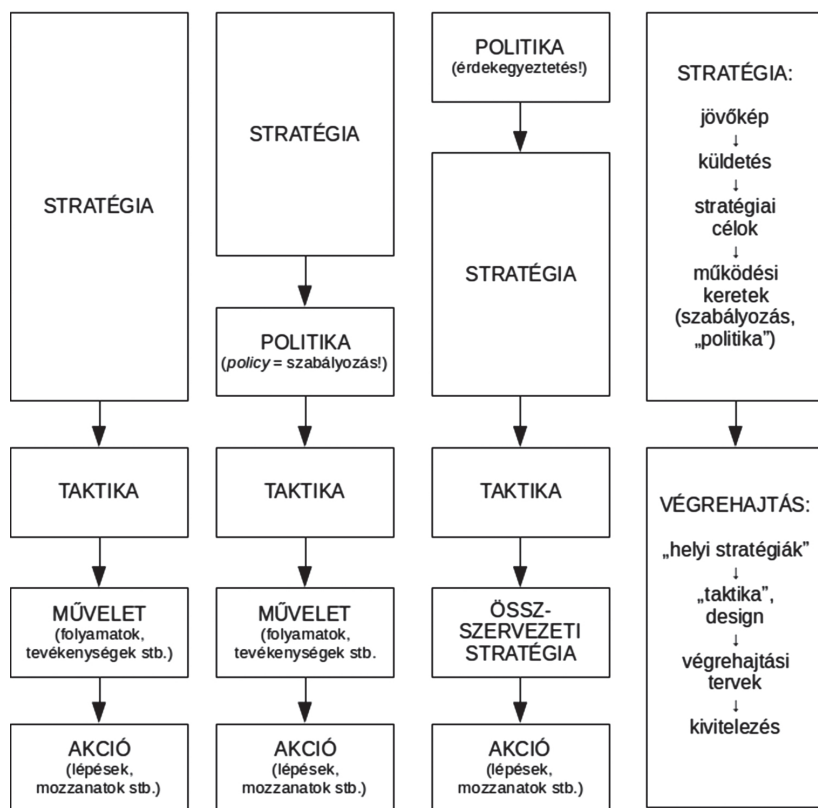
Természetesen ahány szervezet, annyiféle. A fent ismertetett sablont ráhúzni bármelyikre nehéz, nem is mindig lehet. A nonprofit szervezeteknél a nyereségalapú értékelés helyett azonnal belép valamilyen más, az üzleti életben is fontos szempontrendszer, például a költségalapú értékelés. Nem is beszélünk az állami szervek esetében profitközpontokról, inkább költségközpontokról, vevőérték helyett esetleg társadalmi/közösségi értékről stb. A logika és a minták azonban igen hasonlóak.

5.4. A stratégiai folyamat

A klasszikus hosszú távú szervezeti tervezési folyamat a jövőkép felvázolásától és a szervezeti küldetés megfogalmazásától várta, hogy kellőképpen adatolt és alátámasztott célokat állíthasson a szervezet elé, amelyeket a szervezetek egyes szintjei és részei a maguk területére nézve értelmezhetnek, lebonthatnak, részletezhetnek, kidolgozhatnak, és ezek alapján megalkothatják a maguk (rész)stratégiáját. A klasszikus lépések (jövőkép kidolgozása, küldetési nyilatkozat megfogalmazása, stratégiai cél[ok] megfogalmazása, működési keretek, szabályok stb.) rögzítése szükséges előfeltételek ahhoz, hogy a stratégia végrehajtásához vezető utat meg lehessen tervezni, illetve a stratégiai tervet tovább lehessen bontani, meghatározni a stratégiá(k)hoz illeszkedő taktikát és cselekvési terveket lehessen készíteni. A stratégiai folyamatnak ez a felfogása szilárd, mechanisztikus, hagyományos, bürokratikus-hierarchikus, nagy, a stratégiai tervezésre jelentős erőforrásokat mozgósítani képes szervezetek esetében, stabil vagy lassan változó környezetben sikerrel alkalmazható. Az egyes szervezetrészek és -szintek bevonása és annak módja végső soron a munkatársak képzettségének, felkészültségének, tapasztalatainak, motiváltságának és önállóságának függvénye.

Minél nagyobb szervezetnek kell stratégiát készíteni, és minél felkészültebbek a munkatársak, annál inkább rájuk kell támaszkodni. Ily módon a hagyományos, a szervezeti csúcstól induló stratégiai tervezésben egyre nagyobb szerepet kaphatnak a közép-, sőt akár az alsó vezetői szintek. A szervezeti szintek csökkenésével elkerülhetlenné is válik a velük való együttműködés, és ezzel együtt szempontjaik, véleményük megjelenése a stratégiai dokumentumokban. A folyamat akár irányt is válthat (alulról felfelé építkező stratégia), vagy kétirányú, ciklikus is lehet. Olyan szervezetekben is megfigyelhető, ahol a belső vezetőfejlesztés eszköze a felső vezetővé válásnak, az egységes vélemény kialakításának és/vagy a szervezeti célok és tervek melletti elkötelezettség erősítésének része a (közép)vezetők bevonása a stratégiai tervezésbe és menedzsmentbe. Az elkészült tervek esetenként inkább a vasúti menetrend szerepét töltik be (tudniillik biztosítják, hogy az értékelésnél nyilvánvaló legyen, mitől tért a szervezet el, mennyire és merre).

Amennyiben a stratégiai környezetet gyors, nehezen követhető változások jellemzik, szinte magától kialakulhat az a helyzet, amelyet stratégiai gondolkodásnak nevezünk. Ilyenkor a vezető minden egyes lépésekor kénytelen végiggondolni, hogy a jövőképe, céljai, stratégiai stb. még érvényesek-e, vagy változtatni, pontosítani kell-e azokat – esetleg teljesen átdolgozni? Ezek megfontolása után hozza meg döntését, és lépi meg, amit elhatározott – ezzel annyira megváltoztatva esetleg a környezetében mindent, hogy újabb döntés előtt ismét végig kell gondolnia, a stratégiájából még mi az, ami érvényes, és mi nem.



5.2. ábra

A stratégiamenedzsment-bevezetők alapfogalmi káosza

Forrás: a szerző szerkesztése

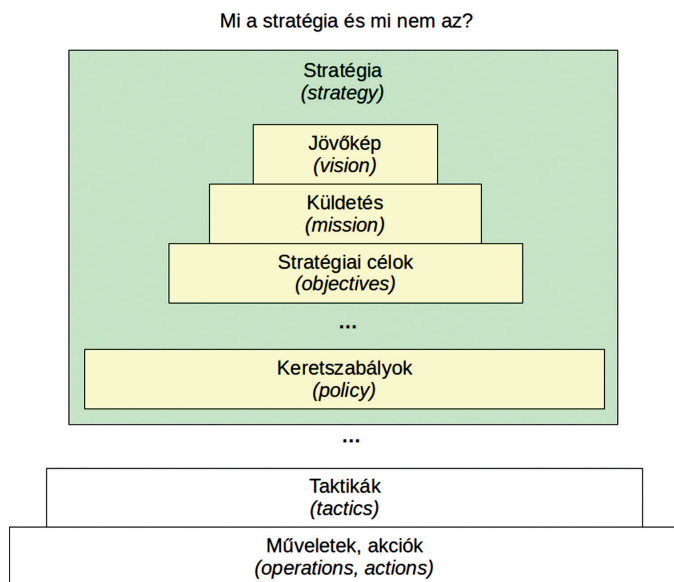
Hogyan menedzseljük a stratégiát? Ahogy láttuk, a szervezeti célrendszert leképező, a teljes (szuper)szervezetet átható stratégiamenedzselési folyamat a központi „nagy” (szuper) szervezeti stratégia lebontásának és felépítésének komplex, két- (vagy sok-) irányú rész-folyamataiból áll, amelyek során megjelennek, módosulnak, aktualizálódnak, változnak, fejlődnek az alsóbb szintek stratégiái (területi, ágazati, funkcionális, operatív) stratégiák is, az össz-szervezeti stratégia is, ahogyan az 5.2. ábra próbálja mutatni. A fogalomhasználat eltéréseinek egyik oka az angol–amerikai szóhasználat, ahol a *politics* (tkp. az [érték- és] érdekegyeztetési folyamatok menedzsmentje) egyik feladata a *policy* (a működési keretrendszer, a formális [írott] vagy informális [íratlan] elvárások, szabályozási keretrendszer, a [tág értelemben vett] szabályozás) menedzselése, és a kettő (különösen, ha hanyag a fogalmazás, vagy például más nyelvek, fordítások és értelmezések belezavarnak a gondolkodásba) nem mindig válik el tisztán és világosan.

Ennek következménye, hogy például a magyarban mindkettőt fordítják a *politika* szóval: „szervezetünk politikája nem engedi meg”, mondhatja a titkárnő egy nem szabvány-szerű kérésre az ügyfélnek, de nem a vállalat érdekeire, hanem a működési szabályaira,

eljárásrendjére, normáira gondol. Előfordul az is, hogy a szervezeti csúcs – „hiszen hát mi tudjuk a legjobban!” – folyamatosan kézikönyveket, szervezeti és működési szabályzatokat, végrehajtási utasításokat gyárt, kihagyva egyrészt a szervezetpolitikából a „puha”, kvalitatív érték- és érdekegyeztetést („hiszen olyan kellemetlen”), másrészt figyelmen kívül hagyva a *policy* keretrendszer jellegét, vagyis hogy a valódi szakmai részletek szabályozása nem (és nem is lehet!) a csúcsvezetés, a stratégiai szint feladata.

Arról pedig, hogy a *policy* magában foglalja a szervezeti magatartások informális (a mi kultúránkban ez kb. egybevág azzal, mintha azt mondanánk: íratlan) szabályainak menedzselését is, a bevezető tankönyvek is majdnem olyan keveset foglalkoznak, mint a szervezeti gyakorlat.

Ha tehát kezünkbe vesszünk bármiféle szakkönyvet vagy tankönyvet, és megpróbálunk kiigazodni abban, hogy hogyan és miként tárgyalja a stratégiai menedzsment elméletét és gyakorlatát, fontos szempont lesz, kik számára, milyen céllal, milyen háttérrel rendelkező szerző rendezte a tudnivalókat abba a bizonyos (verbális vagy vizuális) modellbe, amelyen a szemünk megakadt. A gyakorlatiasság tőlünk is megkövetelheti, hogy bizonyos helyzetekre, bizonyos céllal (néha meglehetősen radikálisan) újrafogalmazzuk magunknak és másoknak, mit is jelent a stratégia, a stratégiai menedzsment vagy bármi más, egyébként (látszólag) nyilvánvaló és mindenki számára érthető, nagyjából ugyanazt jelentő fogalom. *Nem azt kell (csupán) megtanulni, ki, mit, minek nevez, vagy hogyan modellez, hanem hogy miért úgy, és mindez mire jó és mire nem... Azért, hogy ha szükséges, mi magunk is a helyzeti tényezők változó konstellációinak megfelelően tudjunk (akkor, ott és arra a célra, amire kell) minél alkalmasabb új vagy legalábbis más fogalmakkal és modellekkel dolgozni.*

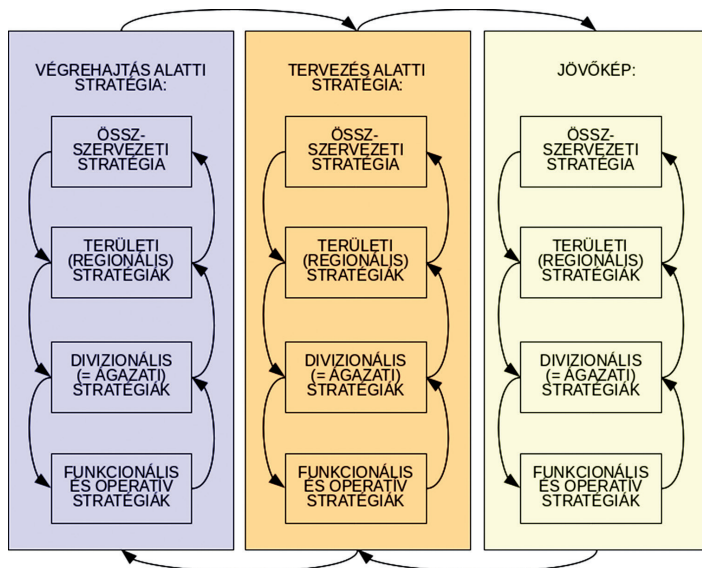


5.3. ábra

A stratégiai dokumentumok hierarchiája

Forrás: a szerző szerkesztése

Jól alkalmazható a hagyományos hierarchikus modell (lásd 5.3. ábra), ugyanakkor az egyes szervezeti gondolkodási fókuszok alkotta bonyolult komplexumot nem tükrözi.



5.4. ábra

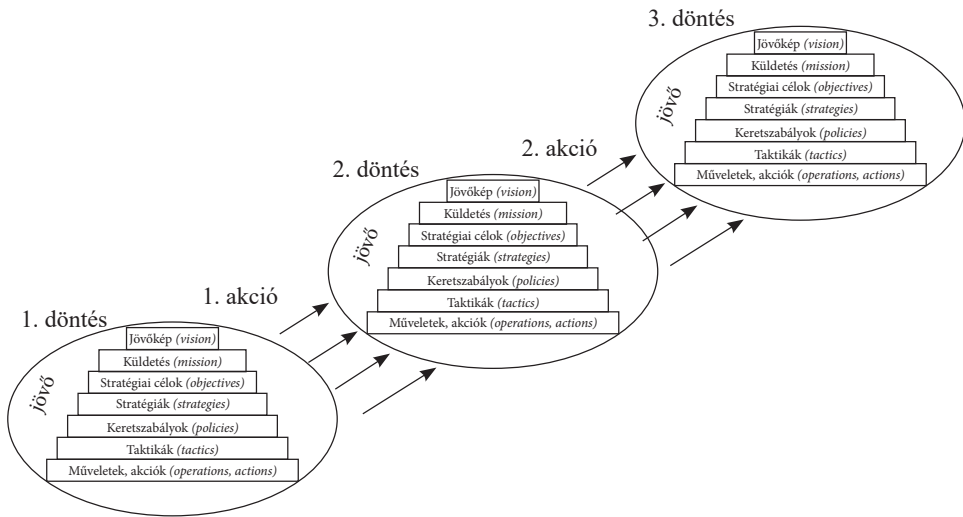
A klasszikus stratégiai menedzsment gondolkodás

Forrás: a szerző szerkesztése

A felülről lefelé az általánostól a specifikusig, a távlatitól a mostaniig, az elnagyolttól a részletesig, a kvalitatívtól a kvantitatívig haladó hierarchia fő részei az alábbiak.

A *jövőkép* (vízió) alapvetően racionális kommunikációs eszközök segítségével megalkotott, az egész szervezetet (sőt, akár főbb érintettjeit is) bevonó folyamatokban felrajzolt, fejlesztett, modernizált és aktualizált elképzelés vagy ideál arról, hogy hol szeretnénk tartani (mondjuk) 25 év múlva, illetve milyen körülmények között, mit és hogyan szeretnénk csinálni. Nem (csak) egyenként, de együtt, testületként, közösségként, a magunk elképzeléseit és vágyait is természetsszerűleg beillesztve az összképbe. A jövőképben a kívánt fejlődési irány mellett tükröződnek azok az idealizált pozitív értékeink és érdekeink is, amelyeket hosszú távon felvállalunk, és fejleszteni vagy legalábbis megtartani kívánunk, valamint az a fejlődési ív is, amelyet szeretnénk bejárni.

Fontos, hogy az érintettek (szervezetben belül és kívül) szimpatikusnak, elfogadhatónak, felvállalhatónak találják a jövőképet, a maguk, családjuk, környezetük számára is, megfeleltethessék egyéni elképzeléseiket annak, sőt fel is fedezhessék a jövőképben magukat, szeretteiket, barátait stb., illetve azok jövőjét. Egyszóval: azonosulni tudjanak a jövőképpel.



5.5. ábra

A stratégiai szemléletű vezetés (strategic thinking) minden döntésnél ellenőrizheti a stratégia időszerűségét, és szükség szerint frissíthet azon

Forrás: a szerző szerkesztése

A *küldetés* (misszió) fókusza más. Olyan, hosszú távú működési célt jelöl meg, amelynek beteljesítésével a szervezet az őt létrehozó és fenntartó közösségnek, társadalomnak bizonyos meghatározott igényét elégíti ki, annak értékeinek felvállalása mellett. A küldetési nyilatkozat tehát sokkalta jobban kötődik a jelen valóságához, mint a jövőkép, amely inkább a jelen álmait tükrözi, ugyanakkor mindkettőben szerepet kapnak azok a bizonyos felvállalt szervezeti értékek és érdekek.

A küldetési nyilatkozat sokszor sűrített, szlogenszerű, egymondatos megfogalmazásban válik populárisabbá. Az, hogy egy-egy szava mögött mi minden van, csak a dokumentumokból derül ki. Az éves jelentésekben a szlogenszerű megfogalmazások hosszabb magyarázatát ugyan a nyilvánosság előtt általában kerülni szokták, de a fél-másfél oldalas (sőt, esetenként hosszabb, akár két-három oldalas) kifejtésük sokszor elengedhetetlen. Vigyázzunk, egy jó szlogen sokszor időleges, rövid távú célra jó; a küldetési nyilatkozat jelszószerű megfogalmazása viszont hosszú távra érvényes, nem cserélgethető évenként.

Érdeemes megnézni, milyen tömören lehet fogalmazni, illetve mennyi mélység lehet egy-egy rövid megfogalmazás mögött. Megfigyelendő, hogy gyakorlati tevékenységük a maga sokrétűségében miképp tükrözi a küldetésüket: hogyan érvényesülnek a meghirdetett elvek egyrészt a szervezeti erőforrások tervezett és megvalósult elosztásában, valamint a stratégiai célok kijelölésében és megvalósulásában. A szervezeti erőforrások két alaptípusát (már csak igen eltérő jellegük miatt is) érdemes ilyenkor is külön kezelni: az ember (munkaerő, munkaidő, tudás, képességek, innovativitás, kreativitás stb.), az eszköz (lásd pénz, gép, nyersanyag stb.) és a feladatok (tudniillik a végcélhoz elvezető tevékenység-hierarchia részei)

egymáshoz rendelése az egyik legfontosabb lépés a stratégia megvalósításában, mintegy kiindulópontja az operatív menedzsment tevékenységének.

A *stratégiai célok* azonosítása, meghatározása és kifejtése a jövőkép és a küldetés szakszerű elkészítésének mondhatni záróaktusa. Nem elég azonban a szervezeti célokat egyszerűen írásban rögzíteni. Jelzi ezt már az is, hogy az angol szövegek a stratégiai célokról beszélve finom különbségeket próbálnak érzékeltetni azzal, hogy nem egy, de 3–5 különböző kifejezést alkalmazva próbálják érzékeltetni, mennyire általános vagy specifikus dologról van szó. A tervezés folyamata itt is a legáltalánosabbtól a legmegfoghatóbbig halad: (1) *purpose(s)*, vagyis kb. (szervezeti) szándék(ok), esetleg *direction(s)*, tehát irányok vagy *aims*, vagyis szándékok, aztán (2) (*strategic or long-term*) *objectives*, magyarul (stratégiai vagy hosszú távú) célok, végül (3) *goals*, vagyis a (mérhető és elemezhető módon kitűzhető, megvalósítható és ellenőrizhető) (rész)célok, feladatcélok, feladatok.³⁴ Arról, amit ez a hozzáállás takar, vagyis hogy a szervezet stratégiai célhierarchiáját, vagyis a hosszú távú elképzeléseknek a részletező lebontását és rendezését meg kell tervezni ahhoz, hogy racionális alapot adjunk ezzel a szervezeti folyamatok szintén hierarchikus rendszerének, sokszor megfeledekezünk.

A jövőképnek és a küldetésnek részei a szervezetben létező közösségek, csoportok és egyének is kisebb-nagyobb, hivatalos, formális (tudniillik írásban rögzített, szabványosított, előírt és elrendelt) és informális (sajátos, a szervezeti működési célhoz közvetlenül akár nem is kapcsolható, magánjellegű, egyéni és egyedi) célokkal, elképzelésekkel, vágyakkal, amelyeket lehetőség szerint illeszteni kellene a szervezeti célhierarchiához, már csak azért is, hogy a közösség(ek) tagjai számára nyilvánvaló lehessen, hogyan és miként függnek össze az ő magánéleti vágyaik és elképzeléseik a szervezetéivel. A motiváció egyik alapkérdését, nevezetesen hogy „miért jó nekem az, ha itt kiteszem a lelkem”, ilyen részletezhető célhierarchia nélkül nehéz megválaszolni. Ez lesz tehát az alapja a szervezeti tevékenység-hierarchia mellett, illetve azon belül a motiváló szervezetépítésnek, vagyis a szervezeti humán erőforrás-menedzsmentnek.

A stratégiai célok lebontása a szándékok és irányok nagy ívű felvázolásától a kvantifikálható feladatcélokig a stratégiai tervezés egyik legfontosabb lépése. A célhierarchia határozza meg a szervezeti tevékenységek irányát, segít abban, hogy a szervezeti döntéshozatal célirányos maradjon, segíti az előrehaladást, a folyamatosságot és a racionalitás érzetét erősíteni a szervezet tagjaiban, valamint ellenőrzési pontokat nyújt a szervezet fejlődésének és eredményeinek értékeléséhez.

Természetesen a stratégiai célokkal, illetve meghatározásukkal legalább annyi probléma lehet, mint a szervezetek bármely más megnyilvánulásával. Egyáltalán nem nyilvánvaló mindenkinek, hogy egy szervezetnek van-e egyáltalán stratégiai célja, vagy hogy mi is lehet az. Ráadásul a szervezeti szándékok és célok aszerint változnak, hogy éppen melyik érdekcsoport kerül előtérbe a maga céljaival, és szorítja ki a képből vagy fedi el a többiekét. Esetenként a szervezet valódi és hivatalos, nyilvános céljai eltérnek. A különböző szervezeti szintek és részek céljai között is lehetnek ellentmondások, amelyeket kezelni kellene, de esetleg

³⁴ Az angol szóhasználat ebben az esetben is ellentmondásos: JOHNSON és SCHOLÉS (2002) például az általános szándék vagy irány jelölésére a *goal*, a lebontott, meghatározott és pontosított, lehetőség szerint kvantifikálható célok jelölésére az *objectives* szót használják. Másol az utóbbira a *target* szót is használják. A lényeg azonban nem a szóhasználat, hanem az általános szándékok lehetőleg pontos részletezésének folyamata, illetve annak eredménye, a célhierarchia felvázolásában keresendő.

nincsenek megfelelőképpen tisztázva a szervezeti prioritások. És akkor még nem is említettük a minden szervezetben létező, ható és sokszor meghatározó egyéni célokat és hatásait.

Az egyéni célok, az egyes szervezeti vagy kapcsolódó csoportok, közösségek érdekei, értékei és az ezekből levezethető informális és formális céljai beépülnek a szervezeti célhierarchiába, és befolyásolják annak érvényesülését. Ha minderre képes figyelni a szervezet, és megfelelően befolyásolni, menedzselni az egyébként elkerülhetetlen folyamatot, akkor mindez segítheti a szervezeti célok megvalósulását, ha nem képes, akkor viszont csak és kizárólag akadályozhatja. A vezetés egyik ökölszabálya, hogy az informális közösségi működések egyre-másra kenterbe verik a formális szervezeti akaratot, mindennek megoldása csupán a közösségek proaktív, emberorientált, facilitáló, participatív, sőt demokratikus vezetése, szemben a formális szervezet reaktív, szigorú, autoriter, szűk értelemben feladatorientált, centralizált menedzsmentjével. Mindez stratégiai szinten éppúgy érvényesül, mint operatív szinten.

A megoldás tehát az (informális) egyéni és csoportcélok figyelembevétele, beépítése a szervezeti célhierarchiába. Innentől kezdve a célokról alkotott (erősen egyszerűsítő) képzeink a viszonylag stabil, prioritási viszonyokat is tükröző, főleg vertikálisan meghatározott (vagyis az alá-fölé rendeltségi viszonyok által működtetett), kevésbé dinamikus, kevésbé változó hierarchiájáról át kell hogy alakuljon egy jóval rugalmasabb, a horizontális (mellérendelő) és informális kapcsolatokat sokkal összetettebb módon tükröző, folyamatosan változó modellé, amely képes arra, hogy ne csupán a szervezet formális stratégiai és működési céljaira fókuszálva rendezze el a célokat, de annak egyes formális és informális részeinek (csoportjainak, szintjeinek) szempontjából vagy akár egyes egyénekéből is újrendezheti azokat. Innentől kezdve a prioritási sor csúcsa természetesen aszerint fog vándorolni az érdekek hálóján, hogy éppen kinek vagy kiknek a szempontjából szemléljük és értelmezzük azokat.

Az ilyen dinamikus modellek kezelhetetlennek tűnnek, ahogy egyre nagyobb, komplexebb szervezetekre és közösségeikre próbáljuk alkalmazni ezeket, ezért nem árt a gyakorlatban egyszerűsíteni. A szervezeti tervezés folyamatában elég a szervezeti közösségek és egyének sajátosságait modellekbe (*demográfiai, lifestyle* stb.) egyszerűsítve kezelni. A gyakorlatban pedig, leginkább az ő bevonásukkal, mindig azokra a személyekre vagy csoportokra fókuszálva aktualizálhatjuk és élesíthetjük a képet, akikkel valamely téren a célhierarchia-modellt éppen alkalmazzuk. A lényeg, hogy a szervezeti résztvevők koncepcióiban ne a statikusabb, primitívebb, egyszerű hierarchikus modell éljen és határozza meg (értsd: korlátozza!) gondolkodásukat, hanem egy mozgó, változó, érdekes, dinamikus, a valóság változékonyságát és sokféleségét valamennyivel jobban tükröző, rugalmas elképzelés.

Bizonyos stratégiai elvek megfelelő rögzítése és alkalmazása nélkül a hatalmi centrum(ok)hoz közelebb lévő csoportok és egyének saját (informális) céljai természetesen erősebben érvényesülnek, mint a távolabbiakéi, sőt könnyen lehet, hogy el is nyomhatják azokat. Teljes természetességgel vesszük tudomásul (ha egyáltalán feltűnik valakinek is, mert az ilyesmi ritkán tudatosul), hogy kevés, de befolyásos ember elképzelései meghatározók lehetnek egy-egy szervezetben akkor is, ha nem a szaktudás az abban jellemző hatalomforrás. Innentől kezdve a pozíció vagy az erőforrások birtoklása elkezdhet az ilyen szervezetekben a szakmaiság ellen működni, és ez rövid távon kellemtlenségekhez, középtávon rossz légkörhöz, hosszú távon akár összeomláshoz is vezethet.

Stratégiai elvek fogják meghatározni, hogyan épül fel a célhierarchia, mit tartalmaz, mennyire részletes, és mire használják; stratégiai elvek fogják meghatározni, hogy a rész-célok lebontásának megfelelő tevékenység-hierarchiát, vagyis a szervezeti folyamatrendszer

hogyan és miképp építik fel, és stratégiai elvek fogják meghatározni azt is, hogyan strukturalják a szervezet felépítését a folyamatok működésének és működtetésének igényei szerint megfelelőre. A célhierarchia, a tevékenység hierarchia és a szervezeti felépítés egybevághósága olyan ideális elvárás, amelyre a valóságban számos okból, például szervezeteink történeti meghatározottsága miatt általában csak törekedhetünk, megfélekedezni azonban minderről csak akkor szabad, ha a deklarált stratégia és a szervezet létezésének valódi céljai egymástól teljességgel eltérnek. Ilyenkor viszont teljes természetességgel fogják az elemzők sutba dobni a deklarációkat, és csupán mint a szervezeti állapotok kommunikációs tüneteit fogják azokat kezelni.

A célhierarchia kongruenciája nem lehet teljes, és ha erőltetik, könnyen válhat a fejlődés és siker akadályává. A szervezet és a közösség, a formális és az informális csoportok dinamikus együttese azért létezik, hogy a sokszínűségében, sokféleségében, dinamikusságában nehezebben irányítható közösségi energiákat is kanalizálhassuk a szervezeti célok elérése érdekében. Míg a formális szervezet kereteket ad, és bizonyos szempontból egyszerűsíti és racionalizálja a működtetést, segíti a közösséget, a közösség pedig biztosítja (többek között) a proaktivitást és adaptivitást, belső motivációt, megújulóképességet, innovativitást és dinamizmust, amely a homo sapiens sajátja, van esély a hosszú távú sikerekre is. Amikor azonban a formális szervezet elveszik az aprólékos szabályrészletezési folyamatok végteleltett köreiből, a közösséget könnyedén megfojthatja, sőt fejlődését megakadályozhatja, működéseit megbéníthatja. A formális célok rögzítése, prioritási rendjük megállapítása fontos viszonypontokat adhat, ezért bizonyos helyzetekben alkalmas lehet tervezésre, ellenőrzésre, kommunikációra, sok mindenre; önmagában azonban csak életképtelen és működésre alkalmatlan modell, radikális elvonatkoztatás a valóságtól. A valódi működések terén legalább ilyen fontosak, ha nem jóval fontosabbak lesznek az informális célok és az egyéni célhierarchiák konglomerátumai.

A szervezeti célrendszerrel összefonódik, és azt számtalan különböző módon, állandóan változó mértékben és minőségben befolyásolja a releváns környezet számos érintettjének, érintettcsoportjának sajátos érdek- és értékrendszere, célrendszere, tevékenysége. A stratégiai tervezés során, a környezet-, verseny- és piacelemzés,³⁵ valamint a SWOT-elemzés folyamán ezekkel is foglalkozni kell.

A jövőkép, a küldetési nyilatkozat, valamint a stratégiai célok érdembeli részletezése a szervezet belső használatra való stratégiai kézikönyvében elvárható. A nyilvános kiadványokban viszont, a célcsoportok igényeinek megfelelően, de kommunikátorok, arcattervezők, PR-szakemberek stb. részvételével tudatosan tervezett módon, rövidebb, célratörőbb változataival találkozhatunk. Ezek az információk a szervezet külső és belső kommunikációjában aktívan használhatók és használandók, éppen ezért „karbantartásuk”, frissítésük, pontosításuk már csak a torzulás veszélye miatt is folyamatos figyelmet igényel. Bizonyos tekintetben a jövőkép, a küldetés és a stratégiai célok egymást magyarázzák; nem csoda, hogy sokszor rövid távú kommunikációs előnyök érdekében is előkerülhetnek.

Egyik fő veszélyforrás a stratégia kommunikációjára nézve a túlhasználat. Nemcsak elkophatnak az alkalmazott képek és érvek, de könnyen előfordulhat, hogy torzulhatnak is,

³⁵ A versenyelemzés vagy piacelemzés természetesen igencsak a profitorientált szervezetek szempontjainak megfelelően kialakított modelleket és eszközöket használ; elengedhetetlen azonban a nonprofit szervezeteknél is a működési tér hasonlóan részletes elemzése, még akkor is, ha ott a profitabilitás nem alkalmas rendezőelv.

sőt megsokszorozódhatnak: bizonyos vezetők, ha sokat érvelnek a stratégiai dokumentumokkal, ki fognak alakítani magukban egy olyan saját képet és értelmezést, amely a többiekével, sőt a dokumentumok eredeti szándékával akár ellentétes is lehet. Nem véletlenül hangsúlyozzák a kommunikátorok, hogy csak indokolt esetben és a megfelelő dokumentumok áttekintése után, felkészülten szabad az ilyen tartalmakat felhasználni, másképp a torzulások elkerülhetetlenek. Az emberi emlékezet önmagában ilyenkor megbízhatatlan, a kommunikációs helyzet számos eleme pedig automatikusan torzítja az üzenetet. Ennek gátat szabni csak a stratégiai dokumentumok folyamatos tanulmányozása, ellenőrzése és szakszerű, valamint szükségyszerű, folyamatos frissítése képes. A szervezet számára kevésbé fontos, relatíve súlytalan, rövid távú kommunikációs célokra indokolatlan és felesleges a stratégiai dokumentumok tartalmát felhasználni.

A stratégiai tervezésnél szükséges szelekció, a komplex közösségi és szervezeti célrendszer egyszerűsítésére alkalmas klasszikus eszköz a *hagyományos számviteli teljesítménymérésen alapuló célkitűzési modell*, amely a várható eredményesség alapján válogatja ki a tervezés során figyelembe veendő célokat (BEDEIAN 1984, 144.). A szokásos célkitűzések általában fontos, mérhető teljesítménymutatókra koncentrálnak: profit, forgalom, vállalati növekedés, piacrész, szállítási idők, a termék élettartama vagy megbecsültsége stb. A számviteli célokon alapuló tervezés viszonylag egyszerű, jól megfogható, a szervezeti tudatosság és a tervek átgondoltságának képzetét erősíti, növelve ezáltal a biztonságérzetet és azt a hitet, miszerint a szervezeti emberi és anyagi erőforrásokat tudatosan hozzárendelve a kijelölt célokhoz, lehetséges a racionális gazdálkodás, és sikerrel elérhető a tervezett eredmény.

A célalapú tervezés a komplex valósághoz képest radikálisan egyszerűsít, vakon hagyja a szervezetet számos, ebbe a modellbe bele nem férő esemény, veszély és lehetőség iránt. Az a szervezeti dinamizmus, amelyre a 21. században szükségünk van, egy ennyire egyszerű modellel nem képezhető kellőképpen le, már csak azért sem, mert számos szervezeti-közösségi cél nem (vagy nem könnyen) kvantifikálható.

A *forrásalapú rendszermodell* más szempontból közelít: a szervezeti eredményességet a szervezet és környezet viszonyából kiindulva értékeli. A sikeresség eszerint azokon a tényezőkön mérhető, amelyek segítik a szervezetet abban, hogy a környezetétől megszerezhesse a fejlődéséhez szükséges minőségi forrásokat. A modell ezért például a tárgyalási gyakorlatot, alkuerőt, az információszerzés és -értékelés, a piaci előrejelzés eredményességét, valamint az alkalmazkodóképességet javító tényezők milyenségét (például a kontingenciatervezést) jelöli meg az értékelés sarokpontjainak.

A forrásalapú rendszermodell alkalmazásának is vannak árnyoldalai. Nehéz például operatív döntéseket hozni ilyen célmeghatározás alapján. Kérdéses, mit is tekinthetünk a szervezet és környezete közötti harmonikus egyensúly optimális helyzetének. Világosan meghatározott és mérhetővé tett rendszercélok kijelölése nélkül, vagyis megfelelő viszonypontok nélkül pedig nehéz a vezetésnek tartani az irányt.

A belső folyamatok terén is tűzhetünk ki stratégiai célokat. Ez a megközelítés ugyan sokszor inkább a költséghatékonyság, semmint az eredményesség szempontjai szerint rendezi a célkitűzéseket, de vannak kivételek (PETERS–WATERMAN 1982). A szokásos folyamatszerkezési mérföldkövek mellett alkalmazhatók olyan sajátosságok is, mint a szervezeti morál erőssége, az erős szervezeti kultúra vagy a döntéshozatali rendszer gyorsasága és eredményessége, sőt a hatásos jutalmazási rendszer. Az ilyen megközelítéssel azonosított

célok a szervezeti értékláncmodellhez általában könnyen illeszthetők. A költséghatékonyság (takarékos működés) és az eredményesség szempontjait azonban nem szabad összekeverni.

A *komplex megközelítések* (például a TQM) a fenti három modell segítségével meghatározható stratégiai célokat együtt alkalmazzák.

A stratégiai célok kijelölőinek tehát sokféle, de mindig gyakorlatias és érvényes eredményre kell törekedniük. A szervezeti eredményesség vizsgálatának és így a stratégiai célkeresés folyamatának, ha érvényes és gyakorlatban is alkalmazható eredményeket akarunk produkálni, amúgy is meg kell felelnie az alábbi minőségi kritériumoknak:

- a szervezeti célok azonosítási módszertanának alkalmasnak kell lennie arra, hogy (1) valódi célokat azonosítson, (2) mindegyik cél fontosságát értékelje;
- a célok értékelési módszertanának érvényesítenie kell a főbb érintettcsoportok (felhasználók, vásárlók, részvényesek, helyi közösség, szervezeti vezetés stb.) szempontjait;
- kezelje az érintettcsoportok egymással ütköző elvárásait a szervezettel szemben, általában úgy, hogy prioritási sorrendet állít fel;
- nyilvános, releváns, pontos, könnyen elérhető és értelmezhető információt, kérdezési és visszajelzési lehetőséget kell biztosítani;
- meg kell határoznia, milyen alapon tesz különbséget a szervezeti célok és stratégiák között;
- gyakorlatias eligazítást kell nyújtania a szervezet jövőbeni sikerei szempontjából fontos célok eléréséhez, a továbbiakban szükséges változások azonosításához;
- praktikusnak kell lennie, amennyiben a teljesítmény elérésének értelmes módját és mértékeit kell megjelölnie.

5.5. Összefoglalás

A stratégiai gondolkodás az emberi faj sajátossága, megmaradásunk egyik záloga. A 21. századi stratégiaalkotási folyamatok további fejlődése jelentősen eltérő irányokat fog venni a technológiai fejlődés, az információelérés és -feldolgozás gyorsasága miatt. Ugyanakkor a stratégiai időtávok rövidülése nem teszi feleslegessé a klasszikus hosszú távú gondolkodást.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Vázolja fel egy ön által jól ismert szervezet lehetséges jövőképét! Keresse meg, mit írnak ezzel kapcsolatban ők (például az éves jelentéseikben), és vesse össze a kettőt! Mit tapasztal? Mi lehet az oka?
2. Válasszon ki egy „történelmi” céget, és nézze meg, hogyan változott történelme során a küldetési nyilatkozatának megfogalmazása.
3. A mai magyarországi települések stratégiái az ansoffi és a porteri modellek szerint hogyan tipologizálhatók? Mit árul el ez a magyar településekről?
4. Vázolja fel saját jövőképét, fogalmazza meg küldetését és stratégiai céljait! Milyen utak vezethetnek el céljaihoz?

Fogalmak

- célrendszer
- folyamatrendszer
- szervezetrendszer
- emergens
- vízió

Felhasznált irodalom

- ANDREWS, K. R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Dow-Jones-Irwin.
- BALATON K. – HORTOVÁNYI L. – INCZE E. – LACZKÓ M. – SZABÓ Zs. R. – TARI E. (2014): *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- BARNEY, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F014920639101700108>
- BEDEIAN, A. G. (1984): *Organizations: Theory and analysis*. Chicago, Dryden Press.
- BEDEIAN, A. G. (1986a): Contemporary Challenges in the Study of Organizations. *Journal of Management*, Vol. 12, No. 2. 185–201.
- BEDEIAN, A. G. (1986b): *Management*. Chicago, Dryden Press.
- CHANDLER (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press.
- GÁSPÁR M. – GÖNDÖR A. – TEVANNÉ SÜDI A. (2011): *Mindenki fontos!* XXII. ker. Önkormányzata, 4.1. fejezet.
- GRANT, R. M. (1998; 2004): *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford, Blackwell.
- HOFER, C. W. – SCHENDEL, D. (1979): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, West Publishing.
- JOHNSON, G. – SCHOLES, K. (2002): *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. Harlow, Prentice Hall Europe.
- MINTZBERG, H. (2010): *A menedzsment művészete*. Budapest, Alinea.
- MINTZBERG, H. – WATERS, J. A. (1985): Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3. 257–272. DOI: <https://doi.org/10.1002%2Fsmj.4250060306>
- PETERS, T. J. – WATERMAN, R. H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, Harper Collins.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press.
- PORTER, M. E. (2006): *Versenysztratégia*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- PRAHALAD, C. K. – HAMEL, G. (1994): The Core Competence of a Corporation: Strategy Formulation. In MINTZBERG, H. ed.: *The Strategy Process*. London, Prentice Hall.
- QUINN, J. B. (1980): *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Irwin.
- RITSON, N. (2013): *Strategic Management*. [s. l.] Bookboon.

Vákát oldal

**LEADERSHIP
A KÖZIGAZGATÁSBAN**

Vákát oldal

6. A rátermett közszolgálati vezető – kompetenciák és vezetői szerepek

Ma már a közszolgálat intézményeiben is, hasonlóan a piaci szféra gyakorlatához, rátermett vezetőkre van szükség ahhoz, hogy a kitűzött szervezeti és egyéni célokat eredményesen és hatékonyan tudják teljesíteni. Boyatzis azt írta *A rátermett vezető* című művében, hogy: „Nagyrészt a vezetők rátermettsége az, ami meghatározza, mennyi hasznot hajt az emberi tőke vagy az emberi erőforrás a különböző szervezeteknek” (BOYATZIS 1982). Az emberi tényező tehát jelentősen felértékelődött, és többlettartalommal telítődött a szervezetek életében. Az emberi erőforrással való gazdálkodásban vagy a napjainkban inkább „emberi erőforrásokkal való törődésnek” mondott tevékenységben óriási szerepe és egyben felelőssége van a vezetőknek. A szakirodalom és a gyakorlati tapasztalat szerint az emberierőforrás-gazdálkodás témakörébe tartozik minden olyan terület, amely az egyéni és a szervezeti célok megvalósulását segíti. Elsősorban olyan vezetési módszereket értünk alatta, amelyek a szervezetekben az összes humán folyamat és funkció vonatkozásában foglalkoznak az emberi erőforrás észszerű, hatékony működésével és felhasználásával.

6.1. Kompetenciák – értelmezési alapok

6.1.1. A kompetencia fogalmának értelmezési, megismerési lehetőségei

A téma széles körű szakirodalmi háttérrel rendelkezik. Ha csak a kompetenciafogalom előfordulását keressük a nyomtatott publikációkban vagy az interneten, hatalmas az az információmennyiség, amely a fogalommal kapcsolatban föllelhető. Manapság alig van szakirodalmi forrás, amely a szervezet és vezetés gyakorlatáról úgy szólna, hogy közben a kompetencia fogalma, illetve annak alkalmazása ne kerülne szóba. Éppen ezért nem meglepő, hogy milyen sokszínű értelmezését adják a szerzők a fogalomnak. Ahány forrás, annyi felfogással találkozhatunk. Ahány kutató, annyiféle a megközelítés. Érzékelhetően nem alakult még ki konszenzus, egységesség sem a hazai, sem a nemzetközi szakirodalomban a kategóriával kapcsolatosan. Minden kutató a saját céljainak megfelelő kompetenciafogalmat használ, esetleg újat alkot. Így saját témájának, nézőpontjának, szempontrendszerének megfelelően értelmezi, csoportosítja a kompetenciákat. (Ez a jelenség a gyakorlatban is így csapódik le, hiszen ahány szervezet, annyiféle kompetenciamodellel, -eszközzel és -módszertannal találkozhatunk.) A fejezet nem vállalkozik arra, hogy a definíciós egységet megteremtse. Kizárólag a szakirodalmi gyökerek rövid áttekintését adja, hogy az olvasó megismerhesse a kompetenciák fogalmkörét, azaz a kiindulási „közös nyelvet”.

6.1.2 A kompetenciafogalmak és -elméletek rövid áttekintése

Kiindulási pontnak tekintjük a Bakos-féle *Idegen szavak és kifejezések szótára* két meghatározását, miszerint illetékesség, jogosultság és szakértelem a kompetencia (BAKOS 1974, 427.). Bármilyen tevékenységben alapvetően a szakértelem biztosítja a hozzáértés képességét. A különféle kompetenciaelméletek szempontjából is a szakértelem és a képesség a kiemelkedő. A múlt század 60-as éveiben az új generációs kompetencia, a K+F törekvések nyomán számos definíció látott napvilágot. A teljesség igénye nélkül az olyan szellemi tőke, mint McClelland (BAKACSI 2001, 93.), Spencer és Spencer vagy az *Amerikai Menedzsment Szövetség* állásfoglalása (KLEIN–KLEIN 2006, 73.) a kiemelkedő és figyelemre méltó a fogalom értelmezésében.

6.1. táblázat

Kompetenciadefiníciók alapmeghatározása a szakirodalomban

Szerző	Kompetenciadefiníció
Amerikai Menedzsment Szövetség	„Az egyén általánosítható tudása, motivációi, legbensőbb személyiségjegyei, társasági szerepei vagy képességei, készségei, amelyek egy munkakörben nyújtott kiemelkedő teljesítményhez köthetők.”
D. C. MCCLELLAND	„A kiválóan teljesítők személyiségjellemezője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy szerepben vagy munkakörben nyújtott hatékony teljesítményhez.”
R. E. BOYATZIS	„Az egyén hatékony és/vagy kiváló munkaköri teljesítményt eredményező személyiségjellemezője.”
L. M. SPENCER S. M. SPENCER	„Egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.”

Forrás: SZABÓ 2008, 13.

A táblázatból egyértelműen kitűnik, hogy a kompetencia értelmezésében meghatározó elem az ember magatartása és személyisége, amelyet a kutatók a munka, a teljesítmény és a hatékonyság függvényében helyeznek a középpontba. Kiemelve SPENCER és SPENCER (1993) meghatározását, *a kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, amelyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel*. A kompetencia ebben az esetben a következő összetevők együtteséből áll (MOHÁCSI 1996):

- az ismeretek, a tudás,
- a jártasságok, a készségek, a képességek,
- a szociális szerepek és értékek,
- az énkép, személyiségvonások és
- a motivációk.

A kompetencia fogalma a munka világában az emberierőforrás-menedzsment valamennyi területén alkalmazható. Így a munkaköri követelmények meghatározásában, a toborzásban és kiválasztásban, a teljesítményértékelésben, az ösztönzésmenedzsmentben, a karrier- és utánpótlás-tervezésben, a személyzetfejlesztésben. Szerepe van a változásokban, a kultúraváltás elindításában, kommunikálásában, kezelésében is. Ennek értelmében a szervezeti stratégia részeként megfogalmazott és a stratégia megvalósításához szükséges kritikus

kompetenciák valamennyi emberierőforrás-rendszerben megjelennek, támogatva az integrált működést (SZAKÁCS–BOKODI 2002, 3.).

6.1.3. Az Európai Unió gyakorlatorientált megközelítése

Az Európai Unió országai által kialakított kategóriák meghatározók a hazai munkaerőpiaci gyakorlatban, így a közszolgálatban is (SZABÓ 2008, 16.).

Alapkompetenciák, báziskompetenciák: azokat a személyiségjellemzőket foglalják magukban, amelyek gyakran előfordulnak, amelyeket általánosan alkalmazunk az élet legkülönbözőbb területein. (Ilyenek például az írás, az olvasás, a számolás, a szövegértés.) Ezek megteremtik az alapot ahhoz, hogy a kulcskompetenciák, a generikus és a funkcionális kompetenciák kialakíthatók legyenek.

Kulcskompetenciák: nem egyetlen szakma tartozékai, hanem valamennyi. Az Európai Unió az alábbi kulcskompetenciák meglétét, illetve folyamatos fejlesztését preferálja:

- anyanyelven való kommunikáció,
- idegen nyelven való kommunikáció,
- matematikai készségek,
- alapkészségek a tudományban és a technológiában,
- informatikai készségek,
- a tanulás tanulása,
- interperszonális és állampolgári készségek,
- vállalkozói készségek,
- kulturális tudatosság (általános műveltség).

Generikus kompetenciák: Olyan általános, független és rugalmas, *transzverzálisnak* tekinthető kompetenciák alkotják, amelyeknek elsajátítása nem köthető semmilyen speciális tárgyhöz. A munka világában valamely szervezet valamennyi munkakörére vagy egy-egy munkaköri csoportjára vonatkozó viselkedéseggyüttes. A legfontosabbnak tartott generikus kompetenciák a következők:

- egy munkafolyamat racionális megszervezése, az idővel, az energiával és az anyaggal való takarékoság,
- a problémaérzékenység és problémamegoldás, az alternatív megoldási lehetőségek összehasonlítása,
- a lényeglátás, a döntésképeség,
- az együttműködés, a kommunikációs készség,
- az innováció és a kreativitás.

Speciális vagy funkcionális kompetenciák: Az egyes munkakörök sikeres ellátásához szükséges viselkedésrepertoárt, a kimagasló teljesítményt szolgáló szakmai tudást foglalják magukban (SZAKÁCS 2005). Ezeket csak adekvát képzési folyamatban lehet megtanulni. Ilyen szakmai kompetencia a vezetői munkához tartozó specifikus és rutinfeladatok elvégzéséhez szükséges képesség, tudás, ismeretek (báziskompetenciák, munkakompetenciák,

vezetői-vállalkozói kompetenciák, ismeretek). Mindegyiknek jelentős szerepe van az egyén életében és a szervezetek működésében is. Ezek kimunkálása a közszolgálatban napjainkban is folyik a közigazgatás-fejlesztési operatív programok keretében.

6.2. Leadershipelméletek – a vezető személyisége, vezetési stílusok

6.2.1. A személyes vezetés történeti áttekintése

A személyes vezetés a vezetői tevékenység egy eleme. Lényege, hogy a célok, tervek ismeretében a térben és időben egymás mellé rendelt erőforrásokat kell mozgósítani, mégpedig azok közül a legkiszámíthatatlanabbat: az *emberi erőforrást*. A mozgósítás közvetlen személyes kapcsolaton keresztül valósul meg a vezető és beosztottja között. Jellegét és stílusát a vezető és a vezetettek személyisége, a csoporttagok céljai, a szervezeti célok és a szervezeti kultúra egyaránt befolyásolják. Történetiségét tekintve az alábbi vezetéselméleti irányzatokat különböztetjük meg (BAKACSI 2001, 222.; DOBÁK 2001, 19.):

- *Klasszikus megközelítés:* A „jó rendszer” keresésének illúziójában teljesedett ki ez a rendszerközpontú szemlélet, amely a vezetői hatalomgyakorlásra alapul. Több változata ismert. Kiemelésre érdemes e kutatási területen Taylor, Fayol, Weber és Ford munkássága, valamint a McGregor-féle X, Y és Z elmélet, amely a vezető személyiségével, a hatalom gyakorlásának különböző eseteivel foglalkozik.
- *A vezetői tulajdonságokon alapuló megközelítés:* Taylor és Weber nevéhez köthetők a kutatások, amelyekben arra keresték a választ, hogy milyen tulajdonságokkal jellemezhető leginkább az eredményes vezető. Munkásságuk során problémának bizonyult azonban, hogy sokszor nem azonos tulajdonságok jellemzik a vezetőket, tehát hosszú távon a tulajdonság és a vezetői hatékonyság között nem volt összefüggés.
- *A magatartást középpontba állító, döntésközpontú elméletek:* Az 1950-es évek kevésbé sikeres elméleteit követően a kutatók a személyiségvonások helyett a magatartás-vizsgálatokkal foglalkoztak. A sikeres vezető tipikus magatartásformáit tették vizsgálat tárgyává. Lewin és munkatársai vizsgálták és írták le elsőként a vezetési stílusok csoporton belüli változtatásának következményeit. Ennek alapján különítették el a napjainkban is előszeretettel használatos *autokratikus, demokratikus és laissez faire* vezetési stílust. A döntésközpontú elméleteknél szólni kell még Likert, valamint Tannenbaum és Schmidt kutatásairól. Ők már sokkal tágabb dimenzióban vizsgálták a vezető személyiségét, ugyanis a szervezeti kultúra részeként elemezték a vezető magatartás-jellemzőit.
- *A személyiség-központú megközelítések:* A vezető személyiségjegyei, figyelmének irányultsága alapján különítenek el vezetőtípusokat. Határozottan elkülönítik a feladatcentrikus és a beosztottcentrikus vezetőt. Eszerint egy vezető vagy az egyik, vagy a másik kategóriába tartozik. A személyiség-központú elméleteket legjobban a *Michigani Egyetem, az Ohioi Állami Egyetem* kutatásai és a *Blake–Mouton-modell* írja le.
- *A kontingenciamodellek:* Vroom és Yetton, Fiedler, Hershey és Blanchard a témában elért eredménye megalapozta napjaink kutatásait. Munkásságuk magában foglalta a korábbi kutatók munkája nyomán ismertté vált eredményeket, és figyelembe vette

a környezeti és szervezeti változásokat. E szemlélet szerint nincs olyan vezetési stílus, amely személyre szabott és minden körülmények között ajánlható lenne. Így a vezető stílusának a személyes tulajdonságaiból kiindulva, egy magatartásformát képviselve a szervezethez, a feladathoz és a beosztottakhoz kell illeszkednie.

6.2.2. A vezető szerepei és a vezetési stílusok

A vezetés egy olyan folyamat, amelyben a vezető a szervezet tagjainak magatartását valamilyen cél érdekében, több tényező figyelembevételével, a saját magatartásával befolyásolja. Azt, hogy valójában mitől sikeres egy vezető, a szerzők az érettség fogalmával magyarázzák, így a pszichikai (célok megfogalmazásának képessége, felelősségvállalásra való hajlandóság) és szakmai (szükséges képzettség és tapasztalat) érettség meglétét tételezik fel. A sikerességhez továbbá olyan alapvető vezetési motivációra van szükség, amely a vezetőt bizonyos szerepek betöltésére serkenti. A terület kiváló ismerője, Mintzberg három csoportba sorolta a vezetői szerepeket (SZABÓ 2008, 19.): a személyközi (interperszonális) szerep, az információs szerep és a döntési szerep. Mintzberg a vizsgálódásai során öt vezetőt figyelt meg munkája közben egy héten keresztül, és munkájukat apró részletességgel jegyezte fel, majd elemezte. A kapott eredményeket kategóriákba rendezte, feldolgozta és kiértékelte, majd ezek alapján határozta meg a tényleges vezetői munka paramétereit:

1. Interperszonális szerepek:

- a) *Képviselő*: protokolláris szerep, tehát a nyilvános megjelenés, rutinszerű megnyilvánulási kötelezettség tartozik ide.
- b) *Vezetői (főnöki)* szerep: minden, a beosztottakkal kapcsolatos menedzseri funkció idesorolható, a kiválasztástól a beillesztésen, képzésen, teljesítményértékelésen át a motiválásig.
- c) *Kapcsolattartó* szerep: kapcsolatteremtés és ápolás, amikor időt és energiát igényel a kapcsolatok megtartása.

2. Információs szerepek:

- a) *Megfigyelő* szerep: információszerző és információgyűjtő, amikor az információszerzést az információ feldolgozása követi.
- b) *Információterjesztő* szerep: információt ad a szervezet tagjainak, illetve a vezető dönti el, hogy mit közvetít a külvilág felé.
- c) *Szóvivő* szerep: a külvilág felé irányuló információelosztó tevékenység. Fontos vezetői szerep, hiszen a szervezet egészéről nyújt információkat a környezet részére.

3. Döntési szerepek:

- a) *Vállalkozói* szerep: a kockázatvállalási képesség és készség. A vezetőt a fejlesztési lehetőségek keresése is jellemzi.
- b) *Zavarelhárító és problémakezelő* szerep: a szervezet működésében bekövetkező váratlan bonyodalmak, így az emberi, technikai, technológiai, szerkezeti és irányítási problémák megoldásának szerepe.
- c) *Erőforrás-elosztó* szerep: pénz, termelőeszköz, munkaerő, alapanyag elosztása, amelyben a leghangsúlyosabb az emberek hozzárendelése az adott feladathoz.
- d) *Tárgyaló-meggyőző* szerep: a tárgyalási szituációkban érdekérvényesítés és kompromisszumos megoldások keresése.

A közigazgatásban tapasztalható, hogy a fenti vezetői szerepekre – bár azok egymásra épülnek és egységet alkotnak – nem minden vezető szentel egyforma figyelmet. Elsősorban a vezető személyiségétől függ az egyes szerepek hangsúlyosabb megjelenése (vagy teljes hiánya) a gyakorlatban. A közigazgatási gyakorlatra az is jellemző, hogy a már említett három fő szerepkörön (interperszonális, információs, döntési) túl a vezetői magatartás kialakításában nagy jelentősége van a hatalom és a befolyásolás kérdésének, hiszen ezek teszik képessé a vezetőt mások viselkedésének megváltoztatására. Napjainkban egyre nagyobb jelentősége lenne az ún. leader- vagy menedzserszerepeknek is, amelyeket szoktak együtt vagy külön-külön is említeni. A gyakorlatban mindkettőre szükség van, hiszen a menedzser- és a leaderszerep alapvetően nem különül el teljesen egymástól. Jellemzően a legjobb vezetők ötvözik magukban a két szerep tulajdonságait. A menedzserszerep főként a középvezetőkre és az alsóbb szintek vezetőire jellemző (irányítói munkakört betöltők; vezetői funkciót ellátó, de nem vezetői munkakörben dolgozók). A leaderszerep pedig a felső vezetők jellemzője, elsősorban a karizmatikus vezetőt jelenti a szervezet számára. Nem mondhatjuk azt, hogy egyik szerep jobb lenne, mint a másik, ezt inkább maga a szituáció és a hierarchiában betöltött pozíció határozza meg, de az nyilvánvaló, hogy egy szervezet sikeres és egészséges működéséhez mindkét vezetőtípusra szükség van a hierarchián belül.

6.3. Vezetői kompetenciák – a „természetes” vezető kompetenciamodellje

A természetes vezető fogalma még nem annyira ismert a közzolgálat gyakorlatában. 2003-ban jelent meg magyar fordításban a Goleman–Boyatzis–McKee szerzőhármastollából *A természetes vezető* című könyv, amely hatalmas sikert aratott a nemzetközi vezetésment területén (GOLEMAN–BOYATZIS–MCKEE 1992). A szerzők első számú üzenete az, hogy *a vezetői kompetencia azoknak a tulajdonságoknak az összessége, amelyek megkülönböztetik a kiválót a közepestől*. Érdemes idézni a könyvből azt a gondolatot, miszerint: *„A régi vezetőideál funkcionális beállítottságú volt, és nem sokat törődött személyi vagy érzelmi szempontokkal, az embereket behelyettesíthető alkatrészeknek tekintette.”* Ezzel szemben a szerzők a természetes vezetés egyik alapelvének azt tartják, hogy a vezető és „követő” kapcsolatában jelenjen meg, és maradjon tartós a vezető által gyakorolt érzelmi hatás (GOLEMAN–BOYATZIS–MCKEE 1992, 44.). E kapcsolat hatásvizsgálata több humán folyamat szempontjából is jelentős. Például motiváció- és ösztönzésmenedzsment, beillesztési politika, teljesítménymenedzsment stb.

Jól szemlélteti a régi és az új vezetői felfogás közötti különbséget a 6.2. táblázatban bemutatott, sokak által ismert összevetés.

6.2. táblázat
Főnök vs. vezető

Főnök	Vezető
irányítja az alkalmazottakat	tanítja őket
félelmet generál	lelkesedést teremt
a hatalmára támaszkodik	kívívja a dolgozók tiszteletét
azt mondja, „ÉN”	azt mondja, „MI”
tudja, hogy kell csinálni	megmutatja, hogy kell csinálni
használja az embereket	fejleszti őket
learatja a babérokat	dicsér és támogat
utasít	kér
másokat hibáztat a problémákért	megoldást keres a problémákra
azt mondja, „csináld”	azt mondja, „csináljuk együtt”

Forrás: a szerző szerkesztése

A továbbiakban részletesen lesz szó az EQ és EK jelentőségéről és szerkezetéről, mert az a mai modern vezetésmentedzsment-gyakorlat alapját képezi (SZABÓ–SZAKÁCS 2015, 180–182.).

6.3.1. *Érzelmi intelligencia és érzelmi kompetencia*

A Goleman, Boyatzis és McKee szerzőhármass munkássága hatására a gyakorlatban a sikeresség, így a hatékonyság fogalmát egy új kompetenciaegyüttessel kezdte el definiálni a szakmai élet. Ez a fogalom az *érzelmi kompetencia* (EK), amely az *érzelmi intelligenciára* (EQ) támaszkodó kompetenciaegyüttes, vagyis az a tanult képesség, amely elsősorban kiemelkedő munkateljesítményt eredményez (SZABÓ 2014, 41.). Természetesen a magas EQ önmagában még nem garantálja, hogy az egyén valóban elsajátítja a vezetői hivatása gyakorlásához fontos érzelmi kompetenciákat, csak azt, hogy erre kiváló eséllyel rendelkezik. Éppen ezért kell, hogy jelentősége legyen a vezetői munkában az új kompetenciaegyüttesnek. Már a vezetővé válás folyamatában kiemelkedő, hiszen a természetes vezető kompetenciamodellje az érzelmileg intelligens vezetőre jellemző vezetői kompetenciaegyüttessel írható le.

Az *érzelmi intelligencia* (EQ) az intelligencia vagy a képességek azon fajtája, amely a saját és mások érzelmeinek érzékelésével, kezelésével és pozitív befolyásolásával kapcsolatos. Az *érzelmi kompetencia* (EK) olyan tanult készség, amely a kiválók egyéni teljesítményét és általa a szervezetek eredményességét döntően meghatározza. Az új mérce a megfelelő intellektuális képességet és a szakértelmet – vagyis a szakmai kompetenciát – adottnak tekinti, amelyek szükségesek ugyan a munkavégzéshez, de a siker már nem csak tőlük függ.

6.3.2. Az EQ jelentősége a humánerőforrás-menedzsmentben

Az 1990-es évek végén egyre több HR-kutató kezdte vizsgálni az érzelmi intelligencia szerepét a munkahelyen (GITA–THENMOZHI 2015). Közülük egyik a már említett GOLEMAN (1998), aki a fentiek alapján az emberierőforrás-menedzsment aspektusából az érzelmi intelligenciának öt területét különítette el (HOLLÓSY-VADÁSZ–SZABÓ 2016, 33–37.):

1. Az első az *öntudatosság*, amely arra utal, hogy megértjük saját érzelmeinket és hangulatunkat, illetve tudjuk, hogy ez miként hat másokra.
2. A második terület az *ön szabályozás*, amely lehetővé teszi, hogy képesek legyünk kontrollálni destruktív impulzusainkat, illetve hogy átgondoljuk viselkedésünk következményeit, mielőtt cselekszünk.
3. A harmadik a *motiváció*, amely azt eredményezi, hogy olyan dolgok is motiválnak minket a munkára, amelyek nem hoznak közvetlen anyagi hasznot számunkra.
4. A negyedik terület az *empátia*, amely azt foglalja magában, hogy képesek vagyunk megérteni mások érzelmi állapotait, és ezekre megfelelően reagálunk.
5. Az ötödik a *szociális képesség*, amely alatt a szerző a kapcsolati tőke építését érti, illetve azt, hogy alkalmasak vagyunk közösség érzetét is kialakítani.

6.3.3. Az érzelmi kompetencia összetevői

Goleman – elődei munkáit integrálva – elmélyítve kutatásait, létrehozta azt a „keretet”, amelyben öt dimenzió mentén összesen 25 *érzelmi kompetenciát* jelölt meg. A modellben két alapvető kategóriát határozott meg.

A *személyes kompetenciák* határozzák meg azt, hogy miként tudunk saját magunkkal bánni (GOLEMAN 2004, 58–61.):

- *Éntudatosság*: saját belső állapotaink, preferenciáink, erőforrásaink és intuícióink ismerete:
 - Érzelmis tudatosság: érzelmeink és azok hatásának felismerése.
 - Pontos önértékelés: erősségeink és korlátaink ismerete.
 - Önbizalom: értékeink és képességeink biztos tudata.
- *Ön szabályozás*: képesség, amely lehetővé teszi, hogy kezelni tudjuk belső állapotainkat, impulzusainkat és erőforrásainkat:
 - Önkontroll: a hátráltató érzelmek és impulzusok kordában tartása.
 - Megbízhatóság: őszinteség és igazmondás.
 - Lelkiismeretesség: a saját teljesítményünkkel kapcsolatos felelősségvállalás.
 - Alkalmazkodás: a változás kezelésében megmutatkozó rugalmasság.
 - Innováció: találékonyság, nyitottság az új ötletekre, megközelítési módokra és az új információra.
- *Motiváció*: olyan érzelmi jellegű törekvések, amelyek serkentik és irányítják a kitűzött célok elérését.
 - Teljesítménymotiváció: a kiválóság fejlesztésére vagy egy adott szintjének elérésére irányuló késztetés.
 - Elköteleződés: igazodás a team vagy a szervezet céljaihoz.

- Kezdeményezőkéesség: készenlét a felmerülő lehetőségek megragadására.
- Optimizmus: a kitűzött célok elérésére irányuló kitartás, az akadályok, kudarcok ellenére.

A szociális kompetenciák határozzák meg, hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat (GOLEMAN 2004, 58–61.):

- *Empátia*: mások érzéseinek, szükségleteinek és meggyőződéseinek ismerete.
 - Mások megértése: ez a képesség teszi lehetővé, hogy megértsük mások érzelmeit és nézőpontját, és aktív érdeklődést tanúsítsunk mások meggyőződése iránt.
 - Mások fejlesztése: ez a képesség elősegíti mások fejlődési szükségleteinek megértését és mások képességeinek fejlesztését.
 - Kliensközpontúság: képesség tesz arra, hogy elvárjuk, felismerjük és teljesítsük az ügyfelek szükségleteit.
 - A sokszínűség értékelése: a kibontakozás lehetőségének biztosítása tőlünk különböző emberek számára.
 - Politikai tudatosság: egy team érzelmi feszültségeinek és erőviszonyainak észlelése.
- *Társas készségek*: olyan készségek, amelyek lehetővé teszik, hogy másokból az általunk kívánt reakciót váltsuk ki.
 - Befolyásolás: hatékony módszerek bevetése mások meggyőzésének érdekében.
 - Kommunikáció: pártatlan érdeklődés mások véleménye iránt, és képesség, amely lehetővé teszi, hogy meggyőzőek legyünk.
 - Konfliktuskezelés: tárgyalási képesség, amely lehetővé teszi az ellentétek feloldását.
 - Vezetés: egyének és teamek inspirálása és irányítása.
 - Kapcsolatépítés: hasznos ismeretségek ápolása.
 - Együttműködés: képesség tesz arra, hogy másokkal együtt dolgozzunk közös céljaink érdekében.
 - Csapatpszelle: a munkacsoport összhangjának megteremtése a közös célok elérése érdekében.

6.3.4. Az EQ és a vezetői kompetenciák vizsgálata a közzszolgálatban

WALTER, COLE és HUMPHREY (2011) szerint az *érzelmiintelligencia-kutatások* a vezetés számos területén megjelentek, így a vezetők képzésében és fejlesztésében is. Az előbb idézett tanulmány szerzői a vezetéssel kapcsolatos érzelmiintelligencia-kutatásokat a következő csoportokba sorolták (HOLLÓSY-VADÁSZ–SZABÓ 2016, 33–37.):

- *Az érzelmi intelligencia és a vezetői képességek megjelenése*. Ide olyan tanulmányok tartoznak, amelyek azt vizsgálják, hogy kikből lehetnek a későbbiek során vezetők, akik jelenleg még nem töltenek be ilyen pozíciót. Vagyis rendelkeznek-e olyan kognitív képességekkel és személyiségvonásokkal, amelyek őket vezetői pozíciókra predesztinálhatják.
- *Az érzelmi intelligencia és a vezetői viselkedés*. Az ide sorolt tanulmányok azt kutatják, hogy melyek azok a vezetői viselkedési formák, amelyek hatására valakiből jó vezető

lesz. Például a beosztottak intellektuális és egyéni támogatása, karizmatikus példakép, saját vízióinak megfelelő megjelenítése.

- *Érzelmi intelligencia és vezetői hatékonyság.* Az ebbe a klaszterbe tartozó kutatások azt vizsgálják, hogy miként képesek a vezetők az érzelmi intelligenciát felhasználva a csoportra hatni és rávenni a csoport tagjait arra, hogy együtt érhék el a közös céljaikat.

6.4. Összefoglalás

A rátermett közszolgálati vezető – kompetenciák és vezetői szerepek című fejezetben a kompetencia fogalmának értelmezési és megismerési lehetőségéből indultunk ki, hiszen a vezetői kompetenciák és kompetens vezető megismeréséhez elengedhetetlen az alap definíciók tisztázása. A téma széles körű nemzetközi és hazai szakirodalommal rendelkezik, számos kutató és szerző publikálta már a kompetenciák különböző értelmezését. Ebben a fejezetben az olvasó betekintést nyerhetett az eltérő és sokszínű kompetenciafogalmak történetiségébe a kompetenciaelméletek rövid áttekintésén keresztül, ezáltal megismerhette a legfontosabb kompetenciamaғыarázatokat, amelyeknek a tankönyv további részében is meghatározó jelentőségük lesz. Az olvasó megismerte az Európai Unió országai által kialakított specifikus kategóriákat, amelyek meghatározók a hazai munkaerőpiacon – így a közszolgálatban is. A fejezet részletesen bemutatta azokat a kulcs-, generikus és speciális vagy funkcionális kompetenciákat, amelyek leggyakrabban megjelennek napjaink szervezeti gyakorlatában. Ezt követően a leadershipelméletekkel foglalkozott a fejezet, a személyes vezetés rövid történeti áttekintése mellett a vezetői szerepek és vezetési stílusok meghatározó jellemzőivel találkozhatott az olvasó. A fejezet végén a kompetenciák és a vezetés összevetésében a természetes vezető kompetenciamodelljét mutattuk be, különös tekintettel az érzelmi intelligencia (EQ) és érzelmi kompetencia (EK) értelmezésére, azok kiemelt jelentőségére a közszolgálati humán erőforrás-menedzsment területén. A tananyag kulcsa annak ismerete, hogy az EQ és a vezetői kompetenciák meghatározó viszonyban vannak egymással, azaz az előbbi hatással van a vezetői képességek, a viselkedés és a hatékonyság dimenziójára.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Mít jelent a kompetencia kifejezés? Ismertessen néhány, szakirodalomból ismert definíciót a szerzők megnevezésével!
2. Ismertesse az Európai Unió gyakorlatorientált kompetenciakategóriáit!
3. Mutassa be az egyes vezetéselméleti irányzatokat!
4. Milyen vezetői szerepeket különböztetünk meg Mintzberg elmélete szerint?
5. Mít jelent az érzelmi intelligencia és az érzelmi kompetencia?
6. Milyen jelentősége van az EQ-nak a humán erőforrás-menedzsmentben?
7. Milyen összetevői vannak az érzelmi kompetenciának?
8. Mutassa be részletesen a személyes kompetenciákat!
9. Mutassa be részletesen a szociális kompetenciákat!
10. Milyen összefüggésekben vizsgálták az EQ-t és a vezetői kompetenciákat a közszolgálatban?

Fogalmak

- kompetencia
- vezetői kompetencia
- érzelmi kompetencia (EK)
- érzelmi intelligencia (EQ)
- vezetői szerep
- vezetési módszerek

Felhasznált irodalom

- BAKACSI Gy. (2001): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- BAKOS F. (1974): *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- BOYATZIS, R. E. (1982): *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Chichester, John Wiley.
- Detailed work programme on the follow-up of the objectives of education and training systems in Europe* (2002). (2002/C 142/01) Elérhető: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52002XG0614\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52002XG0614(01)) (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- DOBÁK M. (2001): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- GOLEMAN, D. – BOYATZIS, R. – MCKEE, A. (1992): *Primal Leadership*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- GOLEMAN, D. – BOYATZIS, R. – MCKEE, A. (2003): *A természetes vezető*. Budapest, Vince Kiadó.
- GOLEMAN, D. (2004): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest, Edge 2000 Kft.
- HOLLÓSY-VADÁSZ G. – SZABÓ SZ. (2016): Az érzelmi intelligencia és vezetői kompetenciák a közszolgálatban. *HR és Munkajog*, 7. évf. 2. sz.
- KLEIN B. – KLEIN S. (2006): *A szervezet lelke*. Budapest, Edge 2000 Kft.
- MOHÁCSI G. (1996): Kompetenciamodell nemzetközi környezetben. 1–2. rész. *Humánpolitikai Szemle*, 7. évf. 11–12. sz.
- SZABÓ SZ. (2008): *A vezetői kompetenciafejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állománya körében*. Doktori értekezés kézirat. Budapest, ZMNE. Elérhető: http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2008/szabo_szilvia.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- SZABÓ SZ. (2011): A rátermett, kompetens vezető értelmezése és megjelenése a gyakorlatban. *Humánpolitikai Szemle*, 22. évf. 1. sz.
- SZABÓ SZ. (2014): *Kompetencia alapú emberierőforrás-gazdálkodás*. ÁROP–2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel. Budapest, NKE KTK.
- SZABÓ SZ. (2016): Vezetői felelősség és eredményesség a közszolgálatban (kompetencia alapú megoldások). In KECZER G. – GULYÁS L. szerk.: *6. Vezetéstudományi Konferencia. Szervezetek és vezetés Taylor után 105 évvel*. (CD) 2016. május 24. Szeged, Egyesület Közép-Európa Kutatására.
- SZABÓ SZ. – SZAKÁCS G. (2015): *Közszolgálati HR menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- SZAKÁCS G. – BOKODI M. (2002): *A Magyar Köztársaság Rendőrsége Munka- és magatartásértékelési és karriertámogatási kézikönyve*. Budapest, Rendőrtiszti Főiskola, RVTKI.
- SZAKÁCS G. (2005): *Koncepció és stratégiai intézkedések a Belügyminisztériumhoz tartozó szervezetek oktatási rendszerének korszerűsítésére*. Budapest.

- GITA P. C. – THENMOZHI R. (2015): Emotional Intelligence at Workplace. *International Journal of Business and Administration Research Review*, Vol. 2, No. 9. 178–185. Elérhető: www.ijbarr.com/downloads/0604201527.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 08.)
- GOLEMAN D. (1998): *Working with Emotional Intelligence*. London, Bloomsbury.
- SPENCER L. M. – SPENCER S. M. (1993): *Competence at Work*. New York, Wiley.
- WALTER F. – COLE M. S. – HUMPHREY R. H. (2011): Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol? *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25, No. 1. 45–59. DOI: <https://doi.org/10.5465%2Famp.2011.59198449>

7. Vezetői karrier a közszolgálatban

„*Fejétől büzlik a hal*” – mindenki számára ismerős ez a szólásmondás. Viccesen hangzik, mégis nagyon sok igazság van benne. A vezető az első számú a szervezetben, a követendő minta, legyen szó a napi feladatokról vagy az emberi cselekedetéről. A vezetői karrier nem „az emberrel született” kiváltság, hanem egy életpálya része, amely felelős és határozott magatartást kíván meg az azt betöltőktől (SZABÓ–SZAKÁCS 2016, 142–147.).

7.1. A karriermenedzsment alapjai

A szakirodalomban meglehetősen sok kifejezéssel találkozunk e témakörben: karriertervezés, karriermenedzsment, karrierfejlesztés, karriergondozás, életpálya-menedzsment.

7.1.1. A karrier jelentése és definíciói

Ahhoz, hogy a *karrierről* általánosságban beszélhessünk, néhány alapvető fogalom ismerete fontos. Ilyen a *siker*, amely a pozitív értelemben vett karrier egyik meghatározó eleme. Az, hogy ki nevezhető sikeres embernek, erősen szubjektív, hiszen több aspektusból is megközelíthető. Sikeres lehet egy jól működő szervezet első embere, de ugyanúgy egy anya is, aki képes megteremteni a biztonságos családi légkört és felnevelni gyermekeit. Mit jelent valójában sikeresnek lenni? Sokaknak az anyagiak, másoknak az ismertség vagy az eredményesen végzett munka hozza meg a siker érzését. Mindannyian vágyunk rá, és mindannyian másként igyekszünk azt elérni. „*A sikeres élet az, ahol jó felkelni, és jó lefeküdni*” – állítja egy ismeretlen szerző. Ha ebből az egyszerű, de találó megállapításból indulunk ki, nem nehéz belátnunk, hogy társadalmi és anyagi hovatartozástól függetlenül is lehetünk sikeresek. Annak elérését tehát nem környezetünkben, hanem saját magunkban kell keresnünk. A siker egyik kulcsszava az *önismeret*, a másik fontos tényező pedig a *tudatosság*, amely ebben az esetben a készségek, kompetenciák és helyzetek helyes felhasználását jelenti. A sikeres életpálya azonban már nagyban függhet környezetünktől (nevezetesen a munkahelyünktől) és az általa kínált lehetőségektől (SZABÓ–SZAKÁCS 2016, 142.).

A *carriere* francia eredetű szó, jelentése életpálya, életút, pályafutás. A magyar értelmező szótár szerint *gyors, sikeres előmenetelt* jelent. A kifejezés angol eredete (*carriageway*) pedig úttestként definiálja (KLEIN 2006, 663.). Minden nyelv másként írja le, egy közös pont azonban mégis akad mindegyikben, amely nem más, mint a *folytonosság*. Sokféle szempont szerint próbálták meghatározni a karriert, eleinte főleg szubjektív és objektív nézőpontokra támaszkodva. A szubjektív alapon történő megközelítés során a pszichológusok a személyes tapasztalatok összességéként értelmezték a fogalmat. Az objektív szemléletet a szociológusok képviselték, akik a munkamegosztásban való részvétel intézményesült formájaként definiálták a karriert. J. H. Greenhaus egyesítette a szubjektív

és objektív elemeket. A karriert az életpálya alatt felhalmozott munkatapasztalatok soraként fogta fel, ahol az egyéni aspirációkat, érzéseket és szükségleteket a munkatapasztalatok szolgálatába állította (KONCZ 2007, 3.).

Az egyéni karriert életpályaszakaszokra bonthatjuk, hiszen más dolgok motiválják az egyént fiatal korában, pályakezdőként és megint mások idősebben, a nyugdíjhoz közeledve. Az ember élete során folyamatosan változik, alkalmazkodik, így mindig életkorának megfelelő döntéseket kell hoznia karrierje szempontjából. Alapvetően három nagy választás előtt állunk életpályánkat tekintve, amelyek további fázisokra bonthatók:

1. foglalkozásválasztás,
2. munkahelyválasztás,
3. karrierválasztás.

Ezekben a választásokban a már említett külső környezeti tényezők (pénz, családi háttér, munkaerőpiac felvevőképessége, választott munkahelyi környezet) és belső tényezők (egyéni vágyak, készségek, képességek, kitartás) mind befolyásolják az egyént. A három fázis egy életpályán belül akár többször is megismétlődhet, sőt sokszor szükséges is a folyamatos fejlődés szempontjából (NORBERT–KAROLINY–FARKAS–POÓR 2001, 321–322.).

A *karrier* nem más, mint az egyéni életpálya történéseinek együttese. Szűkebb értelemben *a teljes életút vagy adott életszakasz munkával kapcsolatos történéseinek összességét jelenti*. Mivel az egyéni karrieraspirációk a munkaerő fő motivációs tényezőjévé váltak, az intézményeknek lehetőséget kell teremteni ezek megvalósítására az alkalmazottak megtartása és motiválása érdekében. Azt a tevékenységet, amelynek során a munkaadó megállapodik a munkavállalóval a közös fejlesztési célokban, az azok valóra váltásához szükséges feltételek biztosításában és a hasznosítási programban, *karriertervezésnek* nevezik. Ennek eredménye a karrierterv, amely kronológiai sorrendben tartalmazza azokat a munkaköröket és pozíciókat, amelyeket az alkalmazott a szervezetben – a megállapodott feltételek teljesítése esetén – be fog tölteni. Továbbá a szükséges kompetenciafejlesztési célokat, képzéseket, más személyzetfejlesztési eljárásokat a közösen vállalt támogatási formák megjelölésével. Az a tevékenység, amelynek során a munkaadó kölcsönös előnyök reményében anyagi és nem pénzbeli támogatást, segítséget nyújt az egyén sikercéljainak megvalósításához, *a karriermenedzsment* (KONCZ 2004, 104.).

7.1. táblázat

A szervezeti és egyéni karrier perspektívái

Szervezeti karrierperspektívák	Egyéni karrierperspektívák
A szervezet jövőbeli személyzetiigényét határozza meg.	Az egyén képességeit és érdeklődését határozza meg.
Karrierlétrákat tervez.	Élet- és munkacélokat tervez.
Felméri az egyéni képességeket és tréning-szükségletet.	Felméri az alternatív utakat a szervezeten belül és kívül.
Összeilleszti a szervezeti igényt és az egyéni képességeket.	Feltárja a változásokat az érdeklődésben és célokban, ahogy az életszakasz változik.
Auditálja és fejleszti a szervezet karrierrendszerét.	

Forrás: a szerző szerkesztése NORBERT–KAROLINY–FARKAS–POÓR 2001 alapján

A *karrierstratégia* a munkaadó szempontjából az alkalmazottak képességeinek fejlesztése és a humán potenciál hasznosítására egyidejűleg vonatkozó hosszabb távú célok és megvalósításuk módszereinek összessége. Az egyén szempontjából a foglalkozással kapcsolatos, hosszabb időre, esetleg egész életre szóló célok kitűzése és megvalósítási terve. Ezeknek a végrehajtása során az egyén célirányos, személyi marketingmódszerekkel és önfejlesztéssel a munkaerőpiacon a képességeihez, lehetőségeihez mérten a legjobb pozíciók megszerzésére és hasznosítására törekszik (KONCZ 2004, 104.).

A *karriermenedzsment, életpálya-menedzselés* az a tevékenység, amelynek során az egyén sikercéljainak megvalósításához a kölcsönös előnyök érdekében a munkaadó szervezet anyagi és nem anyagi támogatást, segítséget nyújt a személyi állománynak. Ebben a folyamatban közösen jelölik ki a célokat (tervezés) és azok megvalósításának fázisait (például képzésekben vagy projektekben való részvétel).

7.1.2. *Karriermenedzsment a közzszolgálatban*

A közzszolgálat ma mindhárom hivatásrend esetében alapvetően a *senioritáson* alapuló karriert teszi lehetővé, de két területen lényeges különbségeket találhatunk köztük. A *közzszolgálati karriermenedzsment-rendszereknek* stratégiai jelentősége van a szervezeti kultúra és emberierőforrás-menedzsment szempontjából. Az utánpótlás- és a tehetségmenedzsment-programok szakmai tartalmára és hatékonyságára vonatkozóan napjainkban jellemző, hogy nagyon eltérő az egyes hivatásrendek gyakorlata (SZABÓ 2013). Vannak olyan szervezetek, ahol hivatalosan működő, bizonyos célcsoportra kiterjedő folyamatokról van szó, és vannak olyan területek, ahol még a fogalmat és jelenségekört sem nagyon ismerik, nem tudják megtölteni tartalommal. A közzszolgálati karriermenedzsment-rendszerek gyakorlata a rendvédelem területén a leginkább ismert és működő tevékenység napjainkban. Ezen belül is elsősorban a vezető-utánpótlási és a vezetői adatbankok működnek. A karrier- és életpálya-tervezés, a tehetséggondozás rendszere még kiforratlan, nem működik egységes formában. Ennek egyik oka az, hogy a közzszolgálat kiválasztási gyakorlata jellemzően ma még nem kompetenciaalapú. A kompetenciaalapú problémamegoldás nélkül pedig nem lehet karriergondozási programokat eredményesen működtetni. A gyakorlatban a személyi állománynak nagyon határozott elképzelése van az előmenetel és karrierépítés vonatkozásában. Elsősorban anyagi, másodsorban erkölcsi előrelépést jelent számukra a folyamat. A vezetői karrierben pozitív szerepe van a hatékonyságnak, a szakmai tudásnak és az egyéni jellemzőknek.

7.2. A közzszolgálati vezetők toborzása és kiválasztása

A kiválasztási eljárások, programok hatékonyságának záloga a 21. század kihívásainak és feltételeinek megfelelő, *szabályozott rendszerek* használata. A kiválasztási feladatokat megelőző toborzási tevékenység fő célkitűzése, hogy megfelelő számú és összetételű munkaerőt biztosítson az érintett szervezet számára. Az ennek során igénybe vett jellegzetes toborzási módszerek a következők lehetnek (SZABÓ 2014, 4–5.; SZABÓ–STRÉHLI–KLOTZ 2014, 26–28.; GYÖRGY–HAZAFI–HORVÁTH–KUN–LINDER–PETROVICS 2014, 61–64.):

- Közzolgálati Állásportál,
- belső pályáztatás,
- internetes hirdetés, keresés,
- külső szolgáltató igénybevétele (személyzeti tanácsadó, fejevadász),
- nyomtatott sajtóban megjelenő hirdetési felület,
- rokon, baráti és egyéb ismeretségek ajánlásai,
- spontán jelentkezők saját adatbázisai,
- állásbörzék, gólyatáborok, egyéb nyilvános rendezvények,
- képzőhelyekkel való kapcsolattartás,
- saját szervezésű toborzó munka,
- tehetséggondozási adatbank,
- adatbázis kialakítása,
- gyakornoki és ösztöndíjprogramok,
- a rendészeti és honvédelmi fakultációs középiskolai képzések kínálta lehetőségek,
- átszervezések, áthelyezések.

A toborzás során összegyűjtött potenciális munkavállalók közül a szervezeti igényeknek leginkább megfelelő jelölt megtalálásához több kiválasztási eszköz, módszer is rendelkezésre áll.

A közzolgálatban jelenleg hatályos szabályozás nem alkot egységes rendszert. Jellemző gyakorlat, hogy egyfajta „alkalmatlansági szűréssel” csökkentik a jelöltek számát. Például azokkal, akiknél nincsenek meg a pozíció betöltéséhez alapvetően szükséges jellemzők, tulajdonságok, amelyeket ezért *kizáró emberi tényezőknek* nevezhetünk (NEMESKÉRI 2010, 55–60.). Ezek a tényezők a közzolgálat egyes hivatásrendjei között komoly eltérést mutathatnak. Ilyenek lehetnek például a benyújtandó végzettségek dokumentumai és azok hitelessége, a törvényi előírások ellenőrzése, az alkalmassági vizsgálatok eredménye stb. Ezután kerül sor az alkalmasság tényleges vizsgálatára, amelynek során a legnagyobb valószínűséggel megfelelő jelölt megtalálása a cél. Ez az eljárási szakasz már nagyobb időbeli, szakmai és anyagi ráfordítást igényel. A kiválasztás során a következő módszerek, eszközök állnak a szakemberek rendelkezésére (SZABÓ 2014, 4–5.):

- alkalmassági vizsgálatok (egészségi, fizikai és pszichikai),
- szűrővizsgálatok (orvosi/egészségügyi és pszichológiai),
- életkori sajátosságok, megkötések,
- törvényi előírások ellenőrzése (a közzolgálat egyes területein és szintjein eltérő feltételek jelenhetnek meg a jogi szabályozásban – magyar állampolgárság, a magyar nyelv ismerete, büntetlen előélet, erkölcsi bizonyítvány, cselekvőképesség, iskolai végzettség, összeférhetlenségi vizsgálat, kifogástalan életvitel, nemzetbiztonsági ellenőrzés, idegen nyelv ismerete stb.),
- önéletrajz, motivációs levél,
- életút kérdőív,
- referencia- és ajánlatkérés,
- interjú technikák alkalmazása (például kötetlen, strukturált, egyéni, panel-, szituációs vagy stresszinterjú),
- kiválasztási tesztek alkalmazása,
- értékelő központ használata (Assessment Center, kompetenciaalapú kiválasztás, ÉK),
- 360 fokos értékelés (belső kiválasztás esetén).

A rendvédelem területén a vezetői beosztások betöltéséhez kapcsolódó toborzási funkciók között, a *vonalbeli vezetők* szintjén leginkább a belső álláspályáztatás a tipikus. Emellett a belső átszervezések és áthelyezések jellemzők még. Itt a lehetséges kiválasztási módszerek közül az alkalmassági és a szűrővizsgálatok, valamint a törvényi előírásoknak való megfelelés jelenik meg elsődlegesen. Ezeket kiegészíti – kisebb gyakorisággal – a kötetlen interjú beszélgetés, amihez önéletrajz és motivációs levél kapcsolódik még. A közigazgatás területén a felső vezetői szintnél a Közigállás nevű állásportál pályázati rendszerének használata a gyakori, amelyet a belső átszervezések és pályáztatások rendszere, valamint az álláshirdetések megjelenése egészít ki. Elmondhatjuk, hogy a *felső vagy csúcsvezetői szint* esetében a rendvédelem és a közigazgatás területén hasonló toborzási eszközöket találunk, mint az alacsonyabb vezetői szinten. A közigazgatásban a Közigállás állásportál pályázati rendszere, valamint a belső pályáztatás jelenik meg elsődlegesen, mellette az átszervezések és a rokoni, baráti kapcsolatokon keresztüli toborzás jellemző még (SZABÓ 2014, 17–23.). *Önkormányzati* területen leginkább az önéletrajzot alkalmazzák, amelyhez gyakran motivációs levél és kötetlen interjú kapcsolódik, esetenként pedig referenciát, ajánlatot kérnek a jelöltről. Az önkormányzatok kiválasztási gyakorlatának ugyancsak kiemelt eleme a törvényi előírásoknak való megfelelés ellenőrzése és az egészségi alkalmassági vizsgálat. A közigazgatásban az önéletrajz, a motivációs levél és a törvényi előírásoknak való megfelelés mellett megjelenik az egészségi alkalmasság, kiegészítve az orvosi szűrővizsgálatokkal.

A felső vagy csúcsvezetői pozíciókba történő kiválasztások során a rendvédelemben kimagasló a kötelező eljárások, vizsgálatok szerepe: *alkalmassági és szűrővizsgálatok, törvényi előírások ellenőrzése*. Emellett az *önéletrajz és a kötetlen interjú beszélgetés* jellemző még. Ezek alapján a közzolgálati (közigazgatás: államigazgatás és önkormányzati igazgatás, rendvédelem) vezetők kiválasztásának hazai gyakorlatáról elmondható, hogy az eljárások leginkább a hagyományos eszközökre hagyatkoznak. A korszerű, szabályozott kiválasztási rendszerek alkalmazása – úgymint a kompetenciaalapú kiválasztási módszerek, értékelő központok használata, strukturált interjú, stresszinterjú stb. – kismértékben jelenik meg csupán, az is jellemzően a rendvédelmi és az államigazgatási gyakorlatban (SZABÓ 2014, 24–27.).

7.2.1. Vezetőkiválasztás a hazai közzolgálati gyakorlatban

Az *Új közzolgálati életpálya* című kiemelt ÁROP-projekt részeként a Belügyminisztérium egy komplett vizsgálatieszköz-együttest fejlesztett ki és állított rendszerbe 2015 elején. Informatikai eszközök felhasználásával mérni és értékelni lehet azt a tizenhárom egységes belügyi vezetői kompetenciát, amelyet a *Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja* 2012–2014 között kutatással feltárt. A belügyi rendészeti szervek addigi vezetőkiválasztási gyakorlata – a teljes közzolgálati struktúrához hasonlóan – nem mutatott egységes képet. Bár közös a cél és az eredmény, a vezetői alkalmasság vizsgálati rendszerére a sokszínűség jellemző a szervezeti jellemzőket figyelembe vevő, saját hatáskörben megalkotott utasításoknak köszönhetően.

A *Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja* által végzett kutatás (MALÉT-SZABÓ 2014, 1–28.) *első fázisának feladata* a vezetőkiválasztási

eljárások során vizsgálandó kompetenciák meghatározása volt. A vizsgálat eredményeként megfogalmaztak egy tizenhárom elemű *vezetői kompetencia-listát*, külön-külön definiálva a közép- és a felső vezetői szintekre. A munka során egyértelmű cél volt az egyszerűsítés, az egyes kompetenciák fogalomkörei közötti átfedések csökkentése, a pszichológia eszköztárával megragadható kategóriák kialakítása. A *második fázis* eredményeként határozták meg az említett tizenhárom egységes belügyi vezetői kompetenciát.

A 13 belügyi vezetői kompetencia három csoportra osztható *az érzelmi kompetencia-együttes* alapján:

1. *Az egyéni kompetenciák* körébe tartoznak olyan személyiségjegyek, mint például a terhelhetőség, megbízhatóság, egyéni példamutatás, rugalmasság, kreativitás, valamint olyan kognitív képességek és készségek, mint a szakmai ismeret, stratégiai gondolkodás, döntés- és felelősségvállalás, cél- és feladatorientáltság.
2. *A szociális kompetenciák* a társas kapcsolatok menedzseléséhez szükségesek. Ilyen többek között a kommunikációs készség, konfliktuskezelés, érdekérvényesítés.
3. *A vezetői kompetenciák*, mint a vezetői gondoskodás, vezetői funkciók ellátása, erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás stb. vonatkozásában éles különbség jelenik meg a közép- és felső vezetői szint között. A középvezetői szinten a vezetői kompetenciák egyfajta gyakorlatiasabb megközelítésmóddal, elsősorban a saját szervezeten belülről fogalmazódnak meg. A felső vezetőknél a teljes szervezet, globálisabb és egyben elméletibb szemléletmód és nagyrészt a külső környezettel való kapcsolat került a középpontba.

Az új belügyi vezetőikiválasztási eljárás kialakítása során elvárás volt a *közszolgálaton belüli átjárhatóság* biztosítása. Ennek érdekében történt meg az egységes belügyi kompetencia-rendszer összehangolása az egyéni teljesítményértékelési rendszerrel és a munkaköralapú rendszerrel. Az eljárás kidolgozásánál figyelembe vették továbbá a közigazgatás és a *honvédelem számára történő átadhatóság* követelményét is. Az új eljárás három fő elemből áll: komplett vezetőikiválasztási *kompetenciafelmérő teszt*, *Assessment Center feladatok* (Értékelő Központ) és *félig strukturált, kompetenciaalapú interjú*. Minden egyes elemet a meghatározott tizenhárom vezetői kompetencia kifejezett és célzott vizsgálata érdekében dolgoztak ki.

A 13 vezetői kompetencia:

1. következetesség, kiszámíthatóság,
2. szakmai ismeretek,
3. vezetői funkciók ellátása,
4. reális önismeret, önfejlesztési igény,
5. személyes példamutatás,
6. rugalmas alkalmazkodóképesség,
7. döntési képesség, felelősségvállalás,
8. munkatársak motiválása, fejlesztése,
9. konfliktuskezelés, érdekérvényesítés, asszertivitás,
10. cél- és feladatorientáltság,
11. kommunikációs készség,
12. kreativitás, innováció,
13. rendszerszemlélet, lényeglátás.

A *Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja* a *komplett vezető kiválasztási teszt* moduljait két csoportba osztotta, és valamennyi vezetői kompetencia vonatkozásában mérőeszközt rendeltek hozzá. A kiválasztás folyamatában az értékelő központ (AC – *Assessment Center*) a jelöltek képességeinek feltárására szolgáló egyik leghatékonyabb kiválasztási módszer. A projekt keretében *1200 feladatot* dolgoztak ki, szem előtt tartva az egyes szervek specifikus követelményeit, munkakörülményeit és munkafeladatait. A feladatok értékelése az ún. *objektív megfigyeléses jegyek* mentén történik. A jelöltnek az eljárás során három különböző jellegű és típusú *AC-feladatot* (kompetenciaalapú feladat) kell végrehajtania, amelyek együttesen adják a vizsgálati eljárás AC-feladatokból származó kompetenciaértékét. Az *egyéni feladat* általában a bemutatkozás, valamilyen prezentáció, beszámoló vagy előadás megtartása. A *páros feladat* szólhat munkatárssal kapcsolatos helyzetről, érdekképviselétről. A *csoportos feladat* során a jelöltek közösen oldják meg a feladatlapon meghatározott problémát. A félig strukturált kompetenciaalapú *interjú* formailag előre megszerkesztett kérdések használatával tárja fel a jelölt kompetenciakészletét. A *célorientált kérdések* szisztematikusan követik egymást. Ezek összeállításánál a rendszer figyelembe veszi a jelölt vezetői gyakorlatát. Vagyis az interjút végző szakember az eljárás kezdetén a vezetői tapasztalat nélküli (irányítói, csoportvezetői tapasztalattal rendelkező) és a valódi vezetői tapasztalattal rendelkező jelölteknek szóló kérdéssorból választhat. Az interjú célja a vezetői kompetenciák felmérése, a vizsgálat során feltárt ellentmondások tisztázása, az *AC-feladatok* során esetleg kimaradt kompetenciák mérése.

Ezen rendszerek fejlesztése és egységes közszolgálati kiterjesztése jelenleg is folyamatban van a Belügyminisztérium által gondozott közigazgatás-fejlesztési operatív programokban (KÖFOP).

7.2.2. A közszolgálati vezető kiválasztás nemzetközi példái

A más országok (*USA, CEPOL-tagországok*) közszolgálatában alkalmazott vezető kiválasztási eljárások áttekintése azt mutatja, hogy számos ponton találhatók azonosságok a hazai, előzőekben bemutatott, új belügyi vezető kiválasztási eljárással. A jelölt szakmai tevékenysége és annak színvonala szinte minden országban megjelenik valamilyen szinten. A szakmai felmérés történhet *feleletválasztós írásbeli teszt* (USA őrmesteri vizsga), *helyzetmegítélés-vizsgálat* (Németország) vagy *szóbeli interjú* során is. Több esetben kell *gyakorlati feladatokat* is végrehajtani írásban vagy szerepjáték során. Szinte kivétel nélkül megjelenik a szóbeli vizsgálat vagy interjú is, amelynek formája lehet négy szemközti beszélgetés, bizottság előtti interjú, prezentáció, csoportos feladat-végrehajtás. Az áttekintett országok esetében legtöbbször az adott szervezet vagy inkább a területi szerv hivatott levezetni a kiválasztást, akár központi ellenőrzés és minőségbiztosítás nélkül (USA). Ugyanakkor több külföldi ország esetében is a kiválasztott felső vezetők az állam által fenntartott szak- vagy speciális főiskolákon, központilag szervezett oktatásban végzik további előírt tanulmányaikat.

A legtöbb külföldi országban hosszú évek kitartó és állhatatos munkájának eredményeképpen nyílik meg a lehetőség az egyes szakágakhoz való kerülésre, tisztí rendfokozat és beosztás megszerzésére. Ha esetleg van is lehetőség a gyorsított előrejutásra, bármely fokozat megszerzésének előfeltétele már a gyakorlati tapasztalat megszerzésére irányuló,

mentori felügyelettel eltöltött két év (például *Egyesült Királyságban* tehetségkutatás révén) (NÉMETH 2014).

A *közigazgatás vezető kiválasztásának* nemzetközi gyakorlatában különféle módszerekkel találkozhatunk. Ezeket legegyszerűbben úgy osztályozhatjuk, hogy *kötött* (formalizált, kötelezően alkalmazandó) és *kötetlen* (nem formalizált, tetszés szerint választható eljárások, módszerek) formákat különítünk el. A kötött kiválasztási eljárás lehet versenyvizsga, iskolai végzettségek alapján kötelező pályázati eljárás lefolytatása. Franciaországban jellemző az előző példa, de az Európai Unió szerveinek tisztviselőit is így választják, valamint Írországban, Portugáliában, Spanyolországban is használt megoldás ez. A kötetlen eljárási módszereket alkalmazó országok zömében nyílt rendszerű közszolgálat működik. Nem alkalmaznak speciális szabályokat a közigazgatásban dolgozók kiválasztására, ebben a modellben a közigazgatási szervek a jelöltek képességei és a betöltendő pozíció jellemzői alapján választják ki a megfelelő munkaerőt. A jelentkezőnek az érintett szerv által meghatározott követelményeknek kell megfelelnie. Ezt a formát alkalmazza a német és az osztrák közigazgatás (PETRÓ 2014).

7.3. Vezetői utánpótlásprogramok

A karriermenedzsment-rendszerekhez soroljuk a már felvázolt eszközökön túl a vezetői utánpótlásprogramokat és a tehetségmenedzsment-rendszerek működtetését is.

7.3.1. Fogalmi alapvetések: tehetségmenedzsment, kulcsemberekprogramok, vezetői utánpótlás

Az *utánpótlásprogram* a tehetségesnek mutató munkatársak támogatására irányuló törekvések összessége, akikben a közeljövő potenciális vezetőit látja a szervezet. Olyan komplex program, amely kihívást jelentő feladatokat, személyre szóló támogatást, tréningeket, coachingot, valamint fejlődést visszaigazoló felméréseket, visszajelzéseket tartalmaz. Mindez a toborzási és kiválasztási rendszerekre is hatással van, hiszen megkönnyíti az esetleges vezető-utánpótlást (előmenetel a szervezetben), és a beválásban is csökkenti a kockázati tényezőket. A szervezeti utánpótlás-tervezés célja a jó vezetők megszerzése és megtartása, valamint a szervezeten belül azoknak a szakembereknek a kiválasztása, akik a legmegfelelőbbek lehetnek a jövőbeli munkakör betöltésére. E szakemberek kiválasztásához segítséget nyújthat a szükséges jelenlegi és jövőbeni kompetenciák meghatározása. A HR-stratégiának tartalmaznia kell azt az előrejelzést, hogy milyen készségek és képességek szükségesek az egyes munkakörökben a szervezet rövid és hosszú távú céljainak eléréséhez.

A *tehetségmenedzsment* (Talent Management) nehezen meghatározható fogalom, mivel a különböző kutatók a fogalom más-más aspektusára fókuszálnak (LEWIS–HECKMAN 2006), illetve a definíciók nem konzekvenszek. COLLINGS és MELLAHI (2009) egy saját elméleti rendszert dolgoztak ki, amelyben a tehetségmenedzsmentnek *három különböző aspektusára* figyelnek. Ezek közül az első értelmezésében a szervezetnek mindenképpen meg kell határoznia azokat a *pozíciókat*, amelyek kulcsszerepet töltenek be a versenyképesség

szempontjából. A második szerint a szervezet versenyképességéhez hozzájárul még a magas és a potenciálisan *magas teljesítményű tehetségek* fejlesztése. A szervezeteknek különbséget kell tenniük, hogy melyek azok a pozíciók, amelyek stratégiai szempontból fontosak, és ezeket magas teljesítményű dolgozókkal kell betölteniük. A modell harmadik eleme a *differenciált emberierőforrás-szerkezet* (vagyis az állomány tagjait kompetenciájuknak megfelelően más-más pozíciókba kell helyezni). A szerzők megemlítik, hogy a tehetségmenedzsment-rendszernek mindenképpen stratégiai alapúnak kell lennie, illetve szükséges illeszkednie az egyéb HR-folyamatokhoz.

A tehetségmenedzsment területe tehát a *humánpolitikai prioritások* közül magasan kiemelkedik, hiszen a tehetségek nagyban befolyásolják a szervezetek sikerességét. A tehetségek kiválasztásánál figyelembe kell venni az egyén teljesítményértékelését, az intézményi kultúrába való illeszkedését, és meg kell vizsgálni a fejlődési és karrierpotenciált. A tehetségek azonosítását a közvetlen felettes és az emberierőforrás-gazdálkodásért felelős szervezet végzi. Nem könnyű megfogalmazni, hogy kit is nevezünk tehetségnek, hiszen az igen sokszínű lehet, és éppen ezért nem csak a vezetői szinteken beszélhetünk róla. Tehetséges munkaerőnek azt a személyt tekinthetjük, aki munkáját, egy feladatot az átlagosnál magasabb színvonalon képes ellátni, így magas a jelenlegi teljesítményük és fejlődési potenciáljuk. A tehetségek támogatásának leggyakoribb módja a kulcsfontosságú, stratégiai projektekbe történő bevonás. Megtartásuk szempontjából fontos, hogy biztosítsák számukra a karrierutak végigjárásának lehetőségét, folyamatos szakmai fejlődésüket, valamint az anyagi kompenzációban tükröződjének az elért eredmények.

A tehetségmenedzsment-rendszer szervezeti kultúrába való bevezetésének sokféle oka lehet:

- a szervezetben magas a fluktuáció,
- a pozíciók belülről való feltöltéséhez szükséges potenciális belső pályázók megléte,
- az új munkaerőpiaci kihívásoknak való megfelelés,
- a szervezeti kultúra építése,
- szervezeti tudástőke növelése,
- innovációhoz szükséges megfelelő minőségű vezetői és szakembergárda,
- magas felső vezetői átlagéletkor.

A szervezeti humán stratégia határozza meg a tehetségmenedzsment-programok irányait. Tudni kell, hogy a szervezetnek milyen tulajdonságokkal, attitűddel és kompetenciákkal rendelkező munkatársra van szüksége bizonyos pozíciókban. A tehetségmenedzsment tudatos tehetséggondozást jelent. Elsősorban az a feladata, hogy hatékonyan menedzselje a kiemelkedő munkaerő-szervezeten belüli karrierjét. Ennek érdekében a karrierfejlesztés vagy tehetségmenedzsment működését támogató rendszer a munkatársak belépésétől a szervezet elhagyásáig tartó időszakban nagymértékben meghatározó. Voltaképpen integrálja a kiválasztás-, a képzés-fejlesztés, az utódlástervezési, kompenzációs és a teljesítménymenedzsment-alrendszereket is. Ezáltal az integrált emberierőforrás-fejlesztési modellünk egyik kulcsa, hiszen alapvetően kapcsolódik a közszolgálatra jellemző képzési és előmeneteli politikához.

Számos szervezetre, így a közszolgálat intézményeire is tipikusan jellemző, hogy bizonyos kulcspozíciók esetében gyakran munkaerőhiányban szenved. Vannak olyan munkakörök, amelyekre igen nehéz a munkaerőpiacon megfelelő szaktudással rendelkező

embereket találni. A szervezetek ebben az esetben ún. *kulcsemblerprogramokat* indítanak, amelyek célja, hogy a résztvevők szakmai ismereteit, készségeit, kompetenciáit, vezetői készségeit *szervezett keretek között fejlesszék* a vezetői utódlások biztosítása és a szervezet számára értékes munkaerők megtartása érdekében.

Összességében olyan komplex program, amely elősegíti a kulcsemberek megtartását, csökkenti a fluktuációt, növeli a szervezet motivációs szintjét, megteremti a szervezeten belüli vezető- és szakmaispecialista-utánpótlást. A közszolgálati szervezet számára mindenképpen előnyt jelent, ha már szervezeten belül vannak a tehetséges munkatársak és megtartásuk érdekében elkezdődik a tudatos, szervezeten belüli fejlesztés (SZABÓ 2013).

7.3.2. A vezetői tehetségekkel való foglalkozás a közigazgatásban

A tehetségek közszolgálatba való bevonása sem egyszerű, megtartásuk, fejlesztésük, folyamatos motiválásuk azonban még nehezebb feladat (ANTALOVITS 2010, 29.). A szervezetek a kiemelkedő teljesítményre képes munkavállalók alkalmazásával olyan munkaerőre tesznek szert, akik *magas hozzáadott érték* termelésére alkalmasak, emellett *motiváltak* a minél jobb teljesítmény elérésére, a minőségi munkára, *keresik a kihívásokat* és a fejlődési lehetőségeket (GANDOSSY–TUCKER–VERMA 2007, 136.). A közszolgálat jellemzői azt jelzik, hogy az öntörvényű, a közvetlen irányítást és az autonómia hiányát rosszul viselő tehetségek nehezebben boldogulnak ebben a környezetben. (Hierarchizált, bürokratikus szervezet, a szabályok betartása, óvatosság, fegyelem, korlátozottan autonóm vezetés [POÓR–KAROLINY 2004, 4–5.]) A közszféra a célkitűzés szempontjából ugyanakkor jelentős előnyben van: az itt dolgozók közvetve vagy közvetlenül, de valamennyien a „közjó” érdekében dolgoznak. A végcél a társadalmi érdek érvényesítése (POÓR–KAROLINY 2004, 5.). A társadalmi haszon elérése pedig belső motivációt eredményez, amely bizonyítottan elősegíti a kreativitást és az elkötelezettséget (SZAKÁCS 2014, 90.). A társadalom működéséhez való hozzájárulás tehát olyan motivációs tényező, amely megfelelő kommunikációval és közvetítéssel „erős fegyver” lehetne a közszolgálat eszköztárában a tehetségek bevonásában és megtartásában is.

A közszolgálat sajátosságai, specialitásai azt eredményezik, hogy nem minden pozícióban, feladat- és munkakörben van szükség tehetségekre, mert nem tudják megfelelő színvonalú, kihívást jelentő munkával ellátni őket. Épp ezért kiemelt szerepe van a vezetőknél abban, hogy *meghatározzák a tehetségek foglalkoztatását* igénylő státusokat. Ezek elsősorban a vezetői munkakörök és a kulcspozíciók, ahol különösen fontosak az adekvát kompetenciák, valamint a motiváltság, az elkötelezettség, a korábban megszerzett tudás nem rutinszerű alkalmazása és a kreativitás. Azt, hogy az egyes feladatok ellátása milyen tehetséget igényel, maga a feladat és annak közvetlen célja határozza meg. Globális szinten egyre nehezebben tervezhető, hogy a szervezeteknek milyen tehetségekre van szükségük (CAPELLI 2008, 62.), a közszolgálat feladatainak viszonylagos állandósága azonban lehetővé tenné a tehetségmenedzsment tudatos tervezését.

A magyar közigazgatásban erre kiváló példa a *Fővárosi Földhivatal* korábbi tehetségmenedzsment-programja. A tehetségprogramba a munkatapasztalatok és a képzéseken, tréningeken mutatott teljesítmény alapján vezetői ajánlással lehetett bekerülni, amennyiben a jelölt megfelelő képzettséggel rendelkezett. Fontos szempontként vették figyelembe, ha

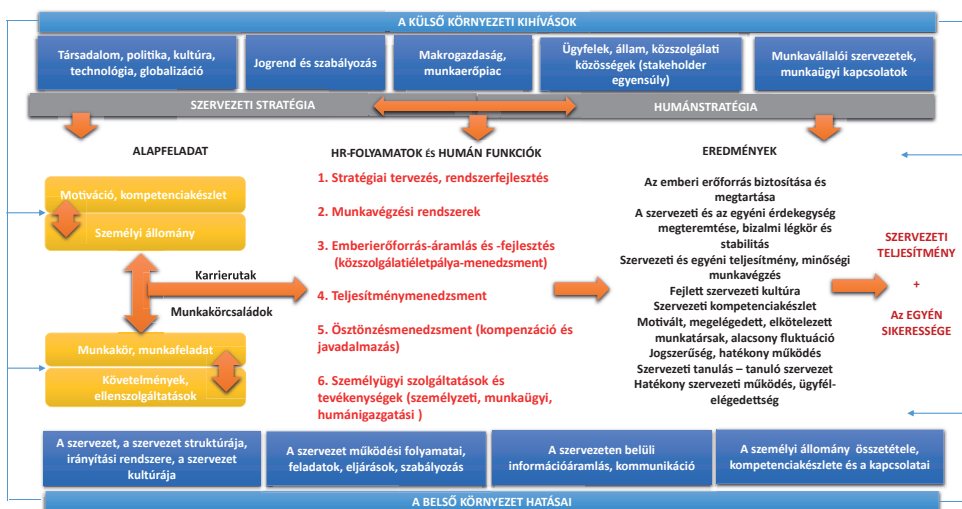
a jelölt a karrierjét a földhivatalban képzelte el. Az így kiválasztott nyolc fő vett részt tehetséggondozásban. Fél éven keresztül kaptak lehetőséget arra, hogy képzéseken és gyakorlati tapasztalatok segítségével bővítsék tudásukat. A program végén vizsgát tettek, amelyről tanúsító oklevelet kaptak. A résztvevők közül valamennyien a földügyi igazgatás területén dolgoztak még 2012-ben is, többen közülük már vezető beosztásban (BORSAY 2012, 40.). Az első tehetséggondozó programot egy második követte, amelynek mentora már az első programban részt vevő tehetség volt. A földhivatal karriermenedzsmentjéhez hozzátartozott a szakigazgatási életpályamodell alkalmazása, amelynek keretében új belépőket csak a körzeti földhivatalokba (első fokra) vettek fel, akik munkába állásukat követően mentorálásban részesültek. Csak több hónapos felkészítés után kezdhettek el önállóan ügyeket intézni, és megfelelő fejlődést követően léphettek tovább a második fokra. E tudatos emberierőforrás-gazdálkodás és -tervezés (több más fejlesztés mellett) jelentősen hozzájárult a korábban felhalmozott ügyhátralék sikeres felszámolásához, majd 2009-et követően valamennyi ügy határidőn belüli elintézéséhez (BORSAY 2013, 44.).

A vezetők kiválasztása kiemelt jelentőségű tevékenység, hiszen tudásuk és személyiségük, kompetenciáik meghatározzák a szervezet működését. A vezetővé válás a karriermenedzsment szempontjából is rendkívül lényeges, hiszen az egyén komoly előrelépését jelenti. A kiváló szakmai tudás és felkészültség nem jelent egyértelmű alkalmasságot a vezetői pozíció betöltésére. Sisk szerint az alábbi hat területen kell a vezetőnek jelentős tudással és kompetenciával rendelkeznie ahhoz, hogy hatékonyan működhessen (SISK 1993, 491–505.):

- célok felállítása
- választ adni a jövőre
- sikeres stratégiák kifejlesztése
- önismeret
- társas kompetencia
- értékkülönbségekkel és konfliktusokkal való megküzdés képessége

Khatena (1992) a vezetői tehetség jellemzésében többek között kiemelte, hogy képesnek kell lennie az emberek képviselőjére, valamint a változásokra való érzékenység is nélkülözhetetlen (GYARMATHY 2006, 131.).

A tehetséggondozás legjelentősebb területe a vezetői utánpótlás biztosítása. A vezetői tehetségek azonosítása nehéz feladat, amelyre a szervezetek egy része kidolgozott módszertant (például *Assessment Center* – AC) használ, és adatbankot épít; ezek fenntartása viszont rendkívül költséges.



7.1. ábra

A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje

Forrás: SZABÓ–SZAKÁCS 2015, 38.

A közszolgálati rendszermodell gerincét az a hat (pirossal szedett) humán folyamat alkotja, amelyek magukban foglalják azokat a humán funkciókat (humán tevékenységeket, jogszabályhelyeket), amelyek nélkül sem a hatályos foglalkoztatási szabályok által meghatározottak, sem a korszerű emberierőforrás-gazdálkodási tevékenységek, tehát a korszerűen értelmezett életpálya menedzselése sem képzelhető el.

A közszolgálatban az egyéni karrierben történő előmenetel egyik legfontosabb állomása a vezetővé válás, amelyhez azonban általában nem kapnak megfelelő támogatást a kiválasztottak. A legszervezettebb vezetőképzés és az ehhez kapcsolódó tehetségmenedzsment-rendszer a rendvédelem területén működik. A 2/2013. (I. 30.) BM rendelet a Belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról (a továbbiakban: BM rendelet) kiemelt kérdésként kezeli a tehetséggondozást. A 48. § a rendészeti tehetséggondozási program céljaként a vezetői utánpótlás biztosítását, valamint a tehetségek előmenetelének segítségét határozza meg. A programba azok a hivatásos állományúak kerülhetnek be, akik

- legalább négy év szolgálati idővel rendelkeznek,
- nem töltöttek be vezetői beosztást,
- felsőfokú végzettségük van,
- angol, német vagy francia nyelvből legalább egy „C” típusú nyelvvizsgálattal rendelkeznek,
- a jelentkezést megelőző utolsó minősítésen kiváló értékelést kaptak, vagy a három éven belüli teljesítményértékelései alapján a két legmagasabb értékelési kategória valamelyikébe tartoznak,
- a kiválasztás során jogosultságot szereznek a tehetséggondozó programban való részvételre.

A tehetséggondozó program részletes felépítését és működési szabályait a *tanulmányi és vizsgaszabályzat* tartalmazza. A tehetséggondozási program során a kiválasztottak vezetőképzési programban vagy szakértői karrierfejlesztési programban, felsőfokú szakirányú képzésben vagy logisztikai, idegen nyelvi, illetve informatikai képzés valamelyikében vehetnek részt. A tehetséggondozó programban részt vevők esetén fontos tényező a *pályakövetés* és annak vizsgálata, hogy a képzettek milyen mértékben tudják a tanultakat alkalmazni (PANKÁR 2015).

A közigazgatásban jelenleg nincs kidolgozott és rendszerszerűen működő tehetségmenedzsment-rendszer, tehetséggondozás, kulcsemberekprogram, és nincs biztosítva a vezetői utánpótlás. A napi gyakorlatban informális keretek között, hagyományelvűen történik mindez, attól függően, hogy milyen az adott szervezeti egység vezetője. Jelenleg a KÖFOP K+F programok keretében folyik a *Versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* című projekt, amelynek egyik kiemelt feladata a közigazgatási tehetségmenedzsment-program létrehozása, a tehetséggondozás koncepciójának megalkotása.

7.4. Összefoglalás

A vezető mint elsőszámú követendő minta kiemelt fontosságú a szervezetek életében, akár a napi feladatokról, akár az emberi kapcsolatokról beszélünk. A *Vezetői karrier a közzolgálatban* című fejezetben tisztáztuk a karriermenedzsment alapvető fogalmát és definícióit a karriertervezés, karriermenedzsment, karrierfejlesztés, karriergondozás és életpálya-menedzsment vetületében. Bemutattuk, hogy az egyéni karrier- és életpálya-szakaszokat miként lehet bontani generációs periódusoknak megfelelően, és mit jelent a foglalkozásválasztás, a munkahelyválasztás és a karrierválasztás közötti különbség. Összehasonlítottuk a szervezeti és az egyéni karrierperspektívákat, különösen a közzolgálati karriermenedzsment szempontjából. A fejezetben részletesen bemutattuk a közzolgálati vezetők toborzásának és kiválasztásának folyamatát, külön figyelmet szentelve az egyes hivatásrendek gyakorlatának és kompetenciaalapú működési rendjének. A fejezetben ismertettük a karriermenedzsment-rendszerekhez tartozó vezetőiutánpótlás-programokat, amelyek napjainkban jelentős fejlődésen mennek keresztül a közzolgálatban, hiszen a szakmai és vezetői tehetséggondozás kiemelt figyelmet kap az európai uniós projektek támogatásának köszönhetően.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Mit jelent a karrier?
2. Milyen életpályaszakaszokra bonthatjuk az egyéni karriert?
3. Mit jelent a karrierstratégia és a karriergondozás?
4. Milyen karrierperspektívákat ismer?
5. Ismertesse röviden a közzolgálati karrier- és életpálya-menedzsmentet!
6. Milyen humán folyamatok és funkciók tartoznak az emberierőforrás-áramlás és -fejlesztéshez?
7. Milyen tipikus toborzási eszközöket ismer?
8. Milyen jellemző kiválasztási eszközöket ismer?

9. Ismertesse a tipikus kiválasztási módszerek és eljárások alkalmazását a közszolgálatban!
10. Mutassa be a vezető kiválasztás hazai „jó gyakorlatát”!
11. Sorolja fel, és mutassa be röviden a 13 új vezetői kompetenciát!
12. Mondjon példát a vezető kiválasztás nemzetközi gyakorlatából!
13. Mit jelent a tehetségmenedzsment és a tehetséggondozás?
14. Mit jelent a vezetői utánpótlásprogram?
15. Mit jelent a kulcsembert program?
16. Hogyan valósul meg napjainkban a vezetői tehetségekkel való foglalkozás a közgazdaságban?

Fogalmak

- AC – Assessment Center
- ÁROP
- beválás
- coaching
- előmeneteli rendszer
- emberierőforrás-fejlesztés
- emberierőforrás-áramlás
- életpálya- és karriertervezés
- hivatásrend
- HR
- HR-funkciók
- interjú
- karriermenedzsment
- karriermenedzsment-rendszer
- karrierépítés
- kiválasztás
- kompetens
- közszolgálati hivatásrendek
- külső és belső toborzás
- pályáztatás
- strukturált interjú
- stresszinterjú
- szenioritáson alapuló karrier
- tehetségmenedzsment
- tehetséggondozás
- tréning
- utánpótlási és vezetői adatbank
- utánpótlás-menedzsment
- 360 fokos értékelés

Felhasznált irodalom

- ANTALOVITS M. (2010): A tehetség kibontakoztatása a szervezetben. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), 12. évf. 9. sz.
- BORSAY T. (2012): Üres telken ház alakú kód? Karriermenedzsment Program a Földhivatalban: külső és belső. *Humánpolitikai Szemle*, 4. sz. 35–41. Elérhető: <http://fovaros.foldhivatal.hu/images/pdf/karriergondoz%E1s.pdf> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- BORSAY T. (2013): Lépéselőnyben – Naprakész ügymenet Budapest Főváros Kormányhivatalának Földhivatalában. *Új Magyar Közigazgatás*, 2013/11. sz. 35–42. Elérhető: http://fovaros.foldhivatal.hu/images/pdf/umk_borsay.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- CAPELLI P. (2008): Tehetségmenedzsment a 21. században. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), 10. évf. 6. sz.
- COLLINGS, D. G. – MELLAHI, K. (2009): Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, Vol. 19, No. 4. 304–313. DOI: <https://doi.org/10.1016%2Fj.hrmr.2009.04.001>
- GANDOSSY, R. – TUCKER, E. – VERMA, N. (2007): *Gazdálkodj okosan – a tehetséggel*. Budapest, HVG Kiadó.
- GREENHAUS, J. H. (1987): *Career Management*. Chicago, Dryden Press.
- GYARMATHY É. (2006): *A tehetség. Fogalma, összetevői, típusai és azonosítása*. Budapest, ELTE Eötvös.
- GYÖRGY I. – HAZAFI Z. – HORVÁTH A. – KUN A. – LINDER V. – PETROVICS Z. (2014): *Közszolgálati jog*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- KLEIN S. – KLEIN B. (2006): *A szervezet lelke*. Budapest, Edge 2000 Kft.
- KONCZ K. (2004): *Karriermenedzsment*. Budapest, Aula Kiadó.
- KONCZ K. (2007): Szervezeti karriergondozás a nők előmenetelének szolgálatában – sikeres európai uniós és hazai megoldások. *Vezetéstudomány*, 38. évf. 6. sz. 2–16.
- LEWIS, R. E. – HECKMAN, R. J. (2006): Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, Vol. 16. 139–154.
- MALÉTSZABÓ E. (2014): *Tájékoztató a vezető-kiválasztási eljárásról a humánerőforrás-gazdálkodásért felelős szakemberek számára*. Budapest, Belügyminisztérium.
- NEMESKÉRI Gy. (2010): A kiválasztás megbízhatóságának szempontjai. *Munkügyi Szemle*, 54. évf. 4. sz.
- NEMESKÉRI Gy. – PATAKI Cs. (2007): *A HR gyakorlata*. Budapest, Ergofit Kft.
- NÉMETH F. (2014): A Magyar Rendőrségen alkalmazott kiválasztási eljárások összevetése más országok kiválasztási rendszereivel – különös tekintettel a vezetők kiválasztására. In HEGEDŰS J. szerk.: *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, Belügyminisztérium.
- NORBERT F. E. – KAROLINY M. – FARKAS F. – POÓR J. (2001): *Személyzeti/emberierőforrás-menedzsment kézikönyv*. Budapest, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- NORBERT F. E. – KAROLINY M. – FARKAS F. – POÓR J. (2006): *Személyzeti emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest, Complex Kiadó.
- PANKÁR T. (2015): *Aktualitások a rendészeti vezetőképzésben és kiválasztásban*. Elérhető: www.academia.edu/10123394/Aktualit%C3%A1sok_a_rend%C3%A9szeti_vezet%C5%91k%C3%A9sz%C3%A9sben_%C3%A9s_kiv%C3%A1laszt%C3%A1sban (A letöltés ideje: 2015. 04. 14.)
- PETRÓ Cs. (2014): Vezető-kiválasztás a közigazgatásban. In HEGEDŰS J. szerk.: *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, Belügyminisztérium. 39–50.

- PINTÉR Zs. (2001): *Hogyan csináljunk karriert?* Budapest, Horton Books Kiadó.
- POÓR J. – KAROLINY M. (2004): *A közszféra hatékonyságát befolyásoló HR menedzsment technikák és módszerek*. Elérhető: www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/EE-fogl_szerv_felep_1.pdf (A letöltés ideje: 2015. 03. 15.)
- SISK, D. A. (1993): Leadership education for the gifted. In HELLER, K. A. – MÖNKES, F. J. – PASSOW, A. eds.: *International Handbook of Research an Development of Giftedness and Talent*. Oxford, Pergamon.
- SZABÓ SZ. (2013): *A közszołgálati életpálya modell – emberi erőforrás áramlás a közszołgálatban. Új közszołgálati életpálya*. ÁROP. Budapest, Nemzeti Közszołgálati Egyetem.
- SZABÓ SZ. (2014): *Közszołgálati életpálya és emberierőforrás-gazdálkodás. A közszołgálati életpályamodell – Emberi erőforrás áramlás a közszołgálatban*. Közszołgálati humán tükör 2013 résztanulmány. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
- SZABÓ SZ. – STRÉHLI-KLOTZ G. (2014): *Közszołgálati életpályák. Emberi erőforrás áramlás*. Budapest, Nemzeti Közszołgálati Egyetem.
- SZABÓ SZ. – SZAKÁCS G. (2015): *Közszołgálati HR menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszołgálati Egyetem.
- SZABÓ SZ. – SZAKÁCS G. (2016): *Közszołgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszołgálati Egyetem.
- SZAKÁCS G. (2014): *Az emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszołgálatban*. Budapest, Nemzeti Közszołgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar.

8. A coaching szemléletű szervezet és vezetés a közszolgálatban

A profitorientált szervezetek életében az utóbbi évtizedekben jelentős szerepet kapott a *coaching* mint fejlesztési forma. A közszolgálatban és a nonprofit területen ismertsége, illetve elfogadottsága jelenleg minimális. Eddig vagy nem állt rendelkezésre szükséges anyagi forrás egy ilyen intenzív, idő- és pénzigényes rendszer létrehozására, vagy a szervezeti identitás, valamint a szervezeti kultúra fejlettségi szintje, a vezetőfejlesztés nem érett még meg az alkalmazására. A coaching *elsősorban a felső vagy a csúcส์vezetők fejlesztésére használt eszköz, de más szakemberek, kulcsemberek, teamek hatékonyságának növelése során is eredményes*. A szervezeti működés és a vezetői eszköztár része is lehet, gondolunk itt a coach típusú vezetőre (SZABÓ–SZAKÁCS 2015, 183–199).

8.1. Coachingalapok

A *coaching* eredendően egy olyan személyre szabott „tanácsadási” módszer, amelynek a lényege, hogy a *coach* nem ad konkrét tanácsot, hanem a saját erőforrásaira támaszkodva támogatja az ügyfelet a fejlődésben. Fejlesztő, nevelő, edző jellegű tevékenység, amelyben az ügyfelet egy meghatározott cél elérésében segíti. A tanácsadó elsősorban problémákkal foglalkozik, és segít túljutni rajtuk. Feladata a változások pozitív irányba terelése és ennek a folyamatnak a támogatása. A kapcsolatba egy bizonyos tudást hoz, amely releváns az adott problémát tekintve, de általában nem érdekelt a kliens jó közérzetében és fejlődésében. A humán kérdések specialistája, és partner a kliens sikereinek elérésében. A problémamegoldás során megtanít arra, hogyan éljünk szabadabban a lehetőségeinkkel, és érjünk el merészebb célokat. A coach feladata az, hogy a folyamatban visszajelzést és reálisan megvalósítható perspektívát nyújtson, lehetővé tegye az addig rejtve maradt tehetség kibontakoztatását. A kliens felelőssége, hogy lépéseket tegyen a tervezett *eredmények eléréséért*. *A coach képzett és tapasztalt az életen át tartó fejlődésben és annak technológiájában személyes és szakmai téren egyaránt. A tanácsadó a gyakorlatban jellemzően „függő” viszonyt alakíthat ki, azonban a coach „felszabadítja” az egyént, hogy szárnyaljon.*

8.1. táblázat
Mi coaching, és mi nem?

<i>A coaching...</i>	<i>A coaching nem...</i>
✓ az ügyfél szakmai és személyes világát összekapcsoló munka,	✗ pusztán szakmai tanácsadás,
✓ célorientált és szituatív jellegű kísérés,	✗ pszichoterápiás munka,
✓ egyenlő jogokat biztosító folyamat,	✗ munkacélhoz vezető folyamat,
✓ elősegíti a további fejlődést.	✗ csoportfejlesztés, on the job tréning.

Forrás: a szerző szerkesztése

8.1.1. A coaching definiálása

A coaching fogalmának több változata is ismert, talán a leginkább találó és a gyakorlathoz közel álló fogalom az alábbi: „A coach edzőt, magántanítót jelent. Talán az edző szó az, ami leginkább lefedi e tevékenységét. Coachnak lenni azt jelenti, hogy segítünk másoknak elérni mindazt a lehetőséget, ami bennük van. Lehetővé tesszük, hogy saját erejükből bontakoztassák ki önmagukat, és az általuk kívánt irányba fejlődjenek. Erősíteni tudjuk másokban, hogy a gyakorlat terén hasznosítani tudják meglévő képességeiket és növeljük kezdeményezési kedvüket. Növeljük kezdeményező kedvüket a változásra.” (Tukora Gábor, a Magyar Coach Társaság elnöke; SZABÓ–SZAKÁCS 2015, 183.).

A coaching legfontosabb eszközei:

- a jó kérdés,
- a meghallgatás,
- a figyelem irányítása és
- a megoldáskeresés, ahol a legmegfelelőbb megoldásra kell irányítani az érintett alany fókuszát.

Két vagy több személy között zajló fejlesztő kapcsolatról beszélhetünk, amelynek kulcspontjai:

- a célkitűzés,
- az elvárások meghatározása,
- az elért eredmények értékelése és
- a motiváció.

A coaching folyamatában benne van minden esetben az új tapasztalatok és ezzel az új tudás megszerzésének lehetősége. A coachingot a vezetők leginkább a sikerélmények miatt kedvelik, mivel a támogatás hatására képesek – magas szakmai színvonalon – hatékonyabb döntéseket hozni. Továbbá azonnal használható információkat és külső, kvázi elfogulatlan kritikát kaphat a folyamatban a résztvevő.

A coaching alapesetben 3–12 hónapig tart. Azonban ettől eltérő időintervallumok is lehetnek, mivel a szolgáltatás és a felmerülő kérdések minden esetben személyre szabottak és egyediek.

A coaching típusai:

- *Egyéni coaching:* olyan fejlesztési folyamat, amelyben a részt vevő vezető vagy más szakember legfontosabb célja, hogy a szakmai kihívásokra való reagálásban, problémái megoldásában önmaga is a változási folyamat forrásává, aktív alakítóvá váljon.
- *Teamcoaching:* az adott szervezeti funkciót ellátó team fejlesztését célzó csoportos folyamat, amelyben a teamtagok szakmai problémáinak, illetve a teamen belüli együttműködés kérdéseinek feldolgozása kerül a fókuszba.
- *Csoportos coaching:* szervezetfüggetlen, képzés jellegű csoportfolyamat, ahol több szervezeti egység és/vagy szervezeti szakember, vezető találkozik szakmai kihívások, elakadások közös feldolgozására, megoldására.
- *Szervezeti coaching:* adott szervezetben dolgozó munkatársak számára szervezett (belső) támogatás.

Abból a szempontból, hogy az üzleti szféra problémáit vagy a személyes gondokat kell megoldani, a coachingnak két fő típusát különböztetjük meg:

1. A *life coaching* kifejezés egyfajta egyéni életvezetési tanácsadást takar, ahol az ügyfelet problémáinak más nézőpontba helyezésével és személyes értékeinek megerősítésével segít céljainak elérésében.

A life coach a pszichológussal ellentétben nem kutatja a múltat a problémát kiváltó okok megtalálása érdekében. A folyamatban a jövőbe tekint, hogy véletlenül se uralják negatív érzések a beszélgetést. Ebből következően nem ítélkezik, sőt még direkt tanácsokat sem osztogat, csupán a megfelelő kérdések feltevésével ráébreszt a helyes döntésre, a személyiségnek megfelelő viselkedésmódra.

2. A *business coaching* általában az üzleti dilemmákból eredő problémákat segít megoldani, de akár különféle készségek elsajátításán is sokat lendíthet.

- Egyik változata az *executive coaching*, amely a felső vezetőkkel történő „személyi edzést” jelenti. Elsősorban a kommunikáció, a szervezőkészség, illetve a delegációs képesség fejlesztését célozza.
- Párja, a *skill coaching* az alacsonyabb beosztású vezetők alapkészségein finomít, hogy a későbbiekben azokra bátran támaszkodhassanak.

A napjainkban méltán ismert és elismert coach, Werner Vogelaer modelljében a coaching folyamatát öt szakaszra osztotta:

1. Az első szakasz a belépés és kapcsolatfelvétel, amely során a legfontosabb a kölcsönös bizalom kiépítése, az elfogadás és a behozott téma alkalmasságának vizsgálata.
2. A második szakasz a megállapodás szakasza, amelyben a kiindulási helyzetet és a célt vázolják fel.
3. A harmadik szakasz, a munkafázis további alpontokra osztható. A helyzetelemzést követi a problémamegoldás és a terv kialakítása. Témájából adódóan ez a leghosszabb munkafázis. Vogelaer további részmunkafolyamatokat is meghatároz:
 - a) Elsőként elemzi az ügyfelet aktuálisan foglalkoztató problémát, hiszen ennek megoldatlansága gátlóan hathat az elérendő cél felé vezető úton.
 - b) A következő lépés az ügyfél által megélt pozitív és negatív élmények elemzéséből áll: mindez természetesen a cél elérésének tükrében történik.
 - c) A következő lépés a célok esetleges módosítása vagy új célok meghatározása.
 - d) Ezt követően kerülhet csak sor a tervek gyakorlati megvalósítására, azaz a „Ki? Mikor? Mit csinál? Hogyan teszi?” kérdésekre.
 - e) A visszatekintés egy-egy coachingülés összegzése.
4. A negyedik szakasz a lezárás.
5. Az ötödik szakasz az értékelés folyamatát foglalja magában.

8.1.2. A coaching folyamata és formái

A coachingfolyamat legfontosabb jellemzői (SZABÓ–SZAKÁCS 2015, 184.):

- Célspecifikus, eredményorientált folyamat. Ennek megfelelően a figyelmet a problémákról a lehetséges megoldásokra, valamint a hiányokról az erősségekre és a lehetőségekre (jövőre) irányítja. Arra helyezi a hangsúlyt, hogy az emberi kapcsolatokban az összhang keresése kerüljön előtérbe és az az örömeztet, amelyet egy másik ember támogatásával, fejlesztésével érhetünk el.
- Szerződésen alapul. A coachingfolyamat alapja a szerződés, amely a coach és ügyfele között megállapított célt rögzíti, és a felhasznált eszközökre, a visszajelzések metódusára is kitér. Alaptétel ebben a folyamatban, hogy arra kell szerződni, amit az ügyfél szeretne; nem pedig arra, amit a coach (vagy a megrendelő) akar.
- Cselekvésorientált. A gondolatok, szavak és tettek hármásából elsősorban a tettek koncentrálnak. A folyamat nem ér véget az elméleti problémamegoldással vagy a döntéshozattal. A hangsúly a megvalósításon van, az ügyfél cselekvő- és kezdeményező-készségén.
- Személyre szabott. A coach nem panelválaszokat, megoldási javaslatokat ad az ügyfélnek, hanem a szituációnak megfelelő egyedi megoldásokra segít rávilágítani.
- A kölcsönös bizalom elvére épül. Fontos, hogy az érintett ügyfél nyitottá váljon, mert ez a siker egyik alapja. A motivációnak mindig belülről kell fakadnia. Párbeszédük során megvizsgálják és tisztázzák a vezető értékeit, képességeit, és olyan célt tűznek ki, amely annak elérésére ösztönzi őt. A kapcsolat lényegi jellemzői: az egyenrangú partnerség, kölcsönös bizalom, őszinteség, nyitottság, a szándékok áttekinthetősége.
- Folyamat- és rendszerszemléletű. Elsődlegesen az ember áll a középpontban. A coach a partnerhez összetett személyiségként viszonyul, a különböző életszerepeit integráltan kezeli. Ezek bármelyikében fellépő elakadások kihatnak a többire, és kölcsönösen befolyással vannak egymásra. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy más és más szerepeket töltünk be a szakmai, a szervezeti és a magánéletben. A szakmai világban a fókusz a hatékonyság, azaz a képességek és készségek kihasználása. A szervezetben különböző formális viselkedési minták, magatartásmódok jellemznek egy-egy alkalmazottat. A magánéletünkhöz tartoznak a barátaink, a családunk és a hozzájuk kapcsolódó informális magatartásunk. A coaching mindegyik területtel foglalkozik, nem tudja egyértelműen elválasztani azokat egymástól, hiszen valamennyi szerep integrálódik az ügyfél életében (HAUSER 2006, 84.).
- A coaching az „itt és most”-ra épít. Erőteljes, belülről építkező folyamat, legfőképpen a jelenre és a jövőre koncentrálnak, mindig valódi, interaktív helyzetekhez kapcsolódik. Ebben a megszerzett tapasztalatok feldolgozására és az ügyfél gondolkodásának, cselekedeteinek alapvető változására van lehetőség.

Összességében elmondható, hogy a coachingfolyamat jellemzően az abban részt vevő személy (vezető, ügyfél) változási, fejlődési folyamatának olyan szemléletű támogatása, amely valamilyen jövőben elérendő célra irányul, amiért maga az érintett is hajlandó tenni. A cél a speciális változási, fejlődési folyamat elején tisztázott a szereplők között. A coaching mindkét fél számára egyértelmű, jól megfogalmazott, tudatos lépések együttese – amelyet írott vagy

szóbeli „szerződéssel” pecsételnek meg a felek –, szem előtt tartva az érintett személyiségéből fakadó egyediséget, és ennek figyelembevételével épít a benne lévő potenciálra.

A coaching előnyei:

- Alkalmazható „on the job” szolgáltatásként, a munkaidő-vesztés minimális.
- Könnyű, „just in time” tanulás, azaz akkor és azt tanulhatja, amire aktuálisan szüksége van.
- Rugalmasan alkalmazkodik a vezető időbeosztásához.
- Mivel személyes, teljes mértékben egyénre szabott.
- Hatása hosszú távú – segít az életben fontos készségek elsajátításában.
- Hozzáadott értéket jelent a vezetői munkában: segít másoknak céljaik megvalósításában, fejlődésében.
- A szolgáltatás közvetlen felhasználója a vezető, de hatása érezhető az egész szervezetben.
- Sokszorosan megtérülő befektetés a személyes és a szervezeti jövőbe.

A coaching nemcsak nehéz helyzetekben, de sokféle problémára alkalmazható. Egyéni és szervezeti szinten olyan eszközöket kínál, amelyekkel lényeges lépéseket lehet tenni a sikerhez vezető úton. A coaching hatása hosszú távon jelentkezik. Készségeket fejleszt és támogat, stratégiákat kínál a potenciális problémák megelőzésére.

8.2. A coaching szemléletű szervezet és vezetés

A közszolgálat szervezeti kultúrája az utóbbi időben folyamatosan változik, fejlődésben van. Ma már nem kizárólag a tekintélyelvű feladatkultúra jellemzői határozzák meg az uralkodó értékrendet. A generációk átalakulása a közszolgálatban is érezteti hatását. A bizalom, az együttműködés, a harmonikus, gyors és pontos információmegosztás, az egyéni karrierigények kielégítése a jövőben új feladatok elé állítja a közszolgálat vezetőit (SZABÓ–SZAKÁCS 2015, 186–187).

8.2.1. A coachingvezérelt szervezet

Természetesen semmilyen szervezet nem nélkülözheti a tiszta szabályokat, a világos hatásköröket, a hozzáértő előrelátást és a jó munkaszervezést. A stabil kereteken belül nélkülözhetetlen és elvárt a magas teljesítmény, valamint a kiegyensúlyozott munkahelyi légkör. Ez olyan körülmények között jön csak létre, amikor a személyi állomány tagjai közös megállapodásként tekintenek a rögzített szabályokra, azok betartását nem érzik és élük meg „erőszaknak”. Előfordulhat, hogy olyan feladatok kerülnek a fókuszba, amelyeket a munkatársak kihívásnak, érdekesnek tartanak, és nagy lelkesedéssel vetik bele magukat a munkába. Ebben az esetben érdemes, sőt szükséges is az elképzeléseiket egyeztetni, kreatív hozzájárulásukat a vezetésnek támogatni, a feladatokat a helyzetorientált vezetési módszerek szerint összehangolni, erősítve az együttműködést és a csapatmunkát a szervezeti egységen belül. A vezető okosan teszi, ha *coaching szemléletű* hozzáállással kezeli a helyzetet, nem pedig elképzelésének egyoldalú, merev érvényesítésével.

8.2.2. A coaching szemléletű vezetői magatartás

A coach szemléletű vezető egyik feladata, hogy bátorítsa a munkatársát arra, hogy bizalommal induljon el a számára meghatározott feladat megoldásához vezető úton, és a helyzetet kihívásként fogja fel. Ezzel egyidejűleg természetesen saját vezetői szerepei közül a legfontosabb, hogy támogató, segítő, empatikus működését helyezze előtérbe. A közszolgálatban is gyakori, hogy a munkatársak a feladatok elvégzése során *problémákkal találják magukat szemben*. Ez nem olyan helyzetet jelent, amely hibák és tévedések következménye, amelynek a megfelelő protokollok (folyamatleírások) betartása esetén nem szabad megtörténnie. Inkább olyan helyzet, amelyben a munkát végző kérdéseket fogalmaz meg magának. Például: mit, hogyan, mikor, mi történik akkor, ha...? Az ilyen típusú kérdések megválaszolása néha kézenfekvő, máskor egyáltalán nem könnyű, mert nem mindig egyszerű átlátni a helyzetet. Bizonyos dolgok egyes alternatívák mellett, mások éppen ellene szólnak. A kérdések megválaszolása „keresési” folyamatot igényel. Az ilyen cselekvéstípusú problémára adott válasz általában egy döntés. Ha egy munkatárs vagy egy munkahelyi csoport a probléma felismerését és döntéshozatalát saját vezetője konstruktív támogatásával tudja meghozni, és rövidíteni tudja azt az időt, amíg a „tanácstalanság” állapotában van, nem él meg fenyegetettséget. Nem keresik a bűnbakot vagy felelőst, és saját szükségleteiket is ki tudják elégíteni. Részesnek érezhetik magukat a döntés folyamatában. Ez mind a szervezet, mind az egyén számára tartós, magas motivációs szint fenntartását eredményezheti, ugyanakkor elismerést jelent. Az eredmény tartóssága és színvonala a munkatársak belső motivációjára épül. Ezt szankciókkal, megszorításokkal, utasításokkal, de még magas fizetéssel sem lehet hosszú távon elérni.

A coach típusú vezetés a *támogató, fejlesztő, kísérő, segítő* szavak közös szinonimája. Az utasító, megoldó, előíró, minősítő, büntető/jutalmazó vezetés ellentéte. Az a fajta vezetői hozzáállás, amely:

- A munkatársak belső motivációját erősíti, azaz önbecsülésük, csoporthoz tartozásuk és önmegvalósításuk természetes igényének húzóerejére épít.
- A tanulás, gondolkodás, alkotás, döntés és felelősségviselés lehető legnagyobb szeptét hagyja a munkatársnál.
- Az ütköző igényeket az egyéni egoszempontok háttérbe tolásával, a közös projekt érdekei szerint igyekeznek összhangba hozni.

Ez a lista érthető módon felébredzheti a kontrollvesztés félelmét a vezetőben. Honnan tudhatom – kérdezheti joggal –, hogy ha ennyi mindent kiengedek a kezemből, nem történik végzetes hiba? Valóban, mindezt lehet rosszul, azaz kockázatosan is tenni. A vakon adott bizalom sokat árthat a szervezetnek, ahogy a beosztottállomány tagjainak is (VÁRKONYI 2006, 498.). Ezért a vezető első számú feladata megállapítani, hogy a munkatárs kihívásként vagy fenyegetésként (szükségtelen rosszként) éli-e meg az adott helyzetet. Amennyiben a munkatárs kihívásnak tekinti a feladatot, kezdődhet a problémák feldolgozása, a tanácstalanságot okozó tényezők vizsgálata. Ennek hatására a vezető és munkatársa között partneri viszony alakulhat ki.

8.3. A fejlesztő vezetés – eszközök és módszerek

A coach típusú vezető feladata, hogy a munkatárs aktuális igényeit, motivációját és értékeit megvizsgálja, és meghallgassa véleményét. Így az ítéletalkotás-mentes, közös elemzés új szemléletet és alternatívákat vethet fel, míg a problémákról és a változásokról szóló ítéletalkotás elszigetel a munkától. A coach típusú vezető tehát a munkavégzés során végigkíséri munkatársait a fejlődés, a változások teljes folyamatán, a célok kitűzésétől a rutinműveleteken keresztül az új kihívást jelentő és új felelősségvállalást igénylő műveletekig. Segít, hogy a fejlődés egyes fázisaiban megtanultakat beépítsék és használják a napi munkájuk során. Olyan tudást, módszereket és lehetőségeket mutat nekik, amelyekkel fejleszteni tudják saját készségeiket, és örömmel végzik munkájukat. Közben folyamatosan tanulnak, és fejlődnek kreativitásukban, kapcsolataikban és személyiségükben egyaránt. A coaching meghatározó eleme a kölcsönös tisztelet, bizalom, odafigyelés, a kétoldalú, őszinte véleménynyilvánítás. Ez alól egyik fél sem vonhatja ki magát. A coaching szemléletű vezetőre jellemző a nyitottság, az érdeklődés, a figyelmesség, a hitelesség, a természetesség, a rugalmasság, a csapatszellem, az empátia. Képes motiválni, bátorítani az alkalmazottakat, nem használja ki az erőfölényét. Az utasítással, irányítással szemben lehetőséget biztosít a párbeszédre, akár egyezkedésre, alkudozásra is. S ami a hatékonyságot illeti, mivel ez a módszer növeli az egyén elkötelezettségét, biztosra vehető, hogy jobb eredmény születik, ha a vezető és a beosztott közösen beszélnek meg a problémákat és a teendőket. Akár a változással szembeni ellenállás leküzdését, akár a szervezetfejlesztés folyamatát nézzük, a coaching szemléletű vezető s vele együtt az egész szervezet sikert ér el.

A coach típusú vezetés fejlesztési fókuszai több kompetenciaterületen nyújthatnak segítséget (SZABÓ 2013, 7.):

- döntés-előkészítés, döntéshozás,
- konfliktuskezelés,
- kommunikációs zavarok elhárítása,
- motivációs problémák kezelése,
- irányítási problémák,
- stratégiai dilemmák,
- szakmai szerepek tisztázása,
- önbizalom és önismeret.

A fejlesztés eredményeként a munkaköri specializáció, rotáció, munkakörbővítés, munkakör-gazdagítás humánereforrás-gazdálkodási folyamataival is operálhat a vezető. Így a kritikus teljesítményhez kötődő pszichikai állapotok és az intézményesített változási keretek együtt garantálhatják a sikert (TÓTHNÉ 2002, 169).

A *coaching* meghatározásával kapcsolatban leírt *definíciók nagyrészt teljesen különböznek egymástól*, de azért alapvetően két nagy táborra bonthatók. *Az egyik szerint a coaching fókuszában az ismeretátadás szerepel, amely során egy szakavatott személy átadja tudását és az általa megszerzett tapasztalatokat, miáltal a támogatott teljesítményében is várhatóan javulás érhető el. A másik ezzel szemben sokkal inkább a támogató funkcióra összpontosít, és a segítségnyújtást hangsúlyozza. Tehát a személy teljesítménye annak következtében javul, hogy a coach segíti felszínre hozni azokat a készségeket, képességeket, amelyekkel elérheti a számára kívánatos állapotot* (COPE 2007, 9.).

A coaching során a coach alapvetően személyre szabott szolgáltatást, támogatást nyújt alanya számára azzal, hogy a hibás viselkedésmódokat kiszűri, és a folyamatos visszajelzésekkel a jó megoldások felé tereli őt. Ennek eredményeként nő a teljesítmény, jelentős javulás érhető el az együttműködés területén, a vezetői stílus megválasztásában és a delegálásban egyaránt. A coaching mára már sokak számára ismerős terület, általában a felső vezetők vezetői készségfejlesztésére és támogatására szolgál. Gyakorlatilag egy személyre szabott – a vezető készségfejlesztéssel együtt járó – tanácsadási rendszer, amely lényege szerint a vezetőket támogatja a munkájukból fakadó problémás helyzetek kezelésében. Az üzleti coachingon kívül még számos fajtája van a fejlesztési eszköznek. Létezik például life coaching az üzleti szférán kívül eső területen, illetve a beillesztés támogatásaként. A folyamat során az interakció főleg a vezető és a coach között jön létre.

Az utóbbi években egy új irány jelent meg a vezetőképzés rendszerében az ún. *team coaching*. A technika hasonló, viszont itt már csoportegységet vezet a coach. Éppúgy, mint a tréning, kis csoportban zajlik. Jellemzően 5–8 fő vesz részt egy csoportban. A fő különbség, hogy nem kizárólag a vezetői problémákkal, hanem sokkal inkább a problémás helyzetekkel vagy a csoportdilemmákkal foglalkozik. A módszer nagyobb hangsúlyt helyez az együttműködésre, miáltal megmutatja azt, hogy a szereplők hogyan képesek a leghatékonyabban együtt dolgozni (HORVÁTH 2014, 1.). A team coaching egyre nagyobb területen hódít, ez abból is látszik, hogy számos technikája vált ismertté az utóbbi években. Mára már elmondható, hogy a versenyszférán kívül a nyugat-európai közigazgatási képzési rendszereknek is szerves részét képezi. Hazánkban azonban még csak kezdeti stádiumában jár ennek alkalmazása a köz- és a versenyszférában egyaránt.

Az *action learning* a legegyszerűbben úgy határozható meg, mint *cselekvésen keresztüli tanulás kontrollált környezetben* (O'NEIL–MARSICK 2007, 2–5.). A módszert Reg Revans fejlesztette ki az 1940-es, 50-es években. Reg Revans viszonylag korán, tizenévesen fedezte fel az információ megosztásának fontosságát. Édesapja a Titanic-katasztrófa vizsgálóbizottságának tagjaként a túlélők tapasztalataiból összerakott mozaikok alapján következtetett a végzetes baleset körülményeire. Revans ekkor fedezte fel, hogy a kérdésekben óriási lehetőség lakozik, megértette, hogy a „Mi?” jellegű – vagyis a pusztán információkra és tényekre irányuló – kérdésekre kell a választ keresnünk ahelyett, hogy a „Miért?”-ekkel, vagyis a mellékes dolgokkal foglalkoznánk. A módszert kezdetben szénbányákban és kórházakban alkalmazták, majd – a sikeren felbuzdulva – olyan multinacionális szervezetek kezdték el használni, mint a General Electric, a Nokia, a Motorola vagy a PwC. A privát szféra mellett az állami szervezetek körében is elterjedt a módszer, használja például az Amerikai Egyesült Államok Védelmi Minisztériuma és a Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) is (LANAHAN–MALDONADO 2008, 74–85.).

Az *action learning* alapvetően a *hagyományos kompetenciaalapú tréningek egyfajta továbbgondolása a coaching eszközeinek alkalmazásával*, amelyet leginkább a team coaching egyik válfajaként ír le a szakirodalom (O'NEIL–MARSICK 2007, 35–40.). A csoportot vezető tréner részéről coaching szemléletet feltételez. Több ponton a tréning módszertanának elemeire épít, és azok elveit használja a megoldások során. Kifejezetten a vezetőképzésben használatos módszer. Nagy előnye, hogy *a tapasztalati tanulást* veszi alapul. Konkrét problémák megoldásán keresztül tanulnak és fejlődnek a részt vevő vezetők, akik érkehetnek a szervezet hasonló területéről, de akár teljesen különböző szakterületekről is. A témaválasztás során nem kell feltétlenül közvetlenül kapcsolódnia minden résztvevőhöz.

Az action learning céljának elérése szempontjából lényegtelen ez a kérdés. Tehát a team tagjai dolgozhatnak ugyanannak a szervezeti projektnek a különböző részein vagy akár teljesen eltérő projekteken is. A tréningek során egyszerű sematikus feladatokon át jutnak el egy felismeréshez, amelyből levonhatják a maguk számára megfelelő következtetéseket. A feladat szempontjából *a konklúzió a lényeg*, amelyet sok terület köré építhetünk. A módszer azonban abban a tekintetben meghaladja a tréning módszertanát, hogy közelebb hozza a résztvevőket és a csapat tagjait a problémához, és így rövid idő alatt olyan megoldás születhet, amely azonnal adaptálható a mindennapi munka során.

Valószínűleg már az olvasó számára is ismerős a *mentorálás* fogalma, amelynek során egy *tapasztaltabb munkatárs támogatja a fiatalabb, illetve új kollégáját* a munkahelyi beilleszkedésben. A coach és a mentor tevékenységét és célját tekintve nagyon közel állnak egymáshoz, a két terület inkább a tárgyában és az eszközeiben különbözik egymástól.

A nemzetközi szakirodalomban legismertebb definíció Rhodes megfogalmazása az ifjúkori mentorálásáról: „A humán szolgáltatások terén alkalmazott elnevezés, mely egy idősebb, tapasztalt felnőtt és egy nem rokon, fiatalabb személy kapcsolatát jelenti, mely kapcsolatban az idősebb személy folyamatos tanácsadást, útmutatást, bátorítást ad a fiatalabb számára, alkalmassága-kompetenciája és személyiségfejlődése növekedése érdekében.” (RHODES 2002, 3.) A mentorálás rendszerének nagy jelentősége van a pályakezdő fiatalok munkába állásakor, hiszen a mentor képes a szervezetre vonatkozó szabályok, ismeretek átadásával, valamint a felmerülő problémák megoldásában való közreműködésével jelentősen megkönnyíteni a mentoráltak beilleszkedését, munkáját. A mentorálás gyakran nemcsak a tapasztalat átadását jelenti, hanem egyfajta pszichológiai támogatást is nyújt a mentorált részére. A kapcsolat általában kölcsönös, illetve motiválja a mentort is, hiszen mentoráltja révén ő is hasznos tapasztalatokra tehet szert. A mentornak kihívást és elismerést jelent a státus, ezen felül fejleszti a vezetői készségeit, ami vezetővé válásának előfutára lehet.

8.4. Összefoglalás

Ebben a fejezetben a közszolgálatban még kevésbé ismert vagy elfogadott humánfejlesztési formát, a coachingot mint fejlesztő tanácsadást mutattuk be. *A coaching szemléletű szervezet és vezetés a közszolgálatban* című fejezetben a coaching alapjait tisztáztuk, hogy valójában mit jelent, és miben különbözik más, sokak által ismert és a szervezeti gyakorlatban is elfogadott HR-fejlesztéstől. A definíciós megközelítés mellett tisztáztuk az egyes módszereket és coaching irányzatokat, valamint a teljes folyamatot bemutattuk a közszolgálati szervezetek vonatkozásában. A közszolgálat szervezeti kultúrája napjainkban folyamatos változáson megy keresztül, fejlődésben van. Ennek megfelelően a tradicionális hatalomelvű kultúra helyett leginkább a coaching vezérelt szervezeti modell képes követni az állandó és gyors változást, amely egy újgenerációs vezetői szemléletet és magatartást is megkövetel a szervezetért felelős tisztségviselőktől. A korábban ismertetett vezetői szerepeken túl felértékelődik a fejlesztő vagy jövőképalkotó vezető megjelenése a közszolgálati gyakorlatban, amely új (innovatív) vezetői kompetencia-együttest jelent.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Ismertesse a coaching és a tanácsadás kapcsolatát, összefüggését!
2. Ki a coach? Mi jellemző rá?
3. Definiálja a coaching fogalmát!
4. Sorolja fel és ismertesse röviden a coachingfolyamat legfontosabb jellemzőit!
5. Mutassa be a coaching formáit!
6. Mit jelent a life coaching?
7. Mit jelent a business coaching?
8. Milyen típusait ismeri a business coachingnak?
9. Mit jelent a coachingvezérelt szervezeti kultúra?
10. Mit jelent a coaching szemléletű vezetői magatartás?
11. Mit jelent a fejlesztő vezetés – vezetői magatartás?
12. Milyen kompetenciaterületekre irányul a coach típusú vezetés fejlesztése?
13. Mutassa be a coachingot mint eszközt a fejlesztő vezetésben!
14. Mutassa be az action learninget mint eszközt a fejlesztő vezetésben!
15. Mutassa be a mentorálást mint eszközt a fejlesztő vezetésben!

Fogalmak

- action learning
- business coaching
- coach
- coachee
- coaching
- executive coaching
- life coaching
- mentor
- mentorálás
- munkakörbővítés
- munkakör-gazdagítás
- munkaköri rotáció
- munkakör-specializáció
- skill coaching

Felhasznált irodalom

- COPE, M. (2007): *A coaching módszertana*. Budapest, Manager Könyvkiadó.
- HAUSER H. G. (2006): *A coaching és a vezetés – „A coaching egy tanácsadási koncepció”*. Elérhető: www.lemma-coaching.hu (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- HORVÁTH T. (2014): *Esettanulmány az Action Learning módszer alkalmazásáról az Avis-nél, 2014*. Elérhető: www.coachszemle.hu (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- O'NEIL, J. – MARSICK, V. (2007): *Understanding Action Learning*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

- RHODES, J. E. (2002): *Stand by Me: The Risks and Rewards of Mentoring Today's Youth*. Cambridge, Harvard University Press.
- SZABÓ Sz. (2013): *Az emberi erőforrás fejlesztés humán folyamata a közszołgálatban*. ÁROP_2.2.17. Új közszołgálati életpálya – Emberierőforrás-gazdálkodás és közszołgálati életpálya kutatás. Közszołgálati humán tükör 2013 kutatás.
- SZABÓ Sz. – SZAKÁCS G. (2015): *Közszołgálati HR menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszołgálati Egyetem.
- TÓTHNÉ S. G. (2002): *Emberi erőforrások gazdaságtana*. Miskolc, Miskolci Egyetem – Bíbor.
- VÁRKONYI Zs. (2006): Coaching és coaching szemléletű vezetés az üzleti világban. *Munkaiügyi Szemle*, 50. évf. 11. sz. 23–27.
- VOGELAUER, W. A. (2002a): *A coaching módszertani ABC-je*. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- VOGELAUER, W. A. (2002b): *A coaching a gyakorlatban. Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása*. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- LANAHAN, E. D. – MALDONADO, L. (2008): Accelerated Decisionmaking via Action Learning at the Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC). *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 11, No. 1. 74–85. DOI: <https://doi.org/10.1111%2Fj.1937-8327.1998.tb00079.x>

Vákát oldal

9. A felelős és eredményes közszolgálati vezető

A közszolgálat intézményeiben is, hasonlóan a piaci szféra gyakorlatához, a vezetők felelőssége meghatározó jelentőségű a mindennapi munkában. A vezetés elsősorban hatás a környezetre és arra a beosztotti és vezetői állományra, akikkel közvetlenül vagy közvetve együtt dolgozik a kinevezett vezető. Ezáltal mindenkire befolyással bír a magatartása, akikkel közös céljaik (szervezeti és egyéni szinten egyaránt) és küldetésük (megvalósítási útjuk) van. Többek között az is a vezető felelőssége, hogy jövőképet alkosson és közve-títsen, ezáltal tettekre tudja motiválni a munkatársakat. Ezért nagyon fontos, hogy ha valaki vezető lesz, akkor elsősorban mint embert fogadják el (bízzanak benne), majd erre építkezve lesz képes a közös jövőképről, célokról, napi feladatokról mint vezető beszélni (ENDREI 2011, 37.).

9.1. A vezetők felelőssége az emberierőforrás-gazdálkodásban

A szervezet emberierőforrás-gazdálkodásért felelős vezetőjének *három alapvető kompetenciával* kell rendelkeznie (KLEIN–KLEIN 2006, 782.):

1. *Ösztönző vezetésmód:* A vezető az ösztönző erő segítségével képes a számára fontos célokat a beosztott munkatársaknak követendő értékként megfogalmazni.
2. *Nyíltság:* A vezető csak akkor szavahihető, ha maga is hisz a szervezeti elképzelésekben. Ha elkötelezettsége vagy céltudatossága nem elég mély vagy csak látszat, az hamar kiderül, és bizalmatlanságot eredményez. A hatékonyság egyik kulcsa a tudás és az információ hiteles és szabad áramlása. Mindez csak a bizalommal teli, becsületes és nyitott légkörben érvényesülhet igazán. Ebben a légkörben a munkavállaló érzi, hogy szükség van rá, és ez motiválóan hat rá. Ezért képes a lehető leghatékonyabban dolgozni. Sok vezető a mai napig is abban a tévedésben él, hogy úgy növelheti hatalmát, ha az információkat és a tudását magában tartja. A felelős vezető ezzel szemben megérti, hogy csak a tudás közkinccsé tételével válhat igazán eredményessé.
3. *Empátia:* Az a vezető adhat hosszú távon hatékony ösztönző erőt a szervezetben dolgozók számára, aki képes mások érzelmeit, érzéseit megérteni, és figyelembe veszi mások szempontjait.

Arthur Bloch szavait idézve: „A vezetésnek az az első számú mítosza, hogy létezik” (KLEIN–KLEIN 2006, 786.). Ennek megfelelően a jövőképpalkotó vezető bármilyen szervezeti kultúrában rendkívül pozitív hatással van az emberierőforrás-gazdálkodás gyakorlatára. Szerepe különösen fontos lehet krízishelyzetben vagy a szervezet (így a munkavállalók) életében bekövetkezett változások esetén.

A vezető küldetésstudata ennek megfelelően túlmutat azon, hogy hatékonyan és ki-válóan látja el feladatát. A célok eléréséhez vezető úton kiemelt felelőssége van a szervezet

emberierőforrás-gazdálkodásában. A felelős vezetői munkához kellő tapasztalat, felkészültség és érzék szükséges, mert a feladat nem csupán egy adott pozíció betöltése, hanem egy csapat (közösség) életének teljes felelősségű irányítása.

A közszolgálat szervezeteiben a siker és az eredményesség alapja a szakmai ismereteken túl tehát a vezető magatartásában és a vezetői kompetenciákban rejlik. A fejlesztő vezető értelmezése ennek megfelelően két pilléren nyugszik (SZABÓ 2015):

1. A vezetés egyik pillére egy olyan folyamat, amelynek során a vezető a szervezet tagjainak magatartását valamilyen cél érdekében, több tényező figyelembevételével, *a saját magatartásával befolyásolja*. Így a siker egyik kulcsa a pszichikai és a szakmai érettség, másik alapja pedig azok a vezetési motivációk (BAKACSI 2001, 183., 222.; DOBÁK 2001, 11., 19.), amelyek a vezetőt bizonyos szerepek betöltésére serkentik (SZABÓ–SZAKÁCS 2015, 178.).
2. Az eredményes és hatékony vezetői működésnek a másik pillére olyan *sajátos kompetenciák megléte*, amelyek támogatják a jövőképalkotó, emberi erőforrásokkal hatékonyan gazdálkodó vezetési gyakorlatot (SZABÓ–SZAKÁCS 2015, 179.).

A fejlesztő vezető (leader) alapvetően olyan *karizmatikus vezető*, aki (SZABÓ 2011; 2014):

- Többtértéket teremt a munkatársak önbizalmának, azaz önmagukba, képességeikbe és tapasztalataikba vetett hitének erősítésével.
- Tud lelkesedni és lelkesíteni, színvonalas interperszonális képességekkel rendelkezik, képes az önreflexióra és arra, hogy meglássa az összefüggéseket, kezelje a bizonytalanságot. Hatalma helyett a tekintélyével vezet, kedveli a független, szabad, kreatív, alkotó légkört.
- Tisztelettel fordul a munkatársaihoz, és az egyik legnagyobb erőforrásnak tekinti a csapatjátékot, amelyben maga is aktívan részt vesz.
- Viselkedését tudja az adott szituációhoz és személyhez igazítani, és a környezetét alkotóan befolyásolni.
- Elfogadja és értékeli a munkatársai különbözőségét és egyediségét. Mindezek révén képes arra, hogy a munkatársak elfogadják a szervezet jövőképét, céljait, és aktívan dolgozzanak azok eléréséért.

A karizmatikus vezető a beosztotti állomány számára olyan tekintélyelvű vezető képében jelenik meg, aki személyiségével és cselekedeteivel eredendően motiválja a vezetetteket, mindez alkotó munkahelyi légkört teremt. Olyan személy, aki kivételes karakterű személyiség, és heroikus megnyilvánulásaival alapvető mintaként szolgál az őket követőknek.

Láthatjuk, hogy a vezetői eredményesség és felelős magatartás kérdése jóval összetettebb, és túlmutat azon, hogy egy személy szakmailag kompetens-e a pozíció betöltésére. A vezető jelenben betöltött magatartása és gyakorolt szerepei, valamint az új vezetői kompetenciák együttes megjelenése mellett kimondható, hogy a szervezetért felelős vezetőknek valójában *jövőképalkotó vezetőknek* kell lenniük (KLEIN–KLEIN 2006, 782.). Ehhez olyan vezetői attitűdre van szükség, amely öt alapvető – a Goleman-moddellen alapuló – kompetenciaegyüttessel jellemezhető (GOLEMAN 2004):

1. *Empátia (Empathy)*: A szervezetben dolgozók számára az a vezető adhat valóban hosszú távon hatékony ösztönző erőt, aki képes mások érzelmeit, érzéseit megérteni, és figyelembe veszi mások szempontjait.

2. *Ösztönző vezetésmód (Motivation/Passion)*: Az a vezető, aki ennek birtokában van, segítségével képes a számára (és a szervezet számára) fontos célokat a beosztott munkatársak számára követendő értékként megfogalmazni.
3. *Öntudat (Self-Awareness)*: A vezető csak akkor lesz sikeres és eredményes, ha önmaga számára tud saját vezetői magatartást és célt definiálni. A rendelkezésre álló vezetői eszköztárat ismeri, és a beosztotti állomány igényeinek megfelelően használja azt.
4. *Önszabályozás (Self-Regulation/Management)*: A hatalom gyakorlása nem öncélú és határtalan a vezetői munkában, hanem jól szabályozott vezetői folyamat.
5. *Szociális készségek (Social Skills)*: A vezető alapvetően az a személy kell hogy legyen, aki képes stabil társas kapcsolatokat létrehozni és működtetni, valamint önmagát is „képviselve” problémaérzékenyen konfrontálódni.

9.2. A vezetők szerepe az emberierőforrás-fejlesztésben

Az emberi erőforrás fejlesztése a közzolgálat professzionális, jogszerű, teljesítményorientált működtetése, a jövőbe mutató stratégiai célok elérése és a személyi állomány motiválása szempontjából *kiemelt jelentőségű feladat*. Ezért az emberierőforrás-áramlás (közzolgálati életpálya-menedzsment) humán folyamatát teljessé tevő emberierőforrás-fejlesztés eredményes és költséghatékony megoldásának a szervezeti vezetők, valamint a humán szakemberek napi munkavégzésének fókuszában kell állnia. Az egész életen át tartó tanulás, a kompetencia- és készségfejlesztés a közzolgálat személyi állományának valamennyi tagját érintő tevékenységek, ily módon évente több tízezer embert mozgatnak, rövidebb vagy hosszabb időszakokra kivonnak a munkavégzésből. A szervezetek költségvetéséből és egyéb, főleg pályázati forrásokból jelentős összegeket emésztnek fel. A közzolgálatot is érintő permanens változásokra való megfelelő felkészülés, a proaktív fellépés egyre szélesebb körű elterjesztése, a szervezetek versenyképességének fenntartása, a munkatársak munkaerőpiaci értékének növelése nélkülözhetetlenné teszi, hogy a közzolgálat vezetői rétege és az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók tudatosan kihasználják az emberi erőforrás fejlesztésében rejlő adottságokat, kiaknázzák a kínálkozó lehetőségeket.

A döntéshozóknak és a közzolgálat szakmai feladatellátását irányítóknak azt is tudniuk kell, hogy az emberi erőforrás fejlesztése szorosan kapcsolódik szinte valamennyi, a közzolgálati rendszermodell felépítő egyéb humán folyamathoz és funkcióhoz. Elképzelhetetlen egy jól működtetett, egyéni teljesítményértékelésről szót ejteni a munkát végző kollégák fejlesztési céljainak tudatos meghatározása és minőséget képviselő megvalósítása nélkül. De érdemeken, teljesítményen alapuló életpálya-tervezésről sem igazán lehet beszélni anélkül, hogy az utánpótlás kiépítéséhez, a tehetségek gondozásához, a karrierutakon (vezetői, szakértői, specialista) befutható karrierépítéshez, a ranglétrán történő előmenetelhez kötelezően teljesítendő vagy szabad elhatározás alapján választott felkészítésekben ne vennének részt az érintettek. Mindezekben bővíthetik elméleti, illetve gyakorlati tudásukat, és ezzel bizonyíthatják felkészültségüket. Az emberi erőforrások tervszerű és célirányos fejlesztése nélkül szinte lehetetlen a szervezeti kultúrát, a szemléletet és a gondolkodásmódot a kívánt irányba mozdítani. Pozitívan alakítja a szervezethez való kötődést, lojalitást alakít és megerősít, megismerteti az elvárt munkamagatartási követelményeket,

az etikai előírásokat rögzíti. Hozzásegít a társadalmi elvárásoknak és az állandóan változó jogi, valamint szakmai kihívásoknak magas színvonalon való megfeleléshez. A rendszeres fejlesztések, felkészítések nélkül sokkal nehezebb a személyi állomány rendszeren belüli, illetve az egyes közszolgálati szervezetek közötti mozgását, mobilitását, áthelyezését a szükségesnek ítélt mederben, irányban tartani, a rugalmasabb szervezeti működés személyi feltételeit biztosítani vagy a fluktuációt, a pályaelhagyást csökkenteni.

A belső érintettek (vezetők, beosztott munkatársak, érdekképviseltek) közül főleg a döntési pozícióban lévőknek – a mindenkori változások és a lehetőségek függvényében – indokolt folyamatosan javaslatokat, elképzeléseket megfogalmazniuk, érdekeket artikulálniuk a közszolgálaton belül működtetett vezető- és továbbképzési rendszerek folyamatos fejlesztése érdekében. Annak ellenére, hogy ezek a képzési, továbbképzési rendszerek az elmúlt egy-két évtizedben többszöri és jelentős átalakításon, változáson mentek át, még számos, meghatározható területen további fejlesztésre várnak. Valamennyi közszolgálati vezetőnek és humán szakembernek az előrelépés szempontjából kiemelten fontos feladata az aktuális igények megismertetése, a jelenleg folyó tevékenység reális értékelése. Az eredmények, valamint az esetleges kudarcok visszajelzése a szervezők felé, a tervszerű és kiegyensúlyozott együttműködés biztosítása. Az ő felelősségük az is, hogy miként, milyen formában, milyen lehetőségek felhasználásával valósítják meg a személyi állomány rendszeres fejlesztését a közismerten egyenetlen feltételrendszer mellett. Gondoljunk csak például a konvergenciárégióba tartozó önkormányzatok, a helyi besorolású közszolgálati szervek, a fő- és nagyvárosi vagy a kistélepülési lehetőségek közötti különbségekre, az eltérő nagyságú és összetételű erőforrásbázisokra, az esélyegyenlőség megteremtésének korlátaira.

A jelenleg is meglévő, a közszolgálati vezető- és továbbképző rendszerek révén biztosított központi, minősített programok, valamint a közszolgálati szervezetek által kifejlesztett, bejegyzett felkészítések opcióinak hatékony felhasználásáért tovább kell javítani az egyéni és a szervezeti szintű továbbképzések tervezését. Szorgalmazni kell a szervezeti, illetve az egyéni érdekek összhangjának közelítését, majd megteremtését. A vezetőknek és a humán szakembereknek – a lehetőségektől függően – a fejlesztések igénybevételével optimalizálniuk vagy csökkenteniük szükséges az elvégzendő feladatokhoz, a betöltött munkakörökhöz elvárt tudás- és kompetenciakészlet (illetve kompetenciaszintek), valamint az adott tevékenységeket ellátók felkészültsége között esetlegesen meglévő különbségeket. Fel kell ismerniük, hogy kik azok, akik tehetségük, adottságaik, szorgalmuk révén kiemelkednek az állományból, akikbe érdemes még többet „befektetni”, biztosítva számukra tudásuk, kompetenciáik további gyarapítását. A vezetőknek a személyi állomány fejlesztéséhez a jelenleginél sokkal nagyobb mértékben kellene kihasználniuk a munkavégzéshez kötődő, ezért kizárólag a munkahelyen megvalósítható ún. *on the job* fejlesztéseket. Az akciótanulással, a projektmunkákkal, a műhelybeszélgetések beiktatásával, a rotációval, a munkakörbővítéssel, a mentorálással a vezetők növelhetnék elfogadottságukat a beosztott munkatársak körében. Ily módon is jelezhetnék feléjük, hogy törődnek velük, tudják, hogy személyes fejlődésük érdekében aktuálisan mire van szükségük, színesebbé, érdekesebbé tehetnék munkájukat. Mindezekkel növelnék a munkatársak elkötelezettségét, motivációját, következképpen javítanák a teljesítményüket is.

A vezetőknek, illetve a vezetői munkára aspirálóknak kiemelten kell figyelniük arra, hogy tudatosan képezzék, illetve képeztesék magukat a közszolgálati vezető- és tovább-

képzési rendszerek által biztosított vagy egyéb formában elérhető vezetővé képzési, vállalati (közép)vezetői, felső vagy csúcsvezetői kurzusokon, tréningeken. Minden bizonnyal sokan úgy gondolják, hogy „vezetőnek születni kell”, a vezetést nem lehet megtanulni. A külvilágból származó gyakorlati tapasztalatok, de a vezetői munka megítélésében végbement érzékelhető változások is azt bizonyítják, hogy a veleszületett adottságok ma már önmagukban nem elégségesek. A vezetői alkalmasságot feltáró, előrejelző komplex vezető-kiválasztási eljárás mellett kiemelt jelentősége van annak, hogy a leendő és a pozícióban lévő vezetők hajlandók-e élni a kínáló vezetői fejlesztésekkel, vagy különböző indokokra hivatkozva kitérnek ezek elől. A felkészületlen vezetők – ahogy ezt sajnos számtalan példa bizonyítja – nagy károkat okoznak az adott szervezetben, a személyi állomány hozzáállásában, motivációjában stb. Rajta keresztül pedig a közszolgálat egészének megítélésében, társadalmi szintű elfogadtatásában is. A „tanult” és a coaching szemléletet is magukénak valló vezetők nélkülözhetetlenek a közszolgálat átalakításához, a szervezeten belüli légkör és bizalom javításához, az eredményes szervezeti működés feltételeinek megteremtéséhez (SZABÓ–SZAKÁCS 2015, 67–69).

9.3. A vezetők szerepe a tehetség gondozásban

A tehetséges munkavállalók gazdasági értéke folyamatosan emelkedik. Ez a kijelentés ma már axiómának tekinthető az emberierőforrás-gazdálkodásban. Ennek ellenére nagyon nehéz megfogalmazni, hogy *ki is a tehetség*. A pedagógiai és pszichológiai szakirodalom sem ad erre egyértelmű választ, és több lehetséges definíció is létezik, amelyekre most nem térünk ki. A tehetség alatt a következőkben azt a személyt értjük, aki kreatívan és elkötelezetten képes ellátni a feladatait, ennek eredményeként magas színvonalú munkára képes, keresi a kihívásokat és a tanulási lehetőségeket, megszerzett ismeretei felhasználásával újat tud alkotni.

A szervezetek emberierőforrás-gazdálkodásának meghatározói a vezetők, akiknek így a tehesség gondozásban is kiemelt szerep és felelősség jut. A közszolgálatban a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás feltételei közül sok nincs meg (SZAKÁCS 2014c, 154.), leginkább a stratégiai tervezéshez kapcsolódó elemek hiányoznak. A rendszerszerű tehesség gondozás pedig csak akkor lehet eredményes, ha illeszkedik a szervezet stratégiájához, egyértelműen meghatározott célja és keretei vannak, amelyeket kommunikálnak is a munkavállalók felé. A *tehesség gondozás stratégiai szintű tervezése a felső vagy csúcsvezetés feladata*, amelybe természetesen a humánerőforrás-terület vezetőjét is be kell vonni. A magyar közszolgálatban jelenleg nincs teljes körű tehesség gondozó stratégia, ugyanakkor vannak olyan kezdeményezések, amelyeket több alkalommal is megvalósítottak (*Rendészeti Tehesség gondozó Program, Budapesti Földhivatal Tehesség gondozó Programja*, részletesebben ezekről lásd az előző fejezetben). Ezek tapasztalatait érdemes vizsgálni és felhasználni. Viszonylag kevés szervezetet érintenek, így sokaknak esélyük sincs arra, hogy a közszolgálatban tehetségként azonosítsák őket, majd ennek eredményeként valamilyen többlettámogatást kapjanak. Stratégia hiányában elsősorban még az egyes vezetőktől függ, hogy foglalkoznak-e a kiemelkedő képességű kollégáikkal.

A közszolgálatban a feladatok jelentős része előretervezhető, és sok közülük nem igényel különösebb hozzáadott értéket, az elvégzésükhöz elegendő a munkavállaló által

korábban megszerzett tudás rutinszerű alkalmazása (SZAKÁCS 2014c, 72.). Vezetői feladat annak felmérése, hogy a szervezetükben mely területek és azokon belül mely munkakörök esetében szükségesek olyan további kompetenciák, mint a problémamegoldás, a váratlan helyzetekre való gyors reagálás, a már meglévő ismeretek szintetizálásával új tudás létrehozása, új megoldások kidolgozása. Melyek azok a munkakörök, amelyeknél feltétlenül indokolt tehetségeket foglalkoztatni, akik képesek az önálló munkavégzésre, a kezdeményezésre, a döntésre, emellett motiváltak és elkötelezettek. A közszolgálatban jelenleg is sok tehetséges munkavállaló dolgozik, akiket általában kevés helyen azonosítanak tehetségként, viszont sok esetben *kulcsembereknek számítanak* a saját területükön. Emiatt gyakran ők azok, akik extra terhelést kapnak, azaz kihasználják a munkabírásukat és a tudásukat, hiszen bennük bíznak a vezetők, és tudják, hogy magas szinten végzik el a rájuk bízott feladatokat (SZAKÁCS 2014c, 72.). Mindez azt eredményezheti, hogy kellő odafigyelés hiányában a szervezeten belül jelentős egyenlőtlenségek alakulhatnak ki, és a tulajdonképpeni tehetségek úgy kapnak többletterhelést, hogy hiányzik mellőle a tényleges elismerés (és kompenzációra vagy támogatásra sem feltétlenül számíthatnak).

A tehetségek foglalkoztatásában kiemelt szerepe van a bizalomnak. Ahhoz, hogy kibontakozhassanak, a vezetőnek partnerként kell őket kezelni. A munkájukhoz szükséges információkat meg kell velük osztania, illetve éreztetnie kell velük azt, hogy hisz bennük, és tudja, hogy a rájuk bízott feladatokat képesek eredményesen elvégezni. A bizalom amúgy is kulcskérdés egy szervezeten belül: a megléte hozzájárul a hatékonysághoz és ezen keresztül az eredményességhez, míg hiánya jelentős mértékben túlbonyolítja a működést, és rontja a munkahely hangulatát. A bizalom a munkahely reputációjához is hozzájárul, amely még a közszolgálati intézmények esetében is fontos tényező lehet. A bizonytalanság bizalmatlanságot szül. A gyakran változó szervezeti keretek és feltételek azoknak a vezetőknél a tehetségtámogató tevékenységét is rombolhatják, akik amúgy fontosnak tartják a kiemelkedő képességű és teljesítményű munkavállalók ösztönzését és támogatását.

A tehetségek alkalmazása nem feltétlenül könnyű. Általában ők azok, akik több információt igényelnek, szeretik tudni, hogy mit és miért kell tenniük, és fontosnak tartják, hogy rendszerben láthassák a saját munkájukat, és értsék a kapcsolódási pontokat. Kérdéseik vannak, gyakran türelmetlenek, és mivel partnerként helyezik el magukat, a hierarchikus viszonyokat is nehezebben viselik. Igénylik a folyamatos visszajelzést. Összességében *a tehetségekkel való foglalkozás türelmet és kitartást is igényel, valamint megfelelő kommunikáció alkalmazását*. A tehetségmenedzsment szervezeti szintű kialakítása a felső vagy csúcsvezetők feladata, a megvalósításában pedig nagyon fontos feladat hárul a közvetlen vezetőkre. A közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettség nagy hatással van a munkavállalói elégedettségre (NEMES–SZLÁVICZ 2012, 16.), ennek megfelelően szerepük a tehetségmenedzsmentben is meghatározó. A közszolgálatban a munkáltatói jogok gyakorlása, illetve az egyes vezetői szintek közötti feladat- és hatáskörök megosztása komoly nehézségeket okoz ezen a területen. A tehetséggondozás szempontjából ez azért probléma, mert a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás kereteit jogszabályok határozzák meg, amelyekben a tehetséggondozás nem jelenik meg, nincs tehetségmenedzsment-rendszer, így a vezetők eszköztára szűkös. A rendszeres visszajelzés, az odafigyelés, a feladatok szétosztása, valamint a partnerként kezelés, illetve az egyéb lehetőségek biztosítása komolyan hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a tehetségek elégedettek legyenek munkahelyükkel, és jól érezzék ott magukat. A képzésben való részvétel, tanulmányút, képviselet megbeszéléseken,

publikációs lehetőség, előadás tartása stb. támogatási formák persze azt is eredményezhetik, hogy a munkavállaló olyan új ismeretekre tesz szert saját magáról, illetve olyan lehetőségek tárulhatnak fel előtte, amelyek miatt úgy dönt, munkahelyet vált. Új kihívásokra van szüksége, vagy egyszerűen csak jobb ajánlatot kap. Ez *természetes velejárója* a tehetséggondozásnak, amire a vezetőknek készülniük kell. A tehetségek ugyanis (elsősorban a fiatalabbak) mobilabbak, és könnyebben váltanak. Különösen igaz ez a nyelveket beszélő, magas szakmai tudással rendelkező munkatársakra, hiszen nekik jobb az elhelyezkedési esélyeik, könnyebben találnak maguknak új munkahelyet.

A tehetségek iránt folyamatosan nő az érdeklődés világszerte. A magyar közszolgálatban ennek ellenére még nincs egységes tehetséggondozási stratégia, amely az irányelveket meghatározva az egyes szervezetek feladatává tenné, hogy a saját igényeiknek megfelelő tehetségmenedzsment-rendszert dolgozzanak ki. A tehetségek sorsa így még inkább a vezetőik kezében van, felkészültségüktől, céljaiktól és hozzáállásuktól függ, hogy belső ellenségként (ellenfélként, versenytársként) vagy támogatandó és kiaknázandó lehetőségként tekintenek rájuk (SZABÓ–SZAKÁCS 2015, 69–72.).

9.4. A vezetők szerepe a tudásmenedzsmentben

Korunkban a tudás vált a legnagyobb értéké a társadalmakban. A tudásalapú társadalom és gazdaság felépítése szükségessé teszi, hogy a munkavállalók a versenyképesség fenntartása érdekében úgy a versenyszférában, mint a közszolgálatban folyamatosan megfelelő fejlesztéseken vegyenek részt. Ezért a tudásmenedzsment-rendszerek felépítése és eredményes működtetése szinte nélkülözhetetlen eleme a korszerű szervezeti létnek.

Tudni kell azonban, hogy az érvényes, alkalmazható tudás jelentős része gyorsan és folyamatosan változik, sőt elértéktelenedhet. Erre a helyzetre az egyes szervezetek csak a saját tudásmenedzsment-rendszerük kialakításával reagálhatnak megfelelően, amely képes minden igénynek megfelelni, valamennyi elvárást kielégíteni. Amennyiben egy szervezet ebben a gyorsan változó világban fenn akar maradni, illetve a vele szemben felmerülő társadalmi elvárásoknak meg akar felelni, kreatív alkalmazkodókészségre van szüksége, amely elvárásnak csak jól képzett és tájékozott munkatársak foglalkoztatásával képes eleget tenni. A tudás fejlesztése és kellő hatásfokú menedzselése a mindennapi tevékenység része, amelyben a vezetőknek példaértékűen kell élen járniuk és munkatársaikat folyamatosan támogatniuk.

A *tudásmenedzsment* a munkatársak által létrehozott közös tudás adatbázisba rendezett, integrált és könnyen visszakereshető rendszere. A tudásmenedzsment lehetővé teszi, hogy a munkavállalók bármikor (megfelelő jogosultsági szintek meghatározása mellett) hozzáférjenek a közös szellemi értékekhez, és ezt képesek legyenek alkalmazni mindennapi munkájuk során vagy a saját szakmai fejlesztésük érdekében. Kijelenthetjük azonban, hogy sem a szervezeti tudásalapú működés, sem az ezt támogató technológiai megoldások önmagukban nem hoznak létre hatékony tudásmenedzsment-rendszert. Mind a köz-, mind a versenyszférában a hivatalokat és a szervezeteket vezetők és beosztott munkatársak alkotják, a tudást e kollektívák együtt hozzák létre, illetve alkalmazzák a mindennapok során, az adott szervezet stratégiai, valamint operatív céljai elérése érdekében. Ennek megfelelően a vezetőknek kiemelt felelősségük van a tudásmenedzsment-rendszerek létrehozásában és fenntartásában.

Minden szervezetnek megvannak azok az értékei és céljai, amelyek mentén megszervezi a mindennapi tevékenységét, és létrehozza hosszú távú stratégiáját. Az értékeket a szervezeti kultúrának kell visszatükröznie. *A tudásalapú szervezeti kultúra felépítéséhez* nagyon komoly elhatározásra van szükség a felső vagy csúcspanaszvezetés részéről. A tudásmenedzsment-rendszer kialakítását célzó döntés előkészítésébe már a munka kezdetén fontos bevonni a munkatársak többségét, hogy a megvalósítás során magukénak érezzék ezt az új rendszert. Ugyanis ez a rendszer kizárólag akkor működhet megfelelően, ha a munkatársak ebben partnerek. Olyan szervezeti kultúrára és folyamatrendszerre van szükség a szervezeteken belül, amely fejleszti és jutalmazza a munkatársak tudásmegosztásra való készségét, hajlandóságát. Ahogy jeleztük, a vezetőknek kiemelkedő a szerepe a tudásmenedzsment-rendszer létrehozásában és fenntartásában, hiszen kulcspozíciókban állnak a szervezetek élén, és modellként szolgálnak a munkatársak számára. Követendő példát kell mutatniuk a tudás megosztásában, ki kell emelniük és jutalmazniuk szükséges azon munkatársak közreműködését, akik a tudásmenedzsment-rendszer létrehozásában és fenntartásában élen járnak. Nem képzelhető el, hogy a tudásalapú társadalomban a jövőben olyan szervezetek, illetve közszolgálati hivatalok hatékonyan tudnak működni, ahol a szervezeti kultúra és a mindennapi menedzsment, az irányítási gyakorlat nem támogatja a tudás megosztásán alapuló tudásmenedzsment-rendszert. A vezetőknek fel kell ismerniük, hogy miképpen tudnak olyan kooperációs struktúrákat létrehozni, amelyek mind a szervezeten belül, mind azon kívül – más szervezetekkel való együttműködésben – elősegítik a tudásmegosztást.

A vezetőknek széles körű felhatalmazást kell biztosítaniuk a kollektív munkához és a megszületett eredmények meghatározott keretek közötti megosztásához. Amennyiben egy menedzsment továbbra is a hagyományosnak nevezhető autokratikus keretekben gondolkodik és működteti a szervezeti kultúrát, kevés az esélye annak, hogy életképes tudásmenedzsment-rendszert sikerül létrehozni. Ahhoz demokratikus elveken alapuló vezetésre van szükség. Egy autokratikus vezető mellett az ötletek megosztása és a tudás szabad áramlása nem vagy alig képzelhető el. Hiszen ilyen légkörben a munkatársak annyira zárkóztakkká, visszahúzódkkká válnak, hogy nem mernek információkat megosztani egymással. Az ilyen munkahelyi közegben az információkat inkább tekintik a „hatalom”, mint a közös, kollektív tudás eszközének. Az autokrata stílussal irányított szervezetek sem a közszolgálatban, sem a versenyszférában nem képesek igazán kiaknázni a munkatársak együttes tudásában rejlő erőt, és emiatt a szervezet céljainak megvalósítása is veszélybe kerülhet.

A tudásmenedzsment létrehozásához és működtetéséhez az adott szervezeten belül keletkező igényre van szükség. Az igény felismerésére és a rendszer létrehozására pedig kizárólag az adott szervezet felső vagy csúcspanaszvezetésének van lehetősége, illetve jogköre. A vezetésnek a belső erőforrások megfelelő allokációját kell biztosítania a tudásmenedzsment létrehozásához. Meg kell valósítania a szükséges befektetéseket, illetve fejlesztéseket, például a tudás kollektív tárolásához elengedhetetlen információs rendszer beszerzése érdekében. Nagyon valószínűnek látszik, hogy a közszolgálati szervezetvezetésnek – egyebek mellett – a teljesítménymenedzsment-rendszeren is változtatnia kell a tudásmenedzsment-rendszert támogató szervezeti kultúra kifejlődése érdekében, miáltal megfelelőképpen el tudják ismerni az egyéni hozzájárulást. Ezt úgy lehet megoldani, ha az egyéni teljesítménycélok megállapításakor a vezetők a tudásmenedzsment-rendszer működtetését elősegítő feladatokat, követelményeket határoznak meg az értékelt munkatársak számára (SZABÓ–SZAKÁCS 2015, 72–74.).

9.5. A vezetők szerepe a teljesítménymenedzsmentben

A vezetők lényegében a teljesítménymenedzsment során is az általános vezetői funkciókat (tervezés, szervezés, döntés, munkatársak irányítása, erőforrásokkal való gazdálkodás, működés feletti kontroll) látják el. Meghatározzák a teljesítménycélokat, a teljesítménykövetelményeket, ellátják a teljesítményt létrehozó tevékenység (cselekedet) megtervezését, megszervezését, az emberek hozzárendelését a tevékenységekhez, a végrehajtás irányítását, a teljesítménycélkonkrét elvárásokká konvertálását. Továbbá ütemezik a teljesítmény létrehozatala szempontjából kulcsfontosságú paraméterek (input, folyamat, output) mérését és az ezzel kapcsolatos visszacsatolás teljesítését (SZAKÁCS 2014b, 14.).

A teljesítménymenedzsment, legyen szó szervezeti szintű teljesítménymérésről vagy egyéni teljesítményértékelésről, az alábbi fő elemekből építkezik:

- *Teljesítménykövetelmények megfogalmazása:* A vezető feladata a teljesítménycélkitűzése és a teljesítménykövetelmények – az érintettek bevonásával történő – meghatározása. Ő dönt arról, hogy az értékelési időszakban a szervezet éves munkatervében rögzített célkitűzések alapján melyik területre kíván fókuszálni. Neki kell eldöntenie, hogy melyik az a tevékenység, amelynek teljesítésével a legnagyobb mértékben képesek a közös szervezeti célok eléréséhez hozzájárulni. A vezető – az érintettek bevonásával – megtervezi az elvárt teljesítményt biztosító tevékenység (cselekedet) végrehajtásának lehetséges módjait, és gondoskodik a teljesítéshez szükséges erőforrásokról. Kompetenciájába tartozik annak megítélése, hogy mit tart eredménynek. Az egyéni teljesítményelvárások meghatározása során a kiindulópontot az értékelt személy munkaköri leírása adja, amelynek elkészítése a vezető feladata. Az ő felelőssége, hogy a munkaköri leírásban az alapvető, a szervezet kiemelt céljaihoz köthető követelményeket rögzítsék.
- *A teljesítmény „edzése”:* A teljesítménymenedzsment egyik legfontosabb szakasza a munkavégzés nyomon követése, a teljesítmény „edzése”. Az értékelő vezető az értékelési időszak alatt folyamatosan figyelemmel kíséri a munkatárs teljesítményét, hogy lássa, a teljesítés aktuális állapota mutat-e eltérést a kitűzött elvárásoktól. Amennyiben „gondot” észlel, támogató-fejlesztő hozzáállással azonnal jelez, segítve a probléma okának feltárását és annak megoldását. Mindehhez azonban megfelelő szervezeti kultúrára, vezetői attitűdre van szükség. A teljesítménymenedzsment hatékony működése kérdőjeleződik meg, amennyiben a támogatás kultúrája nem jellemző a szervezetre vagy a vezetőre (CSORDÁS 2012, 231.).
- *Teljesítményértékelés:* Az értékelési időszak alatt nyújtott teljesítmények megítélésére kétféle megoldást alkalmazhatunk: *a teljesítménymérést és a teljesítményértékelést.* Az utóbbinál a feladat megoldását az értékelő vezető szakmai felkészültségére, objektivitására, realitásérzékére és tapasztalatára kell építeni. A vezető értékelése mellett az egyéni teljesítményértékelésnél kiemelt szerepet kaphat *a beosztott munkatárs önértékelése* is. Az önértékelés nagymértékben növeli az értékelés demokratizmusát és az értékelt fokozottabb bevonását a folyamatba (SZAKÁCS 2014a, 39.). Az értékeléssel összefüggésben fontos megjegyezni, hogy a 2013-ban bevezetett új közszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer [lásd részletesen: A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet] szabályozásában a korábbiakhoz képest jelentős változás, hogy

közös jogintézménnyé vált a teljesítményértékelés, a szakmai munka értékelése és a minősítés. A teljesítményértékelés megfelelő kommunikációjában a vezetők szerepe meghatározó. A teljesítményértékelő és -minősítő megbeszélést minden esetben az értékelő vezetőknek kell kezdeményeznie és irányítani. Mindenekelőtt szem előtt kell tartania, hogy a közös problémafeltárás, megoldáskeresés és a munkatárs fejlesztése a cél, nem pedig az értékelt kritizálása és esetleges megalázása. Tényekkel kell alátámasztania a minősítést, hogy álláspontja objektív és hiteles legyen.

- *Visszacsatolás:* A rendszeres, előre meghatározott időközönként lefolytatott, *formális értékelő megbeszélések* mellett a teljesítménymenedzsmentben a folyamatos visszacsatolás, az *informális értékelés* is megjelenik, és fontos szerepet játszik – egyebek mellett – a tanulószervezet kiépítésében is.
- *Fejlesztés:* A teljesítménymenedzsment humán folyamatának megfelelő hatékonyságú működtetéséhez elengedhetetlen a rendszer figyelemmel kísérése és folyamatos fejlesztése. A *tervezett és a tényleges eredmények közötti lényeges eltérések* esetén a vezetőknek fel kell tárniuk azokat a gátló tényezőket, hiányosságokat (például a munkarendszerben rejlő korlátokat), amelyeket kiküszöbölve fokozható a teljesítménymenedzsment-rendszer sikere.

A fentiek alapján látható, hogy a teljesítménymenedzsment-rendszer eredményes és sikeres működtetésében a vezetői garnitúrának kulcsfontosságú szerepe van. A teljesítménymenedzsment szemléletének a közszolgálatban történő általánossá tételéhez a határozott vezetői szándék mellett a személyi állomány befogadókészségére és elkötelezett hozzáállására is szükség van (SZAKÁCS 2014a, 12.; SZABÓ–SZAKÁCS 2015, 74–75.).

9.6. Összefoglalás

A felelős és eredményes közszolgálati vezető az előző fejezetekből kiindulva olyan vezetői kompetenciákkal (magatartással, szerepekkel) bír, amelyek meghatározóvá teszik őt a mindennapi munkában és az emberi kapcsolatokban egyaránt. Ebben a fejezetben azt mutatjuk be, hogy a közszolgálati szervezet teljes humán erőforrás-gazdálkodásában milyen felelőssége van a vezetőknek, függetlenül attól, hogy nem a humán erőforrás-menedzselésében érintett szakterületről beszélünk. Általánosságban jellemző, hogy az ösztönző vezetésmód, a nyitottság és az empátia jellemzi napjaink felelős vezetőit, amely tulajdonságok birtokában pozitív és előremutató hatással vannak a szervezeti emberierőforrás-fejlesztésre, a tehetségek gondozására, a szervezeti tudásmenedzsment és tudástranszfer, valamint a teljesítményértékelés és teljesítménymenedzsment folyamatára. A fejezetben a fenti humánfolyamatokat vettük végig, és bemutattuk az egyes funkciók esetében a vezetők feladatát és felelősségét a hatékonyság vetületében.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Mit jelent a felelős és eredményes vezetés?
2. Milyen kompetenciákkal jellemezhető a jövőképalkotó vezető?
3. Mit jelent a vezetői küldetéstudat?
4. Hogyan értelmezhetjük a fejlesztő vezetőt?
5. Mit jelent a karizmatikus vezető fogalma?
6. Foglalja össze röviden, hogy milyen szerepe van a vezetőknek a szervezeti humán fejlesztésekben?
7. Foglalja össze röviden, hogy milyen szerepe van a vezetőknek a tehetséggondozásban?
8. Foglalja össze röviden, hogy milyen szerepe van a vezetőknek a szervezeti tudásmenedzsmentben?
9. Foglalja össze röviden, hogy milyen szerepe van a vezetőknek a teljesítménymenedzsmentben?
10. Milyen képzési formában (keretek között) valósulhat meg az emberi erőforrás fejlesztése?

Fogalmak

- emberi erőforrás fejlesztése – képzési formák
- fejlesztő vezető
- jövőképalkotó vezető
- karizma
- karizmatikus vezető
- humánfejlesztés
- tehetséggondozás
- teljesítménymenedzsment
- teljesítménymérés
- tudásmenedzsment

Felhasznált irodalom

- BAKACSI Gy. (2001): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- CSORDÁS T. (2012): Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés. In MATISCSÁKNÉ LIZÁK Marianna szerk.: *Emberierőforrás-gazdálkodás*. Budapest, Complex.
- DOBÁK M. (2001): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- ENDREI J. (2011): *Kemény üzenetek*. Győr, Endrei Könyvek Kiadó.
- GOLEMAN D. (2004): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest, Edge 2000 Kft.
- KLEIN B. – KLEIN S. (2006): *A szervezet lelke*. Budapest, Edge 2000 Kft.
- NEMES F. – SZLÁVICZ Á. (2012): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Magyar Minőség*, 21. évf. 12. sz.
- SZABÓ Sz. (2011): A rátermett, kompetens vezető értelmezése és megjelenése a gyakorlatban. *Humánpolitikai Szemle*, 22. évf. 1. sz.

- SZABÓ SZ. (2014): *Kompetencia alapú emberierőforrás-gazdálkodás*. Budapest, NKE KTK.
- SZABÓ SZ. (2015): Vezetői felelősség és eredményesség a közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodásában. *Hr&Munkajog*, 6. évf. 11–12. sz.
- SZABÓ SZ. (2016): Vezetői felelősség és eredményesség a közszolgálatban (kompetencia alapú megoldások). In KECZER Gabriella – GULYÁS László szerk.: *6. Vezetéstudományi Konferencia. Szervezetek és vezetés Taylor után 105 évvel*. (CD) 2016. május 24. Szeged, Egyesület Közép-Európa Kutatására.
- SZABÓ SZ. – SZAKÁCS G. (2015): *Közszolgálati HR menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- SZAKÁCS G. (2014a): *A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberierőforrás-gazdálkodás*. ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya – Emberierőforrás-gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás. Közszolgálati humán tükör 2013 kutatás alapján. Budapest.
- SZAKÁCS G. (2014b): *Az emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszolgálatban*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar.
- SZAKÁCS G. (2014c): *Stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban. A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humán folyamata*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

10. A vezetésmenedzsment innovációja – új kihívások a közszolgálatban

A vezetés és az emberierőforrás-gazdálkodás *új kihívásának* a közszolgálati szervezetek működési gyakorlatában a – piaci környezetben már bevált és hatékonyan működő – kompetenciamentedzsment megjelenését tartjuk.

10.1. Kompetenciamentedzsment

A rendelkezésre álló, széles körű eszköztár alkalmazása a kompetencia- és a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodást jelenti. Segít az egyes (7. fejezet 7.1. ábra szerinti) humán funkciók kompetenciaalapú menedzselésében. Alapvetően meghatározza a szervezeti humánstratégia jellegét (SZABÓ 2016a, 367–377).

10.1.1. Értelmezési alapok és fogalmi meghatározások

Henczi Lajos és Zöllei Katalin a *Kompetenciamentedzsment* című könyvükben így fogalmaznak meg az alapdefiníciót: „Elsősorban a szervezeti célkitűzések realizálását szolgáló tevékenységek összefüggő sorozata, mely lehetővé teszi a szükséges kompetencia-erőforráskészlet tervezését és biztosítását, a rendelkezésre álló kompetenciapotenciál racionális felhasználását, fejlesztését, s ezáltal a munkavállalók teljesítményének folyamatos növelését.” (HENCZI–ZÖLLEI 2007, 48–50.). Mai, gyorsan változó világunkban a humán erőforrások hatékony megszervezése kulcsszerepet játszik a közszolgálat szervezeteinek életében. A kompetenciákra épülő rendszer éppen ezért egyértelműen a stratégiai emberierőforrás-menedzsment egyik leghatékonyabb, egységesen működtethető eszköze. Olyan menedzsmentdiszciplínát jelent, amelyre jellemző, hogy:

- A szervezeti célokból és elvárásokból kiindulva elvégzi a kompetenciamodell felállítását, az aktuális kompetenciák definiálását, leírását, átláthatóvá teszi azt.
- Kompetenciakövetelményeket alkot meg, ezzel harmonizálja az egyéni és a szervezeti célokat, valamint kompetenciakészletét.
- Elősegíti a HR-tervezések folyamatát, az utánpótlás biztosítását, továbbá a rendelkezésre álló munkaerő-állomány hatékony és konstruktív kihasználását.
- Megalapozottá teszi a képzési és fejlesztési programok hatékonyságát és megtérülését.
- Elősegíti és támogatja a hatékony szervezeti külső és belső kommunikációs stratégiát.

A kompetenciamenedzsment alapvetően ötvöz, rendszerbe szervez és működtet minden olyan eszközt, amely illeszkedik a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljéhez.

A kompetenciamodell a munkavállalót, a szervezetet és a munkakört (pozíciót) összekötő keretrendszer, amelyben a munkakörhöz meghatározott kompetenciaelvárások és az egyéni kompetenciakészlet közötti megfelelés megvalósul (HENCZI–ZÖLLEI 2007, 82.). Alapvetően jellemző rá, hogy:

- Dinamikus és a gyakorlatban jól használható eszköz az optimális, a szervezeti célokkal összhangban álló munkaerő-állomány korrekt biztosításához.
- A különböző funkciójú kompetenciacsoportok szervezetre (munkaköri csoportokra, szintekre) kidolgozott, strukturált rendszere.

A közszolgálati szervezetek speciális jellegüknél fogva különböző típusú kompetenciamodellek kialakításával, azok gyakorlatban történő alkalmazásával hangolhatják össze a beosztotti állomány és a vezetők kompetenciáit a szervezeti kultúrával. A szakirodalom elsősorban az *öttényező kompetenciamodell* használatát javasolja, amelyben a kompetenciák a környezethez, a munkafolyamatokhoz és az önfejlesztéshez igazodnak (HENCZI–ZÖLLEI 2007, 91.):

- általános kompetenciák: ide a kulcs- és a kognitív kompetenciák tartoznak,
- szakmai kompetenciák: a feladatokkal és egyéni törekvésekkel azonosíthatók,
- szociális kompetenciák: összefüggnek a munkahelyi és társadalmi környezettel,
- tanulási kompetenciák: az önfejlesztést szolgálják,
- innovatív kompetenciák: a munkahelyi és társadalmi környezet fejlesztésére hatnak.

A jól működő modellek kialakítása és bevezetése előnnyel és haszonnal jár a szervezetek és az egyének számára egyaránt (HENCZI–ZÖLLEI 2007, 93.).

A szervezetek elsősorban az alábbi területeken érezhetik előnyét:

- Egységes nyelvezet és információs rendszer alakul ki.
- Kiváló eszköz az emberi erőforrás biztosításához és megtartásához.
- A szervezeti célok egyszerűen és egységesen – kompetenciakövetelmények formájában – közvetíthetők a munkavállalók felé.
- Motiváló munkakörnyezetet teremt.
- Az értékelések során a szubjektív elemekkel szemben előtérbe kerül a szakmaiság.
- Egyértelművé válik a képzési és fejlesztési irányok kijelölése, azok hatékonyságának mérése, a befektetések megtérülésének nyomon követése.
- A teljesítménymérés, az életpálya- és a karriermenedzsment-rendszerek működtetése tervezhető és objektív alapokra helyezhető.

A beosztottak szempontjából hatékony, mert:

- A szervezeti célokat egyéni szintekre bontja, amelyek így érthetővé és gyakorlatiassá válnak.
- Minden munkavállaló számára követhető és érthető.
- Lehetőséget biztosít a szervezeti innovációs törekvésekbe való bekapcsolódásra.
- Elősegíti az egyéni karrierút tervezhetőségét.

- Közvetlen kapcsolatot biztosít az egyéni teljesítmény és a javadalmozás között.
- Az egyéni fejlesztések és képzések tervszerűvé válnak, a szervezeti stratégia részét képezik.
- Az egyéni érvényesülés a szervezeti közös eredmények részeként definiálódik.

A modellek alkalmazásának talán *egyetlen negatív hatása* mindkét fél számára abban rejlik, hogy idő- és költségigényes folyamat.

A kompetenciamenedzsment egy erős kapocs a szervezet célkitűzéseinek megvalósulása és az egyéni karriertörekvések elérése között (HENCZI–ZÖLLEI 2007, 48–50.). Ennek megfelelően *célja a stratégiai emberierőforrás-menedzsment rendszerekben:*

- a szervezet kompetenciaelvárásainak strukturált, munkakör- vagy pozícióalapú meghatározása,
- a szükséges emberi erőforrások tervezése, optimalizálása,
- a szükséges emberi erőforrás biztosítása, így a toborzás és kiválasztás támogatása,
- az ösztönzés és teljesítménymenedzsment támogatása, a munkavállalók kompetenciapotenciáljának erősítése,
- a munkavállalók kompetenciaalapú mérése és értékelése, folyamatos fejlesztése az egyéni és a szervezeti kooperáció mentén.

10.1.2. A kompetenciamodell alkalmazási lehetőségei a közzszolgálat emberierőforrás-menedzsment gyakorlatában

A külső környezeti változások és a sajátos szervezeti struktúra napjainkra új kompetenciák iránti igényt indukáltak a közzszférában. A közzszolgálat személyi állománya is egyre inkább érzékeli, hogy a gyors fejlődés következtében *a tudás, a szakértelem gyorsan elavul*. A legnagyobb problémát az okozza, hogy nagyon rövid idő alatt kialakul a szakadék a közzzigazgatási intézmények által igényelt képzettség, kompetenciák és a szakképzési, oktatási rendszerben megszerzett ismeretek között, pedig a közzzigazgatás „vagyoná” munkatársainak tudásában van. A kompetenciaalapú rendszerek alkalmazásának célja, hogy pontosan meghatározhassuk az egyes munkakörök betöltőitől elvárt tulajdonságokat. A kompetenciák meghatározásához elsősorú kiinduló pont lehet a szervezet stratégiája, jövőképe és a kívánatos kultúra értékei. Figyelembe véve a *Magyary-program*¹ és a *Közzzigazgatás-és Közzszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020*² célkitűzéseit, *a jól kialakított és megfelelően definiált kompetenciák, illetve kompetenciaszintek az egyes közzszolgálati szervezetek közötti átjárást is jelentős mértékben megkönnyítik* (SZABÓ 2014, 34.).

Minden közzszolgálatban működő szervezetnek a saját, kompetenciaalapú rendszerét a szervezeti feladatok figyelembevételével saját magának kell kialakítani. A vezetőknek kiemelt szerepe van abban, hogy a folyamatokba miként és milyen mértékben vonják be a beosztotti állomány tagjait is. Továbbá, hogy saját vezetői felfogásuk és hozzáállásuk mennyire támogató a kompetenciaalapú megoldások hatékony gyakorlati alkalmazásában,

¹ Elérhető: <http://magyaryprogram.kormany.hu/> (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

² Elérhető: www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zzszigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf (A letöltés ideje: 2017. 08. 01.)

elsősorban a generációmenedzsment, tehetségmenedzsment, kulcsemberekprogramok, vezetői utánpótlás, munkavállalói mobilitás, ösztönzésmentedzsment, kompetenciaalapú vezető-kiválasztás és a magánélet-munkahely összhangjának kompetenciaalapú megvalósításában (SZABÓ 2016a).

Kompetencia alapon a munkakörök elemezhetők, értékelhetők, ezáltal egyfajta kompetencia alapú bérrendszer is kialakítható. Az elmúlt évtizedben a központi közigazgatásban, a rendvédelem és a honvédelem intézményeinél már elkezdtek kidolgozni munkakör alapú rendszerek létrehozására és működtetésére szolgáló különböző megoldásokat. A jelenleg futó közigazgatás-fejlesztési operatív programok is kiemelt fejlesztési irányként foglalkoznak e témakörrel.

Korábban a Belügyminisztérium – már 1999–2000-ben – a hozzá tartozó szervezetek vonatkozásában a *Forrás program* keretében saját munkakör-elemzési rendszert dolgozott ki (SZAKÁCS–BOKODI 2002). Az elemzésekre alapozva kidolgozásra került:

- az egységes munkaköri leírás rendszer,
- a szervezetek kompetenciarendszere, amely kiválasztási, teljesítményértékelési, vertikális és horizontális karriertámogatási rendszerműködtetési feltételeinek megteremtésének lehetőségét eredményezte.

Az egyes munkakörök kompetenciaspecifikumainak ismeretében szükséges differenciálni a kiválasztási követelményeket, a képzési igényeket, szervezni a közzolgálati pályák közötti karrierutakat és a teljesítményértékelő rendszerek működését.

Fontos, hogy a közzsféra a humán erőforrás-gazdálkodási és fejlesztési rendszerének fejlesztéséhez rendelkezzen információkkal a munkakörökről és azok szervezeten belüli „értékéről”. A munkakör-elemzési és -értékelési rendszer alapozza meg valamennyi humánpolitikai feladat színvonalas, eredményes ellátását. Alkalmazása stratégiai kérdés, amely lényeges szemléletváltozást hoz alkalmazási lehetőségein keresztül. Átjárható közzszolgálati életpálya modell és komplex humán erőforrás gazdálkodási rendszer nem képzelhető el nélküle (*Munkakör elemzési kézikönyv* 2013).

A kompetenciaszótárban rögzítésre kerülő viselkedésformákkal és magatartásjellemzőkkel leírt képességek és készségek a teljesítménycélok elérésének a hogyanjára is választ adnak. A kompetenciaalapú humán rendszerben az egyéni munkavállalói teljesítményértékelő rendszer is kialakítható (SZAKÁCS–BOKODI 2002). A teljesítményértékelés rendszerében a szervezeti és az egyéni teljesítményértékelés összekapcsolására van szükség. Az egyéni teljesítményértékelésnek épülnie kell az egyes munkakör-családokra vonatkozó kompetenciákra. A közzszolgálat megújuló egyéni teljesítményértékelési rendszerét a *Magyar Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program* stratégiai céljainak, operatív feladatainak, valamint a Kormány Személyzeti stratégiájában foglaltaknak megfelelően alakították ki és működtetik (SZAKÁCS–BOKODI–SZAKÁCS 2012). A közzszolgálati teljesítményértékelés rendszerének fenti működését a jogszabályi keretek rögzítik (A közzszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény, továbbá a közzszolgálati tisztviselők teljesítményértékelésének, minősítésének a rendjére, eljárására és szintjeire vonatkozó Korm. rendelet határozza meg.)

10.2. Generációmenedzsment

A generációk közötti különbség intenzitásában és gyakoriságában egyaránt erősödő tendenciát mutat. A különböző korcsoportok eltérő gondolkodásmódja, szokásai, illetve tudása meghatározza az egyén munkavégző képességét, ezáltal a munkateljesítményét is. A munkaszervezetek hatékony működésének szempontjából alapvető fontosságú felismerni, ezt követően pedig a humánstratégia és az emberierőforrás-gazdálkodás egyik építőelemeként alkalmazni a *generációs diverzitás* következtében létrejött pozitív hatásokat. Generációmenedzsmentnek tekinthető azon menedzsmenttechnika, ahol a szervezet tevékenységének összehangolása során figyelembe veszik a generációs különbségeket, és a célok megvalósítása érdekében tudatosan építenek is ezekre. A generációmenedzsment eszköztára részét képezi a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodásnak.

A generációmenedzsment globális felfogása szerint nem az eltérő korcsoportok személyiségjegyeinek egységesítésére fókuszál. A cél az eredményes együttműködés értelmében kialakított, több lábon álló szervezeti kultúra megteremtése, ahol az eltérő generációs csoportok egymás munkavégző képességét erősítik. Az egyik legfontosabb elem a szervezeti tudás megtartása, a tudásmenedzsment folyamatainak működtetése. Az idősebb korosztály tagjai mélyebb munkatapasztalattal rendelkeznek, amely fontos alapként szolgálhat a szervezetbe újonnan belépő fiatalabbak számára. Ők viszont pontosan azt a szükséges új impulzust biztosítják a munkaszervezet számára, ami a fenntartható fejlődés szempontjából elengedhetetlen. A produktív légkör kialakítása során el kell különíteni a „kemény” és „puha” *menedzsmenttechnikákat*. A kemény módszerek alkalmazása a szervezet egészségének, illetve nagyobb részének átalakításával jár, a metódus inkább a folyamatok optimalizálásában gondolkodik, mintsem a finomhangoláson. A puha technika sokkal inkább emberközpontú megközelítést jelent, ami a generációmenedzsment szemlélete szerint relevánsabb felfogás. Foglalkozik többek között a munkavállalók interperszonális képességeinek fejlesztésével, a belső motivációjuk erősítésével, az együttműködő légkör kialakításával, tehát a szerzeti kultúrát meghatározó kompetenciák megújításával.

10.2.1. Generációk a munkaerőpiacon

A generációelmélet két amerikai szerző, William Strauss és Neil Howe nevéhez fűződik (McCRINDLE 1991). Ma már – érthető okokból – a pszichológiai aspektus mellett egyre gyakrabban alapját képezik az egyes menedzsmentdiszciplínáknak és -folyamatoknak az alábbi generációs kategóriák. Hazánkban a munkaerőpiaci jelenlét alapján *öt jól szegmentálható generációt* különböztetünk meg 2017-ben (BIBA–SZABÓ 2015, 13–21.):

1. Veterán generáció, építők generációja: 1925–1945 között születettek (72–92 évesek),
2. Baby boom generáció 1946–1964 között születettek (53–71 évesek),
3. X generáció 1965–1979 között születettek (38–52 évesek),
4. Y generáció 1980–1994 között születettek (23–37 évesek),
5. Z generáció 1995–2009 között születettek (8–22 évesek).

Technológiai, munkahelyváltási, lojalitási és javadalmazási, aspektusban *különbözőségek* jellemzik az egyes generációkat:

- *Technológiai aspektus:* Az idősebb generáció tagjai bizonytalanul viszonyulnak a technológiai újításokhoz, nem bízzák rá magukat. Az Y generáció tagjai már sokkal fogékonyabbak, internetfüggők, a mindennapokban és a munkavégzésük során is alkalmazzák a technológiai eszközöket. A Z generáció tagjai akár egyszerre több dolgot is jól, magabiztosan tudnak használni, megosztják a figyelmüket.
- *Munkahelyváltási aspektus:* A baby boom generáció tagjai félnek a munkahelyváltás okozta bonyodalmaktól, inkább megkímélik magukat ettől, kitolva ezzel a tűrőképesség idejét. Az Y generáció hisz abban, hogy több lábon kell állnia, egyszerre akár több szinten, több karriert is képes építeni. A legfiatalabb Z generációról nincsenek munkahelyváltással kapcsolatos visszajelzések, hiszen a legidősebb tagjaik is csak 19 évesek.
- *Lojalitás és javadalmazás:* Az idősebb generáció lojalitása értelmében inkább hosszabb távon számol a bérezés tekintetében is. Az X generáció hedonista módon elvárja az azonnali javadalmazást, a fiatalabbak a teljesítményük alapján való bérezést igényelik, saját piaci értéküknek megfelelően. Az idősebb generáció tagjai elfogadják, hogy számukra a munkahely érdekei előrébb valók a sajátjaiknál, ennél fogva rendkívül lojális viselkedést tanúsítanak. Az X generáció inkább a munkaközösséghez, csoportokhoz és egyénekhez ragaszkodik. A fiatalabbak már a saját kapcsolati hálójukhoz, önmagukhoz és a márkákhoz lojálisak.
- *Hierarchiához való viszony:* A Z generáció nem hisz a hierarchiában, kizárólagosan a megszerzett tudást tiszteli és ismeri el, ezáltal a tudásalapú vezetést. Az Y generációnak fontos, hogy elegendő szabadságot és felelősséget kapjon a vezetőjétől. Az idősebb generáció tagjai inkább hisznek a pozíció tiszteletében és a tekintélyelvű vezetésben, éppen ezért el is várják, hogy megadják számukra az alapvető tiszteletet.

A munkaerőpiacon jelenleg is aktív nemzedékek eltérő attitűdjeinek ismerete és megértése alapvető fontosságú a hatékony munkavégzés kialakítása és fenntartása érdekében, az alábbiak szerint:

- *Az oktatással való viszony* esetében fontos tényező, hogy az idősebb generációk tagjai poroszos nevelésben részesültek, ezért számukra meghatározó volt az erős tanári szerep jelenléte. Ezzel szemben a fiatalabb generációk kevésbé érzik szükségesnek a szoros határok megszabását. A továbbtanulás, illetve az élethosszig tartó tanulás kérdésében a fiatalabb korcsoportok, különösen az Y generáció tagjai fejezik ki elköteleződésüket. A konkrét tanulási mechanizmusok tekintetében az idősebb generáció tagjai inkább a passzív olvasási technikát alkalmazzák, amíg a fiatalabbak, főként a Z generáció tagjai – sokkal aktívabban kívánják megélni ugyanazon folyamatot (BUJDOSÓNÉ 2012, 7).
- *A technológiához való viszony* is eltérő képet mutat a korcsoport szerinti megosztásban. Amíg a Z generáció tagjai egyszerre akár több technológiai eszközt is képesek használni, addig az idősebb korcsoport nem törekszik feltétlenül figyelmének megosztására. (BOKOR 2007, 4–5.). E jelenség eredete visszavezethető a fentiekben

említett digitális bevándorló, illetve digitális bennszülött szituáció következményeire, elvégre a Z és az Y generáció első fele már az internet elterjedése után született, ahol alapvető kompetencia a technológiai eszközök mélyreható ismerete és alkalmazása. Ennek megfelelően alakult ki a fiatalabb generációk tagjai között az információhoz való hozzáférés erősebb igénye, amely az idősebb korcsoportok esetében csökken. Ezt jól példázza a különböző mobilkommunikációs eszközök, digitális média és közösségi hálózatok napi rendszerességgel történő alkalmazása az Y és Z generáció körében (RAINIE 2010, 2.).

- *A munkavégzés során felmerülő attitűdeltérések* egyik legfontosabb alkotóeleme a munkahellyel szemben tanúsított elköteleződés. A veterán, baby boom és az X generáció tagjai sokkal inkább a munkáltató érdekeit helyezik a képzeletbeli sorrend első helyére, és ennek megfelelően sokkal lojálisabbak is, amíg az Y és Z generáció esetén a munkahelyváltás már nem vet fel annyi kérdést. A *Közszolgálati humán tükör 2013* vizsgálat is erre a megállapításra jutott: a közszférába frissen belépők nagy részét viszonylag hamar elszívja a többi munkaerőpiaci szegmens (SZABÓ 2013, 42.). A javadalmazás kérdéskörében a fiatalabbak a teljesítményalapú bérezést részesítik előnyben, amíg az idősebbek, pontosan az említett magas fokú lojalitásuk kapcsán, hosszú távon gondolkoznak (BOKOR 2007, 7.). A *Harvard Business Review* 2015-ös kutatása szerint (BRESMAN 2015, 1.) az Y generációval kezdődően olyan új elvárások jelennek meg a munkaerőpiacon, amelyek sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnek a munka és a magánélet egyensúlyára, a folyamatos, munkaszituációkon keresztül történő tanulásra, a pontosan előredefiniált célok elérésének érdekében az új munkamódszerek elsajátítására.

10.2.2. A munkáltatói márka jelentősége

A munkáltatói márkaépítés egy proaktív, pontosan előre deklarált módszer szerint lezajló folyamat, melynek során *a szervezet felismeri, hogy mitől lehet vonzó a munkaerőpiac számára*. Irányultsága szerint belső szervezeti és külső munkaerőpiaci igényeket takar. Ennek értelmében a munkáltatói márka minősége határozza meg azt, hogy miként teljesít a jelenlegi munkaerő, és azt is, hogy milyen munkavállalói kört tud bevonni az adott szervezet. Munkaerőpiaci szempontból sikeres szervezet az, amit az alkalmazottak vonzóbbnak tekintenek, mint a versenytársakat.

A munkáltatói márka megjelenítésének relevanciája *a generációk közötti különbségek megjelenésével* folyamatosan növekvő tendenciát mutat. A HR-esek részére kihívást jelent, hogy a felnövekvő generációknál a munkahely kiválasztása hasonló kritériumrendszer szerint történik, mint a haszonélvezeti eszközöknél, azaz márkák szerint. Ezen a ponton kapcsolódik össze a probléma a munkaadóval, hiszen ő keresi az alkalmas munkaerőt, amíg a fiatal munkavállalók keresik a számukra legmeggyőzőbb márkát, vagyis a munkáltatót.

A generációs jellemzőknek megfelelően nagy lendülettel és elvárásokkal érkeznek a fiatalok a munkaerőpiacra, majd gyakran láthatatlan falakba ütköznek. A gyakorlati tapasztalatok szerint, ha egy részüknek sikerül is beilleszkedni a szervezeti kultúrába, a lendület sokuknál elvész. Mások pedig eleve elhagyják a szervezetet, ezzel is növelve a fluktuációt és a költségeket. Tehát *a munkaadói márka hatékony kommunikációján keresztül ismerik*

meg a munkakeresők a szervezet arculatát, és ennek alapján alakítanak ki remélhetőleg pozitív képet (image-et) arról. Ugyanakkor a szervezetben már dolgozó munkavállaló is a munkaadói márkán keresztül vonható be a szervezet életébe. A kulcsfontosságú cél, hogy szívesen választott munkáltató legyünk. Egy olyan munkáltató, akit a megfelelő emberek választanak, és aki képes kielégíteni azokat a szükségleteket, amelyekre dolgozóinak leginkább szüksége van.

Szervezeti oldalról a munkáltatói márka képezi az alapját az innovatív toborzási megoldások elindításának, a foglalkoztatás fenntartásának. Hosszú távú előnyök a toborzás terén, hogy növekedik a jelentkezők száma, magasabb minőségű jelöltekkel foglalkozhat a kiválasztási humán folyamat. Általánosságban jellemző, hogy (SULLIVAN 2008):

- A munkavállalói motiváció, teljesítmény emelkedik.
- Megjelenik az egyetemi toborzás, a Z és Y generáció tagjai fogékonyak lesznek a márkára.
- Erősebb szervezeti kultúra, csökkenti az esetleges negatív véleményeket.
- Versenyelőny, csökken a fluktuáció.
- Támogatás a termék vagy szolgáltatás felé.
- Nő a tudás a szervezetben, tehetségmenedzsment.
- Állami szférában is alkalmazható.

Összességében kijelenthetjük, hogy a munkáltatói márka építése nem propagandaforrás vagy hóbort, amit a HR elkezdett eszközként használni. Inkább egy kifinomult konkrét lehetőség, egy újgenerációs menedzsmenteszköz a szervezetek számára, hogy megkülönböztető szempontot adjon a szervezet számára a munkaerőpiaci szituációkban. Ez segít vonzónak és versenyképesnek maradni a keresleti oldal felől is, különös tekintettel a tankönyvünkben kiemelt Y és Z generációra. Nagyon lényeges azonban, hogy a munkáltatói márka kialakítása szervezetspecifikus legyen, és igazodjon az adott munkaerőpiac sajátosságaihoz, jellemzőihez.

10.2.3. Generációk és munkáltatói márka a közigazgatásban

Napjaink piaci szituációiban a munkaerő-kereslet és -kínálat folyamatai egyre intenzívebbé válnak a makroszintű változások következtében. (Makrotényezők: demográfiai, gazdasági, jogi, környezeti, társadalmi, kulturális, technológiai.) Korunkban az *idő-energia-költségek együttes dimenziója* határozza meg egyfelől a megfelelő munkahely, másfelől a megfelelő munkavállaló megtalálásának és megtartásának mechanizmusát. A munkavállalók nagy többségét – elsősorban a témánk fókuszában álló Y és Z generációt – döntően nem a megszerzhető jövedelem nagysága motiválja a munkakeresés és választás során. Fontossá vált számukra a *közösség*, ahova tartozni fognak, valamint a *munka és magánélet egyensúly* filozófiája mentén az önmegvalósítás lehetősége a munkahelyi környezetben. A munkaadók pedig jellemzően tehetségeket keresnek, akiktől a friss tudást, a lendületet, az innovatív magatartást és az ebből származó hasznot remélik. Ennek mentén tehetjük fel a toborzás és kiválasztás humán folyamatában a kérdéseket, hogy valójában mitől vonzó, illetve nem vonzó egy munkahely a fiatal munkavállalók számára? Ha megszereztük a munkavállalót, mi lesz a megtartó erő a karriergondozási folyamatban?

A közszolgálat sajátos vagy egyedi munkaerőpiaci szegmensnek mondható, azonban a környezeti változások gyorsasága és átfogó jellege itt is megköveteli azt a természetes tendenciát, hogy a szervezetekben felkészült szakemberek (vezetők és beosztotti állomány) dolgozzanak. Ennek megfelelően kiemelt kérdéssé válik a felvételi, a fejlesztési és karriermenedzselési rendszerek kialakítása és működtetése. Mára az emberi erőforrással való „gazdálkodást” egyértelműen az emberi erőforrással való „törődés” váltotta fel. Ennek szellemében a közszolgálati szervezeti kultúra egyik pillére kell, hogy legyen a beosztotti állománnyal való tudatos és tervszerű foglalkozás, melynek egyik kifinomult eszköze a munkáltatói márka építése (SZABÓ–STRÉHLI KLOTZ 2014, 5.).

A munkáltatói márka kétséget kizáróan meghatározó a szervezeti működésmenedzsment folyamataiban. Releváns tehát a kérdés, hogy milyen helye és szerepe van a közszolgálatban, az alkalmas munkaerő megtalálásában és megtartásában? A közszférára sajátos munkaerőpiaci terület. Ez a munkaerő-kereslet számára az alábbi sztereotípiákat jelenti:

- hierarchikus, bürokratikus szervezet,
- hatályos jogszabályi környezet,
- adminisztratív jellegű folyamatok,
- stabil bérezési és besorolási rendszer,
- biztos munkahely.

Ma már ennél is jóval összetettebb a szervezeti kultúra. Az elmúlt időszak gazdasági, társadalmi, politikai eseményei következtében jelentős változások kezdődtek és vannak folyamatban a magyar közszolgálat gyakorlatában. Az emberi erőforrással való gazdálkodás törekszik a stratégiai alapú integrált emberierőforrás-menedzsment közszolgálati rendszermodellje alapján működni. Egyre több tekintetben közelít a piaci szituációkra jellemző stratégiai és taktikai szintű megoldásokhoz (SZAKÁCS 2014, 23.).

A rendszermodell alapján a szervezetre a külső és a belső környezet erős befolyással van. *A külső (makro) szintű tényezők* folyamatosan hatnak a szervezetre. (Mint a társadalom, kultúra, technológia globalizáció; jogrend és szabályozás; makrogazdaság és munkaerőpiac; ügyfelek, állam, közszolgálati közösségek; munkavállalói szervezetek és munkaügyi kapcsolatok.) Ez belülről nem befolyásolható, de szervezeti szinten reagálni kell a változásokra. Ebben a folyamatban a szervezeti-munkáltatói márka kézenfekvő megoldást kínál, hiszen az egységes közszolgálatról kialakított kép fontos a társadalom, benne a potenciális munkavállalók számára.

A toborzási stratégiában *kiemelt szempont a belső (mikro) környezet hatótényezőinek „állapota”*. Így:

- a szervezeti struktúra, irányítási rendszer, szervezeti kultúra,
- a szervezet működési folyamatai, feladatok, szabályozás, eljárásrend,
- a szervezeten belüli információ-áramlás és kommunikáció,
- a személyi állomány összetétele, kompetencia készlete és kapcsolatai.

A szervezeti stratégia, és annak részeként a humán stratégia egyik alap feladata a *motiváció kérdésköre*. Ez azt jelenti, hogy a személyi állomány vonatkozásában célcsoport specifikusan (például generációs kategóriák, nemek, beosztások szerint) alakítják és alkalmazzák a rendelkezésre álló motivációs eszközöket. A téma szempontjából kiemelt Y és Z generáció jellemzőit figyelembe véve (lásd feljebb a 10.2.1. fejezetet) az alábbiakat állapítjuk meg:

- a motiváló hírnév vonzza a tehetségeket és a fiatalokat,
- más lesz vonzó a nők és más a férfiak számára,
- a fiatalok keresik a „hozzáadott értéket” a munkában, a pozícióban,
- a megtartás ereje a karrierben rejlik.

Jogos a kérdés, hogy a fenti tényezőket illetően, mit tud adni a közszféra ezekben a folyamatokban?

A közszoigálati szervezetek számára is egyre inkább felértékelődik és a gyakorlatban jelentőssé válik az a tény, hogy a fiatal munkavállalói rétegből ne csak az „átlagos” kompetenciákkal rendelkezők érdeklődjenek a munkalehetőségek iránt. A kiválóságira törekedve a tehetségek is jelenjenek meg, akik kreatívan és elkötelezetten képesek ellátni a feladataikat. Ennek eredményeként magas színvonalú munkára képesek, keresik a kihívásokat és a tanulási lehetőségeket, majd a megszerzett ismeretek felhasználásával képesek újat alkotni. Ma még a közvélemény szerint a közszoigálatban a feladatok egy része mindig előre tervezhető, és nem igényel különösebb hozzáadott értéket, azaz elegendő az elvégzésükhöz a korábban a munkavállaló által megszerzett tudás rutinszerű alkalmazása (SZABÓ–SZAKÁCS 2015).

A közszoigálat egyes hivatásrendjeiben szépen elhatárolható, hogy melyek azok a területek, ahol elsősorban a nők, és melyek azok, ahol elsősorban a férfiak találják meg számításukat. A rendvédelem és a honvédelem hivatásrendjeiben a férfiak, míg az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás (közigazgatás) területén a női munkavállalók aránya a magasabb. A közszoigálatban tipikus, hogy a karrier az egyben hivatás is, azaz egy életre szóló tervezés és küldetés a munkavállaló számára. A megtartás ereje ennek megfelelően a hivatástudatban és a karrierlehetőségek együttes kombinációjában rejlik.

A közszoigálati munkáltatói márka definiálása és kialakítása megegyezik az emberierőforrás-gazdálkodás alapvető felfogásával. Amelyik munkaszervezet képes felismerni a megváltozott viszonyokat és alkalmazkodni azokhoz, jelentős előnyre tehet szert a munkaerőpiac további aktoraival szemben. Ez a közszoigálat számára azt jelenteti, hogy *a társadalom szemében stabil és a közjót hatékonyan szolgáló intézményként definiálódik*. Hosszú távon a munkaerő-kereslet és -kínálat kapcsolatában is pozitív hatással lehet, hiszen általa a most jellemző kínálati piacról és a kényszerválasztásokról *a keresleti piac irányába toldható el*.

A közszoigálati szervezetre jellemző munkáltatói márka modelljének tényezői:

- A szervezeten kívüli és belüli információáramlás, azaz kommunikáció a munka „fogyasztóival”.
- A szervezeti teljesítmény maga a szolgáltatás, ami a jelenlegi munkavállalók egyéni sikerében manifesztálódik.
- A közszoigálati szervezet a saját „személyiségét” formálja üzenetké a társadalom számára, a közjó szolgálatára.
- A hiteles és az őszinte két külön fogalom, amely meghatározza szervezeti kultúrát, és a belső működési egyensúlyt.
- Minden munkavállaló (dolgozó, a személyi állomány tagja) a „márka” – azaz a közjó érdekében történő szolgáltatás – nagykövete.

Összegezve tehát látjuk, hogy a közszolgálatot, mint szervezetet, egységes és hatályos jogszabályi alapokon nyugvó működési elvek határozzák meg. Sajátos munkaerőpiaci szereplőként próbálja alkalmazni az egyes menedzsmenteszköz azonban el kell fogadnunk zártságát és rugalmatlanságát is. Mégis rendelkezésre állnak olyan – elsősorban nem anyagi – eszközök, amelyek támogatják az új törekvéseket. A tehetségek megtalálását és a vonzó munkáltatóvá válást, a megtartás erejének számító hitelesség kialakítását, és az „egy nyelven való beszédet”, ami a szervezeti identitást erősíti. Valamennyit átfogja a munkáltatói márka tudatos beépítése a szervezeti kultúrába és stratégiába.

10.3. Életminőség-menedzsment

A munka és a magánélet egyensúlya új és sokféle aspektusból vizsgált jelenség napjainkban. A kompetenciamentedzsment gyakorlata és a gondoskodó szervezeti kultúra szempontjából is meghatározó. Ismerete és tudatos alkalmazása elengedhetetlen napjaink közszolgálati vezetői számára.

10.3.1. Az életminőség napjaink közszolgálatában

Az *életminőség fogalma* a 20. század második felében bukkant fel, tartalma a modern társadalmakban központi kérdéssé vált. A globalizáció, a gazdasági verseny és a növekedés, a körülöttünk lévő „rohanó világ” irányította rá figyelmet az emberiség egyik legősibb dilemmájára: „Mi a teljes élet titka?” Mi teszi az életet teljessé, mitől lesz boldog az ember, és valójában mit is jelent a boldogság? Ezekre a kérdésekre minden korban más és más tartalmú válaszok keletkeztek (KOPP–SKRABSKI 2000, 1–15.). A 20. századot megelőzően – Arisztotelész munkásságát (*Nikomakhoszi etika*) alapul véve – elsősorban pszichológiai és filozófiai szempontból vizsgálták a fenti kérdéskört.

Napjainkban a *Maslow-féle szükségletpiramissal* illusztráljuk az egyén indítékainak hierarchiáját. Felértékelődik a minőségi élet fogalma, hiszen a munkavállaló élete jelentős részét munkahelyi közegben és közösségben tölti. Így meghatározó, hogy ezt az időszakot milyen minőségben éli meg az ember. A 21. század munkavállalója jellemzően az alábbiakban fogalmazta meg a *great life*, azaz a *kiváló élet* összetevőit: anyagi biztonság, változatos és élvezetes munka, kihívások, fejlődési lehetőségek, mentális és fizikai egészség, kapcsolatok ápolása, autonómia, kiválóság. Korunk embere ugyan céljainak és igényeinek alá tudja rendelni ösztönös késztetését, azonban ne felejtjük el, hogy a kettő egyensúlya a testi és lelki egészség alapja, azaz a jólét kulcsa (SZABÓ 2013, 190.).

A munkaerőpiacon új karrierkihívásokkal kell szembeesülni a munkavállalóknak és a munkaadóknak. Az *élhető élet fogalma* átértékelődik és új tartalommal telítődik. Prioritást élvez a munkaadók érdekeit előtérbe helyezve a munkaorientáció a családorientációval szemben. Változnak a szerepek és a családmodellek. Emellett a női karrierutak is rögzössé válnak, hiszen a család és a pályafutás összhangja nehezen teremthető meg, és kevésbé támogatott a szervezetek részéről. A sajátos makrokörnyezeti hatótényezők változása is nehezíti a harmónia (munka és magánélet egyensúlya) kialakulását, állandósulását. Mindezek indokoltá teszik, hogy a közszolgálati szervezetek vezetése, annak hatására

a szervezeti kultúra, *központi szerepet tulajdonítson az érzelmi kompetencia érvényesülésének*. Felidézve a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljét, abban is kiemelt szerepet kapott a humánstratégia és annak hatása a szervezet működésére. Méghozzá olyan formában, hogy összhangot kíván teremteni az egyéni és a szervezeti érdekek között. A modellt felépítő humán folyamatok és humán funkciók többsége épít az érzelmi kompetenciára, annak az egyénre és a szervezetre gyakorolt hatására. Ez az innovatív gondolkodásmód maximálisan támogatja *a life-work balance* folyamatát. A munka változó világában (már az első munkába lépés alkalmával) átalakultak az elvárások, igények. Nemcsak szakmai felkészültség alapján ítélnék meg bennünket, de figyelembe veszik azt is, hogy mennyire tudunk saját magunkkal és másokkal bánni, milyen az érzelmi kompetenciánk, amely egyben a lelki egészség megtartásának is alapeleme. A szakemberek egybehangzó megállapítása, hogy az egyensúly szempontjából kiemelkedő jelentőségű a munkahely és a munkakör kérdése, valamint ennek összeegyeztethetősége a magánélettel. Életünk nagy része munkával telik, lényeges, hogy az ember a képességeivel, képzettségével adekvát munkát és munkahelyet találjon, azokban örömet leljen. Realitás legyen a munkahelyi gondoskodó magatartás, érvényesüljön a magánéletre gyakorolt hatással való törődés is, amelyet elsősorban a vezetői magatartáson keresztül érez a személyi állomány. A kedvező feltételek között végzett tevékenység a kiegyensúlyozott és egészséges munkavállaló egyik fő védelmezője. E tekintetben elsőrendűek a munkatársi kapcsolatok. A kölcsönös megbecsülés, egymás személyiségének tiszteletben tartása megtartó erő, fejleszti a szervezetet és magát a munkát is. A szembenállás, intrika, a pozícióharc, a megoldatlan konfliktusok halmozódása megkeseríti az életet, előbb-utóbb stresszes állapothoz, hatékonyságvesztéshez, majd mentális és fizikai egészségromláshoz vezet (SZABÓ 2013, 195.).

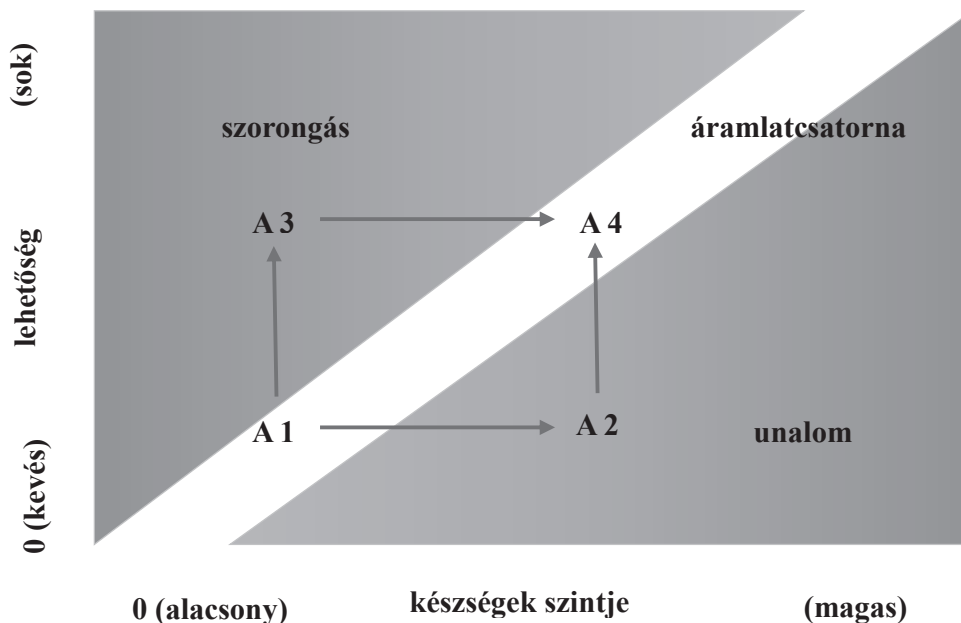
10.3.2. *A munka és a magánélet egyensúlya (work-life balance)*

A work-life balance kifejezés jelentése nem más, mint *a munka és a magánélet egyensúlya*. A gyakorlatban azt jelenti, hogy az emberek egyre több időt töltenek munkahelyükön, és egyre kevesebbet foglalkoznak magukkal. Nem ritka, hogy reggel korán kezdenek, és még este tíz órakor is bent ülnek az irodában. A köznapi felfogás szerint a munka és a magánélet összehangolása nagyrészt a szervezetek feladata lenne. Az egyes intézmények vezetőinek gondoskodnia kellene arról, hogy a családok elég időt tölthessenek gyermekeikkel, a fiataloknak pedig legyen elég ideje a kikapcsolódásra. Erre a célra alakították ki a családbarát munkahelyek filozófiáját és intézményét, ami évek óta sikerrel működik a hazai munkaerőpiacon. (A családbarát munkahely pályázaton olyan programokkal lehet indulni, amelyek elősegítik a munka és a magánélet egyensúlyát, összeegyeztetését, a családi, magánéleti és munkahelyi kötelezettségek összehangolását.) Az új vagy innovatív felfogás szerint a menedzsmentirodalom egyik kedvelt témája lett annak hangsúlyozása, hogy egészségünk, valamint a családi harmóniánk védelme érdekében meg kell találnunk a fenntartható egyensúlyt a munkaterhelés és a magánszféra között. Legyünk képesek teljes életet élni. Az új fogalom az 1970-es években látott napvilágot, elsősorban arra összpontosítva, hogy a munkahelyi események miként és milyen mértékben befolyásolják a magánéletet. Vizsgálták ennek hatását fordítva is, azaz a magánélet milyen

hatással van a munkahelyi közegben nyújtott teljesítményre. A jelenség összességében egy norma, amely az egyén, a szervezeti kultúra és így a társadalom hasznára is válik. Ezzel századunk egyik legjelentősebb karriertényezőjévé vált a nevezett fogalom. Különböző okok miatt a határok egyre inkább elmosódnak a munka- és a szabadidő között. (Például otthon a szabadidőnkben is megnézzük a munkahelyi e-maileket, és mindig elérhetőek vagyunk online üzemmódban vagy telefonon.) Ezért mind egyéni, mind szervezeti szinten paradigmaváltásra és innovatív gondolkodásmódra van (lesz) szükség. Ezt támasztja alá a globalizáció következtében változó világunk munkaerőpiaci szereplőkre gyakorolt hatása. A számos befolyásoló tényező közül, leginkább a 21. századra jellemző innovatív kompetenciamegoldások ismerete és tudatos alkalmazása válik fontossá a vezetők számára. Ez kapcsolja össze az egyént, mint magánembert és a munkavállalót a szervezettel, a szervezeti kultúrával (SZABÓ 2013, 191.).

10.3.3. A munkahelyi flow (áramlatélmény)

A munka és a magánélet egyensúlyának gyakorlati megteremtéséhez hozzátartozik egy, a 21. század fejlett munkaerőpiacaira jellemző, hazánkban azonban még kevésbé ismert, illetve alkalmazott jelenségkör, a Csíkszentmihályi Mihály nevéhez fűződő úgynevezett *flow-élmény* meghatározása. A szerző meghatározásában a flow-élmény egy koncentrált, a motivációt a maximumig fokozó élmény, amelynek köszönhetően az ember képes egy dologra koncentrálni, és megfelelően terelni saját érzelmeit a legjobb teljesítmény elérése érdekében. Az egyik legbiztosabb jele az egy-egy feladat megoldása során érzett kitörő öröm, aminek következtében az élet legizgalmasabb kihívásait erőfeszítés nélküli mozgásként, akár spontán áramlásként élhetjük meg. Ez a flow egyik érdekes paradoxonja, a józan észnek ellentmondó következtetése (CSÍKSZENTMIHÁLYI 2001, 19–24.).



10.1. ábra
Flow-élmény

Forrás: CSÍKSZENTMIHÁLYI 2001, 109.

Az elmélet szerint az ember cselekedetei gyakran akkor a legkönnyedebbek, mikor épp a legnehezebb feladatokat teljesíti. Továbbá nehézségeket tapasztal olyankor, amikor csak keveset kell tennie, vagy a helyzetből fakadó követelmények könnyűek. Ezért van az, hogy a flow annyi fontos lehetőséget nyit meg az ember számára: az élet minden lényeges történésének része lehet, legyen szó a munkahelyi környezetről vagy akár a magánéletéről. Az elmélet értelmében a munkának (teljesítménynek, feladatnak) nem kell elkerülendő, fájdalmas szükségszerűségként megjelennie, és a gyakran nehéz (bizonytalan, rugalmatlan) szervezeti légkör is élménygazdagabbá válhat általa.

10.3.4. A vezetők felelőssége az élhető munkahely megteremtésében

Az emberi erőforrással való gazdálkodás ma már túlmutat a hagyományos gondolkodásmódon, és egy új vezetői megközelítést igényel a munkavállalói hatékonyság fokozása érdekében. A szemlélet eszköze a kompetenciaalapú gondolkodás és az innovatív kompetenciamegoldások beemelése a vezetői eszköztárba, így a szervezeti stratégiába és a mindennapi működésbe. Szinte már közhely, hogy a felgyorsult társadalmi változások, az értékek átalakulási folyamatai új kihívások elé állítják a szervezetek tagjait, különösen a vezetőket. A munka és a magánélet megtalált egyensúlya a lelki egészség forrása. Ebbe beletartozik

még az önértékelés, az önbizalom, a folyamatos identitásfejlődés, az autonómia, a realitások elfogadása, az alkalmazkodás, a szociális érzékenység, az érzelmek egyensúlya, a problémamegoldás stb. is. E tényezők a munka világában is egyre nagyobb érdeklődésre tartanak számot, illetve egyre nagyobb szerepet kapnak a hatékony szervezeti működésben. Indokolt tehát, hogy ezekkel a kérdésekkel a közszolgálati szervezetek is foglalkozzanak. Az értelmi, az érzelmi és a gyakorlati kompetenciák helyét és szerepét meg kell találni, fel kell használni a közszolgálati szervezetek irányításában, a humánstratégiák kidolgozásában, illetve megvalósításában. Ez az innovatív gondolkodás és cselekvés lehet az alapja a jövő „élhető élet” filozófiájának, amely egyaránt szolgálja a személyi állomány és a szervezet javát, valamint hosszú távú elképzeléseik megvalósulását.

Tény, hogy korunkban új szempontú megközelítést igényel a vezetői hatékonyság és az eredményesség kérdése a szervezetek gyakorlatában. A bemutatott gondolkodásmód, szemlélet és gyakorlat új perspektívát kínál a közszolgálatban dolgozó vezetők számára. Megvalósítása azonban nyitott és befogadó vezetői attitűdöt igényel.

10.4. Összefoglalás

A vezetésmenedzsment innovációja – új kihívások a közszolgálatban című fejezet olyan modern – 21. századi – menedzsmentterületeket mutat be, amelyek meghatározók a közszolgálati vezetők mindennapjaiban, gondolkodásában és döntéshozatalában. A kompetenciamentedzsment, a generációmenedzsment és az életminőség-menedzsment területei olyan újgenerációs kihívások elé állítják a közszolgálati szervezeteket, amelyekben a vezetők felelőssége jelentőssé válik. Az egyes alfejezetek részletesen mutatták be a legfontosabb jellemzőit a nevezett menedzsmenttechnikáknak, fókuszba állítva a közszolgálat intézményi gyakorlatát. Bemutattuk azokat a kiemelt kompetenciamentedzsment-elemeket, amelyek alapvetően ötvözik és rendszerezik a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének humán folyamatait és funkcióit, és ennek vetületében ismertettük az alkalmazási lehetőségeket a közszolgálati HR-gyakorlatban. Ezt követően az egyes munkaerőpiaci generációkat mutattuk be, amelynek kapcsán részletesen foglalkoztunk a munkáltatói márka jelentőségével a közszolgálati szervezeti kultúrában. Az életminőség-menedzsment elsősorban a munka és a magánélet egyensúlyával foglalkozó terület, amely a közszolgálatban dolgozó beosztotti állományt is egyre jobban foglalkoztatja, különös feladatot és felelősséget róva ezzel a vezetői állományra. Az élhető élet, az életminőség, a munkaorientáció vs. családorientáció napjaink kiemelt HR-feladatai, amelyek nagyban hozzájárulnak a hatékonysághoz és a teljesítményhez.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Mit jelent a kompetenciamentedzsment?
2. Mit jelent a kompetenciamodell?
3. Mutassa be az öttényezős kompetenciamodell!
4. Ismertesse a kompetenciamodell alkalmazásának munkáltatói (szervezeti) előnyeit!

5. Ismertesse a kompetenciamodell alkalmazásának munkavállalói (beosztotti) előnyeit!
6. Hogyan kapcsolódik a kompetenciamenedzsment a stratégiai emberierőforrás-menedzsmenthez?
7. Ismertesse röviden a közszféra gyakorlatát a kompetenciamenedzsment területén!
8. Mít jelent a generációmenedzsment?
9. Mutassa be a munkaerőpiaci generációkat!
10. Mi jellemzi az egyes generációkat az oktatás, technológiához való viszony és a munkavégzési attitűd területén?
11. Mít jelent a munkáltatói márka?
12. Mutassa be a generációmenedzsment gyakorlatát a közszférában, mi jellemző rá napjainkban?
13. Mít jelent az életminőség-menedzsment?
14. Mutassa be Maslow-féle szükségletpiramist!
15. Mít jelent a munka-magánélet egyensúly?
16. Mi a munkahelyi flow (áramlatélmény)?
17. Mi jellemzi napjaink közszolgálati szervezeteit az életminőség szempontjából?

Fogalmak

- beválás
- életminőség menedzsment
- flow-élmény
- generációmenedzsment
- innováció
- kompetenciamenedzsment
- kompetenciaközpontú
- kompetenciakészlet
- kompetenciamodell
- kompetenciatérkép
- kompetenciaszótár
- MAR
- munkáltatói márka
- outplacement
- vezetés-menedzsment
- TÉR
- work-life balance

Felhasznált irodalom

- BOKOR A. (2007): Létezik-e itthon Y generáció? *Vezetéstudomány*, 38. évf. 2. sz. 2–21.
- BIBA S. – SZABÓ SZ. (2015): A munkáltatói márka szerepe a közszolgálatban, különös tekintettel az Y-Z generációra. *Munkaügyi Szemle*, 59. évf. 6. sz. 13–20. Elérhető: www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/elfozetes/02961506.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

- BUJDOSÓNÉ D. E. (2012): *Neumann kontra Gutenberg-galaxis? – Különös tekintettel a generációs olvasási szokásokra*. Veszprém, Networkshop 2012 konferencia.
- CSÍKSZENTMIHÁLYI M. (2000): *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*. San Francisco, Jossey-Bass.
- CSÍKSZENTMIHÁLYI M. (2001): *Flow – Az áramlat (a tökéletes élmény pszichológiája)*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- HENCZI L. – ZÖLLEI K. (2007): *Kompetenciamenedzsment*. Budapest, Perfekt Kiadó.
- KOPP M. – SKRABSKI Á. (2000): *Magyar lelkiállapot az ezredforduló után*. Elérhető: www.tavlatok.hu/86/86kopp_skrabski.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020*. Elérhető: www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- MC CRINDLE M. – WOLFINGER, E. (2011): *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*. Sydney, UNSW Press.
- RAINIE, L. (2010): *Pew Internet & American Life Project*. Elérhető: www.socialcapitalgateway.org/content/paper/anderson-j-rainie-l-2010-future-social-relations-pew-internet-american-life-research-c (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- SULLIVAN, J. (2008): *Employment Branding: the ONLY Long-Term Recruiting Strategy*. Elérhető: www.socialcapitalgateway.org/content/paper/anderson-j-rainie-l-2010-future-social-relations-pew-internet-american-life-research-c (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- SZABÓ SZ. (2008): *A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állománya körében című doktori értekezés alapján*. Budapest, ZMNE.
- SZABÓ SZ. (2013): *A közszolgálati életpályamodell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban*. Köszolgálati humán tükör 2013.
- SZABÓ SZ. (2014): *Köszolgálati életpálya és emberierőforrás-gazdálkodás. A közszolgálati életpályamodell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban*. Köszolgálati humán tükör 2013 résztanulmány. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
- SZABÓ SZ. (2016a): Competency management in the HR management of Public Service. *Hadtudományi Szemle*, 9. évf. 2. sz. 367–376. Elérhető: http://uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi_szemle/szamorok/2016/2016_2/16_2_alt_szabosz.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- SZABÓ SZ. (2016b): Managerial Responsibility and Efficiency in Public Service (Competency-based Solutions). *AARMS*, Vol. 15, No. 3. 271–277. Elérhető: http://uni-nke.hu/uploads/media_items/aarms-2016-3-07-szabo.original.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- SZABÓ SZ. – STRÉHLI-KLOTZ G. (2014): *Köszolgálati életpályák. „Tudásalapú közszolgálat előmenetellel.”* Budapest, Nemzeti Köszolgálati Egyetem. Elérhető: http://khsz.uni-nke.hu/uploads/media_items/rop-2-2-21-emberi-eroforras-aramlas.original.pdf (A letöltés ideje: 2015. 03. 06.)
- SZAKÁCS G. (2014): *Stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban*. Köszolgálati humán tükör 2013 (Ágazati összefoglaló tanulmány). Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Elérhető: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf (A letöltés ideje: 2015. 03. 28.)
- SZAKÁCS G. – BOKODI M. (2002): *A Magyar Köztársaság Rendőrsége Munka- és magatartásértékelési és karriertámogatási kézikönyve*. Budapest, Rendőrtisztí Főiskola, RVTKI.
- SZAKÁCS G. – BOKODI M. – SZAKÁCS É. (2012): A rendészeti vezetőképzés hatásai és beválása. *Belügyi Szemle*, 60. évf. 9. sz. 5–27.

- SZABÓ SZ. – SZAKÁCS G. (2015): *Közzszolgálati HR menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem.
- BRESMAN, H. (2015): What millennials want from work, charted across the world. *Harvard Business Review*, 2015. 02. 23. Elérhető: <https://hbr.org/2015/02/what-millennials-want-from-work-charted-across-the-world> (A letöltés ideje: 2018. 12. 08.)

**KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETEK
MENEDZSMENTJE**

Vákát oldal

11. A stratégiaalkotás módszertana, sajátosságok a közigazgatásban

Az utóbbi években egyre nagyobb az igény a szervezés és vezetés stratégiai szintű megközelítésére a szervezetek működtetésében. A közigazgatás életében is az előre eltervezett változások kiindulópontja a stratégia, a stratégiai tervezés és a stratégiák megvalósítása. Ezek érvényesek az államra és annak intézményrendszerére is. Hiszen az államok sikeres működéséhez is szükség van egyrészt a jövőorientáltságra, másrészt pedig hatékony mindennapi cselekedetekre, döntésekre. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy az állam innovatív magatartásának és innovációt támogató működésének szerves egységet kell alkotniuk (CSATH 2016). Ennek érdekében javítani kell a szervezetek működési hatékonyságán, a közszolgáltatások színvonalán, melynek fontos eszköze a stratégia.

A fejezet célja, a stratégia fogalmától elindulva végigjárni a stratégiai tervezés egyes fázisait; bemutatni a stratégiaalkotás módszertanát és a folyamat során alkalmazott menedzsmenteszközöket. Ismertetjük a stratégiaalkotás közigazgatási sajátosságait, majd a hazai közigazgatás releváns stratégiai dokumentumait, végül a stratégia fejlődési trendjét követve, rámutatunk a stratégiai menedzsment szerepére a szervezetek működésében.

11.1. Stratégia, stratégiai tervezés, stratégiai terv

A stratégia kifejezés a görög *stratos* szóból ered, amely hadsereget jelent. A stratégiák az ókorban hadvezetők voltak, a stratégia pedig hadjáratok és háborúk vezetésének tudománya. Azokat a képességeket, feltételeket, illetve ezek megszervezésének tudományát jelentette, amelyek a végső győzelem eléréséhez voltak szükségesek. A stratégia, stratégiai tervezés kifejezés a 20. század második felében eleinte csak a magánszférában jelent meg a vállalati stratégiák elterjedésével, azonban nagyon hamar az üzleti tudományok egyik legdinamikusabban fejlődő területévé nőtte ki magát. Az üzleti életben megjelent a stratégiai menedzsment, mert a vállalatok között egyre élesedő verseny a piacokat „csatatérre” változtatta. A piaci szereplők között is „különböző piaci háborúk dúlnak”, és ezekben a viszonyokban különösen jól használhatónak bizonyult a stratégiai gondolkodásmód és magának a stratégiának az eszközrendszere. Míg a harcászatban a különböző fegyvernemek és csapatok összehangolt akcióira, a piacon az egyes vállalati funkciók, területek, cselekvési programok összehangolására van szükség a győzelem, a siker elérése érdekében. A közgazdaságtudományban mára gyakorlatilag önálló tudományággá, diszciplínává vált a stratégiai menedzsment (CSATH 1994).

A közszférában csak jóval később került a figyelem középpontjába, a gyakorlatban történő alkalmazása pedig csak a 2000-es években vált általánossá. A hosszú távú tervezés igénye megjelent az állam életében is, az államok megszervezésének körében és természetesen megjelent a jogi szabályozásban is. A tudatos tervezés, összehangolt fejlesztési programok, a koordinált, korrigálható megvalósítás, az átlátható gazdálkodás,

a számonkérhetőség és a nyilvánosság tájékoztatása azok a kulcskifejezések, amelyek körülírják az államéletben tapasztalható stratégiai gondolkodásmódot, stratégiai szemléletet (YOUNG 2002).

11.1.1. A stratégia

A stratégia fogalmának és szerepének beazonosítását tudományterülettől és elméleti irányzattól függően sokan megkíséreltek már. Általánosságban a stratégiát meghatározhatjuk úgy is, mint egy bizonyos célállapot elérése érdekében végzendő cselekvések hosszabb távú terve, amely a végrehajtáshoz szükséges erőforrások biztosítását időben kiterjedten gondolkodva teremti meg. Maga a stratégiai tervezés pedig nem más, mint ennek a hosszú távú tervnek a módszertanilag következetes kidolgozása, beleértve a ciklikusan visszatérő újratervezés és finomhangolás fontosságát is (CSATH 1994).

A *stratégia* tehát a célok elérésének eszköze. Egy jövőre irányuló cselekvés, amelyet legáltalánosabban a szervezet *küldetése* határoz meg, és amely a szervezeti stratégia része. A *stratégiai tervezés* a stratégia és az akciók kidolgozását foglalja magában. A *stratégiai célok* azok a „kis állomások”, amelyeket a szervezeteknek el kell érnie ahhoz, hogy a kitűzött jövőkép elérhetővé váljon. A *jövőkép* olyan gondosan megfogalmazott és konkrét helyzetkép, amely világossá teszi azt, hogy a szervezet adott idő múlva hová kíván eljutni. Az elérendő célok lényege és haszna, hogy irányt mutasson a cselekvéshez, tisztázza azt, hogy kinek mi a szerepe és a felelőssége, valamint, hogy lehetővé tegye a teljesítméymérést.

11.1.2. A stratégiai tervezés

A *stratégiai tervezést* is sokféleképpen definiálják, többféle megközelítés létezik. Az egyik megfogalmazás szerint a stratégiai tervezés átfogó elemzések végzése a jövő biztosítását és környezettel való hosszú távú összhang megteremtését segítő alapvető változások megtervezése és bevezetése céljából (CSATH 2004).

Mivel a stratégia nem más, mint egy *tervdokumentum*, amely a leírja a jövőben végrehajtani kívánt tevékenységeket, ebből a meghatározásból következik a stratégiai tervezés két jellemzője: az írásbeliség követelménye, miszerint módszertani szabályok mentén, dokumentált módon kell a tervezést elvégezni; valamint az a körülmény, amely a változó külső és belső környezeti tényezőkből fakadóan a tervezéskor számottevő mértékben becsült jövőbeli események bizonytalan voltából fakad.

A stratégiai tervezés során egy adott szervezet megfogalmazza azt, honnan hova kíván eljutni, mi az a jelenlegitől eltérő célállapot a jövőben, melyet el kíván érni. A stratégiai tervezés során ennek megállapítása történhet a jelenlegi helyzet pontos leírásával és elemzésével, de jellemzően küldetésnyilatkozat (misszió), jövőkép (vízió) és célok, célkitűzések meghatározásával történik. Ezekről a későbbiek folyamán bővebben is szó lesz.

A stratégia kidolgozásának két szintje ismeretes a *szervezeti stratégia* és a *funkcionális stratégia*. A szervezeti stratégia egy alapstratégia, amely az általános cselekvési iránnyal foglalkozik, és meghatározza a változások prioritásait. A funkcionális stratégia a szervezeti

funkciók hatékony, optimális működését írja le. Ezek a funkcionális stratégiák jó esetben nem egymástól elszigeteltek, hanem összekapcsolódnak, és szervesen illeszkednek a szervezeti stratégiához. Például ilyen a *humán stratégia*, amelynek kialakításakor a szervezeti stratégiában szereplő célokból kiindulva határozható meg, hogy ezek eléréséhez milyen típusú emberi erőforrásra van szükség.

A stratégiai tervezés fő eleme az *időbeliség*. Maga a tervezési folyamat időtáv alapján háromféle lehet:

- *hosszú távú tervezés*: minőségi stratégiai lépések, vertikális célmeghatározás,
- *középtávú tervezés*: konkrét célok és feladatok kitűzése,
- *operatív/rövid távú tervezés*: egy-egy területre koncentráló feladatok meghatározása.

A stratégiai tervdokumentum a hosszabb távú célok felvázolására alkalmas, átfogja a jelenlegi és a célállapot közötti időtartamot. Hosszú távú stratégia például egy országos előrejelzés, illetve az egy adott szakterületre koncentráló hosszú távú koncepció (ilyen például az E-közigazgatási keretrendszer koncepció). Középtávú lehet például a miniszteri program, a szakpolitikai vagy intézményi stratégia is. Rövid távú stratégiák között említhetjük az intézményi munkaterveket, valamint a szakpolitikai programokat. Ezekről a későbbiekben részletesen is szó lesz.

A stratégiai tervek *időhorizontjának* pontos megválasztására azonban nincs egy általánosan elfogadott séma. A legjobb megoldás, ha a szervezet a jelenlegi állapota és az elgondolásai alapján dönt a terv időhorizontjáról, de mindenképpen gondolni kell arra, hogy a leghosszabb terv összhangban álljon a rövidebb távú tervekkel.

A stratégiai tervezés folyamatos tevékenység, amely mindig hosszabb távot fog át. A hosszabb táv tényleges hosszát az határozza meg, hogy mekkora a kitűzött célok elérhetősége és a tevékenységek jellege. Akármennyi időre is készítünk tervet, annak összhangban kell lennie a rövidebb távú tervekkel. A terv időhorizontját nem korlátozhatja a környezeti változások előrejelezhetősége sem, hiszen egy folyamatosan változó közegben kell döntéseket hoznia a vezetésnek. A jó stratégia jövőteremtő, és nem passzívan alkalmazkodó. A változtatást egy szervezetnél gyakran akkor kell elkezdeni, amikor arra látszólag semmi szükség nincs.

A stratégiai tervezés legfontosabb *jellemzői*: jövőbe tekintő, cselekvésorientált, aktív, rugalmas, változtatásokra orientált, tartós sikert biztosít. A stratégiai tervezés kiindulási pontja a *premisszák*, amelyek a külső környezet egyes releváns, az adott szervezet által nem befolyásolható paramétereinek *jövőbeli állapotára vonatkozó feltételezések*. Ezek közé tartozik az inflációs ráta, a devizaárfolyamok, a várható költségvetési megszorítások, egy politikai kurzusváltás bekövetkezése, meghatározó nemzetközi rendszerekhez történő csatlakozási időpontok (DRÓTOS 2011).

A stratégiai tervezés működési elve a *ciklikusság*. A ciklikusság az önmagába visszaterő fejlesztési folyamatot jelöli, amelynek lényege, hogy a tervezés alapján megvalósul a végrehajtás, azután annak ellenőrzése, majd az értékelése, és végül az így kapott információk visszacsatolásra kerülnek az újabb tervezési folyamatba. Ennek köszönhetően biztosítható a tervezési folyamat és rajta keresztül az egész stratégiai ciklus folyamatos fejlesztése.

A stratégiai tervezésnél nagyon fontos még az egyes szinteken megállapított célok *hierarchikus illeszkedése*. Az olyan kapcsolatok esetében, ahol alá-fölé rendeltségi vagy más függési viszony van jelen, a hierarchikus jelző arra utal, hogy egy alsóbb szinten lévő stratégiai célrendszer nem lehet ellentétes egy felsőbb szinttel, hozzá kell igazítani a célkitűzéseit. Ennek az az előnye, hogy a szervezet a tevékenység megvalósításával nem csupán saját céljait teljesíti, de hozzájárul a magasabb szintű célok teljesítéséhez is.

Összegezve: a stratégiai tervezés olyan folyamat, amelynek során a vezetés általános, hosszú távú célokat és konkrét, rövidebb távú teljesítménycélokat határoz meg, majd olyan akciókat dolgoz ki, amelyek segítségével a célok elérhetők. A siker szempontjából fontos tényezők mindazok a tevékenységek, amelyeket egy adott szervezetnek meg kell valósítania. Stratégiai tervet kell készíteni minden olyan területen, ahol az eddigiekhez képest változtatást kívánunk bevezetni.

11.1.3. A stratégiai terv

A stratégiai tervezés *produktuma* a stratégiai terv. Maga a terv jellege szerint háromféle lehet:

- *stratégiai terv*: a szervezet egészére vonatkozik,
- *taktikai terv*: egy adott eredmény eléréséhez szükséges lépéseket tartalmazza,
- *operatív terv*: a végrehajtáshoz kapcsolódó feladatokat tartalmazza.

A stratégiai terv magában foglalja a szerv legfőbb céljait, irányelveit és tevékenységeit. Leírja, hogy az adott szerv mivel foglalkozik, és miért foglalkozik azzal, kijelöli a jövőre vonatkozó célokat és a célok megvalósításának módját is. A stratégiai terv abból a célból készül, hogy biztosítsa, hogy valamennyi érdekelt fél (az állam vagy a helyi hatóságok, a munkatársak és a felhasználók) számára érthető és egyértelmű legyen, hogy mi az adott intézmény feladata, és milyen célkitűzései vannak. A megfelelő stratégiai terv be tudja bizonyítani, hogy az adott intézmény az erőforrásokat az optimális módon, a prioritásokra fókuszálva képes használni. A tervnek tartalmaznia kell azt is, hogy az intézmény milyen módon fogja mérni a folyamatok előrehaladását, és miként fogja erről informálni az érdekelteket.

A stratégiai terv segít abban, hogy:

- a már adott feltételek ne korlátozzák a célok elérését,
- megtaláljuk azt a módszert, amellyel a célok eléréséhez szükséges feltételeket megteremthetjük,
- olyan tevékenységi kört válasszunk, ahol erősségeinkre építve, a környezeti lehetőségeket kihasználva sikeresek lehetünk.

11.1.4. A stratégiai terv megvalósítása

Megvalósítás nélkül a legjobb stratégiai terv is felesleges, illetve egy megfelelő stratégiai terv nélkül a megvalósítás esetlegessé válik. A stratégiai terv nem állhat meg a célok és tevékenységek meghatározásánál, ezért fontos, hogy a tervezés során szem előtt legyen a *végrehajthatóság követelménye* is. Hiszen mit ér egy olyan terv, amely egyértelmű célkijelölés mentén logikus beavatkozási rendet jelenít meg, de figyelmen kívül hagyja a ren-

delkezésre álló, illetve szükséges erőforrások felmérését? A stratégiai tervezésben kitűzött célok elérésének legfontosabb eszköze a *stratégiai program és akciók*, amely tartalmazza a megvalósításhoz szükséges forrásokat és eszközöket, hiszen ezen keresztül lehet véghez vinni a változásokat. A *stratégiai vezetés* a tervezés és a megvalósítás együttes folyamata.

A stratégiai terv megvalósításának *két fontos szakasza* van:

- a program és az akciók végrehajtása, ellenőrzése, a teljesítmény értékelése,
- a visszacsatolás, valamint a szükséges módosítások elvégzése.

A stratégiai terv sikeres végrehajtásához öt elemre van szükség. Ezek:

1. a jövőkép, a célok, az értékrend, a misszió és a megvalósítandó akciók együttese,
2. a jó szervezeti felépítés és működtetés,
3. a lejátékosodó értéktermelő folyamatok összessége,
4. a motiváció, mely az embereket és a szervezeteket összekapcsolja,
5. a rendelkezésre álló szakemberállomány a maga képességeivel, tudásával, akaratával és elkötelezettségével (FEKETE 2011).

A sikeres megvalósítás feltétele az is, hogy folyamatosan visszatérjünk a kulcskérdésekre: Fontosak és reálisak-e még a célok? Látjuk-e még a jövőképhez vezető utat? Elegendő-e még az energia, az erőforrás, a lelkesedés a megvalósításhoz?

11.1.5. A stratégiai terv értékelése

Alapjában véve megállapítható, hogy minden stratégiai terv annyit ér, amennyi megvalósul belőle. A terv értékelése legalább olyan fontos, mint maga a terv elkészítése, hiszen csak a folyamatos ellenőrzés teszi lehetővé, hogy alakítani és pontosítani tudjuk a tervet (CSATH 1994).

Célszerű a stratégiai terveket évenként felülvizsgálni, és természetesen folyamatosan ellenőrizni kell ezeket. Egy stratégiai terv ellenőrzésénél a legfontosabb, hogy megvizsgáljuk, a megfogalmazott célokat mennyiben sikerült megvalósítani. A stratégia nyomon követése során értékelni kell az elmaradt, a megtörtént és a várható terveket. Az értékelésekhez olyan mutatókat kell használni, amelyek pontosan jelzik a terv hatékonyságát és gazdaságosságát.

Ezek a *mutatók* például a következők lehetnek: a források hasznosításának mutatói, a minőségi mutatók, gazdaságossági mutatók. A források hasznosításának mutatóival a pazarlást, a fel nem használt forrásokat szűrhetjük ki. A minőségi mutatókkal a minőség-ellenőrzést lehet megoldani. A költségeket néha nagyon nehéz felmérni, ebben a gazdaságossági mutatók lehetnek a segítségünkre.

A stratégiai ellenőrzésnek *négy fő területe* lehet. Ezek a következők:

1. a stratégiai feltételek ellenőrzése, azaz, hogy fennállnak-e még a kiinduló feltételek;
2. a stratégiai megvalósulásának ellenőrzése, vagyis, hogy a kijelölt vonalon haladunk-e;
3. a tág környezet nyomon követése, hogy bekövetkezett-e valami változás;
4. a vészjelzések elemzése, tehát a váratlan és a létet alapvetően befolyásoló változás azonosítása (CSATH 1994).

A stratégiai ellenőrzésnek különböző feltételei lehetnek. Ezek például: egyértelműen meg kell különböztetni az ellenőrzés *szintjeit* (stratégiai, taktikai, operatív), jól meg kell határozni a vizsgálni kívánt *teljesítménykritériumokat*, és csak olyan tényezőt érdemes az ellenőrzés céljára kiválasztani, amelyet *mérni lehet*, és amely a *teljesítménnyel* közvetlen kapcsolatban van.

A stratégiai terv ellenőrzési folyamatának *fő szakaszai*:

- az ellenőrzési terület meghatározása,
- a teljesítményszintek meghatározása,
- a megvalósuló folyamatok mérése,
- az aktuális adatok összehasonlítása a kitűzötttel,
- döntés a szükséges beavatkozásról,
- a beavatkozás megvalósítása.

Kutatások bizonyítják, hogy a szervezetek nagy része nem ellenőrzi, hogy a kidolgozott stratégiai tervei hogyan állnak az idő előrehaladtával. Az emiatt felmerülő problémák kezelésére született megoldási javaslatokat a 11.1. táblázat foglalja össze (PLANT 2009).

11.1. táblázat

Problémák és megoldási javaslatok

Problémák	Megoldás
A stratégiai terv nem egy élő, szervezetbe ágyazott dokumentum.	Egy stratégiaiterv-készítési workshop szervezése.
A stratégiai célok nem rendezettek és rangsoroltak.	Olyan kritériumrendszer kidolgozása, amely segíti a vezetőket a stratégiai célok rangsorolásában.
A stratégiai kezdeményezések hiányzó finanszírozása.	A stratégiai terv és az éves költségvetési tervezés összeillesztése.
Nem tudjuk, hogy mikor érjük el a kitűzött jövőképet és a stratégiai céljainkat.	Teljesítményértékelési rendszer vagy teljesítmény-mutatószámrendszer kialakítása, amellyel kommunikálhatjuk a céljaink sikeres elérését.
Az érintettek alulinformáltak érzik magukat a stratégiai tervvel, valamint az előrehaladással kapcsolatban.	Az érintettek számára kommunikációs csatornák kialakítása, amelyeken keresztül a megfelelő információkhoz juthatnak.
Nincs utókövetési folyamat a megvalósított stratégiai kezdeményezésekről.	Részletes utókövetési rendszer kialakítása.

Forrás: PLANT 2009

Miután áttekintettük a stratégiai tervezés általános kérdéseit, következzenek a stratégiaalkotás sajátosságai a közigazgatásban.

11.2. Stratégiaalkotás a közigazgatásban

Közigazgatási szervezeteket meghatározott társadalmi igények kielégítésére, jogszabályban rögzített feladatok elvégzésére hoznak létre, ezért felmerülhet a kérdés, hogy miért is van szükség esetükben a stratégiaalkotásra. A fő érvek az alábbiakban összegezhetők (DRÓTOS 2011):

- A jogi szabályozás (például alapító okirat) általában csak a célokat rögzíti, elérésük módját viszont már nem.
- Ezek a dokumentumok ráadásul ritkábban frissülnek, mint amilyen gyakorisággal a társadalom új elvárásokat támaszt a közcélú szervezetekkel szemben.
- Miközben rögzítik egy közigazgatási szerv alaptevékenységét, nem adnak konkrét, utólag is visszamérhető elvárásokat az egyes részterületekre.
- Nyelvezetük gyakran nem felel meg annak az elvárásnak, hogy a stratégia legyen közérthető és inspiráló.
- Egyes közösségi célok csak több közigazgatási szervezet összefogásával érhetők el. A szükséges kooperációs kapcsolatokat a jogi szabályozás általában nem tartalmazza, ehhez szakpolitikákra, szakági stratégiákra van szükség.

Egy közigazgatási szerv működésének rendszere funkciókból és az azokhoz kapcsolódó feladatokból áll. Mindegyik feladathoz hozzárendelhető egy megvalósító folyamat, amely különböző tevékenységekből épül fel. Ezek a tevékenységfajták a jogszabályok alapján bizonyos szervekhez, pozíciókhoz köthetők. Ezeket nevezzük hatásköröknek, amelyek együttesen biztosítják a szervezet működését. A fenti okok miatt ebben a szektorban is elengedhetetlen, hogy a szervezetek saját intézményi, illetve különböző funkcionális stratégiákkal rendelkezzenek.

11.2.1. A stratégiaalkotás sajátosságai a közigazgatásban

A közigazgatási szervezetek esetében a stratégiaalkotási folyamat jellemzői eltérnek az üzleti szférában alkalmazható folyamatétól. Ezeket a különbségeket a 11.2. táblázat foglalja össze.

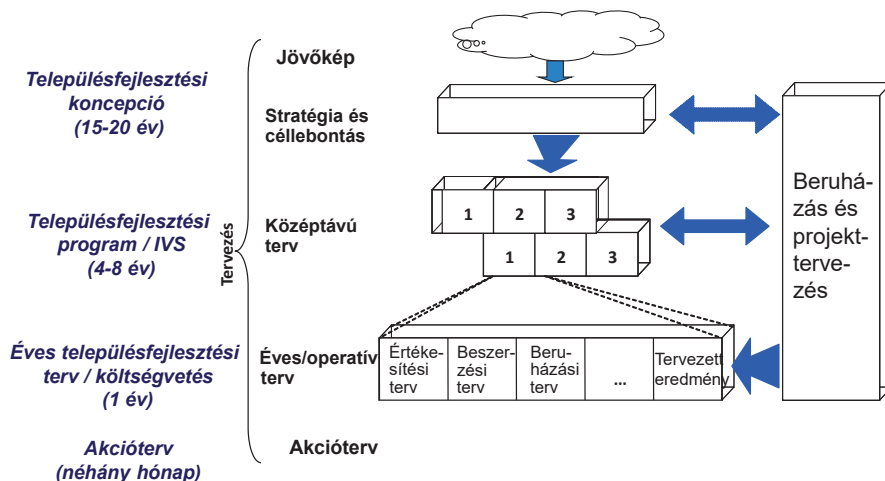
11.2. táblázat

Az üzleti és a közszolgálati szféra stratégiaalkotási folyamatának összehasonlítása

Üzleti szféra	Közszolgálati szféra
Nagy szabadságfok a stratégia kialakításánál.	A stratégiaalkotás folyamata politikai/jogi korlátokkal szembesülhet.
A szervezet cselekvési terepe a szabad piac.	A piaci modell csak korlátozottan érvényesül.
A finanszírozás fő forrása az árbevétel.	A finanszírozás több helyről érkezik.
Az irányítási rendszer egyértelműen hierarchikus.	Az irányítási rendszer alapja a konszenzus.
Homogén célrendszer.	Heterogén célrendszer számos érintettel.
A legfontosabb cél a pénzügyi tervek teljesítése.	A legfontosabb cél az intézmény alapfeladatainak megfelelő ellátása.
A teljesítmények megítélése egyértelmű.	A teljesítmények megítélésénél nagy az egyedi megítélés szerepe.

Forrás: Folyamatmenedzsment a gyakorlatban (2006)

Az általánosságban elterjedt gyakorlat: a klasszikus stratégiaalkotási módszertan alkalmazása a közigazgatásban. Azonban jelen-jövő modell adaptálása is megfigyelhető a közszolgálati szektor stratégiaalkotási hierarchiájában, ahogy az ábrán látható önkormányzati példa mutatja.



11.1. ábra

Önkormányzati példa a stratégiai hierarchiára

Forrás: Folyamatmenedzsment a gyakorlatban (2006)

Az alkalmazkodási formák leírásához a közszolgálati szervezetek esetében is jól alkalmazhatók a MILES–SNOW–MEYER–COLEMAN-féle (1978) stratégiatípusok. GREENWOOD (1987) települési önkormányzatokra vonatkozó kutatása során ezeket a következők szerint definiálta (DRÓTOS 2011):

- *Védők:* azok az önkormányzatok, amelyek a stabilitást előnyben részesítik a kísérletezéssel szemben, és a kötelezően előírt feladataik ellátására összpontosítanak. Leginkább belső hatékonysági problémáikkal vannak elfoglalva.
- *Elemzők:* azok az önkormányzatok, amelyek más, hasonló funkciókat gyakorló önkormányzatoktól kívánnak tanulni saját teljesítményük javítása céljából.
- *Kutatók:* azok az önkormányzatok, amelyek aktívan keresik az új lehetőségeket és kihívásokat.
- *Reagálók:* azok az önkormányzatok, amelyek pozitívan értékelik a stabilitást, de változtatnak, ha a körülmények megkövetelik.

11.2.2. A hazai közigazgatási stratégiák

Az Alaptörvényből levezethetően a kormány eredeti jogalkotói hatáskörben, kormányrendeleti szinten szabályozza a stratégiaalkotás feladatait. A közigazgatásban egy-egy stratégiai folyamat *igazgatási ciklusnak* tekinthető. Helyzetelemzéssel, a környezet elemzésével kezdődik, majd a feltételek számbavétele után a jövőkép meghatározásával, a jövőképhez szükséges feladatok, intézkedések megfogalmazásával, a felelősök, határidők kijelölésével, illetve értelemszerűen a korrekciós mechanizmusok, ellenőrzési mechanizmusok meghatá-

rozásával történik. A közigazgatás feladata nem csupán a stratégiák előkészítése, valamint a stratégiai dokumentumok megfogalmazása, hanem az esetek legnagyobb részében a stratégiák megvalósításáért is felelős.

A kormány 2012-ben elfogadta a kormányzati stratégiai irányításról szóló 38/2012. (III. 12.) Kormányrendeletet. A rendelet létrehozta a *Kormányzati Stratégiai Irányítási Rendszert*, amelynek lényege, hogy a stratégiai szemlélet a kormányzati tervezési tevékenység részévé váljon, a tervezés egységes, strukturált rendszerbe illeszkedjen, és a stratégiai dokumentumok a kormányzati célokat képezzék le azonos módszertan mentén. A rendeletben meghatározták többek között az alapfogalmakat, valamint a kötelezően megalkotandó és a fakultatív módon megalkotható stratégiai dokumentumokat. A rendeletnek köszönhetően létrejött egy átlátható, strukturált stratégiai tervezési rendszer. A kormányzati stratégiai irányítás bevezetésének célja, hogy a szervezetek tervezési képességei javuljanak, és a működésük alapvető elemévé váljon a stratégiai gondolkodás.

A kormányzás a közjó, a közfeladatok megvalósítása érdekében történik, tehát mondhatjuk, hogy a kormányzás célja a közjó megvalósítása. A *Magyary-program* bevezette a „*Jó Állam*” paradigmáját, ami a közjó és a közszolgálati etika normáira támaszkodva szorosán összekapcsolódik a jó kormányzás és a jó közigazgatás fogalmával, azaz a hatékony működés és a fenntartható eredmények biztosításával. A dokumentum kiemeli a szervezést is, ami egy eszközt képez a cél, azaz a stratégiai és politikai célkitűzések megvalósítása felé. A „*Jó Állam*” kialakításához ugyanakkor hozzájárul a közszolgáltatások színvonalának emelése is. Ezen intézkedés megvalósulásával elérendő cél egyrészt a közszolgáltatások szervezési feltételeinek fejlesztése, másrészt a közszolgáltatásokhoz kapcsolódó bürokráciacsökkentés, illetve az elektronikus ügyintézés támogató szolgáltatások biztosítása a közszolgáltatások egyéb területén.

A *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014–2020)* az egész közigazgatás fejlesztését célozza, nagy hangsúlyt fektetve a közigazgatás szervezési feltételeinek, illetve személyi állományának fejlesztésére, valamint a közszolgáltatások színvonalának javítására és az elektronikus támogatások fejlesztésére is. A dokumentumban megfogalmazottak szerint, a 2014–2020-as tervezési ciklusban célszerűnek látszik intézményekre és intézménycsoportokra konkrétan alkalmazott hatékonyságnövelő és menedzsmentet javító programok indítása.

A stratégiákat tipizálhatjuk és csoportosíthatjuk is aszerint, hogy a különböző stratégiai tervdokumentumok hierarchiájában, rendszerében hol helyezkednek el. Lehet átfogó, az egész országra kiterjedő stratégia vagy adott esetben egy átfogó stratégia valamely témakörét kidolgozó tervdokumentum. A stratégia hatóköre szerint megkülönböztethetünk országos, ágazati vagy intézményi szintű stratégiát. Országos hatáskör lehet például országos előrejelzés, egy adott ágazatra vonatkozó hatáskör lehet egy szakpolitikai program, egy adott intézményre vonatkozó hatáskör pedig egy intézményi munkaterv.

A különböző stratégiáknak egymással hierarchikus rendszert kell alkotniuk. A stratégiák hierarchikus rendszere a jogforrási hierarchiához hasonló, tehát az alacsonyabb szintű stratégiai dokumentum nem lehet ellentétes a logikailag a hierarchiában föllette álló szinten lévő stratégiai dokumentummal. A stratégiák közül a szűkebb tartalmú, témakörű illeszkedik az átfogóbbhoz. A stratégiák hierarchikus rendszerét a magyar közigazgatásban a 11.2. ábra mutatja.



11.2. ábra

A stratégiák hierarchikus rendszere a magyar közigazgatásban

Forrás: a szerző szerkesztése

Megkülönböztethetünk kötelezően, illetve nem kötelezően elkészítendő stratégiákat is. A *kötelezően elkészítendő stratégiák* közé tartozik az országelőrejelzés, a nemzeti középtávú stratégia, a miniszteri program és az intézményi munkaterv. A *nem kötelezően elkészítendő stratégiák* között lehet megemlíteni például a hosszú távú koncepciót, a fehér könyvet, a zöld könyvet, a szakpolitikai stratégiát, a szakpolitikai programot, valamint az intézményi stratégiát.

A stratégiai dokumentumok esetében beszélhetünk még *kiemelt stratégiai tervdokumentumokról* és *egyéb stratégiai tervdokumentumokról*. A következőkben ezen stratégiai tervdokumentumok áttekintése következik.

11.2.3 A stratégiaalkotás fejlődési irányai

Napjainkban a stratégia az eredményes működés egyik alapfeltétele. A stratégiákat általában a szervezet hierarchiájának magasabb szintjein alakítják ki. Ez azt jelenti, hogy a stratégia kidolgozásában a vezetőknek van döntő szerepe. A stratégia kialakításához és annak sikeres végrehajtásához azonban szükséges a munkatársak együttműködése. Jól együttműködni pedig csak akkor vagyunk képesek, ha mindenki pontosan tudja a helyét és a feladatát a szervezetben belül. A motiváló jövőkép a jelenhez képest minőségileg más, egy ideálisabb állapot leírását jelenti, és olyan hosszú távú értékrendet fejez ki, amelyért érdemes dolgozni és áldozatot vállalni, összeköt, lelkesít, és új, jobb megoldások keresésére ösztönöz, valamint segíti a szükséges változtatások megvalósítását.

A kormányzás, az állami működés során is felértékelődik a stratégiaalkotás és megvalósítás képessége. A tapasztalatok szerint azonban ahhoz, hogy a szervezet valóban stratégiai módon viselkedhessen, szükség van egyfelől magának a stratégiai tervezési folyamatnak

az átfogó, tudatos és szisztematikus felépítésére és működtetésére (azaz a stratégiai tervezés menedzselésére), másfelől pedig a szervezet egészének bizonyos fokú megváltoztatására, az új követelményekhez való alkalmazkodására.

Ilyen módon tehát a stratégiai tervezés valójában stratégiai menedzsmentet kell hogy jelentsen, hiszen mind a tervezési folyamat sikere, mind pedig annak megvalósítása, vagyis a stratégiaorientált működés a szervezet teljes rendszerét érintő, átfogó követelmények teljesülését teszi szükségessé. Ezt a felismerést tükrözi a szóhasználat eltolódása a stratégiai tervezés felől a *stratégiai menedzsment* irányába.

Tekintettel a szektor sajátosságaira, a közszolgálati szféra kiváló terepet biztosít a stratégiai menedzsment *hagyományos (célracionális)*, illetve ezzel szemben álló, *alternatív* irányzata közötti választáshoz, ugyanis könnyen belátható, hogy a közigazgatási szervezetek környezetének relatíve kisebb változékonysága az előbbi, relatíve nagyobb komplexitása viszont az utóbbi felfogást erősíti. Emellett megjelent, és egyre elfogadottabb egy harmadik, az ún. *intézményi* megközelítés is. A 11.3. táblázat e három markáns elméleti vonulatot foglalja össze.

11.3. táblázat

A közszolgálati szektor stratégiáinak lehetséges fejlődési irányjai

<i>A hagyományos (célracionális) megközelítés</i>	A stratégiai vezetést egy olyan <i>szisztematikus folyamatnak</i> tekinti, amely a környezet, valamint a belső adottságok, erőforrások részletes elemzésével indul, majd pedig az egyre alacsonyabb aggregáltságú tervek kidolgozásán keresztül eljut a stratégiai akciók megfogalmazásáig, illetve azok megvalósításáig.
<i>Az alternatív stratégiai menedzsment iskola</i>	Elvetik a racionális stratégiaalkotás lehetőségét a közszolgálati szektorban. Álláspontjukat mindenekelőtt a közszolgálati szervezetek célkitűzési és megvalósítási folyamatainak széles körben tapasztalható problematikus vonásaival támasztják alá.
<i>Az intézményi megközelítés</i>	<i>A társadalom feltevései és elvárásai határozzák meg</i> , hogy miként kell kinéznie a szervezeteknek. A szervezetek formális struktúrájában bekövetkező változásokat egyre kevésbé a verseny vagy a hatékonysági követelmények, sokkal inkább <i>a környezetben egyre növekvő mértékben jelentkező szabályok és elvárások határozzák meg</i> .

Forrás: ANTAL et al. 2011

Érdekes paradoxon, hogy míg a stratégia szó eredete a közszolgálati szektorhoz kötődik (mivel elsőként a hadseregben és az államvezetés egészének szintjén értelmezték), addig a közigazgatás későbbi elmélete és gyakorlata sokáig szinte teljesen figyelmen kívül hagyta ezt a fogalomkört. Szintén figyelemre méltó, hogy amióta a stratégiai vezetés mint az üzleti tudományok egyik legdinamikusabban fejlődő területe újra kísérleteket tesz a közszolgálati szektor meghódítására, a teljes elutasítástól a csodaszerként való emlegetésig a legszélsőségesebb véleményeket váltja ki mind az elméleti kutatók, mind a gyakorlati közszolgálati szakemberek körében (DRÓTOS 2011).

11.3. Összefoglalás

A fejezetben a stratégiai tervezés módszertanát tekintettük át, majd a stratégiaalkotás módszertanát, amely átfogó keretet biztosít ehhez a munkához, végül az egyes fázisok során használt eszköztárat vettük sorra. Ezután a stratégiaalkotás közigazgatási sajátosságainak bemutatása következett, majd a hazai releváns stratégiai dokumentumok átfogó ismertetése, végül pedig áttekintettük a stratégiaalkotás lehetséges fejlődési irányait. A hazai közigazgatást is egyre inkább jellemzi a stratégiai szemléletmód, és ennek nyomán, a stratégiai tervezés mellett, a stratégiai menedzsment egyre szélesebb körben való terjedése tapasztalható.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Kell-e stratégia a közigazgatási szervezeteknek, és ha igen, akkor miért?
2. Milyen időtávra alkossunk stratégiát? Lehet-e hosszú távra tervezni?
3. Milyen környezeti tényezők befolyásolják a stratégiaalkotás folyamatát?
4. Ki készítse a stratégiát, és kik az érintettek?
5. Mire vonatkozzon a stratégia, és hogyan alakuljon a stratégiaalkotás folyamata?
6. Milyen stratégiai eszközöket használhatunk?
7. Hogyan épül fel a stratégiai hierarchia a közigazgatásban?
8. Miben különbözik a közszektor az üzleti szektortól a stratégiaalkotás szempontjából?

Fogalmak

- időhorizont
- jövőkép
- küldetés
- premisszák
- stratégia
- stratégiaalkotás
- stratégiai célok
- stratégiai menedzsment

Felhasznált irodalom

- ALFORD, J. – O'FLYNN, J. (2009): Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings. *International Journal of Public Administration*, 32. évf. 171–191.
- ANTAL Zs. – DRÓTOS Gy. – KOVÁTS G. – KISS N. T. – RÉVÉSZ É. E. – VARGA-POLYÁK Cs. (2011): *Közzszolgálati szervezetek vezetése*. Budapest, Aula Kiadó.
- BALATON K. – HORTOVÁNYI L. – INCZE E. – LACZKÓ M. – SZABÓ Zs. – TARI E. (2014): *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- BARAKONYI K. (1999): *Stratégiai tervezés*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
- BARAKONYI K. (2000): *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.

- BELÉNYESI E. – BRECSOK A. – DÖMÖTÖR I. – GÁSPÁR M. – GÖNDÖR A. – JENEI Á. – SZÁMADÓ R. (2015): *Fejlesztő közösségek: A helyi közösségi akadémiák hálózata*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- BOUCKAERT, G. (2009): Public Sector Reform in Central and Eastern Europe. *Halduskultuur – Administrative Culture*, Vol. 10. 94–104.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Washington, Beard Books.
- CSATH M. (1994): *Stratégiai tervezés és vezetés*. Budapest, Leadership Vezetés- és szervezetfejlesztési és tanulást segítő Kft.
- CSATH M. (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Budapest, Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó.
- CSATH M. (2016): Innovatív és agilis állam mint a sikeres gazdaság és társadalom feltétele. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 1. sz. 4–23.
- FEKETE J. Gy. (2011): *Környezetstratégia*. Elérhető: www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyezetstrategie/adatok.html (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- Folyamatmenedzsment a gyakorlatban* (2006). Budapest, IFUA Horváth & Partners Kft.
- GÁSPÁR M. (1995): *Helyi önkormányzati menedzsment*. Csákberény, Közigprint–Közigkonzult.
- OSBORNE D. – HUTCHINSON P. (2006): *A kormányzás ára – Hatékonyabb közszolgáltatások megszerítések idején*. Budapest, Alinea Kiadó – IFUA Horváth & Partners Kft.
- PLANT, T. (2009): Holistic Strategic Planning in the Public Sector. *Performance Improvement*, Vol. 48, No. 2. 38–43.
- ROSTA M. (2012): *Innováció, adaptáció és imitáció: Az új közszolgálati menedzsment*. Budapest, Aula Kiadó.
- YOUNG, R. D. (2002): *Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector* [A stratégiai tervezés különböző fogalmainak gyűjteménye]. Columbia SC. University of South Carolina, Institute for Public Service and Policy Research.
- GREENWOOD, R. (1987): Managerial Strategies in Local Government. *Public Administration*, Vol. 65, No. 3. 241–364. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1987.tb00663.x>
- MILES, R. E. – SNOW, C. S. – MEYER, A. D. – COLEMAN, H. J. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3. 546–562. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>

Jogforrások

- A kormányzati stratégiai irányításról szóló 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet
- A korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról szóló 1104/2012. (IV. 6.) Korm. határozat
- A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1004/2016. (I. 18.) Korm. határozat
- A Magyar nemzeti társadalmi felzárkózási stratégia II. végrehajtásának a 2015–2017. évekre szóló kormányzati intézkedési tervéről szóló 1672/2015. (IX. 22.) Korm. határozat
- A Nemzeti Fenntartható Fejlődés Keretstratégia megvalósítását szolgáló kormányzati intézkedésekről szóló 1888/2016. (XII. 29.) Korm. határozat

A Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alap 2016. évi programstratégiájának jóváhagyásáról szóló 1058/2016. (II. 25.) Korm. határozat

A Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alap 2017. évi programstratégiájának jóváhagyásáról szóló 1762/2016. (XII. 15.) Korm. határozat

Kormányzati Stratégiai Iránymutatási Módszertani útmutató (Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium)

Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégiával kapcsolatos feladatokról szóló 1052/2015. (II. 16.) Korm. határozat

12. Szervezetistruktúra-modellek és megjelenésük a közigazgatásban

A közigazgatás intézményrendszere nagyon sokféle szervezetből áll, többek között e szervezetrendszer része egy ágazat komplex irányításáért felelős, országos hatáskörrel működő minisztérium, egy speciális feladatokkal foglalkozó központi hivatal, idetartoznak a fővárosi és megyei kormányhivatalok, valamint egy kistéleplés viszonylag kis méretű, a helyi ügyekért felelős polgármesteri hivatala is. A nyilvánvaló különbségek mellett számos hasonló vonása is van ennek a szervezeti körnek, amelyeket az alábbiakban részletesebben is bemutatunk.

A fejezet célja, hogy betekintést nyújtsunk a szervezetek felépítésének és működésének világába. Először tisztázzuk, hogy mit is takar a szervezet fogalma, és milyen tényezők és trendek befolyásolják leginkább a szervezetek felépítését, működésének módját, majd áttekintjük a szervezetistruktúra-modellek típusainak jellemzőit, előnyeit és hátrányait, végül rátérünk a közigazgatási szervezetek struktúramodelljeinek sajátosságaira.

12.1. A szervezetek kialakulását befolyásoló tényezők

Mindenekelőtt érdemes tisztázni magát a szervezet fogalmát, hiszen ebben a fejezetben a szervezetek felépítésével, működésével kapcsolatos kérdéseket tárgyaljuk.

A szervezet olyan szociotechnikai rendszer, amely

- elemei az emberek (például vezetők, alkalmazottak) és tárgyak (például munkavégzéshez szükséges gépek, berendezések), valamint a közöttük levő kapcsolatok;
- tartós célt követ;
- formális struktúrával rendelkezik;
- a struktúra segítségével a tagokat a célok elérésére ösztönzi (DOBÁK–ANTAL 2010).

A szervezetek tehát bonyolult, emberek és tárgyak alkotta rendszerek, amelyekre sokféleképpen nézhetünk. *Morgan* szerint mindannyiunk szervezetekről való gondolkodását az alábbi nyolc alapvető metafora valamelyike határozza meg (MORGAN 1997).

- *Gép*: a szervezetekre tekinthetünk úgy, mint a gépekre, hiszen elméletileg a szervezetben rendezett viszonyok uralkodnak világosan elhatárolt részegységek közt. Ez a metafora közel áll Taylor szervezetfelfogásához, és napjainkban is népszerű. A szervezetekről folytatott diskurzusokban gyakran felbukkan, amikor olyan kifejezéseket hallunk, mint szervezeti egység, felülről lefelé stb.
- *Agy*: ez a metafora a szervezetben zajló információáramlás és -feldolgozás, kreativitás és döntési folyamatok megértésének fontosságára irányítja rá a figyelmet.
- *Elnyomás*: ez a metafora kiemeli a szervezetekben jelen levő kizsákmányolást. Rámutat, hogy a szervezetek világában sokak erőfeszítése a kevesek érdekéért történik.

- *Kultúra:* a szervezeti tagokat közös hiedelmek, értékek, rituálék, szokások, ceremóniák jellemzik. Ezért tekinthetünk a szervezetekre sajátos kultúrák metaforájaként is.
- *Organizmus:* e metafora alapján az alábbi megállapításokat tehetjük: a szervezet világra jön, létezik, aztán pedig megszűnik létezni. Eközben folyamatosan kölcsönhatásban van a környezetével, megfelelő feltételekre van szüksége a működéshez, és bizonyos határokon belül képes alkalmazkodni a környezeti változásokhoz.
- *Politikai rendszer:* ez a metafora rámutat arra, hogy a szervezeteket hatalmi viszonyok hálózák be, a szervezeti szereplők egymástól sokféle módon függenek. Megfigyelhetők az érdekkonfliktusok, a versengés és az együttműködés különböző mintázatai.
- *Pszichológiai börtön:* ez a metafora rávilágít, hogy a szervezetekben tudatos és tudatalatti magatartások egyaránt megfigyelhetők. Az emberek a világot korlátozottan, számos észlelési szűrőn és torzításon keresztül látják, ezek pedig csapdába is tudják ejteni az egyént és a szervezeteket. Nehéz kitörni az előfeltevéseink, hiedelmeink rendszeréből.
- *Transzformáció:* a világot egyszerre jellemzi az állandóság és a változás. Nincs ez másként a szervezetek esetében sem. A szervezetek megértéséhez át kell látnunk, mi hívja életre és mi változtatja meg ezeket.

A szervezetek hatékonysága azon múlik, hogy milyen a struktúrájuk, milyen vezetési elveket és módszereket alkalmaznak. Ezek azonban nagymértékben függenek a környezeti feltételektől és a szervezeti adottságoktól. A működést több tényező befolyásolja, ez azonban nem jelenti azt, hogy minden befolyásoló tényezőt egyforma súllyal kell kezelni.

A szervezetek kialakulását, működését és átalakítását többek között a szervezet adottságai, tevékenységi köre és a környezeti feltételek határozzák meg. A következőkben ezeket vesszük sorra.

12.1.1. A környezet mint befolyásoló tényező

A *piaci környezet* körébe a piaci partnerek változásának gyakoriságát, intenzitását, szabálytalanságát, a vevői igények alakulását, a termékekkel, szolgáltatásokkal szembeni követelmények módosulását sorolhatjuk, de beletartoznak a tőke- és pénzpiaci mozgások, a finanszírozás változása is. A közigazgatás esetében nem beszélhetünk klasszikus értelemben értékesítési piacról és vevőkről, ez a kategória a *szolgáltatások haszonélvezőiként és alanyaiként* jelenik meg. Emellett a közigazgatás szervezetei esetében ezek a vevői szerepek elkülönülnek egymástól (például megrendelő, szolgáltatás alanya, finanszírozó, haszonélvező).

A szervezet életét, működését nagymértékben befolyásolja új *tudományos* eredmények megjelenése, azok alkalmazásának üteme. Ugyanakkor a szervezetek nem függetleníthetik magukat a *hatalmi, politikai*, intézményi rendszer sajátosságaitól és ezek változásaitól sem. Közigazgatási szervezeteknél jelentős befolyásoló tényező például a *szabályozási környezet*. A szervezetek életében a *nemzeti sajátosságok* is kimutathatók, többek között a szervezeti struktúrákban, a vezetési módszerek alkalmazásában, az alkalmazottak gondolkodásmódjában.

12.1.2. Az adottságok befolyásoló szerepe

A *méret* fogalmának tisztázása nem okoz nehézséget, mivel leggyakrabban a létszámmal azonosítjuk azt. (Egyéb tulajdonságok is képezhetik a méret alapját, például árbevétel, ügyiratforgalom, ügyfélforgalom.) A méret és a szervezeti struktúra kapcsolatának vizsgálata szerint a nagyság összefügg a szervezeten belüli munkamegosztás mértékével és a tevékenységek írásbeli szabályozottságával.

Minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb mértékű a *munkamegosztás*, azaz a *specializáció*, egy-egy szervezeti egység a szervezet feladatainak egyre kisebb részével foglalkozik. Az elmélyült munkamegosztás azonban azzal a következménnyel jár, hogy a szervezet egy-egy tagja a rendszer összefadatainak csak a töredéke felett rendelkezik áttekintéssel. A nagy szervezetekben ezért fokozottan jelentkezik a *koordináció*, az összehangolás, az integráció követelménye.

A szervezet *alaptechnológiája* annak a folyamatnak a milyenségétől függ, amelynek révén a szervezet a termékeit, szolgáltatásait előállítja. A szervezet által alkalmazott technológia megmutatja, hogyan működnek a folyamatai. Ezek lehetnek (GÁSPÁR 1995):

- tömegszerű ügyek (útlevél, személyiigazolvány-ügyintézés);
- műhelyrendszerű (városépítészeti ügyek);
- folyamatrendszerű (határozatok meghozatala);
- projektrendszerű ügyek (építési beruházás);
- rutinizált ügyek (népesség-nyilvántartás);
- komplex folyamatok (önkormányzati vagyon hasznosítása).

A közigazgatási szervezetrendszeren belül például egy kormányhivatal nyilvántartásokkal foglalkozó részlegét a technológia tömegszerűsége és magas fokú rutinizáltsága jellemzi. Ez azt jelenti, hogy hasonló típusú ügyek nagy mennyiségét kell hasonló módon, jól leírható, programozható olyan résztvevőknél útján elintézni, amelyek eredeti problémaértelmezést és megoldást ritkán igényelnek. Egy minisztérium jogszabály-előkészítő főosztályát ezzel szemben a technológia tömegszerűségének és rutinizáltságának alacsony foka jellemzi.

A szervezet *eredetét* meghatározzák, hogy melyek voltak a létrejöttének körülményei (például több korábbi szervezet összevonása); milyen korú a szervezet, és milyen történelmi változások jellemezték a működését.

A szervezetekre vonatkozó döntések meghozatalakor indokolt figyelembe venni a *telepítési* helyzet sajátosságait, például a telephelyek számát, azok földrajzi elhelyezkedését, távolságát, a régióbeli, a város-falu különbségeket, az infrastrukturális ellátottságot.

12.1.3. A szervezet tevékenységi köre (alapfeladatai)

A szervezet *alapfeladatait* együttesen tevékenységi körnek nevezzük. A tevékenységi körön azt értjük, hogy a szervezet milyen termékek előállításával és/vagy szolgáltatások nyújtásával foglalkozik; továbbá milyen a végzett feladatok belső struktúrája, kiterjedtsége, egymásra épülése stb. A tevékenységi kört az üzleti életben profilkörnek is nevezik. A közigazgatásban ebbe a fogalomkörbe tartozik a feladatkör, hatáskör, hatósági jogkör.

A *feladatok újdonságtartalma* befolyásolja az írásbeli szabályozás célszerű mértékét is. Minél újabb egy feladat, annál kevesebb ismeret áll rendelkezésre a végrehajtás módjára, az alkalmazandó eljárásokra vonatkozóan, és ennek következtében viszonylag alacsony fokú írásbeli szabályozásra van lehetőség.

12.1.4. A vezetés

Egy szervezet életében, működésében meghatározó a *vezetés típusa* (például a közigazgatásban szervezetrendszeri igazgatási tevékenységek: irányítás, felügyelet, ellenőrzés), a *vezető személye*, szakmai felkészültsége, stílusa, az általa használt eszközök, a megélt emberi és szakmai szerepei.

A szervezetek kialakítását, működését befolyásoló tényezőket a 12.1. táblázat foglalja össze.

12.1. táblázat

A szervezetek kialakítását, működését és megváltoztatását befolyásoló külső és belső tényezők

Környezete	Adottságai	Tevékenységi köre	Vezetése
<ul style="list-style-type: none"> • piaci • tudományos-tech- nikai • társadalmi-gazdasági • kulturális • jogi 	<ul style="list-style-type: none"> • méret • nagyság • erőforrás • státusz • eredet • telepítettség • technológia 	<ul style="list-style-type: none"> • kiterjedés • szintek egymásra épülése • komplexitás • változékonyág • tartósság 	<ul style="list-style-type: none"> • vezetők szerepe • döntési hatáskörök • szakmai felkészültség • vezetői ismeretek • motiváció • célokkal való azonosulás

Forrás: a szerző szerkesztése

12.2. A szervezet jellemzői

Az egyes szervezeti formák leírásához és összehasonlításához szükségünk van olyan jellemzőkre, amelyek minden szervezeti forma esetében jól értelmezhetők és értékelhetők. Ezek az ún. *struktúradimenziók* vagy *strukturális jellemzők* (NEMES 2007):

- *munkamegosztás (specializáció);*
- *hatáskörmegosztás;*
- *koordináció;*
- *konfiguráció.*

A továbbiakban a szervezet fenti struktúradimenzióinak bemutatása következik.

12.2.1. Munkamegosztás

A munkamegosztást és a specializációt szinonimaként értelmezzük. A munkamegosztás egyrészt értelmezhető úgy, mint a munkafeladatok megosztásának mélysége, de úgy is, mint a munkafeladatok megosztásának logikája.

A munkamegosztás *mélysége* alapján beszélhetünk erősen specializált, közepesen specializált, illetve kevésbé specializált (széles profilú) szervezeti egységekről, munkakörökről.

A munkamegosztás *logikája* (elve) szerint megkülönböztetünk *esetleges, mennyiségi és minőségi munkamegosztást*. Az esetlegesnél kialakul ugyan munkamegosztás, de ez nem tervezett, és a munkatársak általában tudják egymást helyettesíteni (például egy okmányhivatalban az ügyfél az első szabad ügyintézőhöz kerül, és csak akkor derül ki, hogy pontosan milyen ügyet akar elintézni). A mennyiségi munkamegosztás ehhez hasonló: valójában mindenki ugyanolyan feladatokat végez (például szociális kérelmeket bírál el az önkormányzat egyik osztályán).

Valódi munkamegosztásnak inkább csak a minőségi munkamegosztás tekinthető, amelynek a következő változatai vannak:

- *Funkcionális munkamegosztás*: a feladatokat homogén tevékenységcsoportok szerint osztják szét (például bármely költségvetési intézménynél: költségvetési osztály, számviteli osztály, személyügyi osztály, informatika).
- *Tárgyi alapú munkamegosztás*: a munkamegosztás valamilyen tárgyi elven történik, termék vagy szolgáltatás alapján (például egy kormányhivatalon belül: munkaügyi központ, fogyasztóvédelmi felügyelőség, földhivatal); vagy ügyfélcsoportok alapján (például kiemelt adózók).
- *Regionális munkamegosztás*: regionálisan hasonló feladatokat végző egységekből épül fel a szervezet (például megyei önkormányzatok).
- A munkaszervezet legmagasabb szintjén érvényesülő munkamegosztási elvet *elsődleges munkamegosztásnak* nevezzük, míg ez alatt másodlagos, harmadlagos stb. munkamegosztást lehet értelmezni. Amennyiben az elsődleges munkamegosztás szintjén egy elv érvényesül, *egydimenziós szervezetről*, amennyiben párhuzamosan több, akkor *két-, három- stb. dimenziós szervezetről* beszélünk.

12.2.2. Hatáskörmegosztás

A hatáskörök közé mindenekelőtt a döntés, a döntés-előkészítés, a véleményezés, illetve a végrehajtás irányítása tartoznak. A hatáskörök (azon belül is elsősorban a döntési jogok) telepítési helyétől függően *centralizált* és *decentralizált* szervezeteket különböztetünk meg.

A vezetők hatásköreik alkalmazásával irányítják beosztottjaikat és az alárendelt szervezeti egységeket. Ennek kapcsán kétféle irányítást különböztetünk meg:

- *Függelmi irányítás*: általános utasítási és ellenőrzési jogosultságok gyakorlása a hierarchia (szolgálati út) mentén, jellemzően a munkáltatói jogokra is kiterjedően. Ez a „szokásos” irányítási mód.
- *Szakmai (funkcionális) irányítás*: kizárólag egy adott szakmai (funkcionális) területre terjed ki, szakmai előírások kiadásában és szakmai ellenőrzések végzésében testesül meg (például a gazdasági igazgató új bizonylati rendet ír elő minden szervezeti egységnek, és ellenőrzi a betartását).

Szintén lényeges az egy- és a többvonalas szervezetek megkülönböztetése:

- *Egyvonalas szervezet*: Az alárendelt egységek (beosztottak) csak egy felsőbb szervezeti egységtől (vezetőtől) kaphatnak utasítást. A függelmi és a szakmai irányítás nem válik szét.

- *Többvonalas szervezet:* Az alárendelt egységeket (beosztottakat) két vagy több felsőbb szervezeti egység (vezető) is utasíthatja. A függelmi és a szakmai irányítás gyakran szétválik.

12.2.3. Koordináció

Koordinációs eszközökre azért van szükség, mert a feladatok szétosztásával nagyon különböző, erősen differenciált tevékenységű szervezeti egységek alakulnak ki a szervezetekben. A gyakorlatban számos koordinációs eszköz létezik a szervezeti egységek feladatainak összehangolására, ezek lehetnek ún. *technokratikus, strukturális és személyorientált* koordinációs megoldások:

- *Technokratikus:* a szervezet írásbeli szabályai, formalizált útmutatói (például Szervezeti és működési szabályzat, munkaköri leírások, pénzügyi tervek).
- *Strukturális:* pótlólagos szervezeti megoldások, amelyek a szervezeti struktúrát, működést egészítik ki abból a célból, hogy a szervezeti egységek által ellátott feladatok, döntések összehangolását biztosítsák (például testületek, bizottságok, teamek, vezetői értekezletek).
- *Személyorientált:* azon eszközök, amelyek a szervezet tagjainak szervezeti célokkal való azonosulását kívánják segíteni (például vezető kiválasztás, belső képzések, szervezeti kultúra tudatos építése).

12.2.4. Konfiguráció

A konfiguráció a szervezet „képe”, amelyet a szervezeti ábra (organigram) mutat meg. A szervezeti ábráról leolvasható két kulcsparaméter a *mélyégi tagoltság* (szervezeti szintek száma), illetve a *szélességi tagoltság* (egy vezető alatt lévő alárendelt szervezeti egységek, beosztottak száma). A kettő szorzata pedig a *szervezeti bonyolultságot* mutatja. Az egyes szervezeti egységek mérete pedig az adott egységhez tartozó foglalkoztatottak számát jelenti. A szervezet strukturális jellemzőit a 12.2. táblázat foglalja össze.

12.2. táblázat

A szervezet strukturális jellemzői

Munkamegosztás	<ul style="list-style-type: none"> • Funkcionális, tárgyi, regionális • Elsődleges, másodlagos stb. • Egydimenziós, kétdimenziós, háromdimenziós stb.
Hatáskörmegosztás	<ul style="list-style-type: none"> • Egyvonalas, többvonalas • Centralizált, decentralizált
Koordináció	<ul style="list-style-type: none"> • Technokratikus • Strukturális • Személyorientált
Konfiguráció	<ul style="list-style-type: none"> • Szélességi, mélyégi tagoltság • Szervezeti egységek mérete

Forrás: a szerző szerkesztése

12.3. Szervezeti alapstruktúrák

A szervezeti formák felépítésük (struktúrájuk) eltérései miatt különböznek, a struktúra eltéréseit pedig az előbb tárgyalt struktúradimenziók különbségei okozzák. A valós szervezetek struktúrája – tevékenységük, adottságaik, környezetük sokfélesége miatt – mindig egyedi, de az esetek többségében be lehet azonosítani azt a szervezeti formát (modellt), amelynek leginkább megfelel. Ez azt is jelenti, hogy a következőkben bemutatandó szervezeti modellek a gyakorlatban tiszta formában csak ritkán figyelhetők meg.

12.3.1. Lineáris struktúra

Ezt a szervezeti formát elsősorban a szigorú hierarchia jellemzi. A vállalat élén a felső vezető áll, akinek több különböző szintű vezető van alárendelve. Egydimenziós felépítés, azaz egy vezetési szinten nincs több azonos feladattal megbízott vezető. Minden alacsonyabb szintű szervezeti egység vezetője csak a felette álló vezetőnek van alárendelve, és teljes felelősséggel tartozik az általa vezetett egységért.

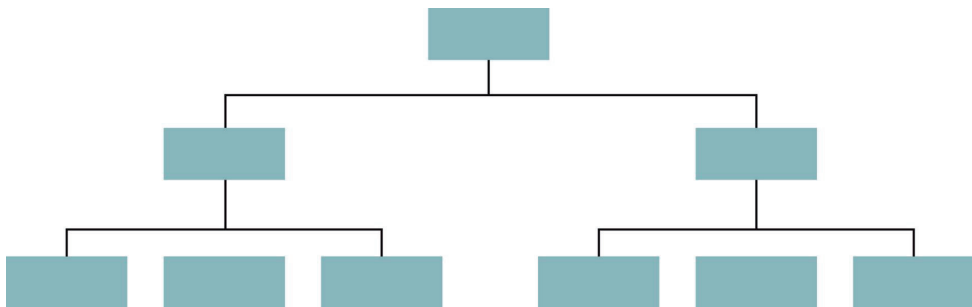
Előnyei:

- áttekinthető,
- egyértelműek az alá-fölé rendeltségi viszonyok,
- olcsó a megvalósítása (nincs felesleges koordinációs költség),
- könnyen részekre bontható (új szervezet állítható elő az eredeti „szétvágásával”).

Hátrányai:

- rugalmatlan, csak nehézkesen oldható meg a feladatváltás,
- a felső vezető túlterhelt,
- nehéz a horizontális kapcsolatteremtés (az azonos szinten lévő, de különböző ágon dolgozók között a kapcsolatteremtés csak a különböző ágak vezetőin keresztül lehetséges).

A lineáris struktúrát a 12.1. ábra szemlélteti.



12.1. ábra
Lineáris struktúra

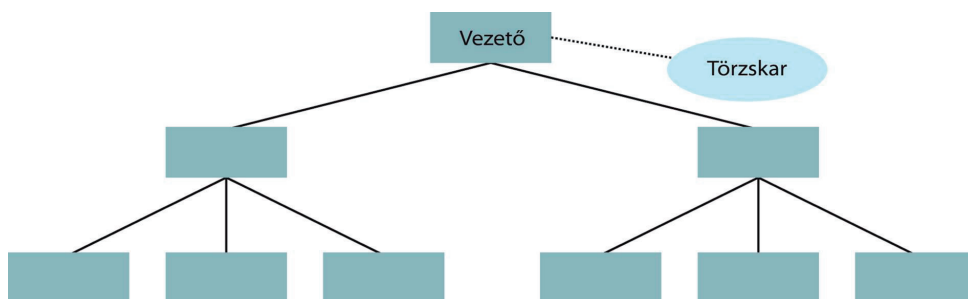
Forrás: a szerző szerkesztése

12.3.2. Lineáris törzskari struktúra

A szervezet felépítése hasonlít az előző felépítéshez, azzal a különbséggel, hogy itt a felső vezetés munkáját az ún. törzskar segíti. A törzskar egy olyan szakértőkből álló csoport, amelynek döntés-előkészítési, koordinációs, végrehajtás-ellenőrzési, elemzési feladatai vannak. A törzskarnak feladatából adódóan nincs döntési joga.

Ez a szervezeti forma már rugalmasabb, alkalmasabb eseti feladatok megoldására, mivel a gyakori döntések előkészítése már nem csak a felső vezetőt terheli. A törzskar tehát csökkenti a felső vezetés túlterheltségét. A szervezeti forma jellemzői egyébként megegyeznek a lineáris szervezettel.

A lineáris törzskari struktúrát a 12.2. ábra szemlélteti.



12.2. ábra

Lineáris törzskari struktúra

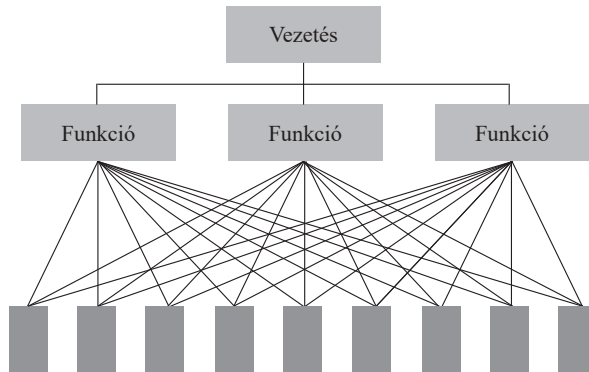
Forrás: a szerző szerkesztése

12.3.3. Funkcionális struktúra

Alapfeltétele a szakosodott funkciók létrehozása. Ez biztosítékot jelent a magas szakmai színvonalra. Ebben a szervezeti formában nagymértékű a munkamegosztás és a hatás-körmegosztás. A kapcsolatteremtés lehetséges horizontálisan (az azonos szintek között) és vertikálisan (az egymás alá rendelt szintek között) is.

Ebben a szervezeti felépítésben nagy hatékonyság érhető el. Hátránya viszont, hogy növekvő tevékenységnél nő a koordinációs költség is. Az ilyen szervezetnek lassú a környezethez való alkalmazkodása, mert változás esetén az alaptevékenység módosítása az irányító szervezetek koordinációját, esetleg módosítását igényli.

A funkcionális struktúrát a 12.3. ábra szemlélteti.



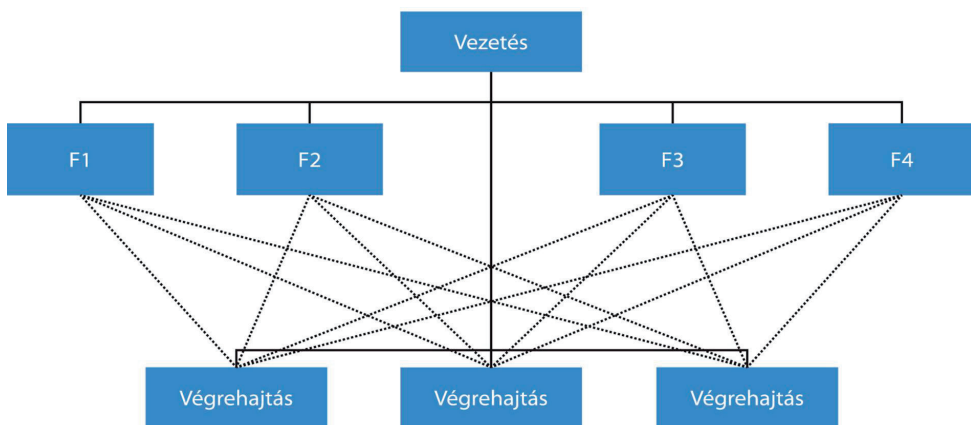
12.3. ábra
Funkcionális struktúra

Forrás: a szerző szerkesztése

12.3.4. Lineáris-funkcionális struktúra

A szervezet felépítése hasonlít a funkcionális szervezet felépítéséhez, de itt már nemcsak egy alaptevékenységet végez a szervezet, hanem tetszőleges számút. A szervezetben a szakmai irányítást a különböző szakosztályok végzik, de a szervezet vezetése is kifejti függelmi irányítást az egyes egységekre. A szervezeti forma kialakításának előfeltétele a stabil környezet, a könnyen áttekinthető tevékenység, a nem túl széles körű tevékenység. Jellemzői a lineáris szervezet és a funkcionális szervezet jegyeiből tevődnek össze.

A lineáris-funkcionális struktúrát a 12.4. ábra szemlélteti.



12.4. ábra
Lineáris-funkcionális struktúra

Forrás: a szerző szerkesztése

12.3.5. Divizionális struktúra

Divizionális szervezet akkor jön létre, ha az alaptevékenységet valamilyen elv szerint teljesen különálló egységekre bontják. Ezeknek az egységeknek a továbbiakban már nincs szoros kapcsolatuk egymással, csak a központi céloknak kell alárendelniük magukat, de működésük nagymértékben önállósult. A szétválasztási szempont lehet valamilyen *termék/ szolgáltatáscsoport* vagy *termék/ szolgáltatóegység*. Tehát vagy különböző jellegű termékeket/ szolgáltatásokat készítenek az egyes divíziók, vagy földrajzilag elkülönülnek az egyes részlegek. Az egyes divíziók teljesen önálló szervezeti egységnek tekinthetők, így van saját vezetőségük és a vezetéshez tartozó funkcionális egységeik is.

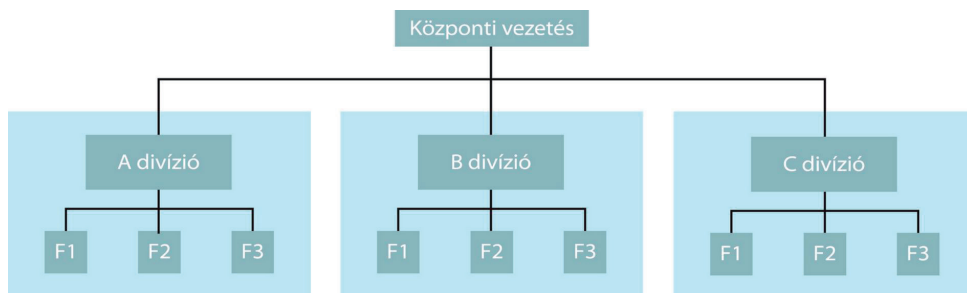
Előnyei:

- széles körű szolgáltatások kialakításának lehetősége,
- termék/szolgáltatáscsaládok kifejleszthetősége,
- dinamikus piaci környezet,
- versengés a divíziók között,
- teljesítményre ösztönző légkör,
- stratégiai és operatív feladatok szétválása,
- világos divíziós célok.

Hátrányai:

- divízióegoizmusra épül, azaz az egyes divíziók saját munkájukat tartják a vállalat szempontjából a legfontosabbnak,
- mivel sok helyen kell szinte azonos feladatokat ellátni, megnő a létszám.

A divizionális struktúrát a 12.5. ábra szemlélteti.



12.5. ábra
Divizionális struktúra

Forrás: a szerző szerkesztése

12.3.6. Mátrixstruktúra

A mátrixszervezet olyan szervezeti forma, ahol vagy tárgyi elven (azaz valamilyen termék vagy szolgáltatás alapján), vagy funkcionális elven (azaz valamilyen feladat alapján) szervezik meg a munkát. Fő jellemzője, hogy a munkacsoportot egyszerre két vezetés irányítja: egy szakmai vezetés és egy központi vezetés. Ennek alapján a mátrixszervezetet a több-dimenziós szervezetek közé sorolhatjuk. A kétoldali vezetés egyik következménye, hogy a mátrix típusú szervezetekben állandó konfliktusok vannak a vezetők között. Az ilyen típusú megoldások általában a teljes szervezetnek csak egy részét alkotják.

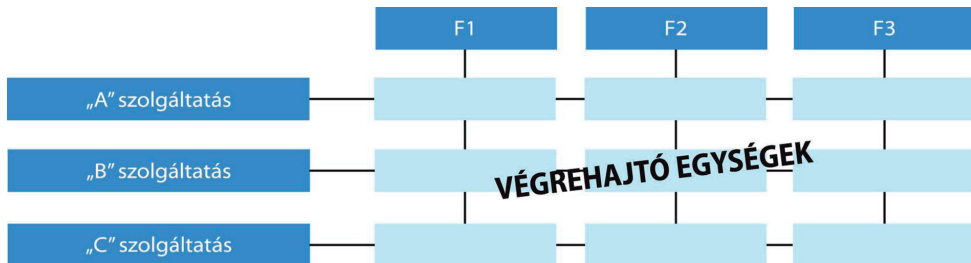
Előnyeik:

- a munkamegosztás,
- a hatáskörmegosztás,
- nagy teljesítőképesség.

Hátrányaik:

- a vezetők rivalizálása,
- túlhajtott csoportmunka,
- a döntések elhalasztása,
- a felelősség áthárítása,
- összeomlásveszély kritikus helyzetekben.

A mátrixstruktúrát a 12.6. ábra szemlélteti.



12.6. ábra
Mátrixstruktúra

Forrás: a szerző szerkesztése

12.3.7. Projektszervezet

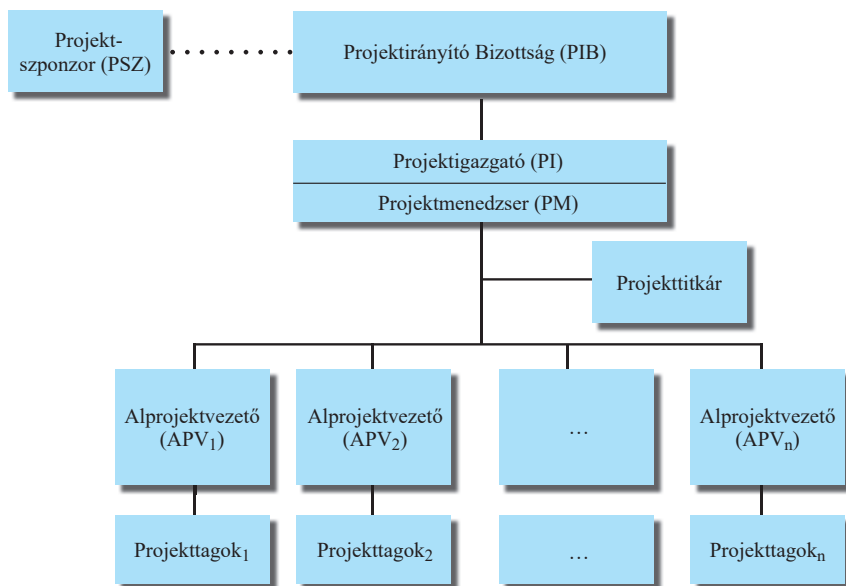
A projektszervezetek egy bizonyos konkrét feladat elvégzésére jönnek létre. A projektek viszonylag új vagy nem megismételhető feladatok elvégzésére szerveződnek. Jellemző,

hogy előre meghatározott, hogy mennyi idő áll rendelkezésre a cél elérésére, a feladat kockázatos, és a rendelkezésre álló eszközök korlátozottak.

A projekt megvalósítása az alábbi szervezeti formákban történhet:

- *Projektkoordinálással.* Kisebb feladatok elvégzéséhez nincs feltétlenül szükség különálló projekt létrehozására. Elegendőnek bizonyulhat az, ha egy embert kineveznek projektkoordinátornak, aki irányítja a projekt tagjainak a munkáját. Ebben az esetben a projekt tagjainak nem kell elhagyniuk munkahelyüket, a mindennapi teendőik mellett végezhetik a projektbeli tevékenységeiket is.
- *Tiszta projektszervezet.* Ennél a formánál a feladat annyira összetett, hogy érdemes egy külön e célra létrehozott csoportot megbízni a feladat ellátásával. Így egy független, szakértőkből álló projektet hoznak létre. A szervezet vezetője választja ki a projekt dolgozóit.
- *Integrált projektszervezet.* A szervezet a feladatmegosztás módjában különbözik a tiszta projekttől. Itt ugyanis a projektvezető feladatát a „ki, mit, mikor” kérdések megvalósítása jelenti. A szervezet vezetője csak a projekt vezetőjét választja ki, a többi munkatárs kiválasztása és a munkatársak feladatának koordinálása a projektvezető feladata.

A projektszervezet egyik lehetséges modelljét a 12.7. ábra szemlélteti.



12.7. ábra

A projektszervezet egy lehetséges modellje

Forrás: Folyamatmenedzsment a gyakorlatban (2006)

A szervezetistruktúra-modelleket a munkamegosztás és a hatáskörmegosztás alapján a 12.3. táblázat foglalja össze.

12.3. táblázat
A szervezeti struktúramodellek összefoglalása

		Munkamegosztás alapján	
		<i>egydimenziós</i>	<i>többdimenziós</i>
Hatáskörök alapján	<i>egyvonalas</i>	lineáris-funkcionális	divizionális
	<i>többvonalas</i>	lineáris-funkcionális	mátrix

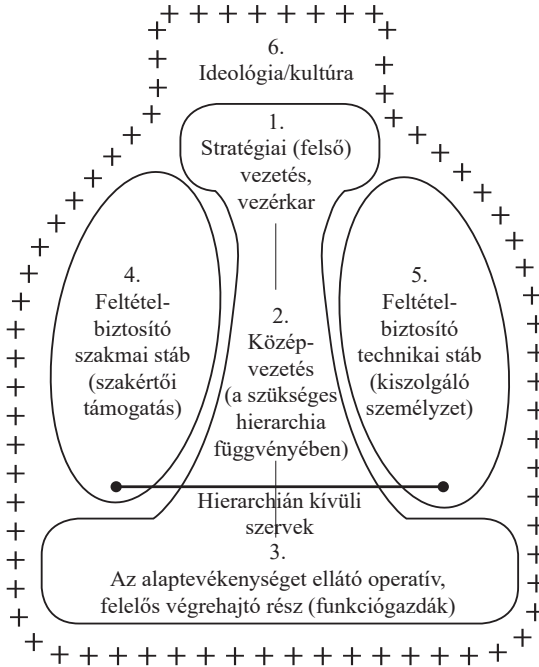
Forrás: a szerző szerkesztése

12.4. Mintzberg szervezeti struktúra-modellje

Mintzberg öt szervezettípust különböztetett meg, amelyek részben átfedésben vannak az előbbieken tárgyalt szervezeti formákkal. Mindegyik szervezettípus ugyanazon szervezeti alkotóelemekből építkezik, csak egymáshoz viszonyított arányuk és jelentőségük tér el. Ezek az alkotóelemek a következők (GÁSPÁR 1995):

- *stratégiai csúcs*: a felső vezetőket jelenti, mindegyik szervezeti modellnek része;
- *technostruktúra*: a napi munka megtervezésével és megszervezésével foglalkozó szakemberek köre;
- *kiszolgáló törzskar*: széles értelemben vett támogató szolgáltatásokat nyújtanak, a főkönyvelőtől a büfésig;
- *középvezetés*: ők közvetítenek a stratégiai csúcs és az operatív mag között azokban a modellekben, ahol erre szükség van;
- *operatív mag*: a közvetlen értékteremtők köre, akik a szervezet profiljától függően lehetnek segédmunkások, de akár nemzetközileg jegyzett szakértők is.

A Mintzberg-féle szervezet alkotóelemeit a 12.8. ábra szemlélteti.



12.8. ábra

A Mintzberg-féle szervezet alkotóelemei

Forrás: MINTZBERG 1979

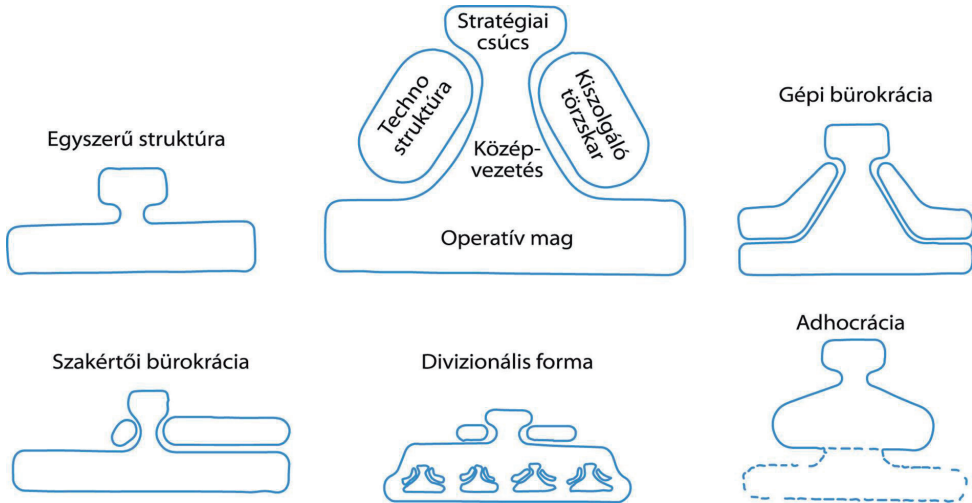
Az öt szervezettípus mindezek alapján a következő (MINTZBERG 1981):

1. *Egyszerű struktúra.* Jellemzője az egyszemélyi vezető, kis szervezet gyors döntéshozatallal, fogékonyság az új iránt. A szervezet centralizált, képes gyorsan alkalmazkodni, könnyen tönkremegy, de fel is támad. Tevékenysége nem túl bonyolult, egyszerű, átlátható, csak néhány feladatra vállalkozik, egyes szolgáltatásokat nem maga lát el, hanem megvásárol.
2. *Gépi vagy ipari bürokrácia (technokrácia).* A nagy ipari, automatizált, tömegtermékeket előállító szervezetek, amelyek jellemzője, hogy a tevékenységük technikai-technológiai eleme a szervezet kulcsfontosságú része. Irányítási rendszere központosított, csak stabil környezetben életképes. Olyan szervezetek számára előnyös, ahol tömeggyártás és nagy fokú standardizálás folyik.
3. *Szakértői bürokrácia.* Ebben a modellben a technológia másodlagos, a szervezetben az önálló független szakértők a meghatározóak. A szakértők, kvalifikált szakemberek (mérnökök, orvosok, tanárok, ügyvédek) nagy autonómiát igényelnek ahhoz, hogy hatékonyak lehessenek. Ez a forma a kórházak, egyetemek, könyvvizsgáló cégek, ügyvédi irodák számára alkalmas működési terep. A szervezetben a hatáskörök decentralizáltak, kevésbé formalizáltak. A szakértők önállóan dol-

goznak, ezért vagy nincs szükség vezetőre, vagy a vezetők és a vezetői szintek száma kevés. Ezzel párhuzamosan az operatív egységek nagyok, és a nagy létszámú segédapparátus az olyan rutinmunkákat végzi, amelyeket a szakértők nem vállalnak. A változásokra, az új igényekre a tagok magas fokú autonómiája miatt nehezen reagál.

4. *Divizionális szervezetek.* Olyan esetekben alkalmazzák, amikor a szervezet tevékenysége bonyolult, összetett, diverzifikált. Ez arra kényszeríti a szervezetet, hogy az egyes termékcsoportok, üzletágak részére olyan piacra orientált szervezeti egységeket hozzon létre, amelyek kvázi autonómak. Ezek a részben önálló szervezeti egységek a döntési jogkörök decentralizálását jelentik. Általában nagy, mamutstruktúrák alakulnak ki, jelentős a teljesítményorientáció, az ellenőrzés és mérés. Nehezen alkalmazkodik a változásokhoz.
5. *Adhocrácia.* Az ideiglenes, nem stabil, állandó mozgásban lévő szervezet struktúrája. (Az „ad hoc” latin kifejezés, jelentése: csak erre a különleges célra.) Olyan szervezetet jelent, amelyet egy feladat megoldására, elvégzésére hoztak létre, a feladat elvégzésével a szervezeti egység is megszűnik. Az ilyen struktúrák gyorsan felállíthatók a pillanatnyi szükségleteknek megfelelően, általában rövid életűek. A leggyakoribbak a projektteamekből kialakított ad hoc szervezetek. Kevésbé alkalmasak szokványos, hétköznapi feladatokra, sokkal inkább alkalmazhatók újszerű, szokatlan problémák megoldására.

Az öt szervezettípust a 12.9. ábra mutatja be.



12.9. ábra

Mintzberg szervezeti alkotóelemeiből képzett szervezettípusok

Forrás: MINTZBERG 1979

12.5. Közszolgálati szervezeti modellek

A közigazgatási szervezetek rendelkeznek ugyan a szervezetek mindazon általános jellemzőivel, amelyeket az előzőekben tárgyaltunk, azonban számos eltérést is mutatnak. A közszférának a versenyszférához viszonyított tradicionális jellemzőit a 12.4. táblázat foglalja össze.

12.4. táblázat

A magán- és közszféra szervezeteinek tradicionális jellemzői

Jellemzők	Versenyszféra	Közszféra
Főbb mozgatók	Piaci individuális választások, kínálat és árak, fogyasztói szemlélet, verseny	Kollektív választás, szükségleti szempontok, állampolgári jogon járó juttatások, jogszabályok
Végcél	Fennmaradás a versenyben	A társadalmi érdekek érvényesítése
Szervezeti jellemzők	Rugalmas, decentralizált, az elérendő célokra koncentráló szervezet	Hierarchizált, bürokratikus, központosított szervezet
Az alkalmazottaktól elvárt magatartás	A célok megvalósítása, kritikus szemlélet, kreativitás	A szabályok betartása, óvatosság, fegyelem
Kontrolleszközök	Az elért eredményekhez kapcsolt pozitív ösztönzők	A szabályok megszegéséhez kapcsolt negatív szankciók
A vezetés	Előre tekintő, jövőt formáló, autonóm	Az eredményeket nyomon követő, reagáló, korlátozottan autonóm
A tervezés szerepe a vezetési funkciók között	Kritikus, alapvető, állandó, sokdimenziós	Marginális, mechanikus, alkalmoszerű

Forrás: KAROLINY–LÉVAI–POÓR 2005

A fenti különbségek határozzák meg a közigazgatási szervezetek azon sajátosságait, amelyeket a következőkben mutatunk be.

12.5.1. A közigazgatási szervezetek sajátosságai

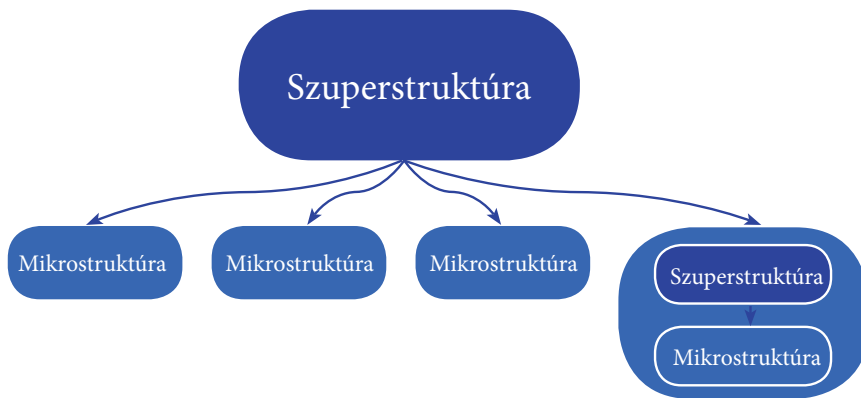
A közszolgálati szervezetek lehetséges szervezeti modelljeit az ismert üzleti modellek adaptálásával, kiegészítésével és nem önálló modellalkotás eredményeként prezentálja a szakirodalom. Ez alól Mintzberg közszolgálat számára kifejlesztett tipizálása tekinthető kivételnek, még akkor is, ha ezen modellek absztrakciós szintje inkább a szervezeti metaforákhoz áll közel, semmint a gyakorlati szervezetalakítás számára használható részletesebb modellekhez.

Mintzberg tipizálásában azonban van egy különösen fontos elem számunkra. Ez a közszolgálati szervezetek olyan értelmezését jelenti, amely a konkrét szervezetek belső struktúrájának, működési módjának megragadása mellett e szervezeteket szélesebb kontextusban helyezi el. A közigazgatási szervezetek stratégiaalkotásánál láthattuk, hogy milyen korlátokkal jár egy intézményi stratégia kialakítása, és milyen módon függ egy szervezet vertikális vagy horizontális kapcsolatrendszerétől. A szervezeti struktúra kérdéseit hasonlóan nehéz volna csak az adott közigazgatási szervezet szintjén megragadni. Mintzberg a köz-

szolgálati szervezetek szektorszintű értelmezéséhez nyújt elemzési keretet a *szuperstruktúra* és a *mikrostruktúra* fogalmának bevezetésével (ANTAL et al. 2011).

A szuperstruktúra a közösségi szolgáltatások tervezését és ellenőrzését végzi, a mikrostruktúra pedig a szolgáltatások operatív kivitelezését. Például egy önkormányzat esetében a szuperstruktúra maga az önkormányzat, a mikrostruktúra pedig az önkormányzat által fenntartott intézmény. Ugyanakkor – az önkormányzaton belül – akár több, hierarchiába rendezhető szuperstruktúra is kiépülhet: egy köztes szuperstruktúra például az önkormányzati intézmények egységes irányítását végezheti az önkormányzat irányítása, kontrollja mellett (ANTAL et al. 2011).

A szuperstruktúra és a mikrostruktúra összefüggéseit, egymáshoz való kapcsolódását a közszolgálati szervezetben a 12.10. ábra mutatja be.



12.10. ábra

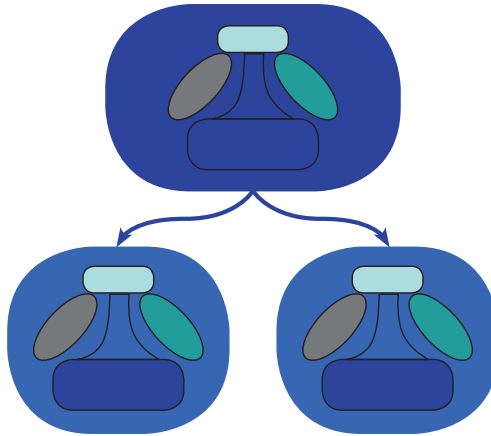
Mintzberg közszolgálati modellje: szuper- és mikrostruktúra

Forrás: ANTAL et al. 2011

12.5.2. Mintzberg közszolgálati szervezeti modelljei

Mintzberg közszolgálati modellje tehát a szuper- és a mikrostruktúra összefüggéseit, egymáshoz való kapcsolódását illusztrálta. E logika mentén 5 olyan modellt mutatunk be röviden, amelyek a közszolgálati szervezeteket a szükséges komplexitással képesek kezelni (ANTAL et al. 2011).

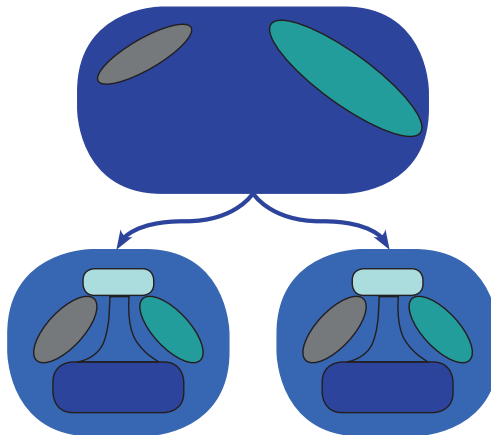
1. A *gépmodell* a funkcionális szervezet (gépi bürokrácia) logikájára épül. A szuperstruktúrát és a mikrostruktúrát egyaránt szabályok, szabályzatok és előírások határozzák meg. A modell előnye a megbízhatóság, a részrehajlás lehetőségének csökkentése, hátránya a rugalmatlanság, az egyéni kezdeményezésekkel szembeni gyenge válaszképesség. A közszolgálati szervezetek gyakran működnek a gépmodell mintájára. Mottója: „Ellenőrizz, ellenőrizz, ellenőrizz!” Ilyen elven működnek például a kormányhivatalok szervezetei. A gépmodellt a 12.11. ábra szemlélteti.



12.11. ábra
Gépmodell

Forrás: ANTAL et al. 2011

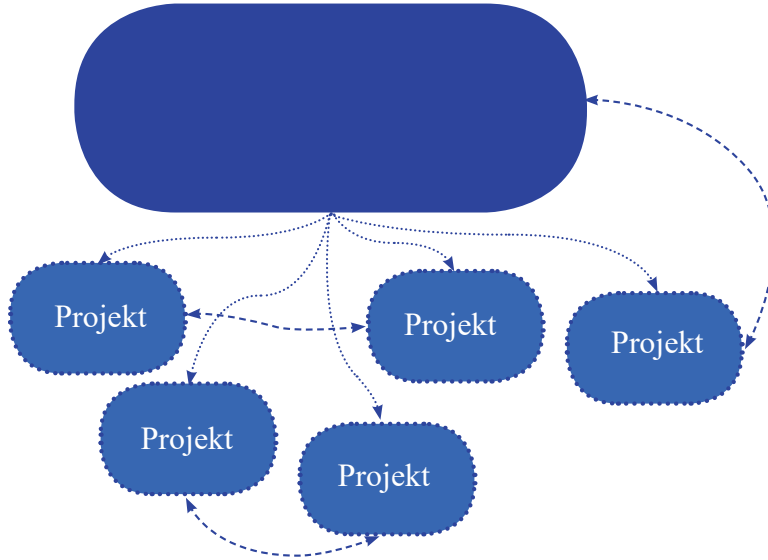
2. A *teljesítménykontroll-modell* a divizionális szervezet közszolgálati adaptációja. A szuperstruktúra, illetve a jól elhatárolt egységekből álló mikrostruktúra közötti munkamegosztás a legtisztább formában valósul meg. E modell hátránya az operatív közszolgálati feladatoktól távol eső, nem értéknövelő tevékenységet végző központok haszontalansága, illetve a gépmodell divíziószintű megismétlődése. Mottója: „Izolálj, tervezz és mérd!” Ilyen elven működik például néhány minisztériumi háttérintézmény, amely részben saját bevételeiből finanszírozza költségeit. A teljesítménykontroll-modellt a 12.12. ábra szemlélteti.



12.12. ábra
Teljesítménykontroll-modell

Forrás: ANTAL et al. 2011

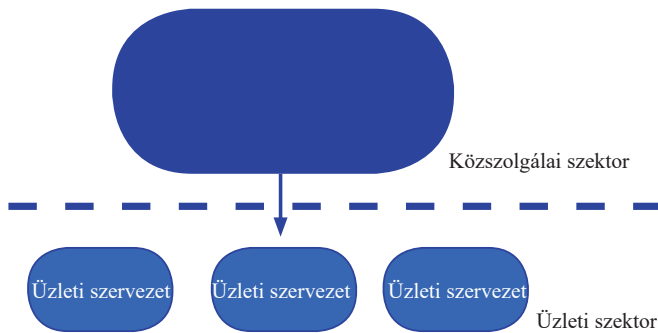
3. A *hálózatmodell* egy lazán szerveződő, a felmerülő problémáknak megfelelően folyamatosan átalakuló, interaktív és informális forma, amelyben a mikrostruktúra projektek köré szerveződik. A hálózatmodell szükségessége indokolható a közszolgálati feladatok jellemzően több intézményt is érintő természetével, kialakítását pedig megkönnyítheti a közszolgálati szféra sajátos vertikális és horizontális intézményrendszere. Mottója: „Kapcsolódj, kommunikálj és kooperálj!” Ilyen elven működik például néhány EU-finanszírozású konzorciumban működő (több intézményt érintő) közigazgatási projekt. A hálózatmodellt a 12.13. ábra szemlélteti.



12.13. ábra
Hálózatmodell

Forrás: ANTAL et al. 2011

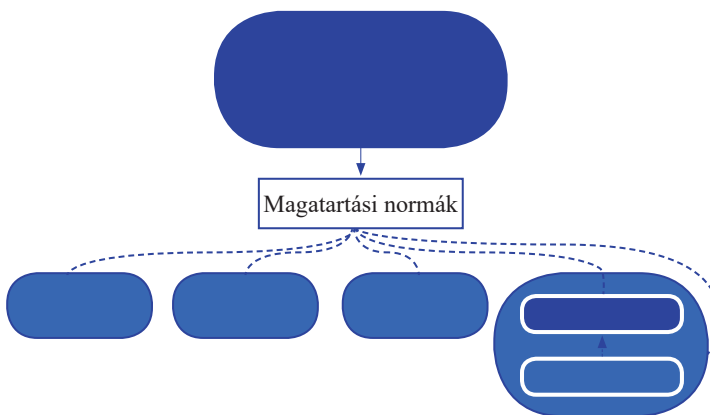
4. A *virtuális modell* a teljesítménykontroll-modell szélsőséges változata. A mikrostruktúra többé már nem a közszolgálati szektor része, és a szuperstruktúra feladata is csak a közösségi szolgáltatások üzleti szervezetek által történő ellátásának biztosítására korlátozódik. Mottója: „Privatizálj, szerződj és tárgyalj!” Ilyen elven működik például néhány közigazgatási szerv által alapított cég, amely önálló gazdálkodással rendelkezik. A virtuális modellt a 12.14. ábra szemlélteti.



12.14. ábra
Virtuális modell

Forrás: ANTAL et al. 2011

5. A *normakontrollmodell* adekvát leginkább a közzszolgálati feladatok jellegével. A szuperstruktúra feladata a megfelelő értékrenddel és attitűddel rendelkező munkatársak kiválasztása, elvi iránymutatás. A mikrostruktúra munkatársait belső inspiráción alapuló felelősségvállalás jellemzi, teljesítményüket tapasztaltabb kollégák és a szolgáltatások hasznélvezői ítélik meg. Ez a működési mód lehetővé teszi, hogy a mikrostruktúra egyes egységei nagyobb súlyt helyezzenek az egyenlőségre, a belső kezdeményezésekre és egy önálló küldetés követésére. A szuperstruktúra tehát technokratikus irányítás helyett normakontrollt gyakorol. Mottója: „Szelektálj, szocializálj és (szakmai-tapasztalati-értékrendi alapon) ítéldj!” Ilyen elven működik például autonóm államigazgatási szerv, hatóság. A normakontroll modellt a 12.15. ábra szemlélteti.



12.15. ábra
Normakontrollmodell

Forrás: ANTAL et al. 2011

12.6. Összefoglalás

A fejezetben először definiáltuk a szervezet fogalmát, majd a szervezetekben megvalósítható munkamegosztási módszereket tárgyaltuk. A *munkamegosztás során* a teljes munkát jól meghatározott egységekre bontják, és ezeket az egységeket felosztják a dolgozók között. A munkamegosztás háromféle elv alapján jöhet létre: *funkció* alapján, *tárgyi* alapon, *régió* alapján. Attól függően, hogy az egyes munkavégző egységekben a munkamegosztás hány elv alapján történik, létezik: *egydimenziós szervezet*, illetve *többdimenziós szervezet*. Ezután megvizsgáltuk, hogy az utasítási *hatáskör megosztása* szempontjából megkülönböztethetünk *egyvonalas*, illetve *többvonalas* szervezeteket. Kitértünk még a *koordináció* kérdésére, amely a szervezet részeinek összehangolásában játszik kulcsfontosságú szerepet. A fejezet legfontosabb egysége a különböző méretű vállalatok működése során megvalósítható szervezeti formákról szólt. Ezek közül a legfontosabb „tisza” szervezeti formák: *lineáris* szervezet (e szervezet kapcsán kell megemlíteni a *törzskart* mint vezetőt segítő szervezeti egységet), *funkcionális* szervezet (amely továbbfejlődése során alakul ki a *lineáris-funkcionális* szervezet), *divizionális* szervezet (a mai modern vállalatok közkedvelt szervezeti felépítése), *mátrixszervezet* (a kutatási, *projektorientált* szervezetek felépítése). Ezután megismertük Mintzberg szervezetistruktúra-modelljét és típusait, végül áttekintettük a közigazgatási szervezetek sajátosságait, és Mintzberg közszolgálati szervezetekre adaptált tipológiáját.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Határozza meg, milyen elvek alapján oszthatják meg a munkát a szervezetekben!
2. Határozza meg, hogy mit jelent az egydimenziós kifejezés a szervezetekre vonatkozóan!
3. Határozza meg, hogy mit jelent az egyvonalas kifejezés a szervezetekre vonatkozóan!
4. Melyek a mátrixszervezet előnyei és hátrányai?
5. Mi jellemzi a divizionális szervezeteket?
6. Mit jelent a projektszervezet, és melyek a sajátosságai?
7. Hogyan épül fel Mintzberg szervezetistruktúra-modellje?
8. Melyek Mintzberg közszolgálati szervezeti típusai?

Fogalmak

- hatáskörmegosztás
- konfiguráció
- koordináció
- munkamegosztás
- szervezés
- szervezet
- szervezeti forma

Felhasznált irodalom

- ANTAL Zs. – DRÓTOS Gy. – KOVÁTS G. – KISS N. T. – RÉVÉSZ É. E. – VARGA-POLYÁK Cs. (2011): *Közzszolgálati szervezetek vezetése*. Budapest, Aula Kiadó.
- DOBÁK M. – ANTAL Zs. (2010): *Vezetés és szervezés*. Budapest, Aula Kiadó.
- GÁSPÁR M. (1995): *Helyi önkormányzati menedzsment*. Csákberény.
- KAROLINY M. – LÉVAI Z. – POÓR J. (2005): *Emberi erőforrás menedzsment a közzszolgálatban*. Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia.
- KIESER, A. (1995): *Szervezetelméletek*. Budapest, Aula Kiadó.
- MINTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N. J.
- MINTZBERG, H. (1981): Szervezettervezés – Divat vagy összhangteremtés. *Harvard Business Review*, 1981. January–February. 103–116.
- MINTZBERG, H. (1996): Managing Government – Governing Management. *Harvard Business Review*, 1996. May–June. 75–83.
- MORGAN, G. (1997): *Images of organization*. London, Sage.
- NEMES F. (2007): *Vezetési ismeretek és módszerek*. Gödöllő, Szent István Egyetem.

13. Szervezetikultúra-modellek és megjelenésük a közigazgatásban

A szervezetelmélet szakirodalma szerint a szervezetek olyan belső intézmények kialakítására törekszenek, amelyek csak rájuk jellemzők, megadják a szervezet egyediségét, ugyanakkor elősegítik a szervezeti tagok közös értelmezését a kívánatos és helyénvaló viselkedésről. Ebben az esetben az egyén magától értetődőnek fogad el bizonyos viselkedéseket, és nagy megbízhatósággal ezek szerint cselekszik. Ez a szociológus gyökerű megközelítés adta az alapját a szervezeti kultúrával való foglalkozásnak.

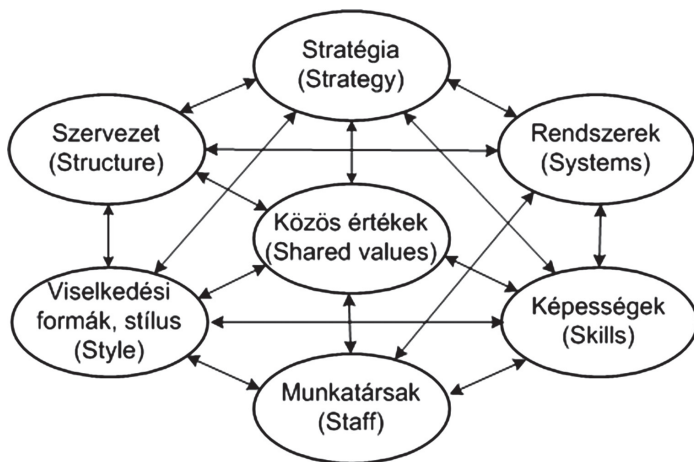
A fejezet célja, egy komplex szervezetelméleti modellből kiindulva, a szervezeti kultúra fogalmának értelmezése, majd a legismertebb szervezetikultúra-modellek bemutatása, valamint a nemzeti kultúra sajátos, a szervezetek működésére gyakorolt hatásainak megismertetése. Ezután a szervezeti struktúra és kultúra kapcsolatát elemezzük, amelyek egymással kölcsönös összhatásban vannak. Bemutatjuk a közigazgatás szervezeti kultúráját, és a nemzetközi értelmezési keret után kitérünk a hazai közigazgatási szervezetek sajátosságaira is.

13.1. A McKinsey-féle 7S-modell

A sikeres stratégia megvalósításának feltételeit a Tom Peters és Robert Waterman nevéhez fűződő és a McKinsley tanácsadó cég által kidolgozott *7S-modellel* és ennek továbbfejlesztett változásait a *8S-modellel* lehet összefoglalni. A szerzők a hét alapvető vezetési dimenziót, vezetési változót angolul azonos kezdőbetűvel jelölték, innen a 7S elnevezés (angolul: *Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skill, Shared values*). A modellben az egyes elemek az alábbiak (B. NAGY 2008):

- *Stratégia*: összefüggő akciók együttese, amely versenyelőny megszerzésére irányul, javítja a pozíciót, gondoskodik az erőforrások elosztásáról.
- *Szervezet*: a szervezeti munkamegosztás szervezeti sémája, hatásköri és felelősségi listája.
- *Rendszerek*: a szervezeten belüli folyamatokat összefogó rendszerek (gyártási rendszer, beruházási rendszer, érdekeltségi rendszer, tervezési rendszer, információs rendszer stb.).
- *Stílus*: a vezetés viselkedési módja, értékrendje.
- *Személyzet*: a szervezet alkalmazásában álló munkaerő, annak összetétele, minőségi jellemzői.
- *Szakértelem*: a szervezet egészének, az ott foglalkoztatottak összességének képessége feladatok megoldására (csapatmunka, szemben az egyéni képességekkel).
- *Közös értékek*: a célkitűzések mögött meghúzódó, a szervezetben dolgozók többsége által elfogadott, mélyebben gyökerező értékek.

A 7S-modellt a 13.1. ábra szemlélteti.



13.1. ábra
A 7S-modell

Forrás: BALATON et al. 2014

A változók közül egyesek jól körülhatárolhatók, meghatározhatók, nyomon követhetők. Ezek az ún. *kemény tényezők*: a szervezet, a stratégia, a vállalati rendszerek.

A többi négy dimenzió alkotja a vezetés nehezebben megfogható komponenseit, amelyek az emberi tényezőkhöz jobban kötődnek. Azt a közeget jelentik, amelyben a kemény tényezők mélyen beágyazódva működnek. Ezek az ún. *lágú tényezők*: a stílus, a munkaerő, a szakértelem és a közös értékek, amelyek a szervezeti kultúra meghatározásában játsszák a főszerepet.

Ez az elemzési keret, a változók szisztematikus vizsgálata arra hívta fel a figyelmet, hogy a „lágú is kemény”. A korábban irracionálisnak, intuitívnek, informálisnak minősített szervezeti komponensekről is kiderült, hogy kezelhetők. Továbbmenve: legalább annyi – ha nem több – tennivaló akad ezen a téren a vezetés számára, mint a kemény elemeket (stratégia, szervezet) illetően, amennyiben sikeres, hatékony vállalati működést kíván elérni (KLEIN 2002).

A 8S-modell egy olyan lehetséges keret, amely alapján minden szervezet vezetése kialakíthatja a saját megvalósítani kívánt modelljét. Az akciók sikeres végrehajtását, az eredményt a folyamatos megújulás és tanulás, valamint az új ötletek biztosítják. Mindehhez azonban jó szakemberekre van szükség, és előtérbe kell helyezni a demokratikus vezetést, a mentorálást és a csapatmunkát. Ez a feltétele az akciók, a változtatások sikeres végrehajtásának. A 7S-modell helyett célszerű a kibővített, 8S-modellt alkalmazni a szervek életében (BALATON 2010).



13.2. ábra
A 8S-modell

Forrás: BALATON et al. 2014

A továbbfejlesztett 8S-modell arra hívja fel a figyelmet, hogy ahhoz, hogy a stratégia megvalósuljon, és a siker tartós legyen, a modell 8 elemének együttes működése szükséges. A stratégiai menedzsment minősége azon áll vagy bukik, hogy ezek a kulcsfontosságú vezetési komponensek milyen jól illeszkednek egymáshoz. A jól vezetett szervezeteknél nemcsak a kemény elemek egymással való összhangja valósul meg, hanem ugyanakkor támogatják és gazdagítják a lágy elemeket is.

13.2. A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, és az új tagoknak is átadják mint a problémák megoldásának követendő mintáit és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot (BAKACSI 2004).

Ezek az előfeltevések annyira természetesek a szervezeti tagok számára, hogy lényegében tudat alatt működnek, és magától értetődő módon határozzák meg a tagok számára a szervezet önértelmezését és a környezetfelfogást. Ennélfogva a kultúra jelentéssel ruházza fel a környezetet, csökkenti annak bizonytalanságát, és stabilizálja azt: segít tájékozódni abban, hogy mi a jó és a rossz, mi a fontos és mi a lényegtelen. Ez a közös értelmezés vezet az előrejelezhető viselkedésekhez, ezért is nevezi Hofstede a kultúrát a gondolkodás és a cselekvés közösségi programozottságának. Kultúra nélkül a tagok magukra lennének hagyva a szervezeti jelenségek felismerésében és értelmezésében.

13.2.1. A szervezet építőkövéül szolgáló értékek

Robbins szerint az értékek, amelyek meghatározzák a szervezetet, a következők (BAKACSI 2004):

1. *A munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás:* a szervezettel vagy a szakmával, szakterülettel való azonosulás.
2. *Egyén- vagy csoportközpontúság:* (individualizmus – kollektívizmus) – mennyire helyezi az egyén a saját céljait a csoporté elé, vagy az egyéni célok a csoportcélok alá rendelődnék.
3. *Humán orientáció:* (feladat – kapcsolat) – mennyire veszi figyelembe a vezetés a szervezeti feladatok megoldásának emberekre gyakorolt következményeit.
4. *Belső függés – függetlenség:* mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önállósága, vagy mennyire elvárt a koordinált cselekvés.
5. *Erős vagy gyenge kontroll:* mennyire kontrollált a szervezet tagjainak viselkedése előírások, szabályok, felügyelet révén.
6. *Kockázatvállalás – kockázatkerülés:* (bizonytalanság tűrése vagy kerülése) – mennyire elvárt a tagoktól az innovatív, kockázatkereső, rámenős magatartás.
7. *Teljesítményorientáció:* a szervezeti jutalmak mennyire kötöttek a teljesítményhez, és mennyire múlnak más tényezőkön (például protekció, szenioritás).
8. *Konfliktustűrés – konfliktuskeresés:* milyen mértékben nyilváníthatók ki nyíltan a konfliktusok, nézeteltérések, kritikák.
9. *Cél (eredmény) – eszköz (folyamat) orientáció:* mennyire koncentrálnak a vezetés a végső eredményre, vagy inkább az azokhoz vezető folyamatokra, technikákra.
10. *Nyílt rendszer (külső) – zárt rendszer (belső) orientáltság:* mennyire reagál a szervezet a külső változásokra, vagy csak a saját belső működésére koncentrálnak-e.
11. *Rövid vs. hosszú távú időorientáció:* a szervezet rövid vagy hosszú távra tekint előre, milyen időhorizonton tervezi jövőjét.

13.2.2. A szervezeti kultúra kialakulásának meghatározó tényezők

A szervezeti kultúra alakulását számos tényező befolyásolja (KLEIN 2002):

- *Külső hatások:* befolyásolják az értékválasztást – például természeti környezet, történelmi események, kulturális feltételek – ezeket a szervezeteknek nincs módjuk befolyásolni.
- *Szervezetspecifikus tényezők:* a szervezetre jellemző domináns technológia, ami hat a struktúrára, a szervezeti tagok kiválasztására.
- *A szervezet történelme:* az alapítástól kezdve a szervezetet érő hatások befolyásolják a szervezetben meggyökeresedő gondolkodást és értelmezést; főleg az alapítóknek van lehetőségük arra, hogy meghatározzák a feladatokkal és a problémákkal szembeni hozzáállás módját; az általuk képviselt értékek válnak a „szervezeti folklór” részévé, személyes példák, történeteik válnak a későbbi generációk gondolkodásmódját is meghatározó legendákká, mítoszokká.

A kultúra társas tanulási folyamat eredménye. Kialakulása a szervezet megalapításakor kezdődik. Ekkor ugyanis a tagoknak olyan együttműködési és cselekvési mintákat kell kialakítaniuk, amelyek révén sikeresen meg tudnak birkózni a kihívásokkal, problémákkal. Amelyek sikeresnek bizonyulnak, azok követendő szabályszerűségekké válnak a tagok számára – ezek a sikeres eljárások mint hiedelmek beépülnek, és természetes rutinnokká válnak. Az így kialakult értékrend, a rendszeresen eredményesnek bizonyuló eljárások sztenderd működési szabályosságokká, rutinnokká alakulnak, és ezeket mindenki a szervezeti szocializáció folyamatában sajátítja el. Ennek pozitív következményei vannak a szervezet, de az egyén számára is: a szervezet számára kiszámíthatóvá válnak a viselkedések, a tagok számára pedig kapaszkodót, biztonságot nyújt. A szocializációs folyamat során az egyén tanulását a pozitív megerősítések (jutalmak) alakítják.

13.2.3. A szervezeti kultúra szintjei

Kultúrája csak viszonylag független, hosszabb időn át létező szervezetnek lehet. A kultúrához ugyanis szükség van a sok közös tapasztalat megszerzésére, hiszen csak tapasztalati alapon jöhet létre a közös tanulás, amely az előfeltevések, értékek kialakulását megalapozza. A kultúra nem azonos a megfigyelhető viselkedési sajátosságokkal, de vannak olyan ismétlődő, rendszeresen megfigyelhető magatartási minták, amelyeket a szervezetre jellemző értékrendnek tulajdonítunk.

Goldmann szerint a szervezeti kultúra egy *jéghegyhez* hasonlít: vannak látható megjelenési formái, de vannak közvetlenül nem vizsgálható jellemzői is. *Látható*, megragadható jellemzők (B. NAGY 2008):

- *Ceremóniák, szertartások*: rendszeresen ismétlődő cselekvések, amelyek megjelenítik és megerősítik a szervezet alapértékeit, megmutatják, mik a fontos célok, kik a fontos értékeket hordozó „hősök”, a szervezeti értékrendet szimbolizáló kulcsszereplők. Ilyenek például közösen megünnepelt események, díjátadó, búcsúztató ünnepségek, viták, meghallgatások, bizonyos pozícióba való kerülést megelőző próbák. Funkcióik: a tagok új szerepeinek bemutatása, bevezetése, azonosulás elősegítése, közösségi érzés növelése, tanítás, fejlesztés.
- *Történetek, sztorik, legendák, mítoszok*: a tagok közötti beszélgetésben visszatérő, ismétlődő történetek, amelyek megtörtént eseményeken alapulnak; általában hősookról szólnak, akiket a szervezeti értékrend mintaadó személyiségének tekintenek; a történetekbe néha kitalált elemek is keverednek, de vannak teljesen kitalált, ám a szervezeti értékekkel, hiedelmekkel összhangot mutató mítoszok is. Funkcióik: ezek a történetek látványosan jelenítik meg az elvárt magatartást, a kívánatos értékek szerinti cselekvést.
- *Nyelvezet, szakzsargon*: sehol máshol nem használt kifejezések, a külsős számára érthetetlen rövidítések, mozaikszavak, amelyek szintén a szervezettel való azonosulásnak, a kultúra elfogadásának elemei.
- *Szimbólumok, öltözködés, külső megjelenés*: cégfilozófiát tükröző logók, iroda-berendezés, szolgálati autó, öltözködés stb.

A szervezeti kultúra jéghegymodelljét a 13.3. ábra szemlélteti.



13.3. ábra

Goldmann jéghegymodellje

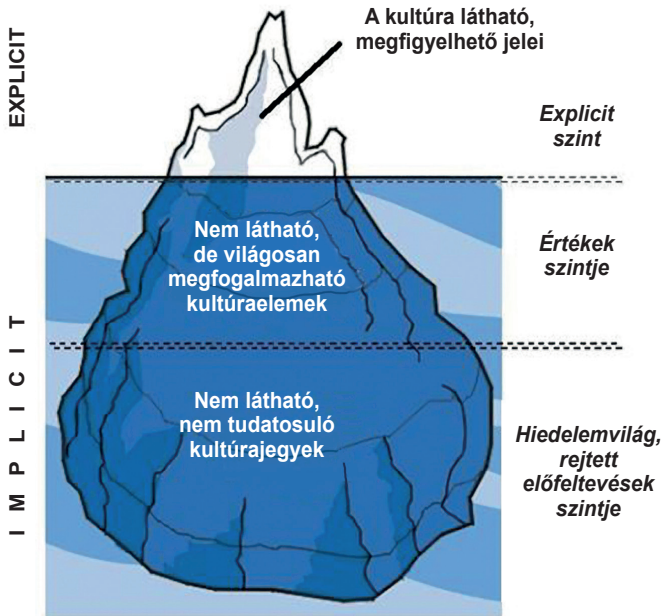
Forrás: B. NAGY 2008

A megragadható jellemzők azért fontosak, mert a szervezeti tagok ezeken keresztül sajátítják el a szervezeti kultúrát, megfigyelésük orientálja a kívánt viselkedésminták kialakítását, és megerősítik a magatartás-változásokat. A látható jegyekből következtethetünk a kultúra tényleges tartalmára. De ez nem jelenti azt, hogy hozzáférhetővé teszik a mögöttes értékeket, hiedelmeket, feltevéseket, beállítódásokat.

Schein a szervezeti kultúra *látható és nem látható* szintjét kettébontja (BAKACSI 2004):

- *Explicit szint:* a szervezet tagjainak fejében világosan megfogalmazódó értékek (vizsgálata: kérdőív – attitűdöket nézi: szervezeti klíma, értékvizsgálat: meggyőződések, hiedelmeket, feltevéseket).
- *Implicit szint:* az ezek mélyén rejlő előfeltevések (alapvető hiedelmek, amelyek nem tudatosak sokszor; vizsgálata: részt vevő megfigyelés, kultúranropológiai módszerekkel).

A szervezeti kultúra jéghegymodelljének szintjeit a 13.4. ábra mutatja be.



13.4. ábra
Schein jéghegymodellje

Forrás: BAKACSI 2004

Hofstede *hagymamodellje* szerint a szervezeti kultúrának vannak kívülről látható és tapintható elemei, ezek mellett azonban, hasonlóan a hagyma egymásra rétegződő héjaihoz, a kultúra rendelkezik olyan elemekkel is, amelyek kívülről nem láthatók (B. NAGY 2008).

- A belső héjakon találhatóak a *szimbólumok* (szavak, szlogenek, jelképek, nyelvezet, öltözködési stílus stb.).
- A *hősök* a szervezet dolgozói által értékelt szerepmodelleket jelentik (a munkastílus, az ötletek, elképzelések stb.).
- A *rítusok* alatt a szervezet szokásai, mintái értendők (szabályok, köszönési szokások, az értekezletek lebonyolításának módja, a névnapok megünneplése stb.).
- Az *értékek* még beljebb található rétegen helyezkednek el, amelyek alapján a dolgozók kialakítják nézeteiket, eldöntik, mi a jó, mi a rossz, mi az észszerű és mi az észszerűtlen.

A két legbelső réteg feleltethető meg az emberek attitűdjének, cselekvési stílusuknak, amelyek az alapvető és a szervezet által eleve elfogadott elképzeléseken alapulnak, amelyeket a szervezet tagjai magukénak tudnak. A szervezeti kultúra hagymamodelljét a 13.5. ábra szemlélteti.



13.5. ábra

Hofstede hagyomadiagramja

Forrás: B. NAGY 2008

A víz alatti, láthatatlan elemek közül az értékek határozzák meg leginkább azt, hogy milyen is lesz egy adott szervezet működése. Ezek alapján a szervezeti kultúra különféle típusait különböztethetjük meg. A továbbiakban a szervezeti kultúra számos lehetséges tipológiája közül a legismertebbek bemutatása következik.

13.3. A szervezeti kultúra modelljei

Egy modell jellemzően úgy születik, hogy a kutatók kiválasztanak általában két, a szervezeti kultúrát rendkívül meghatározó sajátosságot. A két jellemzőt egy-egy dimenzióként értelmezve négy kvadránst határolnak el egymástól, és a tengelyeken ábrázolják az egyes típusokat a jellemzők erősségének függvényében.

13.3.1. Mechanikus és organikus kultúrák

Slevin és Covin *mechanikus* és *organikus* kultúrákat különböztetett meg. A mechanikus kultúrák alapvetően hierarchikusak és formalizáltak, a működés uniformizált és erősen szabályozott, szoros ellenőrzés és a döntések centralizáltsága jellemző rájuk. A mechanikus kultúrák nehezen alkalmazkodnak – ellentétben a kevésbé formalizált, laza, egyéni szak tudásra építő organikus kultúrákkal, amelyek nagyon sikeresek lehetnek gyorsan változó, bizonytalan környezetben. Fontos, hogy egy-egy cselekedet megítélése nagyon különböző lehet a mechanikus vagy organikus jegyeket mutató kultúránál: például a szabályok be nem

tartása egy mechanikus szervezetben súlyos probléma, míg egy organikus szervezetben csekély jelentőséggel bír, vagy éppen elvárt magatartási forma (HEIDRICH 2001).

A mechanikus és az organikus szervezeti kultúrák jellemzőit a 13.1. táblázat hasonlítja össze.

13.1. táblázat

A mechanikus és az organikus szervezeti kultúra összehasonlítása

Organikus kultúra	Mechanikus kultúra
1. kommunikációs csatornák: laza, kevésbé szabályozott információáramlás	1. kommunikációs csatornák: előírt, ellenőrzött információáramlás
2. nyitottság, szabad információáramlás a szervezet egészében	2. működési stílus: uniformizált és előírt
3. működési stílus: egyéni szaktudásra épülő	3. döntési jogosultság: a hivatalos beosztás szerint hierarchikus
4. alkalmazkodás: a szervezet a változó körülményekhez önként alkalmazkodik	4. alkalmazkodás: lassú, a kipróbált elvekhez ragaszkodnak még akkor is, ha a környezet megváltozik
5. hangsúly az ügyek elvégzésén, ezt nem szabályozzák szigorú előírások	5. hangsúly az írott szabályokon, a már bevált vezetési elvek az irányadók
6. laza informális ellenőrzés	6. szoros ellenőrzés az ellenőrzési rendszerek segítségével
7. rugalmas munkahelyi magatartás: a megengedett helyeztethető és a személyi adottságokhoz alkalmazkodó egyéni magatartás	7. előírás szerinti munkahelyi magatartás: a munkaköri előírásokhoz kell ragaszkodni
8. gyakori a csoportos megbeszélés és döntéshozatal	8. a vezetők döntenek, a beosztottak véleményét nem kéri

Forrás: HEIDRICH 2001

13.3.2. Handy kultúratiszpológiája

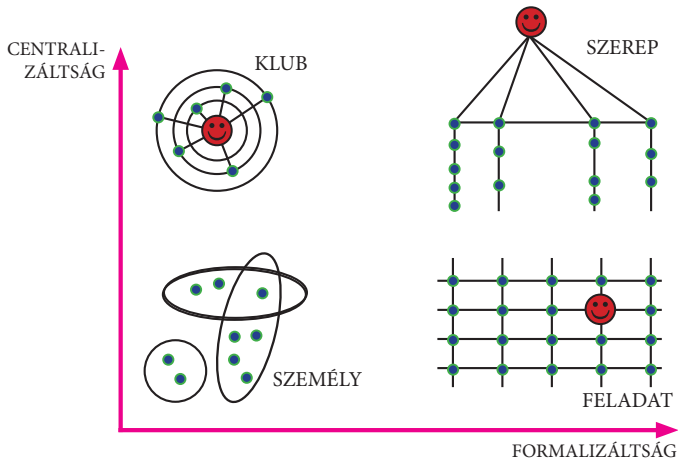
Handy szerint a szervezeti kultúra iránt azért nagy az érdeklődés, mert az egyes munkahelyeken kialakult szokások és hagyományok nagyban befolyásolják a szervezetben dolgozók viselkedését. Állítja, hogy az erős kultúra erős szervezetet jelent. De azt is leszögezi, hogy a kultúra nem csak egyféle lehet, mert a különböző célok és emberek más-más kultúrát igényelnek (KLEIN 2002).

Alapelve: a különböző tevékenységet végző szervezetek jellegzetesen eltérő értékrendet fejlesztenek ki: más lesz a munkavégzés módja, ritmusa, más személyiségű embereket vonzanak, más a belső atmoszféra, és sokszor még a külső jegyek is árulkodnak a kultúra jellemzőiről. Négy jellegzetes kultúrát különböztet meg, amelyek jól köthetők egyes szervezeti formákhoz (HUNYADY–SZÉKELY 2003):

1. *Hatalomkultúra*: metaforája a pókháló; e kultúra meghatározó eleme egy központi szereplő, akiből hatalom és befolyás sugárzik minden irányban. A szervezet múltbeli tapasztalatok alapján működik, kevés a szabály, előírás, csekély a bürokrácia, és inkább az egyénben, mint a testületben hisznek. A hatalom biztosítása a kulcspozíciók megszerzésével és rendszeres ellenőrzésekkel történik. A döntések

- az erőviszonyok függvényei. Az, hogy a szervezet mennyire gyorsan képes reagálni a kihívásokra, változásokra, a központban álló személy képességeitől függ. Viszonylag kisebb, vállalkozó típusú szervezetek jellegzetes kultúrája.
2. *Szerepkultúra*: tulajdonképpen bürokratikus kultúra; a logika és észszerűség alapján működik, metaforája a görög oszlopcsarnok. Tartóoszlopok a funkcionális szakterületek a maguk szakismeretével és hatáskörével. A kontrollt a szerepeket szabályozó ügyrendek biztosítják (munkaköri, hatásköri leírások, utasítások, jelentések szabályai, szolgálati út előírásai). A timpanon a szűk körű felső vezetés, amely a személyes koordinációt gyakorolja. E kultúrában a szerep, a munkaköri leírás fontosabb, mint a személy, aki betölti. A személyt a szerep betöltésére választják ki, és a hatalom is pozícióhoz kapcsolódik. A teljesítményt a személytelen rend biztosítja. Ez a kultúra stabil, változatlan környezetben működik jól, a változáshoz nehezen alkalmazkodik.
 3. *Feladatcultúra*: munkakör- és projektirányultságú kultúra, metaforája a háló. Leggyakoribb megjelenési struktúrája a mátrixszervezet. Fő cél a munka elvégzése, ehhez rendeli az erőforrásokat. A befolyás forrása a szakértelem, a személyiség, a formális pozíciónak másodlagos jelentősége van. A hatalom megosztott, és az egyéni különbségeket, a célokat és státuszokat háttérbe szorító csoportkultúra. Alkalmazkodóképes kultúra, a csoportok, a projektek a célok függvényében átalakíthatók. Változó környezet, erős piaci verseny esetén sikeres ez a kultúra, mert képes gyorsan reagálni. Az emberek itt önállóak, saját munkájukat ellenőrzik, az értékelés teljesítményhez kötött. Az elismertséget a képességek határozzák meg, a munkakapcsolatok feladatorientáltak. Sebezhető pont: a szervezet kontrollja – az erőforrások szűkössége konfliktushoz, versengéshez vezethet.
 4. *Személyiségkultúra*: kamarák, tanácsadó cégek jellegzetes felépítése, amelynek központi alakjai a kiemelkedő szakmai tudással rendelkező személyek, akik szabadon döntöttek, hogy közös irodát, céget alapítanak. A szervezet leginkább egyének halmazának tekinthető, az egyetlen kontrollmechanizmus a partnerek közös megegyezése. A szervezet nem tűr vezetői hierarchiát. Kevés szervezet viseli el ezt a kultúrát. E szervezet sajátos pszichológiai szerződése a szervezetet rendeli az egyén alá: bármikor kiléphet, és kizárni jóformán nincs lehetőség.

Handy szervezetikultúra-tipológiáját a 13.6. ábra mutatja be.



13.6. ábra

Handy szervezetikultúra-tipológiája

Forrás: <https://slideplayer.hu/slide/2034232/>

13.3.3. Quinn kultúramodellje

Quinn a hatékonyság szempontjából vizsgálta a szervezeti értékeket. Azt figyelte meg, hogy egyes szervezetek milyen értékek mentén alakították ki kultúrájukat. Szerinte két érték nagyon fontos a hatékonyság emeléséhez (BAKACSI 2004):

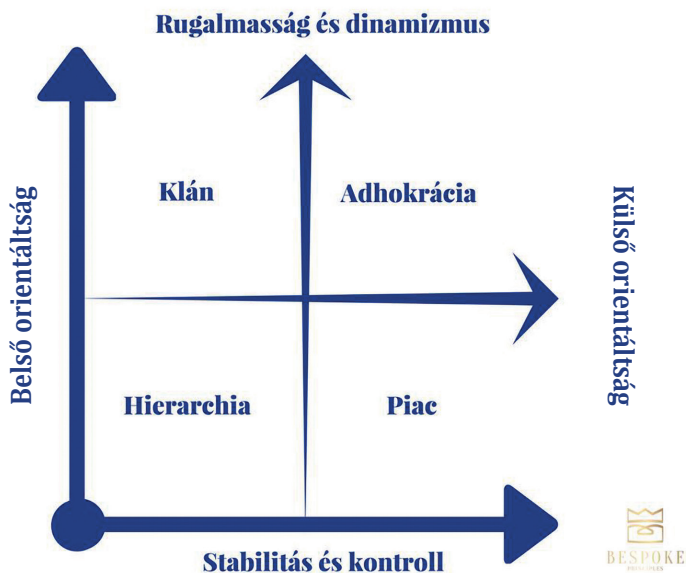
1. *Befelé vs. kifelé összpontosítás*: amikor a szervezet a folyamatok és a tagok hatékonyságára vagy a környezethez való illeszkedésre koncentrál.
2. *Rugalmasság vs. szoros kontroll*: nagyobb mozgásteret és belátáson alapuló nagyobb döntési szabadságot vagy szoros kontrollt és a tagok magatartásának nagyobb szabályozottságát figyelhetjük meg a szervezetben.

A két dimenzió egy négygyedés mátrixot alkot, és az egyes negyedek a szervezeti kultúra típusait mutatják be, de ezek értékfelfogása egy-egy szervezetelméleti irányzat filozófiájának is megfeleltethető.

- a) *Támogató vagy klánkultúra*: jellemzője a kölcsönös bizalom és felelősség, részvétel, együttműködő magatartás, jó csoportszellem, erős kohézió, egyéni fejlődés, önkitaljesítés megvalósítása, informális és döntően szóbeli kommunikáció, a szervezet iránti elkötelezettség. Központi értéke: emberi erőforrás fejlesztése (például tréninggel). A vezetés számára a munkatársak fontosabbak, mint a környezeti kihívások. Elméleti háttere: Human Relations irányzat.

- b) *Szabályorientált vagy hierarchiakultúra*: jellemzői a formális pozíciók tisztelete, a folyamatok racionalitása, a szabályozottság, munkamegosztás és formalizáltság, a hierarchikus szervezeti megoldások, írásos kommunikáció. Központi értéke: stabilitás és egyensúly, ezt szolgálja a kommunikáció és erre épülnek döntések. A vezetés számára az addig elért eredmények megőrzése a legfontosabb. Elméleti háttere: belső folyamatokra koncentráló bürokráciatanok.
- c) *Célorientált vagy piackultúra*: jellemzői a racionális tervezés, központi célmeghatározás, a hatékonyság, a teljesítmény, a vezetők központi szerepe, feladatokhoz kötött szóbeli kommunikáció. Központi értéke: termelékenység, hatékonyság, profit. A vezetés a célok teljesítésére fordítja figyelmét. Elméleti háttere: racionális célkitűzés modellje, például MBO-modell.
- d) *Innovációorientált vagy adhocráciakultúra*: jellemzői a külső környezet figyelemmel kísérése, a kockázatokat magában foglaló kísérletezés, kreatív problémamegoldás, versenyszellem, jövőorientáció, előrelátás, szabad szervezeti információáramlás, teamek, feladatcsoportok, állandó képzés és tanulás. Központi értéke: növekedés és környezeti erőforrások megszerzése, rugalmasság, állandó készenlét. A vezetés a lehetőségek feltárására és megragadására koncentrál. Elméleti háttere: nyílt rendszermodellek.

Quinn (1988) szervezetikultúra-tipológiáját a 13.7. ábra szemlélteti.



13.7. ábra

Quinn szervezetikultúra-tipológiája

Forrás: <http://bespokeprinciples.com/rolunk/category/szervezeti-kultura/>

Ez az elmélet azért jelentős, mert egyetlen modellbe vonja össze a szervezeti hatékonyság két igen eltérő magyarázó tényezőjét. A modell magát a hatékonyságot is fontos vezetői értéknek tekinti, és keresi az egymással ellentétes értékek egymáshoz való viszonyát. Ezért nevezik a *versengő értékek* modelljének.

13.4. A szervezeti kultúra megváltoztatása

A kultúra egyik oldalról a stabilitást, a megszokott működést jelenti: számos olyan helyzet létezhet azonban, amelyek miatt kisebb vagy nagyobb részben meg kell változtatni a szervezet kultúráját. Ez a változtatási igény származhat legalább részben belülről, mint például a tartós teljesítményproblémák, a szervezet növekedése vagy a vezetés változása, vagy jöhet kívülről, mint a társadalmi, jogi, gazdasági környezetben való változás, a piac deregulációja vagy más drasztikus piaci, technológiai változás (gondoljunk a McKinsey-féle 7S-modellre – bármelyik kemény vagy puha tényező változása generálhatja a kultúra változását). Jelentős etikai, korrupciós problémák is egyértelmű változtatási igényt jelezhetnek (KISS–CSILLAG 2014).

Az erős szervezeti kultúra nem más, mint a domináns kultúra azon alapvető értékei, amelyeken széles körben osztoznak a szervezetben, és amelynek a hatása erőteljes a szervezeti tagok megtartására. A kultúra erejét tehát magatartás-befolyásoló képessége adja. Azért hasznos az erős szervezeti kultúra, mert (HEIDRICH 2001):

- kiszámítható viselkedést eredményez;
- erős a szervezet iránti lojalitás, elkötelezettség és azonosulás;
- nő a szervezet megtartóképessége, kisebb a fluktuáció;
- átveheti a formális szervezeti szabályok szerepét a tagok magatartásának meghatározásában.

Ha a szervezet a magatartás befolyásolásának fontos mechanizmusaként kezeli a szervezeti kultúrát, az kihat a szocializációs folyamataira, a belső képzésre és a magatartás fejlesztési programjaira, a felvételi eljárásra is. Tesztelik ugyanis a kulturális illeszkedést is: mennyire vallja magáénak a jelentkező a szervezet domináns kultúrájának fontos értékeit. Az erős kultúra hátránya: nem rugalmas, nehezen reagál a környezeti kihívásokra, és egy új kultúrával felváltani igazi nehézség.

Trice és Beyer a kultúraváltoztatások három alapvető fajtáját különböztetik meg (HEIDRICH 2001):

- *Forradalmi és átfogó változások*, amelyek a szervezet egészét szándékozzak megváltoztatni: e változásokra jellemző, hogy hatásukra a szervezet nagy részének legalábbis részben máshogy kell viselkedni, a régi és új értékek között jelentős a különbség.
- *Részegység vagy szubkultúra megváltoztatása*: csak a szervezet meghatározott részének kell változnia, a régi és új értékek között kisebb vagy nagyobb eltérés is lehet.
- *Fokozatos átfogó átalakítás*: a szervezet egészét érintő, de kis mértékű és lassú átalakulás.

13.5. Nemzeti kultúra – szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra a szervezet egyediségét jeleníti meg, és egyedi értékrendje megkülönbözteti más szervezetektől. A szervezeteket körülvevő társadalmaknak is vannak jellegzetes, a többség által osztott értékei. A társadalmi értékrend általánosabb és elvontabb értékeket foglal magában, például egyéni szabadság, erkölcsi imperatívuszok, filozófiai felfogások. Nemzetközi összehasonlítások bizonyítják, hogy azonos technológiai elven működő szervezeteknél egészen más típusú megoldások születnek, mert az adott kulturális és társadalmi közeg befolyásolja őket.

A nemzeti kultúrák leírására Hofstede világhírű modellt alkotott: több mint 40 országban végzett empirikus vizsgálatot, amely révén négy olyan dimenziót azonosított, amelyek mentén a nemzeti kultúrákban meglévő különbségek megragadhatók. Ezek (HEIDRICH 2001):

1. *Hatalmi távolság index* (PDI: *power distance index*): azt mutatja, hogy egy társadalomban milyen a szervezetekben a vezetői döntéshozatal jellege, mennyire félnek a munkatársak a felettesükkel való egyet nem értésüket kifejezni, milyennek szeretnék látni a vezetési stílust (a hatalomgyakorlás elfogadott módja és elfogadott eszközei).
2. *Bizonytalanságkerülés index* (UAI: *uncertainty avoidance index*): azt jelzi, hogy milyen erős a szabályokhoz való ragaszkodás mértéke, mekkora az észlelt stressz nagysága, mekkora a fluktuáció (milyen mértékben képesek a szervezeti tagok tolerálni az észlelt bizonytalanságot).
3. *Individualizmus – kollektívizmus* (I/C: *individualism – collectivism*): az egyén és a közösség kapcsolatának jellemzőit írja le a társadalomban, az együttélés sajátosságaira vonatkozó értékeket tükrözi vissza. Ez befolyásolja a munkakapcsolatokat, a kulturális normákat.
4. *Férfias – nőies értékek* (M/F: *masculinity – femininity*): összefüggés van a szervezet céljai, valamint a férfiak és a nők adott szervezetben megvalósítható karrierlehetőségei között. Azok a szervezetek, amelyeknek férfias céljai vannak, inkább alkalmaznak férfiakat, és ahol pedig a nőies gondolkodást megtestesítő célok vannak, inkább nőket.

(Később, amikor az ázsiaiakat is bevonta a kutatásába, megjelent egy ötödik dimenzió: az időorientáció, amely lehet hosszú vagy rövid távú.)

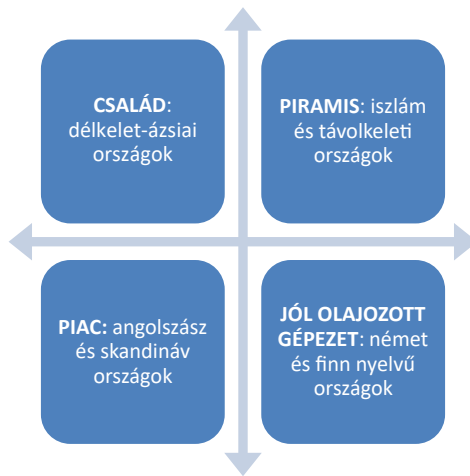
Hofstede úgy találta, hogy a hatalmi távolság és a bizonytalanság kerülése különösen nagy hatással vannak arra, hogy milyen típusú szervezeti struktúrákat részesítenek előnyben az adott országban, sőt még azt is befolyásolják, hogy az adott országban mely szervezeteleméletek válnak népszerűvé. E két dimenzió által kifizített koordináta-rendszerben a négy negyednek megfelelően négy szervezeti ideáltípus különböztethető meg (HEIDRICH 2001):

1. *Piac* (alacsony hatalmi távolság és gyenge bizonytalanságkerülés): alacsony a vertikális tagozódás, az autonómiát és a mellérendeltségi viszonyokat részesítik előnyben: angolszász és skandináv országok tartoznak ide.
2. *Jól olajozott gépezet* (alacsony hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés): munkafolyamat-orientált bürokrácia, mindenki ismeri a teendőit, a jó szabályozás

miatt nincs szükség egyedi utasításokra, a személyi konfliktusok is ritkák: német és finn nyelvű és kultúrájú országok.

3. *Család* (nagy hatalmi távolság és gyenge bizonytalanságkerülés): személyorientált bürokrácia, a szervezeti tagok paternalisztikus kapcsolatban állnak egymással, klán jellegű belső kapcsolatok: délkelet-ázsiai országok.
4. *Piramis* (nagy hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés): teljes bürokrácia, erőteljes vertikális tagozódás, kockázattvállalás nem jellemző, a hatalom forrása a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely: latin kultúrák, iszlám országok, néhány távol-keleti ország.

A Hofstede-féle szervezetikultúra-típusokat a 13.8. ábra mutatja be.



13.8. ábra

Szervezetikultúra-típusok a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés függvényében

Forrás: a szerző szerkesztése

Trompanaars két dimenzió mentén csoportosítja a szervezeti kultúrákat (HEIDRICH 2001):

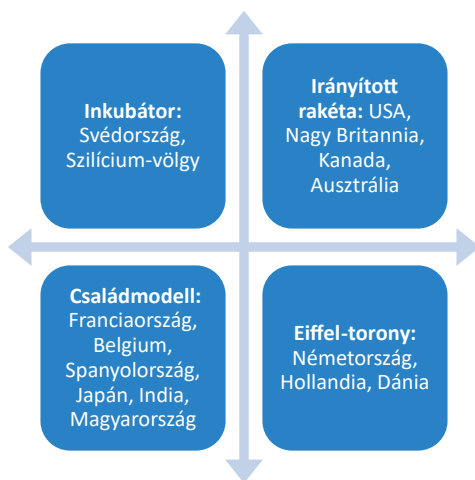
1. *egyenlőségen* alapuló vs. *tekintélyelvű*, hierarchikus;
2. *személyorientált* vs. *feladatorientált* kultúrák.

Ez alapján négyféle kultúramodellt különböztet meg:

- *Családmodell*: személyikapcsolat- és hatalomorientált, hierarchikus, magas kontextusú, fontosak a személyes kapcsolatok. Például Franciaország, Belgium, Spanyolország, Japán, India, Magyarország.
- *Eiffel-torony*: szerep- és feladatorientált kultúra. Formális bürokráciájával a gépésítés korának szimbóluma, az eszközökre és a módszerre koncentrálnak. A struktúra, a szervezet fontosabb, mint a funkció, hierarchikus. Például Németország, Hollandia, Dánia.

- *Irányított rakéta*: decentralizált, egyenlőségen alapuló kultúra. Feladatorientált, cél- és teljesítményorientált. Például USA, Nagy-Britannia, Kanada, Ausztrália.
- *Inkubátor*: egyenlőségen alapul, teljesítmény- és személyorientált. Az egyén teljesítménye fontosabb, mint a szervezet. A szervezeti struktúra nem kulcsfontosságú, a szervezet inkubátorként védi, segíti az egyén önkifejezését, aki önállóan dolgozik. Például Svédország, Szilícium-völgy.

A Trompenaars-féle szervezetikultúra-típusokat a 13.9. ábra szemlélteti.



13.9. ábra

Szervezetikultúra-típusok a kapcsolatok és az orientáció függvényében

Forrás: a szerző szerkesztése

Trompenaars véleménye szerint tisztán egyfajta szervezeti kultúrájú cégek nemigen léteznek. A gyakorlatban a típusok keverednek, és általában egyik közülük a domináns kultúra:

- a kis cégek általában család- vagy inkubátortípusúak;
- a nagy cégek általában Eiffel-torony vagy irányított rakéta szervezeti kultúrával rendelkeznek.

Az egy-egy térségre jellemző kultúra és a szervezeti kultúra számos tekintetben egyezőséget mutat, másokban viszont jelentős különbséget. Abban az esetben, ha egy szervezet életében változást, illetve fejlődést szeretnének elérni, az akció sikeressége nagyban fog függni a szervezeti kultúrától. Sok esetben az jelenti a problémát egy-egy új rendszer bevezetésekor, hogy a folyamat irányítói nem veszik figyelembe a helyi sajátosságokat. A kultúránk akár nemzeti, akár szervezeti, nagymértékben befolyásolja mindennapjainkat, hiszen saját kultúránk szemüvegén keresztül látjuk a világot.

Az interkulturális vizsgálatok eredményeit a GLOBE-kutatás mutatja be a legát-fogóbban, amely 61 ország bevonásával közel 7 év alatt készült el. A vizsgálat egyrészt az adott ország szervezeti kultúráját, másrészt a nemzeti kultúrájának jellegzetességeit kívánta felmérni és számszerűsíteni. Ehhez a kutatók 9 kulturális jellemzőt vizsgáltak részletesen: bizonytalanságkerülés, jövőorientáció, hatalmi távolság, individualizmus, kisközösségi kollektívizmus, humán orientáció, teljesítményorientáció, nemi szerepek elfogadása, asszertivitás. A kutatás során az országokat különböző kulturális klaszterekben kezelték. Ebben Magyarországot az ún. kelet-európai csoportba sorolták Albániával, Örményországgal, Görögországgal, Kazahsztánnal, Lengyelországgal, Oroszországgal és Szlovéniával egyetemben, amelyet a magas hatalmi távolság és az erős kisközösségi kollektívizmus jellemez (BAKACSI 2008).

Az eredmények alapján az látható, hogy a magyar kultúra jól „viseli” a bizonytalanságot, ebben a kategóriában szinte az utolsó helyet kaptuk a nemzetek közötti összehasonlításban, viszont hasonló helyezést értünk el jövőtervezés dimenzióban is, tehát elmondható, hogy a magyarok csak rövid időhorizontban gondolkodnak és terveznek. Mindezek mellett a nagy hatalmi távolság jellemzi a viselkedésünket a társadalomban és a szervezetekben egyaránt, ugyanakkor meglehetősen individualista nemzet vagyunk, ezt mutatja, hogy az összehasonlításban 61 ország közül a 2. helyezést értük el. Ebben csak az USA előz meg minket. A kis közösségek összetartozása dimenzió tekintetében is inkább a középmezőnyben vagyunk. Dobogós helyezést érünk el azonban a női szerepekhez való viszonyulásban, viszont sem a humán orientáció, sem a teljesítményorientáció nem jellemző ránk. Ezen eredmények alapján elmondható, hogy inkább a „kemény” szervezeti kultúra jellemző a magyar társadalomra, amely hierarchikus felépítésű, szabály- és rendszerelvű kultúra. A 13.2. táblázat a kilenc dimenzió összesített eredményeit foglalja össze.

13.2. táblázat

Kulturális dimenziók összehasonlítása

	Világátlag	Magyarország	A magyar helyezés (61-ből)
Bizonytalanságkerülés	4,16	3,12	60
Jövőorientáció	3,87	3,21	58
Hatalmi távolság	5,15	5,56	12
Individualizmus/kollektívizmus	4,24	3,53	2
Kis közösségi kollektívizmus	5,12	5,25	37
Humán orientáció	4,09	3,35	58
Teljesítményorientáció	4,09	3,43	58
Nemi szerepek	3,40	4,08	3
Asszertivitás	3,86	3,23	8

Forrás: JARJABKA 2010

Több vizsgálat is hasonló eredményeket írt le hazánkat illetően. Számunkra a legfontosabb jellemző a hierarchikus szervezet, a rendszer- és szabálykövetés, illetve az individualizmus. Pontosabban ezen dimenziók „lazítására” lehet szüksége sok szervezetnek, ha a következő generáció legjobb szakembereit meg akarja nyerni a maga számára, és a jelenlegi világgazdasági trendek mellett sikeresen és versenyképesen szeretne működni. Egyre rugalmasabban

és egyre magasabb színvonalon kell teljesíteni a versenyszférában és a közigazgatásban egyaránt (BAKACSI 2008).

Ha abból a feltételezésből indulunk ki, hogy a szervezeti kultúra legfőbb célja az, hogy az alkalmazottak a vezető és a szervezet céljának megfelelő viselkedést és magatartást tanúsítsanak, akkor jól érzékelhető, hogy a vezetési stílust egyben meghatározza a szervezeti kultúra, amennyiben a vezető igyekszik beilleszkedni az adott szervezetbe. A szervezeti kultúra, vagyis a környezet megteremtése és kialakítása vezetői feladat. A vezető attól függően, hogy milyen vezetési stílust képvisel, befolyásolja a szervezeti kultúrát, a szervezet működését (MÁRAMAROSI 2002).

13.6. A szervezeti kultúra és a szervezeti struktúra kapcsolata

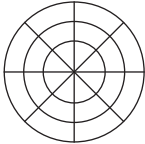
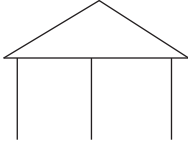
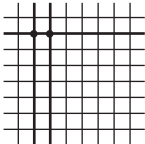
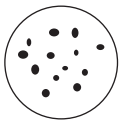
Ha úgy tekintünk egy szervezetre, mint egy emberre, akkor a szervezeti struktúra a csontváz, a szervezeti kultúra pedig a személyiség. Ha meg akarjuk tudni, mennyire bizonyul hatékonynak egy bizonyos szervezeti forma, akkor feltétlenül szükséges ismernünk a szervezeti struktúrának a szervezeti kultúrára való hatását, illetve azzal való kölcsönhatását (GÁSPÁR 1995).

A szervezeti kultúra McKinsey 7S-modelljéből a látgy komponensekhez, főleg a stílushoz kötődik. A fenti modellek segíthetnek minket ahhoz, hogy a szervezeti kultúrát összevessük a szervezeti struktúrával kapcsolatos modellekkel. Handy egyértelmű összefüggést vélt felfedezni a szervezeti kultúra és a szervezeti struktúra típusai között, ami alátámasztja azt a feltevést, miszerint egy szervezet informális és formális viszonyai közt meghatározó kölcsönhatás van.

Ahogy az előzőekben már láttuk, Handy kultúramodelljének tengelyeit a hatalomgyakorlás módjának és az integráltság fokának mentén húzta meg. A modellben az autokratizmus és a megengedés (hatalom tengelye), valamint az integráció és szeparáció (koordináció tengelye) állnak szemben egymással, és ezek variációi négy típust alkotnak. Az autokratizmus és az integráció szerepkultúrát eredményez, ahol a munkamegosztásra, a szabályozott szerepekre és eljárásokra kerül a hangsúly, ami stabil és kiszámítható viszonyokat feltételez. A hatalmi kultúra azonos oldalán álló, de a koordinációban szeparációt képviselő kultúra a hatalomkultúra. Itt a hatalmat birtokló szervek és személyek dominánsak, és kicsi a bürokrácia, kevés a szabály. Fontos a megfelelő személy kiválasztása a vezetői posztokra, és a cél szentesíti az eszközt. A szintén szétforgácsolt koordinációjú, hatalmilag megengedő kultúra a személykultúra. Ebben a kultúrában a szervezet az emberek személyiségére alapoz, a személyek közti konszenzus vezet a szervezet eredményességéhez. A szervezeti struktúra nehezen formalizálható. Az utolsó kvadránsnál nagy az integráltság szintje, és nincs jelen autokratizmus. Ez a feladatcultúra. A feladatcultúrában a csoportmunkának kitüntetett fontossága van, és a szervezet rugalmasan alkalmazkodik a feladatokhoz. A státusztól nem függ a végeredmény, és az önállóság nagy. Handy a mátrixstruktúrát a feladatorientált kultúrához párosította, azonban mivel a személyorientált kultúránál a szervezeti működés és struktúra aligha formalizálható, és ez esetben lehetnek vegyes megoldások, a mátrixstruktúra elemei is tipikusak lehetnek (GÁSPÁR 1995).

A szervezeti struktúra és a szervezeti kultúra ilyen mértékű összefonódása miatt tehát bizonyos kultúrátípusok csakis meghatározott struktúrákban képesek megfelelően működni

és fordítva. Egyes struktúrátípusokat csak adott kultúrátípusok támogatnak. Amikor egy szervezetet eredményesebbé akarunk tenni, meg kell gondolnunk, hogy a szervezeti kultúrát, a szervezeti struktúrát vagy esetleg mindkettőt szükséges megváltoztatnunk. A szervezeti kultúrák ismerete és modelljeik párhuzamos összekapcsolása a strukturális modellekkel segít tehát abban, hogy könnyebben rájövünk, miért működik, vagy nem működik egy szervezeti struktúra a gyakorlatban (GÁSPÁR–GÖNDÖR – TEVANNÉ SÜDI 2011). A szervezeti kultúra és struktúra kapcsolatát a 13.10. ábra mutatja be.

KULTÚRÁTÍPUSOK	STRUKTURÁLIS ANALÓGIA	STRUKTURÁLIS JELLEMZŐ, ELEMÉK
<p>HATALMORIENTÁLT</p> <p>A hatalommal rendelkező személyek, szervek meghatározók a szervezetben. Kevés szabály és bürokrácia, alapvető a megfelelő ember kiválasztása, a struktúra hálózatként működik, a cél, az eredmény szentesíti az eszközt.</p>	 <p>A „pókháló”</p>	<p>Centralizált szervezet, minden hatáskör a központi személynél, a központ akaratától folyamatosan átrendeződnek a szervezeti viszonyok, a formális struktúra háttérbe szorul, válságmenedzselésre alkalmas.</p>
<p>SZEREPIRORIENTÁLT</p> <p>A munkamegosztáson alapuló szabályozott szerepeken és eljárásokon van a hangsúly. A munkakör és az annak való megfelelés, a jogok és kötelezettségek meghatározása, megkövetelése jellemző. Kiszámítható. Stabil viszonyokat feltételez.</p>	 <p>A „görög templom”</p>	<p>Klasszikus (weberi) bürokratikus struktúrák kedvez, a hierarchia meghatározó, a decentralizálást erős kontroll és munkamegosztás kíséri, a lineáris és funkcionális struktúrák szolgálják leginkább.</p>
<p>FELADATORIENTÁLT</p> <p>Megfelelő emberek a megfelelő helyen az erőforrások maximális összpontosításával teljesítményre törekednek. A csoportmunka kitüntetett jelentősége, a szervezet a feladatokhoz rugalmasan igazodik, nagy önállóság, az eredményektől és nem a státustól függ a végeredmény.</p>	 <p>A „rács”</p>	<p>A csoport- és célprogram, a divizionális és mátrix struktúrák alkalmasak a feladatorientáció kiteljesítésére, az önállóság biztosítására. A környezethez való igazodás feltételezi a struktúra rugalmasságát, változékonyságát.</p>
<p>SZEMÉLYISÉGORIENTÁLT</p> <p>A szervezet az emberek személyiségére épül, azt használja és szolgálja ki. A személyek közötti konszenzusra van szükség a szervezet eredményességéhez, továbbá a szervezet céljával való azonosulása. A szervezeti működés és struktúra nehezen formalizálható.</p>	 <p>A „halmaz”</p>	<p>A struktúra nem határozott, kevésbé formalizált. A vegyes megoldások jellemzik, ahol a szervezet egyes részstruktúráit a feladat jellege és a személyiségek (főként a vezetők) egyformán befolyásolják. A csoport mátrix- és programstruktúra-elemi tipikusak lehetnek.</p>

13.10. ábra

A szervezeti kultúra és struktúra összefüggései Handy nyomán

Forrás: GÁSPÁR–GÖNDÖR – TEVANNÉ SÜDI 2011

13.7. Szervezeti kultúra a közigazgatásban

A történelem során kialakult nemzeti közigazgatási intézményrendszer a többirányú megfelelési kényszer okán – például a központi/állami meghatározottság vs. ügyfél-orientáció, szakmai vs. politikai meghatározottság – olyan speciális (természetesen távolról sem homogén) szervezeti kultúrával bír, amely meghatározza az alkalmazható menedzsment-eszközöket (HEIDRICH–SOMOGYI 2005).

A közigazgatási, közszolgáltatási feladatokat különféle szellemenben, felfogásban, emberi és szervezeti viselkedési, megjelenési, megnyilvánulási módokon (általánosabban: minták alkalmazásával) lehet teljesíteni. A történelmileg és társadalmilag meghatározott és az adott szervezetben és/vagy a tágabb közösségben intézményesített minták (például értékek, hiedelmek, magatartásmódok, szokások) tudatosan kialakított rendszerében ölt testet az önkormányzat (testületek, hivatal, intézmények általános és egyes tagjaira is jellemző) sajátos „jellem”, karaktere. Ez a szervezeti kultúra, amelyre természetesen rendkívül erőteljesen hat az ország, a társadalom, egyes szakmák kultúrája. Ugyanakkor ez a tényező a szervezet számára jelentős – bizonyos felfogás szerint, komplexitása miatt a legmeghatározóbb – erőforrásként működik, amennyiben a célok eléréséhez a lehető legjobban igazodó, azokat legjobban szolgáló, sajátos kulturális minták mindenki által elfogadott elvárásként (esetenként belső szabályként vagy etikai normaként) intézményesednek (GÁSPÁR–GÖNDÖR – TEVANNÉ SÜDI 2011).

13.7.1. McKinsey 7S-modelljének önkormányzati adaptációja

Az önkormányzatnak hatékonyan kell menedzselnie saját belső szervezeti rendszerét és emellett a helyi társadalmi, gazdasági fejlődés legfontosabb feltételeit is. Ez utóbbi működésében – lényege a releváns környezet hatékony bevonása és befolyásolása – a szervezet és működés határai „feloldódnak”, és inkább az ún. *diffúz szervezet* közszükségleti, *köztes* (azaz szférák közötti), *közvetítő, közös* és nem utolsósorban *közösségi* tényezőire kell a figyelmünk nagy részét összpontosítani. Ennek megvalósítására a korábban ismertetett 7S-modell alkalmas eszköz (GÁSPÁR–GÖNDÖR – TEVANNÉ SÜDI 2011):

- *Stratégia:* Az önkormányzat alapvető céljainak, az elérésüket szolgáló akciók és működési irányok, módok és az erőforrások, illetve szervezeti feltételek megteremtéséhez szükséges lényegi változások összefoglalása.
- *Struktúra:* Az önkormányzat szervezete, amely meghatározza a vertikális (vezetési) és horizontális munkamegosztást, a funkciók, feladatok és hatáskörök, valamint felelőségek szervezeti elosztását.
- *Rendszerek:* Az önkormányzati szervezet speciálisan szervezett, formálisan szabályozott (intézményesített) működési területei és módjai az alaprendeltetés biztosítása érdekében: tervezési rendszer, költségvetési rendszer, gazdálkodási rendszer, információ-rendszer, érdekeltségi rendszer stb.
- *Közös értékek:* Az önkormányzat szereplőire jellemző, a többség által elfogadott nézetek összessége, amelyek kifejezik, mit tartanak a legfontosabbnak az önkormányzat működése során, meghatározva magatartásukat, cselekvéseiket, illetve azok módját. Értékrend, a szervezeti kultúra része.

- *Személyzet:* Az önkormányzat valamennyi belső szereplője (képviselők, köztisztviselők), objektív és szubjektív jellemzőik, adottságaik (összetétel, egyéni képességek, iskolázottság, tapasztalat).
- *Képességek:* Az önkormányzat egészének valamennyi közreműködő közös felkészültsége, szakértelme, kooperációs készsége (közös tapasztalat, csapatmunka, szervezeti tanulás képessége).
- *Stílus:* Az önkormányzat egészére, egyes területeire jellemző magatartási módok, jelzőrendszerek, szimbólumok, amelyek nem formalizált módon befolyásolják, szabályozzák a szervezet és az egyének működését. A szervezeti kultúra része.

Emlékezzünk a modellezés általános ismeretei körében bemutatott McKinsey-féle 7S-modellre, ahol a shared values (közös értékek), más verziókban shared culture (közös kultúra) a modell központi eleme, amellyel minden további elem közvetlen kapcsolatban áll.

A továbbiakban két, egymáshoz képest más-más irányultságú megközelítést ismertetjük a közigazgatási szervezeti kultúrának: az adminisztratív és az új közigazgatási kultúra modelljét.

13.7.2. Adminisztratív kultúra a közigazgatásban

Az adminisztratív kultúra inkább a német nyelvterületen meghatározó. Gruber ráirányítja a figyelmet arra, hogy a *hivatalnok-bürokrata* jelentős részben eljárást követő szerepet tölt be, és esetében az elvárt teljesítmény tartalmilag erősen korlátozott. A bürokrata esetében szabályok és felettese utasításai pontosan meghatározzák, mit és hogyan kell tennie – ezáltal az alkalmazkodóképessége csökken, hiszen adott új helyzetben nem dönthet szabadon (SZILÁGYI 2013).

Az adminisztratív tevékenységet végzők heterogének, tehát az adminisztratív kultúra (németül: *Verwaltungskultur*) sem homogén, hanem jól elkülöníthető szubkulturái vannak. Jann az adminisztratív kultúra négy dimenzióját különíti el. Az adminisztratív kultúra jellegzetes *szubkulturáit* az alábbi módon lehet csoportosítani, utalva az adott szubkultúra legfontosabb vezérlő értékére (GAJDUSCHEK 2000):

1. *Közigazgatási adminisztratív kultúra*
 - hivatalnoki, szabályorientált szubkultúra (ahol a szabály vonatkozik az eljárásra és a teljesítményre; példája a köztisztviselő)
 - menedzseri, eredményorientált szubkultúra (példája ennek a public manager)
2. *Üzleti adminisztratív kultúra*
 - szabályorientált szubkultúra (példája ennek a könyvelő és a kontroller)
 - eredményorientált szubkultúra (példája a menedzser)

Jann adminisztratív kultúra-rendszerét felhasználva tekintsük át az adminisztratív kultúra formáit a közigazgatásban. Ezek a szintek hozzárendelhetők a közigazgatás működtetésében érdekelt négy szereplőhöz (politikus, vállalkozó, hivatalnok, állampolgár). Megállapítható, hogy a négy dimenzió közül kettő makro-, egy mezo-, illetve egy mikroszinttel azonosítható, amit a 13.3. táblázat foglal össze.

13.3. táblázat

Az adminisztratív kultúra négy dimenziója a közigazgatásban

A kultúra szintje	Rövid leírása	Milyen szereplő áll az adott szint fókuszában?
1. szint: Verwaltungskultur I. (makroszint)	Egy adott időpontban egy országban fennálló magatartásformák, szervezeti formák és az ezekhez kapcsolódó szubjektív elemek (rituálék, szimbólumok, szokások). A problémamegoldás általános módja az adott területen.	<i>A politikus</i> – ő alakítja ki a makrogazdaság kereteit a szabályozás (törvényhozás) által, de a nemzeti kultúra nem minden elemére hat.
2. szint: Verwaltungskultur II. (makroszint)	Azon előfeltevések, attitűdök, értékek és vélemények összessége, amelyeket a társadalom tagjai a közigazgatással szemben fogalmazznak meg.	<i>Az állampolgár és a vállalkozó</i> – ők ítélik meg a közigazgatás teljesítményét.
3. szint: Verwaltungskultur III. (mikroszint)	Azon előfeltevések, attitűdök, értékek és beállítódások, amelyek a közigazgatás személyi állományára jellemzőek.	<i>A hivatalnok</i> – ők alkotják a személyi állományt.
4. szint: Verwaltungskultur IV. (mezoszint)	A közigazgatási rendszer szervezeteire jellemző szervezeti kultúra.	<i>A politikus és a hivatalnok</i> – ők alakítják a szervezetek működését.

Forrás: SZILÁGYI 2013

A táblázatból láthatjuk, hogy a Verwaltungskultur I. azonosítható a *nemzeti kultúrával*. A szintén makroszinten értelmezhető Verwaltungskultur II. párhuzamba állítható egy másik fogalommal, mégpedig a közigazgatás-tudományban *külső hatékonyságnak* nevezett tényezővel. A külső hatékonyság a társadalmi, politikai elvárásoknak való megfelelés, mérésének középpontjában a megelégedettség mérése áll. A *belső hatékonyság* ebben az értelmezési keretben pedig a működés hatékonysága közgazdasági szempontból, végső soron gazdasági hatékonyság. Mivel az állampolgár és a vállalkozó a közigazgatási szolgáltatások felhasználója, így azt mondhatjuk, hogy ezen attitűdök, vélemények, értékek egyben a fogyasztói elégedettség meghatározó tényezői. A Verwaltungskultur III. szint szubkultúraként azonosítható – *közigazgatási szabályorientált adminisztratív szubkultúrával*. A Verwaltungskultur IV. szint pedig szervezeti szintű adminisztratív kultúra, amelyben a 3. szint szubkultúrája mellett benne foglaltatik a *közigazgatási menedzseri, eredményorientált kultúra* is (SZILÁGYI 2013).

13.7.3. Az új közigazgatási kultúra

Az új közigazgatási kultúra inkább az angolszász nyelvterületen meghatározó. Az eredményorientált közigazgatási vezetés, mint új vezetői felfogás a létező közigazgatási kultúra különböző dimenzióit érinti, és egyértelműen olyan szolgáltatói kultúra és értékrend kialakulását szorgalmazza, amely nagy részben a klasszikus szolgáltatói kultúrát követi. Ebben az értékrendben már a hatékonyság és az eredményesség dominálja a gondolkodást (a törvényesség alapvető előírás, de nem az dominálja a cselekvést), a hivatalközpontúságot

felváltja az ügyfél-orientáció, a politikai és szakmai döntéshozatal elválík egymástól. A hagyományos és eredményorientált kultúra különbségeit mutatja be a 13.4. táblázat, különböző dimenziópárok mentén.

13.4. táblázat
A kulturális változás dimenziói

Hagyományos (bürokratikus) kultúra	Dimenziópárok	Eredményorientált közigazgatási kultúra
A törvényesség dominál a gondolkodásban és a cselekvésben, a hatékonyság mellékes	törvényesség vs. hatékonyság	A hatékonyság dominál a gondolkodásban és a cselekvésben – a törvényesség alapelőírás
Pozícióból adódó normák, előírások	pozíció szerint előírások vs. menedzsmentelvek	A menedzsment határozza meg az előírásokat
Különböző problémák hasonló vagy azonos módon történő megoldása	standardizált vs. eltérő problémamegoldás	Különböző problémamegoldások az eltérő problémákra
Hivatalközpontúság	hivatalközpontúság vs. ügyfél-orientáció	Ügyfél-orientáció – a struktúra és kultúra a teljesítmény igénybevezetőjéhez igazodik
A rendszer uralma a részletek szisztematikus ellenőrzése által	bürokratikus ellenőrzés vs. integráló kontrollíng	A működés ellenőrzése integrált kontrollíngrendszer segítségével
A két rendszer elhatárolása hiányzik	a politika és menedzsment keveredése vs. szétválasztása	Tiszta elhatárolásra való törekvés
A konstruktív vezetési eszközök hiánya miatti bizalmatlanság	bizalomhiány vs. bizalom	Transzparencia, egyértelmű elvárások és tudatos ösztönzési rendszer miatti bizalom

Forrás: KISS–CSILLAG 2014

De mennyiben reális lehetőség, hogy a közigazgatási szervezetek kulturái ténylegesen eredményorientált kultúrává váljanak (vagy továbblépjenek ezen az úton)? Egyértelmű, hogy a társadalmi környezet és a társadalmi érintettek igényei is megváltoztak a 21. század elejére: az állampolgárok egyre inkább azt várják, hogy a közigazgatás profi „szolgáltató” legyen. Ebből a szempontból tehát elkerülhetetlen a változás. Ha azonban a központi befolyás nagymértékben determinálja a működést, akkor utóbbi továbbra is a korábbi elvárásoknak való megfelelés fogja meghatározni, nem pedig az ügyfél igényeinek minőségi kielégítése (KISS–CSILLAG 2014).

A szervezeti kultúra tágabban, társadalmi szinten is értelmezhető (például közigazgatási kultúra, helyi társadalmi kultúra), és léteznek ezeken belül például szakmák, társadalmi rétegek szerint ún. szubkultúrák is. Ez a kultúrákőzi, kulturális találkozási (esetenként ütközési) helyzet a közszolgálat egyik nagyon sajátos jellemzője, kezelése fontos feladat és kihívás. A hátrányt, amely szerint a kultúrák akadályozhatják egymás érvényesülését, és ez problémák, konfliktusok forrása lehet, a közszolgálat előnyé is tudja változtatni. Ez úgy lehetséges, ha a közös értékrendben érvényesül a tolerancia és a sokszínűség, az egyes kultúrák legjobb, legértékesebb elemeinek megosztása, közössé tételének törekvése (GÁSPÁR–GÖNDÖR – TEVANNÉ SÜDI 2011).

13.7.4. A hazai közigazgatási kultúra sajátosságai

A szervezeti kultúra mint szervezeti és működési tényező számos alapkérdést vet fel. Felismert-e a jelentősége, ismert-e a tartalma, milyen ez a kultúra, támogatja-e vagy éppen ellenkezőleg, akadályozza a működést, tudatosan felhasználják-e, alakítják-e a szervezeti és működési sikeresség érdekében?

A közigazgatási, közszolgáltatási feladatokat különféle szellemenben, felfogásban, emberi és szervezeti viselkedési, megjelenési, megnyilvánulási módokon (általánosabban: minták alkalmazásával) lehet teljesíteni. A történelmileg és társadalmilag meghatározott és az adott szervezetben és/vagy a tágabb közösségben intézményesített minták (például értékek, hiedelmek, magatartásmódok, szokások) tudatosan kialakított rendszerében ölt testet például az önkormányzat (testületek, hivatal, intézmények általános és egyes tagjaira is jellemző) sajátos „jellem”, karaktere (GÁSPÁR–GÖNDÖR – TEVANNÉ SÜDI 2011).

Az előzőekben már láthattuk, hogy hazánk a szervezeti kultúra szempontjából hol helyezkedik el. Jellemzően kemény, hierarchikus kultúra a miénk, amely sok közös vonást mutat a közép-kelet-európai kultúrákkal, emellett a német szervezeti kultúra is közel áll a miénkhez. Az utóbbi években azonban a hazai közigazgatási kultúra jelentős változása tapasztalható: egyre inkább terjed az ügyfélbarát, szolgáltató jellegű közigazgatás. Példák az ügyfélközpontú szervezeti kultúra megjelenési formáira (GÁSPÁR–GÖNDÖR – TEVANNÉ SÜDI 2011):

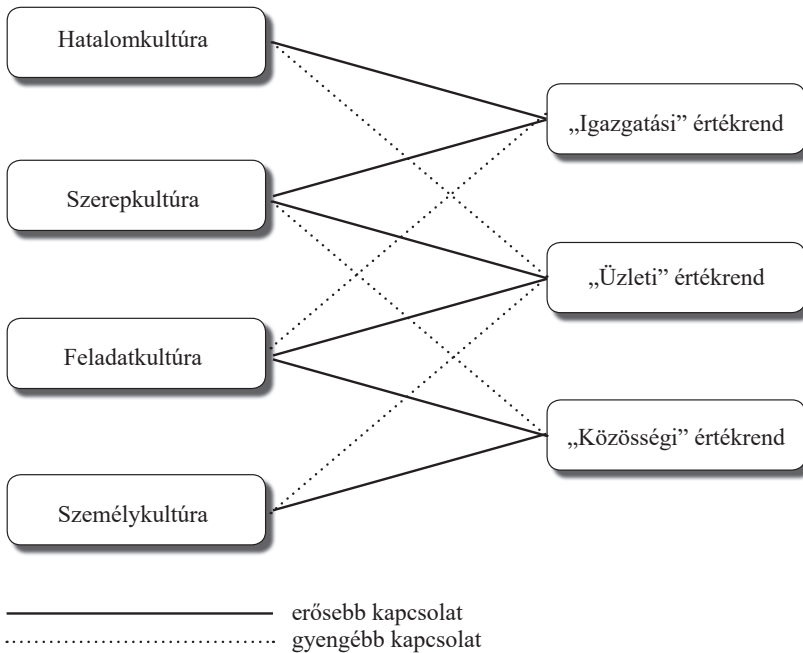
- *Eszközökben, tárgyakban:* jól megközelíthető épület, kényelmes ügyfélfogadó, ügyfélváró, kényelmi szolgáltatások (beszélő lift, pelenkázó stb.), tisztaság, egyenruha.
- *Jelképekben:* logó, egyenruha, díjak, kitüntetések elhelyezése a közösségi helyeken – például családbarát hivatal, gyermekbarát hivatal, minőségi díjak, tanúsítások.
- *Eljárásmódokban:* panaszkezelési rend nyilvános közzététele, nyílt napok, fogadóórák, zöld számok.
- *Értékekben:* alapértékek megjelenítése, kinyilvánítása – például ügyfélközpontúság, szolgáltató hivatal.

A szervezeti kultúra jelentősége a menedzsmentben rendkívül nagy, hasonló az egyes emberek – mint a szervezet tagjai – jellemének fontosságához, amivel természetesen kölcsönös meghatározottságban is áll. Bizonyított, hogy a szervezeti kultúra összességében nagyobb szabályozó erővel bír, jelentősebb hatással van a működésére, teljesítményére, mint a szervezetszabályozás egyéb módjai, eszközei, rendszerei. Ezért tudatos alakítása, fejlesztése a szervezeti eredményesség, hatékonyság, minőség fokozása szempontjából meghatározó (GÁSPÁR–GÖNDÖR – TEVANNÉ SÜDI 2011).

A szervezeti kultúra egységes elemei mellett létezhetnek ún. szubkultúrák – például szakmák, technológiák (például informatika) vagy tevékenységfajták (például rendészet) – is, amelyek további kulturális sajátosságokat jelenítenek meg. Eltérhetnek a szervezet kultúrájától, de nem szükségképpen ellentétesek azzal. Sőt, egyes elemeikben

erőteljesebben fejzhetik ki a szervezet számára fontos sajátosságokat, például értékeket (a pénzügyi szakma különös hordozója a „pénzért érték”; a költséghatékonyság követelménye). A szubkultúrák e sajátosságát a szervezet egésze jól tudja hasznosítani, például követendő mintaként elismerni, felmutatni, erősíteni.

A *versengő szubkultúrák* jelensége teljes összhangban van az önkormányzati szervezeten belüli különböző értékek közötti lehetséges ütközések problémájával (például demokrácia és hatékonyság). Feloldásuk módja is hasonlatos, amennyiben nincsenek ún. tiszta értékrendek, ahogyan teljesen homogén kultúrák sincsenek. Sajátos értékmixekkel kell számolnunk, amelyekben bizonyos mértékekben lesznek jelen a kívánatos értékek. Jellemző példa, hogy a bürokrácia formalizmusa egy bizonyos mértékig hasznos és kívánatos. A versengő szubkultúrákból, megfelelő mértékben, be lehet, sőt kell emelni az önkormányzatiság számára hasznos értékeket. A közigazgatási értékrendek és a szervezetikultúra-típusok összefüggéseit a 13.11. ábra mutatja be (GÁSPÁR–GÖNDÖR – TEVANNÉ SÜDI 2011).



13.11. ábra

A közigazgatási értékrendek és a szervezetikultúra-típusok összefüggései Handy és Stoker nyomán

Forrás: GÁSPÁR–GÖNDÖR – TEVANNÉ SÜDI 2011

13.8. Összefoglalás

A fejezetben a McKinsey-féle 7S-modellből kiindulva értelmeztük a szervezeti kultúra fogalmát, majd – a kulturális dimenziók mentén – bemutattuk a legismertebb modelleket. Ezután a nemzeti kultúra és a szervezeti kultúra kapcsolatára világítottunk rá, majd a szervezeti struktúra és kultúra kapcsolatát vizsgáltuk meg. Végül a közigazgatás szervezeti kultúrájának bemutatása következett, kétféle megközelítésben: az adminisztratív és az új közigazgatási kultúra prizmáján keresztül, amit a hazai közigazgatási kultúra sajátosságai zártak.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Hogyan alakul ki és hogyan változik egy szervezet kultúrája?
2. Hogyan ragadhatók meg a szervezeti kultúra különböző szintjei?
3. Mi a nemzeti kultúra és az adott kultúrában található szervezeti kultúra viszonya?
4. Milyen jellegzetes nemzeti kultúra „ideáltípusokat”, klasztereket ismer?
5. A nemzeti kultúra ismerete mennyiben segíthet a szervezetek sikereesebb vezetésében?
6. Milyen előnyei és milyen kockázatai vannak annak a ténynek, hogy a szervezeteken belül léteznek szubkultúrák?
7. Az egyes kultúrátípusok hogyan függenek össze a szervezet más jellemzőivel?
8. Milyen előnyei és milyen kockázatai vannak az erős szervezeti kultúrának?

Fogalmak

- adminisztratív kultúra
- közös értékek
- kultúra
- kulturális dimenzió
- szervezeti kultúra
- szubkultúra
- új közigazgatási kultúra

Felhasznált irodalom

- B. NAGY S. (2008): *Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment*. Budapest, Zsigmond Király Főiskola.
- BAKACSI Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Aula Kiadó.
- BAKACSI Gy. (2008): *Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján)*. A T 046897 nyilvántartási számú OTKA-kutatásról. Elérhető: http://real.mtak.hu/1618/1/46897_ZJ1.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- BALATON K. – HORTOVÁNYI L. – INCZE E. – LACZKÓ M. – SZABÓ Zs. – TARI E. (2014): *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

- GAJDUSCHEK Gy. (2000): *A bürokrácia-fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentősége a közigazgatási szervezetek sajátosságainak magyarázatában*. Doktori értekezés kézirat. Budapest, ELTE Állam- és Jogtudományi Kar, Politikatudományi Doktori Iskola.
- GÁSPÁR M. – GÖNDÖR A. – TEVANNÉ SÜDI A. (2011): *Mindenki fontos! A helyi közösségi önkormányzás esélyei, a közmenedzsment új irányai*. Budafok-Tétény Önkormányzata.
- GÁSPÁR M. (1995): *Helyi önkormányzati menedzsment*. Csákberény.
- GÁSPÁR M. (2007): *A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése*. Budapest, Magyar Közigazgatási Intézet.
- GOLEMAN D. (1995): *Érzelmi intelligencia*. Budapest, Háttér Kiadó.
- HANDY, Ch. B. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Budapest, Mezőgazdasági Kiadó.
- HEIDRICH B. (2001): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest, Human Telex Consulting.
- HEIDRICH, B. – SOMOGYI, A. (2005): Az elengedett kéz dilemmája, avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közigazgatási szervezetekben. *Vezetéstudomány*, 36. évf. 9. sz. 2–14.
- HOFSTEDE G. – HOFSTEDE J. (2008): *Kultúrák és szervezetek*. Pécs, VHE Kft.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and organizations – Intercultural cooperation and its importance for survival*. Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- HUNYADY Gy. – SZÉKELY M. (2003): *Gazdaságpszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó.
- JARJABKA Á. (2010): *Hasonlóságok és különbségek a közép- és kelet-európai országok nemzeti, szervezeti kultúrájában*. Elérhető: http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2010_15.pdf (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- KISS Cs. – CSILLAG K. (2014): *Szervezeti kultúra*. Budapest, Nemzeti Közszerzői Egyetem.
- KLEIN S. (2002): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Könyvek. Budapest, Edge 2000 Kft.
- MÁLOVICS É. (1999): *Szervezeti viselkedés II*. Szeged, Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó.
- MÁRAMAROSI A. (2002): Szervezeti kultúra típusok a '90-es évek végén Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 33. évf. 6. sz. 2–16.
- QUINN R. E. (1988): *Beyond Rational Management*. San Francisco, Jossey Bass.
- SZILÁGYI E. (2013): Adminisztratív kultúra a közigazgatásban. *Competitio*, 12. évf. 2. sz. 5–32.
- TROMPENAARS, F. (1994): *Riding the waves of culture*. Burr Ridge, Irwin.

Vákát oldal

14. Szervezetfejlesztés és változásmenedzsment, sajátosságok a közigazgatásban

Az utóbbi években a fejlesztési folyamatok számos változást generáltak a közigazgatási szervezetek életében is. Ezek nemcsak egyszerű szervezési kérdéseket vetnek fel, hanem olyan komplex fejlesztési és változási folyamatokat generálnak, amelyeket a hagyományostól eltérő módon kell kezelni. Emellett a fejlesztések esetenként számos más szervezetalakítási folyamattal párhuzamosan zajlanak, így nagyon fontos ezek összehangolása, tudatos kezelése.

A fejezet célja a szervezetalakítás során használt modellek és eszközök ismertetése és az ezek kapcsán felmerülő változási folyamatok menedzselésének áttekintése. Bemutatjuk a szervezetalakítás során leggyakrabban használt megközelítéseket: a szervezettervezés és a szervezetfejlesztés irányzatát, a változásmenedzsment tárgyalása során pedig keretként a klasszikus Lewin-modellt használjuk. Végül a közigazgatás változásmenedzsment-folyamatait vizsgáljuk meg a közelmúltban lezajlott közigazgatási változási folyamatok példáján keresztül.

14.1. Szervezetalakítás és változásmenedzsment

A gyakorlatban gyakran szinonim fogalmakként használják a szervezetalakítást, a szervezettervezést és a szervezetfejlesztést, pedig e három fogalom, bár kapcsolatban áll egymással, mégis más-más orientációjú (WATSON 1993):

- *Szervezetalakítás*: olyan átfogó tevékenység, amely a szervezeti struktúrák és magatartásszabályok tartós megváltoztatására irányul.
- *Szervezettervezés*: a struktúra formális jellemzőinek a megváltoztatására, szabályozására irányul.
- *Szervezetfejlesztés*: a szervezeti tagok magatartásának, viselkedésének és motivációinak a befolyásolása, megváltoztatása (magatartás-tudományi módszerekkel).

E három fogalom tisztázása alapján könnyen megállapítható a közöttük lévő reláció, és felírható a kapcsolatukat bemutató „képlet”:

$$\text{Szervezetalakítás} = \text{Szervezettervezés} + \text{Szervezetfejlesztés}$$

A *szervezetalakítás* tehát olyan átfogó tevékenység, amelynek része: a struktúra formális jellemzőinek megváltoztatására irányuló *szervezettervezés* és a szervezeti tagok viselkedését, érzelmeit, gondolkodásmódját befolyásoló *szervezetfejlesztés*, azaz ezek együttese. A szervezettervezés és szervezetfejlesztés fogalmi és tartalmi meghatározottságát céljaik, valamint hatékonyságuk alapján a 14.1. táblázat mutatja be.

14.1. táblázat

A szervezettervezés és a szervezetfejlesztés összehasonlítása

Szervezettervezés	Szervezetfejlesztés
Fogalmi és tartalmi meghatározottság	
Elsősorban a szervezet strukturális-formális jellemzőinek a megváltoztatására irányul, tartós feladatköri, hatásköri és összekapcsolási (koordinációs) szabályok gondolati megtervezésére, rögzítésére helyezi a hangsúlyt.	A szervezeti tagok befolyásolására irányuló törekvés, amely az ismeretek, az attitűdök, motívációk és magatartások megváltoztatására helyezi a hangsúlyt.
A „vezetés eszköze” a sikeres működés érdekében.	Magatartás-tudományi orientáltságú, szervezetszociológiai és szervezetpszichológiai irányzat.
A vállalatgazdasági, vezetés- és szervezéstudományi kategória.	A szervezet a szervezeti tagok (egyének és csoportok) interakcióinak mozgásteré.
Célok közötti azonosságok és különbségek	
A szervezet stabilitásának és rugalmasságának egyensúlyát megteremteni (az eredményes működés állandó feltételeit biztosítani, a megváltozott külső és belső feltételekhez gyorsan alkalmazkodni).	A munka humanizálása. A lehetőségek megteremtése a szervezeti tagok önmegvalósításához.
Az alkalmazkodás megteremtésének egyik alapfeltétele a szervezeti tartalékok feltárása vagy a szervezeti redundancia megszüntetése, minimalizálása.	A szervezeti tagok flexibilitásának, innovációs készségének és képességének a fejlesztése. A szervezeti személyiség, szervezeti identitástudat megteremtése, ápolása.
Hatékonyság	
Elsősorban a szervezet szintjén.	Az egyének felől megközelítve.
A szervezeti stabilitást kifejező mutatók a szervezet egyértelmű cégmeghatározó és megvalósító tevékenysége, képessége: <ul style="list-style-type: none"> • egyértelmű részcélok, • felelősség – hatáskör – feladatkör összhangja, • részcélok összehangolásának lehetősége. 	Az egyéni fejlődést kifejező mutatók: <ul style="list-style-type: none"> • a tudás- és ismeretszintek növekedési üteme, • a szervezeti tagoknak a problémához, feladatokhoz, tevékenységekhez való hozzáállása, • változások a magatartásban.

Forrás: a szerző szerkesztése

A táblázat alapján jól láthatók a két fogalom közti lényegi különbségek. (A gyakorlatban a szervezetfejlesztést alkalmazzák leggyakrabban, de természetesen a másik kettő elemeit is használják.) Bármelyikről legyen is szó, a folyamat keretéként itt is jól használható a stratégiaalkotás során már megismert *jövőképvezérelt modell*, amelyet a 14.1. ábra szemléltet.



14.1. ábra

A szervezetalakítás folyamata a jövőképezérelt modell alapján

Forrás: a szerző szerkesztése

A változás a szervezeti magatartás egyik legizgalmasabb és legösszetettebb problematikája. A szervezeteknek alkalmazkodniuk kell a külső környezetükben bekövetkező változásokhoz, és ez éppen a változtatások révén biztosítható. Dinamikus környezetben ugyanis csak akkor lehet eredményes egy szervezet, ha állandóan megújul, változik (illetve magában hordozza ennek lehetőségét). Ezzel egyidejűleg minden szervezetre jellemző, hogy valamilyen fokon a stabilitásra is törekszik (PATAKI 2004).

14.1.1. Változás és változtatás

Mindenekelőtt fontos, hogy különbséget tegyünk a változás és a változtatás fogalmak között. Általánosságban a *változás* a környezeti feltételekhez való folyamatos alkalmazkodást jelenti. A környezeti feltételek módosulása kényszeríti ki a *változtatást*, hogy az új körülményekhez alkalmazkodni tudjanak a szervezetek (CSATH 1999).

A *változás* olyan objektív folyamat, amelynek meghatározott és értelmezhető iránya van. Akaratunktól függetlenül létezik, és úgy a rendszereket körülvevő világban, mint a rendszereken belül jelen van. A *változókésztetések* olyan jelek, jelenségek, tények (megváltozott körülmények, feltételek), amelyek az érintett rendszereket célszerű alkalmazkodásra, önmaguk megváltoztatására készítetik. A *változtatás* pedig olyan tudatosan alakított folyamat (beavatkozás), amelynek iránya a jövőbe mutat. Célja a jelenlegi állapothoz képest egy új (fejlettebb) egyensúlyi állapot elérése (NÉMETH 1997).

A szervezeti változásokra fókuszálva megállapíthatjuk, hogy a szervezetek dinamikus, nyílt rendszerként való értelmezéséből fakadóan a változás, mind a fejlődés, mind a stagnálás időszakában, része a szervezetek mindennapi életének. A szervezetekben állandóan változik valami, maga a szervezet is folyton átalakul, módosul. A *szervezeti változás* tehát a szervezet egy vagy több alapvető jellemzőjében bekövetkező, jelentős mértékű változás. Ezek lehetnek: a szervezetre jellemző működési folyamatok és technológia, a szervezeti struktúra és kultúra, a szervezeti magatartás és a szervezet hatalmi viszonyai. A *változás-vezetés* pedig a vezetők tudatos tevékenysége, amelynek során a szervezetet a jelenlegiből egy kívánt állapotba kívánják átvezetni (CSATH 2005).

A szervezeti változások *tartalma és folyamata* között fontos különbséget tenni. Ugyanis a változások megfigyelése vonatkozhat a változás tartalmára, azaz a szervezet egy vagy több lényeges jellemzőjére (struktúra, kultúra stb.), illetve magára a folyamatra, amit megfelelő eszközök és vezetői kompetenciák segítségével menedzselni kell a szervezetben. A változások kezelésére használt folyamatok, eszközök és technikák összességével a *változásmenedzsment* foglalkozik annak érdekében, hogy a lehető legjobb eredményt érjük el. Célja a szervezet felkészítése és alkalmassá tétele valamilyen lehetőség kihasználására vagy veszély elhárítására (PATAKI 2008).

A fentiekből tehát kiderül, hogy míg a *változás* akarattól független folyamat, a *változtatás* akaratlagos, illetve a *változásvezetés* (angolul: *leading change*) vezetői tevékenység, a *változásmenedzsment* (angolul: *managing change*) pedig szervezeti folyamat (FARKAS 2004). A továbbiakban a változásmenedzsment kérdéskörével foglalkozunk, keretként használva Lewin egyensúlyelméletét.

14.1.2. A változás erőtere

Szervezeti szempontból az *erőtérelméletnek* nagyon fontos szerepe van a változások megtervezésénél, a változtatási stratégia kialakításánál. Ezek közül Lewin *egyensúlyelmélete* az egyik legjelentősebb. Ennek lényege a változásokkal szembeni ellenállás megszüntetése a szervezetben. Kialakításakor felhasználta az ún. *nyitottrendszer-elméletet* (angolul: *Open System Theory*), amelynek viszonylatában a szervezeti magatartást vizsgálták. Az elmélet a szervezeteket az élőlényekhez hasonlítja, amelyek azokhoz hasonlóan fennmaradni igyekeznek, ezért egy egyensúly megteremtésére és fenntartására törekednek (B. NAGY 2008).

Lewin ezt *kvázistacionárius állapotnak* nevezte. Úgy gondolta, ahhoz, hogy egy szervezetben változások induljanak, egy külső hatásra van szükség, hogy az ellenállásokat csökkenthessék. Tehát megállapítható, hogy ez az állapot a változásokat támogató és ellenző hatások és erők egyensúlyában jön létre. A változások elérése érdekében az ösztönző erőket nagyítani, a fékezőket pedig gyengíteni kell (LEWIN 1972).

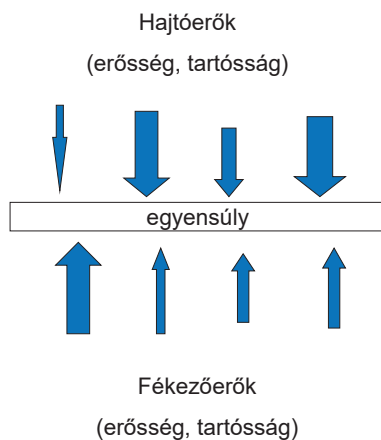
A szervezetekben a változást elősegítő erők lehetnek például: a technológia fejlődése, változások a piacon, a társadalom átrendeződése, globalizáció, a munkával szembeni magatartás megváltozása, új vezetők, új munkatársak vagy új szakpolitikai irányok (például a Magyar-program).

A leoptimalisabb esetben első lépésként meg kell szüntetni a változást gátló, fékező erőket, mert ellenkező esetben a változást ellenző erők erősödnének fel. Ehhez azonban meg kell figyelni, hogy mi lehet az ellenerők forrása. Lewin szerint ezeket a változások három

lépcsőjében lehet értelmezni. Az egyének szintjén a legalapvetőbb gátló hatás, hogy az emberek a legtöbb esetben állandóságra, biztonságra törekednek, ezért utasítják el a változást. Ezek mellett meghatározó még a munkahely elvesztésétől, a kudarctól, az ismeretlentől való félelem is. Az egész szervezet szintjén probléma lehet a forráshiány, szerződéses köttöttségek, berögzült elképzelések stb. A szervezeti légkör viszonylatában nagyon fontos a kommunikáció szerepe, mert ezzel csökkenthetők a kialakuló konfliktusok, hiszen az emberek nyitnak egymás felé. Idetartozik még a döntések meghozatala, itt kiemelik a munkatársak döntésekbe való bevonását, hiszen ezzel is a konfliktusok nagymértékű csökkenése figyelhető meg. A kisebb mértékű ellenállás elérése érdekében egyéb módszerek lehetnek még például: informálás, tájékoztatás, tárgyalás, manipulálás.

Az erőtérelmézés alapján kiderül, hogy a szervezetre milyen változást hajtó és fékező erők hatnak, ezektől függ, hogy a szervezet viszonylagos egyensúlyban van, vagy lehetőség van-e valamilyen változás megvalósítására, esetleg ennek esélyét csökkentik-e a túlsúlyban lévő gátló tényezők.

Ha csak a hajtóerőket növelik, akkor általában a fékezőerők is növekedni fognak. Ezt a változással szembeni ellenállás növekedésének nevezik. Az ellenállást akkor lehet eredményesen csökkenteni, ha egy időben növelik a hajtó, és csökkentik a gátló tényezőket. Ezért a változások tervezésénél, a stratégia kialakításánál nagyban segíthet ezeknek az erőknek az ábrázolása, az eredmények elemzése. A kétféle hatást az ábra két oldalán célszerű felüntetni, de ezekkel kapcsolatban azt is, hogy ezek milyen okból, honnan érkeznek. Az erőtérelmézés sémáját a 14.2. ábra szemlélteti.



14.2. ábra

Az erőtér-analízis sémája

Forrás: a szerző szerkesztése

Például a teljesítményértékelési rendszer közigazgatásban való bevezetések a hajtóerők erősítését elsősorban a jogszabályi előírás jelentette, amely kötelezővé tette azt. Ugyanakkor mivel többletmunkával járt, illetve időigényes, sok ellenállást szült mind az értékelők, mind az értékeltek oldaláról. A fékezőerők csökkentését szolgálták a módszertani útmutatók, tájékoztató értekezletek, képzések, amelyek arra voltak hivatottak, hogy segítsék, megkönnyítsék a rendszer alkalmazását.

Az erőtérelemzés folyamata:

1. lépés: *a cél meghatározása.*
2. lépés: *a befolyásoló erők feltüntetése* (itt általában előnyösebb a különböző tényezőkön kívül azt is feljegyezni, hogy azok honnan érkeznek).
3. lépés: *a különböző hatások súlyozása* (meg kell azt is állapítani, hogy az egyes erők milyen erősen hatnak).
4. lépés: *a szükséges beavatkozások megállapítása* (a legjobb megoldás, ha az elemzés elvégzése után, a kapott eredmények ismeretében stratégia is készül a megvalósításról; ha a gátló tényezők lennének többségben, akkor az is megvizsgálható, hogy milyen hajtóerők alakíthatók még ki).

Az erőtérelemzés célja – egy szervezetre vetítve – a változtatások átvitele a szervezeten úgy, hogy az minél kevesebb ellenállásba ütközzön. Kétféle ellenállásról beszélünk: *nyílt ellenállás* és *burkolt ellenállás*. Az ellenállás okait és következményeit a 14.2. táblázat foglalja össze.

14.2. táblázat
Az ellenállás következményei

Okok	Eredmény	Reakció
Ellenérdekeltség	Valamilyen számára értékes dolog elvesztése	„Politikus” viselkedés
Félreértés	Félremagyarázás, csekély bizalom vagy bizalomhiány	Pletykaterjesztés
Eltérő érdekeltség	Előnytelennek tartja, eltérő információk	Nyílt ellenvetés
Alacsony tolerancia a változással szemben	Fél, hogy nem rendelkezik a megfelelő tudással, képességekkel	Kifogások, tekintélymentő viselkedés

Forrás: WATSON 1993

Az ellenállás leküzdését a körülményektől, a konkrét helyzettől függően különböző módszerek segíthetik, és mindegyiknek vannak előnyei és hátrányai, ezek határozzák meg, mikor melyiket használjuk. Az ellenállás leküzdését támogató módszereket a 14.3. táblázat foglalja össze.

14.3. táblázat

Az ellenállás leküzdését támogató módszerek

Módszer	Mikor?	Előnye	Hátránya
Képzés, kommunikáció	Információhiány	Változást segítők	Időigényes, sok embert érint
Részvétel, bevonás	Kezdeményezők információhiánya, ellenzők hatalma	Elkötelezett résztvevők	Időigényes
Segítés, támogatás, átképzés	Átállási problémák miatt állnak ellen	Hatásos	Költséges, sikertelen lehet
Tárgyalás, megegyezés	A partner számottevő hatalommal rendelkezik	Megelőzhető vele a komolyabb ellenállás	Költséges lehet, felbátoríthat másokat
Manipulálás, kooptálás	Ha más nem működik	Gyors, olcsó	Jövőbeli problémák lehetnek
Kényszerítés	Fontos a gyorsaság, van elegendő hatalom	Gyors, mindenféle ellenállás leküzdhető vele	Kockázatos

Forrás: WATSON 1993

14.1.3. Változásmenedzsment – három lépésben

Az erőtérelmélet mellett Lewin egy *háromfázisú modellt* is kidolgozott a változások kezelésére. Ennek szakaszai a következők: (1) *felengedés vagy kiolvasztás*, (2) *változtatás vagy mozgatás*, (3) *megszilárdítás vagy visszafagyasztás*. A szakirodalomban az egyes fázisok megnevezésére mindkét alternatíva elfogadott (B. NAGY 2008).

1. *Felengedés/kiolvasztás*. Ez a fázis az éppen jelen lévő rendszer és viselkedési jellemzők „megbénítását”, megváltoztatását jelenti, de ez általában a szervezeten belül jelentős konfliktusokhoz vezet. Ennek gyakori eszközei például a nagyobb tömegű elbocsátások, kényszernyugdíjazás, a változást gátló vezetők leváltása és az annak szempontjából fontos személyek kinevezése. A cél a változással szembeni ellenállás megszüntetése.

Ahogy az előzőekben már láttuk, számos elmélet született azzal kapcsolatban, hogy milyen sokrétűek a szervezeti változással szembeni ellenállás okai. Derek Pugh a szervezeti változással szembeni ellenállás okairól így vélekedik (FARKAS 2004):

- Az ellenállást természetes pszichológiai reakcióként kell elfogadni. Az emberek félnek, hogy a szervezet bármit megtenne hatékonysága növelése érdekében, ezért arra is képes lenne, hogy tőle megváljanak. Ez eleve negatív irányba befolyásolja az egyén véleményét a változásról.
- Pszichológiai alapon az ellenállás nagyon is érthető, hiszen a szervezeti változás ismeretlen veszélyforrás, és ebből kifolyólag az emberek merevek, cselekvőkép-telenek lesznek.
- Szervezeti oldalról is könnyen megérthető, hiszen a szervezetpolitika szerint a szervezet érdekcsoportok halmaza és harca. Mindenki csak a saját boldogulására gondol, és a jelenlegi – jó/rossz helyzetet – minden elmozdulás veszélyezteti. Következésképpen általában a szervezetek is stabilitásra törekvők és merevek a változásokkal szemben.

2. *Változtatás/mozgatás.* Ebben a fázisban megy végbe a tényleges változási folyamat, bevezetik az új módszereket. A legtöbb esetben a változások a szervezetben három szinten mennek végbe, mindegyikhez más típusú ellenállás kapcsolható:

- a szervezetben dolgozó egyének szintjén,
- a szervezeten belüli struktúrák és rendszerek szintjén,
- a szervezeti légkör, az interperszonális kapcsolatok szintjén.

A változtatási folyamat lépései:

- a szervezeti elemzés végrehajtása,
- a változáshoz szükséges és lényeges tényezők feltárását biztosító elemzések elvégzése,
- a változási stratégia kiválasztása,
- a változás bevezetése.

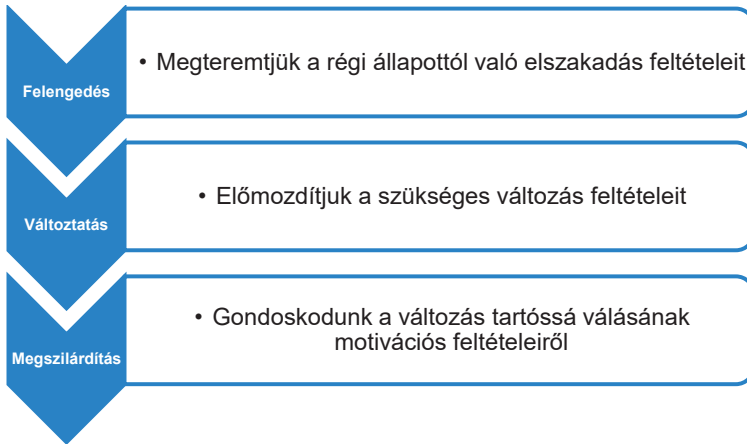
A változtatást a szervezetben három szinten kell kezelni: az egyének, a csoportok és szervezet szintjén, a nehézségi fok ezzel arányosan nő.

3. *Megszilárdítás/visszafagyasztás.* Ebben a fázisban válnak véglegessé a változások. Főbb feladatok:

- a változási folyamatok figyelemmel kísérése,
- a szükséges beavatkozások végrehajtása,
- a korrekciók elvégzése.

Ha ez a szakasz elmarad, megtörténik a visszarendeződés, vagyis a jelenlegi helyzet valódi változás nélkül fog újra megszilárdulni.

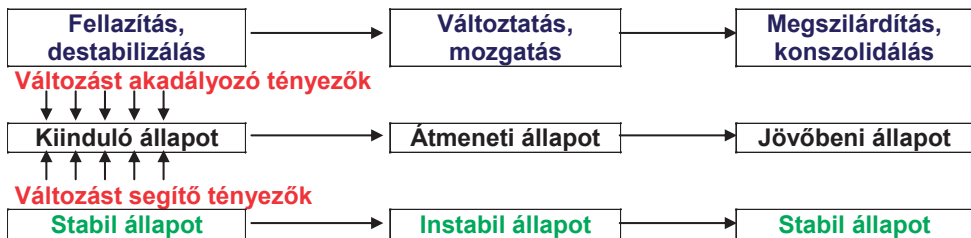
Tekintettel arra, hogy a szervezeti változás gyakran magának a szervezeti kultúrának a megváltozását is igényli, a *felengedés/kiolvasztás* szakaszában megteremtjük a régi normáktól való elszakadás motivációs feltételeit (a régi értékektől való eltávolodással, a régi hozzáállás és viselkedés támogatásának megszüntetésével, többszöri kommunikációval az új értékekről, a változás motivációs megerősítésének maximálásával). A *változtatás/mozgatás* szakaszában előmozdítjuk a normaváltást (a döntéshozók példamutatásával, a kívánatos hozzáállás és viselkedés elsajátításának módszeres elősegítésével). A *megszilárdítás/visszafagyasztás* szakaszában pedig gondoskodunk a normaváltás tartóssá válásának motivációs feltételeiről (az újfajta hozzáállás és viselkedés folyamatos jutalmazásával a döntéshozók részéről, folyamatos támogatással a szervezet többi tagja részéről, elszigetelődéssel a visszahúzóóktól és a tolerálható kritika támogatásával). Jellegzetes típushiba: az előbbi lépések elhanyagolása, a változás kierőszakolása, majd sorsára hagyása. A változás háromfázisú modelljét a 14.3. ábra mutatja be.



14.3. ábra

*Lewin háromfázisú modellje**Forrás: a szerző szerkesztése*

Összegezve, Lewin modelljében kihangsúlyozza a változtatást megelőző felengedési fázis jelentőségét, illetve ebben a változást segítő és akadályozó tényezők hatásának szerepét. A felengedési fázisban előtérbe kerül a régi rutinná vált állapottól való elszakadás szükségességének érzékeltetése, az újítások elfogadásának elősegítése. E fázist követően kerülhet sor a konkrét változtatásra, vagyis a jelenlegi állapotból a kívánt állapotba történő elmozdulásra. A felengedési fázis elmaradása esetén a változtatás véghezvitele kudarcba fulladhat. A változás tartóssá válásához, az eredményességhez fontos a megszilárdítás fázisa. Az erőterelmélet és a háromfázisú modell alkotják Lewin egyensúlyelméletének lényegét, amelyet a 14.4. ábra szemléltet.



14.4. ábra

*Lewin egyensúlyelmélete**Forrás: a szerző szerkesztése*

14.2. A változások sajátosságai a közigazgatásban

A közigazgatás az utóbbi években jelentős mértékű változáson ment keresztül, ami új szervezetek, munkamódszerek meghonosodását hozta magával. A közigazgatás „hívószavai” is bővültek, hiszen már nemcsak azon van a hangsúly, hogy hatékony és eredményes legyen, hanem a prompt ügyintézés, az ügyfélcentrikus hozzáállás és nem utolsósorban az olcsó, gazdaságos működés került előtérbe. Az állampolgárok egyre növekvő szükségletei is mind arra késztették a döntéshozókat, hogy az ideális bürokrácia kialakításához megteremtsék a jogi, gazdasági, informatikai, minőségi, szervezeti, szervezési feltételeket. A jó állam per definitionem az igénykielégítő állam, megjegyezve, hogy a jó állam nem attól jó, hogy a közjó érdekében igényeket elégít ki, hanem attól, hogy az igénykielégítés rendszerét hogyan tudja megvalósítani (BUKOVICS 2015).

A közigazgatás működését jelentős mértékben a jogszabályoknak és előírásoknak való megfelelés határozza meg, így a szektorban bekövetkezett változások kiindulópontja a jogalkotás. A jogalkotással szemben támasztott legfontosabb követelmények, hogy a jogszabály illeszkedjen a jogrendszer egységébe, megfeleljen az Alaptörvényből eredő tartalmi és formai követelményeknek, valamint a nemzetközi jogból és az európai uniós jogból eredő kötelezettségeknek. A változási folyamat elindítása tehát a jogi felhatalmazás alapján veheti kezdetét. A változások megvalósítása rendszerint minisztériumi szintről indul, itt zajlik a koncepcióalkotás, a területi szervekre a végrehajtás hárul.

14.2.1. A Magyary-program

Ahogy a nevéből is tükröződik, a Magyary-program nem egy terv, hanem program, olyan értelmezési keret, amely meghatározza a célokat, a beavatkozási területeket és az e célok eléréséhez szükséges intézkedések sorozatát. Fő újdonsága, hogy képes feltárni a közigazgatás bonyolult rendszerét, és ezzel láthatóvá és érthetővé tenni azt. Az egész közigazgatás fejlesztését megcélozza, igaz, elsősorban a központi közigazgatást vonja fókuszába, de emellett az önkormányzati és igazságügyi, valamint az emberi erőforrás fejlesztését is kiemelt feladatként határozza meg.

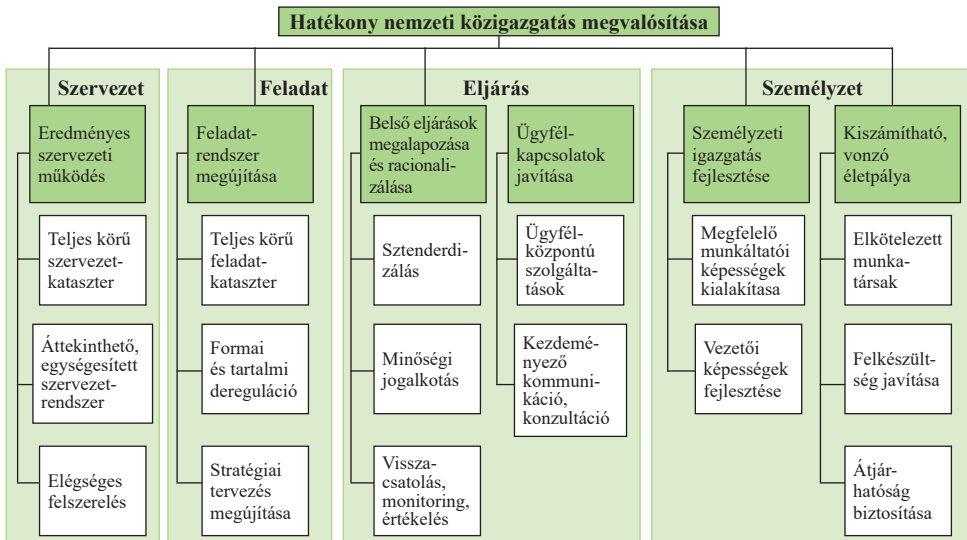
A Magyary-program érdemi és széles spektrumú változást hozott a magyar közigazgatás rendszerébe, amely átfogó szemléletbeli és rendszerszintű változtatásokat eredményezett mind a központi, mind a területi közigazgatás szintjén. A hatékonyabb működés érdekében a központi közigazgatás intézményeinek számát jelentősen csökkentették. Minisztériumokat és háttérintézményeket vontak össze, de az ügyfelek számára is érzékelhető folyamat indult el a területi közigazgatásban: az egyablakos ügyintézési rendszer kiépítése és a széttagolt területi közigazgatási szervezetrendszer átfogó, történelmi léptékű átalakítása.

A program megfogalmazza az átfogó céljait: hatékony nemzeti közigazgatást kíván megteremteni, ahol megvalósítható az állampolgárok maximális kiszolgálása, amelyhez a felkészült és elkötelezett tisztviselők közreműködése, valamint az erőforrások hatékony felhasználása elengedhetetlenül szükséges.

A program sajátossága, hogy a közigazgatás szerteágazó kérdéskörét négy irányból közelíti meg, ezek: a *szervezet*, *feladat*, *eljárás* és *személyzet*, és mindezt úgy teszi, hogy ne

legyen olyan intézkedés, ne merüljön fel olyan kérdés, amit ebbe a négyes felosztásba nem tudunk elhelyezni. A célrendszer lényege, hogy az alábbi négyes tagolás a közigazgatás-fejlesztési céltételezés során úgynevezett beavatkozási területnek minősül, e keretek közé rendezik az egyes célokat, de egy-egy jelentősebb intézkedéssor szinte törvényszerűen érinti mind a négy beavatkozási területet, és az intézkedésnek az elsődleges jellegét az adja, amely alapján besorolják (például: kormányablak = eljárás).

A Magyary-program célrendszerét az alábbi ábra mutatja be a *szervezet, feladat, eljárás és személyzet* négyes felosztása vonatkozásában.



14.5. ábra

A Magyary-program célrendszere

Forrás: KIM

A program stratégiai elhelyezkedését tekintve lényegében két nagyobb kormányzati dokumentum, a Széll Kálmán Terv és az Új Széchenyi Terv között teremt logikai kapcsolatot. A Széll Kálmán Tervből nyeri a főbb stratégiai iránymutatásokat, az Új Széchenyi Tervből pedig a feladatok végrehajtásához szükséges forrásokat.

Magyary Zoltán is utalt rá, a közigazgatás hatékony működésének alapfeltétele a megfelelő szervezeti struktúra. Ennek érdekében a program előírja, hogy ki kell alakítani a feladatok számbavételéhez igazodva az átláthatóbb, takarékosabb szervezeti rendszert. Bármilyen átalakítás előfeltétele, hogy pontosan rögzítve legyen az átalakítandó szervezetrendszer felépítése.

2010-ben az új kormány hivatalba lépésével a 13 minisztériumból 8 minisztérium alakult, majd ezt követően a Miniszterelnökség. A közigazgatás szervezeti megújításának legfontosabb részét képezte a területi közigazgatás teljes szervezeti megújítása, amelynek első lépéseként 2010. szeptember 1-jével újra létrejöttek a megyei (fővárosi) közigazgatási

hivatalok, majd ezek bázisán 2011. január 1-jével kezdték meg működésüket a megyei (fővárosi) kormányhivatalok mint a kormány általános hatáskörű területi államigazgatási szervei. A korábban önállóan működő, mintegy 30 dekoncentrált államigazgatási szervből 15 a kormányhivatalok szervezetébe integrálódott, és szakigazgatási szervként működött tovább, de voltak olyan szervezetek, amelyek a kormányhivatalok ellenőrzési, koordinációs és véleményezési jogkörébe kerültek, illetve néhány szervezet felett csak koordinációs jogkört gyakorolnak.

Emellett a járási államigazgatás kialakítása is megkezdődött, amelynek értelmében a megyei kormányhivatalok alárendeltségében, az adott járásban működő szakigazgatási szervekből és az okmányirodákából járási hivatalok jöttek létre. Ezzel szorosan összekapcsolódott az önkormányzati reform, amelynek célja szétválasztani a helyi közügyeket és az államigazgatási ügyeket a járási hivatalok és az önkormányzatok között.

A közigazgatási szerveknek naprakészen tudniuk kell, hogy milyen feladatokat és hatásköröket rónak rájuk a hatályos jogszabályok és a stratégiai dokumentumok. A Magyar-program keretében ezt a célt segíti elő az állami feladatkataszter, amely ágazatonként tartalmazza az előírt feladatok pontos forrását, a felelős szervezetet, illetve az együttműködő szervezetet és az együttműködés formáját, a feladatellátást biztosító költségvetési fejezetet, továbbá a végrehajtás határidejét.

14.2.2. Államigazgatási változások

Az Országgyűlés a területi államigazgatási szervezetrendszer működésének egységessé és hatékonyabbá tétele érdekében alkotta meg a 2010. évi CXXVI. törvényt a fővárosi és megyei kormányhivatalokról. A változtatás a széttagoltan működő területi államigazgatási szervezetrendszerének átalakítását célozta meg: 2010. szeptember 1-jével újra megalakultak a megyei (fővárosi) közigazgatási hivatalok, majd 2011. január 1-jén ezeket átszervezték megyei (fővárosi) kormányhivatalokká. Ez volt a kiindulópont, a bázis, ide integrálódtak a törvény által meghatározott területi államigazgatási szervek, amelyek szakigazgatási szervként folytatták tovább a szakmai tevékenységüket.

A kormányhivatalok megalakulásával a jogalkotó szándéka az volt, hogy jelentősen lecsökkentsék a korábbi időszakra jellemző területi széttagoltságot, ugyanakkor továbbra is működtek területi államigazgatási szervek, amelyek szervezetiileg és szakmailag önállóak maradtak. A törvény alapján megyei (fővárosi) kormányhivatalok a kormány általános hatáskörű területi államigazgatási szervei lettek.

A kormányhivatal felett osztott irányítás érvényesül, amely szerint a közigazgatás-szervezésért felelős miniszter a szervei – és meghatározott ügyekben fennálló szakmai – irányító jogköre, az adott ágazat meghatározott központi szervének minisztere ugyanakkor a szakmai irányítási feladatokat látja el. A hivatalt a kormány megbízott mint politikai vezető irányítja, akit a közigazgatás-szervezésért felelős miniszter javaslatára a miniszterelnök nevez ki és ment fel. A kormányhivatal szervezetét a főigazgató vezeti, aki helyettesíti a kormány megbízottat távolléte vagy akadályoztatása esetén. A főigazgató munkáját általános helyettesként az igazgató segíti. Összegezve: a politikai vezető munkáját a két szakmai vezető támogatja, segíti.

14.2.3. A kormányhivatalok változásmenedzsmentje

A kormányhivatalok létrejötte az államigazgatásban összességében *radikális változásnak* minősül. Ez a változás külső tényező hatására történt, ezért *külső indíttatású változásról* beszélünk. Ez a külső tényező, ami jóval erősebb, mint a belső, a jogszabályváltozás volt. (Ilyen külső tényezők lehetnek még a politikai befolyás mellett a különböző társadalmi, gazdasági folyamatok és az, hogy ezek hogyan hatnak az adott szervezetre.)

Az előzőekben ismertetett Lewin-modell nem érvényesül maradéktalanul a kormányhivatali változásmenedzsment esetében, mivel a felengedés és a változtatás szakaszát nem a megszilárdítás, hanem – többször is – újabb változtatás követte, ahogyan a következőkben látni fogjuk.

A közigazgatási hivatalok megalakításuk – amely a felengedés szakaszának tekinthető – után néhány hónappal kormányhivatalokká alakultak át, és a kormány megbízott által közvetlenül vezetett szervezeti egységekből, a törzshivatalból, valamint a szakmai feladatokat ellátó ágazati szakigazgatási szervekből állt, ami morfogenetikus változást okozott a szervezetben.

Ezzel egyidejűleg, 2011. januárban megnyitottak az ún. első generációs kormányablakok, ami viszont *inkrementális változásnak* tekinthető, hiszen kialakításuk egy több éven keresztül tartó, többlépcsős folyamat révén valósult meg.

A már egy éve működő kormányhivatalok még az új szervezeti struktúrához próbáltak alkalmazkodni, amikor újabb szervezeti változással szembesültek, ugyanis egyes szervezeti egységek a kormány megbízottak közvetlen irányítása alá kerültek. Ez *morfostatikus változásnak* tekinthető, mivel nem volt érezhető hatása a szervezetrendszer egészén belül, a szervezeti struktúra egy része változott csak meg.

2012. április 15-től újabb feladatokat kaptak a hivatalok, például az önkormányzatoktól átvett szabálysértési eljárások nyilvántartása, valamint pénzügyi lebonyolítása, amely megváltoztatta egyes szervezeti egységek munkáját, de még mindig nem volt érezhető hatása az egész szervezetre nézve, így *morfostatikus változásról* beszélhetünk.

A változási folyamat következő állomása sem váratott sokáig magára: 2012. július 1-jével újabb szervek integrálódtak a meglévő kormányhivatalok szervezetrendszerébe, így emelkedett a szakigazgatási szervek száma, majd újabb feladatok is e szervezetek feladatkörébe kerültek, ami szintén inkább *morfostatikus változást* jelentett. A megalakulást követő második év végére a szervezetet érintő kisebb, de szinte folyamatosan zajló változás eredményeként jelentősen nőtt az ott dolgozók létszáma, ez *inkrementális változásnak* tekinthető.

Később, a 2012. évi XCIII. törvény alapján 2013. január 1-jén a kormányhivatalok életében bekövetkezett egy újabb *radikális változás*, amely a korábbi eljárások megszűnése után három évtizeddel ismételten életre keltette az államigazgatás ezen általános hatáskörű, alsó középszintű szerveit. Ezzel megvalósult az államigazgatási és az önkormányzati feladatok szétválasztása, a eljárások kizárólag államigazgatási területi egységekként működnek.

A változások újabb állomásaként, 2014-ben az okmányirodák bázisán kiépítették a kormányablak-hálózatot. Az ún. második generációs kormányablakok működését az 515/2013. (XII. 30.) kormányrendelet szabályozza, ez viszont már az önkormányzatokat is érintő újabb *morfogenetikus változás*.

2015. március 1-jétől a szociális ellátások rendszere alakult át: az aktívkorúak ellátása is a járási hivatalokhoz került, ami ismét jelentős feladatnövekedést eredményezett e hivatalok számára, majd 2015. április 1-jével külső és belső integráció zajlott le a kormányhivatalok

szervezetében. Az újabb változási folyamat eredményeképpen a kormányhivatalok főosztályokra és osztályokra tagolódtak, ami magában foglalta a belső integrációt követően a korábbi szakigazgatási szerveket, amelyek továbbra is területi szakigazgatási feladatokat látnak el. A külső integráció keretében pedig eddig nem szakigazgatási szervként működő területi államigazgatási szervek kerültek a kormányhivatalok szervezetébe. A kormányhivatal törzshivatali és szakigazgatási szervi egységekből álló tagolódása megszűnt, az egyes szakfeladatokat ellátó, a kormányhivatalhoz kapcsolódó szakigazgatási szervek főosztályként folytatták a munkájukat, ami szintén *morfogenetikus változásnak* tekinthető.

A változási folyamat itt sem ért véget: 2017. január 1-jén a központi hivatalok megszűnése, átalakítása és a különböző hatósági feladatok átcsoportosítása a kormányhivatalok szervezeti felépítésében ismét jelentős változást hozott. Megtörtént a járási hivatalok megerősítése, amely jelentősen megváltoztatta a kormányhivatal belső szervezeti struktúráját. A megyei szintről számos elsőfokú feladat- és hatáskör járási szintre került, ezért egyes főosztályokat megszüntettek, illetve összevontak, járási szinten pedig újak jöttek létre, tehát ismét *morfogenetikus változásról* beszélhetünk.

A fent vázolt változási folyamatok közepette nem volt idő a *megszilárdítás* szakaszára, így a változtatások menedzselése a klasszikus változásmenedzsment helyett folyamatos *válságmenedzsmentet* jelentett a vezetők és az ügyintézők számára, hiszen a szakmai munka az állandó átszervezések közepette is zajlott. Ennek tárgyalása azonban egy másik tudományterület része, amely e fejezet keretein túlmutat.

14.2.4. Önkormányzati változások

Az utóbbi évek jogszabályi változásai, a korábbiaktól jelentősen eltérő államszervezeti felépítés átalakították az önkormányzatok és az államigazgatás egymáshoz való viszonyát. A kormányhivatal szerepe megerősödött, a korábbi törvényességi ellenőrzést egy erős beavatkozási lehetőségeket biztosító törvényességi felügyelet váltotta fel. Az önkormányzatok gazdálkodási önállósága is erős államigazgatási korlátok közé került. A finanszírozás kötöttsége erősödött. A 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Möt.) átalakította az önkormányzati feladatok rendszerét, az új törvényben hangsúlyosabbá válik a kötelező feladat ellátása. Ugyanakkor feltételekhez köti az önként vállalt feladatok biztosítását, és az önkormányzaton belüli viszonyrendszert is átalakította úgy, hogy a polgármestereket erősítette a képviselő-testülettel és a jegyzővel szemben.

Emellett elkezdődött a kormányhivatalok működése, sorra nyíltak a kormányablakok a jegyzőtől számos hatáskört és feladatot vonva el, amely a járásokhoz, illetve a fővárosban a kerületi hivatalokhoz került át. Ez feladatkörben és létszámban jelentős veszteséget okozott az önkormányzatoknak, és a teljes helyi joganyagot is módosítani kellett. Jelenleg is változás előtt állnak a hivatalok: további feladatok áttelepítése várható az önkormányzatoktól, amelyhez szintén alkalmazkodni kell.

Az önkormányzatok esetében nem épült ki egy – mondjuk úgy – szerves helyi gondolkodású mechanizmus, amelyben egy polgárcentrikus hivatal önmaga alakítja ki elsődlegesen a helyi közigazgatás jövőképét, amelyet az egyes ágazatok szakmai elképzelései is támogatnak.

Az önkormányzati vezetés legfontosabb és legközvetlenebb célja, hogy az irányítás ösztönös folyamatait a tudatosság váltsa fel. Ugyanakkor fontos lenne, hogy a folyamatosan változó

önkormányzati rendszer a változásmenedzsment-folyamatokra is koncentráljon. A korszerű vezetésen kívül az egész szervezetet átható folyamatos alkalmazkodás biztosítja a fejlődést. Érdemes megvizsgálni tehát azt, hogyan válhat a változások motorjává egy önkormányzat, amelynek feladata nemcsak a változások követése, hanem bizonyos esetekben annak generálása és menedzselése.

14.2.5. Az önkormányzatok változásmenedzsmentje

Az előzőekben ismertetett Lewin-modell alapján a felengedés szakaszában a jogi keretek megalkotása történt meg. Az Möt.v.-n kívül sok más jogszabály módosítására, illetve végrehajtási rendeletek megalkotására volt szükség, ezek már 2011-től folyamatosan zajlottak, viszont a szervezeti változások többségében csak 2013-tól történhettek meg. Tehát az önkormányzatok ugyan „lélekleben” felkészülten várták a változást, de a vonatkozó rendelkezések hiányában nem tudták a konkrét intézkedéseket elkezdni.

A *változás szakaszában* ment végbe a tényleges átalakítás: az új szervezeti struktúra és feladatkörök meghatározása, valamint a létszámkeret kialakítása. Miután a jogszabályok mentén kialakult azon feladatok köre, amelyek kikerültek az önkormányzati hatáskörből, megtörtént a létszámleépítés, ami főleg az önkormányzati dolgozókat érintette. Ezzel párhuzamosan megkezdődött az önkormányzatok új szerepének, azaz az új hivatalnak a kialakítása.

A *megszilárdítás szakaszában* válnak véglegessé a változások, azonban ez az önkormányzatok esetében jelenleg is zajlik. Miután megtörtént a létszámleépítés, és kialakították az új szervezeti struktúrát és feladatköröket, újból elkezdődött a munka, azaz beállt egy új egyensúlyi állapot, de csak ideiglenesen, hiszen azóta is folyamatosan zajlanak a változások a közigazgatásban. Ezek az önkormányzatokat is érintik, így inkább kváziszilárdságról beszélhetünk, mint valódi stabilitásról.

A változások fogadtatására rövid távon elsődlegesen az engedelmesség volt jellemző, hosszabb távon pedig már az azonosulás és a beépítés is megjelent. Az ellenállás tekintetében, annak nyílt formája egyáltalán nem volt jellemző, a passzív ellenállást pedig elsősorban tájékoztatással (szükség esetén oktatással) és sok esetben támogató vezetői magatartással kezelték.

A fentiek alapján megállapítható, hogy az Möt.v. hatására bekövetkezett önkormányzati szervezeti változások esetében a Lewin-modell klasszikus szakaszai nem érvényesültek egyértelműen. Ennek oka elsősorban a jogszabályi függőség, amely meghatározza az önkormányzatok mozgásterét, erősen behatárolva azt.

A változtatáshoz elegendő „mozgási szabadsággal” kell rendelkezni, ebben kiemelten fontos a vezetők szerepe, a változás iránti elkötelezettségük. Ez esetben viszont bármennyire is törekedtek volna a proaktivitásra, a jogi környezet miatt csak reaktív módon válaszolhattak a változásra, azaz ennek függvényében cselekedhettek.

Végeredményben a sikeres szervezeti változás kulcskérdése az, hogy

1. eljutunk-e a kívánt állapotba;
2. ez az állapot megfelel-e a várakozásnak;
3. a szervezet egyes tagjainak túlzott ráfordítása nélkül;
4. a szervezet egészének túlzott ráfordítása nélkül megy-e végbe a változás folyamata (PATAKI 2004).

Az első két kritérium a változás eredményességére, a másik kettő pedig a hatékonyságára vonatkozatható. A hatékonyság mélyülő fogalmát – a Magyary-program szerint – a *hatékony közigazgatás* kialakítása vonatkozásában megfogalmazott átfogó cél jelenti, így a gazdaságos, eredményes, hatásos, biztonságos (rugalmas), felügyelhető és alkalmazkodó (fejlődő) közigazgatás kialakítása.

Megállapíthatjuk, hogy az utóbbi években lezajlott önkormányzati szervezeti változások eredményesek voltak, hiszen a jogszabály által kitűzött új státus megvalósult. Más kérdés a hatékonyság, amire nem lehet egyértelműen igent mondani, hiszen például a fluktuáció szakmai veszteséget okozott, vagy a helyi településen zajló ügyintézés áttelepítése a járási központba növelte a távolságot a lakosság és az őt képviselő önkormányzat között. Általános gyengesége volt e változásoknak az információáramlás és a kommunikáció.

Az önkormányzatok heterogenitása miatt egy sikeres, hatékony, a szervezet fejlődését biztosító változtatáshoz nincs egyértelmű modell, mivel a változtatások tartalma, menete, időzítése mindig az adott körülményektől függ, azok határozzák meg. A specialitások figyelembevételéhez nagyon alapos helyzétfelmérésre, pontos ismeretekre van szükség.

Szervezetben belül a változási folyamat elindítói, és irányítói a vezetők, de a változás szükségességéről csak akkor lehet meggyőzni az abban részt vevő munkatársakat, ha a változásban érintettek azonosulni tudnak a meghirdetett célokkal, irányokkal, és hiteles vezető irányítása mellett készülnek fel a megváltozott követelményeknek való megfelelésre. Ugyanakkor a közszférára sajátos monopolhelyzet jellemző, ebből a „béklyóból” igen nehéz kitörnie, és egy új szemléletváltást megteremtenie. Az Európai Unióhoz történő csatlakozását követően a hazánkban működő közigazgatási szervezetnek is egyre magasabb színvonalon kell teljesítenie, hogy az ügyfélbarát, szolgáltatásorientált közigazgatás megvalósulhasson.

14.3. Összefoglalás

A fejezetben a szervezetalakítás két összetevőjéből – szervezettervezés és szervezetfejlesztés – kérdésköréből kiindulva, annak két alapvető irányzatát ismertettük: a szervezettervezést és a szervezetfejlesztést. Ezután a szervezetalakítások során felmerülő változásmenedzsment kérdéskörét tekintettük át a klasszikus Lewin-modell keretében. A közigazgatás változásmenedzsment-folyamatainak sajátosságaival zártuk a témát, ezen belül példaként az önkormányzatok esetét vizsgáltuk. Láthattuk, hogy ebben a szektorban is rendkívül fontos a változások tudatos kezelése azért, hogy minél eredményesebben, és minél kevesebb veszteséggel történjen a szervezetalakítás.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Mi a szervezetalakítás „képlete”?
2. Mi a különbség a szervezettervezés és a szervezetfejlesztés között?
3. Milyen problémákat lehet kezelni a szervezettervezés módszerével?
4. Milyen problémákat lehet kezelni a szervezetfejlesztés módszerével?
5. Mi a különbség a változás és a változtatás között?
6. Mi a különbség a változásvezetés és a változásmenedzsment között?
7. Mi jelent, és hogyan működik a változás erőtere?
8. Hogyan épül fel a Lewin-modell, és mi a célja az egyes fázisoknak?

Fogalmak

- elsőfokú vagy morfosztatikus változás
- másodfokú vagy morfogenetikus változás
- szervezetalakítás
- szervezetfejlesztés
- szervezettervezés
- változás
- változásmenedzsment
- változásvezetés
- változtatás

Felhasznált irodalom

- B. NAGY S. (2008): *Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment*. Budapest, Zsigmond Király Főiskola.
- BELÉNYESI E. (2014): *Változásmenedzsment a közigazgatásban*. Budapest, Nemzeti Közszerzői Intézet.
- BUKOVICS I. (2015): Az államfogalom szerveződéofilozófiai megalapozása, különös tekintettel a jó állam problematikájára. *Polgári Szemle*, 11. évf. 4–6. sz.
- CSATH M. (1999): Sikeres változásmenedzsment. *Marketing & Management*, 33. évf. 2. sz. 4–9.
- CSATH M. (2005): *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Budapest, Aula Kiadó.
- DOBÁK M. (2004): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- FARKAS F. (2004): *Változásmenedzsment*. Budapest, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- LEWIN K. (1972): *A mezőelmélet a társadalomtudományban*. Budapest, Gondolat Könyvkiadó.
- NÉMETH B. (1997): A kiegyensúlyozott vállalat. A változási folyamatok menedzseléséről. *Vezetéstudomány*, 28. évf. 12. sz. 3–15.
- PATAKI B. (2004): *Változásmenedzsment*. Oktatási segédlet. Budapest, BME.
- WATSON, L. (1993): *Planning and Managing Change*. Milton Keynes, The Open University Business School.
- PATAKI B. (2008): *Változásmenedzsment*. Oktatási segédlet. Budapest, BME.

Jogforrások

- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program
2010. évi CXXXVI. törvény a fővárosi és megyei kormányhivatalokról
2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
2012. évi XCIII. törvény a járási hivatalok kialakításáról
- 515/2013. (XII. 30.) Korm. rendelet a kormányablakokról

Vákát oldal

15. A jövő szervezetei, fejlődési trendek a világban és a közigazgatásban

Több kutatás is igazolja, hogy szinteket lépve fejlődünk, az előrelépéshez pedig új ötletekre, sok energiára, nyitottságra és lelkes, elkötelezett munkatársakra van szükség. Evidens következtetés tehát, hogy a sikeres szervezet egyik legfontosabb feladata *innovációs és változtatási képességének* növelése. De mit is jelent ez a hétköznapiakban? Mit tehetünk a megújulás, a fejlődés érdekében?

Az innováció egyik alapvető feltétele, hogy az általunk vezetett egyének, csapatok és szervezetek aktív állapotba kerüljenek, és hogy a mindennapok során mindenki a tudása és a képessége legjavát adja a közös munkához. Mi kell tehát ahhoz, hogy ez az aktív állapot és erre építve az előrelépés, a folyamatos fejlődés és a pozitív változás újra és újra megvalósulhasson? Hol és milyen szerepe van ebben a szervezeti kultúrának és a vezetésnek, illetve a szervezetek vezetőinek? Van-e, amiben a közszektor jobban teljesít, mint az üzleti szféra szereplői, vagyis tanulhatunk-e egymástól ebben a dimenzióban is?

A fejezetben olyan alternatív szervezeti modelleket mutatunk be, amelyek arra keresik a választ, hogy a tudatos tevékenységek milyen befolyást gyakorolnak a szervezet általános változtatási és ily módon fejlődési képességére. Végül a jövő közigazgatási szervezeteinek fejlődési lehetőségeit vizsgáljuk meg a modernizációs törekvések tükrében.

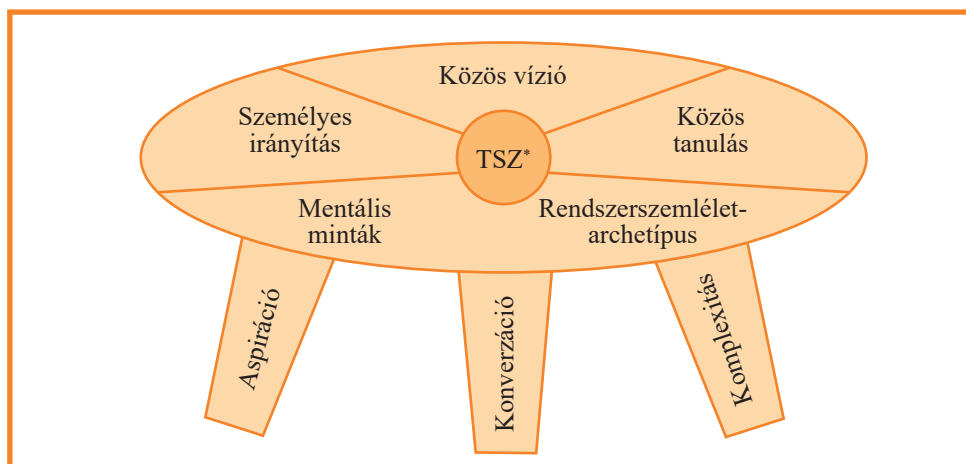
15.1. Tanulószervezet

Senge modellje alapján a *tanulószervezet* olyan közösséget jelent, ahol az egyének törekednek képességeik folyamatos kiterjesztésére, az új gondolkodásmódok táptalajra találhatnak, és támogatásban részesülnek, a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak (SENGE 1998). A tanulószervezet egyfelől szemléletet jelent, lényege, hogy a szervezetnek egyszerre kell sikeresnek lennie, és olyan feltételeket teremtenie, amelyekkel a munkavállaló önmegvalósítási és személyes fejlődési igénye kielégíthető; másfelől a tanulószervezet gyakorlatokat jelent, amelyek fejlesztik a szervezet tanulási, változási képességét (BAKACSI 1999).

A tanulószervezetek öt alapelv szerint működnek, és mindegyik alapelv szükséges ahhoz, hogy meg lehessen valósítani a szervezeti célok fokozatos elérését és az emberi önmegvalósítás növekvő szintjét (STOCKER 2004):

1. Rendszergondolkodás
2. Személyes irányítás
3. Közös jövőkép
4. Gondolati minták
5. Csoportos tanulás

Ezen alapelvek három alapvető képességre támaszkodnak, ezek az aspiráció, a párbeszéd és a komplexitáskezelés. Az *aspirációba* a személyes vízió és a közös jövőkép tartozik, a *párbeszéd* a gondolati mintákat és a csoportos tanulást foglalja magában, míg a *komplexitáskezelésen* a rendszergondolkodást értjük. A tanulószervezet működési sémáját az alábbi ábra mutatja be.



*TSZ = tanulószervezet

15.1. ábra

A tanulószervezet működési sémája

Forrás: www.ofi.hu/tudastar/ruza-agota

Komplexitáskezelés – Rendszergondolkodás. A rendszergondolkodás olyan szemléleti, illetve fogalmi keret és eszközrendszer, amelynek célja, hogy gondolkodásunkat a nagyobb összefüggések átlátására irányítsa, és segítsen abban, hogy döntéseinknél a hosszabb távú, tovagyrűző hatásokra koncentráljunk, cselekedeteinket pedig a mélyben húzódó lényeges tendenciák, minták és összefüggések ismeretében határozzuk meg. A szervezeti életet ugyanis nem a pusztán lineáris ok-okozati kapcsolatok jellemzik, hanem hálózatszerűen összefüggő kapcsolatok és folyamatok. A rendszergondolkodás elsajátításához mindenképp gondolkodásmód-váltásra van szükségünk, amely lehetővé teszi új problémamegoldási módok és elképzelések létrejöttét. Szükséges továbbá a hatóerő elvét is megértenünk: egy probléma hatóereje az a területe, amelyen ha változtatunk, minimális erőfeszítéssel is tartós, jelentős javulást érhetünk el.

Aspiráció – Személyes irányítás. A személyes irányítás a személyes hatékonyság állandó fejlesztését és a magasabb rendű egyéni célok elérését jelenti. A cél a szervezeti tagok tanuló- és fejlődőképességének kibontakoztatása, hiszen a tanulószervezet egyéni alapját a személyes jövőképük elérése érdekében tevékenykedő alkalmazottak jelentik. A tanulószervezetben érett, önmegvalósító személyiségekre van szükség, akik folyamatosan töreksenek személyes hatékonyságuk fejlesztésére mind feladataik elvégzésében, mind társas

kapcsolataikban, legyen szó munkáról vagy magánéletéről. A tanulószervezetben a személyes irányítás, az önmegvalósítás nemcsak a felső vezetés privilégiuma, hanem az alkalmazottak lehető legszélesebb körének sajátja. A személyes irányítás alapelve az emberrel foglalkozik, azzal, hogy ki-ki egyénileg miként érheti el magasabb rendű céljait, saját, önmegvalósításon alapuló személyes boldogságát.

Aspiráció – Közös jövőkép. Az önmegvalósító alkalmazottak személyes jövőképük elérésére tett erőfeszítései csak akkor eredményeznek tanulószervezetet, ha létezik olyan közös jövőkép is, amely az egyéni jövőképekből emelkedik ki. Csak olyan szervezeti jövőképnek van mozgósító ereje, amely valóban közös, amely a személyes jövőképre épül. A tanulószervezetek jövőképének éppen ezért magában, kell foglalnia az alkalmazottak személyes céljait, és elég kihívónak kell lennie ahhoz, hogy a munkavállalók csak közös erőfeszítéssel legyenek képesek megvalósítani azt. A közös jövőkép megalkotása azonban nem egyszeri tevékenység, hanem állandó feladat.

Párbeszéd – Gondolati minták. A szervezetekben gyakran tapasztalható, hogy az új felismerésekből és ötletekből azért nem lesz semmi, mert azok nem illeszkednek a korábbi gondolkodásmódhoz és az uralkodó szemlélethez. A gondolati minták a szervezeti kultúra mélyebb, kézzel meg nem ragadható rétegéhez tartoznak. Ennek az alapelvnek a lényege éppen az, hogy egyénileg és közösen ismerjük fel saját gondolati mintáinkat, mert ez szemléletváltást eredményezhet, ami a turbulens környezetben szükséges ahhoz, hogy megfelelő válaszokat adjunk e környezet kihívásaira.

Párbeszéd – Csoportos tanulás. A szervezetek munkavégzési és tanulási alapegységei ma már nem az egyes munkavállalók, hanem a különféle munkacsoportok, teamek. A tanulószervezetekben olyan tanuló teamekre van szükség, amelyek képesek felgyorsítani tagjaik egyéni fejlődését, és a közös jövőkép elérését is biztosítják. A jó tanuló csoportok egyik legfontosabb jellemzője a dialógus képessége, amely egy olyan közös gondolkodást, közös építkezést jelent, ahol az egyéni gondolatok és vélemények szinergikusan összeadódnak. A csoportos dialógus során a gondolatok áramlásából úgy alakul ki egy közös helyzetértelmezés és akcióprogram, hogy közben nem érzi magát senki sem feleslegesnek, hiszen gondolatai biztosan beépültek a csoport véleményébe. A dialógusban az egyének inkább gazdagodnak, hiszen rengeteg olyan inspiráló vélemény és megnyilvánulás éri őket, amely saját személyes fejlődésüket is elősegíti.

Azok képesek sikeresen tanulószervezetként működni vagy tanulószervezetté válni, amelyek e három alapvető képességgel rendelkeznek, vagy kialakításukra képesek. Ha a tanulószervezeteket azok alapelvei alapján akarjuk összegezni, azt mondhatjuk, hogy a rendszergondolkodás által értjük meg a jelenlegi állapotot és a hatóerőket, a gondolati mintáink adják keretfeltételeinket, és a személyes irányítás által, a csoportos tanuláson keresztül jutunk el a közös jövőkép által meghatározott célállapotba (STOCKER 2004).

A tanulószervezet tehát egy olyan kvázi szervezeti forma, amely úgy illeszti magát folyamatosan a környezetéhez, hogy „szeme” előtt a közös jövőkép által formált cél lebeg. Ezt az illeszkedést a folyamatos innovációteremtő képessége által éri el, ahol minden innováció egy lépcsőfokot jelent a jövőkép elérésének „piramisán”, és az egész folyamat egy folyamatos tanulási folyamat is, hiszen az új tudás létrehozása rendre magatartás-változáshoz vezet.

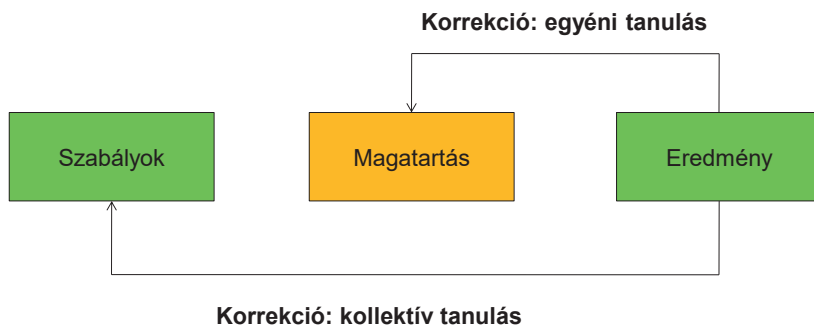
Argyris és Schön szerint a szervezeti tanulás az a folyamat, ahogyan a szervezetek feltárják, elemzik és korrigálják az elkövetett hibákat. Nem azonos az egyéni tanulások

összességével (de a szervezeti tanulás szükséges feltétele az egyén tanulása). A szervezeti tanulás befolyásolója: a szervezeti kultúra (BENCSIK–BOGNÁR 2003).

A tanulószervezet filozófiája alapján tehát, az egyéni tanuláshoz hasonlóan, a szervezeti tanulást is úgy határozzuk meg, mint a szervezet viselkedésében való tanulást, azaz a döntések folyamatának átalakulását, a szervezeti tagok cselekvési rutinjának a megváltoztatását, az egyén és a szervezet teljesítményének javulását. A szervezeti tanulás paradox jellegét mutatja az, hogy a szervezetek csakis az egyének, a vezetők és tagok tapasztalatain és cselekedetein keresztül képesek tanulni. Ezt a tanulást azonban meg kell támogatni azokkal a rendszerekkel, amelyek segítik a tapasztalatok beépítését a szervezeti memóriába.

A *szervezeti memória* a szervezeti tapasztalatok egészét összefogó közös memória. Részei: a szervezeti rutinok, amelyek a szervezetben felhalmozódott képességek, szabályok, a kialakult viselkedésminták együttese révén a szervezetek tagjainak előrejelezhető, ismétlődő magatartásaiban nyilvánulnak meg. A *szervezet kognitív térképe* pedig az egyéni kognitív térképek közös halmaza, ahogy a szervezeti egyének a külvilág eseményeit és jelenségeit értelmezik (ha a szervezet tagjai kicserélődnek, a kognitív térkép akkor is állandó marad). Valódi szervezeti változás csak akkor következik be, ha a kognitív térkép is megváltozik (kéthurkos tanulás a szervezet szintjén). A szervezeti tanulás magatartás-változással jár, amit a 15.2. ábra szemléltet.

Kollektív tanulás = szervezeti változás



15.2. ábra

Szervezeti változás a kollektív tanulás alapján

Forrás: a szerző szerkesztése

Az egyhurkos tanulás a szabályok szintjén történő tanulást jelenti, a kollektív tanulás révén viszont megváltoznak a meglévő szabályok. Egyhurkos tanulás esetén nem változnak a szabályok mögött lévő előfeltevések, a *hogyan* kérdésre irányul, a *miért* kérdése nem is merül fel. A kéthurkos tanulás a *miért* kérdésre irányul, a szabályok okát keresi, és konfliktusokkal, vitákkal és ellentmondásokkal jár, nemcsak az egyének, de a csoportok között is.

Az egyhurkos tanulás is hozhat radikális változást, de a magatartás, a szabályok alapján véve lényegesen nem változnak, legfeljebb javulnak. Tanulási szempontból viszont az a szervezet az ideális, amely képes kéthurkos módon tanulni, azaz nem ragaszkodik megreven korábbi céljaihoz, normáihoz, értékrendszeréhez, világnézetéhez, és ebből fakadóan cselekvését nem korlátozzák elavult szabályok, eljárási minták, problémakezelési sémák. A kéthurkos tanulási képességgel rendelkező szervezetek egyben képesek egyhurkos tanulásra, tehát a meglévő eljárások, normák, értékek keretein belül történő változásokra is (BAKACSI 2004).

15.2. Benchmarking

A Camp által kidolgozott módszer, a *benchmarking* általános összehasonlítás, mások eredményeinek kritikus értékelése, önmagunk erőnyeinek és erős pontjainak keresése, ami nyitottsággal, őszinteséggel és a folyamatos, alkotó tanulás szándékával és gyakorlatával párosul.

A benchmarking segítségével választjuk meg azt a legjobb utat, amelynek révén a céllunkat el akarjuk és el is tudjuk érni. A benchmarking célja, hogy ismereteket gyűjtsünk ahhoz, hogy az üzleti folyamatainkat és ezáltal versenyképességünket javítani tudjuk. Ez olyan módszer, amelynek segítségével megismerhetjük a legkiválóbb és legsikeresebb szervezetek eredményeinek okait, és az általuk alkalmazott, sikerre vezető azon gyakorlatokat, amelyeket teljesítményünk javítására mi is hasznosítani tudunk (CAMP 1989).

A benchmarking tehát a miénknél lényegesen jobb megoldások állandó, folyamatos keresése és alkalmazása versenyképességünk javítása érdekében. A benchmarking módszer segítségével képet kaphatunk arról, hogy más szervezetek mely területen jobbak, mint mi vagyunk. A megszerzett információk alapján döntenünk kell arról, hogy mit kezdjünk az eredményekkel, mit és hogyan változtassunk meg.

A benchmarking típusai (VIDA 1999, 6–10.):

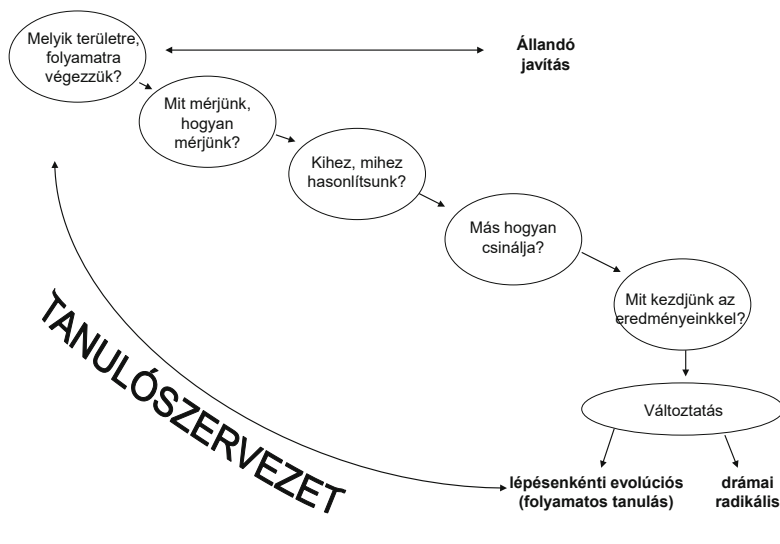
- *belső benchmarking*: egy adott szervezeten belül a különböző szervezeti egységek, funkciók, folyamatok közötti összehasonlítást, összemérést és az alapján történő fejlesztést jelenti;
- *külső benchmarking*: más szervezetekkel való összemérésre irányul, amely vonatkozhat hasonló vagy különböző tevékenységekre vagy folyamatokra;
- *funkcionális benchmarking*: az összehasonlítás egy olyan szervezettel történik, amelyiktől érdemes tanulni, bármely ágazatban is tevékenykedik, és érintheti a termékeket, szolgáltatásokat, funkciókat, valamint a folyamatokat is.

A szervezetfejlesztésben a benchmarking folyamata a következő iteratív lépéseket tartalmazza:

- *Mit mérjünk és hogyan?* (Minél több mutatót kell használni az összehasonlítás során.)
- *Kihez, mihez hasonlítsunk?* (Mintát választunk, amely lehet külső vagy belső.)
- *Más hogyan csinálja?* (Ez a szakasz az adatgyűjtést és az elemzést jelenti.)

- *Mit kezdünk az eredményeinkkel?* (Az összehasonlítás eredményeit ahhoz használhatjuk a legsikeresebben, ha a tanultakat nem pusztán lemásoljuk, hanem új ötletek, lehetőségek keresésére használjuk.)
- *Változtatás.* (Lehet radikális vagy evolúciós jellegű, ez utóbbi ezen a ponton kapcsolódik a benchmarking, a folyamatosan tanuló, változó és változtató szervezet gondolatához.)

A benchmarking folyamatát és a változásokkal való kapcsolatát a 15.3. ábra szemlélteti.



15.3. ábra

A benchmarking folyamata és kapcsolata a változtatással

Forrás: a szerző szerkesztése

A benchmarking három pontban tér el a hagyományos versenyelemzéstől:

1. *nem feltétlenül versenyelemzés* – a benchmarking során nem feltétlenül a versenytársak eredményeivel mérjük össze magunkat;
2. *folyamatorientált* – a folyamatok mentén keresve a javítási lehetőségeket hozzájárul az egyes tevékenységek költségeinek és értéknövelési lehetőségeinek átfogó értékeléséhez;
3. *a legjobbhoz mér* – a legjobbhoz mérés magasra teszi a mércét valamennyi munkatársa számára, csökkenti az eddigi eredmények miatti túlzott önbizalmat, és ösztönzi a kiváló eredmények elérésére való törekvést, ez pedig hasznos a szervezetnek.

A benchmarking gyakorlata kapcsán a módszer bevezetése előtt öt *előkészítő lépés* javasolt (CAMP 1989):

1. Szerezzünk megfelelő számú és pozíciójú támogatót!
2. Állapodjunk meg az elérendő célokban és a célok eléréséhez szükséges időtartamban!
3. Alakítsunk ki benchmarking munkacsoportokat, amelynek tagjai:
 - jól tudnak kommunikálni,
 - kreatívak,
 - képesek másokat munkára ösztönözni,
 - képesek rendszerszemléletű, elemző, kritikus gondolkodásra és munkavégzésre,
 - nem félnek megkérdőjelezni a bevált rutinokat,
 - tudnak csapatot építeni, csapatszellemet kialakítani,
 - emberileg és szakmailag egyaránt megbecsült munkatársak.
4. Lássuk el a munkacsoportot a szükséges erőforrásokkal!
5. Tegyük lehetővé a csoport tagjai számára, hogy a szükséges tudást megszerezzék (tanfolyamok, állandó tanulás)!

15.3. A jövő közigazgatási szervezetei

A közigazgatási szervezeteknek is állandó változásban kell lenniük, ha a világ rendkívül gyors változásait követni, az ebből adódó kihívásokat leküzdeni szeretnék. Mindehhez nemcsak naprakész, hanem kipróbált tudásra, rendszerezett és értékelt ismeretanyagokra, módszerekre és megoldásokra van szükség. Ez a tudás jelentős részben más országokban, nemzetközi szinten rendelkezésre áll, ezért a nemzetközi szervezési és vezetési ismeretek, tapasztalatok, jó gyakorlatok hazai adaptációjára és közvetítésére van szükség.

A közigazgatás természete mindenütt a világon olyan, hogy önmaga átfogó korszerűsítésére ritkán vállalkozik. Ezért a közigazgatást irányító szervezeteknek időszakonként önálló programokban kell meghatározniuk a szükséges változtatások fő irányait és módszereit (KÁDÁR 2013).

A reformfeladatok alapvetően két típusra bonthatók, amely szerint vannak rutinszerűen visszatérő, valamely igazgatásszervezési alapelvből fakadó immanens feladatok, amelyek szükségképpen soha nem valósíthatják meg az ideáltipikus állapotot, csak közelíthetik. Ilyenek például: egyszerűsítés (debürokratizálás, dereguláció), észszerűsítés (racionalizálás), ügyintézés, szolgáltatás minőségének javítása. Másfelől vannak az átfogó reformfolyamatokhoz kapcsolódó intézményi-strukturális átalakítások, újraszabályozások, feladat- és hatásköri felülvizsgálatok, amelyek egyszeri vagy fokozatos, de záros intézkedést igényelnek.

A közigazgatás modernizációját a két fő módszer egyidejű, illetve egymást követő alkalmazásával célszerű elérni. A kezdeti periódusban egyidejűleg jelentkeznek az alapvető kérdésekben végrehajtandó átfogó közigazgatási reform, valamint az átalakuló rendszerkereteken belüli igazgatási működés folyamatos észszerűsítése. Az átfogó közigazgatási reformfeladatok teljesítését követően viszont a minden kormányzati ciklusban szükségszerűen felmerülő egy-két reformtéma megoldásán túl a modernizáció súlypontja a struktúra folyamatos észszerűsítésére, a közigazgatás racionalizálására helyeződik át, amelynek fő célja a már kialakult kereteken belüli hatékonyabb, egyszerűbb és költségtakarékosabb közigazgatási működés elősegítése.

Az átfogó közigazgatási reformfeladatok, illetve ezt követően az adott kormány-ciklusban felmerülő tematikus igazgatási részreformok a törvények és más jogszabályok útján felülről lefelé haladva rendelkezhetők el, és hajthatók végre. Ebben a folyamatban a kormánynak kiemelkedő szerepet, valamint külön szakmai és szervezeti-szervezési segítséget kell kapnia. Különös tekintettel arra, hogy a meglévő igazgatási pozíciók megőrzése okán az érintett közigazgatási apparátusok vezetői sokszor ellenérdekeltek, és nyílt vagy passzív ellenállással gátolhatják, illetve lassíthatják a közigazgatási reformokat. Ezért a közigazgatást érintő reformok sikeresen csak határozott kormánypolitikai és parlamenti támogatás mellett valósíthatók meg.

A közigazgatás megújításának másik útja az alulról fölfelé terjedő és szélesedő folyamatos észszerűsítés, korszerűsítés, amely az alapvető reformokat követően egyre jobban jellemzi majd a magyar közigazgatás modernizációját. A korszerűsítő típusú folyamatban elsősorban nem a közigazgatás alapvető feladatait, hanem a közigazgatás részfeladatait, feladatmegoldó módszereit, az igazgatási működés részleteit szükséges átalakítani a közigazgatási szerveknél. Ezek az igazgatási változtatások döntően egy adott helyen elinduló innovációk, amelyeket azonban területileg és országosan is összefogni, országosan terjeszteni, és ahol indokolt, jogszabállyal vagy pénzügyi eszközzel segíteni kell. A folyamatos korszerűsítés mozdítsa elő, hogy az adott közigazgatási szerv közvetlenül is képes legyen alkalmazkodni környezete gyorsan változó igényeihez, ehhez tudja igazítani saját szervezetét és eljárásrendjét azokon a területeken, ahol nincs központi előírás. Az átfogó közigazgatási reform során is kiemelt feladat legyen az, hogy a meglévő erőforrások átcsoportosításával fokozatosan kiépüljön az a rendszer, amely szervezeti-eljárási kereteket és érdekeltséget teremt a közigazgatás folyamatos megújulásához, önkorszerűsítő mechanizmusaihoz.

A fentiekben leírt eltérő módszereket a reform és az innováció – bár közös elemük a pozitív irányú változás, változtatás – szembeállításával határozzák meg az alábbi szempontok mentén, amit a 15.1. táblázat foglal össze.

15.1. táblázat

A reform és az innováció összehasonlítása

	Reform	Innováció
<i>1. Irányultság</i>	felülről lefelé irányuló	alulról fölfelé induló
<i>2. Kezdeményező</i>	közigazgatás vezető szintje	apparátus
<i>3. Befolyásolási szint</i>	a rendszer egésze, illetve a rendszerszintű működés szempontjából releváns része	valamely szakmailag jól megfogható részterület, konkrét módszertani kérdés
<i>4. Változtatások intézményesülése</i>	tervezés – előzetes értékelés – bevezetés	felvetődés – kigondolás – terjedés
<i>5. Eszközrendszer</i>	irányítási, jellemzően jogi jellegű	terjedés, információmegosztás a hálózaton belül
<i>6. Partnerség</i>	jellemzően a tervezés során	jellemzően a megvalósulás során
<i>7. Kötelezőség (szankcionálás)</i>	jellemző	nem jellemző
<i>8. Értékelés</i>	rendszerszintű, követő	folyamatos, az alkalmazással egyidejű, egyéni és a hálózatba visszacsatolt

Forrás: KÁDÁR 2013

Bármelyik utat is követjük, a közszolgálati minőség és teljesítmény fejlesztése, hatásvizsgálata, a hatékony, etikus és innovatív közszolgálati szervezeti kultúra értékeleinek megerősítése nem valósulhat meg a korszerű menedzsmenttechnikák alkalmazása nélkül. A közszolgálati minőség növelésének és a közszolgálat megreformálásának alapvető feltevelét nemcsak a célok megfogalmazása és a követendő értékek kijelölése képezi, hanem a szervezési és vezetési módszerek olyan tudatos alkalmazása, amely megfelel a közszektor sajátosságainak. Ugyanakkor szükség van a változások (nemzetközi mércével is elfogadott) figyelésére, mérésére, értékelésére, ami szintén a közszektorra adaptált menedzsmentmodellek segítségével valósulhat meg.

Milyen tulajdonságokkal rendelkeznek majd a jövő közigazgatási szervezetei? Erre ad egy lehetséges választ *Plant* holisztikus posztbürokratikus modellje, amelynek jellemzőit – a bürokratikus szervezetével való összehasonlításban – a 15.2. táblázat foglalja össze.

15.2. táblázat

A bürokratikus és posztbürokratikus szervezetek jellemzői

Bürokratikus szervezet	Posztbürokratikus szervezet
Szervezeti fókuszú	Állampolgár-fókuszú
Hierarchikus, pozíciótól függő hatalom	Vezetési képességen alapuló hatalom
Szabályozásfókuszú	Emberfókuszú
Önállóság	Együttműködés
Status quo fókuszú	Változásfókuszú

Forrás: ROSTA 2012

Plant a holisztikus megközelítést elsősorban a stratégiai tervezésre összpontosítja. Azt sugallja, hogy a sikeres megközelítés a holisztikus stratégiai kereten keresztül integrált rendszerként fogja fel a folyamat összes elemét. Ezenkívül a hiányosságok felülvizsgálatára összpontosít, amelyek holisztikus keretrendszer létrehozásakor alakulhatnak ki a közszféra környezetében, és megkeresi a hiányosságok leküzdésének módjait a sikeres stratégiai tervezési folyamat biztosítására (PLANT 2009).

Végezetül: „Soha nem tudsz megváltoztatni dolgokat úgy, ha a létező valóság ellen harcolsz. Hogy változtatni tudj valamin, építs új modellt, amely a létezőt elavulttá teszi” (FULLER).

15.4. Összefoglalás

A fejezetben áttekintettünk néhány olyan alternatív modellt, amelyek a szervezetek innovációs és változtatási képességének növelését hivatottak szolgálni, azaz az eredményes és hatékony működés mellett a folyamatos fejlődést biztosítani. Jelenleg nincs egységes álláspont annak megválaszolására, hogy vajon mi a követendő minta a jövő közigazgatási szervezeteinek tekintetében, a rendelkezésre álló módszerek és eszközök nem jelentenek biztos „receptet” a sikerhez. Az ismert modelleket szelektálni, adaptálni lehet, sőt kell is ahhoz, hogy sikeresen alkalmazni lehessen, és a változás megvalósulhasson.

Ellenőrző kérdések, feladatok

1. Miért kell folyamatosan fejlődnie egy szervezetnek?
2. Milyen alternatív szervezeti modelleket ismer?
3. Mi a tanulószervezet öt alapelve?
4. Hogyan használjuk a benchmarkingot a szervezetfejlesztésben?
5. Mi a kapcsolat a benchmarking és a tanulószervezet között?
6. Melyek a bürokratikus szervezet jellemzői?
7. Melyek a posztbürokratikus szervezet jellemzői?
8. Miért fontos az innováció a közigazgatásban?

Fogalmak

- benchmark
- benchmarking
- bürokratikus szervezet
- bürokratikus
- innováció
- posztbürokratikus szervezet
- tanulószervezet

Felhasznált irodalom

- BAKACSI Gy. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- BAKACSI Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Aula Kiadó.
- BELÉNYESI E. (2014): *Változásmenedzsment a közigazgatásban*. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- BENCsik A. – BOGNÁR K. (2003): Tanulószervezetek változásmenedzsmentje a tudásmenedzsment felé vezető úton. *IME*, 2. évf. 5. sz. (2003. június), 24–30.
- CAMP R. C. (1989): *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to superior Performance*. Milwaukee, ASQC Quality Press.
- KÁDÁR K. (2013): *Stratégiai tervezés a közigazgatásban*. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- KORONVÁRY P. – SZEGEDI P. (2015): Tudásalkalmazás és tudásgondozás. *Hadmérnök*, 10. évf. 4. sz. 217–226.
- PLANT, T. (2009): Holistic Strategic Planning in the Public Sector. *Performance Improvement*, Vol. 48, No. 2. 38–43.
- SENGE P. M. (1998): *Az 5. alapelv*. Budapest, HVG Kiadó.
- STOCKER M. (2004): Tanuló szervezetek a fenntartható fejlődésért. *Menedzsmentforum*, 2–4. Elérhető: www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=14289 (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)
- VIDA Cs. (1999): *Benchmarking. A legjobb vezetési eszközök és módszerek a vállalatirányításban*. Pécs, JPTE PMMFK.
- ROSTA 2012: *Innováció, adaptáció és imitáció – az új közzolgálati menedzsment*. Budapest, Aula Kiadó.
- FULLER, R. B. (é. n.): *Citatum*. Elérhető: www.citatum.hu/szerzo/Richard_Buckminster_Fuller (A letöltés ideje: 2018. 12. 01.)

Vákát oldal

A Dialóg Campus Kiadó a Nemzeti Közszolgálati Egyetem könyvkiadója.



Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó

www.dialogcampus.hu

www.uni-nke.hu

1083 Budapest, Ludovika tér 2.

Telefon: (30) 426 6116

E-mail: kiado@uni-nke.hu

A kiadásért felel: Petró Ildikó ügyvezető

Felelős szerkesztő: Inzsöl Kata

Olvasószerkesztő: Kutas Éva

Korrektor: Sós Dóra Gabriella

Tördelőszerkesztő: Stubnya Tibor

Nyomdai kivitelezés: Pátria Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Simon László vezérigazgató

ISBN 978-615-6020-27-7 (nyomtatott)

ISBN 978-615-6020-28-4 (EPUB)

ISBN 978-615-6020-29-1 (PDF)

ISSN 2630-919X

A tankönyv mindhárom szerzője egyetemi oktató, és mindannyian egy alkalmazott társadalomtudósnnyal, a vezetés és szervezés tudományával, illetve annak egyes területeivel foglalkoznak. Ennek a feladata és célja egyrészt a jelen vezetőinek munkáját és előrejutását megkönnyíteni, lehetőségeket kínálva a maguk, valamint csoportjuk hatékonyságának és eredményességének javítására, másrészt segíteni a jövő vezetőinek felkészítését azzal, hogy elméleten és példákon keresztül támogatja a vezetési helyzetek felismerését, továbbá a vezetői feladatok végrehajtásának módszereit, valamint a vezetői munkát jellemző tipikus vagy kevésbé tipikus problémák azonosítását és megoldását.

A vezetésben nincs *királyi út*, egyetlen, üdvözítő megoldás, mindig és mindenhol célravezető, tévedhetetlen recept. A kötet szerzői nem egyszerű receptgyűjteményt kínálnak, inkább olyan elveket, gondolkodási képleteket és elemzési módszereket mutatnak be a közszolgálatban dolgozók számára, amelyek lehetővé teszik, hogy saját megoldásokkal álljanak elő.

A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 „A jó kormányzást megalapozó közszolgálatfejlesztés” című projekt keretében jelent meg.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE