

STUDIA UNIVERSITATIS COMMUNIA

# A szervezetvezetés elmélete

A közszolgálati szervezetek  
vezetésének elméleti alapjai



CZUPRÁK OTTÓ  
KOVÁCS GÁBOR

Dialóg Campus

**A SZERVEZETVEZETÉS ELMÉLETE**  
A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai

STUDIA UNIVERSITATIS COMMUNIA

Sorozatszerkesztő  
Hautzinger Zoltán

Czuprák Ottó  
Kovács Gábor

# A SZERVEZETVEZETÉS ELMÉLETE

A KÖZSZOLGÁLATI SZERVEZETEK  
VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI

DIALÓG CAMPUS KIADÓ ❖ BUDAPEST

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

Szakmai lektor  
Szilágyi Tivadar

© Dialóg Campus Kiadó, 2017  
© Szerzők, 2017

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
1. A szervezetvezetés elméleti alapjai, szerepe az ismeretek rendszerében	13
1.1. A szervezetvezetés elméletének helye a tudományos ismeretek rendszerében, alkalmazása a különböző szakterületeken	13
1.2. A szervezetvezetés fogalma és a hozzá kapcsolódó értelmezések. A vezetés megvalósíthatóságának lehetőségei a közszolgálati szervezetekben	18
2. A szervezeti vezetés terén érvényesíthető főbb vezetéselméleti irányzatok	33
2.1. A szervezeti vezetés megjelenése, alakulása	33
2.1.1. A szervezetvezetés főbb jellemzői az őskorban	33
2.1.2. A szervezetvezetés fejlődése az ókorban	35
2.1.3. A középkori szervezeti vezetés alakulása	40
2.1.4. A szervezeti vezetés fejlődése az újkorban	43
2.1.5. Összegzés	44
2.2. A szervezetvezetés tudományos megalapozása, alakulása	45
2.2.1. Klasszikus (eltárgyasult) vezetéselméleti irányzat	48
2.2.2. Adminisztrációs vezetéselméleti irányzat	50
2.2.3. A bürokratikus vezetés megalapozása	53
2.2.4. Futószalagszerű gyártás	55
2.3. Az emberközpontú vezetéselméleti irányzatok	57
2.3.1. Magatartási (behaviorista) irányzat	57
2.3.2. Szervezeti magatartás (Organizational Behavior)	58
2.4. Integrált koncepciók megjelenése	61
2.4.1. Rendszerelméleti irányzat	61
2.4.2. Kontingencia elmélet	64
2.4.3. Erőforrásfüggés elmélete	65
2.4.4. Stratégiai választás és a stratégiai vezetés elmélete	66
2.5. Egyéb vezetési szemléletek	66
3. A vezető, a vezetési stílusok	69
3.1. A vezetés és a vezető; a vezetővel szemben támasztott elvárások; a vezetői kiválasztást befolyásoló tényezők	69
3.1.1. A vezetéssel szemben támasztott követelmények	69
3.1.2. A sikeres vezető legfontosabb tulajdonságai és jellemzői – Napoleon Hill alapján	71
3.1.3. A vezetők sikertelenségének legfőbb okai	72
3.2. A vezetési stílus, a munkakapcsolatok egyik meghatározó tényezője	73

3.2.1. A vezetési stílusok	74
3.2.2. A vezetői személyiség és a vezetési stílus	77
3.2.3. Vezetői típusok és vezetési stílusok	77
4. A vezetői kommunikáció, a vezetői fórumok rendje és tartalma	81
4.1. A kommunikáció, a vezetői kommunikáció	81
4.1.1. A kommunikációs folyamat	82
4.1.2. A kommunikációs helyzet	84
4.1.3. A kommunikáció hatékonyságát befolyásoló tényezők	85
4.1.4. A státusz és a kommunikáció	87
4.2. Az időgazdálkodás és annak gyakorlati módszerei	88
4.2.1. A tevékenységi listák, naptárak, határidőnaplók használata	88
4.2.2. Munkaidőt megtakarító eljárások	90
4.2.3. Infokommunikációs eszközök alkalmazása a vezetői munkában	92
4.2.4. A szervezet képvisellete	94
5. A vezetési rendszer struktúrája, a szervezetvezetés elvei, követelményei	95
5.1. A szervezetvezetési rendszer környezete, struktúrája	96
5.1.1. A szervezeti vezetés fő területei	97
5.2. A szervezetvezetés elvei, a vezetői tevékenység legfontosabb jellemzői	98
5.2.1. A szervezetvezetés elvei	98
5.2.2. A vezetői tevékenység legfontosabb jellemzői	100
6. A szervezeti vezetés műveleteinek megoldási módjai	103
6.1. A szervezetvezetési műveletek általános megoldása	103
6.2. A vezetési művelet rendje problémamegoldás során	104
6.3. A vezető problémamegoldó folyamata	108
6.4. A vezetési műveletek megoldása a munkamegosztás és a vezetési funkciók útján	112
6.4.1. A vezető kommunikációs tevékenysége – az informálódás és az informálás	114
6.4.2. Az információ, az információrendszer általános jellemzői	115
6.4.3. A szervezet információrendszerének általános struktúrája	116
6.4.4. A vezetői információk csoportosításai	117
6.4.5. A szervezet információs rendszere	118
6.5. A vezetési műveletek megoldása a vezetési funkciók útján, a tervezés	122
6.5.1. A tervezés rendszere, folyamata	124
6.5.2. A SWOT-elemzés	128
6.5.3. A tervezés mint az akaratmegfogalmazás kategorizálási lehetősége	131
6.5.4. A terv tartalma, a tervvel szemben támasztott követelmények	132
6.6. A vezetési műveletek megoldása (funkciók útján), a döntés	135
6.6.1. A döntés fogalma	135
6.6.2. A döntés típusai	136
6.6.3. A döntés folyamata	139
6.6.4. A döntéselméleti irányzatok	140

---

6.7.	A vezetési műveletek megoldása a vezetési funkciók útján, a szervezés	144
6.7.1.	A szervezés fogalma, helye, szerepe a vezetési folyamatban	144
6.7.2.	A vezető feladata a szervezési tevékenység során	145
6.7.3.	A folyamatszervezés, műveletszervezés	147
6.7.4.	A szervezetekben megoldandó műveletekkel kapcsolatos vezetési és szervezési feladatok	148
6.8.	A vezetési műveletek megoldása – a végrehajtás irányítása	151
6.8.1.	Személyes vezetés, közvetlen irányítás	152
6.8.2.	A vezetői koordinálás	153
6.9.	Végrehajtás irányítása kibernetikai megközelítés alapján	154
6.9.1.	A vezetési műveletek megoldása, az ellenőrzés, az értékelés	156
6.9.2.	Az ellenőrzések formái terjedelem és tartalom szerint	159
6.9.3.	Az értékelés	160
6.10.	A vezetési műveletek megoldása, a tapasztalatok feldolgozása	161
6.11.	Vezetési műveletek a különleges jogrend alkalmazása esetén	162
6.11.1.	A parancsnoki munka mint a speciális vezetési folyamat megoldása	162
6.11.2.	A harctevékenység végrehajtása – a végrehajtás vezetése, irányítása	171
6.11.3.	Az ellenőrzés, értékelés	174
7.	A közszolgálati szervezetek, a szervezetek típusai, főbb jellemzői	179
7.1.	A közszolgálati szervezetek működését és vezetését befolyásoló főbb tényezők	179
7.1.1.	A közszolgálati szervezetek és működésük	179
7.1.2.	A szervezetek meghatározása, azok általános értelmezése	180
7.1.3.	A szervezeti igazgatás és a szakirányú működés értelmezése	180
7.2.	Külső környezeti tényezők hatása a közszolgálati szervezetek működésére	181
7.2.1.	A környezeti tényezők befolyásoló hatásai	181
7.2.2.	A közszolgálati szervezetek kapcsolatainak főbb jellemzői	183
7.2.3.	A közszolgálati szervezetek erőforrásai	184
7.2.4.	A közszolgálati szervezetek kimeneti értékei	187
7.3.	A közszolgálati szervezetek vezetési, irányítási rendszere és funkcióik	188
7.3.1.	A közszolgálati szervezetek funkciói	188
7.3.2.	A szervezetek belső adottságai és befolyásoló szerepük a vezetésre, a működésre	190
7.3.3.	A szervezetek fajtái	192
7.3.4.	A szervezetek vezetési módszerei és eszközei	194
7.3.5.	A szervezetek osztályozása, típusba sorolása a hasznosság alapján	195
7.3.6.	A szervezeti formák alakítását meghatározó tényezők a közszféra szervezeteiben	196
7.3.7.	A közszolgálati szervek irányításának szervezeti rendszere	197
7.4.	A szervezetek formái, szervezeti modellek, a szervezet strukturális jellemzői	200
7.4.1.	A lineáris szervezeti modell	201
7.4.2.	A törzskari irányítási modell	203



7.4.3. A funkcionális-törzskari irányítási modell	204
7.4.4. A lineáris-funkcionális irányítási modell	206
7.4.5. Egyéb szervezeti formák	208
8. A szervezeti kultúra, az egyének és a csoportok a szervezetben, a szervezeti hatalom	217
8.1. A kultúra, szervezeti kultúra, a szervezetek belső világa, értékek és karakterek	217
8.1.1. A kultúra és a szervezeti kultúra meghatározása	217
8.1.2. A kultúra különböző megjelenési szinterei, a szervezeti kultúra	220
8.1.3. Handy-féle kultúramodellek	226
8.2. A vezetővé válás modelljei	229
8.3. Egyének és csoportok a szervezetben	233
8.3.1. A csoport fajtái	235
8.3.2. A csoport funkciói	236
8.3.3. A csoport mérete	237
8.3.4. A munkacsoport fejlődésének fázisai	237
8.4. A szervezeti hatalom, a szervezeti politika szerepe a vezetésben	239
8.4.1. A szervezeti hatalom forrásai	240
8.4.2. A szervezeti politika eszközei, stratégiák, taktikák	241
8.5. A munkatársak befolyásolásának eszközei és módszerei	243
8.5.1. A motiváció, motivációs elméletek	243
8.5.2. A motivátorok	247
8.5.3. A motiváló légkör megteremtésének fogásai és jó gyakorlatai	249
8.5.4. Halogatás – egy motivációs csapda!	249
8.5.5. A szervezetek vezetésének eszközei	250
9. A szervezeti teljesítmény fokozásának lehetőségei	253
9.1. Szervezeti átvilágítás, szervezeti diagnosztika	254
9.2. A változások: a diagnosztika és a szakértés alapja	259
9.3. A szervezet változásainak néhány alapvető módszere	261
9.4. A szervezeti változást eredményező diagnosztizálás folyamat szakaszai	263
9.5. Szervezeti innováció	272
9.6. A kompetencia értelmezése – a közszolgálati kompetencia	276
9.7. Stratégia, stratégiai tervezés	284
9.8. Kockázatok a szervezetben, kockázatkezelés	297
9.8.1. A közszférához kapcsolódó kockázati tényezők	299
9.9. Szervezeti változás – változásvezetés lehetősége, szükségessége	303
9.9.1. Változásvezetési taktikák	309
9.9.2. A Paul C. Nutt-féle változtatási taktikák	310
9.9.3. Ed Oakley – Doug Krug-féle változásvezetési taktikák	311
9.10. Projekt meghatározása, vezetése	312
9.10.1. A projekt életciklusának modellje	316

---

10. Vezetői fórumok általános rendje és tartalma	327
10.1. A vezetői értekezletek, koordinációk, beszámoltatások	327
10.1.1. Az értekezletek funkciói	328
10.1.2. Vezetőként hogyan készülünk fel az értekezletre?	333
10.1.3. Az értekezletek levezetése a gyakorlatban	334
11. Ajánlások a vezetői magatartáshoz	339
11.1. Tanácsok kezdő munkavállalóknak és kezdő vezetőknek	339
11.2. A vezetési stílus megválasztása és a vezetői magatartás	339
11.3. A szervezetek vezetése kezdő vezetőként	341
11.4. Módszerek ahhoz, hogy kezdő vezetőként jobb döntéseket hozzunk	342
11.5. A kezdő vezető dilemmája. Hogyan javítsuk a kommunikációt?	344
11.6. Nyerő-vesztő helyzetek helyett, nyerő-nyerő helyzetek	345
11.7. Munkakörnyezetünk kialakítása	347
11.8. A jövő közszolgálata, a jövő vezetői	350
Befejezés	353
Felhasznált irodalom	355

Vákát oldal

## Előszó

„Nekem kellett mindenkivel megértetnem,  
hogy a lehetetlen is lehetséges.  
Ez a különbség a vezetés és  
a menedzselés között.”

Alex Ferguson és Michael Moritz<sup>1</sup>

Ez a tankönyv a Nemzeti Közszerződési Egyetem tananyag-továbbfejlesztési törekvéseinek eredményeként jött létre, az elmúlt évek diszciplináris változásaira és az oktatási tapasztalatokra alapozottan. A Nemzeti Közszerződési Egyetem az egyetemi közös modullal a közszolgálati hivatásrendek közötti átjárhatóság alapjait kívánja megteremteni. Ennek a modulnak egyik meghatározó alkotóeleme a *Vezetéstudomány* című tantárgy, amelynek keretében a hallgatók megismerik azokat a vezetéssel kapcsolatos fogalmakat, összefüggéseket, szakterületeket, amelyek megalapozzák a közszolgálati vezetői munkakör sikeres betöltését. Olyan elméleti alapot biztosít a végzetetteknek, amely magabiztosságot ad a gyakorlati életükben, és inspirálja őket egy későbbi magasabb vezetői felkészüléshez.

A tankönyv az általános vezetéstudományi modellekre támaszkodik, kiegészítve azokat a közszolgálati szervezetek vezetéstudományi sajátosságaival. A munka alapját a *Vezetés- és szervezéstudomány* című tankönyv<sup>2</sup> és a nemzetközi szakirodalom szolgáltatta, ezekre épülnek rá a hazai vezetéstudományi szakirodalom és a gyakorlati élet eredményei. A kötet összefoglalja mindazokat a vezetéstudományi témákat, amelyek ahhoz szükségesek, hogy ezeken az alapokon a hallgatók a vezetéstudományi ismereteiket tovább bővítsék. Egyes témák tárgyalása során a szerzők – a terjedelmi korlátok miatt – nem törekedhettek a rendelkezésre álló és még ajánlható ismeretanyag teljes bemutatására. A kötetben csak a legfontosabbnak tartott vezetéstudományi irányzatokat és elméleteket dolgozták fel, kiegészítve azokat a közszolgálati szférában előforduló mindennapi vezetői gyakorlattal. A szerzők valamennyi témakör megközelítésekor a vezetői rendszerszemléleti megközelítési módra összpontosítottak, hiszen az egyetemen végzett hallgatók jelentős hányada gyakorló vezetőként (parancsnokként) fog dolgozni a tanulmányaik elvégzését követően.

A tankönyv fejezetei bemutatják a modern vezetéstudomány kialakulását, főbb irányzatait, azok fejlődését, a vezetői tevékenységet, a vezetési folyamat feldolgozásának lehetőségeit, kiemelt hangsúlyt helyezve a döntésre. A kötet tárgyalja a szervezeti hatalom kérdéseit, a szervezeti kultúrát, a szervezeti stratégiát, a változásvezetés alapjait.

A mű nyelve egyszerű: kimondottan a hallgatók számára is érthető formában tartalmazza az elsajátítandó ismereteket. A jobb megértést és a könnyebb tanulhatóságot ábrák, összehasonlító táblázatok segítik. Az adaptáció elősegítése érdekében a köznapis életből

<sup>1</sup> FERGUSON, Alex – MORITZ, Michael (2016): *Vezetés*. Budapest, HVG Kiadó Zrt. Borítólappal.

<sup>2</sup> CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezéstudomány*. Budapest, NKE.

vett példákkal kerül szemléltetésre egy-egy vezetéselméleti összefüggés, elv. A szerzők így kívánták érthetőbbé tenni a tananyagot, közelebb vinni a vezetés- és szervezéselméleti ismereteket a hallgatókhoz, az olvasókhöz és a gyakorlati szakemberekhez.

A tantárgy ismeretanyagának elsajátításához – a témák részletesebb kifejtése és megértése érdekében – javasolt az elméleti előadások látogatása, ezen kívül a hallgatók egyéni felkészülése, és az ajánlott szakirodalom feldolgozása, a vezetői tréningeken a tananyag alkalmazásának megbeszélése.

A tantárgy elsajátításához sok sikert kívánnak a szerzők!

*„A vezetés képesség és akarat,  
hogy férfiakat és nőket sorakoztass fel  
egy közös cél érdekében,  
és jellem, amely önbizalmat önt beléjük.”*  
(Bernard Law Montgomery)<sup>1</sup>

## **1. A szervezetvezetés elméleti alapjai, szerepe az ismeretek rendszerében**

A szervezeti tevékenység mozgatórugói a vezetés, a szervezés és az irányítás. Ezek nélkül sem csoportok, sem szervezetek, de társadalmi tevékenységek sem lehetnek célirányosak, tervszerűek, szervezettek és ennek következtében hatékonyak sem. A vezetés- és szervezés-elméleti ismeretkör alig több mint egy évszázada vívta ki a tudományos ismeretek rendszerében megérdemelt pozícióját, de a mai napig számos bizonytalanság övezi, aminek igen sok oka van. A most bemutatandó fogalmi megközelítések is bizonyára vitát generálnak majd több szakembernél és e területen dolgozó vezetőnél. Alapelvként leszögezhetjük: a vezetéselmélethez és az oktatáshoz mindenki ért egy kicsit.

### **1.1. A szervezetvezetés elméletének helye a tudományos ismeretek rendszerében, alkalmazása a különböző szakterületeken**

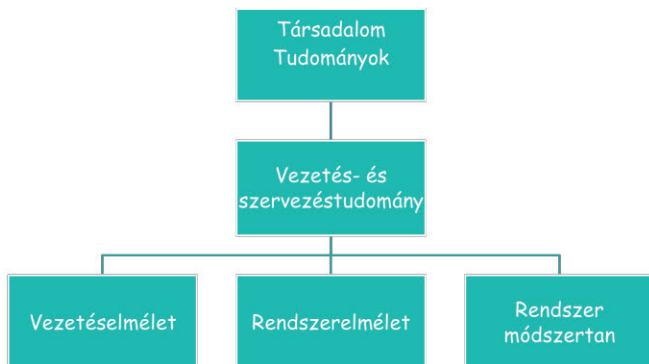
A vezetés az emberiség történetében kezdettől fogva releváns társadalmi tevékenységként érvényesül. Ez abból is adódik, hogy az emberek szükségleteik kielégítése céljából cselekedtek, cselekednek. Az ösztönös létfenntartás nagyon korán rádőbentette az embert arra, hogy képességei behatároltak, ezért rákényszerültek az együttműködésre. A *közös cél*, a létfenntartás biztosítása a *kommunikáció folyamatos fejlődéséhez vezetett*. A közösségi lét, a nagyobb szükséglet az, ami elengedhetlenné tette a *munkamegosztást*, de egyben *hierarchizálta*, át is alakította az emberek kapcsolatát. A kezdeti időszakban a közös cselekvés során kiemelkedett az a személy, aki képességével (kommunikáció, testi erő, eszközbirtoklás, eszközkezelés stb.) valamilyen cél megvalósítása érdekében vezetett, irányította a közös tevékenységet. Ettől az időtől a tevékenységi folyamatok lényegében mindig *társadalmi szervezeti keretek* között realizálódtak. A szervezeti tevékenységben *domináns tényezővé vált a vezetés*, és az azt ellátó személy szerepe. A társadalmi szervezetek (család, horda, törzs stb.) tevékenységében – létrejöttüktől – *privilegizált* helyet foglal el a szükségletek kielégítése, de a *tagok, eszközeik, értékeik és életterük védelme egyaránt*. *A vezetés kezdettől fogva sajátos cselekvésmóddal járt. Ezt a tevékenységet az emberek*

<sup>1</sup> Idézi: MAXWELL, John C. (2007): *A vezető 21 nélkülözhetetlen tulajdonsága*. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó. 13.

*a történelemben hosszú időn át nem tartották feltétlenül elkülöníthetőnek – noha tudomásul vették és elismerték annak szükségességét –, csupán az adott terület cselekvési velejárójának tekintették, ezért sokféle formában, számos szervezettípusban, vagyis heterogén módon jelent, és jelenik meg még ma is. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy az emberek a vezetői tevékenységet leginkább a hatalmi (tulajdonosi) pozícióhoz kapcsolták, kapcsolják.*

A vezetés elméletének elhúzódozó, lassú rendszerfejlődése, a szakterületekhez kapcsolódó megjelenése még ma is bizonytalanságot okoz a világos és következetes terminológia értelmezése és alkalmazása során. A vezetés elméletének a jövőben is olyan gyakorlati tevékenységre alapozott tudománynak kell maradnia, amelynek ismeretanyaga a szervezetekben alkalmazott módszerek és eljárások szerint alakul. A vezetés szervezeti fogalomértelmezése, alkalmazása, eljárásrendszere, folyamatai, eszközei ma is vitalapul szolgálnak.

A vezetés etimológiai – nyelvi eredetének – magyarázata alapján annyit jelent: csoportot elvezetni. Az „elvezetést” azon személyek végezték, akik felkészültségük, adottságaik, társadalmi helyzetük alapján arra képesek voltak. A vezető szóból származik a vezér, majd később a hadvezér, de innen eredeztethetjük a katonai vezetői megnevezést is. A honfoglaló magyarok a *gyula* megnevezéssel illették a *hadvezért*, a *legfőbb bírót*.



1. ábra

*A vezetés- és szervezéstudomány helye a tudományos ismeretek rendszerében*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

A vezetés hosszú történelmi gyakorlatra támaszkodik: már jóval a 19. századot megelőzően sem volt elegendő az ismeretek, tapasztalatok apáról fiúra történő származtatása; a vezetőképzés már korábban is szükségessé vált. A vezetés – a szakírók többsége által deklaráltan – a gyakorlati vezetői tapasztalatok szisztematikus feldolgozásának eredményeként a 20. századra fejlődött tudománnyá, és jelent meg önálló diszciplínaként a társadalomtudomány ágazataként. A vezetéstudomány általános ismeretrendszere egyrészt interdiszciplínaként jut érvényre a közigazgatási, a gazdasági, a politikai, a katonai, a rendvédelmi, a vallási stb. szervezetek vezetése során, másrészt alkalmazott társadalomtudományként definiálható.

A szervezetvezetés alapja a vezetéstudomány, amely a társadalomtudomány egyik önálló, sajátos szakterülete, tudományos ismeretrendszerével, praktikumával és módszer- tanával együtt.

A vezetés ismeretrendszere interdiszciplináris<sup>2</sup> jelleggel széles tudományterületet ölel fel, valamennyi érintett tudományág ismeretelméletéhez és gyakorlatához kapcsolódik.

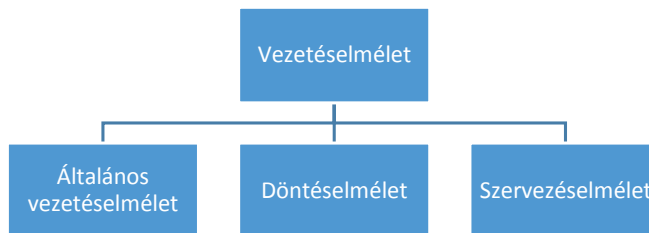
A kormány a 169/2000. (IX. 29.) kormányrendeletében az egyes tudományterületekhez tartozó tudományágakról rendelkezik, és az alábbi tudományterületeket sorolja fel:

1. Természettudományok;
2. Műszaki tudományok;
3. Orvostudományok;
4. Agrártudományok;
5. Társadalomtudományok;
6. Bölcsészettudományok;
7. Művészetek;
8. Hittudomány.

A vezetésstudomány a társadalomtudomány tudományágazataként jelenik meg, amely felhasznál más tudományterületeken feltárt eredményeket a szervezet vezetésének eredményessé és hatékonyá tétele, valamint a vezetési folyamatok célirányos megoldása érdekében. A különböző teóriák szerint a vezetés olyan szellemi és egyben társadalmi tevékenység, amely sajátos emberi cselekvéssel jár.

A vezetési teória célja a gyakorlatának szükségletéből adódik. Ez annak a következménye, hogy a különböző profilú szervezetekben zajló folyamatok egyre bonyolultabbá válásával fokozódnak a vezetőkkel szembeni, a vezetés hatékonyságával járó követelmények. Ezeknek pedig csak úgy képesek megfelelni a vezetők, ha a gyakorlati tevékenységük ellátásához megfelelő elméleti alapokkal rendelkeznek.

A vezetésstudomány annak köszönhetően vált önálló tudománnyá, hogy sajátos vizsgálati területtel rendelkezik. A vezetés folyamatával, az emberi viszonyokkal, a vezetés módszereivel, eszközrendszerével van kapcsolatban. A vezetésstudomány tárgyát azon törvényszerűségek ismeretköre alkotja, amelyek a szervezetben zajló folyamatokhoz, viszonyokhoz, szerepekhez, eljárásokhoz kapcsolódnak.



2. ábra

*A vezetésemélet tudományának felépítése*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

<sup>2</sup> Latin kifejezés, jelentése: több tudományra kiterjedő, több szakterületet közösen érintő.



*A vezetéselmélet tárgya: a különféle társadalmi szervezetek lényegének, természetének speciális, vezetési szempontból történő vizsgálata, valamint a szervezetek működési törvényeinek, a vezetés törvényszerűségeinek feltárása.*

*A vezetéselmélet tárgyát a vezetés általános elméletének a különböző rendeltetésű szervezeteknél történő megvalósíthatósága, érvényesíthetőségének vizsgálata határozza meg, illetve képezi. A vezetés tárgyának általános és sajátos módszerrel történő vizsgálata biztosíthatja a vezetés absztrakt és egyedi jellegének, összefüggéseinek, kapcsolatrendszerének feltárását. Így a vezetéstudomány – más tudományok területeivel párhuzamosan – vizsgálja (fejlesztés céljából) többek között:*

- a vezetés általános alapjait;
- a vezetés elméletének, gyakorlatának és módszertanának rendszerét, összefüggéseit;
- a szervezeti folyamatok racionalizálását;
- a szervezetek célrendszerének megfelelő struktúra kialakíthatóságát, működtethetőségét;
- a szervezet kommunikációs rendszerét;
- a vezetőszervek, személyek szintenkénti vezetői folyamatainak racionalizálási lehetőségeit, a vezetési és munkamódszereket, és azok strukturáltságát;
- más államok, multinacionális szervezetek vezetői rendszereinek működését, összevetését, illetve annak adaptálási lehetőségeit (benchmarking);
- a szervezeti változások megvalósíthatóságát;
- a szervezetek diagnosztizálási lehetőségeit;
- a szervezeti innovációt, változási, fejlesztési szükségességét;
- szervezeti hatékonyságfejlesztés különböző aspektusait.

*A vezetéselmélet a vezetéstudomány és más tudomány interdiszciplináris alrendszereként:*

- *analizálja* a vezetés filozófiai, jogi, pszichológiai, szociológiai, informatikai, kommunikációs, metodikai, logikai, pedagógiai, matematikai stb. alapjait;
- *tanulmányozza* a vezetés elméleti alapjait, folyamatát, eszközrendszerét, technikai rendszerét, vezetői felkészítés fejlődésének és fejlesztésének rendszerét, lehetőségét;
- *vizsgálja* a szervezeti humánerőforrás kiválasztásának, gazdálkodásának, hatékonyságának, fejleszthetőségének, ösztönzésének és motiválásának módjait, lehetőségeit;
- *kutatja* a hatékony vezetési rendszerek kialakításának lehetőségeit, a vezetési szintek optimalizálásának munkamódszereit, a vezetéstechnikai eszközök alkalmazásának problémáit, lehetséges fejlesztésüket, a környezeti változásokra történő reagálási idő minimalizálását, a fenntarthatóságot;
- *kidolgozza* a vezetési szervek működésének elveit és rendjét, a vezetők, a támogatók munkamódszereit, a felkészítésük, és a tevékenységük integrálását és vezetési hatékonyságot fokozó eszközrendszert, a szervezet védelmét, különös tekintettel az információvédelemre (kibervédelem).

*A vezetéstudomány alakulására valamennyi tudományág ismeretrendszere, illetve tudományközi kapcsolata relevánsan hat, ugyanakkor dominánsan befolyásolják fejlődését és egyben eredményességét azok a tudományterületek, amelyek közvetlenül támasztják alá praktikai és metodikai hatékonyságát. Ezek a tudományterületek az informatika, az alkalmazott matematika, a szociológia, a pszichológia, a pedagógia, a kibernetika, a jog,*

de lényeges befolyásoltságot állapíthatunk meg *a filozófiai, a közgazdasági stb.* ismeretek alkalmazhatósága terén is.

*Az alkalmazott matematika biztosítja* a reális döntések megalapozását, *az informatikai* ismeretek és eszközök pedig hozzájárulnak az információk gyors és racionális felhasználásához, a szervezetek előre jelezhető, kiegyensúlyozott működéséhez.

*A szociológia* társadalmi jelenségek vizsgálatával foglalkozik. Az embereknek a szervezetekben, közösségekben zajló életében a mindennapi tudati, ideológiai viszonyoknak, az értékrendszereknek, magatartásformáknak, a társadalmi várakozásoknak és elvárásoknak van jelentős szerepük. A szociológia a társadalmi jelenségek közötti összefüggésekre mutat rá, azokat totalitásukban analizálva, és feltételezve azt, hogy bizonyos tényezők adott körülmények között dominánsak lehetnek a szervezetek működésének eredményességét illetően. A vezetésstudomány ezen összefüggésekre alapoz és használja fel a szociológia által feltárt ismerteket a szervezeti magatartások, hangulatok, teljesítmények alakíthatóságában, illetve vizsgálja e tényezők vezető általi befolyásolásának lehetőségét, szükségességét, a szervezeti hatékonyság fejleszthetősége céljából.

*A pszichológia* foglalkozik a szervezet tagjainak a viselkedésével, a munkához, a vezetőhöz, a szervezethez fűződő viszonyával. Vizsgálja a tagok magatartásának befolyásolhatóságát a munkakörülmények, az ösztönzők megváltoztatásával, alakításával. A vezetéslelektan és a vezetésstudomány direkt kontextuális kapcsolatát jelzik az interperszonális kapcsolatok, a csoportdinamikai hatások, a vezetési stílus megnyilvánulásai, a munkamorál, de a szervezeti tagok hangulata, teljesítménye is. A vezetéslelektan e területek fejlesztése céljából folytat pszichológiai vizsgálatokat, mind egyéni, mind teamek, csoportok, de az egész szervezetre, tevékenységi profilokra vonatkozólag.

*A pedagógia* és a vezetés közötti kapcsolat a legrégebbi időktől követhető, hatása kezdetről fogva érvényesül. A pedagógia hatása hosszú folyamatként valósul meg a fiatalok oktatásával, nevelésével kezdődően, a vezetői felkészítésen át, a permanens továbbképzésekig. A kapcsolat a másik irányban is meghatározó: ezt jelzi a különböző köz-, szak-, és felsőoktatási intézmények nevelést és oktatást tervező, szervező és irányító munkájának eredményessége, illetve a vezetői felkészítésük és továbbképzésük sikeressége.

*A kibernetikának* a vezetéselmélethez fűződő kapcsolata annak tárgyából adódik. A kibernetika mint tudomány az egymással összefüggő elemekből álló rendszerek irányításával (vezérlés és szabályzás) foglalkozik. A rendszerezett ismeretek által feltárt általános törvényszerűségek és elvek valamennyi szervezetben, de különösen a társadalmi szervezetekben történő alkalmazása racionalizálja annak működését, eredményességét.

*A közgazdasági, jogi* ismeretek szakszerű alkalmazása hozzájárul a szervezetek szabályozott gazdasági, műszaki, etikus stb. működéséhez.

Összességében megállapítható, hogy a szervezetek vezetését széleskörű vezetéselméleti ismeretekre alapozottan lehet sikeresen megoldani. Mindez a szervezeti tevékenység eredményessége érdekében mindig valamilyen szaktevékenységhez (közigazgatáshoz, honvédelemhez, rendvédelemhez, gazdaságához, diplomáciához stb.) kapcsolódóan számos diszciplína ismeretanyagát felhasználja. Ugyanakkor az átfogó *szervezetvezetési rendszer* működtetését a *szervezeti cél – szervezeti folyamatok – elvárások – környezeti tényezők* relációjában ajánlott megközelíteni!

## 1.2. A szervezetvezetés fogalma és a hozzá kapcsolódó értelmezések.

### A vezetés<sup>3</sup> megvalósíthatóságának lehetőségei a közszolgálati szervezetekben

A terminológiai bizonytalanság gyakran nehezzé teszi a vezetési tevékenységhez kapcsolódó fogalmak értelmezései közti eligazodást, azok tartalmi és funkcionális megvalósulása terén egyaránt. Ebből a terminológiai tisztázatlanságból adódik, hogy a vezetői tevékenységet többen még ma sem kezelik a társadalmi munkamegosztásban elfoglalt helyének, fontosságának és különösen hasznosságának megfelelően. A terminológiai kétségek következményeként pedig a legnagyobb problémát az jelenti, hogy *többen annak a sajátos – szakmai tevékenységi körök feletti – szerepét még csak fel sem ismerik.*

Az ember abból kifolyólag válik képessé más emberekkel együtt – a társadalmi-gazdasági fejlődéssel párhuzamosan – szükségleteinek egyre nagyobb mértékű és szerteágazóbb kielégítésére, mert sajátos tevékenységgel – a vezetéssel – azt célirányosabbá, tudatosabbá teszi. A vezetés biztosítja, hogy a szervezet tudatosan integrálja erőfeszítését, és a számos különböző emberi tevékenység egy cél érdekében történjen. A történelmi fejlődéssel nőtt az együttműködő emberek köre (horda, törzs, nemzetiség, állam, államszövetségek), és ezzel együtt fejlődött, és vált domináns társadalmi tényezővé a vezetés. E szerepkör növekedése, kiterjesztése átalakította, ugyanakkor pontatlanná is tette a vezetésfogalmat, annak különféle megjelenésével, alkalmazásával, értelmezésével.

Az emberi társadalom kialakulásakor a vezetés az ember és ember, vezető és vezetett közötti közvetlen kapcsolatot jelentette, de jelenti még ma is kisebb szervezeteknél, melyek keretében mindenki, mindenkivel kapcsolatban áll, a szervezet tagjai közvetlen interaktív tevékenységet folytatnak. Ezeket, melyeknél alapvetően egy ember kezében összpontosul a hatalom, patriarchális szervezeteknek szokás nevezni. A szervezet növekedésével a közvetlen vezetés mellett annak számos más változata, formája is megjelenik, mint ahogy a vezető szerepét is formálja a szerteágazó céllal történő egyre növekvő és bonyolultabbá váló szervezeti átalakulás.

A vezetésnek számos definíciója van egyidejűleg érvényben. Az ezek által leírt tevékenységeket még ma is nagyon sokan szinonim jelenségekként fogják fel, ahelyett, hogy a szükségszerű, funkcionálisan és lényegesen eltérő sajátosságokat felfednék és elkülönítenék. A fogalom fokozatos letisztulásával ma már megállapítható, hogy a (szervezet)vezetés csak társadalmi vonatkozásban értelmezhető, aminek megvannak a sajátos és felismerhető jegyei.

Az itt felvázolt kontextusban nem tekinthető feltétlenül vezetőnek<sup>4</sup> az, aki elől megy, aki élre kerül. Társadalmi relációban vezető az a személy, aki tudja és környezetével tudatja a cél(oka)t, azt, hogy annak érdekében mit és hogyan kell tenni, stratégiát állít, megnyeri az embereket, akiknek a tevékenységét összehangolja a célt biztosító feltételekkel. A célok teljesítése érdekében a vezetettek és a vezető egységet alkotnak, kölcsönösen feltételezik

<sup>3</sup> A Harvard Egyetem Vezetőképző Intézetének falán a következő felirat található: „A vezetés a legrégebbi művészet és a legújabb tudomány”.

<sup>4</sup> Nem értelmezhető a tárgyalat tartalom vonatkozásában (szervezet) vezetői tevékenységként a járművezetés, de az sem, ha a huzalok, vezetékek áramló anyagot „vezetnek,” továbbítanak. Az eltérő jelentés kizárása és az egyértelmű értelmezés végett a *vezetést mindig emberi relációban értelmezzük, vizsgáljuk, ami célra irányuló szervezeti tevékenységet eredményez.*

egymást. A vezető az, aki a számos egyéni, szervezeti funkcionális tevékenységből – azok célirányos egymáshoz rendelésével – megalkotja a magasabb rendű újat. A létrehozott új, nem azonos az egyedek által előállított dolgok számtani összességével, hanem a közösségi (szervezeti) tevékenység által létrehozott *új értéket, értékötöbbséget* jelenti. Ezt nevezzük *szinergiának*.

Ma, a harmadik évezred elején, amikor több tudományterület is már rég elvégezte a precíziós alrendszerek elkülönítését, a szervezetvezetési rendszer megfogalmazásának, a vezetés és szervezés viszonyának tisztázása még várat magára. A vezetés különböző megjelenési formái, funkciói között lényeges ellentmondásokat és értelmezésbeli különbségeket találunk. A vezetési tapasztalatokra alapozott, a *praxeológia* alapján levont elméleti tételek, koncepciók átvághatatlan dzsungelét találjuk a könyvtárakban és a világhálón. Ma a világ valamennyi – önmagára egy kicsit is adó – felsőfokú oktatási intézményében oktatnak vezetés- és szervezéseméletet, a hallgatók vezetői tréningeken szereznek jártasságot a vezetői szerepek gyakorlásában és a vezetési funkciók alkalmazásában. A világszerte prioritást élvező teóriahirdetés mellett mégsem találunk olyan alapvető koncepcionális rendszerfelfogást, amely egy – valamennyi intézményben – azonos elvrendszert követne. A vezetés pragmatikus meghatározásán az emberek többsége funkciók, hatáskörök, elvek, eljárások, ismeretek, jogok, kompetenciák szövevényét érti. Ezért szükséges egy (mindig sajátos) társadalmi céllal működő – de minden más funkciót is ellátó – szervezet szempontjából determinálni – a definiáláson túl – a *szervezetvezetés* fogalmát, rendszerét.

*A vezetés társadalmi tevékenységi folyamat, amely az emberek meghatározott csoportjában érvényesül. Olyan sajátos emberi cselekvés, amelyben az egyik ember – a vezető – másokat befolyásol, illetve készítenet közösségi cél elérésére, és ehhez megteremti a legkedvezőbb erőforrás-feltételeket a szervezeti funkciónak megfelelően.*

*A vezetés általános jellemzője a céltudatosság, a tervszerűség, a szervezettség, az ösztönzés, a feltételek meglétének szükségessége. A vezetés sajátosságát jelzi, hogy mindig szervezeti keretekben, emberek közötti viszonyban realizálódik, ahol ők a célok megvalósításáért, hierarchikus rendszerben – megfelelő feltételek mellett – kommunikáció útján együttműködnek.*

„A szervezetvezetésnek tartalmi megvalósíthatósági szempontból további jellegzetessége még, hogy:

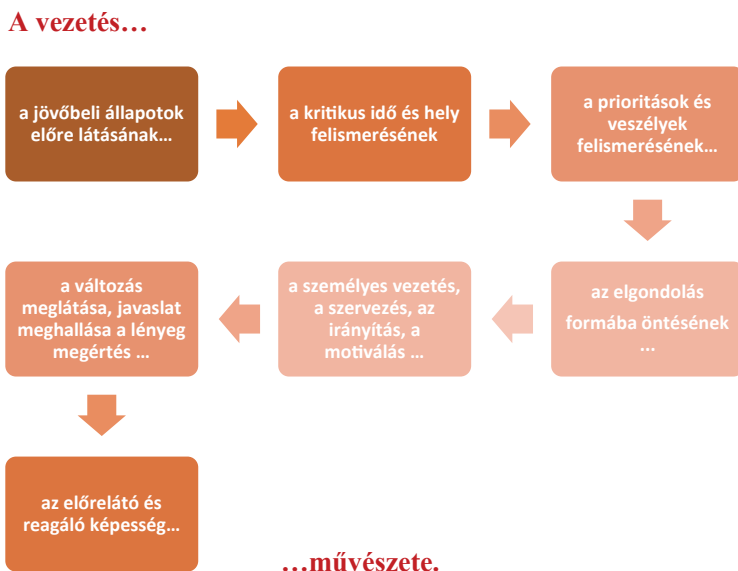
- környezetfüggő és rendszerjellegű (interdependens);
- viszonylagosan szabványosíthatatlan (relatív anormatív);
- változtatható és fejlődő (evolúta és fluid);
- kombinálja a vezetési struktúrák fenntartását és változtatását (duális);
- szorosan kapcsolódik a szervezethez, amelyet vezet (binóm).<sup>5</sup>

*Egy másik megközelítésben a vezetés mások befolyásolásának a folyamata egy meghatározott feladat teljesítése érdekében azáltal, hogy célt, utasítást és motivációt nyújt.<sup>6</sup>*

<sup>5</sup> LAPPINTS Árpád (2000): *A vezetés alapkérdései*. Pécs, Comenius Bt. 25.

<sup>6</sup> FM- 22-100 *Military Leadership* (1990). Washington DC. 23.

### A szervezetvezetés művészetének lényegi összefoglalása



3. ábra

#### A vezetés művészete

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – Kovács Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE. 24. alapján*

Ma hazánkban a *menedzsment*<sup>7</sup> (a továbbiakban: *menedzsment*) az egyik legelterjedtebb fogalom, amelyet a vezetéshez kapcsolódó értelemben, annak szinonimájaként legtöbbször alkalmaznak. A *management szervezeti (dominánsan a gazdasági, illetve eredményorientált szervezethez kapcsolódóan alkalmazott) tevékenység, olyan sajátos vezetői megnyilvánulás, amely során a funkciót ellátó személy felelősségi és hatásköre behatárolt, döntési jogköre általában az operatív, esetenként a taktikai célok szakszerű, legcélirányosabb és leghatékonyabb realizálásához kapcsolódik.*

Ebből világosan következik, hogy a menedzser<sup>8</sup> a kitűzött célok megvalósítására összpontosítja szakértelmét, a menedzsment útján pedig a humán erőforrást a leghatékonyabb végrehajtásra mozgósítja. Ezt a felfogást követte a menedzsment atyja Frederick Winslow Taylor, aki az alábbi *definíciót* rögzítette: „menedzsment: pontosan tudni mit akarsz

<sup>7</sup> *Manager* (a latin „*manus*” kéz és az „*agere*” mozgásba hozni, elvégezni, cselekedni; – valamit kezelni, ellenőrizni, igazgatni, sikerre vinni) összességében a szervezetben a rendezett cselekvések irányítását, illetve az *ügyek intézését*, a dolgok kézben tartását jelenti; *manager* (főnév – ellenőr, igazgató, főnök, kormányzó). Ma hazánkban igen széles körben elterjedt fogalom, mert a korábbi házmestertől a nagy Rt.-k Igazgató Tanács munkájában résztvevő, részvényes ügyvezetőig bezárólag mindenkit menedzser elnevezéssel illetnek, illetve jelöli önmagát az adott személy.

<sup>8</sup> „Lehet, hogy a menedzsmentet legegyszerűbben gazdálkodásnak kellene magyarázni, amiből kiderülne, hogy a *menedzser nem gazda, csupán gazdálkodik*; olyan felelősséggel tervez, szervez, szabályoz és vezet, mintha gazda, tehát tulajdonos lenne.” MIKULÁS Gábor (1999): *Menedzsment*, Nyíregyháza, Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak Egyesülete. 1.1.1. alfejezet. (A kiemelés jelen szakanyag összeállítójától származik.)

az embereidtől, hogy mit tegyenek, majd megnézni, hogy a legjobban és legolcsóbban teszik-e.”<sup>9</sup> A menedzser – elsősorban a pozíciójából fakadó hatalomra támaszkodva – juttatja érvényre a szervezeti célrendszert. A vezetés tehát elsősorban annak funkciójában realizálódik. A feladat elvégzése érdekében a menedzser szakmai hozzáértése dominál, a tevékenységet elvégző személlyel szemben. A menedzser a konszolidált, stabil állapot fenntartására törekszik: ennek érdekében a racionális bürokratikus oldal vezetését részesíti előnyben. A szervezeti célok meghatározásáról a stratégia vonatkozásában az alkalmaztató (tulajdonos, igazgató tanács, testület stb.) dönt, a taktikai kérdésekkel kapcsolatban a döntés általában a munkáltatóé, de lehet megosztott is, amikor felhatalmazzák arra a menedzsert. Az operatív célok, akcióprogramok tekintetében a menedzser dönt.

Megállapítható, hogy hazánkban „[a] mai felsőoktatást a »management« megközelítés dominálja. Az egyetemeken a hallgatókat mindazon ismeretekkel igyekeznek ellátni, amelyek a szervezetek racionális oldalának működtetéséhez szükségesek.”<sup>10</sup> Ez a szituáció, pedig egy mai – a taylori meghatározásnál általánosabb – szélesebb körű definíciót igényel.

*Ma a menedzsment* fogalmának számos meghatározása él. Megítélésem szerint Ricky W. Griffiné a legátfogóbb, amelyet az Egyesült Államok számos egyetemén is kiindulási alapként fogadnak el. E szerint: „[a] menedzsment egy szervezet emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrásai tervezésének és azokról való döntésének, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata a szervezet céljainak eredményes és hatékony megvalósítása érdekében. Menedzser az, akinek elsődleges tevékenysége a menedzselés folyamatának részét képezi.”<sup>11</sup>

A vezetés másik megközelítése – az elmúlt években egyre inkább elterjedő értelmezés – a *leadership*,<sup>12</sup> ami a *vezetésre való képességet* jelenti. Gyakori szinonimái a kormányzás, autoritás, befolyásolás, kezdeményezés, de értelmezik a vezetőségként is. Ez a felfogás a folyamatosan átalakuló, az állandóan változó körülmények, és feltételek között működő szervezetek vezetése során kap prioritást, ha kiemelkedő képességekkel rendelkező (karizmatikus) vezető áll a szervezet élén. A *leader* (a vezető) a vezetettekre gyakorolt érzelmi, illetve az *értékrendet befolyásoló hatásával, a jövőkép felvázolásával, az egyéni képességekre és a csoport kohéziós és alkotó erejére alapozottan érvényesíti a szervezeti célt*. Az ezt a felfogást követő vezető a személyiséget, az embert állítja a szervezeti tevékenység centrumába. *A leadernek a krízishelyzetekben, azok áthidalásában van* – karizmatikusságából adódóan – *meghatározó szerepe*. A *leadership* fogalmával jellemzett szemléletet, felfogást követő *vezető elképzeléseket, várakozásokat ébreszt a vezetettekben, majd irányadó célok kitűzésével bevonja őket azok realizálásába és az azokkal kapcsolatos döntésekbe, ezzel is biztosítva, hogy eltökélt, odaadó munkára serkentse őket*. A hosszú távú eredményes megalapozottságot előirányzó, de a folyamatosan változó körülményeket, a krízishelyzeteket megoldó vezetők biztosítanak létjogosultságot ennek a felfogásnak. Tehát a *leadership koncepciója alatt azt a vezetői tevékenységet értelmezhetjük, amely során a leader befolyásolja az alárendeltjei viselkedését a szervezeti célok*

<sup>9</sup> TAYLOR, F. W. (1983): *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Budapest, KJK. idézi: MEZEY Gyula (1993): *Alkalmazott vezetéselmélet: az iskolavezetés elmélete és gyakorlata*. Budapest, BME. 12.

<sup>10</sup> BOKOR Attila (1996): *Leader és Manager. Vezetéstudomány* 27. évf. 3. sz. 20.

<sup>11</sup> GRIFFIN, Ricky W. (1987): *Management*. Boston, Houghton Mifflin. Idézi: Dr. FERKE János (1998): *Menedzsment alapok* (tansegédlet), Budapest, BME. 4.

<sup>12</sup> *Lead* (ige): *vezet (mutatja az utat), kísér, befolyásol, okoz, irányít, kormányoz, élen van*.

elérése érdekében, és ehhez megteremti a szükséges feltételeket. A vezető a tevékenységét a munkatársak személyiségére alapozza: bevonja őket a reális célok kijelölésének folyamatába, a döntések meghozatalába, ezzel motiválva azok leghatékonyabb realizálását. A leader – a menedzserrel szemben – az embereket, a csoportokat, szervezeteket (és nem az ügyeket) állítja a középpontba, ugyanakkor, amíg a menedzsment felfogásában a stratégia egy meghatározott cél eléréséhez vezető utat jelenti, addig a leadership magának a célnak a megkeresését és kitűzését is magában foglalja.

A leadership és különösen a *visionary leadership* vonatkozásában az emberek, az embercsoportok irányítása áll a középpontban (a menedzsment az ügyek intézését végzi), ami magában foglalja a célnak a megkeresését és kitűzését, és a szervezettől átalakulást, változást követel. A *visionary leadership* anticipálja (megérzi, sejteti) a jövőt, a szervezet alapvető képességeit a jövőképhez igazítja és ebbe az irányba fejleszti, a szervezet kulcsembereit megnyeri, bevonja őket a vizionált jövő alakításába, ahol a vízió a cselekvést involválja.<sup>13</sup> „A leader a szervezet tagjaiban képes elégedetlenséget, díszkomfortot előidézni, ezzel a szervezetet kockázatvállalásra, változásra kényszeríti.”<sup>14</sup> Ugyanakkor a leader képes az áldozatvállalásra is, mert az inercia, a tehetetlenség miatt a szervezetek többsége már csak későn érzékeli a változtatás szükségességét. „A *státus quo*-hoz való ragaszkodás megöli a cselekvést”<sup>15</sup>

*A katonai és (rend) védelmi szervezetvezetés a parancsnoklás, ami parancsok útján történő vezetés. A parancs pedig ellentmondást nem tűrő utasítás, melynek végrehajtása az alárendelt számára kötelező, megtagadása súlyos joghátránnyal jár.*

*A katonai vezetés olyan bonyolult, egyedi vonásokkal bíró társadalmi tevékenység, amely során a katonai szervezet vezetője, a parancsnok alárendeltjeit befolyásolja (készteti)<sup>16</sup> az előjáró által meghatározott szervezeti feladatok végrehajtására, egy (különleges) cél elérésére, megfelelő feltételek mellett (de előfordulhat annak lényeges hiányában is).*

*A parancsnok a katonai (rendészeti) szervezet élén álló egyszemélyi vezető. Szolgálati hatalma kiterjed az adott katonai (rendészeti) szervezet egész személyi állományára, a katonák (rendvédelmi állomány) szolgálatának minden területére, bármely helyen és időben. A parancsnok teljes és oszthatatlan felelősséggel tartozik a rá bízott szervezet, a neki alárendelt állomány eredményes tevékenységéért és mindazért, amit ennek érdekében tesz, vagy megtenni elmulaszt. A parancsnoklás szigorú – általában a fegyveres szervezeteknél érvényesülő – törvényileg támogatott vezetési rend, ahol a parancsnok – különleges jogrend bevezetését követően – más szervezeti vezetővel szemben törvényileg speciális joggal van felruházva.*

A parancsnoklás egyben a parancsnoki beosztás ellátásából eredő szolgálati hatáskör gyakorlását, illetve az egyes katonai (rendvédelmi) tevékenységek konkrét, gyakorlati

<sup>13</sup> BARAKONYI Károly (2003): Egyetemi kormányzás: Amerikai és holland intézményirányítási modellek I. rész. *Vezetéstudomány*, 34. évfolyam 7–8. szám, 4.

<sup>14</sup> Uo.

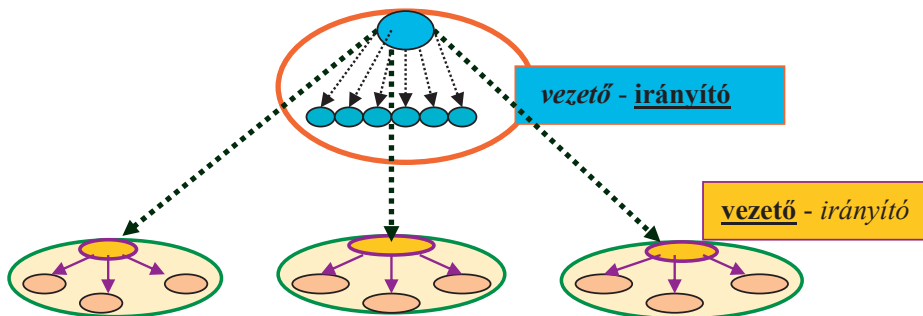
<sup>15</sup> Uo.

<sup>16</sup> Az alárendelt befolyásolása, illetve képzése az emberi természettel ellentétes, olyan tevékenység, ami a szemben álló ellenség fizikai megsemmisítésére irányul. A feladatok végrehajtására, a katonai célok elérésére, csak magas morális (eszmerendszerek melletti kiállás, a hazaszeretet, a harc igazságos voltába vetett hit), vagy anyagi motiválással (illetve állami törvényben biztosított jogok útján történő kényszerítéssel) és a szükséges feltételekkel biztosítható. (CZUPRÁK Ottó [2003]: *Katonai szervezetvezetés*. Egyetemi jegyzet. Budapest, ZMNE – Egyetemi Kiadó. 18.)

végrehajtásának irányítását is magában foglalja. A katonai (rendvédelmi) szervezet vezetője parancsnoki tevékenysége során érvényesíti mind a menedzsment, mind a leadership jelentette felfogásból adódó eljárásrendet, természetesen prioritást biztosítva az utóbbinak.

A *vezetés és irányítás* valamennyi szervezetben folyamatosan a hierarchiában elfoglalt helytől, szereptől függően – lényeges differenciáltságban – integráltan érvényesülő vezetői tevékenység. A vezetésnek és az irányításnak közös céljuk van, kölcsönhatásuk nyilvánvaló. A vezetés és az irányítás közötti különbség abban jelentős, hogy míg a vezetés mindig egy szerven, szervezeten, munkahelyen belüli tevékenység, addig az irányítás mindig a felsőbb szervtől, szervezettől irányul az alsóbb szervezet felé. Az irányítás és a vezetés különbsége biztosítja a vezetési és irányítási jogkörök, felelősségi területek meghatározását, illetve elhatárolását, a kötelezettségek pozícióhoz, személyhez kötését.

A vezetés realizálódása során a vezető tevékenysége a szervezeti cél megvalósítása érdekében mások (az alárendeltek) befolyásolására, készítésére irányul, megfelelő feltételrendszer mellett. A szervezet vezetési és irányítási rendszerében a vezető jogi felhatalmazás alapján teljesíti a szervezet elé állított feladatot. A vezetés a szervezetek valamennyi szintjén az alárendeltek közvetlen befolyásolásával valósul meg, és az operatív feladatok megoldását szolgálja. A vezető (a vezetés) közvetlen kapcsolat révén hat a munkatársak viselkedésére, amely során direkt befolyásoló, ösztönző, ellenőrzési szerepe valósulhat meg.



4. ábra

*A vezetés és irányítás viszonya*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – Kovács Gábor (2013): Vezetés- és szervezéselmélet. Budapest, NKE. 23. alapján*

Az *irányítás* a vezetési folyamatmegoldás részeként, azzal integráltan és egy kontextusban, dialektikus egységben, de releváns jegyeiben annak mégis elkülöníthető tényezőjeként realizálódik. Az irányítás a vezetés „felülről” érkező kritikája, amelynek abban van felelőssége, hogy a szervezeti vezetés célt ne tévesszen, a számára biztosított keretekben (sávban) realizálódjon. Az irányítás a vezetés egyik sajátos változata, átfogó jellegű, egy-egy szakterület egészét érinti, felsőbb szervezettől irányul az alsóbb szintű szerv, szervezet felé. Az irányítási és vezetési jogok, kötelezettségek elhatárolódnak. *Az irányításnak a szervezeti hierarchia különböző szintjein más és más a jelentősége, aránya, egyben eltérő feladatokat ró a vezetőre, amelyeket – általában – a törzs (a helyettesek, a vezetőség, az apparátus, a vezérkar, az igazgatóság, a menedzsment stb.) tagjain keresztül lát el vezetői-irányítói tevékenysége révén.*



*Irányítás alatt értjük*, amikor közszolgálati feladatot ellátó szervek-szervezetek között jogilag determinált viszonyban az irányító – a hierarchiában felsőbb fokon lévő (előljáró) szervezet – a számára biztosított jogosítványokkal befolyásolja, felügyeli, igazgatja az irányított alsóbb szintű (alárendelt) szervezet funkcionálását.

*Az irányítás tudománya*

## Az IRÁNYÍTÁS



**...TUDOMÁNYA**

5. ábra

*Az irányítás tudománya*

*Forrás:* CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezésemélet*. Budapest, NKE. 24. alapján

Az irányítás eltérően jelenik meg a feladatok, a feltételek biztosítottasága, a megoldás időtávja, az érintett szakterületek, szervezetek, a bevonott erőforrások, eszközök vonatkozásában. A hierarchia alsóbb szintjein konkrétabb, rövidebb távú feladatokat vázol fel, operatív feladatok megoldását vonja maga után, felsőbb szinteken elvek és tendenciák megfogalmazásával,

főbb és domináns feladatok megoldására fókuszál. Az irányításban általában az elvi jelleg dominál, de megkülönböztethetünk közvetlen, konkrét, illetve operatív irányítást, ami a helyzet, a szervezeti tevékenység függvénye lehet. A vezetés irányítási funkciója biztosítja az alárendelt szervezet, személyek tevékenységének nyomon követését, szükség esetén a korrekciós beavatkozást.

Az irányítás a következő résztevékenységeket foglalja magában:

- *szervezeti célok meghatározása, követelményállítást az egyén vagy csoport elfogadható teljesítményszintjének definiálása;*
- *feltételek (erőforrás) determinálása (biztosítása);*
- *mérés, mely során formális és informális módszerekkel (visszacsatolás, ellenőrzés) megállapítható, hogy a folyamat milyen mértékben közelíti, követi a felsőbb célokat;*
- *értékelés, amely során elemzésre alapozott minősítéssel a tervezett teljesítménytől való lényeges eltérés esetén meghatározzák az okokat és a lehetséges korrekciós lépéseket;*
- *korrekció, amikor egy kedvezőtlen folyamat módosítása szükséges, illetve egy lehetségesen előálló kedvező folyamat kihasználására reagálni kell.*

A szervezetek vezetői számára a hatalomgyakorlás kereteit és rendjét az *Alapító okirat, a Szervezeti és Működési Szabályzat, a tevékenységet, kapcsolatot, együttműködést előíró szabályzók*, valamint a *munkaköri leírás* szabályozza, illetve határozza meg, a munkamegosztás alapján előírt feladat, felelősség, kötelesség és hatáskör szerint rögzítetten.

A vezetés, a szervezés és az igazgatás tartalmának megítélése terén ma sincs elfogadott *communis opinio*.<sup>17</sup> A fogalom analizálása során többen jutottak hasonló megállapításra, mint Szamel Lajos, aki azt írta: „bizonyítottunk vehetjük, hogy az igazgatás egyenlő a szervezéssel, az igazgatás és a szervezés nem egész és rész viszonylatában állnak, hanem egybeeső fogalmak”<sup>18</sup> A társadalmi valóság azonban közel sem igazolja ezt a megállapítást.

*Az igazgatás a vezetésnek és az irányításnak egy speciális megnyilvánulása*, amely bizonyos profilú és intézményi (testületek, hivatalok) keretben, hierarchikus szervezetszerkezetben valósul meg. Eltérő feladattal, de megfelelő kompetenciával rendelkező szervezetek, személyek közötti összhang és feltételek biztosításával juttatja érvényre a szervezeti célok megvalósítását. A vezetésnek az igazgatási tevékenységében elsősorban az irányítás (vezérlés, szabályzás, konkrét, egyes ügyekben való utasítás) dominál. A szervezetszerkezet szintek függvényében realizálódik az előíró, elvi (közigazgatás), illetve a közvetlen irányítási, igazgatási tevékenység (kormányhivatal, önkormányzat, iskola stb.). „Az igazgatás a vezetési munkakörök olyan megnyilvánulása, amely egy intézményt és részei fenntartásának, biztonságának céljait szolgálja.”<sup>19</sup> Az igazgatás a vezetésstől eltérő rendelkezési joggal, sajátos vezetői választási rendszerben, munkatevékenységben, és intézményi jelleggel valósul meg.

Hogy az előző részben megfogalmazott állításomat igazoljam (mely szerint sok ma még a vezetés fogalma körüli bizonytalanság), álljon itt egy szervezési megközelítés:

<sup>17</sup> A latin kifejezés jelentése: általános (közös) vélemény, nézet.

<sup>18</sup> SZAMEL Lajos (1963): *Az államigazgatás vezetésének jogi alapproblémái*. Budapest, Közigazgatási és Jogi Könyvkiadó. 76.

<sup>19</sup> JASCHKE, Johann (1969): *Szervezés-vezetés*. Budapest, Kossuth Könyvkiadó. 14.

„Igazgatás alatt olyan céltudatos *emberi tevékenységet* értünk, amely megteremti a kitűzött cél eléréséhez szükséges [...] feltételeket, majd ezek [...] összehangolásával biztosítja a kitűzött cél elérését. [...] [A]z igazgatási tevékenység egy *folyamat*, amelynek több eleme van [...]: célkitűzés, információgyűjtés és -feldolgozás, tervezés, döntés, végrehajtás, koordináció és ellenőrzés. Az igazgatás *alánya* az a szervezet, amely az igazgatási tevékenységet megvalósítja, míg *tárgya* az a szervezet, amelyre az igazgatási tevékenység irányul. [...]

Mindezekhez képest az igazgatás tartalmát azon eszközök képezik, amelyeket az igazgatás alánya igénybe vesz az igazgatási tevékenység kifejtése során, annak érdekében, hogy az igazgatott szerv a kitűzött célok elérése érdekében fejtsse ki tevékenységét.”<sup>20</sup> Feltehetjük a kérdést: nem egy vezetési folyamat realizálódik?

*A vezetés mindig egy konkrét szerven, szervezeten belül megvalósuló igazgatási tevékenység, a vezetés alánya (vezető) és a vezetés tárgya (akit vezetnek) egy szerven belül található. Hatalmi viszony, ami egyben jogviszony is.*

*A közigazgatás* az állam feladatainak ellátását hivatott megvalósítani. Több szintű döntés-előkészítő és -végrehajtó közszolgáltató tevékenységet ellátó hierarchikusan tagozódó szervek alkotják, melyek jogalkotás-jogalkalmazás útján közhatalmat gyakorolnak. A közigazgatás szervei a jogállamban elfogadott törvények alapján végzik tevékenységüket. A feladataik ellátásához közigazgatási szervezeti rendszert hoznak létre, mely belülről tagolt, funkcionális alrendszerből épül fel. A közigazgatási feladatokat e szerveknél megfelelő kompetenciákkal rendelkező köztisztviselők látják el, akik hivatásszerűen végzik munkájukat a Max Weber által megállapított bürokratikus jellemzők (munkamegosztás, aktszerűség, hierarchia stb.) alapján.

A közigazgatás két alrendszerből áll:

- államigazgatás;
- önkormányzati igazgatás.

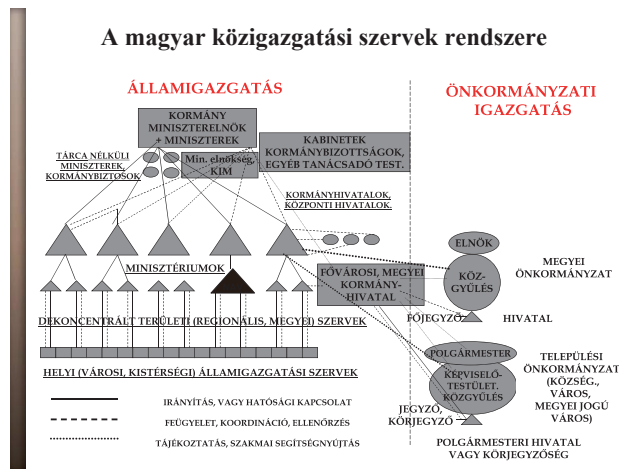
*Az államigazgatás* a Kormány által irányított, hierarchikusan felépülő államigazgatási szervek rendszere, mely központi és területi államigazgatási szervekből áll. Az államigazgatási szervek jogszabályban meghatározott feladat- és hatáskörrel rendelkeznek, főként hivatali formában működnek, élükön általában egyszemélyi vezető áll, akinek a hatásköre pontosan determinált.

a) Államigazgatási szervek:

- *Központi államigazgatási szervek:*
  - kormány,
  - kormánybizottság,
  - miniszterelnökség,
  - minisztérium.
- *Autonóm államigazgatási szervek:*
  - Közbeszerzési Hatóság;
  - Egyenlő Bánásmód Hatóság;

<sup>20</sup> TORMA András (2008): A nemzetgazdaság igazgatása. In NYITRAI Péter szerk.: *Közigazgatási jog 3. Magyar közigazgatási jog – Különös rész.* Miskolc, Miskolci Egyetem ÁJK, 8. (Kiemelés az eredetiben)

- Gazdasági Versenyhivatal;
- Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság.
- *Kormányhivatalok:*
  - Központi Statisztikai Hivatal;
  - Magyar Energia Hivatal;
  - Országos Atomenergia Hivatal;
  - Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala;
  - Nemzeti Adó- és Vámhivatal.
- *Központi hivatal.*
- *Rendvédelmi szervek és a Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat.*
- *Önálló szabályozó szerv.*
- *Területi (helyi) államigazgatási szervek.*



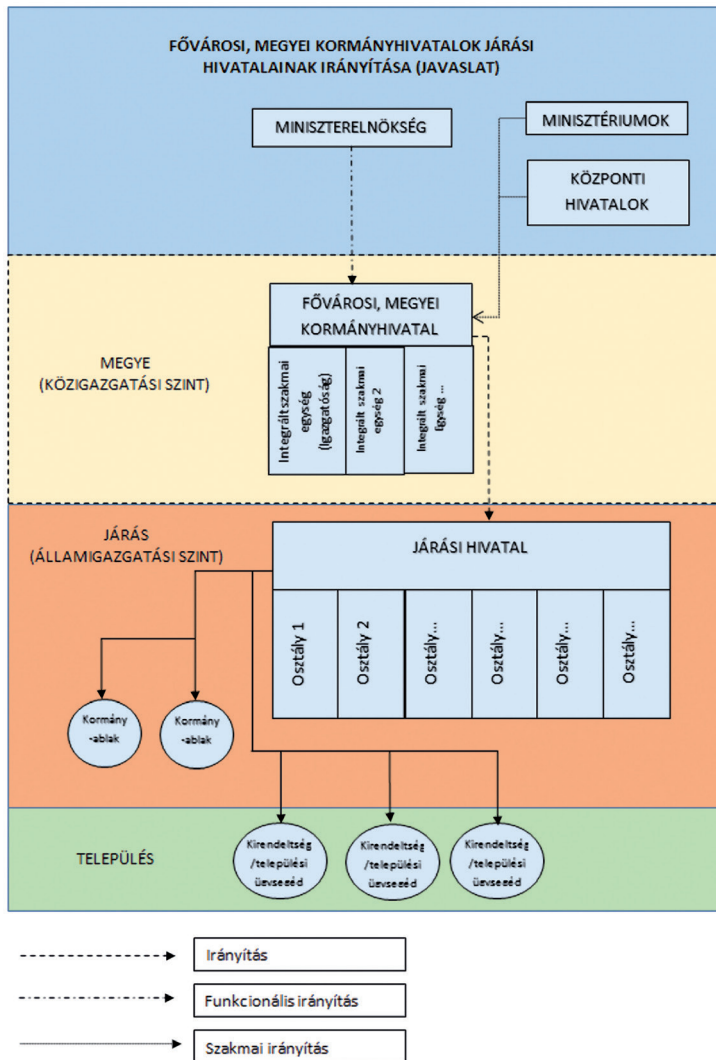
6. ábra

*A magyar civil közigazgatás szervezeti ábrája*

*Forrás: Dr. TEMESI István hatályosította (2013): Közigazgatási szakvizsga. Választott tárgy. Államigazgatás. Budapest, NKE. 26. slide. Elérhető: <http://slideplayer.hu/slide/2153205/> (A letöltés dátuma: 2017. 05. 02.)*

- b) **Önkormányzati igazgatás:**
- *Települési önkormányzatok:*
    - községi;
    - városi;
    - járasszékhely városi;
    - megyei jogú városi;
    - fővárosi;
    - fővárosi kerületek.
  - *Területi önkormányzatok:*
    - megyei (fővárosi) önkormányzatok.
- c) A járás és a régió

A közigazgatás területén elsősorban a jogi szabályozottság, az előírások érvényesítése kap prioritást. Testületi döntés és egyszemélyi felelősség elve dominál. A szakigazgatási területek referensei mind a közigazgatási szervezet vezetője, mind a testület felé elszámolási köteleességgel tartoznak.



7. ábra

*A magyar civil közigazgatás szervezeti ábrája*

Forrás: Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020. 45. oldal 6. ábra  
Elérhető: [www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) (A letöltés dátuma: 2017. 05. 02.)

A kormányzás sajátos, államigazgatási felső szintű vezetési tevékenység, ahol az elvi jelleg dominál. A kormányzás a nemzetközi egyezmények alapján kidolgozott és érvényes nemzeti törvényekre támaszkodó, adminisztratív úton realizálódó vezetési, irányítási (államigazgatási) tevékenység. A kormányzás célja az állam zavartalan működtetése, fejlesztése, tagjai egzisztenciális és jogi biztonságának, védelmének garantálása. A vezetői szerepet a parlamenti választások során győztes párt, pártszövetség, az államfő által felkért, kijelölt kormány látja el, a választási programjuk elveire alapozott kormányprogram alapján, amelyet a parlament fogad el.



8. ábra

A minisztérium szervezete

Forrás: Dr. TEMESI István hatályosította (2013): *Közigazgatási szakvizsga. Választott tárgy. Államigazgatás.* Budapest, NKE. 38. slide. Elérhető: <http://slideplayer.hu/slide/2153205/> (A letöltés dátuma: 2017. 05. 02.)

A szervezeti kormányzás (governance) olyan esetekben jön létre, amikor a hatalmi szereplők társult vezetési formát alkalmaznak, és a főbb stakeholderok<sup>21</sup> az irányítást közösen gyakorolják (ez általában állami, nemzetközi, illetve tulajdonosi szervezetekhez kapcsolódó más érdekcsoportok). Ha megvizsgáljuk a kormányzás főbb jellegzetességeit, akkor megállapíthatjuk, hogy az eredményes működésben érdekelt személyek és szervezet viszonya behatárolt, a tevékenység szabályozott, lehetővé téve a funkcionális felügyeletet és a hatalom megosztásával egy újszerű együttműködés kialakítását. Az érdekháló tagjai (érdekcsoportok képviselői) alkotják dominánsan a kormányzó testületet (governing board), amely az átfogó kérdésekre koncentrálna, az adminisztratív feladatokat az elnök (testület) és más vezetők (rektor, ügyvezető stb.) látják el. Ilyen a Nemzeti Közszolgálati Egyetemet irányító Fenntartói Testület, amely az érdekelt minisztériumok (Miniszterelnökség, Igazságügyi Minisztérium, Honvédelmi Minisztérium, Belügyminisztérium, és állandó meghívott a Külgazdasági és Külügyminisztérium) képviselői által juttatja érvényre az érintett szakminisztériumok és a kormány szándékát.

<sup>21</sup> Stakeholder: érdekcsoport.

Az előző fogalmi megközelítésekből megállapítható, hogy nincs egységesen elfogadott és értelmezett definíciója a *vezetés* jelenségének, de a domináns azonosság mellett minden (helytelenül) szinonimként használt fogalom releváns eltérést, sajátosságot tartalmaz és realizál. Ugyanakkor *a vezetés különböző értelmezéseiből megállapítható, hogy az mindig interaktív tevékenységet, embervezetést jelent, melynek keretében a célok elérése érdekében alkalmazott befolyásolásban (késztetésben) döntő jelentősége van az ösztönzésnek, az alárendeltek tevékenységére irányuló vezetői motiválásának. A vezető a szervezeti célok elérése érdekében az egyéni tevékenységeket összehangolva a szervezeti tagok koordinált együttműködéséből hoz létre egy minőségileg új értéktöbbletet, vagyis nemcsak az egyéni tevékenységek összességét biztosítja, hanem szinergiát<sup>22</sup> képez. Mindezt a legrövidebb idő alatt a legkisebb erőforrás felhasználásával kívánja megvalósítani.*

A *vállalkozás* olyan vezetői tevékenység, amely során a vezető (legtöbbször dominánsan tulajdonos) személyében érdekelt a vállalkozás célszerű, szakszerű, hatékony működtetésében, amiért erkölcsileg és anyagilag egyaránt felelősséget érez és vállal. A vállalkozás (elsősorban a kis- és középkategóriájú) célkitűzései – más szervezeti profilhoz viszonyítottnak – rövidebb távúak. Így a stratégiai célokat elsősorban legfeljebb 4–5 év alatt, míg a taktikai célokat 1–3 éven belül szándékozzák realizálni. A vállalkozás továbbá olyan sajátos vezetői tevékenységet ölel fel, amelynek során a vállalkozóra hárul a vezetői folyamatok megvalósításának döntő többsége, ugyanakkor – bizonyos kategóriákban – részt vállal a praktikai kivitelezésben is.

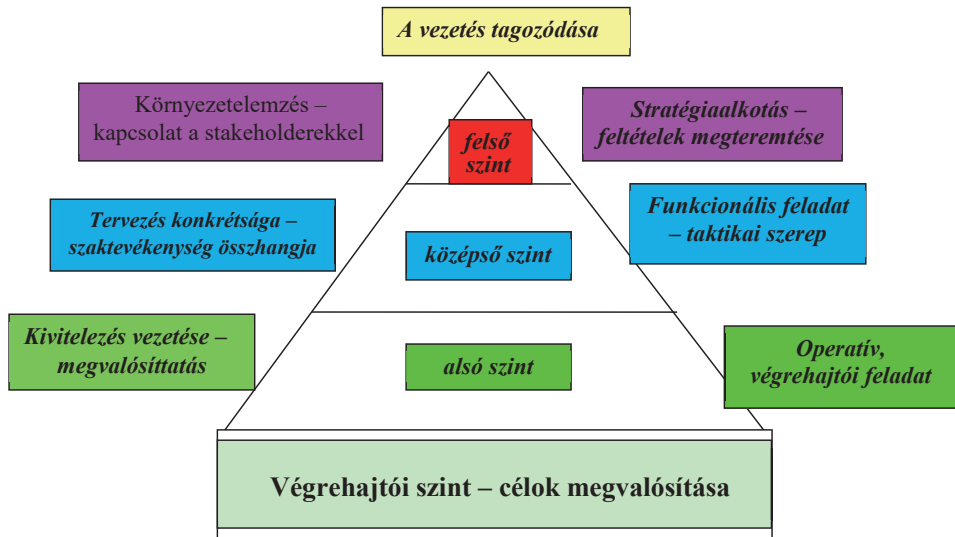
Minden vezetés absztrakt célja a szervezet hatékony működésének biztosítása. Viszont a szervezet a célját mindig konkrét körülmények között, és valamilyen feltételrendszerben teljesíti, ami a társadalmi tevékenység valamelyik területéhez, profiljához kapcsolódik. Ennek megfelelően megkülönböztethetünk *politikai, állami (államigazgatási, közigazgatási, védelmi igazgatási, honvédelmi igazgatási stb.), gazdasági, vallási, katonai, rendvédelmi, kulturális stb. vezetést.*

A vezetői feladatokat, a vezetési tevékenységek tartalmától, terjedelmétől, hatókörétől, az adott szervezetben folyó munka jellegétől, bonyolultságától, valamint az adott szervezeten belüli *vezetéshierarchiai szinttől függően szétszálazhatjuk.* A vezetési szintek és a vezetés tartalma alapján elkülöníthetünk:

- *felső vezetési szintet* – ez a szervezet egészére gyakorol hatást célok folyamatos kijelölésével, a szervezeti politika, a szervezeti struktúra alakításával, a feltételek biztosításával, az erőforrások elosztásával, koordinálásával, az alsóbb vezetési szintek irányításával, kontrollálásával és más szervezetekkel történő együttműködés és kapcsolattartás terén. Állam- és közigazgatás terén – többek között – az ország előrelézés (hosszú távú stratégiai), Nemzetbiztonsági és Nemzeti Katonai Stratégia, *Nemzeti Középtávú Stratégia, Közigazgatás és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia, a különböző ágazati stratégiák stb. terén valósul meg. Szervezeti vonatkozásban a legfőbb stratégiai feladatok a felső vezetés számára a következők: az általa állított stratégia realizálása, a változó környezet permanens analízisa és kihívásaira történő gyors reagálás, a fenntartható fejlődés biztosítása. Ugyanakkor közigazgatási területen ez az a vezetési szint, ahol a törvények kidolgozása,*

<sup>22</sup> Együtthatás: az együttműködés fokozza a szervezeti együttműködést, azaz több mint az egyéni tevékenységek számszerű összege.

- előterjesztése, rendeletek előkészítése, a szakterületekre vonatkozó részletes szabályzás kidolgozása, illetve jóváhagyása folyik.
- *középszintű vezetést* – ez a szervezeti elemek közötti *taktikai összhang* megteremtésével, a *műveleti* (tevékenységi és bürokratikus) *folyamatok összeállításával, irányításával* járul hozzá a célok realizálásához. Ezen a vezetési szinten a *szaktevékenységek koordinációja* dominál. A tervezés konkrétságának, a kooperáció teljességének szükséges érvényesülnie. A kivitelezési elképzelésnek térben, időben és metodikájában a feladatokhoz kapcsolódóan részletekig tartalmaznia kell az *erőforrások allokációját*. Közigazgatás tekintetében a dekoncentrált területi, megyei, fővárosi kormányhivatalok, országos hatáskörrel rendelkező szaktevékenységet folytató szervezetek (ORFK, OKF, MH, NAV, BÉHIV, regionális szervek stb.) végznek az irányítási és ellenőrzési funkciójuk mellett a szakterületükre vonatkozó információgyűjtést, transzformációt és felsőbb vezetői döntést igénylő származtatott információtovábbítást.
  - *alsó vezetési szintet* – ez az alárendeltekkel, végrehajtókkal közvetlen kapcsolatban gondoskodik a tevékenységi, műveleti folyamatok megvalósításáról, a célok konkrét, előírás szerinti teljesítéséről. *A közigazgatás terén e vezetői szinten a legnagyobb a felelősség a jogszabályok maradéktalan betartása, betartatása és az állampolgárok ügyeinek intézése során tanúsítandó jogkövető magatartás biztosítása terén. Ezen a szinten a reguláris tevékenység a végrehajtók részére igen csekély döntési szabadságot tesz lehetővé, ugyanakkor műveleti tevékenysége előírt.*



9. ábra  
A vezetés tagozódása

Forrás: A szerző saját szerkesztése



A fenti tagozódás általában a vezetési rendszerek működtetése során érvényesül. Azonban, ha megfigyeljük a társadalmi szervezetek funkcionálását, azt is tapasztalhatjuk, hogy időnként – krízis helyzetben, vagy egyes vezetők a saját vezetői dominanciájuk érvényesítése végett – rövidebb, illetve hosszabb távra átrendezik ezt a logikusan, hierarchikusan és legtöbb esetben törvényileg előírt, rendezett struktúrát. Így vannak olyan magasabb beosztású vezetők, akik az alsóbb vezetési szintek feje fölött „átlépve” taktikai, illetve operatív feladatokat vesznek át ideiglenesen. Ezzel együtt át kell vállalniuk döntésük, beavatkozásuk következményeiért a felelősséget is. Ugyanakkor azt is észben kell tartani, hogy a közigazgatás néhány területén jogszabályilag megengedett az alsóbb vezetési szintek „területére” történő beavatkozás, bizonyos esetekben. Különleges jogrend bevezetése esetén (minősített helyzetben) és adott körülmények között, halasztást nem tűrő szituációban a magasabb beosztású vezető „átnyúlhat” alsóbb vezetési szintek felett, amennyiben beláthatatlan következménnyel járó problémát előz meg.

*Összességében* megállapítható, hogy a szervezetvezetés jól körülhatárolt ismeretrendszer, amelynek determinált helye, szerepe, tárgya és kapcsolatrendszere van a tudományos diszciplínában. A felmerülő problémás fogalmi értelmezésekben a vezetés logikája (vezetés és szervezés helye, viszonya), tárgya, metodikája és leginkább a praxeológia alapján célszerű a fogalmi rendszert tisztázni. E megközelítéseknek a szétszálazása a közigazgatási rendszerben alkalmazott személyzet és különösen a vezetők részére elengedhetetlen, annak pontos meghatározása végett, hogy akár az állampolgárokkal, mint ügyfelekkel, akár a munkatársakkal milyen magatartás az elvárt, milyen vezetési stílust követve folyhat a munka, és milyen elvek mentén valósítható meg a „*Jó Állam*” társadalmi koncepció.

*„A vezetés szenvedély,  
hogy valami mást,  
valami újat alkoss másokkal.”  
(John C. Maxwell)<sup>1</sup>*

## **2. A szervezeti vezetés terén érvényesíthető főbb vezetéselméleti irányzatok**

### **2.1. A szervezeti vezetés megjelenése, alakulása**

A *vezetés* a társadalmi fejlődés egy adott szintjén jött létre, melyet a munkamegosztás alapján a szervezeti szükséglet aztán hosszú időn át alakított. Az élelem megszerzése, az élettér védelme szükségessé tette a munkamegosztást, amely a kommunikáció eszközével egyre tudatosabbá vált. A kezdetleges (elsősorban vérségi, családi,) szervezetekben a gazdasági vezetés dominanciája mellett kontextuálisan és folyamatosan realizálódott a katonai, a vallási vezetés, melyet alapvetően a létfenntartás motivált és az ösztönösség vezérelt. Ezt még az egyszerű – elsősorban non verbális – kommunikáció, és a szervezeti ad hoc tevékenység jellemezte. A vezetővé válásban a fizikai erő, az ügyesség, a leleményesség, a hatékonyabb kommunikáció, a tapasztalat, a kor, az eszközkezelés volt a meghatározó, de a társadalmi fejlődés különböző fokain már más szempontok is megjelent a hordák, a matriarchális, és különösen a patriarchális érában.

A társadalmi csoportok szerkezetét döntően átformálta a vagyoni tagozódás, kialakult a családi, a törzsi, a nemzetségi hierarchikus szervezet, amely egyre magasabb szinten tette szükségessé a szervezett tevékenységet, a tudatos munkamegosztást és a kezdetleges vezetői funkciógyakorlást. A tevékenység céljává egyre inkább a tudatosan szervezett létfenntartás vált. Az emberiség fejlődésének folyamatában az a felismerés, hogy több ember közös célra irányuló tevékenységével olyan feladatok végrehajtása is megoldhatóvá válik, amit az egyedüli ember behatárolt képességei nem tesznek lehetővé, egyben a vezetés társadalmi szükségességének felismerését is jelentette.

#### **2.1.1. A szervezetvezetés főbb jellemzői az őskorban**

A történelem előtti társadalmak belső kohéziója a vérségi-rokonsági kötelékek által realizálódott. A családokból nemzetségek, a nemzetségekből törzsek alakultak. A nemzetségekben, a törzsekben szükségszerűen jött létre a vezetői szerep.

---

<sup>1</sup> MAXWELL, John C. (2013): *Aranyat érő vezetési ismeretek*. Budapest, Üzleti Plusz Kft. 15.

Az együttes tevékenység az őskorban a kommunikáció bizonyos fokán alakult ki, amikor az emberek szellemi fejlődésével az ösztönösséget fokozatosan felváltotta tudatos, célirányosabb tevékenység, és ez szélesebb körben terjedt el. Az őskor bizonyos időszakában már a vezetést a hatalmi viszonyok kettőssége jellemezte. A szakrális és az operatív vezetést kapcsolta egybe a sámáni, varázslói, táltosi szellemvilág.

A kommunikáció fejlődése, a közösséghez való tartozás, a félelem, a behatárolt életér, az egymásra utaltság, az egyéni képességek óriási korlátai szükségszerűen alakították ki a szakrális (sacralis)<sup>2</sup> vezetést. Ez a közösségi tulajdon szerkezetére, a vérségi kapcsolatokra, a közös kultúrára és annak etikai rendszerére épült. A szervezeti struktúra egyszerre volt alá-, fölé- és mellérendelő. Az élelemszerzés biztosítása, a testi épség és a család védelme, a tanítás, vagyis a tapasztalatok átadása, apáról fiúra történő átruházása, a természetfeletti erők hatásának megértése, elfogadtatása egy igen magas szintű kultúrát alapoz meg, amely az emberi közösség tagjainak egymásért érzett felelősségét tükrözi (busmanok, indián törzsek stb.).

Az operatív vezetést a létfeltételek biztosításának szükségletei hozták létre, illetve alakították. A vezetés és a szervezet (család, törzs, horda stb.) folyamatosan vált hierarchikussá, ahol a hatalom egyre magasabb szinten koncentráldott. A vagyoni elkülönüléssel, a társadalmi fejlődéssel, a vezetői tapasztalatok halmozódásával szűkült a vezetővé válás lehetősége, aminek módját többnyire a törzsi-nemzetségi szokások határozták meg, de uralkodóvá kezdett válni a hatalom öröklődése, amely esetben a születési előjog, a vagyoni helyzet, majd a rátermettség játszott döntő szerepet. A vezető szerepkörben a tapasztalatokat gyűjtő, a jelenségeket értelmező és a tudást felhasználó ember emelkedett ki, a pozíciót pedig generációkon keresztül adták tovább, így a kiválasztottak személyét a társadalom átlagos tagjai misztikus, titokzatos vonásokkal ruházták fel. A vezetői szerep mindig irányítással is jár, ami utasítási jogkört és kötelezettséget jelent. A *vezetés céljaként a létszükségletek kielégítése* mellett az egyéni biztonság, az *életér védelme* került előtérbe. A közösségi kultúra – a rituálék, a ceremóniák, a szertartások, a jelképek útján – a „szellemvilág támogatásának a megnyerésén” keresztül is támogatta a vezetőt, növelte tekintélyét, segítette döntéseinek végrehajtását. A gazdasági, politikai, vallási hatalom egyre jobban koncentráldott, ami a munkamegosztáson túl, releváns tulajdoni és ezzel együtt társadalmi elkülönülést eredményezett.

A technikai találmányok átalakították a gazdaságot, ami a társadalom fejlődését is eredményezte. Kialakult a kereskedelem, előtérbe került a személy- és vagyonvédelem, megjelent a vezetés tevékenységi profiloknak megfelelő elkülönülésének lehetősége, ugyanakkor a szervezetek struktúrája analóg (dominánsan lineárisan, katonai) mintára került kialakításra ebben az időben.

A társadalmi fejlődés bizonyos fokán kialakult a katonai demokrácia, amelynek vezető szervei a népgyűlés és az öregek, illetve a vezérek tanácsa volt. A szervezeti tevékenység egyre tudatosabbá vált, megjelent a rövid távú *tervezés, a döntés és a tevékenység összehangolása*.

Az állam megjelenése előtti törzsi-nemzetségi társadalom vezetésének főbb tendenciái, jellemzői az alábbiakban összegezhetők:

<sup>2</sup> A latin kifejezés jelentése: isteni, természetfeletti eredetűnek tartott, szent, szentséges (dolog, személy).

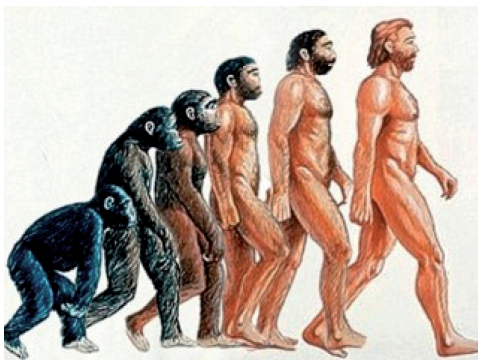
- *közösségi (szervezeti) cél*, dominánsan közös tulajdon kialakítása fejlesztése, *közös gazdálkodás, közösség élettér és eszközvédelem*;
- folyamatosan kialakított és elfogadott közös *vallási és etikai normák*, amelyek megsértőit a közösség megbünteti;
- *nemzetségfők* megtorló *hatalma*, vének, papok vagy szabadon választott személyek *döntőbíráskodása* az egyes emberek, családok, illetve a nemzetségek közötti vitákban;
- *szakrális előírások privilegizálása, a szakrális szimbolizmus, formalizmus, a mágikus szavak* a megegyezés érvényének biztosítását jelzi törzsön belül és törzsek között;
- *ad hoc tervezés és döntés*;
- tevékenységekhez *spontán struktúra* alakítása;
- *operatív vezetési dominancia, közvetlen irányítás, parancsnoklás*;
- *ösztönzés* a termelési és a harci eszközök tulajdonlása által;
- *vezetői és közösségi ellenőrzés*;
- a *család* szerkezeti rendjének intézményesítése;
- a *szervezeti kultúra* a termelőeszközök fejlődésével, a szellemi (papok, sámánok, varázslók stb.), a fizikai, valamint a biztonsági tevékenységek fokozatos elkülönülésével változott;
- a társadalom *vagyoni tagozódásával átalakult a hatalmi távolság*, a nők munkamegosztásban elfoglalt szerepe stb.

### 2.1.2. A szervezetvezetés fejlődése az ókorban

A magántulajdon kialakulásával létrejött a társadalmi rétegződés, kialakult az *osztály jellegű hatalomgyakorlás*. A hatalom a *vagyonnal rendelkezők* kezébe összpontosult, ők gyakorolták – a tulajdontól függően – a *vezetési funkciók döntő részét*, illetve valamennyit. A tulajdoni jog elkülönülésével, és az érdekérvényesítés tudatosulása következtében egyre inkább céltudatosabbá vált a vezetői tevékenység. *Kialakultak* a legfontosabb – máig is érvényesülő – *vezetési funkciók: a tervezés, a döntés, a szervezés, az irányítás és az ellenőrzés*. A társadalmi tevékenységek a profilnak megfelelően elkülönültek, azok főbb területein megjelentek a vezetés speciális, de mégis analógjellegű elemei. Azonban a társadalmi fejlődés kezdeti fázisában szervezetileg nem különültek el a sajátos területek (mindenki végzett minden tevékenységet), majd fokozatosan – a társadalmi szervezettség magasabb fokán – váltak szét. Így az ókorban már jól tagoltan jelenik meg a vezetés a gazdasági, a vallási, a közigazgatási és a katonai területen. Az eltérő területeken megvalósuló *főbb vezetői tevékenységek (döntés)*, és azok produktumai a despota kezében politikai hatalomként is összpontosultak.

Az előző megállapítások igazolhatók azokkal a tényekkel, melyek szerint már 5-6000 éve a nagy történelmi folyamok (Tigris, Eufrátesz, Nílus, Gangesz stb.) mentén megjelenő civilizációk a létfenntartásuk kiegyensúlyozott biztosítása érdekében tudatos tevékenységként megszervezték az öntözéses gazdálkodást. Ez több geológiai, csillagászati, mezőgazdasági ismeret és tapasztalat mellett dominánsan nagy vezetői ismeretet kívánt meg, mert azon területek megműveléséhez nemcsak a termelést, de az *öntözési rendszert* is

szükséges volt *megtervezni, a munkálatokat megszervezni, azokat irányítani, a munkában résztvevőket motiválni* stb., s ez mind-mind releváns vezetői tevékenységet feltételez.



10. ábra

*Az emberi evolúció*

Forrás: FARKAS Judit (2010): *Milyen lesz a jövő embere?*

Elérhető: [www.kisalfold.hu/vilagvevo/milyen\\_lesz\\_a\\_jovo\\_embere/2149189/](http://www.kisalfold.hu/vilagvevo/milyen_lesz_a_jovo_embere/2149189/) (A letöltés dátuma: 2017. 06. 21.)

Az ókorban a *hatalomgyakorlás legfőbb formája, a despotizmus* alakult ki, mely szerint *a kényúr kezében összpontosult a gazdasági, a vallási, a közigazgatási és a katonai terület befolyásolása, ezáltal a politikai hatalom, ami pedig általában biztosította a despotának a törvénykező és bírói szerepkörét* is. A társadalom fejlődésével kialakult struktúra keretében a családi szerepkörtől a legfőbb hatalom birtokosáig szabályozták a hatalmi jogköröket (például a római jog, Hammurápi törvényei).

Már az ókori Egyiptomban – ahonnan az első írásos emlékek származnak a 2. évezredből – rögzítették a vezetés gyakorlati tudnivalóit. Ptahhotep (pap) vezértől származó *A hivatali érvényesülés útja előkelő ifjak számára* című mű az addigi vezetési tapasztalatokat összegezte a következő nemzedékek számára. A második sumér birodalomban pedig a második évezred elején Ur-Nammu alkotta meg az első írott törvénykönyvet.



11. ábra

*III. Thotmesz ókori egyiptomi fáraó*

Forrás: [https://hu.wikipedia.org/wiki/III.\\_Thotmesz](https://hu.wikipedia.org/wiki/III._Thotmesz) (A letöltés dátuma: 2017. 06. 21.)

Babilon vált a második évezredben a Tigris és az Eufrátesz által körülhatárolt területek központjává. A fejlett kultúrájú Mezopotámiának volt az uralkodója i. e. 1728–1686 között Hammurápi. Az ő nevéhez fűződik az adott kor legteljesebb törvénykönyvének a megalkotása, ami 282 törvényt tartalmazott. A birodalom védelmét és irányítását a főhatalom fogta össze vallási és világi tisztségviselői révén. A tisztségviselők megfelelő *hierarchiába rendeződve*, előírt normák alapján tartották fenn a rendet, irányították az emberek mindennapi életét, gondoskodtak a gazdasági eszközökről, a tartalékkészletekről, és bíraskodtak. A vallási és a világi hierarchiában bár közös cél érdekében, de mégis elkülönülten munkálkodtak, mert míg a vallási vezetők a tudománnyal foglalkoztak, a kultikus feladatokat látták el, és a nemzetközi kapcsolatokat rendezték, addig a világi tisztségviselők a katonai és a gazdasági területek, valamint az igazságszolgáltatás feladatait intézték. A törvény szerint a babiloni állam emberei, különböző rétegekhez tartozva szigorúan elhatárolt társadalmi rendezettségben éltek, csak a közérdeket szem előtt tartó és képviselő hatalom lehetett tartós.

Hammurápi törvénykönyve meghatározta az igazságszolgáltatás rendjét, szabályozta a peres eljárás menetét, előírta a bírák kötelezettségeit. A szándékos vétkek ellen jobban szankcionált, alkalmazta a vagyoni büntetést és a testi fenyítést, különös súllyal védte a közérdeket, a (privát, a templomi és az állami) vagyont, a csatornarendszert, a kereskedelmet. A családi tevékenységre vonatkozó rendet is befolyásolta azáltal, hogy ismerte a monogám házasságot a rokonkapcsolatok tilalmával, privilégiumot élvezett a jegyességi szerződés, a jegyajándék. Szabályozta a családtagok helyzetét és válását, lehetőséget biztosított az örök-befogadásra, szabályozta az öröklést. A földet a király tulajdonaként tartotta számon, de azon lehetett egyéni és csoportos birtok.

Az i. e. 13. századból maradt fenn *Mózes második törvénykönyve, ami az első vezetésmódszertani tartalmú mű, amely szabályozta a vezetői munkát és a képviselőket, a lineáris szervezeti struktúrát, a vezetés alapfunkcióit, a vezetői kiválasztás szabályait, a vezetői követelményeket, a vezetői munka súlyozását, a vezetői felelősség elveit.* Ugyanehhez a korhoz köthető az *emberiség magatartásának legfőbb, máig érvényes etikai szabályzója a Tízparancsolat* is.

Az ókori államok a sok közös vonás ellenére mégis eltérő módon és más-más területekre koncentrálnak vizsgálják a vezetés fejleszthetőségét. Az i. e. 8. századi Kínában az *Írások Könyve (Su king)* és annak a *Nagy Szabály (Hung-fan)* című fejezete határozta meg a kormányzásnak, a vezetésnek a nyolc feladatát:

1. *a táplálkozás biztosítása;*
2. *a kereskedés rendjének fenntartása;*
3. *az áldozatokról történő gondoskodás;*
4. *a közmunka ügyeinek intézése;*
5. *a nép tanítása;*
6. *a büntetés kiszabásának módjának meghatározása;*
7. *a vendéglátással kapcsolatos elvárások meghatározása;*
8. *a hadvezetés szabályainak betart(tat)ása.*

Ezzel szemben viszont *Konfuciusz* (i. e. 551–479), *az uralkodó személyiségében, erényében látja a vezetés sikerének kulcsát.* Véleménye szerint az a *vezető* lehet *karizmatikus*, akinek erénye és tökéletessége az alattvalókra is kisugárzik, valamint aki nem rendeletekkel és erő-

szakkal végzi a kormányzást. Konfuciusz a vezetés eredményességének zálogát a vezető következetességében és példamutatásában látja.

Ugyancsak kínai szerző Szun-Ce (*Pig-fa*), aki az i. e. 6–5. században *A hadviselés törvényei* címmel kidolgozott vezetési alapműben a politika és a hadvezér elvárható kapcsolatát, a vezetési folyamatban figyelembe veendő elveket, a tevékenységet befolyásoló tényezők vizsgálatának rendjét, a vezető ösztönzésének, magatartásának elvárható követelményeit írta le. Ez a több mint két és félezer éves mű módszertani hatással van az állami és katonai vezetők felkészítésére, a stratégiai gondolkodásra, etalonként szolgál a döntés-előkészítés tartalmára, módjára, az információs rendszer működtetésére.

Szun-Ce a hadviselés fundamentumaként az alábbi 5 alappillért jelölt meg.

1. Az „*Út*” amely az *erkölcsi egységet* jelenti: a győzelem alapfeltétele a nép és uralkodójának egyetértése. Az egység csak együttes gondolkodással és együttes áldozathozattal valósítható meg ott, ahol kétségek és félelem nélkül lehet élni.
2. Az „*Ég*” mint alappillér jelentősége: azt vizsgálja, hogy a szervezeti tevékenység környezeti tényezője miként befolyásolja (segíti vagy gátolja) a harc eredményességét, azaz nem mindegy, melyik évben és melyik napszakban, milyen időjárási körülmények között történik a harc. Ez a tényező képezi alapját az időszámvetésnek is.
3. A „*Föld*” mint alappillér jelenti: a harcot befolyásoló katonaföldrajzi sajátosságok maradéktalan figyelembe vételét a felvonulási útvonal, a harcterület kijelölésénél. Ez a környezet, a terepértékelés szükségességére mutat rá.
4. A „*Hadvezér*” alappillérként jelenti: a harcot vezető személynek olyan tulajdonságokkal kell rendelkeznie, mint bölcsesség, elfogulatlanság, emberség, bátorság, szigorúság. A hadvezér tudománya abban rejlik, hogy képes értékelni a terepet; ismeri az ellenséget és a saját csapatokban rejlő lehetőségeket; előre megszervezi a győzelmet.
5. A „*Törvény*” jelenti: a katonai szabályok, a rend és a fegyelem érvényesítését, a csapatok tevékenységének tervezését, szervezését, tagjainak kiképzését, nevelését, a parancsnoklást, az ellátást, és a szükségletekről történő gondoskodást.

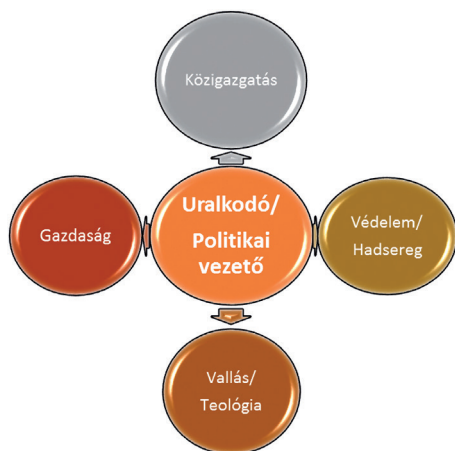
A hadviselés pillérei az alapelvek alkalmazásával realizálódnak. Az alapelvek a vezetői tevékenység rendszerében, a vezetői folyamatmegoldásban, a parancsnoki munkában a vezető (a hadvezér, a parancsnok) személyén keresztül, vezetői tevékenységében reprezentálódnak.

Kínában dolgoztak ki i. e. 300 körül egy olyan bürokratikus rendszert, amellyel létrehozták a történelem első hivatalnokok által vezetett jogállamát. Ez a Weber-i bürokrácia egyik előhírnöke volt.

A görög filozófus Plátón (i. e. 427–348) az *Állam* című művében az *ideális kormányzás és az ideális állam működtetésének alapelveit* fejtette ki. Bemutatta a szükséglet szerepét a munkára való hajlandóságban. Kifejtette azokat a tulajdonságokat, amelyekkel a vezetőnek rendelkeznie kell (*bölcsesség, bátorság, mérsékletesség, igazságosság*). Plátón szerint a tökéletes vezetők filozófusok lehetnek, mert csak ők képesek megragadni az örök, változatlan létezőt, azaz az erényeknek nemcsak az árnyékát szemlélik, hanem a legtökéletesebb ábrázolását, alapvetően a valóságát is. Későbbi megállapítás szerint a jólét és a fennmaradás csak ott remélhető, ahol a törvény az úr a vezető felett.

Arisztotelész (i. e. 384–322) a hatalom gyakorlásának különböző pozitív és negatív formáit, megnyilvánulásait vizsgálta. Megállapításai autentikusak a mai társadalmak számára is. A szerző szerint a jó vezetésnek 1. az egyszemélyi vezetés, 2. többek uralma a közjó érdekében (erényes és jellemes személyekből álló testületi vezetéssel), 3. a nép uralmának közjót szolgáló formájának hatalom általi gyakorlásában (demokráciában) szükséges reprezentálnia. A hatalomnak (vezetésnek) a jellemes tisztségviselők általi realizálásával a szabadság, az egyenlőség, a jellemesség elve alapján kell érvényesülnie. Ezzel állította ellentétbe a szerző a zsarnokság, az oligarchia (eltorzult – saját maga, maguk javát mindenek fölé helyező – testületi vezetést), és az anarchia veszélyét. Arisztotelész szerint a jog és a törvények biztosítják, hogy az államon belül rend legyen, a szegények és a gazdagok együtt élhessenek.

Az ókorban kialakult és a történelmi fejlődésen át a társadalom különböző szegmenseiben permanensen és dominánsan érvényesülő vezetés direkt, illetve indirekt módon befolyásolja más ágazati területek funkcionálását. Ezek a főbb területek az alábbiak:



12. ábra

*A vezetés kialakulása a társadalom főbb területein*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

A fentiek alapján megállapítható, hogy a főbb társadalmi tevékenységi profilok – gazdasági, katonai, közigazgatási, vallási, kulturális – mint az állami vezetés alappillérei már az ókorban kialakultak, s mindezt a mindenkori politikai hatalom birtokosa vezérelte. A hatalom birtokosai államonként más és más formában (megnevezéssel) jelentek meg, így beszélhetünk császárokról, királyokról, fáraókról, cárokról, fejedelmekről stb. Az állami felépítmény biztosította egy stabilnak nevezhető vezetési rendszer működtetését, amely döntően a despotizmusra épült. A vezetés átruházása elsősorban az utódlásra épült, a vezetés fogásait különböző formában és módon (általában precedens alapon) elsősorban a kiváltságos személyeknek tanították a „királyi” pedagógusok, filozófusok.

A kultúra a mindenkori uralkodó hitéhez, nemzeti elkötelezettségéhez, hatalmi helyzetéhez viszonyítottan és annak függvényében alakult. A kor jellemzőinek megfelelően elsősorban a despotikus jelleg dominált, ahol – mint minden rendszerben – voltak kegyelttek,



az *emberi kapcsolatok kialakításakor* a társadalmi ranglétrán elfoglalt hely és szerep volt a mérvadó. Lényeges eltérés figyelhető meg Egyiptom, Szudán, Mezopotámia vagy éppen Kína, és a Római Birodalom szervezeti kultúrájának megjelenései között. Különös jelentőséget tulajdonítottak a *vezetői tekintélynek*, amelyet elsősorban a *személyes példamutatással* értek el (Nagy Sándor, Julius Caesar stb.).

Bár a 20. század tudományának nevezik a vezetéssel foglalkozó rendszerbe foglalt ismereteket, de ha elemezzük *az ókori államok gazdasági, társadalmi, kulturális és hadművészeti tevékenységét*, megállapíthatjuk, hogy valamennyi területen *feltárható és bizonyítható a stratégiai szemlélet és a vezetés tudatossága*. Ezek nélkül nem maradhattak volna ránk az ókori világ építészeti csodái, olyan leletek, melyek tanúsítják a nagy tömegeket ellátó gazdasági termelés elterjesztést, a kereskedelem és a logisztikai rendszerek megalapozását stb. Az államgépezet működtetése, a több tízezer fős szárazföldi és haditengerészeti erők kialakítása, mozgatása, ellátása csak tervszerű, szervezett tevékenység útján válhatott lehetővé. *Tudatos tervezői munkával alapozták meg a döntéseket*, majd a kornak megfelelő *lineáris vezetési struktúrára* támaszkodva hangolták össze a tevékenységet: *közvetlen irányítással és ellenőrzéssel* gondoskodtak a megvalósításról. Ha megvizsgáljuk a kor humán erőforrásainak helyzetét, felkészültségét, „elkötelezettségét”, egyértelműen a *parancsolati vezetés* dominált. Ez a vezetési felfogás a leigázott népek közül rabszolgává tett személyek vonatkozásában *autokratikus módon* valósult meg, majd a vallás terjedésével a *Teremtőnek*, az *Úrnak* vagy bármilyen, az adott kultúrában meghatározó *istennek tulajdonított legfelsőbb égi parancsolattal* befolyásolták, vették rá az embereket az engedelmessegre, a hűségre, az elkötelezettségre (elkötelezettségre).

Megállapíthatjuk, hogy ebben a korban kialakult *a stratégiai vezetés*, amely mind *vezetési metodikában, mind a döntéshozatal tekintetében a felső vezetéshez kötődik, és elválik a taktikai és operatív vezéstől*.

### 2.1.3. A középkori szervezeti vezetés alakulása

Az előző részek a vezetésnek az ókorban jellemző tendenciáit, releváns jegyeit mutatták be. A középkorban a társadalmi szerkezet az átalakuló tulajdonviszonyokhoz igazodott. Ez jelentős szervezeti átalakulást is maga után vont, melynek következtében a vezetői tevékenység, a vezetési szerepek és más vezetési tényezők is átalakultak, változtak. A középkorban is, dominánsan a tevékenységi profilnak megfelelően vizsgálhatjuk a vezetés alakulását. Megállapítható, hogy kezdetben a *vallási és a katonai szervezeteknél találunk lényeges átalakulást, illetve fejlődést*, majd a különböző gazdasági és eszközfejlődés, az újabb találmányok, felfedezések további, még nagyobb fejlődési lehetőségeket alapoztak meg a társadalom valamennyi területén.

A Nyugatrómai Birodalom bukása (476) nem indított el egy csapásra gyökeres változást sem a társadalom vagy a gazdaság, de még a vezetés területén sem, hanem egy folyamatos és lassú átalakulást figyelhetünk meg. Ezt támasztja alá a népvándorlás korában, a 6–12. században élő osztják, délszláv, török stb., népek nagycsaládjainak szerkezetének vizsgálata is. A nagycsalád férfiaágon számított vércsoviségnek, a nemzedékek pedig addig maradtak együtt, amíg a termelési eszközök ezt lehetővé tették. A nagycsalád nemcsak vércsoviség, de vagyoni, termelési *érdekcsoviség* is volt, melynek keretében a legszigorúbb

eszköz- és szerszámkészletet leszámítva a *magántulajdon* fogalma ismeretlennek számított. Ezt a vérvagyony- és munkaközösségi szervezetet a nagycsalád feje az apa, vagy a legidősebb, legbölcsebb férfitag vezette és képviselte, de a vagyon felett nem rendelkezett kizárólagos hatalommal, hogy azt elidegeníthette, vagy önkényesen szétoszthatta volna. A családfő vezetői szerepe addig tartott, amíg ő fizikai és szellemi téren a szervezet tagjai fölé tudott emelkedni. Idővel azonban ezt a pozíciót át kellett adni a család következő utasí-  
idősebb, a leköszönő vezér által jelölt és a többség által támogatott legrátermettebb férfitagjának, vagy az elsőszülött fiúnak. A *családfő hatalma egyébként korlátlan, ő osztja el és ellenőrzi a munkát, ő tartja számon és képviseli a család érdekeit*. A családban sajátos helye volt a megvásárlással (és hozománnyal) bekerülő feleségnek, aki engedelmességgel tartozott nemcsak a családfőnek, de a család minden férfitagjának.

A török törzsekben a személyek, törzsek státuszát pontosan reprezentálta azok rangsora. Emellett a rangsor a törzsek és személyek nemzettségben elfoglalt helyét, szerepét és ezzel együtt jogkörüket is meghatározta.<sup>3</sup>

A magyar törzsfők korlátlan hatalommal tartották kordában a népet, és ha megvizsgáljuk a 12. századi magyar társadalom hatalmi szerkezetét,<sup>4</sup> megállapíthatjuk, hogy a király is azzal rendelkezett. A középkori legfelsőbb vezetők számára – az arisztotelészi és a keresztényi tanokra alapozottan – fogalmazták az úgynevezett *királytűkröket*.<sup>5</sup> A magyar politikai vezetés első és önálló alkotása az *Intelmek könyve*, amely Szent István király (996–1038) tapasztalatait és tanácsait tartalmazza, melyeket fiának, Imre hercegnek (1031) címzett. A könyv a magyar feudális uralkodónak nyújt útmutatást a feladatai ellátásához, erős morális és vallásos jelleggel. Az ebben megfogalmazottak szerint az uralkodónak például érdemes megbecsülnie és rendszeresen elismernie a főembereit és királyi tanács tagjait.

A magyar nagycsalád szerkezetét és hatalmi viszonyait vizsgálva tehát megállapítható, hogy a *családfő* éppen olyan korlátlan úr volt, mint a király. Alapvetően ő volt az, aki *megtervezte és megszervezte (kiadta) a munkát, ellenőrizte, elszámoltatta a család tagjait úgy, hogy neki nem kellett dolgoznia*. Feltétlen engedelmességgel tartozott neki a család minden tagja, ő a házbeliek mindegyikét tegezte, őt azonban mindenki magázta, még a testvérei és a felesége is. A magyar családban az asztali ültetési rend ugyancsak státuszhoz kötött volt, amely egyben meghatározta a személyek rangját is. Sajátos volt a nő, a feleség helyzete,

<sup>3</sup> A kánok székhelyén, a nagygyűléseken (kurultaj), vagy lakomákon mindenkinek meghatározott, kijelölt helye volt. A sátrak ajtaja kelet felé nézett, amelyek jobbra és balra szárnyként csatlakoztak a kán közepén felvert sátrához, így a sáortábor észak–dél irányú volt. Az aransátorban a legtisztetreméltóbb helyen a Kün kán ült. A nemzetiségek leghíresebbjei – az egész nép megegyezése szerint – a feláldozott juhnak a fejét és a karaját nyújtották neki, mondván ez a kijáró rész. Az ajtó mellett Erkül hodzsa ült, ő – a vezért illető jog alapján – a juh oldalát kapta. A szárnyakként csatlakoztatott sátrakban a kánok fiai státuszuk szerint foglaltak helyet, illetve ugyanennek függvényében részesültek a juh részeiből.

<sup>4</sup> Freisingeni Ottó, 1147-ben Magyarországon átutazó püspök megállapította, hogy a magyarok uralkodójuknak annyira alá vannak vetve, hogy nemcsak nyílt ellenszegülést, de a titkos zúgolódást is büntetnek tekintik. Ha bárki a megyegrófok közül a király ellen legcsekélyebb sértést elköveti, vagy általa igazságtalanul megvádoltatik, akkor az udvar által kiküldött katona megfogja, megkötözi, és a vesztőhelyre viszi. A fejedelem akarata mindenkire nézve kötelező törvény. Lásd: SZAMOTA István szerk. (1891): *Régi utazások Magyarországon és a Balkán-félszigeten*. Budapest, Franklin-Társulat. 17. Elérhető: <http://vmek.oszk.hu/04600/04635/04635.pdf> (A letöltés dátuma: 2017. 06. 21.).

<sup>5</sup> „Didaktikus célú mű, mely a leendő uralkodóhoz fordulva rajzolja meg az eszményi államfő alakját.” ([http://enciklopedia.fazekas.hu/mufaj/Fejedelmi\\_tukor\\_kiralytukor.htm](http://enciklopedia.fazekas.hu/mufaj/Fejedelmi_tukor_kiralytukor.htm))

akinek pontosan előírt feladatot kellett teljesítenie, de az asztalhoz nem ülhetett, férjét nem tegezhetette, férje halála esetén annak öccséhez kellett nőül mennie.

A középkorra legjellemzőbb társadalmi és szervezeti háló a *hűbéri szerkezet*. Az első ezredforduló előtt az elemi biztonságot veszélyeztető körülmények miatt egyre több ember szorult védelemre. Kialakult szokás volt, hogy a rendelkezéssel bíró földtulajdonos felajánlja földjét, és így védelmet és területhasználatot biztosítottak neki. A katonai és a hivatali réteg is érdekkapcsolatot talált a társadalom vezető csoportjával. Szolgáltatásuk fejében védelmet, karrierlehetőséget kaptak, urukhoz *hűbéri kötelék* kapcsolta őket, esküjük szerint hűséggel és szolgáltatásokkal tartoztak. *A király hatalmát jelezte a parancsadási jog, a legfőbb bírói státusz. Ő vezette a hadsereget, gazdasági jogokat szerzett, őt illette az adókimutatás és a vám-szedés joga. A királyi hatalom legitimitását az egyházi felkenés biztosította, törvényesítését pedig a koronázás. A hatalom központosítása biztosította a centralizált vezetést, a központi akarat véghez vitelét pedig törvényekkel, rendeletekkel, és ha szükséges volt erőszakos eszközökkel garantálták. A társadalom szerkezetének bonyolultabbá válása a magasabb szinteken folyamatosan kialakuló specializációhoz vezetett, ami precízebb felkészültségű személyek alkalmazását tette szükségessé. A felsőbb vezetés mellett tanácsadó testületet alkalmaznak. A tanácsadó testületben jelen voltak a világi és az egyházi szakértő főméltóságok.*

A vezetéselmélet fejlődéséhez jelentősen hozzájárult Machiavelli (1469–1527) firenzei államférfi és író, aki kidolgozta *a vezetővé válás és a hatalom megszerzésének lehetséges útjait, összegezve a vezetési és szervezési tapasztalatokon nyugvó korabeli progresszív felfogást*, amely megalapozta a következő évszázadok – máig megfigyelhető – *szervezeti, állami vezetését. Pontosította a vezetővel (a fejedelemmel) szemben támasztott viselkedési, jellembeli követelményeket. Rámutatott a vezető legfőbb tulajdonságára: arra az akarat-erőre, amelynek mindig megingathatatlanak kell lennie a kitűzött cél elérésének szándékát, a hatalom megszerzését és megtartását illetően. Ugyanakkor rámutat arra, hogy a fejedelemnek (a vezetőnek) olyan vezetői felkészültséggel kell rendelkeznie, hogy mindig megtalálja a környezeti változások hatásaihoz legjobban igazodó és leghatékonyabb cselekvési módot. Machiavelli *A fejedelem*<sup>6</sup> című művében olyan államférfit jelenít meg, akinek minden eszközt meg kell ragadnia a hatalom megszerzése és megtartása érdekében. A módszerekben nem kell válogatnia: amit a helyzet és a körülmények megkívánnak, azt alkalmaznia kell. A szerző felfogása szerint az uralom, a hatalom nem ismer emberséget: erőszakkal, következetes kiméletlenséggel kell azt biztosítani, vagyis a vezetés eszközei és módszerei között a kegyetlenséget, a ravaszságot, a hitszegést is alkalmazni lehet a cél elérése, az érdekek érvényesítése végett.*

A középkorban alakult ki az állami hatalom mellett a mai napig egyre racionálisabban működő egyházi hierarchia, amely *a pápa, bíborosok, érsekek, püspökök, esperesek, lelkészek (plébánosok), hívők* rendszerét öleli fel. A vezetés legfőbb eszköze s egyben módja *„a felsőbb (minden)hatóság”-ra való hivatkozás, azaz a parancsolati vezetés. Ez a bibliai történelekből levont következtetésekkel és azok továbbgondolásával a példakövetésre való felszólítás útján történik. Ugyanakkor meg kell állapítani, hogy a katolikus egyház az ideológiai és gazdasági befolyásának kiterjesztése, hatalmának megerősítése érdekében ebben a korban nem igen válogatott az eszközök között.*

<sup>6</sup> Machiavelli, Niccolò (1964): *A fejedelem*. Budapest, Magyar Helikon.

### 2.1.4. A szervezeti vezetés fejlődése az újkorban

Az újkorban<sup>7</sup> a gazdasági átalakulás, a termelési eszközök fejlődése, majd a *technikai forradalom* szükségszerűen magával hozta a szervezetek átalakítását is, megkövetelve a vezetői felkészültség felülvizsgálatát. A 18. századi ipari forradalomig a szervezetek vezetése, azok funkcionális jellegéhez kapcsolódott: csak a felsőbb szinteken vált a szervezeti tevékenység meghatározójává. A fejlődés következtében a termelésbe egyre több eszközt, gépet vonnak be, de még a 19. században is a manufaktúrák szintjéről a kézi munkára alkalmazott tulajdonosi metodikával látták a vezetést eredményesen realizálhatónak.

Richard Arkwright (1732–1792) feltaláló, mechanikus, aki az ipari forradalom idején a fonógép tökéletesítője volt, jelentősen hozzájárult a vezetés fejlesztéséhez. Arkwright ismerte fel elsőként a gépi technológiára épített termelés jelentőségét, ami új feltételek kialakítását tette szükségessé. Ennek megfelelően kidolgozta a gépi működésnek megfelelő *rendtartást*, az emberek tevékenységéhez új munkakörülményeket alakított ki, a munkásokat az új technológiai folyamatoknak megfelelően oktatta, betanította, a szükséges műveleteket pedig begyakoroltatta. Olyan szabályzatot dolgozott ki, amelyet a gyakorlatban is sikeresen alkalmaztak. Arkwright vezetői kvalitása abban is megmutatkozott, hogy felismerte és megoldotta azokat a szervezeti problémákat, amelyek egy üzem létesítésével járnak.

A történelem első mintaszerűen vezetett gyárát 1762-ben alapította Matthew Boulton az angliai Sohóban. A kor műszaki színvonalát magasan felülmúló fémfeldolgozó üzemben a vezetés által kidolgozott és bevezetett technológiai folyamat biztosította a célszerűséget. Boulton kiemelkedő jelentőséget tulajdonított a precízen dolgozó, kvalifikált munkaerő kialakításának és annak szervezeti elkötelezettségének. Ebben az üzemben dolgozták ki 1770-ben az első – vezetési feladatokat előíró, összegző – szervezeti szabályzatot, bevezették a vezetők és a tulajdonosok heti megbeszélését, ahol informálódtak a termelés helyzetéről, az értékesítésről. A vezetés feladata volt a célok meghatározása, a tervek kidolgozása, a feltételek megteremtése, pontos, összehangolt tevékenység biztosítása. A vezetés hatékonyságának fokozásával, jó szervezéssel elérték, hogy a gyáruk négy év alatt megtízszerezte a termelést. Boulton munkatársával James Watt-tal (aki a gőzgép feltalálója volt) az első vezetési tanácsadók voltak, akik elsősorban a mechanikus szerkezetek üzembe helyezésével, a gépi termelés megszervezésével lettek koruk és az utókor elismert vezetési szakemberei. Fiaik is kiváló vezetői készséggel, szakértelemmel és kiemelkedő kreativitással rendelkeztek, jól értették a hosszú távú tervek kidolgozásához, a szervezet célirányos fejlesztéséhez. 1800-ra a gépgyárak a világ legkorszerűbben vezetett, működtetett termelő szervezete lett, amelynek vezetési elvei, szervezeti működése egy évszázaddal előzte meg a korabeli üzemek vezetési színvonalát. A sohói üzem nagy hangsúly fektetett a költségszámolásra, s 22 alapkönyv vezetésével járultak hozzá a vezetés támogatásához. A számvitel rendeltetése az volt, hogy elősegítse a hatékony, célirányos működtetést, a gazdaságtalan alrendszerek feltárását, kiiktatását. Matthew Robinson Boulton és ifjabb James Watt költség-elszámolási rendszere, vezetési elvei és módszerei olyan elgondolásról tesznek tanúbizonyságot, amely csak a modern és tudományosan képzett menedzserek tevékenységében található meg. Ebben

<sup>7</sup> 1640-ben, az angol polgári forradalommal, de bizonyos nézetek szerint már 1492-ben, Amerika felfedezésével, megint más meglátások szerint pedig 1517. október 31.-én, a reformáció kezdetével, Luther Márton történelmi jelentőségű tettel – a wittenbergi vártemplomra kifüggesztette 95 pontos kiáltványát – kezdődött az újkor.

a gyárban fordult elő elsőként, hogy a *termelés magas műszaki színvonalát is meg tudta előzni a vezetés szervezete, racionalitása.*

Charles Babbage (1792–1891) a Cambridge-i Egyetem matematika professzora, kialakította az elektronikus számítógépek valamennyi fontos funkciójának elvi sémáját. A vezetés elméletének a fejlődéséhez azzal járult hozzá, hogy a vezetési tapasztalatok tudományos kutatását és a tudományos eredményeknek az ipari termelésbe állítását szorgalmazta. Az ő érdeme továbbá, hogy felismerte a *vezetők és a szervezetek közötti vezetői tapasztalatcsere* szükségességét, amelyet addig, illetve még sokáig a gazdasági megfontolásból kötött házasságokkal és a szakemberek kölcsönös csábítgatásával helyettesítettek. „Babbage Taylort megelőzve leszögezi, hogy a vezetés nem megtanulhatatlan művészet, hanem általános alapelvei és elsajátítható szabályai vannak.”<sup>8</sup> Babbage ismerte fel az *időtanulmányok jelentőségét* a termelő-szervezeteknél; a vizsgálatokhoz *előnyomtatott űrlapokat használt*; és hozzá köthető a *munkafolyamatok költségalakulásának* tanulmányozásához szükséges *gazdasági elemzés* bevezetése.

A társadalmi tevékenységi profiloknak megfelelően, a védelmi szervezetek vezetésének a szervezetfejlesztési tevékenységében is dominált a műszaki szemlélet. A hadvezetés érdeklődésének a középpontjában az új fegyverek, eszközök használata, kezelése állt, és kevésbé foglalkoztatta őket annak szervezeti alkalmazási vonzata, racionális alkalmazásának lehetősége.

A társadalom történelmi fejlődésének tanulmányozásából megállapítható, hogy az *emberek közös célra irányuló tevékenysége csak akkor realizálódhat, ha megjelenik a vezetés mint elkülönült, önálló tevékenység.* A vezetésfejlődést tanulmányozva megállapíthatjuk, hogy az – önálló tudománnyá válásáig – a *gazdasági, katonai, vallási, közigazgatási területen volt leginkább megfigyelhető, s a mindenkori politikai hatalom dominálta.*

### 2.1.5. Összegzés

A különböző korok, társadalmi formációk, illetve tevékenységi profilok vezetési megnyilvánulásait az alábbiakban összegezhethetjük:

1. *A kommunikáció kezdettől fogva domináns szerepet játszik a célok kijelölésében, az emberek cselekvésre készítetésében.*
2. *A vezetési tapasztalatok gyűjtése, átadása, a vezetői felkészítés – évszázadokon át – csak szűk körben, meghatározott, kiváltságos személyek, társadalmi csoportok vonatkozásában történt.*
3. *A szervezeti döntés a szervezeti hatalom legfelső fokán koncentrálódott, ebből adódóan az erőforrások feletti rendelkezés is.*
4. *Az ősi közösségi tulajdon felbomlását követően a szakrális rendszer megerősödésével és a tulajdon centralizálódásával a szervezeti tevékenység során az ösztönzés mellett döntően a cselekvésre készítetés, cselekvéskikényszerítés dominált.*
5. *A szervezeti struktúra az egyszerűséget, az átláthatóságot, a világos alá-fölérendeltséget tükrözte.*
6. *A személyek kiválasztásában a vérségi, családi kötelék, a vezetői posztok öröklése dominált, míg a döntés végrehajtására a legrátermettebb, legtapasztaltabb, legügyesebb és nem utolsósorban a lelegkötelezettebb alárendeltek alkalmazták.*

<sup>8</sup> BENE László (1970): *A vezetés tudományos megalapozása.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 125.

7. *A beosztott vezetők feladatátadói, szervezői, közvetlen irányítói, ugyanakkor igen csekély döntési és korlátozott ellenőrzési jogkörrel rendelkeztek.*
8. *Vezetőket csak a legszükségesebb posztokra állítottak, akiknek azonban hatalmas tekintélyük, alattvalóikhoz viszonyítottan nagy presztízsük volt.*
9. *A politikai, a társadalmi, a gazdasági relációban a hatalom gyakorlását alapvetően a tulajdoni viszony határozta meg. A katonai, a vallási, a közigazgatási struktúrában az elfoglalt pozíció biztosított hatalmi jogkört, hatalmi erőteret, amit viszont szinte mindig releváns mértékben determinált a politikai, gazdasági „elkötelezettség”, az azoktól való függés.*

## 2.2. A szervezetvezetés tudományos megalapozása, alakulása

Az ipari forradalomtól kezdve az egyre diverzifikálódó szervezetek vezetése már óriási erőfeszítést kívánt meg a tulajdonosoktól, illetve az általuk kijelölt vezetőktől. *A 20. századot megelőzően a szervezetek vezetése lényegében szakmaspecifikusan történt.* A szervezetek működtetése nagy erőforrás mozgósításával, elsősorban lineáris folyamatban, hosszú idő igénybevételével, közvetlen vezetői ellenőrzés mellett realizálódott. A vezető legidőigényesebb és legtöbb energiát felőrlő feladata a *szervezeti és személyi koordináció.*

*A vezetők és menedzserek felkészítése* elsősorban „hagyományozódás” útján, apáról fiúra származtatva, *döntően gyakorlatiasan történt.* A *tömegtermelés* magával hozta a piacok megszerzéséért és megtartásáért folytatott kíméletlen versenyt. *Ez a verseny megkívánta a termelés korszerűsítését, a vezetők és menedzserek felkészítését pedig már nemcsak hagyományos, gyakorlati alapon, hanem szélesebb körű elméletre alapozottan végezték.* A szervezetvezetés tudományos megalapozásához és megvalósításához, a *munkafolyamatok racionalizálásához* különböző megközelítési módokon járult hozzá az *amerikai Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, a francia Henri Fayol és a német Max Weber.*

Később, amikor a szervezeti teljesítmény már kevésbé volt a korábbi módon fokozható, az új kutatási területek bevonásának eredményeként megjelentek más elméleti felfogások is. A számos kutatási eredményből az *emberi viszonyok tana, az információelméleti és különösen az integrált elméleti irányzatok váltak dominánssá.* A gyakorlati alkalmazás tekintetében az emberi viszonyok tana, a *kontingencia (szituációelmélet),* a rendszerszemléletű és a stratégiai választások elméletei terjedtek el.

A *döntéstámogatási rendszerek* vonatkozásában a kvantitatív és a matematikai elméleti megközelítések, modellezések váltak relevánssá. Terjedelmi okok miatt a számos felfogás közül itt csak néhányat lehet kiemelni, amelyek – megítélés szerint az élet minden területén így a közszolgálat valamennyi vezetői tevékenységében is – hasznosíthatók. A sokféle elgondolás kialakulása azzal is magyarázható, hogy minden korban valamennyi terület vezetője átvette, adaptálta és felhasználta a saját vezetési praxisában a korábban elért eredményeket, szükségszerűen újragondolva azokat.

Bár a vezetés tudománnyá válását a vezetéstudománnyal, szervezéselmélettel és menedzsmenttel foglalkozó szakemberek döntő többsége 1911-től datálja, a jövő közszolgálatának reprezentánsainak tudniuk kell, hogy korábban is vezettek több százezer fős szervezeteket (haderőt) szárazföldön és tengereken, de monumentális értékeket is teremtettek más területeken (például a piramisok, a Kínai Nagyfal, bazilikák, dómok, székesegyházak,

várak stb. építése). E kiemelkedő tevékenységeket vezetőknek meg kellett teremteniük az ezekhez szükséges logisztikai háttérrel is, ami igen nagy vezetői előrelátást igényelt. Ezeknek az óriási feladatoknak a sikeres megoldásai már nem voltak spontán módon, hanem sokkal inkább csak egy tudatos vezetési munka eredményeként kivitelezhetők.

A tömeghadsereg megjelenése, a fegyvernemek, szakcsapatok létrejötte, a harctevékenységi folyamat bonyolultabbá válása, tér- és időbeni kiterjedése szükségessé tette a vezető állomány iskolarendszerű szakmai, vezetői felkészítését. Míg a középkorban a vezetői felkészítést a vezetői tevékenység „ellesése” és saját tapasztalatok szerzése jelentette, addig a 16–17. századtól a gyakorlatban történő felkészítésről fokozatosan áttértek az iskolarendszerű (elméleti alapokra támaszkodó) oktatásra. *Orániai Vilmos és Orániai Móric nevéhez fűződik a reguláris hadsereg létrehozása (1584) Németalföldön. Az Orániaiak az ókori harcrendi formák átvételével, a kiképzés bevezetésével, a pontos fizetéssel, a bonyolultabb műveletek elemekre bontásával (a tüzelés végrehajtását 43, a lándzsa kezelését 24 ütemre osztották) új utakat nyitottak meg a haderők felkészítése előtt, s különösen a vezetői érmánnyal szembeni követelményrendszerben.*

A velenceiek már 1506-ban tüzériskolát létesítettek, majd a németalföldi Siegenben 1607-től katonaiskola működött. Wallenstein 1624-ben, Csehországban – Gitschinben – megalapította a Friedlandi Akadémiát. Drezdában 1629-ben, Berlinben 1705-ben hoztak létre a katonaiskolát. A Mária Terézia Katonai Akadémia 1752-ben nyitotta meg kapuit. Franciaországban a Brienne-i Katonai Akadémiát 1776-ban nyitották meg.

Oroszországban az 1689-ben trónra lépő I. (Nagy) Péter kialakította a központi katonai apparátus bürokráciáját, és az egész birodalomra kiterjedően – a racionális sorozási törvény értelmében – bevezették a rekrutálódó (újoncozó, toborzó) sorkatonaságot, amelyet kizárólag állami forrásokból tartottak fenn. A szigorúan hierarchizált tisztikar tagjai egy katonai bürokrácia tisztségviselőivé váltak.

A következő században II. (Nagy) Frigyes porosz király (1740–1786) úgy szervezte át a hadseregét, hogy az gépként működjön. A római légiók felépítéséből és az orosz bürokratizmusból tanulva olyan reformokat valósított meg, amelyek bevezetésével egy adott feladatot nagy hatékonysággal megoldani képes gépként tudta működtetni a hadseregét. Ezt a „gépi bürokráciát” azzal érte el, hogy bevezette:

- az egységes típusú parancsokat;
- a standard uniformist az egyes csapattesteknél;
- a feladatok elkülönítését;
- a szisztematikus drillt a kiképzésben;
- a normákhoz igazított szervezeteket, időt, anyagot stb.

*1808. augusztus 6-án átfogó reform keretében törvényben határozták meg – többek között – a poroszországi tisztí professzionalizmus követelményeit.* Az alábbi oktatási és vizsgakövetelmények realizálásával látták megvalósíthatónak a tisztek általános képzését, és szakismereteik fejlesztését: „egy tizenhét és fél éves porosz gimnáziumi tanuló általában a következő lépcsőfokokat járta be huszonhárom esztendő korában történt tisztí kinevezéséig:

1. ezredparancsnok általi jelölés;
2. általános műveltségi vizsga letétele;
3. hat hónap szolgálat közlegényként;

4. „kardbojtos zászlós”-i kinevezés;
5. kilenc havi kiképzés a hadosztályiskolán;
6. szakvizsga katonai és vezetési tárgyakból;
7. ezred tisztjeinek befogadó nyilatkozata;
8. hadnaggyá történő kinevezés.”<sup>9</sup>

Európában és az Egyesült Államokban is már a 19. században megkezdődött a katonatisztek képzése: United States Military Academy, West Point (1802); The Royal Military Academy, Sandhurst (1812), de lehetne tovább sorolni az európai városokat, ahol a század második felére kialakult a kétszintű (2–4 éves alaptisztképző és 2–3 éves törzs, illetve törzstiszti, később vezérkari) tisztképzés.

1707-ben hazánkban a *Nemes Ifjak Társasága* kötelékében vette kezdetét a magyar tiszti előképzés, majd az 1808 után – a Ludovika Akadémia alapítását követően – 1872-ben az első hazai katonatiszti vezetőképző intézet is megkezdhette működését.

Kiemelendő még a lengyel Karol Adamiecki munkássága. Az ő kutatási eredményei és az előzőekben felsoroltak bizonyítják, hogy milyen jelentőséggel bírt a későbbiekben a marketing, a szakmai eredmények nyilvánosság elé tárása, illetve a tudományos szakmai folyóiratokban történő publikálás.

A vezetés tanulásának szükségességét F. W. Taylor amerikai gépészmérnök fogalmazta meg: „hazánkban szinte mindenütt milyen nagy veszteségeket okoz a hatékonyság hiánya mindennapi tevékenységünkben. Megpróbálom meggyőzni az olvasót arról, hogy az alacsony hatékonyság ellenszere a szisztematikus vezetés, nem pedig néhány kivételes képességű ember alkalmazása. Szeretném bebizonyítani, hogy a jó vezetés igazi tudomány, amely pontosan meghatározott törvényekre, szabályokra és elvekre épül. Arra is szeretnék rámutatni, hogy a tudományos vezetés alapelvei minden emberi tevékenységre alkalmazhatóak a legegyszerűbb egyéni tevékenységtől a nagyvállalatok vezetéséig bezárólag.”<sup>10</sup>

Taylor, Fayol, Max Weber más-más oldalról foglalkozott a szervezetvezetéssel, de valamennyien maradandót alkottak, mint e terület tudományos alapítói. Ezért is nevezzük őket a *vezetéstudomány klasszikusainak*. Közéjük sorolhatjuk – teljes joggal – Henry Fordot, aki a nagyüzemi tömegtermelés megalapítóját.

<sup>9</sup> HUNTINGTON, Samuel P. (1994): *A Katona és az Állam*. Budapest, Zrínyi–Atlanti Kiadó. 42.

<sup>10</sup> TAYLOR, F. W. (1903): *Shop Management*. New York.; TAYLOR, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York.; Lásd magyarul: TAYLOR, F. W. (1983): *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.



### 2.2.1. Klasszikus (eltárgyasult) vezetéselméleti irányzat

*Frederick Winslow Taylor (1856–1915)*<sup>11</sup>

Taylor – a helyzetéből, előéletéből adódóan is – elsősorban a szervezet alsó szintjén, a termelőüzemben folyó munka vizsgálatával foglalkozott. Alapvetően a fizikai munka analízisét végezte, és annak a racionális megszervezését és irányítását igyekezett tudományos alapokra helyezni.



13. ábra

*Frederick Winslow Taylor*

Forrás: Wikipedia. Elérhető: [https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)  
(A letöltés dátuma: 2017. 05. 07.)

Főbb alapelvei a következőkben foglalhatók össze, amelyeket *Taylor* „talált fel:

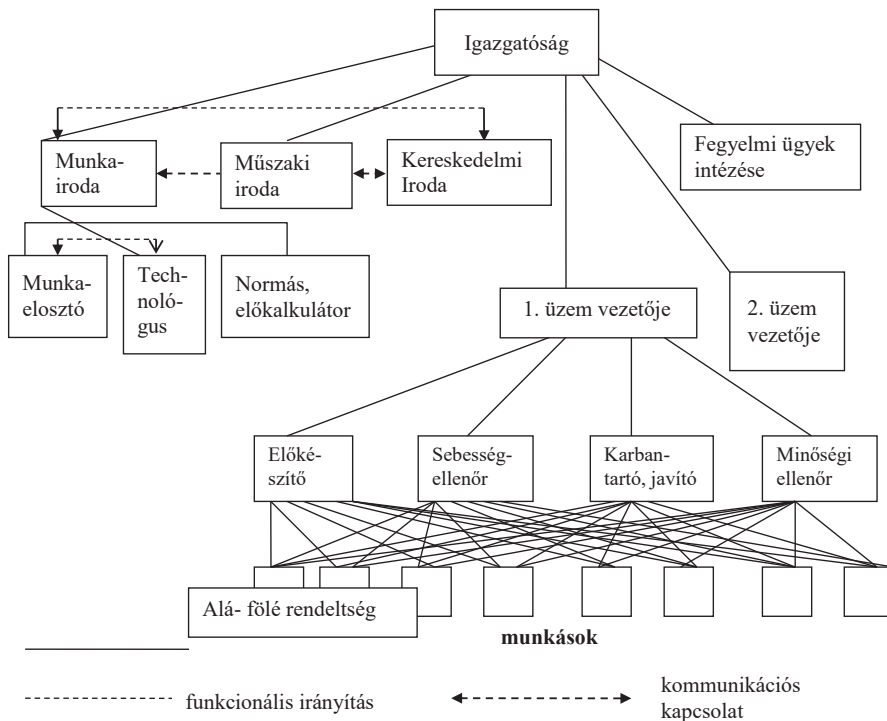
- *a technológust, és vetette meg a gyártás technológiai előkészítésének alapját a műveleti utasítás bevezetésével;*
- *a programozót és (K. Adamiecki találmányát nem ismerve) a programozást;*
- *az időmérő-normást és előkalkulátort;*
- *a karbantartót és a speciális karbantartást és javítást;*
- *a minőségellenőrt és a minőségellenőrzést.*<sup>12</sup>

<sup>11</sup> 1856-ban egy jómódú kvéker családban született. Kísérletezői, feltalálói hajlama korán megnyilvánult, így 12 éves korában lidércnyomás-elkerülő gépet alkotott. 1900-ban a párizsi világkiállításon bemutatták találmányát: a forgácsolásban alkalmazható gyorsacélt. 1911-ben „Principles of Scientific Management” (A tudományos vezetés alapjai) című művének második kiadásával és vasúttársaságoknál alkalmazható módszerek hasznosságával szakértői tevékenységét elfogadták. A tudományos és gyakorlati munkásságának eredményességét elismerték. A vállalatok többsége és a tudományos világ bevezette, illetve elfogadta Taylornak a vezetés-racionalizálás elveit, módszereit. *Ettől az időtől számít a vezetés tudományos ismeretekkel megalapozottnak.*

<sup>12</sup> TAYLOR, F. W. (1983): *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó. 24. Marosi Miklós előszava alapján

Vezetéstudomány szempontjából az alábbi lényeges változást eredményezett:

- A szellemi és fizikai munkát szétválasztotta, a fizikai munkás csak az előírt feladatok végrehajtójává vált. Taylor lényegében úgy tartotta, hogy a munkás nem több mint a gép tartozéka, alapvetően csak egy eszköz a végrehajtásban.
- Feltárta, hogy az adott feladatokra a megfelelő munkásokat pályaalakmassági vizsgálattal kell kiválasztani és a legracionálisabb munkavégzésre kell őket betanítani. Ezen racionális munkavégzést fiziológiai kísérletek, elemzések, ergonómiai szempontok alapján, az emberi kifáradást alapul véve kell meghatározni.
- Megítélése szerint a teljesítményt egyénileg kell előírni, ezek megvalósulásától függ a munkások differenciált bére. Mindenféle csoportmunkát eltörölni javasolt, mivel a munkások sokkal kevésbé hatékonyak csoportok tagjaiként, mintha egyéni ambícióikat tápláljuk, ösztönözzük.
- Fontosnak tartotta az egységesítést, a szabványosítást. Egységesítették a szerszámokat, a készülékeket, a munkaelőírásokat. A gyártást – műszakilag – meg kellett tervezni, és ezt írásba is kellett foglalni (műveletterv). Így alakította ki a technológiai folyamatot és ehhez a technológus munkakört.



14. ábra

*A Taylor-féle funkcionális szervezeti forma.*

*A funkcionális szervezeti struktúra – szervezeti munkamegosztás fizikai és szellemi munka*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

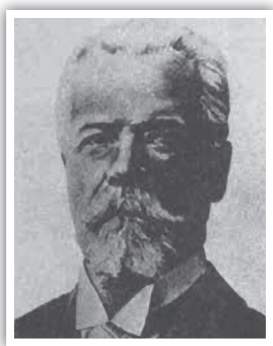
Sem a munkások, sem a művezetők felkészültsége és tapasztalata nem volt elegendő ahhoz, hogy a termelés előkészítésével, koordinációjával és ellenőrzésével kapcsolatos feladatokat az elvárt tudományos szintű megalapozottsággal ellássák. A művezető nem tudott megfelelni a sokrétű igényeknek, ezért Taylor munkairodák létrehozását látta szükségesnek, amelyekben a fenti funkcionális (specialista) vezetőkön kívül az anyagbiztosító diszpécserrel és utalványokat kiíró gyártás-előkészítőt alkalmazott.

Ez az alapja a mai funkcionális szervezeteknek is. Ha F. Taylor funkcionális szervezete munkairodájának összetételét elemezzük, bizonyára több, hasonló profilú területre, szervezetre feltárhatjuk az adaptálhatóságot.

### 2.2.2. Adminisztrációs vezetélméleti irányzat

*Henry Fayol (1841–1925)*

Henry Fayol francia bányamérnök Taylорral ellentétben nem a közvetlen termelés, illetve a szervezet alsó, végrehajtói tevékenységének vezetésével és megszervezésével foglalkozott, hanem az *átfogó, illetve felsőszintű vezetés kérdéseivel*. 1916-ban jelent meg az *Administration Industrielle et Générale* azaz *Ipari és általános vezetés* című munkája. Ebben sikeres vezetői tapasztalataira támaszkodott. Egyetértett Taylорral abban, hogy a vezetés területén szükséges a specialista – funkcionális – vezetők alkalmazása, ám nem fogadta el az egyszemélyi vezetés elvének tagadását. Az *egyszemélyi vezetés elve* Fayol szerint: *egy meghatározott cselekvésre a beosztott csak egyetlen vezetőtől kaphat utasításokat*. Ha ezt megsértik, csorbát szenved a *vezetői tekintély*, megbomlik a *fegyelem és a rend*, meginog a *szervezeti stabilitás*. Úgy vélte, hogy a funkcionális vezetők közül, azok szakértőiből álló *törzskarnak az egyszemélyi vezető munkáját kell támogatnia*.



15. ábra  
*Henry Fayol*

Forrás: <http://study.com/academy/lesson/fayols-order-principle-in-management-definition-lesson-quiz.html>  
(A letöltés dátuma: 2017.05.07.)

Fayol munkásságából három releváns tényező emelhető ki, amelyek hosszú távon járultak hozzá a vezetés tudományos megalapozásához. Ő elsősorban *azokat a tevékenységi terü-*

leteket határozta meg, amelyeket ma is minden szervezetnek végeznie kell a fennmaradása érdekében. Másodsorban elsőként foglalta össze tudományos alapokra helyezve azokat a vezetési funkciókat, amelyeket a vezetés meghatározott szintjein permanensen végezni kell, majd harmadsorban meghatározta azokat a vezetési elveket, amelyeket a vezetőknek vezetési tevékenységük során követniük szükséges, ha hosszú távon szeretnének eredményt elérni.

Fayol szerint a sikeres vezetésnek meg kell értenie a főbb vezetési funkciókat<sup>13</sup> (tervezés, szervezés, személyes vezetés, koordinálás és ellenőrzés), és azok megvalósítására az alábbi elveket<sup>14</sup> célszerű alkalmaznia:

1. *munkamegosztás* – a hatáskörök elkülönítése, a tevékenységek specializációja hatékonyabb munkavégzést és teljesítményt eredményez;
2. *a hatalomnak vagy az autoritásnak felelősséggel kell együtt járnia* – amelynek forrása a beosztás és a személyes tekintély. A vezetés joga és egyben hatásköri kötelessége az utasításkiadás a munka elvégzésére, amelyért felelősséget vállal és vállaltat;
3. *fegyelem* – megszilárdítása az előírt szervezeti szabályok betartásával, illetve betartatásával, tiszteletben tartásával érhető el;
4. *egyszemélyi vezetés, egységes utasítások* – minden alkalmazott a feladatával kapcsolatosan csak egy embertől, vezetőtől kapjon instrukciókat és annak tartozzon felelősséggel, mert ha egy alárendeltnek több előjáró adhat utasítást, az zavarhoz, konfliktushoz vezethet;
5. *az irányítás egysége* – egyetlen vezető koordináló, irányító tevékenysége biztosíthatja csak a különböző eljárás módok, politikák egy cél irányában történő cselekvést;
6. *a részérdek alárendelése az általános érdekeknek* – bármilyen szintű szervezeti tag egyéni, illetve alárendelési érdeke nem kerülhet a szervezeti érdek fölé;
7. *a dolgozók bérezése* – a munkáért járó bérezésnek korrekt teljesítményfüggőnek kell lennie, prémiumot az igazságosság jegyében kell biztosítani;
8. *a centralizáció és decentralizáció mértéke* – az alárendeltnek biztosított cselekvési szabadságuknak és döntési jogkörüknek összhangban kell lennie a felelősséggel; a beosztottak kapják meg a munkájuk elvégzéséhez szükséges hatáskört, de a felelősség a vezetőké. Az alárendelt szerepének csökkenése a döntéshozatalban centralizációt, szerepük növelése decentralizációt eredményez, amely mérték függvénye a szervezeti alkalmazásból eredően;
9. *a hierarchia* – az alá-fölérendeltségi viszony egyértelmű és folytonos legyen, amely tükrözi a vezetők láncolatát, azaz a legfelső vezetőtől kiinduló utasítások, rendelkezések és a hozzá visszaérkező jelentések „útvonala” pontosan behatárolt legyen;
10. *a rend biztosítása* – egyértelmű munkaköri leírások, technológiai fegyelem betartatása: mindenkinek és mindennek megvan a meghatározott helye, szerepe a szervezetben belül, ahol az erőforrásoknak a megfelelő helyen kell lenniük megfelelő időben;

<sup>13</sup> FAYOL, Henri (1916): *Administration Industrielle et Générale*. Paris, Dunod. 13.; Lásd magyarul: FAYOL, Henri (1984): *Ipári és általános vezetés*. Budapest, KJK. 18.

<sup>14</sup> Uo. 20.

11. a *méltányosság* – vezetők és beosztottak méltányos és korrekt kapcsolatot tartanak fenn, a szabályokat igazságosan, az egyenlőséget szem előtt tartva kell érvényre juttatni;
12. a *munkaerő-állomány stabilitása* – törekedni kell a hosszabb távú elkötelezettség kialakítására, a fluktuáció magas aránya káros a szervezeti működésre;
13. a *kezdeményezések felkarolása* – a munkatársaknak biztosítani, hogy építőjavaslataikat elfogadják, és ehhez kellő ösztönző javaslattevési rendszer kialakítása szükséges;
14. a *dolgozók egysége* – a harmónia (az egyéni-, csoport-, és szervezeti célok egysége, összehangolása), a *közösségi* vagy *team szellem* támogatása.

Fayol kutatásai szerint a szervezeteknél *az alábbi funkcionális tevékenységi területek*<sup>15</sup> *működtetése elengedhetetlen:*

- műszaki tevékenységek (termelés, megmunkálás, feldolgozás);
- kereskedelmi tevékenységek (beszerzés, értékesítés);
- pénzügyi tevékenységek;
- biztonsági tevékenységek (javak és személyek védelme);
- számviteli tevékenységek;
- vezetési (kormányzási) tevékenységek.

Fayol a vezetést úgy helyezi el a szervezeti működtetés között, hogy megállapítja: az első öt terület egyikének sem feladata, hogy meghatározza annak átfogó cselekvési tervét, kialakítsa a társadalmi szervezeti struktúráját, koordinálja és összehangolja erőforrásait. *A vezetési terület* tehát nála világosan elkülönül a többi öt, lényeges szervezeti tevékenységtől. Ugyanakkor hangsúlyozza, hogy a vezetés gyakorlása – a többi működtetéshez hasonlóan – megoszlik a szervezetének felső és alsó szintjei között. A szervezet legfelső vezetője mind a hat funkció ellátását biztosítja: ezt nevezi Fayol a *szervezet kormányzásának*. *A vezetési tevékenység* azonban gyakran olyan jelentős súllyal szerepel a szervezetek *felsőbb vezetőinek munkájában*, hogy az szinte kizárólagosan dominál. Fayol megfogalmazása szerint *a szervezetek minél nagyobbak, annál meghatározóbbá válik a kormányzásuk*.

Fayol meghatározása szerint a vezetés magában foglalja:

1. *tervezést*: ami a jövő kutatását és a cselekvés részletes programtervének elkészítését, meghatározását jelenti;
2. *szervezést*: ami magában foglalja szervezet struktúrájának (folyamatfüggő munkahelyek) kialakítását;
3. *közvetlen irányítást (parancsnoklást)*: ami a feladatok végrehajtásának rendelkezésekkel, utasításokkal történő biztosítása;
4. *koordinálást*: ami a munkák és a kivitelezésükre irányuló erőfeszítések összefogását és összehangolását eredményezi;
5. *ellenőrzést*: a kiadott szabályok és utasítások betartásának felügyeletével a kitűzött célok elérésének biztosítása.

<sup>15</sup> Uo. 5.

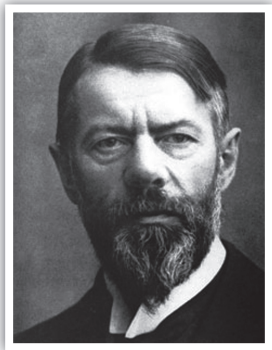
A szakirodalomban a *vezetés fayoli összetevőit, elemeit* a vezetés részfunkcióiként nevesítették, illetve ma már egyértelműen *vezetési funkcióknak* nevezzük ezeket.

A vezetés az elvek rugalmas alkalmazása különböző helyzetekben. Lényeges továbbá Fayolnak a hierarchiára vonatkozó megállapítása. A hierarchia a vezetők láncolata, a legfelső vezetőtől a legalsó végrehajtó szintig terjed, így a hierarchikus (szolgálati) út betartását az egyszemélyi vezetés elve teljes mértékben indokolja. A szolgálati út betartása azonban ma már nem mindig célravezető, hiszen ez a nagy szervezetekben igen hosszú. A problémamegoldása az adott helyzetekre történő rugalmas reagálással lehetséges, azaz közvetlen kapcsolat kialakítása szükséges az érintettek között, tehát a hierarchia elve megőrizhető, ha az azonos szinten levő vezetők felhatalmazzák a nekik alárendelt vezetőket, illetve beosztottaikat a közvetlen kapcsolatteremtésre. Áthidalható ez a probléma az *együtműködés és a kölcsönös támogatás elvének* érvényre juttatásával. Különösen igaz ez ma, amikor olyan nagy multinacionális szervezetek funkcionálnak, ahol az egyik legfontosabb erőforrás az idő. Az időnyerés egyben pozícionyerést is eredményez.

### 2.2.3. A bürokratikus vezetés megalapozása

*Max Weber (1864–1920)*

A közszolgálati vezetés számára a Weber által képviselt *szervezetvezetési felfogás* bír nagy jelentőséggel. Vizsgálódásai döntően a porosz államhatalom *közigazgatási viszonyaira* irányultak. Teóriája elvontabb, mint Taylor vagy Fayol vezetési koncepciói, de tudományosan megalapozottabb, ezért a vezetéstudomány teoretikai oldalából megkerülhetetlen az ő munkássága. 1919-ben jelent meg *Gazdaság és társadalom* című műve.



16. ábra  
Max Weber

Forrás: [www.economist.com/node/12762398](http://www.economist.com/node/12762398) (A letöltés dátuma: 2017. 08. 06.)

Weber fő vezérelve a racionalizálás, melynek szintjei:

- a világkép és hitrendszer;
- az intézményi rendszer;
- a gyakorlati életvitel.

Weber szerint a bürokratikus szervezet az ideáltípus, amelynek alapeleme a legitim uralom és a rend. *A rend biztosítható belülről* (indulati érzelmi alapon, értékrationálisan, vallási alapon) és *külső körülményekhez kapcsolódóan*. A rend típusai: *konvencionális és jogi*.

Megállapítása szerint *az uralom* az, amikor az emberek egy bizonyos csoportja egy meghatározott tartalmú parancsnak engedelmeskedik.

*A bürokratikus szervezet nélkül megoldhatatlan a közigazgatás, ahol a bürokrácia úgy jelenik meg mint uralom a tudás (hatalom) alapján.*

- *hatalom*: ha van rá esély, hogy valaki saját akaratát az ellenszegülés ellenére is keresztülvigye;
- *uralom*: – egy másik megközelítésben – ha egy meghatározott tartalmú parancsnak meghatározható személyek engedelmeskednek. Feltétele másoknak eredményesen parancsoló személy jelenléte;

*Az uralom a hatalom tartós megszervezése:*

- *racionális jellegű, legális uralom* (választásokon alapuló jogállam, bürokráciával);
- *tradicionális* (hagyományokon nyugvó, rendi alapú);
- *karizmatikus* jellegű (hősies vagy példamutató személy kinyilatkoztatásán alapul – „népvezér”);
- *transzcendentális* – a hatalom legitimitását vallási (természetfeletti) érvekkel bizonyítják.

*Weber szerint a rendet az uralmi szervezetek tartják fenn. A legális uralom uralmi szervezete a bürokrácia (igazgatási szervezet).*

Weber felfogása alapján a bürokratikus szervezet a társadalmi élet különböző területein jelenik meg (gazdaság, politika, jog, közigazgatás, hadsereg, rendvédelmi szervezetek, kultúra stb.), és igazi szervezőerőként hat. Véleménye a mindenütt fellelhető bürokráciáról az, hogy ez a lehető legjobb szervezeti forma. Weber bürokrácia-felfogása szerint a bürokratikus szervezet biztosítja a legnagyobb lehetőséget a racionális alkotó tevékenységhez. „A bürokrácia alkalmas arra, hogy stabilitásban, fegyelemben, megbízhatóságban felülírjon minden más szervezeti formációt. A bürokratikus szervezetek nélkül megoldhatatlan a nagytömegű igazgatás, így azonban gazdaságosan biztosítható a pontos és gyors ügyintézés.”<sup>16</sup> Szerinte a bürokrácia a tudás, a hozzáértés alapján megvalósuló uralom, amely a racionális uralomnak az objektív térnyerését biztosíthatja.

A Weber által racionálisnak tekintett „*ideális szervezetet*” az alábbi főbb tényezők<sup>17</sup> jellemzik:

1. *Munkamegosztás*: a szakterületek meghatározásával a szervezet tagjainak feladatai, kötelezettségei, felelőssége pontosan meghatározhatók. A feladatok és köteleességek nem egyediek, hanem általánosak, és így személytől függetlenül rögzítettek.

<sup>16</sup> BAKACSI Gyula et al. szerk (1991): *Vezetés-szervezés I.* Budapest, Aula Kiadó. 27.

<sup>17</sup> WEBER, Max (1967): *Gazdaság és társadalom.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó. 82.

2. *Szabályozottság*: a szervezeti folyamatok pontosan szabályozottak, így megtanulható előírásokat tartalmaznak a hatáskörre, a feladatteljesítésére, a szolgálati útra stb. vonatkozóan.

3. *Hierarchia*: a bürokrácia az alá- és fölérendeltség szigorúan rögzített rendszerét építi ki a szervezeti struktúrában, amelyben minden hatóság fölött ellenőrző és felügyeleti szerv van, bár a beosztottaknak vannak panasztételi lehetőségeik.

4. *Aktaszerűség (írásbeliség)*: a feladatok egységes végzése érdekében a bürokratikus igazgatási testület tagjai írásban rögzített szabályok és instrukciók szerint, akták útján érintkeznek. „Az akták és a hivatalnokok által üzött folyamatos tevékenység alkotják együttesen az irodát, amely a magva mindennemű modern szervezeti cselekvésnek.”<sup>18</sup>

5. *Szakmai hozzáértés (hivatástudat)*: a bürokratikus szervezet tagjai szakképzett hivatalnokok, akik kinevezés útján kerülnek beosztásukba. A kinevezés – a „kompetencia elve” szerint – a megkívánt képzettség bizonyítottságán alapul. A bürokráciát vezető személyzet professzionálisan végzi munkáját, ami főfoglalkozású tevékenységet jelent. Az apparátusok alkalmazottai személyükben szabadok, egyedül a szervezeti kötelezettségeket teljesítik. Weber szerint védettséget élveznek az önkényes elbocsátással szemben és a hivatali helyzetüknél fogva előre meghatározott rendszeres juttatásban részesülnek. A bürokratikus szervezettel szembeni lojalitást, „a »testületi szellem« kialakítását szolgálja az előléptetési rendszer, amely a hivatalban eltöltött időn, vagy teljesítményen alapul.

6. *Személytelenség, tárgyilagosság*: a „hivatali ügy” érdekében a bürokratikus apparátus tagjainak tevékenységéből mellőzni kell a személyes érzelmeket és a részrehajló megfontolásokat, munkájukat személytelenség és tárgyilagosság kell, hogy jellemezze.”<sup>19</sup>

Weber – Taylorhoz és Fayolhoz hasonlóan – csak a tudatos szabályozás, a személytelen emberi kapcsolatok, az előre kialakított szervezeti formák és keretek érvényre juttatásában, illetve alkalmazásában hitt. Ez az utóbbi két tétel a mai gyakorlatban már felülíródott. Weber azon állítása, hogy a bürokrácia ad leginkább teret a racionalitásnak népszerűvé vált: a bürokrácia kérlelhetetlen előrenyomulását tapasztalhatták a 20. század második felében. Így az elméleti vizsgálódást kiterjesztették számos szervezetre, de leginkább a közigazgatási, közszolgálati szervezetekben érvényesül.

#### 2.2.4. Futószalagszerű gyártás

*Henry Ford (1863–1947)*

A taylori munkaszervezési elvet Ford ültette át a legteljesebb mértékben a gyakorlatba. Tevékenységének világszerte ismertté vált eredménye a *futószalagszerű*<sup>20</sup> gyártás. 1906-ban kifejleszti a tömeggyártásra szánt „*T-modell*”-t. A gépkocsik árát egyre csökkentve, és a termelést az évek folyamán fokozatosan növelve, a 20-as évek elején évi több mint

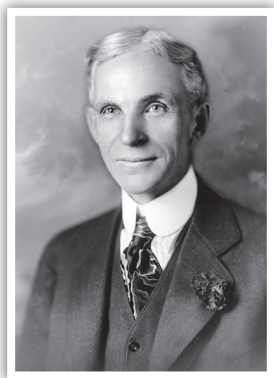
<sup>18</sup> BAKACSI Gyula et al. szerk (1991): *Vezetés–szervezés I.* Budapest, Aula Kiadó. 28.

<sup>19</sup> NEMES Ferenc (2006): *Vezetési ismeretek és módszerek.* Budapest, Macropolis Bt. 52.

<sup>20</sup> BAKACSI Gyula et al. szerk (1991): *Vezetés–szervezés I.* Budapest, Aula Kiadó. 30–31.



2 millió járművet gyártott. Saját alkalmazottai bérét is igyekezett úgy megállapítani, hogy a munkások képesek legyenek az általuk előállított gépkocsikat megvásárolni.



17. ábra  
*Henry Ford*

*Forrás:* Wikipedia. Elérhető: [https://en.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford](https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford) (A letöltés dátuma: 2017. 05. 06.)

Autógyártásban 1909-től kezdte meg a futószalagos gyártást. A futószalag sebességének meghatározása „feleslegessé tette az addigi teljesítményberezést, és így Ford a szalag mellett dolgozóknak időbért (óra, illetve napibért) fizetett. A korábban elterjedt rendkívül hosszú munkanapok helyett *napi 8 órai munkát* írt elő.”<sup>21</sup>

A futószalagok szervezése során alkalmazta Taylor munkaszervezési módszereit a szerelési műveletek racionalizálására. Új elveket érvényesített a futószalag szervezésében. A hagyományos (műhelyrendszerű) termelésben a munkadarabot viszik a gépekhez. Ford fordítva gondolkodott: a gépeket vitte a munkadarabokhoz a futószalag mellé, azaz a szalagszerű munkának megfelelően helyezte el a berendezéseket. Ez a megoldás gazdaságosnak bizonyult.

A hagyományos üzemben az „elhozatal” anyagmozgatási rendszere dominál. A futószalag esetében ez nem alkalmazható, ezért Ford általánosan bevezette a „oda vitel” rendszerét, az anyagot, alkatrészt, a munkadarabot viszik, „rányomják” a munkahelyre. A gépkocsikhoz sokféle anyag és alkatrész szükséges. Ford a konstrukciós munkán keresztül arra törekedett, hogy az anyag- és alkatrészválasztékot szűkítse, vagyis minél kevesebb fajta anyaggal és alkatrésszel kelljen dolgozni.

Ford felismerte az időtényező fontosságát, hiszen a futószalag bevezetése – egyebek közt – az átfutási idő radikális csökkentését is szolgálta. Pontos kooperációs beszállítási és alkatrészgyártási határidőket írt elő. Ezzel lehetővé vált a termelési készletek számottevő csökkentése és alacsony szinten tartása.

A klasszikus irányzat képviselői közül Ford volt az első, aki a nagyüzemi termelés szervezésének kérdéseivel foglalkozott. A futószalag bevezetése, az anyagmozgatásban az „oda vitel” elterjesztése, az anyag- és alkatrészválaszték szűkítése, az idő szerepének

<sup>21</sup> Uo. 30. (A kiemelés jelen szakanyag összeállítójától származik.)

értékelése stb. jellegzetesen a 20. századi modern nagyüzem szervezési problémáit, illetve megoldásait tükrözik.

## 2.3. Az emberközpontú vezetéselméleti irányzatok

### *Human Relations*

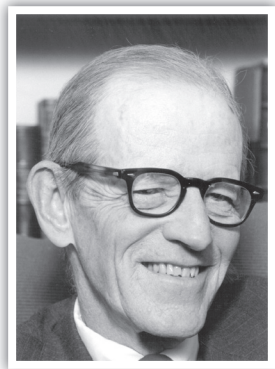
A gyorsan és széles körben elterjedő tudományos vezetéselméletek nem adtak magyarázatot az élet minden problémájára. A szervezetek többségében bevezetett „technikai fejlesztések” korlátozó hatásán túl, keresték a racionalitás és a hatékonyság fokozhatóságát. Ezek közül talán a legfontosabb az, amely a szervezetekben tevékenykedő embert állította a vizsgálatok középpontjába, kialakítva ezzel a human relations, az emberi viszonyok tana koncepciót.

### 2.3.1. Magatartási (behaviorista) irányzat<sup>22</sup>

#### *Elton Mayo (1880–1949)*

Az embert középpontba állító vezetési irányzat kialakulása egy tudományos kísérletsorozathoz kötődik. A kísérletek az ATT Western Electric Company Hawthorne-i üzemében folytak 1927 és 1932 között. Vezetője *Elton Mayo*, a Harvard Business School kutatója volt. A munkatársaival végzett kísérletek, vizsgálatok részei:

- üzemi munkateljesítmény vizsgálatok, tesztek;
- mélyinterjúk;
- csoportbefolyások elemzése.



18. ábra  
*Elton Mayo*

Forrás: <https://alchetron.com/Elton-Mayo#demo> (A letöltés dátuma: 2017. 05. 06.)

<sup>22</sup> Uo. 34–36. oldalra alapozottan

A megalapozott kutatások fontosabb következtetései:

- teljesítménynövekedés a társas kapcsolatokban, a motivációban és a felügyelet módjában bekövetkezett változásokra vezethetők vissza;
- a teljesítmény erősen függ a munkások érzelmi beállítottságától, a munkahely társas közegében betöltött szereptől;
- a munkacsoportok belső informális struktúrája és normája meghatározó fontosságú.

Az emberi viszonyok tana térhódítása nyomán került az ember a szervezetek vezetőinek érdeklődési körébe, mely alapján az *emberi tényezőknek* jelentős a szerepük a hatékonyság fokozásában.

Az irányzat legfontosabb<sup>23</sup> eredményei:

1. A szervezet egyéni szerepeket, és saját normákat alakíthat ki, amelyek eltérhetnek a formális szervezet által előírtaktól.
2. Az egyéneket társas és pszichológiai tényezőkkel lehet motiválni, viselkedésüket befolyásolják az érzelmek és az attitűdök.
3. Az informális csoportok lényeges szervezeti tényezőkként vannak jelen, melyeknek nagy szerepük van az alkalmazottak attitűdjének és teljesítményének meghatározásában.
4. Az alkalmazottak teljesítménye összefügg megelégedettségükkel.
5. Lényeges az információellátás.
6. A vezetőknek legalább olyan fontos a szociális képzettségük, mint a technikai.

### 2.3.2. Szervezeti magatartás (Organizational Behavior)

*Kurt Lewin (1890–1947)*

A szervezeti magatartás olyan ismeretrendszer, amely a szervezetek tagjainak magatartására gyakorolt hatást vizsgálja egyéni, csoportos, és strukturális szinten. Ennek célja a szervezetek hatékonyságának fokozása. Számos kutató és vezető tevékenységének, érdeklődésének a középpontjába került a szervezeti tagok magatartásának a vizsgálata. Ennek a területnek az egyik megalapozója a csoportdinamikával foglalkozó szociálpszichológus *Kurt Lewin*. Az egyén magatartását vizsgálta különböző helyzetekben, és megállapításai szerint az egyén teljesítménye változik a külső tényezők hatására.

Vizsgálatai alapján feltárta, hogy a *szervezeti tagok* eredményességét, hangulatát lényegesen befolyásolja a vezetőnek az irányukban megnyilvánuló magatartása, amelyet vezetési stílusként három kategóriába sorolt. Így a formális vezető stílusa lehet autokratikus, demokratikus és laissez faire (liberális), amely a vezetési, utasítási, ellenőrzési, kapcsolattartási, ösztönzési mód megnyilvánulása szerint különíthető el.

Az autokrata (autoriter) vezető főbb jellemzői:

- részleteiben meghatározza a feladatokat, a végrehajtást;
- nem rosszindulatú;

<sup>23</sup> Uo. 36.

- nem vesz részt a munkában, de megosztja azt;
- dicsér, illetve kritizál a munkával kapcsolatban.



19. ábra  
Kurt Lewin

Forrás: Wikipedia. Elérhető: [https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin) (A letöltés dátuma: 2017. 05. 06.)

Az autokrata vezető képes egyedül dönteni, a döntést kevésbé lehet befolyásolni és az emberek egyéni motivációját nem segíti, ha be vannak vonva a döntésbe.

A demokratikus vezető főbb jellemzői:

- csoportvéleményre alapozottan határozza meg a feladatokat és a célokat;
- a döntések meghozatalánál támaszkodik a tagok véleményére;
- a feladatok tekintetében is csoportdöntést veszi figyelembe;
- a munkamegosztásról is kollektíva dönt;
- a környezetet méltatja vagy bírálja.

A demokratikus vezetési stílust azok a beosztottak kedvelik, akik autokrata vezető irányítása alatt dolgoztak korábban.

### *Laissez faire*

A szabadelvű vezető nem dönt, nem vesz részt a munkamegosztásban, nem alkot véleményt, szabadon hagyja a folyamatokat. A szabadelvű vezetés akkor működik, ha a dolgozók kelően motiváltak, önállóan képesek dönteni, vagyis, ha nincs szükség központi irányításra. Ilyen környezetben a nonprofit cégek és a civil szervezetek működnek a legnagyobb hatékonysággal.

Kurt Lewin lényeges eredményt ért el, amikor kimutatta, hogy a szervezet tagjai magatartásának az átalakítása három lényeges fázison keresztül valósítható meg:

- a) korábban követett, rögzített magatartás felolvasztásával;
- b) az új magatartási módok kialakítása, elfogadtatása, gyakorlása révén;
- c) az elfogadott viselkedési mód elterjesztése, befagyasztása révén.

A szervezeti magatartás vizsgálatával foglalkozó *Chester Barnard (1886–1961)* az egyén szerepét elemezte a tudatos formális kapcsolati rendszerben. Barnard szerint „*A szervezet léte azon múlik, hogy milyen mértékben valósul meg a tagok szervezeti hozzájárulásának és kielégülésének egyensúlya.*”<sup>24</sup> „*Barnard kiemelkedő jelentőséget tulajdonít a szervezeten belüli kommunikációnak. A kommunikációs rendszer ugyanis az az eszköz, amely lehetővé teszi a tagok együttműködésének koordinálását.*”<sup>25</sup>

### *A szervezeti magatartás – Az X-Y-elmélet*

Douglas McGregor (1906–1964) *X-Y elmélete*<sup>26</sup> szerint a vezetőnek a beosztottjaival való viselkedését tipizálja az, ahogyan a vezető az emberek munkához való viszonyát megítéli.



20. ábra

*Douglas McGregor*

*Forrás: [http://fundamentosadministrativos2012.blogspot.hu/2012/06/padres-de-la-administracion\\_20.html?m=0](http://fundamentosadministrativos2012.blogspot.hu/2012/06/padres-de-la-administracion_20.html?m=0) (A letöltés dátuma: 2017. 05. 06.)*

*Az X elmélet szerint az alkalmazottak személyes céljai összeegyeztethetetlenek a szervezet céljaival. A hatalmat éppen ezért az irányítás és az ellenőrzés eszközeként használja fel.*

*Az X elmélet McGregor szerint három feltevésen alapszik:*

- 1. Az átlagember természeténél fogva lusta, nem szeret dolgozni, ha teheti, elkerüli a munkát. Éppen ezért az ellenőrzése elkerülhetetlen.*
- 2. Az emberi természet e jellemzője miatt az embereket ellenőrizni, irányítani kell, és büntetéssel fenyegetni ahhoz, hogy a szervezeti célok teljesüljenek.*
- 3. Az átlagember elfogadja, ha irányítják, mert nem kreatív, nem szeret felelősséget vállalni, nincsenek ambíciói, és mindenekelőtt biztonságra vágyik.*

<sup>24</sup> BAKACSI Gyula et al. szerk. (1991): *Vezetés – Szervezés I.* Budapest, Aula Kiadó 41. p.

<sup>25</sup> Uo.

<sup>26</sup> NEMES Ferenc (2006): *Vezetési ismeretek és módszerek.* Budapest, Macropolis, 55. felhasználásával (MCGREGOR, Douglas [1960]: *The Human Side fo Enterprise.* New York, McGraw – Hill.)

Az *Y elmélet* ezzel szemben azt állítja, hogy az emberek aktívan támogatják a szervezetet, ha meggyőzően elfogadtatják annak céljait. Az *Y elmélet* kapcsán McGregor azt feltételezi, hogy:

1. A fizikai, illetve a szellemi erő kifejtés természetes az ember számára.
2. A büntetéstől való félelem ellenállást válthat ki.
3. Az elkötelezettség a teljesítményhez kapcsolódó ösztönzés és motiváció következménye.
4. Megfelelő körülmények között az ember nemcsak elfogadja, hanem maga keresi a felelősséget.
5. A szervezet problémáinak megoldásában alkalmazott kreativitás az emberek többségét jellemzi.
6. A társadalom részben képes kihasználni az átlagember intellektuális képességét.

Az emberek két ellentétes megítélése azt sugallja, hogy ezen megközelítések kölcsönösen kizárják egymást, azaz ha egy vezetőnek az alárendeltjei az *X* feltételezésekre alapozottan viselkednek, akkor a vezető minden valószínűség szerint autokrata vezetési stílust követ. Ezzel szemben az *Y* kategóriához tartozó munkatársakhoz egy demokratikus elvű vezetést valósítható meg.

Összességében az emberközpontú irányzatok lényege, hogy a vezető beállítódása, magatartása, vezetési stílusa, valamint az alkalmazottak emberi és társadalmi szükségletei fontosságát, és a szervezet társadalmi környezetére és minőségére való hatását vizsgálják, melyekből a szervezeti tevékenységre, eredményességre számos következtetés adódik.

## 2.4. Integrált koncepciók megjelenése

Integrációs elméletek lényege, hogy elsősorban a korábbi irányzatok eredményeit, következtetéseit használják fel. Szintetizálják azokat, és szélesebb megközelítést alkalmaznak a szervezetek vezetésének fejlesztési lehetőségeinek vizsgálata során.

### 2.4.1. Rendszerelméleti irányzat

A *rendszerelmélet a rendszerelméletek specifikuma, minden rendszerre érvényes általános teória*. Magában foglalja a rendszer összességének felépítési, viselkedési, működési és fejlődési törvényszerűségeinek kimunkálását. A rendszerelmélet a jelenségek rendszerként való megjelenítésével, a rendszerek struktúráinak és viselkedésmódjainak egyezéseivel, mindezek modellezésével foglalkozik. Ludwig von Bertalanffy – aki lényegében a koncepció egyik megalapítója – definíciójára alapozva azt lehet mondani, a *rendszer egymással valamilyen kölcsönhatásban, kapcsolatban álló elemek együttese*. Churchman meghatározása szerint: „*A rendszer célkitűzések elérésére koordinált elemek halmaza.*”<sup>27</sup> Megítélésem szerint célszerű tovább szűkíteni a meghatározást, mert az említett két definíció igen széleskörű elemcsoportokra vonatkozik.

<sup>27</sup> KÓTHAY János – SEEBAUER Imre – SZABÓ András (2000): *Az általános rendszerelmélet (rendszerteran) alapjai és fejlődésének szakaszai*. Egyetemi jegyzet, Budapest, ZMNE. 5.

Ennek megfelelően a *rendszer* fogalma: *valamely közös ismérv alapján összetartozó, egymással szoros kapcsolatban lévő elemek csoportja, melyben az elemeket működési egység és működési határvonal jellemzi.* Ha még tovább pontosítjuk a fogalmat, akkor megállapíthatjuk, hogy mindezen együttműködés egy *célrendszer érdekében valósul meg.*

*Alrendszer:* olyan elemcsoport, amely a rendszeren belül egyrészt, mint elem vizsgálható, másrészt önmaga is rendszert képez, rendszerként is felfogható. *Elem:* a rendszer, illetve az alrendszer olyan alkotórésze, amelyet vizsgálat alapján szükséges megkülönböztetni, de adott szituációban lehet rendszer, illetve alrendszer. (Szervezet–osztály–alkalmazott).

*Rendszerkörnyezet:* olyan személyek, tárgyak, tevékenységek halmaza, amelyek nem tartoznak a rendszerhez, de elemei a rendszer elemeivel hatáskapcsolatban állnak.

A közszolgálati szervezet, mint rendszer környezetét – egyben a szervezetek vizsgálatának külső, rendszerszemléleti megközelítését is – determinálja, az úgynevezett *4E környezet:*

- *Előjárói környezet:* amely meghatározza a szervezet, mint rendszer célját, biztosítja a működés feltételeit, felügyeli, irányítja a szabályos működését;
- *Együttműködői környezet:* amely támogatja, illetve biztosítja a szervezetnek, mint rendszernek a célszerű működését;
- *Ellenséges környezet:* a szervezetnek, mint rendszernek a vetélytársa generálja a rendszert a fejlesztésben, a fennmaradásért (létért) versenyre készítet, ugyanakkor célja a rendszer megsemmisítése, működésének lehetetlenné tétele;
- *Egyéb környezet:* azok a tényezők, amelyek közepette működik a szervezet, mint rendszer (telepítettség, infrastruktúra stb.).

*A rendszer vizsgálatának módszerei:*

- közvetlenül tanulmányozzuk,
- modellezéssel:
  - analóg;
  - verbális;
  - jelmodellezés.

*A rendszerek általános jellemzői:*

- *menyiségi* (elemek és alrendszerek száma),
- *minőségi* (hatékonyságot kifejező tényezők elemenként, alrendszerenként, rendszerként, illetve szinergiában reprezentálódik),
- *helyzeti* (a környezetéhez való viszonya – 4E),
- *strukturális* (a rendszer elemeinek, alrendszereinek egymáshoz viszonyított, meghatározott helyzete).

A rendszer viselkedése:

- *determinált* – a környezeti hatásra meghatározott módon reagál;
- *valószínűsleges* – különböző módon reagál a környezeti hatásokra.

*Struktúra:* a rendszer elemei és alrendszerei közötti kapcsolatok, belső összefüggések, kölcsönhatások minőségileg meghatározott, viszonylag stabil rendje.

*Rendszerek osztályozása:*

- *működő rendszer* (szervezet) – *nem működő* (statikus, de van funkciója);
- *aktívan működő* – *passzívan működő rendszer*;
- *célszerűen működő* (végállapot elérésére törekvő) – *célszerűtlenül működő rendszer* (nem törekszik végállapot elérésére);
- *szervezetten működő rendszerek* (elemek, alrendszerek egymáshoz viszonyított helyzete nem determinált, például a *társadalmi szervezetek struktúrája*);
- *rendezetten működő rendszerek* (az elemek, alrendszerek egymáshoz viszonyított helyzete, kapcsolata meghatározott, például *gépek, szerkezetek*).

Ludwig von Bertalanffy (1901–1972) rendszerelmélete szerint az adott fejlettségi szinten a rendszer nyílt, azaz kölcsönhatásban van a környezetével.

Kenneth E. Boulding (1910–1993) a rendszereket fejlettségük szerint kategorizálta:<sup>28</sup> *vázak* (*statikus rendszer*) – *óraművek* (*dinamikus*) – *termosztát* (*egyszerű kibernetikai rendszer*) – *egyszerű sejt* (*nyitott, önfenntartó*) – *növények* – *állatok* – *ember* – *társadalmi rendszerek, szervezetek* – *transzcendentális rendszerek*. Minden szint tartalmazza az előző szinteket.

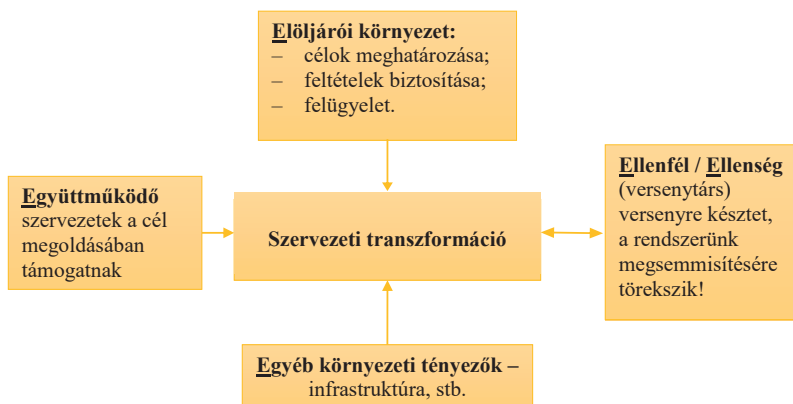
Az előzőekből levezethető a szervezet, illetve a társadalmi szervezet fogalma. Így azokat a rendszereket, amelyek dinamikusan, nyíltan, aktívan, célszerűen, szervezetten működnek és az anyagi mozgás biológiai és társadalmi mozgásformáihoz tartoznak, szervezeteknek nevezzük.

Vezetés szempontjából a *társadalmi szervezetek* a mérvadók. A társadalmi szervezetek emberekből, emberi tevékenységből állnak, létrejöttük és struktúrájuk meghatározott cél elérését szolgáló tudatos tervező és szervezőmunka eredménye, ahol a részek az egész sikeréért, céljaiért koordinált rendszerben együttműködnek, s mindez meghatározott kommunikációs eszköz útján valósul meg.

Lényeges körülírni a rendszerszemléleti felfogást, ami olyan *komplex megközelítési módszer*, mely a szervezeti vezetés szempontjából az úgynevezett 4E elvet követi a szervezet vezetési alkotóelemeinek együttes kezelése mellett.

<sup>28</sup> [www.biokontroll.hu/az-oekologiai-gazdalkodas-rendszerelméleti-alapjai/](http://www.biokontroll.hu/az-oekologiai-gazdalkodas-rendszerelméleti-alapjai/) alapján (A letöltés dátuma: 2017. 05. 22.)





21. ábra

4E – rendszerszemléletű szervezeti környezet

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Valamennyi cél- és helyzetelemzés során ajánlatos a belső helyzet – SWOT – elemzése mellett a külső környezeti tényezők (PEST) szervezetre gyakorolt, gyakorolható hatásával is számolni!

### 2.4.2. Kontingencia elmélet

A kontingencia elmélet<sup>29</sup> feltételekből, szituációkból kívánja levezetni a szervezetvezetés eredményes megoldását. A nyílt rendszer koncepciójának a komplex szervezetre történő átfogó, ésszerű kiterjesztésére törekszik.

A koncepció szerint<sup>30</sup> a szervezet teljesítménye – számos tényező mellett – elsősorban attól függ, hogy:

- a struktúrája hogyan reagál, hogyan illeszkedik az igen intenzíven *változó világhoz*, a *változó környezeti követelményekhez*;
- a *szervezeti tagok képesek-e magatartásaikon változtatni*, alkalmazkodni a permanensen változó körülményekhez;
- a *szervezet stratégiája adekvát-e az adott körülményekhez*.

Robert Galbraith megítélése alapján az eredményes vezetés sokoldalúan megközelíthető, és az utak másként lehetnek eredményesek, „járhatók”. Tehát minden szituációban más és más vezetési felfogás, módszer lehet eredményes. A kontingencia elmélet kidolgozásában számos kutató közreműködött.

<sup>29</sup> Kontingencia: szituációelmélet; az esetlegesség elve, előre nem látott esemény, veszélyforrás „feltételes kapcsolat”

<sup>30</sup> BAKACSI Gyula et al. szerk. (1991): *Vezetés – Szervezés I.* Budapest, Aula Kiadó. 46. oldal alapján.

*A kontingencia elmélet irányzatai:*

1. *A technológiai irányzat:*

- a szervezeti felépítést az alkalmazott technológia döntően befolyásolja;
- a teljesítményt a technológia (ma már elsősorban az információs technológia) fejlettsége, a szervezettel való adekvátsága határozza meg.

2. *A nagyság irányzat:*

A szervezeti méret gyakorolja a legnagyobb befolyást a szervezeti struktúrára.

- (a *nagyságot* a létszám, az eszköz, a termelékenység, a diverzifikáltság, a verifikáltság és a globalizáltság adja),
- (a *szervezeti struktúrát* a szervezeti séma (konfiguráció), a döntés centralizáltsága, decentralizáltsága, a munkamegosztás jellemzi).

3. *Külső környezeti irányzat:*

- a szervezeti struktúrájának illeszkednie kell a környezeti feltételekhez, amelyekkel kapcsolatban áll;
- a szervezet integráltságának, differenciáltságának követnie kell a környezetet.

A környezeti tényezők lényeges szerepet játszanak a szervezetek működése terén. Tom Burns és Georg M. Stalker vizsgálataik eredményeként két alkalmazható szervezetet láttak eredményesen működtethetőnek. 1. *Mechanikus szervezet aránylag stabil feltételek mellett*, pontosan körbehatárolt rendszerben, előírások szerint funkcionál. 2. Ezzel szemben az *organikus szervezet változó feltételekhez alkalmazkodva* működik. Tagjai reagáló helyzetben, bár szabad akaratukból, a szervezeti cél iránti elkötelezettségük alapján cselekszenek.

### 2.4.3. Erőforrásfüggés elmélete

A szervezet működése elsősorban a belső alrendszereinek mennyiségétől, minőségétől, azok koherenciájától és külső tényezőktől függ, amelyek döntő hatással vannak a struktúrájára.

Minél nagyobb a függés a külső stakeholderektől, annál korlátozottabb a szervezet önállósága minden vonatkozásban, így a mozgásterében, stratégiaalakításban, a döntéseiben is, amelyeket elsősorban a centralizáltság jellemez.

*A szervezet legfőbb erőforrásai:*

- a humánerő;
- az információ;
- a pénz;
- az idő;
- a szolgáltatások.

*Az intézményi (institucionalista) elmélet az állam és a szervezet kapcsolatát vizsgálja.*

Az államnak a szervezetekre gyakorolt hatása igen széleskörű:

- olyan erőforrások vannak hatalmában, amelyeket a szervezetek csak tőle képesek beszerezni, tehát a függés elkerülhetetlen;
- ebben a situációban adott a politikai és jogi hatalmi függés is;

- azok a szervezetek a kedvezményezettek, amelyek az állam (adott időszaki kormány) elvárásaihoz igazodnak, szándékait támogatják;
- az elvárt szervezeti magatartás különböző cselekvéskényszerítő eszközökkel és informális nyomással biztosítható.

#### 2.4.4. Stratégiai választás és a stratégiai vezetés elmélete

*John Child* szélesen értelmezi a szervezet cselekvési lehetőségeit a hatékonyság javítása érdekében:

- álláspontja szerint nemcsak a struktúra alkalmazkodhat a környezethez, hanem a környezet is alkalmazkodhat (alakítható) az optimális működést biztosító viselkedési struktúrához;
- a szervezet felső vezetése önmaga alakítja a struktúrát, amely – ha a környezeti változás megkívánja, az egyensúly fenntartása érdekében – helyzetnek megfelelően reagál a változásokra.

### 2.5. Egyéb vezetési szemléletek

A vezetés problémakörét számos szociológus, pszichológus, közgazdász és más-más szakember elemezte, mindegyikük saját felkészültsége, „szakmaisága” szempontjából, így számos szemléleti megközelítés látott, lát napvilágot.

A vezetési folyamatok számtalan felosztása található meg a mai vezetés felfogási dzsungelben, amelyek közül – megítélésem szerint – összefoglalva jól elkülöníthető és átfogónak ítélnélhető:

- empirikus vagy leíró iskola;
- az eltárgyasító irányzat;
- a teorizáló iskola;
- az emberi viszonyok elméletei;
- az integrációs elméleti irányzatok;
- szervezéstudomány;
- döntéseméleti irányzatok;
- a rendszerelmélet, mint a modern vezetési ismeretek szintézisének lehetősége.

Számos elméleti megközelítés alkalmazható a közszolgálati szervezetek vezetése során, ám a behatárolt terjedelem miatt itt nincs mód többet ismertetni, azonban – a közszolgálati szervezeteknél ajánlható irányzatokról – egy összesített táblázat tanulmányozásra érdemes.

A vezetési teóriák önmagukban, vagyis önállóan és tisztán nem jelennek meg, ahogy a vezetési stílus sem. Sokkal inkább a helyzettől, a szervezeti tagok kompetenciáitól, a cél- és elvárásrendszerrel, a szervezetben zajló folyamatoktól, a struktúrától, a környezeti tényezőktől függően, leginkább kontextuálisan érvényesülnek. A mai vezetési felfogások dzsungeléből a szervezet vezetője a jól felfogott érdekéből – szervezeti érdekből – adódóan az előzőekben ismertetettek közül bármelyik koncepciót alkalmazhatja, amelyik a funkcionális célszerűsége tekintetében a legnagyobb hatékonysággal kecsegtet, és az érintettek

megelégedettségére, elvárásai kielégítésére szolgál. A közigazgatási szervezetekben mégis alkalmazásra ajánlható irányzatok azok, amelyek relatíve az *emberközpontú felfogásnak biztosítanak privilégiumot* mind a közigazgatási (közszolgálati) rendszer alkalmazottai, mind az állampolgárok részére, a „*Jó Állam*”-koncepció elvei alapján.

1. táblázat

*A főbb vezetési és szervezéseméletek tartalma*

Klasszikus megközelítés	Emberi viszonyok tana	Rendszerszemléletű megközelítés
<b>A megközelítés jellege</b>		
A munka racionális elosztása, megszervezése, ellenőrzése, koordinációja	Az együttműködést biztosító, az emberi igényekkel számoló körülmények	A kapcsolatokat és kommunikációt minimalizáló, valamennyi külső és belső tényezővel számoló
<b>Eszközök és módszerek</b>		
Szervezeti, működési, irányítási (vezetési) elvek levezetése a gyakorlatból	Munkacsoportok részvétele a rájuk vonatkozó döntésekben, vizsgálatokban	Komplex elemzés, döntés-előkészítés, információk és kommunikációs csatornák biztosítása
<b>A vizsgált tényezők</b>		
A munka természete, specializáció, munkaterhek, hatáskör és felelősség tartalma, elosztása, hierarchia	Az egyéni szükségletek, a csoportviselkedés, vezetési viszonyok (viselkedés), csoportközi kapcsolatok	Döntési rendszer, információs és kommunikációs viszonyok, releváns környezet, rendszerelemek
<b>Háttérhatások</b>		
Katonai, mérnöki, klasszikus közgazdaságtani, pszichológiai befolyás	Szociálpszichológiai, szociológiai befolyás	Matematikai, operációkutatási, modern közgazdaságtudományi, rendszerkutatási befolyás

*Forrás: MULLINS, Laurie (1991): Management and Organisational Behaviour. Pitman. 50–51.*

Az előzőeknek megfelelően a *közigazgatás területén jellemzően a bürokratikus szervezet* lehet domináns, de találkozunk számos más – a részfunkcióknak megfelelő – szervezeti megjelenéssel is. Mindenesetre *a közszolgálat dolgozóinak kell biztosítaniuk a demokratikus jogállam politikai és jogrendszere által támasztott követelményeknek való megfelelést. A bürokrácia alkalmazottai* (kormánytisztviselők, önkormányzati alkalmazottak) *felelősek, illetve hivatottak a törvények, rendeletek, jogszabályok, testületi döntések, előírások szakszerű megvalósításáért, a jelentkező bizonytalanságok minimalizálásáért.*

Vákát oldal

*„A jó vezetők a főnöksödés helyett  
elkezdik bátorítani a munkatársaikat.  
Ez az emberközpontú vezetés titka,  
ugyanis a vezetés legnagyobb része  
a támogatásról szól.”*

(John C. Maxwell)<sup>1</sup>

### 3. A vezető, a vezetési stílusok

#### 3.1. A vezetés és a vezető; a vezetővel szemben támasztott elvárások; a vezetői kiválasztást befolyásoló tényezők

##### 3.1.1. A vezetéssel szemben támasztott követelmények

„A vezetéssel szemben támasztott legfontosabb követelmények a vezetés elveire épülnek, – amelyeket a vezetőnek a sikeressége érdekében érvényre kell juttatnia, – a következők lehetnek:

a) A *folyamatosság* azt jelenti, hogy a vezetésnek minden körülmények között megszakításmentesnek kell lennie. A munkatársak mindig érzézzék a vezető gondoskodását és azt, hogy munkájukat, sikereiket, eredményeiket, de hibáikat is figyelemmel kíséri. Az alárendelték számára *a feladatot kellő időben kell megszabni, ha szükséges, késedelem nélkül be kell avatkozni a végrehajtás folyamatába, ha indokolt azt módosítani kell.* A vezetőnek meg kell szerveznie, hogy szervezetében távolléte, vagy elfoglaltsága esetén mindig legyen olyan felelős személy, aki helyettesíteni tudja és amennyiben szükséges, akkor döntésképes.

b) A *szilárdság* a feladatok végrehajtására való *eltökéltiséget* jelenti, mely során a beosztottak a kiadott utasításokat, megfelelő szinten és határidőn belül hajtják végre. Az az *ideális, ha a vezető következetesen kitart az általa eltervezett feladat végrehajtása mellett, nem riad meg a nehézségektől.* Vezetői és munkatársai munkájukban ne azt keressék, hogy miért nem lehet megoldani a feladatot, hanem azt, hogy azt hogyan lehet minél eredményesebben és minél kevesebb energia ráfordításával elvégezni.

c) A *következetesség*, amely a kiszámíthatóságot biztosítja. A vezető a munkája során mindig *minden munkatársának a teljesítményét egyértelműen és objektívan ítélje meg,* legyen az pozitív vagy negatív irányú. A munkatársak érzézzék ezáltal, hogy a pozitív munkavégzésüknek egyértelműen meg van az elismerése, mulasztásaiknak pedig az elmarasztalása.

d) Az *előrelátás* a tevékenységet befolyásoló körülmények és feltételek felismerését, előrejelzését jelenti. A vezetőnek széles látókörrrel, megfelelő információkkal kell bírnia

<sup>1</sup> MAXWELL, John C. (2014): *A vezetés 5 szintje.* Budapest, Üzleti Plusz Kft. 68.

a várható feladatokkal és azokkal a körülményekkel kapcsolatban is, amelyek csak közvetve befolyásolják a szervezet működését. *Látnia kell az előzetesen elképzelt eredményt, annak jövőbeni hatásait*, azt tudnia kell eredményesen közvetítenie munkatársai felé.

e) A *rugalmasság* a bekövetkezett változásokra való reagálást, érzékenységet jelenti. A vezető legyen képes *a megváltozott helyzet függvényében az elhatározását módosítani*, ha szükséges, akkor új döntésre jutni. Vegye figyelembe munkatársai javaslatait, jobbitó szándékait, mindenkor alkalmazkodjon a megváltozott helyzetekhez. A rugalmasság és a szilárdság között a megfelelő egészséges arányt tartsa fenn.

f) Az *operativitás* a vezető *problémafelismerő, problémamegoldó képességét jelenti*. A probléma megoldása akkor ideális, ha az illeszkedik a helyzet, a körülmények várható változásaihoz, azt rugalmasan és késlekedés nélkül követi. A munkatársak a vezetőktől, valamint a vezetők a munkatársaktól mindannyian azt várják, hogy mindenki gyorsan és hatékonyan találja meg a vezetői, vagy végrehajtói felelősségi körbe tartozó problémák megoldásának alternatíváit, az optimális megoldást.

g) A *tervszerűség* során a vezető, a feladat teljesítését a részfeladatok, feladatok összekapcsolását az erőforrások célszerű alkalmazását valósítja meg. A tervszerűség jellemzője *a jó minőségű és színvonalas tervek készítése és megvalósítása*. A szervezet tevékenysége az előre megtervezettek alapján folyjon, annak végrehajtása és értékelése időszakonként egyéni és szervezeti szinten megtörténjen. A szervezet rendelkezzen hosszú, közép-, és rövid távú célokkal, amelyeket mindenki ismerjen és a teljes munkahelyi kollektíva azok megvalósításán dolgozzon.

h) A *rejtettség* az a követelmény, amelynek betartása biztosítja a váratlanságot és a meglepetést. Ennek a követelménynek *az érvényre juttatásával az ellenőrzések hatékonysága növelhető meg*, nem a bizalmatlanságról van szó, hanem arról hogy „akkor is úgy menjenek a dolgok, ha a vezetők személyesen nincsenek mindig jelen”.<sup>2</sup>

### *A vezetői szerepkör felismerése*

„Általánosságban fogalmazva az embereknek két típusa él a világon. Az egyik típust vezetőknak, a másik típust pedig vezetetteknek (követőknek) hívja a szakirodalom.”<sup>3</sup> A legtöbb felsővezető is vezetettként kezdte pályafutását, de megfelelő intelligenciával rendelkezett ahhoz, hogy – fejlesztve önmagát – idővel sikeres vezetővé váljon. Az a követő, aki felismeri, hogy *vezetőjétől tanulni tud valamit, megtette az első lépést a siker felé*.

*Legyen az jó vagy rossz dolog, amit tapasztal*, mindenképpen hasznos, hiszen a jó módszereket beépítheti saját majdani vezetői munkájába, ha pedig rossz módszerrel találkozik, *elhatározhatja, hogy ő vezetőként nem fog ilyen hibákat elkövetni*.

<sup>2</sup> HORVÁTH József – KOVÁCS Gábor szerk. (2014): *A rendészeti szervek vezetés és szervezésemélete*. Budapest, Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar. 58–59. alapján. Elérhető: <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9984/Teljes%20sz%C3%B6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>3</sup> HILL, Napoleon (1993): *Gondolkozz és gazdagodj*. Budapest, Bagolyvár kiadó 48. (A kiemelés jelen szakanyag összeállítójától származik.)

### 3.1.2. A sikeres vezető legfontosabb tulajdonságai és jellemzői – Napoleon Hill alapján<sup>4</sup>

1. *„Kiváló szakmai tudás, magabiztosság, önismeret és elkötelezettség a vezetői feladatok végzésére, képesség a szervezet szolgálatára.”*

Egyetlen beosztott dolgozó sem kívánja azt, hogy olyan vezető vezesse, aki nem ismeri a szakmai fogásokat, nem tudja végrehajtani azt, amit a munkatársaitól vezetőként megkövetel, aki híján van az alapos és szerteágazó szakmai ismereteknek. A vezető a munkáját tekintse a szervezete és a munkahelyi kollektíva szolgálatának. Legyen magabiztos, amelynek alapját a stabil és széles körű szakmai ismeretek és az önismeret alkotják.

2. *„Saját belső fegyelem, belső igény a kiváló munkavégzésre és a vezetői feladatok ellátására, az együttműködés képessége.”*

Aki képtelen önmagában rendet tartani, nem törekszik a rá bízott feladatokat végrehajtani és végrehajtatni, az ne vállalkozzon vezetői feladatra. Hogyan adhat ki utasításokat másoknak valaki olyan, aki önmaga sem képes betartani a szabályokat? Hogyan követelheti meg az igényes munkát a munkatársaitól, ha arra ő maga nem képes? A vezető legyen együttműködő: a vezetéshez hatalomra van szükség, a hatalomhoz pedig együttműködésre. Messze hatékonyabb a vezetés abban az esetben, ha az a vezetettek és a vezető együttműködésén alapul. A sikeres vezetőnek ismernie kell az együttes erőfeszítés elvét, e képesség minden vezető alaptulajdonsága kell, hogy legyen. A munkatársi támogatás és együttműködés hatalmat és magabiztosságot ad a vezetőnek.

3. *„A személyiségből fakadó belső igazságérzet, együttérzés a munkatársakkal.”*

A munkatársak tiszteletét csak úgy vívhatja ki a vezető, ha méltányosan és igazságosan bánik beosztottaival. A sikeres vezetőnek magas empátiával kell rendelkeznie, meg kell értenie a munkatársak problémáit, gondjait. Ez természetesen nem merül ki a „mi újság, hogy van?” kérdéssel – amire a választ meg sem várja a kérdező! A vezető tisztelje munkatársait azzal, hogy segíti őket a nehéz helyzetekben.

4. *„Határozott tervek és elszántság azok megvalósítására, a végérvényes döntések meghozatalának képessége, a felelősségvállalás.”*

A vezetőnek meg kell terveznie a saját és alárendeltjeinek a munkáját is. A terveket meg kell valósítani, a szervezetnek ennek érdekében kell tevékenykednie. Ha valaki bizonytalan a döntéseiben, akkor nem tud másokat sikeresen vezetni. A döntést a szükséges időpontban meg kell tudni hozni, és a problémakört le kell zárni. A vezetőnek vállalnia kell a felelősséget a saját és munkatársai által elkövetett hibákért is – hiszen ő a felelős vezető. A saját hibák áthárítása a munkatársakra súlyos vezetői hiba, amely a munkatársak részéről megnyilvánuló bizalomvesztést vonja maga után.

5. *„Határozott és konkrét tervek, folyamatos tervezőmunka, a részletek átgondolása.”*

A sikeres vezetőnek végrehajtható és reális tervekkel kell rendelkeznie a feladatokat illetően. A tervekben foglaltakat közvetítenie kell a beosztott munkatársak felé. Ha a terv

<sup>4</sup> Uo.



nem működik, akkor újat kell készíteni a megváltozott körülmények figyelembe vételével. „Az ördög a részletekben rejlik” – mondja a közmondás. Vezetőként a legapróbb részletekre is gondolni kell, hiszen esetenként azokon áll vagy bukik a munka sikere. A sikeres vezetőnek a nagybani terveken túl tisztában kell lennie a tevékenység részleteinek megszervezésének fontosságával. Hiszen a teljes feladatrészt sikere azon múlhat, hogy a részletek hogyan és milyen aprólékosan kerülnek kivitelezésre.

6. *„Példamutatás és a szokás, hogy vezetőként többet nyújtson, mint amennyiért megfizetik.”*  
A jó vezető mindig átlagon felüli teljesítményt nyújt. A vezetőnek késznek kell lennie arra, hogy ha szükséges, többet tegyen, mint amit a követőitől megkíván. A vezetett mindig legyen készen arra, hogy a vezetői által elvárt szintnél többet teljesítsen, legyen az plusz feladat, túlóra vagy vidéki utazások. A vezető a munkatársak példaképe, ha látják az elkötelezettségét, ők is hasonlóan fognak viselkedni. Mindenből lehet tanulni valamit: a nehéz feladatokban kihívás rejlik. Kezdő munkavállalóként nem szabad megrettenni az ismeretlen dolgoktól sem, mert azok mind kiváló lehetőségek arra, hogy a dolgozó a rátermettségét bizonyítsa. A kudarcok, az elkövetett hibák jó tapasztalatok arra nézve, hogy azok ne ismétlődhessenek meg.

7. *„Ápolt, jól öltözött megjelenés, visszafogott életvitel.”*  
A vezetői tevékenység bizonyos fokú tisztelgetést vált ki, követel a beosztottak részéről. A munkatársak nem fogják tisztelni az olyan vezetőt, aki rendezetlen, ápolatlan, és kicsapongó életvitelt folytat, hiszen annak hatásai a munkahelyen is megjelennek (álmoság, fáradtság, pénzhiány, koncentráció hiánya stb.).

### 3.1.3. A vezetők sikertelenségének legfőbb okai

A (kezdő) vezetőknek nagyon fontos tudniuk, mit tegyenek, és mit ne.<sup>5</sup>

1. *„Alázat a munkavégzésben és a magánéletben.”*  
A szervezeti hierarchiában egymástól függő egységek dolgoznak. Egyetlen vezető sem szereti a nagyhangú, a tekintélyt, a beosztást, a kort nem tisztelő dolgozót. Amennyiben a helyzet megkívánja, a vezetőnek kell elvégeznie azt a munkát, amit lehetőség szerint másra bízna, s ennek elvégzéséhez alázat kell (ha például el kell készíteni egy sürgős és fontos anyagot, akkor azt munkatársai akadályoztatása esetén saját magának kell elkészítenie).

2. *„Hűség a szervezethez, lojalitás.”*  
Az a személy, aki csatlakozott egy szervezethez – ráadásul vezetői beosztásban van –, legyen lojális az érdekszövetséghez, munkatársaihoz, vezetőihez. Fontos, hogy ki kell tartani a választott szervezet mellett, jobban-rosszban. Az a vezető, aki nem lojális a szervezetéhez, feletteseihez és alárendeltjeihez, az nem marad sokáig vezető.

<sup>5</sup> HILL, Napoleon (1993): *Gondolkozz és gazdagodj*. Budapest, Bagolyvár kiadó. 49. alapján, a szerző által továbbfejlesztve.

### 3. „A tudásért vagy a tudás hasznosításáért kapott fizetés”

Minden munkahely azért fizet, amit tudásunkkal teszünk a szervezet érdekében. A vezetők és vezetettek a tetteikkel, mindennapi munkájukkal bizonyítják alkalmasságukat, nem a korábban az iskolapadban megszerzett tudásuk miatt kapják a fizetésüket, hanem a tudás szervezet érdekében történő felhasználásáért.

### 4. „A részletek megszervezése”

A vezetőnek ismernie kell a beosztásával kapcsolatos minden részletet. Fontos és kihasználható lehetősége a kezdő vezetőknek, hogy tanuljanak az idősebb és tapasztaltabb kollégáktól. A hatékony vezetéshez elengedhetetlen a részletek megszervezésnek és uralásának képessége. (Egyetlen vezető sem lehet annyira elfoglalt, hogy ne csináljon meg valamit, amit vezetői mivoltából adódóan el lehet tőle várni). A részletek kidolgozásának folyamatába természetesen szükséges a munkatársak bevonása is. Ha valaki nem uralja a részleteket, akkor el kell ismernie, hogy nem kellően hatékony. A tehetséges vezető olyan beosztottakat nevel, akik képesek átvenni bármilyen a hatáskörébe tartozó részleteket.

### 5. „A hatalom és a címek hangsúlyozása a vezetésben és az önzés.”

Az a vezető, aki hatalmával próbál meg hatást gyakorolni a beosztottaira, posztjának betöltésében nem lesz sikeres. Az a vezető, aki magának igényel minden érdemet, ellenérzést vált ki. A nagyformátumú vezető nem igényel ilyeneket, azokat munkatársainak adja. Az a vezető, aki nem elégszik meg azzal, ami jár neki, ellenérzést vált ki a beosztottak körében. (A vezető mindig legyen elérhető a beosztottai számára). Ha valaki valódi vezetővé szeretne válni, annak nincs szüksége a rangok, címek hangsúlyozására, hiszen magatartásával, szakmai felkészültségével, munkatársaihoz fűződő követelménytámasztásával nap mint nap bizonyítja azt, hogy a feladatra termett, és érti a dolgát. A munkatársak megnyerése nem a címekkel történik, hanem az elszánt hozzáértő munkával.

## 3.2. A vezetési stílus, a munkakapcsolatok egyik meghatározó tényezője

Ismeretlen görög bölcstől származtatott megállapítás, miszerint „az okos vezető magánál okosabbakkal veszi körül magát, és azok tanácsával vezet. Az ostoba vezető magánál ostobábbakkal veszi körül magát, és azokat vezeti.”

### 3.2.1. A vezetési stílusok

„*A stílus maga az ember*” – mondja *George Leclerc de Buffon*<sup>6</sup> francia tudós.

*A vezetési stílus olyan komplex jelenségnek tekinthető, amelyben a vezető által követett elvek, és az alkalmazott eljárások (módszerek és igénybe vett eszközök) együttesen kifejeződnek, és amely a vezető személyisége és a környezeti tényezők által meghatározott.*

A vezetési stílust – tágabb értelmezésében – a szervezetben munkát végző emberek irányítási módjának tekintik.

A vezető ténylegesen megvalósított (gyakorolt) vezetési stílusát alapvetően szűkebb és tágabb környezetének elvárásai és normái figyelembe vétele alapján alakítja ki. A vezető tehát igyekszik a társas környezete által elvárt magatartást tanúsítani. Ezáltal a vezetési stílusában a vezetői szerepe iránti elvárásoknak és a szerepéhez való viszonyának együttes hatása fejeződik ki.

*Számos kutatás igazolta, hogy a felsőbb szintű vezetők által gyakorolt vezetési stílus érvényesül az alsóbb vezetői szinteken is.* A vezetési stílus tehát közvetlenül hat a beosztottak magatartására, feladatvégzésére és befolyásolja a vezető-beosztott, de a beosztott-beosztott kapcsolatokat is. A szakirodalomból számos tipológia ismert, amelyekben a vezetési stílusokat bizonyos közös sajátosságok alapján rendszerezik.

*Az egyik legismertebb tipológia Kurt Lewin, Ronald Lippitt és Robert White vizsgálata*<sup>7</sup> *alapul, mely a vezetőnek a beosztottakhoz való társas attitűdjét hangsúlyozza. Eszerint a vezetési stílus lehet autokratikus, demokratikus, ráhagyó.* E tipológia szerint egy változó (a társas attitűd) alapján vizsgálják a különböző vezetési stílusok eredményességét, hatékonyságot befolyásoló szerepét.

#### 1. „*Az autokratikus vezetési stílus*”

A vezető egy személyben határozza meg az irányelveket, *a csoport tagjai nem szólhatnak bele a vezetői döntésbe.* Az információáramlás egyirányú, *a vezető utasít, parancsol, általában nem veszi figyelembe beosztottai véleményét.* A döntés végrehajtását szigorúan számon kéri. Ellenőrző, értékelő tevékenységében egyéni szempontokat érvényesít.

#### 2. „*A demokratikus vezetési stílus*”

A vezető *minden közérdekű kérdésben kikéri a csoport véleményét.* A csoport tagjai tevékenyen részt vesznek a döntés előkészítésben. *A döntés a vita folyamán alakul ki,* ami így *alternatívákból történő választás eredménye.* Az információáramlás kétirányú folyamat. A vezetői döntés után, a vezető következetesen megköveteli a feladatok végrehajtását mindenkitől, függetlenül attól, hogy ki milyen véleményt képviselt a vita folyamán.

<sup>6</sup> (Le style c'est l'homme) *Georges Leclerc, Comte De Buffon.* 1753. A francia természettudós a francia akadémia tagjai közé választotta, székfoglaló beszédében hangzott el az ismert mondat, a stílus jelentőségére utalt vele. (A szerző megjegyzése.)

<sup>7</sup> Az egyik legkiterjedtebb vizsgálatban Lewin, Lippitt és White (1936) 10 éves fiú gyerekekből három csoportot alakítottak ki. A gyerekeknek feladatokat kellett megoldaniuk, felnőttek különböző vezetési stílusa mellett: autokratikus, demokratikus és laissez-faire (amikor a felnőttek nem szólnak bele a gyerekek viselkedésébe). Az autokratikus vezetés mellett a csoporton belül növekedett az agresszió, a gyerekek bűnbakot választottak, aki felé irányulhatott az agresszió. A demokratikus vezetés mellett a társas légkör barátságosabb volt, és több feladatot végeztek el. A laissez-faire vezetés mellett alig végeztek el a kitzűzött feladatot. [http://hu.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](http://hu.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin). (A letöltés dátuma: 2017. 04. 21.)

Az ellenőrző, értékelő tevékenységben „objektivitásra” törekszik, figyelembe veszi a csoport véleményét is.

### 3. „*A laissez faire (ráhagyó) vezetési stílus*”<sup>8</sup>

A csoportban a *beosztottak egyedül vagy csoportosan döntenek*, a vezető minimális mértékben vesz részt a döntésben. A vitát ráhagyja a csoportra, gyakorlatilag „nincs jelen” mint vezető. A vezető *nem végez szervezést, koordinálást, nem avatkozik bele a feladatok végrehajtásába. Elmarad az ellenőrző, értékelő tevékenysége is.*

*Ernest Bornemann (1967)* az autokratikus (tekintélyen alapuló) és a demokratikus (kooperatív) vezetési stílusok szociálpszichológiai hatásait elemezve fontos megállapításokat tett, amelyeket az alábbi táblázat tartalmaz.

2. táblázat

*A vezetési stílusok összehasonlítása*

Elemzési szempontok	Vezetési stílus	
	Autokratikus (tekintélyen alapuló)	Demokratikus (kooperatív)
<b>A vezető és vezetettek kapcsolatának formája</b>	távolságtartás, főlé rendelődés	közelség, mellérendelődés
<b>A vezető személyes fellépése</b>	a tekintély és a reprezentáció hangsúlyozása	kerüli a ceremóniákat, formaságokat
<b>A vezető beállítottsága a vezetettekhez</b>	kedveli: a simulékony készséges embereket, értékeli: az engedelmességet, és a fegyelmet	kedveli: a kiforrott személyiségeket, értékeli: az önálló gondolkodású embereket
<b>A vezetettek tevékenységének motívumai</b>	kötelességtudat	belátás, felelősségérzet
<b>A vezetettek beállítottsága a vezetéshez</b>	tekintélytiszteltet	rokonszenv, bizalom
<b>A vezetettek részvétele a vezetésben</b>	csekély	nagyfokú részvétel
<b>A vezetettek érzelmi reakciói</b>	gyakran meg nem értettnek, tevékenységükben korlátozottan érzik magukat	elismertnek, megértettnek, felszabadultnak érzik magukat
<b>A kiváltott „szociális klíma”</b>	feszült, fennáll a kölcsönös bizalmatlanság	bizalom, belső egység, harmónia

*Forrás: FIEDLER (1980): A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In PATAKI Ferenc szerk.: Csoporthélektan. Budapest, Gondolat Kiadó című munkája alapján a szerző saját szerkesztése*

*Fred Fiedler*<sup>9</sup> (1968) széles körű nemzetközi kutatási eredmények alapján megállapította, hogy az emberközpontú és feladatorientált vezetői beállítódás milyen környezetben működik hatékonyan:

<sup>8</sup> Uo.

<sup>9</sup> FIEDLER, Fred (1980). A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In PATAKI Ferenc szerk.: Csoporthélektan. Budapest, Gondolat Kiadó.

- *A feladatorientált vezető* eredményesebbnek bizonyul ott, ahol a vezető és csoporttagok kapcsolata (viszonya) jó, és a feladat strukturált. A vezető hatalma nagy.
- *Az emberi kapcsolatokra orientált vezető* pedig ott eredményesebb, ahol a vezető és csoporttagok kapcsolata jó, de mind a feladat strukturáltsága, mind a vezető pozicionális hatalma kisebb mértékű.

### *A helyzeti tényezők Fiedler kontingenciamodelljében*

*A vezető és a csoport érzelmi kapcsolatát* a csoport légkörmutatóval fejezi ki. A csoport rokonszenvi strukturájában előnyös helyet elfoglaló vezetők befolyásolási lehetőségei általában jobbak, mint a kedvezőtlen helyzetekben lévőké.

*A jól strukturált, jól programozható feladatok* esetén, ahol egyértelműek az elvégzendő műveletek, a vezető a felettesei támogatására is számíthat. Nagyobb a vezető befolyásolási lehetősége, mint strukturálatlan feladatok esetén, ahol a vezető által javasolt megoldás alternatív jellegű, ami könnyebben megkérdőjelezhető.

*A harmadik helyzeti összetevő a vezető pozíciójából eredő hatalma*, amely az utasításra, az értékelésre, a felvételre, az elbocsátásra, a jutalmazó és kényszerítő stb. hatalmi bázisokra épül.

*Fiedler 8 fokozatú rendszert dolgozott ki a helyzet minősítésére, ahol az I. helyzetet a legkedvezőbbnek, a VIII.-at a legkedvezőtlenebbnek tartja.*

A legkedvezőtlenebb vezetési helyzetben (VIII.) és a kedvezőbbekben (I., II., III.) a csoport teljesítménye a feladatorientált beállítottsággal, míg a mérsékeltlen kedvező, illetve kedvezőtlen vezetési helyzetekben (IV., V., VI., VII.) a kapcsolatorientált beállítottsággal mutat pozitív korrelációt (összefüggést). Ezek szerint a szituáció típusától függően bizonyulhat hatékonyak mind a feladat-, mind a kapcsolatorientált vezetői beállítódás.

3. táblázat

*A Fiedler-modell összefoglaló táblázata*

Helyzet /szituáció/	Vezető beosztott viszony	Feladat strukturáltsága	Pozícióból fakadó hatalom	Vezetői beállítottság
I. legkedvezőbb	jó	strukturált	erős	feladatorientált
II.	jó	strukturált	gyenge	feladatorientált
III.	jó	strukturálatlan	erős	feladatorientált
IV.	jó	strukturálatlan	gyenge	kapcsolatorientált
V.	rossz	strukturált	erős	kapcsolatorientált
VI.	rossz	strukturált	gyenge	kapcsolatorientált
VII.	rossz	strukturálatlan	erős	kapcsolatorientált
VIII. legkedvezőtlenebb	rossz	strukturálatlan	gyenge	feladatorientált

*Forrás:* A szerző saját szerkesztése Fiedler modellje alapján

*Általános következtetésként megfogalmazhatjuk, hogy a vezetői tevékenységben a vezetőnek az alkalmazott vezetési stílusát a kialakult szituációkhoz kell igazítania, vagy pedig a szervezetben meglévő szituációkat kell úgy megváltoztatni, hogy az illeszkedjen a vezető vezetési stílusához.*

### 3.2.2. A vezetői személyiség és a vezetési stílus

A 16. század nagy gondolkodója, *Niccolo Machiavelli* által írt *A fejedelem* című műben tanácsokban megfogalmazva a hatalmát megőrizni kívánó uralkodóra vonatkozó tulajdonságokról, személyiségjegyekről olvashatunk.

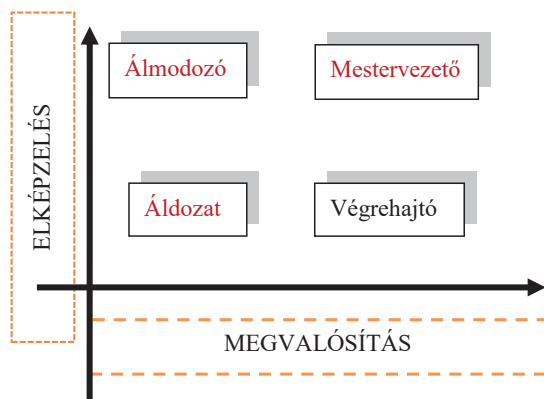
*A machiavellizmus egyik alapelve a látszat: „olyannak látnak, amilyenek látszol”.*

*„A lényeg csak az, hogy a fejedelem úgy tegyen, mintha sok jó tulajdonsággal rendelkezne [...] Jó, ha a többiek azt hiszik, hogy könyörületes, hűséges, emberséges, vallásos, egyenes vagy, de légy alkalmazkodó és megalkuvó, és ha a helyzet úgy hozná, hogy ezek a tulajdonságok ártalmadra válnának, akkor egyik pillanatról a másikra változz meg, és cselekedd az ellenkezőjét. [...] Mert a fejedelem, fennmaradása érdekében nem tehet másként, minthogy megszegje a hűséget, barátságot, emberségességet, a vallás parancsait. Ezért okvetlenül szükséges, hogy mindig arra forduljon, amerről a szél fúj, (...) semmi se szaladjon ki meggondolatlanul a száján, hogy azok, akik látják és hallják, elhiggyék róla, hogy irgalmas, hűséges, emberséges, egyenes, vallásos.”<sup>10</sup>*

### 3.2.3. Vezetői típusok és vezetési stílusok

*William D. Hitt, a hatékony vezetés modelljében két fő tényező – az elképzelés és a megvalósítás – alapján, négyféle vezetőtypust különböztetett meg. Tipológiáját azért tartom tanulságosnak, mert azt a személyt tartja hatékony vezetőnek, aki képes a jó elképzeléseit, helyes elgondolásait, „jelentős tevékenységekké” változtatni.*

A két tényezőt derékszögű koordináta-rendszerben ábrázolja: a függőleges tengelyen az elképzelés, a vízszintes tengelyen a megvalósítás tényezői szerepelnek.<sup>11</sup>



22. ábra

*Vezetői típusok és a megvalósítás*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése Hitt modellje alapján*

<sup>10</sup> MACHIAVELLI, Niccolo (1991): *A fejedelem*. Budapest, Kossuth könyvkiadó. 74-75.

<sup>11</sup> HITT, William D. (1990): *A mestervezető*. Budapest, OMIK. 20.

Az ábrán, az origótól távolodva, a gyengétől a jóig, a Hitt-féle vezetőtípusok a következőképpen jellemezhetők:

- *Az áldozat: gyenge az elképzelésben és a megvalósításban*, más terminológia szerint gyenge stratégia, és gyenge végrehajtó is. Nem alkalmas a vezetésre, fogalmazhatunk úgy, hogy „elbánik vele” a szervezet.
- *Az álmodozó: jó elképzelő, de gyenge megvalósító*. Mivel jó elképzeléseit nem képes jól megvalósítani, eredményessége bizonytalan. A jó elképzelések nem válnak hatékony gyakorlati tevékenységgé.
- *A végrehajtó: jó megvalósító, de gyenge elképzelő*. Ő a műveleteket, az operatív tevékenységeket jó eredménnyel végző vezető. Az, aki jól végrehajtja és végrehajtatja az utasításokat. Eredményességét nem annak köszönheti, amennyit tud, elképzel, kigondol, sokkal inkább annak, amennyit elvégez, és annak, hogy képes a feladatok elvégzésére.
- *A mestervezető: jó elképzelő és jó megvalósító*. Ő egy személyben a kigondoló, megálmodó és a jó végrehajtó is. Ahhoz, hogy jó elképzeléseit meg is tudja valósítani, vezetői hatalmát jól használja. Ismeri és érti a hatalom természetét, képes mind a pozíciójából, mind a személyiségéből eredő hatalmi forrásokkal élni.

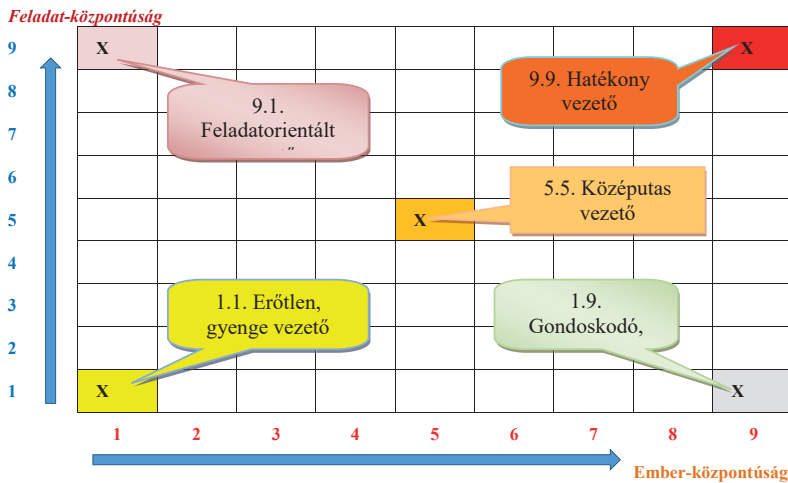
Hitt tipológiája jól tükrözi az ember értelmi képességeinek és tevékenységének kapcsolatát. Az elméleti vagy gyakorlati beállítottságú vezető helyett, a jó elméleti és gyakorlati képességekkel rendelkező vezetőt nevezi mestervezetőnek, aki a szervezetet és környezetét is képes átalakítani, megváltoztatni, munkatársait pedig felkészíteni a változásra és a változtatásra.

*A Michigani Egyetemen végzett kutatások* eredményein alapuló típusan szerint a vezető és vezetettek kapcsolatára jelentős hatást gyakorol a vezetőök beállítódásának és magatartásának két alapvető megnyilvánulása: *a feladatcentrikusság és az ember-, illetve kapcsolatorientáltság*.

- *A feladatorientált vezető a fő hangsúlyt a feladatok elvégzésére helyezi, számára a teljesítmény a fontos*. A beosztottak személyi problémáival csak olyan mértékben foglalkozik, amennyire az a feladatvégzés érdekében szükséges.
- *Az emberorientált vezető az összetartó csoport kialakulására helyezi a hangsúlyt, fontosnak tartja az együttműködést és azt, hogy munkatársai elégedettek legyenek*.

A feladatorientált és ember-, illetve kapcsolatorientált vezetői magatartást Robert Blake és Jane Mouton úgy tekintették, mint amelyek a vezetés eredményességének tartósságát jelentősen befolyásolják. Az 1970-es években az általuk kifejlesztett „vezetői rác” modelljükben ötféle vezetési stílust különböztetnek meg aszerint, hogy a vezető e két tényezőt – az embert és a feladatot – mennyiben és milyen fokon tekinti egyidejűleg jelenlévőnek és figyelmet igénylőnek. Az ötféle vezetési stílusban különböző mértékben található meg az emberrel való foglalkozás (törődés, figyelembevétel stb.), az emberközpontúság, valamint a feladatra való koncentráció (előtérbe helyezés), a feladatközpontúság.

Az alábbiakban a Blake–Mouton-féle vezető rácson látható az ötféle vezetői stílus. (A vízszintes tengelyen az ember-, a függőleges tengelyen a feladatorientáltság szerepel. Az 1-es érték a legkisebb, míg a 9-es érték a legnagyobb mértékű figyelembevételt jelzi.)



23. ábra

A Blake–Mouton-féle vezetői rács modell

Forrás: <https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm> alapján a szerző szerkesztése.  
(A letöltés dátuma: 2017. 05. 06.)

### A vezetési stílus jellemzői „a rács” alapján

- 1.1. *Erőtlen (gyenge) vezetési stílus.* Nem helyez elegendő hangsúlyt sem a beosztottról való gondoskodásra, sem a feladatok teljesítésére. A problémák és a konfliktusok megoldását elodázza. Vezetői munkája során csak minimális erőfeszítésre hajlandó, és azt is csak azért, hogy elkerülje azt, hogy leváltás posztjáról.
- 1.9. *Gondoskodó, barátkozó stílusú vezető.* Elsősorban a munkatársaival való jó személyi kapcsolatok kialakítására törekszik. A folyamatokra, a feladatok tervezésére, szervezésére kevés figyelmet fordít. E vezetési stílus eredményessége kissé bizonytalan, a kellemes baráti légkör nem mindig jár együtt a hatékony munkavégzéssel. (A barátok feljogosítva érezhetik magukat a lazításra – hiszen ők „a főnök barátai”).
- 5.5. *Középutas vezetési stílus.* Vezetői munkájában megfelelő figyelmet fordít a munkafeladatokra és a feladatokat végző emberekre. Igyekszik a megfelelő teljesítményt és e mellé a kellemes munkahelyi légkört kialakítani. Törekszik arra, hogy legyen az egyensúly a munkatársai szükségletei és a szervezet elvárásai között. Gyakran megfelelő teljesítmény érhető el ily módon.
- 9.1. *Feladatorientált vezetési stílus.* A vezető a fő hangsúlyt a munkafeladatokra, a termelési problémák megoldására helyezi. Kevésbé veszi figyelembe beosztottjai véleményét, csak az eredménnyel, a szervezet céljaival törődik. Filozófiája: a szervezet hatékonyan működhet, ha a dolgozók világos utasításokat kapnak, és azokat szigorúan betartatják. Az ilyen stílusú vezető a feladatok mindenáron való telje-



sítésére helyezi a hangsúlyt, az emberi problémákat úgy tekinti, mint a feladatvégzést gátló tényezőket. Rövid távon eredményes, azonban eredményességének tartóssága – a humán szempontok háttérbe helyezése miatt – kétségessé válhat.

- 9.9. *Komplex szemléletű (hatékony) vezetési stílus. Az ilyen típusú vezetőt a magas szintű teljesítményre törekvés jellemzi, és ebben munkatársai, a vezetett csoport is segíti. Alapelve a feladatok összehangolása az emberi tényezők figyelembe vételével. (Az ember a meghatározó fél!) Vezetői munkája során célja, hogy a munkatársai úgy érezzék, egyéni céljaik szorosan összeköthetők a szervezet céljával. A munkahelyi légkör ideális, azt egymás segítése, a bizalom és a megbecsülés jellemzi.*

*Egy vezető kívánatos tulajdonságai:*

- a változások követése, stratégiai szemléletmód, rendszerszemléletű gondolkodás;
- rugalmasság;
- nyitottság;
- folyamatos tanulás, önképzés igénye;
- demokratikus, illetve rugalmas vezetési stílus;
- a csoportműködés katalizálása, csapatépítés;
- értékek teremtése;
- konfliktuskezelő képesség;
- (meg)hallgatási készségek birtoklása;
- tanítási és „edző” (coaching) készségek;
- bizalomépítés, kapcsolatalakítás;
- a teljesítmény állandó fejlesztésére való törekvés;
- az erőforrások biztosításának képessége stb.

*A sikeres vezetők:*

- több vezetési stílust és eszközt tudnak mozgósítani, szélesebb a repertoárjuk;
- rugalmasan, zökkenőmentesen képesek váltani egyik stílusról a másikra, szükség szerint;
- tudatosan alkalmazzák a stílusokat és eszközöket, pontosan el tudják magyarázni, mikor melyik stílust alkalmazták és miért. Mindig a helyzethez igazítják eszköztárukat.

*„A vezetés egyik nehézsége abban áll, ahogyan mi haladunk, úgy haladnak az általunk vezetett emberek is. Az önmagunkban rejlő lehetőségek teljes kiaknázásával megteremtjük a légkört, amelyben mások is kiteljesíthetik saját lehetőségeiket.”*

(John C. Maxwell)<sup>1</sup>

## **4. A vezetői kommunikáció, a vezetői fórumok rendje és tartalma**

### **4.1. A kommunikáció, a vezetői kommunikáció**

A kommunikáció:

- latin eredetű szó, a „communico” igéből ered, jelentése: közöl, megoszt, megbeszél. Tájékoztatás, közlés, hírközlés, információk közlése vagy cseréje.
- tágabb értelemben: közlemény, összeköttetés, kapcsolat, érintkezés.
- az emberi kapcsolatok és a társadalmak összetartó ereje, egyidős az emberrel.

Amikor kommunikálunk, valakivel meg akarunk osztani valamilyen információt, gondolatot, érzést stb.

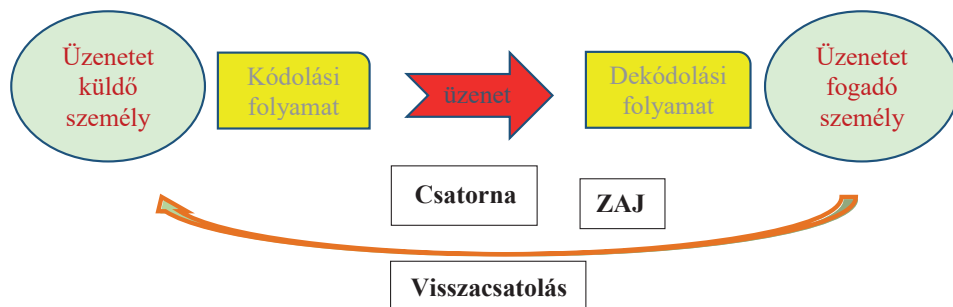
A kommunikáció szorosan vett lényege az, hogy *egy bizonyos hír, üzenet, információ eljut a küldőtől a befogadóhoz*. Ez azonban a kommunikációnak csak az egyik iránya. Az üzenet fogadásához és megértéséhez hozzátartozik *az üzenet tartalmára történő reagálás* is, vagyis a fogadó részéről a megértés visszajelzése cselekvéssel, vagy válaszüzenet küldésével. Ez jelenti a kommunikáció másik irányát.

*A kommunikáció tehát kétirányú folyamat, amelyben a küldő és fogadó fél között az információ oda-vissza áramlik.* A kétirányú kommunikáció a szervezet hatékony működésének, ezért minden vezetőnek olyan helyzetet kell teremtenie, amely erre lehetőséget nyújt.

---

<sup>1</sup> MAXWELL, John C. (2014): *A vezetés 5 szintje*. Budapest, Üzleti Plusz Kft. 17.

#### 4.1.1. A kommunikációs folyamat



24. ábra

*A kommunikációs folyamat elvi felépítése*

*Forrás: A szerző szerkesztése*

*A kommunikációs folyamat az alábbiak szerint 6 szakaszra osztható:*

##### 1. A gondolat megfogalmazása, ötletképzés

Alapesetben a küldő félben felvetődik egy megosztani kívánt gondolat, egy ötlet, amit valamilyen kommunikációs csatornán keresztül el akar juttatni valakihez (a fogadóhoz).

A vezetőnek ebben a szakaszban célszerű figyelembe vennie azt, hogy ha van rá lehetősége, akkor *vonjon be másokat is az ötletképzésbe*. Elképzelhető az ötletcsiholó technikák alkalmazása. Korántsem biztos, hogy a vezető szemszögéből kifogástalannak tűnő ötlet a vezetetteknek is tetszik, hiszen azzal valószínűleg munka lesz, vagy éppen nem előnyös a kollégák szemszögéből! Alapvető vezetői hiba lehet, ha a vezető azt hiszi, minden jó megoldás csak neki juthat eszébe. Ezt a hibát kiküszöbölendő célszerű a bizalmi munkatársak, társvezetők bevonása az ötletelésbe.

##### 2. Az üzenet kódolása

Fontos feladat az információnak (ami lehet egy gondolat vagy ötlet) egy *közzétételre alkalmas* és elküldhető *formába öntése*. Ez a kódolás, amely többféle eredménnyel, kivitelezéssel járhat: beszéd, írás, arckifejezés, gesztus stb. Írásban és szóban a vezető törekedjen a csak a vonatkozó információkat tartalmazó, rövid, érthető, érdekes, figyelemfelkeltő közlésmódra. Hiba lehet a monoton, bürokratikus, terjedős szóbeli előadás vagy írásbeli anyag, hiszen így elvész a lényeg! De elegendő lehet egy rosszalló megjegyzés, egy hangsúly, és a kollégák máris értik a helyzetet. Az arckifejezés és a gesztusok gyakran a szóbeli és írásbeli megnyilvánulásnál is hatásosabbak és informatívabbak. A vezetőnek olvasnia kell ezekből is, de élnie is kell ezekkel, hiszen egy arckifejezés mindent elárul, és a kolléga érteni fogja a vezető véleményét az adott üggyel kapcsolatban.

### 3. Az üzenet és átvitel

Az üzenet és átvitel formája között szoros és meghatározó a kapcsolat. Az üzenetet átvivő csatorna sokféle lehet (előadás, írásbeli anyag [levél, összefoglaló, email], telefon, értekezlet stb.). Vezetőként nagyon fontos az átvitel módjának helyes kiválasztása. A különböző hírekhez és közleményekhez más-más csatorna a legmegfelelőbb. Törekedjünk arra, hogy *az üzenetet a címzettnek például szemtől szembe közvetlenül mondja el a vezető*, így azonnal módja van érzékelnie a hatást a fogadó részéről. A szóbeli közlést ebben az esetben arckifejezés (mosoly, fintor), *gesztusok kísérik, mind a közlő, mind a befogadó részéről* (a felmondást lehet közölni szóban és írásban is. Ön melyiket választaná? Én a szóbeli közlés híve vagyok).

Az üzenet személytelen formája lehet *levél vagy telefon*. Ebben az esetben a testbeszéd nem kap szerepet az üzenet közvetítésében. Ha *jól választja ki a vezető az átvitel módját, kisebb a torzulás valószínűsége*, és jobban megvalósul a küldő szándéka. A helyes módszer megválasztása esetén *a befogadó megérti az üzenetet, mégpedig olyan tartalommal, ahogy a küldő küldte*.

Legtisztább és legegyszerűbb az információ szóbeli átadása, igaz, a vezetőnek sajnos nincs erre mindig módja. E kommunikációs formában a vezető és beosztottja(i) között a feladatok meghatározásának és végrehajtásának kérdései azonnal tisztázhatók.

Hasznos lehet még a mindenkit érintő ügyekben a kör e-mailek küldése, hiszen ezáltal minden címzett ugyanazt az információt kapja meg egyszerre, nincs idővesztés és a torzulás lehetősége is kisebb.

### 4. A befogadás

Megérkezett az üzenet, a címzett fogadja és megérti annak elemeit. Ebben a szakaszban nagy szerepe van a fogadóképes állapotnak, annak, hogy a címzett *akarja befogadni* az üzenet tárgyát. Látnia, hallania, éreznie stb. kell a befogadónak a neki címzett üzenetet. Rendkívül hasznos, ha azonos „hullámhosszon” van a befogadó az üzenet küldőjével, ha úgymond félszavakból is megértik egymást. A huzamosabb ideje együtt dolgozó munkatársak esetében a kialakított jó, többször bevált gyakorlat megkönnyíti a befogadó munkáját.

### 5. A dekódolás

Ez jelenti *az üzenet megértését, értelmezését*. A jelentésátvitel annál sikeresebb, minél több az egyezés a küldő és fogadó kódrendszere között.

A kommunikáció sokszor azért nehéz, mert nem veszik figyelembe, hogy minden ember kódrendszere egyéni, vagyis magában mindenki másképpen fordítja le ugyanazt az információt. Ha a fogadó megértette az üzenetet, és az úgy jelenik meg a tudatában, ahogyan azt a küldő gondolja, akkor sikeres volt a dekódolás. A cél az, hogy ne bonyolítsuk túl az üzenetek tartalmát, egyszerű világos mondatokat használjunk!

A vezető ide tartozó feladata még, hogy legyenek átfogó ismeretei beosztottjairól, értékrendjükéről; alakítsanak ki közös nyelvezetet. A vezető folyamatosan tájékoztasson

a folyamatokról, értékeljék együtt a tényeket, a kialakult helyzetet. Vezetők és beosztottak legyenek kiegyensúlyozott munkakapcsolatban. Mindezek a körülmények javítják a dekolást és a vezetői szándékok megértését.

#### 6. A cselekvés és/vagy visszajelzés

Ha a fogadó megértette az üzenetet, akkor arra *valamilyen módon reagál*. Optimális esetben a küldő üzenete alapján cselekszik, vagy válaszol. A címzett is üzenetet küldhet tovább másnak, vagy visszajelez stb.

Eroősen lerontja a kommunikáció hatékonyságát a szavak és tettek közötti eltérés. „Bort iszik és vizet prédikál” – hangzik az ismert mondás. Annak a vezetőnek, aki például a munkahelyéről rendszeresen elkésik, aztán pedig előadást tart a beosztottjainak a pontosságról, vagy gyakran ígér, de csak ritkán teljesít, megkérdőjelezhető a hitelessége. A személyes példamutatást semmi sem pótolja. *(Például gondolhatják mennyire nagy a népszerűsége az olyan vezetőnek, aki általában elkésik a munkahelyéről, de ha néha mégis időben beér, akkor tart ellenőrzést, hogy mindenki más is időben megérkezett-e?)*

*A fogadó valamilyen módon (szóban, írásban és/vagy tettel) történő visszajelzése elvárt követelmény. Ez alapján lehet meggyőződni arról, hogy az üzenet elérte-e célját. Ez teszi kétirányúvá a kommunikációt, amely egyben annak hatékonyságának a kritériuma is.*

#### 4.1.2. A kommunikációs helyzet

A kommunikációs helyzet meghatározó tényezői a kommunikációs kapcsolatban lévő emberek. A kommunikációban résztvevő partnerek érdekei, értékítéletei, felfogó képességük stb. következtében torzulhat, illetve szelektálódhat az üzenet. A verbális üzenet mellett nonverbális üzenetnek (a mimikának, hanglejtésnek stb.) is értékelendő és figyelembe veendő jelentése van. Ezek a tényezők módosítják a kommunikációt. Ha gesztikulációnk, mimikánk teljesen ellentétes a kimondottakkal, az zavart okoz a címzettben, és nehezíti az üzenet megértését. Ügyeljünk erre!

#### A „zajhatások”

A kommunikációs helyzetben tehát *az üzenet torzulásával és a kommunikációs folyamatot kísérő úgynevezett: „zajhatásokkal” is számolni kell*. Az üzenet torzulása – kissé leegyszerűsítve a dolgot – azt jelenti, hogy az üzenetek valamilyen zavaró hatás miatt másként jelennek meg a befogadónál, mint ahogy azt a küldő személy szánta.

- *A torulás okai rendszerint szubjektív természetűek. A szubjektív okok első csoportja a vezetéssel kapcsolatos. A vezetés nem azt kívánja látni, hallani, ami a valóságban van, hanem azt szeretné hallani, amit a szervezete működésével kapcsolatban elképzelt. Ismerve ezt a vezetői elvárást, az információ előbb-utóbb ebből a célból úgy módosul, hogy a jelentések alapján lehetőleg olyan kép alakuljon ki a vezetőkben, amely nekik tetszik, amit látni szeretnének (például egy rosszul sike-*

rült rendezvényről készült pozitív összefoglaló jelentősen tompíthatja a rendezvény kudarcát, azt az érzést keltve a vezetőben, hogy a rendezvényen minden rendben volt. A jelentést író „megvezeti” ezzel a vezetőt, aki a legtöbb esetben kizárólag csak a visszajelzések alapján tud megítélni bizonyos a helyzetet).

- Az *okok második csoportja az emberek különbözőségében* rejlik. Az emberek tudásukban, ismereteikben, felkészültségükben, érdekeikben, beállítódásukban, értékeikben, tapasztalataikban, képességeikben stb. különböznek egymástól. Ebből következik, hogy *az üzenetet a befogadó(k) nem teljes mértékben a küldő szándékai szerint érti(k)*, illetve azt a befogadók egymástól is eltérően értelmezhetik. Ebben az esetben hiba lehet az üzenet megfogalmazásában. (Ismeretes olyan szervezet, ahol a felső vezető mellett, az elkészült, beosztottnak szánt anyagokat egy szerényebb képességű kollégával átolvasztják, és ha ő érti a mondanivaló lényegét, akkor valószínűleg máshoz is célba ér az üzenet!)
- Az *okok harmadik csoportja az üzenetközvetítő személyekkel kapcsolatos*. Sokszor tapasztalható, hogy az egyértelmű, világos jelzések mire a cselekvés fázisához érnek, a felismerhetetlenségig eltorzulnak. Jól példázza ezt a helyzetet, amikor a vezető világos, egyértelmű feladat meghatározását közvetlenül nem a végrehajtásban résztvevő(k)nek mondja el, hanem közvetítők útján kommunikál. (Igazgató a helyettesének, a helyettes a főosztályvezetőnek, a főosztályvezető az osztályvezetőnek, az osztályvezető az alosztályvezetőnek, ő pedig a végrehajtást végző beosztottainak). Ha az egyes „állomásokon” nincs meg a kommunikálók kódrendszere közötti teljes átfedés, vagy értelmezési problémák adódnak, vagy felületesség, figyelmetlenség, közömbösség lép fel, biztosan torzul az üzenet.

A fentiek alapján tehát nagyon fontos, hogy a vezető (küldő) jól válassza meg az átvitel formáját: a példákban ismertetett esetekben inkább tartson a végrehajtást megvalósítók számára értekezletet, mintsem közvetítők útján kommunikáljon. Hatásos és egyértelmű kommunikációs csatorna lehet az állománygyűlés: fontos nagy jelentőségű üzeneteket itt lehet átadni hatékonyan és torzulásmentesen.

A kommunikációs rendszerben fellépő zajhatásoknak, zavaró mellékhatásoknak lehetnek objektív természetű okai is. Ezek a hatások megnehezítik, esetenként lehetetlenné teszik az üzenet tartalmának megértését. Az információt küldő a fogadók viselkedése miatt nem tud hatékonyan kommunikálni (zavarják az előadót, beszélnek az információközlés alatt, egymás szavába vágznak, nem figyelnek az információt küldőre stb.).

#### **4.1.3. A kommunikáció hatékonyságát befolyásoló tényezők**

A vezetés szempontjából legtöbbször olyan kommunikációs helyzetek alakulnak ki, amelyekben a cél valakinek a meggyőzése. A vezetőnek, ha üzenetével meg akarja győzni a befogadót, munkatársát, vagy azok csoportját, csoportjait, és adott esetben meg szeretné változtatni a véleményüket, fel kell használnia a hatékony kommunikáció teljes tárházát.

### *A kommunikációban résztvevők*

Az írott vagy beszélt kommunikációnak négy alapvető tényezőjét különböztetjük meg. Ezek: *a küldő, az üzenet, a közvetítő közeg és a befogadó.*

#### *a) A küldő, a kommunikátor*

- Minél megbízhatóbb, hitelesebb vagy tekintélyesebb, szimpatikusabb a kommunikátor, annál kevésbé tételezik szándékát manipuláló célzatúnak, és annál nagyobb a hajlandóság üzenete elfogadására.
- Amit a befogadók a közlőről gondolnak, az jobban befolyásolja véleményüket az üzenettel kapcsolatban, mint maga a mondanivaló. Az emberek véleményét igen gyakran nem az üzenet valóságtartalma, észszerűsége befolyásolja, hanem a kommunikátor személye (elfogadottsága vagy elutasíthatósága) az alapján, hogy hitelesnek, vagy megbízhatatlannak gondolják-e, azonosulnak-e a közléssel, vagy elutasítják a mondanivalót.
- A küldő *hatékonyágát növeli, ha néhány olyan nézetének ad hangot, amelyek a befogadók álláspontjával egyeznek.* Szónokok gyakran alkalmazzák ezt az alapelvet: támogatnak vagy megismételnek olyan nézeteket, amelyekről tudják, hogy az a csoport, akikhez éppen szólnak, szintén azokat vallják magukénak. Ez fogékonyabbá teszi a hallgatóságot a szónok által közölt egyéb, de nem kellemes információk iránt is.

#### *b) Az üzenet*

- Ha az üzenetet küldő hosszú távú véleményváltozást akar, célszerűbb az érvelését, véleményét többoldalúan kifejteni.
- A vezető mondja el, miért tartja helyesnek véleményét, de utaljon az ettől eltérő álláspont(ok)ra is. Így bizonyítja őszinteségét, valamint a választást a fogadóra bízta.
- Azoknál az üzenetknél, amelyek bonyolult érvelésekkel bizonyíthatók, a kommunikáció akkor lesz meggyőzőbb, ha a küldő maga vonja le a következtetés(ek)t, és ennek elvégzését nem bízta a befogadókra. Ezek azok az üzenetek, amelyek így fejeződnek be: „ezért önnek így célszerű cselekednie!”
- Nem állapítható meg örökérvényűen, hogy a legfontosabb érveket az üzenet bevezető, vagy befejező részének kell-e tartalmaznia. Általában, ha a befogadó nem nagyon érdekelt a kommunikációban, a fő érveket elsőként kell felsorolni, ha pedig az érdeklődés nagy, akkor célszerű azokat az üzenet végére hagyni.

#### *c) A közvetítő közeg*

- Az a közeg tűnik *leghatékonyabbnak* az üzenet közvetítésére, amely *a befogadó több érzékszervére hat.* Például a befogadó látja, hallja az üzenetet, vagy áru reklámozása esetén meg is kóstolhatja az élelmiszert stb.
- Minthogy a befogadó(k) figyelme önkiválasztó, a *különböző közegekben alkalmazott kommunikáció kiegészítő tendenciát mutat.* Aki olvasott például az újságban egy témáról, az hajlamos annak meghallgatására a rádió híradásában. Akik egyszer odafigyeltek valamire vagy valakire, azok ugyanarra más alkalommal és más csatornán is jó eséllyel hajlandók figyelni.
- Nem létezik azonban egyetlen olyan közeg sem, amely mindenre a legjobb lenne. *Minden közegnek megvan a helye a hatékonyságot illetően, a körülményektől*

*függően.* Például a mobiltelefont használó vezető sok időt takaríthat meg, nem kell (személyesen) felkeresnie az illetőt, akivel kommunikálni szeretne. De, ha az üzenet összetett, vagy tudhatóan különböző a véleménye a témával kapcsolatban a kommunikáló partnereknek, a telefon csak a helyszín és az időpont egyeztetésre használható, nem az üzleti tárgyalás lefolytatására.

- Érdekes lehet a szemléltető eszközök használata. Néhány esetben az előadók hosszú diásorokat készítenek és vetítenek le a hallgatóságnak. Ezzel elterelik a figyelmet önmagukról, szónoki előadói képességeikről. Célszerű mindössze néhány szemléltető dia elkészítése, és így a hallgatóság figyelmének tudatos irányításával magyarázni az ismeretanyagot, átadni az információt.
- d) *A befogadó, a hallgatóság*
- *Az emberek hajlamosabbak azokat az üzeneteket (híreket) meghallani, megnézni, amelyek szándékaik szempontjából kedvezőek, mint a semlegeseket, vagy a szándékaikkal, érdekeikkel, értékeikkel stb. ellentéteseket.*
  - *Mínél érdekeltőbb az üzenetben a befogadó, annál biztosabban jelenik meg a más információkkal szembeni szelektív figyelem.*
  - *Az a kommunikáció, amelyet valamely speciális hallgatósághoz címeznek, mindig hatékonyabb, mint az, amely általában mindenkinek szól.*
  - *A magas intelligenciájú személyek befolyásolhatóbbak, amikor olyan üzenettel kerülnek szembe, amelyek logikai érveken alapulnak.*
  - *Az egyén személyiségének jellemzői közül az alábbiak a következőképpen befolyásolják az üzenet befogadását. A tekintélyt elfogadó egyének (akik hajlamosak tiszteletet érezni a vezető pozícióba lévők, vagy a tanárok, a rendőrök iránt) az üzleti, politikai, katonai vezetőktől származó híreket, míg a kevésbé tekintélyt tisztelők a névtelen tájékoztató anyagok üzeneteit hajlamosabbak elfogadni.*
  - *A visszahúzódo személyek kevésbé befolyásolhatók a közösségre hivatkozó közlésekkel, mint a nyitottabb, társas igényű emberek.*
  - *Azok, akik erősen motiváltak csoporttagságuk megtartásában, ellenállnak a csoport értékeivel nem egyező közléseknek, csak azokat az üzeneteket fogadják el, amelyek a csoport értékeit tükrözik.*
  - *Az előadónak folyamatosan figyelnie kell a hallgatóságát. A testbeszéd jeleiből észreveheti, ha a hallgatóság érdeklődése, figyelme lankad. Ekkor ki kell zökkennie a monoton előadásmódból, és valamilyen módszerrel (izgalmas történet, saját élmény, példa elmesélésével stb.) fel kell „ráznia” a társaságot.*

#### 4.1.4. A státusz és a kommunikáció

A személyes kapcsolatok a résztvevők egymáshoz viszonyított hatalmi- és státuszhelyzete által meghatározottak.

A magasabb státuszú személy hajlik arra, hogy uralja a beszélgetést, például személyes véleményének hangsúlyozásával, partnere félbeszakításával. Ezzel szemben az alacsonyabb státuszú személy korlátozott véleményének kifejtésében és a beszélgetés irányításában. Az alacsonyabb státuszú megpróbál jó benyomást kelteni a magasabb beosztásában.



Az interakcióban részt vevő személyek státuszbeli különbségei megnyilvánulnak olyan nem-verbális magatartásban is, mint a testtartás és a szemkontaktus. Az alacsonyabb rangú valószínűleg merev testtartásban és figyelmesebben néz a magasabb rangúra, ha az beszél. Az alacsonyabb státuszúak mégis szívesebben létesítenek kapcsolatot náluk magasabb rangúakkal, mint hozzájuk hasonló beosztásúakkal. A magasabb beosztásúak ugyanakkor szívesebben érintkeznek egymással, mint az alacsonyabb beosztásúakkal.

Tanulság: a tisztelet mindenkinek adjuk meg, mindenkire egyformán figyeljünk, és viselkedjünk természetesen, mindegy kivel beszélünk!

## 4.2. Az időgazdálkodás és annak gyakorlati módszerei

Az idő paradoxona: keveseknek van mindenre elegendő idejük, de mindenkinek csak arra van ideje, amire időt szán.

- Minden belefér, ami fontos.
- Nem csak a fontos fér bele.
- Nem csak az fontos, ami belefér.

Az idő a legfontosabb kincsünk, az idő abszolút és szűkre szabott, amely:

- nem vásárolható,
- nem növelhető,
- nem spórolható vagy raktározható,
- folyamatosan múlik.

Kérdés: mennyit ér egy órányi idő? Úgy bánsz-e az időddel, mint a pénzeddel? „Ma reggel kezdődött el hátralévő életed első napja!”

A legtöbb, ami tehető: a hátralévő időd hasznosítása arra, amire szeretnéd! Csak a tudatos, folyamatos és következetes időgazdálkodással érhető el a jobb és optimálisabb időhasznosítás. Tehát az *időgazdálkodás* a saját idő és munka fölötti rendelkezés, alárendelődés helyett, át kell gondolni a saját időnk (munkaidőnk) felhasználását és hasznosítását – szánj rá időt!

*Az idő a legnagyobb kincsünk, ezért nem mindegy hogy hogyan gazdálkodunk vele. Vezetőként ez különösen igaz, hiszen mindenki „csak egy dologban és csak 5 percre szeretne zavarni”.* És már el is telik a munkanap!

Hogyan hajtsuk végre feladatainkat, hogy *minden rendben menjen, és mindenre jusson megfelelő mennyiségű időnk?* A vezetéselmélettel foglalkozó szakirodalom széles tárházát adja a hatékony időgazdálkodással foglalkozó módszereknek. Ezekből csupán néhányról esik most részletesebben szó.

### 4.2.1. A tevékenységi listák, naptárak, határidőnaplók használata

Vezetői gyakorlatban kiemelt jelentősége van a határidőknek és a feladatok pontos végrehajtásának. Esetenként a vezető munkáját az alapján ítélik meg felettségi, hogy sikerült-e a meghatározott munkát jó minőségben leadni, a feladatot határidőre elvégezni.

Mindenképpen szükséges *egy olyan naptár beszerzése* (vagy tablet, Ipad, Iphone, alkalmazása), *amely heti ütemezésre van beosztva*. Azért csak a heti ütemezés a célravezető, mert azt áttekinthetjük – egyetlen lapon vagy képernyőn – az egész heti tennivalóinkat. A naptár mindig legyen a kezünk ügyében, minden feladatot, tennivalót csakis abban rögzítsünk.

A figyelemfelhívás eszközei lehetnek a különböző színekkel történő jelölések. A sürgős és fontos feladatokat, a kevésbé sürgős és fontos, valamint az egyéb dolgokat is más-más színnel jelölhetjük tetszésünk szerint.

Lehetőleg *naponta tervezzük meg tevékenységünket*. Már a munkahelyre való utazást is felhasználhatjuk a napi feladataink számbavételéhez, listát készíthetünk a tennivalóinkról. Munkaidő végén, vagy hazautazás közben, ellenőrizhetjük magunkat milyen feladatokat hajtottunk végre, illetve intézkedtünk azok elrendezése végett.

Meg is jegyezhetnénk a feladatokat, de az arra fordított energiánkat inkább másra használjuk! Használhatunk *digitális eszközöket*, hiszen az azokban meglévő funkciók (emlékeztető, naptár, jegyzet) hasznosan támogatják a vezetői munkát.

Az írásban történő időtervezés jellemzői és előnyei:

- a csak fejben levő időterv *nem áttekinthető, és könnyen elfelejthető*,
- az írásbeliségnek pszichológiai hatása van a megvalósításra, így a napi tevékenység céltudatosabbá válik, a napi terv követésére inspirál,
- jobb koncentráció, gyorsabb intézés, szakmai és személyes céljainak gyorsabb és jobb elérése,
- időmegtakarítás és -nyerés a valóban fontos feladatokra és célokra,
- minden feladat és program, tevékenység átlátása,
- a napi eredmények ellenőrzése egyszerűbb, az elmaradt feladatok átvitele a következő napra megoldott,
- realisabb tervezésre készítet (puffer idők beiktatása, előre nem látható dolgok kezelése),
- jól dokumentálható az elvégzett és elvégzendő munka.

*Egy lap az időtervnaplóból. Alapszabály:*

- csak a munkaidő 60%-át tervezzük meg,
- 20% a váratlan eseményeknek marad,
- 20% pedig spontán és társasági eseményekre (pl.: kávézás a társszervezet vezetőjével stb.).

### *Prioritások kijelölése*

Fő probléma, hogy a vezetők munkavégzésük során egyszerre sok mindent csinálnak, esetenként fontos dolgok maradnak el. Megoldás lehet, hogy egyszerre csak egyetlen feladatot oldjunk meg, lehetőleg azt fejezzük is be! Ennek a feltétele: az egyértelmű prioritás.

A prioritások kijelölésének előnyei:

- csak a fontos és szükséges feladatokon dolgozzunk,
- sürgősség szerint osztályozzuk feladatainkat,

- mindig a soron következő olyan feladatra koncentráljunk, amely dolog a vezető vagy szervezet teljesítményét méri.

Munkavégzésünk során sajnos nem lehetünk a saját időnk teljes urai, mindig vannak olyan tényezők, amelyek keresztülhúzzhatják előzetesen elgondolt munkamenetünket. Ez lehet egy váratlan megbeszélés vagy vendég, olyan információ, amelyre azonnal reagálnunk kell. Ide tartozik a váratlan telefonhívás is. Ezek mind-mind reakciót igényelnek részünkről.

Törekednünk kell arra, hogy a *munkánkat a rendelkezésünkre álló munkaidőben végezzük el*. Természetesen lehetnek olyan feladatok, amelyek határidőhöz kötöttek, amelyeket nem tudunk munkaidőnkben elvégezni. Ebben az esetben nincs más választás: vagy bennmaradunk és túlórázunk, vagy hazavisszük a munkánkat. Általános tanácsként fogalmazható meg, hogy *ebből nem szabad rendszert csinálni!*

Ha választani lehet az előbbiekből, akkor célszerűbb otthon folytatni a munkát, hiszen a hazafelé vezető utat is felhasználhatjuk gondolataink rendezéséhez, erőt gyűjthetünk, majd ott folytathatjuk, ahol abbahagytuk.

Tehát végül mi is a célunk? Törekedni arra, hogy a rendelkezésünkre álló munkaidőben végezzük (végeztessük) el a feladatokat. Munkatársainknak ezzel is mutassunk példát, hangoztassuk ennek fontosságát, és magunk is törekedjünk a feladatok munkaidőben történő elvégzésére.

A következőkben olyan módszerekkel találkozhatunk, amelyek időt takarítanak meg számunkra.

#### 4.2.2. Munkaidőt megtakarító eljárások

Amennyiben a feladat könnyen elvégezhető és megoldása írásbeli választ igényel, dolgozzunk ki úgynevezett sablon válaszokat. Az abban esetlegesen jelzett kipontozott helyre könnyen beírhatjuk a változó tényezőket. Ezáltal máris időt nyerhetünk, hiszen a titkárság számítógépében már ott vannak a *rutin feladatokra adott rutin válaszok*, megoldások, amelyeket a jól felkészített titkár vagy titkárnő előzetes egyeztetés után önállóan tud kivitelezni. A mi dolgunk ebben az esetben csak a levél ellenőrzése és aláírása.

Sajnos nem minden feladat oldható meg így. Vezetőként egyik feladatunk az, hogy a *tennivalók egy részét eseti megbízások formájában átadjuk kollégáinknak*. Ezek sokkal gyakoribbak, mint a rutin feladatok végrehajtása.

Ha feladatvételre hívjuk kollégánkat, *követeljük meg, hogy hozza a jegyzetfüzetét, írja fel a feladatokat, amelyeket kap, azt hogy mit kérünk tőle, mikorra, milyen formában*. Hasznos módszer, ha a feladatszabással egyidejűleg – a munkatársunk számára is jól érzékelhetően – a *saját naptárunkba mi is felírjuk kinek, mikorra, milyen kötelezettséget kell teljesítenie (jótekonyság van ennek a határidők betartásában)*.

Munkatársuk feladatának meghatározásakor a következőket tartsuk szem előtt:

- *A lehető legpontosabban határozzuk meg számára a megbízást*, esetleg ismételtesük el vele, meggyőződve arról, hogy pontosan megértette-e a feladatot (sok kellemetlenséget előzhetünk meg ezáltal, hiszen ha nem érti pontosan mit várunk tőle, akkor nem is tudja azt végrehajtani. Feladatszabásnál fogalmazzunk röviden és érthetően. Koncentráljunk a feladatra, nem szükséges minden körülményt ismer-

tetni, szorítkozzunk csak a valóban szükséges információkra – de azokkal lássuk el kollégánkat).

- *Óvakodjunk a betarthatatlan határidőktől.* Esetenként mindkét félnek hasznos egy olyan köztes időpont beiktatása, ahol az egyes jól elhatárolható munkafolyamat elvégzését követően a kidolgozó tájékoztat bennünket az aktuális helyzetről. A megszabott határidőt jegyezzük fel naptárunkba, munkatársunktól kérjük ugyanezt. Nem célszerű a feladat végrehajtására viszonylag távoli időpontot (*három-négy hét, egy hónap*) kijelölni határidőnek, hiszen tudjuk magunkról, hogy úgylát csak az utolsó héten (esetleg napokban) fogunk hozzá a feladathoz, valamint azzal is tisztában vagyunk, hogy teljesen befejezett feladat nem létezik, csak a leadási határidő szab határt a munkánk tökéletesítésének.
- Kérjük munkatársunkat arra, amennyiben váratlan *akadályoztató tényezők merülnek fel a feladat teljesítésében*, tájékoztasson bennünket.
- Ha meg szeretnénk felelni vezetőinknek, akkor előre tervezett vagy váratlan elfoglaltságaink esetén törekedjünk a határidős anyagok elkészítésére és leadására. *A határidők mindig előre jönnek!*
- Előfordulhat, hogy valamely *munkatársunk több helyről kap feladatot, ebben az esetben tájékoztassa vezetőit, a kialakult helyzetről*, és kérje őket, hogy döntsék el, melyik feladat végrehajtása élvez prioritást (*ez még mindig jobb, mint ha nem tudja végrehajtani a kapott feladatot*). Magunk is igyekezzünk erre a problémára kitérni a feladatszabáskor.

*Osztályozzuk az előttünk álló feladatokat az alábbi táblázatnak megfelelően!*

4. táblázat  
*A feladatok osztályozása*

	Sürgős	Nem sürgős
<b>Fontos</b>	<b>I. Tevékenység</b> Kritikus helyzetek, égető problémák, határidős munkák, fontos anyagok leadása, a közvetlen vezetők által meghatározottak, fontos találkozók, megbeszélések időpontjának kijelölése	<b>II. Tevékenység</b> Megelőzés, kapcsolatépítés, új lehetőségek keresése, munkatársak motiválása, tervezési feladatok, egyéni rekreáció
<b>Nem fontos</b>	<b>III. Tevékenység</b> Közbejött dolgok, egyes telefonhívások, bizonyos posták, néhány protokoll jellegű összejövétel, küszöbön álló ügyek, népszerű tevékenységek	<b>IV. Tevékenység</b> Rutin teendők, állandó elfoglaltságok, bizonyos posták, egyes telefonhívások, pusztán időöltések, kellemes tevékenységek

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

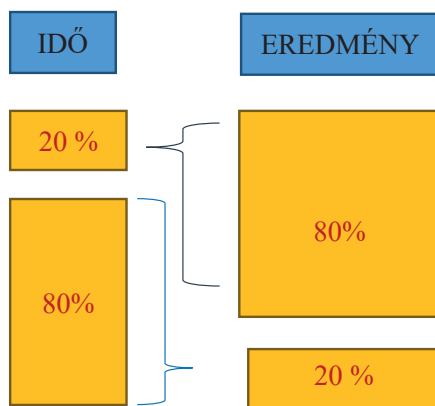
Egy-egy tevékenységet *két tényező határoz meg: a sürgősség és a fontosság.* Megtévesztő lehet csak a sürgős dolgokkal foglalkozni, mert legfőképpen ezek hatnak nyomasztóan, csak hogy ezek nem mindig fontosak. Arra kell koncentrálni, amitől fontos eredményt várnak el. Az ösztönös menedzserek az ábrában jelöltek alapján, majdnem 70%-ot a sürgős és fontos szektorban töltenek el, és csak a maradék idejüket töltik az összes többi szektorban.

Ha tovább osztályozzuk az egyes szektorokon belül *a kellemes és kellemetlen dolgok elvégzését*, megállapíthatjuk, hogy az íróasztalunkon a napok, hetek óta heverő érintetlen dossziék az utóbbi kategóriába tartoznak! Tegyük ellene és *tudatosan foglalkozunk ezekkel a kellemetlen, de sürgős és/vagy fontos dolgokkal, ne halogassunk semmit!*

A továbbiakban egy érdekes elv kerül ismertetésre, az úgynevezett Pareto-elv.<sup>2</sup>

A stratégiaileg helyesen alkalmazott idő és energia 20%-a általában 80%-os eredményt hoz tevékenységeink során. Erre néhány példa: az ügyfelek vagy az áru 20%-a teszi ki a forgalom 80%-át, a hibák 20%-a okozza a kiesés 80%-át, az újság 20%-a tartalmazza a hírek 80%-át, az emberiség 20%-a uralja a világgazdaság 80 %-át.

Egy példa időgazdálkodásunk során – Az időráfordítás 20%-a meghozza az eredmény 80%-át.



25. ábra

*A Pareto-elv az időgazdálkodásban*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

Törekedjünk tehát a hatékonyságra, gondoljuk át, mi fér bele a 20%-ba, hogy 80%-os eredményt tudjunk elérni!

#### 4.2.3. Infokommunikációs eszközök alkalmazása a vezetői munkában

Vezetői gyakorlatunkban *lehetőleg törekedjünk arra, hogy a partnereinkkel, munkatársainkkal személyes kapcsolatokat építsünk ki*. Ez nagymértékben megkönnyíti a további munkát, hiszen a személyes ismeretség jobban hozzájárul a közös feladatok megoldásához. (A személyes kapcsolatra szánt idő busásan megtérül, erre soha nem szabad azt sajnálni!)

<sup>2</sup> A Pareto-elv, más néven a 80–20-szabály kimondja, hogy számos jelenség esetén a következmények 80%-a az okok mindössze 20%-ára vezethető vissza. *Understanding Pareto's Principle – The 80–20 Rule.* [www.thebalance.com/pareto-s-principle-the-80-20-rule- 2275148](http://www.thebalance.com/pareto-s-principle-the-80-20-rule- 2275148) (A letöltés dátuma: 2017. 04. 07.)

Ha „céges” telefonunk van, lehetőleg munkatársainkat mi hívjunk fel vagy vissza. Ezzel előnyre teszünk szert, hiszen fel tudunk készülni a beszélgetésre, az nem ér váratlanul bennünket; ezzel mi kerülünk kezdeményező helyzetbe!

A különböző szakmai konferenciák, értekezletek kitűnő lehetőséget teremtenek a kapcsolati hálónk bővítésére. Keressük az alkalmat a személyes kapcsolatok kiépítésére.

A legtöbb esetben a telefonbeszélgetések eredeti célja a személyes találkozó előkészítése, de manapság már elfogadott egyes problémás kérdések elrendezése általa.

A beszélgetés ajánlott mozzanatai a következők lehetnek:

1. Köszönés, bemutatkozás, a szervezet említése, melyet képviselünk, megszólítás.
2. A partner érdeklődésének felkeltése, a körülmények ismertetése.
3. A beszélgetés céljának vázolása, a javasolt találkozó vagy a megoldási javaslat ismertetése.
4. A megegyezés, a beszélgetés lezárása.
5. Elköszönés, esetleg személyes megjegyzések a következő találkozóval kapcsolatban.

*Általános szabályok – kezdő vezetőknek – a telefonon történő beszélgetésekhez:*

1. Nagyobb jelentőségű és hosszabb időtartamú hívások esetén érdemes előzetesen jegyzetet készíteni, miről akarunk beszélni, az elhangzott megállapításokat is feljegyezhetjük. Etikai szabályokat sért, ha az illető fél előzetes beleegyezése nélkül hangfelvétellel rögzítjük vagy kihangosítjuk a beszélgetést.
2. Lehetőleg székünkben felállva bonyolítsuk le a fontosabb hívásokat (pszichológiai magyarázata van annak, hogy álló helyzetben hatásosabbak vagyunk).
3. Ha nem elérhető a partner, akkor kérjünk visszahívást, vagy javasoljunk neki két alternatív időpontot a beszélgetésre.
4. Ha mi nem vagyunk elérhetőek, akkor munkatársunk (titkárunk vagy titkárnőnk) rögzítse, hogy ki, honnan, mikor, milyen ügyben keresett, az illető vár-e visszahívást. Esetleg adjon javaslatot, hogy mikor hívjon újra, és azt közölje velünk.

A telefon kihangosításával időt takaríthatunk meg, és megelőzhetjük az információ torzulását. Bevált gyakorlat, hogy egy-egy körülményeket tisztázó megbeszélésre munkatársainkat is behívjuk, és mint egy telefonos körkapcsolás során, mindenki kifejtheti véleményét az aktuális üggyel kapcsolatban.

*Manapság mindennapos az interneten való kapcsolattartás.* Ennek is megvannak a kötelező udvariassági formulái, melyek betartása ajánlott. Nem szükséges minden esetben alakilag és formailag teljesen kifogástalan levelet csatolnunk a küldeményünkhöz, azonban célszerű a következők figyelembe vétele:

- Ma már kötelező a céges e-mail-cím használata. Ennek forgalmát naponta többször is ellenőrizzünk, az érkező leveleket válaszoljuk is meg.
- Fontosabb anyagok elküldése előtt vagy után esetleg telefonon egyeztessünk a címmel, megérkezett-e (ezzel felhívjuk a figyelmet az elküldött anyagra).
- Az általunk küldött e-mail akkor kifogástalan, ha rövid (kb. 5–8 sor), de tartalmazza a küldemény tárgyát, témáját, a megszólítást, a téma kifejtését, utalást a csatolt anyagra, a válaszreakció mikéntjét és az elköszönést.

- Az üzenet legyen rövid, tömör, lényegre törő: hosszú, tömött sorokat (hacsak valamilyen rendkívüli ok miatt nem muszáj) senki nem ír, és főleg nem olvas szívesen. Használjuk a szövegkiemelés (formázás) lehetőségét.
- Közöljük a konkrét válaszhoz szükséges adatokat. Tegyük fel rövid és lényegre törő kérdéseket.
- Adjuk meg, mikorra várjuk a választ (nap, óra, határidő meghatározásával), amennyiben szükséges, jelezzük, mikor leszünk telefonon elérhetők.
- Az internet rendkívüli előnye, hogy esetenként több munkatársunkat is egy időben tájékoztathatjuk a feladatokról, eseményekről (a tájékoztatás elfogadott módszere, hogy a címjegyzékben minden érdekeltet felvesszünk, így mindenki információt nyer minden, az ügyel kapcsolatos fejleményről).
- Nagy előny, hogy a levelezésünket akkor tanulmányozhatjuk, ha van rá időnk (de ez lehetőleg munkaidőben történjen). Mobil eszközzel kihasználhatjuk az egyébként haszontalanul töltött töredék időket: utazás, unalmas értekezletek, egyéb összejövetelek. Célszerű az érkezett, intézkedést kiváltó anyagokról rövid írásos feljegyzést készítenünk a füzetünkbe vagy a naptárunkba. Így nem maradhat el egyetlen fontos feladat sem.
- A levelező rendszerek alkalmazásával az utasítások pontosan nyomon követhetők, egyértelmű a feladatszabás, a levelezőrendszer mappáiban archiválva rendelkezésünkre állnak az elküldött és fogadott anyagok.

#### 4.2.4. A szervezet képvisellete

Személyes megjelenésünk és magatartásunk rányomja bélyegét az általunk vezetett és képviselt szervezetre. Öltözetünk, megjelenésünk mindig legyen kifogástalan, legyünk mindig elegánsak, cipőnk tisztaságára legyünk kényesek.

Legyünk megbízhatóak, pontosak, a megbeszélte találkozókra időben legyünk ott. Az sem jó, ha túl korán érkezünk a megbeszélésre, igyekezzünk úgy időzíteni, hogy a megbeszélte időpont előtt 5 perccel legyünk ott.

Ha korábban érkezünk a megbeszélésre, használjuk ki időnket, nézzük át az anyagainkat, bonyolítsunk le egy-két telefonbeszélgetést – semmi esetre se unatkozzunk, az mindenkit feszélyez a környezetünkben, a vendéglátó által ajánlott frissítőt (ásványvíz, kávé, tea) fogadjuk el.

Szervezetünkről, munkatársainkról mindig elismerően nyilatkozzunk, szerezzünk érvényt annak, hogy szervezetünk tagjai rendszeresen kapjanak valamilyen elismerést.

„A vezetés nem a címekről és a saját irodáról szól, hanem arról, hogy miként lehetsz hatással másokra.”

(John C. Maxwell)

## 5. A vezetési rendszer struktúrája, a szervezetvezetés elvei, követelményei

Ludwig von Bertalanffy magyar származású osztrák biológus rendszerszemléletű megközelítése alapján: a rendszer legáltalánosabb értelemben az egymással kölcsönhatásban álló elemek halmaza, a kölcsönösségi viszonyban lévő részek együttese.

Más megfogalmazásban a rendszer: „egy egységes egészet alkotó, szabályosan egymásra ható, vagy egymástól függő dolgok csoportja. Tanok, eszmék, elvek szervezett alakja.”<sup>2</sup>



26. ábra

Ludwig von Bertalanffy

Forrás: <http://teoriageneraldesistemaipsm.blogspot.hu/2010/05/biografia-de-ludwig-von-bertalanffy.html>

(A letöltés dátuma: 2017. 08. 06.)

A rendszerszemléletű megközelítés segít abban, hogy a dolgokat, a feladatot komplex egészként lássuk. A megközelítés biztosítja, hogy ne vesszünk el a részletekben. *Bonyolult*

<sup>1</sup> MAXWELL, John C. (2014): *A vezetés 5 szintje*. Budapest, Üzleti Plusz Kft.

<sup>2</sup> GYÖRGY Lajos: *Az Általános Rendszerelmélet és a békés kölcsönhatás*. Elérhető: [www.okotaj.hu/szamok/25-26/okol.html](http://www.okotaj.hu/szamok/25-26/okol.html) (A letöltés dátuma: 2017. 04. 22.)



*folyamatok elemzése során jó módszer, hogy a rendszert áttekinthető alrendszerekre bontjuk és az alrendszereket külön-külön tanulmányozzuk. Az egyes rendszerek között hasonló tulajdonságok is felfedezhetők, így látszólag teljesen különböző problémák is kezelhetők egymással analóg módon. A megközelítés hangsúlyt fektet a kisebb részek (alrendszerek) együttműködésének jelentőségére, előtérbe helyezi a rendszer és környezetének folyamatos kölcsönhatását.*

Amennyiben elfogadjuk a rendszerszemléletű megközelítést, a különböző szervezetek vezetési rendszerét mint önálló rendszereket vizsgálhatjuk, amelyek további alrendszerekre bonthatók. A közszolgálati szervezetek – hasonlóan más szervezetekhez – ugyanezekkel a jellemzőkkel bírnak. Ezek a szervezetek is a társadalomból építkeznek, a társadalmi környezetben léteznek, innen merítik humán összetevőjüket, működési energiájukat.

## 5.1. A szervezetvezetési rendszer környezete, struktúrája

*A szervezetek tudatosan létrehozott társadalmi formációk, amelyek a különböző társadalmi szükségletek kielégítésére jönnek létre, és addig maradhatnak fenn, amíg ezt a feladatot el tudják látni.*

A legtöbb szervezet úgy értelmezhető mint társadalmi típusú rendszer, amely alrendszerekből és elemekből építkezik. Sajátossága, hogy viszonylag stabil belső struktúrával rendelkezik, melynek felépítése általában hierarchikus. A szervezet tagjainak tevékenységét a kooperatív munkamegosztás jellemzi, a tagjai közötti (alá-, fölé-, valamint mellérendelt-ségi) viszonyokat, kapcsolati formákat és működési mechanizmusokat a szervezet belső szabályrendszere rögzíti.

A szervezetek általános jellemzői:

- Minden szervezet *társadalmi igény vagy szükséglet kielégítésére jön létre. Amennyiben ez az igény megváltozik, akkor a szervezetnek is követnie kell a szükségletek megváltoztatását*, hiszen csak így maradhat hosszú távon is működőképes.
- Minden szervezetre *jellemző a belső működés, amelynek tartalmát az egyes elemek közötti kapcsolatok és kölcsönhatások alkotják. Ezek összességükben rendszert alkotnak.*
- *A szervezetek többsége sajátos tulajdonságokkal rendelkezik. Ezek a tulajdonságok különböztetik meg őket egymástól.*
- *A szervezetek jellemzője, hogy elveszíthetik vagy gyarapíthatják elemeik számát anélkül, hogy maga a rendszer megváltozna. A szervezetek önmagukban is alkalmasak arra, hogy új struktúrákat és funkciókat teremtsenek, és ezzel a tulajdonságukkal más rendszerek újjáalakulását is segítik. Sokoldalú, kölcsönös, koordinált struktúrát létesítenek egymással (ez megnyilvánul a szervezetek közötti kapcsolatban és együttműködésben).*
- *A szervezetek képesek a változó körülményekhez alkalmazkodni, e közben energiát vesznek fel és teljesítményt adnak le, vagyis nyílt rendszerek módjára viselkednek.*<sup>3</sup>

<sup>3</sup> A rendszer akkor zárt, ha abba kívülről nem lépnek be elemek, és egy elem sem lép ki belőle. A nyílt rendszerben ezzel szemben az elemek kifelé és befelé is áramlanak, és így lehetőség van a rendszert összetevő elemek kicserélődésére.

A szervezetek működéséhez *energiára van szükség*. A nyílt rendszerek befogadják környezetük támogatását, és a szervezeti eredményekben és teljesítményben a kapott energia egy részét visszajuttatják. A zárt rendszerek – ettől eltérően – a környezetüktől nem vesznek fel energiát, és nem is adnak.

- A *szervezetek vezetőinek felelőssége*, hogy az általuk irányított rendszer eredményei arányban álljanak a kapott energia mennyiségével, tehát *kielégítsék a keletkezett társadalmi szükségletet*, és a lehető legjobb teljesítményt nyújtsák.
- A szervezetek a *társadalom részét képezik*, a környezettel való kapcsolatuk biztosítja a szervezet zavartalan működését.
- A szervezetek működésében esetenként *zavar keletkezhet*, ebben az esetben magát a szervezeti rendszer működését kell átalakítani. Ez az átalakítás magában foglalhatja új, hatékonyabb alrendszerek létrehozását, ezzel is bizonyítva, hogy a *működőképes rendszerek alapkövetelménye az önfejlesztő és fejlődő képesség*.

A közszolgálati szervezet társadalmi típusú rendszer, amely a természetes rendszerek jegeit is magán viseli. Ezek a következők:

- *Társadalmi szükségletek hívják életre* és azok kielégítésén keresztül képes fenntartani önmagát (ha megszűnik a társadalmi igény, akkor a szervezet megszűnik).
- *Társadalmi típusú rendszerként funkcionál*, mely a szervezeti struktúráján és a szervezeti kultúráján keresztül értelmezhető, és a szervezeti céloknak alárendelten működik.
- *Az emberek viszonylag tartós együttműködése*, munkamegosztás (a munkatársak közötti kooperáció és specializáció) jellemzi.
- *Viszonylag stabil belső struktúrával rendelkezik*, saját belső viszony- és szabályrendszere van, amit tagjaival kötelező érvénnyel be is tartat.

A szervezetek vezetése rendkívül bonyolult feladat, amely szorosan kapcsolódik a társadalmi szükségletek kielégítéséhez. *A szervezetek vezetése általánosságban négy fő területre koncentrálódik.*

### 5.1.1. A szervezeti vezetés fő területei

#### 1. A szervezetek fejlesztése

A jól működő szervezet célja a folyamatosan változó igények kielégítése, ennek érdekében az állandó fejlődés. Ebbe beletartozik a szervezeti célok meghatározása és időről-időre történő korrekciója, a szervezet működési feltételeinek, valamint erőforrásainak a biztosítása, továbbá utóbbiak hozzárendelése a feladatok végrehajtásához.

#### 2. A folyamatok működtetése

A vezető feladata a szervezetben lejátszódó folyamatok állandó elemzése, és a szervezeti célok teljesítésének figyelemmel kísérése. A vezető felelőssége, hogy (amennyiben szükséges) beavatkozzon a szervezet működésébe, valamint a tapasztalatok gyűjtése és feldolgozása útján új működési struktúrát alakítson ki, amely már megfelel a megváltozott új igényeknek.

### 3. A szervezetek képviselete

A szervezet vezetésének kötelezettsége, a szervezet jogi-, pénzügyi- és erkölcsi képviselete.

### 4. A szervezeti folyamatok és az elért eredmények közvetítése a környezet számára

Minden szervezetet társadalmi igény hoz létre. A szervezetek tevékenységében, rendkívül fontos a környezettel történő folyamatos együttműködés, kapcsolattartás.

### *A szervezetek osztályozása, típusba sorolása hasznosságuk alapján*

Ahhoz, hogy egy szervezet fennmaradhasson, valamilyen hasznos funkciót kell betöltenie, valamilyen reális társadalmi szükségletet kell kielégítenie. Aszerint, hogy elsősorban kiknek a számára hasznosak, a szervezeteknek négy típusa határozható meg:

- *kölcsönösen előnyös társulások* (például szakszervezetek, politikai pártok, vallási szervezetek); a szervezet tagjai számára közel azonos mértékben hasznosak;
- *üzleti érdekeltségek* (például gyárak, áruházak, pénzüzetek); főként a tulajdonosok és a menedzserek számára hoznak létre hasznot, profitot;
- *szolgáltató szervezetek* (például kórházak, iskolák); az ügyfelek számára hasznosak;
- *közösségi szervezetek* (például rendőrség, tűzoltóság), amelyek a társadalom egészségének hasznosak, mindannyiunk érdekeit szolgálják.

### *A szervezeti változások vezetésének alapvetései*

A vezetés- és szervezésemélet a *szervezeti változások vezetéséhez a következő szemléletmódokat ajánlja:*

- a probléma rendszerszemléletű megközelítése és megoldása, a rendszer minden elemével történő mindenoldalú együttműködés,
- ügyfélközpontú munkavégzés, amely a szervezet teljes tevékenységét áthatja,
- állandóan érezhető, folyamatos és következetes irányító és vezetői munka,
- az elért teljesítmény és eredmények világos és objektív mérése,
- alkotó közösség létrehozása, a humán szférában rejlő kollektív tudás kiaknázása,
- centralizáció és a decentralizáció közötti helyes arány megtalálása,
- állandóan önmagától megújulni kész szervezet kialakítása, és a folyamatos fejlődés.

## **5.2. A szervezetvezetés elvei, a vezetői tevékenység legfontosabb jellemzői**

### **5.2.1. A szervezetvezetés elvei**

*Henry Fayol vezetési alapelvei és Max Weber a bürokratikus szervezetre vonatkozó főbb megállapításai* napjainkban is meghatározók a vezetés- és szervezésemélet tartalmi kérdéseinek tárgyalásakor. A vezetés gyakorlata és a tapasztalatok tudományos elemzése alapján

a vezetés- és szervezéstudomány megváltozta a vezetés elveit. Ezen elvek ismerete és tudatos alkalmazása növeli a vezetés eredményességét.

*A szervezetvezetés főbb elvei:*<sup>4</sup>

- a) *A munkamegosztás elve* – a munkát a mai korra jellemző nagymértékű specializáció miatt munkakörökre kell osztani, melyek biztosítják a kellő speciális szakértelmet.
- b) *A vezetői és munkavállalói felelősség elve* szerint a vezetőknek joguk van utasításokat adni, a munkavállalóknak pedig végre kell hajtaniuk azokat. Ettől működik a szervezet.
- c) *Az utasítás egységének elve* alapján alapvető követelmény, hogy a beosztott csak egyetlen vezetőtől kapjon utasításokat, és lehetőleg ugyanannak a vezetőnek számoljon el azok teljesítésével.
- d) *Az irányítás egységének elve* azt jelenti, hogy a teljes szervezet tevékenységét egy vezetőnek (felsővezetői csoportnak) kell koordinálnia és irányítania. Ennek az egy felelős vezetőnek a kezében összpontosul a szervezet, vagy szervezeti elem vonatkozásában az összes információ.
- e) *Az anyagi és erkölcsi ösztönzők összehangolt, igazságos alkalmazásának elve* kimondja, hogy a munkáért kapott díjazásnak kielégítőnek kell lennie, mind a munkavállaló, mind a munkáltató szempontjából.

Ennek az elvnek a sérülése, vagy be nem tartása *hosszú távon konfliktusok forrása lehet*, amely kihat a szervezeti eredményességre. Vezetői eszköz lehet, ha a munkavállaló az anyagi vonatkozásúak mellett *erkölcsi ösztönzésben* is részesül. A jól megválasztott erkölcsi ösztönzők által fokozódik az egyénnek a munkájáért érzett felelőssége, a munkatárs úgy érezheti, hogy a vezető(k) és a munkatársi közösség, elismeri, méltányolja az általa végzett munkát.

- f) *A központosítás elve* szerint a szervezeti hatékonyság érdekében *optimalizálni kell a hatalom koncentrációját vagy szétszórását*. Minden szervezetben meg lehet találni azt a kedvező egyensúlyt, vezető-beosztott arányát, amely optimális feltételeket biztosít a munka eredményes végzéséhez, valamint elégséges beleszólást adnak a döntéshozatali folyamatokhoz.
- g) A „*szolgálati út*” *betartásának elve* az „utasításlánc” egymásra épülő rendszerén keresztül szabja meg az utasítások, közlések haladásának irányát. Ezt a rendszert az *egymásra épülő vezetői szintek alkotják*. A felsővezetőtől kiinduló és hozzá beérkező információk ezeken a vezetői szinteken haladnak át. Ezen *vezetési szintek száma jelentősen befolyásolja a szervezet egészének működését*, hiszen az *információáramláshoz időre van szükség*, és az információ a sok áttétel miatt esetenként *jelentősen torzulhat is*.
- h) Egy vezető úgy bánjon a beosztottjaival, ahogyan ő szeretné, hogy vele bánjanak az saját vezetői! *A méltányosság (igazságosság) elve* megköveteli, hogy a vezető *korrekt magatartást gyakoroljon a vezetettek irányába*.
- i) *A kezdeményezés elve* szerint a szervezetben akkor jó a munkahelyi légkör, ha a vezetettek kezdeményezőképességüket érvényre juttathatják, a vezető befogadja az új, innovatív ötleteket, javaslatokat. Ezért nagyon fontos a vezető „*meghallgatási képessége*”.

<sup>4</sup> Henry Fayol alapján, a szerző által átdolgozva.

- j) *A szakmai hozzáértés, kompetencia elve* azt jelenti, hogy az egyes beosztásokba történő kinevezésnél – ideális esetben – a megkívánt szakmai képzettségen és az alkalmasságon túl, egyéb más szempontok nem jöhetnek számításba. A valóságban azonban ez az elv gyakorta megsérül. Ennek a szervezet eredményessége látja a kárát, hiszen a nem kellően felkészült munkavállaló, minden igyekezete ellenére sem tud olyan munkát végezni, mint az, aki rendelkezik a betöltött beosztás ellátásának kompetenciáival.
- k) *A szervezeten belüli egység és összhang elve*, amely az egészséges közösségi szellem kialakulását és a szervezet iránti lojalitást jelenti. A stabil, jól kialakított *szervezeti kultúra* nagymértékben hozzájárulhat ehhez.

### 5.2.2. A vezetői tevékenység legfontosabb jellemzői

A vezetőnek a tevékenysége során a következőket kell figyelembe vennie:

- a) A vezető felelős mindazért, amit megtett vagy megtenni elmulasztott. Az egyszemélyi vezetés elve értelmében, a vezető teljes és oszthatatlan felelősséggel tartozik a rábízott szervezet tevékenységéért, működéséért.
- b) Minden vezető alapvető feladata az előljáróktól kapott intézkedések, utasítások maradéktalan végrehajtása és végrehajtatása. A felsőbb vezetői akarat a centralizált vezetés elvének érvényesülésével valósul meg.
- c) Minden döntést és annak végrehajtását azon a legalacsonyabb vezetési szinten kell meghozni, ahol ahhoz a legtöbb információval és a legnagyobb hozzáértéssel rendelkeznek. Ez a *szubsziidiaritás elve*.<sup>5</sup>
- d) Az alárendelteknek a vezető tudomására kell hozniuk az új információkat, tájékoztatniuk kell őket a bekövetkező eseményekről és változásokról. Az alárendeltek ezen eljárása lehetővé teszi a kialakult helyzet pontos ismeretét, a rendelkezésre álló lehetőségek közül az optimális megoldás kiválasztását. *Az alárendeltek kezdeményezésének elve* a végrehajtás során keletkezett új helyzetekre való reagálást jelenti.
- e) A szervezet különböző szintjein lévő vezetőnek, állandóan készen kell állnia az előre nem látható, váratlan feladatok megoldására. *A vezetés állandó készenlétének elve* alkalmazásának megfelelően például a fegyveres- és rendvédelmi szervek esetében az ügyeleti- és készenléti rendszer biztosítja a váratlan helyzetekre való reagáló képességet.
- f) *A vezetés logisztikai biztosításának elve* értelmében kidolgozásra kerülnek azok az intézkedések, rendszabályok, melyek biztosítják a kedvező feltételeket, a feladat végrehajtását, a vezetés zavartalanságát (logisztikai, anyagi, technikai, egészségügyi biztosítás megszervezése).
- g) *Az együttműködés elvét* figyelembe véve, a szervezetek tevékenysége csak akkor lehet eredményes, ha az alárendeltek és együttműködők tevékenysége folyamatosan koordinált, jól megszervezett. A jól szervezett együttműködés a siker elérésének

<sup>5</sup> A „szubsziidiaritás” jelentése: az az elv, mely szerint minden döntést és végrehajtást a lehető legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol a legnagyobb hozzáértéssel rendelkeznek. <http://idegen-szavak.hu/keres/szubszi-diarit%C3%A1s> (A letöltés dátuma: 2017. 04. 14.)

alapvető feltétele, működtetése szinte a vezetés alapfilozófiája. Sikeres alkalmazásával jelentős erő és nagy mennyiségű eszköz takarítható meg.

- h) *A szinergia elve*<sup>6</sup> olyan együttműködés, együttthatás, amikor több tényező együttes hatásából nagyobb teljesítmény jön létre. Az összegzett teljesítmény több, mintha az egyes elemeket vagy tényezőket egyszerűen összeadnánk.

A vezetési elvekkel kapcsolatban megjegyzendő, hogy *ezeket mindig a változó körülményeknek megfelelően, rugalmasan kell alkalmazni.*

---

<sup>6</sup> Szinergia elve: az egész több mint a részek összessége (a szerző megjegyzése).

Vákát oldal

„A vezetés szenvedély, hogy valami mást,  
valami újat alkoss másokkal.”

(John C. Maxwell)<sup>1</sup>

## 6. A szervezeti vezetés műveleteinek megoldási módjai

A szervezetek nyíltan, aktívan, szervezeten, környezetükkel kölcsönös kapcsolatban működnek, ami dinamizálja, és célorientálttá teszi tevékenységüket. A szervezetek működését, vezetését számos tényező befolyásolja, amelyek mindig más és más aspektusban érvényesülnek, ezzel együtt eltérően befolyásolják a vezetési műveletek, folyamatok megoldását, ezáltal a vezetői tevékenység eljárásait is. *A vezetés művelete (folyamata) a célkitűzéstől a cél eléréséig megvalósuló vezetési tevékenységek láncolata. A vezetési művelet megoldási módját dominánsan az az időszak, illetve szituáció befolyásolja, amelyikben a szervezet funkcionálisan teljesíti (a profilnak megfelelő) tevékenységét, alaprendeltetését. Ez lehet kiegyensúlyozott, viszonylag stabil, kiszámítható, előre jelezhető, illetve rendkívül gyorsan változó, esetleg krízis helyzeti időszak. A vezetési munkamegoldások metodikai eltérései mellett megfigyelhető a főbb terminusok azonossága, de több megoldási lehetőség egy azonos időszakban történő realizálódása is.*

### 6.1. A szervezetvezetési műveletek általános megoldása

Valamennyi vezetési munkafolyamatban – függetlenül a megoldás módjától, a tevékenység időszakától – egy általánosan elvégzendő vezetői gondolkodási és cselekvési sor határozható meg. Ez az absztrakt meghatározás – amely valamennyi megoldási rendszerben követhető – az alábbi lépéssorozatból tevődik össze:

1. *A szervezeti célrendszer megvalósítását befolyásoló tevékenységi érdek feltárása (felismerése annak, hogy mi történik, és abban mi a saját szervezet érdekeltsége).*
2. *Az események, a kialakult helyzet vizsgálata, elemzéssel a logikai összefüggések felismerése, majd szintetizálással a főbb kérdéseknek a figyelem középpontjába helyezése.*
3. *Elvégzendő feladatok közötti szelektálást követően alternatívák felállítása, összevetése, optimális változat kiválasztása, cselekvési terv részletes kidolgozása.*
4. *A cselekvési tervben foglaltak megoldása (feltételek megteremtésével, a tevékenység összehangolásával, és annak irányításával).*
5. *A megoldás áttekintése, értékelése, visszacsatolása.*

---

<sup>1</sup> MAXWELL, John C. (2013): *Aranyat érő vezetői ismeretek*. Budapest, Üzleti Plusz Kft. 15.



A vezetési folyamatmegoldások más és más vezetési módot, stílust követelnek, amelynek megvalósulását befolyásolja a vezető, a törzs, az apparátus és az alárendeltek felkészültsége, a feladat, a feltételrendszer, a rendelkezésre álló idő, adott esetben a versenytárs, illetve a környezet, és még számos más tényező. Az előzőeknek megfelelően – a szervezetek tevékenységi rendszerében – a vezető az alábbi vezetési folyamatmegoldási lehetőségek közül választhat, illetve alkalmazhatja azokat a helyzettől függően kombináltan:

- *Problémamegoldási megközelítéssel* bármely időszakban lehet/ajánlott élni, de legcélszerűbb akkor követni, amikor a vezetőnek kevés idő<sup>2</sup> áll rendelkezésére a döntéshez, illetve amikor a főfolyamatoknál tapasztalható eltérés korrekciót igényel.
- *Munkamegosztás*, illetve *vezetési funkciók alapján történő folyamatmegoldás* realizálódik általában jelentős feladatok esetében (éves tervezés, kiemelt feladatok stb.), amikor részletes számvetés, elemző, tervező tevékenység szükséges mind a vezetőtől, mind az apparátustól. A vezetési folyamat e módjának működtetése többségében az önálló, illetve közép és nagyobb volumenű szervezetekben, funkcionáltan a szervezeti elemekhez, személyekhez kötötten jelenik meg.
- A szervezetek többségénél találkozunk az adott *profilnak megfelelő sajátos vezetési folyamatmegoldással*. Így a *parancsnoki munka módszerével* a katonai, a rendészeti tevékenységben pedig *különleges jogrend* alkalmazásával oldjuk meg a vezetési folyamatot. Ám nem szabad megfeledkezni arról, hogy a kormányzati rendszerben (adott szituációban) szintén realizálódik a „különleges jogrend”, ezért az állami közigazgatás terén dolgozóknak is célszerű tájékozottnak lenniük e sajátos vezetési folyamatmegoldás tartalmát, illetve annak módját illetően, hogy „azonos nyelven” legyenek képesek kommunikálni. Ennek pedig akkor van különös jelentősége, amikor a pozíciójából eredően az *önkormányzati, illetve a kormánytisztviselő* hagy jóvá *különböző rendészeti vagy katonai műveleteket, illetve azok kidolgozásában a felek együttműködnek*.

## 6.2. A vezetési művelet rendje problémamegoldás során

A vezetési tevékenység domináns tényezője a szervezetben jelenlévő és folyamatosan fellépő *probléma*,<sup>3</sup> amely a vezetőt, illetve az általa vezetett szervezet tagjait megoldások kialakítására ösztönzi. A problémamegoldás koncepcionális alapjait Bartee dolgozta ki, aki szerint „A probléma egy észlelt jelen idejű állapot megváltoztatását, vagy fenntartását előirányzó kielégítetlen szükséglet (igény), amelyik egy kívánatosnak minősített állapot elérésére (vagy fenntartására) irányul. A megváltoztatni (vagy fenntartani) kívánt állapotot problémaállapotnak, az elérni kívánt állapotot megoldási állapotnak vagy célállapotnak nevezzük.”<sup>4</sup> A problémamegoldás akkor következik be, ha az észlelt (jelen idejű) állapotot azonosnak ítéljük (észleljük) az elérni kívánt állapottal, azaz a célállapottal. A problémamegoldás pedig

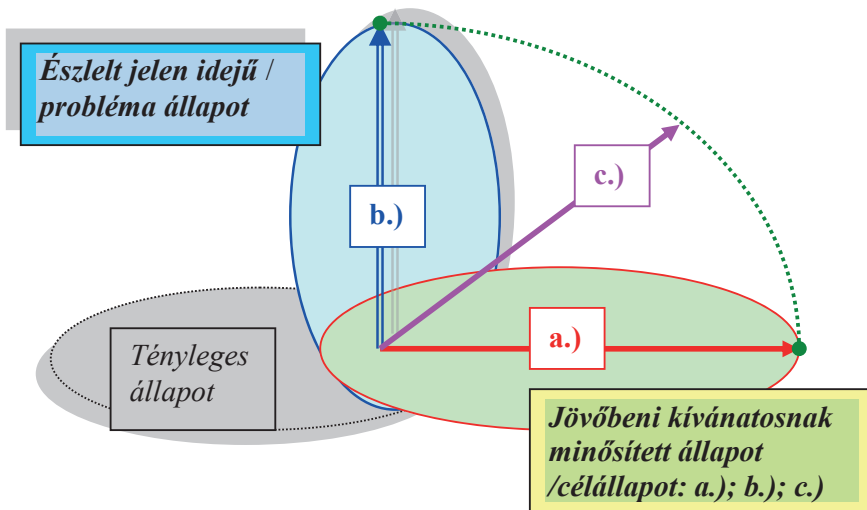
<sup>2</sup> Az angolszász rendszerben ezt a vezetési megoldási módot rövidített számvetésként határozzák meg.

<sup>3</sup> „A probléma (görög) legáltalánosabb értelmében olyan helyzet, amelyben bizonyos célt el akarunk érni, de a cél elérésének útja számunkra rejtve van. Pszichológiai értelemben a probléma minden olyan kérdés, feladat, amelyre a választ nem tudjuk azonnal, pontosan megtalálni.” BÁTHORY Zoltán – FALUS Iván szerk. (1997): *Pedagógiai Lexikon O – Zs.* Budapest, Keraban Könyvkiadó.

<sup>4</sup> BAKACSI Gyula et al. szerk. (1991): *Vezetés–szervezés II.* Budapest, Aula Kiadó. 136–138.

az a tudatos emberi tevékenység, amely során a problémaállapotot kívánatos állapotá (megoldási, vagy célállapottá) alakítjuk. A problémamegoldás módjai eltérők lehetnek:

- amikor az észlelt jelen idejű állapotot a kívánatosnak minősített állapotá alakítjuk át (általában térben, időben, kvalitatívan, kvantitatívan új állapot jön létre);
- amikor a kívánatosnak észlelt jelen idejű állapotot azonosnak ítéljük a jövőbeni állapottal (általában időben és minőségében jelenik meg egy új állapot);
- az előző problémamegoldások kombinációja (amikor a problémamegoldást befolyásoló tényezők egy része a feltárás során implicit marad, illetve nem határozható meg, nem prognosztizálható pontosan a teljes problémamegoldás, vagy nem áll kellő erőforrás rendelkezésre a kívánatosnak minősített állapot eléréséhez).



27. ábra

*A problémamegoldás fő tényezői és lehetőségei*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

A probléma észlelése tehát döntő, de ennek lehetőségeire, a probléma jelentkezésének területeire, a megoldás lehetséges módjaira és folyamataira vonatkozólag Bartee rendszer-szemléletű megközelítéssel kidolgozott problémater felvázolásával kaphatunk választ.

A rendszerszemléletű problémater magában foglalja a probléma-taxonómiát, a problémamegoldás módját, és a problémamegoldás folyamatát.

*A probléma-taxonómia*<sup>5</sup> az *alapvető problémátípusokat* állítja sorrendbe a következők szerint: *konceptuális probléma, empirikus probléma, viselkedési probléma és társadalmi probléma.*

<sup>5</sup> *Taxonómia*: görög – valamely leíró tudománynak az ismereti anyagot saját rendszerező elvei alapján rendszerbe foglaló része (BAKOS Ferenc [1973]: *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Budapest, Akadémiai Kiadó. 837.)

- *A konceptuális (elméleti) probléma megoldásában az elméletek és fogalmak a legfőbb meghatározó tényezők. Ezek a különböző hipotézisek, matematikai problémák terén találhatók.*
- *Az empirikus probléma megoldásához az elméleteken és a fogalmakon kívül kísérleti vagy tapasztalati, gyakorlati adatokra is szükség van.*
- *A viselkedési problémában egy vagy több személy tevékenysége, magatartása alkotja a probléma részét. A kommunikációs kapcsolatok, a szervezeti magatartás, a vezetői stílus, a munkamegosztás, a szabályzás, a hatalmi helyzet az, ami okozója e problémátípusnak. A viselkedési problémák az emberi észleléssel és értékekkel kapcsolatosak, amelynél megfigyelhető, hogy az észlelési hibák előfordulása és komplexitása annál nagyobb, minél több ember vesz részt, illetve szerepel a problémában.*
- *A társadalmi problémákban már a konceptuális, az empirikus és a viselkedési elemeken kívül a társadalmi normák, szokások, kulturális tényezők is lényeges szerepet játszanak.*

Bartee a rendszerszemléletű problémátér második dimenziójába sorolta a *problémamegoldás módját*, amely – besorolása szerint – lehet *egyéni, csoportos, szervezeti és társadalmi típusú*.<sup>6</sup>

- *Az egyéni probléma-megoldási módra jellemző, hogy az egyén, vagyis egyetlen személy a probléma megoldója (egyéni feladatot [öltözködés, viselkedés stb.] az ember önállóan, egyéni módon old meg).*
- *A csoportos problémamegoldásra jellemző, hogy a csoport (két vagy több személy) közösen kialakított megoldási eljárással, illetve a csoport valamelyik tagja által javasolt módon oldja meg a problémát (forgalmi dugó, ad hoc módon kialakított strand football team, kötélhúzó csapatok stb.). A csoportot általában informális szervezetnek tekintjük, illetve informális szervezatként kezeljük.*
- *A szervezeti problémamegoldásra formális szervezetben, szabályozott keretek között, megfelelő hierarchiában, elfogadott eljárásrendszerben kerül sor, ahol megfelelő szerepet kapnak az egyéni és csoportos probléma megoldási módok. (Intézeti oktatási tevékenység során felmerülő problémamegoldás, különböző termékszerkezet-átalakítás, kreditrendszer bevezetése stb.).*
- *A társadalmi probléma-megoldási eljárásnál több szervezet vesz részt a probléma felszámolásában, ahol a szervezetek sajátos metodikájukat, eltérő kultúrájukat is érvényesítik (országos közlekedési morál helyreállítása, adózási rend betartása stb.).*

A probléma-megoldási folyamat alkotja a problémátér harmadik tényezőjét, amely a *probléma felismerését, a probléma feltárását (meghatározását), a problémahelyzet analizését, majd annak szintézisét foglalja magában.*

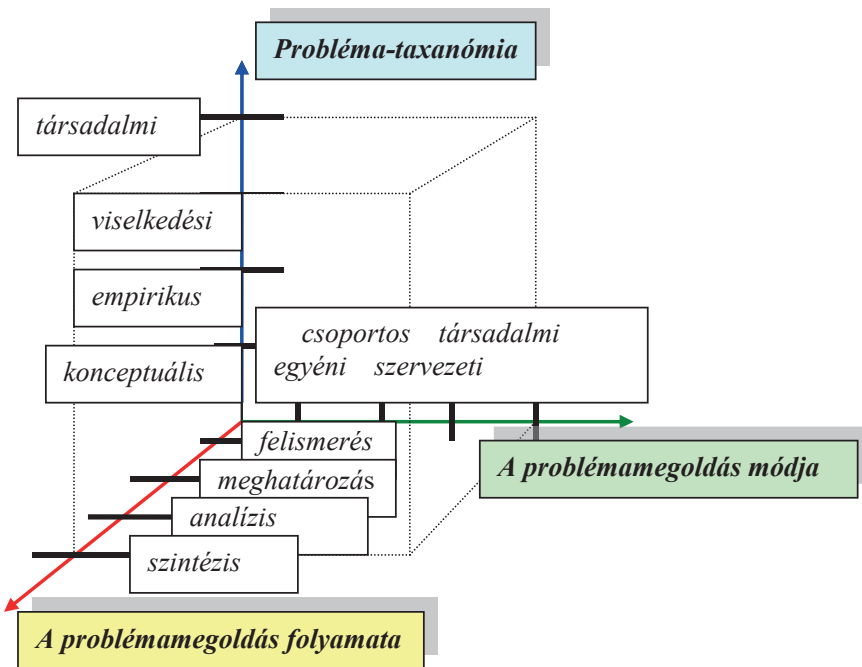
- *A probléma felismerése és létezésének tudatosítása a szervezetben, ami a jelenlegi és a kívánatos állapot észlelését, a különbség feltárását, a probléma azonosítását is jelenti.*

<sup>6</sup> BARTEE, Edwin M. (1973): A Holistic View of Problem Solving. *Management Science*, Vol. 20., No. 4., Application Series, Part 1. 411–448.

- *A probléma feltárása* (meghatározása) során a problémát pontosabban behatárolják, a korlátozó feltételeket és a probléma főbb összetevőit meghatározzák.
- *A problémahelyzet analízise* során kisebb összetevőire bontjuk a problémát, és azokat vizsgáljuk, majd ezen összetevőket is tovább definiáljuk, és következtetéseket vonunk le azok megoldási lehetőségeire vonatkozóan.
- *A szintetizálás* azt jelenti, hogy a problémahelyzet analízisének során feltárt fontos és új információkat, összetevőket olyan megoldássá *integráljuk*, melynek célja a kívánatos állapot elérése, biztosítása.

A problémamegoldás műveleteinek lépései különböző típusú tevékenységeket jelentenek az egyes probléma-megoldási módok esetében (tehát más és más megoldási mód jelenik meg az egyéni, a csoportos, a szervezeti és a társadalmi probléma-megoldási folyamatok során). A különbségek viszont nem érintik a funkcionális egyenértékűséget, vagyis a probléma-megoldás műveleti modellje valamennyi probléma-megoldási módnál realizálható, csak a konkrét megvalósításban jelentkezik eltérés.

*A rendszerszemléletű problémater modellje jellemzően a konceptuális problémák sajátos módon történő megoldását vizsgálja úgy, hogy abban az analízis és a szintézis játszik domináns szerepet.*



28. ábra

*A Bartee-féle rendszerszemléletű problémater*

Forrás: BARTEE, E. M. (1973). *A Holistic View of Problem Solving; Management Science*, Vol. 20., No. 4., Application Series, Part 1, 441.

### 6.3. A vezető problémamegoldó folyamata

#### a) A problémafeltárás, célmeghatározás

„A probléma egy észlelt jelen idejű állapot és egy kívánatosnak észlelt állapot közötti különbség. Az észlelés mind a probléma meghatározásában mind, pedig a probléma megoldásában központi szerepű. A probléma megoldása független a tényleges helyzettől és csak az észlelt helyzettől, állapottól függ.”<sup>7</sup>A probléma észlelése más és más az embereknél, ami abból ered, hogy valamennyien másként ítéljük meg az észlelt és a kívánatos állapotot. Szervezeti szempontból döntő a vezető problémaérzékenysége, és a probléma pontos megfogalmazása, hiszen ez indítja el a problémamegoldó folyamatot. *A szervezet csak a vezető által megfogalmazott problémát kezeli.* A problémák jelentős része mögött az észlelés behatároltsága mellett különösen az információhiány következtében lép fel bizonytalanság, ami viszont összefügg az idő dimenziójával. Az információkkal kapcsolatos problémák forrásai:

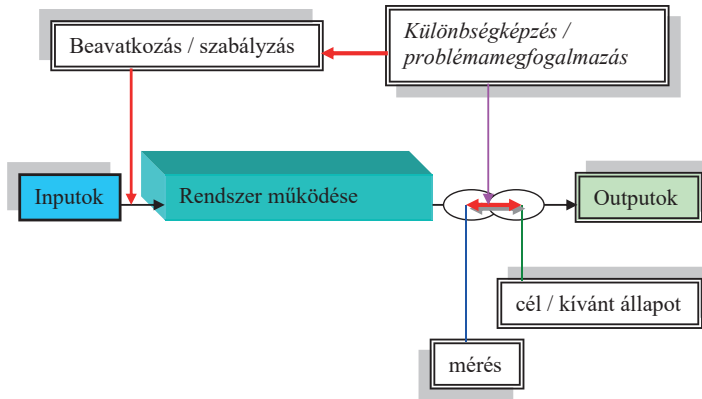
- *A múlthoz kötődően* akkor beszélünk problémáról, ha a korábbi célt nem sikerült teljesíteni, aminek oka az *információk pontatlanságából*, de erőforrások helyzetéből, illetve vezetői észlelés hibájából is eredhetnek.
- *A jelenben nem jutunk teljes értékű és pontos információkhoz.*
- *A jövőre vonatkozólag csak becsült információkkal rendelkezhetünk* valószínűségi alapon, amelyek a célokkal, folyamatokkal, külső és belső feltételekkel, tényezőkkel kapcsolatosak.

A vezetési műveletek megoldása valamennyi területen információkra épül. A tervezés a jövőre vonatkozó információkra, a szervezés, valamint a végrehajtás-irányítás a jelenre vonatkozóakra, az ellenőrzést követő értékelés pedig a múlt információira épít.

*A szervezetek vezetése* – kibernetikai megközelítés alapján – *szabályozási műveletként is kezelhető*, amely alapján a szervezetet (kibernetikai) *rendszermodellként* fogjuk fel, vizsgáljuk. A célokban megfogalmazott, tervezett (kívánatos) állapotot összevetjük a mért állapottal, az eredményekkel. Ha a *mért állapot* (az eredmény, a részeredmény) a *megengedettnél jobban eltér*<sup>8</sup> a kívánatos vagy célállapottól – amit a szervezet képes elviselni – akkor *szabályzással beavatkozunk* a műveletekbe. A mért és a kívánt paraméterek összehasonlítása során *feltárt különbségtétel jelenti a probléma feltárását*, megfogalmazását.

<sup>7</sup> BAKACSI et al. szerk. (1991): *Vezetés – Szervezés II.* Budapest, Aula Kiadó. 136.

<sup>8</sup> Az eltérés általában nem lehet több néhány százaléknál, ugyanakkor 5–15% között már mindenképpen beavatkozást igényel a szervezet, azaz szabályzásra van szükség.



29. ábra

A szabályzás általános vagy absztrakt modellje

Forrás: A szerző saját szerkesztése

#### b) Problémaelemzés, az okok keresése, a következmények számbavétele

A probléma azonosítását követően a helyes és eredményes problémamegoldás érdekében a különböző tényezők elemzését szükséges elvégezni, ami a probléma *okának, illetve okainak feltárását* eredményezi. A probléma tehát – mint azt korábban már megállapítottuk – a jelenlegi *észlelt állapot és a kívánatosnak minősített állapot közötti különbség* megállapítására szolgál. A *probléma egy szükségletet jelez egyéni, csoportos, szervezeti vagy társadalmi szinten*, amelynek kielégítése (megoldása) általában ahhoz kapcsolható. A szükséglet lesz az alapja az elemzésnek, amely során analizáljuk a jelenlegi helyzetet és a kívánt állapotot, azaz a célállapotot.

A két állapot elemzése során nemcsak fontos információkat nyerünk a közöttük lévő különbségekről, de *következtetéseket vonhatunk le a probléma megoldásának lehetőségeire, a különbség áthidalására vonatkozólag*. Így:

- a problémamegoldás *módjai* lehetnek: *tüneti vagy oksági kezelés*;
- az *ismétlődő vagy egyedi problémák*: determinálják a *döntések programozhatóságát*;
- a probléma-megoldási *stratégia* – ahol szükséges *eldönteni* a problémamegoldás *folyamatrendszerét, a módot, a felhasználásra tervezett erőforrásokat* és azok (szervezeti) célrendszerhez illeszthetőségét;
- a problémaérzékelés *pontosítása folyamatosságot igényel*, a változás a teljes művelet áttekintését igényli.

A probléma és az ahhoz kapcsolódó *rendszer szemléletű információk (4E)* állandó figyelemmel kísérése elengedhetetlen, mert a legkisebb információváltozás is lényeges befolyást gyakorolhat a további folyamatra.

*c) A döntés-előkészítés és a döntés*

A problémamegoldása során döntés-előkészítés tartalmazza az információk pontosítását (a probléma megoldására megfogalmazott célnak megfelelően), a helyzetértékelésből levont következtetések áttekintését, majd a lehetséges megoldási utak felvázolását. A *probléma-megoldási lehetőségek (alternatívák, utak)* felállítását – az előzőekben megfogalmazottakra támaszkodva – a vezető a rendelkezésre álló erőforrások függvényében a megoldási folyamat, a megoldás módja, a felhasználásra tervezett erők és eszközök optimális hatékonyságára törekvés és az idő függvényében alakíthatja ki.

A problémamegoldás lehetőségeinek összeállítását követően a vezetőnek kell választania a megoldási alternatívák között, amely során mérlegelnie szükséges:

- mekkora a cselekvési szabadság, milyen tényezők (jogsabályok, belső-külső kapcsolatok, működés stb.) befolyásolják (akadályozva és segítve) a döntést, milyen bizonytalansági tényezők hathatnak a problémamegoldására;
- mi a célja a döntésnek, a problémamegoldásnak az adott szituációban;
- milyen hatása van a döntésnek, milyen szintű az, milyen kényszerítő, korlátozó tényezők befolyásolják;
- mekkora a döntés kockázata (várható előny, haszon, nyereség, veszteség, kár stb.);
- a megoldási lehetőségek összehasonlításával, előny-hátrány megvizsgálásával a legoptimálisabbnak tűnő probléma-megoldási utat, lehetőséget.

A vezetői döntést követően a legfőbb feladat a választott probléma-megoldási út részletes kimunkálása, pontos és optimálisan részletezett terv formájában történő megjelenítése. A részletes kimunkálás során, a részterületeken felmerülő kisebb problémákat mindig a fő (stratégiai) probléma megoldásának (főfeladatnak) rendeljük alá. (Főterv és a szakterületi tervek viszonya.)

*d) A probléma felszámolása*

A probléma megoldása – részletesen a megtervezettek alapján – több, szorosan összefüggő, ugyanakkor jól elkülöníthető tevékenységet foglal magába, amelyek az alábbiak:

- a feltételek megteremtése, az erőforrások összehangolása;
- a probléma gyakorlati megoldása, a probléma felszámolásának irányítása.
- a probléma gyakorlati felszámolása – a megtervezetteknek megfelelően – az erőforrások megjelölésével és rendelkezésre állításával kezdődik.

A probléma megoldásához szükséges:

- megfelelő kompetenciával rendelkező személy, csoport, csapat, szervezet kijelölése, illetve összeállítása, ami a probléma bonyolultságától, komplexitásától, a rendelkezésre álló időtől, a problémának a szervezeti életre gyakorolt hatásától függ;
- azon anyagi és technikai eszközöknek – a terveknek megfelelően ütemezetten történő – rendelkezésre bocsátását, amely biztosítja a gyakorlati kivitelezést, a megoldást.

A probléma megoldása során szervezési feladatként jelentkezhet egy ideiglenes szervezet kialakítása is. Ebben az esetben szükséges pontosan elkészíteni – a problémamegoldás

folyamatának megfelelően – az adott *szervezet struktúráját* és a *szervezet tagjainak munkájához tartozó hatás-, feladat- és felelősségi köröket*.

A *probléma megoldására* vonatkozólag a vezetőnek (a vezetésnek) *intézkedést* (határozatot, utasítást, rendelkezést, parancsot) kell kiadnia, amelyben pontosan meg kell határozni:

- a *probléma megoldásának célját*, azokat az adminisztratív és tevékenységi műveleteknek a *folyamatát*, sorrendjét, amelyek biztosítják annak megoldását, valamint az *elvárt eredményeket, követelményeket*;
- a probléma megoldásának *idejét, ütemét* (kezdet, főbb terminusok időtartama, befejezés, elszámolás);
- a probléma megoldásának *módját*, összességében és terminusokhoz kötötten;
- a problémamegoldás *helyét*;
- az egyes területek sikeréért *felelős személyeket*;
- a megoldás tervezett *költségét* (nagyobb volumenű problémamegoldás esetében külön, részletes költségvetés szükséges);
- azokat a *kritériumokat, garanciákat*, amelyek biztosítják a probléma megoldását;
- az *ellenőrzés, tájékoztatás, beszámolás* (jelentés) *rendjét* a részfeladatokról;
- a *problémamegoldás végső határidejét, az elszámolás* (a befejezés jelentésének) *idejét, rendjét*.

A probléma megoldását célzó szervezési intézkedést követően a pontosítások, a feladatok megoldásának gördülékenységének biztosítása érdekében valamennyi területi vezető részvételével értekezletek, konzultációk, együttműködési megbeszélések keretében, illetve kétoldalú megbeszélések formájában történhet.

A *probléma megoldásának megszervezése* a feltételek megteremtését és annak a folyamattal, a különböző műveleti tevékenységgel történő összehangolását jelenti. Az erőforrások helyszínre történő felvonultatása után megkezdődhet a probléma konkrét megoldása, felszámolása. A *probléma felszámolása során* a szervezet *vezetője* a megtervezettek alapján *mozgásba hozza* azokat az *erőforrásokat*, amelyek alkalmazásával, felhasználásával megoldja azt, feloldva azt a különbséget, ami az észlelt és a kívánt állapot között mutatkozik. A probléma konkrét megoldása során – a végrehajtás irányításában – elsősorban a *személyes vezetés kap prioritást*, azonban a kívánt állapot eléréséhez vezető út során a feltételekben számos alkalommal történhet módosulás, illetve felmerülhet olyan probléma, amely előre nem volt látható, nem lehetett számolni meglétével. Ez a helyzet szükségessé teszi, teheti a *koordinációt*, amellyel lehet, illetve szükséges biztosítani a célállapot elérését.

#### e) *Ellenőrzés mint a probléma megoldását elősegítő és azt biztosító vezetési funkció*

A szervezet vezetője az ellenőrzés különböző módszereivel és formáival befolyásolja, segíti a probléma időbeni, az elvárt követelmények és minőség szerinti megoldását. Ezt azzal éri el, hogy a problémamegoldás valamennyi fázisát figyelemmel kíséri a feltárástól a felszámolásig. A problémamegoldás során végzett vezetői kontroll a szervezet ellenőrzési rendszerével harmonizál, annak részeként jelenik meg, azonban – sajátosságként – különböző problémamegoldás fázisaihoz, tevékenységhez kapcsolódóan realizálódik.



- A problémafeltárástól a döntési fázisig terjedő vezetői folyamatra kiterjesztett ellenőrzés.
- A problémamegoldás megszervezésének és a probléma felszámolásának ellenőrzése.
- A problémamegoldás eredményének, vagy eredménytelenségének ellenőrzése.

Minden probléma felszámolása újabb megjelenését eredményezi, ami szükségessé teszi, hogy a megoldás pozitív és negatív tapasztalatait gyűjtsük, összegezzük, elemzést követően a megfelelő következtetéseket, tanulságokat a továbbiakban *magunk és szervezetünk számára eredményesen hasznosítsuk, különösen az erőforrás optimális felhasználását illetően.*

*A vezetés során a probléma megoldása újabb problémát vet fel, amelynek feloldása a leírtakhoz hasonló módon történhet, így az – folyamatát tekintve – ciklikus jelleget ölt.*

#### 6.4. A vezetési műveletek megoldása a munkamegosztás és a vezetési funkciók útján

*A vezetési folyamatok megoldásának legrégebb, legelterjedtebb, egyben legalaposabb, legracionálisabb módja különböző munkaformákban valósul meg. A különböző munkaformák a vezetési funkciók,<sup>9</sup> melyek alapján a vezetési műveletek megoldása történik, ami személyhez, szervezethez, feladatkörhöz, tisztséghez kötötten (jól elkülönített rendben) nyilvánulhat meg, és általában komplex feladatok megoldását öleli fel, aminek időtávja is jelentős lehet.*

A vezetéstudomány számos megközelítést alkalmaz a vezetési folyamatok megoldásának lehetőségeire vonatkozóan, és különböző szempontok, megítélések, tapasztalatok alapján csoportosítja a vezetési funkciókat, munkaformákat. Az egyik legjelentősebb hazai besorolást – kellő tagoltsággal – Szabó László<sup>10</sup> végezte, aki az alábbiak szerint csoportosította a különböző vezetési feladatokat:

- a) *előkészítő* vezetési tevékenységhez sorolta:
  1. az információgyűjtő, -feldolgozó, tájékoztatósi funkciót;
  2. a tervezési funkciót,
  3. a szervezési funkciót;
- b) *végrehajtó* vezetési tevékenységhez sorolta:
  1. a döntési funkciót;
  2. az utasítási (irányítási) funkciót;
  3. az összehangolási funkciót;
- c) *értékelő* vezetési tevékenységnek ítélte:
  1. az áttekintési funkciót;
  2. az ellenőrzési funkciót;
  3. az értékelési, minősítési funkciót.

<sup>9</sup> Funkció (latin) 1. működés, hivatalos működés; 2. feladatkör, tisztség, szerep, rendeltetés; 3. valamely szervtől természeténél fogva végzett munka

<sup>10</sup> SZABÓ László (1967): A vezetés szervezéselméleti értelmezése. In SUSÁNSZKY János (szerk.): *A vezetési ismeretek*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

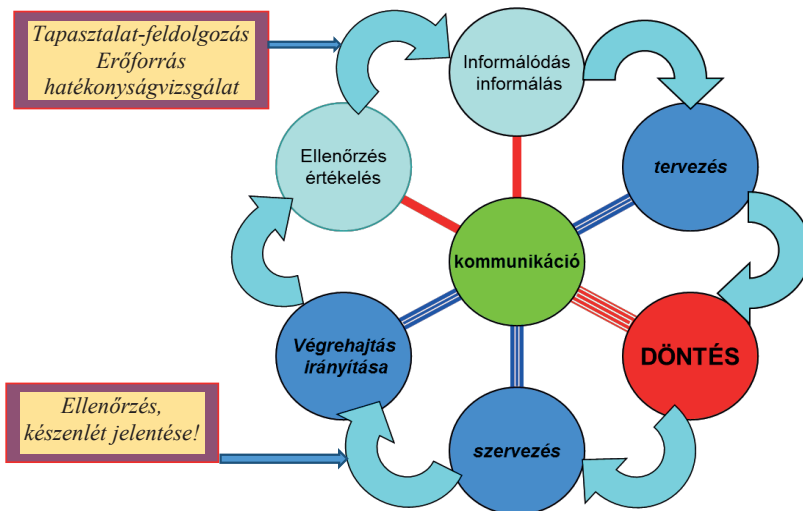
A Szabó László-féle kategorizálást közel harminc évvel megelőzve – a fayoli vezetési funkciókat „*továbbfejlesztve*” – 1937-ben Luther Gulick és Lyndall Urwick alakították ki a POSDCORB-modellt, amely az alábbi vezetési funkciók szükségességét hangsúlyozza a vezetői tevékenységi folyamatban (nem racionális sorrendben):

- P** ~ *Planning* – tervezés;
- O** ~ *Organizing* – szervezés;
- S** ~ *Staffing* – személyzeti munka;
- D** ~ *Directing* – parancsok, utasítások kiadása;
- CO** ~ *Coordinating* – koordinálás;
- R** ~ *Reporting* – tájékozódás és tájékoztatás;
- B** ~ *Budgeting* – pénzügyi intézkedések, finanszírozás.

A vezetéstudományban – az elmúlt egy évszázados történetében is – számos, de különböző felfogás alakult ki a vezetési műveletek vezetési funkciók által történő megoldása kapcsán. A hazai és külföldi koncepcionális felfogások, a gazdasági, a politikai, a katonai *vezetési realitások elemzéseire alapozottan*, valamint a saját *vezetési tapasztalataim alapján* – a további azonos értelmezési lehetőségek érdekében is – az alábbi *vezetési funkciók alkalmazása* követhető, ahol a *sorrendiség is determinált*.

A vezetés különböző munkaformáiban végzett tevékenység tehát az *információs tevékenység: a tervezés, a döntés, a szervezés, a végrehajtás irányítása, az ellenőrzés és értékelés mint vezetési funkciók realizálódnak*, és ezek összessége alkotja a vezetés műveleteit.

### Vezetési folyamatok absztrakt megoldása



30. ábra

A vezetés általános folyamata

Forrás: A szerző szerkesztése

*A szervezeti tevékenység során a célok megoldása érdekében végzett összetartozó, azonos típusú tevékenységek csoportját, halmazát vezetési funkcióként értelmezzük. Az azonos típusú tevékenyek egymást követő racionális, determinált láncolata biztosítja a vezetési műveletek realizálását és a célok elérését. A vezetési tevékenységek (funkciók) a szervezeti műveletekben kontextuálisan valósulnak meg, ugyanakkor egymást követik, de legtöbbször átszövik egymást, hatnak egymásra és befolyásolják saját érvényesíthetőségüket (például a vezetői döntés és ellenőrzés végigvonul a teljes szervezetvezetési műveletben, de szükséges megszervezni az információhoz való hozzájutást, annak feldolgozását, vagy éppen a vezetőnek kell irányítania a tervezői folyamatot is stb.).*

*A vezetési funkciók meghatározott láncolata, azok kapcsolata alkotja a vezetési műveleteket. Ez biztosítja a szervezet működtetését és a vezetés ciklikusságát.*

*A vezetési műveleti megoldás általános és többségében követett (Európa, Amerika stb.) rendjére a döntésközpontúság a legfőbb jellemző. Ez azt is jelenti, hogy a döntés a fő vezetési funkció, amíg a tervezés, a szervezés és a végrehajtás irányítása mint mellékvezetési funkció, és az informálódás (informálás), az ellenőrzés és értékelés inkább biztosítási-vezetési funkcióként határozható meg. Ennek megfelelően az adott funkcionális személyek, szervezetek a vezetői döntés előkészítésén dolgoznak, majd a döntést követően az arra hivatottak a megvalósításon munkálkodnak.*

#### **6.4.1. A vezető kommunikációs tevékenysége – az informálódás és az informálás**

*A vezetés folyamata a célkitűzéstől a cél eléréséig megvalósuló vezetési tevékenységek láncolata, amelyet a vezető és munkatársainak permanens kommunikációs kapcsolata jellemez. A vezető a célkitűzésével összekapcsolja a szervezetet a környezetével, és a szervezet számára egy szükségletet fogalmaz meg, amely annak teljesítéséig, kielégítéséig vezérlő tényezőként szerepel.*

*E célkitűzés megvalósításának van alárendelve valamennyi vezetői tevékenység és erőforrás. A célokat úgy szükséges megfogalmazni, hogy azok legyenek pontosan meghatározottak, egyediek (Specific), mérhetők (Measurable), elérhetők (Attainable), lényegesek (Relevant), és időhöz kötöttek (Time-bound) végrehajthatók (SMART).*

*A szervezet egyik legfőbb erőforrása az információ. A vezetői munka egyik legdominánsabb tényezője az információkkal történő műveletek végzése, azaz a vezető információfeldolgozó tevékenysége. A vezető információs tevékenysége<sup>11</sup> magában foglalja az információk tudatos megszerzését, csoportosítását, analizálását, értékelését, felhasználását, illetve tárolását, továbbítását, újrahasznosítását. A szervezetben az információkkal végzett folyamatos és tudatos tevékenység ciklikus jellegű, ami egyben annak állandóságát is jelenti. Ezért tekintjük át annak fogalomrendszerét, elméleti alapjait.*

<sup>11</sup> Az emberi tevékenység is információkra alapozott tudatos döntések sorozatára támaszkodik (a cselekvés megkezdéséhez szükséges információk feltárása, döntés annak megkezdésére és folyamatára, információszerezés a műveletről, összehasonlítása a tervezettel, amely a módosítást igényelheti, vagy az új információk egy más cselekvési folyamatot indít el).

## 6.4.2. Az információ, az információrendszer általános jellemzői

Az információ<sup>12</sup> a szervezet egyik releváns erőforrása, legáltalánosabb értelemben az objektív valóság visszatükrözése az emberi tudatban. Az információ *tárgya* lehet *valós dolog* (létező tárgy, élőlény, személy) vagy absztrakció során átalakított *fogalom*, illetve ezeket *ellátó rendszer*. Az információ vonatkozhat ezek állapotára vagy időben végbemenő állapotváltozásokra (folyamatokra, jelenségekre).

Az *információszerzés* közvetlen legősibb módja az embert érő környezeti (fény, hang, szag, íz, hő, mechanikai és más) hatásoknak az érzékszervek útján történő észlelése.

A másoktól kapott vagy saját észlelés útján megtapasztalt új ismeret (*információ*), annak *beszéd formájában történő átadása, továbbadása (vagyis a mozgásban lévő információ) a hír*.<sup>13</sup> Az *információnak írásban rögzített formája az információs adat*. A jelen és a múlt tényeire vonatkozó információkat *tényinformációknak*, míg a jövőre, az elképzelésekre vonatkozókat *leíró jellegű prognózisnak*, illetve *előíró jellegű tervnek* nevezünk.

A *kommunikáció* az informálódás és informálás legelterjedtebb és egyben leghatásosabb módja, amikor két vagy több személy különböző jelek, szimbólumok, gesztusok alkalmazásával az információk közös értelmezésre törekszik. A kommunikáció *verbális és non verbális* formában valósulhat meg, amely a szervezeti profiltól, a helyzettől, a lehetőségtől, a struktúrában elfoglalt szereptől stb. függ. A kommunikációnak a szervezet működtetésében betöltött szerepét az emberiség már rég felismerte, aminek következtében kialakította annak elméletét is. A vezetés szempontjából a szervezeti kommunikáció során a tervszerű információs rendszer kialakítása és folyamatos működtetése vált szükségsszerűvé. Ezt a vezetők már igen korán felfedezték, azonban ennek tudományos leírásával csak a 20. században kezdtek foglalkozni. A vezetés hatékonyságával foglalkozó szakemberek a döntések megalapozottabbá tétele és annak az alárendeltekhez történő gyors eljuttatása érdekében keresték a megoldásokat. E kutatások révén fogalmazódott meg az információelmélet. Az információelmélet egyik úttörő alakja *Claude Elwood Shannon*, aki az információhordozóval, a jellel, a szimbólummal, azok továbbításának lehetőségével, a kommunikáció hálózatával és eszközeivel foglalkozott. Az elmélet további megalapozójának tekintjük *Wiener Neumannt* és *Andrej Nyikolajevics Kolmogorovot* is.

Az információelmélet az információs rendszerek tervezésének, szervezésének tudománya, ami az információk és a közöttük lévő kapcsolatok megismerésének, leírásának, kezelésének, valamint számítógépes feldolgozásának formalizált módszerével foglalkozik. Az információ információs jelekkel, jelsorozatokkal továbbított, illetve rögzített (új) ismeret. A vezető számára információ minden hír, adat, amely ismeretlenséget, bizonytalanságot szüntet meg, illetve döntésre készlet.

<sup>12</sup> Információ (latin) 1. tudományos felvilágítás, tájékoztatás, hírközlés; 2. értesülés, adat, hír, tájékoztatási anyag; 3. hírközlés, matematika, nyelvtan a kibernetika elméletében: az anyag tulajdonságainak visszatükröződése jel formájában, hír; lásd: BAKOS Ferenc (1976): *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Budapest, Akadémiai Kiadó. Az információelméletben valamely esemény bekövetkezésével kapcsolatos bizonytalanság általános megjelölése Egy hír annál több információt tartalmaz, minél nagyobb volt a bizonytalanság, amelyet megszüntet; lásd: BÁTHORY Zoltán – FALUS Iván szerk. (1997): *Pedagógiai Lexikon I–Ny*. Budapest, Keraban Könyvkiadó.

<sup>13</sup> *Hír*: a közölt, továbbított, mozgásban lévő, adott esemény bekövetkezéséről, vagy kimeneteléről szóló ismeretanyag, amely akkor aktuális, ha az adott döntést kellően megalapozza.

Az információ sajátossága, hogy függ a szubjektumtól, de nem függ a megjelenési formától, amivel nem is azonos, az csak az információ hordozója. Az információ nem osztható, többször átadva nem jelent többet.

*Az információ jellemzői:*

- értéke akkora, amekkora bizonytalanságot szüntet meg;
- mennyisége, alapegysége bit;
- egy bit információ két egyaránt lehetséges esemény közül az egyik konkrét bekövetkezéséről nyújt információt;
- minősége nagyobb értéket képvisel, meglepetés erejével hat;
- hasznosságát meghatározza, hogy milyen mértékben kapcsolódik a vezetés folyamatahoz, milyen mértékű bizonytalanságot szüntet meg, s ezzel milyen mértékben járul hozzá a reális döntéshez.

*Az információval szemben elvárt követelmény:*

- hitelesség;
- objektivitás;
- rendszeresség és folyamatosság;
- időszerűség;
- optimalizáltság;
- szelektivitás.

*Az információk elemezhetők és rendszerezhetők felhasználói (információlogika) és számítástechnikai oldalról (adatlogika).*

### **6.4.3. A szervezet információrendszerének általános struktúrája**

*Az információs rendszer szerkezete:* egyrészt hierarchikus, amely a vezetői döntéshez szükséges valamennyi ismeretet magában foglalja, másrészt hálózatos a kor színvonalán lévő információs eszközzel és technológiai rendszerrel működnek.

*A csúcshinformációk a vezetői döntéshozatal szempontjából a leglényegesebbek, ezek mindig származtatott információk.*

*Az információs alrendszer az adott szervezet funkcionális működése során keletkező információcsoportok (adatscsoportok), amelyek más-más oldalról alapozzák a vezetői döntést (ügyfélkör, fejlesztési tendenciák, trendek, felderítési adatok stb.).*

*Információs adatállomány az információs rendszer legobjektívebb és a döntés realitását legjobban megalapozó legfontosabb alapadatok, forrásadatok.*

Az információs rendszerek legfejlettebb színvonalán működő szervezetek olyan racionálisan szervezett *információhálózatokkal* rendelkeznek, amelyek mind a belső egységek, részlegek zárt együttműködését, folyamatos információcseréjét, mind a más földrészen funkcionáló szervezetekkel történő globális kooperációt egyaránt lehetővé teszik.

*A vezető számára információ minden olyan hír, adat, jelzés, amely a környezet, a szervezet, az objektív valóság folyamatairól, változásairól a tudomására jut, és olyan hírtartalma van, amely közvetve, vagy közvetlenül felhasználható, alkalmazható a szervezet,*

a vezetés számára annak eredményes működtetésében. Az információ a hírtartalma alapján válik a vezető számára relevánssá, illetve irrelevánssá, attól függően, hogy milyen mértékben vált ki cselekvést, mennyire ösztönzi döntésre.



31. ábra

Információs rendszer struktúrája

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Az információ hírtartalmát meghatározó tényezők:

- objektivitás – több hírforrás alapján;
- változást generáló hatás;
- új hírtartalom;
- címzettség: a hírtartalom szorosan összefügg a címzettséggel, mert annak újdonságtartalma és hasznossága más és más a különböző szintű vezetők számára.

A szervezetben felhasznált információkat csoportosítani lehet aszerint is, hogy milyen mértékben *formalizálhatók*, illetve *milyen számítógépes feldolgozást tesznek lehetővé*. A mérhetőség szerint *kvantitatív (mennyiségi)* és *kvalitatív (minőségi)* információkat különböztetnek meg.

#### 6.4.4. A vezetői információk csoportosításai

Az emberi közösség kialakulása óta az információ az emberi kapcsolatok, a szocializáció alapvető eszköze, függetlenül annak formájától. A szervezetekre vonatkoztatott felhasználhatóságuk, a *vezetői döntésekre gyakorolt befolyásuk határozza meg társadalmi szerepüket*, melyek hírtartalmuk szerint kiterjedhetnek az egész emberiségre, egy-egy földrészre, országra, népcsoportra, nemzetre, gazdasági profilra, szakmai területre, intézményrendszerre, tevékenységi körre, multinacionális cégre, vagy éppen egy teamre.

*Az eredményes szervezetvezetés, a működtetés, a fejlesztés, a szervezetátalakítás stb. szempontjából felhasználásra kerülő információkat – alapvetően funkciójukat tekintve – különböző módon csoportosíthatjuk:*

- *problémafeltáró információ;*
- *transzformációt generáló információ;*
- *determináló információ;*
- *irányító információ;*
- *koordináló információ;*
- *szabályzó információ;*
- *stimuláló információ;*
- *kondicionáló információ.*

*A vezetői információs tevékenység nagy figyelmet és hozzáértést, pontos értelmezést igényel, mert a tájékoztató információ nem válthat ki idő előtti döntést, de az információknak az adott helyen és szinten, a meghatározott célokhoz és a megfelelő időben történő felhasználása elengedhetetlenül szükséges. A vezető kötelezettsége, hogy az alárendeltet a feladatkörének megfelelően – a rendelkezésre álló információbázisból – a szükséges és elégséges információkkal ellássa, hatáskörének és döntési kompetenciájának megfelelően tájékoztassa őt a lehetőségekről, a várható trendekről. Az irányítási, a koordináló, a kondicionáló információt vezetési, míg a problémafeltáró, a determináló, a stimuláló információt a döntés-előkészítéshez sorolhatjuk.*

*A szervezetvezetés eredményességét biztosító információk – a vezetésben betöltött szerepük alapján – különböző szempontok alapján csoportosíthatók:*

- *az információ a származási helye szerint lehet szervezeti belső, illetve külső;*
- *az információ megjelenési forrásai lehetnek jelentések, beszámolók, tájékoztatók, értekezletek, ellenőrzések, konferenciák, szaklapok valamint az internet stb.*
- *az információ mozgási iránya szerint lehet vertikális és horizontális irányú;*
- *az információ időintervalluma alapján vonatkozhat múltbéli, jelenbéli, illetve jövőbeni eseményekre;*
- *az információ megjelenési formája lehet szóbeli és írásbeli;*
- *megjelentethetőség (publikálhatóság) szerint lehet nyilvános, belső használatra szánt (szolgálati), titkos;*
- *az információ megjelenési ideje és gyakorisága alapján lehet egyedi, időszakos, folyamatosan megjelenő;*
- *a felhasználás területe szerint lehet műszaki, kereskedelmi, közigazgatási, oktatási, védelmi, biztonsági, vezetési, gazdasági, ideológiai stb.;*
- *a feldolgozás módja szerint lehet forrás (elsődleges), illetve származtatott információ.*

#### **6.4.5. A szervezet információs rendszere**

A szervezetnek a környezetében lévő, vele hatáskapcsolatban álló más szervezetekről, elemekről, alrendszeréről, folyamatokról, azok állapotváltozásairól kell információt szereznie. Rendelkeznie kell azokkal, és azokat a szervezet érdekében kell felhasználnia. A környe-

zetről megszerzett információkról a vezetésnek – *a szervezetben zajló folyamatokról szerzett információkkal harmonizált feldolgozást követően* – az alárendeltjeiket a szükséges, és elégséges mértékben informálják.

A *külső környezeti tényezőkre* (globális, társadalmi, gazdasági, tudományos, közigazgatási, technikai, kulturális) vonatkozó információk a jogszabályokban (törvények, rendeletek, parancsok, utasítások, határozatok stb.), ajánlásokban, tájékoztatási rendszerekben jelennek meg. *A kormányzati szervek, az előljáró, közvetlen irányítói szervezet részéről* törvények, rendeletek, utasítások, parancsok, intézkedések, határozatok formájában jelennek meg a főbb információk. *A saját szervezettel együttműködő partnerszervezetek, beszállítók, együttműködők részéről az egyeztetésen, a tárgyaláson, a megállapodáson, a szerződésekben* található rá a vezető (a vezetés) számára fontos információkra, amelyekre támaszkodva kell meghoznia lényeges döntéseket. Elsősorban a közigazgatási szervezeteknek, de ma már szinte valamennyi non profit szervezetnek, különösen a fegyveres, rendvédelmi szervezeteknek napra kész információval kell rendelkezniük a „*verseny társak*” *a szembenálló fél helyzetéről, tevékenységéről, céljairól, ami viszont csak egy jól működő hálózatos információs rendszer működtetésével lehetséges.*

*A szervezet információs rendszere az információk megszerzésének, feldolgozásának, transzformálásának, tárolásának, továbbításának, detranszformálásának és felhasználásának tervszerű, szervezett, integrált hálózata.*

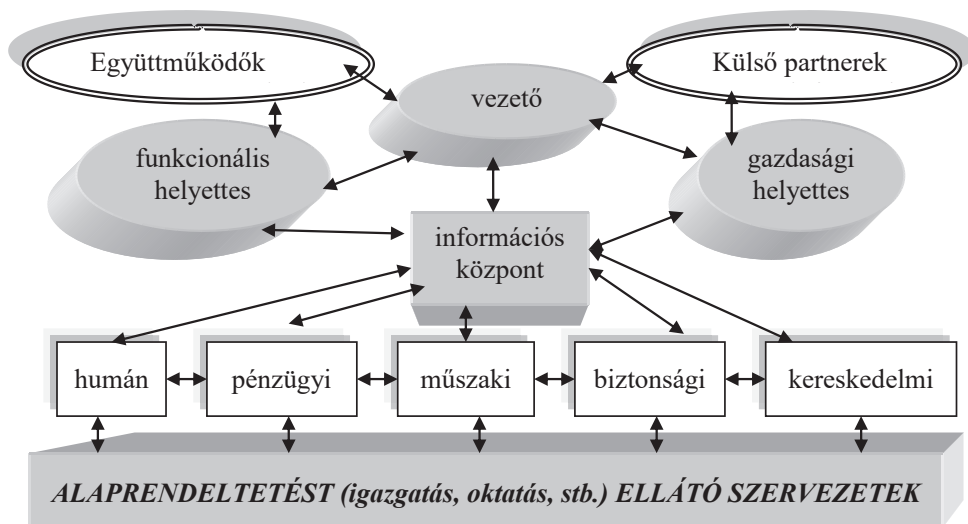
*A szervezeti információs tevékenység fő elemei:*

- *az információgyűjtés szervezeti funkció. Mindazon adatok és hírek összegyűjtése a környezetről és a szervezet működéséről, belső állapotáról, amelyekre a szervezetnek, és különösen a vezetőnek szüksége van a vezetési funkciójának ellátásához, a vezetői döntéshez, a szervezete célirányos és hatékony működtetéséhez;*
- *az összegyűjtött adatok továbbítása, a hírek, adatok szelektált eljuttatása a feldolgozás helyére, a felhasználókhoz;*
- *az információk feldolgozása egy folyamat, amely során a tetszőleges formájú információhordozókon beérkezett és összegyűjtött információs adat rögzítése, rendszerezése, osztályozása, elemzése-értékelése, majd ezek alapján a következtetések levonása történik. Új információ megjelenését eredményezi;*
- *a feldolgozott információk továbbítása a döntés-előkészítők, a végrehajtók és valamennyi érintett számára a rá vonatkozó mértékben, illetve a szükséges hozzáférési lehetőség biztosítása;*
- *információk gyűjtése a végrehajtás folyamatáról, az ellenőrzési információk gyűjtése és a hatáskört meghaladó információk továbbítása a döntéshozókhoz;*
- *az információk tárolása további felhasználás, elemzések, trendek elkészítésének, illetve archiválás céljából.*

A szervezet működését, hatékonyságát jelentősen befolyásolja az információs rendszer minősége, fejlettsége, modernsége. Az információs rendszer minőségét pedig az *információtechnológia* szintje határozza meg. Az *információtechnológia* átfogó fogalom, az *információszerzés céljából alkalmazott adatfeldolgozási módszerek és eljárások* (számítástechnika, adatfeldolgozás, hardver, szoftver, adatbázisok stb.) *összességét jelenti.*



A szervezet információellátását a külső kapcsolatrendszere és belső működési mechanizmusa biztosítja a profilnak, funkciónak, célrendszerének megfelelően.



32. ábra

*A szervezet formális információs kapcsolatai*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

A szervezet külső információs rendszerét az érdekszférájára építi, amely magában foglalja a globális környezetet, a társadalmat, a közigazgatás jogi szabályzó rendszerét, a tudományos, technikai, technológiai trendeket és különböző szintű kulturális normákat. A külső információszerzésben és a szervezet számára hasznossá transzformálásában szinte valamennyi szervezeti tagnak részt kell vállalnia, de a funkciótól, a szervezeti szintektől függetlenül ez másként realizálódik. A szervezetek döntő többségénél az információ megszerzésében, vezetői döntés alkalmasság tételében szakirányú szervezetet alkalmaznak.

A szervezet a belső információrendszerét dominánsan a struktúrához igazodva formális rendben építi fel, ahol annak intenzitása, értéke a szervezeti szinthez, a személy által betöltött funkcióhoz szabályozottan, szelektíven és hierarchikusan jelenik meg. A szervezeten belül megjelenő információnak a vezető számára kell folyamatosan adatokat szolgáltatnia, kétélyeket megszüntetnie, döntést generálnia, és valamilyen reakciót kiváltania. A vezetőnek az erőforrások állapotáról, a folyamatok állásáról, a teljesítményről, a minőségről, az utánpótlás (tartalék) helyzetéről, az elégedettségről, motiváltságról, a célorientált (a teljesítményorientált) tervek teljesítményének arányáról állandóan tájékozottnak kell lennie. A szervezetinformációs bázisának döntő részét a belső információk alkotják.

A megszerzett, feldolgozott, elemzett, átalakított információ akkor válik a szervezet számára igazán erőforrássá, ha azt a legrövidebb időn belül a szervezet hasznára fordítják, teljesítményt, célrealizálódást eredményez, illetve további erőforrás megszerzéséhez, előállításához járul hozzá. Ezen integrált tevékenység hatékony működtetését a fejlett infor-

matikai rendszerrel rendelkező, progresszív szervezeteknél az információmenedzsment biztosítja. „Az információmenedzsment egyszerre jelenti az információ – mint a szervezeti erőforrás – hatékony kihasználásának technikáját, felelősségét, és művészetét, illetve ehhez kapcsolódóan az informatikai rendszerek szervezését, vezetését.”<sup>14</sup>

Az információmenedzsment fejlett információtechnológiai alapon realizálódhat, amelyet ma már nyilvánvalóan támogatnak a globális és a nemzeti információs társadalmi stratégiák. A fejlett információtechnológia közös tevékenységet, cserélhetőséget és egymásráépülést tesz lehetővé. Ezzel együtt az információmenedzsment egy fejlettebb, hatékonyabb kommunikáció iránti igény kielégítését biztosítja az infokommunikációs eszközpark és a hálózatok segítségével.

Ugyanakkor napjainkban megfigyelhetünk egy határozott szemléletváltást a szervezetek vezetésében, irányításában, vagyis a vezetéseméletben és az információs technológiában egyaránt. Míg az elmúlt évtizedben az információs technológiában következett be forradalminak nevezhető változás, fejlődés, addig az ezredfordulót követően az emberi tényező, az emberi tudás szerepe változik, értékelődik fel. „[E]z a szemléletváltás az információs társadalomból a tudástársadalomba való átmenetet jelzi”<sup>15</sup> A szemléletváltásnak megfelelően a tudástársadalomban az információ menedzselésének helyébe a tudás menedzselése lép. A tudásmenedzsmentnek több értelmezése látott napvilágot, amelyek a tudás fogalmára, értelmezésére alapoznak. „Az információ és a tudás fogalmak között különbség van. A tudás, mint a lánc legtetején álló elem, egyfajta tapasztalatként értelmezhető, amely segítséget nyújt abban, hogy az adott helyzetben hozzánk érkező információt befogadjuk, értelmezzük, és következtetéseket vonjunk le belőle.”<sup>16</sup>

Egy másik megközelítésben: „A tudás olyan strukturált adatokon alapuló információ, amit valaki végiggondol, megért és a saját fogalmi struktúrájába építve, a tapasztalatai, ismeretei által meghatározott környezetben hasznosít, valamint az egyre inkább teret nyerő tudásmegosztásra törekvő szemlélet szerint másokkal is megoszt.”<sup>17</sup>

Az előzőekből megállapítható, hogy *a tudás egy magasabb kategória*: lényegesen több az elsajátított, ismert, rendelkezésre álló információk összességénél. Egy olyan, új minőségben megjelenő integrált információrendszer, *tudásfolyamat, amely hozzájárul a szervezet racionális, hatékony, progresszív működtetéséhez. A vezetés foglalkozik a különböző formában és módon megjelenő tudásnak a szervezet szolgálatába történő állításával, értékkeremtésével.* A tudásmenedzsment megkülönbözteti a *tudást mint objektumot* (ilyen az adatbázis), valamint elkülöníthető a *tudás mint folyamat* (ami a permanensen változó *magatartási folyamatok* összességét jelenti). Ebből egyenesen következik, hogy a tudásmenedzsment az információkkal és az azt alakító, felhasználó emberekkel, az erőforrás optimális felhasználásával, fejlesztésével foglalkozik. A tudás menedzselése során a technológia csak eszköz, a hangsúly a folyamaton van, mely során az implicit ismeretek beépülnek, felhasználásra kerülnek a szervezet funkcionális rendszerében. Ez abból is adódik, hogy a technológiai eszközök képesek az információk gyűjtésére, elemzésére, tárolására, de

<sup>14</sup> DOBAY Péter (1997): *Vállalti információmenedzsment*. Budapest, Nemzeti tankönyvkiadó. 16.

<sup>15</sup> VARGA Csaba (2001): Tudás a jövő, avagy az új, egyesített paradigma körvonalai. *INCO*, 2001/2. sz. <http://www.inco.hu/inco6/kozpont/cikk1h.htm>

<sup>16</sup> SAJÓ Andrea (2001): Hol a tudásmenedzsment szerepe a vállalatirányításban? *Kontrolling*, 2001/2. sz. 18–21.

<sup>17</sup> GÉRÓ Katalin (2000): Knowledge management – múlt háború, avagy a jövőnk? *Könyvtári Figyelő*, 46. évf. 1-2. 106.

tudatos átalakítására, felhasználására csak az ember képes. A jövőben a vezetőnek – mint a leggyorsabban visszatérülő befektetésre – nagy figyelmet kell fordítania valamennyi vezetési szinten dolgozó munkatársra a szervezetek hatékony működésének fenntartása, biztosítása végett. Az állandóan változó környezeti tényezők szervezeti hatásának feldolgozására csak a tudás alapú megközelítésű vezetési szemlélet biztosíthat megfelelő tartalmú és kellő időben történő reagálást. Mindez felkészült vezetőket kíván. A kihívásokat olyan vezetők tudják kellően kezelni, akik képesek a felhalmozott, rendelkezésre álló tudásvagyon optimalizálására és kiaknázására a szervezet számára. Erre elsősorban az innovatív szervezetek élén álló kreatív vezetők képesek, akik stratégiaként kezelik a korszerű kommunikációs rendszer működtetését.

*A konkrét információszükségletet minden esetben és minden körülmény között a célkitűzés határozza meg, ez indít el információszerzési és –feldolgozási folyamatot a vezető igényének megfelelően. Ma megfelelő (kellő) időben történő információhoz jutás elengedhetetlen, mert csak ez biztosíthat a szervezetek számára magabiztos versenyképességet, versenyelőnyt. A környezeti tényezők állandó és gyors változása permanensen megköveteli a szervezetek reagáló képességének magas szinten tartását, amely csak a legfrissebb, hiteles információk alkalmazásával biztosítható.*

## **6.5. A vezetési műveletek megoldása a vezetési funkciók útján, a tervezés**

A tervezés olyan intellektuális tevékenység, amely évszázadok óta létezik és folyamatosan fejlődik. A tervezés tudatossága a környezeti hatások változása függvényében vált egyre racionálisabbá, komplexebbé. A szervezetek versenyképességének fenntartása érdekében jövőbeni fejlesztésük is elkerülhetetlen.

*A tervezés olyan tudatos emberi tevékenység, amelynek során a szervezet jövőbeni állapotának előreláttatása, cselekvési változatok kidolgozása, illetve egy cselekvési program részletes kimunkálása, formába öntése realizálódik.*

A tervezés során az alábbi tevékenységeknek kell érvényesülniük:

- a célkitűzés pontosítása, lebontása;
- a célok megvalósításához vezető lehetséges utak, módszerek, erőforrások meghatározása;
- a célok eléréséhez szükséges követelmények, teljesítmények meghatározása.

*A terv a szervezet és a környezet állapotváltozásának a kitűzött cél eléréséig történő előreláttatása, a szervezet által elérni kívánt állapotmodellje és ehhez szükséges cselekvés-programja.*

*A tervezés célja, hogy a szervezet számára rendelkezésre álló erőforrásokkal – a jövőjét nem kockáztató – elérhető célok, programok előrejelzése és a szervezet kívánatos állapotának felvázolása történjen meg.*

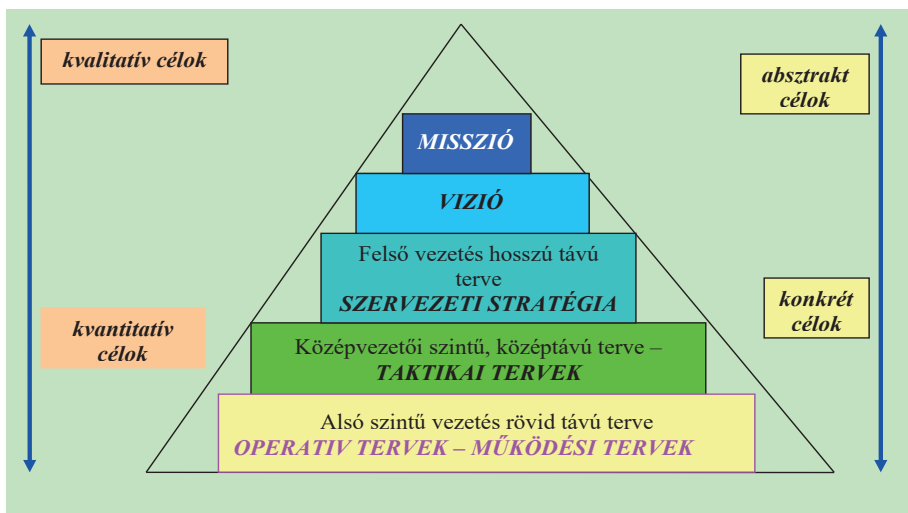
*Az önállóan funkcionáló szervezetek tervezéshierarchiája:*

- *Misszió: a szervezet küldetésének összegzése, azon alapelvek, értékek (etikai elvek), szerepek, viselkedési normák, amelyeket a szervezet a működése során érvényre*

*kíván juttatni környezeté és tagjai vonatkozásában. A szervezet hosszú távú elképzelése arról, hogy mivé kíván válni, miben fog különbözni más szervezetektől. A következő kérdésre válaszol: „miért vagyunk?” A szervezet társadalmi szükségletet elégít ki. A szervezet missziója az alapító okiratban, illetve alapszabályzatban fogalmazódik meg. A tulajdonos (a fenntartó, az alapító, előjáró szervezet), illetve civil szervezetek, alapítványok stb. esetében az alapító személyek dolgozzák ki.*

- *Vízió: a szervezet jövőképe, elképzelt jövőbeni állapota, meghatározva azt a képességet, tulajdonságot, alaptevékenységeket, amit el kíván érni. A következő kérdésre válaszol: „milyenek legyünk?” A felső vezetés vizionálja, dolgozza ki.*
- *Stratégia: a szervezet legfőbb, legfontosabb cselekvési iránymutatója, egyben elvek, elvárások, eljárások, normák rendszere. A stratégia szerepe mindenkor jelentős, de különösen krízishelyzetben van vezérlő szerepe. Olyan távlati cél, amely a szervezet tagjainak irányt mutat, meghatározó szerepet játszik szervezeti életükben, tevékenységükben, értékek kialakításában, fenntartásában. A stratégia 5–10 éves<sup>18</sup> vagy hosszabb cselekvési programot, követendő utat vázol fel, ami a szervezet egészére vonatkozik. A következő kérdésre válaszol: „mit kell tennünk?” A felső vezetés dolgozza ki.*
- *Taktika: olyan eljárás, ami a beazonítható középtávú célokhoz, lehetőségekhez igazítja a szervezet konkrét cselekvési programját. A feladatcsoportokat és az azokhoz szükséges erőforrásokat jelenítik meg, a megoldás eljárásrendszerével együtt. A taktikai cselekvési program 2–5 év időtartamú. A következő kérdésre válaszol: „hogyan, milyen módon kell tennünk?”*
- *Operatív terv: az alsó szintű szervezeti egységek célt realizáló programja. A rendelkezésre álló erőforrások és a körülmények által pontosan behatárolt, a cselekvést közvetlenül, részletesen előíró tevékenységi rendet foglalja magában. A rövid távú operatív terv realizálási ideje általában 1–12 hónapig terjed. Az operatív terv a következő kérdésre válaszol: „mi és hogyan történjen?”*
- *Akcióprogram: a szervezet számára kiemelkedően fontos feladatok megoldására kidolgozott tevékenységi rend, az erőforrások pontosan megtervezett és célirányos felhasználásának cselekvési programja. Az akcióprogram eseti terv – feladat szerint realizálódik, időhatára előre nem determinált. A lehetőségek függvényében a vezető határozza meg. Az akcióterv a következő kérdésre válaszol: „mit és miként kell megoldani?”*
- *Projekt olyan egyedi, egyszeri, összetett fejlesztés, mely jól körülhatárolt, konkrét céllal, rögzített határidővel, meghatározott erőforrás szükséglettel támogatja a stratégia megvalósítását.*

<sup>18</sup> A globalizáció, a szervezetekre sűrűn ható és változó tényezők ma már többször lerövidítik a stratégia megvalósítására rendelkezésre álló időt (3–5 év – kormányprogramok esetében 4–6 év – választási periódus szerint).



33. ábra

A tervezési célok és azok hierarchiája terv

Forrás: A szerző saját szerkesztése

### 6.5.1. A tervezés rendszere, folyamata

*Közigazgatási rendszerben kötelezően elkészítendő tervdokumentumok:*

A 38/2012 (III. 12.) kormányrendelet<sup>19</sup> határozott az egyes kötelezően elkészítendő stratégiai tervdokumentumokra vonatkozó szabályokról az alábbiak alapján:

- Az országelőrejelzés hosszú távú stratégiai tervdokumentum, amely tartalmazza:
  - „a) a tervezett időtávon belül a Magyarországot érintő külső hatások és kockázatok, valamint a belső kihívások előrejelzését és azonosítását;
  - b) a tényekkel, illetve tudományos eredményekkel megalapozottan értékelhető és valószínűsíthető társadalmi, gazdasági, kulturális, környezeti folyamatok és hatások elemzését, valamint
  - c) az átfogó fejlődési irányvonalak, trendek és lehetséges jövőbeni forgatókönyvek elemzését.”<sup>20</sup>
- A nemzeti középtávú stratégia olyan átfogó horizontális megközelítésű társadalmi, gazdasági, környezeti célrendszert leíró, a célok elérését bemutató, középtávú stratégiai tervdokumentum, amely tartalmazza:
  - „a) az átfogó társadalmi, gazdasági, környezeti helyzetelemzést;
  - b) a jövőképet és az érintett közpolitikai célkitűzések meghatározását;
  - c) a beavatkozási területek és eszközök beazonosítását;

<sup>19</sup> 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet A kormányzati stratégiai irányításról. *Magyar Közlöny*, 2012. évi 29. szám. 6268.

<sup>20</sup> Uo.

- d) a beavatkozások pénzügyi hátterének meghatározását és  
e) a megvalósítás elveit.*<sup>21</sup>
- *A miniszteri program* az önkormányzati célkitűzések érvényesítését szolgáló – a miniszter vezetése alatt álló minisztérium által megvalósítandó középtávú – feladatokat meghatározó, a miniszterelnök megbízatásának idejére szóló stratégiai tervdokumentum, amely tartalmazza:
    - „*a) a miniszter feladat- és hatáskörébe tartozó szakpolitikai területekre vonatkozó jövőképet és célokat;*
    - b) a minisztériumra vonatkozó intézményi stratégiát;*
    - c) a miniszter által irányított vagy felügyelt központi államigazgatási és egyéb szervekre vonatkozó működési és fejlesztési célokat.*”<sup>22</sup>
  - *intézményi munkaterv* egy naptári évre szóló intézkedési és erőforrás felhasználási rövid távú stratégiai tervdokumentum tartalmazza az adott időszakra vonatkozó szervezeti célokat, programokat és intézkedéseket, teljesítési határidőket, a szükséges személyi, tárgyi, szakmai és szervezeti feltételeket, a felelősöket.
  - *a minisztériumra vonatkozó intézményi munkaterv* a tárgyévét követő naptári évre vonatkozó előrejelzés;
  - *meghatározott szervekre vonatkozó intézményi munkatervet* a szervezet vezetője készíti, és a felügyelő miniszter tárgyév február 15-ig fogadja el.

*Nem kötelezően elkészítendő stratégiai tervdokumentumok:*

- *a hosszú távú koncepció* – egy adott szakterületről készülő részletes, hosszú távú stratégiai tervdokumentum;
- *a fehér könyv* – egy szakterületről készített átfogó, más stratégiai tervdokumentum megalapozását szolgáló rövid vagy középtávú stratégiai tervdokumentum;
- *szakpolitikai stratégia* – egy adott szakterület jövőkép elérésének középtávú stratégiai tervdokumentuma;
- *a szakpolitikai program* – rövid távú, a vonatkozó stratégiák megvalósítására fókuszáló tervdokumentum;
- *intézményi stratégia* – egy szervezetre vonatkozó szakmai és szervezeti feladatokat megfogalmazó középtávú tervdokumentum;
- *zöld könyv* – más stratégiai tervdokumentum előkészítése érdekében készített vita-indító, kötetlen struktúrájú és tartalmi elemeket tartalmazó, középtávú stratégiai tervdokumentum.

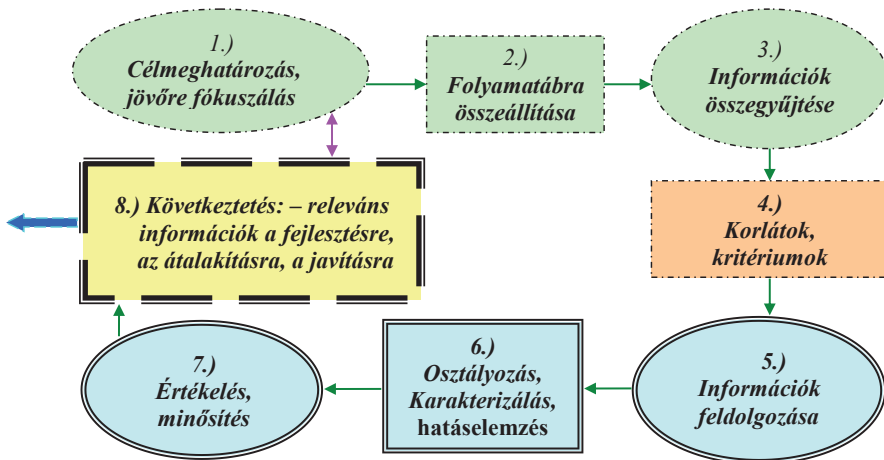
*A tervezés az egyik releváns mellékvezetési funkció, amely során a vezető a szervezet jövőbeni állapotának vizsgálatára helyezi a hangsúlyt. A tervezés integrálja a döntés-előkészítés különböző munkafázisait, így alapvetően legtöbbször azzal azonosítják. A vezető rendszeresen vizsgálja, értékeli a szervezete és környezete helyzetét, állapotát, a múlt és a jelen tényeire alapozva igyekszik feltárni a törvényszerűségeket és felismerni a jövő alakulásának*

<sup>21</sup> Uo.

<sup>22</sup> Uo.

lehetőségeit. A környezetből származó – az informálódás során szerzett, és a rendelkezésre álló – információ inspirálja a vezetőt a változásra, mert ma – ebben a permanensen átalakuló, fejlődő világban – a szervezet léte kiegyensúlyozottan csak úgy biztosítható, ha az eléje megy a kihívásoknak, és innovatívan válaszol azokra.

- *A változtatási igény* vagy a *változtatási szükségesség* lesz a cselekvés kiváltója, amelyet a megszerzett információ előzetes feldolgozása előz meg.
- *Célkitűzés pontosítása* során annak a helyzetnek, jövőbeni állapotnak az előrevezetése és meghatározása történik, amelyet a szervezet a tevékenysége eredményeképpen el kíván érni. A célok megfogalmazása vezetői feladat, amely szervezeti szinthez kötött: míg a felső vezetés a fő célok megfogalmazását végzi, addig a hierarchia különböző szintjein a részcéloknak a fő célhoz igazított meghatározására kerülhet sor, annak saját területeire (funkcióira) lebontva. *Elvárt követelmény a célok* pontos, világos megfogalmazása, a különböző célok összhangba hozása, beillesztésük a célfolyamatba. A jövőállapot dominánsan a múltra épülve kerül meghatározásra, de a teljesen új, „forradalmi” változás a múlt, a hagyományos, régi elvetésével is kialakításra kerülhet. Lehetővé kell tenni a feladatok világos megfogalmazását, amelyeknek magukban kell foglalniuk a mennyiségi és a minőségi előírásokat és a cél elérésének határidejét.
- *Az információk elemzése* – amely a szervezetről és környezetéről rendelkezésre áll – segíti hozzá a döntés-előkészítőt, hogy módszeresen feltárja a valós helyzetet, annak főbb vonásait, összefüggéseit, az okokat. Az elemzés során lehet eljutni a megismerés olyan fokára, amikor már a fejlesztés, a megoldások változatai is kibontakoznak.

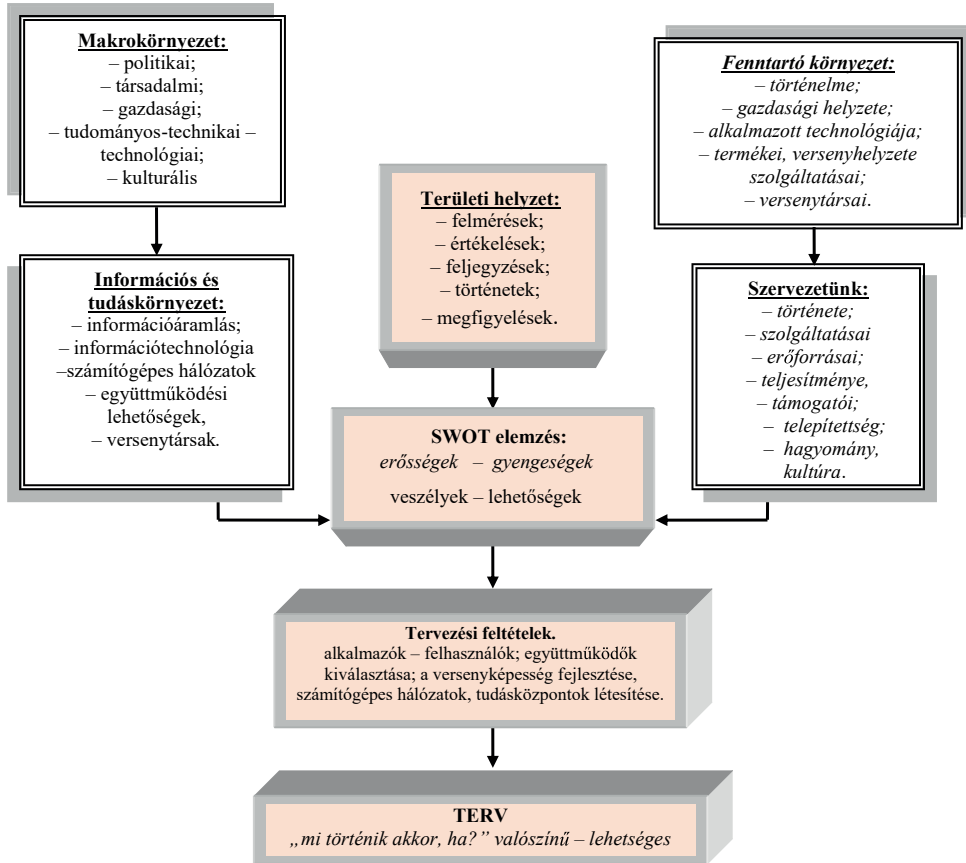


34. ábra

*Az információelemzés főbb lépései*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

A célélérést támogató és hátráltató tényezők, azok forrásainak elemzése, azaz a környezet-elemzés valamennyi tervezési szinten ajánlott, de a stratégiai tervezéshez elengedhetetlenül szükséges a makro- és mikrokörnyezet elemzése.



35. ábra

A szervezet környezetének és fejlesztési lehetőségeinek elemzése

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A környezeti felmérés készítéséhez elengedhetetlen a problémaérzékenység, aminek kialakulásához, fejlődéséhez tapasztalatokra és elfogulatlan látásmódra van szükség. Ahhoz, hogy a tervezés biztos alapokra épüljön, a *területelemzés* mellett el kell végezni a *külső és belső környezeti tényezők elemzését* is, melyek együttes használatára a *SWOT-elemzés* szolgál.



### 6.5.2. A SWOT-elemzés

A szervezet belső és külső elemzése *együtt* adja az úgynevezett SWOT<sup>23</sup>-elemzést. A módszert az 1960-as években a *Harvard Business School* dolgozta ki. Feltérképezi, hogy a szervezeten belül mi jelent biztos alapot, azaz erősségeket (**Strengths**), mik szorulnak javításra, tehát mik a gyengeségek (**Weaknesses**); a szervezeten kívül, annak környezetében melyek a biztató jelek, a lehetőségek (**Opportunities**), és mik a kihívások, tehát amelyek felkészülést kívánnak az információs szolgáltatótól (**Threats**).

5. táblázat

*A szervezet belső rendszerének és körülményeinek vizsgálata*

<b>BELSŐ KÖRNYEZET</b>	<b>Strengths – ERŐSSÉGEK:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stabil gazdasági helyzet;</li> <li>• fejlett infrastruktúra;</li> <li>• képzett humán erő;</li> <li>• tanúsított minőségirányítási rendszer;</li> <li>• hitelesség – hitelképesség;</li> <li>• kiegyensúlyozott anyagellátás (beszállítás); stb.</li> </ul>	<b>Weaknesses – GYENGESÉGEK:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ingadozó minőség;</li> <li>• magas rezsi;</li> <li>• alacsony termelékenység;</li> <li>• elavult géppark;</li> <li>• nehézkes innováció;</li> <li>• alacsony szintű a reagálóképesség;</li> <li>• hatalmas bürokrácia;</li> <li>• stb.</li> </ul>
<b>KÜLSŐ KÖRNYEZET</b>	<b>Opportunities – LEHETŐSÉGEK:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• új feladatok megszerzése, új kapcsolatok, együttműködés;</li> <li>• fejlesztések;</li> <li>• új technikai eszközrendszer beszerzése;</li> <li>• új technológia bevezetése;</li> <li>• kedvező hitel (emelt költségvetés);</li> <li>• stb.</li> </ul>	<b>Threats – FENYEGETETTSÉGEK:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• versenytársak előretörése;</li> <li>• jogi és szabályzórendszer változása;</li> <li>• átalakuló veszélyhelyzet új ismeretlen követelmények;</li> <li>• EU, NATO követelmények;</li> <li>• munkaerő elszívás, minőségi romlás;</li> <li>• alkalmazottak újalapú, költséges képzése;</li> <li>• stb.</li> </ul>

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

A SWOT<sup>24</sup>-elemzés célja, hogy felkészítse a szervezet vezetőjét, vezetését az intézmény környezetéhez viszonyított helyzetének meghatározására, megalapozza azokat a főbb lépéseket, amelyek elvezetnek a célok eléréséhez.

*A szervezet erősségét (Strengths)* jelezheti például a kiszámítható, stabil költségvetés, jó hírnév, a tagok által elvárt és elfogadott magas követelmények, jártasság a vezetésben, megfelelő szolgáltatás- és termékfejlesztés, önálló gondolkodásra képes munkatársak, megfelelő belső információáramlás stb.

*A szervezet gyengeségei (Weaknesses)* lehetnek például a romló versenypozíció, elavult tárgyi feltételek és kevésbé elkötelezett és kvalifikált személyi állomány, a célirányosan szervezett és rendszeres továbbképzés hiánya, az igénybe vehető szolgáltatások köre, az autokratikus egoista vezetők. Mindez jelentős fluktuációt is okozhat stb.

<sup>23</sup> SWOT: angol mozaikszó, 4 szó kezdőbetűiből áll össze: Strengths (erősségek), Weaknesses (gyengeségek), Opportunities (lehetőségek), Threats (veszélyek).

<sup>24</sup> (C)SWOT: Ma már általában az elemzési rendszerhez kapcsolják és elterjedt (C) a külső feltételek (constraints)- korlátok analízisének, amely elsősorban az intézmények, szervezetek vonatkozásában alkalmazzák.

*Belső elemzés*

A szervezet belső rendszerének elemzése az alapfunkció függvényében történhet. Az elemzés feladata tehát, hogy feltárja a szervezet erősségeit és gyengeségeit. Ehhez persze alapos önismeretre és tárgyilagos nézőpontra van szükség. Mindezzel együtt a belső elemzést végző szervezet általában több gyengeséget sorol fel, mint erősséget. A vizsgálat tárgyát képezik a szervezet hagyományai, hagyományos eljárásai, a rendelkezésre álló források kihasználtsága, a szolgáltatások minősége, és mindazon tényezők, amelyek a szervezet működésében szerepet játszanak. Ha a szervezet valamilyen hatást gyakorolhat a fenntartóra, akkor ezt a belső elemzés keretében lehet vizsgálni. Ez azért is lényeges, mert a költségvetési intézményeknél a fenntartónak van jelentős befolyása, hiszen dönt a szervezet fenntartásának mikéntjéről, a költségvetésről, valamint gyakran szakmai kérdésekről is.

*A külső környezet jellemzőinek vizsgálata számos tényező analizálásával történhet, melyből az alábbiak lehetnek a legfontosabbak:*

- *demográfiai változások:* a korfa változása, kisebbségek, új családformák, népességmozgás;
- *szociokulturális változások:* szabadpiac, munkaerőpiac, munkaerő-kvalifikáció, gazdasági növekedés vagy recesszió, nemzetközi együttműködés, munkamegosztás stb.;
- *technológiai, műszaki változások:* automatizálás, új típusú információfeldolgozás, technológia;
- *politikai, jogi változások:* csökkenő költségvetés, (de)centralizáció, változó jogi szabályozás, EU, NATO, nemzetközi egyezmények, trendek stb.

*A lehetőségek vizsgálata során feltárható például az erőforrások közötti választóvonal szélesedése, a humán erő képességének növekedése, a felettes szervek támogató pozitív magatartása, a technikai és a technológiai beszerzési lehetőségek nemzetközi lehetőségei.*

*A félelmek, a veszélyek vizsgálata során elemezni lehet a megváltozott elvárásrendszert, a lefedettséget, az új versenytársakat, a szolgáltatások kínálatának növekedését, az új típusú biztonsági veszélyeket, a kiismerhetetlen és felismerhetetlen új veszélyhordozókat. A környezetben lezajló állandó változás folyamatosan felülvizsgálatra készíti a szervezet vezetését. Ez az elterjedt eljárásrendszer a PEST-vizsgálat.*

*A makrokörnyezet áttekintése az úgynevezett PEST-vizsgálat módszerével valósítható meg, amely a SWOT elemzéshez kapcsolódóan lehetőséget kínál a változások strukturált számbavételére. A táblázat adatait összefoglalva jellemezhető a szervezetek helyzete.*

*Itt most csak a lényeges dolgokat kiemelve tekintünk át a figyelembe veendő környezeti tényezőket:*

**P** – (Political) egyre gyorsabb változások. **E** – (Economical) kevés forrás és nagyobb elvárások. **S** – (Social) igényekhez szabott szolgáltatások. **T** – (Technological) egyre áttekinthetőbbé és kézzel foghatóbbá váló célok és teljesítmények

*A környezet változásait a PEST-vizsgálat tárja fel.*

6. táblázat  
A PEST-elemzés főbb tényezői

TÉNYEZŐK		TRENDEK
P- POLITICAL	Politikai és jogi környezet	Bizonytalanság, illetve gyorsan változó, erősödő pozíció, ami kiegyensúlyozott-ságot, jogbiztonságot eredményezhet. A politikai helyzet elvonást, illetve támogatást, túrést, kiszámíthatóságot stb. eredményezhet. Növekvő minőségi igények.
E- ECONOMICAL	Makrogazdasági környezet	Csökkentett költségvetés; gazdaságilag meggyengült fenntartó; egyre magasabb fenntartási és működési árak, ingadozó támogatás; Gazdasági fejlődés, szélesebb körű, kiegyensúlyozottabb támogatás; növekvő termelékenység; minőségi mutatók előtérbe kerülése; fejlődő, bővülő szervezet
S- SOCIAL	Társadalmi, szociokulturális (demográfia, társadalomföldrajz) környezet	Öregedő társadalom Gyenge középosztály Tartós munkanélküliség Növekvő információsükséglet Növekvő minőségigény
T- TECHNOLOGICAL	Technológiai, technikai, tudományos környezet	Különösen domináns ma már az információtechnológiának a minősége, de legalább olyan lényeges szerepet tölt be a fejlődés, a hatásos működtetés, a versenyképesség biztosítása szempontjából a fejlett technika és a legújabb tudományos eredmények rendszerbe állítása, alkalmazása.

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Bár eredetileg nem tartozik a PEST elemző rendszeréhez, de legalább olyan fontos elemzési tényezőként célszerű kezelni a *kultúrát (szubkultúrát)* és a *globalizációt*, mint az előzőekben tárgyaltakat.

#### *A valós és a célállapot közötti eltérés elemzése – hol kell valamit tenni?*

A tényállapot elemzéséből, a kívánt állapot analizálásából levont következtetések és a rendelkezésre álló osztályozott, karakterizált adatok, információk lehetővé teszik a vezető, illetve a döntés-előkészítők (tervezők) részére, hogy meghatározzák azokat a területeket, amelyek problémamegoldást igényelnek. A valós és a célállapot közötti eltéréselemzésből levont következtetés alapján behatárolható, *hol kell tenni valamit, mi a megoldásra váró feladat.*



- ágazati terv, amely egy szakterületre, egy szervezeti egységre vonatkozó elképzelés. Általában középtávig öleli fel a jövőbeni tevékenységet.
- c) a *tevékenységi időtávhoz viszonyítva*:
- rövid távú (1–12 hónap);
  - középtávú (2–4 év);
  - hosszú távú (3–10 év) időtartamú.
- d) a rendeltetésük szerint elkülöníthetünk:
- alapterveket (főterveket);
  - alkalmazási terveket;
  - munkaterveket;
- e) a tervezés jellegét tekintve a szintekhez és a célok hierarchiájához illeszkedően különböztetjük, illetve különböztethetünk meg: lásd a tervezés hierarchiája.

A vezetők tervező jellegű tevékenységei széleskörűek, ezek a következőkben nyilvánulnak meg:

- részvétel a felsőbb szervek tervezőmunkájában, céljaik kialakításában;
- saját szervezet döntés-előkészítő tervezése;
- az alárendelt (alsóbb rendű) szervezet tervezőmunkájának irányítása;
- saját feladat tervezés.

#### 6.5.4. A terv tartalma, a tervvel szemben támasztott követelmények

*A tervnek tartalmaznia* kell minden olyan adatot, amely a szervezet valamennyi tevékenységét tudatos, célszerű, racionális rendszerben modellezi, előrevetíti, meghatározva annak minden bemenő feltételét, folyamatát, elvárását.

A tervnek – függetlenül annak megjelenési formájától (elektronikus vagy papír alapú) – *tartalmaznia kell az alábbiakat*:

- *Célok: Hová akarunk eljutni?* Pontosan kell felvázolnunk a szervezet jövőbeni állapotát, gondoskodni kell arról, hogy a *célok világosak, egyértelműek, pontosak legyenek*. Minden érintett részére úgy kell tisztázni őket, hogy mindenki *tudja, mi mit akarunk*, sőt azonosuljanak szándékunkkal, és támogatásukkal segítsék annak valóra váltását.
- *Feltételek*: A tervnek pontosan tartalmaznia kell azt a *feltételrendszert, amelyik rendelkezésünkre áll, illetve amelyet a jövőben is folyamatosan rendelkezésre kell bocsátani*. Ez garantálja a működés zavartalanságát, folyamatosságát, a célok kiegyensúlyozott teljesítését.
- *Tevékenységi folyamat* leírása: pontosan, racionális rendszerben – a kapcsolódási pontokra utalva – le kell fektetni (elő kell írni), hogy *mit, miért és hogyan kell tenni*. Ezt általában két vezetési szervezeti szinttel lejjebb határozzuk meg, az egységesség érdekében.
- *A tevékenységi határidők* előíró jelleggel jelennek meg a tervben, így behatárolt, melyik feladatot, milyen folyamatot *mettől meddig, mikorra kell teljesíteni, megoldani*.
- *Erőforrás*: *humán, információ, pénz, szolgáltatás, idő* szerinti ellátás felhasználás rendje.
- *Egyéb* – a főfolyamat érdekében ahhoz kapcsolódó – megoldandó tevékenység;
- *Felelős személyek* megjelölése minden területen.

*A követelményeknek és az elvárásoknak megfelelően a tervezésnek biztosítania kell:*

- a tartalom és a forma egységét;
- a távlatosságot és a szakaszosságot;
- a helyes logikai felépítést és következetességet;
- a tevékenységek konkrétságát;
- a terv egységét és folyamatosságát;
- a feladatok prioritását;
- a terv utasításjellegét és felelősségét;
- az objektivitást;
- a tudományos jelleget;
- a komplexitást;
- a rugalmasságot;
- az optimális részletességet;
- a közérthetőséget, átláthatóságot;
- az egységességet és megvalósíthatóságot.

*A tervezés eszközei:*

- operációkutatás – matematikai programozás;
- valószínűségszámítás;
- játékelmélet;
- modellezés;
- hálós tervezés.

*A tervezési módszerek a vezetési folyamatok jól strukturált rendszerében többféleképpen vannak jelen. A munkamódszerek hatásaként a tervezésre is a lépcsőzetesség, a párhuzamosság, illetve a kettő kombinációja lehet jellemző.*

- *Retrográd*<sup>25</sup> (Top-down) tervezési módszer: a felső célok lebontása alapján kerülhet sor az alsóbb szintek terveinek kidolgozására lépésről-lépésre.
- *Progresszív*<sup>26</sup> (Bottom-up) tervezés olyan eljárás, amikor az alsóbb szintű szervezetek kezdeményezése alapján a tervek felépülnek, és komplex tervekké válnak.
- *Ellenáramlatú* (kombinált) tervezési eljárás, amikor az előző két módszer egy időben kerül alkalmazásra, azaz lebontásra és építkezésre egyaránt sor kerül.

*A tervezés formái:*

- *Leírótervezés* során szöveges formában rögzítjük a szervezet jövőbeni állapotának bizonyos fázisait, amelyek más formában nem jeleníthetők meg, illetve azokat nem célszerű megjeleníteni. Ilyenek a szervezeti *misszió*, a *vízió*, a *stratégia*, bizonyos folyamatok, módszerek stb.
- *Grafikai diagramnak* számos előnye és hátránya van; a terveknek számos ilyen megjelenési formája lehetséges. A tervek elkészítésének, a tények nyilvántartásának, a jelentések összeállításának és felterjesztésének vizualításáról a szalagdiagram,

<sup>25</sup> Latin eredetű szó, jelentése: 1. visszafelé ható, hátranyúló, a múlt, a régiebb állapot felé mutató; 2. visszaeső, hanyatló; 3. haladásellenes – itt *lebontó*, *leosztó*.

<sup>26</sup> Latin eredetű szó, jelentése: 1. haladó, élenjáró; 2. fokozatosan emelkedő – itt *alulról „építkező”*.

a harmonogram, a pont-, az oszlop-, az összetett oszlop-, és a kördiagram gondoskodhat. Az elkészült grafikont különböző időszaki részletezettségben a megfelelő időszakokra meg lehet jeleníteni. Ehhez különböző diagramformák állnak rendelkezésre.

- *Számítógépes modellezés:* a számítástechnika fejlődése napjainkra lehetővé tette olyan bonyolult rendszerek modellezését, melyek a korai elektronikus módszerekkel még nem voltak lehetségesek. A számítógépes szimuláció lelke a program, melynek precíz megvalósítása elengedhetetlen a számítások pontos elvégzéséhez.
- *Kombinált terv:* az átfogó (komplex) stratégiai, rövid és középtávú tervek A projektek többsége vegyes (kombinált) rendszerű, azaz a tervezési formák többsége alapján kerül kialakításra.
- *Hálótervezés:* az intenzív gazdasági, társadalmi, katonai fejlődés szükségessé tette a magasabb és precízebb szintű összhang biztosítását a tervezésben, a szervezésben, az irányításban. Az új módszer, amely lehetővé tette az összetett, bonyolult tervek, folyamatok ábrázolását, elősegíti a könnyebb áttekintést, az erőforrások összehangolását, ugyanakkor nagyon jól használható az információáramlást illetően. Mindez a hálótervezéssel vált igazán lehetővé. A számítógépek fejlődése, elterjedése, korszerűsödése tovább növelte a tervek pontosságának lehetőségét, ugyanakkor a felgyorsult tempójú fejlődéssel tovább nőtt és nő a modern információrendszerekkel szembeni igény. A hálótervezés olyan logikus gondolkodásra alapozott és rendszerszemléletű tevékenység, amely komplex tervek kidolgozását teszi lehetővé, ami a végrehajtáshoz szükséges idő, pénz, munkaerő, anyagi, technikai eszközök optimális felhasználását eredményezheti.
- *Szenárió (forgatókönyv) módszer:* az időben egymás után következő események, tendenciák közötti kapcsolatok logikai feltárására, megítélésére szolgál, ebből adódóan következtetések levonását teszi lehetővé. A módszer a jövőbeni tevékenységek alapos, összefüggéseket és egyben gátló tényezőket is feltáró, logikus következtetések levonását biztosító eljárás, így éppen ezzel szolgálja a vezetői döntések reális megalapozását. *A szenáriótechnika a misszió, a vízió és a stratégia kidolgozásánál kap prioritást,* amelyet a felső vezetés dolgoz ki. Ezen a szinten szükséges foglalkozni a jövő lehetőségeivel, veszélyeivel. Itt dolgozzák ki a stratégiai koncepciót, a teljesítményelvárásokat, főbb folyamatokat, a jövőorientált szervezeti struktúrát, a komplex kommunikációs hálózatok fejlesztésének elvárásait stb. A szenárió vezetési módszer (tervezési technika) teszi lehetővé a felső vezetési szintnek, hogy összevesse a jelent a jövővel és fejlesztési irányt mutasson.

A tervezés módszerei, formái – a döntéshez hasonlóan – olyan széleskörű irodalommal rendelkeznek, hogy a terjedelmi korlátok miatt csak utaltam a lehetőségekre, ahol ma már minden területen dominál az információtechnika. A fejlett információs technológia lényegesen és hatékonyan hozzájárul a tervezés felgyorsításához, a pontossághoz, a változtatási lehetőséghez, a változások alapján a rugalmas reagáláshoz, de megalapoz és lehetővé tesz számos programozott döntést.

## 6.6. A vezetési műveletek megoldása (funkciók útján), a döntés

A *döntés* fogalmát a vezetéssel foglalkozó szakirodalom számos megközelítésben tárgyalja. A döntés általános emberi tevékenység, de a vezető munkájában kiemelkedő helyet foglal el, és így a szervezeti tevékenységben, a szervezet életében is meghatározó szerepet játszik. A döntés a vezetői tevékenységben azért tölt be centrális szerepet, mert annak meghozataláig a kommunikáció és a tervezés mint funkció a folyamat részeként azt hívattott előkészíteni, majd a döntés meghozatalát követően minden más vezetési és szervezeti tevékenységnek annak realizálását kell szolgálnia.

A döntések szerepe, jelentősége nap mint nap nő, mert a feladatok komplexitása, a globalizáció, a rendkívül gyors technikai, technológiai változások adekvátan megkövetelik a reagáló képesség fejlesztését és a reakcióidő minimalizálását, mert a konfliktusok gyors megoldásával lehet a versenyképességet, az egyensúlyi helyzetet fenntartani. A helyes döntési eljárások, módszerek kidolgozása, elsajátítása, alkalmazása rendkívül javíthatja a vezetői munka hatékonyságát, a szervezet eredményességét. Ezt a tevékenységet ma már széles körben támogatják különböző informatikai eszközrendszerrel, amelyek segítenek reálisabbá tenni a vezetési folyamatok elemzését, modellezését, de továbbra sem helyettesítik a vezetői munkát, a személyes, emberi tevékenységet. A matematikai módszerek, a fejlett programozási eljárások kétségtelenül hozzájárulnak a vezetői döntések tartalmának, minőségének, realitásának alaposabbá tételéhez, de továbbra sem fogják a vezetői empátiát helyettesíteni. A vezetői elvárás egyre inkább eltolódik a szervezet által megoldandó feladat pontos megfogalmazásának, az igények állításának irányába. A fejlett informatikai eszközrendszert felhasználó specialisták által kidolgozott variánsok közül a vezetésnek képesnek kell lennie felelősségteljesen kiválasztani a legoptimálisabbat.

### 6.6.1. A döntés fogalma

A *döntés* fogalmának számos értelmezése, megközelítése létezik. Így megkülönböztethetünk tágabb és szűkebb értelmezést. A *tágabb* értelemben az *egész döntési folyamat* e fogalomkörbe tartozik, míg megkülönböztethető a *szűkebb* értelmezés, mely szerint döntés maga a *választás*, tehát maga a *mozzanat*. A tágabb értelmezéshez tartozik minden olyan döntési tevékenység, amelyet a vezető hatáskörébe utalnak: az alárendeltségébe tartozó szervezetek döntéseinek elvi irányítása és felülvizsgálata, valamint a hatáskörét meghaladó kérdésekben és ügyekben javaslatok készítése a felsőbb szervek döntései számára.

A *döntéseméleti irányzatok* különböző iskolákhoz, tudományokhoz kapcsolódtak. Így a *logikában* a döntés egy kijelentés igazának vagy hamisságának megállapítását jelenti, és ebben az értelemben ez is választás; a *filozófiában* a döntések szoros kapcsolatban vannak az igazsággal és a boldogsággal. A *közgazdaságtudományban* minden döntés a legnagyobb hasznosságra való törekvést célozza.

A *döntéshozatal* olyan választási folyamat, amely különböző cselekvési lehetőségekre (beleértve a nem cselekvést is) terjed ki, és eredménye a döntés, vagyis valamilyen cselekvési lehetőség melletti állásfoglalás.



A döntés tehát valamely cél elérésére irányuló kiállítás, általában alternatív lehetőségek közötti választás, amely többnyire meghatározza a cél elérésének a módját is. A döntés mindig kockázattal és felelősséggel jár. Így a vezetői döntés egyben felelősségvállalással is jár, mind etikai, mind szakmai, mind szervezeti (társadalmi) vonatkozásban.

A döntésre 3 mozzanatjellemező: *tudatosság, választás, cselekvés.*

*A döntés öt alapvető elemet tartalmaz:*

1. *a döntéshozó;*
2. *a döntési lehetőségek, célok tisztázását, stratégiák kialakítását;*
3. *az adottságok (tényállapotok) számbavételét;*
4. *a döntési lehetőségek következményeinek előrejelzéseit;*
5. *döntési osztályokat és döntési kritériumokat.*

Valamennyi döntéshozatalt számos objektív és szubjektív tényező befolyásol. A döntéshez kapcsolódó *objektív tényezők* a célokban, a döntéshez kapcsolódó tényadatokban, a kritériumokban, a lehetőségekben és következményekben realizálódnak. *A szubjektív tényezők a döntéshozó személy,* szervezet (érzelmi) állapotában, felkészültségében, tapasztalatában, stratégiaalkotó, illetve alkalmazó képességében, kompetenciájában, szervezeti, politikai elkötelezettségében, a felsőbb vezetői elvárásnak való megfelelésben stb. jelennek meg.

*A döntést befolyásolja:*

- a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíció;
- a rendelkezésre álló információk, tényadatok mennyisége, hitelessége;
- a szervezeten belüli beállítottságok (attitűdök) és a hatalmi erőviszonyok;
- annak mérlegelése, hogy a döntés következményei milyen hatékony szankciókat követel;
- meggyőzősen alapul-e a döntés, milyen módon befolyásolja a döntéshozó tekintélyét;
- a döntéshozó szervezettel való azonosulása, lojalitása;
- a döntési jogkörök pontos meghatározása, a döntések delegálása;
- a lehetőség, a különböző érdekek ütköztetésére, egyeztetése, elfogadtathatósága.

## 6.6.2. A döntés típusai

7. táblázat  
*A döntés típusai*

A döntés tárgya szerint	<i>Szervezeti profilmak megfelelő (igazgatási, gazdasági, védelmi, oktatási, kulturális stb.)</i>
A döntés irányultsága szerint	<i>Tárgyakra, folyamatokra, emberi tevékenységre irányuló</i>
A döntés időhatára szerint	<i>Hosszú távú, középtávú, rövid távú és reagáló</i>
A döntés jellege szerint	<i>Kezdeményező, illetve alkalmazkodó</i>
Résztvevők száma szerint	<i>Egyéni, csoportos (testületi)</i>
A szervezeti kompetencia alapján	<i>Át nem ruházható, illetve átruházható</i>

A döntési hierarchia szerint	<i>Stratégiai, taktikai, operatív</i>
Az alkalmazott módszer szerint	<i>Hagyományos, korszerű, tudományos</i>
Programozhatóság szerint	<i>Programozott, programozatlan</i>
A munkamegosztás jellege szerint	<i>Vezetői, felügyeleti, koordinációs</i>
Összetettsége alapján	<i>Égyszerű, bonyolult</i>
Bizonytalansága alapján	<i>Biztos, bizonytalan, kockázatos</i>
Döntéshozatali módja alapján	<i>Hagyományos, empirikus, módszeres, tudományos</i>

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

#### *A helyes döntés ismérvei:*

- a tudományosan megalapozott;
- a törvény-, és jogszerű, ellentmondásoktól mentes;
- az egyszemélyi és a kollektív vezetés összhangja biztosított;
- a hatáskörök és illetékességek tisztázottak (a kompetencia alapú tevékenységet ösztönzi);
- a konkrét, egyértelmű, átlátható és időszzerű.

#### *Döntési magatartások:*

- *innovatív – elemző típus*, aki agresszív innovátor, előrelátó, kreatív, jó tervező és szervező;
- *innovatív – intuitív típus*, aki agresszív és autokratikus vállalkozó, felelősségvállaló, ráérez a lehetőségekre;
- *konzervatív – elemző típus*, aki elméleti ember, tökéletességre törekszik, és nem vállal kockázatot (bürokratikus);
- *konzervatív – intuitív típus*, aki ragaszkodik a hagyományos módszerekhez: jól ismert, bevált, bár már kevésbé időszzerű és hatékony az általa alkalmazott eljárás; az előforduló csekélyebb eredményeket a további siker reményeként kezeli.

#### *A döntéshozatali módszerek:*

- *top-down*: azaz a felülről lefelé „*építkezők*” stratégiája. A szervezeti rendszerben a döntéseket felsőbb szinten hozzák, melyek aztán folyamatosan – egymáshoz kapcsoltnak – kerülnek lebontásra az alsóbb vezetési szintekre. Lényegében ez a centralizált vezetés: egy elgondolás alapján történő tevékenységnek biztosít privilégiumot, ahol a központi döntéshez illesztik az alsóbb szintű lehetőségeket, így a döntéseket.
- *bottom-up*: alulról felfelé *építkezők* stratégiája. A szervezet alsóbb szintjein felmerült problémák felszámolására, a szervezetfejlesztés kezdeményezésére javaslatba hozott döntések biztosítják a racionális működést, illetve azok magasabb vezetői szinten történő szintetizálásával, támogatásával a többoldalú és arányos fejlesztést. Ezen módszer alkalmazása alapvetően a decentralizált vezetést támogatja.

#### *Az optimális döntés:*

Optimális, mint „lehető legjobb”. Nem az elérhetetlen tökéletességet jelenti. Sokkal inkább azt, ha adott eszközráfordítással a cél megvalósításának legnagyobb fokát érjük el, vagy a cél megvalósításának meghatározott fokát a legkisebb eszközráfordítással valósítjuk meg.

*Az erőforrások optimális ráfordítása:* a rendelkezésre álló munkaerővel, erőforrás-eszközzel a célmegvalósítás maximális fokára törekszik, vagy meghatározott célokat tűz ki, s ennek eléréséhez keresi a legkisebb erőforrás ráfordítást.

*Az optimális döntéseknek* vannak korlátai: például a *bizonytalanság* (rendelkezésre álló információ pontosságát, a humánereő képességét, az alkalmazott technológia hatékonyságát illetően stb.), ezért *gyakran csak kielégítő megoldásra törekszünk.*

*Optimális valamely változat, ha:*

- létezik egy olyan kritériumcsoport, amely lehetővé teszi valamennyi változat összehasonlítását;
- ezen kritériumok alapján kiválasztott – a döntéshozó által preferált – egyetlen változat kedvezőbb az összes többi változatnál.

*Kielégítő valamely változat, ha:*

- létezik egy olyan követelmény csoport, amely leírja a legalább kielégítő változatot;
- a kialakított követelménynek a kiválasztott változat minimálisan felel meg.

*A döntési folyamat kockázatai*

Döntéseinket már eleve bizonyos külső vagy belső korlátozások, kényszerek befolyásolják.

A kockázat csökkentésének módjai:

- a bizonytalanság mérséklése;
- a különböző döntési változatok esetében fennálló kockázatok felbecsülése;
- a kockázat minden lehetséges módon történő csökkentése;
- kockázatelemzés elvégzése, melybe be kell vonni a probléma megoldásának minden érintettjét.

*A döntési kockázatok tényezői:*

- a célcsoport és a megoldandó probléma;
- a szervezet komplexitása, diverzifikáltsága;
- a felhasználó (alkalmazó) elvárása;
- a fejlesztés lehetőségei, a fenntarthatóság;
- a költség értékaránya;
- a rendelkezésre álló idő és a jövő távlati tervezhetősége;
- a finanszírozás biztonsága (a szervezet, illetve a stakeholderek útján);
- az igény (szükséglet) mértéke a szolgáltatásra;
- a gazdaságosság fenntarthatósága;
- az ügyfélszolgálat kiegyensúlyozottsága, konstruktivitás;
- a folyamatok tervezhetősége.

### 6.6.3. A döntés folyamata

#### *A döntési helyzet felismerése*

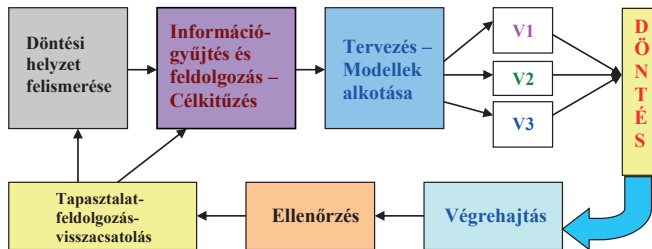
##### *A döntési folyamat:*

- a döntés-előkészítés (helyzetfelismerés, célmeghatározás);
- különböző tényezők elemzése, következtetés, cselekvési változatok felállítása és összevetése;
- döntéshozatal (egy optimálisnak tűnő változat kiválasztása);
- döntés realizálása, szervezés, kivitelezés;
- a döntés eredményességének, helyességének ellenőrzése;
- viisszacsatolás, hatékonyságvizsgálat.

*A folyamat résztvevői:* a döntés folyamatában különböző szerepek alakulnak ki. Egy funkciót több személy, illetve szervezet is betölthet, ahogy több tevékenységet is megoldhat egy személy.

Ilyen szerepek:

- a problémagazda (tulajdonos, fenntartó stb.);
- a döntés-előkészítő (vezető, alkalmazott, funkcionális személy szervezet, elemző, tervező stb.);
- döntéshozó egyén (vezető vagy testület, igazgatói tanács stb.);
- szakértő (szakmai tanácsadó, szervezeti diagnosztá);
- döntéselemző (döntésmódszertani tanácsadó);
- megvalósító (elszámoló, folyamatlezáró, másodlagos döntéshozó, aki a döntés realizálását végigköveti).



37. ábra

*A döntés helye, szerepe a vezetési folyamatban*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

#### *A döntéselmélet alapkategóriái*

A döntések lehetnek ösztönösek és tudatosak. A tudatos döntések elkülöníthetők tapasztalati alapú és tudományos alapú döntésekre.

- *Az ösztönös döntések:* lényegében előre determinált döntések csoportjába tartoznak, így nevezhetők azok automatikus változatainak, illetve alaptöntéseknek is. Az au-

tomatikus döntések alapját az ösztönösség – ember vonatkozásában általában a biológiai ösztönösség – képezi. Társadalmi szinten az automatizmus a konvencionális döntésekben jelenik meg (hagyományok motiváló szerepe, jogi szabályozottság stb.). Az automatikus döntéseknél az adott szituációban nincs kiélezett döntési helyzet, a döntés feltételei sem érzékelhetők. Az ösztönös döntéseket elsősorban a programozottság jellemzi, amely többségében más körülmények között (elsősorban máskor) jön létre.

- *A tudatos döntések:* tudatos döntés esetén az azt meghozó személy maga választja meg a módszert, eszközt, és teljes szerepkörrel vesz részt a kiélezett helyzetű – többségében programozatlan – döntésben.
- *A tapasztalati alapú döntések:* a döntéshozó a korábbi tapasztalataira alapoz, amelyeket elsősorban azon döntések meghozatala során szerzett, amelyek tudományos alapon nem vagy kevésbé voltak kezelhetők. Az ilyen döntés elsősorban a *tekintélytiszteleti elvre épül*, mely mások tekintélyére való hivatkozásra, illetve a *saját tekintély hangsúlyozására* alapozódik. A tapasztalati döntések másik csoportjába sorolható a *véletlen választás alapú* döntés, amelyiknél az intuíció a meghatározó. Ezt a döntést elsősorban akkor célszerű alkalmazni, ha nem rendelkezünk kellő mennyiségű információval.

#### 6.6.4. A döntéseméleti irányzatok

A döntéseméleti irányzatok a különböző tudományos alapú megközelítések, szemléleti módok alapján alakultak ki. A döntéseméleti irányzat lényege, hogy középpontjában a tudományos alapú döntések kialakítására fókuszálnak.

Lényegében három domináns irányzatot különíthetünk el:

- *A normatív vagy előíró irányzat* a döntés technikáját igyekszik tökéletesíteni. Alapgondolata, hogy minden döntési szituációnak van helyes és általánosan elfogadott megoldása. Technikailag modellek kialakításával, azok matematika felhasználásával jutnak el a helyes döntési változathoz.
- *A leíró irányzat* a döntéshozatali folyamatok sajátosságait vizsgálja az emberi szubjektum és az azt behatároló környezet relációjában.
- *A döntéstámogató irányzat* a leegyszerűsítő eljárások kiküszöbölését, a kreativitás növelését tűzi ki célul, egységben kezelve a problémát, a modellt, és a döntéshozót. Legfőbb alapelve a döntéselemzés, ami a helyzet többirányú megközelítését és sok szempont alapján történő értékelését követi.
- *A normatív döntéseméleti irányzat* a racionális normatív döntések meghozatalának elősegítését támogatja. Ennek érdekében határozza meg a döntési alapmodellt és a döntési folyamat logikáját.

*A döntési alapmodell elemei:*

- *A döntéshozó* olyan személy vagy szerv, aki vagy amely jogosult a döntés meghozatalára, vállalja annak következményeit, azaz felelősséget vállal azért. A döntéshozó a cél eléréséhez vezető útról hoz elsősorban döntést. Ez a sajátos felhatalmazás biztosítja, hogy a teljes szervezet működését, jövőbeni állapotát befolyásolja. A döntés

kifejezi a döntéshozónak a szervezetben elfoglalt helyét, hatalmi pozícióját – ez a személy többnyire a vezető, illetve vezetőtestület, de bizonyos döntések átruházhatók területi felelősökre, adott funkcionáriusokra behatárolt jogkörrel.

- *A stratégia* meghatározásával a célhoz vezető út, annak módja és eszközeinek alkalmazása tisztázódik. Azaz a szervezeti erőforrások adott helyzetben, adott cél érdekében történő leoptimalisabb kihasználását kell magában foglalnia. A stratégia szabályozható változókból szerkesztett terv. A változók döntéshozó által *módosítható* értékek.
- *A tényállapotok* a szervezet környezetének elemeinek együttesét alkotják, melyek függetlenek a szervezettől, a stratégiától, a döntéshozótól. A tényállapotok környezeti feltételként jelennek meg, melyre a szervezet nem képes hatást gyakorolni, így csak felmérni lehet. Tények, amelyek a döntéshozó által *befolyásolhatatlan* változókat tartalmaznak. Ezek jellegüknél fogva külső körülmények által meghatározottak, a *szabályozás csak közvetett úton* lehetséges.

*Tényállapotok lehetnek:*

- biztos események, amelyek bekövetkeznek  $P = 1$ ;
  - lehetnek események, amelyek nem következnek be  $P = 0$ ;
  - bizonytalan események, amelyek nem ismertek  $P = ?$
  - valószínűségi (sztochasztikus) események, melyek eseményrendszert alkotnak, és páronként kizárhatják egymást  $P = 0-1$ .
- *A következmény* a stratégia és a tényállapot együttes hatásának eredménye. A döntés állapotában a következménnyel mint lehetőséggel foglalkozunk, és aszerint értékeljük, ahogy az adott tényállapothoz való viszonyában bekövetkezett. Ez megjelenik az *előrejelzésekben*, amelyek a figyelembe vett tényállapotok és alkalmazott stratégiák együttes hatásának bekövetkezési valószínűségét prognosztizálják.

### *Döntési alapmodell megjelenítése:*

Az alapmodell a döntési helyzetekben való eligazodáshoz nyújt segítséget a döntéshozónak. A modell megjelenítésére két alapvető mód áll rendelkezésre: a *döntési mátrix és a döntési fa*. A döntési mátrix sorai a *stratégiákat*, oszlopai a *tényállapotokat* és azok valószínűségeit, a mátrix elemei pedig a következményeket tartalmazzák.

A *döntésfa* grafikus megjelenítési forma, amely lehetővé teszi a döntési lehetőségek, a bekövetkező események, azok valószínűségei és a kimenetek (eredmények) logikai kapcsolatainak egyszerre történő áttekintését. A döntési fa a cselekvési lehetőségeket és az eseményeket időbeli (kronologikus) sorrendben, balról jobbra haladva tünteti fel. A döntési csomópontokat négyzetekkel, az események bekövetkezését körökkel jelöli. A csomópontokból kiinduló ágak (tevékenység- és eseményvillák) jelzik az egyes döntési lehetőségeket (akciókat) és a természeti állapotokat (eseményeket). Az események bekövetkezésének valószínűségeit az eseményvillák ágaira kell írni. A végső villákhoz kapcsolódnak az adott döntési alternatívához, eseményláncolathoz tartozó kimenetek, azaz a döntési következmények.

8. táblázat  
Döntési mátrix

D	T1 P (TÁ)1	T2 P (TÁ)2	T3 P (TÁ)3	.....Tj ..... P (TÁ)j	T12 P (TÁ)n
S1	E 1, 1	E 1, 2	E 1, 3	.....E1, j ....	E 1, n
S2	E 2, 1	E 2, 2	E 2, 3	.....E 2, j .....	E 2, n
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Si	Si, 1	E i, 2	E i,3	.....E i, j .....	E i, n
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Sm	Em,1	.E m, 2	E m3	.....E mj .....	E m, n

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Jelmagyarázat:

**D:** döntési lehetőségek feltárása

**T:** tényállapot

**Tj:** m számú tényállapotból (TÁ) a j-edik

**P(TÁ)n:** adott stratégiához kapcsolódó tényállapotok száma

**S1:** alkalmazott stratégia

**Si:** az i-edik stratégia – választása (E i j)

**E i n:** az n számú döntési lehetőség közül az i-edik megoldási lehetőséget, stratégiát, eredményt jelöli

**E1,1:** A T1 tényállapot esetében alkalmazott S1 stratégia bekövetkezése esetén kapható eredmény

**Si,1:** a T1 tényállapothoz az n-edik számú stratégia megoldási lehetőségét szimbolizálja

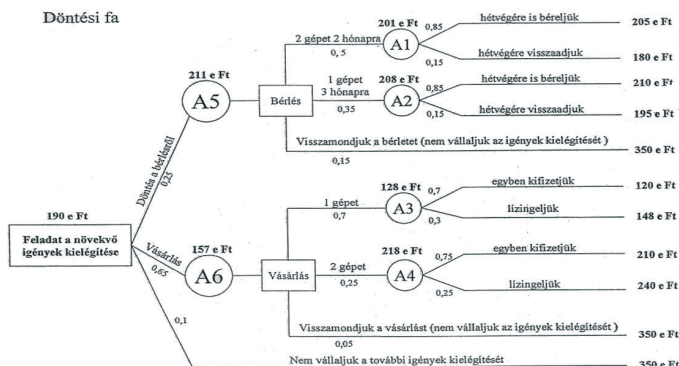
**Sm:** m számú stratégia

**Em,1:** Az m számú stratégia alkalmazása aT1 állapothoz kapcsolódóan jelezhető eredmény

**Em j:** A tényállapot m-edik stratégia alkalmazása esetén a Tj m-edik bekövetkezésének valószínűsége

**Em n:** Az m-edik stratégia alkalmazása és az n-edik tényállapothoz kapcsolódó eredmény előrejelzésére szolgál

A természeti állapotoknak egymást kölcsönösen kizáróknak és teljes körűeknek kell lenniük. Az eseményváltozókat folytonosságuk ellenére is diszkrét változókként célszerű kifejezni. A *valószínűség* becslésénél a személyes meggyőződés a mérvadó. Az alábbi példában áttekinthető egy eszköz szerzése egy adott feladatra, ahol a megoldási javaslat a döntési fa alkalmazásával kerülhet kialakítására.



38. ábra:

Döntés: az adott szituációban a lehetséges variációk közötti választás

Forrás: A szerző saját szerkesztése

### *Döntési osztályok és döntési kritériumok*

A szervezet környezetének értékelése során megállapított tényeket hasznosságuk (értékük) alapján kategorizáljuk biztos, bizonytalan, lehetetlen és sztochasztikus<sup>27</sup> értékcsoportokba. Ezek alapján tudunk kialakítani döntési osztályokat.

A döntési kritérium olyan rendező elv, előírás, amely meghatározza, hogy a döntésre vonatkozó információkat hogyan használjuk fel a cselekvési változatok közötti választás, azaz a döntésünk során.

#### *a) biztos körülmények közötti döntés:*

- alapvetően csekély helyzet értelmezhető biztos döntésként, bár ezekben a szituációkban is érvényes, hogy a cselekvési változat és a tényállapot nagy száma jellemző, amelyből az optimumot keressük az *értékek maximumával* vagy az *értékek minimumával*. Mert érvényesítendő *döntési kritérium* lehet a *maximum kritérium* (a lehető legnagyobb hozamot biztosító stratégiát keressük) vagy a *minimum kritérium* (a lehető legkisebb ráfordítást preferáljuk);
- amikor a tényállapotok bizonytalanságától eltekinthetünk, meghatározható a korlátozott racionalitás körülményei között a bekövetkező egyetlen lehetséges tényállapot;
- matematikai eljárások támogatják a szélsőértékek keresését, itt az analitikai modellekre ajánlott támaszkodni.

*b) kockázatos körülmények közötti döntés:* ebbe a kategóriába tartozik a döntés, ha ismerjük a tényállapotok bekövetkezésének valószínűségeit. *Ha a valószínűségeknek szerepük van a döntésben, akkor a döntéshozó általában az optimális várható érték alapján dönt (maximum vagy minimum).*

*c) bizonytalan körülmények közötti döntés:* Bizonytalan döntési helyzet akkor alakul ki, amikor csak felsorolni tudjuk a véges számú tényállapotokat, de az információk hiányában nem tudjuk megadni a tényállapotok bekövetkezésének valószínűségét. A bizonytalanság a szélsőértékek között található, azaz a strukturált és a strukturálatlan szituáció között. A *strukturálatlanság* esetén jellemző az információhiány, nem ismerjük a tényállapotot és a cselekvési változatok következményeinek értékét sem. Ezek a döntési szituációk sajátosak, újszerűek, így a döntéshozónak nehéz helyzete van, mivel nincs kialakult metodikája annak megoldására. Ezt a strukturálatlan döntési szituációt Herbert A. Simon programozatlan döntésnek nevezi, ahol a megoldásban meghatározó lesz a vezető kreativitása, az intuíció, a tapasztalata és a heurisztikus<sup>28</sup> problémamegoldó eljárás.

*A bizonytalan döntések osztályában a döntési kritériumok nem egzaktak, meghatározó a döntéshozó beállítódása, a kockázatvállaló képessége. A döntést azonban mégis a döntéshozó által választott kritérium determinálja, mivel az adekvát az általa képviselt célrendszerrel, értékrenddel, több kritérium esetén pedig a közösen elfogadható döntés vállalható.*

<sup>27</sup> Valószínűségi változó.

<sup>28</sup> Heurisztika (görög) heureszisz szóból származik: *rávezető, rátaláló, kitaláló.*



- *Laplace-kritérium* – alapfeltételezése, hogy a különböző tényállapotok bekövetkezése nem ismert, úgy kell cselekedni, mintha mindegyik valószínűség egyenlő lenne.
- *Maximax kritérium* – lényege, hogy minden lehetséges stratégia esetében a legjobb eredményt kell vizsgálni, és a legjobbak közül a legjobb eredményt adó alternatívát kell választani. *Maximin kritérium* – Abraham Wald-féle döntési szabály, amely szerint felül kell vizsgálni a stratégiákkal, a cselekvési változatokkal kapcsolatos következményeket, majd a legrosszabb kimenetelűek közül kell kiválasztani a legjobbat.
- *Minimax kritérium* – a lehetséges stratégiák közül azt kell kiválasztani, amelyiknél a legrosszabb eredmény a legkisebb, ahol a cél az elmaradó haszon minimalizálása.
- *Hurwicz-kritérium* – átmenetet képez a maximin és a maximax elv között. Alkalmazásánál az úgynevezett optimizmus-koefficiens segítségével, 0-tól 1-ig terjedő skálán mérik a döntéshozó optimizmusát. Azt a stratégiát kell választani, ahol ez az összeg maximális.

#### *Döntések megvalósításának modelljei:*

- *Az utasítás modellje* – a tervezett változtatást hatalommal, adminisztratív szabályokkal kell megoldani. Elegendő tehát a végrehajtást elrendelni és a változtatást végrehajtják. Az abszolút hierarchikus szervezetekben a végrehajtás lépéseit aprólékosan, részletes utasításokban meghatározva és ellenőrizve a végrehajtás eredményes lehet.
- *Platonikus modell* – arra a feltételezésre épül, hogy oktatással és racionális érveléssel az érintettek rábíráhatók a tervezett változtatások megvalósításra.
- *Prófétai modell* – lényege a személyes meggyőzés és motiválás kizárólagos erejébe vetett hit. Sokszor az utasításos modell kiegészítője.
- *Konverziós modell* – a változásban érintettek részvételére épít. Demokratikus modellnek tekinthető.

## **6.7. A vezetési műveletek megoldása a vezetési funkciók útján, a szervezés**

### **6.7.1. A szervezés fogalma, helye, szerepe a vezetési folyamatban**

A vezetési és szervezési elméletek igen-igen széles tárházában a szervezésnek számtalan megközelítésével találkozunk. A vezetési rendszerfelfogásból kiindulva a *szervezés* mint *vezetési funkció* érthető, amit a vezetési folyamatmegoldás során alkalmaznak. Ezt azért is szükséges leszögezni, mert az elmúlt évtizedekben a vezetéstudomány klasszikusainak műveit önös érdekek által – többször politikai indítástól is – vezérelve sajátosan közelítették meg. Így az egyik legbonyolultabb és domináns szerepet betöltő vezetési tevékenységet szinonim fogalomként, mellérendeltként, illetve esetenként a szervezés eszközeként kezelték, illetve alkalmazzák. Bár kétségkívül a *vezetési műveletek* többségének *megvalósításában* jelentős a *szervezési tevékenység*, az azonban a *rendszer alrendszere*. Ez számos tényezővel bizonyítható, de álljon csak itt egy egyszerű felvetés. Lehet-e valamilyen tevékenységet egy meg nem tervezett folyamattal tudatosan összhangba hozni? Ha nem ismerjük a célt,

az odavezető utakat, tudjuk-e, mivel, miként valósíthatjuk meg? Lehet-e hatékonyan munkálkodnunk, ha nem a legoptimálisabb utat választjuk, és nem annak érdekében hozzuk összhangba a lehetőségeinket?

*A szervezés<sup>29</sup> olyan alkotó tevékenység, amely egy kitűzött cél hatékony elérése érdekében folyamatok és azok megvalósítására hivatott szervezetek létrehozására, fejlesztésére, működtetésére erőforrásokat és tevékenységeket rendel egymáshoz, és hangol össze, cél, feladat, hely és idő szerint.*

A kitűzött cél elérését szolgáló folyamat a tevékenységek láncolata, a szervezés dinamikus alrendszere, míg a tevékenységi műveletet működtető struktúra inkább annak statikusabb alrendszere. A kettő egymástól elválaszthatatlan, a domináns szerepet pedig inkább a műveletnek kell betöltenie. A szervezőmunka logikai modellje tehát a *cél–művelet–szervezet* kontextusával határozható meg, amelyet a *környezeti tényezők*, a tulajdonosi, valamint a szervezeti tagok *elvárásrendszere lényegesen befolyásol*. A műveletek változása általában szervezeti változásokat von maga után, de a strukturális változás is hat a műveletekre. A felsőbb szintű vezetői szervezési tevékenység inkább a struktúra alakítására, fejlesztésére jellemző, míg a műveletstruktúrák alakítása, fejlesztése (konkrét célú szervezési program) az alsóbb szintű vezetői tevékenységet jellemzi.

*Szervezés során követendő alapelvek:*

- a „*mátrix*” szervezési elv alkalmazása az anyagi, műszaki, technológiai műveletek összhangját biztosíthatja – a közigazgatási rendszerben elsősorban a gazdasági szervezetekben érvényesítik, de hatás-, utasítás- és jogköri szabályzás nagyon precíz összehangolása elengedhetetlen, mivel az a szakmai és tárgyi funkciókra bontja szét az irányítási feladatokat;
- a „*programközpontos*” szervezési elv alkalmazása során a szervezet egy adott programra, eseményre, kiemelkedő jelentőségű feladatra fókuszálva hangolja össze a szervezeti erőforrásokat, műveleteket;
- a „*rendszer szemléletű*” szervezési elv alkalmazására akkor kerülhet sor, amikor a tervek realizálása során nem kívánunk egyetlen tényezőt sem előnyben részesíteni, azaz prioritás nélkül hangoljuk össze a rendszer erőforrásait a műveleteivel, azaz minden alrendszer előre összehangolt rendben az alaprendeltetésnek megfelelően végzi tevékenységét.

## 6.7.2. A vezető feladata a szervezési tevékenység során

Bár a szervezetekben (döntő többségében) *a vezetői tevékenységet támogató törzskar az, aki a szervezési munkát végzi*, annak célirányos, hatékony megvalósításában a *vezetőnek* is van *felelőssége*. Így:

- *a szervezési alapelvek érvényesítésében* (azaz a céloknak, a lehetőségeknek megfelelő elv kiválasztása, alkalmazási követelményeinek meghatározása);

<sup>29</sup> A szervezést elsősorban mint *tevékenységi műveletet célszerű értelmezni* (organizáció fr. 1. organizálás szervezés, rendezés 2. (társadalmi) szervezet, intézmény 3. szervezettség; organizál fr. szervez, megszervez, rendez; organizátor fr. szervező) – BAKOS Ferenc (1984): *Idegen szavak és kifejezések szótár. Hetedik kiadás.* Budapest, Akadémiai Kiadó – Kossuth Könyvkiadó.

- *a főműveletek paramétereiről való döntés, azok meghatározása* (erőforrások felhasználásának mértéke, ideje, helye, felelőse stb.);
- *a főbb összefüggések, kapcsolódási pontok meghatározása* (melyik tényező, művelet élvezzen prioritást, a műveletek mikor, hol, milyen módon kapcsolódjanak egymáshoz, melyek a megelőző feltételek, ok-okozati feltételek, tehát a tervre épített főművelet stb.);
- *a szervezőmunka irányítása és ellenőrzése.*

*A szervezői munka (szervezetkialakítás, átalakítás, fejlesztés) során célszerű az alábbi tényezők, követelmények érvényre juttatása:*

- a szervezeti célok eléréséhez a *kialakításra kerülő szervezeti struktúrájának* és a működési feltételeknek *meg kell felelniük* a fenntartó, a szervezet, és a szervezeti tagok *elvárásainak*;
- a szervezetben alkalmazottakat *megfelelő kompetenciával* szükséges felruházni, azaz a képességükkel, felelősségükkel, elkötelezettségükkel, motiváltságukkal *arányos döntési, illetve cselekvési szabadságot* célszerű biztosítani számukra;
- *a szervezeti struktúrájának* a célszerű, logikus kapcsolatrendszerre épülő egyszerűséget, *átláthatóságot és az érvényesülő munkamegosztást kell követnie*;
- a *vezetési szintek minimalizálását* ajánlott érvényesíteni, ahol inkább a mellérendeltségnek célszerű dominálnia a hierarchizáltsággal (katonai, rendvédelmi, egyházi szervezetekkel ellentétben);
- *a szervezeti elemek* (osztályok, tanszékek, hivatalok, intézetek) *feladatkörét a szervezeti folyamatok, a tudományterületek tagoltsága alapján célszerű összehangolni* a feszültségek kiiktatása érdekében (Fayol-i tevékenységi területek és EU/NATO ajánlási modell stb. alapján);
- *a szervezeti struktúra* (szakmai és az együttműködő) *környezetével adekvát legyen, illetve illeszkedjen környezetéhez, biztosítva az együttműködést*;
- *a szervezet rugalmasságának, reagálóképességének támogatnia kell, illetve lehetővé kell tennie a külső és belső feltételek változásához történő gyors illeszkedést* (információs, technikai, műszaki, jogi, gazdasági képesség alakulása stb.);
- *a szervezetnek mint tanulószervezetnek képesnek kell lennie az önfejlődésre* (a K + F tevékenységgel a folyamatos innoválásra, a versenyképességének fenntartására, illetve versenyelőnyének megőrzésére), *tagjainak folyamatos fejlesztésére.*

Az előzőeket összegezve tehát a szervezetkialakítás, szervezetfejlesztés, szervezet átalakítás során pontosan tisztázni kell, azon tényezőket (azok változásait), amelyek kiinduló alapul szolgálnak a szervezési tevékenységünkhöz. Ezen tényezők:

- a szervezeti *célok*;
- a szervezeti célokat szolgáló alapvető (fő) *műveletek* jellege;
- a *fenntartó* (tulajdonos), a szervezet és a *szervezeti tagok elvárásai*;
- a *környezeti sajátosságok*, amelyekhez illeszkednie kell a szervezetnek.

### 6.7.3. A folyamatszervezés, műveletszervezés

A folyamatok értelmezése szervezeti relációban valósul meg, ahol tevékenységek sorozata megy végbe. A tevékenységek (transzformációk) egymáshoz kapcsolódva realizálódnak. A szervezeteket a tevékenységek összessége tartja fenn, működteti, amely csak egy tervszerű, tudatos cselekvéssorozattal, szervezeten valósítható meg. *Általános modellje:*



39. ábra

*A folyamatszervezés általános modellje*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

*A műveletek a tevékenységek összefüggő, meghatározott láncolata, amely térben és időben játszódik le ember és az eszköz relációjában valamilyen igény, szükséglet kielégítésére, illetve probléma megoldására, döntések megvalósítására irányulva. A műveletszervezés során a hangsúly az egyes tevékenységeken, azok végrehajtási módjain, kapcsolataik kialakításán van. A művelet a struktúra alakításától nem választható el, de itt annak működésére, dinamizmusára fókuszálunk. A szervezés tárgyát a tevékenységek láncolata, azaz a folyamat képezi. A szervezetben folyó tevékenységek, azok láncolatai összefüggő, integrált rendszert képeznek, amelybe valamennyi tevékenység beletartozik.*

*A folyamatok osztályozása lehetséges:*

- *funkcionális területek alapján*, ami szakmailag homogén, vagy közel hasonló tevékenységek összessége (számviteli, biztonsági, vezetési [igazgatási], kereskedelmi, műszaki, pénzügyi, műveleti stb.);
- *a szervezetek működésének fázisai szerint: input* (bevitel), ami az erőforrások, információk, szolgáltatók tevékenysége; *transzformáció*, ami a nyersanyagoknak, információknak stb. az átalakítása révén megvalósuló termelés, képzés stb.; *output* (kimenet), ami a szolgáltatások, termékek, információk stb. kibocsátása.
- *rendeltetés szerint: materiális* (különböző termékek) és *információs* (bürokratikus) folyamatok.

*A szervezetek működését bemutató folyamatmodellek:*

- *a folyamatok taxonómiai modellje*, amelynek kialakítása a folyamatok funkcionális elkülönítésével történik (műveleti, pénzügyi, kereskedelmi, műszaki stb.);
- *a folyamatok strukturális modellje*, amely a működési elemek közötti kapcsolatokat is magában foglalja;
- *a szervezet dinamikus működési modellje*, amely megmutatja azt, hogy a kapcsolatok térben és időben hogyan valósulnak meg.

*A műveletek vezetésével és szervezésével kapcsolatos követelmények:*

- *a műveletek kialakításakor a szervezet céljából, stratégiájából, taktikai és operatív lehetőségeiből adódó követelményeket szükséges érvényre juttatni;*

- a műveleteknek adekvátnak kell lenniük a környezeti feltételekkel, a szervezet belső adottságaival, lehetőségeivel, egyben annak koordináltságát, a harmonizációját szükséges biztosítani.

#### 6.7.4. A szervezetekben megoldandó műveletekkel kapcsolatos vezetési és szervezési feladatok

a) Az egyes műveletek kialakításánál megoldandó vezetési és szervezési feladatok

1. a művelettel szembeni követelmények meghatározása:
  - a szükséges tevékenységek pontos determinálása;
  - az egyes tevékenységek kapcsolatainak kialakítása, illetve megváltoztatása a folyamaton belül.
2. az egyes tevékenységek végrehajtási módjának, az alkalmazandó eljárásoknak és eszközöknek a meghatározása:

*Tevékenységi szintű szervezés területei (fajtái):*

*I. műveleti szintű tevékenységsszervezés vagy munkaszervezési eljárás, amely során az elemekre bontott munkafeladat végrehajtásához – műszeres mérésre építve – a legcélsebb mozdulatok és eljárások kiválasztásával alakítunk ki munkahelyet (gépkezelés, eszközkézelés, anyag-előkészítés, minőség-ellenőrzés, csomagolás, címkézés, ügyfél-fogadás stb.), írunk elő munkavégzést;*

*II. adminisztratív tevékenységsszervezés, amely olyan szellemi alkotómunka (bürokratikus tevékenységi folyamat), amely során valamilyen új, korábban nem ismert rendszer kialakítására, létrehozására, fenntartására kerül sor (nyilvántartó, munkatervező, kalkulátor, normás, programozó stb. tevékenysége), ami a statisztikai adatok, kimutatások, tervek, elemzések, következtetések, előrejelzések, programok stb. kialakítását teszi lehetővé.*

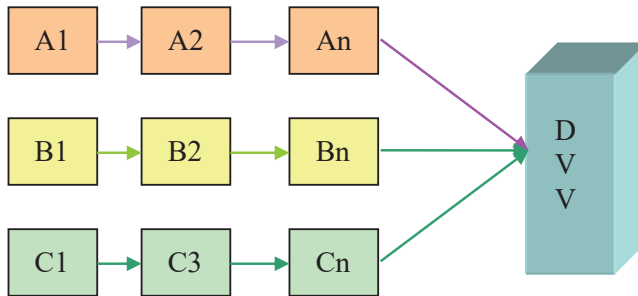
3. *kompetencia alapú munkaszervezés:* azaz a megoldandó feladat és az azt ellátó személy összhangjának megteremtése. (Feladatmegoldásnak megfelelő képzettséggel, készséggel rendelkező személyek kiválasztása, alkalmazása);
4. *a tevékenységek egymáshoz történő kapcsolódási módjának, sorrendjének meghatározása:*

*A műveleti tevékenységek kapcsolódásának módjai lehetnek:*

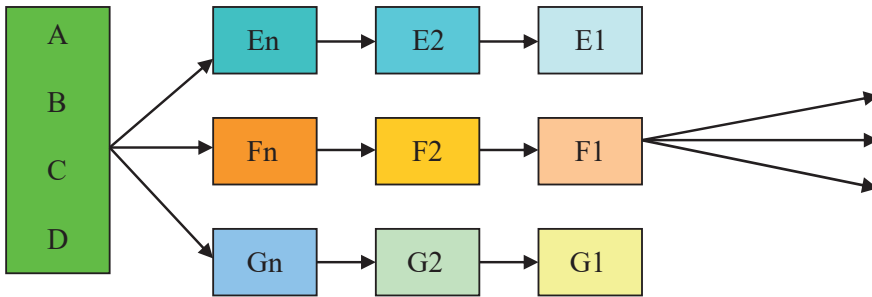
- a tevékenységek soros kapcsolása:



- a tevékenységek konvergens kapcsolása:



- a tevékenységek divergens (szétágazó, széttartó) műveleti:



40. ábra

*A folyamatban zajló tevékenységek kapcsolódási módjai*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

#### b) Az egyes műveletek összehangolása, a folyamatok integrálása

Az egyes műveletek összehangjának biztosítása, a folyamatok integrálása alapvetően befolyásolja a szervezet teljesítményét:

- a szervezet tevékenységének sikerét a logikusan, szakszerűen egymáshoz kapcsolt tevékenységi műveletek összehangja biztosítja;
- a műveletek, illetve a műveletrendszer bármely elemének hibája a többi művelet hatékonyságát, eredményességét befolyásolja, megghiúsíthatja;
- műveletek integrációja a szervezés központi feladata.

A tevékenységek *soros kapcsolatrendszere* megfigyelhető egy tantárgy kialakítása és oktatása során: a tananyag logikus felépítésében, az egymást követő témakörök egymásra építettségében.

A tantárgyak *konvergens* megjelenése megfigyelhető egy-egy tudományterület magában foglaló – egymáshoz kapcsolódó, egymást feltételező, egymásra épülő – ismeretrendszer kialakítása során, ahol különböző témakörök tartalmuk, hasznosságuk szerint

meghatározott ponton és időben illeszkednek egymáshoz, így biztosítható a logikai kapcsolat és megértés. Ilyen a vezetői felkészítésben összehangolásra kerülő pszichológia, szociológia, kommunikációelmélet, logika, filozófia stb. tantárgyak oktatásának folyamata.

A *divergens* megjelenítés megfigyelhető egy, a képzés végkimenetelét meghatározó ismeretrendszer lebontásával, elágaztatásával, ahol az ismeretek összetartozása kontextuálisan megjelenik. Így a vezetéstudomány vezetés- és szervezésemélet, praxeológia, humán erőforrás-gazdálkodás, vezetői kommunikáció, szervezeti diagnosztika stb. ismeretrendszerekre tagolódik.

Az egyes *műveletek integrálása* a tantárgyi programokat megjelenítő *tanmenetekben* (képzési struktúrákban, óra- és vizsgatervekben) tanulmányozhatók. E képzési programok – a profilnak megfelelően – magukban foglalnak több konvergált tudományterületi ismeretrendszert, amelynek elsajátítása a képzés végére biztosítja a résztvevők komplex felkészítését az adott területre.

### *Szervezetszervezés, szervezetfejlesztés területei*

A szervezetszervezés, illetve a struktúra kialakítása, fejlesztése során alapvetően a *szervezeti célokból*, az azok elérését szolgáló *alapvető műveletek* jellegéből, az *elvárások* rendszeréből, valamint a *környezeti tényezők* adottságaiból szükséges kiindulni. A szervezeti célokat a tervezés során határozzuk meg, a műveleteket a célhoz vezető utak lehetőségei, eszközei, alkalmazott módjai, technikai determinálják, az ösztönzési rendszer pedig a célok és az elvárások alapján alakítható ki. A környezeti adottságot, a befolyásoló tényezők illeszthetőségének sajátosságait tájékozódással, környezetelemzéssel és felméréssel állapítjuk meg.

A szervezeti műveletek a szervezet missziójának megfelelően kerülnek összeállításra, amelyet követően, illetve azzal párhuzamosan kialakításra kerül a szervezeti struktúra. Amennyiben a szervezeti szükségletnek megfelelően kerülnek kialakításra a szervezeti műveletek, illetve azok integrált rendszere, abban az esetben a műveleteknek feladatokra történő lebontása, összehangolása a célravezető (lásd közigazgatási rendszer). Megfigyelhető azonban az ellenáramlatú szervezői tevékenység, ami azt jelenti, hogy legtöbb esetben a szervezeti struktúra összeállításával együtt kerülnek összehangolásra a szervezet által megoldandó műveletek. E módszer alkalmazása a struktúra vonatkozásában a Fayol-i, míg a művelet vonatkozásában a Taylor-i koncepciót követi. A bürokratikus szervezetek vonatkozásában a Weber-i szemlélet megvalósulása kísérhető figyelemmel.

*A szervezetalapítás, szervezetátalakítás, szervezetfejlesztés a szervezeti célok (műveletek, elvárások) és a környezeti tényezők függvényében a szervezeti struktúrák kiépítését, megszerzését, a tevékenységek összehangolását igényli. A szervezetkialakítási, -átalakítási, -fejlesztési művelet megindításának teljes jogi alapját az Alapító okirat<sup>30</sup> képezi.*

<sup>30</sup> *Civilszervezetek, Alapítványok* vonatkozásában az *Alapszabályzat* és a *Szervezeti és Működési Szabályzat* kialakításával, egységes jogi szerkezetbe foglalásával – bírósági jóváhagyással – lehet létrehozni, illetve módosítani.

Az Alapító okirat kiadása biztosítja a szervezet számára az alapvető feltételekhez történő hozzáférést, a működési rend kidolgozását, a szervezet alapvető kezdő, illetve főbb elemeinek tevékenységét, amely a Szervezeti és Működési Szabályzat ki-, illetve átdolgozását eredményezi. A Szervezeti és Működési Szabályzat a legfőbb koordináló, szabályzó dokumentum az adott szervezet számára.

## 6.8. A vezetési műveletek megoldása – a végrehajtás irányítása

A szervezeti célok konkretizálását, lebontását, majd azok összehangolását követően – meggyőződve a működőképesség eléréséről – lehetőség nyílik a szervezeti műveletek beindítására (adott esetben újraindítására), illetve az átértékeltet alapján annak korrekciós folytatására.<sup>31</sup> A szervezetben zajló műveleteket a *vezető a szervezetben elfoglalt helyétől, szerepétől függően eltérő módon személyesen, illetve törzse, apparátusa, szakreferensei, a vezetést támogató szervei, vagy az általa meghatározott (kijelölt funkcionális) személy(ek) útján irányítja, befolyásolja, ezzel biztosítva szervezet elé állított (tervszerűen kialakított) célok megvalósítását, az erőforrások hatékony felhasználását.*

Az irányítás (kontroll) tehát a döntést megvalósító *vezetési funkció, a szervezet céljainak konkrét realizálása, az erőforrásoknak a szervezeti műveletekben megtervezettek szerinti mozgásba hozatala és a folyamatos összhang (összhatás) biztosításával annak működtetése.* A vezető hatékony irányítási tevékenysége eredményeként jön létre a szervezeti *szinergia*.<sup>32</sup>

*Az irányítás a következő tevékenységeket foglalja magában:*

- folyamatos követelményállítást, ahol az egyén, illetve szervezet *elvárt teljesítményszintjének meghatározására kerül sor;*
- különböző eszközökkel és módszerekkel mérjük, hogy a műveleti folyamat milyen *mértékben közelíti meg a célokat;*
- a tervezett teljesítménytől való *lényeges eltérés esetén beavatkozás a műveletekbe.*

Az irányítás szervezeti szintenként más és más módon és formában valósítható meg. Ennek megfelelően *általános elvként az irányítás megjelenése:*

- a) *személyes, közvetlen vagy operatív irányítás (parancsnoklás – Fayol) formájában;*
- b) *vezetői koordinálás útján;*
- c) *kibernetikai alapú szervezetirányítás módozatával.*

<sup>31</sup> Az irányítás értelmezése tekintetében is számos megközelítés látott (lát) napvilágot, de megítélésem szerint nem szabad figyelmen kívül hagyni az egyik legfőbb *vezetési elvet a vezetés-irányítás integráltságát.* Ebből adódóan az *irányítás a vezetés egy sajátos megnyilvánulása, vezetési szintekhez más és más módon kötődik.* Másik megközelítése: *az irányítás olyan vezetési „funkció”, amely a beosztottak tevékenységének ellenőrzését, a tevékenységeknek a szervezet céljai felé vezető úton tartását és az esetleges korrekciók, végrehajtását jelenti.*

<sup>32</sup> A *szinergia* görög eredetű szó *együttes erőt* jelent – ugyanakkor azt is jelzi, hogy az *erők* külön-külön működéséhez képest azok *együttese, egyidejű hatása mennyiségi és minőségi többletet, értékötöbbletet eredményez.*



### 6.8.1. Személyes vezetés, közvetlen irányítás

A *személyes vezetés, közvetlen, operatív irányítás* az, amelyet a vezető – általában az alsó vezetési szinten – *közvetlenül*, szemtől szemben valósít meg. Ezt az irányítási módot *operatív irányításnak* is nevezzük, mert a *közvetlen felügyelet* mellett végzett tevékenység során felmerülő problémára, a szükséges korrekcióra a vezető a helyszínen azonnal reagálhat, *beavatkozhat utasítás (parancs, intézkedés) formájában*. Ez egyben a vezető és a beosztottak közötti közvetlen kapcsolatot is jelenti. Fayol szerint ez az alárendeltek felé *parancsnoklás* formájában (is) megjelenhet.

A közvetlen irányítás során a vezető – a szervezeti célnak és a megtervezett tevékenységek függvényében – térben és időben egymáshoz rendelt erőforrásokat hoz mozgásba. A hatásosság érdekében a vezetőnek folyamatosan mozgósítania kell a legkevésbé kiszámítható erőforrást, az embert, ami közvetlen személyes kapcsolatok útján valósítható meg. A vezető permanensen befolyásolja alárendeltjeit a tevékenységük során, amely a vezető és a beosztottak beállítottságától, a situációtól, kapcsolatuktól, a munka és a tevékenység jellegétől, a szervezeti formációtól, funkciótól függően másként valósul meg, illetve valósítható meg.

A korábbi felfogások alapján (elsősorban a diktatórikus és a nagy hierarchikus szervezetekben) az alárendeltek irányítása dominánsan parancs, utasítás formájában realizálódott. A társadalmi átalakulással, fejlődéssel ma az *elkötelezett, célokkal azonosuló humánerőforrás vezetésénél* – dominánsan a kvalifikált vezetéssel működő szervezetek vonatkozásában megállapítható, hogy – az egyoldalú vezetői akaratnyilvánítás, készítés helyett *előtérbe került az alárendeltek befolyásolása*. Azon szervezeteknél, ahol a szervezet tagjai magukénak érzik a szervezet céljait, ott az alávetettség és az engedelmesség helyett előtérbe kerül az együttműködés, a vezetői követés. Itt a szervezet tagjai azért tevékenykednek, mert az egyéni céljaik teljesülhetnek, szükségleteiket kielégíthetik.

A személyes vezetés, a közvetlen irányítás hatásossága, a szervezeti célok sikere lényegesen függ a beosztottak képességétől, *motiváltságuktól*, a vezetőnek az adott situációban adekvátnan alkalmazott *vezetési stílusától*. Ennek megfelelően – az alárendeltek személyiségének, felkészültségének függvényében – a vezetőnek a jobb teljesítmény elérése érdekében befolyásolásra ajánlott figyelmet fordítania. Az alárendeltek irányába a részvételi mértéken alapuló vezetési stílus valamelyik módját követheti a vezető. Így a *vezető keménykezű parancsoló, a jóakarató parancsoló, konzultatív, illetve participatív*<sup>33</sup> *magatartást tanúsíthat a közvetlen, személyes vezetés során*. Ez az alárendeltek irányába megnyilvánuló bizalom, a *célok kialakításába történő bevonás, a kommunikáció módja, a motiválás*, illetve az *ellenőrzés* metodikája, illetve a *cselekvési szabadság* biztosítása terén nyilvánul meg.

Azon szervezeteknél, ahol a humánerőforrás önkéntes jelentkezés alapján kerül alkalmazásra, és magas szervezeti elkötelezettséggel rendelkeznek, valamint a szervezetre háruló céllal, és feladattal teljes mértékben azonosulnak, ott ma *küldetésorientált tevékenységről és vezetésről beszélünk*.

<sup>33</sup> A szervezet tagjainak részvételén alapuló vezetési magatartás (például a döntés-előkészítésbe történő bevonás).

### 6.8.2. A vezetői koordinálás

A szervezeti célok megvalósítása érdekében az egyes szervezeti egységekhez, részegységekhez tartozó céloknak, tevékenységeknek az összehangolására van szükség a működtetés folyamatában. A koordinálás során az eltérő feladattal és hatáskörrel rendelkező, azonos célokért tevékenykedő, egymással szoros kapcsolatban lévő szervezeti egységek, személyek működését, tevékenységét hangoljuk össze, hozzuk összhangba térben, időben.

*A koordinálás a célok megvalósítását támogató operatív beavatkozás, amelyre sor kerülhet, amennyiben:*

- a tervezés, illetve a szervezés során nem biztosítottuk az erőforrások és az eszközök összhangját (nem láttuk előre az adott esemény bekövetkezését);
- a végrehajtás során átalakultak a feltételek, és újból összhangba kell hozni az erőforrásokat a célokkal;
- az előző kettő kombinációja teszi szükségessé (legtöbbször) az összhang kialakítását.

Kieser Khandwalla (1972) szerint elkülöníthetjük<sup>34</sup> az erőforrások összehangolását az alábbiak szerint:

- *strukturális koordináció:* amikor a szervezeti hierarchiában magasabb szinten lévő vezető összehangolja az alárendelt szervezetek, személyek tevékenységét, feladatait térben és időben, amelyekhez az állandó struktúra mellett ideiglenes szervezeteket (projektek, teamek, bizottságok) alakít ki és működtet a célok, egyedi feladatok sikeres megoldása érdekében;
- *technokratikus koordináció:* különféle eszközökkel valósul meg: szabályok, szabályzók útján a szervezet egészére kiterjedően (szervezeti és működési szabályzat, fejlesztési tervek, programok, határozatok, napi parancsok, napirend, TVSZ stb.);
- *személyorientált koordináció:* konfliktus feloldási eljárások (vezetőválasztás, belső-képzés, továbbképzés, szervezeti kultúra átalakítás, a szervezeti kommunikáció, munkakapcsolati rend szabályozása stb.).

*A koordinálás kiinduló eleme az ellenőrzés, amely során feltárjuk a célok és a tényleges helyzet közötti különbséget. Amennyiben az eltérés lényegesen nagyobb a megengedettnél, beavatkozunk a folyamatba, hogy biztosítsuk a célok megvalósítását. A cél elérhető belső erőforrások átcsoportosításával, külső erőforrás igénybevételével, de módosíthatjuk a tervcélokat is, amellyel az egyensúlyt fenntartjuk a szervezetünkben.*

*A koordinálás mindenesetre beavatkozást jelent a szervezet életébe, a megszokott folyamatokba. A beavatkozás változást hoz, ami eltér a megszokott életritmustól, ez pedig az emberekben mindig feszültséget okoz, csökkenti a biztonságérzetet. Kevés ember kivételével a biztonságérzet veszélyeztetése ellenállást, ellenérzést vált ki, amelyet csak valamilyen kompenzációval lehet feloldani. Itt előtérbe kerül a vezetőnek az a magatartása, vezetési stílusa, amely megkönnyíti, illetve megnehezítheti a feszültség feloldását. A célok elfogadtatása, a közös szándék, kellő motiváció képes gyorsan feloldani a koordinációból adódó feszültséget.*

<sup>34</sup> BAKACSI et al. szerk. (1991): *Vezetés – szervezés I.* Budapest, Aula Kiadó, 149–150.

## 6.9. Végrehajtás irányítása kibernetikai megközelítés alapján

A szervezetek hierarchiájában (általában) a magasabb szinten álló vezetők helyüknél, szerepüknél, döntési jogkörüknél, kompetenciájuknál fogva más és más információ birtokába kerülnek. A szervezeti struktúrában magasabb pozíciót elfoglaló vezetők releváns információk birtokában a szervezet működését, hatékonyságát befolyásoló tényezőkről előbb informálódnak, így zavaró hatását is előbb észlelhetik, mint a végrehajtásban közvetlenül érintettek. Ezért a magasabb szinten lévő vezetőknek abban van felelősségük, hogy olyan *preventív intézkedéseket foganatosítsanak*, amelyekkel minimalizálhatóvá tehető a szervezetet érő *zavaró hatások*, illetve akár megelőzhetőek is lehetnek.

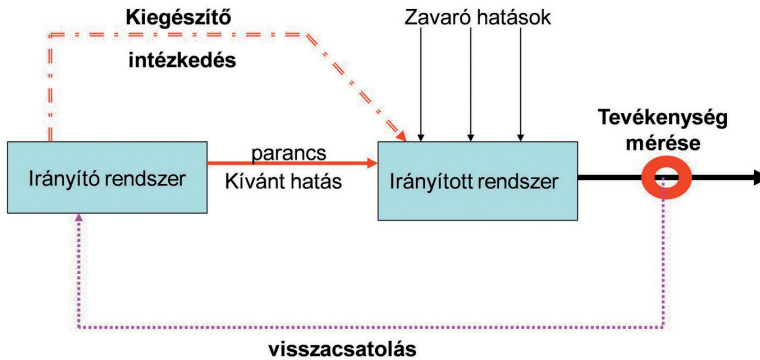
Az alárendelt tevékenységét a feladatok végrehajtásának folyamatában a vezető által megszabott feladat (kitűzött cél) határozza meg. Ezt a vezetélemélet a „*kívánt hatásnak*” nevezi. A vezetőnek mindent meg kell tennie, hogy a *kívánt hatás érvényesülését* biztosítsa az alárendelt, vagy más néven az *irányított szervezetek* vonatkozásában. Az alárendelt szervezeteket a környezetükben (4E) folyamatosan kisebb-nagyobb *nem kívánt hatások* érik, ezek a *zavaró hatások*. Az *előljáró* vagy *irányító szervezet kötelessége megvédeni a zavaró hatásoktól az irányított, alárendelt szervezetet*, és ennek érdekében különböző rendszabályokat foganatosíthat. *Ezt a jelenséget izolációnak* nevezzük.

*Izolálás*: az a jelenség, amikor az irányító szervezet rendszabályokat foganatosít annak érdekében, hogy az irányított szervezetet a zavaró hatásoktól védje. Az izolálásnak két formája van:

- *Passzív izolálás*, amelynek célja a zavartalan működés biztosítása közvetlen védelemmel zárt vagy közel zárt (szigetelt) rendszer kialakítása (technikai védelmi rendszerek) révén.
- *Aktív izolálás*, amikor az irányító szervezet célként a zavarforrás megszüntetésére törekszik, illetve megszünteti a zavarforrást (munkahelyeken a zajok csökkentése, zavaró, hibás eszközök kiiktatása, eltávolítása).

*Szabályzáskor* az irányító rendszer *ellenőrzi* az irányított alrendszer tevékenységét, és ha azt tapasztalja, hogy az irányított alrendszer a *meghatározottaktól eltér* (a cél és a tényállapot nagyobb a megengedettnél), akkor *kiegészítő intézkedéssel* beavatkozik az alárendelt szervezet folyamatába. Az *ellenőrzéstől a beavatkozásig terjedő kapcsolatot visszacsatolásnak* nevezzük, ami *szabályzást jelent* az alárendelt szervezet számára. Ilyen akkor fordul elő például, amikor a fenntartó (irányító) szervezet ellenőrzi az irányított szervezet működését, és annak *tevékenysége lényegesen eltér az elvárttól*. Ekkor az irányító szervezet különböző rendszabályok bevezetésével utasítja az irányított szervezetet a hibák kijavítására, a *zavaró hatások megszüntetésére*, az előírásoknak megfelelő működésre.

## Szabályzás



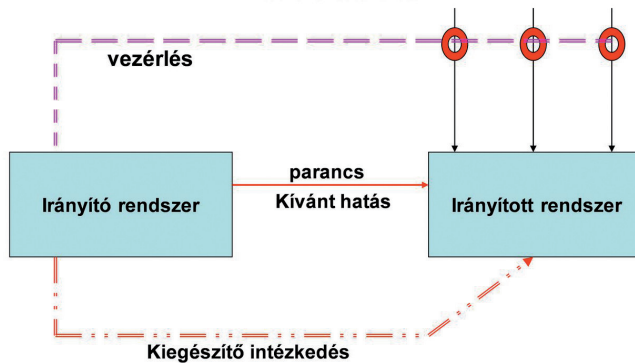
41. ábra

*A végrehajtás irányítása szabályzással*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

Vezérlés során az irányító rendszer érzékeli a zavaró hatásokat még mielőtt azok az irányított alrendszert elérnék. Az irányító rendszer *kiegészítő intézkedésekkel felkészíti az irányított alrendszert, hogy a zavaró hatások bekövetkezése ellenére is a meghatározott módon viselkedjen. Ezzel a preventív intézkedéssel támogatja az alárendelt szervezet célrendszerének időbeni hatékony megvalósítását is.* Ilyen vezérlés például, amikor a védelmi igazgatás rendszere egy ország lakosságát felkészíti arra, hogy a nagyobb árhullámok érkezésekor miként előzzék meg a nagy katasztrófát.

## VEZÉRLÉS



42. ábra

*A végrehajtás irányítása vezérléssel*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

Természetesen az alárendelt tevékenységébe a beavatkozás csak végső soron ajánlott!

### 6.9.1. A vezetési műveletek megoldása, az ellenőrzés, az értékelés

*Az ellenőrzés egy biztosítási vezetési funkció, amely a szervezeti tevékenység minőségi jegeit és annak célszerűségét hivatott vizsgálni. A szervezet által elfogadott, illetve számára előírt célkitűzések és a működésre előírt szabályok vizsgálata, összevetése az elért eredményekkel, a gyakorlatban tapasztalt tényekkel, adatokkal. Az ellenőrzés célja: meggyőződni a célszerűségről, a jogszerűségről, a szabályszerűségről, a szervezeti alapfunkció követelményeinek teljesítettségéről, az erőforrások szakszerű és hatékony felhasználásáról.*

Az ellenőrzés, mint egy dinamikus, állandóan megjelenő tevékenység, vezetési funkció csak akkor tölti be szerepét, ha a megállapított tényeket elemezzük, és annak következtetéseire építjük fel a további tevékenységünket.

*Az ellenőrzés helye, szerepe a vezetésben*

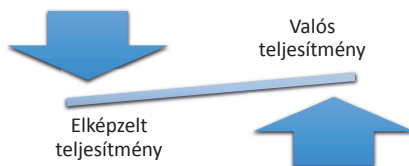
*Az ellenőrzés a vezetés egyik biztosítási funkciójaként elősegíti a hatékony működést:*

- a vezetői döntések helyességének megerősítésével, a végrehajtás helyzetének nyomon követésével, alakulásának befolyásolásával;
- a hibák keletkezési okainak feltárásával, megelőzésével;
- a végrehajtást akadályozó tényezők, valamint a kitűzött céloktól, feladatoktól való eltérés okainak, mértékének, következményeinek megállapításával és arra való reagálási lehetőség biztosításával;
- a céloktól való eltérés esetén fennálló felelősség megállapításával;
- a reális vezetői intézkedések meghozatalával;
- kedvező tapasztalatok, módszerek alkalmazásával, elterjesztésével.

Az ellenőrzés funkciójának érvényre juttatásával biztosítható a szervezeti tevékenység komplex rendszerének befolyásolhatósága, a szervezeti célok, feltételrendszerek alakíthatósága, a szervezeti egységek működtetése, a vezetési szervek működése.

Az ellenőrzés során a vezető részéről biztosított a szervezetben zajló műveletek nyomon követése, a terv-, és tényállapot összevetése, a döntések végrehajtásának tervszerű realizálása, a hiányok korrigálása. *A vezető az ellenőrzési funkciójával méri:*

- koncepciójának, célkitűzéseinek gyakorlati realizálódását, helyességét;
- a döntéstámogató rendszerének funkcionálását, döntésének megalapozottságát;
- rendelkezéseinek, szabályzásának helytállóságát;
- erőforrások, feltételek meglétét, azok tervszerű, hatékony felhasználását.



43. ábra  
Az ellenőrzés

*Az ellenőrzés – a szervezetben zajló műveletek relációjában – történhet:*

- a) *a tevékenységet megelőzően*, amikor a vezető (vezetés) meggyőződik a feltételek meglétéről, a humánerőforrás felkészültségről, az erőforrások összehangoltságáról (főpróba, prototípus stb.);
- b) *a tevékenység folyamatában*, amikor a megvalósítás módját, tempóját vizsgáljuk, a műveletet időben befolyásoljuk, feltételeket módosítunk, erőforrást váltunk, a folyamatot problémás helyen átalakítjuk, korrigáljuk stb.;
- c) *a tevékenységi művelet befejezése után*, amikor elért eredményeket, konkrét tényeket vizsgálunk, azaz visszacsatolást végzünk, és összevetjük a cél-, illetve tervállapotot az elért eredménnyel.

Az ellenőrzés rendszere, azaz a hazai felosztása *különböző szempontok* alapján történhet.

*A tevékenység folyamatától és módjától függően az ellenőrzés történhet:*

- *előre meghatározott szabályos, bejelentett, tervezett időközönként* (napi, heti, havi, negyedévi, félévi, évenkénti, illetve 4–5 évenként);
- *véletlenszerűen*, tehát szabálytalan időközönként, váratlanul, előre nem bejelentve;
- *a folyamat tartalmától függően jellegzetes pontokon* (tárgykor lezárása, egy munkafázis befejezése stb.).

*Ellenőrzési típusok:*

- a belső ellenőrzés;
- külső ellenőrzés;

*A belső ellenőrzés fajtái:*

- *a munkafolyamatba beépített önellenőrzés;*
- *a vezetési folyamatokba beépített vezetői ellenőrzés (FEUVE);*
- *a függetlenített belső ellenőrzés;*
- *a belső testületi ellenőrzés (bizottsági);*
- *a tulajdonosi ellenőrzés;*
- *könyvvizsgálati kontroll.*

A belső ellenőrzésnél a legfontosabb a munkafolyamatba beépített önellenőrzés. Ez fedi fel leghamarabb a problémát. Amennyiben a probléma megoldódik ezen a szinten – mert az alanynak van rá kompetenciája –, akkor nem szükséges a felettes vagy a külső szerv beavatkozása.

Sajátos a könyvvizsgálói kontroll, hiszen nem a szervezet alkalmazottja végzi. Ugyanakkor mégis a belső ellenőrzéshez soroljuk, mert a vele kötött szerződés szerint alkalmazottnak minősül, csak éppen polgári jogviszonyban áll, és a tulajdonos felé bír beszámolási kötelezettséggel.

*Külső ellenőrzések fajtái az alanyok szerint lehet:*

- *nemzetközi kapcsolatokon alapuló ellenőrzés;*
- *államhatalmi ellenőrzés;*

- *közigazgatási ellenőrzés;*
- *polgári (civil) jogi kapcsolatokon alapuló ellenőrzés.*

*A nemzetközi kapcsolatokon alapuló ellenőrzés a két- vagy többoldalú megállapodáson alapuló kontroll. Ez lehet más állam, de általánosabban a nemzetközi szervezetekkel kötött szerződések teljesülését foglalja magába (ENSZ, EU, NATO stb.) Sajátossága az alávétéses alapon való működés (fegyverzetellenőrzés, kisebbségjogi ellenőrzés stb.).*

*Az államhatalmi ellenőrzés a parlament irányító szerepéből adódik, jogosultjai az Alkotmányban nevesített állami szervek (Alkotmánybíróság, köztársasági elnök, bíróság ügyészség, ombudsman, ÁSZ).*

*A közigazgatási ellenőrzés alanyai az ilyen joggal felruházott végrehajtó szervek (kormány, minisztériumok, országos hatáskörű szervek, közigazgatási hivatalok, önkormányzat, dekoncentrált szervek).*

*A civiljogi ellenőrzés alatt a polgári jogi szerződéses kapcsolatokon alapuló ellenőrzési viszonyokat értjük. Idesorolható többek között a fegyveres szervezetek polgári felügyelete, ellenőrzése is.*

*Az ellenőrzés fajtái tárgyi oldalról:*

- *A törvényességi felügyeleti ellenőrzés a szervezet jogszerű működésére irányul, függetlenül a végzett tevékenységtől (testületek jogszerű működése, belső szabályozás törvényessége, belső ellenőrzés működése stb.).*
- *A szakmai felügyeleti ellenőrzés a gazdasági alaptervekenyesség műszaki-technikai előírásainak megtartása felett őrködik (tűzbiztonság, környezetvédelem, közegészségügy élelmiszerlánc, műszaki technikai szabványszerűség, munkabiztonság, titokvédelem, fegyvertartás stb.).*
- *A piac vagy versenyfelügyeleti ellenőrzés a forgalmazási folyamatokra irányul, függetlenül a forgalom tárgyától (beszerzés, tárolás, értékesítés szabályszerűsége, versenyjog megtartása, fogyasztók jogainak tisztelete).*
- *A munkaügyi felügyeleti ellenőrzés, amely a humán erőforrás felhasználására vonatkozó előírások megtartására irányul (munkajogi előírások megtartása, képzés, képzettségi előírások stb.).*
- *A pénzügyi-gazdasági felügyeleti ellenőrzés a gazdasági erőforrások felhasználására, a köztartozások teljesítésének megvalósulására irányul (számviteli, adózási stb. szabályok).*

*Az ellenőrzések fajtái a célok oldaláról:*

- *A rendszerellenőrzés (irányítási, végrehajtási, pénzügyi lebonyolítási, beszámolási és ellenőrzési) működésének átfogó vizsgálata, melynek keretében a szabályszerűség, szabályozottság, gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség kerül ellenőrzésre.*
- *Eredményességi ellenőrzés az adott szervezet által végzett tevékenységek, programok egy jól körülhatárolható területén a működés, illetve a forrásfelhasználás gazdaságosságának, hatékonyságának és eredményességének vizsgálatát jelenti.*

- *Informatikai rendszerek ellenőrzése*: a költségvetési szerveknél működő informatikai rendszerek<sup>35</sup> megbízhatóságának, biztonságának, valamint a rendszerben tárolt adatok teljességének, megfelelőségének, szabályosságának és védelmének vizsgálata.

*Az ellenőrzés formái időrend alapján:*

- *Megelőző* az ellenőrzés, ha célja a feltételek biztosítottságának, a tervezett követelményeknek, a jogi előírásoknak való megfelelés vizsgálata a folyamat beindítása előtt. Nem a folyamatot, hanem az azt biztosító stabil állapotot vizsgálja.
- *Feltáró* az ellenőrzés, ha folyamatot, vagy annak egy részlemét vizsgálja, hogy működés közben biztosítsa a cél teljesítését, probléma esetén pedig a szükséges korrekciót.
- *Utóellenőrzésről* beszélünk, amikor az egy korábbi ellenőrzés alapján feltárt hiányok megszüntetését célzó szükséges intézkedések megvalósítását kell nyomon követni.

## 6.9.2. Az ellenőrzések formái terjedelem és tartalom szerint

- *Átfogó vagy komplex ellenőrzésről* akkor beszélünk, ha az az adott szervezet teljes működésére kiterjed.
- *Céllellenőrzés* esetében valamilyen kitűzött cél megvalósulásáról való meggyőződés a feladat. Ilyenkor egy cél szerinti állapot, egy konkrét feladat, esemény körülményeinek ellenőrzésére, kivizsgálására kerül sor az esemény konkrét helyszínén.
- *Szakellenőrzés* során egy szakterület, szaktechnika, szaktevékenység felülvizsgálatára, illetve a szakmai felkészültség mérésére kerül sor az előljáró, fenntartói szakmai közeg részéről.
- *Témaellenőrzés* az ellenőrizendő szervezetek működésének egy adott funkciójának, vagy egyes alapvető rendelkezések érvényesítését, gyakorlati megvalósítását vizsgálja.

*Az ellenőrzés módszerei:*

- beszámoltatás;
- jelentés bekérés;
- helyszíni vizsgálat;
- szervezeti folyamatok működés közbeni ellenőrzése;
- okmányok tanulmányozása;
- személyek kikérdezése, vizsgáztatása;
- folyamatok, technikai eszközök működés közbeni kipróbálása;
- anyagok, eszközök teljes vagy részleges leltározása.

<sup>35</sup> 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet alapján, amely a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről intézkedik



### *Controlling működtetése*

*A controlling mint a vezetés egyik alrendszere a tervezést, az ellenőrzést és az információ-ellátást koordinálja. A controlling rendszerének szakszerű működtetése biztosítja a vezető számára, hogy a szervezeti környezetben végbemenő éles változásokról megfelelő időben kapjon információt, és arra gyorsan, hatékonyan reagáljon.*

### **6.9.3. Az értékelés**

Az *értékelés* – mint az ellenőrzéshez kapcsolódó *vezetési funkció* – az *eredmények el-, illetve megismertetését, a hibák felszínre hozatalát jelenti*. Az értékelésnek ki kell térnie a teljes szervezetre, valamennyi vezetőre, illetve alkalmazottra.

Az *ellenőrzést* minden esetben követnie kell az *értékelésnek*, amelytől elválaszthatatlan. Az *értékelés realitását* az adatokra, tényekre alapozott *elemzés biztosíthatja*.

*Elemzésen* az ellenőrzés során összegyűjtött információk taxanomikus csoportosítását, elemeire bontását, a célrendszerre vonatkozó következtetések levonását és az eredmények rögzítését érthetjük.

Az *elemzést* jellegénél fogva csoportosíthatjuk *strukturális*, illetve *genetikus* alapon.

A *strukturális elemzést* a szervezetek vonatkozásában alkalmazzuk, ahol a *valóságos helyzet feltárását* kell elvégezni (*lényegében diagnosztizálást végzünk*). Strukturális elemzést akkor végzünk, ha az *előzményeket, a körülményeket, az adatokra és tényekre alapozott eredményeket*, valamint az *előidéző okokat* is vizsgálat tárgyává teszünk. Így állapíthatjuk meg valóságosan, hogy *honnan hová jutottunk*.

*Genetikus* (keletkezési, származási, öröklési-fejlődési, számon tartható fejlődést vizsgáló) *elemzést elsősorban vezetők és alkalmazottak értékelésénél ajánlott alkalmazni*. Lényegében egy *fejlődésrajzot készítünk* ezen elemzés során. Mindig a múltban elért eredményeket, adatokat vetjük össze a jelenlegi tényekkel, és ezeket elemezzük. A kapott eredmények alapján állapíthatjuk meg, hogy történt-e változás, azaz volt-e fejlődés, vagy épp ellenkezőleg: stagnálás, esetleg visszaesés állapítható meg?

Az elemzés tartalmi és formai szempontját alapvetően meghatározza, hogy:

- Mi az elemzés tárgya? Mit kell elemezni?
- Mi a célja az elemzésnek? (fejlesztés, megszüntetés, átalakítás stb.)
- Kinek készül? (tájékoztatás, jelentés stb.)

A részletekre felbontott elemzés alapján végezhetjük el az értékelést.

Az *értékelés is vezetési funkció*, a vezető elsődleges teljesítményt befolyásoló tevékenysége, egyik fontosabb feladata, amelyet valamennyi befejezett tevékenységet követően szükséges elvégezni, mivel a munkatársak mindig elvárják munkájuk megítélését, a szembesítést, az eredmények számbavételét, de még a hibák feltárását, megismerését is.

Mindig *meg kell ítélni a szervezet egészét, főbb szervezeti egységeit, a szervezet alapfunkciójának minőségét, a vezetés helyzetét és az elsőszámú vezetőket*. Az *értékelésnek* – a feladatszabáshoz hasonlóan – *végig kell futnia a szervezeti hierarchián*. Minden alkalmazott elvárja, hogy (reálisan) értékeljék a szervezetért tett erőfeszítéseit.

*Az értékelés csoportosítható:*

- *formáját tekintve:* jellemzések, minősítések, egyéni vagy csoportos megbeszélések, különböző jellegű értékelések.
- *jellegét tekintve lehet:*
  - *belső értékelés:* amikor a szervezeti hierarchia magasabb fokán álló személy (vezető) értékeli beosztottjait. Vagyis a szervezeti folyamatban résztvevők végzik az értékelést különböző módokon. Lényegében szubjektum értékeli szubjektumot, többségében – bármilyen előírt értékelési rendszer alapján – szubjektíven;
  - *külső értékelés:* szervezeten kívül lévő személy – felügyeleti, előljárói, irányítói szervezet vezetői – értékeli a szervezetet, szervezeti vezetőt, a szervezet vezetését;
  - *közbülső értékelés:* egyrészt a vezető értékelése, másrészt az alárendelték vezető irányába történő értékelése.

*Az értékeléssel szemben támasztott követelmények:*

- a) *tényszerűség, konkrétság:* alapja az információs csatornákon keresztül gyűjtött adatok, tények összessége. Az indoklást teszi hitelessé, ahol a hibák és elismerések egyaránt fontosak;
- b) *kellő nevelő és fejlesztő hatásúnak kell lennie:* a végzett munkával arányosnak kell lennie, minden lényeges kérdésre reagálva a kompetencia alapú megfelelést szükséges tükröznie;
- c) *demokratizmus:* nyilvánosság és nyitottság egyrészt motiváló szerepet tölt be, másrészt biztosítja az elvárásokkal és mások teljesítményével való összevetést.

A vezető a reális, folyamatos ellenőrzéssel, az adatok elemzésével, a tényszerű értékeléssel megalapozza a tapasztalatok összegyűjtését, feldolgozását és egyben a kompetencia alapú vezetést.

## 6.10. A vezetési műveletek megoldása, a tapasztalatok feldolgozása

A vezetés teljes folyamatában a vezető és munkatársai állandó tájékozódásuk, személyes vezetésük, ellenőrzésük során gyűjtik az információkat. A kiemelt jelentőségű műveleteket, rendezvényeket és eseményeket követően, illetve tervezett időszakonként feldolgozzák a működési tapasztalatokat, amelyre ajánlott célcsoportokat kialakítani. A célcsoportok kapcsolódhatnak a vezetési rendszerhez, illetve szakmai szervezetekhez.

A tapasztalatok feldolgozásának négy fontos eleme van: a *megfigyelés, elemzés (értékelés), döntés-előkészítés és bevezetés*. Ebben a folyamatban kiemelt helyet foglal el az azonnali értékelés, illetve a feladat- és rendezvényzáró megbeszélés.

Lényeges, hogy mindkettő az adott feladatmegoldás után esedékes: a résztvevők bevonásával történő őszinte, tényfeltáró megbeszélés. A tapasztalatok azt mutatják, hogy vitathatatlan az azonnali értékelés/kiértékelés szerepe a tapasztalat-feldolgozás rendszerében, melyet időben, a konkrét feladat végrehajtása után, a lehető legrövidebb időn belül kell megejteni, amíg a résztvevőkben még frissek az élmények, benyomások. Egy rendezvényt vagy nagyobb eseményzárót (választás) követő megbeszélést rendszerint a tevékenység

befejezését követő 24–72 órán belül célszerű elvégezni. A megbeszélés jellegétől függően különböző funkcionális személyeket is célszerű meghívni.

## 6.11. Vezetési műveletek a különleges jogrend alkalmazása esetén

**(Csak a honvéd tisztjelöltek részére kötelező tananyag, a rendvédelmi tisztjelölteknek és polgári hallgatónak a látóköriük szélesítése érdekében ajánlott a feldolgozása.)**

### 6.11.1. A parancsnoki munka mint a speciális vezetési folyamat megoldása

A védelmi szférában – a profil egyediségéből adódóan – egy sajátos vezetési rendszer érvényesül. Ezt a speciális szervezetvezetési rendet – a vezetői tevékenységet ellátó személy pozíciójának évezredek óta történő megnevezéséből (*parancsnok*) is levezetve – *parancsnoklásnak*, a folyamatvégzést *parancsnoki munkafolyamatnak* nevezzük.

*A parancsnoki munka a katonai és egyes rendvédelmi szervezetvezetésben meghatározott szempontrendszer alapján realizálódó speciális – általában műveleti és harctevékenységek megoldására alkalmazott – sajátos vezetői tevékenység.*

*Maga a katonai vezetés, a parancsnoklás – különleges jogrend bevezetése során – lényegesen eltér a békevezetés rendjétől, mind tartalmában, mind metodikájában. A katonai szervezetvezetés a parancsnoklás, ami parancsok útján történő vezetést jelent. A parancs ellentmondást nem tűrő utasítás, amelynek végrehajtása az alárendelt számára kötelező, megtagadása súlyos joghátránnyal jár.*

*A katonai és egyes rendvédelmi (továbbiakban védelmi) műveleti feladatok meghatározása történhet szóban, írásban vagy rajzban, de a decentralizált vezetési rend alkalmazása szükségessé teszi a parancsnok önálló kezdeményezését is. A feladatok szóbeli meghatározása során az előjáró parancsnoknak lehetősége nyílik hatást gyakorolni az alárendeltjeire, és ezzel a figyelmet a fontosabb tevékenységekre irányíthatja, valamint a kritikus pontok közös értelmezése is biztosítva van. A szóban meghatározott műveleti feladatot zászlóaljtól (adott esetben századtól) magasabb szinten az alárendelt számára írásban is meghatározzák.*

A NATO-tagállamok katonai szervezeteinek többségénél a „*mission command*” küldetés<sup>36</sup> *parancs*sal vagy a németek vonatkozásában az „*auftragstaktik*”-kal, azaz megbízással történő vezetést, vagy *küldetés harcászatot* mint vezetési tevékenységet alkalmaznak. A mi értelmezésünkben *műveleti feladat*, műveleti utasítás, műveleti intézkedés, illetve *műveleti harcparancs* formájában jelenik meg, de nálunk is elterjedt, illetve elfogadott ma már a *misszió* mint katonai szerepvállalás megjelölése. Legáltalánosabban a nyugati katonai szakterminológiában terjedt el a *küldetésorientált* megfogalmazás, amit *vezetési filozófiaként* alkalmaznak. Az előjáró parancsnok által meghatározott *műveleti feladat* (feladattal történő megbízás) elindítja az alárendelt parancsnokoknak és törzsek vezetőinek a tevékenységsorozatát.

<sup>36</sup> A *küldetés* hivatalos megbízás valamely feladat elvégzésére – elhivatottság, hivatás. – A *transzcendentális rendszerekben* magasatos, isteni (felsőbb hatalom általi) megbízásból eredő, az emberiségért hozott áldozat.

A védelmi szervezet parancsnokának műveletvezetői tevékenysége, a *parancsnoki munkájának főbb tartalmi jegyei* az alábbiak:

- feladatvétel, - tisztázás;- időszámvetés;
- előzetes intézkedés;
- helyzetmegítélés (helyzetértékelés);
- elhatározás, elgondolás;
- parancs kiadása;
- együttműködés rendje;
- támogatás rendszere;
- végrehajtás irányítása;
- ellenőrzés, értékelés;
- tapasztalatok feldolgozása.

A katonai szervezeteknek a védelmi szféra struktúrájában elfoglalt helyétől, funkcionális szerepétől függően elkülönítünk *hadászati* (stratégiai), *hadműveleti* (taktikai) és *harcászati* (operatív műveleti) vezetési szinteket. A legfelsőbb politikai szervezet (Országgyűlés majd Honvédelmi Tanács) határozatából eredően kiadott rendeletek értelmében a különböző katonai vezetési szinteken hadműveleti *utasítások, intézkedések, harcászati harcparancsok, harcintézkedések* útján kerül meghatározásra az alapfunkcióból eredő feladatrendszer.

*Feladatvétel:* a közvetlen előljáró parancsnoknak a műveleti tevékenység megoldására vonatkozó elgondolása *szóban, írásban, rajzban*, személyesen, illetve valamilyen *kommunikációs eszköz útján* kerülhet meghatározásra az alárendelt parancsnok részére. Az *intézkedés, parancs* beérkezésével egyidejűleg kezdetét veszi a *parancsnoki munkafolyamat*. A *parancsnoki munka a vezetési műveletnek egy sajátos, egyedi megoldása*.

### *A parancsnoki vezetési művelet funkcionális megjelenítése*

Az évszázadok óta alkalmazott katonai vezetési műveletmegoldás – főbb funkcióiban – közel azonos sorrendben kerül feldolgozásra. A feldolgozási eljárást, a tevékenységek megnevezését, a kidolgozás módját tekintve a főbb vezető államok, illetve a katonai koalíciók más és más megközelítést alkalmaznak. A kisebb katonai erővel rendelkező haderő vezetése általában alkalmazkodik a domináns hadseregek kultúráihoz. Az alkalmazkodási kényszer (elvárás) könnyebb együttműködési és elfogadási lehetőséget biztosít részükre.

### *Feladattisztázás*

A kapott művelet, illetve *harcfeladat pontos megértése érdekében a parancsnok és törzse tanulmányozza az általános helyzetet:*

- az *előljáró parancsnok elgondolását* a megoldandó műveletre vonatkozólag: azaz tanulmányozzák a szembenálló felet, azt, hogy milyen sorrendben kíván felszámolni, hogy hová helyeződik a súlypont (főcsapás, főerőkifejtés), hogy hogyan épül fel a harcrend, és hogy milyen befolyást gyakorol az a saját feladatra;

- *a saját kötelék feladatát*: helyét, szerepét az előljáró kötelékben (tevékenység mutatóit, azt, hogy milyen ellenséget kell felszámolni, valamint a feladat megoldását befolyásoló tényezőket);
- *a feladat végrehajtásához rendelkezésre álló erőket, eszközöket*: megerősítő, támogató erőket;
- *szomszédok feladatait*: hogy azok milyen hatással vannak a kapott feladat végrehajtására;
- *civil-katonai, rendészeti együttműködés lehetőségét*: milyen kapcsolati lehetőség adott a műveleti területhez kapcsolódó civil szereplőkkel.

*A feladattisztázás során* az előljáró intézkedésének elemzéséből következtetéseket vonnak le, amelyekre alapozottan *meg kell érteni*:

- az előljáró szándékát, célját, valamint az előljáró kötelék feladatát;
- a szembenálló fél állományának csoportosítását, szándékát, szervezettségét;
- az előljáró műveleti tevékenységének elgondolását;
- a saját szervezetnek az előljáró kötelékében elfoglalt helyét, szerepét, küldetését és lehetőségeit;
- a fenyegető veszélyeket, kockázatokat az ellenség, a terep és az időjárás tekintetében;
- a civil-katonai (CIMIC) kapcsolati lehetőségeket a műveleti területhez kapcsolódó polgári szereplőkkel;
- a felelősségi terület határait, főbb befolyásoló tényezőket;
- a fenyegetettség főbb tényezőit.

A feladattisztázás végső fázisában a parancsnok közvetlen helyetteseivel áttekinti azokat a főbb tényezőket, amelyek *kritikus információkat* igényelnek, egyben megalapozzák az *előzetes elgondolás* (előzetes parancsnoki szándék) kialakítását, a *parancsnoki útmutató* kialakítását, az *időszámvetést* és az *előzetes intézkedés* kiadását.

*Az előzetes elgondolás* (előzetes parancsnoki szándék) tartalmazza a műveleti *feladat* (küldetés) *célját*, a *főerőkifejtés irányát*, a *kulcsfeladatokat*, a *siker feltételeit*.

*A parancsnoki útmutatóban* a parancsnok meghatározza a saját és a szembenálló fél várható cselekvési változatainak kidolgozási rendjét, a kritikus információ igényét. Elvégzi a kockázati tényezők feltárását, tisztázza a felderítés feladatait, a tüztámogatás tervezését, a megtévesztés és színlelt tevékenységek körét, a harcbiztosítás szabályait és a cselekvési változatok kidolgozásának kritériumait.

*Az időszámvetés keretében* pontosításra, illetve meghatározásra kerül:

- a feladatvétel ideje;
- *rendelkezésre álló idő*;
- *az előzetes intézkedés* kiadásának ideje;
- helyzetmegítélésre biztosított idő;
- szemrevételezés, hadijáték ideje;
- cselekvési változatok kidolgozása és összevetése;
- az elhatározás kidolgozására biztosított idő;
- *elhatározás, és kihirdetésének ideje*;

- *harcparancs* (műveleti feladat) *kiadása*;
- *együttműködés megszervezése*;
- feladatok begyakorlása;
- harctámogató és harc kiszolgáló elemek tevékenységének megszervezése;
- *készenlét* a feladat végrehajtására.

*Az előzetes intézkedés* keretében tájékoztatásra, illetve meghatározásra kerül:

- tájékoztató az előjáró kötelék feladatáról;
- a szembenálló fél főbb jellemzése, helye, szándéka;
- saját kötelék harc feladata (küldetése);
- a parancsnok szándéka;
- a harctevékenység területe;
- kritikus információ igény, felderítési feladatok;
- kockázati tényezők, valamint az erők megóvása;
- a harc mindenoldalú biztosításának feladatai;
- főbb támogatási, kiszolgálási feladatok (megerősítő, támogató erők fogadása, feltöltések, fegyverzeti és technikai eszközök felkészítése);
- főbb műveleti időpontokat;
- begyakorlások rendje.

*Helyzetmegítélés* során elemezzük a szembenálló fél és a saját csapataink képességeit, lehetőségeit az adott harcmező fedettsége, járhatósága függvényében.

- *A szembenálló fél helyzetének megítélése* során elemezzük a harcrend szerinti csoportosítást, a nemzeti hovatartozást, harci állományának összetételét, képességeit, fegyverzetét.
  - *Szárazföldi csapatok* csoportosítása, várható tevékenysége, fegyverzete, tagoltság alapján a mélységben lévő tartalékok képességei, manőverezési lehetőségei, nehéz fegyverzetének képességei, harci lehetőségei lehetnek mérvadók.
  - *Légierő összetétele* alapján vizsgálható lehetséges várható tevékenysége, bevetési képessége.
  - *Vezetőszervek* összetétele, tapasztalata, döntésképeségük számontartása fontos.
  - *Logisztikai*, támogató, kiszolgáló rendszer képességeinek, lehetőségeinek vizsgálata.

*Következtetést vonunk le* a szembenálló fél valószínűsíthető tevékenységére, annak módjára, idejére, szándékára, erős és gyenge pontjaira, a megsemmisítésének legcélszerűbb rendjére, módjára, helyére és idejére, különleges erők alkalmazására, megtévesztésre, kiegészítő felderítési adatok beszerzésére vonatkozóan.

- *A saját csapataink helyzetének megítélése* során elemezni kell azok állapotát, harcértékét, helyzetét, harci lehetőségét, biztosítottságuk és ellátottságuk fokát.
  - *Szárazföldi erők* elemzése az összefegyvernemi alkalmazás szemszögéből a fegyvernemi és szakcsapatok képességei, harci lehetőségei összhangjának, a pusztítás lehetőségének, erejének feltárására, hatásképeségeinek vizsgálatára fókuszál.

- *A légierő vonatkozásában* a mélységi célpontok megsemmisítésének, a saját csapatok légi oltalmazásának elemzése szükséges, valamint a képességek vizsgálata a légi szállítási feladatok vonatkozásában.
- *Logisztikai ellátottság* helyzetének, a rendelkezésre álló készletek, felszerelések mennyiségének, minőségének, utánpótlási lehetőségeknek az elemzése.

*Következtetést vonunk le* a saját csapataink képességeire, alkalmazási lehetőségeire, felkészítésükre, az utánpótlás és kiegészítések, a tartalékképzés feladataira vonatkozólag.

- *A szomszédok helyzetének értékelése* során megvizsgáljuk, hogyan, milyen módon kapcsolódik helyzetük, tevékenységük a mi feladataink teljesítéséhez. Elemezzük a tevékenységi rendszereiket, azt, hogy azok hogyan kapcsolódnak a mi feladatainkhoz, hová helyezik a főerőkifejtésüket, és ez hogyan befolyásolja a saját tevékenységet. Vizsgáljuk az együttműködés lehetőségeit.

*Következtetést vonunk le* arra vonatkozólag, hogy a szomszédok tevékenysége hogyan befolyásolja a saját céljaink teljesítését, melyik szomszédal mikor, melyik feladat megoldása során kell, illetve lenne célszerű együttműködni.

- *A terep értékelése* során elemezzük a saját és a szembenálló fél szempontjából, hogy a rendelkezésre álló terep mennyiben segíti, illetve akadályozza a harc feladat végrehajtását, milyen rendszabályok foganatosítása célszerű az akadályozó tényezők csökkentésére, a környezeti tényezők optimális kihasználására. Vizsgáljuk a terep általános jellegét, domborzat, növényzet, talaj minőségét, védő és álcázási lehetőségét, járhatósági viszonyokat mindkét fél részéről.

*Következtetést vonunk le* arra vonatkozóan, hogy a szembenálló fél csapatai számára a szándékuk megvalósításához mely területek, irányok alkalmasak, kedvezőek, hol és milyen módon várható alkalmazásuk. Saját csapataink tekintetében megállapítjuk, hogy melyek azok a kedvező terepszakaszok, irányok, körletek, amelyek birtokbavételével (megtartásával) megbomlik a szemben lévő fél állóképessége, illetve számunkra kedvező manővereket és védettséget biztosít. Ezzel együtt megállapítjuk, hogy az adott év- és napszak, az időjárási körülmények milyen mértékben befolyásolják (segítik vagy gátolják) a harci feladataink teljesítését, illetve mindezek milyen hatással lehetnek a terep járhatóságára, a műszaki munkálatokra, a személyi állomány harcképességére.

*A helyzetmegítélésből levont végkövetkeztetések* megalapozzák a különböző *cselekvési változatok* kidolgozását, a megalapozott *elhatározást (döntést)* és a *harctevékenység megszervezését*. A végkövetkeztetés főbb elemei:

- *A szembenálló fél tevékenységének jellege*, csoportosításai, ereje, összetétele, szándéka, fenyegetettségének integrációja, az erőviszony helyzete, várható tevékenységi irányai, módjai, végrehajtásának erői, eszközei, lehetőségei.
- *Saját erőkre vonatkozóan* a lehetséges főerőkifejtés irányai és körletei, harcrend felépítése, erők és eszközök elosztása, a légierő és a szárazföldi erők feladatai, csapásai, együttműködés feltételei, időszakai, a harctámogatás és harci biztosítás és ki-

szolgálat feladatai. A terep előkészítése: a járhatóvá tétel és megerősítés feladatai. Vezetés fő feladatai, vezetési pontok telepítése, áttelepítésének irányai.

A helyzetmegítélést követően a szervezeti struktúrában elfoglalt helytől, szereptől függően a parancsnokságok prominens személyei (parancsnokok, törzstisztek, főnökök) *hadijátékok segítségével, különböző szimulációs eszközökön* (terepasztal, modellezések) és *a terepen történő szemrevételezésen* áttekintik, *pontosítják, modellezik*<sup>37</sup> a lehetséges harctevékenységi megoldásokat. A helyzetmegítélésből levont végkövetkeztetések és a szimulációs (hadijáték, szemrevételezés) tevékenység alapján cselekvési változatok kidolgozására kerül sor. *A cselekvési változatok kidolgozásának alapját a szembenálló fél – terep – saját erők kontextualitása*<sup>38</sup> adja. Mindez a tervezhető feladatok áttekintését, a lehetséges irányok megbecsülését, felvázolását teszi lehetővé. A számba vehető tevékenységi irányokban szükséges az erőknek a rendelkezésre álló erőforrások lehetőségeivel való összehasonlítása. A lehetséges irányokban a várható alkalmazási változatok több variációját szükséges feltárni úgy, hogy a feladatokhoz a szükséges erők meghatározása elengedhetetlen. Az alárendeltek megfelelő képességeinek biztosítottságának – valamennyi lehetséges irányban – szinkronban kell lennie az egységes harcfeladattal.

*Elhatározás – elgondolás*: a kidolgozott cselekvési változatok összevetésével, előny-hátrány elemzésével, a legkisebb kockázat vállalásával a parancsnok elhatározza valamelyik optimálisnak tűnő változat melletti kiállását. A kiválasztott változat, vagyis a parancsnok elhatározása tartalmazza:

- a *parancsnok szándékát*;
- az *elgondolás vázlatát* grafikus formában (a szembenálló fél erőit milyen sorrendben kívánja leküzdeni, főerőkifejtés irányának összpontosulása, erők, eszközök csoportosítása, manőverük jellege);
- a *végrehajtás fázisait*, azok kezdetét és végét, ütemeit, alárendeltek feladatait, és a szükséges képességeiket;
- *koordinációs mátrixot*;
- a *támogató erők feladatait*;
- a *logisztikai támogatás elgondolását*;
- a *vezetés rendjét*;
- a *kritikus információ igényt*, és megszerzésének erőit;
- a tevékenységben rejlő *kockázatokat és azok kezelését*.

A cselekvési változatok közötti választást követően a *műveleti terv részletes kimunkálására* kerül sor. Ez magában foglalja:

- az *elgondolás véglegesítését, részletes kifejtését*;
- az *alárendeltek és támogatók feladatait*, a bevetésük helyét és rendjét;
- valamennyi *szakalkalmazási-, eshetőségi-, és vésztervek kidolgozását*.

Az elhatározás megalkotását és részletes kimunkálását követően a harcparancs kidolgozására, majd kiadására kerül sor. A harcparancs kiadása történhet szóban, írásban, tér-

<sup>37</sup> Estenként a szemrevételezésre, illetve a modellezésre az elhatározás pontosítása során kerül sor.

<sup>38</sup> Összefüggő, egymásra ható, egymást feltételező.



képen, vázlaton, illetve ezek kombinációjával. A harcparancs meghatározott tartalommal és sorrendben kerül kiadásra, ahol a *bevezető részben pontosítják az ülésrendet, a térkép-koordinátákat, az időjárás és egyéb meteorológiai adatokat, továbbá sor kerül a modell magyarázatára. A terepleírásban ismertetésre kerül az előjáró kötelék tevékenységi körzete általánosságban, a kötelék tevékenységi körzete részletesen, és a szembenálló fél terepobjektumainak leírása a lehető legrészletesebben.*

*A harcparancs tartalma:*

1. Helyzet:

• Általános helyzet:

1. általános politikai, katonai helyzet;
2. stratégiai, taktikai helyzet;
3. tervezett véghelyzet;
4. előjáró céljai.

• Szembenálló erők helyzete, összetétele, szándéka, várható tevékenysége, akadályok, tartalékai, ABC helyzet stb.

• Saját erők összetétele, terve, két szinttel magasabban, a szomszédok összetétele, feladataik, a támogatást nyújtó erők összetétele, feladataik, a tüztámogatás rendje.

• Megerősítő, át- és alárendelt erők összetétele.

• Feltételezések:

1. politikai;
2. katonai.

Várható tevékenység fajtája.

2. Küldetés (*műveleti harcfeladat*): *A szervezet feladatának egy tömör, világos, összetett mondatban történő megfogalmazása.*

3. Utasítás a műveleti tevékenység végrehajtására

a) *A parancsnok szándéka:*

1. a művelet célja;
2. katonai célok;
3. tervezett katonai végcél.

b) *A parancsnok elemzése:*

1. A tevékenység súlypontja;
2. A sikert befolyásoló tényezők.

c) *A harc elgondolása: saját műveleti tevékenység elgondolása*

1. felderítés és információszerzés
2. tüztámogatás
3. műszaki támogatás
4. légvédelem
5. információs műveletek (INFO OPS)
6. ABV védelem

d) *Alárendelt feladatai: Az alárendelt erők feladatai külön-külön, a műveleti tevékenység különböző szakaszainak megfelelően:*

*(Megparancsolom!):*

1. a szervezett erők műveleti feladatai;
  2. a megerősítő és támogató erők elsődleges feladatai;
  3. a védelem elsődleges feladatai;
  4. a műszaki erők feladatai stb.;
- e) Koordinációs utasítások (időszámvetés, előzetes mozgás, tűz és mozgás, tűzterv, meglepés, ABC. Mellékletenként is megjelenhet);
4. A harci kiszolgáló támogatást, a logisztikai támogatás elgondolását, valamint a műveleti támogató szolgálat (anyagi, technikai, egészségügyi biztosítás) feladatait általában külön adminisztratív intézkedésben határozzák meg a harc során, majd azt követően.
- a) a logisztika normái és követelményei, a támogatás helyzete, kritikus pontjai;
  - b) közlekedési támogatás;
  - c) egészségügyi biztosítás;
  - d) személyügyi támogatás;
  - e) ellátás rendje;
  - f) fogadó nemzeti támogatás;
  - g) pénzügyi ellátás.
5. A vezetés és híradás feladatai:
- a) a vezetési pontok települése;
  - b) a parancsnok helyettesének kijelölése;
  - c) összekötő (tisztek) küldése;
  - d) összeköttetés és elektronikai utasítások;
  - e) az elektronikai zavarás elleni védő intézkedések;
  - f) hívónevek;
  - g) fedőnevek.

### *Aláírások és záradékok*

A szóbeli parancskiadás során van lehetőség a kérdések megválaszolására, a feladatok pontosítására, valamint az időegyeztetésre. A műveleti harcparancs kiadását – elsősorban alegységi szinten – *dominánsan terepen*, a műveleti tevékenység területén *célszerű elvégezni* valamennyi érintett parancsnok jelenlétében.

*Az együttműködés megszervezése* alapvetően egy *koordinációs tevékenység*, amit a törzs, illetve a katonai szervezet parancsnoka végez el terepasztalon (modellezés útján) vagy térképen, illetve szemrevételezés keretében az előzőek kombinációjával. A szervezési feladatokat írásban, együttműködési táblázatban rögzítik, és átadják az alárendeltnek. Az együttműködés során az előljáró parancsnok az alárendelt, a megerősítő és a támogató szervezetek erőinek, eszközeinek tevékenységét, manővereit – műveleti elhatározásának megfelelően – a főbb, illetve kritikus mozzanatokkal illetően a terepszakaszokon (körletekben), a feladatok, az irányok és az időpontok szerint összehangolja.

Az együttműködési táblázatban rögzítik:

- a főbb harctevékenységi mozzanatokot és azok végrehajtásának rendjét;
- az alárendelt, megerősítő, támogató kötelékek *tevékenységének rendjét feladatok, irány, terepszakasz és idő* szerint;
- a szervezeten belüli és a szomszédokkal történő együttműködést, célmegjelölést, kölcsönös felismerést és a riasztás jeleit, jelzéseit.

*Az erők védelme – a műveletek (a harc) mindenoldalú támogatásának a megszervezése* – magában foglalja azon rendszabályok és feladatok megtervezését és végrehajtásukra történő rendelkezést, amelyek a szervezet műveleti tevékenységének információs, anyagi, technikai és eszköztámogatását biztosítják. A *mindenoldalú támogatás megszervezése* valamennyi kötelék tekintetében *minden olyan műveleti és művelettel kapcsolatos tevékenység végrehajtása során elengedhetetlen*, amely magában foglalja az alábbi feladatokat:

- *felderítés*: minden időszakban, minden szintű és besorolású erők tekintetében magában foglalja a szembenálló fél és a terep objektumainak felderítését, értékelését stb.;
- *közvetlen vagy fedező biztosítás*: békében és minősített időszakban egyaránt megszervezést igényel a szembenálló fél váratlan rajtaütésének elkerülése a személyi állomány, az anyagi, technikai eszközök megóvása érdekében;
- *tömegpusztító fegyverek elleni védelem és tűzvédelem*: az ABC-felderítés, az alkalmazási megelőzés, és az állomány védelmének biztosítása felkészítéssel, rendszabályok bevezetésével, védőeszközök ellátásával;
- *műszaki támogatás*: amely a személyi állomány *erődítési* építményekben való elhelyezését, védelmének és pihentetésének a megszervezését, de a műszaki zárással kapcsolatos és a mozgásbiztosítási feladatokat is minden erő tekintetében magában foglalja;
- *álcázás*: az erők, eszközök rejtését, mozgásuk korlátozását, szabályozását foglalja magában, amely a szembenálló fél megtévesztését is szolgálja;
- *térképészeti, geoinformatikai biztosítás*: az adott műveleti területről terepleírásokkal, térképekkel, vázlatokkal, geoinformációval (adott esetben médiaeszközök igénybevételével) való ellátást foglalja magában;
- *hidrometeorológiai előrejelzés*: e tevékenység ellátásával a főfeladat *támogatása*;
- *rádióelektronikai védelem*: az informálás és információvédelem, a titokvédelem megszervezése, biztosítása, valamint a szembenálló fél megtévesztése, elektronikai zavarása (kibervédelem);

*A logisztikai művelettámogatás*, amely magában foglalja a műveletekhez szükséges alapvető feltétel megteremtését és folyamatos biztosítását az anyagi, a technikai, az egészség- és személyügyi, valamint szállítási ellátás tekintetében:

- *az anyagi támogatás* magában foglalja az *élelmezési, a ruházati és az üzemanyaggal* való ellátást, biztosítást;
- *a technikai eszközökkel való támogatás* magában foglalja a *gépjármű technikai eszközökkel (műveleti és szállító, légi, földi, vízi), a fegyverzettel és a lőszerrel történő támogatás* feladatait;

- koordinálja az anyagok, eszközök utánpótlását, javítását, kivonását és a szállítási feladatokat;
- az egészségügyi biztosítás keretében a megelőző, az ellátó, a rehabilitációs, és a járványügyi tevékenység megszervezéséről szükséges gondoskodni.

*A művelettámogató vezetés megszervezése magában foglalja olyan rendszabályok és feladatok tervezését és realizálását, amelyek biztosítják az alárendeltek minden időben történő befolyásolásának lehetőségét, informálását, illetve az információk fogadását, feldolgozását, az információvédelmet. A vezetés állandóságával, az alárendeltek tevékenységére való ráhatással biztosítható a kitűzött feladatok teljesítése. A vezetés megszervezése során ki kell térni:*

- a vezetési pontok települési helyeire és az áttelepülés irányaira;
- a parancsnoklás rendjére;
- az összeköttetési rendszer több formában és módon történő működtetésére;
- a rádióelektronikai zavarások elleni védelmi rendszabályok, és eszközök alkalmazására;
- az ellenséges rádiórendszerek zavarására (a kibervédelemre);
- a kódolás rendszerére, hívó- és fedőnevek, valamint számok meghatározására.

A harctevékenység megszervezését követően meghatározott időre a műveletben résztvevő erők elérik a *készenlétet*, mely alapján – *ellenőrzést* követően – bármikor képesek megkezdeni a műveleti tevékenységet. A készenlét jelentése valamennyi szintű parancsnok, vezető elengedhetetlen, meghatározott időben elvégzendő feladata.

### **6.11.2. A harctevékenység végrehajtása – a végrehajtás vezetése, irányítása**

A műveleti harctevékenység végrehajtása – *a szervezeti szinttől és szituációtól függően – a végrehajtás vezetését, irányítását foglalja magában. A műveleti harctevékenységek megszervezését követően – a végrehajtás során – az erőforrások megtervezettek szerinti mozgásba hozatala történik a célok teljesítése érdekében. A műveleti szervezetben elfoglalt helyétől, szerepétől és a tevékenység jellegétől függően – a végrehajtás vezetése, irányítása – különböző módon realizálódhat. Ez alsó vezetési szinteken a személyes vezetés, a szervezetek többségénél a koordináció, míg a szervezeti hierarchia magasabb szintjein – így elsősorban az összefegyvernemi, megyei, országos erők tekintetében – a végrehajtás irányítása kibernetikai megközelítésével valósul meg a célrendszer teljesítése. A parancsnok által kitűzött cél elérésére kialakított, megtervezett és megszervezett folyamatba csak szükség esetén szabad beavatkozni, akkor, ha nem biztosított annak teljesítése, illetve fölösleges erőforrás-felhasználást eredményezhet.*

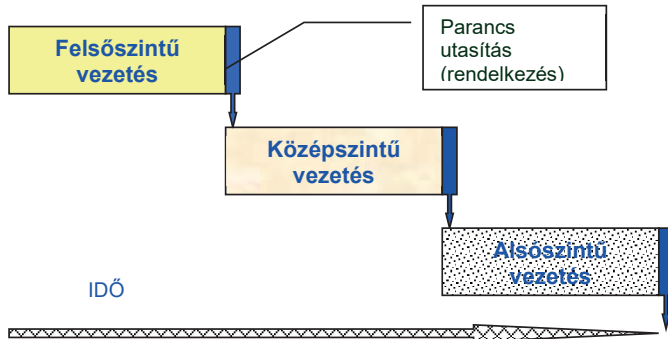
- *Személyes vezetés vagy parancsnoklás (Fayol) dominánsan alsó vezetési szinten realizálódik, ahol a parancsnok a személyes jelenlétével, ráhatással (utasítással, megbízással), egyéni befolyásolással biztosítja a szervezet elé állított cél elérését. A parancsnoklás a katonai szervezeti vezető által folytatott kommunikáció módjával és minőségével, az alárendeltekkel közösen kialakított, elfogadott és követett motivációs rendszer következetes realizálásával, valamint a helyzethez, szervezethez igazított, megfelelően alkalmazott vezetési stílussal valósítható meg.*

- *Koordináció általában száznál magasabb szinttől fölfelé valósul meg, amikor a parancsnok az előre nem érzékelhető tevékenység miatt, illetve a feltételek megváltozása következtében kényszerül módosítani, illetve újra összehangolni az erőket, eszközöket, és ezzel biztosítja a célok teljesítését.*
- *A műveleti folyamatok végrehajtásának irányítása az előjáró szervezet vezetésirányítási rendszerében (a végrehajtás irányítása kibernetikai megközelítéssel történő vizsgálata alapján) az alárendelt szervezet elé tűzött cél (kívánt hatás) teljesítését (elérését) biztosító tevékenysége. Az előjáró szervezet a zavaró hatás elhárítását (cél teljesítését) izolálással (elszigeteléssel), vezérléssel és szabályzással segíti elő (biztosítja). Az izolálással a parancsnok a nem kívánt hatások szervezeti elérését gátolja meg. A vezérlés során az előjáró parancsnok előre gondoskodik arról, hogy a zavaró hatások az alárendelt szervezetet felkészülten ériék, és elősegíti a zavaró hatások minimalizálását, elhárítását. Amikor a szervezeti cél teljesítése, azaz a kívánt hatás (meghatározott cél) elérése veszélybe kerül, az előjáró parancsnok szabályzással beavatkozik az alárendelt szervezet tevékenységi rendszerébe, és ezáltal garantálja annak teljesítését.*

*A műveleti tevékenység végrehajtásának vezetése, irányítása során a parancsnoknak és törzsének (a parancsnoki, vezetési csoportnak) állandó informálódását, az alárendeltek informálását, a változó helyzetekre való gyors reagálást szükséges biztosítani a műveleti célrendszer teljesítése érdekében. Ebben az időszakban alapvetően problémakezelést, problémamegoldási vezetői tevékenységet szükséges a parancsnoknak végeznie. Ez a tevékenység nem teszi lehetővé sem térben, sem időben a részletes – minden részletre kiterjedő – vezetői értékelést és döntéshozatalt. A feltételek, a reagálási idő szűkössége végett a parancsnok műveleti harchelyzetben, a dinamikai tevékenység vezetése során másként, más módszerrel hoz döntést, elhatározást. A dinamikai tevékenység vezetése során a parancsnok az eredeti elhatározásának megvalósítására törekszik. A vezetői folyamat problémamegoldási metodikájának alkalmazásával a parancsnok a kritikus helyzetben azonnal reagálhat a felmerült problémára annak érdekében, hogy az általa vezetett szervezet teljesítse feladatát, küldetését. A parancsnok gyors döntése, illetve az azonnali reagálása műveleti intézkedés, illetve utasítás formájában valósulhat meg az alárendelt szervezet irányába.*

*A parancsnoki munka feladatainak megoldása szervezeti szintek tekintetében történhet lépcsőzetes munkamódszer alkalmazásával, illetve párhuzamos eljárási rendben, de előfordulhat a kombinált (mindkét módszer egyidejű) alkalmazásuk is.*

*Lépcsőzetes munkamódszer alkalmazását akkor követheti a parancsnok és törzse, ha megfelelő idő áll rendelkezésére a vezetői munkafolyamat valamennyi fázisának elvégzéséhez. A vezetői döntést követően valamennyi dokumentum kidolgozásra kerül, és a teljes komplett feladatrendszert kiadják az alárendelteknek, akik ugyanúgy kidolgozzák az alárendeltek feladatait és lejtuttatják nekik azokat. Az általános irányelv, hogy az alárendelteknek megfelelő idő kell, hogy rendelkezésükre álljon a teljes és mindenoldalú (személyi, anyagi, technikai, képzési) felkészüléshez. Ez – általában előírtan és elvártan – a rendelkezésre álló idő kétharmada.*

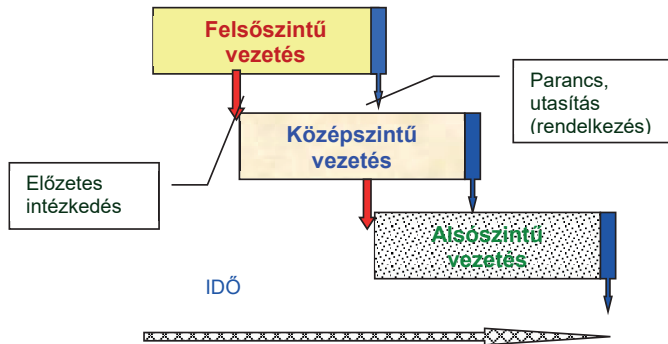


44. ábra

*A lépcsőzetes tervezési munkamódszer*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

*Párhuzamos munkamódszer* alkalmazása akkor ajánlott, ha a parancsnokságnak kevés idő áll rendelkezésére a tevékenység előkészítésére, a feladatok kidolgozására. Ekkor a főbb döntési pontokat követően folyamatosan történik az alárendelt informálása, a műveleti feladatra történő felkészítése. Ezen módszer alkalmazásával – a közvetlen alárendelt – nem lényeges időeltéréssel készen állnak a feladat megkezdésére.



45. ábra

*A párhuzamos tervezési munkamódszer*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

### 6.11.3. Az ellenőrzés, értékelés

#### *Ellenőrzés*

*Az ellenőrzés minden szintű parancsnoknak valamennyi műveleti szervezet vezetési folyamatában fontos és elengedhetetlen vezetésbiztosító funkciója. A parancsnok az ellenőrzéssel összevetheti az általa kitűzött célokat az elért eredményekkel, meggyőződhet a döntésének helyességéről, a folyamat szervezetségéről, az alárendeltek elégedettségéről, a hiányokról és problémákról. A parancsnok és a törzs ellenőrzéssel győződik meg a tervezett és végrehajtott tevékenység közötti különbségről, feltárja a különbségek okait, és következtéseket von le – a végcél teljesítése érdekében – a további teendőkre vonatkozóan.*

*Az ellenőrzésnél alapelveként szükséges érvényre juttatni:*

- a rendszerességet és a folyamatosságot;*
- átfogó, valamennyi (szervezeti és tevékenységi) elemre kiterjedő jelleget;*
- a felek (ellenőr és ellenőrzött) közötti kölcsönös – az alárendeltetés (célrendszer) teljesítését szolgáló – kapcsolatot,*
- az egyéni és az együttes tevékenység eredményességének vizsgálatánál az alárendeltek megítélése (és nem elítélése) kerülhet előtérbe;*
- a szervezeti erőforrás megóvása és megtakarítása a hiányosságok időbeni feltárásával, a problémák megelőzésével, megszüntetésével válik biztosíthatóvá.*

*A katonai szervezetnél az ellenőrzés célja:*

- fegyelmez, és elősegíti, hogy az alárendelt a parancsnok akaratának megfelelően tevékenykedjen;*
- jelzi a parancsnok számára a gátló, akadályozó tényezőket és a végrehajtás során feltáruló addig nem ismert lehetőségeket;*
- az adott helyzetben jelentkező hibák, hiányosságok feltárásával megakadályozza azok újbóli bekövetkezését;*
- az alárendelt cselekvési szabadságának tiszteletben tartását biztosítja, s ezzel mindig nagyobb és jobb eredményekre serkenti őket, az eredményre koncentrálni, s nem az elérés módjára;*
- nevelő, szakmai fejlesztő szerepe van, hozzájárul az alárendeltek önállóságának, kezdeményezésének kibontakozásához.*

*Az ellenőrzés lehet belső (a szervezet parancsnoka által szervezett), illetve lehet külső, vagy felügyeleti, amelyet az előljáró szervezet vezetője, vagy a fennhatóság tervez, szervez.*

*Az ellenőrzést végrehajthatja az azt elrendelő parancsnok személyesen, törzse útján, illetve felkérhet külső specialistákat.*

*Az ellenőrzés formáját illetően megkülönböztetünk átfogó és komplex ellenőrzést, szakellenőrzést, céllenőrzést és témavizsgálatot.*

*A katonai és rendvédelmi szervezetek tekintetében az átfogó komplex ellenőrzést az előljáró parancsnok rendeli el, és az kiterjed a szervezeti tevékenység és a struktúra, a kapcsolat-*

*rendszer valamennyi területére. A komplex ellenőrzés során kiemelten kell vizsgálni minden szintű vezetés és az alaprendeltetés realizálásának a minőségét, hatékonyságát.*

*A szakellenőrzés egy-egy (szak)terület specialisták által történő ellenőrzését jelenti. (Ilyen lehet a vezetési rendszer működésének vizsgálata, a szaktechnika ellenőrzése stb.)*

*A témavizsgálat során egy jelenség, eljárási rend, bevezetésre vagy módosításra tervezett tevékenységi rendszer, metodológiai eljárás kontrollálását értjük. (Témavizsgálat tárgyát képezheti a fegyelmi állapot, a gyenge lökészség, a rendkívüli események okainak feltárása, korrupció stb.)*

*A céllenőrzés dominánsan egy meghatározott jelenség (rendkívüli esemény) bekövetkezését vizsgálja, illetve céllenőrzés keretében kerül sor a különböző ellenőrzések során feltárt hiányosságok kiküszöbölésének, megszüntetésének visszaellenőrzésére is.*

*Az egyéni, személyes ellenőrzés – mint a hatékony vezetés egyik legfontosabb feltétele – mellett a védelmi szervezetekben domináns a csoportos, vagy bizottsági ellenőrzés, de jelentős egyedi ellenőrzéssel is találkozhatunk. Ezen ellenőrzések mellett sor kerülhet az okmányok és egyéb írásos információk bekérésére, elemzésére is.*

Az ellenőrzés módszerei tekintetében megkülönböztetünk aktív és passzív módszert.

Az ellenőrzés aktív módszerei:

- ellenőrző gyakorlat;
- ellenőrző éleslövészet és azzal egybekötött gyakorlat;
- készenléti szolgálatok ellenőrzése;
- kiképzettség, kiképzés ellenőrzése felmérés, vizsgáztatás útján;
- technikai eszközök, vezetési rendszerek működésközben történő ellenőrzése;
- részleges vagy teljes leltározás;
- főpróbák, szemlék keretében történő ellenőrzés;
- az állomány kikérdezése stb.

Az ellenőrzés passzív módszerei:

- beszámoltatás;
- jelentésbekérés;
- okmányok, dokumentumok tanulmányozása stb.

Az ellenőrzés idejét tekintve az lehet a tevékenységet megelőző, a tevékenység folyamatában végzett, és a tevékenység befejezését követő eredményellenőrzés. A szervezetek jelentős részénél elengedhetetlen a főbb tevékenység (műveleti) megkezdése és a készenlét jelentése előtti ellenőrzés, de a szervezeti tevékenység folyamatában a célok időarányos teljesítésének vizsgálata, valamint az elért eredmény kontrollálása szükséges.

Az alárendelték és az előljáró tevékenységi idejéhez viszonyítva az ellenőrzés esetei lehetnek:

- előre, főbb időpontokhoz igazítottak;
- tevékenységek, résztevékenységek, folyamatok lezárásához tervezettek;



- váratlanok, meglepetésszerűek, be nem jelentettek, az előljáró egyéni döntésétől függők.

Az ellenőrzési rendszer összeállításánál, tervezésénél különös jelentőséggel bír, a minden területre való kiterjesztés és az arányosság, ugyanakkor az alárendeltek cselekvési szabadságának biztosítása is. A decentralizált vezetés alapelvéből következik, hogy az állandó ellenőrzéssel az alárendelt felelősségi és hatáskörébe nem avatkozhat be az előljáró. Az állandó és túlzott ellenőrzés megakadályozza az alárendeltek önállóságának kibontakozását, ezzel a felelősségi körének érvényesítését is. Az előljáró, aki autokrata módon megszakítás nélkül ellenőrzi az alárendeltjét, annak az „állandó ráhatással járó következményt” is magára kell vállalnia jogilag és etikailag egyaránt. A megfelelő ütemezéssel, folyamatos-sággal tervezett ellenőrzés az arányosságot és következetességet biztosítja. A jól felkészült és megfelelő vezetői kvalitásokkal rendelkező parancsnok vezetői tevékenységében az ellenőrzés arányosságot tükröz, ugyanakkor krízishelyzetben a parancsnok – az átfogó jelleg biztosítása mellett – dominánsan a kritikus, problémás pontokat, illetve a fő feladatok megvalósíthatóságát kontrollálja.

Az ellenőrzés sikere függ az ellenőrzési terv tartalmától, amelynek kellően áttekinthetőnek és részletesnek (két szinttel lejjebb lévő szervezetek tervezett ellenőrzését kell magában foglalnia), minden területre (fontosságuk szerint) kiterjedőnek, személyhez, időponthoz, helyhez kötöttnek kell lennie.

Az ellenőrzési terv tartalmazza:

- az ellenőrző objektumok (szervezetek) és a legfontosabb ellenőrzési területek (feladatok) felsorolását;
- az ellenőrzés végrehajtásának alapvető fajtáit, formáit és módszereit, eszközeit;
- az ellenőrzés idejét, rendjét, helyeit;
- az ellenőrzést végző állományt, felkészítésük, eligazításuk, a jelentésük idejét, helyét, az összegzés rendjét.

Valamennyi ellenőrzési tevékenységi rendszerben az ellenőrzés hatékonysága, minősége és szervezeti tevékenységre való hatása attól függ majd, hogy az ellenőrzésben résztvevő személyek milyen módon, milyen eszközök alkalmazásával, de relevánsan milyen stílusban végzik az ellenőrzést.

Ezek alapján meghatározó szerepe van annak, hogy az ellenőrzést végrehajtó személynek milyen a vezetői, szakmai felkészültsége, milyen mértékű a szervezeti elhivatottsága, milyen mértékben kötődik az adott szakmához, szervezethez, milyen mértékben motivált, mennyi időt töltött el az alárendelt és ellenőrzött szervezeti vezetői beosztásban, mennyi ideig volt egyáltalán szervezetvezető, milyen az empátikus képessége stb.

Ezen – és más, fel nem sorolt – elvárásoknak megfelelően, az ellenőrnek sokoldalúan felkészült és tapasztalt szakembernek, vezetőnek kell lennie, akivel szemben az alábbi követelmények teljesítése – minimálisan – elvárt:

- tartson be minden etikai és szakmai követelményt, elvárást;
- ismerje jól az elméleti és gyakorlati kérdéseket;
- az adott területen feltétlenül legyen kompetens, és lehetőleg legyen szaktekintély;
- legyen tárgyilagos és független;
- legyen objektív és szakmai alapon tevékenykedő;

- követelménytámasztó, aki elvárja (a maga által is követett) szabályzatok, utasítások, normák maradéktalan érvényesítését;
- világosan és egyértelműen közölje ellenőrzéssel kapcsolatos elvárásait, értéktételeit, megállapításait;
- javaslataival, tanácsaival vállaljon részt a felfedett hiányosságok kiküszöbölésében, a helyszíni segítségnyújtásban;
- az értéktételeiben adatokra, eredményekre támaszkodjon.

Az ellenőrzés tényét, idejét, megállapításait, a foganatosítandó intézkedéseket az ellenőrző személynek, előljárónak írásban is rögzítenie kell a szervezet, illetve a szakterület által alkalmazott okmányban. Az alegységeknél a parancsnokok az ellenőrzés tényét a rendszeresített okmányokban rögzítik a tevékenységet követően, és általában verbálisan értékelnek, illetve adnak ki intézkedést a hiányosságok felszámolására.

A csoportos, illetve önálló szervezet és attól magasabb szervezeti szinten végrehajtott ellenőrzésről, a témavizsgálatról és a szakellenőrzésről írásban is jegyzőkönyvet, illetve emlékeztetőt kell készíteni, amelyben egyértelmű – a kívánalmakhoz, elvárásokhoz mért – adatokra támaszkodó eredményeket és következtetéseket kell közölni. Az ellenőr az eredmények, adatok függvényében különböző megoldásokat ajánlhat, illetve intézkedést tehet a jogi lehetőségei függvényében.

Az ellenőrzés az ellenőrzött személyre és szervezetére is megfelelő kötelezettséget ró, valamint megfelelő jogokat biztosít neki. Az ellenőrzött jogosult az ellenőrzés jogosságáról meggyőződni, az objektív – tényadatokra támaszkodó – eredmények, problémák megismerésére, a véleményének kinyilvánításra. Kötelezettsége pedig az ellenőrzés maradéktalan biztosítása, személyesen rendelkezésre kell állnia, illetve adatokat, okmányokat kell rendelkezésre bocsátania, az ellenőrök által feltett kérdésekre – tények alapján – válaszolnia kell.

Az értékelés az ellenőrzés elengedhetetlen következménye, amelynek elemzésre kell támaszkodnia. Az alapos elemzés – a szervezeti ellenőrzés során összegyűjtött – mérési eredményekre, adatokra támaszkodva lehet hiteles. Az elemzés lehet genetikus és strukturális. Értékelés az, amikor az elvárásokat (melyek írott és íratlan vezetési, szakmai és etikai normák) összevetik az elért eredményekkel és bekövetkezett hibákkal. Az értékelés tehát szervezetenként és társadalmilag elvárt követelményekhez való viszonyítást jelent. Az értékelés során a katona, a parancsnok egyéni tevékenységét, a szervezet tekintetében pedig annak valamennyi alrendszerét funkciójuk teljesítésének függvényében és összességében minősítik.

A védelmi szervezetértékelés során elengedhetetlen a kötelék alaprendeltetésének megítéléséhez pontosan kijelölni azokat a területeket, amelyek meghatározott szintű teljesítése a megfelelő minősítés feltétele. Ezek a területek a vezetés, a készség, a logisztikai feltételrendszer, a humán feltételrendszer. A képzés különböző területeit – megfelelő differenciáltsággal, a fegyvernemi és szakági normák alapján – egyéni, csoportos (kezelőszemélyzet), és valamennyi kötelék tekintetében kell értékelni. Az értékelés során minősíteni kell az elért teljesítményt, eredményt. A minősítés a főterületek tekintetében lehet megfelelő vagy nem megfelelő.

A védelmi szervezetvezetés különböző verbális és non verbális kommunikáció útján, különböző technikai eszközök igénybevételével más-más – az adott szervezeti szintnek megfelelő – vezetési pontról (eszközről) történik.

A vezetés realizálása mindig az adott szituációban megoldható lehetőségtől, de főként a parancsnok döntéseinek sorozatától függ. Ezért fontos mindig pontosan mérlegelni a lehetőségeket, mert csak így lehet a legoptimálisabb megoldást kiválasztani, ami biztosíthatja a vezetéssel szembeni követelmények (folyamatosság, operativitás, rugalmasság, szilárdság, a reagáló képesség fenntartása, az egységesség stb.) teljesítését. Ugyanakkor örök tanulság, hogy a vezetőnek ragaszkodnia kell a sokoldalú mérlegelés, értékelés után hozott alap-elhatározásnak, a fődöntésnek a végrehajtásához. A végrehajtás során kerülni kell az alárendelt parancsnokok hatás-, és felelősségi körébe történő beavatkozást, mert azok a jóváhagyott elhatározásukat akarják realizálni, és általában képesek is azt végig vinni. Ha hagyjuk az alárendelteket dolgozni, ők csodákra képesek, de a feltételeket és a felhatalmazást mindig az előjárónak kell biztosítani!

„Senkiből nem válhat nagy vezető, ha mindent egymaga akar felépíteni, vagy ha a teljes dicsőséget saját magának akarja.”

(Andrew Carnegie)<sup>1</sup>

## 7. A közszolgálati szervezetek, a szervezetek típusai, főbb jellemzői<sup>2</sup>

### 7.1. A közszolgálati szervezetek működését és vezetését befolyásoló főbb tényezők

#### 7.1.1. A közszolgálati szervezetek és működésük

A közhivatal a közigazgatás olyan szervezeti egysége, a társadalom zavartalan működését biztosító, a társadalom életét igazgatási eszközök igénybevételével megszervező és fenntartó, ellenőrző szervezet, amely a közös társadalmi szükségletek teljesítéséhez járul hozzá.

Ilyen szervezeteket csak jogszabályok hozhatnak létre, hatáskörüket és illetékességüket a társadalom által meghatározott jogi felhatalmazásból nyerik. A szervezetek eljárási rendszere joghoz kötött, a hivatalnokok igazgatási jártassággal és közjogi felkészültséggel rendelkező szakemberek, akik tevékenységük során csak olyan hatósági intézkedéseket hozhatnak, amelyre a jog a hivatalt felhatalmazza.

Minden közigazgatási szervezeti egységnek belső szervezeti működése van, ami a szervezet fennmaradását és fejlesztését teszi lehetővé. Ezt nevezzük belső igazgatásnak, melynek feladata a működéshez nélkülözhetetlen személyi és tárgyi feltételek folyamatos biztosítása.

*A közszolgálati szervezet<sup>3</sup> valóságos működési funkciókkal rendelkező, célszerűségi elven szerveződő, aktív tevékenységet folytató, jellemzően nem értéktermelő folyamatokat végrehajtó szervezet.*

A közszolgálati szervezet csúcán a szervezet vezetője helyezkedik el, aki személyében kizárólagosan felelős az általa vezetett szervezet teljes működéséért. Feladata, hogy összefogja a szervezet tevékenységét, továbbá hogy a vezetési funkciók megfelelő gyakorlásával biztosítsa annak zavartalan működését. A szervezetében ő juttatja érvényre a felsőbb szintű vezetőnek (rendvédelmi szervezetek esetében az előljárónak) a szervezet működtetésével kapcsolatos elvárásait.

<sup>1</sup> [http://thebusiness.blog.hu/2017/02/24/21\\_tanulasag\\_idezet\\_a\\_legsikerebbektol](http://thebusiness.blog.hu/2017/02/24/21_tanulasag_idezet_a_legsikerebbektol) (A letöltés dátuma: 2017. 08. 07.)

<sup>2</sup> CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezélmélet*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. (<https://ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10364/Teljes%20sz%C3%B6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>) 4. fejezete alapján, a szerző által átdolgozva

<sup>3</sup> A közszolgálati szervezetekhez soroljuk az államigazgatási, a honvédségi és a rendészeti szerveket.

### 7.1.2. A szervezetek meghatározása, azok általános értelmezése

*A szervezetek tudatosan létrehozott társadalmi formációk, melyek a különböző társadalmi szükségletek kielégítésére jönnek létre, és amelyek addig maradhatnak fenn, amíg ezeket a szükségletkielégítő feladatot el tudják látni.*

A szervezet társadalmi típusú rendszerként értelmezhető, amelynek sajátossága, hogy viszonylag stabil belső struktúrával rendelkezik, amelynek felépítése általában hierarchikus.

A szervezet tagjainak tevékenységét a kooperatív munkamegosztás jellemzi. A szervezet tagjai közötti alá- és fölé-, valamint mellérendeltségi viszonyokat, kapcsolati formákat és működési mechanizmusokat a szervezet belső szabályrendszere rögzíti.

A közszolgálati szervezet mint társadalmi típusú rendszer a természetes rendszerek jegyeit is magán viseli. Ennek megfelelően – összhangban a vezetés- és szervezésemélet által értelmezett szervezetek tulajdonságaival – általános jellemzői a következők:

1. *Társadalmi szükségletek hívják életre, és azok kielégítésén keresztül képes fenntartani önmagát.*
2. *Társadalmi típusú rendszerként funkcionál, mely a szervezeti struktúráján és a szervezeti kultúráján keresztül értelmezhető.*
3. *A szervezeti céloknak alárendelten működik.*
4. *Viszonylag stabil belső struktúrával rendelkezik.*
5. *Saját belső viszony- és szabályrendszere van, amit tagjaival kötelező érvénnyel be is tartat.*
6. *Az emberek viszonylag tartós együttműködése, munkamegosztás jellemzi.*

### 7.1.3. A szervezeti igazgatás és a szakirányú működés értelmezése

*A szervezeti igazgatás egy általános igazgatási rendszermodell, amely olyan tevékenységeket és szervezeti struktúrákat igényel, amelyek a szervezet rendeltetésétől függetlenül azonos vagy hasonló fenntartói tevékenységet foglal magában. Ha például összehasonlításképpen összevetnénk néhány meghatározó szervezet gazdasági-ellátó, vagy humán szervezetét, valószínűleg nem tudnánk megállapítani, melyik szervezetnél járunk, hiszen mindenhol a szervezetigazgatási szakfeladatok végzésével foglalkozó szakemberekkel találkozhatnánk.*

*A szakirányú működés a meghatározó a szervezetek tevékenységében. Ez az a tevékenység, amit a szervezet a kitűzött szervezeti célok megvalósítása érdekében végez. Kizárólag ebben van jelentős különbség a szervezetek között.*

Például a közigazgatási szakirányítás végzi az állam által fenntartott közigazgatási rendszerek működtetéséhez szükséges szervező munkát. A szakirányú működés során azonban ezeknek az igazgatási ágazatoknak mindenben alkalmazkodniuk kell ahhoz a szaktevékenységhez, amelynek a kiszolgálásra létrejöttek. (Magyary Zoltán szavai szerint: a szakigazgatás felveszi annak a szaktevékenységnek a természetét, amelynek az igazgatására hivatott.)<sup>4</sup>

<sup>4</sup> FINSZTER Géza (2014): *Rendészetelmélet*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészetudományi Kar.

Max Weber<sup>5</sup> szerint a bürokratikus és a szakmai követelmények harmóniájához elengedhetetlenek a következők:

A közigazgatásban (közszolgálatban) dolgozók:

- rendelkezzenek személyes szabadsággal, személyükben legyenek függetlenek,
- hivatali hatáskörük legyen jogszabályban rögzítve,
- állásukat szerződés alapján töltsék be,
- rendelkeznek megfelelő szakképzettséggel,
- kapjanak fix fizetést,
- előmenetelük rendjét jogszabály határozza meg,
- hivatali hatáskörük és jogkörük legyen személyüktől elválasztott, azok a beosztásukhoz tartozzanak,
- szigorú és egységes hivatali fegyelem és ellenőrzés alatt álljanak.<sup>6</sup>

Bibó István<sup>7</sup> a *közhivatalnokkal szemben három követelményt tart fontosnak*:

- a *szolgálatszerűséget*, vagyis az ügyintézés belső szabályainak ismeretét és követését, a hivatal közfeladatainak ismeretét és vállalását,
- a *szakszerűséget*, a szakigazgatáshoz szükséges szakmai ismeretek, gondolkodásmód és cselekvési készség birtoklását,
- a *jogszerűséget*, a hivatali tevékenység jogi rendjének elsajátítását, és annak alkalmazását a konkrét jogesetekre.<sup>8</sup>

A modern társadalomban egyre nő azon tevékenységek száma, amelyek nem tarthatók meg sem a civil szférában, sem a gazdasági vállalkozások keretei között. Részben azért nem, mert az általuk előállított értékek elosztása nem a piaci mechanizmusokon keresztül történik, hanem részben azért is, mert olyan összefüggések keletkeznek, amelyek a szerződéses kapcsolatok mellett hatósági döntéseket is igényelnek. A közigazgatás mindezeket a szervezeteket befogadja.

## 7.2. Külső környezeti tényezők hatása a közszolgálati szervezetek működésére

### 7.2.1. A környezeti tényezők befolyásoló hatásai

A rendszerszemléletű felfogás szerint a szervezeti rendszerek önálló vizsgálat alá vonhatók, hiszen a szervezetük egyes alkotóelemei egymással kölcsönhatásban állnak, valóságban létező elemei és elvont kategóriái egységes működési rendben öltenek testet. A rendszerszemléletű megközelítés alapján a rendszert alkotó alrendszerek hasonlóképpen vizsgálhatók azzal a különbséggel, hogy a vizsgált alrendszeren kívüli más alrendszerek annak környezetét képezik.

<sup>5</sup> Max Weber (eredeti nevén Emil Maximilian Weber) (Erfurt, 1864. április 21. – München, 1920. június 14.) német közgazdász, szociológus.

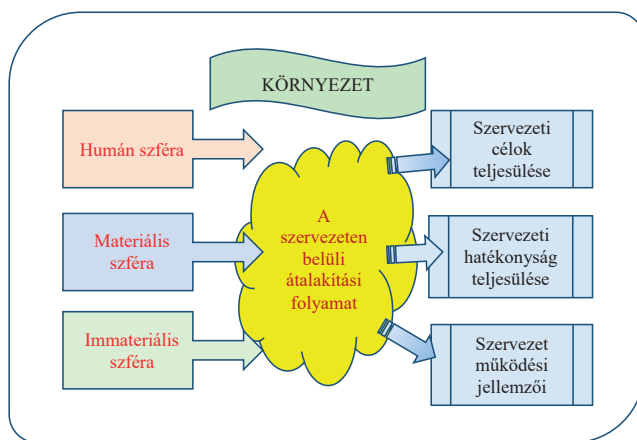
<sup>6</sup> WEBER, Max (1987): *Gazdaság és társadalom I.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 228.

<sup>7</sup> Bibó István (1911–1979) társadalomfilozófus, szociológus, politikus, az MTA tagja.

<sup>8</sup> Bibó István (1986): *Válogatott tanulmányok, I. kötet, Jogszerű közigazgatás.* Budapest, Magvető Kiadó. 281.

Az általános rendszermodell szerint a szervezet a *bemeneti oldalon kapott erőforrásokat* sajátos szervezeti rendben, a meglévő környezeti feltételek között, a számára meghatározott *működési célok és feladatok szerint a társadalom számára szükséges kimeneti értékekké alakítja át.*

A szervezeti rendszer befogadja és átalakítja mindazokat a humán értékeket, materiális, valamint immateriális javakat, amelyeket a szervezeti-működési célok eléréséhez rendelkezésére bocsátanak. A szervezet eredményessége a célok elérésének színvonalával, gazdasági mutatókkal, valamint egyéb szervezeti jellemzőkkel írható le.



46. ábra

*A szervezet és környezete (elvi vázlat)*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó –KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 98. alapján*

Ebből következik, hogy a *bemeneti oldalon szereplő tényezők mennyiségi és minőségi állapota meghatározó, ezen összetevők szervezetbe történő bekerülésük után egymással kölcsönhatásba lépnek. Ezt követően alapvetően a szervezeten belüli folyamatokon múlik, hogy milyen színvonalon történik meg a működési célokban meghatározottak teljesítése.* E miatt a szervezetben végbemenő átalakítási folyamat kialakítása elsődrendű vezetési feladat, amely nem nélkülözheti a szervezet belső működésének és a rendszer környezetének alapos ismeretét sem.

A közszolgálati szervezetek társadalmi szervezetek, amelyek kibernetikai szempontból vizsgálva a *nyílt rendszerekhez tartoznak, mivel erőforrásaikat a társadalmi környezetből veszik fel, és működésüknek hatásai is a társadalmat érik.*

A *szervezeten belüli alrendszerek különböző struktúrákat alkotnak.* Megfigyelhető a humán szféra sajátos rétegződése (munkaköri beosztások, különböző munkaköri címek), a materiális és immateriális szféra eredeti kategóriák szerinti megkülönböztetése (anyagcsoportok, informatikai rendszerek stb.). Ezen túlmenően kialakul az erőforrások területi és funkciók szerinti kezelésére alkalmas több szintű szervezeti rend, amely horizontális és vertikális síkon a szervezetek elkülönülését és lépcsőződését eredményezi.

A *természeti és társadalmi körülmények*, valamint azok aktuális állapotának bonyolult rendszere döntően *behatárolják a szervezetek működésének feltételeit, célját, feladatát, szervezetét, tevékenységének és vezetésének rendjét*, hiszen a szervezet valamely társadalmi szükséglet kielégítésére jön létre.

A *környezet több tényezőtől álló együttes*, melynek egyes összetevőit a szervezethez való viszony alapján osztályozhatjuk. *A közszolgálati szervezetek szervezeti céljainak és feladatainak meghatározásakor meghatározó jellegűnek tekintendő az előjáró államhatalmi, kormányzati és politikai környezet, míg a szervezeti és működési szempontból a társadalmi, gazdasági és természeti környezet játszik meghatározó szerepet.* A szervezetek rendeltetéséből adódóan (amely a köz szolgálat) ez a jellegzetesség valamennyi közszolgálati szervre hatással van.

A *szervezet eredményességét* a kimeneti oldalon a szervezeti célok teljesülése, a szervezeti hatékonyság teljesülése és a szervezet működési jellemzői minősítik. Mindezen jellemzőket a szervezet környezetéből (társadalom) származó visszajelzések alapján tudjuk lemérni.

## 7.2.2. A közszolgálati szervezetek kapcsolatainak főbb jellemzői<sup>9</sup>

Az országon belüli kapcsolatok:

- *Az előjáró irányító környezet.* Az, hogy az egyes közszolgálati szervet melyik tárca irányítási felelősségi körébe sorolják, a kormányzati struktúra, illetve a miniszterek közötti munkamegosztás alapján kerül meghatározásra. A miniszteri tárca irányításért felelős minisztere gyakorolja mindazokat a jogokat, amelyeket az alaptörvény, a sarkalatos törvények, vagy más jogszabályok határoztak meg.
- *Miniszteri tárcán belüli együttműködői környezet* alatt a minisztériumhoz tartozó azon szervezetek értendők, amelyekkel közösen megoldandó feladatokat a különböző törvények, a rendeletek és együttműködési megállapodások szabályoznak.
- *Más tárcákkal és miniszteriális szervekkel kialakított kapcsolatok* alatt a nem szakminisztériumhoz tartozó szervezetekkel megkötött együttműködési megállapodásokban, szándéknyilatkozatokban, munkakapcsolatokban foglaltak az irányadók.
- *Társadalmi kapcsolatok* alatt a különböző pártok, az önkormányzatok, az egyházak, a gazdálkodó szervezetek és intézmények, egyesületek, alapítványok, egyéb szervezetekkel kialakított kapcsolatok értendők.

A közszolgálati szervezet környezetének tekinthetők még az azokat közvetlenül irányító, együttműködő és a társadalmi kapcsolatok fenntartásában érdekelt szervek is. Mindezek a környezeti elemeken túl közvetett hatást gyakorol a közszolgálati szervezet működésére az egész társadalom gazdasági, szociális, morális, tudományos-technikai, kulturális állapota is.

<sup>9</sup> *Tanszegédlet a katasztrófavédelmi alparancsnoki állomány központi továbbképzéséhez* ([http://kok.katasztrofavedelem.hu/letoltes/document/document\\_143.pdf](http://kok.katasztrofavedelem.hu/letoltes/document/document_143.pdf)) 38–42 alapján, a szerző által átdolgozva.



### *A közszolgálati szervezetek országon kívüli kapcsolatai*

Az egyes államok közül elsősorban a szomszédos országokkal való kapcsolat a meghatározó. Ehhez kapcsolódik még a nemzetközi szervezetekkel kialakított viszonyrendszer is. A szervezet környezetébe beletartoznak még a szomszédos országok közszolgálati szerveivel kialakított kapcsolatok, amelyek az együttműködési megállapodásokon alapulnak. Mindezen tényezők együttesen alkotják a közszolgálati tevékenységnek a külső környezetét. Ezt a környezetet elsősorban a nemzetközi jogrend és a kormányzati politika alakítja, de a közszolgálati szervek egyre fejlődő nemzetközi kapcsolatai is aktívan formálják.

### **7.2.3. A közszolgálati szervezetek erőforrásai<sup>10</sup>**

A közszolgálati szervek szervezeteinek *bemeneti oldalát* a bürokratikus (nem érték előállító) szervezetek modellje szerint írhatjuk le. A szervezetek *humán elemeiket, materiális javaikat* a társadalomtól kapják, míg *immateriális forrásait* egyrészt a belső környezetként meghatározott szakmai irányító-felügyeleti környezetből, másrészt a külső környezetként tárgyalt folyamatok megfigyelése és szervezetek közötti információcsere révén kapja.

### *A közszolgálati szervek humán alrendszere*

A humán tényezőkhöz sorolhatjuk a különböző beosztásokra szakosodott, eltérő jogállású, a szervezet hierarchikus rendje szerint kialakított hatás- és jogkörökkel, feladatokkal rendelkező személyeket. Ezek a munkavállalók a munkavégzésük során egyéni és csoportos viselkedésükkel, magatartásukkal, motivációikkal, sajátos szervezeti kultúrát, kommunikációt és konfliktushelyzeteket alakítanak ki, ellátják a szervezeten belül kialakított funkciókat és gyakorolják a rájuk ruházott hatalmat. Mindezen elemek végrehajtásának minősége és szintje döntő módon meghatározza a szervezet működésének hatékonyságát.

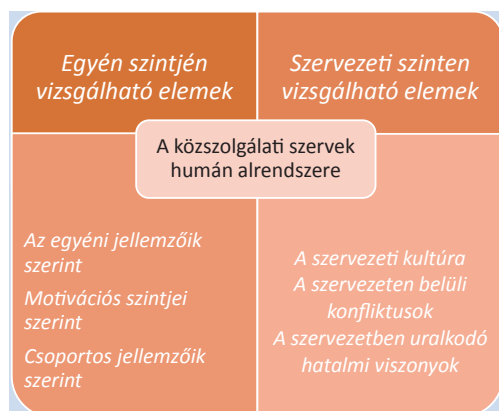
A szervezetben tanúsított magatartásuk alapján, az *egyén szintjén vizsgálható*:

- *az egyéni jellemzőik szerint*, amelyek személyiségük összetevői alapján környezeti kapcsolataikra, attitűdjeikre, tanulási képességeikre, szocializációs folyamataikra, az egyének személyes tulajdonságaira, valamint észlelési és ítéletalkotási képességeikre, egészségügyi, anyagi helyzetükre vonatkozhatnak;
- *motivációs szintjei szerint*, amelyek egyéni viselkedésük miértjére adnak választ a szükségleteik teljesülése, az elvárható, a méltányos magatartásformák felvétele, a célkitűzések teljesítése és a kapott vezetői megerősítések szempontjából;
- *csoportos jellemzőik szerint*, amelyek a közszolgálati szervek valamely szervezeti egységéhez, állománykategóriájához, szimpátia, illetve más alapokon létrejött alakzatához való tartozásnak a csoportszerveződési elv alapján létrejött viszonyára vonatkozik. Ezzel együtt a már létrejött társas kapcsolatok csoportdinamikai tulajdonságai alapján a beosztottak egymás és a vezetőik közötti viszonyaira utalnak.

<sup>10</sup> *Tanszegédlet a katasztrófavédelmi alparancsnoki állomány központi továbbképzéséhez* ([http://kok.katasztrofavedelem.hu/letoltes/document/document\\_143.pdf](http://kok.katasztrofavedelem.hu/letoltes/document/document_143.pdf)) 42–45 alapján, a szerző által átdolgozva.

*Szervezeti szinten vizsgálható:*

- A szervezeti kultúra, melyet a szervezeti hagyományok megőrzése és a szervezetre jellemző új kulturális értékek befogadása jellemez. Hagyományörző kulturális értékeknek tekinthetjük a történelmi hagyományok ápolását, a szervezeti jelképek és szimbólumok egy részének megtartását (például az egyenruhán viselt jelzések, állományjelző karjelzések, rendfokozatok), a szaknyelv egyes fogalmainak használatát (utalványozási bizonylat, mozgást gátló eszközök, önvédelmi fegyver). A szervezeti kultúra elemeinek tekinthetjük a szervezetek elnevezését (polgármesteri hivatal, igazgatóságok), ide tartoznak az új státuszok megnevezései (kormányablak ügyintéző, rendszergazda), és a szaknyelv, a szakmai zsargon új fogalmai. A szervezeti kultúrához sorolhatjuk a szervezethez tartozó különböző „rituálékát”, amelyek a szervezetekre jellemző sajátos szokásokban jelentkeznek (például: jelentések, jelentkezések rendje, tiszteletadás egyenruhában, a csapatzászló fogadása, kinevezések, előléptetések ceremóniája).
- A szervezeten belüli konfliktusok, amelyek a munkavégzés során a személyek között, valamint a szervezetek között alakulhatnak ki. A konfliktusok érzékelése és feloldása alapvetően a szervezeti vezetők feladata, de megoldásukban egyaránt érdekelt lehet a szervezet valamennyi tagja. A közzszolgálati szervezetekben a feladatok nagy száma, a szoros határidők, az ügyfelek és hivatalnok közötti kapcsolat és a szervezeti hierarchia miatt gyakran alakulnak ki ellentmondásos helyzetek.
- A szervezetben uralkodó hatalmi viszonyok alapvetően a vezetők jogán és hatáskörén alapulnak. Ez kiegészül még az egyes vezetők személyes tulajdonságaival, szakmai tudásával és egyéb jellemzőivel, például a kapcsolati tőkájével. Ugyancsak a vezetői hatalmat reprezentálják a szervezeti rend alapján kialakított pozíciókban gyakorolt jutalmazó, kényszerítő hatáskörök.



47. ábra

*A közzszolgálati szervek humán alrendszere*

Forrás: A szerző saját szerkesztése

### *A közszolgálati szervek materiális javai<sup>11</sup>*

A materiális javakhoz sorolhatjuk mindazokat a tárgyasult, anyagi természetű képződményeket, amelyeket a közszolgálati szervek szervezete a működési célok teljesítése, a hatékonyság és a sikeres működési jellemzők érdekében felhasznál.

Osztályozásuk fizikai jellemzőik és használati funkcióik alapján történhet.

- *Ingatlan javaknak* tekinthetjük azokat a közszolgálati szervek kizárólagos tulajdonába vagy tartós használatába (kezelői jogába) adott állami vagyontárgyat, illetve bérleményeket, amelyek a szervezet működéséhez szükségesek. Állaguk megváltoztatása nélkül nem mozdíthatók el, és használatuk, hasznosításuk jellege a tulajdonos hozzájárulása nélkül nem módosítható. E csoportba sorolhatjuk azokat a földterületeket, épületeket, építményeket, ahol a szervezetek elhelyezést nyertek (hivatalok, laktanyák, irodaházak, raktárak stb.) és a műszaki-technikai berendezések kerültek telepítésre (számítógépes központok, lőterek, gyakorló pályák stb.).
- *Ingó javaknak* tekinthetjük mindazon anyagokat, tárgyakat, technikai eszközöket, berendezéseket, amelyek állaguk megváltoztatása nélkül elmozdíthatóak. Ezen anyagi javak a közszolgálati szervezetek tulajdonában (tartós használatában) vannak, a szervezet működése során felhasználásra, illetve alkalmazásra kerülnek.
  - *Anyagnak tekinthetjük* a feladatok végrehajtásához szükséges, a rendszeres felhasználás miatt folyamatos ellátást, utánpótlást és készletezést igénylő ipari és mezőgazdasági termékekből álló fogyóeszközöket (energiahordozók, különböző készletek).
  - *A tárgyak körébe sorolhatjuk* a közszolgálati szervezetek állományának elhelyezését, ellátását, felszerelését biztosító, általában ipari úton előállított használati cikkeket (írásasztal, útlevelező táskák stb.).
  - *Technikai eszközöknek tekinthetjük* az önálló működési funkcióval nem rendelkező, a közszolgálati tevékenység során alkalmazott, különböző műszaki színvonalon kidolgozott szerkezeteket, (fegyver, távcső, bilincs, nagyító stb.).
  - *Technikai berendezésekhez tartoznak* az önálló működési funkcióval rendelkező felszerelések, szerkezetek és több célra felhasználható technikai eszközökből összeállított eszközcsoportok (számítógépes központ és hálózat, riasztó és okmányvizsgáló berendezés stb.).
- *Energiát* használunk fel a humán szféra munkafeltételének biztosításához, az ingatlan és egyéb vagyontárgyak működtetéséhez, átalakításához, állaguk megóvásához, illetve új értékek előállításához.

*Az élő szervezetek kategóriájához* a szervezetek tulajdonát képező állatokat és növényeket sorolhatjuk (szolgálati lovak, szolgálati kutyák, növények stb.).

A közszolgálati szervek immateriális javai:

- *Az információs javakhoz tartoznak* mindazok az adatok, értesülések, hírek, amelyek a szervezet működése szempontjából értékesek, és befolyásolhatják annak működését.

<sup>11</sup> Tanszékület a katasztrófavédelmi alparancsnoki állomány központi továbbképzéséhez ([http://kok.katasztrofavedelem.hu/letoltes/document/document\\_143.pdf](http://kok.katasztrofavedelem.hu/letoltes/document/document_143.pdf)) 44. alapján, a szerző által átdolgozva.

dését. A rendszer vizsgálata során különválasztjuk a környezeti forrásokból származó külső és a szervezet működése során keletkezett belső szervezeti információk körét. Az információk tehát egyaránt származhatnak külső és a belső forrásokból és környezetből.

- *A belső környezetből származó információk* elsősorban a működési célokat, feladatokat, követelményeket és elvárásokat hordozó információkat szolgáltatják, amelyeket a jogi szabályozás eszközei (törvények, rendeletek, utasítások, parancsok, az operatív irányítás egyéb eszközei stb.) közvetítenek, valamint ide sorolhatók az állami és társadalmi szervezetek közötti együttműködésből, közös cselekvésekből származó információk is. Közös jellemzőik, hogy a *szervezet számára könnyen hozzáférhetőek*, megszerzésük nem igényel különleges erőfeszítéseket, sőt *aktívan és közvetlenül befolyásolják a szervezet működését*.
- *A külső környezetben zajló folyamatok* általában a közszolgálati szervek szervezeteinek tudtán kívül zajlanak, éppen ezért a róluk szóló *információk megszerzése erőfeszítéseket igényel*. Ezeknek egy része a passzív információk közé sorolható, mivel a források nem kezdeményezők. Ezen külső szervezetek tevékenységük során az *információt eltitkolják, vagy különböző eszközökkel és módszerekkel védik azokat* (például a bűnözők feltöltő kártyás mobiltelefont használnak, azt gyakran cserélik), vagy esetleg megtéveszteni próbálják az információ megszerzésére törekvő szervezeteinket (például: hamis bizonylatok, számlák, könyvelés stb.).
- *A szellemi javak körébe tartoznak a szakmai feladatok ellátásához kapcsolódó szakmai tudás, elméletek és elvek, a gyakorlati tapasztalatok, tudományos eredmények, valamint mindazon ismeretek, jártasságok és készségek, amelyekkel a személyi állomány a szakmai feladatai ellátásához rendelkezik*. Ide sorolhatók azok az érzelmi kötődések is, amelyek az állományt a szervezethez kötik, teljesítő képességüket valamilyen irányba motiválják.
- *A pénzügyi eszközök az immateriális javak különleges formáját alkotják*. A pénz sajátos értékmérő funkciója révén lehetőség van a humán és materiális szféra működtetésével járó költségek kifejezésére.

#### 7.2.4. A közszolgálati szervezetek kimeneti értékei

A közszolgálati szervezetekben létrejövő átalakítási folyamat során a szervezet *feldolgozza a „bemeneti oldalon” a szervezetbe jutó humán, materiális és immateriális szféra által közvetített erőforrásokat*, valamint a környezet hatásait. A „kimeneti oldalon” pedig megjelenik a *szervezeti eredményesség, amely a szervezeti célok teljesülésében, a szervezeti hatékonyságban, valamint a szervezet működési jellemzőiben mérhető*.

### 7.3. A közszolgálati szervezetek vezetési, irányítási rendszere és funkcióik

A közszolgálati szervezetek sajátos vezetési rendszerrel rendelkeznek, amely alapján a szervezetekben megtalálható vezető szervek belső kapcsolat- és viszonyrendszerét értjük. A szervezetek vezetői mindezeket figyelembe véve meghozzák a döntéseket, kidolgozzák és kiadják az alárendeltek számára a végrehajtandó feladatokat, biztosítják a végrehajtás feltételeit, ellenőrzik és értékelik azokat. A vezetési rendszer közvetlen behatást gyakorol a szervezet működésére.

*A közszolgálati szervezetek irányítási rendszere a különböző szintű vezető szervek azon kapcsolat- és viszonyrendszere, amely biztosítja a magasabb szintű vezetői döntések és feladatok alsóbb szinten történő végrehajtását.* A szervezetek által végrehajtandó feladatok rendszere a szervezetek nagyságrendje által meghatározott, a közszolgálati szervezeteknél az irányítási rendszer közvetlenül hat a vezetettek tevékenységére.

#### 7.3.1. A közszolgálati szervezetek funkciói

A közszolgálati szervezetek – a mindenkori a társadalmi igényeknek megfelelően – a környezetük változásaival együtt fejlődnek, átalakulnak vagy megszűnnek.

Tevékenységük során általános és közös tulajdonságaik a következők:

*Mint minden szervezetet, úgy a közszolgálati szervezeteket is társadalmi igények hívják életre, s addig maradnak meg, amíg ezen igények fennállnak, illetve míg a szervezetek képesek ezeket kielégíteni.*

- A szervezeteket a társadalmi szükségletek kielégítésének szükséglete tartja életben. Minden szervezet, amely célorientáltan működik, tevékenységével arra törekszik, hogy kielégítse az általa megcélzott társadalmi igényt, és eleget tegyen annak teljesítésére.

*A közszolgálati szervezetek működésének célja a fennmaradásra, hegemóniára való törekvés, amely a legtöbb szervezet alapvető sajátosságát képezi.*

- A közszolgálati szervezetek speciális helyzetben vannak, mert tevékenységük során a társadalom tagjaival és más szervezetekkel együtt kell működniük a közös társadalmi szükségletek kielégítése céljából. A társadalmi folyamatok azonban időnként magukkal vonják a közszolgálati szervezetek átrendeződését. Ezen közszolgálati szervek esetében nagyon fontos tényező a politikamentesség deklarálása, amely a választási ciklusoktól függetlenül biztosítja e szervek szakmaiságának töretlenségét.

*Minden közszolgálati szervezet célja a fejlődés, a szervezet által működtetett tevékenységrendszer modernizálása, a folyamatok tökéletesítése.*

- A közszolgálati szervezetek hatékony működésének célja, a minél kevesebb energiáráfordítással végzett, de minél hatékonyabb munkavégzés. A tevékenységrendszer modernizálása, a kor technikai színvonalának megfelelő eszközök és eljárások alkalmazása a közszolgálati szervezetek egyik fontos feladata. Ezáltal jelentős erő

és eszköz takarítható meg, javulhat a szervezetek hatékonysága, így növekszik a társadalmi hasznosságuk.

*A hierarchikus szervezeti felépítés és az irányítási rendszer – a fegyveres szerveknél a feltétlen engedelmség követelménye –, a modern szervezéseméleti megoldások sajátos jelleget adnak az egyes közszolgálati szervezetek vezetésének (speciálisan a honvédségi és rendészeti szervezeteknek).*

- A közszolgálati szervezetek szervezeti felépítése, valamint az irányítási rendszere speciális, hiszen a végrehajtott feladatok rendkívül szerteágazók. A szervezeti érdek és az egyéni érdekelttség összhangja fontos tényező, hiszen a szervezet sikeres működése alapvetően a szervezet (vezetése) és a munkavállalók közötti kooperáción alapul. Jellemző a rendszer sajátos működésére, hogy a fegyveres szerveknél végrehajtott tevékenység esetenként életveszélyhelyzetben történik, amelyet megfelelő felkészítéssel, felszereléssel, illetmény- és pótlékolási rendszerrel lehet, és a törvény által meghatározott módon kell kompenzálni.

*A közszolgálati szervezet működése alárendelt a szervezet céljainak.*

- Korábban már volt róla szó, hogy a közszolgálati szervezetek létrehozásának és működtetésének célja a közösség szolgálata. A szervezetek működésével kapcsolatos minden tényező ezen igények teljesítésnek van alárendelve. A szervezetekben alkalmazott eljárások, tevékenységrendszerek, módszerek, eszközök mind-mind alárendeltek a szervezet céljainak.

*A szervezet menedzsmentjének időről-időre meg kell újulnia, új célokat kell kitűznie.*

- A szervezetek életében időről-időre szükséges a megújulás, amely biztosítja a magasabb szintre való fejlődést (változásmenedzsment). A modern közszolgálati menedzsment célja a szervezet és a szervezet tagjai által felvázolt közös céloknak a megvalósítása olyan stratégiák és módszerek segítségével, amelyek lehetőséget adnak az új módszerek bevezetésére, a teljesítmény állandó fokozására és ellenőrzésére, valamint az új követelményekhez való folyamatos alkalmazkodásra. Fontos a szervezeti (ágazati) stratégia megalkotása és annak taktikai és operatív tervekre történő lebontása, majd megvalósítása.

*A szervezet tagjainak munkamegosztása, a szervezet stabil struktúrája.*

- A jól működő közszolgálati szervezetekben a hatásköri és illetékességi szabályok következetes érvényre juttatásával minden szervezeti egység és szint hozzájárul az adott szervezet eredményességéhez, teljesítve a társadalmi szükséglet kielégítését.
- A célszerűen létrehozott és hatékonyan működő szervezeti struktúra szintén hozzájárul a szervezet sikereihez. A fegyveres és rendészeti szervezetek többségében alkalmazott funkcionális (de esetenként eltérő) szervezeti felépítés biztosítja a szakmai hozzáértést és a feladatok szakszerű végrehajtását.

*A szervezetnek belső szabályrendszere van, amelyet betart.*

- A közszolgálati szervezetek belső szabályrendszere és annak betartása biztosítja a szervezetek rendeltetésszerű működését (SZMSZ, ügyrend, munkaköri leírások,

a sajátos szervezeti kultúra). A szabályzók pontos és következetes betartása és betartatása megkönnyíti és egyértelművé teszi a szervezet tagjainak és egyes elemeinek viszonyrendszerét.

### **7.3.2. A szervezetek belső adottságai és befolyásoló szerepük a vezetésre, a működésre**

#### *Belső (szervezeti-működési) célok*

A szervezeteket alkotó egyének azért kapcsolódnak a szervezetekhez, mert azoktól a saját céljaik megvalósítását remélik. A szervezet a társadalmi szükségletek kielégítése mellett saját tagjai érdekérvényesítésének is a színtere.

Az egyén azzal, hogy belép egy szervezetbe, ott nemcsak a társadalom, hanem önmaga javára is kamatoztatni akarja képességeit. Hogy ezt megtehesse, ahhoz a szervezet segíti hozzá. *(Ezért járunk iskolákba, vállalunk munkát, csatlakozunk egyesületekhez és más szervezetek, körökhöz, klubokhoz. Mind-mind az egyéni célok érvényesítésének lehetőségét hordozzák.)*

Az adott szervezet tagjainak alapvetően a saját céljai jelennek meg, és azok jutnak kifejezésre a szervezet belső működési céljaiban. Ilyen belső célként fogalmazható meg például a társadalmi elismertség, befolyás, a nyereséges működés stb. Ezek a dolgok áttételesen a szervezet valamennyi tagja érdekeit szolgálják, – hiszen például a vállalati nyereségből mindenki részesül – megvalósításuk sokféle konkrét működési célon keresztül lehetséges.<sup>12</sup>

A szervezet egyes tagjainak nem egyformák a lehetőségei a szervezeti folyamatok befolyásolásában, de egy részüknek széles lehetőséget ad a saját egyéni céljai megvalósításához. Lehet valaki vezető is, de egyszerű tag is. Ez elsősorban tőle és a körülményektől függ (például: valaki a néptánc klub tagja – nem szól be a klub vezetésébe, de szeret eljárni táncolni, mert szeretne új táncokat megtanulni, vagy esetleg terve az együttessel külföldi fellépésekre utazni).

#### *Szervezeti célhierarchia*

*A szervezetek és szervezeti egységek konkrét céljainak megfogalmazása mindig vezetői tevékenység, esetenként persze ebbe bevonódhatnak a szervezet tagjai is. A külső és belső körülmények és a szervezeti célok együtt határozzák meg a szervezet működésének és lehetséges változásának irányait.*

#### *A szervezeteket a tagok kooperatív munkamegosztása jellemzi*

A szervezet lényegéhez tartozik, hogy benne együttműködő, kooperatív kapcsolatban lévő egyének tevékenykednek. A szervezet segíti az egyént céljai érvényesítésében, a társadalom

<sup>12</sup> PATYI András – TÉGLÁSI András (2013): *Államtan és a magyar állam szervezete. Közös modul*. Budapest, NKE.

pedig ebben az esetben nem az egyén teljesítményét, hanem az egész szervezet működésének eredményességét igényli és értékeli.

#### *A munkamegosztás technikai vetülete*

A modern szervezetekben az együttműködés, bonyolult munkamegosztás körülményei között valósul meg. Az egyes emberek, vagy egyes csoportok nem ugyanazt a tevékenységet, hanem a közös tevékenységnek egy speciális, meghatározott részét végzik. A szakosodás a szervezet által végzett tevékenységi folyamatok technológiájához igazodik. *Egyik ember munkája a másikéra épül, és az egyik ember munkája feltételezi a másikat.* Az emberek a szervezetben zajló tevékenységi folyamat (társadalmi szükséglet kielégítő folyamat) különböző fázisaiba kapcsolódnak be saját tevékenységükkel. *Egymásra utaltak, csak a szervezet részeként képesek saját tevékenységüket elvégezni, ezáltal saját céljaikat megvalósítani.*

#### *A munkamegosztás társadalmi vetülete*

A szervezetben zajló tevékenységi folyamatok nemcsak technikai, technológiai jellegű kapcsolatokat igényelnek, hanem a munkamegosztásnak egy másik, úgynevezett társadalmi vetülete is megfigyelhető. *A vezetők és beosztottak viszonya is felfogható úgy, mint sajátos munkamegosztás.* Más tevékenységre szakosodik a vezető, és másra a beosztott. Ez is szükséges a társadalom számára elfogadható eredmény létrehozásához. A munkamegosztásnak ez az értelmezése (társadalmi vetülete) leginkább abban különbözik a munkamegosztás technikai vetületétől, hogy nem tisztán egyenrangú partneri viszony áll fenn vezető és beosztott között, mint általában a különböző munkafajták és szakmák között, hanem *alá- és fölérendeltség, amely hatalmi konstrukciókkal van alátámasztva.*

#### *A szervezet viszonylag stabil belső struktúrával rendelkezik*

A szervezet hierarchikus felépítésű, a benne résztvevő emberek szervezeti egységeket alkotnak, más és más szervezeti egységhez kapcsolódnak. A szervezet struktúrája a benne kialakított – s így viszonylag tartósan létező – szervezeti egységeket, és azok egymáshoz való viszonyát, kapcsolatait jelenti. Ezek a rendezett kapcsolatok (alá-, fölé- és mellérendeltségi viszonyok, valamint a kapcsolattartás szabályai) ugyancsak viszonylag tartós jellemzői az egyes szervezeteknek. A szervezeti felépítés, a szervezeti egységek és azok kapcsolatai, vagyis a struktúra alapján különböző szervezettípusokat (szervezeti formákat, konfigurációkat) definiálhatunk. Ezek a szervezeti formák lényegében a szervezet belső felépítése és a vezetési (irányítási) lánc alapján létrehozott szervezeti struktúramodellek.



### *A szervezetnek saját belső szabályrendszere van, amit betart(tat)*

Minden szervezet rendelkezik saját belső szabályrendszerrel, amely leírja a szervezeti belső koordináció<sup>13</sup> szabályait, tisztázza az alá- és fölérendeltségi, valamint mellérendeltségi viszonyokat, hatás- és felelősségi köröket, kapcsolatformákat stb. A belső szabályok egy része írásban (például működési szabályzatban, ügyrendben) rögzített, más része szokásokon alapuló íratlan vagy hallgatólagos szabályt jelent. A belső szabályrendszer kötelező érvényű, azt a szervezet betarttatja, esetleges megsértését pedig szankcionálja.

### *A szervezet társadalmi típusú rendszerként fogható fel*

A rendszerelmélet<sup>14</sup> fogalomhasználatával élve a szervezet egy olyan társadalmi típusú rendszer,<sup>15</sup> amelynek viszonylag stabil váza, struktúrája van. Így különböztethető meg más társadalmi típusú rendszerektől, például eszmeáramlatoktól, mozgalmaktól stb. Mint társadalmi típusú rendszer, magán viseli a természetes és mesterséges rendszerek<sup>16</sup> jegyeit is.

A szervezet lényege kettős: egyrészt megragadható *mechanikus felfogásban* mint mesterséges és élettelen rendszer. Ez belső felépítését és *struktúráját* érinti. Másrészt pedig *organikus felfogásban* is értelmezhető mint társadalmi képződmény, amely tulajdonságaiban a természetes és élő rendszerek bonyolultságát és kimeríthetlenségét hordozza. Ehhez a képhez a *szervezeti kultúra*<sup>17</sup> fogalma is szorosan kapcsolódik.

### **7.3.3. A szervezetek fajtái<sup>18</sup>**

A társadalmi, gazdasági és politikai élet minden területén, számtalan konkrét megjelenési formában működnek szervezetek. Sokféleségük a jogi szabályozásban, elnevezésükben is megmutatkozik, de számos más csoportosításuk is elképzelhető. *A továbbiakban elméleti alapon a vállalkozási (piaci), a hivatali és az öntevékeny szervezetek csoportját különböztetjük meg.*

<sup>13</sup> Koordináció: összhangteremtés (a részfolyamatok, részegységek tevékenysége, célok és eszközök, tevékenységi folyamat elemeinek összehangolása).

<sup>14</sup> Rendszerelmélet: A világot rendszerként felfogó gondolkodás tudománya. Önálló tudományként a 20. sz. második felében jött létre. Alap kategóriája a rendszer, amelynek mint absztrakt jelenségnek a sajátosságait igyekszik feltárni (rendszer-modellek, tipizálás, alrendszerekre felbontás, működési törvényszerűségek). Elemzi a természetes rendszereket, leírja azok általános ismérveit.

<sup>15</sup> Társadalmi típusú (szupraorganikus) rendszer: a társadalomra, mint sajátos képződményre vonatkozatható rendszer-fogalom. Az emberi együttéléssel kapcsolatos jelenségek, cselekvések rendszere.

<sup>16</sup> Természetes és mesterséges rendszerek: a rendszerek csoportosítása a létrejöttük szerint. A mesterséges rendszer tudatosan, emberi beavatkozással jön létre, a természetes pedig nem.

<sup>17</sup> Szervezeti kultúra: több meghatározás él. Közös értékek, hiedelmek, érzelmi beállítódás, hagyományok, rituálék, technikai-tárgyi belső környezet, külső megjelenés, szakmai zsargon, vezetési stílus, konfliktusok jellege és szokásos megoldási módjuk stb. A szervezeti kultúra a társadalmi kultúrából, a szakmai kultúrából és a közös tapasztalatokból származtatható. Az írott szabályokon túl is befolyásolja a szervezet tagjainak viselkedését.

<sup>18</sup> CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezélmélet*. Budapest, Nemzeti Közsolgálati Egyetem 108. alapján, a szerző által átdolgozva.

- *Piaci (vállalkozási) típusú szervezeteknek* tekintjük azokat a szervezeteket, amelyek produktumai piaci, adás-vételi csere útján jutnak el a felhasználókhoz, s így válnak valóban képessé társadalmi szükséglet kielégítésre. Ez a fajta szükségletkielégítés a fogyasztó autonóm döntésének eredménye. Saját belátása szerint megveszi (vagy nem) a terméket, saját preferenciája szerint választ a helyettesíthetők közül. Ezek a vállalkozási típusú szervezetek jellemzően piaci kapcsolatokon keresztül kötődnek a társadalmi szükséglet kielégítéshez. *A társadalmi szükségletek* ebben az esetben *jellemzően individuális módon elégülnek ki*. A társadalmi csere adás-vételi formája érvényesül.
- *A hivatali típusú szervezetek* jellemzően olyan társadalmi szükségleteket elégítenek ki, amelyeket nem lehet, vagy nem észszerű individuális módon kielégíteni. (Például honvédelem, közbiztonság, katasztrófa elhárítás, közoktatás stb.) A szükséglet kielégítése ebben az esetben az adott szükséglet társadalmi szintű megfogalmazását követő társadalmi döntéssel, illetve társadalmi döntések sorozatának eredményeképpen valósul meg. *A szükséglet kielégítésének módja kollektív*. A személy egyénileg nem, csak a társadalom tagjaként dönthet (meghatározott társadalmi-politikai mechanizmusokon keresztül) az ilyen szükségletek kielégítéséről, illetve a kielégítés szintjéről. A társadalmi integráció (a csere), az újraelosztáson keresztül valósul meg. Az újraelosztás legfőbb eszköze az állami költségvetés.
- *Az öntevékeny szervezetek csoportjába* azokat soroljuk, amelyek működése társadalmi szempontból ugyancsak nagyon fontos lehet, mégis elsősorban a bennük résztvevő, *hozzájuk kapcsolódó emberek társadalmi aktivitását fejezik ki*. Az öntevékeny szervezetek tagjai önmaguk és egymás számára, vagy egyenesen a társadalom számára közvetlenül hasznosak. Ilyenek lehetnek a vallási szervezetek, szakszervezetek és más érdekképviselői szervezetek, jótékonyági szervezetek stb. *Az ezeken a szervezeteken keresztül megvalósuló társadalmi integráció leginkább a kölcsönösségen alapuló cserével hozható összefüggésbe*.

A fent definiált szervezetcsoportoknál a társadalmi szükséglet kielégítésének három, egymástól jól megkülönböztethető módja válik láthatóvá: az individuális mód a piaci adás-vételen, a kollektív mód a társadalmi újraelosztáson és az öntevékeny mód a kölcsönösségen keresztül valósul meg.

Ez a csoportosítás alapvetően nem a működési területek, működési forma, vagy a jogi szabályozás szerint történt.

Az osztályozás szempontja a következőkben a *szükséglet kielégítési módja* lesz. Kizárólag aszerint különböztetjük meg a szervezeteket, hogy a társadalmi szükségletek milyen módon elégülnek ki tevékenységük következtében.

A társadalmi szükséglet kielégítésének módja lényegében azt jelenti, hogy hogyan, milyen technikával jutnak hozzá a társadalom tagjai a szükségletkielégítés tárgyához, azokhoz a termékekhez, amelyeket a szervezetek létrehozhatnak.

A társadalmi szükségletek között – mint azt már említettük – nem tehetünk különbséget fontosságuk alapján. A társadalom kiegyensúlyozott, normális működése mellett így aztán ilyen szempontú megkülönböztetés nem állja meg a helyét.

A modern vezetésemélet szempontjából azonban mégis *kiemelhetünk* a háromból *kettőt*, amelyekkel alaposabban kell foglalkoznunk. Ezek a *piaci (vállalkozási) típusú és a hivatali típusú szervezetek*.

Mindkét szervezetsoporra igaz, hogy klasszikus formájukban jellegzetesen bürokratikusak. Formalizáltak, írott belső szabályaik vannak, egyértelmű és szigorú alá-fölérendeltség alapján épülnek fel, és általában szaktevékenységet folytatnak. A szervezeten belüli feladatok és a szervezeten kívüli élet élesen elkülönül.

Mint tudjuk, a modern vezetés- és szervezésemélet a piaci szektorban, a profitkénszernek alárendelt vállalkozási szervezetekben született, s ma is e szektor az, ami élen jár a legújabb tudományos eredmények kipróbálásában, a legkorszerűbb vezetési módszerek alkalmazásában. A hivatali szervezetek pedig hosszabb távon követik, adaptálják és alkalmazzák a piaci szférában bevált módszereket, amennyiben ez lehetséges.

Mindkét szférában *központi kérdés a működés határfoka, a szervezet hatékonysága*. De míg a piaci szférában a hatékonyság mindennapos kényszerként jelentkezik, a hivatali szektor működésével inkább hosszabb távon, perspektívában ronthatja vagy javíthatja a társadalmi-gazdasági állapotokat. Tartós lemaradása éppúgy megjelenik a piac romló teljesítményeiben, mint színvonalas, hatékony működése annak szárnyalásában. Különös figyelmet kell fordítanunk a hivatali szervezetekre azért is, mert a rendészet és rendészeti igazgatás területén – ami a mi szűkebb szakterületünket jelenti – jelentős számban vannak jelen a hivatali jellegű szervezetek.

A szervezeteknek többféle csoportosítása ismert, megkülönböztethetők egymástól például céljaik és feladataik alapján is. A különböző szervezetek típusba sorolása lehetővé teszi, hogy az egyazon csoportba sorolt szervezetek általános jellemzőit megállapítva, megkülönböztessük azokat más típusú szervezetektől.

Tény, hogy a szervezetek jelentős része többfajta besorolás szerint is osztályozható. Például a szervezetek fő céljaik alapján feloszthatók: gazdasági, kereskedelmi, kulturális, egészségügyi, oktatási, védelmi (hadsereg, rendőrség, nemzetbiztonsági szolgálatok stb.), közszolgálati, politikai, vallási és más szervezetekre.

#### 7.3.4. A szervezetek vezetési módszerei és eszközei

A kitűzött célok elérése érdekében kialakított, összefüggő eljárásokat *vezetési módszereknek* nevezzük. Azokat az anyagi és szellemi dolgokat, jelenségeket, amelyeket a vezetők az eljárásaik során igénybe vesznek a munka eredményesebbé, illetve hatékonyabbá tételében, *vezetési eszközöknek* nevezzük.

A vezetés módszerei („hogyan”) és eszközei („mivel”) folyamatosan és kölcsönösen hatnak egymásra, éppen úgy, mint a kitűzött célokra és az azok teljesítése érdekében végzett munkafeladatokra. Elkülönítésük inkább csak didaktikai szempontból, elméletileg indokolt, azok a vezetési folyamat során, a bonyolult kölcsönhatások eredményeként nem különülnek el élesen egymástól.

Azokat a vezetési módszereket, amelyek a vezetés minden területén és minden szintjén alkalmazhatók, *általános módszereknek*, azokat pedig amelyek nem alkalmazhatók a vezetés bármely területén és szintjén, *speciális módszereknek* nevezzük.

A továbbiakban a vezetés általános módszerei közül a gazdasági, a politikai és a jogi, adminisztratív módszerekről lesz szó.

- *A gazdasági módszerek* alkalmazásának fő területe, a gazdasági szervezetek vezetése. Az alapvető vonzerő az anyagi érdekelttség, a munka eredményessé tétele érdekében az anyagi motiváció meghatározó jellege.
- *A politikai módszerek* a politikai szervezetek vezetésének fő módszerei; formája: az eszmei (ideológiai), politikai meggyőző munka.
- *A jogi, adminisztratív módszerek* a gyakoriság tekintetében a rendvédelmi és honvédelmi szervezetekben első helyen állnak. A mindenkori szolgálati szabályzatok pontosan előírják, milyen helyzetben, mit és hogyan kell tenni. Ezt be kell tartani és tarttatni. E módszerek szoros kapcsolatban vannak a vezetői hatalommal. A vezető nemcsak meggyőz, anyagilag ösztönöz, hanem az ő joga és kötelessége utasítani és fegyelmezni is.

A *vezetés speciális módszereit*, mivel rendkívül sokfélék, csoportosítani a meghatározó körülményeik alapján lehet, ezért tételes felsorolásuk szinte lehetetlen. Jelentősen különböznek hatékonyságukat illetően attól függően, hogy milyen területen, milyen szinten, vagy melyik vezetési funkcióval kapcsolatban valósul meg a vezetés.

Lehet egy bizonyos vezetési módszer, például a testületi döntés hatékony a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Szenátusának működésében, de ez a módszer hátrányos és ezért helytelen lenne a rendészeti, honvédelmi szervezetek vezetésében.

Hasonló a helyzet a vezetés különböző szintjeit vizsgálva. Más módon kell a szakmai és vezetési feladatokat megoldani a vezetés felső szintjén, ahol áttéteken keresztül történik a végrehajtás irányítása, mint az alsó szintű, a vezetettekkel közvetlen kapcsolatban lévők esetében.

A különböző vezetési funkciókhoz kapcsolódó módszerek is változatosak. Ami jól használható módszer a döntés előkészítésekor, az nem feltétlenül alkalmas módszer a végrehajtás során. A döntés meghozatala és elhangzása előtt lehet helye a vitának, sőt, számos szituációban ez a módszer kívánatos, viszont a meghozott és kihirdetett (ismertetett) vezetői döntést követően ez kifejezetten hátrányos lehet.

A speciális vezetési módszerek kialakítása, alkalmazása a vezetett szervezet és a megoldásra váró feladatok konkrét és alapos ismeretét feltételezi. Egyedi problémák megoldásához sajátos módszerek kellenek. Míg az általános módszerek könyvekből is megtanulhatók, addig a speciális módszerek eredményes használata alapvetően a vezető felkészültségétől, vezetői gyakorlatától, habitusától és kreativitásától függ.

### 7.3.5. A szervezetek osztályozása, típusba sorolása a hasznosság alapján

A rendszerszemléletű megközelítést alapul véve és elfogadva minden szervezet (rendszer) kölcsönhatásban van tágabb környezetével, a társadalommal, valamint szűkebb környezetében a társadalom más szervezeteivel.

Ahhoz, hogy szervezetként fennmaradhasson, valamilyen hasznos funkciót kell betöltenie, valamilyen reális társadalmi szükségletet kell kielégítenie. Aszerint, hogy *a szervezetek elsősorban kinek a számára hasznosak, a szervezetek négy típusa határozható meg* (lásd a tananyag 5.1.1. fejezetét):

- *kölcsönösen előnyös társulások* (például szakszervezetek, politikai pártok, vallási szervezetek); a szervezet tagjai számára közel egyaránt hasznosak;
- *üzleti érdekeltségek* (például gyárak, áruházak, pénzüzetek); főként a tulajdonosok és a menedzserek számára hoznak létre hasznot, profitot;
- *szolgáltató szervezetek* (például kórházak, iskolák); az ügyfelek számára hasznosak;
- *közösségi szervezetek* (például rendőrség, tűzoltóság), amelyek a társadalom egészének hasznosak, mindannyiunk érdekeit szolgálják.

*A közszolgálati szervezetek mint közösségi szervezetek kerülhetnek besorolásra mint a társadalom egészének érdekét szolgáló szervezetek (rendszerek).*

Ezek alapján a szervezetek:

- Elsődlegesen *erőszakra épülő struktúrák* (például börtönök, zárt elmeógyógyintézetek); az erőszak a szervezeti rendszer alapja, rendező elve.
- Elsődlegesen *morális, normatív tekintélyre épülő struktúrák*. Elsősorban a szervezeti tagság, a státusz és a belső értékek adják a szervezeti rendszer rendező elvét. Ilyenek, például a vallási, az ideológiai alapú politikai szervezetek, a szociális és a karitatív szervezetek.
- Elsődlegesen *utilitárius (haszonelvű), jogi tekintélyre épülő struktúrák*. Elsősorban a gazdasági jutalmazás a szervezeti rendszer rendező elve. Ilyenek például az ipar, a mezőgazdaság, az üzleti élet, valamint „békeidőszakban” a katonai és rendészeti szervezetek.
- „A normatív erőszakra” épülő, *vegyes struktúrák* jellemzik általában például a rendészeti egységeket bevetés során, valamint a harcoló katonai egységeket.

### **7.3.6. A szervezeti formák alakítását meghatározó tényezők a közszféra szervezeteiben**

*A vezetés és irányítás rendje, szervezeti struktúrák*

A közszolgálati szervek irányítási rendszerén a különböző szintű vezetőszervek azon kapcsolat és viszonyrendszerét értjük, amely biztosítja a magasabb szinten hozott vezetői döntések által kimunkált feladatok alsóbb szinteken történő végrehajtását.

A közszolgálati szervek *vezetési rendjén* a vezető szervek belső kapcsolatát és viszonyát értjük, amelynek alapján előkészítik és meghozzák a vezetői döntéseket, valamint kidolgozzák és kiadják az alárendelt szakmai szervek számára a szükséges feladatokat, és biztosítják a szakmai feladatok végrehajtását.

A hatáskörök és a hozzájuk tartozó felelősségi körök a szervezeti egységek vezetőinek jogosultságai és kötelezettségei. Ezek elsősorban a döntési és utasítási jogokat és a hozzájuk tartozó felelősséget jelentik.

*Hatáskör:* egy adott szerv vagy személy intézkedési jogának köre, azon jogosítványok összessége, melyek meghatározzák, hogy adott feladat megoldásához milyen tevékenységekre jogosult a szerv vagy személy.

*Felelősség:* ki milyen feladatokat köteles elvégezni.

### 7.3.7. A közszolgálati szervek irányításának szervezeti rendszere

A rendszerszemléletű megközelítés alapján a szervezet irányítását és annak munkafolyamatait elemezzük. A környezet, a működési célok és a bemeneti oldalon regisztrált tényezők sajátos kapcsolatba kerülnek egymással a szervezetben. A szervezeti struktúra kialakítása szorosan összefügg a szervezet főbb munkafolyamataival, a tevékenységek főbb típusaival, így nyilvánvalóan a vezetés szervezeti rendje is ehhez igazodik.

*A közszolgálati szervek munkafolyamatai három fő kategóriába sorolhatók:*<sup>19</sup>

- *Szakterületi folyamat*, amely a szervezet céljaként meghatározottak teljesítésére irányuló közszolgálati feladatokhoz kapcsolódó más részfolyamatokból áll, amelyeket a *szakterület* fogalmával is illethetünk.
- *Szervezetfenntartási folyamat*, amely a szervezeten belüli viszonyok kialakítását, működtetését, a környezeti kapcsolatát szolgálja. A fő folyamat részfolyamatokból áll (felvételi eljárás, személyzeti munka, képzés, továbbképzés stb.) amelyek a szervezési és humán szakterületek alrendszerét képezik.
- *Gazdasági-ellátási vagy logisztikai folyamat*, amely a szervezet működéséhez szükséges közgazdasági feltételeket teremti meg, teljesíti az ellátási és fenntartási feladatokat, biztosítja a műszaki-technikai eszközöket és berendezéseket, valamint megszervezi és végrehajtja azok működtetését. Részfolyamatai a gazdasági szakterületeket alkotják.

A munkafolyamatok között prioritással rendelkeznek a szervezet működési céljának teljesítését biztosító szolgálati részfolyamatok, valamint a szervezetfenntartási folyamatokból azok, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a meghatározó humán szférához (személyzeti, szociális, fegyelmi, munkajogi, belső ellenőrzési szakterületek), ezért ezek igazgatása kivételes vezetési eljárásokat kíván.

Mint már utaltunk rá, a szervezet struktúráján az alá-fölérendeltségi viszonyokat értjük, amely a rendvédelmi szervezetek esetében is általában tartós kapcsolatot jelent.

Általánosságban a közszolgálati szervek szervezeti felépítésének vonatkozásában, a következő felosztást alkalmazhatjuk:

*Munkamegosztás alapján:*

*A szervezeti munkamegosztás:* a szervezeti tevékenység részfeladatokra bontása és telepítése egyes szervezeti egységekhez. A munkamegosztás elvei szerint alakítják ki a szervezet részlegeit, amelyeken belül további munkamegosztás révén újabb szervezeti egységek különülnek el, egészen az egyetlen munkahelyig. Ez a szervezet tagolódásának alapja.

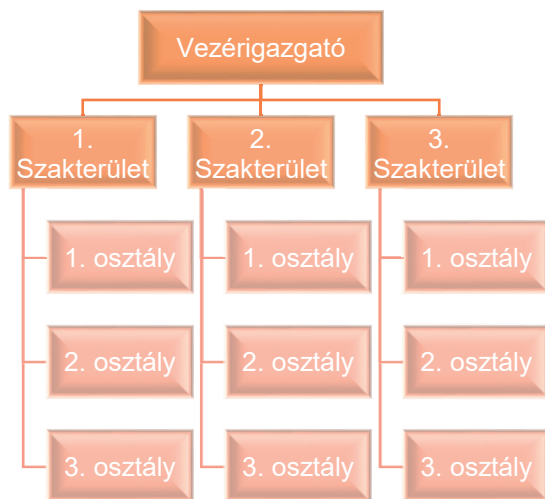
*Elsődleges munkamegosztás:* (szervezeti szintű munkamegosztás) a szervezet alaptevékenységéből adódó feladatok valamilyen elv szerinti legátfogóbb felosztása.

Az elsődleges munkamegosztás fő elvei: *funkcionális, területi és tárgyi*.

1. *Funkcionális munkamegosztás:* szakmai alapját a viszonylag jól elkülöníthető szakmai tevékenységek biztosítják. A szervezetekben egyértelműen elhatárolhatók a szakmai feladatok (például a rendőrség esetében a rendészeti-, igazgatási-, bünyügyi

<sup>19</sup> *Tanszegédlet a katasztrófavédelmi alparancsnoki állomány központi továbbképzéséhez* ([http://kok.katasztrofavedelem.hu/letoltes/document/document\\_143.pdf](http://kok.katasztrofavedelem.hu/letoltes/document/document_143.pdf)) 46. alapján, a szerző által átdolgozva.

szakterület, a szakmai szervek és a kiszolgáló szervezetek, de példaként említhetők a közigazgatási ágak is, vagy a honvédség szakmai feladatokat ellátó szervezetei).



48. ábra

*A funkcionális munkamegosztás (elvi vázlat)*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE. 114. alapján*

2. *Területi felosztás alapján:* a szervezetek térben történő elhelyezkedését vesszük alapul. Itt megkülönböztethetünk helyi, területi, és központi szervezeti elemeket. Beszélhetünk regionális munkamegosztásról, amely a szervezeti egység földrajzi elhelyezkedését, vagy a földrajzilag meghatározott értékesítési területet jelenti.
3. *Tárgy (termék):* ahol valamely speciális feladatot hajt végre (terméket állít elő) a szervezet. Például: a rendőrség határrendészeti és közrendvédelmi feladatai.

Az egyes szervezeti egységek az alapján különülnek el, hogy tevékenységükkel alapvetően mely szervezeti input<sup>20</sup> vagy output tényezőhöz kapcsolhatók. Például tárgyi munkamegosztás szerint működhet egy közlekedési vállalatnál a személyszállítás és a teherszállítás üzletág.

A közszolgálati szervezetekben is megtalálhatók az úgynevezett egyvonalas és többvonalas szervezeti felépítésű rendszerek.

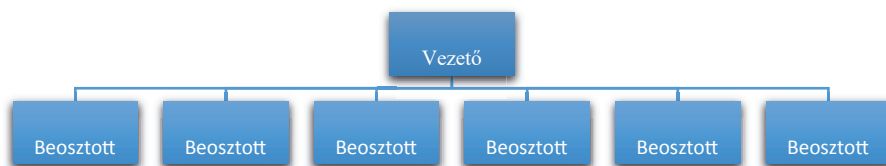
*Szervezetben belüli hatáskör alapján a következő szervezeteket különböztetjük meg:*

1. *Egyvonalas szervezet:* ha az alárendelt egységek csak egy felsőbb szervezeti egységtől kaphatnak utasítást (a függelmi<sup>21</sup> és a szakmai irányítás szervezetiileg nem különül el).

<sup>20</sup> Szervezeti input és output: a szervezet bejövő forrásokból (input) gazdálkodik és társadalmi szükséglet ki-elégítésre alkalmas termékeket bocsát ki (output).

<sup>21</sup> Függelmi kapcsolat: alá-fölérendeltség.

*Az egyvonalas (egydimenziós) szervezetek* egyértelmű előnyei, az alá- és fölérendeltségi viszonyok és hatáskörök tisztázottsága. A személyek közötti kapcsolatok egyértelműek és rendezettek. Hátránya, hogy nehezen biztosítható a specializáció, az információáramlás vertikális, a vezető koordinációs felelőssége jelentős.



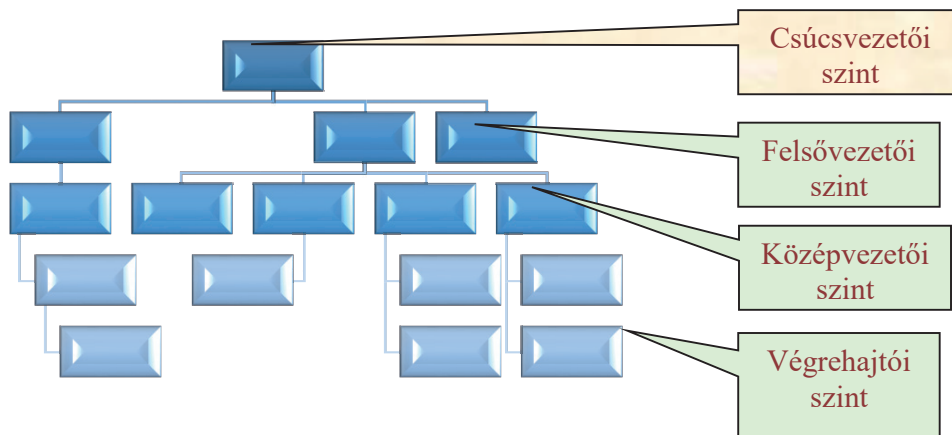
49. ábra

*Az egyvonalas szervezet (elvi vázlat)*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE. 115. alapján*

2. *Többvonalas szervezet*: ha az alárendelt szervezeti egységeket két vagy több felső szervezeti egység is utasíthatja. Ez a függelmi és a szakmai kapcsolatok részleges vagy teljes elkülönítését jelenti.

A szervek *többvonalas felépítése* biztosítja a specializációt, ez megköveteli a magasabb szintű szakmai hozzáértést. Hátrányként jelentkezhetnek a koordinációs problémák, esetenként szakmai viták bontakozhatnak ki a feladatok megoldási módjainak esetleges különbözőségei miatt.



50. ábra

*A többvonalas szervezeti felépítési modell (elvi vázlat)*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE. 115. alapján*



A közszolgálati szervezetekre *alapvetően a többvonalas vezetési modellek a jellemzők*, amelyekkel a döntési hatás- és illetékességi körök központosításával, ugyanakkor azok megosztásával jár együtt. A szervezeti elemek közötti információáramlás alapvetően felülről lefelé történik, amely a felsőbb szintről érkező intézkedésekben, utasításokban (parancsokban) testesül meg. A honvédelmi és rendvédelmi szerveknél a kialakított ügyeleti és jelentési rendszereken keresztül az azonnali és gyors információáramlás az alsóbb vezetési szintekről is biztosított.

A táblázatban összefoglalásra kerültek a tárgyalt szervezetek jellemzői.

9. táblázat

*Az egyvonalas és a többvonalas szervezeti modell összehasonlítása*

	<b>Egyvonalas szervezet</b>	<b>Többvonalas szervezet</b>
<b>Előnyök</b>	Az alá- és fölérendeltség, a hatáskörök és a felelősség világos és egyértelmű. A kapcsolatok áttekinthetőek és egyszerűek. A hierarchia <sup>22</sup> megvédi mások beavatkozásaitól és visszaéléseitől	Specializáltság és szakértelem jellemzi. Az utasítási és információs utak közvetlenek.
<b>Hátrányok</b>	A koordinációs feladatok nagy terhet rónak a felső vezetésre. Nehezen biztosítható a sokoldalú szakmai hozzáértés. Hosszú lehet az utasítási és információs út. Személyes függőség jön létre a felettesek és a beosztottak között	Nehéz a hatáskörök és a felelősségi körök elhatárolása. Újszerű problémák felmerülésével kapcsolatban ellentétes utasítások szülehetnek. A szakmai alapon létrejövő konfliktusok személyessé válhatnak.

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE. 116. alapján*

## 7.4. A szervezetek formái, szervezeti modellek, a szervezet strukturális jellemzői

A két hagyományos szervezeti forma, a lineáris és a funkcionális szervezeti felépítés. A lineáris szervezet leírását Fayolnál,<sup>23</sup> a funkcionális szervezetét pedig Taylornál<sup>24</sup> találhatjuk meg. Ezek történelmileg is a kapitalizmus szervezeteinek első strukturális formái voltak, de abból a szempontból is alapformák, hogy a modernebb, korszerűbb struktúrák építkezési logikájának alapjául is szolgálnak.

Az egyes szervezeti struktúramodellek a konkrét szervezetekben kombinálhatók, nemcsak elméletileg, hanem a gyakorlatban is. A legritkább esetben találkozhatunk például tisztán lineáris, vagy tisztán funkcionális szervezettel.

Az alsóbb szinteken más struktúrák épülhetnek be, mint amik a felső vezetési szinteket jellemzik. Nagyon gyakori például, hogy a mátrixstruktúrák hagyományosabb szervezeti alapmodellek részeként csak a szervezet egyes részeire, egyes egységeire vonatkozóan jönnek létre.

<sup>22</sup> Hierarchia: alá-főlérendeltségi (és mellérendeltségi) viszonyrendszer.

<sup>23</sup> Henri Fayol (Isztambul, 1841. július 29. – Párizs, 1925. november 19.) francia bányamérnök, humán erőforrás kutató.

<sup>24</sup> Frederick Winslow Taylor (Germantown, Pennsylvania, USA, 1856. március 20. – Philadelphia, 1915. március 21.)

10. táblázat

*Szervezeti alapformák modelljei a munkamegosztás és a hatáskörök megosztása alapján*

SZERVEZETI ALAPFORMÁK MODELLJEI A MUNKAMEGOSZTÁS ÉS A HATÁSKÖRÖK MEGOSZTÁSA ALAPJÁN			
		Hatáskörmegosztás szerint	
		Egyvonalas szervezet	Többvonalas szervezet
Munkamegosztás elve szerint	Egy dimenziós szervezet	LINEÁRIS DIVIZIONÁLIS	FUNKCIONÁLIS
	Több dimenziós szervezet	–	MÁTRIX projektmátrix termékmátrix TENZOR

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezésemélet. Budapest, NKE. 121. alapján*

#### 7.4.1. A lineáris szervezeti modell

A lineáris szervezet az úgynevezett egyvonalas szervezeti forma klasszikus példája, amely azt jelenti, hogy minden beosztottnak egyetlen főnöke van, és csak egy személytől kaphat utasítást.

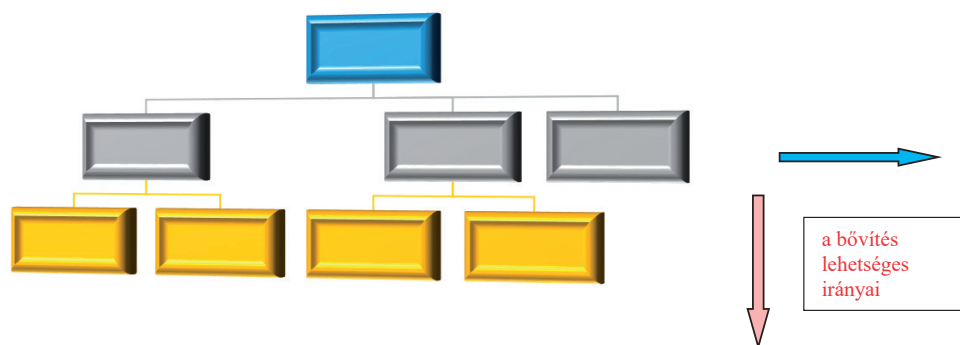
Ez általában erősen hierarchikus szervezet, amely horizontálisan és vertikálisan is könnyen bővíthető:

- Megtartva a szervezet egyvonalas jellegét, *horizontálisan úgy bővítető, hogy a vezető alkalmazottjainak száma növekszik* valamely új igény, vagy a régi tevékenységgel szembeni mennyiségi igény megnövekedése esetén.
- *Vertikális bővülése* újabb vezetési szintek létrehozását jelenti. Ez létrejöhet annak következtében is, hogy a *horizontális növekedés túlzottan megnöveli az egy vezető által vezetett beosztottak számát.*<sup>25</sup> A vezetési lépcsők számának növekedése a feladatrendszer bővülésével, az új egységek rendszerbe állításával is magyarázható.

A szervezetben belül nem jellemző a specializáció. Ezek általában *homogén tevékenységet végző szervezetek, bennük párhuzamos folyamatok zajlanak*, nem nagy változásokkal. Ha valamely oknál fogva specializáció indul el a lineáris szervezetben, az az irányítási lánc új vonalaként jelenik meg, és a szervezet egyvonalas jellege megszűnik.

*Lineáris irányítási modellt* alkalmaznak a homogén jellegű feladatokat végrehajtó szervezeteknél. Ilyen rendszerben történik a legtöbb honvédelmi és rendvédelmi szervezetek különböző ideiglenes jelleggel létrehozott szolgálati elemeinek vezetése. Jellemzője, hogy a szervezet élén álló parancsnok (vezető) a szolgálati utat használja fel a szakirányítási feladatok végrehajtására is.

<sup>25</sup> Fayol szerint egy alsó szintű vezetőre jutó beosztottak száma optimálisan 15 fő.



51. ábra

*A lineáris szervezeti felépítési modell (elvi vázlat)*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezésemélet. Budapest, NKE. 117. alapján*

A parancsnokot (vezetőt) a szervezetszerű helyettesek segítik és tehermentesítik a vezető-irányító munka végzésében, illetve egyes esetekben bizonyos funkcionális feladatok ellátását is elvégzik (például kiképzés, anyagi ellátás stb.) a vezető felhatalmazása nyomán.

Az irányítási rendszer sajátossága, hogy az alárendelt szervezeti egységek vezetői bevonásra kerülnek a magasabb szervezeti szint vezetési folyamatába. A vezetési funkciók gyakorlása során tett helyzetelemzésük, javaslatuk beépülhet a saját feladatrendszerükbe.

*A modell előnye, hogy közvetlen a kapcsolat a vezetői szintek között, gyors és pontos az információáramlás.* Ez lehetővé teszi a feladatok pontosabb meghatározását és a közvetlen visszacsatolást. *A modell szervezeti elemei horizontálisan és vertikálisan is bővíthetők, de ugyanakkor szűkíthetők is.* A horizontális bővülés esetén a szervezet vezetőinek létszáma és a beosztottaké is tovább nőhet, míg a vertikális bővülés újabb vezetési szintek megjelenését jelenti. Szűkítés esetén a fölösleges szervezeti elemek könnyen leválaszthatók. *A felelősségi és hatáskörök, alá-fölrendeltségi viszonyok rendezettek, a döntéshozatal és a feladatok lejtuttatása gyors és pontos.* Kisebb méretű szervezetek számára határozottan előnyös szervezeti forma, melynek működtetése is olcsó.

*A modell hátránya, hogy a nagyobb (összetettebb feladatkörű) szervezeti egységeknél nehezen alkalmazható, mivel kevésbé képes az egyes szakterületek eltérő sajátosságait figyelembe venni.* Hasonlóan nehézkessé válik az egymástól nagy távolságra elhelyezkedő szervezeti egységek vezetése esetén, hiszen az egyes vezetési szintek között a szoros kapcsolat elengedhetetlen. *Nincs igazi specializáció, az új, minőségileg más feladatok csak nehezen illeszthetők a struktúrába.* A szakterület vonatkozásában jól felkészült vezetőket igényel és feltételez. Az alárendelt szervezetek közötti horizontális koordináció nehézkes, gyakorlatilag nincs is. Több szervezeti egységet érintő probléma csak a legfelső vezető szintjén kezelhető. A szervezet környezetével történő kapcsolatok kézben tartása is a legfelső vezető feladata. Rugalmatlan rendszer, az új problémákra régi módszerekkel válaszol, nem tud alkalmazkodni a változó elvárásokhoz.

11. táblázat

*A lineáris szervezeti modell alkalmazásának előnyei és hátrányai*

előnyök	hátrányok
Egyértelmű az utasítások címzettje	Lassú az információ áramlása az alárendelt szervezetek között
Egyértelmű a felelősség	A felső vezetés leterheltsége jelentős
Egységes az irányítás	Az innovációt nem ösztönzi
Mindenki pontosan tudja, mi a dolga	A jó kezdeményezések elsikkadnak
A folyamatokat standardizálni lehet	Lassú a szervezet reakcióideje
Alacsony költséggel működik	Nehezen alkalmazkodik a változásokhoz
Egyszerű a számonkérés	Az alárendelt szervezeti egységek nem kommunikálnak egymással
Könnyen áttekinthetők a belső kapcsolatok	A stratégiai szemlélet háttérbe kerül
Horizontálisan könnyen bővíthető	Csak szolgálati úton lehet kommunikálni

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezélmélet. Budapest, NKE. 119. alapján*

Ez a felépítési rendszer *sokoldalúan felkészített vezetőket feltételez*. Problémát okozhat az alsóbb szervezeti elemek közötti horizontális kommunikáció hiánya, melyet a vezető értekezletek, koordinációk megtartásával kompenzálhat. A rendszer viszonylagosan zárt, környezetével a kapcsolatot általában a vezető vagy helyettese révén tartja. A modell legjellemzőbb a csapaterős alkalmazás területén (raj, szakasz, század szintű kötelékek vezetése).

#### 7.4.2. A törzskari irányítási modell

A katonai szervezetet vezető parancsnok mellett létrehozott törzskarról kapta a nevét. Ezt a vezetési modellt alkalmazzák azokban a honvédségi és rendészeti szervezetekben, ahol zászlóalj<sup>26</sup> vagy magasabb szintű kötelékeket vezetnek, és ahol a *vezetők (parancsnokok) döntéseit a különböző szakterületekre szakosodott szakemberek (törzstisztek) készítik elő, de minden jogkör a vezető (a parancsnok) kezében összpontosul*.

*A törzskar az előjáró munkáját közvetlenül támogatva részt vesz a szakmai döntések kialakításában, végrehajtásának megtervezésében, megszervezésben, irányításában, ellenőrzésében és értékelésében.* Az egyes szakirányítási feladatokon túl feladatul kaphatják még az alsóbb szintű (alárendelt) szervezet(ek) munkájának folyamatos figyelemmel kísérését és közvetlen felügyeletét (például irányítási rendszer). A törzskari irányítási modellben a szervezetnek a fő munkafolyamatok szerinti tagolása is elképzelhető (funkcionálisan megosztott törzskar).

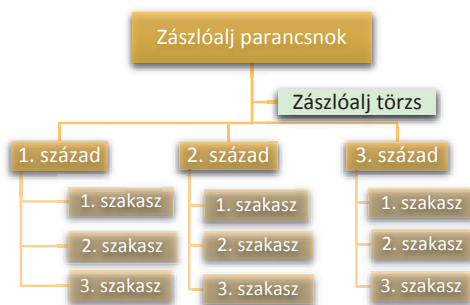
*A szervezeti modell nagy előnye, hogy a törzs nagyfokú segítséget nyújt a vezetőknek, hiszen a szakterületek szakemberi részéről a hozzáértés biztosított, a szakirányítás minőségi végrehajtása folyamatos és következetes. Esetenként testületként is működhet, hiszen az egyes kérdések megítélésakor több nézőpont kerülhet ütköztetésre, de a döntési felelősség minden esetben a vezetőt (parancsnokot) terheli.*

<sup>26</sup> Általában három századot foglal magában, kb. 200–300 fő.

Általában a *közepesen bonyolult, közeli térben elhelyezkedő szervezetek* vezetésére alkalmazható.

A rendszer működésének hátránya, hogy a szakmai területeken dolgozó szakemberek (a törzskari beosztottak) *nem rendelkeznek döntési jogosultsággal*, ezért szakmai képességüket közvetlenül nem tudják kibontakoztatni, mivel általában javaslatokat adnak, így a kevésbé következetes vezető mellett, a szervezeten belül a szakemberek között könnyen *szakmai viták alakulhatnak ki*, amelyek gátolhatják az egységes irányítást.

Hátránya továbbá, hogy a szervezet élén álló *egyszemélyi vezetőnek* a szerteágazó munkafolyamatok összehangolása és felügyelete érdekében *viszonylag széles körű szakmai hozzáértéssel és önállósággal kell rendelkeznie*.



52. ábra

*A törzskari szervezeti felépítés (elvi vázlat)*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezésemélet. Budapest, NKE. 120.*

12. táblázat

*A törzskari szervezeti modell alkalmazásának előnyei és hátrányai*

előnyök	hátrányok
A vezetés szakmai színvonala a „szakértők” bevonása miatt megemelkedik	Bonyolultabbá válik a szervezet
A vezető szakmai támogatást kap a stratégiai feladatokban	A törzskar belépésével a vezetők személyes irányítási feladata növekszik
Megteremti a horizontális vezetői szemlélet alapját	A törzskar befolyása utasítási jog nélkül esetleges
Érzékenyebb, rugalmasabb, mint a tisztán lineáris modell	A szakértelem növelésének igényét egy kisebb törzskar önmagában nem oldja meg

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezésemélet. Budapest, NKE. 120. alapján*

### 7.4.3. A funkcionális-törzskari irányítási modell

Az olyan szervezetekben, ahol az elsődleges munkamegosztás funkciók (viszonylag jól elhatárolható tevékenységi körök) szerint valósul meg (például fejlesztés, termelés, értékesítés formájában) a döntési jogköröket az erősen centralizált felső vezetés tartja magánál.

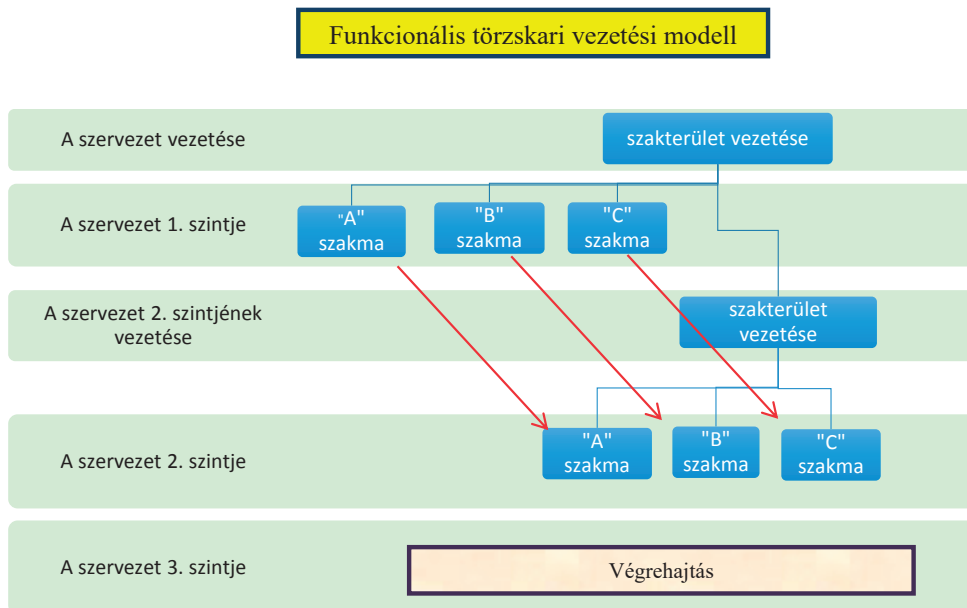
A szervezeti modell erősen szabályozott a munkakörök és hatáskörök kialakításában is. A vertikális koordináció fejlett, a kommunikációs csatornák elsősorban az alá- fölrendelt szervezeti egységek között épülnek ki. *Horizontális koordinációra nincs lehetőség, az esetleges pótlólagos strukturális eszközökkel oldható meg, például törzskar, projekt, teamek, bizottságok beépítésével.*

Napjaink szervezeteiben a feladatok túlnyomó többsége annyira speciális szakértelmet igényel, hogy *a szakmai és az általános vezetői irányítás különválnak.*

*A funkcionális-törzskari irányítási modellben megmarad a szervezeti szintek közötti közvetlen vezető-vezető kapcsolat, azonban a szakmai irányító szervek és a szakmai területek irányításához közvetlen felhatalmazással rendelkeznek, mégpedig úgy, hogy a szakmai irányítás során – az alsóbb szintű szervezet szakterületi felelős vezetőjének tájékoztatása mellett – közvetlenül az alsóbb szervezeti szint szakirányító szerveihez juttatják el az információikat.* A egyes szakterületeknek a szakemberei (a törzstisztek) a helyes szakmai döntések meghozatalához *lehetőséget kapnak a közvetlen információszerzésre*, amit gyakran adatszolgáltatással, helyszíni ellenőrzéssel, beszámoltatással oldanak meg.

A modell előnye a nagyfokú szakszerűség biztosítása, a homogén szakmai folyamatok egységes irányítása, a közvetlen szakmai tapasztalatok összegyűjtése és a vezetőnek történő átadása. A vezetők szakmai hozzáértését kevésbé, de felelősségét és áttekintő képességét jobban igényli.

Ebben a szervezeti modellben a vezető (parancsnok) fő feladata a döntés, a tevékenység koordinálása és az ellenőrzés.



53. ábra

*Funkcionális törzskari vezetési modell (elvi vázlat)*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE. 121. alapján*

Ez a vezetési modell *a szervezetszerű vezetők szakmai hozzáértését kevésbé igényli, de felelősséget és áttekinthetőséget igényel*. Az alsóbb szintű vezetők irányában a tájékoztatási kötelezettség bürokratizálhatja a szervezetet és a szervezeti szintek közötti viszonyokat.

A szinteknek megfelelően elhelyezkedő vezetőszervek egyben a *vezetési rendszer hierarchikus viszonyaira utalnak, vagyis a felsőszintű vezetőszervezet közép szintű, a közép szintű vezetőszervezet pedig alsó szintű vezetőszervezet irányítanak*. Jól működik nem túlságosan széles tevékenységi kör mellett és viszonylag stabil környezetben. Ilyen körülmények között gyors reakcióra képes. A specializáció lehetővé teszi a szervezetet jellemző standardizált folyamatok egységesítését. A funkcionális szervezet stratégiájának kialakítása stabil technikai-gazdasági és társadalmi-gazdasági viszonyok között viszonylag egyszerű és nem túl költséges.

*Hátránya:* az erősen specializálódott szervezeti egységek között *gyakorlatilag nincs horizontális koordináció*. Ennek hiánya miatt a szervezet működése esetleg lelassulhat. A felgyorsult környezeti változások egyre nyilvánvalóbbá teszik azt, hogy ha a funkcionális szervezet lépést igyekszik tartani a differenciálódó igényekkel, akkor a tartalékait és koordinációs költségeit ez rendkívüli mértékben megemeli.

A szervezet felső vezetése folyamatosan operatív problémákkal foglalkozik, ez nem kedvez a hosszú távú gondolkodásnak, a stratégiaépítésnek. A vezető kiválasztása esetenként problémás lehet a specializált ismeretek miatt; a vezetői utánpótlást általában az alárendelt szervezet biztosítja.

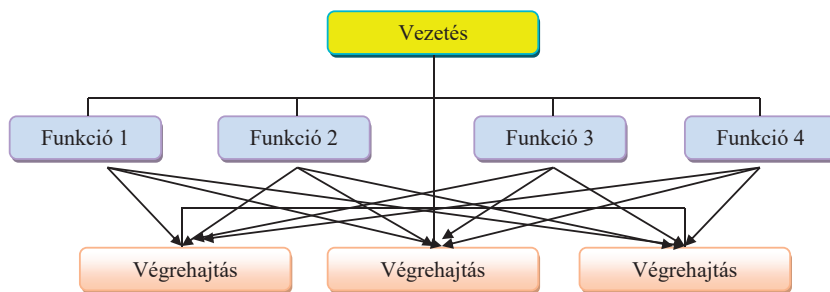
#### 7.4.4. A lineáris-funkcionális irányítási modell

A gyakorlatban általában nem működnek tiszta formában a funkcionális szervezetek. A felső vezetés többnyire megtartja a végrehajtással szembeni egyértelmű fölérendeltségét (egyvonalas vezetési út). Így *lineáris-funkcionális*<sup>27</sup> típusú szervezetek jönnek létre.

A törzskar eredetileg közvetlenül a felső vezetőhöz rendelt és a vezető munkáját támogató szervezeti egység volt, amely döntéseket készített elő, javaslatokat tett, szakmai támogatást nyújtott, de utasításokat a szervezet fő tevékenységére nézve nem adott.

Első alkalmazása a lineáris és funkcionális szervezettípusnál merült fel, de bármelyik modernebb szervezeti modellt is kiegészítheti.

<sup>27</sup> A linearitás és az egyvonalas út (függelmi kapcsolatok) kifejezések szinonim használata szokás alapján elfogadott, de elméletileg nem indokolt. Itt tulajdonképpen olyan szervezeti struktúráról van szó, ahol a függelmi kapcsolatok (egyvonalláság) és funkcionális szakmai kapcsolatok (többvonalláság) párhuzamosan jelen vannak.



54. ábra

*A lineáris-funkcionális szervezeti modell (elvi vázlat)*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE. 123. alapján*

13. táblázat

*A lineáris-funkcionális szervezeti modell alkalmazásának előnyei és hátrányai*

előnyök	hátrányok
A hozzáértő szakmai irányítás biztosított	A felsővezető túlterheltsége
Ha a folyamatokat standardizálják, csökkenhet a koordinációs időszükséglet	A megváltozott környezethez nem tud mindig időben alkalmazkodni
A stabil környezet miatt egyszerűbb a stratégia kialakítása	A funkcionális szervezeti egységek nem mindig mutatnak önmérsékletet
Enyhíti a lineáris struktúra növekedési korlátait	Felesleges mennyiségi és minőségi tartalékok keletkezhetnek
Több szempontú döntések szülehetnek	Nagy koordinációs igény

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE. 123. alapján*

A törzs működhet a felső vezető mellett, de létrehozható az alacsonyabb vezetési szintek mellett is. *Akár minden vezető rendelkezhet saját törzskarral!* Ebben az esetben a törzskar csak szakmai tanácsadó, döntés előkészítő, javaslattevő és koordináló szerepet lát el.

Lineáris szervezetekben a *felső vezetés mellett működő törzskar alapvetően a döntések szakmai megalapozását és a vezető tehermentesítését szolgálja*. Erősíti a vezető tervezési, szervezési és ellenőrzési tevékenységét.

A törzskar koordinációs funkciót is betölthet. Állandó kapcsolatban áll a felső vezetéssel, így sajátos közvetítője lehet a stratégiai elképzeléseknek a hierarchiában lefelé, s a visszajelzéseknek felfelé. Testületként működik, így több szempont érvényesítésére és ütköztetésére képes az egyes kérdések megítélésére.

Az irányítás rendje két úton valósul meg:

- A *szolgálati eljárási rendszer* a szolgálati úton elhelyezkedő egyszemélyi parancsnoki rendnek megfelelően eljárási-beosztotti viszonyt hoz létre a szervezethez tartozó állomány között. A szolgálati úton helyezkednek el a szervezet élén álló vezetők helyettesei is.
- A *szakmai eljárási rendszer* szakirányítási vonalat képez a pontosan körülhatárolt szakterületeket irányító vezető szervek és szakmai vezetők között.



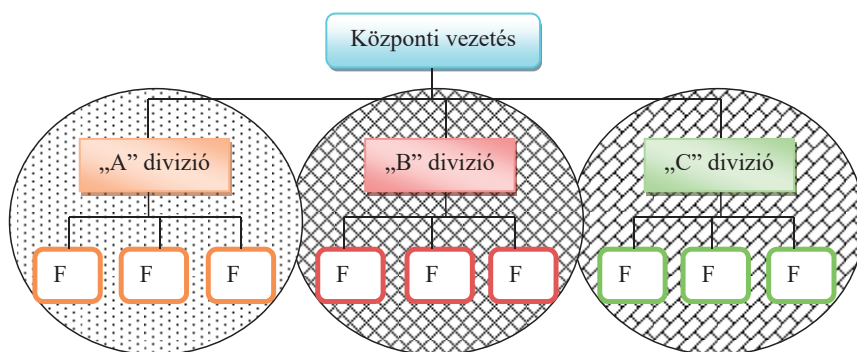
Mindezek alapján a közszolgálati (közigazgatási, honvédségi és rendészeti) szervek irányítási rendszerében lineáris és funkcionális modellek vannak jelen, amelyben a lineáris vonalat a szolgálati és szakmai irányítási rendszerek felső szinttől a végrehajtás szintjéig mutató vonalas elrendezése adja, funkcionális jellegét pedig a szakterületenkénti elhatárolódás.

#### 7.4.5. Egyéb szervezeti formák

##### *Divízionális szervezetek*

Az ilyen típusú szervezetekben a munkamegosztás tárgyi elvű, az elnevezés a hadügyből származik (önállóan tevékenykedni képes katonai szervezet). A szervezetben a felső vezetés alárendeltségében vannak az úgynevezett divíziók, amelyek tárgyi értelemben (termék, termékcsoport, földrajzi területek) különülnek egymástól.

*Ezek a szervezetek nagyfokú önállóságot élveznek, esetenként stratégiai jellegű döntéseket is hoznak.* A divízionális szervezetek akkor hatékonyak, ha a vállalat viszonylag dinamikusan változó környezetben és széles termékkála előállításával foglalkozik, de a heterogén termékek csoportosíthatók, és lehetőség van termékcsaládok kialakítására. Rugalmas szervezeti forma, a divíziók relatíve autonóm elszámolási egységek, amelyek nagy önállósággal és felelősséggel rendelkeznek. Ez a modell a katonai és rendészeti szervezetek esetében is sikerrel alkalmazható. Lényege, hogy a különböző divíziók önállóan tevékenykednek, minden feladatot önállóan oldanak meg. A divízió vezetője felelős a divízionális szervezet működésért.



55. ábra

*A divízionális szervezeti modell (elvi vázlat)*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE. 125. alapján*

A divízionális szervezetben a funkcionális felső vezetést, koordinációs és ellenőrzési tevékenységet a központi egységek általában kis létszámmal látják el. A központi egységek feladata például a tevékenységek elhatárolása, divíziók létrehozása és megszüntetése, források elosztása, átcsoportosítása, hatékonysági kritériumok kidolgozása és azok teljesülésének ellenőrzése. Jellemző, hogy a szervezetben központi egységeket (például központi fejlesztés) hoznak létre a párhuzamosságok elkerülése, a szériából, tételnagyságból eredő

előnyök (például anyagbeszerzés és az eszközök kapacitásának jobb kihasználása) vagy az egységes piaci fellépés biztosítása érdekében is.

*Az utasítás jellegű vertikális koordináció minimális, a divíziók között operatív horizontális koordináció gyakorlatilag nincs.* A szervezeti koordináció legfőbb eszközei a pénzügyi eszközök, illetve személyorientált eszközök, például a vezető kiválasztásban.

A divíziók úgy működnek, mint egy kvázi önálló vállalat, általában lineáris struktúrában.

A 20. század legelterjedtebb nagyvállalati szervezettípusa a divízionális volt, amely a hierarchikus katonai vagy rendészeti szervezetekben is hatékonyan alkalmazható.

*A divízionális szervezet előnyei és hátrányai:*

- *Előnyei:* a divíziók szintjén óriási helyismeret, piacismeret, szakmaismeret halmozódik fel, ami jól megalapozhatja az itt hozott döntéseket, és jól szolgálja az egész szervezet érdekeit (elsősorban expanziós törekvéseit és hosszú távú profitérdekeit). Lehetőség van a divíziók számára a pontos célmeghatározásra a szervezeti célok tükrében és teljesítményre ösztönző felelősségi és érdekeltégi rendszer kialakítására. *A stratégiai és az operatív feladatok szétválaszthatók, a központ a stratégiai jellegű feladatokra koncentrálhat.* A piaci problémák nem az egész vállalatot, hanem csak az egyes divíziókat érintik (rekeszelő hatás). A divíziókból viszonylag könnyen kiválaszthatók olyan felső vezetők, akik általános vállalatvezetési tapasztalattal rendelkeznek.
- *Hátrányai:* nehéz a stratégiai és lokális célok és feladatok integrálása. A divíziók nagy önállósága lehetőséget ad arra, hogy a vállalati célokkal szembefordulva, vagy azokat megkerülve saját érdekérvényesítésüket előtérbe helyezték. Ez a divízionális szervezet meggyengülését eredményezi. A divíziókban párhuzamosságok alakulnak ki, ami fölösleges kiadásokhoz és létszámnövekedéshez vezet.

14. táblázat

*A divízionális modell alkalmazásának előnyei és hátrányai*

előnyök	hátrányok
A felső vezetés jelentős tehermentesítése	Egészségtelen belső verseny a divíziók között
Az egyes divíziók különülése miatt rekeszelő hatás lép fel	A lineáris-funkcionális szervezete problémái divízió szinten újratermelődnék
Erős teljesítménymotiváció	Divízió egoizmus, tartalékolás divízió szinten
Alacsony horizontális koordinációs igény	Komplex látásmód csökkenése

*Forrás:* CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezéstudomány*. Budapest, NKE. 126. alapján

### *Mátrix szervezetek*

Ezekben a szervezetekben egyszerre érvényesül a funkcionális és a tárgyi elvű munkamegosztás. Megkülönböztetünk termékorientált és projektorientált szervezeteket.

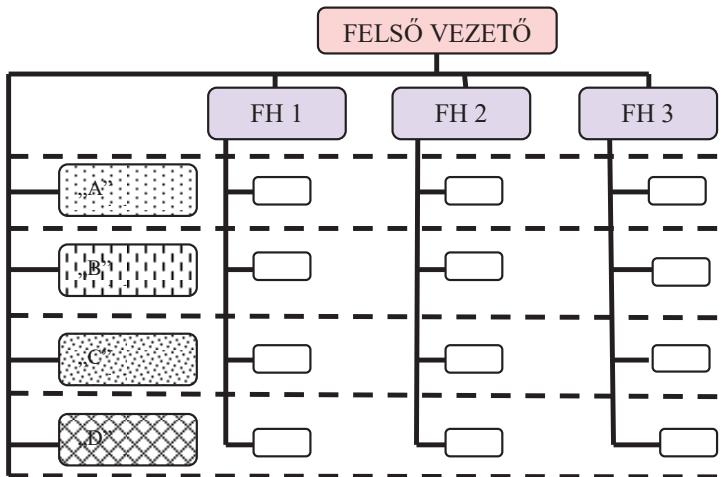
- *termékorientált szervezetek* – egy-egy bizonyos termék előállítására jönnek létre.
- *projektorientált szervezetek* – ideiglenes szervezeti struktúrák, hiszen a projekt megvalósításával véget ér a működésük. A megoldandó feladatokat több eltérő képzettségű szakember szoros együttműködéssel végzi.

*A team munkacsoport* – több eltérő képzettségű szakember egymással szoros kapcsolatban végzi a munkáját. Elősegíti az egyéni szaktudás kibontakozását. *Hátránya, hogy a csoport tagjainak a kettős alárendeltsége megmarad* (felelősséggel tartoznak szolgálati előljárójuknak és a team vezetőjének is).

A rugalmasság igényére reagálva született az úgynevezett *mátrix szervezet*, ami projektszerű (konkrét célnak alárendelt) feladatok megoldásához kötötte a különböző tevékenységeket végző személyeket. *A mátrix struktúra azon az elven működik, hogy egy embernek egyszerre több, azonos befolyással bíró főnöke is lehet (van), akik között nincsen állandósult alá-fölérendeltségi viszony*. A mátrix szervezet magából a struktúrából következően eleve sok konfliktus hordozója.

A szervezet különböző részei különféle típusú feladatokra szerveződnek. E szerint ahhoz, hogy a szervezet megfelelően innovatív legyen, *párhuzamos vezetési formákra van szükség*. Feltételezhető, hogy csaknem minden szervezetnek vannak ismert, előre látható és a jövőben sem változó feladatai. Ezek megoldására a funkcionális, hierarchiába rendeződött szervezeti forma a legalkalmasabb. Mindezek mellett a szervezeti kereteken belül rugalmas rendszerekre is szükség van, amelyek bevethetők az ismeretlen, új feladatok megoldásához.

A hagyományos funkcionális szervezet, ha új problémával kerül szembe, a hagyományos szervezeti egységeket összekapcsoló rugalmas struktúrák alkalmazásával tud csak sikeres lenni. Vezetői teamek, projekt-teamek alakulnak, és felerősödik az informális kapcsolatok szerepe. A párhuzamos szervezet képes megoldani a rutin feladatokat és reagálni tud az új kihívásokra és lehetőségekre is.



56. ábra

*Mátrix szervezeti modell (elvi vázlat)*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE. 127. alapján*

**A-B-C-D** termékcsoport (tárgy), vevőcsoport, régió stb.

**FH 1; 2; 3;** Fejlesztés, Termelésirányítás, Kereskedelem, Controlling stb.

A mátrix szervezeteknek eltérő megjelenési formái léteznek, amelyek az alkalmazott munkamegosztási elvek kombinációjából keletkeznek.

A leggyakoribb formák a következők:

- funkció – tárgy;
- funkció – régió;
- funkció – funkció;
- tárgy – régió.

15. táblázat

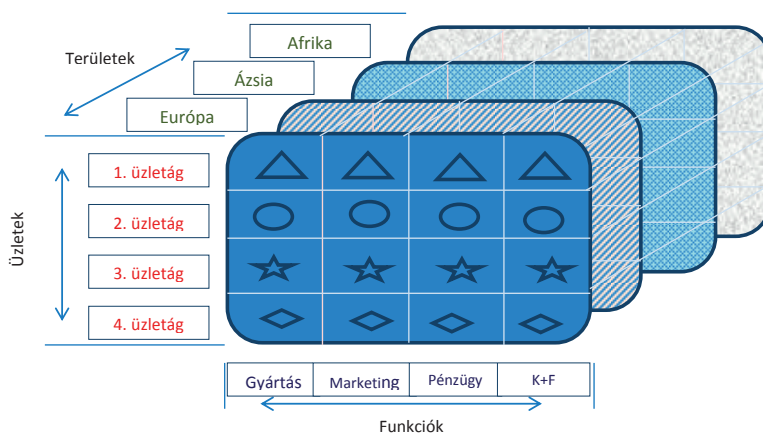
*A mátrix szervezet alkalmazásának előnyei és hátrányai*

előnyök	hátrányok
Alacsony fokú a formalizáltság	Krizishelyzetben összeomolhat
Fokozza a versenyt	Vezetők rivalizálása
A két dimenzió vezetői együtt döntenek a metszésponti problémákról	Túl nagy az elvárás a szervezet tagjaival szemben
A szervezeti tagok nagyobb teljesítményre képesek	Nagy a koordinációs igénye és költsége
Innovációra ösztönöz	Túlhajtott csapatmunka

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE. 127. alapján*

### Tenzor szervezetek

A tenzor szervezet tulajdonképpen mátrix struktúra, de nem két-, hanem legalább három-dimenziós. Egyidejűleg alkalmazza a munkamegosztás kialakításánál a funkcionális, a tárgyi és a regionális elvet. Szinte kizárólag csak nagy nemzetközi multinacionális cégek működnek ebben a formában. A hatáskörmegosztás hármas tagozódású, *a dimenziók vezetői azonos befolyással bírnak a vállalati folyamatokra*. Központi funkcionális egységek biztosítják az egységes vállalati célok érvényesítését és az egységes arculatot.



57. ábra

*A tenzor szervezeti modell (elvi vázlat)*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE. 128. alapján*

### *A mátrix és tenzor szervezet előnyei*

Rendkívül rugalmas, jól alkalmazkodik a környezeti változásokhoz, gyors a reakcióképessége. Adaptív és innovatív, újító szemléletre kényszerül. *Két vagy több vezetőnek egy adott problémáról együttesen kell döntenie*, ez a kérdések több szempontú megközelítését és a vezetés színvonalának javulását eredményezheti. A folyamatosan termelődő konfliktusok megoldása *pozitívan hat a szervezeti kultúrára*, szakadatlanul igényli a szervezeti tanulás<sup>28</sup> folyamatát. *A szervezeti tagok tudása és képességei jól kihasználhatók*, intenzív és hasznos horizontális koordináció valósulhat meg.

### *A mátrix és tenzor szervezet hátrányai*

*Jellegeből fakadóan konfliktusokat hordoz. A vezetők közti rivalizálás szinte szükségszerűen személyessé válik, és hatalmi harcokat idézhet elő.* A közös döntés kényszere a döntések elhárítását a felelősség áthárítását, öngazoló automatizmusok aktivizálódását indukálhatja. *A döntéshozatal lassú, a felelősség nehezen állapítható meg.* Különösen krízis helyzetekben *végzetes lehet a döntések elodázása*, akár a szervezet fennmaradását is veszélyeztetheti.

### *A projektszervezet*

A 20. század végétől zajló világméretű globalizáció világviszonylatban gyorsan változó lehetőségeinek kihasználása többnyire projektként megszervezhető feladatok megoldását jelenti. A kommunikációs hálózatok kiterjedésével, majd az internet elterjedésével lehetővé vált a folyamatok azonnali nyomon követése, és megteremtődött a lehetősége az összehangolásuknak is. Egyre gyakoribbak az olyan *rendszerre alakított vezetési modellek, és ezek számítógépes támogatási rendszerei* – például az SAP,<sup>29</sup> SAS<sup>30</sup>- rendszerek –, amelyek *lehetővé teszik a komplex folyamatok egyidejű nyomon követését*. A vállalati célokkal való azonosulást pedig – a belső ösztönzés kifinomult rendszerei mellett – néhány alapszabály, viselkedési norma, küldetésnyilatkozat elfogadtatásával igyekeznek biztosítani.

A legdinamikusabban fejlődő nemzetközi vállalkozások olyan modellel írhatók le, amely *egymáshoz viszonylag lazán kapcsolódó projektekből áll*, a világ legkülönbözőbb szegmenseiben folyik a tényleges tevékenységük. A szervezeti stabilitás értéke visszaszorult, illetve talán el is vészett. A vezetés az új üzleti lehetőségek felismerésében, gyors reagálásban érdekelt, olyan módon, hogy hatékony projektek hatékony végrehajtásához

<sup>28</sup> Szervezeti tanulás: olyan folyamat, amely során a szervezet képes a felhalmozódott tapasztalatok alapján új tudást, új ismereteket létrehozni és azokat a szervezeten belül elterjeszteni, hogy elérhető és felhasználhatóak legyenek a többi munkatárs számára is.

<sup>29</sup> SAP (Systemanalyse und Programmentwicklung) a világ vezető integrált vállalatirányítási rendszere (ERP – Enterprise Resource Planning). Integrált vállalatirányítási rendszer alatt egy adott vállalat minden vállalati folyamatát lefedő programcsomagot értünk. Az SAP ágazatokra kidolgozott megoldásait több mint 120 országban hozzávetőleg 32 000 vállalat használja, kis, közepes és nagyvállalatok egyaránt.

<sup>30</sup> SAS üzleti intelligencia és korszerű elemző alkalmazások szoftverjeinek kifejlesztője, főleg a bankok, biztosító társaságok és kommunikációs cégek számára.

biztosítsa a megfelelő erőforrásokat. Ezt a modellt tekinthetjük az úgynevezett projekt-szervezet konfigurációjának, ami *lényegében a szervezeti struktúra vonatkozásában minden stabilitást nélkülöz.*

### *A hálózat mint szervezettípus*

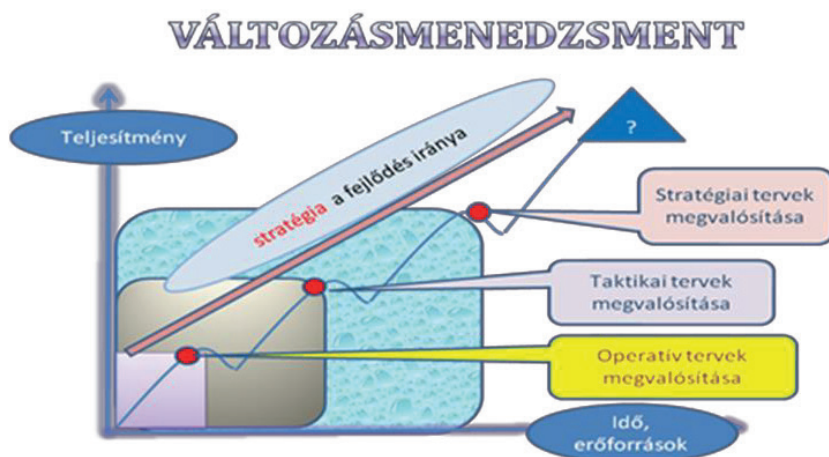
Új jelenség a szervezetek felépítése és működtetése vonatkozásában a hálózatok megjelenése, és egyre szélesebb elterjedésük. Az ilyen szervezet *szakit szinte minden hagyomány-nyal, tapasztalattal, ami a szervezetek működtetése során felhalmozódott.* A hálózatban önálló, döntési jogokkal és felelősséggel felruházott emberek tevékenykednek, nem a kényszer, hanem az autonóm cselekvés és az önellenzés a működés alapja.

### *A változásmenedzsment*

*A szervezet menedzsmentjének időről-időre meg kell újulnia, új célokat kell kitűznie.*

A szervezetek életében a változatlanyságot nem érdemes menedzselni, időről-időre szükséges a megújulás, amely biztosítja a magasabb szintre fejlődést (változásmenedzsment). A modern menedzsment célja a teljes kollektíva „vállalkozásközpontú és menedzser-szemléletű” irányítása, a szervezet és a szervezet tagjai közös céljainak megvalósítása olyan stratégiák és módszerek segítségével, amelyek lehetőséget adnak az új módszerek bevezetésére, a teljesítmény állandó ellenőrzésére és az új követelményekhez való folyamatos alkalmazkodásra.

Fontos a szervezeti stratégia megalkotása és annak taktikai és operatív tervekre történő lebontása.



58. ábra

*A stratégiai tervezés és a változáskezelés*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

16. táblázat  
Szervezetek összehasonlítása

SZERVEZETEK ÖSSZEHAJONLÍTÁSA						
SZERVEZETI MODELLEK						
Az összehasonlítás szempontjai	LINEÁRIS	FUNKCIONÁLIS	DIVÍZIÓNÁLIS	MÁTRIX		TENZOR
				PROJEKT	TERMÉK	
Elsődleges munkamegosztás (dimenzió)	Gyakorlatilag nincsen szervezeti szintű specializáció	Funkció szerint	Tárgyi vagy regionális	Legalább két elv jelen van		Kettőnél több elv érvényesül
Hatáskör-megosztás (vonal, vagy line)	Erősen centralizált Egyvonalas, csak egy személytől jöhet utasítás	Centralizált, szabályozott, többvonalas	Decentralizált a vezetés és a divízió között, azon belül centralizált egyvonalas	Többvonalas, centralizált jellegű döntési mechanizmus		Többvonalas, centralizált jellegű döntési mechanizmus
Koordináció	Strukturális és technokratikus eszközök. A vertikális koordinációt az egyvonalas jelleg biztosítja, horizontális koordináció nincs	Technokratikus eszközök, a horizontális koordináció külön beépített eszközöket igényel	Technokratikus és személyorientált eszközök, gyengé a horizontális koordináció	Technokratikus és személyorientált eszközök. A horizontális koordinációt maga a struktúra biztosítja		Technokratikus és személyorientált eszközök. A horizontális koordinációt maga a struktúra biztosítja
Kialakulásának, működésének feltételei, jellemzői	Ezek jellemzően homogén tevékenységet végző (kis) szervezetek, bennük párhuzamos folyamatok zajlanak, nem nagy változásokkal. Ha valamely oknál fogva specializáció indul el az irányítási lánc új vonalaként jelenik meg, és a szervezet egyvonalas jellege megszűnik.	Stabil piaci, tudományos, technikai környezet, nem túlszéles termékskála mellett hatékony forma	Dinamikus környezet, széles, heterogén termékskála, új termékládók létrehozása	Erőteljesen dinamikus környezet; komplex, kockázatos és újszerű feladatok	Változókéony, ideiglenes jellegű struktúra	Nagyvállalatok, például regionális mátrix szervezet

SZERVEZETEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA					
SZERVEZETI MODELLEK					
Az összehasonlítás szempontjai	LINEÁRIS	FUNKCIONÁLIS	DIVÍZIÓNAÁLIS	MÁTRIX	
				PROJEKT	TENZOR
Előnyök	Egyszerű felépítésű és hatékony. A döntéshozatal gyors a struktúra egyszerű, könnyen áttekinthető. Szükség esetén viszonylag könnyen bővíthető és szűkíthető mélységben és szélességben is. Kis szervezetek számára határozottan előnyös forma, a működésének egyszerűsége miatt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>termelékenység nő, egység-re jutó költség csökken;</li> <li>olcsó és gyors stratégia készítése</li> </ul>	Stratégiai és operatív feladatok szétválasztása; világos célok a divízióknak; teljesítményre ösztönző érdekeltségi és felelősségi rendszer; erőteljes piaci orientáció; rekeszelő hatás: egy divízió helyi problémái a többit nem zavarják.	Adaptív, innovatív. Gyors reakcióképesség. A szervezeti tagok képességeinek és tudásának jó kihasználása. Horizontális koordináció kiépítése.	
Hátrányok	Nincs igazi specializáció, az új, minőségileg más feladatok csak nehezen illeszthetők a struktúrába. Mindenhez értő vezetőket igényel és feltételez. A horizontális koordináció nehezes, illetve nincs is. Több szervezeti egységet érintő problémák csak a legfelső vezető szintjén kezelhetők. Rugalmatlan, új kihívásokra régi módszerekkel ad választ. A szervezet külső kapcsolatainak kibontakozása is a legfelső vezető feladata.	<ul style="list-style-type: none"> <li>az egymással nem kommunikáló szervezeti egységek és vezetők, nem képesek a piac változásaihoz igazodni</li> <li>a vezetők el foglaltak a napi koordinációs problémáikkal,</li> <li>a stratégiai szemlélet nehezen érvényesül;</li> <li>nehéz generalista, széles körben elfogadott vezetőket találni.</li> </ul>	Stratégiai és operatív feladatok integrációjának nehézsége; „önző” divízió; párhuzamosság, létszám-növekedés; szinergia-hatás elvész.	Krizishelyzeteket nehezen visel el. Gyakori a vezetők rivalizálása, és a személyes konfliktusok. A felelősség nehezen megállapítható, a döntéshozatal lassú.	

Forrás: Czuprák Ottó – Kovács Gábor (2013): *Vezetés- és szervezéstudomány*. Budapest, NKE. 130–131.



Vákát oldal

„A vezetés lényege, hogy az emberek ettől  
a jelenléttől teljesítsenek jobban.  
És hogy tartós a hatása.”  
(Sheryl Sandberg)<sup>1</sup>

## 8. A szervezeti kultúra, az egyének és a csoportok a szervezetben, a szervezeti hatalom

### 8.1. A kultúra, szervezeti kultúra, a szervezetek belső világa, értékek és karakterek

#### 8.1.1. A kultúra és a szervezeti kultúra meghatározása

A kultúrának többféle értelmezése ismert, egyik megfogalmazás szerint *az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi javak összességét jelenti.*<sup>2</sup> *A kultúra kifejezés a latin „colere” igéből származik, jelentése: gondozni, megművelni, díszíteni, tisztelni stb.*

*Az angolszász kulturális antropológián alapuló szociológiai felfogás szerint a kultúra úgy is felfogható, mint egy adott társadalom egészének életmódja.*<sup>3</sup> *Ez magában foglalja többek között a különféle szokások, rituálék és szimbólumok együttesét, a hiedelemrendszereket, a szaknyelvet éppúgy, mint az öltözködést és a viselkedési normákat is.*

#### *A szervezeti kultúra*

A szakirodalomban a *szervezeti kultúrának* többféle meghatározása elfogadott. E definíciók összegzése alapján *a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott meggyőződések, hiedelmek, értékek, normák, tapasztalatok közös tevékenységek és viselkedésmódok rendszere.*

Tudományosan bizonyított, hogy *szoros kapcsolat van a szervezeti kultúra és a szervezet eredményessége között.* Minél kiforrottabb a szervezeti kultúra, annál eredményesebb a szervezet tevékenysége.

<sup>1</sup> 10 idézet a legsikeresebbektől (2016). Elérhető: [www.uzletresz.hu/vallalkozas/20160429-siker-vezetes-ceg-vezetes-vezeto-menedzser-uzletember.html](http://www.uzletresz.hu/vallalkozas/20160429-siker-vezetes-ceg-vezetes-vezeto-menedzser-uzletember.html) (A letöltés dátuma: 2017. 08. 06.)

<sup>2</sup> *A kultúra fogalma, modellek és elméletek a kultúráról.* Elérhető: [http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/interkult\\_komm/2\\_a\\_kultra\\_fogalma\\_modellek\\_s\\_elmletek\\_a\\_kultrrl.html](http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/interkult_komm/2_a_kultra_fogalma_modellek_s_elmletek_a_kultrrl.html) (A letöltés dátuma: 2017. 08. 06.)

<sup>3</sup> Kisdi Barbara (2012): *A kulturális antropológia története, elméleti és módszerei.* Budapest, PPK.E. 59–72. alapján. Elérhető: [https://btk.ppk.hu/uploads/articles/4090/file/kisdi\\_barbara-kulturalis\\_antropologia.pdf](https://btk.ppk.hu/uploads/articles/4090/file/kisdi_barbara-kulturalis_antropologia.pdf)

Mindenféle szervezet vezetése számára fontos, hogy *világos, egyértelmű és erős szervezeti kultúrát alakítson ki* és közvetítsen. Az amerikai vállalatok élen járnak a hatékony szervezeti kultúra példájának bemutatásában (például a KFC, McDonald's, Starbucks). A kialakult szervezeti kultúrát a szervezeten belül mindenkinek rövid időn belül meg kell ismernie és el kell sajátítania, az abban foglaltakat be kell tartania.

A szervezeti eredményesség a szervezeti stratégiában és annak megvalósításában ölt testet. A szervezeti működés akkor eredményes, ha a szervezeti kultúra összhangban áll a szervezet stratégiájával és támogatja azt.

### *A szervezetek belső világa, kapcsolódása a különböző társadalmakhoz*

A szervezetek sajátos belső világának, valamint a szervezetek és környezetük kapcsolatának vizsgálata érdekes kérdés. A legnagyobb méretű empirikus vizsgálat *Geert Hofstede* nevéhez köthető.<sup>4</sup> Az 1966–1973 közötti vizsgálatot egy számítógépet gyártó világcég (IBM) vonatkozásában végezte el. 40 országából, több mint 116 000 alkalmazott vett benne részt.

Geert Hofstede arra a kérdésre kereste a választ, hogy egy multinacionális vállalat-csoport különböző országokban működő vállalatainak szervezeti kultúrájában miképpen tükröződik a vállalatokat körülvevő nemzeti, etnikai kultúra. A másik kérdés az volt, hogy az USA-ban már jól bevált sikeres vezetői stílusok, módszerek, vállalatvezetési gyakorlatok és a jellemző vállalati kultúra „receptjei” átvehetők-e, hasznosíthatók-e az eltérő kulturális környezetekben?

Hofstede a munkával kapcsolatos értékek elemzése alapján 4 dimenziót határozott meg, amelyek a szervezetben a különböző nemzeti kultúrákban (országban) dolgozókat összetartják. E dimenziók a szervezeten belül a munkavégzéssel és az együttműködéssel kapcsolatosak.

1. A *hatalmi távolság dimenziója* azt fejezi ki, hogy az eltérő munkakörökben, illetve a szervezeti hierarchia különböző szintjein a beosztottak milyen közelinek, illetve milyen távolinak érzik a közvetlen vezetőjüket. Milyen a vezető és a beosztott közötti egyenlőség és egyenlőtlenség, milyen a hatalmi távolság és annak elfogadásának mértéke.
2. A *bizonytalanság kerülésének dimenziója* a világos és strukturált, szabályozott helyzetek, illetve a strukturálatlan, nem egyértelmű helyzetek és feladatok elfogadásának mértékét méri. Ahol a bizonytalanságkerülés értéke magas, ott az emberek hajlamosak az aggodásra, kevésbé kockázatvállalók, a szervezet (társadalom) meglehetősen merev. Ahol alacsony értékű a bizonytalanságkerülés, ott a rugalmasság, a kockázatvállalás a jellemző, az ilyen szervezet (társadalom) meglehetősen rugalmas.
3. A *individualizmus–kollektívizmus dimenziója* azt fejezi ki, hogy az emberek a különálló egyénenkénti, vagy pedig valamely csoport tagjaiként végzett tevékenységet részesítik-e előnyben. Ellentétes irányultságról lévén szó, az individualizmus alacsony kollektívizmust jelent és fordítva, *a munka jellegéből*

<sup>4</sup> *Hofstede's Cultural Dimensions Understanding Workplace Values Around the World*. Elérhető: [www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_66.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_66.htm). (A letöltés dátuma: 2017. 04. 15.)

adódik, hogy melyik tevékenység jelent nagyobb eredményességet (például az önállóan végzett kutatás vagy a csoportban végzett kutatómunka).

4. *A férfiaság–nőiesség dimenziójában* a férfiaságot az önérvényesítés, a teljesítmény, a bátorság, az erő, a versengés stb., míg a nőiességet a barátságos emberi kapcsolatok, az életminőség, a gondoskodás, a szolidaritás stb. értékek fejezik ki. Ezek a szerepek minden társadalomban különböznek. Vannak olyan munkahelyek, ahol ezek a dimenziók összemosódnak (például a fegyveres és rendvédelmi szervezetekben a férfiak és a nők ugyanazt a feladatot hajtják végre.) Természetesen az egyes hivatáson belül kialakulnak a női és férfi irányultságok: a tűzoltók főleg férfiak, de ezzel ellentétesen az ápolók főleg nők – megfelelően a nemi identitással kapcsolatos jellemzőknek. (Például a korábban a férfiakra jellemző bírói szakma napjainkra egyre inkább elnőiesedik.)<sup>5</sup>

Hofstede a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés dimenzióinak összefüggése alapján egy szervezeti tipológiát alakított ki, és ennek megfelelően helyezte el a 40 országban vizsgált szervezeteket egy koordinátarendszerbe, négyféle szervezeti típust alkotva. Az általa kidolgozott szervezettípusokat az ábra szemlélteti:

ERŐS, (NAGY)	<p><b>„PIAC”</b></p> <p>ORSZÁGOK (NEMZETI KULTÚRÁK) SZERVEZETEI</p> <p>Nagy-Britannia, Svédország, Dánia, USA, Kanada</p>	<p><b>„CSALÁD”</b></p> <p>ORSZÁGOK (NEMZETI KULTÚRÁK) SZERVEZETEI</p> <p>Singapur, Hongkong, Dél-Afrika, India, Fülöp-szigetek</p>
	<p><b>„JÓL OLAJOZOTT GÉPEZET”</b></p> <p>ORSZÁGOK (NEMZETI KULTÚRÁK) SZERVEZETEI</p> <p>Németország, Svájc, Ausztria, Magyarország, Izrael</p>	<p><b>„PIRAMIS”</b></p> <p>ORSZÁGOK (NEMZETI KULTÚRÁK) SZERVEZETEI</p> <p>Görögország, Japán, Franciaország, Spanyolország, Brazília</p>
Bizonytalanságkerülés	GYENGE (KICSI)	ERŐS, NAGY
	<b>Hatalmi távolság</b>	

59. ábra

*A hatalmi távolság és a bizonytalanság kerülés*

*Forrás:* CZUPRÁK Ottó – Kovács Gábor (2013): *Vezetés- és szervezéstudomány*. Budapest, NKE. 306. alapján

- *Piac típusú szervezetekben:* a hierarchia „lapos”, a szervezet tagjai közötti társadalmi távolság kicsi, a társadalmi szokásokból adódó tisztelet kisebb, a tagok szabadabban, könnyen feltalálják magukat a bizonytalan helyzetekben is, a szervezeten belül gyorsan és könnyen építenek kapcsolatokat.

<sup>5</sup> CZUPRÁK Ottó – Kovács Gábor (2013): *Vezetés- és szervezéstudomány*. Budapest, NKE. 305. alapján

- *Jól olajozott gépezet típusú szervezetekben:* a hierarchia többnyire személytelen, a szervezet a bürokratikus szervezetekre jellemző jegyeket viseli magán, a tagok formális egyenlőségének hangsúlyozása a jellemző. A szervezeti tagok nehezen viselik el a bizonytalan helyzeteket, a szervezeti működésre a világos alá-fölérendeltség és a nagymértékű szabályozottság a jellemző.
- *Családi típusú szervezetekben:* nagyok és kimondottan személyekhez kötöttek a társadalmi különbségek, paternalisztikus vezetési stílus és kapcsolatok a jellemzők. Jól viselik a helyzetek kiszámíthatatlanságát, a vezető dönt minden kérdésben, az ő szerepe és szándéka meghatározó a szervezetben.
- *Piramis típusú szervezetekben:* a tagok közötti jelentős társadalmi különbségeket hangsúlyozó, személytelen bürokrácia uralkodik. A beosztottak alkalmazkodnak a hierarchikus rendhez, kerülnek a bizonytalan helyzeteket, valamint az önállóságot igénylő cselekvést. A csúcsvezető döntései meghatározók a szervezet működtetése szempontjából.

Jellemző, hogy az egyén – a szervezetbe történő belépéssel – lemond bizonyos egyéni törekvésekről, magatartásról, függetlenségének egy részét feladja (például egyenruhát visel). Ezzel szemben a szervezet új törekvésekkel, magatartási formákkal és tulajdonságokkal ruhazza fel mindazokat, akiket sikeresen magába tudott integrálni (például az egyenruha viselése tiszteletet, tekintélyt ébreszt az állampolgároknak).

A további tapasztalatok azt mutatják, hogy *a szervezet írott szabályaiból nem lehetséges megismerni a szervezet tagjának magatartására vonatkozó valamennyi követelményt*, mivel ezek egy része a szokások és hagyományok által meghatározott, és mélyen a szervezeti kultúrában rejtőznek.

Azt is kimondhatjuk, hogy *minden tartós kötelekekkel működő közösségnek a szervezeti kultúra segítségével sikerül a saját maga által elfogadott képére átformálni a szervezet tagjait*. Akinél ez nem sikerül, azt a szervezet előbb-utóbb kiveti magából.

### 8.1.2. A kultúra különböző megjelenési szinterei, a szervezeti kultúra<sup>6</sup>

A kultúra kifejezést alkalmazzák az egyes társadalmi csoportok – szakmák, iparágak, szervezetek, egyesületek – értékrendszerére és magatartására. A legkisebb társadalmi egységnek – a családnak – is meg van a saját kultúrája. A szakirodalom meghatározása szerint *„a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, hiedelmek, értékek, meggyőződések rendszere.”*<sup>7</sup>

A kulturális értékek, normák, rituálék, spektruma igen széles, és érintheti az emberi, társadalmi és gazdasági viszonyok minden szegmensét. A vezetés területén különösen fontosak a következő tényezőkre vonatkozó értékrendek:

<sup>6</sup> CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezésemélet*. Budapest, NKE. 307. alapján.

<sup>7</sup> BAKACSI Gyula (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 226.

*A kultúra megjelenésének szinterei:*

1. *Nemzeti kultúra:* Nemzeti kultúrán azokat az értékeket, nézeteket, magatartási normákat, szokásokat, hagyományokat értjük, amelyek bizonyos néphez, népcsoporthoz, nemzethez tartozó teljes népcsoportra jellemzők. A nemzeti kultúra túlmutat az országghatáron.
2. *Szakmai kultúra:* Azonos foglalkozási csoporthoz tartozó személyeknek (például orvosok, katonák, rendőrök, papok, jogászok, kereskedők, köztisztviselők) a szakmai tevékenységükből eredő magatartási és értékrendszere, amely szorosan hozzátartozik az általuk művelt szakmához, hivatáshoz, az adott tevékenységi körhöz és ahhoz a szerephez, amelyet a társadalomban játszanak. A szakmai kultúra jellemzőit befolyásolja a nevelés, a képzés, a szakmai múlt, a tradíció. A szakmai kultúra fenntartásában és fejlesztésében domináns szerepet játszanak az egyes hivatásrendek, szakmai szövetségek, egyesületek.
3. *Szervezeti kultúra:* A szervezet eredményességére – a korábban említetteken túl – lényeges hatást gyakorol a szervezetben megfigyelhető egyéni és csoportos viselkedési magatartás, amelyet a szervezeti tagoknak a szervezetben megfigyelhető viselkedési mintái befolyásolnak. Az egyéni és szervezeti magatartást a szervezeti kultúra tükrözi. Az előfeltevések, hiedelmek, és értékek különféle szervezeti rituálékban, szimbólumokban és tárgyakban jelennek meg.

*Előfeltevések.* Az előfeltevéseknek több értelmet is tulajdoníthatunk. Előfeltevés az is, ami a szervezet létrehozásának indítékaként funkcionál és az is, ami a személynek a szervezethez történő csatlakozási döntését motiválja. A szervezetet alapítók vízióinak meghatározó hatás tulajdonítható a szervezeti kultúra kialakítása során. A szervezethez később csatlakozók lehetőségei inkább már „csak” a meglévő viszonyokhoz való alkalmazkodásra korlátozódnak. Az előfeltevések nem kizárólag a szervezet alapításának idején kapnak kiemelt hangsúlyt. A szervezet új stratégiai céljai, a jövő megtervezése, kivételes pillanatokban pedig a szervezet gyökeres átalakítása, a reform is előfeltevésekre támaszkodik. Az előfeltevés mindössze feltételezés (hipotézis), ami csak részben igazolt tételeken alapul. A jövő bizonyítja majd be hogy az helyes volt-e vagy esetleg helytelen.

*A hiedelmek a valóságról kialakított olyan ítéletek, amelyeket tapasztalati tények nem támasztanak alá, ennek ellenére igazságukban nem kételkedünk.* A hiedelmek nem személyes tanulási folyamat eredményeként alakulnak ki, hanem a közösségek közvetítése által válnak az egyéni magatartást befolyásoló tényezőkké. Nem lehetnek racionális döntések alapjai, de kétségtelenül befolyást gyakorolnak a döntéshozatalra. E tulajdonságuk miatt soroljuk őket a szervezeti kultúra építő kövei közé. Funkciójuk főként az, hogy meggyorsítsák a szervezetbe való integrációt. A kezdő dolgozó a kevés gyakorlat és csekély tapasztalat birtokában, ezeknek a készen kapott szemléleti formáknak a segítségével igen gyorsan átveszi a szervezeti gondolkodás jellemzőit. A hiedelmek kezdetben bizonytalan tudást tartalmaznak, de egy részük előbb-utóbb igazolást nyer, és ezzel megszűnik a szervezetbe való új belépő bizonytalansága. Az igazolt hiedelmek, a továbbiakban szakmai tapasztalatként lényegesen segítik az egyén és a szervezet jó teljesítményét. Máskor, amikor a hiedelmek cáfolatot nyernek, ebben az esetben előítéletekként élnek tovább. A szervezet által táplált előítéletek nagy mértékben rontják az eredményességet. A fejlett szervezeti kultúra képes megbirkózni ezekkel a nehézségekkel, az elmaradott viszont konzerválja a hamis képet.

*Az előítélet „ellenséges vagy negatív attitűd valamely csoporttal szemben – olyan attitűd, amely téves vagy nem teljes információkból származó általánosításokon alapul.”*<sup>8</sup> Aronson az előítéletesség több okára is rámutat. Gyakran előfordul, hogy igazságtalan, durva, erkölcsileg megvetendő cselekedetekhez öngazolást találunk az előítéletben. Mondván, hogy bizonyos csoportokhoz tartozókkal szemben nem lehet másként eljárni. Az értékről kettős értelemben szólhatunk. Az objektív érték materiális teljesítmény, mindaz az anyagi és szellemi termék, amelyet a társadalom előállít és elsajátít a maga számára. A szubjektív érték ezzel szemben a magatartás meghatározója, olyan erkölcsi ideál, morális parancs, amely az emberek közötti cselekvéseket választási helyzetekben irányítja.

*Értéknek* nevezzük még az egyén, az egyének, illetve csoportok, szervezetek felfogását, megítélését bizonyos dolgokról, állapotokról, amelyeket előnyben részesít más tényezőkkel, dolgokkal szemben. *Hagyományörző értékeknek* tekinthetjük a jelképek és szimbólumok, például az egyenruha, a rendfokozatok megtartását, a szaknyelv kifejezéseit.

*A rituálé megtervezett és kidolgozott cselekvéssorozat*, amely adott esemény keretei között bizonyos kulturális értékeket erősít. A társas cselekvések tanulsággal szolgálnak a résztvevők számára, akik ezek által elköteleződnek a szervezeti magatartás mellett. Ilyen rituálék azok, amelyek a szervezetben meghonosodott szokásokat takarják (például ünnepek lefolyása, eskütétel, a jelentkezések rendje, jelentések, rádióforgalmazás szabályai).

*A szimbólumok azok a jelképek, dolgok, tárgyak, amelyekhez az adott szervezetben sajátos jelenségek kötődnek (rendfokozat, egyenruha, iroda, étkezdé, szolgálati autó stb.).*

*A meggyőződés* szilárd, megalapozott nézet, és az ebből eredő magatartás. Vagyis az, amit igaznak tartunk.

Jellemző a szervezet tagjainak a sajátos szakzsargonban jelentkező kommunikációja, amely legtöbbször csak a szervezeti tagok számára érthető (például ÜTI, zöldhatár, forrónyom).

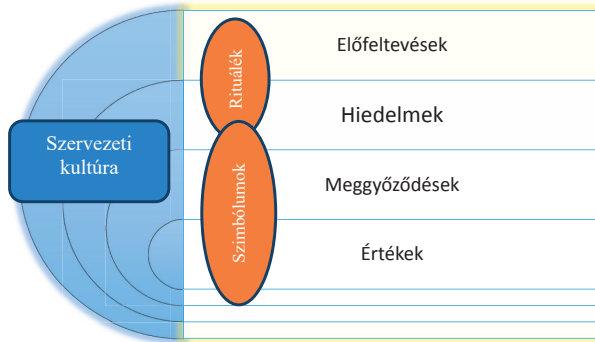
### *A szervezetben uralkodó hatalmi viszonyok és konfliktusok*

*A szervezetben uralkodó hatalmi viszonyok* kifejezik a beosztottak függőségi viszonyának szorosságát, a vezetőknek az információ megszerzéséből és birtoklásából adódó hatalmát. A szabályzóknak meghatározott, a szervezeti rend alapján kialakított jutalmazó és büntető hatáskörök is a hatalmi viszonyok részét képezik, amelyek kiegészülnek a munkavállalóról készített éves teljesítményértékelés és a rendszeresen ismétlődő minősítések rendszerével.

*A szervezeten belül meglévő konfliktusok* is a szervezeti kultúra részét képezik. Ezek a munkavégzés során alakulhatnak ki a szervezetek és a személyek között, de személy és személy között is.

A szervezeti kultúra folyamatosan változik. Ebben testesül meg az *új iránti fogékonyság és a hagyományörzés összhangja*. Minden szervezetnek folyamatos megújulásra van szüksége, amely során befogadja az új szemléletmódot, amely például a modern technikai eszközök és technológiák, új vezetéselméleti modellek bevezetését foglalja magában.

<sup>8</sup> ARONSON, Elliot (2002): *A társas lény*. Budapest, KJK- KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 303.



60. ábra

*A szervezeti kultúra és összetevői*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéselmélet. Budapest, NKE. 309. alapján*

#### *A szervezeti kultúra forrásai:*

- külső hatások (a szervezet környezete, a történelmi események, hagyományok; a táj és települési jellege; az önállósulásra törekvés, szabadság vágy; tanulás és kreativitás általi érvényesülés);
- társadalmi értékrend (domináns értékek és hiedelmek, amelyeket a társadalom tagjai széles körben megosztanak, például az egyén és a csoport szabadságvágya, az erkölcsi felfogások);
- szervezetspecifikus tényezők, amelyek a szervezeti kultúrák kialakulását alapvetően befolyásolják (a szervezetre jellemző technológia; az alapítók, elődök hatása; a mítoszok befolyása);
- szervezet története (gondolkodás, kockázatkezelés, személyes példák hatása);
- vezetői akarat és viselkedés.



61. ábra

*A szervezeti kultúra fejlődése*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéselmélet. Budapest, NKE. 310. alapján*



A szervezeti kultúra szintjei és következményei:

- a) megfigyelhető jellemzők:
- *Ceremoniák, szertartások*: olyan rendszeresen ismétlődő cselekmények, amelyek bemutatják a szervezeti értékrendet szimbolizáló kulcsszereplőket, bemutatják a szervezet új tagjait, növelik a közösségi érzést, az együvé tartozást;
  - *Történetek, sztorik, legendák, mítoszok*: megtörtént eseményeken alapuló, az elvárt magatartást tükröző cselekmények, amelyek egy része kitalált elemekkel is keveredhet;
  - *Nyelvezet, szakzsargon*: más szervezetben nem használt kifejezések, rövidítések, mozaik szavak alkalmazása;
  - *Szimbólumok, öltözködés, külső megjelenés*: a szimbólumok a ceremóniakon bírnak jelentőséggel, megragadható elemeket tükröznek, a tagok szervezetben elfoglalt helyét és szerepét tükrözik.

Ezek a jellemzők azért fontosak a szervezetben, mert a tagok ezek megfigyelése alapján sajátítják el a szervezeti kultúrát.

- b) nem látható jellemzők: értékek, feltevések, hiedelmek, érzések és attitűdök. Ezen jellemzőket kérdőíves vizsgálattal lehet felmérni.



62. ábra

*A szervezeti kultúra – jéghegy modell*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE. 311. alapján*

A szervezeti kultúra a sajátos értékrendszer, magatartásnormák, szokások és a hagyományok olyan keveréke, amely csak az adott szervezetre jellemző. A szervezetek tudatában vannak saját kultúrájuknak, és *hatékony stratégiai eszközként kezelik, amely orientálja a szervezet munkatársait a szervezet egysége, a közös célok irányába*, biztosítja lojalitásukat és megkönnyíti a szervezetbe történő beilleszkedést és a szervezeti kommunikációt.

*A tartósan kiváló teljesítményt nyújtó szervezet erős kultúrával rendelkezik, a vezető szervezet szervezeti kultúrájának döntő hatása van a társszervezetekéire.*

*A szervezeti kultúra értékrendszerébe tartozó tényezők:<sup>9</sup>*

1. *A szervezet küldetése (missziója) és image-a* (csúcstechnológia, kiváló eredmények, vezető szerep az adott szektorban, szolgáltatási etika, innovatív szellem stb.);
2. *Nyílt vagy zárt rendszer* (mennyire válaszolja meg a szervezet a külső kihívások jelentette kérdéseket, vagy kizárólag a saját belső működésére koncentrál-e);
3. *Rangok és tekintélyek tisztelete* (a tekintély ranghoz vagy személyhez kötődik; a beosztások és a rangok tisztelete; milyen szerepe van a tekintélynek, a kornak);
4. *Bizonyos vezetői beosztások és szervezeti egységek fontossága* (felsővezetők, parancsnokok, a koordináló, fejlesztési csoportok szerepe, fontossága);
5. *Emberekkel való bánásmód* (méltányos és egységes bánásmód vagy privilégiumok; személyi jogok tiszteletben tartása; továbbképzési, fejlődési lehetőségek; életpálya tervezés; bérezés igazságossága; emberek motivációja);
6. *A nők szerepe a vezetésben* (elfogadják-e a nőket vezetőként, azonos elbánás érvényesül-e; különleges lehetőségek a nőknek);
7. *Vezető beosztásokba való kiválasztás kritériumai* (kor vagy teljesítmény; belső előléptetés; politikai vagy informális kapcsolatok; klikkek szerepe);
8. *Munkaszervezés és fegyelem* (önkéntes vagy kényszer; alkalmazzák-e az új munkaszervezési formákat);
9. *Vezetési stílus* (családi viszony vagy tekintélyelv; konzultatív; bizottságok, és munkacsoportok; rugalmasság és alkalmazkodóképesség);
10. *Döntéshozatali folyamatok* (ki dönt; kiket kérdez meg; egyéni vagy kollektív döntés; kell-e egyetértésre jutni döntés előtt);
11. *Információk hozzáférhetősége* (korlátozott vagy széleskörű; tájékoztatási rendszer megfelelően funkcionál-e);
12. *Belső kommunikáció módja* (szóbeli vagy írásbeli; formális vagy informális; a felsővezetőhöz való hozzáférés; értekezletek, azok vezetésében kialakult szokások);
13. *Társadalmi érintkezés formái* (ki, kivel érintkezik munkaidőben és azon túl; étkezde; vezetőknek fenntartott klub);
14. *Konfliktusok kezelésének módjai* (törekednek-e elkerülésére és kompromisszumokra; hivatalos útra tereli vagy igyekeznek baráti módon megoldani; beavatkozik a vezetés az alárendeltek konfliktusaiba);
15. *A teljesítmények értéke, jutalmazási kritériumok* (szubjektív vagy formális; bizalmas vagy nyilvános; ki végzi; mire használják az eredményeket; mi alapján történik a jutalmak elosztása);
16. *A szervezettel való azonosulás* (vezetők és alkalmazottak ragaszkodása a szervezethez; követik-e a szervezet célját és stratégiáját; lojalitás és csapatszellem; szeretnek-e a szervezetben dolgozni);

<sup>9</sup> BAKACSI Gyula (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Gondolat Kiadó. Elérhető: [www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_543\\_07\\_A\\_szervezeti\\_magatartas\\_alapjai/ch12.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch12.html) (Alapul véve és kiegészítve)

Minden nagy tradícióval rendelkező szervezetben kialakult olyan szervezeti kultúra, amelynek sajátos szókincse, szimbolikája és rituáléi vannak, amiket minden tagnak alkalmaznia kell tudni, hogy a kollégák ne tekintsék az illetőt kívülállónak.

*A szervezeti kultúra fő jellemzői:* belső harmónia forrása (egymással összhangban lévő értékekből áll), amely stabilitást eredményez; világos információkat ad, ezzel csökkenti a szervezeti tagok kezdeti bizonytalanságát; a szervezeti tanulási folyamat eredménye; a társas beilleszkedés folyamatában döntő szereppel bír, azt megkönnyíti; megalapozott környezeti stabilizációs hatása van; behatárolja, hogyan gondolkodjanak a szervezet tagjai a környezetükről.

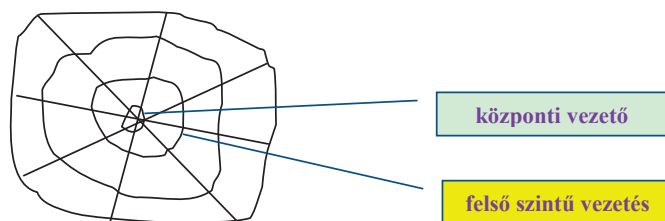
### 8.1.3. Handy-féle kultúramodellek<sup>10</sup>

Az eltérő tevékenységet végző szervezetekben más-más értékrend alakul ki, viszont *vannak sajátos és meghatározó jegyek, amelyek alapján a szervezetek besorolhatók típusmodellekbe.*

*Charles Handy típusmodelljei:*

#### a) Hatalomkultúra – szimbóluma a pókháló

A modell meghatározó eleme a vezető, aki kézben tartja a szervezete irányítását. A formális szabályozás nem jellemző, a szervezet a korábban megszerzett tapasztalatok alapján a központi szereplő (vezető) mindenkori elvárásainak megfelelően működik. A hatalom biztosítása a kulcsfontosságú pozíciók megszerzésével és a rendszer ellenőrzésével valósul meg. A szervezet képes jól alkalmazkodni a környezeti elvárásokhoz. Általában a kisebb szervezetekre jellemző ennek a modellnek az érvényesülése.



63. ábra  
Hatalomkultúra

*Forrás:* A szerző saját szerkesztése

*Jellemzői:*

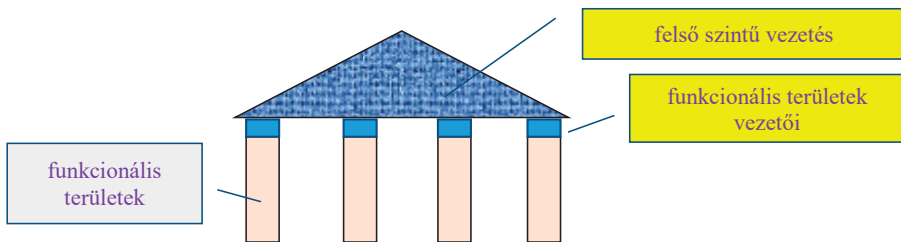
- A hatalom és a tekintély a központi vezető személyétől indul ki a vezetettek irányába.
- A szervezetben kevés a szabály és az előírás, alacsony szintű a bürokrácia.
- A szervezet rugalmas, könnyen alkalmazkodik a változó körülményekhez.

<sup>10</sup> BAKACSI Gyula (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és jogi könyvkiadó. 238. (Alapul véve és kiegészítve)

- Azok szeretnek ilyen szervezetben dolgozni, akik kockázatvállalók, nem elsődleges szempont számukra a biztonságérzet, szeretik, tisztelik és elismerik a hatalmat, a vezetőjüket, továbbá racionálisan gondolkoznak.
- A karizmatikus vezető nélkül a rendszer nehezen alakul ki, a vezető személyének hiányában sérülékeny.
- A rendszer hatékony működését behatárolja a területi korlát, gyenge pontja a méret, ezért általában ez a modell a kisebb szervezetekre jellemző.

#### b) Szerepkultúra – szimbóluma a görög oszlopcsarnok

A szerepkultúra meghatározó elemei a hibamentesen működő funkcionális területek mint tartópillérek. Felettük helyezkedik el a hatalmat gyakorló, koordinációs és irányító tevékenységet ellátó felelős vezető. Alapegysége a szabályzókkal erősen behatárolt beosztási pozíció. Hatékony működésének feltétele a bürokratikus rend. Stabil, kiszámítható környezetben jól működik, változási képessége alacsony. Nagy, bürokratikus szervezetekre jellemző kultúrátípus (hadsereg).



64. ábra  
Szerepkultúra

Forrás: A szerző saját szerkesztése

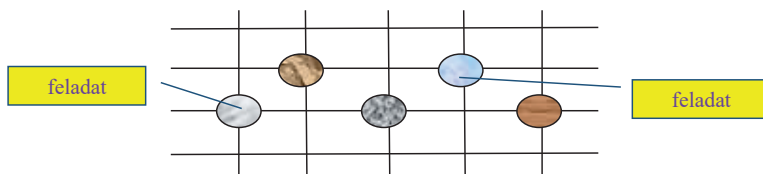
#### Jellemzői:

- A szervezet fő ereje és kapacitása a funkcionális elemek erejében található.
- A funkcionális szervezetek kapcsolatai pontosan lefektetett szabályokban kerülnek meghatározásra.
- Ezek a szervezetek akkor tudnak sikeresen működni, ha stabil és kiszámítható a környezet.
- A hatalom fő forrása a pozíció, melyet a szabályozók pontosan rögzítenek.
- A szervezeti kultúra biztos és kiszámítható jövőt ígér az egyénnek, de inkább a közepszerűséget jutalmazza.
- A szervezet nem való azoknak, akik becsvágyók, önmegvalósítók és hatalom centrikusak.

#### c) Feladatcultúra – szimbóluma a háló

A feladatcultúra központi eleme a feladat, az elvégzendő munka. Az ahhoz rendelt erőforrások optimális elosztása fontos tényező. Előtérben a szakértelem áll, a beosztásból

származó hatalom háttérbe szorul. A háló csomópontjaira (feladatokra) irányuló megosztott hatalom a jellemző. Gyakran és erősen változó környezetben jól működő kultúratípus, ahol a gyorsaság a siker kritériuma. Mátrix és projekt típusú szervezetekben jellemző.



65. ábra  
Feladatcultúra

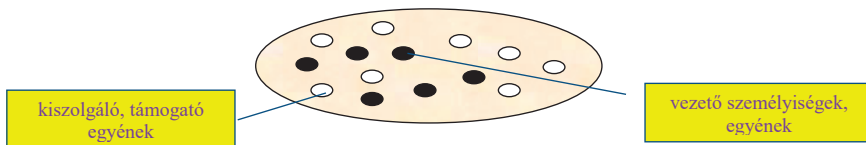
Forrás: A szerző saját szerkesztése

#### Jellemzői:

- A szervezetben a tekintély és a befolyás inkább a szakértelemből ered.
- A fő hangsúly a munkavégzésen van.
- A szervezeti modell rendkívül rugalmas, a tagok bővítésével vagy csökkentésével a környezet változásaira érzékenyen reagál.
- A szervezet irányítása és ellenőrzése összetett folyamat, jól képzett vezetőket feltételez.
- Akkor működik sikeresen, ha az együttműködő környezet ideális, segítőkész.
- Előtérbe kerülhet a csoportok közötti versengés, rivalizálás.

#### d) Személyiségcultúra – szimbóluma a halmaz

Az adott szervezet központi elemei a kiemelkedő szaktudással rendelkező személyiségek, akik saját elhatározásból alakítanak szervezetet, de megőrzik önállóságukat. Alacsony a szervezettség foka, nincs vagy csak minimális a mélységi tagozódás. A szervezeti tagok általában egyenrangúak. Például ügyvédi munkaközösségekre és társadalmi szervezetekre jellemző kultúratípus.



66. ábra  
Személyiségcultúra

Forrás: A szerző saját szerkesztése

#### Jellemzői:

- A középpontban az egyén áll.
- Ha létezik a szervezetben valamilyen szervezeti struktúra, az azért jön létre, hogy az egyént kiszolgálja.
- A szervezet dolgozói specialisták, a felépítés hasonló a családmodellhez.

- Nincs szoros kötődés a munkahelyhez, az alkalmazottak „csak” munkahelynek tekintik a szervezetet.
- A szaktudásból eredő hatalom a meghatározó.

## 8.2. A vezetővé válás modelljei

A vezetélméleti gyakorlat oldaláról a kérdés gyakran megfogalmazódik: az egyén vezetőnek születik, vagy megtanulható a vezetés?

Az egyes vezéregyéniségek, a sikeres vezetők személyiségjegyei nagymértékben különböznek egymástól. A kutatások alapján még a külön vezetői képességek létezése is kétségessé vált. A kutatók sem tudták pontosan és egyértelműen megállapítani, hogy az egyes vezéregyéniségeknek mely pszichikus tulajdonságai a legfontosabbak. Nincs tudományos bizonyíték arra nézvést sem, hogy milyen lelki vagy testi tulajdonságokra vezethető vissza a vezéregyéniséggé válás, kiből és miért lesz sikeres vagy sikertelen vezető. A vezetélméleti szakemberek arra a következtetésre jutottak, hogy *nincs speciális, pontosan meghatározható vezetői személyiség típus.*

Tudományosan egyértelműen bizonyított, hogy az emberrel született minden adottság fejleszthető. A személy adottságai, hajlamai a képességek kibontakoztatásának alapját biztosítják. Mindezek szempontjából viszont a környezeti hatásoknak, a tanulásnak, a képzésnek, a nevelésnek van meghatározó szerepe.

A vezetői munkát a vezető fejlett értelmi képessége, vagy az idegrendszeri stabilitása vitathatatlanul befolyásolja, de a vezetői munka hatékonyságát csak a vezető személyiségtől függő tulajdonságok önmagukban nem biztosítják.

Az egyik legrégebbi és a mai napig érvényesülő vezetővé válást segítő jegy a *karizma, a karizmatikuság.* A karizmatikus személy valamilyen különleges erővel, elhivatottsággal, a karizma folytán a közösség által elfogadott tekintéllyel rendelkezik. Vannak ilyen vezetők, de a többség nem ilyen. Ennek ellenére mégis vannak vezetők szép számmal, akik e jegy hiányában is sikeresen vezetik a rájuk bízott szervezetet.

Amennyiben a vezetés funkcionális elméletéből indulunk ki, bizonyíthatóvá válik, hogy a vezetés, ahogy más tevékenységek is, tanulható. Ha tehát nemcsak a vezetők személyiségére összpontosítunk, hanem tevékenységükre is, belátható, hogy az egyes vezetési funkciók (például a tervezés, döntés, a szervezés stb.) tanulhatók, és képzéssel a vezető képességei és készségei (például a kommunikáció, kifejezőkészség stb.) fejleszthetők.

A vezetéstudomány és azzal párhuzamosan a vezetéspszichológia fejlődésével megközelítőleg az utóbbi években már lehetővé vált, hogy a vezetők kiválasztásában érvényesülhessen az a követelmény, hogy az adott vezetői munkakörre az arra legalkalmasabb személyeket válasszák ki.

Az alkalmassági követelményekre épülő vezetővé válási modell lényege a pszichológiai és egyéb alkalmassági (szakmai alkalmasság) vizsgálatok alapján történő vezető kiválasztás.

*A kiválasztási módszernek két fő eleme van:*

- a jelöltek széles körének biztosítása (például pályázat meghirdetésével), minél több jelölt felkutatása,
- a jelöltek alapos megismerése: a kiválasztás során annak megállapítása, hogy a képzettségi és alkalmassági követelményeknek milyen mértékben felelnek meg.

A fentiek alapján kiválasztott vezetőnek a további eredményessége érdekében *rendszeres továbbképzésre, tanulásra van szüksége*. Ahhoz, hogy valaki sikeres vezető tudjon maradni, *a szakmai és vezetői ismereteit bővítenie, vezetési készségeit folyamatosan fejlesztenie kell*.

A vezető kiválasztásának a képzettség és a személyi alkalmasságuk alapján történő modellje napjainkban még nem mondható teljesen általánosan alkalmazottnak, bár a közszolgálati szervezetekben elkezdődött az ilyen irányú vezetői kiválasztási rendszer alkalmazása.

A továbbiakban – a teljesség igénye nélkül – röviden ismertetjük a szakirodalomban tárgyalt legjellemzőbb vezetővé válási modelleket.

- *A születési előjog* elvére épülő modellben, a rokoni és vérségi kapcsolatok érvényesülnek a vezetővé válásban. Legősibb változata ennek a modellnek az elsőszülöttséghez fűződő jogokat tartalmazta. *A rokoni és vérségi kapcsolatok érvényesülését a vezető állásokba juttatásban nepotizmusnak nevezik*. Alapvetően a családi vállalkozásokban jellemző ez a modell, a pékmester fia öröklí apja péküzemét.
- *A választás elvét* az athéni demokráciában alkalmazták először. A vezetői megbízásokról (például polgármester, országgyűlési képviselő, egyetemi vezetői tisztségek stb.) a szavazók (beosztottak) titkos szavazással nyilvánítanak véleményt. A polgári demokráciákban a szavazás mint a választás módszere számos területen érvényesül. A benyújtott pályázatok alapján a szavazók kiválasztják a számukra legszimpatikusabb programot, jelöltet és annak megfelelően döntenek.
- *A rokonszenv és a bizalom elvére épülő modell*. *Az ismeretség, a bizalom, a közös iskolai élmények nagyon gyakran érvényesülnek a vezető kiválasztásában*. Köz tudomású mennyire jellemző, és milyen gyakran előforduló dolog, hogy a nagy formátumú, jelentős hatalommal bíró vezetők *egy-egy fontos és bizalmi beosztásba régi barátaikat, iskolatársaikat, korábbi munkatársaikat, helyettesüket nevezik ki*. *A bizalom elve még napjainkban is az egyik legfontosabb elv a vezetésben*. Ezt a kiválasztási gyakorlatot persze célszerű a szervezetben meglévő demokratikus kontrollal ellensúlyozni. A vezető szempontjából teljesen érthető a modell, hiszen megbízható munkatársak nélkül nehéz a vezetői munka.
- *A véletlen szerepe a vezetővé válásban*. Gyakorlati tapasztalat, hogy valaki véletlenül kerül olyan helyzetbe, ahol egy sikeres megnyilvánulással egyszeriben ismertté válik. Megnyilvánulásával a vezető kiválasztó körben ismertségre tesz szert és kedvező helyzetben könnyen juthat vezetői beosztásba. Például így lett valaki a szervezet szóvivőjéből később a tárca minisztere. „Jókor jó helyen!” – tartja a mondás. Amennyiben egy vezetői beosztás váratlanul megüresedik, sorban jelentkeznek azok a potenciális jelöltek, akik felkészültek a vezetői beosztás ellátására, de eddig csak a kedvező alkalomra vártak. Váratlan helyzetben ők jelenthetik a kényszer diktálta legjobb megoldást, elérkezett számukra az idő, hogy előlépjenek az „ismeretlenből”, és bizonyítsák rátermettségüket. Vezetői karrierünk és ambícióink szempontjából fontos hogy a beosztás várományosaként rendelkezünk minden olyan képességgel, amelyek birtokában bennünket fognak választani.

*Alapvető vezetéseméleti kérdés a menedzserek és a vezetők munkája közötti különbségtétel.*

- *A menedzserek* olyan személyek, akik képesek arra, hogy a felvetődő problémákra úgy találjanak megoldást, hogy a *beosztottaik tevékenységét a szervezet érdekében lehetőleg konfliktusmentesen összehangolják*. A még ki nem próbált ötletek iránt

érzékletlenek, a célkitűzéseik mélyen beágyazódnak a szervezet struktúrájába. A szervezethez tartozás érzése nagyon lényeges számukra. *Erősen támaszkodnak a szervezeti struktúrákra, konzervatívak, hatalmi bázisuk csökkenésének kockázatát a lehető legkisebbre igyekeznek leszorítani.*

- A vezetők szemléletmódja háttérbe szorítja a csoporthoz tartozás jelentőségét, ők a csoporton kívül állnak, de vezetői annak. Ez a csoporttól való elkülönülésük teszi a vezetőket a változások motorjaivá. A valódi vezetők hisznek abban, hogy képesek irányítani és végrehajta(t)ni a szükséges változásokat. *Elsődleges feladataiknak azt tartják, hogy meggyőzéssel átalakítsák a bekövetkező változás(ok) hordozóinak, az embereknek az érték és eszmerendszerét. A kockázatvállalás személyiségük alkotó eleme, kockáztatják tekintélyüket, még ha ez hatalmi bázisuk szétaprózódásával is járhat. Cselekvésüket belső parancs diktálja.*

Az alábbi ábra a vezető és a menedzser közötti különbséget szemlélteti. Megfigyelhetők a vezetői feladatokkal kapcsolatos különböző szemléletmódok és megközelítések.

17. táblázat

*A vezető és a menedzser közötti különbségek*

	<b>Menedzser</b>	<b>Vezető (Leader)</b>
<b>Célkitűzés</b>	Tervezés, megvalósítás, költségvetés betartása	Jövőkép, változási stratégiák
<b>Feltételek biztosítása</b>	Szervezés, formális rendszerek, HR	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
<b>Végrehajtás</b>	Problémamegoldás, kontrolling	Motivál, inspirál
<b>Sikerkritérium</b>	Belső hatékonyság, komplex működtetés	Külső hatékonyság, sikeres szervezeti változás

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

A szervezetekben mind a menedzserekre, mind a vezetőkre szükség van, az előbbiekre azért, mert a stratégiai és műveleti folyamatoknak rendezetten kell folyniuk, az utóbbiakra azért, mert a színvonal emelése és a jövő céljainak meghatározása elengedhetlenné teszi a változások keresztülvitelét.

Arra a kérdésre tehát – amivel pedig gyakran szemben találjuk magunkat – hogy van-e különbség a menedzser és a vezető között, egyértelmű igen a válasz.

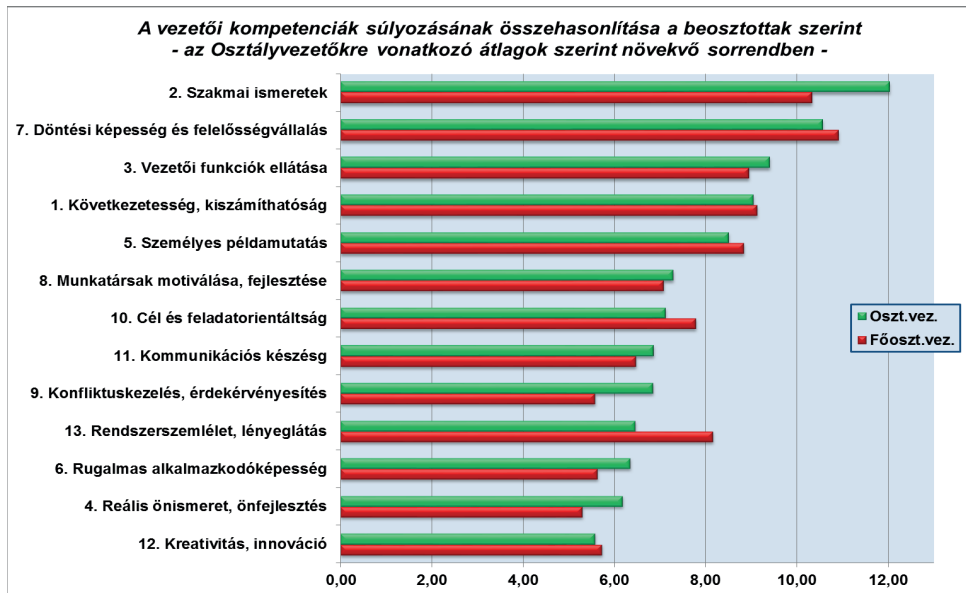
W. D. Hitt (1990) *A mestervezető* című könyvében így fogalmaz:<sup>11</sup> „A menedzser szervez, intéz, gazdálkodik, a jó menedzser az, aki jól csinálja a dolgát.” A vezető mind-ezekeken túl képes az új, még ki nem próbált elképzelések megvalósítására is. W. D. Hitt szerint a jó vezető, akit ő mestervezetőnek nevez, az, „aki jó dolgokat csinál jól.”

A vezetői tulajdonságok tekintetében a Belügyminisztériumban készült egy felmérés, amely az osztályvezető és főosztályvezető vezetői kompetenciákat sorolta be a beosztottak szemszögéből.

Az ábrán a közép- és alsó szintű vezetés és a felső szintű vezetés közötti különbségek tanulmányozhatók.

<sup>11</sup> HITT, William D. (1990): *A mestervezető*. Budapest, OMIK Kiadó.





67. ábra

*A vezetői kompetenciák összehasonlítása osztályvezetők és főosztályvezetők vonatkozásában*

*Forrás: Malét-Szabó Erika r. alezredes szerkesztése<sup>12</sup>*

A következő táblázat a közép- és alsószintű vezetést és a felsőszintű vezetési tevékenységeket hasonlítja össze, különböző aspektusok alapján.

18. táblázat

*A vezetési szintek vezetési tevékenységének összehasonlítása*

<b>Közép- és alsó szintű vezetés (operational leadership)</b>		<b>Felső szintű vezetés (executive leadership)</b>
<b>Hatalom:</b> erős hatalmi motiváció, nemcsak saját vágyai beteljesítésére használja, hanem a szervezet számára is	<b>Személy</b>	<b>Jövőkép (vízió):</b> 5–15 éves távlatban gondolkodik. Látja a tervek összeilleszkedését. Világosan képesek magyarázni cselekvéseiket.
<b>Hatáskör, feladatstruktúra, alkalmazottak:</b> Tudatosan számba veszi, és ez alapján dönt a magatartási akciókról	<b>Szituáció</b>	<b>Változás, célok, emberek:</b> megérti a szervezeti kultúra kulcsonásait, számon tartja az erősségeket.
<b>Következetes változékonyság:</b> Magatartása erősen feladat- és kapcsolat-orientált. A különböző helyzetekhez alkalmazkodik.	<b>Magatartás</b>	<b>Karizma:</b> a karizmát arra használja, hogy megteremtse és megőrizzen olyan hiedelmeket, amelyek a szervezeti kultúrát fenntartják.

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

<sup>12</sup> ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001 számú „Új közszolgálati életpálya” című projekt keretein belül megvalósult egységes rendészeti vezető-kiválasztási rendszer kidolgozása. Előadás 2015. december 7-én.

### 8.3. Egyének és csoportok a szervezetben<sup>13</sup>

A munkavállalók közössége a szervezeten belül kiscsoportokat alkot, ezek összessége alkotja a munkahelyi kollektívát, amelyből a szervezet humán bázisa felépül.

A szervezetek belső szerkezete rendkívül összetett rendszert alkot. Ahhoz, hogy a szervezet eredményesen működjön, valamint a szervezet vezetése által kitűzött célok megvalósuljanak, szükséges az azt alkotó szervezeti tagok szoros együttműködése és közös munkája.

#### *A csoport, a munkacsoport és a vezetés kölcsönhatása*

*A csoport a társadalom legkisebb szervezeti egysége.* Sokféle megjelenési formája lehetséges, a legismertebb és legalapvetőbb ezek közül a család.

Meghatározók a munkahelyi csoportok: ezek a meghatározott feladatokat közösen végző és egymással szervezeti függőségben álló emberek közösségei. A munkahelyi csoporton belüli kapcsolatokat a csoport minden *egy tagjának az önálló személyisége* (szaktudása, a csoportcélok eléréséhez fűződő érdeke, együttélési képességei, egyéni törekvései stb.) és a *csoport belső struktúrája* határozza meg.

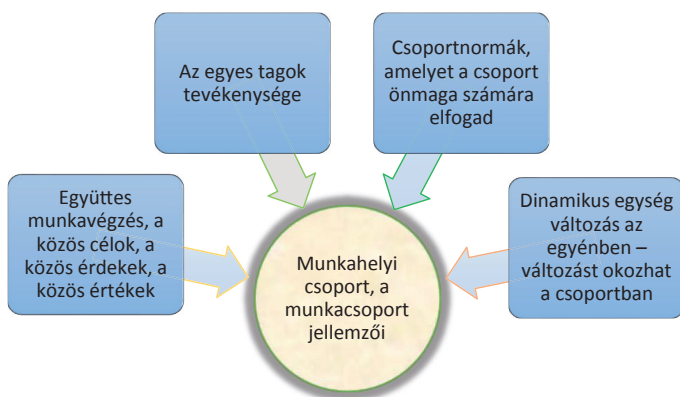
A csoportot alakító egyénekre gyakorolt társadalmi és szervezeti hatások, áttételeken keresztül, a kialakult személyes kapcsolatokban jelennek meg és érvényesülnek.

Mindezek alapján a csoport az egyének olyan együttesének tekinthető, amelyben a tevékenység és a magatartás szabályozása a kölcsönös hatások által történik.

*A munkacsoport jellemzői:*

- *Az együttes munkavégzés során a közös célok, a közös érdekek, a közös értékek, körvonalazódnak, a csoport tagjai törekednek ezen célok megvalósítására.*
- *A csoport minden egyes tagjának tevékenysége és viselkedése hatással van a csoport össztevékenységére, ugyanakkor a csoport ugyanúgy visszahat az egyes tagok tevékenységére.*
- *A csoportnormák* – melyek a tagok közös viselkedési elvárásait, szabályait foglalják magukban – olyan a teljesítménnyel kapcsolatos *minták, amelyeket a csoport önmaga számára elfogad.* Ezekhez a mintákhoz viszonyítva értékelik a tagok magatartását, tevékenységét. Fontos, hogy ezek a normák minden tag által ismert és betartott szabályok legyenek, melyek akár szóban, akár írásban, akár a szervezeti kultúrában közvetve vagy közvetlenül fejeződnek ki. Vezetői feladat, hogy a csoportnormákat megszegő munkatársakat figyelmeztesse.
- *Dinamikus egység, amelyben egy csoporttag állapotában bekövetkező változás a többi tag, azaz a csoport állapotában is változást okoz.*

<sup>13</sup> CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezélmélet.* Budapest, NKE. 283–286 alapján.



68. ábra

*A munkacsoport jellemzői*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

E kölcsönhatások működésnek eredményeként a csoporttevékenység nem egyenlő az egyéni tevékenységek összességével: több annál, hiszen *a tagok egymást erősítik a feladatok végrehajtásában*. A jól működő csoport jellemzője, hogy minden tagja úgy érzi, hogy ő mindent megtesz a csoportért és ugyanez igaz fordítva is, a csoport is mindent megtesz a tagért („mindenki egyért, egy mindenkiért”).

A csoporton belül az egyéni tevékenységek megszervezése, a feladatok szétosztása (ki, mikor, mit, hogyan, mivel végezzen el) és összehangolása közös csoporttevékenység, de emellett fontos a vezetői tevékenység. A vezetés meghatározóan fontos részét képezi a csoport tevékenységének: fokozhatja, de le is ronthatja hatékonyságát (a lakatlan szigeten való túlélést szimuláló csoportkísérletek során is azok a csoportok a sikeresek, amelyek rövid időn belül vezetőt választottak maguknak. Attól kezdve a feladatok végrehajtása szervezeten történik).

A csoporttevékenység, a *közösen végzett munka adja a csoport tagjai társas kölcsönhatásának tartalmi mozzanatát*, ez tulajdonképpen a társas kölcsönhatás, amely lényegében véve a tagok tevékenységének, viselkedésének egymástól való függése.

Minden csoportnak megvan a sajátos, rá jellemző szerkezete és struktúrája. A munkamegosztáson alapuló *csoport szerkezete meghatározott pozíciókra bontható*. Egy-egy pozíció sajátos képességeket, tudást, viselkedést stb. igényel az azt betöltő személytől. A *pozíció által meghatározott tevékenység ellátásával kapcsolatos viselkedést szerepnek, birtoklását pedig státusznek nevezük*. Más megvilágításban a *szerep egy státuszhoz tartozó viselkedésmód*.

A csoportban mindig lehet tudni (bár néha csak a csoport tagjai számára nyilvánvaló), hogy *kinek mi a helye és szerepe a csoportban*. Ki a vezető, az ötletadó, a tervező, a kivitelező, a végrehajtó stb. Ezek a betöltött szerepek eredményezik a csoportban a tagolódást, a hierarchiát.

Például a vezetői pozícióban, a központi helyzet lehetővé teszi a vezető személy számára, hogy másoknál nagyobb mértékben tudja befolyásolni az információáramlást.

Az erőforrásokhoz történő hozzáférés biztosításával a csoport más tagjai is csak az ő közvetítésével tudnak befolyást gyakorolni a csoport tevékenységére. Mindezek birtokában a vezető a csoport tagjainak egymás közötti kapcsolatát is jelentősen befolyásolhatja.

*A vezető magatartása természetesen nem független beosztottjai magatartásától.* Ezt a viszonyt a csoport tagjai és vezetőjük közötti kölcsönhatások, az objektív és szubjektív tényezők együtt jelenítik meg. Ez összességében a csoport eredményességében és a csoportlégkörben nyilvánul meg. Egy-egy szerep betöltőjével szemben a csoport meghatározott viselkedést vár el, hiszen ezen elvárások teljesítésétől függ a csoport eredményessége és a csoport általi értékelése.

*A csoportkohézió a csoporttagok összetartásának, a csoportlét vállalásának, a társakhoz való viszonyulásnak kifejezője, az együttlétre, az együttes tevékenységre irányuló közösségi érzés.* Az összetartó, erős csoportkohézióval rendelkező csoportok tagjai nagymértékben azonosulnak a csoport céljaival és módszereivel. *Az erős összetartással jellemezhető csoportban ez az empátia,* amely a mások helyzetébe való őszinte beleélés képessége, *igen intenzív lehet.*

Az erősen összetartó csoportokban nem elhanyagolható tényező, hogy körükben a hangulat és a munkakedv jobb, mint a kevésbé összetartókéban. Ugyanez az összefüggés megtalálható a csoportteljesítménnyel kapcsolatban is. *Az erős belső kohézióval rendelkező csoportok általában kiegyensúlyozottan jó teljesítményt nyújtanak.* Néha előfordulhat persze, hogy a csoportbeli összetartás a teljesítmény leszorítására irányul.

Vezetőként mindig gondoljunk arra, hogy egy összetartó, jó „csapat” munkatelési eredménye általában jobb, mint a kevésbé összetartó csoportoké. Feladatunk, hogy jó csapatot hozzunk létre, és folyamatosan motiváljuk a csoportunk tagjait, hogy támogassák egymást és a vezetői munkánkat.

*A csoport tagjai között folyamatos interakció zajlik:* ez az egymással kölcsönhatásban álló személyek között szóbeli és nem szóbeli (például gesztusok, tekintet, testtartás stb.) üzenetváltásokból álló információcsere.

*A vezető vezetési stílusával, kommunikációjával, egyéniségével, az ösztönzési módszereivel, szervezési tevékenységével, szakismeretével jelentősen befolyásolhatja a csoport légkörét.* A jó munkahelyi légkör hatással van a munkára, a munkafegyelemre, a csoport tagjai közötti együttműködésre. *A rendezett munkahelyi körülmények és a jó hangulat elősegíti az egyén azonosulását a munkájával és munkacsoportjával,* ezáltal a dolgozó elégedettebb lesz munkájának eredményeivel, az elismeréssel, a munkahelyi közösség és a munkaszervezet visszajelzésével.

### 8.3.1. A csoport fajtái

Beszélhetünk formális, informális és referencia (vonatkozási) csoportokról.

- *A formális csoport olyan külső tényezők hatására létrejövő közösség, amely speciális célok elérésére és feladatok ellátására alakul meg.* Az ilyen csoportokban a hangsúly elsősorban a pozícióra, az azt létrehozó és működtető hatalomra helyeződik, amely meghatározza a csoport működésével kapcsolatos alapvetéseket.
- *Az informális csoport nem szervezett módon, hanem spontán módon alakul ki,* melynek összetartó ereje a tagok közötti kölcsönös vonzalom, a barátság, a szemé-

lyes érzelmek, a közös érdeklődés lehet. A hangsúly ebben az esetben a személyes és szociális kapcsolatokra helyeződik.

- A harmadik csoportfajta a *referencia (vonatkozási) csoport*. Ebben az esetben az *egyén általában több csoporthoz is tartozik*, vagy szeretne tartozni. Magatartását alapvetően az a csoport befolyásolja, amellyel az egyén a legnagyobb mértékben azonosul. Ezt a csoportot nevezi a szakirodalom vonatkozási vagy referencia csoportnak. *Az egyén erre a csoportra mintegy feltekint*, ez szolgáltatja számára azt a viszonyítási keretet, amelyhez vágyait, érdeklődését igazítja, ennek a csoportnak véleményét tekinti meghatározónak. Vezetőként gondoljunk arra (ha az általunk vezetett munkacsoportban a munkahelyi légkör kedvező), hogy a nagyobb tekintéllyel rendelkező tagok jó példaképekül szolgálhatnak a csoport tagjai számára, vagyis az egyének a viselkedési mintákat ebből a közösségből választják ki. Ezért alapvető vezetői feladat a kezdő munkaerő mellé egy nagyobb tapasztalattal rendelkező munkatárs (mentor) kijelölése, aki „betanítja” a fiatalokat, vagy az új munkatársakat a feladatok pontos elvégzésére, pozitív mintát adva ezzel.

### 8.3.2. A csoport funkciói

*A csoport formális és pszichológiai funkciókat valósít meg*, melyek egyaránt szolgálják mind az egyén, mind a szervezet igényeit.

*A formális funkciók* a csoporton belüli azon munkamegosztásból következő feladatok leképezést jelentik, amelyek végrehajtásáért és teljesítéséért a csoport a felelős. A csoport a sajátosságaiból adódóan lehetőséget biztosít olyan komplex feladatok elvégzésére, amelyek az egyes ember képességeit meghaladnák. Ezzel összhangban a csoportnormákon keresztül közvetlenül vagy közvetett módon szabályozzák az egyéni teljesítményt.

A csoportnyomás növelheti vagy vissza is foghatja a tagok teljesítését. A csoport nem engedi, hogy valaki lényegesen túl- vagy alulteljesítsen a csoport átlag teljesítményénél.

*A csoport a pszichológiai funkcióinak* teljesítésével az egyén különböző szükségleteinek kielégítéséhez járul hozzá. *A csoport megvédi tagjait* a kívülállóktól, biztonságot ad számukra. Jó példa erre, hogy a szakszervezetbe (érdekvédelmi csoportba) tömörülő dolgozók fellépése a munkahelyről érkező belső és külső fenyegetésekkel szemben erősebb. Ezzel a funkcióval a csoport *az egyén biztonsági szükségletét elégíti ki*.

A csoporton belül kialakuló *barátságok révén az egyén társakra talál*. Mind a munkával, mind a magánéletével kapcsolatos problémáit – akár kölcsönösségi alapon is – megoszthatja a csoport hozzá közelebb álló tagjaival. A csoport tehát *az ember szociális szükségleteit is kielégíti*.

*A csoport erősíti az ember önértékelését*, kielégítheti a *megbecsülés iránti szükségletét önmegvalósítási, fejlődési, karrierépítési igényét*, ezáltal nagymértékben hozzájárul az ember identitásának meghatározásához is.

### 8.3.3. A csoport mérete

Arra a kérdésre, hogy mi az optimális csoportlétszám, elméleti válasz helyett, inkább a gyakorlati tapasztalatokra hagyatkozhatunk. Ezek alapján megállapítható, hogy a kiscsoportban a leggyakrabban előforduló létszám *4–9 fő között van*. Az ilyen méretű csoportban *a tagok egyéniségükben is egymás által megismerhetők*. Ez a létszám elég nagy ahhoz, hogy *egy csoporttag kilépését ellensúlyozni tudják, viszont elég kicsi ahhoz, hogy a tagvesztéséget teljesen figyelmen kívül tudják hagyni*. Ezt az áttekinthető létszámú csoportot kiscsoportnak nevezzük.

*A nagycsoport legalább 15–20 vagy ennél is több tagból áll, s az idő múlásával előbb vagy utóbb – informális szinten – kisebb egységekbe szerveződik. A munkaszervezeteket általában formálisan is kiscsoportokba tagolják, például a főosztály szintű szervezet is osztályokra tagolódik, amelyek alosztályokból és csoportokból állhatnak.*

#### *A csoportméret hatása a csoport magatartás teljesítményére*

A táblázatból szemléletesen kitűnik, hogy a különböző élethelyzetek esetén melyek a különbségek a kis- és nagycsoportok között.

19. táblázat

*A csoportméret hatása a teljesítményre*

Élethelyzet	Kiscsoport	Nagy csoport
Kommunikáció	<i>kevesebb</i>	<i>több</i>
Kapcsolatok intenzitása	<i>növekszik</i>	<i>csökken</i>
Problémamegoldó ismeret, készség	<i>kevesebb</i>	<i>több</i>
Kohézió	<i>nagyobb</i>	<i>kisebb</i>
Élégedettség	<i>nagyobb</i>	<i>kisebb</i>
Hiányzás	<i>kisebb</i>	<i>nagyobb</i>
Fluktuáció	<i>kisebb</i>	<i>nagyobb</i>
„Társas lógás”	<i>kisebb</i>	<i>nagyobb</i>
Hatékonyaság	<i>nem egyértelmű</i>	

*Forrás: BAKACSI Gyula (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Közgazdasági és jogi könyvkiadó. 133.*

### 8.3.4. A munkacsoport fejlődésének fázisai<sup>14</sup>

*Az olyan munkacsoport kialakulása, amelynek nincsenek előzményei (például egy újonnan létrehozott szervezet), lélektanilag hosszú, esetenként konfliktusokkal terhes és tanulságos folyamat, amelynek egymás utáni, többé-kevésbé jól elkülöníthető fázisai vannak. E fázisok számszerű és tartalmi elkülönítésében elég nagy eltérések tapasztalhatók. Itt egy egyszer-*

<sup>14</sup> CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezélmélet*. Budapest, NKE. 287–288. alapján.

rűbb változat kerül bemutatásra, de vezetőként ismernünk kell a csoport megalakulásának fázisait, hiszen mi is alakíthatunk ki új munkahelyi csoportokat.

Összességében megállapítható, hogy minden csoport más-más fejlődési sebességgel járja be a fejlődésének útját, éri el a szervezet fejlődésének egyes szakaszait.

### *Első fázis: a csoport megalakulása*

Ebben a szakaszban a körülményekkel ismerkednek a csoport tagjai. *Ez a tájékozódás és a vizsgálódás időszaka.* A tagok megpróbálnak rájönni, hogy milyen viselkedésmódokat fogad el a csoport, milyen céljaik, képességeik vannak a csoportot alkotó személyeknek. A kezdeti esetleges bizalmatlanságok után kialakulnak az ismeretségek. Ebben a fázisban, az új tagok érkezése esetén szükséges a csoport vezetőjének megerősítése arra vonatkozóan, hogy fogadják be az új tagot.

### *Második fázis: a vihar, küzdelem, tombolás*

A csoport megalakulásától számított két-három hét elteltével kezd kialakulni a csoport belső hierarchiája. Ezt a fázist a csoporton belüli konfliktusok, a tagok közötti nézeteltérések jellemzik. Nagy súllyal érvényesülnek az érdekelletetek és a versengő, rivalizáló magatartások. Új csoportba kerülve a megszokott *pszichológiai biztonság hiánya következtében, feszültség, bizonytalanság érzése jellemzi az egyént.* Az egyes csoporttagok gyakran nem értenek egyet bizonyos feladatokkal kapcsolatban, kritizálják egymás terveit, döntéseit. *A csoport ebben a fázisban nehezen tud dönteni és hatékonyan kommunikálni.* Versengés alakul ki a vezető pozícióért. A feszültségek megviselik a csoportot. Már egyre többet tudnak a csoport tagjai egymásról, a személyközi súrlódások rossz hangulatot kelthetnek.

A csoportban kialakul a *szószóló szerep, a tagok többsége őt támogatja.* A vezetőjükkel szembeni kritikát ő mondja ki, a csoport informális vezetőnek tekinti. A csoport vezetőjének és informális vezetőjének kapcsolata optimális esetben együttműködő, az informális vezető támogató viselkedése alapvetően pozitív irányba befolyásolja a csoport működését, belső hangulatát.

### *Harmadik fázis: az összerendeződés (ráébredés)*

Ebben a fázisban alakul ki *a csoportban az összetartozás valódi érzése.* A csoport tagjai folyamatosan, egyre nagyobb mértékben lesznek aktív részesei a csoportfolyamatoknak. *A személyes véleményeket most már nyíltan kifejezik, fokozódik a közvetlenség,* a csoport tagjai között kialakul a bizalom.

A tagok egyéni céljaik alapján *képesek lesznek megfogalmazni a közös csoportcél.* A csoport vezetője a csoport munkáját értékelő tevékenységével jelentősen elősegítheti, *megerősítheti a kialakuló bizalmi légkört.* A kinevezett vezető az informális vezetővel való kapcsolatát tovább erősítve ráébredsztheti a csoportot, hogy ő eddig is annak eredményes működéséért dolgozott, ezzel megszerezheti a csoport támogatását, a bizalmat.

### *Negyedik fázis: a feladatok teljesítése (együttműködés)*

Ezt az időszakot a *fokozott együttműködés*, a problémamegoldás, az eredményes feladat-teljesítés jellemzi. Ekkorra már kialakul a csoport struktúrája, a differenciált szerepviszony. A csoport tagjai már tudják egymásról, ki a kezdeményező, ki a hírharang, az állandó kérdező, a visszahúzó stb. *Közös döntéseket hoznak*. Fennáll a veszélye annak, hogy a csoport a csoportgondolkodás áldozatává válik. Ennek keretében *az egyes tagok már nem kérdőjelezzik meg a csoport által kialakított véleményt, hanem azt feltétel nélkül elfogadják*. Ebben a fázisban a vezető már az informális vezetőre is fokozottabban támaszkodhat.

### *Ötödik fázis: öngazgatás*

*Ebben a fázisban a csoportnak kialakul a saját értékrendje*. A döntésekben mindenki igyekszik részt venni, a csoport a döntésekre összpontosítja energiáját. *Az erős kohézió hatására az összetartó csoport szinte öntörvényű*, szélsőséges esetekben még a szabályok előírásait is hajlamosak figyelmen kívül hagyni.

A fejlődés magasabb, negyedik és ötödik szintjei nem szükségszerűen tartós állapotok, *gyakori visszaesések is történhetnek* alacsonyabb fejlődési szintekre. Ennek oka lehet, ha a csoportból *egyes meghatározó tagok eltávoznak, vagy új tagok érkeznek*, esetleg a csoportot valamely külső tényező hatására átszervezik.



69. ábra

*A csoport fejlődésének állomásai*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

## **8.4. A szervezeti hatalom, a szervezeti politika szerepe a vezetésben**

A szervezeti célok kialakításában, a különböző érdekek érvényre juttatásában meghatározó szerepe van a szervezeten belüli hatalmi viszonyoknak. Az e problémakört vizsgáló kutatások egybehangzóan megállapítják, hogy a szervezet tagjainak preferenciái és érdekei aszerint épülnek be a szervezeti célok struktúrájába, hogy milyen hatalommal (befolyással) rendelkeznek ezek érvényesítéséhez. Ez a hatalom nagyrészt attól függ, hogy az egyén, illetve a csoport milyen erőforrásokat (szakértelem, információ stb.) birtokol, és hol helyezkedik el a szervezeti hierarchiában.



A hatalmat Max Weber úgy definiálja<sup>15</sup> mint esélyt saját akaratunk keresztülvitelére egy társadalmi viszonyon belül, a mások ellenállásának ellenére is. A hatalom a személyek és csoportok közti kapcsolatokban fejeződik ki, ezért viszony jellegű. *Olyan társadalmi viszony, amely lehetőséget ad az egyénnek vagy az egyének csoportjának arra is, hogy saját vagy mások érdekeit érvényesítse, más egyének vagy csoportok érdekeivel szemben.* A vezető hatalmát – ami a vezetői tevékenység alapja – a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíciója, az intézményesített hatásköre és személyiségének motivációs struktúrája határozza meg.

A hatalom sohasem egyoldalú: a hatalmi viszony elszenvedőjének is van valamennyi választási szabadsága, de a leggyakoribb az engedelmesség. *A hatalmon lévők olyan valamit birtokolnak vagy kontrollálnak, amire szükségünk van, ami számunkra fontos, amit szeretnénk megszerezni* (fizetés, jutalom, elismerés, pozícióba kinevezés, rendelkezés a munkaidővel stb.).

A szervezeti hatalom gyakorlása az egyén személyiségétől nem függetleníthető. A hatalomra való törekvés indítékai például mások érdekeivel ütközhetnek, vagy éppen ezek az indítékok figyelembe is vehetik mások érdekeit. Ez alapvetően az egyén személyiségétől is függ. Az egyén elfogadottsága, a vele kapcsolatos bizalom, a hatalom érvényesítésének lehetőségét befolyásolja.

#### 8.4.1. A szervezeti hatalom forrásai<sup>16</sup>

A vezetési viszonyban részt vevő felek (vezetők és vezetettek) a hatalmi forrásokkal különböző mértékben rendelkeznek. Paul Hersey (1997) a vezetők hatalmát két csoportra osztja.<sup>17</sup>

- Az első hatalmi bázis a *pozícióból származó hatalom* (a szervezetben elfoglalt hely). Fajtái: a jutalmazó, kényszerítő, kapcsolatokból származó és a jogi hatalom.
- A második hatalmi bázis a *személyes hatalom*, ami azt fejezi ki, hogy a vezető mennyire képes bizalmat, megbecsülést kiváltani beosztottjaiból. Fajtái: szakértői (kompetencián alapuló), információs (értékes információk birtoklása), referens (példaként való elfogadottságon alapuló), valamint kapcsolatokból származó hatalom.

A hatalmi források első csoportja – amely a szociológia terminológiája szerint a pozícióból, a tekintélyviszonyokból ered – képezi a vezető és irányító tevékenységet végzők formális (intézményesített) hatalmát. Ez a szervezeti hatalom nélkülözhetetlen eszköze a vezetésnek. Biztosítja a befolyásolást, a szervezetben a résztvevők koordinációjához szükséges egységes akarat megvalósítását. E hatalmi források együttesen biztosítják a jogot és a le-

<sup>15</sup> „A hatalomról alkotott elméleteiben megkülönböztette a fizikai kényszer fenyegetésén alapuló *hatalmat az uralomtól*, amelynek alapja a társadalom tagjainak az a meggyőződése, hogy a kormányzat jogos, azaz legitim. A legitimitás 4 formáját különböztette meg: a *transzcendentális* (a hatalmat vallási érvekkel bizonyították, például Egyiptomban a Napkirály), *tradicionális* (királyi), a *karizmatikus* (népvezérek) és a *racionális* (választásokon alapuló, jogszabályokat követő) uralom legitimitását. Weber a történeti fejlődésben a racionális uralom térhódítását gondolta, annak jó és rossz oldalaival együtt.” Forrás: [https://hu.wikipedia.org/wiki/Max\\_Weber](https://hu.wikipedia.org/wiki/Max_Weber). (A letöltés dátuma: 2017. 04. 07. – kiemelés az eredetiben.)

<sup>16</sup> CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezésemélet*. Budapest, NKE. 292–294. alapján.

<sup>17</sup> HERSEY, Paul (1997): *A helyzetorientált vezető*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó. 55–57.

hetőséget arra, hogy a vezetők a „szervezet nevében” utasításokat adjanak, jutalmazzanak, vagy szankciókat alkalmazzanak. De a *pozícióból származó hatalom* – amint azt a tapasztalatok bizonyítják – gyakran nem elégséges a vezetők számára a feladataik ellátásához.

Minden olyan esetben, amikor kétségbe vonják a hatalom legitimitását, megkérdőjeleződik a beosztott vezető hatásköre. Ekkor jelentősen csökkenhet a pozícióból származó hatalom mértéke, amit a beosztottak is megérezhetnek. A beosztott vezető vezetői támogatás nélkül már nem képes végigvinni döntéseit a szervezeten, hiszen nincs felsővezetői támogatása, munkavégzése során általában csak kritika éri.

Ekkor a szervezet beosztott vezetőjénél a pozíciójának fenntartása érdekében *előtérbe kerülnek a személyes hatalom eszközei*. A vezetők – mivel nemcsak a szervezet formális struktúráin alapuló hatalmi forrásokra támaszkodhatnak – a személyiségtől függő hatalmi bázisuk mozgósításával újra megszilárdíthatják vezetői szerepüket, kitartással, kiváló munkavégzéssel visszaszerezhetik a felsővezetői támogatást.

A *személyes hatalom forrása* lehet még a *kapcsolati hálózat is, hiszen mind a vezetőnek, mind a beosztottnak lehetnek* kapcsolatai szervezeten belüli és azon kívüli befolyásos, a szervezeti működésre hatással levő fontos személyekkel.

A szervezetben a szervezeti hatalom nagyságrendje nem állandó, annak mértéke változhat úgy is, ha a vezetők bevonják a beosztottjaikat, a beosztottak bizonyos csoportját a vezetésbe, amiben ők szakértelmükkel, az általuk birtokolt információkkal, kapcsolataikkal stb. segíthetnek. Így a vezetők újabb hatalmi forrásokat mozgósíthatnak, hiszen a munkatársak is egyfajta hatalomra tesznek szert saját beosztottjaik vonatkozásában. Ezt felismerve a jó vezetők mintegy megnövelik a szervezeteik hatalmát, így azok jóval nagyobb teljesítményre lesznek képesek.

Vezetőként ne hagyjuk figyelmen kívül, hogy – ahogy az a hatalom aspektusából megközelítve megállapítható –, a vezetettek (beosztottak) annál eredményesebben vesznek részt a célok megvalósításában, minél nagyobb mértékben érvényesíthetik befolyásukat a célkitűzésben. A vezetői munkafolyamatba történő bevonásuk pedig – például részvételük a döntéshozatalban – ösztönzőleg hathat tevékenységük végzésére, a saját szervezetükkel való azonosulásra, ez tehát vezetői szempontból mindenképpen előnyös.

#### **8.4.2. A szervezeti politika eszközei, stratégiák, taktikák**

A szervezeti politika a szervezet működésének fő céljaiból vezethető le. Amíg a szervezetben rendelkezésre álló erőforrások szűkösen állnak rendelkezésre, a szervezet vezetői és tagjai igyekeznek ezen erőforrások elosztását a számukra kedvező módon befolyásolni.

A szervezeti hatalom alkalmazása a *szervezeti célok meghatározására, az erőforrások elosztására, a felsővezetők kiválasztására, a személyi karrierlehetőségeinek előmozdítására, a szervezeti struktúrák megváltoztatására* irányulhat.

- A *szervezeti célok meghatározása* során a szervezet tagjai törekszenek arra, hogy a saját céljaikat és a szervezet céljait összehangolják.
- A *szüksős erőforrások elosztása* során tapasztalható, hogy minél nagyobb a szervezet, annál inkább jellemző, hogy az erőforrások elosztása többnyire nem a valós teljesítmény, hanem a források megszerzésére irányuló játszmák és manőverek alapján történik.

- *A felső vezetők kiválasztása* során általában a nagy befolyással és hatalommal rendelkező személyek az esélyesebbek, hiszen feltételezhető, hogy ők a személyes kapcsolataik alapján tudják menedzselni a rájuk bízott szervezet tevékenységét.
- *A személyes karrier megtervezése és építése* során be kell látni, hogy nem lehet mindenki első számú vezető. Az előléptetések, jutalmak, utazások, tanfolyamok, ösztöndíjak, mind-mind azok az eszközök, amelyeket a szervezet felkínál a munkateljesítményért cserébe – esetleg a vezetői pozíció helyett. (Nem biztos, hogy rosszul jár ezzel a nem vezetői beosztást betöltő kolléga, hiszen nem kell a vezetői munka, a szervezet és a beosztottak problémáival törődnie).
- Meghatározó jelentőségű a *vezetők összeköttetéseinek, kapcsolati hálójának ápolása*, hiszen a vezetők más vezetőkhez való alkalmazkodása az előrejutás egyik fontos eszköze (az együtt golfozás, horgászás, vadászat a felettes vezetővel a siker záloga lehet).
- *Szervezeti hatalmi struktúrák megváltoztatása is* a hatalom növekedéséhez vezet. A szervezeti politika részét képezi a hatalom intézményesítésére vonatkozó szervezeti törekvések befolyásolása (a szervezeti struktúra megváltoztatásában való tevékeny vezetői részvétel). A különböző szervezeti átalakítások, a pozíciók, bizottságok, döntéshozó testületek átalakítása és újak létrehozása, a hatalmi térkép bármilyen módon történő átstrukturálása mind-mind sikeres útja lehet annak, hogy a vezető és az őt kiszolgáló szervezet hatalma megmaradjon.

### *A szervezeti hatalom a befolyásolás lehetősége*

*A szervezeti politika alapvetően nem más, mint a hatalom alkalmazása a döntési kritériumok meghatározása és a döntések befolyásolása céljából, valamint mások támogatásának megnyerése.*

*A szervezeti politika eszközei:*

- *A céltudatosan megválasztott döntési kritériumok:* A szervezeti döntések során érdekek ütköznek. Hatalmunkat gazdaságosabban használjuk fel, ha döntés esetén a döntési kritériumok befolyásolásába szólunk bele úgy, hogy az a szervezetünkre és ránk nézve is kedvező legyen.
- *A döntéshozó fórumok kontrollja:* Ha el tudjuk érni, hogy a számunkra kedvezőtlen probléma nem kerül a döntéshozók asztalára, akkor nyert ügyünk van, hisz amiről a döntéshozó fórum nem tud, az számunkra nem létezik.
- *A külső szakértők bevonása:* hajlamosak vagyunk úgy tekinteni a külső szakértők véleményére, hogy azok függetlenek a szervezet belső erőviszonyaitól és érdekeitől. A megfelelő szakértő megválasztása, bevonásuk a szervezeti politika alakításába részünkről célszerű lehet, hiszen a külső szakértők részvétele a döntésben legitimálhatja a szervezeti politikai szándékainkat, a külső szemelő pedig úgy érzékeli, hogy a folyamat tőlünk vezetőktől független, az kellően objektív és racionális.
- *A koalíciók:* Vezetőként együtt kell működnünk másokkal azért, hogy elérjük a saját céljainkat. Csatlakozzunk a meglévő koalíciókhoz, vagy hozzunk létre egyet a saját szervezetünkben. Vonjuk be a szervezetünket támogatókat a közös munkába, érezzék azt, hogy ők is hozzájárulnak a szervezetünk sikereihez.

- *Kooptálás*: A kooptálással arra törekszünk, hogy olyan szereplőket állítsunk magunk mellé a szervezetünkben, akik önmagukban nem erősek. Megnyerésük és beválasztásuk révén a jövőben bizonyára támogatják és erősítik szervezetünket.
- *Bizottságok*: „Ha nem tudsz dönteni, hozz létre egy bizottságot” – tartja a szakmai körökben ismert mondás. Ha nincs egyértelműen jó vagy rossz döntés, akkor a bizottság hosszasan megvizsgálja a kérdést, és külső szakértőket alkalmazva javaslatot tesz a döntést illetően. Ha ügyesek vagyunk, a tagok a mi embereink, és akkor a döntés számunkra kedvezően alakulhat.

## 8.5. A munkatársak befolyásolásának eszközei és módszerei

A vezető akkor képes a célkitűzések teljesítését eredményező feladatokat megoldani, illetve végrehajtani, ha rendelkezik a munkatársak befolyásolásához szükséges eszközökkel. A vezetési elvek és a vezetői módszerek csak meghatározott vezetési eszközök és módszerek használatával, a meggyőzés és a motiváció alkalmazásával érvényesíthetők. A vezetés eszközei szorosan összefüggnek a vezetési folyamat tartalmával (információ gyűjtése, feldolgozása, tervezés, döntés, szervezés, végrehajtás irányítása, ellenőrzés és értékelés), valamint a vezetés módszereivel is.

Az eszközök feletti rendelkezés – többek között – a vezető hatalmának nagyságától (pozíciójából és személyi hatalmából származó forrásoktól), felkészültségétől, vezetői kompetenciáitól, személyes kapcsolataitól, vagyis összességében az egész személyiségétől függ.

### 8.5.1. A motiváció, motivációs elméletek

*A motivációk szerepe a munkatársak viselkedésének és tevékenységüknek szabályozásában*

*A motiváció és a motívum szó a latin moveo igéből származik, belső ösztönzést, indítást jelent. A szükségletek a legősibb motívumok. Az egyén viselkedése arra irányul, hogy valamely szükségletei kielégítést nyerjenek.*

A szükségletek ébresztik fel a belső késztetést vagy hajtóerőt, a drive-ot. Ez a viselkedésösztönző. A legtöbb tevékenység alapja a *motiváció, amely az egyén valamely adott szükségletét és a szükséglet kielégítésére alkalmasnak tűnő tevékenységet összekapcsolja.* (Ha például egy külföldi fiatalembernek megtetszik egy gyönyörű magyar lány, akkor elképzelhető, hogy az illető elkezd magyarul tanulni, hogy közelebb kerüljön a lányhoz).

A motivált viselkedés, a drive (a hajtóerő) felkeltésével kezdődik, a személyiség célirányos aktivitásával folytatódik, majd a cél elérésével a drive csökken vagy meg is szűnik, ami a viselkedés felfüggesztését is maga után vonja. (Példánkat folytatva: a külföldi úriember a magyar nyelv elsajátítása után, elnyerve a lány kegyeit, elveszi őt feleségül, majd néhány év múlva rájön, hogy valójában nem is illenek össze. Elválnak, majd visszamegy a hazájába, és előbb-utóbb elfelejt magyarul is.)



70. ábra  
A motiváció folyamata

Forrás: A szerző saját szerkesztése

### Motivációs elméletek

A pszichológiában többféle motivációs elmélet fogalmazódott meg. Ezeket különböző módon csoportosítja a szakirodalom. *Az alábbiakban a munkatevékenységgel és a vezetéssel kapcsolatos néhány teóriát ismertetünk.*<sup>18</sup>

*Megelégedettség teóriák:* azon a feltevésen alapulnak, hogy az *elégedett dolgozó többet dolgozik*. Az elégedettség csökkenti a munkahelyi fluktuációt és a hiányzást. A munkatársai körében kedvelt vezető irányítása alatt vagy együttműködő, egymást támogató munkacsoportban hatékonyabban és sikeresebben dolgoznak a munkatársak.

*Ösztönző teóriák:* azon a feltevésen alapulnak, hogy a munkavállaló egyének keményebben dolgoznak a kívánt jutalom megszerzéséért. (Ezek az elméletek a leggyakrabban a pénzt említik, mint ösztönző eszközt.)

Az ösztönző teóriák működésének fontos feltételei:

- az egyén úgy érzékeli a megnövelt jutalmat, mint amiért megéri több erőfeszítést tenni,
- a teljesítmény legyen mérhető, és legyen egyértelmű, hogy az az egyén tevékenységének eredménye,
- a megnövelt teljesítmény a jövőben ne váljon új minimumkövetelménnyé,
- az egyén számára fontos legyen az adott fajta jutalom.

*Belső teóriák:* azon a feltevésen alapulnak, hogy az *ember magában a munkában rejtlő tényezők következtében önmagát megvalósíthatja*, felelősséget vállalhat stb. *Belső kényszer hatására jobban dolgozik*. A munkavállaló hatékony teljesítményének elvégzése maga a jutalom.

<sup>18</sup> Dr. Roóz József – Dr. HEIDRICH Balázs (2013): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. A motiváció elméletek csoportosítása*. Elérhető: [www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007\\_c1\\_1054\\_1055\\_1057\\_valalatiigazdntan\\_scorm/4\\_1\\_1\\_a\\_motivacio\\_elmeletek\\_csoportositasi\\_mfpuhsRvrXyMLUcw.html](http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_valalatiigazdntan_scorm/4_1_1_a_motivacio_elmeletek_csoportositasi_mfpuhsRvrXyMLUcw.html) (Átdolgozva és kiegészítve)

### *Maslow motivációs elmélete*

Abraham Maslow írta le 1943-ban *Az emberi motiváció elmélete* (Theory of Human Motivation) című művében az első olyan motivációs rendszert, amely a munkahelyi viselkedéssel is összefügg. Néhány szakember szerint az elméletet már meghaladta az idő, de tárgyalása az emberi motiváció megértésének érdekében szüksége.

Az elmélet az ember vele született szükségleteit alapvető (alacsonyabb szintű) és magasabb rendű (magasabb szintű) szükségletekre osztja. Szerinte az emberi szükségletek előfordulásában jól követhető egymásra épülés tapasztalható. A magasabb rendű szükségletek csak akkor jelentkeznek, ha a hierarchia alacsonyabb szintjén lévők kielégítése megtörtént. Ezért is nevezik rendszert Maslow-féle piramisnak.

Maslow azonban később maga is állította, hogy a szükségleti hierarchia különböző szintjei bizonyos mértékben átfedik egymást. Az egyént még alacsonyabb szintű szükségletek motiválhatják, amikor már magasabb szintű szükségletek is jelentkezhetnek.

Állítása szerint *az ember öt veleszületett szükségletkategóriával rendelkezik, melyek közül az első kettő jelenti az alapvető szükségleteket. Hangsúlyozza, hogy az alapvető szükségletek kielégítetlensége esetén magasabb szintű ösztönzőkkel nem lehet motiválni.*

*Első szint: a fiziológiai szükségletek.* Ezek a létezés (lét- és fajfenntartás) feltételei: víz, élelem, levegő, alvás, szexualitás stb.

Azokat a viselkedésformákat, amelyek az életfenntartás alapjait szolgálják, a fenti szükségletek irányítják. Ha a testet megfosztják ezektől az alapvető dolgoktól, e szükségletek – a velünk született biológiai erők – aktiválódnak, és meghatározzák a hiány megszüntetését szolgáló viselkedést, például az évszt, az éhségérzet, az ivást a szomjúságérzet stb.

*Második szint: a biztonsági szükségletek.* Arra irányulnak, hogy a létszükségletek kielégíthetők legyenek. Biztonságra, kiszámíthatóságra törekszünk, igyekszünk elkerülni a fenyegetettség, a veszélyeket, megőrizni egészségünket. Például a rosszul előkészített munkahelyi szervezeti átszervezés az emberek biztonság iránti szükségletét sérti, a dolgozóknál bizonytalanság keletkezik, még a legstabilabb dolgozók is gyanakodva fogadják a szervezet vezetésének átszervezési terveit.

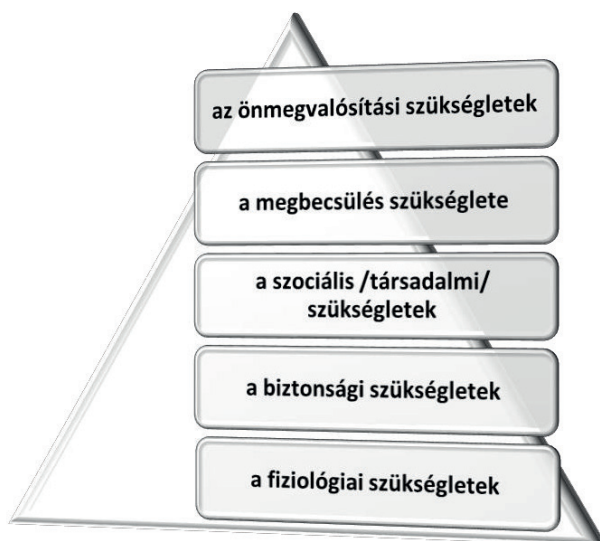
*Harmadik szint: a szociális (társadalmi) szükségletek.* Ide tartozik a valaki(k)hez tartozás, vagyis annak szüksége, hogy más emberekkel kapcsolatba kerüljünk. A szociális szükségletek ereje felismerhető abban a munkahelyi szituációban is, amikor az egyént munkatársai kényszeríteni tudják, az általuk elfogadott magatartás, teljesítmény követésére. Annak, hogy az egyén „nem illik bele a közösségbe, vagy nem fogadja be őt a közösség” jele lehet az, hogy amikor az illető megjelenik, a munkatársak hirtelen abbahagyják a beszélgetést, vagy elfordulnak tőle. Ez kiközösítéshez vezet. Amit az ember a szeretetből és gondoskodásból a társaitól kap, a szeretet iránti szükségletét biztosítja. Amikor viszonozza azt, ezzel kifejezi a társaihoz, a közösséghez, az intézményhez való szorosabb tartozását, lojalitását, hűségét.

*Negyedik szint: a megbecsülés szükséglete.* Szorosan összefügg a közösségbe való tartozás igényével. A kompetencia, a teljesítmény mások általi elismerése, a megbecsülés, a tisztelet

az egyén önbecsülését erősíti. Az ember igényli értékei elismerését, azt, hogy a társai elismerjék, a csoport hierarchiájában meglegyen az őt megillető elfoglalt helye. Az a dolgozó, aki úgy érzi, hogy munkahelyén nem becsülik meg eléggé, előbb-utóbb más munkahelyet keres, hiszen az őt megkereső állásajánlatokon elgondolkodik, nem utasítja azokat azonnal vissza, mint az a dolgozó, aki elégedett jelenlegi munkájával, hiszen vezetői megbecsülik, jól érzi magát a munkahelyén.

*Ötödik szint: az önmegvalósítási szükségletek.* Abban különböznek a szociális szükségletektől, hogy elsősorban az embernek saját magáról, saját énjéről formált véleményében játszanak szerepet. Az ember önbecsülését jelenti – „vagyok valaki!” Maslow szerint ezek a motívumok a piramis csúcán, a szükségleti hierarchia legfelsőbb szintjén helyezkednek el.

Hogy kik vagyunk, minek tekintjük magunkat és hogyan látnak minket, nagyon fontos visszajelzést ad számunkra. Ha egy munkahelyen a dolgozókat saját munkájukon kívül más munkakörre is megtanítják vagy továbbképzésre küldik, még ha jelenlegi munkakörük ezt nem is igényli, az azt érzést válthatja ki, hogy fejlődhetnek, tanulhatnak, ezáltal a munkahelyi vezetés a munkatársak önmegvalósító, önérvényesítő szükségleteinek kielégítésére törekszik, megbecsülve az egyént.



71. ábra

*Maslow-i piramis*

Forrás: A szerző saját szerkesztése – Maslow alapján

*Összefoglalva: vezetőként ne felejtsek el:*

- *Bármilyen szükséglet, motívum, csak addig aktivizál, amíg ki nem elégül.* A kielégített szükséglet többé már nem motiválja az ember viselkedését, cselekvését.
- *A vezető csak akkor tud hatékonyan motiválni, ha tisztában van vele, hogy beosztottjai elsősorban melyik szükségleti szinten érdekeltek.* A munkatársaikat kevésbé

ismerő vezetők könnyen összekeverik a motivációs eszközöket, ezért hibás az a gyakorlat, ha a vezetők elkülönülnek beosztottaiktól, ha „zárva van az irodájuk ajtaja”, nem ismerik munkatársaik motivációs igény szintjét.

- A jó vezető *folymatosan figyeli munkatársait, és többlépcsős motivációs rendszert alkalmaz.* Gyakori tapasztalat, hogy a motiváció és az ösztönzés kérdését a vezetők elsősorban a pénzzel hozzák összefüggésbe. A pénz fontos a viselkedésformák, az ezzel elérhető célok megértésében és a motivációk tisztán látásában, de *csak pénzzel a munkatársak ösztönzését hosszú távon megoldani nem lehet.* A jó szó, a dicséret, az emberek problémájával való foglalkozás ugyanolyan fontos.

*A fentiekben látható, hogy a vezetői munka eredményességében, a vezető egyéni teljesítményén túl, a munkatársai teljesítménye is igen jelentős szerepet játszik.* Beosztottjai teljesítménye pedig nem független attól, hogy a vezető milyen kapcsolatokat alakít ki velük, valamint mennyire képes mások befolyásolására, motiválására.

### 8.5.2. A motivátorok

*Frederick R. Herzberg* az 1960-as években – igen kiterjedt nemzetközi vizsgálatokra alapozva – dolgozta ki motivációs elméletét. A vizsgálatai Amerikában, Nyugat-Európában, valamint Lengyelországban és Magyarországon is folytak.

Az elégedettséget kiváltó szükségletek a személyiségből indulnak ki, a munka tartalmával kapcsolatosak, teljesítményre ösztönöznek, az egyén fejlődését szolgálják. Hiányuk az embert közömbössé teszi, mind a teljesítmény elérése, mind egyéni fejlődése tekintetében.

Ezek a motivációs tényezők, amelyeket Herzberg motivátoroknak<sup>19</sup> nevez, a következők:

- a kihívást jelentő munka,
- a fejlődés (a munka végzése során),
- az eredményesség (a munkában),
- az előmenetel a munkahelyi ranglétrán,
- az elismerés elnyerése (dicséret, jutalmak, egyéb ösztönzők),
- a felelősségvállalás a munkavégzésért.

A motivátorok tehát hozzájárulnak az egyén önmegvalósításához, illetve személyes előmeneteléhez.

Herzberg szerint a *külső környezeti tényezők váltják ki az elégedetlenség érzését, aminek mérséklőit higiénés tényezőknek nevezi.*

Az elégedetlenséget okozó tényezők az alábbiak:

- a szervezeti (intézményi) politika és az igazgatás (vagyis a munkavállaló nem ért egyet a szervezet intézményi politikájával),
- alacsony fizetés,

<sup>19</sup> HERZBERG, Friedrich (2012): *Theory of motivation. A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving.* Bloomington, Indiana University. 11. Elérhető: [https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd\\_thesis2012\\_mgmt\\_burton.pdf](https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_thesis2012_mgmt_burton.pdf) 11. (A letöltés dátuma: 2017. 05. 20.)



- az ellenőrzés, a végzett munka szigorú felügyelete,
- a személyek közötti kapcsolatok (alá-, fölé- és mellérendeltségi viszonyok),
- a munkafeltételek nem felelnek meg a munkavállaló igényeinek,
- az egzisztenciális biztonság hiánya a munkában (nem stabil az illető munkahelye, munkaköre).

*Állítása szerint, ha az emberek elégedetlenek, az általában a nem megfelelő (munka)környezetnek köszönhető. Azért nevezte rendszere elemeit higiénés tényezőknak, mert ezek megelőzik vagy minimalizálják az elégedetlenséget, ugyanakkor nem biztosítanak elégedettséget. A higiénés tényezők megléte nem motivál, de a hiányukkal fokozódó elégedetlenség ingerültté, rosszkedvűvé tesz. Ha több higiénés, vagyis elégedetlenséget mérséklő tényező hiányzik a munkahelyen, akkor az „robbanáshoz” vezethet, tömeges távozáshoz, sztrájkhoz stb.*

*A motivátorokkal kapcsolatban mindezek ellenkezője igaz. Hiányuk nem vált ki elégedetlenséget, senki sem szervez amiatt sztrájkot, mert például nem elég tartalmas, érdekes a munkája. Legfeljebb nem fog örömmel dolgozni.*

*Herzberg azt javasolja a vezetőknek, hogy figyelmüket elsősorban a munkafeladatra, a megfelelő hatáskör, felelősségi szint stb. kialakítására koncentrálják. Ha megfelelő a hatáskör, az egyén felelőssége, a kihívás és az érdeklődés a munkával kapcsolatban, akkor tartós lesz az elégedettség, és a teljesítmény is tartósan magas szinten marad.*

*Mivel lehet a munkatársak körében a motivációt kialakítani vagy fokozni?*

Herzberg e kérdés megválaszolásának lehetőségét a munkakör vertikális terhelésének növelésében keresi. Az ebből eredő elveket és a motivátorokat az alábbi táblázat foglalja össze:

20. táblázat  
*Elvek és motivátorok*

	<b>Elv</b>	<b>Ebből eredő motivátor</b>
A	Csökkenő ellenőrzés az elszámoltathatóság fenntartásával	Felelősség és egyéni eredményesség érzete
B	A saját munkáért való elszámoltathatóság növelése	Felelősség és elismerés
C	Bízunk teljes szervezeti egységeket egy-egy személyre (modul, divízió, terület stb.)	Felelősség, eredmény és elismerés
D	Hatáskör növelése az alkalmazott tevékenységi körében, munkaköri szabadság	Felelősség, eredmény és elismerés
E	Az időszaki jelentéseket inkább közvetlenül a dolgozó kapja kézhez, semmint a közvetlen főnöke	Belső elismerés
F	Új, nehezebb feladatok felvétele a munkakörbe, amelyeket előzőleg nem végzett	Fejlődés és tanulás
G	Bízunk speciális vagy specializált feladatokat az egyénre, amelyek révén szakértővé válhat	Felelősség, fejlődés, előmenetel

*Forrás: VINCZE Imre (2012): A pénz nem motivál? – A motivációról Herzberg szemével.*  
Elérhető: [www.magabiztos.hu/olvasnivalo/a-penz-nem-motival-a-motivacirol-herzberg-szemevel/](http://www.magabiztos.hu/olvasnivalo/a-penz-nem-motival-a-motivacirol-herzberg-szemevel/).  
(A letöltés dátuma: 2017. 04. 10.)

### 8.5.3. A motiváló légkör megteremtésének fogásai és jó gyakorlatai

1. Legyen világos a munkatársunk számára, mit várunk el tőle.
2. Legyünk korrektek és becsületesek.
3. Legyünk határozott döntéshozók.
4. Hozzunk létre olyan csoportos célokat és feladatokat, amelyek kialakítják a csapatszellemet.
5. A szervezet érdekeivel és céljaival hozzuk összhangba a dolgozók igényeit és szükségleteit.
6. Alaposan ismerjük meg a munkatársainkat és egyéniségüknek megfelelően bánjunk velük.
7. Számoljuk fel a hatékony munkavégzést akadályozó tényezőket.
8. Biztosítsuk a munkatársainak a kihívást jelentő, terheléssel járó tapasztalatokat, így nyújtva lehetőséget a fejlődésre.
9. Amikor szükséges, vonjuk be munkatársainkat a döntéshozásba.
10. Ellenőrizzük, hogy a munkatársak értik a döntések és a cselekedetek háttérében álló érveket.
11. A megkívánt viselkedést jutalmazzuk és kezeljük következetesen a nem kívánatos viselkedést.
12. Alakítsunk ki bizalmon és segítségen alapuló kapcsolatot az alkalmazottakkal.
13. Hagyjuk, hogy a munkatársak és a beosztott vezetők a lehető legnagyobb ellenőrzést gyakorolják munkakörnyezetük felett.
14. Legyünk példaképek a munkatársaink számára.<sup>20</sup>

### 8.5.4. Halogatás – egy motivációs csapda!

A motiváció sokat vizsgált területének mostoha témája a *halogatás*, azaz a kellemetlennek tekintett feladatok elvégzésétől való idegenkedés. A *halogatás* azzal a kérdéssel van kapcsolatban, hogy mi motiválja az embereket arra, hogy valamit ne tegyenek meg? A célra irányuló cselekvés egyik irányítója a *jutalomhoz kapcsolódó öröm, élvezet, kellemes élmény elérésének szándéka*, másik mozgató rugója viszont a *sikertelenség és a kudarc elkerülésére* irányuló törekvés.

*Impulzivitásnak* is hívják azt a közismert jelenséget, amikor egy azonnali kisebb eredmény kedvéért feladunk egy objektív értelemben nagyobb értékű eredményt. A halogatás *egyrészt személyiségvonásnak* tekinthető tulajdonság, másrészt azt – a szándék megvalósulásának elhalasztásaként – mint *folyamatot* is vizsgálhatjuk.

A halogatás jellegzetesen belső folyamat: a megítélése egyénenként változik. Valami, ami halogatásnak tűnik az egyik embernek, „normális” viselkedésmód lehet egy másik számára. Mindenkinél más tevékenységnek van olyan taszító jellege, amely esetleg kiválthatja a halogatás taktikáját (határidős feladatok elhalasztása, kellemetlen telefonhívások lebonyolítása, hibák beismerése stb.).

<sup>20</sup> MARQUIS, Bessie L. – HUSTON, Carol J. (1999): *Vezetői szerepek és menedzsmentfunkciók az ápolásban*. Budapest, Medicina Könyvkiadó Zrt. 354. (Rövidítve.)

A halogatással legszorosabban összefüggő személyiségjegy, azzal a legszorosabb kapcsolatban álló motivációs tényező a *kudarctól való félelem*. *A lelkiismeretesség küzd a halogató magatartás ellen.*

A feladatok jellege alapján van olyan, amikor a feladat *túl nehéznek* tűnik, és van olyan, amikor a feladat *nem jelent elég kihívást*.

A halogatás jelentős károkat okozhat a munkavégzésünkben, ezért érdemes felsorolni a lehetséges ellenszereit:

- *Az önismeret*: a viselkedésünk hatásainak tudatosítása segíthet a *realisabb célkitűzésben*.
- *A fontossági sorrend* felállítása: az időgazdálkodás segíthet a *kívánt célok elérésében*.
- *A túl nehéznek, összetettnek* tekintett feladatok esetén szükséges az egyéni fejlesztés: keressünk hasonló, de már megoldott feladatokat, kérjünk segítséget, igyekezzünk felnőni a feladathoz, vágjunk bele.
- Amennyiben a feladat *érdektelensége* idézi elő a halogatást, rövidíteni kell a határidőt, esetleg *nehezíteni* lehet a feladatot.
- *A tervezés* általában csökkenti a halogatás veszélyét.
- Célravezető, ha egyszerűen szoros időbeosztást készítünk, és megtervezzük a halogatandó feladat végrehajtását.

### 8.5.5. A szervezetek vezetésének eszközei

*A vezetés eszközeit a szakirodalom két csoportban tárgyalja*: beszél a vezetés objektív feltételeitől és a vezető személyiségétől függő eszközökről.

*A vezetés objektív feltételeitől függő eszközök*:

- *A gazdasági eszközök*: például a rendelkezésre álló költségvetés, a pénz, az épületek, irodaházak nagysága, állaga nagyban befolyásolják a célkitűzést, a vezetettek gyakorolt hatást. (Visszatetsző, ha a szervezetünk nehéz anyagi körülményekkel küzd, de új irodaház épül a központnak).
- *A technikai eszközök*: különösen a számítástechnikai, a vezetékes és vezeték nélküli adatviteli eszközök lehetnek fontosak, vagy az olyan eszközök, amelyekkel a termelést végzi az adott szervezet. Beszerzésük mindenekelőtt, a szervezet gazdasági lehetőségeitől függ. A használatuk megkönnyíti a szervezetek működtetését és a termelést mind a szakmai, mind a vezetési feladatok végrehajtásának szintjén. (Vezetőként szorgalmaznunk kell ezen eszközök beszerzését, hiszen a munkatársak munkavégzését könnyítjük meg általuk).
- *A jogi, adminisztratív eszközök*: meglétük felhatalmazást jelent a vezető számára a szervezeti, a személyzeti és a pénzügyi hatáskörök gyakorlására, a parancsadásra, az intézkedésre, az utasításra, a jutalmazásra, a büntetésre stb. A közszolgálati szervezetek működését alapvetően meghatározza ezek kialakítása és következetes betart(at)ása.

*A vezető személyiségétől függő eszközök*:

- *Morális eszköz* például a vezető hitelessége, felelősségtudata, példamutatása. A vezető szavainak akkor van súlya, értéke, ha tettei és cselekedetei ezzel nem ellentétesek.

Fontos a felelősség érvényesülése és annak vállalása a vezetők és a vezetettek részéről. A vezető példamutatása a szervezetben a tagok elégedettségét váltja ki, ellenben annak hiánya közömbösséghez, gyenge minőségű feladatteljesítéshez vezethet.

- *A logikai eszközöknek* (logikus gondolkodás, érvelő kommunikációnak) nagy szerepe van például a feladatok meghatározásnál. Nagy jelentősége van a meggyőzésnek. „Így csináld, mert így lesz eredménye, és arra neked is szükség van.”
- *A pszichológiai eszközök* felhasználásával a vezetők emberismerete válhat megbízhatóbbá. Például annak kiismerése, hogy melyik munkavállalóra, milyen módon lehet jobban hatni, ki milyen teljesítményre képes. A kudarc és siker várható hatásának prognosztizálásával az emberek befolyásolása válhat hatékonyabbá.
- *A szociológiai eszközök* birtokában a vezető a vezetett csoport információs rendszerét jobban megismerheti, például ki kire hallgat inkább, kik a meggyőző, véleményformáló személyek, ki kit követ. Az együtt dolgozók magatartása függ nemcsak a személyiségüktől, hanem a vezetői elvárásoktól, illetve a csoport tagjainak egymásra hatásától is.

21. táblázat  
*A vezetés eszközei*

A vezetés eszközei	
A vezetés objektív feltételeitől függő eszközök	A vezető személyiségétől függő eszközök
A gazdasági eszközök	Morális eszközök
A technikai eszközök	A logikai eszközök
A jogi, adminisztratív eszközök	A pszichológiai eszközök
	A szociológiai eszközök

*Forrás:* A szerző saját szerkesztése

Vákát oldal

„A kihívás a vezetés számára  
a változás megteremtése  
és a növekedés elősegítése.”  
(John C. Maxwell)<sup>21</sup>

## 9. A szervezeti teljesítmény fokozásának lehetőségei

A mai eredményorientált világban a szervezeteknek alapvető lételemük a verseny, a kihívásokra időben érkező, megfelelő válasz. Azok a szervezetek, amelyek nem fordítanak kellő figyelmet a környezetükben végbemenő történésekre, változásokra, azok igen hamar olyan hátrányba kerülnek, amellyel a létüket kockáztatják. Ha a közigazgatási szervezetek nem tartanak lépést a korrallal a kihívásokra időben adott adekvát válasz révén, akkor ennek következménye a társadalom negatív megítélésében, az ügyfelek elégedetlenségében, a bűnözés erősödésében, az ország biztonságának kockázatában stb. jelenik meg. Ezért valamennyi közigazgatásban dolgozó vezetőnek személyes felelősséget kell éreznie a szervezeti teljesítmény mindenkori magas szinten tartásáért, a hatékony – erőforrást optimálisan felhasználó – alkalmazásért. Ez pedig csak úgy biztosítható, ha a vezető – a környezetében zajló változásokra – megfelelő időben szervezeti átalakítással, fejlesztéssel reagál.

A szervezeti teljesítmény fejlesztésének ma számos módját ismeri a vezetéstudományi szakirodalom. Valamennyi szakértő, illetve szervezetvezető a helyzettől, a szervezeti céloktól, szakmai kompetenciájától és a fenntartótól, megrendelőtől függően választja ki a számára legjobban alkalmazható, bevezethető fejlesztési módot, amellyel növelheti a szervezetének hatékonyságát. *A vezető elsősorú feladata, hogy a szervezeti teljesítmény kiegyensúlyozott folyamatos biztosításáról gondoskodjon. Ezért az alkalmazottjait olyan kompetenciákkal kell felruházni, amellyel képesek lesznek permanensen biztosítani a fenn tartható fejlődést.* A szervezeti fejlesztésnek számos lehetőségét, módját alkalmazhatjuk. A következőkben ezek közül ismerhetünk meg néhány koncepciót, amellyel hozzájárulhatunk – helyünktől, szerepünktől függően – a közszolgálati szervezetek hatékony működtetéséhez, a megfelelő teljesítményhez, eredményességhez. Ezek a szervezeti hatékonyságot támogató főbb tevékenységek a szervezeti átvilágítás, a megújítás, a vezetők és a személyzet megfelelő kompetenciával történő felruházása, a kockázatok időbeni feltárása, illetve kockázati prevenció, a szervezeti problémákra időben történő reagálás változással, és olyan stratégia alkalmazása, amelyik hosszabb távra előre jelzi a szervezet tagjainak a kiegyensúlyozottságot, a biztonságot.

<sup>21</sup> MAXWELL, John C. (2014): *A vezetés 5 szintje*. Budapest, Üzleti Plusz Kft. 2.

## 9.1. Szervezeti átvilágítás, szervezeti diagnosztika<sup>22</sup>

A szervezetek alapfunkciójának teljesítése, a változó környezeti tényezőkhez történő illeszkedés, a versenyképesség biztosítása megköveteli, hogy a szervezetek folyamatosan alakuljanak, fejlődjenek. A szervezetek fejlesztése, a működésbeli problémák feltárása – függetlenül azok tevékenységi profiljától (politikai, gazdasági, közigazgatási, vallási, katonai, rendvédelmi) – ma már csak nagy körültekintéssel, tudományosan megalapozottan, a célrendszernek, a fenntartó, illetve a szervezeti tagok elvárásainak megfelelően, a környezeti kihívások és a költséghatékonysági tényezők maximális figyelembevételével lehetséges. A mai gyorsan változó és egyre bonyolultabbá váló világban a szervezetek vezetőinek döntő többsége a folyamatos versenyképességet úgy biztosítja, hogy az adott célrendszer teljesítése érdekében a legszélesebb körben megfelelő szakembert alkalmaz. Ezek a specialisták, szakmai segítők lehetnek vezetői tanácsadók, rendszerelemzők, de lehetnek olyan szakemberek is, akik az adott területnek az oktatási, képzési, kutatási specialistái, rendszertervezők, illetve szervezetek diagnosztái. Ezen tevékenységek jelentős része ma szolgáltatásként jelenik meg a piacon, általában *úgynevezett* vezetői tanácsadó, szakértői cégek képviselésében.

Ugyanakkor, van néhány nagy szervezet, ahol alkalmaznak olyan specialistákat, akik bizonyos területeket diagnosztizálnak (folyamatos monitoringozást, kontrolling tevékenységet stb. végeznek), és ezzel biztosítják, hogy a szervezet vezetője időben megkapja a szükséges információkat, továbbá lehetővé teszik, hogy a környezeti kihívásokra időben reagálhasson. Vagyis ezekkel a versenyképességet biztosítják.

Taylor mintha az első *diagnosztika, tanácsadó* fogalmat rögzítette volna, mikor arra utalt, hogy a managernek kötelessége a szervezet állandó és hatékony vizsgálata, elemzése. „*pontosan tudni mit akarsz az embereidről, hogy mit tegyenek, majd megnézni, hogy a legjobban és legolcsóbban teszik-e.*”<sup>23</sup>

*A vezetési szakértés célja, általános jellege:*

- pontosítani a diagnosztizálás célját és kiemelni sajátosságait;
- tisztázni a felek viszonyait a munka során;
- a diagnosztikai<sup>24</sup> folyamat kidolgozása;
- a változtatási területek feltárása;
- változás folyamatának kidolgozása, illetve abban való részvétel;
- átvilágítás fontosságának elfogadtatása;
- a változtatásban való részvétel.

A szakértők, diagnoszták alkalmazásának szükségessége:

- Különleges szakismeret, módszer szükséges a probléma megoldásához, és a szervezetben nincs olyan specialista, aki uralná a területet.

<sup>22</sup> KUBR Milan (1986): *Vezetési tanácsadás. Irányelvek a szakma gyakorlásához*. Budapest, Építésügyi Tájékoztatói Központ. (Alapul véve.)

<sup>23</sup> TAYLOR, F. W. (1983): *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Budapest, KJK. Idézi: MEZEY Gyula (1993): *Alkalmazott vezetéselmélet: az iskolavezetés elmélete és gyakorlata*. Budapest, BME. 12.

<sup>24</sup> Görög-latin orvosi: 1. a betegségek felismerésének és megállapításának tudománya a diagnosztika (orvos) által; 2. szervezet vonatkozásában a működés zavarait, eredményességét befolyásoló helyzetfeltáró tevékenység a diagnosztika (vezetői tanácsadó, szervezeti rendszerelemző, vezetői szakember stb.) által.

- A szervezet nem tudja elérni a kitűzött céljait, csak általános jelleggel tudja megfogalmazni a problémát, és olyan szakértelemre volna szüksége, amivel a szervezeti diagnosztika rendelkezik. Ilyenek feladat például a stratégia kialakítása, a pontos tervezés, az információs rendszerek működtetése, koordinációs képességek felmérése stb.
- A környezet, a vezetési módszerek olyan gyorsan változnak, hogy még nagy szervezeteknek sincs erőforrásuk minden probléma kezelésére, ekkor vesznek igénybe specialistákat.
- A szervezeti innováció elmaradása veszélyezteti a versenyképesség biztosítását, az együttműködő partnerrel, illetve szövetséges szervezetekkel, de a konkurensekkel való lépéstartást is.
- A globalizált világban a szervezetek működését befolyásoló tényezők olyan gyorsan változnak, hogy ezekre a kihívásokra a szervezetnek gyors változásvezetéssel kell reagálnia.

Ma a szervezetek külső szakértőket alkalmazhatnak:

- *A romló helyzet javítására* (korrekciós feladat). Abban az esetben alkalmazzák, ha működési zavarok lépnek fel, megromlik a szervezet társadalmi megítélése, erős a média támadása, rossz a hangulat, az átlagosnál nagyobb számban fordulnak elő fegyelmezetlenségek, nagy a kiáramlás a szervezetből, nincs elég jelentkező, „nem veszik az előállított terméket”, pénzügyi nehézségek lépnek fel, és az okok nem világosak, és így sürgős beavatkozás szükséges. Ha a probléma világosan körbe van írva, vissza kell állítani a kívánt (eredeti) helyzetet. Ez a hibakeresés: meg kell találni a kedvezőtlen változás okait, és módszert kell kidolgozni azok megszüntetésére. A specialista erre vonatkozóan ad megoldási javaslatot.
- *A fennálló normális helyzet további javításában* való közreműködésre (progresszív feladat) kérjük fel, amely során a fennálló helyzetet fel kell mérni és jobbá kell tenni. Ez érintheti a vezetés egyes részterületét is (a költséggazdálkodást, ügyviteli folyamatot, nyilvántartást stb.). A progresszivitást lehet vizsgálni technológiai, szervezeti, személyzeti, pénzügyi, ügyviteli stb. területen.
- *Teljesen új helyzet kialakításában* (kreatív feladat): ez az a helyzet, amikor a szervezet megelőzi a problémák kialakulását; új, fejleszthető területeket azonosít be, új szolgáltatást, új technológiát (adminisztratív műveleti rendszert) vezet be. Ehhez a teljes rendszer újragondolására van szükség, fontos a munkavállalók motiválása, esetleg a külföldi partnerekkel való közös vállalkozás stb.

Ezen feladatok megoldására sokféle szakértői eljárás érvényesíthető, amelyeknek számos alapelve van: módszer, eljárás, technika, stílus stb.

A szakértés dimenziói:

- a) *Tartalmi dimenzió*: minden, amivel a vezető szembe kerül, amit a szakértőnek elemeznie szükséges:
  - a szervezet működését és az azt befolyásoló tényezőket;



- a komplexitást, vagyis a rendszerszemléletet tükröző tényezőket (4E: előjárói – együttműködői – ellenséges [szemben álló fél, versenytárs] – egyéb [környezet, infrastruktúra stb.]);
- külső környezeti tényezőket (globalizáció, társadalmi, gazdasági, jogi, tudományos-technikai, technológiai, kulturális tényezők);
- a belső kontextuális tényezőket (szervezet nagysága, profil, diverzifikáció, verifikáció, szervezeti kultúra, telepítettség, alapítóhoz kötöttség, technológiai fejlettség, illetve az információs technológia szintje);
- a vezetési rendszer szintjét, működését; a stratégiát.<sup>25</sup>

*A szervezet (szervezeti cél), művelet, elvárás, környezeti tényezők függvényében a szakértőnek elemeznie kell:*

- a vezetési és döntési rendszert;
- a formális szervezet helyzetét;
- a szervezetben zajló műveletek szakszerűségét;
- a kommunikációs rendszer felépítését;
- a szervezeti kultúra alakulását;
- a motivációs és ösztönzési stratégiát;
- a személyzet kiválasztásának szabályait;
- az ellenőrzés rendszerét, módszerét;
- az értékelés konkrétságát.

b) *Emberi dimenziói:* minden, ami a vezető és a szakértő közötti viszony, kapcsolat alakulására hat, valamint annak vizsgálata, hogy a szervezet tagjai hogyan reagálnak majd a változásokra. Vizsgálni kell, hogyan célszerű a változásokat megtervezni. A szervezeti változások során alakítani kell az emberek szemléletét, ezért a változások pszichológiájával is foglalkozni kell. Az átalakulást úgy kell végrehajtani, hogy azzal szemben ne alakuljon ki ellenállás, illetve, ha az mégis létrejön, azt a rendszer képes legyen legyőzni.

### *A felek viszonya: elvárások és szerepek*

Alapvetően fontos a probléma közös meghatározása, elsődlegesen a szervezetvezetést érintő probléma beazonosítása, mely során a tanácsadó is kialakítja a saját véleményét:

- tisztázandó az elérendő eredmény, illetve az, hogy hogyan fogják azt mérni;
- tisztázandó, hogy a két fél miként fogja irányítani a munkát, ki, mit, mikor és hogyan fog tenni;
- tisztázandó, hogy a megrendelő részletmegoldással is beéri, a továbbiakat egyedül elvégezve, vagy a tanácsadóval együtt kívánja teljesen megoldani a problémát.

<sup>25</sup> A stratégia a szervezet legfőbb, legfontosabb iránymutatója, elvek, elvárások, normák rendszere. A stratégia szerepe mindenkor jelentős, de különösen krízishelyzetben van vezérlő szerepe. A stratégia olyan távlati cél, amelyet a szervezet tagjai mindig követnek, és meghatározó szerepet játszik szervezeti életükben, tevékenységükben, értékek kialakításában, fenntartásában. A távlati cél (misszió és vízió) konkrét (nagybani) feladatokhoz, időrendhez, technikai, technológiai és humán rendszer fejlesztésének terve.

Az együttes munka, a *felek szoros együttműködése* a következő okokból lehet nélkülözhetetlen:

- vannak olyan munkák, amit a diagnosztizáló szakértő nem tud helyesen elvégezni;
- a felső vezetők nem ismerik eléggé a szervezetük minden szellemi képességét: az erőforrások felfedezésére és mozgósítására van szükség;
- a szervezetnek teljesen magáévá kell tennie a probléma meghatározását, hogy sajátjának érezze a munka eredményét is.

A szervezet rendszerében szükséges:

- *személyes kapcsolatok* létrejötte (minden szinten), továbbá fel kell fedni a leglényegesebb erőforrás-hordozókat;
- tisztázni kell, kinek a kezében van az átalakítással kapcsolatos tényleges döntés;
- fel kell tárnunk, kinek fűződik érdeke a munka sikeréhez vagy kudarcához;
- látni kell, kinek fontos a közvetlen együttműködés;
- tisztázni, ki, kinek a partnere; fontos biztosítani, hogy a szakértők fokozatosan tárják fel a szervezet belső rendszerét.

*A szakértő magatartásának formái*, amelyek a szerepén keresztül valósulhatnak meg:

- „*ressource*” *szerepkör* (ejtsd: rösszursz): segélyforrás, segítség. Szakértői vagy tartalmi szerepnek is nevezik. A tanácsadó tárgyi ismeretével, vezetői, műszaki szakértelmével segít a szervezetnek. A támogatás érdekében új információkat szerez be, új rendszereket tervez, új eljárásokra képez ki személyeket, szervezeti vagy másfajta változásokat javasol, véleményezi a vezetés által tervezett új fejlesztést stb. A szervezet vezetése együttműködik a szakértőkkel, de az információ adására, a javaslatok megtárgyalására, a javasolt változások társadalmi és emberi hatására is figyelmet fordít. A „*ressource*” arra tesz javaslatot, hogy *mit változtasson a szervezet*.
- „*process*” *szerepkör* (processzus): folyamat, lefolyás, menet, fejlődés, eljárás mód. *A szakértő a változások ügynöke*, és arra törekszik, hogy segítsen a szervezetnek saját problémáit megoldani, megmagyarázva a szervezeti folyamatokat, a követelményeket, a változások megvalósításának eljárásait. Nem ad át közvetlen szakmai ismereteket és nem javasol megoldásokat. A „*process*” a szakértői módszereit adja át a szervezetnek, hogy az maga ismerje fel, és hozza helyre a problémákat. *A process szakértő javaslatot tesz a szervezetnek arra vonatkozóan, hogyan hajtsák végre a változást*, segít a problémahelyzet megértésében. Lényeges a közös munka.

A szakértői szerepek további finomítására van szükség, illetve az előzőekben bemutatott *közvetett és közvetlen formái* közötti folyamatos átmenetet célszerű biztosítani, mert a *közvetlen* forma alatt azt a magatartás értjük, amikor *a szakértő veszi kézbe a vezetést*, és maga kezdeményez intézkedéseket, míg a *közvetett* tanácsadói formában csak adatokat és *információkat ad át*, és nem törődik azzal, hogy azokat felhasználják-e, vagy sem.

- *Pártfogói szerep*: ezen keresztül a szervezet befolyásolása. Ez kontakt vagy pozicionális pártfogás. Meghatározott értékek elfogadására veszi rá a szervezetet, az aktív probléma megoldásához meghatározott módszerek alkalmazását ajánlja, de nem áll ki egyik mellett sem.

- *Technikai szakértő*: katalizátorként dolgozik a szakértő az irányító szerep átvételével.
- *Oktató*: az innovatív módszerek átadása szükségessé teszi, hogy a szervezeti tagokat időnként a releváns információkkal ellássák.
- *Együttműködés a problémamegoldásban*: a szakértő a tárgyilagosság érdekében a probléma érzékelésében, elemzésében, a tények értékelésében a probléma megfogalmazásában, a függő és független változók feltárásában, az intézkedések megfogalmazásában, a megoldási változatok összehasonlításában, mérlegelésében, az ok-sági összefüggések feltárásában, a döntéshozatalban működik együtt a szervezettel.
- *Változatok kidolgozója*: a szakértő a célok eléréséhez több utat javasol, rámutatva azok kockázataira, a szervezetre vonatkozó hatásaira, ok-okozati összefüggésekre, az értékelés kritériumaira. A döntéshozó elé tárja a lehetséges változatokat, azok előnyeivel, hátrányaival és kockázataival.
- *Ténymegállapító*: a szakértő adatbázis létrehozásával, megfelelő adatforrások kiválasztásával olyan módszereket alkalmaz, amelyek megkövetelik a szervezeti vezetés részvételét is az adatgyűjtésben, az elemzésben, ezzel irányítva rá a figyelmet a megváltoztatandó területre.
- *„Process consulting”*: a szakértő a szervezet diagnosztikai képességeit fejleszti azzal, hogy a figyelmet a lényeges és a konkrét problémákra koncentrálja, megtanítja a személyzetet, hogyan kell a kérdésekhez hozzányúlni és célorientált tevékenységet kialakítani.
- *Gondolkodásra ösztönző szerep*: elgondolkodtató kérdések alkalmazásával segít az adott helyzet tisztázásában, módosításában. Döntésekre, a problémák megoldására ösztönzi a szervezetet.

### *Módszerek a szervezet rendszereinek befolyásolására*

A szakértő személyes befolyást gyakorol a szervezetre, de úgy kell hatnia az emberekre, hogy megfelelő mennyiségű releváns információt kapjon tőlük, s ehhez el kell nyerni a bizalmukat, tiszteletüket, le kell gyűrni az ellenállásukat. Mindez az alábbiakkal elérhető:

- *A szakmai hozzáértés demonstrálása* révén, vagyis jellemzően informális beszélgetés formájában, vagy az addigi referenciái alapján. Fontos az új koncepciókról, fejlődési tendenciákról alkotott eszmék és vélemények megosztása, cseréje.
- *Becsületes szakmai hozzáállással*, következetes, önfegyelmel végzett kitaró információgyűjtés és munka révén, mely során a szakértő felfedezi, feltárja a buktatókat, a korábbi eredményesség elmaradásának okát.
- *Bizonyítékokra alapozott rábeszélés* révén logikai érvekkel a szakértő meggyőzi a szervezet embereit, hogy az általa javasolt változtatási elképzelések reálisak. Ezt mindkét fél részéről elismerik és támogatják.
- *A közös szemlélet kialakítása* során a felek között egységes megállapodás jön létre a további teendőket illetően. A szakértő kezdeményezi a szervezet jövőjének felvázolását, vizionálja a szervezet jövőjét.
- *Részvétel és bizalom* kialakításával a szakértő elismeri mások felkészültségét, és épít arra, amit javasolnak. Nyílt közlés jellemzi a magatartásokat.

- *Jutalmazás és büntetés* meghatározásával elismerés jár a hozzáértésért, az eredményekért, az odaadó munkáért. Célszerű elkerülni azokat a jutalmakat és büntetéseket, amelyek nem motiválnak.
- *Feszültség és aggodalom* tudatos kordában tartása szükséges, elvégre a szakértőnek, a diagnosztának már a pusztja jelenléte is feszültséget kelt. Megindulhat a találgatás a jelenlétének, meghívásának okát firtatva. Ha valós információkkal kezeljük a probléma mielőbbi felszámolását, elkerüljük az aggodalmat. Fontos megmagyarázni, mi történik a szervezettel, a dolgozókkal, ha a szükséges változásokat nem hajtják végre, illetve annak ellenállnak, vagy késleltetik azt.

## 9.2. A változások: a diagnosztika és a szakértés alapja

A változásoknak igen-igen bonyolult összefüggéseik vannak. Ismerni kell azokat a módszereket, eszközöket, amelyekkel az ilyen helyzetek sikeren kezelhetők, és az emberekkel a változások elfogadtathatók.

*Változás:* észrevehető különbség két egymást követő időpontban a helyzetek, a személyek, a csoportok, a szervezetek és ezek egymáshoz való viszonya tekintetében. A mai szervezetek folyamatosan változó környezetben működnek. Sikerük és létük alapvető feltevése, hogy képesek legyenek alkalmazkodni a környezetben végbemenő változásokhoz.

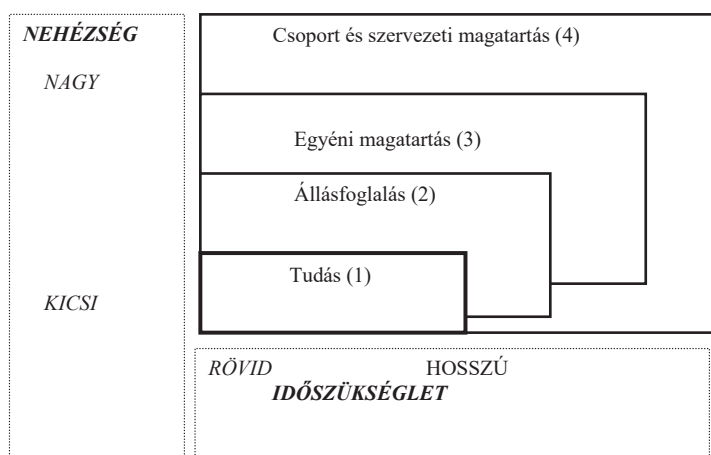
*A szervezeti tényezők működését érintő változások lehetnek:*

- *módosulhat a feladat* és a tevékenységi kör, melyeket az alapító okirat rögzít;
- *megváltozhat a szervezet alapvető helyzete*, mely a törvényes körülmények, a nemzetközi működés, a diverzifikáció, az egyesülés során az alapítás feltételeit adja;
- *új technológiai felhasználásra van lehetőség*, mely érintheti a berendezések, eljárások, ügyviteli módszerek sorát;
- *átalakul a vezetési struktúra és a működési folyamat*, ami érinti a szervezeti struktúrát, a munkafolyamatot, a döntési szinteket, az irányítási módszereket és az információs rendszert;
- *új szervezeti kultúra kialakítása*, amely új értékrend, informális viszonyok, és új vezetési stílus meghatározásával jár;
- *emberek fejlesztése* valamennyi szinten, ami befolyásolja a szaktudást, a motivációt, a magatartást stb.;
- *átalakulás, javulás a szervezet teljesítményében*, amit eredményezhet a feladat helyes megoldása vagy az új lehetőségek optimális kihasználása;
- *módosulhat a szervezet image-a* az adott szférában, a társadalomban, a nemzetközi megítélésben.

Változás az emberekben, és az emberek megváltoztatása (Kurt Lewin):

- *felolvasztás* – előfeltétele, hogy a szervezet helyzete valamilyen szempontból ne legyen kielégítő, nyugtalanság és aggodalom uralkodjék a szervezetben az emberek között, keressék az új információt, ami elősegítheti a megoldást (fellazulnak a kapcsolatok, feledésbe merülnek a rutinszerű megoldások, csökken az emberek önbecsülése);

- *változtatás* – a vezetők és munkatársak elkezdik alkalmazni az új kapcsolatokat, módszereket, magatartásformákat:
  - a) *azonosítás* – a munkatársak kipróbálják azokat a javasolt változtatási formákat, amelyeket a vezetők, vagy a kívülről érkező szakértők tárnak eléjük;
  - b) *belső elfogadás* – egyes személyek az általános célokat és alapelveket konkrét személyes célokra és magatartási szabályokra használják fel, ami türelmet, képzelőerőt, kreativitást és motivációt feltételez;
- *visszafagyasztás* – ha az emberek saját tapasztalat alapján elfogadják a végrehajtott változtatások helyességét, és az ehhez tartozó részfolyamatok kedvező és támogató környezeti feltételeit követelik meg. Ezt a magatartási formát jutalommal, elismeréssel kell megerősíteni.



72. ábra

*Az egyes személyekben végbe menő változtatási folyamat fokozatai*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

*(1.) Tudás: változások okainak felismerése. (2.) állásfoglalás: a változás szükségességének és a végrehajtáshoz szükséges intézkedések elfogadása értelmi és érzelmi szinten. (3.) magatartás: a sikeres változtatásban való aktív cselekvés (4.) szervezeti vagy csoportmagatartás változása.*

### *A változásokkal szembeni ellenállás*

Az embereknek nagyfokú alkalmazkodóképessége van, együtt tudnak élni a változásokkal, és általában az élet velejárójának tartják azt. Ellenállnak ugyanakkor olyan változásoknak, és igyekeznek elkerülni azokat, amelyek rosszabb helyzetbe hozzák őket, mint amilyenbe most vannak. Ilyen változás adódhat munkakörülményekből, elégedettségéből, terhelésből, elégtelen jövedelemből, hatalmi helyzetből stb. Ellenállás okai:

- nincsenek meggyőződve a változás szükségességéről: ezt a tájékoztatás hiánya is okozhatja;

- nem szeretik a felülről elrendelt változásokat: a kívülről rákényszerített változást, különösen, ha azt véleménycsere nélkül valósították meg, haszontalannak, károsnak ítélik;
- nem szeretik a meglepetéseket: a szükséges információk hiánya, a „sötétben tartás”, a véleménykérés nélküli vezetői döntés a változtatási szándékbejelentés visszautasítását vonja maga után;
- félelem az ismeretlentől: a tökéletlen jelent előnyben részesítik a bizonytalan jövővel szemben;
- nem szívesen foglalkoznak a népszerűtlen témákkal: az emberek szeretik elkerülni a kellemetlen, népszerűtlen intézkedéseket, amíg csak lehet;
- félelem a hibáktól, a meg nem feleléstől: sok embert nyugtalanít az az eshetőség, hogy képtelen lesz megfelelni az új elvárásoknak, nem bíznak saját képességeikben, szakértelmükben, bizonytalanok érzik helyzetüket;
- szokások, kapcsolatok, eljárások átalakulása következtében a korábbi munkamódszerek elavulttá válnak, a kapcsolatokat át kell alakítani;
- nem bíznak a változást előkészítő személyekben: az emberek gyanakvóan fogadják azon vezető beosztásban lévő személyek átalakítását, változtatási szándékát, akikben nem bíznak, akik minden helyzetben megtalálják a maguk „legoptimálisabb progresszív” helyét.

A mai világban a *technológiai és társadalmi változások* soha nem látott gyakorisággal jelentkeznek. A vezetők és a szakértők nem feledkezhetnek meg arról, hogy a szervezeteknek nemcsak a változtatásra, de a *folytonosságra és a stabilitásra is szükségük van. A kettő közötti egyensúly*, a harmónia megtalálása a szakértő elsődleges feladata.

### 9.3. A szervezet változásainak néhány alapvető módszere

Hogyan kell kezdeményezni, megvalósítani azokat:

- *nem tervezett változások*: ilyen a természetes evolucionális változás, de az emberi mellett a technikai kiöregedés is ide tartozik. Ilyen változás a vezetők leváltása, a modernizálás, minden olyan alkalom, amikor a szervezetnek reagálnia kell az új helyzetre. Az ilyen lehet *adaptív vagy reaktív változás*; olyan eset, amikor a szervezet nem tervezte a változást, nem látta előre, csak az utolsó pillanatban ébredt rá annak szükségességére;
- *tervezett változások*: a jövő megalkotása technikai, technológiai, új alkalmazási készség bevezetése útján. A szervezetet versenyképessé kell tenni merész *fejlesztési célok* elérésével: ennek érdekében a *tervezett változások proaktívak*, amelyeknek tervezése során az alábbi *kritikus pontok* figyelembe vétele elengedhetetlen:
  - a *környezetben* végbement változások lehetséges *hatása* a szervezetre;
  - a *képességfejlesztés és a versenyképesség megőrzése* céljából szükségszerűen elvégzendő (elengedhetetlen és optimális) változtatások;
  - *változások nélkül kialakuló nem kívánatos helyzet* minősége és *következménye*;
  - mekkora *változtatásra* vagyunk képesek;
  - mekkora *változtatást támogatnak* a munkatársak;

- a változások főbb szakaszai;
  - a változások kontextualitása és módja;
  - a változáshoz szükséges idő és a változás rendje.
- az *elrendelt változások* ellenérzést váltanak ki, de kellő indokkal fokozatosan megnyerhetők az emberek;
- *participatív változások*: a részvételen alapuló változások megfelelő előkészítéssel, érdekeik feltárásával magas szervezeti morál mellett, kulturált formában elfogadhatatók;
- *kitárgyalt változások*: azok részéről nyerhető el teljes mértékű támogatás, akiknek nem sérülnek az érdekeik.

### *A változási folyamat vezetése, irányítása*

A szervezeti változási folyamatokat vezetni, irányítani, támogatni kell. Ez valamennyi szervezetvezető alapvető feladata, akiknek hatásköre kiterjed a szervezet adott területi működésére. Azokat a személyek, akik hátrányos helyzetbe kerülnek, akiknek érdekeik sérülnek, azokat a vezetőknek célszerű a változási folyamatból „kikapcsolni”, különösen, ha személyiségüknél fogva jelentős informális hatalommal rendelkeznek.

#### *Elvei:*

- a változási folyamatot és az intézkedéseket harmonizálni kell a szervezeti műveletekkel, a vezetési eljárásokkal;
- a főbb és nagy hatást kiváltó változást világossá kell tenni, a vezető állománynak vezetnie és irányítania kell, valamint folyamatos, meggyőző propagandával kell megnyernie minél több szervezeti tagot a változás elfogadásához;
- a változási folyamatokat tervszerűen, logikusan és következetesen kell harmonizálni és mindenki számára átláthatóvá tenni, az erőforrások pazarlását elkerülve;
- a változások vezetését és irányítását komplex rendszerbe kell rendezni, ahol a különböző területek felelősei kimagasló kompetenciával rendelkeznek és képesek szakszerűen levezényelni a saját területük átalakítását. Az átalakítást vezetőknél nagy figyelmet kell fordítaniuk az alkalmazottak felkészítésére, meggyőzésükre;
- a változtatásnak a számos eljárási lehetőség közül azt a metodikát célszerű követnie, ami a korábbi tevékenység során már valamilyen formában alkalmazva volt, és adekvát a szervezeti kultúra korábban bevált néhány szegmensével.

Azok a szervezeti tagok, akik vállalják a kihívásokat, az átalakításban perspektívát látnak. Megfelelő felkészültséggel rendelkeznek, releváns szerepük lehet a szervezeti változások sikeres stratégiájának kidolgozásában. A változások élére állhatnak, annak propagandistái lehetnek. A vezető a fő felelős a változások végrehajtásáért. Gyakran nem hoznak létre külön szervezetet, hanem a vezető és törzskara dolgozza ki és valósítja meg a változásokat a napi műveleti munkával párhuzamosan.

A szervezetek gyakorlatában inkább *különleges szervezeti megoldásokat szoktak alkalmazni* a változások irányításához, több oknál fogva:

- a) a szervezetek jelentős hányada szakmai és más irányú leterheltség mellett nem képes megbirkózni a változással járó többlet feladatokkal;
- b) a szervezetek többségében általában a változásokkal való szembenállás tapasztalható, ezért nem ajánlott elvárni, hogy a szervezet maga dolgozza ki és irányítsa a változásokat;
- c) célszerű a fokozatosság elvét követni a változások levezénylésénél, vagy korlátozott területen kipróbálni a változásokat a végleges bevezetésük előtt;
- d) érdemes lehet a változást a szervezet egy részében etalonként levezényelni, majd annak sikere láttán a vezetés kiterjesztheti azt az egész szervezetre.

A szervezet különféle megoldásokat alkalmazhat a változások megtervezéséhez és megvalósításához. A szervezeti formák lehetőleg ne átmeneti jellegűek legyenek, hanem a jövőbeni szervezeti egység alapját képezzék, ami az átalakítás hitelességét erősíti.

- különleges megbízások vagy *projektcsoportok alakítása legprogresszívabb, innovatív önkéntes munkatársakból*, akik elkötelezettek a fejlődés tekintetében;
- munkacsoportot a szervezetnek a vezetéshez közel álló, a vezetést és a változást támogató, *megfelelő kompetenciával rendelkező tagokból célszerű létrehozni*.

#### 9.4. A szervezeti változást eredményező diagnosztizálás folyamat szakaszai

##### a) A kapcsolat felvétele:

*Tájékozódás* a szervezet életéről, helyzetéről, környezetéről, jellegzetes problémákról az alábbi főbb információk alapján:

- a szervezet helyzete, környezeti és belső tényezők, stratégia, vezetés helyzete (előjáróval, fenntartóval, stakeholderekkel való kapcsolat; a saját humán erőforrás kategóriánkénti számon tartása, felkészültségük megítélése; a szervezet pénzügyi helyzete; kapcsolatrendszere; alkalmazottak fegyelmi helyzete és motiváltsága; az alkalmazott vezetési-irányítási rendszer és egyéb módszerek; a technikai felszereltség és az alkalmazott alaptermotechnológiai, valamint információtechnológiai szint; törvények, szabályok, szokások, amik a működést befolyásolják stb.)
- a reformok, transzformációk kapcsán a saját szervezetre vonatkozó megállapítások, a misszióról, a megoldásra váró feladatokról szóló információk, valamint az azon képességekre vonatkozók, amelyekre most már felkészült a szervezet, és amik a jövőben lehetségesek, előre jelezhetők.

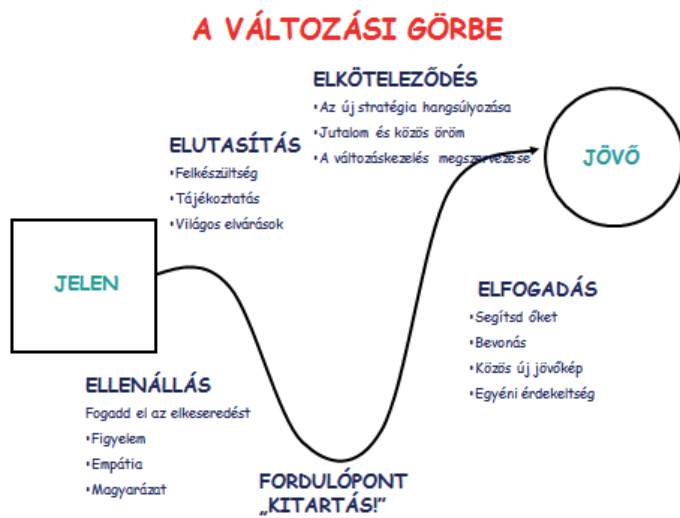
*Következtetések* a szervezet alapfunkciójának helyzetére, erősségére, gyengeségére vonatkozóan. Annak felderítése, milyen a készsége új funkciók, képességek kialakítására, milyenek ehhez a feltételek, az állomány képessége, innovációs fogadókészsége. Innovációnál, jövőalakításnál, szervezeti változásnál elengedhetetlen a teljes körű diagnosztizálás!

##### b) A problémaazonosítás, a reális helyzet feltárásának nehézségei:

- a tüneteket tekintik problémának (sok a hiányzás; kevés az innovatív ötlet a K+F területén; nehézkes az adminisztráció; a megoldást álproblémák nehezítik);
- belső ellentétek, érdekkülönbségek;



- előre megfogalmazott nézetek vannak a problémák okairól (egyes vezetők első látásra tudják, hol van a hiba, anélkül, hogy információk gyűjtésével, elemzésével vesződnének);
- a problémákat csak technikai szempontból nézik (aki a diagnózist kialakítja, egyoldalú szakmai képzettséggel, hajlammal rendelkezik, nem képes tekintetbe venni a vezetési problémák multidiszciplináris jellegét);
- figyelmen kívül hagyják, hogy a problémát a szervezet alrendszeriben eltérően látják (felső vezetés és alsóvezetés közötti nézetkülönbség, más megítélés);
- félbehagyott, vagy részleges diagnózis nem biztosíthatja a reális jövőkép feltárását, valós cél kialakítását;



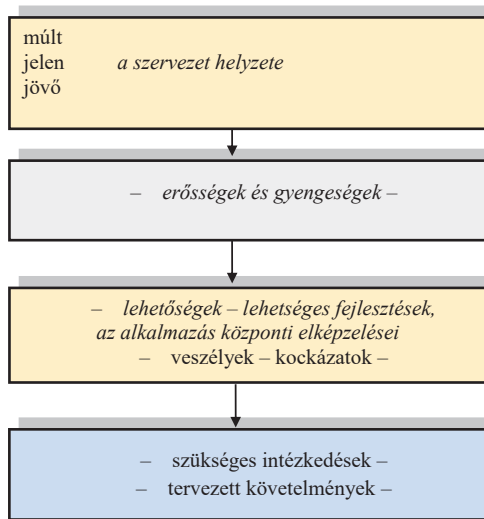
73. ábra

A változási görbe

Forrás: A szerző saját szerkesztése

## c) Módszertani irányelvek:

- a diagnosztizáláshoz összegyűjteni és elemezni kell a szervezet tevékenységére és teljesítményére vonatkozó legfontosabb információkat;
- megbeszéléseket kell folytatni a kiválasztott vezetőkkel és a kulcsemberekkel, elöljárókkal, képviselőkkel;
- törekedni kell a fő összefüggések és trendek feltárására;
- belső viszonyok, kapcsolatok, megbecsülések, ellentétek feltárása;
- átfogó képet kell szerezni a szervezetről, a környezetről, erőforrásairól, céljairól, tevékenységéről, eredményeiről;
- meg kell ismerni a szervezet egész történetét, fejlődésének főbb állomásait, eredményeit, mert a dinamizmus tükrében lehet elemezni a várható fejlődés trendjét, a szervezet erősségeit, gyengeségeit az időtávlatból célszerű értékelni;
- mindig az általánosból kiindulva célszerű a részletek felé menni, az általános céloktól és a globális működés mutatóitól a gyenge teljesítmény konkrét okai felé.



74. ábra

A diagnosztikai felmérés módszere

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Az általánostól a részletek felé történő haladás lehetővé teszi az előzetes *diagnosztikai felmérést a kritikus pontra, az erősségekre, a fejlesztési lehetőségekre koncentrálva*, amely során a reális eredmények feltárásához a szervezet működésének minden összetevőjét figyelembe kell venni.

d) Az alapvető arányok, jellemzők:

- fő funkcionális területek és tevékenységek közötti arányok (erőforrások felosztása a felkészítés, továbbképzés, kiképzés, ügyfélszolgálat, állampolgári megelégedettség, elvárások, kapcsolatok, békeműveletek, az ügyvitel, az ellátás, szolgáltatások terén);
- ráfordítások és eredmények közötti arányok (költségvetés, felhasznált anyagok aránya a munkaerő-fejlesztéshez, a kompetenciához, a képzettséghez, a bérekhez);
- főteljesítmény és hatékonysági mutatók közötti viszony (képzettség, zökkenőmentes működtetés, erőforrások kihasználása, fejlődési ütem);
- globális teljesítménymutatók és ezek nagyságát pozitív vagy negatív irányba befolyásoló tényezők közötti arányok;
- intézkedések hatása;
- hatásvizsgálat.

Az előzetes *problémfeltárás* fontos módszere az *összehasonlítás*. Ez segít kijelölni a szervezet erős és gyenge pontjait, valamint a szükséges változtatásokat:

- *korábbi eredményekkel* (a szervezet teljesítménye stagnál, romlott vagy javult);
- a szervezet saját terveivel és *kitűzött teljesítményszintjével*;
- *más összemérhető szervezetekkel* (hasonló külföldi és hazai szervezettel).

A számszerű összehasonlításon túl *kvantitatív összehasonlítás* is szükséges (milyen a szervezeti struktúra, az ideiglenesen alkalmazott bizottságok, technikai, technológiai fejlettség, prognosztikai eljárások).

Célszerű egy szempontjegyzéket (ellenőrző lista) összeállítani az azonos típusú szervezetek értékelésének elvégzéséhez, ami egyben összehasonlításra ad alapot a képességek eltérő fejlesztéséhez.

*Az előzetes diagnosztikai felmérés fő információforrásai:*

- a szervezet nyilvános adatai;
- belső kimutatások, jelentések, különböző nyilvántartások;
- jelentések, értékelések;
- ellenőrzési jegyzőkönyvek;
- statisztikák, éves pénzügyi jelentések;
- állampolgárok, más együttműködő és konkurens közszolgálati szervezetek megítélése;
- stakeholderek, a velük fennálló kapcsolat minősége;
- társadalmi kapcsolatok, civil szervezetek megítélése.

### *Munkaterv Tartalma*

- a) *Stratégia megválasztás* a munka tervezésének alapvető kérdése: milyen úton, milyen időütemezéssel közelítik meg a célt, milyen módon lesz összhangba hozva a feladat a rendelkezésre álló erőforrással. Mindez az *azonosított problémák összefoglalása*.
- b) *Elérendő célok és elvégzendő intézkedések* pontos felvázolása.
- c) *Átfogó átvilágítás vizsgálati területei:*

1.) Alapító okirat, szervezeti és működési szabályzat, a szervezet struktúrája, munkaköri jegyzéke (állománytábla).
2.) A szervezet környezete: fenntartói, 4E-viszony
3.) Erőforrások: – humán – információ – költségvetés – szolgáltatás minősége, mennyisége – idő
4.) Célok, stratégia, általános tervek kidolgozottsága, realitások
5.) Szervezetvezetési szintenként, funkcionális területenként felmérés, elemzés
– Célok, stratégiák, tervek – – tevékenységek – – teljesítmények – összevetése –
6.) Általános teljesítmény megítélése
7.) Szervezet és vezetés harmonizáltsága

75. ábra

*A szervezeti átvilágítás területei*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

*Általános jellemzők megítélése:*

- Alapító okirat, szervezeti és működési szabályzata alapján főbb jellemzők:
  - *tevékenység:*
    - küldetés;
    - fő funkciók, rendeltetés;
    - profil, kiképzés, felkészítés, feladat bonyolultsága;
  - *történet:*
    - mikor és hogyan alakult;
    - növekedés, átalakulás üteme, története;
    - lényeges események;
    - technológiai újítások;
  - *jelentőség:*
    - alaptervékenység, alaprendeltetés;
    - erőforrások volumene, állapota, összetétele;
    - helyzete a társadalomban, a régióban, a szövetségi rendszerben, a köz-igazgatásban, a szakszférában;
  - *tulajdonviszony:*
    - állami, önkormányzati, magán stb.;
  - *befolyás:*
    - irányító szervezet hatása;
    - vezetős szerv befolyása;
    - társadalmi hatások;
  - *hely:*
    - a szervezet elhelyezkedése, régió.
- Humán erőforrások főbb jellemzői:
  - *Képzés, továbbképzés:*
    - pályakilátások;
    - képzési költségek;
    - munkamódszerek, eljárások, normák;
    - munkahelyi rotáció;
    - munkatársak értékelése;
  - *Bérezés és ösztönzés:*
    - bérrendszer;
    - bérdifferenciálás;
    - teljesítménybérezés;
    - jutalmazás motivációs stratégia;
    - szociális juttatások – cafeteria;
    - nem pénzbeli előnyök.
  - *Állománykategóriák viszonya:*
    - jellege, szokások, eljárások;
    - a kapcsolat hatása a vezetésre és a teljesítményekre.
- Vezetési rendszer főbb jellemzői:
  - *Vezetők:*
    - kulcsszemélyek (szakmai és emberi tulajdonságai véleményük a változásokról);
    - felkészültségük, tapasztalatuk, korfa.

- *Szervezeti felépítés:*
  - szervezeti forma, történet;
  - főosztályok, osztályok (szakterületek, szerepek, fontosságok);
  - viszony a lineáris és a törzskari vezetők között;
  - centralizálás, decentralizálás;
  - alapító okirat, a szervezeti és működési szabályzat minősége, belső szabályzók racionalitása, koordináló, alapfunkciót szolgáló szerepe, minősége;
- *Döntéshozás:*
  - a főbb döntéseknél alkalmazott eljárások, megfelelő szinten történő döntéshozás, decentralizálás, delegálás a végrehajtási szintre;
- *Végrehajtás irányítása:*
  - módszerek, területek;
  - fontos funkcionális területek összehangolása;
  - be nem avatkozás elvének követése az alárendeltek tevékenységébe.
- *Kommunikáció:*
  - hálózat és csatornák;
  - formális és informális;
  - verbális, non verbális formák, minősége.
- *Belső információs, tervezési és kontrollrendszer:*
  - alkalmazott jelentési, utasítási, tájékoztatási rendszer és hatásuk;
  - vezetési információs rendszer, szolgálati út betartása, informális információrendszer működtetése;
  - tevékenységi tervek minősége;
  - költségtervezés, költségellenőrzés;
  - beszámolási rendszer, jelentések elemzése;
- *Modern eszközök:*
  - kedvelt technikai megoldások;
  - informatikai és híradó-berendezések alkalmazása;
  - kommunikációs eszközök, multimédia;
- *Szervezeti kultúra:*
  - értékek és hagyományok, normák;
  - szokások, rituálék;
  - uralkodó vezetési stílus;
  - munkatársak részvétele a szervezeti kultúra formálásában, fejlesztésében;
- *Ellenőrzési és értékelési rendszer:*
  - ellenőrzés rendszeressége, átfogó jellege, objektivitása;
  - az értékelés tényekre, adatokra alapozott, orientáló jellegének érvényesülése.

*a) A diagnosztizálás szerepeinek meghatározása:*

A szervezet és a diagnosztizálást végző közötti megállapodás a munka stílusára, módjára a feladatok elvégzésére vonatkozólag tartalmazza:

- a szervezet és a diagnoszták által *elvégezendő feladatot*;
- azt, hogy ki milyen adatokat, *dokumentumokat* fog összeállítani;

- a munkacsoportok, bizottságok alakításának módját, az *értekezletek rendszerét*, azt, hogy ki az érintettek;
- milyen *képzési és tájékoztatási tevékenységet* végeznek;

*b) Erőforrás-tervezés:*

A szerepek megtervezése után az erőforrás-tervezésnek ki kell terjednie:

- azokra az erőforrásokra, amelyeket a diagnosztáknak kell biztosítaniuk (anyag, iroda, személyzet, állomány ütemezése stb.);
- a szervezet részéről biztosítandó erőforrások: személyzet, vezetők, kapcsolattartás, adminisztratív segítség.

*c) Diagnózis:*

A diagnosztizálás célja, hogy a *valós helyzetet feltárja*, és megállapítsa a tervezett és a valós helyzet közötti *különbséget*, ami a *probléma beazonosítását* jelenti.

*A probléma beazonosításának fő dimenziói:*

1. *Probléma tárgyának pontos leírása* a vizsgálati területen (képzettség, szakemberek hiánya, technikai üzemeltetési problémák, kevés erőforrás, más feladat ellátás). Vizsgálat alapja a mérés, az összehasonlítást normatáblázat szerint, más szervezetek, bizonyos szabványokhoz, központi elváráshoz mérten stb. kell végezni.
2. Szervezeti és fizikai *hely szerinti képességek* (problémák) *beazonosítása*, megállapítása osztályszintig bezárólag, azok más szervezeti egységekre gyakorolt hatásának vizsgálata.
3. A képességek szerinti *fejleszthetőség*, a problémás szervezetek gazdájának beazonosítása, annak megállapítása, hogy kit terhel a felelősség, kit nem érdemes fejleszteni, kiket célszerű átalakítani stb.
4. *Annak mérlegelése, hogy milyen mértékű az eltérés* a kívánt helyzettől, illetve a problémának bonyolultsága, érdemes-e javítani vagy új alapokra célszerű helyezni az adott tevékenységet, problémát.
5. *Időtávlat*. Mióta áll fenn a probléma *mi a tendencia*, növekszik vagy csökken, stagnál, illetve a képesség fejlesztéséhez átalakításához mennyi időre van szükség.

A diagnosztika alapvető feladata azoknak az erőknek és tényezőknek a beazonosítása, amelyeknek a további alkalmazásával számolunk. Ez a munka bizonyos előzetes ismeretek vagy feltételezések birtokában kezdődhet. Célszerű a szervezetek képességeinek kialakítását, fejlesztését illetően hipotézis(ek) felállítását elvégezni. A hipotézisek adják a vizsgálatok kiindulópontját. Az adatgyűjtés és adatelemzés a feltételezett okokra koncentrálódik.

*A diagnosztizálás fő lépései:*

- a keretek meghatározása, és az összegyűjtendő adatok körének kijelölése;
- az adatok összegyűjtése;
- tények és adatok elemzése;
- a szervezet, az eljáró, felhatalmazó tájékoztatása.

A tényanyagok beszerzése a diagnózishoz az adatgyűjtési terv alapján történik. Széles bázisból célszerű meríteni azok tartalmára, részletességére, időszakra, terjedelemre vonatkozólag.

*d) Az adatok rendszerezése és csoportosítása feldolgozáshoz:*

- események: idő, gyakoriság, arány, trend, ok, hatás;
- emberek: kor, nem, családi állapot, képzettség, foglalkozás, szolgálati idő, szervezeti kultúrájuk, elkötelezettségük stb.;
- alkalmazásra vonatkozó adatok, képzettség, összehangoltság, helyettesíthetőség, szakmai képességek, egyéni és szervezeti szintekre vonatkozólag;
- erőforrások, folyamatok, eljárások, támogatások funkcionális helyzete, fő feladatok szerint;
- a vezetési szintek funkcionális tevékenységéről, az információ áramlásáról, az információk feldolgozásának rendje, szakszerűsége, dokumentálása stb.;

*Az adatok forrásai, megszerzésük módjai:*

- nyilvántartások;
- események, helyzetek leírása;
- ellenőrzési jegyzőkönyvek, beszámolók, jelentések, értékelések, feladatszabások, szervezet-, egységtörténet stb.;
- emlékezetekből (az emberek megkérdezésével);
- külön adatgyűjtés (a szervezet dolgozói, alkalmazottai által);
- megfigyelések, folyamatok; napi élet, szervezettség, magatartások, kultúra, viszonyok, kapcsolatok, megnyilvánulások stb.;
- speciális jelentések;
- kérdőívek;
- interjúkészítés;
- adatgyűjtő értekezlet;
- alkalmazottak hozzáállásának felmérése;
- becslések;

*Az adatok és tények elemzése:*

- az adatok szerkesztése (táblázatokban, felhasználászerű);
- osztályozás, kritériumok (idő, hely, felelősségi kör, struktúra, befolyásoló tényezők meghatározásával);
- osztályozott adatok elemzése, modellezéssel, statisztikai módszerekkel, grafikusan stb.
- oksági elemzés, célvizsgálat;
- erőtérelemzés;
- összehasonlítás múlt, jelen, tényleges eredmények vonatkozásában;
- jövőelemzés: a jövő mindig összefügg a múlttal. Sok jövőbeli eseményt előre lehet jelezni, de a múlt trendjei nem változatlanul folytatódnak a jövőben;
- szintézis alapjául szolgál a cselekvési program kidolgozásához.

*e) Intézkedések tervezése*

Ötletek keresése a megoldáshoz. Széleskörű gondolkodást, ötletfelhasználást igényel. Megfontolandó kérdések jegyzéke az ötletkutatáshoz:

- *Mit kell az új megoldással elérni?*
  - Milyen teljesítmény szintet?
  - Milyen egyéni, szervezeti képességeket?
  - Milyen új tevékenységet?
- *Miben fog az új helyzet különbözni az előzőtől?*
  - Eltérő tevékenységek, folyamatok, képzettség.
  - Eltérő módszerek.
  - Eltérő eszközök, felszerelések.
  - Eltérő támogatások, alkalmazások.
- *Tartósak lesznek-e a hatások?*
  - Mennyiben változik a közsférával szembeni hazai és nemzetközi elvárás?
  - Az átalakítás nemzetközi, EU képességet fog biztosítani?
  - Sikerül-e a vezetői, alkalmazási gondolkodást átállítani, vagy a régi készségek sokáig fognak még működni?
- *Milyen nehézségek jelentkehetnek?*
  - Alkalmazottak ellenállása?
  - Előírt képességek elérése?
  - Megfelelő képességű utánpótlás biztosítása.
  - Alkalmazottak felkészítése, készenlétben tartása;
- *Kit fog a változás érinteni?*
  - A teljes közigazgatást, a szervezetet, a vezető és irányító szervezeteket?
  - Hogyan kell őket felkészíteni?
  - Vezettek-e be hasonló változást más területen, szervezetben?
- *Melyik időpont a legalkalmasabb a változások bevezetésére?*
  - A választásokkor, vezetőváltáskor, azonnal?
  - A beazonosítás után és a felkészülés elérésének sorrendjében?
  - A teljes közsféra vagy szervezet képességének elérésével?
  - Az erőforrások biztosíthatóságának rendje alapján?
  - Bármikor?

Az ötletek gyűjtése a diagnosztizálók és a szervezet embereinek tapasztalatainak felhasználásával, alkotó kreatív erők bevonásával (brainsorming–ötletroham) történik. Változatok kidolgozása és értékelése kritériumok alapján történjen, annak függvényében, hogy mekkora változás várható a célrendszernek megfelelő képességkialakítás terén!

Az intézkedési javaslatban világos képet kell festeni mindazokról a megoldási lehetőségekről, amelyeket megváltoztatásra ajánlunk, s mindezt indokolni is kell. Tájékoztatni kell:

- a megoldásban rejlő kockázatról;
- arról, hogy milyen körülmények létrehozásával és fenntartásával érhető el a kívánt állapot.



Megvalósítási terv tartalmazza:

- mit kell megvalósítani;
- hogyan kell megvalósítani;
- megvalósítási ajánlások, feltételek, időtényezők, felelősök, ütemezés rendje.

## 9.5. Szervezeti innováció

A környezeti feltételek folyamatos változása megújulásra készíti a szervezeteket. Az okatlan, avatatlan, türelmetlen, szakszerűtlen látszatintervenció nagy károkat okozhat a szervezetben. A megfontolt, türelmes, körültekintő, szakszerű beavatkozás organikus fejlődést eredményezhet.

A környezeti változásokhoz való viszonyulás tekintetében Zbigniew Pietrasinski<sup>26</sup> az alábbi típusú szervezeteket különbözteti meg:

- *reaktív szervezetek azok, amelyek akkor kezdenek a nehézségek megoldásához, amikor azok már több területen mutatkoznak. A „konszolidálók, a sírásók” vezetnek ezeket a szervezeteket, az alkotó elméket nem engedik a vezetés közelébe. A reaktív szervezetvezetők a múltbeli tevékenységeik vagy személyes kapcsolataik révén az egyéni, illetve „baráti” érdekcsoport túlélésére játszanak. Ők azok, akik nem érdekeltek, illetve már nem képesek az új, modernebb kihívásoknak megfelelni.*
- *nehézséget megelőző szervezetek azok, amelyek nem várják meg a problémák bekövetkezését, hanem megkísérik megelőzni a „katasztrófát”. A „folytatók” csapatának lehet nevezni őket, akik ugyan észben tartják még tanítóik parancsait, de igen-igen csekély lendülettel valósítják meg a modernizálást. Legtöbbször az alulról jövő nyomás, illetve külső kényszer hatására cselekszenek.*
- *vállalkozó szervezetek azok, amelyek a nehézségeknek és az előnyös lehetőségeknek elé mennek. E szervezetek vezetői megérdemlik az „újítók” elnevezést. Az ilyen típusú szervezetek vezetése figyel a világ változásaira, kezdeményezik a versenyképesség fenntartását. Az új kihívások élére állnak az innovatív vezetők, és könnyen nyernek meg hasonló beállítottságú munkatársakat. Általában azok a szervezetek maradnak felszínen, amelyek ebbe a csoportba tartoznak. Ezért is érdemes foglalkozni a szervezeti innovációval, mert a közszolgálati tevékenység számos területe állandó fejlesztést igényel. Ezt több külső tényező is ösztönzi. Egyrészt az állampolgárok növekvő igénye a közszolgáltatással szemben, másrészt az EU- és NATO-tagságunk megköveteli a permanens megújulást, a folyamatos fejlesztést, a globális kihívásoknak való megfelelést.*

*Az innováció olyan észszerűsítő, újító, alkotó folyamatnak tekinthető – a tevékenységek bármely szférájában –, amely az előző állapothoz képest pozitív irányú, gazdagító változásokat hoz létre, hatékonyabbá és racionálisabbá teszi a szervezeti folyamatokat. Saját munkánk optimalizálására irányuló, lényeges, közvetlenül gyakorlati változtatási folyamat, a fejlesztés alapformája. Az innováció funkciója, hogy az alaprendeltetési folyamatok megoldását jobbá, hatékonyabbá, gazdaságossá alakítja.*

<sup>26</sup> PIETRASINSKI, Zbigniew (1977): *Alkotó vezetés*. Budapest, Gondolat Kiadó alapján.

*Az innováció főbb jellemzői:*

- a folyamatban való részvételnek az *önkéntességen* kell alapulnia;
- *serkentője valamilyen feszültség*, amelynek feloldása motiválja a szervezeti tagokat;
- folyamat első fázisa a *feszültség tudatosítása és elemzése, problémává sűrítése*;
- *öngerjesztő folyamat*, az eredmény kiinduló pontja az újabb feszültségnek, a szükséglet kielégítése egy új szükséglet kialakítását is generálja;
- a gyakorlati tevékenység kikerülhetetlenné teszi az *elméleti felkészülést* (néha évekig); a feladat értelmezése és a megoldás iránti érdeklődés (kíváncsiság), az új iránti vonzódás, a saját munkafolyamat könnyítése készíti az egyént, a résztvevőket a tájékozódásra;
- *kiinduló helye a gyakorlati tevékenység*, szervezet, hivatal, oktatási intézmény stb.;
- terjedési módja az *ügynevezett „beporzás”*, amely „*ragályos*”. Számol az emberi *fogékonyság, érdeklődés, kíváncsiság, bizonyítási „kényszer” erejével*.
- *nem előfeltétele, hogy eredeti legyen, azonban az adott gyakorlatban eredeti és új – ettől lesz innovatív*.

*Az innováció módjai:*

- *kísérlet*: tudatos, koncepciózus változtatás; valamely *elméleti előfeltevés gyakorlati életbe történő átültetése, megvalósítása*. A kísérlet célja a *gyakorlat megjavítása, az elmélet tökéletesítése* a gyakorlati kivitelezés által. A kísérlet általában önkéntes, de feladatként is jelentkezik. Az eredmények terjesztése általában *publikálás, ajánlás, bevezetés útján* történik.
- *akciókutatás*: mindazon kísérlet, amely nem annyira az elmélet gazdagítására, mint inkább *a gyakorlat egy jobb változatának kimunkálására* irányul (továbbképzési, módszertani, együttműködési kísérletek stb.);
- *adaptálás*: átalakítás, átdolgozás, *alkalmassá tétel az adott környezeti feltétel-rendszerhez*. Az átvétel nem mechanikus, nem automatikus, valóban a környezeti feltételekhez, a szervezeti sajátosságokhoz igazítottan vezethető be.

*Az innováció kiterjeszhetősége, területei*

A szervezeti tevékenységet érintő szempont alapján megkülönböztethetők a következő változási törekvések:

- a *tevékenység tartalmi oldalával kapcsolatos innováció* (műveletek tartalma, alkalmazás, új eszköz bevezetése stb.);
- a folyamatok megszervezésével, lebonyolításával összefüggő innovációk (a továbbképzési stratégiák, módszerek, eszközök, értékelő eljárások, technológiák).

A *szervezeti mélységet* tekintve az innováció megváltoztathatja a szervezetben:

- *egy vagy több elemet*;
- *egyidejűleg megváltoztathatja a struktúrát vagy érintetlenül is hagyhatja*;
- *önmagában megváltoztathatja a struktúrát*.

A szélességen az innováció által érintett területet értjük, amely egyetlen szervezetre, funkcionális területre, régióra stb. vonatkozhat.

A beavatkozás hatása szerint az innováció befolyásolhatja:

- a közszolgálati alkalmazottak közötti kapcsolatokat,
- a közszolgálati alkalmazottak és a vezetők közötti kapcsolatokat;
- a közszférában alkalmazottak és az ügyfelek (állampolgárok) közötti kapcsolatokat;
- a köztisztviselők és közalkalmazottak közötti kapcsolatokat.

Az újdonság szempontjából megkülönböztethetünk:

- konzervatív;
- mérsékelten reformista;
- erőteljesen reformista;
- mérsékelten forradalmi;
- minden korábbi előzményt tagadó innovációt.

Az újdonság mértékét érintően szempontok alapján megkülönböztethetők:

- *bázis innovációk*, amelyek teljesen új utakat nyitnak meg. Ilyen a *szolgáltató állam*: „2020-ra a magyar közigazgatás szervezetten, következetes és átlátható intézményi struktúrában, korszerű és ügyfélbarát eljárásrenddel, mindenki számára elérhetően; professzionálisan, nemzeti hivatástudattal rendelkező, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állománnyal, modern szervezeti keretek között; és költség-hatékonyan, a lehető legkisebb adminisztratív teherrel, versenyképes szolgáltatási díjakkal és rövid ügyintézési határidőkkel működjön, azaz létrejön az emberek bizalmát élvező szolgáltató állam.”<sup>27</sup>
- *fejlesztő innovációk*, amelyek a kijelölt irányokon belül jönnek létre. Ilyen fejlesztés lesz a közigazgatás egyik lényeges újítása az *Elektronikus támogatások fejlesztése (Digitális Állam felépítése)* program megvalósítása;
- *látsszat innovációk*, amelyek a szervezeti tevékenység szervezet- és folyamatstruktúra oldalát nem érintik.



76. ábra

Közigazgatásban tervezett innováció 2017. 04. 21.

Forrás: <http://vallalkozas.netenahivatal.gov.hu/neten-a-hivatal-projekt>

<sup>27</sup> Forrás: [www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3-%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3-%A9gia_.pdf) (A letöltés ideje: 2017. 05. 06.)

### *A szervezeti innováció sikerét befolyásoló tényezők*

Egy szervezetben a vezető tisztségviselők magatartása, az innovációra való beállítódásuk meghatározza a kreatív szervezeti tagok hozzáállását is, befolyásolja a kezdeményezések felkarolását, illetve azok elutasítását. Lényegesen hat e tevékenységre, hogy a vezetőállománynak van-e elképzelése az innovációs folyamatok befolyásolására, felkarolására. Különösen lényeges az, ha megvan a szükséges szakmai képesség, és rendelkezésre áll a szükséges feltételrendszer (szakmai kapacitás), elérhetők az erőforrások, az innovációk konform rendszere és szolgáltató bázisai.

Nagyban hat a munkára, az eredményességre, hogy teljes diagnózissal rendelkeznek-e az érintettek a megváltoztatandó területről, működnek-e az információs csatornák, a résztvevők releváns információt kapnak-e és adnak? Mindez segíti őket a kooperációban, a bizonytalanság feloldásában, az attitűdök megváltoztatásában. Vannak-e belső és egyéb továbbképzési lehetőségek a résztvevők számára, és megfelelő idő áll-e rendelkezésre az innováció megvalósításához. *Döntő lehet az aktív társadalmi támogatottság minősége és együttműködése.*

Az újításra, a fejlesztésre a folyamatok, a munka racionalizálására igen sokféleképpen reagálhatnak a *szervezeti alkalmazottak*:

- a) *elfogadást tanúsítanak*: lelkesen vagy önérekléből működnek együtt, vagy a vezetőség nyomására; elfogadják és/vagy passzív belenyugváással veszik tudomásul;
- b) *közönyösen viselkednek*: ők azok, akik apátiát tanúsítanak, nem érdeklődnek az iránt a tevékenység iránt, amire az újítás vonatkozik;
- c) *passzív ellenállást tanúsítók*: e munkatársak teljesítménye igen alacsony, tiltakoznak, nem sajátítják el az újításhoz szükséges ismereteket; céljuk minél kevesebb munkát végezni, csak a szükséges normákat teljesítik;
- d) *aktív ellenállás*: az e csoportba tartozók a munkautem lassításával, lemaradással, hibák elkövetésével, selejtyártással, tudatos szabotálással gátolják a fejlesztést.

Az innovatív helyzet megteremtése szervezetszociológiai, szociálpszichológiai és vezetéskélektani felkészültséget igényel. Az innováció értelmi szerzője az ilyen felkészültség birtokában képes számba venni, kik azok, akikre számíthat, kik tartoznak a hajtó erőkhöz, és kik azok a személyek, akik a szűk látókörű önérekléből fékeznek a gazdagító változást.

A fejlesztéshez részletes *innovációs tervet* kell készíteni, amivel meg lehet nyerni a szervezeti, illetve külső erők anyagi és intellektuális támogatását. Az innovációs terv tartalmazza:

- a) *diagnózis elkészítése*: pontos, hiteles, megbízható kép a szervezet helyzetéről, feltételrendszeréről, a működés sajátosságairól, környezetéhez való viszonyról, hatásköréről, erős és gyenge oldalról, szellemiségről, kultúrájáról, hagyományról, fejlődésirányáról stb.
- b) *gyenge pontok hiányok összegzése – tényszerű helyzetfeltárás*;
- c) *fejlesztési feladatok kiválasztása*;
- d) *fogadási készség és képesség*;
- e) *kivitelezés módja*;
- f) *a fejlesztés gyakorlatának leírása*.

## 9.6. A kompetencia értelmezése – a közszolgálati kompetencia

A *kompetencia* fogalma az elmúlt évtizedekben számos értelmezésen ment keresztül, mire az egyszerű „*valamire alkalmas, valamire képes*” felfogástól eljutott a mai – dominánsan – *érzelmi intelligencia oldaláról történő megközelítésig*. Az alábbiakban néhány olyan fogalom ismertetésére kerül sor, amelyek alapul szolgálhatnak egy olyan vertikálisan és horizontálisan egyaránt széles spektrumú szervezet funkcióinak vizsgálatához, mint amilyen a közigazgatás. A fogalmi rendszer fejlődése maga után vonta természetesen a kompetencia vizsgálatának, felosztásának, módszertani bázisának átalakítását, és gyakorlati életben történő – bár még kevésbé látványos, de mégis hasznos – alkalmazását.

A kompetenciavizsgálat az alábbi területekre terjed ki:

- a) a kompetencia elméleti megközelítésének főbb kérdései;
- b) a kompetencia alakításának, mérésének módszertani lehetőségei;
- c) a főbb szervezetvezetői kompetenciák;
- d) az anyag alkalmazásának lehetőségei a közszolgálat terén.

### *A kompetencia értelmezésének főbb megközelítési lehetőségei*

*Kompetencia* (latin: *competo* = *valamire alkalmas, képes*) Hagyományosan az adott személy illetékességét, hatáskörét értelmezték, illetve többen értelmezik mai is a fogalom alatt. Lélektani aspektusból vizsgálva: a helyzet, a környezet uralásának, az események kézben tartásának képességeként datálják.<sup>28</sup>

*Kompetencia* (latin): 1. illetékesség, jogosultság 2. szakértelem<sup>29</sup>

*Kompetens* (latin): 1. illetékes, jogosult, feljogosított 2. hivatott, irányadó, szakértő<sup>30</sup>

Ma már, ha a kompetenciáról beszélünk, akkor a legtágabb értelemben vett intelligenciáról szólunk: a „*mit*” egyszerű tudásán túl a „*hogyan*” tudását is magában foglaló operatív intelligenciáról. A *kompetencia ugyanis akcióra vonatkozik*, a környezet megváltoztatására vonatkozóan csakúgy, mint a környezethez való alkalmazkodásra.

*Egy személy alapvető, meghatározó jellemzőit*, melyek ok-okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel;<sup>31</sup> öt kategóriához kötve határozhatjuk meg:

- *ismeretek, a tudás* (knowledge): információk, amelyekkel a személy rendelkezik;
- *készségek, jártasságok* (skills): melyek bizonyos fizikai és szellemi feladatok teljesítésének a képességét adják;
- *önértékelés, szociális szerepek, melyek személyes értékek (value) mentén szerveződnek*, tehát olyan attitűdök, értékek, amelyek meglétét a személy fontosnak tartja, vagy amelyek szerinte a sikert, a karrierfejlődést szolgálják stb.;

<sup>28</sup> Részletesen lásd: MTA Nyelvtudományi Intézete (1959–1962): *A magyar nyelv értelmező szótára*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

<sup>29</sup> BAKOS Ferenc (1976): *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 443.

<sup>30</sup> Uo.

<sup>31</sup> Forrás: <http://www.erak.hu/cikk10>. (A letöltés dátuma: 2006. 01. 20.)

- *személyiségvonások* (character), vagyis pszichikai, fizikai jellemzők, és a helyzetre, információkra adott válaszok;
- *motivációk* (motiváción) irányítják, befolyásolják, szelektálják a viselkedést bizonyos célok felé.

Egy másik, (pedagógiai) felfogás alapján *a kompetencia az értelmességgel, a társas magatartás eredményességével, a helyzetmegoldó (problémamegoldó) képesség fejlődésével kialakuló hatóerő, hatékonyságélmény, amely a viselkedés és a gondolkodás sajátosságaiban tükröződik*. Kutatási eredmények szerint a kompetencia motívuma belső eredetű.<sup>32</sup>

„A kompetencia meghatározott funkció teljesítésére való alkalmasság. Az alkalmasság döntések és kivetelezések által érvényesül. A döntések feltétele a motiváltság, a kivetelezéseké pedig a képesség. A kompetencia valamely funkciót szolgáló motívum- és képességrendszer.”<sup>33</sup> Az elmélet kiemeli, hogy a motívum- és képességrendszer együtt, egységben működik. *A képességrendszerbe beépülő komponensek a készségek, rutinok, ismeretek.*

*A kompetencia egy foglalkozás adott feladatának az elvégzéséhez szükséges ismereteket, magatartásformákat (attitűdöket) és képességeket jelenti. (DACUM)<sup>34</sup>*

A köznyelvben a *kompetencia* fogalma alatt az *optimális működésbeli rátermettséget, az eredményes magatartást, illetve a célul kitűzött dolgokhoz való alkalmasságot és hatáskört, a követelményeknek való megfelelést értjük*. A kompetencia mindig egy viszonylagos szerkezet, amit a környezeti hatások és a rendelkezésre álló, mobilizálható erőforrások eredményeznek.

A kompetenciafogalomnak jelenleg nincs elfogadott, univerzális definíciója – általában egy-egy trend érvényesül. Így éveken át az Európai Tanács szakértője *John Coolahan* által 1996-ban rögzített meghatározást alkalmazták – bizonyos domináns szakértői körök – alapfogalomként: *„A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amely egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában.”*<sup>35</sup>

Az előző években az EU országaiban végzett számos felmérés eredményeként kialakult vélemény alapján a kompetencia lényege: *attitűd + tudás + képességek integrálása az alkalmazásban.*

Vezetési megközelítés tekintetében a kompetencia valamilyen komplex vezetői feladatra, a vezetési funkciók teljesítésére való felkészültség a szükséges készségek, ismeretek és tapasztalatok birtokában, amelyek kiterjednek a feladat rendszerszemléletű körülményeinek és követelményeinek helyes figyelembevételére.

A kompetencia számos értelmezésből levonható következtetés, hogy a fogalmi meghatározásokat, értelmezéseket – az általános, elfogadott személyi jellemzők megléte mellett – releváns tényezők determinálják, amelyeket a kutatók különböző formákban – a *vizsgálódási cél és mód által befolyásolva – csoportosítottak, illetve kategorizáltak.*

<sup>32</sup> Forrás: <http://human.kando.hu/pedlex/lexicon/K9>. (A letöltés dátuma: 2012. 04. 20.)

<sup>33</sup> Nagy József (2000): *XXI. század és nevelés*. Budapest, Osiris Kiadó. 351.

<sup>34</sup> A DACUM egy analitikus módszer az egyes munkakörökhöz, foglalkozásokhoz kapcsolódó kompetenciák és képességek meghatározásához, elemzéséhez.

<sup>35</sup> John Coolahan: A kompetencia fogalmának értelmezése Forrás: <https://www.ofi.hu/tudastar/hazai-fejlesztési/kompetencia-fogalmanak> (A letöltés dátuma: 2017. 05. 06.)

*Kompetenciaszintek:* a) látható: 1. *képesség/készség:* fizikai vagy mentális adottságok 2. *tudás/ismeret:* munkakörhöz kapcsolódó információk b) *részben implicit ~ tudattalan szintek* 1. *önmevlátás:* egyén önképe és társas szerepe 2. *legbensőbb személyiségjegyek:* adott eseményre tett általános gondolati vagy pszichomotoros reakció 3. *motiváció:* bizonyos célállapottal vagy feltétellel való ismételt törődés.



77. ábra

A jéghegy-modell

*Forrás:* CZUPRÁK Ottó – KOLOSSA László – RÁSA László (2010): *Stratégiai kutatások 2006–2010. Kompetencia alapú haderővezetés kialakításának metodológiája.* Budapest, Honvédelmi Minisztérium. 11.

*A kompetencia lényege, hogy a munkakör (szerep) megkövetelte kompetenciák és az azt betöltő személy alkalmassága egymásnak megfeleljen.*

*A hatékony kompetenciamodellek jellemzői:*

- *pontosság, hitelesség;*
- *elfogadhatóság, érvényesség;*
- *hozzáférhetőség, elérhetőség.*

*Kompetenciaterület:* munkavégzés azon körülményei, feltételei, ahol a kompetenciát ki lehet fejteni. A közszolgálati szervezet és alkalmazási területe.

*Alapkompetencia (core competence)* az alapképességekből kifejlesztett az adott környezetben egyedülálló szolgáltatás (*közszolgálati tevékenység*).

*Illetékesség (span of control)* egy vezető (parancsnok) által hatékonyan irányítható emberek (közszolgálati személyek), szervezetek száma. A szervezetet úgy kell kiépíteni, hogy az illetékességi kör ne nőjön túl azon a szinten, amelyet a vezető vagy a parancsnok (a főnök) hatáskörileg még vezetni és irányítani képes. Ez a vezető szakmai kvalifikációjától, az élettapasztalatától és a személyiségétől függően általában 5 +/- 2 fő, vagyis 3–7 fő területenként. Nagy szakmai tapasztalattal és kellő vezetői kompetenciával egyes vezetőknél lehet 12 alárendelt is.

*Hatáskör (authority)* autoritás, jogosultság az erőforrások használatára.

*Vezetői hatáskör:* a törvények, a jogszabályok a közszolgálati szabályzat (szolgálati, rendészeti, önkormányzati stb.) által előírtak és a vezetői kinevezés (előjárói/testületi) felhatalmazás alapján történő hatalomgyakorlás, amely biztosítja az erőforrásokhoz való hozzáférést, intézkedési jogosultságot, a parancsok, utasítások kiadását.

*Képesség:* valamely teljesítményre, tevékenységre való testi-lelki adottság, alkalmasság (de a *készség* már gyakorlással megszerzett speciális képesség).

### *Kompetenciarendszer*

A kompetencia felosztásának számos megközelítést találjuk a szakirodalom tanulmányozása során. Egy *gazdasági és képzési* rendszer alapú felosztás (OECD – Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet)<sup>36</sup> szerint az alábbi megkülönböztetéseket találhatjuk:

- *Általános kompetenciák* azokat a jellemzőket tartalmazzák, amelyek gyakori előfordulásúak, és amelyeket a résztvevő személyek általánosan, az elvárásnak megfelelően alkalmaznak, hiszen feltételei a sikernek.
- *Funkcionális kompetenciák közé tartoznak azok, melyek a magas teljesítményt szolgáló szakmai tudást foglalják magukban.* Az oktatási rendszer és a kompetenciák szorosan összefüggnek. Az általános képzés (közoktatás) az általános kompetenciák kialakítására törekszik, ez részben azokat a jellemzőket tartalmazza, amelyek gyakran előfordulnak, s általánosan alkalmazzák őket, és amelyek megteremtik az alapot ahhoz, hogy a funkcionális kompetenciák kialakíthatók legyenek. E kompetenciák foglalják magukban a kimagasló teljesítményt szolgáló szakmai tudást. A funkcionális kompetenciák kialakítása alapvetően a szakközépiskolákban és a felsőoktatásban, valamint a nem iskolarendszerű képzések keretei között zajlik.
- *Kulcskompetenciák* melyek a szervezet, intézmény stratégiai céljait támogatják. Meghatározója, hogy milyen prioritásokat tart a modellalkotó fontosnak önmagára nézve. Ezek fejlesztése részben a munkaszervezeten kívül, részben azon belül folyik. Ami az utóbbi esetet illeti, a kutatók kompetencialistát állítottak össze, amely megfelel az Európai Unióban elvártaknak.

Korábban (2007) az *Európai Unió tagországok által többségében támogatott kompetenciarendszer felosztása* jól behatárolható volt, amely *alapul szolgál a hazai közszolgálati alkalmazottak kompetenciarendszerének alakításához. Ezt a megközelítést továbbfejlesztve, az alábbi csoportosításban lehetséges a közszolgálati kompetenciarendszer alakítása, illetve tartalmának meghatározása.*

<sup>36</sup> SZABÓ Szilvia (2014): *Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás.* Budapest, NKE. 15. Elérhető: <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/8604/Teljes%20sz%C3%B6veg%21?sequence=1&isAllowed=y> (A letöltés dátuma: 2017. 05. 06.) Ugyanakkor, az OECD 12 tagországának részvételével különböző kompetencia kutatásokat végeztek, ahol már kulcs-, munka-, és vezetői kompetenciákat mértek



*Kulcskompetenciák közé sorolható:*

- kommunikáció;
- számszerűsítési készség;
- csoportmunka – együttműködési készség;
- problémamegoldó készség;
- meggyőzés – kapcsolatépítés, kapcsolatfenntartás;
- nyitottság és elfogadás, tolerancia;
- tanulás és teljesítményfejlesztése;
- alkalmazkodás.

*Munkakompetenciák:*

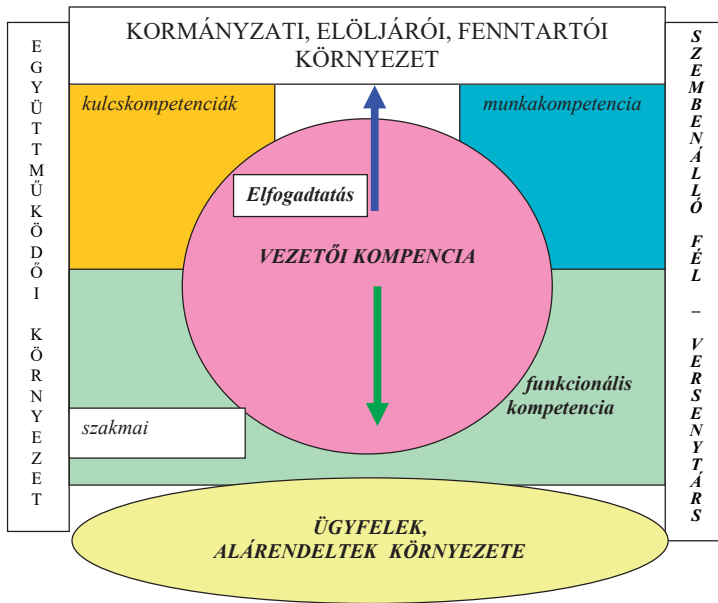
- rugalmasság;
- kreativitás;
- önálló döntéshozatal;
- idegen nyelv ismerete;
- önállóság, magabiztosság, rugalmasság;
- kritikus szemlélet;
- etikus magatartás;
- szabály- és felelősségtudat;
- lehetőségek feltárása – innováció;
- hibákból való tanulás;
- ügyfél-orientáltság;
- felelősségtudat;
- mások megértése – empatikusság.

*Vezetői kompetenciák:*

- más emberek befolyásolása, motiválása, teljesítményértékelés;
- kapcsolattartás, kapcsolatépítés;
- szervezeti elkötelezettség és tudatosság;
- vezetési funkciók (informálódás, célkitűzés, tervezés, döntés, szervezés, végrehajtás irányítása, ellenőrzés, értékelés, tapasztalatok feldolgozása) alkalmazási készsége;
- az eredményre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás;
- stratégiai gondolkodás;
- kreativitás.

*Funkcionális kompetenciák:*

- doktrinális és jogi alkalmazási jártasság;
- társadalompolitikai tájékozottság;
- informatikai műveletekben jártasság;
- kezdeményezőképeség;
- szakmai felkészültség;
- rendszerszemléletű gondolkodás;
- művelet-megoldási készség (béke és különleges jogrend esetén);
- provokáció és erőszak-kezelési, konfliktuskezelési készség;
- technikai és fegyverzet-alkalmazási készség;
- kiképzői, pedagógiai készség.



78. ábra

Közzszolgálati kompetencia struktúra

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A munkakörök kompetencia alapú értékeléséhez figyelemre méltó a „Scope360 rendszer”, amely a *kompetencia szótár*<sup>37</sup> alapján széleskörű lehetőséget biztosít a speciális kompetencia-felmérésre, illetve -bővítésre. A rendszer a következő kompetenciacsoportokat vizsgálja, amelyek összeegyeztethetők a közzszolgálati alkalmazottak számára is szükséges kompetenciákkal:

- személyközi kapcsolatokon belüli* (kapcsolatok építése és ápolása; szóbeli és írásbeli kommunikáció; meggyőzés; együttműködés; nyitottság és elfogadottság; ügyfél-központúság);
- feladatkezelés* (elemzés; problémamegoldás; tervezés; végrehajtás);
- változás és energia* (kreativitás; innováció; alkalmazkodás; fejlődés; aktivitás; feszültségkezelés);
- vezetés* (irányítás; stratégiai gondolkodás; döntéshozatal; motiválás; mások fejlesztése; szervezeti tudatosság).

A közigazgatási, a közzszolgálat vezetői kiválasztás során az előzőekben ismertetett kompetenciaszükségleten túl más, speciálisan az adott szakterülethez szükséges funkcionális, illetve vezetői kompetenciák vizsgálata is ajánlott.

Az előzőek alapján megállapítható, hogy az *általános*, a *kulcs*, és a *szakmai felkészültség alkotja az egyén kompetenciáját*, amihez a szervezeti struktúrában elfoglalt pozíció

<sup>37</sup> Elérhető: [www.centura.hu](http://www.centura.hu) (A letöltés dátuma: 2013. 05. 25.).

alapján *kapcsolódik a vezetői kvalifikáltság*. Ezek az ismeretek, készségek – a situáció függvényében – *integráltan kapnak prioritást, dominanciát az alkalmazás során, illetve a vezetői tevékenységi rendszerében*.

A közszolgálati vezetői tevékenységi rendszerben ezek a kompetenciajellemzők alkotják a köztisztviselői, közalkalmazotti, a katonai, a rendőri egyéni, illetve vezetői kompetenciarendszert. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy amíg a köztisztviselő és közalkalmazott korrigálható jogszabályi rendszerben tevékenykedik, addig a katonát különleges jogrend bevezetése és béketámogató műveleti alkalmazásban, a rendőrt folyamatos szolgálati közrendvédelmi munkája során olyan tevékenységre készíthetik, amikor azonnali döntési és cselekvési kényszer áll elő. Ez a helyzet az adott személy(ek) reagáló készségét, a határozott cselekvést, a magabiztosságot és alapos szakmai kompetenciának a meglétét követeli meg, illetve teszi próbára. Ezért szükséges tisztázni a védelmi szférában tevékenykedők kompetenciáját is.

*Katonai/rendőri kompetencia: olyan sajátos emberi viselkedés, amely a fegyverek használatának, az erőszak kezelésének jogi és szakismeretét, kialakított készségeit követeli meg – a helyzet függvényében – úgy, hogy a felhatalmazott személy bármikor készen álljon annak törvényes alkalmazására.*

*A szervezeti kompetencia egyéni és kollektív képességek, szaktudás és kapacitások összessége.* A szervezetvezetési értelemben a különböző alap-, és továbbképzések célja a jövőbeni működést megalapozó kompetenciák elsajátítása. *A szervezeti kompetenciákban domináns szerepet játszanak a meglévő kulcs- és funkcionális kompetenciák:* ezek adják a szakismeretből és technológiákból előálló speciális szaktudást, mellyel a környezet által elismert értéket hozhatnak létre. E kompetenciák a szervezetben jelenlévő ismeretek kombinációiként jönnek létre, és a szervezet tagjaiban testesülnek meg. Folyamatos fejlesztést és alkalmazást igényelnek.

*Ezen kompetenciák alapvető elemei:*

- *technológia* mint a fizikai rendszerek és eszközök összessége;
- *emberi tényező*, mely a technológia működtetője, a képességek és tudás megtestesítője;
- *a szervezet*, mely magában foglalja a formális szervezeti struktúrát, illetve a működtetett vezetési rendszereket;
- *a szervezeti kultúra*, mely a szervezet informális megjelenése, normák, értékek láncolata, amely biztosítja a kompetenciák koherenciáját, a szervezeti egység kialakításához.

A kompetencia – szervezeti vonatkozásban – az erőforrás egy formájának tekinthető, amely jelentős befolyással van más tényezőkre az értékteremtő tevékenység során. A szervezet funkcionális kompetenciája képességként definiálható, ami ebben az értelemben szervezeti tudást, és e tudás alkalmazásának képességét foglalja magában. A kompetenciák ma már – szervezeti vonatkozásban – hálózatként realizálódnak erőforrások és tevékenységek összességékként, ahol a szervezet létrehozza, fejleszti és menedzseli a funkcionális hálózatot. *A hálózati kompetencia összetevői: kommunikációs képesség; kooperációs kultúra; bizalom; stratégiai gondolkodás; vízióalkotási képesség; kooperációs megállapodások kötésének, együttműködések végrehajtásának készsége.*

A mai vezetői fejlesztés egyik domináns modellje az „ABCD Leadership”, ami azt jelenti, hogy a kiemelkedő vezető négy, egymással összefüggő, de mégis különböző területen funkcionál integrált és kiegyensúlyozott módon. A négy lényeges dimenzióban a sikeresség érdekében a vezetőnek a kompetenciák széles skáláját kell magas szinten alkalmaznia.

22. táblázat  
Az ABCD Leadership-modell

<p><b>A – ALIGNMENT – Célmeghatározás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• célmeghatározás, iránymutatás;</li> <li>• a szervezet tagjainak megnyerése a célok teljesítése érdekében, motiválásuk;</li> <li>• vezetői kommunikáció.</li> </ul>	<p><b>B – BALANCE – Egyensúly</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a szervezet stakeholdereinek (együttműködő partnereinek, a saját munkatársaknak, tulajdonosoknak, eljáróknak stb.) céljainak, igényeinek kiegyensúlyozott kielégítése.</li> </ul>
<p><b>C – CONGRUENCY – Önismeret</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• önismereten alapuló hiteles vezetés;</li> <li>• vezetői érzelmi intelligencia;</li> <li>• összhang, egységesség a személy és a szervezet értékei között.</li> </ul>	<p><b>D – DEVELOPMENT – Fejlesztés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• folyamatos fejlődés és fejlesztés;</li> <li>• személyes, csapat és szervezeti fejlesztés;</li> <li>• működésfejlesztés, átalakítás, és változásmenedzsment.</li> </ul>

*Forrás:* Vezetésfejlesztési Kft. Forrás: [www.tmi.hu](http://www.tmi.hu) (A letöltés dátuma: 2007. 02. 23.).

A mai vezetésfejlesztés tagozódása az alábbiak alapján realizálódik:

a) Vezetői kompetenciarendszer kialakítása:

- vezetői kompetenciarendszer elméleti és gyakorlati létrehozása;
- vezetői kompetenciarendszer felülvizsgálata és fejlesztése.

b) Vezetői kompetenciák felmérése:

- vezetői kompetenciák felmérése;
- közszolgálati egyéni teljesítményértékelés;
- 360 fokos kérdőíves felmérés;
- viselkedésorientált interjúk;
- vezetői érzelmi intelligencia felmérése.

c) Fejlesztési tervek kialakítása:

- egyéni fejlesztési tervek kialakítása;
- vezetői csapat fejlesztési tervének kialakítása;
- fejlesztési programok kialakítása;
- vezető-utánpótlási rendszer kialakítása.

Különböző vezetői szintű kompetenciák prioritási sorrendje

- vezetői kompetenciaanalízis alapján.

Ma a progresszív szervezetek döntő többsége igyekszik kialakítani a maga egységesített kompetenciarendszerét, amihez különböző vizsgálati módszereket alkalmaznak. Az egyik legelterjedtebb kompetenciamérő kérdőív a Richard Boyatzis által összeállított „*Tanulási Készségek Profilja*” kompetenciamérő tesztanyag, amely 12 faktor mentén méri a vezetői kompetenciákat. A faktorok: 1. Segítség, 2. A változásokhoz való rugalmas alkalmaz-

10. A kezdeményezés, 11. Vezetés, irányítás, 12. Kapcsolatok kialakítása, ápolása.

Az egyik legjelentősebb hazai – kompetenciai feladatkörök alapján tevékenykedő – szervezet a fejlesztési lehetőségek vizsgálata során és a vezetési szintek analizálása alapján az alábbi kompetencia-rangsort állapította meg.

23. táblázat  
Kompetencia-rangsorok

	Felső vezetők munkaköri kompetencia-rangsora	Középvezetők munkaköri kompetencia-rangsora	Operatív vezetők munkaköri kompetencia-rangsora
1.	Rugalmasság	Vezetés-irányítás	Rugalmasság
2.	Kapcsolat-építés	Kapcsolat-építés	Vezetés- irányítás
3.	Információelemzés	Rugalmasság	Kapcsolatépítés
4.	Vezetés- irányítás	Segítség	Információgyűjtés
5.	Elméleti készségek	Információelemzés	Segítség
6.	Kezdeményezés	Kezdeményezés	Információelemzés
7.	Segítség	Információgyűjtés	Technikai készségek
8.	Technikai készségek	Elméleti készségek	Mennyiségi mérések
9.	Információgyűjtés	Mennyiségi mérések	Cselekvés
10.	Mennyiségi mérések	Technikai készségek	Elméleti készségek
11.	Cselekvés	Célszabályzás	Célszabályzás
12.	Célszabályzás	Cselekvés	Kezdeményezés

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOLOSSA László – RÁSA László (2010): Stratégiai kutatások 2006–2010. Kompetencia alapú haderővezetés kialakításának metodológiája. Budapest, Honvédelmi Minisztérium. 18.*

Tanulságos a vezetés-irányítás, a kapcsolat-építés, a mérések, de különösen a cselekvésnek a rangsorban elfoglalt helyzete! Az elméleti készségek azok, amelyek a funkciónak és a vezetési szintnek megfelelő helyet foglalják el.

## 9.7. Stratégia, stratégiai tervezés

A *stratégia* szó görög eredetű, és az ókori értelemben elsősorban *hadászatot* jelentett. A görög városállamok irányítói, a *stratégoszok* határozták meg államuk céljait, a célok megvalósításához szükséges tevékenységeket, amelyek – ma úgy gondoljuk – legtöbbször háborút jelentettek a szomszédos országok között. A hadászati, hadművészeti tevékenységekben, kezdetben az intuitív elemek voltak a meghatározók. Az ellenséget legyőző *stratégoszok* a hadviselés közben szerzett tapasztalataik feldolgozásával, a rendszer *elemzésével* megszerezték a háborúk *tervezéséhez, szervezéséhez, irányításához* szükséges ismerteket. *A stratégia lényegében egy átfogó elképzelés, amely a rendelkezésre álló erőkből a legelőnyösebb helyzetet igyekszik kialakítani a háború megnyeréséhez.*

A stratégiához szorosan kapcsolódik a *taktika*, amely a hadművelet terve. Amíg a *taktika* egy csata megnyeréséhez szükséges *eljárásrendszert* foglalja magában, addig

a *stratégia* a háború megnyerését tűzi ki *célul*. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy évszázadokon át – alapvetően majdnem a 20. századig – *egy hadműveleti tevékenységgel a hadászati célokat is elérték*. Azaz legtöbbször egy csatában eldőlt a háború sorsa is, amely egy behatárolt területen folyt.

A *stratégia a vezetés területén* a 20. század második felében jelent meg és nyert teret. A szervezetek között a piacok megszerzéséért és megtartásáért ugyanolyan kemény küzdelem folyt és folyik ma is, mint a háborús felek között, csak más módon. Ugyanúgy célok kitűzése, valamint stratégiai és taktikai célok eléréséhez szükséges erőforrások tervszerű, tudatos alkalmazása biztosítja a versenytársak legyőzését, megelőzését, bekebelezését. Ugyanazon eljárások többségét alkalmazzák a szervezetek, mint a katonai stratégia megvalósításánál (szembenálló fél, terep, minőség felderítése és feltérképezése stb.). Ma már valamelyest talán finomult a szervezetek életében a nyílt, agresszív rivalizálás, de soha nem fog végleg megszűnni. *A koncepciózus szervezetek egy része ma már inkább az együttműködések és érdekhálózatok fenntartására, fejlesztésére törekednek*. Így a jelenlegi stratégia a szervezetek jelentős részénél inkább a diplomáciához, mint a háborúskodáshoz hasonlít, de esetenként a harcot sem vetik el. A kapcsolatokban az együttműködés és a versengés kettősségét alkalmazzák. A versengés erőteljes, kiélezett is lehet, de általában csak ritkán válik ártalmassá a szembenálló versenyző felek, vetélytársak számára.

*Stratégiai fogalmak és folyamatok* meghatározása különböző aspektusokból és korokból:

- *A stratégia típusai*: verseny, kooperációs, transzformációs, közszolgálati, nemzetbiztonsági, katonai stb.
- *Alkotóelemei*: küldetés, jövőkép, szervezeti és funkcionális stratégia;
- *Tervezése*: SWOT (CSWOT), SPOT, portfólió analízis, LEAP<sup>38</sup> módszer, stratégiai állásfoglalás;
- *Megvalósítás*: sikertényezők, stratégiai térkép, az előrehaladás mérése alapján. Például a technológia, a versenyminőség, a bevethetőség, az országos és kontinentális diverzifikáció, a kompatibilitás, az interoperabilitás.

*A stratégia meghatározása*:

A stratégia elméleti megalapozója – a görög stratégákon túl – elsősorban a kínai Szun-Ce *A hadviselés törvényei* című művével (lásd: fejlődéstörténet, 2.1.2. fejezet).

Stratégiai gondolkodás jelentőségét Helmuth von Moltke alapozta meg igazán, az alábbi megállapításával: „A stratégia nem egyéb, mint a *józan észnek* a hadvezetésben való alkalmazása”<sup>39</sup> Rámutatott arra is, hogy az eseményeket előítélet nélkül szükséges megérteni, a kockázattal is számoló döntést, késlekedés nélküli kell végrehajtani. Az irányok kiadását tartotta helyesnek a részletes utasítások helyett, ezzel a küldetésorientált vezetést alapozta meg (auftraktaktik), ahol az alárendeltek teljes döntési és cselekvési szabadságot élveztek a saját hatáskörükben.

<sup>38</sup> „az események bekövetkezési valószínűségét értékelő folyamat – LEAP: stratégia tervezési folyamat „előrejelzések készítése” és „helyzetértékelés”

<sup>39</sup> BARAKONYI Károly (1999): *Stratégiai tervezés*. Budapest, Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó. 6. Elérhető: [www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_519\\_42541/adatak.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_519_42541/adatak.html) (A letöltés ideje: 2017. 05. 06.)

*A stratégiavezetés gondolkodásmód, eljárások összessége, amely lehetővé teszi a hosszabb távú eredményességet és hatékonyságot. Csapatépítő, integráló és együttműködő. A stratégiai vezetés egyben az a tevékenységi folyamat, amelyben a szervezetvezetés összhangba hozza az erőforrásait a folyamatosan változó külső környezettel. A jó stratégia és vele együtt a stratégiai vezetés a szervezeti siker egyik alapfeltétele, záloga.*

*A stratégia az összefüggő egészet alkotó elhatározások és következtetések együttese, amely:*

- megalapozott (külső, belső analízis);
- szilárd (tartósan érvényes, determináló);
- átlátható (mindenki számára világos);
- a többség által elfogadott támogatott;
- megvalósítható (realisztikus).

*Meghatározza:*

- a hosszú távú szervezeti célokat;
- a célok eléréséhez vezető utat;
- a prioritásokat.

*A stratégia a kívánt jövőbeni állapotot vetíti előre, a jelenben cselekvéseket generál, vezérel. A stratégia az összefüggő akciók együttese az erőforrások hozzárendelésével.*

*Miért van szükség stratégiára?*

*Ezáltal biztosítható a szervezet, intézmény, egyesület irányíthatósága, a változások tudatos vezetése, a tartós siker.*

a) *A szervezet irányíthatósága:*

- a vezetés munkamegosztását, a döntések decentralizálását (delegálását) biztosítja;
- nem vonatkozhat mindenre utasítás, ezért vannak a vezérelemek, cégfilozófiák, hogy a döntések polarizálódjanak;
- szervezeti értékek arra vonatkozóan „hogyan, mikor, milyen szinten csinálja jól”.

b) *A változások vezetése, a környezet kihívásaira való reagálás:*

- a szervezeti technológia, a kompatibilitás, a versenyelőny, a vezetési előny terén;
- globalizálódás (régiónok, kultúrák).

*Globális verseny (intenzitás, sokféleség) szektorátalakulás.*

*Dinamikusan változó környezet (technikai, jogi, társadalmi, piaci):*

- trendek felismerése;
- a változások menedzselése, új lehetőségek kiaknázása, a szervezet jövőjének tudatos alakítása.

*Válasz: jövőkép, stratégiai vezetés, megvalósítás.*

*Akkor is lépni kell, ha jól mennek a dolgok!*

*Siker elérhető:*

- *megfelelni a környezetnek* (stakeholdereinek, az előljáró elvárásainak, bankoknak, ügyfeleknek, versenytársaknak, hatóságoknak, tulajdonosoknak, beszállítóknak stb.) a *szervezet tagjainak*;
  - prioritások biztosításával;
  - érdekek harmonizálásával.
- *időbeni sikeresség*: ha a siker rövid és hosszú távon hatékony, tudatosan a változásokhoz alakított;
- az innovatív szervezet megelőzi a problémákat.
- *Ansoff<sup>40</sup> szerint*:  
*A stratégiai vezetés a változások jól időzített irányítása, aminek feltétele:*
  - *folyamatos környezetelemzés,*
  - *erős és gyengepontok feltárása, kihasználása;*
  - *a változásra figyelmeztető és a megvalósítást támogató vezetői módszerek alkalmazása.*
- *Mintzberg meghatározása (5P modell)<sup>41</sup> szerint a stratégiai alkotás alapja:*
  - *tervezés (Plan) – a stratégia elsősorban terv, amely szakértői és vezetői munka eredménye, ahol az akciótervek a döntés előtt elkészülnek;*
  - *a sikert biztosító tényező (Ploy) – a közvetlen környezet irányába mutató kapcsolatépítés, szervezetpolitika;*
  - *a rendszer (Pattern) – a megvalósítása a cselekvési rendszer által;*
  - *a pozíció (Position) – a szervezet helyének meghatározása a környezetben, a fő célok, irányok kijelölése, ami a vezetők beállítódásától függ;*
  - *a perspektíva (Perspective) – jövőt építő elképzelések konkrétsága, a stratégia megvalósításának dinamizmusát mutatja.*

*Stratégia típusai – cél szerinti csoportosításban:*

- *Értékteremtő stratégiák*: a szervezet értéket teremt a köz, a polgárok, lakosság, részvényesek stb. számára.
- *Versenysztratégiák*: ezek a legjellemzőbbek, a versenyanalízisre épülnek, céljuk a versenyelőny megszerzése, profitszerzés;
- *Kooperációs stratégiák*: kutatásban, szabványosításban (prekompetitív fázisban) gyakoriak;
- *Közszféra és non-profitszervezetek stratégiái*: társadalmi hatás a fontos; küldetés-orientált.
- *Transzformációs stratégiák*:
  - *Modernizálási stratégiák*: szerkezet/kultúra átalakítása, technológiai váltás;
  - *Privatizációs stratégia*: a tulajdonos készíti.
- *Válságstratégiák*: a túlélésre vagy a kivonulásra irányulnak.
- *Környezetalakító lobby stratégiák*:
  - *Érdekcsoport elemzésre épülnek*: elvárások, érdekérvényesítő erők feltárása;

<sup>40</sup> Forrás: [www.ansoffmatrix.com](http://www.ansoffmatrix.com) (A letöltés dátuma: 2017. 08. 08.)

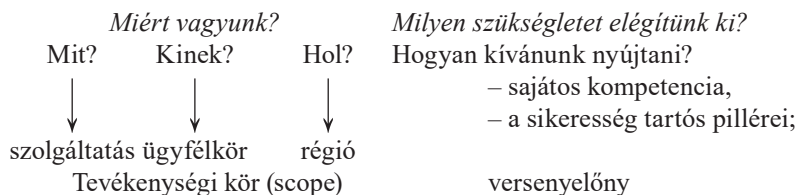
<sup>41</sup> Források: [www.mindtools.com/pages/article/mintzberg-5ps.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/mintzberg-5ps.htm); lásd még [http://miau.gau.hu/miau/184/szakdolgozat\\_dajka\\_botond.pdf](http://miau.gau.hu/miau/184/szakdolgozat_dajka_botond.pdf); továbbá [http://p2014-26.palyazat.ektf.hu/public/uploads/11-eroforras-gazdalkodas\\_55e9c578a210d.pdf](http://p2014-26.palyazat.ektf.hu/public/uploads/11-eroforras-gazdalkodas_55e9c578a210d.pdf) (A letöltés dátuma: 2017. 08. 30.)



- A stratégiai válasz: a lehetséges válaszok és prioritások összehangolásával például a jogi környezet átalakítása, liberalizáció.

### *Küldetés (mission)*

*A szervezet létezésének indoklása:*



Az érdekeltek igényei harmonizáltak, érzelmi alapon jelennek meg, elsősorban az alkalmazottaknak szól, de üzenet a világnak is.

Ma már szinte valamennyi szervezet elkészíti küldetésnyilatkozatát a célrendszer felállítása során.

### *A szervezet küldetése*

*A szervezet az adott szolgáltatás meghatározó szereplője, sajátos tevékenységével olyan szükségletet elégít ki, amely a társadalom, a régió funkcionálásának szempontjából elengedhetetlen.*

*A szervezet a megfelelő célcsoportnak olyan színvonalú szolgáltatást nyújt, amely számára a magas technológiai minőségével javítja az érintett tevékenységet, életminőséget stb.*

*A korábban szerzett presztízs, tapasztalatra alapozottan a szervezeti imázs hosszú távú biztosításával dominánsan befolyásolja környezetét, amelyre pozitív hatást gyakorol.*

*A fejlődés legfőbb záloga a jól képzett és elhivatott szakembergárda, amelynek tagjait a szervezetek legfőbb értéként becsülik meg.*

### *Főtevékenységi ágstratégiák*

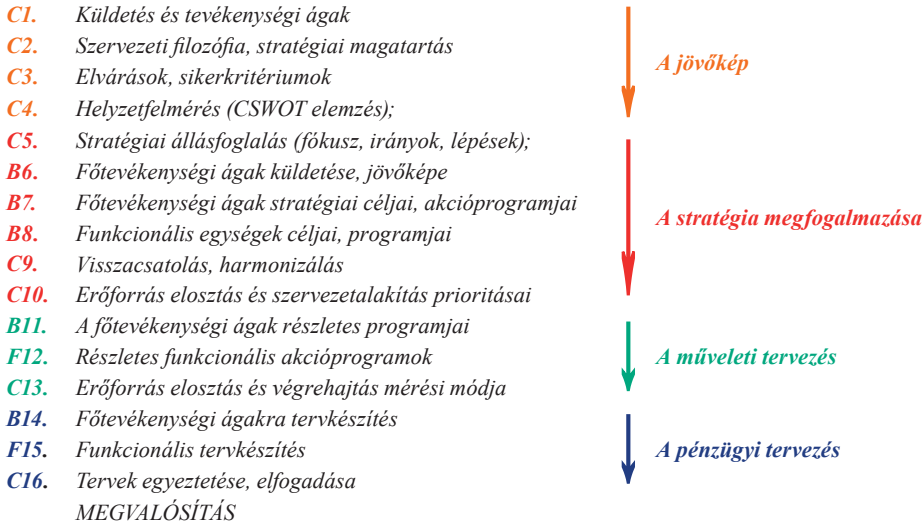
*Definíció:* főtevékenységi ág, szervezeti egység. Termékek, szolgáltatások, ügyfelek meghatározott köre, amelyek saját célokkal és stratégiával rendelkeznek.

*Az egyes fő tevékenységi stratégiai ágakra jellemző:*

- saját küldetés, célkitűzés, stratégia megfogalmazása (lakossági szolgáltatás, településfejlesztés;
  - más ágazatokhoz való viszony;
  - közös erőforrások felhasználása;
  - sikeresség mutatószámai ipartelepítés, lakossági elégedettség;
- átfogó, többéves akcióprogramok;
- sikeresség mérése: termelési, illetve szolgáltatási teljesítmények, minőségek jellemzők.

Az ágazati profilk kialakítása változhat, a hangsúly a technológiai rendezőelvekről az ügyfélkörök szerinti rendezés felé tolódott (*közrend, közbiztonság fejlesztés, településrendezés stb.*).

### *A stratégia tervezése – A tervezés folyamata, lépései*



Az előzőkre alapozottan fogalmazhatjuk meg a *szervezeti stratégia* definícióját.

*A szervezeti stratégia olyan rögzített hosszú távú célkitűzés, amely a szervezet működésének, helyzetének jövőbeni tervezett állapotát vázolja fel, annak elérését biztosító eszközeivel, működtetésének szabályaival és eljárásaival.*

A formális stratégiának fő tulajdonságai Chikán Attila<sup>42</sup> alapján az alábbiak:

„1. A stratégiák tartalmazzák:

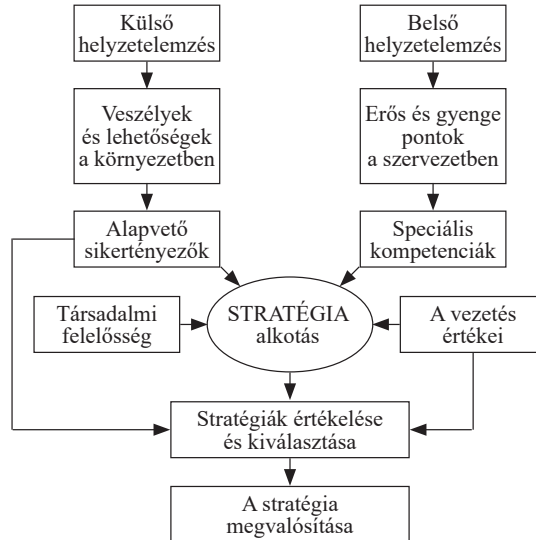
- a legfőbb célokat és megváltoztatásuk szabályokat;
- a célok eléréséhez szükséges tevékenységek kereteit, tevékenységi programokat, illetve változásuk szabályait.

2. A hatékony stratégia néhány fő alapelv és akció köré épül.

3. A stratégia a jövőre vonatkozik, így számol a bizonytalansággal, illetve a környezet változásaival. Ezért a megvalósítás tudomásul kell venni és lehetővé kell tenni a céloknak és akcióknak a követelményekhez illeszkedő változtatásokat.

<sup>42</sup> CHIKÁN Attila (1992): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest, KJK-Aula. 3–4. – A stratégiai menedzsment kialakulása – 4. p. és Szerzői közösség: Stratégiai alapfogalmak, az elmélet és a gyakorlat fejlődése – 1992 – Chikán: A stratégia szerepe, értelmezése, tartalma, a formális stratégia – 3. p.

4. A stratégia részstratégiákból épül fel, amelyeknek több rétege, esetleg egymásnak ellentmondó és időben is változó fontosságú eleme lehet. A menedzsment feladata a részstratégiák hierarchikus rendezése és az esetleges konfliktusok feloldása.”



79. ábra

A Design School stratégiaalkotási modellje

Forrás: A szerző saját szerkesztése

„Mintzberg összefoglalja és tipizálja a szakirodalomban fellelhető tervezési definíciókat, az alábbiak szerint:

- A tervezés a jövőről való gondolkodás, a jövő figyelembevétele, előre felvázolt cselekvés. Ez a meghatározás nem tesz különbséget operatív, közép- és hosszú távú előrelátás között.
- A tervezés a jövő irányítása: nem csupán róla való meditálás, hanem cselekvés is, munkálkodás ennek érdekében – a kívánt jövő képe. A tervezés itt a szabad akarat kifejeződése, de a definíció még mindig nem elég megkülönböztet. (Galbraight, Ackoff, Forrester megközelítései).
- A tervezést mások folyamatként, döntéshozatalként fogják fel (Steiner, Gluck, Koontz): tartalmazza az alapvető választásokat, a megteendő akciók előzetes felvázolását; Drucker a jövőre vonatkozó, jelenben meghozott döntéseket hangsúlyozza.
- A tervezés integrált döntéshozatal, amely a folyó cselekvéseket értelmes, szervezettebb egészébe ötvözi. Az egymással kölcsönösen összefüggő döntések döntési rendszert igényelnek – innen ered a tervezés eredendő komplexitása.
- A tervezés egy formalizált eljárás, amelynek egy meghatározott kimenetet kell eredményezni – egy integrált döntési rendszert. A tervezés formalizálása, szisztematikus jellege a megkülönböztető jegy a fenti meghatározásokhoz képest. A formalizáció itt a döntési folyamatok dekompozíciójára, világos meghatározására és racionalizálá-

sára vonatkozik. Steiner szerint a tervnek a lehető legobjektívabbnak, tényszerűnek, logikusnak és reálisnak kell lennie. Mintzberg szerint ez a definíció közelíti meg legjobban, megkülönböztető módon a tervezés lényegét, bár a formalizációt ő sem tartja abszolút követelménynek.<sup>43</sup>

A stratégia kialakításának számos változata és ezzel együtt a kivitelezéseknek és annak metodikáját illetően is legalább annyi felfogás terjedt el. A főfolyamat főbb funkcióiban azonban közel azonosság tapasztalható.

*A jövőképalkotás aspektusai:*

- az első számú vezető részvételének fontossága, a munkatársak széles körű bevonása;
- a demokratikus légkör, a gondolkodás és a cselekvés egysége;
- az elhatározások határozott jelekkel történő érvényesítése;
- az elvárt minták megjelenésének pozitív megerősítése;
- a vezető magatartása;
- a változások időigényességének elfogadása;
- egy vezérelv kiválasztása, amely a stratégia és az értékrendszer középpontjában áll;
- könnyen átültethető a magatartási normákba, erős értékasszociációval rendelkezik;
- vonzó, a vezetők és a munkatársak nagy része számára egyértelmű;
- a szervezet minden hatalmi csoportjának támogatást nyújt.

*Alapvető képességek értelmezése, kritériumai:*

- alapvető képességek azok, amelyek hozzájárulnak az ügyfeleknek nyújtott érték megteremtéséhez, illetve növeléséhez. Kialakításuk révén lehet a tartósan vezető pozíciót megteremteni a szolgáltatások által adott körében;
- kritériumai:
  - jelentős érték az ügyfelek és a szervezet számára;
  - egyediség;
  - kiterjeszthetőség.

A stratégiai tervezés folyamatának szintjei:

- A kreatív szinten értjük mindazokat az elemeket, amelyeknél a tudásnak az eredeti gondolkodásnak, az új ötleteknek nagyobb a jelentőse.
  - a jövőképalkotás;
  - a stratégiai célok kijelölése;
  - az emberekre vonatkozó stratégia kialakítása;
  - az akciók kidolgozása.
- Technológiai szint, ahol a tervezési, elemzési technikák módszerek szerepe nagyobb.
  - a környezetelemzés;
  - a belső adottságok értékelése;
  - az erőforrás elemzése.

<sup>43</sup> BARAKONYI Károly (2011): *Stratégiai tervezés*. Budapest, Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó alapján, a szerző által átdolgozva.

A jövőképpel kapcsolatos vezetői feladatok:

- A jövőkép egy olyan távoli cél kijelölése, amely követendő irányt mutat minden szervezeti tag számára.
- Vezetői feladatok:
  - a jövőkép kialakítása;
  - a jövőkép széleskörű megismertetése;
  - a jövőkép iránti elkötelezettség elérése;
  - annak biztosítása, hogy az egyének cselekedetei a jövőkép által kijelölt keretek között maradjanak.

A jövőkép általános alkotóelemei:

- a szervezet fő tevékenységi területei a stratégia időtávlátában;
- azok a területek ahol nem kíván a szervezet működni (határterületek);
- a szervezet által követendő alapvető értékek;
- a szervezet kapcsolata az érintettekkel;
- a teljesítménnyel kapcsolatos vezetői elvárások;
- mit tekintünk sikernek;
- hogyan kívánja a szervezet a versenylőnyt megszerezni és megtartani.

A stratégiai fókusz értelmezése:

- a jövőképben jelölik meg azokat a legfontosabb területeket, amelyeken tartósan és sikeresen kíván működni;
- ezek azok a *fókuszpontok*, amelyeknél a szervezet versenylőnnyel rendelkezik, illetve versenylőnyt építhet ki;
- területei:
  - szolgáltatás, termékek;
  - piacok, vásárlók;
  - technológiák, termelés;
  - előzőek kombinációja.

A stratégiai célok az általánosabb jövőképhez kapcsolódó konkrét mérföldkövek, amelyeket adott időtartam alatt tervez elérni a szervezet.

24. táblázat

*A környezet lehetséges típusai*

	Állandó vagy lassan változó környezet	Gyorsan változó környezet
<i>Kevés elemből álló, egyszerű környezet</i>	<i>STABIL</i> Kiszámítható, meglepetések nélküli jövő	<i>DINAMIKUS</i> A jövő nehezen előre jelezhető, gyakran kell elemezni a kialakult helyzetet
<i>Nagyon sok elemből álló, bonyolult módon összekapcsolódó környezet</i>	<i>KOMPLEX</i> A jövő nehezen előre jelezhető, mert sok, a vállalkozásra korábban nem ható tényező befolyásolja	<i>TURBULENS</i> A jövő gyakorlatilag kiszámíthatatlan, a bizonytalanság mértéke jelentős

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

Környezeti és társadalmi felelősség a stratégiaalkotásban:

- a környezetvédelem és ökológia (környezetkímélés);
- a felhasználó védelme;
- a közösség szolgálata;
- kisebbségek és hátrányos helyzetű csoportok támogatása;
- társadalmi szervezeti kapcsolatok;
- tulajdonossal és stakeholderekkel kapcsolat;
- szervezeti közjó támogatása.

25. táblázat  
PEST (STEP) analízis

<b>POLITIKAI ELEMEEK – P</b>	<b>TÁRSADALMI ELEMEEK – S</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a kormányzat stabilitása;</li> <li>• törvények, jogszabályok;</li> <li>• adózási politika;</li> <li>• európai integráció stb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• népesedési folyamatok;</li> <li>• jövedelem-eloszlás;</li> <li>• társadalmi mobilitás;</li> <li>• az iskolázottság mértéke;</li> <li>• életmód az egyes társadalmi csoportokban stb.</li> </ul>
<b>GAZDASÁGI ELEMEEK – E</b>	<b>TECHNOLÓGIAI ELEMEEK – T</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a GNP, GDP trendjei,</li> <li>• foglalkoztatottság, munkanélküliség;</li> <li>• infláció;</li> <li>• az ország fizetési mérlege;</li> <li>• a családok elkölthető jövedelmének alakulása;</li> <li>• az energia- és egyéb árak alakulása stb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a kormány kutatási programja (K+F kiadások mértéke, műszaki fejlesztési politika);</li> <li>• a technológiai változás sebessége;</li> <li>• az információtechnológia fejlettsége (IT minőség);</li> <li>• az alapvető infrastruktúra színvonala stb.</li> </ul>

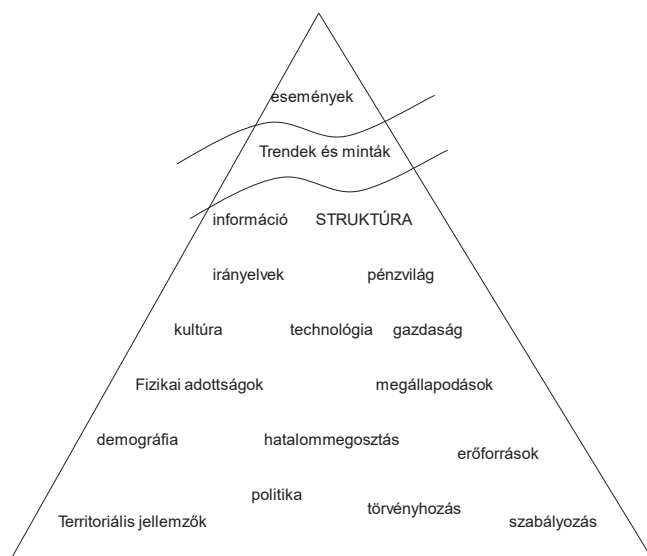
*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

*Heijden jéghegy-modellje:*

- Kees Heijden a környezet hatását egy jéghegy struktúrájában jeleníti meg;
- a jéghegy felszín felett lévő látható csúcsát azok az események képezik, amelyek hatnak a szervezetre, hozzájárulnak sikeréhez vagy kudarcához;
- ezek az események olyan trendek és minták érvényesülése alapján következnek be, amelyek a környezetet osztatlanul alkotó elemek függvényében alakulnak;
- a tényezők ebben az elgondolásban nem sorolhatók kategóriákba, mert sűrű kapcsolati háló köti őket össze.

*Elemzés lépései:*

- a működést befolyásoló, fontos események meghatározása;
- az események mögött álló trendek feltárása;
- a trendek változói között fennálló oksági kapcsolatok azonosítása;
- az egyes tényezők közötti kapcsolati háló feltérképezése;
- a jövőre vonatkozó előrejelzés elkészítése a kapcsolati struktúra alapján.



80. ábra

*Heijden jéghegy-modellje*

*Forrás: adaptálva VAN DER HEIJDEN, Kees (1996): Scenarios: The Art of Strategic Conversation. New York, Wiley & Sons műve alapján.*

*A Delphi-technika*

Olyan terület *előrejelzésére használható*, ahol az események bekövetkezésének meghatározására *nem alkalmazhatók statisztikai módszerek*. A cél az, hogy egy-egy esemény bekövetkezésével kapcsolatban szerezzük meg egy szélesebb szakértői kör véleményét úgy, hogy lehetőséget biztosítsunk konszenzus kialakítására, illetve lássuk a véleménykülönbségeket, ha a konszenzusra nincs lehetőség. A résztvevő szakértőknek meg kell becsülniük, mikorra fognak az események bekövetkezni, vagy mekkora az esély a bekövetkezésükre egy adott időszakban. A becsléseket kérdőívek kitöltésével adják meg. A becslés után az adatokat összesítik. Ezeket visszacsatolásként megadva a szakértőket újabb becslésre kérik fel. Több körben is elvégezhető.

*A környezet alakulásának feltérképezése scenáriókkal:*

A „scenárió” kifejezés magyarul forgatókönyvet jelent. A forgatókönyvek a szervezet környezetének lehetséges jövőbeli állapotait leíró képek vagy a változáshoz vezető utakat leíró történetek lehetnek.

A scenárió készítés általános folyamata:

- a vizsgált terület meghatározása;
- a terület elemeinek és kapcsolatrendszerének elemzése;
- az adatok konvertálása a forgatókönyvek generálásához használt technika igényei szerint;

- *a forгатókönyvek generálása;*
- *szcenáriók konzisztenciájának tesztelése.*

A forгатókönyvek megfogalmazása a felhasználási célnak megfelelően alakíthatók.

### *A SWOT-elemzés*

SWOT (strengths – erősség, weakness – gyengeség, opportunities – lehetőség, threats – veszélyek, fenyegetés)

A külső feltételek és a belső adottságok együttes számbavétele. A szervezet épít a meglévő erősségeire úgy, hogy összekapcsolja őket a külső környezetből fakadó lehetőségekkel. A meglévő erősségeket úgy kell továbbfejleszteni, hogy azok még pontosabban illeszkedjenek a kínálkozó lehetőségekhez. Fel kell használni az erősségeidet, hogy ellensúlyozd a külső környezetből fakadó fenyegetéseket! Úgy kell alkalmazni az erősségeket, hogy azok minimum equalizálják a szervezet belső gyengeségeit. Célszerű kerülni a versengést azokon a területeken, ahol fenyegetésekkel vagy a saját szervezeti erőforrás hiányával kell számolni. A versenytársak belső gyengeségeit saját haszonra kell fordítani, azokból előnyt célszerű kovácsolni. Ezzel szemben ajánlatos kerülni a vetélkedést a szervezettel kapcsolatban levő versenytársakkal azokon a területeken, ahol az ő erősségeik dominálnak.

### *A stratégiai döntéshozatal minőségét meghatározó tényezők:*

- *a döntéshozatal folyamatának bonyolultsága;*
- *a vezető kompetenciája;*
- *a döntéstámogató rendszerek korszerűsége;*
- *a döntéshozatali módszerek alkalmazása;*
- *a döntési szintek elhelyezkedése és a köztük lévő kapcsolatok;*
- *tanácsadói szolgáltatások felhasználása.*

### *A stratégiai döntési folyamat lépései:*

- *probléma azonosítása;*
  - *probléma felismerése:*
    - *a döntéshozó pszichológiai jellemzői, kognitív képességei;*
    - *a szervezet jellemzői;*
    - *a probléma által érintett szervezeti döntéshozók tulajdonságai;*
  - *diagnózis: a probléma pontosítása és megfogalmazása;*
  - *döntés a problémamegoldásról;*
- *a megoldás kialakítása;*
  - *keresés majd a meglévő megoldás alkalmazása vagy adaptálása;*
  - *új megoldás kidolgozása;*
- *szelekció fázisai;*
  - *meg kell határozni a választás kritériumait és ezek súlyait;*
  - *alternatívák következményeinek értékelése;*
  - *választás.*



### *A stratégiai döntések jellemzői:*

Ezek a döntések *nem rutin jellegűek*, azaz ritkán fordulnak elő, nem ismétlődők. A döntések mögött rejlő probléma általában *rosszul strukturált*, azaz nincsenek világosan megfogalmazott alternatívák, sőt gyakran még a probléma sem teljesen világos. A *probléma általában komplex*, a döntés a szervezet további életére alapvető befolyással van. A döntéshez általában *nagyfokú bizonytalanság* kapcsolódik. A döntéshozatal folyamatára hatással van a szervezet, illetve annak struktúrája. A szervezetnek a döntéshozatalban résztvevő szereplői gyakran *eltérő érdekekkel és érdekérvényesítő képességgel* rendelkeznek, amelyek meg is jelennek a döntéshozatal folyamatában.

26. táblázat

### *A non-profit szervezetek stratégiai sajátosságai*

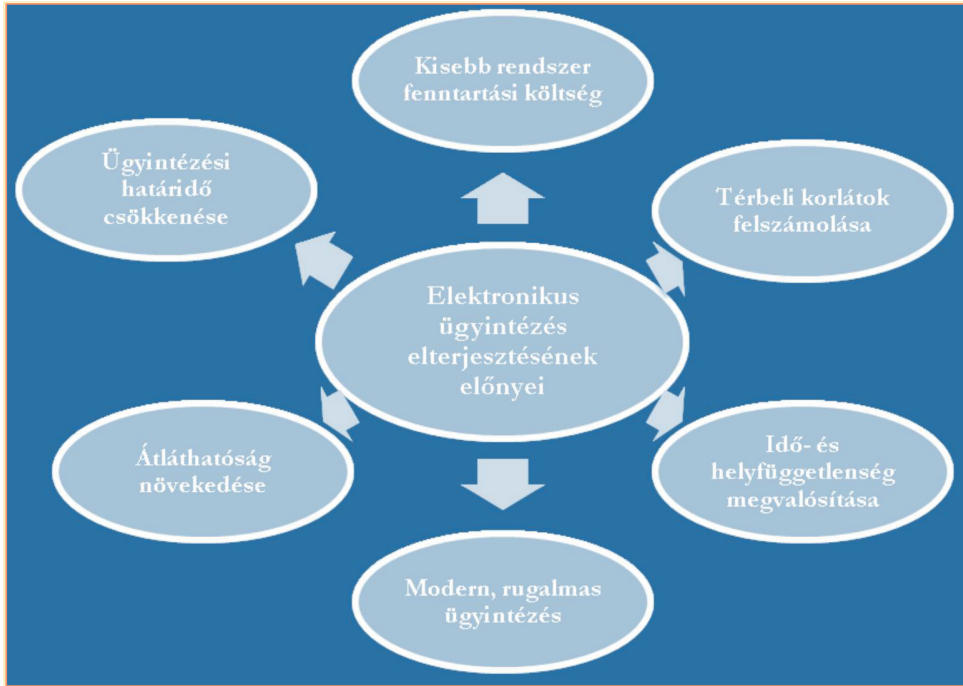
	<b>Jellemzők</b>	<b>Valószínű hatások</b>
<b>Célok és elvárások</b>	A finanszírozó testületek elvárásai többféleképpen jelennek meg. Az elvárás és szolgáltatás sokféle befolyást gyakorol a szervezeti politikára.	Nehézkés a stratégia meghatározása, politikai lobbizás szükséges a szervezeten belül. A felelősség és döntés ellentmondásos (testületi döntés, vezetői felelősség).
<b>A tevékenység felhasználói, kedvezményezettjei</b>	A szolgáltatások kedvezményezettjei legtöbbször nem az erőforrások biztosítói	A szolgáltatásokkal való elégedettség elsősorban etikailag mérhető, pénzügyileg kevésbé
<b>Erőforrások</b>	többféle támogatási forrás vehető igénybe: • <i>érintett területért felelős kormányzaté;</i> • <i>megszerezhető szponzorok és adományozó szervezetek támogatása;</i> A szolgáltatások teljesítése előtt szükséges az erőforrások rendelkezésre bocsátása.	A stratégiák legalább annyira a finanszírozóknak, mint az ügyfeleknek szólnak a felhasználásban jelentős a finanszírozó testületek befolyása gazdaságos pénzfelhasználáson és nem a szolgáltatásokon van a hangsúly

*Forrás:* A szerző saját szerkesztése Czákó Erzsébet előadásának felhasználásával. Elérhető: <http://easylearning.hu/easy-herald/a-non-profit-menedzment-altalanos-kerdesei> (A letöltés dátuma: 2017. 05. 06.)

### *Közigazgatási rendszerben alkalmazott főbb stratégiák:*

- kormányzati, közigazgatási szervek stratégiai (38/2012. kormányhatározat alapján);
- ágazati stratégiák (Nemzeti Katonai Stratégia, Nemzeti Biztonsági Stratégia, Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020);
- régiók, kistérségek fejlesztési koncepciói;
- önkormányzatok stratégiai tervei;
- intézmények stratégiai;
- funkcionális (gazdálkodási, informatikai, településfejlesztési stb.)

A *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020* közötti időszakban – több fejlesztési cél mellett – alapvetően a „*Szolgáltató Állam*” kialakítását hivatott létrehozni. Ennek a stratégiának egyik legfőbb célkitűzése a közszolgáltatások rendszerének átalakítása, ahol az állampolgárok naponta szembesülnek az állam szolgáltató szerepének minőségével, ez pedig nem más, mint az ügyek intézése. Ennek a rendszerfejlesztésének a célja az *ügynevezett* „Egyablakos ügyfélszolgálat” megteremtése a legmodernebb eszközökkel. Részcéljait az alábbi ábra foglalja össze.



81. ábra

Közigazgatás fejlesztési stratégia

Forrás: [www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf)

## 9.8. Kockázatok a szervezetben, kockázatkezelés

„A közsféra minden szervezetének és azok teljes (hierarchikus) rendszerének – az államháztartásnak, közigazgatásnak – együttes, általános célja (küldetése), közös érdeke az állami feladatként meghatározott szolgáltatások nyújtása, kedvező eredmények elérése a közérdekében. Az állami szervezetek »belső« céljai nem lehetnek ellentétesek az általános célokkal és egymással. Vezetésüknek, koherensnek és konzisztensnek kell lenniük, amelyből felépül az állam mint integrált szervezet egységes belső kontrollrendszere.”<sup>44</sup>

Ebből a megállapításból adódóan minden állami alkalmazottal szemben jogos elvárás, hogy a saját illetékességi és hatáskörén belül a működési területére vonatkozólag minimalizálja azokat a rizikófaktorokat, amelyek anyagi vagy más hátrányt jelenthetnek a szervezet, a közsféra számára.

<sup>44</sup> Ákos Endre (2006): *Kockázatkezelés a közsférában*. Budapest. Állami Számvevőszék. 3. slide. Elérhető: [www.kvvm.hu/cimg/documents/\\_kos\\_Endre\\_\\_SZ.ppt](http://www.kvvm.hu/cimg/documents/_kos_Endre__SZ.ppt).

A lehetséges kockázatok feltárása és a negatív következmények megelőzése érdekében „Az államháztartás működési rendjéről szóló 2011. évi CXCV. törvény, az államháztartás működési rendjéről szóló 368/2011. (XII. 31.) kormányrendelet” előírása szerint a kockázati tényezők figyelembe vételével *kockázatelemzést kell végezni* az intézmények működését illetően. Ezt követően pedig a kockázatok kockázatkezelési rendszerét kell működtetni, amelyet *Kockázatkezelési Szabályzatban*, illetve *Kockázatkezelési Utasításban* kell rögzíteni. A továbbiakban ezen elgondolásra, szabályzóra alapozva vizsgáljuk meg a kockázatkezelés lehetőségét a közszolgálati szférára fókuszálva.

A társadalmi szervezetek meghatározott céllal jönnek létre, illetve azokat valamilyen szükséglet kielégítése céljából alapítják. Mivel a szervezetek működése nyílt rendszerkörnyezetben történik (előjárói, fenntartói, fennhatóság, együttműködői, ellenséges, szembenálló, versenytárs, konkurens, egyéb társadalmi kontroll, civil ellenőrzés stb.), más-más környezeti tényezők között oldják meg feladataikat, lényegesen befolyásolják a működésük hatékonyságát, támogatják, illetve konkurensként, szembenálló félként lépnek fel, akár a szervezet léte ellen is, esetenként annak megsemmisítésére törekedve.

A globalizáció, a politikai, gazdasági, társadalmi (jogi), tudományos, technikai, technológiai, a kulturális változások – más-más vizsgálati szempontból – egyaránt negatívan hathatnak a szervezet működésére, hatékonyságára. A szervezet belső tényezői, a szervezet működtetése, a koordinált tevékenység hiánya stb. valamennyi magában hordozza a *bizonytalansági tényezőket*. Ennek következtében a szervezet valamennyi alrendszere, eleme, a szervezet környezeti tényezői, az azokkal való kapcsolat, de a szervezetben zajló folyamatok, az erőforrások minősége, mind-mind valamilyen szintű kockázatot hordoznak magukban.

Ezeket a bizonytalan tényezőket nevezhetjük *kockázati faktoroknak*. Az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII. 30.) kormányrendelet 2. § 63. pontja a következő meghatározást adja a közigazgatásra vonatkozólag: „kockázat: a költségvetési szerv gazdálkodása tekintetében mindazon elemek és események bekövetkezésének a valószínűsége, amely hátrányosan érinthetik a szerv működését.”

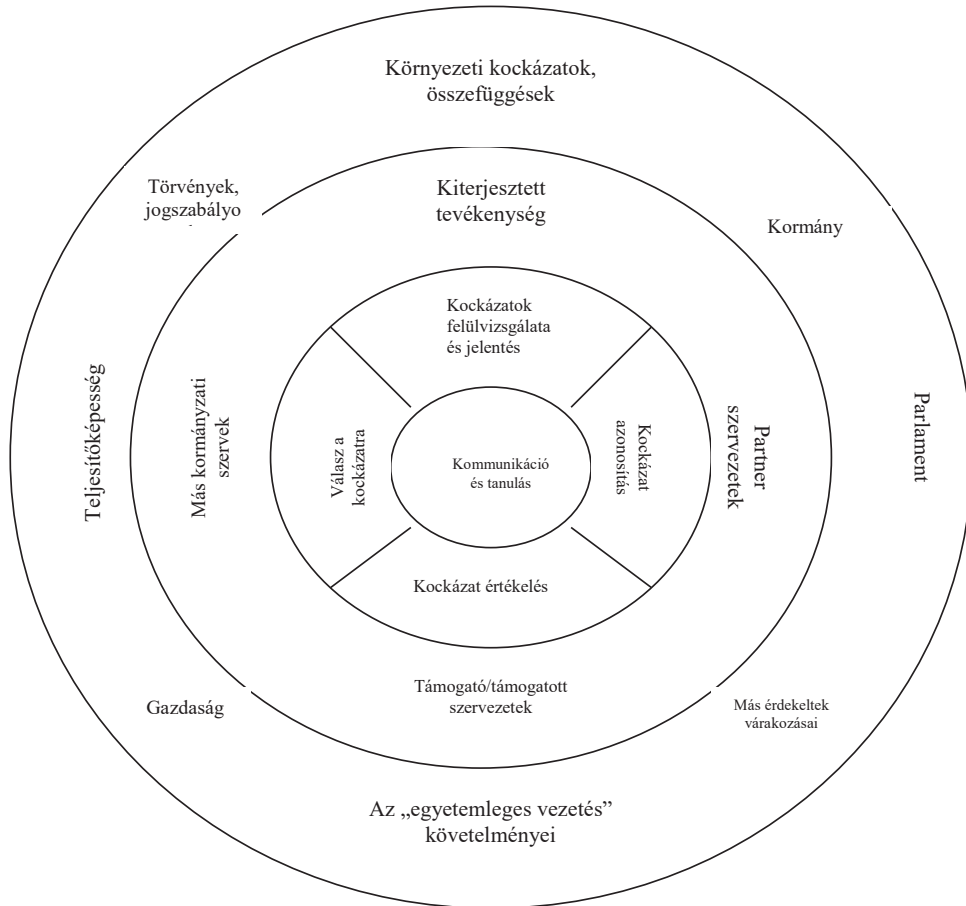
*Tágabb értelemben a kockázat minden olyan esemény összességét jelenti, amely negatív hatással, illetve indokolatlan erőforrás-felhasználással jár a szervezet részéről.*

A közszolgálatot ellátó szervezet vezetésének az alapvető feladata, hogy permanensen vizsgálja a szervezet működését, a szervezetben zajló folyamatok eredményeit és a külső tényezők befolyásoló hatását. Minimalizálnia kell a vezetésnek minden olyan tényező befolyásoló hatását, amely negatívan érintheti, illetve veszélyeztetheti a szervezeti célrendszer teljesítését, működését. Ezt a szervezetvezetés kockázatkezeléssel biztosíthatja.

*A kockázatkezelés felöleli a szervezeti kockázati tényezők behatárolását, a kockázati tényezők bekövetkezéséből eredő hatások felbecsülését és minden olyan megfogalmazott elképzelést, tervezett cselekvést, amely preventíven hozzájárul a kockázati problémák, hátrányt okozó események bekövetkezéséhez, kezeléséhez.* A kockázatkezelésnek mint a vezetés folyamatosan elemzést igénylő gyakorlati eszközének át kell hatnia a célirányos feldolgozást, valamint az információszerzést, a tervezést és döntéshozatal, a szervezés és a végrehajtás valamennyi szegmensét. A teljes vezetői apparátusnak megkülönböztetett

figyelmet kell fordítania arra, hogy a kockázatok feltárása, prevenciója, kezelése a teljes szervezet munkáját átszöje.

### 9.8.1. A közsférához kapcsolódó kockázati tényezők



82. ábra:

*Általános (belső, lehetséges) kockázati tényezők a közsféra vonatkozásában*

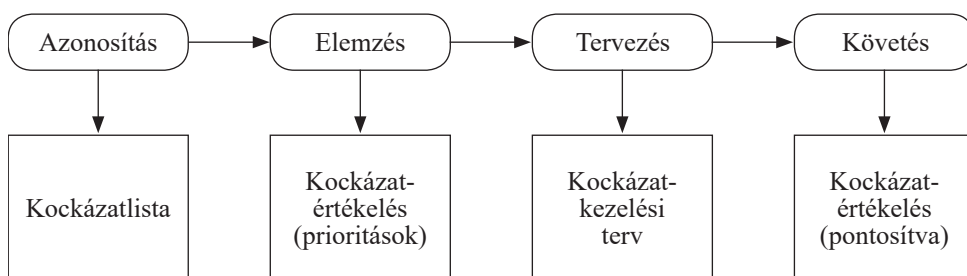
*Forrás: Domokos László szóbeli közlése alapján*

Az állami szervezeti rendszeren belül megjelenő kockázati tényezőkön túl – éppen a közigazgatási struktúrából adódóan – lényeges a *külső kockázat*, amely *regionális és globális* szinten egyaránt befolyásolja a közszolgálati szervezetek tevékenységét. Elég csak a gazdasági, a diplomáciai, a kulturális, a nemzetközi biztonsági tényezőket elemezni, azonnal a szervezetek tevékenységére veszélyt jelentő komponensek számtalan elemével lehet, illetve

kell számolni. Ebből egyenesen következnek, hogy e téren funkcionáló szervezeteknek folyamatosan szükséges értékelnük az országra veszélyt jelentő, illetve a potenciális rizikó-faktorok, veszélyforrások állapotát, helyzetét, szándékát, és készen kell állni a prevenció alkalmazására, illetve a veszély elhárítására. Ilyen lehet egy környezeti katasztrófa vagy a tömeges migráció stb.

A kockázatkezelés folyamata magában foglalja:

- a kockázatok feltárását, azonosítását;
- a kockázatok elemzését, értékelését, osztályozását, besorolását;
- a kockázatok bekövetkezésére tervezhető prevenciót, illetve reakciót;
- a kockázatok felülvizsgálatát.



83. ábra

A kockázatkezelés folyamata

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A kockázatok a szervezeti struktúrának megfelelően hierarchikus rendszerben épülnek fel. Így szervezeti szinten elkülöníthetünk:

- stratégiai jelentőségű kockázatokat;
- szakterületű, specifikus kockázatokat; adott esetben programkockázatokat;
- operatív, vagy működés szintű kockázatokat.

Természetesen beszélhetünk egyéni kockázati tényezőkről is, amelyek szervezeti vonatkozásban is jelentkezhetnek lényeges hatással, attól függően, hogy az adott személy milyen helyet foglal el a szervezeti struktúrában, milyen kompetenciákkal, milyen mértékű hozzá nem férhető speciális szaktudással, illetve olyan erőforrás birtoklással rendelkezik, amely nélkülözhetetlen a szervezet számára.

Ennek megfelelően a legnagyobb kockázatot a stratégiai szinten megjelenő kockázati tényezők jelentik. Ezen tényezők nemcsak egy behatárolt területre lehetnek hatással, hanem a szervezet teljes célrendszerének a megvalósítását tehetik kétségessé. Ugyanez igaz lehet az operatív szinten megjelenő veszéllyel kapcsolatban is, amely a szervezet több elemére, illetve alrendszerére olyan negatív hatást fejthet ki, amely a működést szinte teljes mértékben blokkolhatja (például egy hosszabb idejű áramkimaradás, fűtés, vízszolgáltatás leállás, kiber művelet stb.). Egyes operatív szervezeti elemek funkcionálásának a hiánya adott esetben stratégiai kockázatot hordozhat magában.

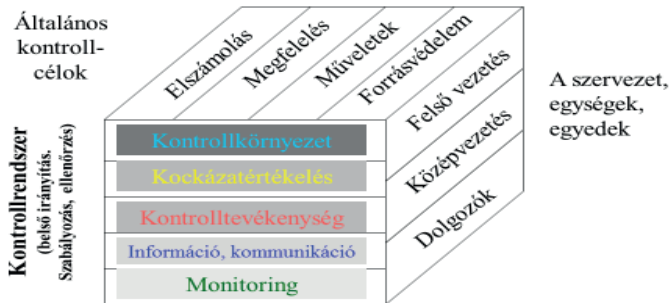
A szervezetek működését veszélyeztető, negatív hatást kifejtő tényezőkre mindenestre komplexen, a teljes szervezet valamennyi szintjére kiterjedően egy időben és folyamatában összehangolt stratégiával szükséges befolyást gyakorolni, illetve kell azokat kezelni a megfelelő vezetési szinten.

### *A kockázatok beazonosítása*

A szervezeti kockázatok beazonosításának alapvető feltétele, hogy a szervezetről teljes, átfogó ismeretekkel rendelkezünk: a szervezet alapító okiratának tartalmától (célkitűzéstől) a napi működésig bezárólag. A *kockázat beazonosítását* területenként célszerű elvégezni, figyelve arra, hogy ne a kockázat hatását nevezzük meg, hanem magát a kockázatot.

A kockázatazonosítás eszközei lehetnek a *kockázati vizsgálat* vagy a *kockázati önértékelés*. A *kockázati vizsgálat* egy szisztematikus tevékenység, amely alapján a kockázatkezeléssel megbízott személyek a szervezet teljes strukturális rendszerét és ahhoz kapcsolódó tevékenységi és eszközrendszerét átvilágítva feltárják azoknak a lehetséges többdimenziójú kockázati tényezőit. A *kockázati önértékelés* során a szervezeti alkalmazottak a *saját tevékenységükre vonatkozólag* összeállítják a *munkaterületükhöz kapcsolható kockázati tényezőket*, majd a szervezeti egység szintjén, szakértők bevonásával megbeszélik, illetve rögzítik azokat.

### A BELSŐ KONTROLLRENDSZER HÁROM DIMENZIÓS MÁTRIXA



84. ábra

*Szervezeti belső ellenőrzésre alapozott kockázat feltérképezése*

*Forrás: Az államháztartási kontrollok rendszere. Elérhető: <http://slideplayer.hu/slide/1980530/> 7. slide. (A letöltés dátuma: 2017. 05. 06.)*

*A szervezeteknél a kockázatkezelés stratégiai jelentőségű feladat, ezért a kockázatok beazonosításának a fő célkitűzések tükrében kell történnie, megfelelő felelős személy vezetésével. A munkacsoport meghatározza a szervezet tevékenységéhez kapcsolódó kockázatot, elkészíti a kockázatkezelési szabályzatot, amelyet a szervezet legfelsőbb döntést hozó szerve hagy jóvá. A munkarendjét az éves terv alapján végzi, amelyről összegző értékelést készít, és beszámol a jóváhagyó, döntéshozó szervnek. Javaslatot terjeszt elő a szükséges intézkedések bevezetéséről.*

*A szervezetek kockázatkezelési szabályzatai általában az alábbiakat tartalmazzák:*

Általános rész:

- a szabályzat célja;
- a *kockázat* és a *kockázatkezelés* fogalma;
- a kockázat kezelője;
- a kockázatkezelési hatáskör.

A végrehajtás szabályai:

- a kockázatok azonosítása;
- a kockázat kezelése;
- a kockázatkezelés időtartama;
- a kockázatok és intézkedések központi nyilvántartása.

## Záró rendelkezések

27. táblázat

*A külső és a belső kockázatok*

<b>Külső kockázatok</b>	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Költségvetési támogatások csökkenése, elvonása, árbevételek elmaradása, nem tervezhető központi intézkedések negatív hatással lehetnek a működésre.
Jogszabályok	A jogszabályok, rendelkezések, árfolyamváltozások, működés- és struktúraváltást generálhat.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások
Politikai	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a tevékenységekre.

*Belső szervezeti kockázatok*

<b>Pénzügyi kockázatok</b>	
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
Felelősségvállalási	A szervezet mások cselekedeteire negatív hatást gyakorol, és a szervezet köteles kártérítést fizetni.
<b>Tevékenységi kockázatok</b>	
Stratégiai	A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem elegendő az információ, így ez a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Üzemeltetési	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének, lecserélésének igénye. A technológiai üzemszavar jelentős bevételkiesést idézhet elő.
Projektetek	A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre, leállnak.
Innováció	Elmulasztott újítási lehetőségek.

Emberi erőforrás kockázatok	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, vagy megfelelő képezésű személyi állomány hiánya.
Egészség és bizton-sági	A hatékony munkavégzést akadályozzák a nem megfelelő munkaköri környezet és a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosításának hiányosságai.

*Forrás:* A szerző saját szerkesztése

*A közszféra szervezeteinek belső ellenőrzési rendszerének biztosítania szükséges:*

- kimagasló minőséggel az alapfeladatát, állami feladatát;
- tevékenységeit, műveleteit szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen és etikusan teljesítse;
- a vonatkozó törvényeknek, szabályoknak való megfeleltetést;
- elszámolási kötelezettség folyamatos teljesítését;
- a szervezet forrásainak megvédése a veszteségektől, a károktól és a nem rendeltetésszerű használattól.

*A kockázatok, veszélyek, problémák megelőzése a közszolgálati szervezetek valamennyi tagjának munkaköri kötelezettsége és velük szemben morálisan alapvető elvárás.* Valamennyi munkatársnak a saját munkakörére vonatkozóan ismernie kell azokat a rizikókat, amelyek negatívan befolyásolhatják vagy lehetetlenné teszik a kockázatmentes tevékenységet, kárt okozhatnak maguknak, illetve a szervezetnek.

*Kockázatkezelés módjai lehetnek:*

- *Elviselni a kockázatot:* nem veszélyezteti olyan szinten a működést, hogy szükség lenne most a beavatkozásra, nagyobb erőforrás-felhasználást igényel, mint amilyen következménnyel kellene számolni;
- *Kezeleni, csökkenteni a kockázatot:* a szervezet működésére, presztízsére olyan hatással van, ami a folyamatok kiegyensúlyozottságára, az alkalmazottak munkatéljesítményére negatívan hat, veszélyezteti az alapfunkciót, az ügyfelek kiszolgálását, hosszabb távon többszöröse lenne az elhárítás, felszámolás;
- *Áthárítani a kockázatot:* biztosításkötéssel, a művelet megoldatása más szakértő szervezettel;
- *Megszüntetni a kockázatot:* bizonyos kockázatok elfogadható szintre nem csökkenthetők, így vagy ki kell vezetni a rendszerből vagy mással kell helyettesíteni;
- *Kihasználni a lehetőséget:* a változások és átalakult társadalmi igényekre hivatkozással megragadni a lehetőséget, és egy magasabb szolgáltatást biztosítani külső támogatással.

## 9.9. Szervezeti változás – változásvezetés lehetősége, szükségessége

Az emberiség történetében egy dolog feltétlenül állandó, és ez nem más, mint a változás. Mivel a szervezetek kölcsönhatásban állnak a környezetükkel, a környezet különböző szegmensei által permanens változáson mennek át, amely hatással lehet a szervezet egyes elemeire, szegmenseire, illetve valamennyi elemére, tevékenységére. A szervezeteknek a környezeti tényezők átalakulására folyamatosan figyelemmel kell lenniük a túlélésük,



fennmaradásuk, illetve fejlődésük érdekében. A szervezet környezetében beállt legkisebb változást a vezetésnek érzékelnie kell, és kellő időben kell rá reagálnia: megtennie a szükséges intézkedést, változtatást. A progresszív, jól prosperáló szervezetek – amelyek kellően nyitottak a világ változásaira – nem várják meg, hogy a külső tényezők bekövetkező hatása miatt kényszerhelyzetbe kerüljenek, hanem megelőzik a problémákat, és preventíven cselekszenek. Ugyanakkor nem hallgatható el az a tény sem, hogy vannak vezetők, akik a „*túlélésért folytatott küzdelemben*” minden módszert „*fel- és megtalálnak*” a pozíciójuk fenntartásáért, megmentéséért.

### *A változásvezetés szervezeti oldala*

A szervezeti változásnak számos lehetősége adott, amely szükségletet elégít ki: történhet kényszer hatására, illetve egy tervszerű folyamat részeként, amely a versenyképességet vagy éppen a fenntarthatóságot szolgálja. Ennek megfelelően a szervezet vezetése vagy kényszerhelyzetben cselekszik, vagy a kiszámíthatóság, a stabilitás, a fejlődés dominálja tevékenységét. A külső és belső körülményekből adódóan a vezetők elsősorban a szervezeti oldalhoz „nyúlnak”, a szervezet strukturális átalakításában látják a javítás, a megújulás lehetőségét. Az átalakítás érinthet egy vagy több szervezeti elemet, s az egész folyamat átcsoportosítással, kiszervezéssel, illetve új szervezeti elem kialakításával jár. Minden szervezeti elemre kiterjedő változás alapjaiban alakítja át a szervezetet, amely igen nagy kockázatot jelenthet.

28. táblázat

*Mikor kell, és mikor nem kell változtatni a szervezeti felépítésen?*

<b>Mikor igen?</b>	<b>Mikor nem?</b>
Ha a jelenlegi stratégia megérett az átalakításra, változások szükségessé teszik.	Ha megfelelően, illetve kiegyensúlyozottan funkcionál a szervezet.
A külső körülményekben a lényeges változások megkövetelik az átalakítást.	Ha az együttműködő stakeholderok igényeit problémamentesen kielégítik.
Új lehetőségek jelennek meg.	Személyi problémákat, konfliktusokat így szeretnék elkerülni.
Belső váltás, funkció-átalakítás szükséges.	Ha egyéni személyi igényeket (elsősorban külsős vagy külső hatásra) kellene kielégíteni, illetve megoldani.
Az új technológia, működés követeli meg.	A vezető hatalmi pozíciójának erősítése, illetve túlélése érdekében.
Az együttműködésben és a koordinációban jelentős módosulás áll be.	Nem egyértelmű a szervezetben feltárt, előforduló, illetve szándékolt konfliktussorozat, időnkénti káosz.
Munkatechnológiában, munkakörökben lényeges módosulás miatt szükséges.	Nem végezték el szervezeti diagnosztizálást, így nem tárták fel a funkcionálási problémát, okokat.
Szervezeti struktúrában, humánstratégiában változást kell elérni.	Ha a felmerülő gondokért nem a szervezet tehető elsősorban felelőssé.
Teljes szerkezetváltás esetén.	Ha forráshiány miatt minőségileg nem javul a szervezet teljesítménye.

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

A változásnak, a változtatásnak a szervezetek vezetésében egy tudatos, előrelátó tevékenységként kell megjelennie. A szervezetek életében, a vezetési műveletek megoldása során bekövetkező szervezeti átalakítás a vezetés egy speciális területe, ám annak szorosan kell kapcsolódnia a szervezeti stratégiához. Ugyanakkor a szervezeti változás volumene magával hozhatja a stratégia egyes elemeinek lényeges átalakítását is. A szervezetek működésében a változás igénye, illetve kényszere mellett egy annak ellentmondó tényező a stabilitás, kiegyensúlyozottság igénye is meghatározó szerepet játszik, és biztosítja a folyamatos működést, aminek tehát ez is az egyik alapfeltétele. A szervezeti stabilitásra való törekvést nevezzük *szervezeti inerciának*. A fejlődés azonban csak valamilyen mértékű változás útján lehetséges. A szervezetek életében a két igény együttélése valójában nem ellentmondásos. A szervezet és a környezet közötti kölcsönhatás eredménye a változás és a stabilitás együttes jelenléte. A két állapot közötti egyensúly megteremtése vezetői feladat.

### *A változásvezetés humán oldala*

Az emberi magatartás megváltoztatásának folyamata a szervezeti vezetés egyik legnehezebben megoldandó feladata, különösen a szervezeti átalakulás esetén.

Az emberi magatartás megváltoztatásának folyamata Kurt Lewin szerint három fázisból áll:

1. *„Felolvasztás: az egyének (a vezetők) felismerik és elfogadják a változtatás szükségességét. A alkalmazottaknak be kell látniuk, hogy a változtatásra szükség van. Ebben az esetben az alkalmazottak informálása a legfontosabb feladat.*
2. *Változtatás: a régi helyzetet az új váltja fel. Fontos ebben a szakaszban, hogy megfelelő logisztikai szervezéssel párosuljon, mely hatására a legkevesebb kellemetlenséggel jár az új helyzet felállítása. Sokszor a változtatást egy kis területen végzi el a szervezet (pilot változtatás), így sokat tanulhat és felkészülhet a tényleges változásra.*
3. *Újrafagyasztás: az új rendszer kiépülése, az új feladatok rutinná válása. Szokták ezt a fázist a változás institucionalizációjának is hívni. Az alkalmazottak elfogadják az új rendszert és megváltoztatják viselkedésüket, ami idővel rutinná alakul. Ebben a szakaszban szilárdul meg a szervezeti változás.*<sup>45</sup>

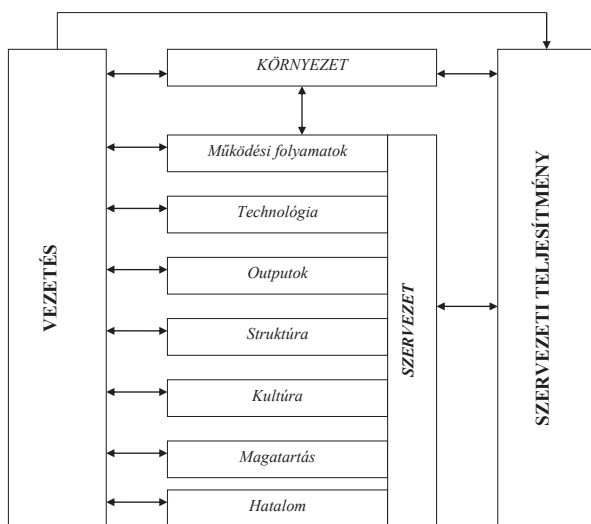
- a meglévő szokások, rutinok, működési sémák *felolvasztása*;
- az új szokások, normák, működési módok kialakítása, *a változás előidézése*;
- a megváltozott magatartás rögzítése, *befagyasztása*.

A *felolvasztás–megváltoztatás–visszafagyasztás művelete* csak egy igen tudatosan megtervezett folyamat eredményeként jöhet létre, amivel nemcsak az egyéni magatartásváltozást lehet elérni, hanem ez befolyásolja a szervezeti transzformáció eredményességét is. Mivel az emberek döntő többsége (jogosan) mindig fél a változástól, ezért a vezető egyik fő feladata olyan szervezeti helyzet, klíma kialakítása, ahol, ha a tagok között feszültség

<sup>45</sup> Bővebben lásd CZAKÓ Ágnes (2011): *Szervezetek, szerveződések a társadalomban*. Budapest, BCE Szociológia és Társadalompolitikai Intézet. Elérhető: [www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010\\_2A\\_01\\_Czako\\_Agnes\\_Szervezetek\\_servezodesek\\_a\\_tarsadalomban-Szervezetszociologiai\\_jegyzetek/index.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_01_Czako_Agnes_Szervezetek_servezodesek_a_tarsadalomban-Szervezetszociologiai_jegyzetek/index.html) (A letöltés dátuma: 2017. 05. 06.).

is alakul ki, létrejön egy olyan csapat, akik támogatják a változást, illetve annak élére állnak.

Az ezredfordulót megelőző másfél évtizedben és azt követően a hazai – különösen a gazdasági és a közigazgatási – szervezeteknél szinte permanens változtatás figyelhető meg. A rendszerváltást követően a gazdasági szervezeteknél a piacok elvesztése, a technológiai elmaradottság és a politikai tévutak miatt kerültek ezen szervezetek olyan kényszerhelyzetbe, ami felszámolásukhoz vagy radikális átalakításukhoz vezetett. A közigazgatási szervezeteknél – a demokrácia játékszabályainak tanulása mellett – az átalakítás állandósága tapasztalható, amely folyamatosan ki van téve a mindenkori politikai hatalom igényeinek. A megjelölt időintervallumban a közigazgatási szervezetek döntő többségénél *kevésbé a transzformáció*, inkább a *reorganizálás dominált*, ami az alkalmazottak, a munkavállalók egzisztenciális bizonytalanságát eredményezte. Ennek következtében a közigazgatási szervezetek alkalmazottai már kevésbé támogatták a „modernizálást jelentő” szervezeti átalakításokat.



85. ábra

A szervezeti változtatást érintő főbb tényezők

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Azok a komponensek, amelyeket érinthet a lehetséges szervezeti változtatás, pontosan körbe kell határolni, és fel kell tárni annak az okát, ami eredményezheti, vagy akár csak utalhat a beavatkozás szükségességére. Ezt a beavatkozást elsősorban szervezeti diagnosztizálásnak célszerű megelőznie. Bár már a szervezet funkcionálása folyamatában több tényező utalhat a *változtatás elkerülhetlenségére*. Ilyen a *szervezet teljesítménye*, ami akár mennyiségében, akár minőségében eltérhet a korábban produkálttól, illetve *nem felel meg az új kompetitív elvárásoknak, az ügyfelek elvárt igényeinek*. Ez jelentheti azt, hogy a szervezet nem tartott lépést a környezeti elvárásokkal, változásokkal és a *vezetés nem vett tudomást* erről az új megváltozott igényről. Ezeknek a kívülről észlelhető jelenségeknek természetesen belső okai vannak. Például, ha problémák mutatkoznak a *működés folyamatában*, ami infor-

máció- és anyagellátás stb. területén jelentkeznek, de a technológia (eljárési metódus) terén is felléphetnek zavarok. Ugyanakkor számos szembeötlő probléma mutatkozhat a szervezeti tagok egymás közötti és a vezetéshez való viszonyában, ami személyes konfliktusokban, késésekben, hangoskodásban, alapvető szabályok megsértésében stb. mutatkozik. Ezek a tényezők már utalhatnak a változtatás szükségességére, de azt is jelezhetik, hogy a szervezeti változáshoz a tagok hogyan viszonyulhatnak majd.

A szervezeti tagok a helyzetüknél, kompetenciájuknál fogva, életkoruk, munkatapasztalatuk függvényében másként és másként reagálnak a szervezeti átalakításra.

*Elfogadják* a változtatást azok a szervezeti tagok, akik biztosak a helyzetükben, és fejlődési lehetőség (karrier) kecsegteti őket. E személyek elfogadják a változást, együttműködnek, sőt lelkesednek, így támogatják is azt. A vezetés számíthat rájuk.

*Semleges* álláspontot képviselnek azok a személyek, akiknek a helyzete nem veszélyeztetett, de egzisztenciális javulásuk sincs kilátásba. Ők azok, akik elfogadják ugyan a változást, azaz beletörődnek, de passzivitást, érdektelenséget mutatnak, apátiát tanúsítanak.

*Passzív ellenállást* azok a szervezeti tagok tanúsítanak, akik nem látják szükségességét a változtatásnak és mindezek mellett veszélyeztetve érzik státuszukat. Ezek a személyek azok, akik csak utasításra cselekszenek, visszahúzódnak, nem hajlandók új ismeretek, munkaműveletek elsajátítására, minden ellen tiltakoznak, s a lehető legkevesebbet teszik a célok elérése érdekében.

*Aktív ellenállást* azok a tagok tanúsítanak, akiknek veszélybe kerül az egzisztenciájuk, hátrányosan érinti a munkakörüket, helyüket az átalakítás. Figyelnek azonban arra, hogy az adminisztratív szabályokat betartsák, de szándékosan lassítják a folyamatokat, hibáznak, és szélsőséges esetekben károkozást követnek el, szabotálják a normális funkcionálást.

#### *A szervezeti ellenállás és annak okai:*

A szervezeti ellenállás személyi összetevőjének legalapvetőbb oka az ember idegenkedése az újtól, a biztonságos kiszámítható életvitelre (munkavégzésre) való törekvés, ezáltal a bizonytalanság kerülése. A változással szembeni ellenállás legalapvetőbb szervezeti oka a szervezet stabilitásra való törekvése.

29. táblázat

*Az inkrementális<sup>46</sup> és radikális<sup>47</sup> változások összehasonlítása<sup>48</sup>*

<b>Inkrementális változás</b>	<b>Szemponatok</b>	<b>Radikális változás</b>
<i>Egy vagy néhány szervezeti jellemző változik</i>	A változás terjedelme	<i>Számos vagy az összes szervezeti jellemző változik</i>
<i>A megváltozó szervezeti jellemzők kismértékű módosulása</i>	A változás mértéke	<i>A szervezeti jellemzők nagymértékű változása</i>
<i>Egyes szervezeti egységek érintettek a változásokban</i>	A változás hatóköre	<i>A szervezet egészére ható változások</i>

<sup>46</sup> Latin: fokozatos, egymást követő.

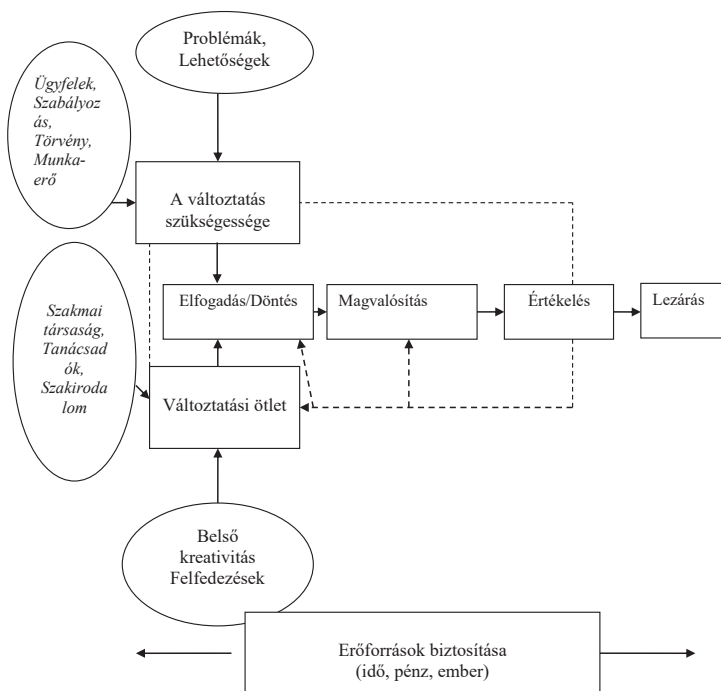
<sup>47</sup> Latin: gyökeres, mélyreható, szélsőséges, mindent (könyörtelenül) felülíró.

<sup>48</sup> DOBÁK Miklós et al. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 191.

Inkrementális változás	Szemponatok	Radikális változás
A szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintő változások	A változás szintje	A szervezet valamennyi szintjére ható változások
Lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások	A változás módja	Nagyobb, látványos „ugrások” révén bekövetkező változások
Viszonylag lassan bekövetkező változások	A változás sebessége	A változások viszonylag gyorsan következnek be
A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és /vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének továbbfejlesztése	A változás alapvető célja	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása
Az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítja	A változás irányítása	A felső vezetés irányítja

*Forrás:* A szerző saját szerkesztése DOBÁK Miklós et al. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 191. alapján

### A változást vezető magatartása



86. ábra

*A szervezeti változtatás általános folyamatmodellje*<sup>49</sup>

*Forrás:* A szerző saját szerkesztése

<sup>49</sup> CSEDŐ Zoltán (2006): *Szervezeti változás és változásvezetés folyamatos differenciálódás és integráció tükrében*. Disszertáció, Corvinus.

A vezető stílusa alapvetően meghatározza a változtatás folyamán alkotott elgondolását, cselekedeteit, az általa alkalmazott vezetési eszközöket. Az átalakításnál döntő a szervezetvezető kompetenciája. Lényeges, hogy a vezető mennyire felkészült a szakterületén, milyenek a vezetői kvalitásai, mennyire és milyen mélységben (szervezeti szintig) vonja be munkatársait a célképzésbe, a döntés-előkészítésbe, milyen a velük szembeni bizalom, hogyan, miként motiválja a bevonatokat, milyen módon kommunikál munkatársaival, milyen a munkahelyi légkör stb. Ezek döntők lehetnek az eredményesség szempontjából. Lényeges kérdés továbbá, hogy a munkatársak milyen mértékben támogatják a vezetőjüket, számolnak-e a változás után a vezetői apparátus átalakítására, ki lesz a nyertese a változásnak.

### *Változásvezetési stratégiák*

John Child a „stratégiai választás” elméletében<sup>50</sup> a környezethez való alkalmazkodás folyamatát úgy tekinti, amely hosszabb távon a *szervezeti struktúra megváltoztatását kényszeríti ki a szervezetből*.

John Kotter és Leonard Schlesinger megerősítik<sup>51</sup> a változási *stratégiák szakaszos és gyors lefolyásának gondolatát*, kiegészítve azzal, hogy *a folyamat radikális vagy inkrementális* jellege nem utal a változás mélységére.

Szerintük a *változtatási stratégiaválasztás szituációs tényezői*:

- *Az ellenállás előre jelezhető mértéke és formái* – minél nagyobb az ellenállás, annál mérsékeltebben lehet haladni, *fokozatosan célszerű megnyerni* a résztvevőket.
- *A kezdeményezők és az ellenállók pozíciói, különös tekintettel hatalmukra* – minél nagyobb valakinek a hatalma, annál inkább kezdeményező, a kisebb hatalommal rendelkező az óvatosság taktikáját követi.
- *Kik rendelkeznek a változás szempontjából kulcsinformációval és milyen mértékben számítunk közreműködésükre a változásvezetés során* – a változásvezető a releváns információk birtokosai hajlandóságának függvényében cselekedhet.
- *A változás tépje* – nagyobb szervezeti a teljesítménynél ajánlatos a gyorsabb átalakítás, mert rövid távon a változatlanság kockázatos lehet.

#### **9.9.1. Változásvezetési taktikák**

*Gerald Zaltman – Robert Duncan-féle változtatási taktikák:*<sup>52</sup>

A szerzők a szervezetfejlesztési tanácsadók által alkalmazott *módszerek és eszközök* rendszerbe foglalásával alkották meg téziseiket.

Négy alapvető taktikát különítettek el:

1. *A rásegítő taktika* alkalmazásának előfeltétele, hogy az érintettek már *felismerték a megoldandó problémát, elfogadták a változást* mint a problémából kivezető utat,

<sup>50</sup> Lásd BAKACSI Gyula et al. szerk. (1991): *Vezetés–szervezés I–II*. Budapest, Aula Kiadó.

<sup>51</sup> Uo.

<sup>52</sup> Lásd: BAKACSI Gyula (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

nyitottak a külső segítségre. A vezető feladata felismerni, hogy a szervezeti tagok igénylik a változást. A vezető segíti a változtatáshoz kapcsolódó ötletek felszínre kerülését, *megteremti a szükséges feltételeket a megvalósításhoz*, részt vállal a problémamegoldás folyamán felmerülő akadályok elhárításában. A rásegítő taktika választása szempontjából a vezető *egyik legjelentősebb sikerkritériuma az alkalmazás előfeltételeiből* kiindulva a szervezeti tagok megismerése.

2. *A felvilágosító-oktató taktika* alkalmazása során a vezető „közvetítői szerepe” a változás iránti elkötelezettség kialakulásához szükséges információk átadására szorítkozik. *Ez a taktika* tekinthető talán *a legsemlegesebbnek*, mert szigorú tényszerűsége, objektivitására törekszik. A változás igényének felismerése, útjának megkeresése és megvalósítása a szervezeti tagok önálló feladata. A taktika választásának előfeltétele, hogy a változtatás ne legyen szűk időkorláthoz kötve, *a szervezeti tagok a szervezet iránt egyébként is elkötelezettek legyenek*, legyen jelen az innováció iránti fogékonyság.
3. *Manipulatív taktika* alkalmazása során a vezető a szervezeti tagok felé szelektálja az információkat. A vezető a változáshoz kapcsolódó *pozitív információkat* „feltupírozva” juttatja el az érintettekhez, míg *negatív hatásokat tompítva közli* vagy elhallgatja. A taktika alkalmazása során a vezetőnek rendkívüli figyelmet kell fordítania arra, hogy ne keltsen hamisságérzetet a szervezeti tagokban. Amennyiben az érintettek észlelik a manipulációt, a változással szembeni ellenállás felerősödik a szervezetben. A taktika alkalmazásának egyik fontos előfeltétele, hogy a változtatáshoz *szükséges erőforrások rendelkezésre álljanak*, mivel a valóság és a manipuláció közötti különbség ott a legszembetűnőbb.
4. *A hatalmi taktika* alkalmazása során a vezető elsősorban a feladat végrehajtására koncentrál. *A változásvezetés folyamán utasítások, jutalmazás-büntetés kényszerítés stb. jelenik meg a vezető eszköztárában*. A hatalmi taktika alkalmazása akkor célravezető, ha *csekély a változtatásra rendelkezésre álló idő*, és a vezető rendelkezik a hatalmi eszközök széles skálájával. A szervezeti tagok változással szembeni ellenállása megtörik, de a változással szembeni elkötelezettségük alacsony szinten marad. A vezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy a hatalmi taktika hatása rövid távon érvényesül.

Zaltman és Duncan hangsúlyozták, hogy az általuk vázolt *taktikák általában nem jelentkeznek különülten*. A vezetők valójában a taktikák egyfajta összemosódott variációját alkalmazzák.

### 9.9.2. A Paul C. Nutt-féle változtatási taktikák<sup>53</sup>

A szerző szervezeteknél gyűjtött tapasztalatait rendszerezte, és *a változás vezető szempontú vizsgálata alapján négy taktikát különböztetett meg*:

1. *A beavatkozási taktika* alkalmazása során a vezető *a változás teljes folyamatát személyesen vezeti*. A szervezeti tagok irányába *követelmények formájában fogalmazza meg az új, követendő magatartásformákat*. A szervezet meglévő és jövőbeni

<sup>53</sup> Uo.

működését összehasonlítva a *jövő pozitívumait hangsúlyozza*, és ezzel *szembeállítja a jelen hibáit*. Felkarolja a változás irányába mutató kezdeményezéseket. A vezető részletesen kimunkált *tervet készít a változtatás folyamatáról*, és a *végrehajtást szorosan ellenőrzi*. A vezető *kiemelt figyelmet fordít a szervezeti tagok folyamatos tájékoztatására*.

2. *A részvételi taktikát* választó vezető tevékenységének középpontjában a változtatás indító ötletének megalkotása, a *változás irányának meghatározása* áll. A vezető a terv részletes kidolgozására szakértőkből és a változás érintetteiből álló *munkacsoportot hoz létre*. Ezáltal biztosítja a *szaktudás* mellett a változás szervezeti tagok általi elfogadásának gyorsabb folyamatát. A csoport munkáját folyamatosan figyelemmel kíséri, de csak az általa megfogalmazott irányvonaltól való eltérés esetén avatkozik be a csoport munkájába. *A vezető kiemelt feladata az iránymutatás és a munkacsoport tagjainak kiválasztása*.
3. *A szakértői meggyőzésen alapuló taktika* alkalmazásakor a vezető felismeri a változtatás szükségességét, azonban a változás *tervezésére külső szakértőket kér fel*. A szakértők (általában *tanácsadók*) *elemzik a szervezet helyzetét, kidolgozzák a változtatás tervét*. Az elkészült tervet a szakértők a vezető elé tárják, és meggyőzik annak szakmai helyességéről. *A vezető a terv elfogadása után általában maga vezeti a változtatás végrehajtását*.
4. *A kényszerítő taktika* választásakor a vezető változásról alkotott elképzelése alapján *készít tervet, azt hatalmi eszközök alkalmazásával fogadtatja el és valósítja meg*. Ebben az esetben általában a kommunikáció bilaterális (utasítás-jelentés) formáját alkalmazzák. Lásd a katonai felsőoktatás és a haderő reorganizálásának stratégiai és taktikai műveleteit 1987–2011.

### 9.9.3. Ed Oakley – Doug Krug-féle változásvezetési taktikák<sup>54</sup>

A szerzők a szervezetek vizsgálatokor két taktikát különböztetnek meg:

*A hagyományos taktika* alkalmazásakor a vezető azonosítja a *problémát, felismeri a változás szükségszerűségét*. A probléma feltárására és megoldásának *tervezésére külső szakértőket kér fel*. A változtatási terv elfogadását követően a szervezeti tagok irányába közvetítik a változtatásról hozott döntést. A végrehajtás során kezelik a felmerülő konfliktusokat, és feloldják a szervezeti tagok ellenállását. A szerzők abban látják a taktika hibáját, hogy *a szervezeti tagok nem kerülnek bevonásra a változás tervezési fázisában*, a korai szakaszban a *vezetés nem foglalkozik a változtatás humán oldalával*. Ennek következményeként a *változással szembeni ellenállás sokkal erősebben* jelentkezik. A szervezeti ellenállás feloldása jelentős erőfeszítést igényel a vezetéstől, megnöveli a változási folyamat idő- és erőforrásigényét.

*A korszerű változtatási taktika* alkalmazásakor a vezető a változtatás szükségességének *felismerésétől kezdődően bevonja az érintetteket* a változás célrendszerének, tervének megalkotásába. Ez a széleskörű participáción alapuló taktika az emberek azon tulajdonságát igyekszik kihasználni, hogy saját ötletük irányában elkötelezetté válnak, és hatékonyabban munkálkodnak végrehajtásán. A vezető igyekszik *felszínre hozni* a szervezetben meglévő

<sup>54</sup> Lásd: OAKLEY, Ed – KRUG, Doug (1997): *Korszerű változásmenedzselés*. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó.



*szellemi tartalékokat*, hiszen a szervezeti tagok ismerik legjobban a szervezetüket, és többnyire tudják a problémák megoldásának útját is.

*Összességében* a szervezeti változásvezetése nagy kihívás elé állítja a szervezetek vezetését, magát a szervezetet, s annak valamennyi tagját. Ezért bármilyen változtatást gondosan *elő kell készíteni, és megfelelő kommunikációs taktikák alkalmazásával kell megértetni annak elkerülhetetlenségét*. A szervezet létének bizonytalansága, belső feszültsége, fejlesztésének környezethez történő alkalmazkodási szükségességének elfogadtatása bizonyára támogatókat szerez az átalakításhoz, a változtatáshoz. Az előzőekben felvázolt változásvezetési stratégiák és taktikák a leírtak alapján minden valószínűség szerint önállóan nem alkalmazhatók. A szervezet-átalakítást, -változást igen céltudatosan elő kell készíteni, ami felkészült vezetőt, vezetőket igényel. Ha valaki részt vállalt már – és az elmúlt három évtizedben igen sok vezető tett így – szervezetrozózás vezetésében, akkor az illető pontosan tudja, hogy *nem a szervezet átkonstruálása, az új eszközrendszer alkalmazása, vagy éppen a műveleti folyamatok újragondolása jelenti a legnagyobb nehézséget, hanem az emberek megnyerése a szervezeti folyamatok zökkenőmentes irányítása mellett*. A szervezet vezetésének éppen ezért egy pontos, ütemezett tervet ajánlatos készítenie, ahol a *humán erőforrás megnyerése, érdekeinek, jövőbeni szerepük fontosságának megértetése lehet az átalakítás sikerének egyik záloga*. Fontos, hogy a szervezet tagjai pontosan ismerjék az átalakítás célját, ütemét, abban a szerepüket, és minderről folyamatosan tájékoztatást kapjanak. Ezzel megelőzhető a szervezeten belüli találgatás, konfliktusok kialakulása. Ugyanakkor, ha a szervezeti tagok érzik a törődést és azt, hogy számítanak rájuk a jövőben, akkor fogják támogatni a változást még akkor is, ha az többletmunkával, további tanulóssal jár.

## 9.10. Projekt meghatározása, vezetése

A közszolgálati rendszerhez tartozó szervezetek az alapító okirataiknak megfelelően folyamatos szolgáltató tevékenységet látnak el. Így a jövőben a 38/2012. (III. 12.) számú kormányrendeletnek megfelelően pontosított stratégiai célrendszereiket, fejlesztésüket annak megfelelően alakítják, módosítják. A kormányzati és a szervezeti stratégia harmonizálása mellett, mind jelentőségében, mind volumenében, de értékteremtő szerepében is lényeges eltéréseket mutatnak. A szervezeti fejlesztések többségében támogatják a felsőbb célok megvalósítását, de elsősorban regionális, illetve helyi szinten járulnak hozzá a stratégia alakításához. A projektek – mint évtizedek óta mindig – természetesen az elnyert hazai, illetve EU-s támogatások függvényében realizálhatók.

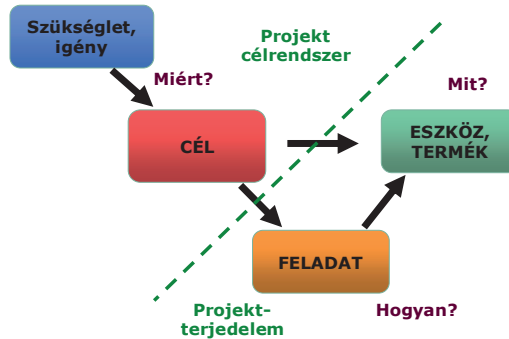
*A szervezeti stratégia megvalósítása történhet:*

- a) szokásos fenntartási, folyamatos tevékenységgel, az éppen működő struktúrával;
- b) fejlesztési, változtatási feladatokkal, *projekt szervezettel, egyéb ideiglenes csoport létrehozásával, alkalmazásával.*

A projektmenedzsment szakirodalma igen változatosan közelíti meg a *projekt*<sup>55</sup> értelmezését és különösen annak a stratégiai szerepét. A *projektet* – a *menedzsmenthez* hasonlóan – ma hazánkban igen széleskörűen értelmezik: a két értelmezésben számos azonosság

<sup>55</sup> Projectum (latin): előre helyezett dolog.

jelenik meg. Projekttevékenységhez soroljuk a vadászrepülők lízingelését, aminek az országvédelem szempontjából valóban stratégiai jelentősége van, de projekttevékenységként kezelik egy rendőrors renoválását, vagy egy adott témában megszervezett tanácskozást is. Projektek sorozatának eredményeként fejlődik és válik elhelyezésileg centrálissá az NKE. Projekt keretében került kidolgozásra az Óbudai Egyetemen karöltve a *Nemzeti Kritikus Infrastruktúra védelme* címmel meghirdetett tudományos, ennek megfelelően az alkalmazott *projekt* fogalom, amely – megítélésem szerint – célkitűzésekhez és funkcionális területekhez igazítottan értelmezhető.



87. ábra

Projekt meghatározása

Forrás: A szerző saját szerkesztése a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj kiemelt projekt ÁROP-2011/2.2.12. keretében KONETT TEAM -22 alapján

#### Projektek meghatározása:

„A projekt egy olyan *egyszeri, komplex tevékenységi folyamat*, amelynek végeredménye – *definiált célja* – előre meghatározott műszaki paraméterekkel leírható, olyan önmagában működő létesítmény, aminek *megvalósítása időben és pénzértékben is egyaránt meghatározott*.”<sup>56</sup>

„A projekt *előre definiált célok* elérése érdekében tett *ésszerűen megválasztott, erőforrás* (idő, pénzt, *emberek, anyagok, energia, hely*) felhasználással járó tevékenységek sorozata.”<sup>57</sup>

*A projekt, emberek és más erőforrások ideiglenes együttese*, amelyeket azért gyűjtöttek egybe, hogy meghatározott *célt érjenek el, rendszerint kötött költségvetéssel és rögzített időtartammal*. A projektek általában olyan termékekkel vagy folyamatokkal kapcsolatos tevékenységek, amelyeket *első ízben valósítanak meg*, illetve meglévő folyamatok átalakítására irányulnak.<sup>58</sup>

Mint az előzőekből megállapítható, *a közszolgálat területén a projekt egy pontosan meghatározott cél elérését szolgáló tervszerű tevékenység, amely behatárolt költségkerethez,*

<sup>56</sup> GÖRÖG Mihály (1996): *Bevezetés a projektmenedzsmentbe*. Budapest, Aula Kiadó. 15–16. (Kiemelés jelen anyag összeállítójától származik.)

<sup>57</sup> <https://hu.wikipedia.org/wiki/Projektmenedzsment> (A letöltés dátuma: 2013. 05. 26.)

<sup>58</sup> GRAHAM, J. Robert (1985): *Project Management: Combining Technical and Behavioral Approaches for Effective Implementation*. Van Nostrand Reinhold Company.

*időhöz, erőforrás-felhasználásához kötött, elviselhető kockázattal<sup>59</sup> járó, pontosan előírt szolgáltatás, dolog, intézmény, szervezeti elem létrehozását biztosító komplex tevékenységi rendszer.*

Nem ismétlődő, ellenben *célirányos*, tervezett tevékenység, amelynek *erőforrás (költség) és határidő* kerete van. *Ideiglenes szervezetet alakítanak ki, amelynek saját működési rendje van.*

A meghatározásból következik, hogy a projektnek egyértelműen meghatározott a kezdete és a befejezése, van konkrét, mérhető eredménye, valamint egyszeri tevékenység, amely egyedi célokat teljesít. A projekt vonatkozásában igen fontos tényező az idő, hiszen a befejezés határideje mindig kötött. Ahhoz, hogy a kitűzött *célokat* az elvárt *minőségben* rendelkezésre álló *erőforrásokkal* az adott *időkeretben* el tudjuk végezni, nagyon alapos tervezésre és a közbeni eredmények, teljesítmények folyamatos ellenőrzésére, értékelésére van szükség. A projekt sikerének legfőbb titka a *három tényező egyensúlya* és folyamatos összehangolása.

*A projektek funkció alapján lehetnek:*

- *szolgáltatási, oktatási projektek;*
- *építési projektek;*
- *fejlesztési projektek (innovációs, szervezetfejlesztési);*
- *IT projektek;*
- *logisztikai projektek;*
- *környezetvédelmi projektek;*
- *marketingprojektek stb.*

*Komplexitás alapján csoportosíthatjuk:*

- *egyszerű projektek;*
- *komplex, összetett projektek;*
- *több projektből álló programok;*
- *mega- vagy gigaprojektek.*

*Szervezeti megvalósítás tekintetében:*

- *szervezeten belüli projektek;*
- *szervezetek közötti projektek – integrált projekt szervezet;*
- *nemzeti projektek;*
- *nemzetközi projektek.*

*Időtáv szerint:*

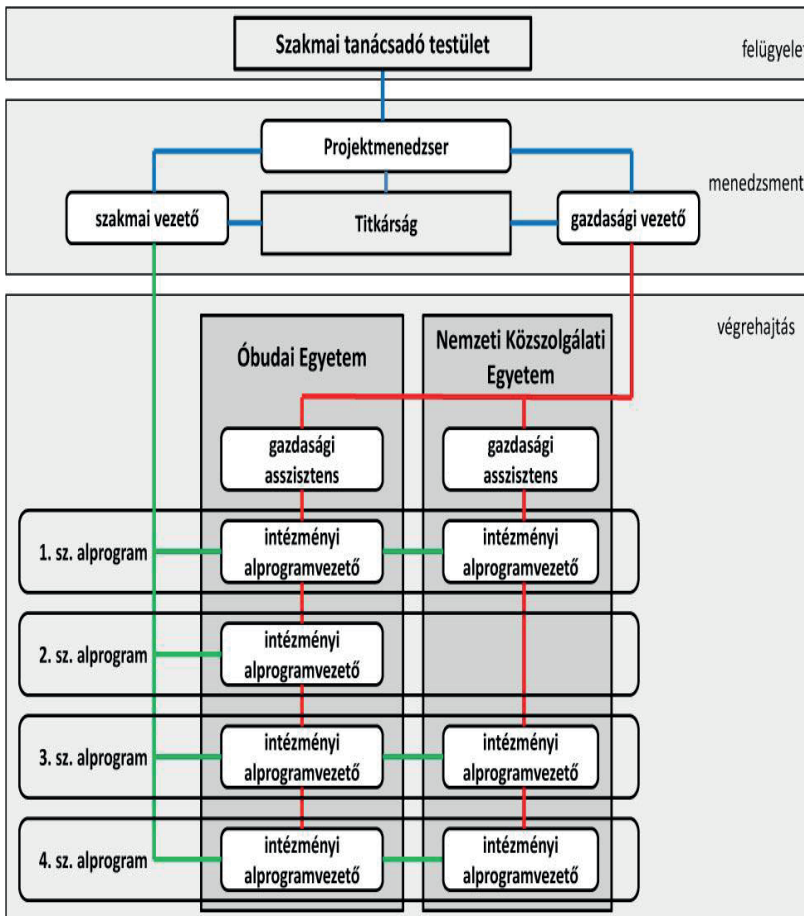
- *rövid távú projekt;*
- *középtávú projekt;*
- *hosszú távú projekt.*

A projektek tervezése és megvalósítása a mérettől függetlenül azonos elvek szerint történik.

<sup>59</sup> Az elviselhető kockázat a közszolgálati szervezetek vonatkozásában igen széles határok között mozog, mert amíg a közigazgatás vonatkozásában anyagi, erkölcsi, jogi kockázatról beszélhetünk, addig a védelmi, rendvédelmi szervezeték vonatkozásában emberi élet a legfőbb kockázati tényező (béketámogató műveletek, mint projektek).

*Projekt jellemzői:*

- a szervezeti stratégia megvalósítását támogatja;
- eltér a szervezeti működés kereteitől;
- speciális, konkrétan körülhatárolt célt, követelményeket, elvárásokat kell teljesíteni;
- pontosan behatárolt kezdési és befejezési határidők;
- meghatározott erőforrás felhasználást igényel;
- saját ideiglenes megoldó szervezet kialakítása szükséges felelős vezetőkkel, döntéshozókkal;
- a feladat mérete, komplexitása függvényében több szervezet, szervezeti egység együttműködése szükséges.



88. ábra

*Projekt szervezet*

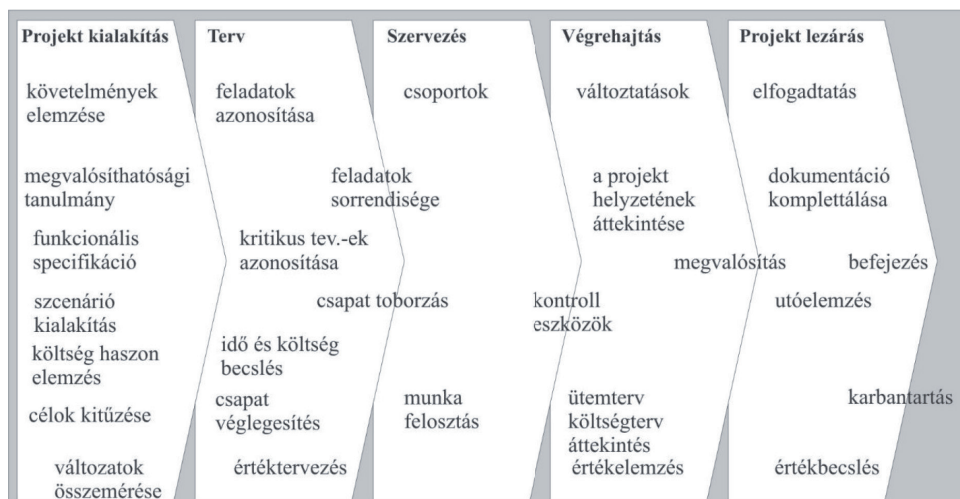
*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezélmélet. Budapest, NKE. 271.*

*Integrált projektszervezet kialakítása szükséges, amely a stratégiai, az operatív szintű vezetést látja el, és biztosítja az alrendszerek közötti együttműködést, a projekt megvalósítását.*

*A stratégiai vezetés lényegében a projekt irányítását látja el, tagjai a megbízó, a szponzor, a felhasználó, az üzemeltető, a beszállító, akik egyben a felügyeletet is ellátják. A stratégiai vezetés és az operatív vezetés közé felkérnek (beiktatnak) egy minőségbiztosítást felügyelő csoportot, minőségmenedzsentet. A következő vezetési szint az operatív, amely magában foglalja a projektmenedzsert, a szakmai vezetőt, az alprojektvezetőket (alprogramvezetők), beszállítókat. Az alprojektekbe tartoznak a végrehajtók, a projekttagok és a szakértők.*

### 9.10.1. A projekt életciklusának modellje

A projektek életciklusát a vezetési rendszer modelljéhez lehet hasonlítani, bár nem létezik egységes projektmodell. Vannak 4–5–6 fázisú modellek, a besorolás szakértői megközelítések függvénye. Joseph Weiss és Robert Wysocki ír le egy ötfázisú modellt, amely leginkább adekvát a vezetési rendszer elemeivel:



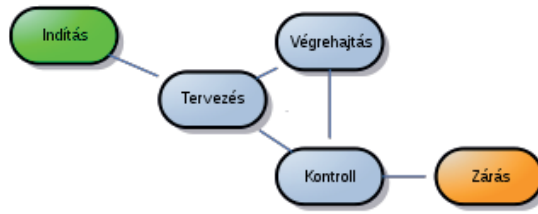
89. ábra

#### Projektélekciklus

*Forrás: NAGY Zsolt (2008): Projektmenedzsment jegyzet. Sopron, Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar. Elérhető: [http://ttk.nyme.hu/fmkmmk/nagy.zsolt/Documents/Projektmenedzsment/projmen\\_jegyzet\\_3.pdf](http://ttk.nyme.hu/fmkmmk/nagy.zsolt/Documents/Projektmenedzsment/projmen_jegyzet_3.pdf) (A letöltés ideje: 2017. 05. 06.)*

A projekt úgy kapcsolódik a stratégiához, hogy annak realizálása során kvantitatívan, illetve kvalitatívan felmerül az igény- vagy szükséglet-kielégítés, illetve versenyhelyzetből adódóan válik nélkülözhetetlenné a fejlesztés és a transzformáció.

Egy másik megközelítés alapján a folyamat leírása a következő:



90. ábra

*A projektfolyamat leírása*

Forrás: <https://hu.wikipedia.org/wiki/Projektmenedzsment> (A letöltés dátuma: 2017. 04. 14.)

### *Kezdeményezés szakasza*

Első szakaszban történik a projekttel kapcsolatos igény azonosítása és megfogalmazása, a megoldási lehetőségek vizsgálata. A projekt megalapítása. A projekttel kapcsolatos igények feltárása, a projekt céljainak és tartalmának meghatározása, az idő- és ráfordításkeretek becslése.

Amikor döntés születik egy megvalósíthatósági projektről, akkor célszerű szerződések, illetve a közszolgálat területén *Projekt Alapító Okirat* (PAO) formájában lefektetni a főbb célokat, elvárásokat, határidőket stb.

A *Projekt Alapító Okiratnak* az alábbiakat célszerű tartalmaznia:

- a projektindítékok megfogalmazását (szükségletek, igények, lehetőségek, problémák);
- a projekt általános célját és indoklását;
- a létrehozást megalapozó üzleti tervet, hasznosulási-megtérülési számításokkal;
- kulcs stakeholderek előzetes akaratát, elvárásait kielégítő követelményeket;
- kinevezett projektmenedzser megjelölését és felhatalmazását;
- szervezeti egységek közreműködését;
- külső, belső korlátokat, megkötéseket, feltételezéseket;
- főbb szakaszok leírását az igényelt ütemezéssel, mérföldkövekkel (becsült, tájékoztató információ);
- statikus tartalmú dokumentum, döntés-előkészítésre használjuk;
- a projektindítékok, az általános cél és indoklásának megfogalmazása nem változik (ha igen, más projektről beszélhetünk);
- többi tartalmi elem változása esetén a változtatások a projektmenedzsment tervben történnek;
- ezt a dokumentumot a későbbiekben nem módosítjuk, de ha kell, hivatkozunk rá.

*Tervezés magában foglalja:*

A *projektszervezet* és működésének kialakítása, a *projekt folyamatának* részletes megtervezése (tevékenységek, sorrend, időzítés, erőforrások, költségek, kockázatok, kommunikáció, minőség, beszerzés). *Integráció.* Döntés a végrehajtás indításáról.

*A tervezés szakaszában az előzőeknek megfelelően:*

Érintettek és érdekeltk (stakeholderek) elemzése. Projektkörnyezet feltárása, igények és elvárások pontosítása.

*Az érintettek:*

- aki érdekelt a projektben;
- aki befolyásolja a projektet;
- akire a projekt hatással van;
- projekt érintett lehet:
  - belső szervezeti egység;
  - részben belső szervezeti egység;
  - külső szervezeti egység.

*Alapvető érintettek:*

- projektvezető, projektvezetés, tagok;
- megbízó, szponzor;
- kliens, felhasználó;
- az érintett szervezet(ek), más projektek;
- a projekt eredményében vagy folyamatában erősen érintettek.

*A projekttel kapcsolatos igények feltárása és elemzése:*

- Kiket érint a projekt?
- Hogyan érinti őket?
- Mit szeretnének a projekttel kapcsolatban?
- Milyen elvárások teljesítését építjük be a projektbe?
- Milyen módon kezeljük a kihagyott igényeket?

*Érintettek elemzésének lépései:*

- projektkörnyezet meghatározása;
- érintettek és érdekeltk beazonosítása;
- adatgyűjtés előkészítése;
- adatgyűjtés;
- elemzés,
- elvárások egyeztetése.

30. táblázat

*Stakeholder-menedzsment táblázata: a stakeholder hatása a projektre*

Stakeholder	Érdekei	Hatása a projektre (+/-)	Stakeholder-menedzsment akció
Megbízó	Stratégiai cél elérése	+	Rendszeres tájékoztatás, beszámolás
Projektvezető	Projekt sikeres megvalósítása	+	Erőforrások folyamatos biztosítása
Más szervezeti vezető	Saját erőforrások megtartása, bővítése	-/+	Rendszeres tájékoztatás, érdekegyeztetés
Felhasználó	Minőségi termék	+/-	Alapos igényfelmérés, folyamatos információcsere

*Forrás:* Magyar Közigazgatási Ösztöndíj kiemelt projekt ÁROP-2011/2.2.12. keretében KONETT TEAM -19

SMART célok:

- *Specifikus, az adott helyzetre vonatkozik;*
- *Mérhető;*
- *Attraktív és kihívó;*
- *Reális és elérhető;*

*Tervszerű, időben behatárolt.*

A cél, a célrendszer jellemzői:

- mindenki által ismert és azonosan értelmezett;
- a valós megbízó és a felhasználó valós igényein alapszik;
- a célkitűzések nem kevesebbek, mint a megbízó igényei;
- konkrét, tömör, egyszerűen megfogalmazott;
- jól mérhető, egyértelmű mérés, döntés kritériumok kapcsolódnak hozzá;
- tartalmazza a projekt pontos határait (például korlátok, nem célok).

*A szervezeti és a projektcélok kapcsolata:*

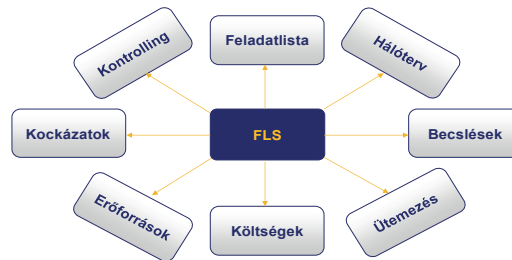
A szervezeti célrendszernek megfelelően a szervezet missziója, víziója és stratégiája alapul szolgál a projekt kidolgozásához. Valamennyi projekt kidolgozására a stratégia céljának megfelelően kerül sor. A projekt átfogó célja legtöbbször a szervezeti középtávú célhoz, azaz a taktikai célrendszerhez kapcsolható. A projekt kivitelezésének fő területei a kivitelezés során a szervezet feladatrendszeréhez, műveleti akcióprogramjaihoz kapcsolódnak. A projekt részletes célja, kivitelezése a szervezet napi főfeladatának megoldásához kapcsolódik. Azonban ha külön ad hoc szervezet oldja meg a kivitelezést, akkor csak program-egyeztetésre kerül sor.

Projektterjedelem (scope) tartalma:

- *szolgáltatásterjedelem leírása: a kívánt eredmények és jellemzőik;*
- *projekt követelményei, megfelelési feltételek;*
- *leszállítandók: szakmai és PM szolgáltatások, eredmények;*
- *elfogadási feltételek: elfogadás folyamata és kritériumok;*
- *projekt korlátok, peremfeltételek és feltevések;*
- *kezdeti projektszervezet;*
- *kezdeti ismert kockázatok;*
- *becsült, tájékoztató információk;*
- *ráfordítás igények (költség, beruházás, erőforrás);*
- *projekt fő fázisai, becsült mérföldkövek és ütemezés.*



*Feladatok<sup>60</sup> megtervezése, tartalma:*



91. ábra

*Projekttervezés folyamata*

*Forrás: Magyar Közigazgatási Ösztöndíj kiemelt projekt ÁROP-2011/2.2.12. keretében KONETT TEAM -22*

*A projekt<sup>61</sup> kötelezően előírt személyzete:*



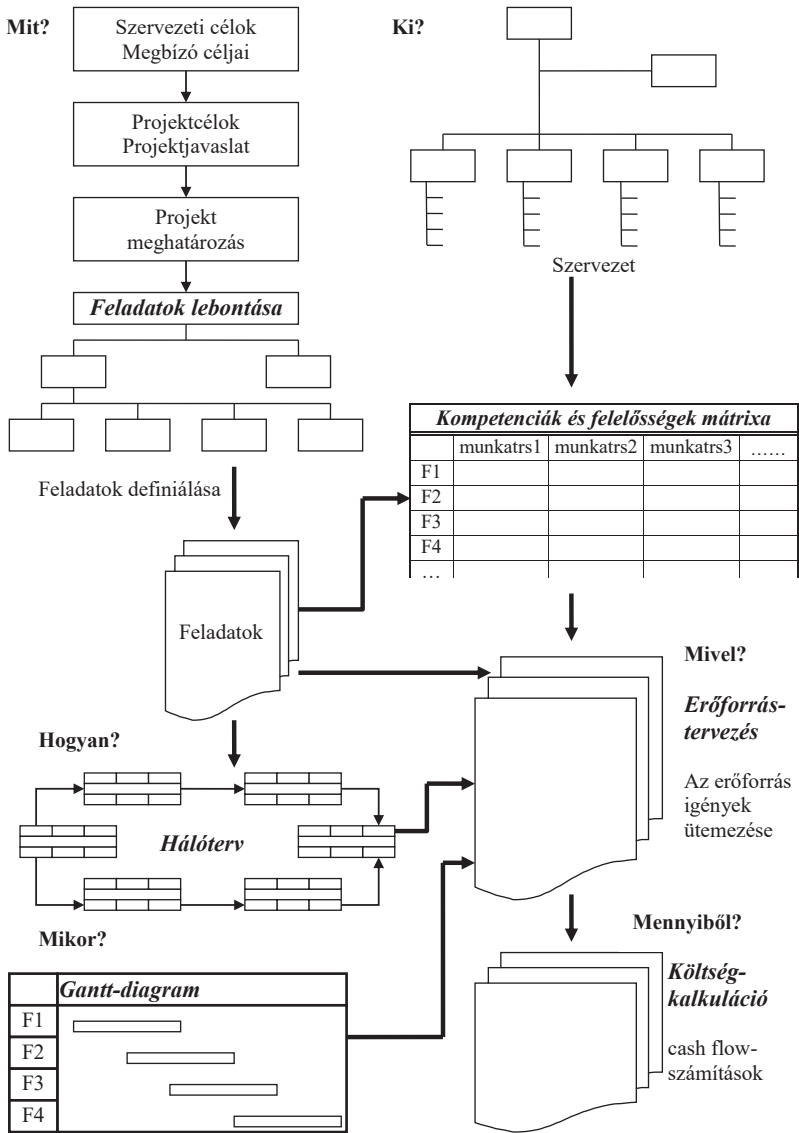
92. ábra

*A projektben érintett szervezeti tagok, és a „gyakorlati kivitelezés”*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj kiemelt projekt ÁROP-2011/2.2.12. keretében KONETT TEAM -25 alapján*

<sup>60</sup> Forrás: Magyar Közigazgatási Ösztöndíj kiemelt projekt ÁROP-2011/2.2.12. keretében KONETT TEAM -24

<sup>61</sup> Uo.



93. ábra

A projekt szerkezete

Forrás: Magyar Közigazgatási Ösztöndíj kiemelt projekt  
 ÁROP-2011/2.2.12. keretében KONETT TEAM – 31

### *A projekt hálótervének kidolgozása*

A hálós tervezési rendszerek a CPM, az MPM és a PERT technikák:

- A CPM (Critical Path Method) a DuPont Corporation és a Remington Rand nevéhez fűződik. A CPM-háló két alapeleme *a tevékenység és az esemény*. A CPM egy tevékenységorientált háló, egy olyan gráf, aminek a *csúcspontjai az események, élei a tevékenységek*.
- Az MPM (Metra Potencial Method) gráf csomópontjaiban ábrázoljuk a tevékenységeket, és a gráf élei a tevékenységek közötti kapcsolatot jelentik. Az MPM tehát egy *tevékenység-csomópontú háló*.
- A PERT (Program Evaluation and Review Technique) olyan hálótechnika, ami képes kezelni a nagy kockázattal rendelkező projekteket. A PERT-technika véletlentől függő, sztochasztikus tevékenységidőkkel (olyan tevékenységidőkkel, aminek ismerjük a valószínűségi eloszlását) dolgozik.

### *CPM – tevékenységorientált háló*

A CPM-háló alapeleme a *tevékenység és az esemény*, a gráf élei a tevékenységek, a csomópontok az események. A tevékenységet nyíllal ábrázoljuk, mert egy kezdőponttól egy befejezési pont felé irányul. A hálónak csak egy kezdő-, és egy végpontja lehet. A háló hurkot nem tartalmazhat. A látszattevékenység olyan tevékenység, ami nem része a projektnek, nem valós tevékenység, használatát ábrázolás technikai szempontok indokolják. Látszattevékenység segítségével mutatjuk meg, hogy egy adott tevékenység elkezdése összefügg az őt megelőző tevékenység befejeződésével. A látszattevékenységeket szaggatott vonallal jelöljük.

Ha a fentiekre példát keresünk a táblázatunkban, *F* tevékenység csak akkor kezdhető el, ha *C* és *E* tevékenység befejeződött.

31. táblázat

*Tevékenységek sorrendje*

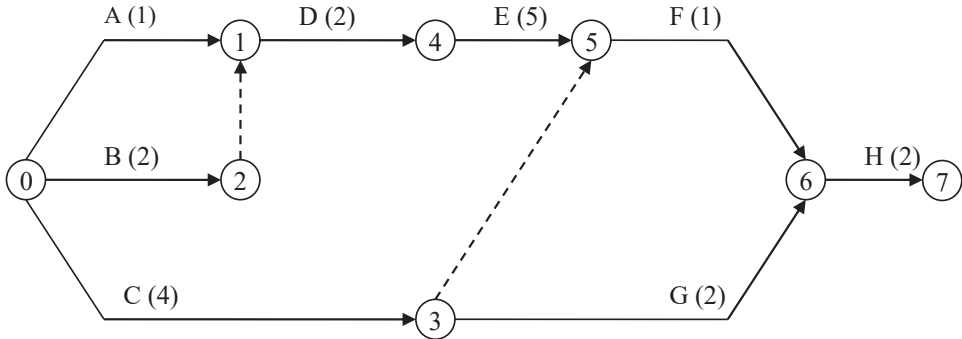
Kód	Tevékenység	Közvetlen megelőző	Időtartam (nap)	Személyzet (fő)
A	Terület előkészítése		1	2
B	Anyagok beszerzése		2	1
C	Szivattyú beszerzése		4	1
D	Kútköpeny előkészítése	A, B	2	1
E	Kút ásása	D	5	2
F	Szivattyú beszerelése	C, E	1	1
G	Személyzet kiképzése	C	2	1
H	Próbaüzem	F, G	2	1

*Forrás:* A szerző saját szerkesztése

A CPM-háló (Critical Path Method – kritikus út módszere) létrehozásának lépései:

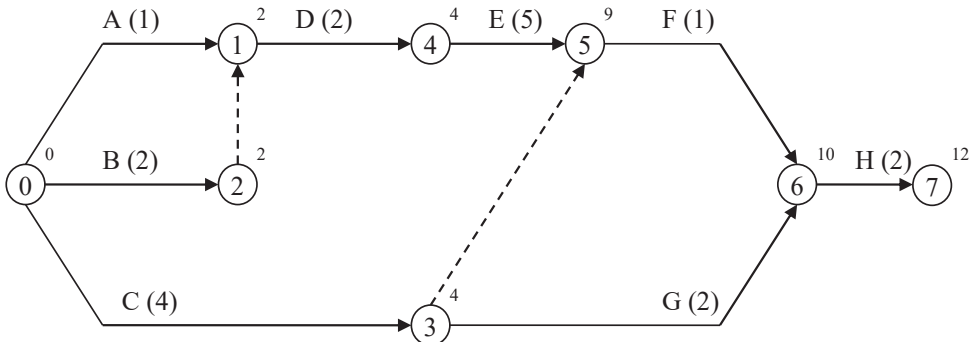
1. A háló felrajzolása<sup>62</sup>

A megelőzési lista információinak a felhasználásával, felrajzoljuk a hálót. A tevékenységek végrehajtásához szükséges időtartamot zárójelek között szerepeltessük



2. Az események bekövetkezésének legkorábbi időpontját határozzuk meg a hálóban – időtervezés előre haladva.<sup>63</sup>

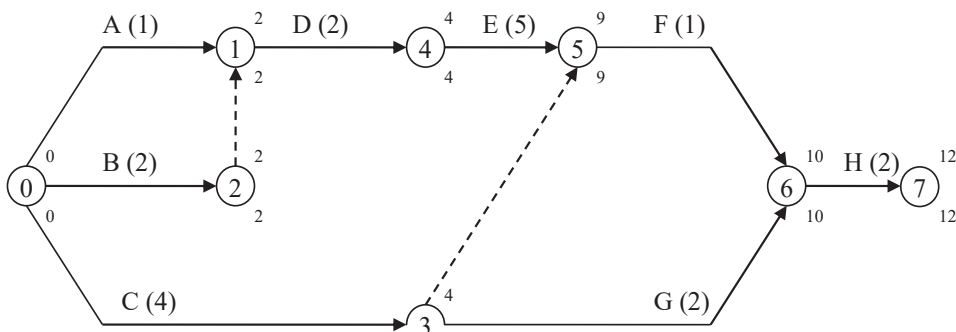
Az adott esemény bekövetkezésének legkorábbi időpontját az esemény jobb felső sarkába írjuk. A záróesemény bekövetkezésének legkorábbi időpontja megadja az egész projekt végső határidejét.



<sup>62</sup> NAGY Zsolt (2008): i. m. 23.

<sup>63</sup> Uo.

3. Az események bekövetkezésének legkésőbbi időpontját határozzuk meg a hálóban – időtervezés visszafelé haladva.<sup>64</sup>



#### 4. A kritikus út meghatározása

A fentiek értelmében minden esemény bekövetkezésének meghatároztuk a legkorábbi és a legkésőbbi időpontját. *Kritikus út* azokon az eseményeken keresztüli tevékenységek sorozatát jelenti, amelyeknek nincs tartalékidejük, a bekövetkezési legkorábbi és legkésőbbi időpontok azonosak. A fenti lépéssorozat nélkül kevés alapunk lenne arra, hogy szükség esetén dönteni tudjunk arról, melyik tevékenységet lehet elhalasztani és melyiket nem. (Márpedig előre nem tervezett akadályok mindig vannak.)

#### Kockázattervezés folyamata:

- kockázatok azonosítása;
- kockázatelemzés és rangsorolás;
- kockázatkezelés tervezése, kezelési stratégiák kialakítása.

#### Kockázatok azonosítása:

- dokumentumok felülvizsgálata;
- workshop (brainstorming), interjúk, kérdőívek;
- ellenőrző listák;
- előfeltevések elemzése;
- diagramtechnikák (például ok-okozat gráfok).

#### Kockázatelemzés és rangsorolás:

- valószínűségelemzés;
- várható hatáselemzés (költség, ütemezés, terjedelem, minőség);
- észrevehetőség, előrejelezhetőség elemzése;
- előfeltevések stabilitáselemzése;
- adatok és információk megbízhatóságának elemzése;
- kategorizálás, priorizálás, rangsorolás;

<sup>64</sup> Uo. 24.

32. táblázat

*Kockázatkezelés tervezése, kezelési stratégiák kialakítása*

Kockázat	Számszerűsítés	Válaszreakció
A megbízó támogatása csökken	III.	Folyamatos szóbeli tájékoztatás, írásbeli riport kéthetente
Külső gazdasági feltételek negatív változása	II.	Trendek folyamatos figyelemmel kísérése, gazdasági elemzők bevonása (havi elemzés készítése)
Projektcsoport nem megfelelő működése	III.	Közös problémamegoldás
Szervezet ellenállása a projekt okozta változásokkal szemben	I.	Szervezet tájékoztatása belső fórumokon keresztül

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

*Végrehajtás:* A projekt szakmai termékének létrehozása és átadása, kommunikáció, működtetés, csoportfejlesztés, minőségbiztosítás.

*Projektmegvalósítás „kézbentartásának” eszközei:*

*Folyamatosan figyelemmel kísérjük a projektterv és a megvalósítás helyzetét:*

*Teljesítmény és teljesítmésmérés:*

- helyzetjelentés (tényadatok, státusz, előrehaladás az előző jelentés óta, előrejelzések, problémák, kockázatok);
- teljesítményelemzés és előrejelzés;
- projektértekezletek (Irányító Bizottság, projektvezetés, team megbeszélések).

*Projektváltozás-kezelés (folyamatosan végzendő):*

- eljárásrend, döntési szintek;
- tervek, szerződések módosítása.

*Kockázatmenedzsment (folyamatosan végzendő):*

- kockázatmenedzsment terv követése, beavatkozások;
- új kockázatok azonosítása, elemzése, kezelése.

*Projektkommunikáció:*

- tagok közötti kommunikáció a feladatmegoldás érdekében,
- projektdokumentációs rendszer;
- kommunikáció a külső stakeholderekkel.

*Monitoring, kontrolling ciklus:*

- Nyomon követés (adatgyűjtés);
- Eltérések elemzése (terv–tény összehasonlítás);
- Beavatkozás az eltérések alapján;
- Dokumentálás;
- Vezetés tájékoztatása.

### *Zárás és értékelés*

Követő feladatok meghatározása. Erőforrások visszailllesztése. Eredmények kiértékelése, tapasztalatok, tanulságok felmérése és rögzítése. Szerződések lezárása. Tájékoztatás a zárásról.

#### *A projektértékelés folyamata:*

- *Az elért szakmai eredmények analízise:*
  - *a rögzített célok;*
  - *a sikerkritériumok;*
  - *a megbízás tartalma szempontjából.*
- *A projekt folyamatának értékelése:*
  - *az idő;*
  - *a ráfordításkeretek;*
  - *a tervezés minőségének megítélése.*
- *Az együttműködés elemzése:*
  - *a csoporton belül;*
  - *szervezeti egységek, felhasználók;*
- *Az intézkedések, működés hatékonysága.*
- *A befolyásoló tényezők, problémák megítélése.*

#### *Követés, felügyelet:*

Terjedelemfelügyelet, monitoring–kontrolling, változásfelügyelet, stakeholderek, menedzsment, kockázatfelügyelet, szerződésment.

A *projektművelet* ma már a szervezeti tevékenységek permanensen realizálódó komponense, amely a *stratégia megvalósulását segíti* elő. Ennek következtében a szervezetek többségénél ma már *pályázatfigyelők* mellett megtaláljuk a *projektekért felelős vezető* is, aki a szoros együttműködésnek eredményeként sikeresen támogatja a szervezet fejlesztését. Ebből adódóan egy sikeres pályázat esetén a projektért felelős azonnal javaslatot tesz annak megvalósítására. A műveleti folyamat *tervezésén* túl, a *szervezet kialakítását, a személyzet felkészítését és az erőforrások rendelkezésre állását biztosítja*. Majd a teljes kivitelezést vezeti, irányítja és gondoskodik a projekt zárásról és az elszámolásról. Ennek megfelelően ma már a szervezetnek e területéhez értő szakember alkalmazása elengedhetetlen.

„Te magad légy a változás,  
amit a világban látni kívánsz!”  
(Mahátma Gandhi)<sup>1</sup>

## 10. Vezetői fórumok általános rendje és tartalma<sup>2</sup>

### 10.1. A vezetői értekezletek, koordinációk, beszámoltatások

Az emberek nagy részének többnyire rossz emlékei vannak az értekezletekkel kapcsolatban, ami ezek alapján valami szükséges rossz. A vezető-irányító munka egyik alapeszköze a jól előkészített, profin levezetett értekeztet. Esetenként magunk is tapasztalhatjuk, hogy a végtelenbe nyúló, többször hallott, hosszú monológokkal tarkított értekezleteken nem sok információ cserél gazdát. Akik amúgy ritkán kapnak szót, itt kihasználják a lehetőséget, hogy beszéljenek – mindegy, hogy miről!

Érdemes megfigyelni, ki mivel tölti el az idejét egy-egy ilyen délutánon vagy délelőttön (*más anyagokat olvasgat, magába révedve más problémákon töri a fejét, a jegyzetelés látszatát keltve az elkövetkező időszak teendőit szedi sorba stb.*). Mindegy, hogyan, de mindenki igyekszik idejét hasznosan kitölteni.

Vezetőként kiemelt figyelmet kell fordítanunk arra, hogy az emberek többsége 40–50 percnél tovább nem szeret és nem is tud aktívan figyelni: ennyi idő után elkalandozhatnak gondolataink azt várva, mikor lesz már vége az összejuvetelnek.

Joggal kérdezhettük magunktól, ha ennyi minden szól ellene, akkor soha ne tartsunk értekeztetet, megbeszélést? De igen, tartsunk, de csak akkor, ha pontosan meg tudjuk fogalmazni az összejuvetelünk célját és azt, mit szeretnénk elérni vele.

Tehát nincs rá szükség akkor:

- ha minden hónap első hétfőjén szoktuk tartani, de éppen nincs semmi aktuális feladat (*a téli szünet előtt az oktatási rektorhelyettes nem tart vezetői értekeztetet, hiszen mindenki karácsonyi szabadságra távozik a munkahelyéről*);
- ha előre láthatóan a témával kapcsolatban a résztvevők nézőpontja annyira különböző, hogy várhatóan nem tudnak megoldásra jutni (*ebben az esetben előzetesen egyeztetni kell az álláspontokat: ha közelednek, akkor már megvitathatjuk azokat*);
- ha a napirenden szereplő témát illetően a döntés nem az értekezteten résztvevő személytől függ, ha nincs döntési felelősség (*ebben az esetben nem szükséges az értekeztet, mivel nem mi döntünk az adott kérdésben – kár lenne az időt az értekeztetlettel fecsérelni*);

<sup>1</sup> Forrás: [https://hu.wikiquote.org/wiki/Mahatma\\_Gandhi](https://hu.wikiquote.org/wiki/Mahatma_Gandhi). (A letöltés dátuma: 2017. 05. 24.)

<sup>2</sup> CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezélmélet*. Budapest, NKE. 56–64. alapján



- a munkatársak bevonása még jobban összezavarná a döntést megelőző, amúgy is eléggé bonyolult és összetett dolgokat (*abban az esetben, ha a probléma annyira összetett, hogy a véleménykülönbségek miatt a döntésünk nehézségekbe ütközne, akkor csak néhány közeli munkatársat vonjunk be a döntésünk előkészítésébe, majd ha megszületett az egyeztetett munkaváltozat, akkor hívjuk össze a megbeszélést*).

Ezzel szemben szükség van értekezletre, ha:

- tájékozódni akarunk munkatársaink véleménye felől;
- különböző nézőpontokra vagyunk kíváncsiak, azokat ütköztetni akarjuk;
- az együttműködés kialakítására van szükség;
- a szervezet tagjait be akarjuk vonni az őket érintő kérdések megoldásába és konszenzust szeretnénk elérni;
- döntésre van szükség, de a problémát több oldalról is körbe kell járni, több nézőpontot is figyelembe kell venni (*kollektív bölcsesség*).

Amennyiben eldöntöttük, hogy értekezletet tartunk, azt is el kell döntenünk, hogy az információkat tovább szeretnénk-e adni, vagy „csak” a résztvevők közötti információcserére törekszünk.

Ha az információátadás a cél, akkor annak leggyorsabb és legközvetlenebb módja a tájékoztató jellegű értekezlet. Az érdekeltek jelen vannak, mindenki meghallgatja a tájékoztatót, kérdéseket tehetnek fel, a tájékoztatás személyes, világos, egyértelmű és pontos. E vezetői fórumot követően mindenki ugyanazzal az információval rendelkezik, a félreértések kizárhatók.

### 10.1.1. Az értekezletek funkciói

#### a) Hírek, információk közlése

Abban az esetben tartjuk, ha a munkatársainkat tájékoztatni kívánjuk valamilyen fontos eseményről. Ezek az értekezleteken a *főszereplő az információkat adó személy, a közönség pedig a többi résztvevő*. Lehetőséget kell adni az esetleges kérdések feltevésére, amelyeket a szükséges információ birtokában meg is kell válaszolni.

Figyelni kell arra, hogy csak akkor tájékoztassuk munkatársainkat, amikor a dolgok már a döntési fázis előrehaladott szakaszában vannak. Bizonytalan információk közzététele esetén tegyük hozzá, hogy „az ügyben döntés még nem született, és a következő alternatívák lehetségesek” – ekkor ismertessük azokat.

*Legfontosabb szabály: mindig legyünk őszinték*, minden titok előbb vagy utóbb úgyszólván kiderül.

#### b) Ezmecsere típusú értekezlet

Ennek az összejövételnek a középpontjában a jövő, a tervek és az elképzelések állnak. Ezen a fórumon *rá kell bírni a résztvevőket, hogy minél több nézőpontot, ötletet vessenek*

*fel.* Az értekezlet célja, hogy a felmerülő problémákra válaszokat találjunk, de a döntést ne ezen a fórumon hozzuk meg, arra később térjünk vissza, hagyjunk időt, hogy érlelődjön.

A résztvevőket biztatni kell: mindenféle első hallásra „vad” ötlet, javaslat közelebb vezethet a megoldáshoz. A „brainstorming” lényege, hogy a felmerülő képtelennek tűnő megoldási lehetőségek olyan ötletet adnak, amely közelebb vezet bennünket a megoldáshoz.<sup>3</sup>

*Lehet, hogy a felvetett ötlet önmagában nem jó semmire, de a többi résztvevőnek beindíthatja a fantáziáját, és lökést adhat az optimális megoldás megtalálásához.*

*A „brainstorming” típusú értekezlet akkor sikeres ha:*

- 1. Összegyűjtjük (elfogadjuk) mindenkinek a javaslatait.*
- 2. Az ötletbörze során senkinek nem engedjük meg, hogy kommentárokat fűzzön egy-egy felvetéshez.*
- 3. Az ötleteket építjük egymásra – a „brainstorming” lényege, hogy beindítja a résztvevők fantáziáját.*
- 4. Minden ötletet jegyezzünk fel (lehetőleg egy táblára, hogy mindenki lássa), amennyiben később szelektáljuk azokat, akkor a negatív ötleteket vegyük külön.*
- 5. Hagyjuk, hogy a résztvevők osztályozzák az ötleteket, amellyel kezdetét veszi a problémamegoldó folyamat.*

*A felvetett ötletek értékelésére legjobban ajánlható a szavazásos módszer.*

- 1. Szavaztassunk meg minden egyes felvetést (a szavazatok mellé húzzunk rovásokat, így tartsuk nyilván melyik mennyi szavazatot kapott).*
- 2. A kapott szavazatok alapján limitálja a csoport, hogy mennyi felvetéssel kíván a továbbiakban érdemben foglalkozni.*
- 3. Értékelje a megmaradt felvetéseket majd a legtöbb szavazatot kapott felvetések közül a csoport döntse el, hogy melyiket akarja kivitelezni és miért, keressék meg a javaslat erősségeit és gyengeségeit.*

### *c) A problémamegoldó típusú értekezlet*

Ahhoz, hogy valaki felelős döntést tudjon meghozni, a problémahelyzet megoldásában szükséges az érintettek közreműködése. Ezért fontos dolog a megoldással kapcsolatban meggyőzni a munkatársakat, hiszen róluk szól a döntés és valószínűleg nekik kell annak következményeit is viselni.

Az ilyen típusú értekezletet írásos anyag elkészítésével célszerű előkészíteni, melyet jó előre meg kell küldeni a résztvevőknek.

Ezen anyag akkor éri el célját, ha a következőket tartalmazza:

- 1. Világosan vázoljuk fel, mi a probléma, miért adódott döntési helyzet. (Mi váltotta ki? Általános, vagy egyedi problémáról van szó? Tényszerű felsorolás, a következmények ismertetése).*

<sup>3</sup> Az egyik értekezlet célja a diótörés korszerűsítése volt. Az volt a cél, hogy a dióbél egyben maradjon. Több ötlet közül az egyik így hangzott: Robbantsuk fel! Ma az üzemben a dióhéjba lyukat fúrnak, majd sűrített levegővel felrobbantják azt. Így a dióbél egészben marad.

2. Ismertessük a problémahelyzet megoldására tett eddigi lépéseinket, a körülményeket.
3. Adjunk további háttér-információkat, amelyekkel segíthetjük a probléma megértését és megoldását.
4. Vázzuk fel a megoldás lehetséges változatait, az egyes változatok következményeit (előnyeit, hátrányait).

Az írásos anyag kiadását mellőzhetjük abban az esetben, ha annak pótlására egy rövid megbeszélést tartunk (2–3 nappal az értekezlet előtt), ahol a korábban tárgyaltakat vesszük sorra, így ösztönözzük a munkatársainkat, hogy gondolják át a problémával kapcsolatos nézőpontjukat, készüljenek fel az adott kérdéssel kapcsolatban.

Amint az okok pontos meghatározása sikerrel járt, következhet a megoldási javaslatok számbavétele.

Ezután következik azok közös értékelése, felülvizsgálata. Az értekezlet zárásakor alternatívákkal kell rendelkezniük, hogy a további kidolgozó munka milyen irányban folytatódjon.

#### *d) A döntéshozó típusú értekezlet*

Az értekezletek e típusa, sok momentumában hasonlít a problémamegoldó típusúra, azonban néhány eltérő sajátossággal rendelkezik. Ebben az esetben is szükséges az írásos anyag előzetes megküldése a résztvevők számára, amely tartalmazza a döntési alternatívákat és a várható következményeket. Az értekezletre úgy kell érkezniük a résztvevőknek, hogy a lehetséges döntési változatok közül már rendelkezzenek egy általuk preferálttal, legyenek készen arra, hogy azt megvédjék, választásukat érvekkel támasszák alá, mérlegelve annak előnyeit, hátrányait.

Az értekezlet célja, a döntési alternatívák közül a legmegfelelőbb kiválasztása, hiszen ritkán fordul elő az, hogy a kiválasztott döntési alternatíva senkinek az érdekeit nem sérti, az mindenki számára a legmegfelelőbb.



94. ábra

*Az értekezletek típusai*

### *Az értekezletek megtartásának logikai rendje*

A vezető-irányító munka végrehajtásának egyik alapvető eszköze a vezetési fórumok működtetése, amelyek havonta periodikus jelleggel ismétlődnek. A hónap tevékenységének megszervezése a megelőző hónap utolsó napjaiban kezdődik a felsőbb szintű vezetői értekezletekkel, amelyek általában a hónap utolsó munkanapjainak valamelyikére esnek.

### *Az egyes vezetői fórumok tartalma, levezetésének rendje*

Nagyszerű dolog, ha az embernek van helyettese. Tudatosítsuk vele, hogy mi vagyunk az elsőszámú vezetők, ő pedig a megbecsült helyettesünk, aki munkánkat mindenben támogatja, gyakorlatilag bennünket helyettesít, és úgy kell dolgoznia, ahogyan azt mi is tennénk.

A jó munkakapcsolat mellett meg kell találni azt a vezetői fórumot, ahol feladatot adhatunk neki, vagy beszámoltatjuk a korábban kapott feladatok végrehajtásáról. Ha van rá lehetőségünk, helyettesünket vonjuk bele a vezetői munkába. Ismerje és tudja a miértekre adandó válaszainkat, döntéseink hátterét. Nem lehet elegendő a mindennapi eligazítás, időnként rá kell szánunk az időt, és át kell beszélni a soron következő feladatokat. A továbbiakban egy általános eligazítás kerül bemutatásra, amely formula alkalmazható minden helyettes esetére – természetesen a sajátosságok figyelembe vételével kiegészítve a felsorolást.

A helyettes(ek) eligazítása levezetésének általános rendje:

#### *1. Beszámoltatás*

- az előző eligazítás során – vagy a közbeeső időben – a konkrétan meghatározott feladatok végrehajtása, azok tapasztalatai;
- munkatervi feladatok és a szolgálati (munkaköri) beosztásból adódó feladatok végrehajtása, azok tapasztalatai;
- a meghatározott ellenőrzések tapasztalatai, javaslatok a további tennivalókra;
- a meghatározott rendezvényeken való részvétel tapasztalatai, rövid összefoglalás és tájékoztatás az ott elhangzottakról;
- minden egyéb feladat.

#### *2. Értékelés* (minden ilyen vezetői fórumon értékelni kell a helyettesünket, fontos, hogy mindig tudja, hogy tevékenységét figyelemmel kíséri a főnöke)

- a személyes tevékenység értékelése;
- a beszámoltatás tartalma és a saját ellenőrzési tapasztalatok alapján történő értékelés;
- átfogó, összegzett értékelés, mire figyeljen oda jobban, hogyan, milyen módszerrel csinálhat valamit még jobban, biztatás, a pozitív dolgok megerősítése stb.

#### *3. Tájékoztatás*

- azokról az információkról, amelyek az eljáró szervezet működésével kapcsolatosak (például Rendőrség, Honvédség, Katasztrófavédelem, Közigazgatás helyzete);

- a szervezetünk eredményei, munka és szolgálati tapasztalatai (a helyettesre vonatkozó tartalommal);
- a szervezet vezetőjétől, vagy más elöljárótól kapott utasítások, intézkedések és az azokkal kapcsolatos tennivalók ismertetése.

#### 4. Feladatszabás

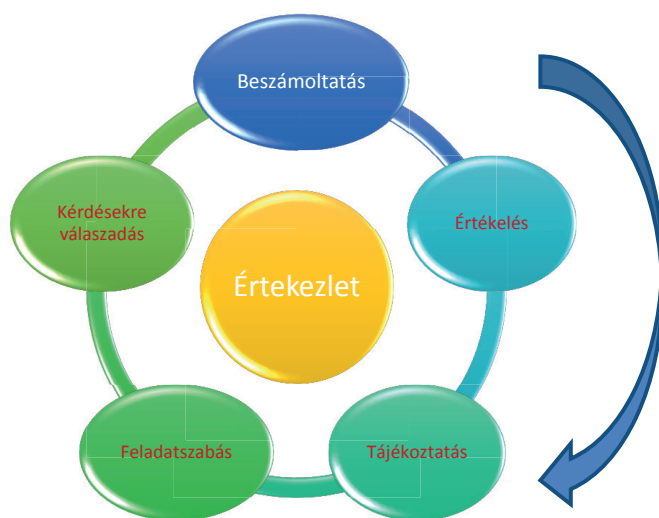
- a helyettes következő időszaki (heti- és kétheti általános feladatainak meghatározása (pontosító jelleggel vagy új feladat esetén kellő részletességgel);
- a helyettes következő heti konkrét feladatainak meghatározása napi bontásban
  - a munkatervi feladatok meghatározása (munkaértekezlet előtt a következő hónapra vonatkozóan, heti koordináció előtt pedig azok pontosítása, illetve az újólag jelentkező feladatok meghatározása, ellenőrzési feladatok meghatározása);
  - egyéb feladatok meghatározása (például ügyeletes parancsnoki feladatok, vezetői intézkedésekből, utasításokból adódó feladatok).

#### 5. Lehetőség a kérdésekre

E vezetői fórumot követően az értekezlet – az alsóbb szintű vezetők csatlakozását követően – átalakul munkaértekezletté.

Amennyiben több beosztott vezető tartozik alárendeltségünkbe akkor részükre a hét meghatározott napján vezessünk le munkaértekezletet, melynek általános tartalma a következő lehet:

1. *Beszámoltatás* (minden beosztott vezető előzetesen felkészül a beszámolójára, a megadott szempontok alapján jelentést tesz, mindenki meghallgatja a másik vezető jelentését)
  - 1.1. A korábban kapott heti és havi feladatok végrehajtásának helyzete.
  - 1.2. A végrehajtott ellenőrzések általános tapasztalatai.
  - 1.3. A tapasztalatok a végrehajtott ellenőrzések tükrében.
  - 1.4. A beosztott szervezet (állomány) munkájának összesített megítélése.
  - 1.5. Az éves és havi tervek (alaptervek) időarányos megvalósulásának helyzete.
  - 1.6. Szervezeten kívüli értekezletek, rendezvények tapasztalatai, másokat is érintő információk.
  - 1.7. Szabadságok, szabadnapok, egyéb kérelmek.
  - 1.8. Következő heti és havi feladatok (alaptervek, illetve saját feladat felismerés alapján).
  - 1.9. Javaslattétel.
2. *Értékelés*: a vezetők munkájának személyenkénti átfogó értékelése, megerősítés vagy figyelemfelhívás a hiányosságok pótlására, esetleg kiegészítő feladatszabás.
3. *Tájékoztatás*: az elöljáró szervezet által vezetett szervezet tevékenységének összegzett megítélése, egyéb információk közzététele.
4. *Feladatszabás*: a következő időszak (hét, kéthét, hónap) feladataira vonatkozóan, a következő időszak feladatainak pontosítása személyenkénti bontásban.
5. *Lehetőség a kérdésekre*.



95. ábra

*Az értekezletek levezetésének általános témái*

*Forrás: CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE. 60.*

### 10.1.2. Vezetőként hogyan készülünk fel az értekezletre?<sup>4</sup>

Mindenki szervezett már társas összejövetelt, melynek előkészítése során átgondolja, hogy kiket kíván meghívni, mikor lesz a rendezvény, és hogy hol kívánja az eseményt lebonyolítani.

Hasonlóan kell eljárni abban az esetben is, ha az ember értekezletet kíván összehívni. A tennivalók ajánlott sorrendje a következő lehet:

- *A témára vonatkozó tervezés.*

Fontos a napirendi pontok összeállítása, az értekezlet céljának pontos meghatározása. Amennyiben szükségesnek tartjuk, hogy a résztvevők előzetesen felkészüljenek a tárgyalt témából, *már az értekezlet előtt néhány nappal el kell küldenünk a meghívottaknak az értekezlet napirendjét, a rendelkezésünkre álló háttéranyagokat, a megoldást igénylő feladatok listáját.* Ezzel biztosítanunk kell, hogy a meghívottak megfelelő információkkal rendelkezzenek az értekezlet tárgyát illetően.

- *A meghívottak köre.*

*Az értekezleten azok legyenek ott, akiknek a jelenléte feltétlenül indokolt.* Kevesebb ember általában hamarabb jut konszenzusra, mérlegeljük, mennyi résztvevővel kívánunk dolgozni. A kialakult munkarend, a levezető elnök személyes tekintélye biztosíthatja a zavartalan közös munkát.

<sup>4</sup> KOVÁCS Gábor (2009): *A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében. Jegyzet.* Budapest, Rendőrtiszti Főiskola alapján.

– *Az időpont megtervezése.*

Fontos szempont a *résztevők igényeinek kielégítése*. Az értekezlet kezdési időpontja megválasztásánál mindenképpen kerülni kell a munkaidő kezdetét, hiszen mindenkinek vannak elintézendő ügyei a munkahelyre való beérkezés után (például *tájékozódás az előző napi eseményekről, előkészület a munkához, kávézás*), ezért legalább fél órát tegyünk hozzá a munkaidő kezdetéhez, és legkorábban akkorra hívjuk össze a résztvevőket.

Van, aki a délutáni időpontokat részesíti előnyben. Ebben az esetben ügyelnünk kell arra, hogy a kezdési időpont ne közvetlenül ebéd utánra essen, hanem valamivel utána. A délutáni időpontra tervezett értekezlet előnye, hogy senki nem siet sehová, legfeljebb haza (*vidékiek*), a döntések meghozatalának üteme jelentősen felgyorsulhat, ha közeledik a munkaidő vége.

– *Az értekezlet helyszínének kiválasztása.*

Szükséges a résztvevők számának ismerete, valamint el kell dönteni, hogy szükség lesz-e szemléltetésre, milyen a találkozó jellege (*hivatalos vagy baráti, problémákat akarunk megoldani vagy csak protokoll jellegű a találkozó*). Nem elhanyagolható szempont az sem, hogy milyen hosszúra tervezzük az értekezletet, gondoskodnunk kell arról, hogy a székek is kényelmesek legyenek, a résztvevők számára rendelkezésre álljanak asztalok, ahol jegyzetelni lehet.

Elképzelhető a *szervezet székhelyétől távol eső, kihelyezett értekezlet is*, ahol ideálisak a feltételek az esetleg több napig tartó tanácskozáshoz. Az eseményt kibővíthetjük egy munkavacsorával, egy kulturális programmal, csapatépítéssel is.

– *Az értekezlet napirendi pontjainak összeállítása.*

*A napirendi pontok összeállítása* és az esetlegesen felszólalók, jelentést tevők személyének koordinálása az *értekezlet előkészítésének utolsó fázisa*.

A napirendet az értekezlet előtt *időben el kell juttatni a résztvevőkhöz*, hogy maguk is felkészülhessenek a munkára, előkészítsék anyagaikat, tényekkel alátámasztva tudják majd véleményüket kifejteni.

Érdemes a napirendi pontok mellé bejegyezni az *egyes pontok megtárgyalására szánt időintervallumot*. Ennek az a célja, hogy a résztvevők előre tájékozódjanak az értekezlet tervezett időtartamáról, saját munkaidejüket és elfoglaltságukat hatékonyan tudják tervezni.

A háttéranyagok és az értekezlet anyagainak a résztvevőkhöz történő eljuttatásához lehetőség szerint használjuk a rendelkezésünkre álló informatikai lehetőségeket (*e-mail, körlevél, előnyök: papírtakarékosság, élőmunka, időtakarékoság*). Célszerű, ha laptoppal érkeznek a megbeszélésre a kollégák.

### 10.1.3. Az értekezletek levezetése a gyakorlatban

Az optimálisan működő szervezetben az elérendő célok közösek, csak a megvalósítás módjában lehetnek különböző nézőpontok, vélemények.

Célszerű, ha a *vezető jó példával jár elől*: időben érkezik, hangvétele nyugodt, fegyelmezett. Az ültetési rend is segíthet az értekezlet gördülékeny levezetésében (*segítheti a vezetőt a kényes kérdések megvitatása esetén is*). A vezető mellé kerüljenek azok, akik

támogatják álláspontját. Célszerű külön, egyenként szétszórva ültetni azokat, akik vélhetően nem értenek egyet a vezetéssel. Több résztvevő esetén legegyszerűbb ültetőkártyákat alkalmazni, amelyek többször is felhasználhatók, így ha nem is ismerünk mindenkit, pontosan tudjuk, ki hol ül, ki melyik szervezetet képviseli.

Az értekezletet a napirendi pontok ismertetésével kezdjük, majd a meghatározott rendben megkezdődik a téma feldolgozása.

*A vezetőnek kiemelt figyelemmel kell lennie a metakommunikációs csatornákon érkező jelzésekre. Valószínűsíthető, hogy ha szóban nem is, de a gesztusokban, arckifejezésekben látszanak a kirajzolódó vélemények. A vezetőnek ezekre a jelzésekre különös gondot kell fordítania, hiszen az ellenzők vagy támogatók meghatározók a probléma megoldásában.*

Az értekezleten nem megengedhető, hogy az heves vitába, személyeskedésekbe torokljon. Ekkor a levezető elnöknek figyelmeztetnie kell a résztvevőket, vagy meg kell vonnia a szót a felszólalótól.

Problémát jelent, amikor a felszólalók felszólalásaikban kapcsolódnak ugyan a témakörhöz, de később eltérnek tőle, és a már mindenki által ismert dolgokat ismétlik. Ebben az esetben az értekezlet vezetőjének nagyon kíméletesen, de le kell tudnia állítani a felszólalót. Ugyanilyen nehéz feladat, hogy szóra bírjuk azokat, akik értékes gondolatokat fogalmazhatnak meg.

Vezetőként hogyan tudunk példát mutatni az értekezlet résztvevőinek?

- Konkrétan térjünk rá a témára, ne kerüljessük azt!
- Mindig legyünk konkrétak, és az illetékestől kérdezzünk *(vigyázzunk arra, hogy ami csak két-három emberre tartozik, akkor azon a kérdésen – ha lehet – lépjünk túl, figyelmeztetve a kollégákat, hogy közösen oldják meg a problémát, és a megoldásról tájékoztassanak bennünket).*
- Mindig ahhoz az emberhez beszéljünk, akitől akarunk valamit!
- Világosan fogalmazzuk meg elvárásainkat, és pontosan határozzuk meg a teljesítés időpontját *(határidejét nap, óra meghatározásával, és jelezzük, hogy milyen módon kérjük az anyagot – elfogadott a digitális forma is).*
- Ne dicsérjünk, és ne bíráljunk nyilvánosan nevek, szervezeti egységek felsorolásával, de alkalmas időpontban közöljük az illetővel és vezetőjével a tapasztalatainkat *(persze elmarasztalás esetén hallgassuk meg a másik fél véleményét is, ő hogyan ítéli meg a saját teljesítményét, lehet, hogy olyan dolog jut tudomásunkra, amit előzetesen nem ismertünk, és az munkatársunkat felmenti a felelősség alól).* Higgyük el, hogy ez a módszer sokkal hatásosabb, minthogy nyilvánosság előtt mondunk véleményt valakinek a munkájáról.

A kialakuló vagy kialakult vitákat a pillanatleállítás módszerével lehet kezelni. Vezetőként megállíthatjuk a vitát, ekkor egyik felet sem szabad kritizálni. Tárgyilagosan meg kell jelezni, hogy most nem tudunk dönteni, ugyanakkor felhívhatjuk a figyelmet, hogy a problémát újra meg kell vizsgálni az érdekelteknek. Ezután ki kell jelölni az új időpontot a vita folytatásához, természetesen azt követően, hogy a vitatkozó felek már előzetesen megállapodnak a közösen elfogadható megoldásban, esetenként erre vonatkozó határidőt szabhatunk meg.

Mit tehet a vezető a vitás kérdések rendezése során?

- Ismertesse a felekkel a nézőpontjaik közötti különbségeket!



- Dolgoztassa ki az álláspontokat írásban, azt küldesse meg a résztvevőknek, akiktől kérjen állásfoglalást a kérdésben!
- Vegyen igénybe külső szakértőket (*ha van rá idő és lehetőség*)!
- Hívjon meg olyan vendégeket, akik esetleg szaktekintélyek, és értenek a problémához!
- Amíg lehet, tartsuk vissza saját véleményünket, ezzel se befolyásoljuk az értekezlet résztvevőit!
- A döntés mindig legyen egyértelmű és világos, röviden foglaljuk össze megállapításainkat a vita lezárását követően majd (*a megállapításainkat, a tennivalókat, a felelősöket és a végrehajtás határidejét pontosítva*) a döntéssel együtt zárjuk le a napirendi pontot is!

### *Az értekezletek befejezése*

Mindig *hagyjunk elegendő időt a befejezésre*, hiszen ekkor történik a megtárgyalt napirendi pontok összegzése, az eredmények összefoglalása. Mindezt nem kell feltétlenül a vezetőnek elvégeznie, valamelyik helyettese is végrehajthatja. Ezután, amennyiben lehetőség van rá és az időpont ismert, meg kell (*lehet*) határozni a következő összejövetel pontos időpontját, és körvonalazható a témája (*amennyiben szükséges*).

Az értekezlet befejezéséhez tartozik *az emlékeztető elkészítése, amelyet digitális formában is megküldhetünk a résztvevőknek*. Ennek célja a feladatok, felelősök és határidők pontosítása. Az értekezleten elhangzottakról videó- vagy hangfelvételt készíthetünk, melyet digitálisan tárolhatunk. Ennek akkor van jelentősége, ha később vitás kérdések merülnek fel, és egyes dolgok utólagos tisztázására van szükség.

Vezetőként mindenképpen szükséges a következők szem előtt tartása:

- Magabiztosnak, határozottnak kell lennünk. Vannak emberek, akik nem képesek elfogadni a kritikát. A vezetőnek sem kell minden hiányosságot azonnal észrevennie és szóvá tennie. Azzal, hogy felismeri a problémát, áttételesen is hozhat olyan intézkedéseket, amelyek a továbbiakban megszüntetik azt (*ez általában célravezetőbb, mint a direkt ráhatás*).
- Kifogástalan mentális állapotban kell megjelennünk, az adott problémára kell koncentrálnunk.
- Minden tárgyalta témában tájékozottnak kell lennünk, előzetesen időt kell szánnunk a felkészülésre, amely a dokumentumok tanulmányozásával, vagy valamely szakértő általi felkészítésből állhat.
- Tapintatosan kell viselkednünk a résztvevőkkel szemben, a kritikát és értékelést finoman kell kinyilvánítanunk (*ha dicsérünk, akkor az egész szervezet munkáját dicsérjük*).
- Vezetni kell az értekezletet, nem szabad hagyni, hogy parttalan legyen, vegyük figyelembe a napirendi pontokat!
- Az összejövetel végén, esetleg napirendi pontonként, összegezni kell a döntéseket; a felelősöket, a feladatokat és határidőket ki kell jelölni.

A napjainkban is megvalósuló robbanásszerű számítástechnikai fejlődést sok egyéb mellett bizonyára az is magyarázza, hogy fejlesztői megszállottan, éjjel-nappal dolgoznak érte. Belülről motiváltak, azonnal látják, mi a jó vagy a hibás megoldás, maguk döntenek, s ha létrehoznak egy programot, azt büszkén vállalják. Nem véletlenül állítják a sikeres vállalatok vezetői, hogy a legjobb „beruházás” a belülről motivált dolgozó.

A különböző munkahelyek vezetői is jól teszik, ha arra törekednek, hogy a dolgozóknak növekedjen a fontosságukba vetett hitük.

A legolcsóbb a motivációs hajtóerő, amely mindössze egy kis odafigyelést igényel. Régi jól bevált vezetői tanács: „figyelj oda jobban az embereidre, és ők jobban fognak figyelni a munkájukra”.

Vezetői beosztásunkban könnyen megtörténhet, hogy egy idő után már nem tudunk minden munkafolyamatot átlátni, minden témában hatékony és megalapozott döntést hozni. Mít tehet ebben az esetben a tapasztalt vezető? Munkatársai körében olyan embereket keres, akiket bevonhat az egyes munkafolyamatokba, esetleg az egész feladat végrehajtását rájuk tudja bízni. Hogyan történhet ez a feladatmegosztás? Munkánkat tekintsük át, bizonyára találunk olyan feladatokat, amelyeket másra is át tudunk ruházni akár most azonnal is, vagy kellő betanítás után.

Amint összeállítottuk a listánkat, *bízzuk meg kollégáinkat a feladatokkal, pontosan magyarázzuk el nekik, mit is várunk el tulajdonképpen tőlük* (csak a célt határozzuk meg, a feladat elvégzésének módját sose), pontosan tűzzük ki a feladat elvégzésének (leadásának) határidejét, tudatosítsuk, hogy a probléma megoldása során *munkáját folyamatosan figyelemmel kísérjük, iktassunk be egy-két időpontot, amikor beszámoltatjuk a feladat-végrehajtás helyzetéről*. Végül pedig, ha készen van az anyag, ne feledkezzünk meg a dicséretéről, jutalmazásról. Tudatosítsuk munkatársainkkal, hogy ezek remek alkalmat biztosítanak szakmai fejlődésüknek, esetleg adjunk tanácsokat, hogy a feladatuk elvégzése még hatékonyabb legyen, de semmiképpen se legyünk kioktatók.

Amennyiben az általunk vezetett szervezetben valamely vezetői beosztás megüresedik, akkor célszerű azt a módszert alkalmazni, hogy a szakmai tapasztalatok és a jól bevált gyakorlat átadása-átvétele céljából, *a régi és az új vezető egy ideig együtt látják el a beosztással kapcsolatos feladatokat*. Ez persze csak akkor célravezető, ha elégedettek voltunk az eltávozó munkatársunk munkájával, és biztosak vagyunk abban, hogy nem „fertőzi” meg az új munkatársat rossz beidegződésekkel.

### *Kit válasszunk ki a feladat végrehajtására?*

Minden vezetőnek vannak (lehetnek) „kedvenc” munkatársai, akikre a legtöbb feladatot rá lehet bízni és nagyon valószínű, hogy azt az elvárt színvonalon és minőségben végre is fogják hajtani. Ezt a szemléletmódot ki kell bővíteni, hiszen minden vezető ismeri a mondást: „azt a lovat kell ütni, amelyik a legjobban húz”. Az ilyen munkatársban egy idő után elégedetlenséget szülhet, hogy a legtöbb (minden) feladatot vele oldatják meg, esetleg kollégái irigységét is kiválthatja, nem beszélve arról, hogy az illető a folyamatos terhelés miatt kiég és elfásul.

A szervezeten belüli vezető a feladatok delegálásakor számít a teljes munkatársi közösségre. Átala vagy megbízottjai útján mindenki bevonható (akár a részfeladatok el-

végeztetése révén is) a feladat sikeres megoldásába. A közösen végrehajtott sikeres munka a csapat eredménye, amely további sikerekre ösztönzi a közösséget és az egyént.

Minden *munkavégzés során értékelni kell a munkatársak teljesítményét, hiszen mindenki elvárja a visszacsatolást munkájáról*, ez ösztönzi arra, hogy a jövőben is sikereket érjen el. A munkatársak motiválásának számos eszköze van, az egyik ilyen a fizetésemelés, a magasabb beosztásba helyezés. De sokszor elegendő néhány elismerő szó is.

Vannak olyan emberek – nem is kevesen – akiket a pénz csak annyira érdekel, hogy annyi legyen belőle, hogy az eddigi életszínvonalon el tudja tartani magát és családját. Estenként, a szervezetünk nehéz anyagi körülményei miatt nem is mindig tudunk pénzültalommal ösztönözni. Munkatársaink sokkal többre értékelik az őszinte elismerő szavakat, az extra szabadnapokat, a kötetlen, vagy flexibilis rendszerben végzett munkaidő lehetőségét, az egyéni szabadságot a munkavégzésben, a szakmai továbblépést biztosító fejlődés lehetőségét (tanfolyamok, szakmai utak).

## 11. Ajánlások a vezetői magatartáshoz

### 11.1. Tanácsok kezdő munkavállalóknak és kezdő vezetőknek

A Nemzeti Közszerológati Egyetemen folytatott tanulmányok befejeztével a végzett hallgató azt gondolhatja, hogy most már mindent megtanult, amit lehetett, mindent tud. Ez azonban múlandó érzés, hiszen ahogy jobban beleássuk magunkat szakmánk, hivatásunk rejtelseibe, bebizonyosodik, hogy ez korán sincs így.

Az első munkahelyedet tekintsd első, de nagyon jelentős lépésnek a felfelé ívelő karriered megvalósítása felé. Itt még bizonyára el fogsz követni hibákat, hiszen kezdő vagy – ezen az első munkahelyen a fő cél a munkatapasztatatok megszerzése.

Új munkatársi közösségbe kerülve légy befogadó és barátságos, hiszen Te léptél új beosztásba, elsősorban neked kell alkalmazkodnod, de a szervezeti kultúra és a munkatársak segítségével bizonyosan hamar felveszed a ritmust! Ha teheted, lépj szövetségre annyi emberrel, amennyinek a támogatásával meg tudod valósítani terveidet.

Gondold végig, milyen előnyöket tudsz ajánlani a csoportod tagjainak az együttműködésükért cserébe. Valamilyen ellentételezést kell szolgáltatnod, hiszen senki nem várhatja el saját magától és másoktól sem azt, hogy ellentételezés nélkül dolgozzon és támogasson téged. Mérd fel, melyik munkatársadat mivel tudod magad mellé állítani és motiválni. Törekedj a harmónia kialakítására az összes munkatársaddal.

Döntsd el, hogy a szakterületeden vezetővé akarsz válni, vagy beosztott szeretnél maradni. Ha vezetői ambícióid vannak, figyeld és tanulmányozd vezetőid munkastílusát, tanulj tőlük jót vagy rosszat. Ez utóbbit persze ne kövesd, hanem határozd el, hogy ha te leszel a vezető, akkor ezt nem így fogod csinálni.

Legyen terved a további szakmai fejlődésedre vonatkozóan, keresd meg és válaszd ki azt a szakterületet, amely a legjobban érdekel, amelyik a legnagyobb kihívást jelenti számodra. Ha lehetőség van rá, az általad kiválasztott szakterületen vagy ahhoz kapcsolódóan állandóan képezd magad, így egy bizonyos idő után a hasonló terveket szövögető vetélytársaidal szemben előnyre tudsz szert tenni.

### 11.2. A vezetési stílus megválasztása és a vezetői magatartás

*A vezető magatartása mindig a kialakult szituáció függvénye, amely általában függ: a szervezettől, a szervezetben elfoglalt vezetői beosztástól; a megoldandó feladatoktól; az irányított kollektíva állapotától; a szervezeti kultúrától; a vezető felkészültségétől, tudásától, vezetői tapasztalataitól; a vezetői munkához szükséges vezetői tapasztalatszerzési képességtől, az önelemzéstől, a személyiségtől, a kreativitástól; a kollektívától, a felettesek igényeitől, követelményeitől; az ellenőrzöttségétől; a szakmai tapasztalati mintáktól; a szakmai*

előletről; a külső korlátoktól (pénz, technika, jogszabályok stb.); az adott vezetővel, illetve a vezetőkkel szembeni általános állományhangulattól, elvárástól és esetleges előítélettől.

### *A kezdő vezető által alkalmazott vezetési stílusok, a vegyes vezetési stílus használata*

A különböző szervezetek irányítása a működési sajátosságoktól és feladatoktól függően sokszínű, az egyes szervezeti elemeken belül is eltérő lehet. A kezdő vezető tanulmányai folyamán jól megtanulta a vezetői munkához szükséges alap vezetői módszereket, és megismerte a szükséges tulajdonságokat. A legjellemzőbbek ezek közül a „cél és feladatorientált”, valamint a „személyorientált” vezetési módszerek.

De milyen vezetési stílust alkalmazzon a kezdő vezető? Alapkövetelmény a következetes követelménytámasztás a vezetői munka minden területén. Emellett fel kell ismernie a kezdő vezetőnek az egyes vezetési stílusok tudatos alkalmazásának fontosságát, melyet döntően és alapvetően a feladat jellege határoz meg, amelynek mikéntje, időbelisége, a reagálás szükségessége és gyorsasága is hatással lehet a vezetési stílus megválasztására.

Tovább bonyolítja a helyzetet a munkatársak (végrehajtók) motivációja, képessége, ki-képzettsége. Emellett függ az adott szervezet vagy szervezeti egység szervezeti kultúrájától, valamint a konkrét döntési helyzettől. Összességében megállapítható, hogy a vezetési stílus alapvetően nem biztos, hogy szervezetfüggő, hanem azt egyre inkább a konkrét feladathoz kell azt igazítani.

A következőkből kiderül, hogy a szervezetben meglévő számtalan feladat és munkaterület mind-mind adott helyen, térben és időben más-más vezetési stílust igényel, követel vagy feltételez. Ez az igény a munkavállalók összetételének szempontjából is indokolt, hiszen a legtöbb szervezetben a különböző munkaviszony-tartalommal dolgozó munkavállalók együttese jelenik meg. Nyilvánvaló, hogy másképp kezelendő a hivatásos és rendfokozattal bíró beosztott, mint a közalkalmazott, a köztisztviselő, vagy a Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozó munkavállaló.

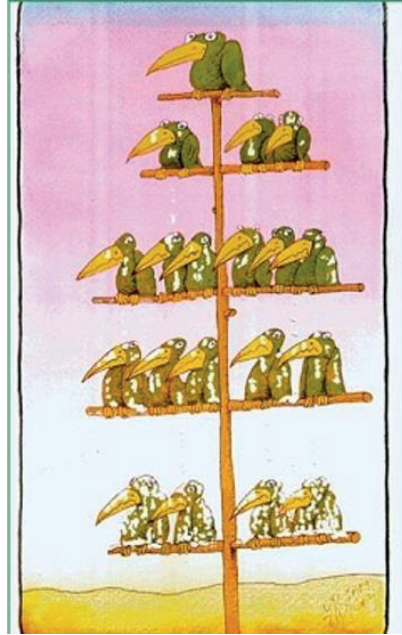
### *A legjellemzőbb vezetési stílusok és azok alkalmazása*

A *parancsuralmi (autokratikus jellegű vezetés) jelleg* fókuszba állítása eredményes lehet a fegyveres szerveknél, illetve egyes speciális (rendkívüli) időszaki tevékenységek végrehajtásánál. E körbe tartozik például rendkívüli helyzetben a mentési munkák végrehajtása, a biztosítási tevékenység, a figyelő, őrszolgálati feladatok teljesítése, az egyes feladatok csapaterős végrehajtása, az egyenruhás állomány összehangolt tevékenységének végzése.

Az ilyen típusú feladatok végrehajtása kevésbé engedi meg a közvetlen és direkt utasításoktól, parancsoktól való eltérést, vagy az arról szóló vita lefolytatását. Az íróasztal melletti vita a feladat-végrehajtás egyik állomása, amely megengedi a közös gondolkodást. A végrehajtás ugyanakkor fegyelmezett, egyöntetű, határozott és törvényes intézkedéssel kezelhető. Az „idő és cselekvés” sürgető szorításában cselekedni kell.

A *kooperatív (demokratikus) vezetési stílus* leginkább különböző tevékenységek irányításában, a stratégiai munkák végzése során, a tervezés végrehajtásakor, célok, feladatok megtervezésekor és kijelölésénél kerül szóba.

Néhány munkafolyamat csak akkor végezhető jól, ha a „több szem többet lát” elven, az egyén vagy csoport gondolkodási mechanizmusaira támaszkodik, mögötte pozitív és ösztönző hatást gyakorló meggyőző, értelmes és elfogadható célt vázoló vezetői munka rejlik.



96. ábra

*Miért jó a főnöknek?*

*Forrás: [www.keptelenseg.hu/allati/miert-jo-a-fonoknak-18782](http://www.keptelenseg.hu/allati/miert-jo-a-fonoknak-18782):*

*A ráhagyó vezetési stílus* nem hátráltathatja a kezdeményezőkézséget, a kreativitást. E szabadság ugyanakkor nem jelenthet ellenőrizetlenséget, következtelenséget. Ebben az esetben a munka szabadságának párosulnia kell mindazokkal a tevékenységekkel, amelyek egyensúlyt teremtenek e munkabeli szabadság és a jogos és elvárt korlátok, kötelezettségek betartása között. A jó munkatárs szorgalmas, kreatív, következetes, aki a kellő önállósága mellett egyúttal csapattag is, és munkáját a „közös feladatnak” rendeli alá.

### 11.3. A szervezetek vezetése kezdő vezetőként

Már kinevezésünk első napjaiban is megkaphatjuk a ránk bízott szervezet tevékenységének irányítását, vezetését. Ez a tény jelentős terhet jelent a kezdő vezető számára (bedobják a mély vízbe, és úszik vagy elmerül).

Ahhoz, hogy az első perctől sikeresek legyünk, fontos a teljes szervezet ismerete, az általunk vezetett szervezet helyének, szerepének meghatározása a rendszeren belül, a szervezeti célokhoz történő igazodás igénye.

Már kezdő vezetőként is alapvető vezetői feladat a helyes és a nem kívánatos jelenségek, folyamatok, magatartások felismerése, feltárása, rendszerszemléletű feldolgozása. A valódi okokra való időbeni reagálás megtétele elengedhetetlen a szervezet igényes, minőségorientált és egészséges működésének fenntartásához. Az első perctől kezdve szóvá kell tenni a rossz gyakorlatot. A válasz a beosztott részéről máris kézenfekvő: „mi így szoktuk!” Már a kezdő, de jól felkészült vezető sem mehet el az ilyen jellegű dolgok mellett szó nélkül, hiszen az iskolában vélhetően megtanulta a jó gyakorlatot. A ma rossz példája, a holnap jelensége, a holnapután divatja lehet, majd beépülve a szervezeti kultúrába az hamis értékként rögzülő mintává válhat a kellő mértékű és időben történő vezetői beavatkozás hiányában. A problémák, hiányosságok kiküszöbölése kifejezetten tudatos, erre szakosodott tevékenységet és szervezetet feltételez, és valamennyi vezető jelzési, intézkedési kötelezettségét is jelenti, legyen az egyenruhás vagy civil. Mindig legyünk szigorúak és következetesek.

A kezdő vezető előtti kihívások körében számolni kell a növekvő vezetői elvárásokkal, a túlterheltséggel, a fokozott és sok időt igénylő adminisztrációs feladatokkal, az állampolgárok, civil szervezetek egyre tudatosabb és egyre részletesebb kritikáival, a korlátozott beosztott vezetői cselekvési lehetőséggel, a munkavállalói állomány mozgásának kezelésével, a kezdő vezetőket övező egyfajta vezetőellenességgel („mit keres itt ez a zöldfülű, ő akar nekünk feladatokat szabni” stb.), a jogszabályi előírások és követelmények gyarapodásával és az állomány ismereti szintjének állandó fejlesztésével.

A vezetői tekintélyt meg kell szerezni, amely kiváló szakmai tudással és felkészültséggel, következetes magatartással, emberséggel vívható ki.

## 11.4. Módszerek ahhoz, hogy kezdő vezetőként jobb döntéseket hozzunk

Vezetők vagyunk, döntenünk kell. Arra törekszünk, hogy az adott helyzetben a rendelkezésünkre álló információk alapján a legjobb döntésre jussunk. Törekszünk a biztos döntések meghozatalára, de esetenként kénytelenek vagyunk bizonytalan helyzetben is meghozni a döntésünket. Ekkor a szakmai felkészültség, a tapasztalat segíthet. Esetenként azonban egyéb nehézségekbe is ütközhetünk. Kezdő vezetőknek ebben nyújthatnak segítséget az alábbiak.<sup>5</sup>

1. Mindenki hajlamos azt hinni, hogy boldogabb, ha maga hozza meg saját döntéseit. Ez alapvetően így is van, de abban az esetben, ha kevés az információ és sok a választási lehetőség, a döntésünk után nyomasztólag hathat, hogy a legjobb döntési alternatívát választottuk-e. Biztos, hogy jól döntöttünk? Keressünk valakit, aki már hozott hasonló döntést, és kérdezzük meg tapasztalatairól. De soha ne feledjük el: a döntést nekünk kell meghozni, a felelősséget nem háríthatjuk át senkire. Célszerű lehet a hozzánk korban és beosztásban közelebb álló, tapasztaltabb vezetőtárs véleményének kikérése a témában *(igyekezzünk keresni ismerőseink körében valakit, előttünk néhány évvel korábban végzett*

<sup>5</sup> Reader's Digest 2009. január, 91–97. „10 módszer, hogy jobb döntést hozzunk” című cikk alapján

*iskolatársat más szervezetenél dolgozó osztálytársunkat, barátunkat stb., akivel szakmai gondjainkat megoszthatjuk).*

2. Kezdőként hajlamosak lehetünk azt hinni, hogy a jó döntésekhez több időre van szükség. Megfigyelhetjük, hogy esetenként egy-egy ösztönös elhatározás ugyanolyan jó lehet, sőt előfordulhat, hogy jobban beválik, mint az a döntés, amelyet napokig mérlegelünk. Logikusnak tűnik az az állítás, hogy több ismeret birtokában észszerűbb döntéseket hozunk, mégis esetenként megesik, hogy minél több információ áll rendelkezésünkre, különös módon annál jobban ragaszkodunk a megérzéseinkhez. A sok információ egy idő után már zavaróan hat (megfigyelhetjük, hogy sokkal egyszerűbb és gyorsabb három féle csokoládéból választani, mint tíz féléből). Ebben a helyzetben válasszuk a megérzésünknek megfelelő cselekvési változatot.
3. Ha valamely érzelem (harag) hatása alatt hozzuk meg döntésünket, akkor hajlandóbbak vagyunk elfogadni az első elénk táruló megoldást, ahelyett hogy gondosan mérlegelnénk a többi lehetőséget is. Az érzelmek erősen befolyásolják a gondolkodást, döntési helyzetben jobb kikerülni a hatásuk alól. Amerikai kutatók megállapították, hogy a szomorú emberek több időt fordítanak az adott problémakör átgondolására, és így többnyire ők hozzák a legjobb döntéseket. Ezt a pszichológusok „depresszív realizmusnak” nevezik.
4. Általában döntéseink során erős vonzalmat táplálunk a nyereséggel, sikerrel kecsegtető lehetőségek iránt, és kerüljük azt, amiben veszteséget, kudarcot gyaníthatunk. Mindig több szempontból kell megvizsgálnunk a szóba jöhető lehetőségeket, hiszen a rövid távú veszteség lehet, hogy hosszabb távon nagyobb nyereséget hozhat. Gondolkodjunk hosszabb időintervallumban.
5. Döntés közben sok lényegtelen mozzanat vonhatja el figyelmünket, ezért koncentráljunk a súlypontokra.
6. Minél több időt és energiát fektet az ember valamibe, annál jobban ragaszkodik hozzá. Ha sok munkánk fekszik egy bizonyos döntési változat kimunkálásában, előkészítésében, akkor sajnálva a befektetett munkát, lehet, hogy az optimális megoldással szemben is a kevésbé optimálisat választjuk! Gondoljuk át újra a döntésünket!
7. Amikor azt hisszük, hogy a jó döntés meghozatalához minden tényezőt figyelembe vettünk, adódhat olyan eset, hogy személyes érintettség miatt csak az általunk preferált és korábban is támogatott véleményt akarjuk igazolni. Gondoljuk át álláspontunkat, legyünk az „ördög ügyvédjei” nézzük meg a másik oldal előnyeit és hátrányait. Döntsünk bölcsen, és ha tudunk, semlegesen.
8. Azt hihetnénk, hogy az a vezető, aki több lehetőség közül választhat, jobb döntéseket hoz. Ha bővebb a választék, akkor több információ szükséges ahhoz, hogy tájékozódjon az ember, ez azonban rendkívül időigényes lehet, márpedig az időnk mindig nagyon drága és behatárolt. A sok lehetőség közüli választás során az emberben mindig kétely maradhat, hogy a legjobbat választotta-e ki. Akik a maximumra törekszenek, azoknál okoz ez különösen problémát. Az elégedettségre törekvők, és akik az „elég jó” megoldást keresik, azok a vezetők könnyebben döntenek. Tehát általánosságban elégedjünk meg az „elég jó” megoldással is.



9. Néhány döntési helyzetben érdemes tanácsot kérni valakitől, akinek már volt hasonló döntése, a tanácsadó tapasztalatai általában megbízhatók, hiszen ő már megtapasztalta döntésének pozitív és negatív hatásait. Például ha fényképezőgépet akarunk vásárolni, kérdezzük meg ismerőseinket elégedettek-e a saját gépükkel? Valószínűleg jól fogunk dönteni a vásárlásnál, ha megfogadjuk pozitív vagy negatív javaslatukat.
10. Óvakodni kell az olyan helyzetektől, ahol kevés az egyéni felelősség. Soha ne higgyük, hogy kizárólag a csoportnak lehet igaza, még akkor is, ha mindenki egyetért és senki nem vállalja az ellentmondó szerepét (*példa a vandál csoportok veszélyes tettei: ha egyedül lennének, feltehetően nem rongálnának*). Már kezdő vezetőként is esetenként ellent kell mondanunk a csoportnak, hiszen lehet, hogy a csoport tagjai nem ismernek minden tényezőt, amely a döntésünket befolyásolja. Ekkor azonban vállalva az ellentmondó helyzetet biztosnak kell lennünk abban, hogy döntésünk megkérdőjelezhetetlenül helyes és kivitelezhető.

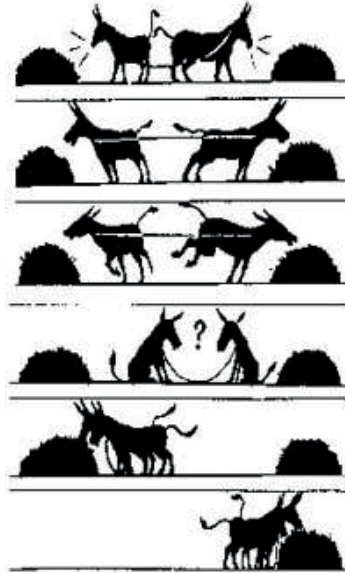
### 11.5. A kezdő vezető dilemmája. Hogyan javítsuk a kommunikációt?

Munkahelyükön fontos az *együttműködő és támogató kapcsolatok kialakítása*. Mindenesetre célul tűzhetjük ki azt, hogy megteremtjük annak a lehetőségét, hogy ha valakivel konfliktusos helyzetbe kerülünk, akkor tisztázhatjuk a nézeteltérést, a vélemények különbözőségét. Ennek érdekében:

1. Kezdeményezd a beszélgetést, és nézz a másik szemébe, egyenesen a másikhoz beszélj, kérd meg, hogy beszéljétek át a problémát, hiszen közös érdek annak tisztázása, a másik nézőpontjának megismerése.
2. Hagyd, hogy a másik fél kezdje a probléma felvetését, elmondja, amit szeretne. Ne vágj közbe, próbáld meg megérteni a másik érdekeit és érzéseit, aktívan figyelj, viselkedj érdeklődően, hiszen valóban érdekel a másik álláspontja!
3. Társalgás közben maradjatok annál a problémánál, amelyet meg kell oldani. Először az egyik problémát oldjátok meg, aztán foglalkozzatok a többivel – ha van.
4. Kerüljétek el egymás hibáztatását, a kölcsönös szemrehányások nem hoznak megoldást. A személyeskedések sem segítik a közös megoldás megtalálását és elfogadását.
5. Beszélj egyes szám első személyben. A TE-üzenetek gyakran szemrehányásnak tűnnek, az ÉN-üzenetek személyes véleményt, meggyőződést tükröznek. Aligha mondhatja valaki, hogy véleményed ilyen formán nem igaz. Például „az a véleményem, hogy”, „úgy találok”. Mindig magadról beszélj. Kivételt akkor tégy, ha egy csoportot képviselsz – ezt a beszélgetés elején közölni kell –, ebben az esetben a többes szám első személy használata célszerű.

## 11.6. Nyerő-vesztő helyzetek helyett, nyerő-nyerő helyzetek

Az élet egy verseny, a nyerő-vesztő helyzetek át- meg átszövik európai kultúránkat. Mindennapi életünk nyelvezetében gyakoriak az ezt tükröző kifejezések. Például valaki „elnyer” egy jó állást, másvalaki „elveszíti” a munkahelyét.



97. ábra

*A két szamár története*

*Forrás: [www.osztalyfonok.hu/cikk.php?id=301](http://www.osztalyfonok.hu/cikk.php?id=301)*

Az emberek többsége a felülkerekedést általában győzelemnek tekintik. Az „ellenféllel” való versengés és annak „legyőzése” sportjainknak és szórakozásainknak is legszélesebb körben elterjedt szemléletmódja.

Bár alapvetően elismerjük a közös tevékenységek kialakítására irányuló erőfeszítéseket és az együttműködést, mégis úgy tűnik, hajlamosak vagyunk az „egészséges” versenyt hangsúlyozni. Az olyan környezetben, amely túlságosan a „nyerést” hangsúlyozza, korántsem meglepő, ha a viselkedés versenyszerű lesz.

Részt vettem egy tréningen, ahol egy bizonyos problémát kellett volna közösen megoldania a csoportnak. A tagok állandóan félbeszakították egymást, hogy saját ötleteiket tolják előtérbe. Javaslatok hangzottak el, amelyekre a többi tag nem reagált. Nem hallgattak egymásra, mert olyan módon gondolkoztak, hogy vagy egy bizonyos javaslatot fogadjanak el, vagy vessenek el minden más javaslatot. A megszólalók mondanóját egy-egy adott pontnál félbeszakították, mielőtt az illető befejezhette volna ötletei előadását.

Az a mód, ahogyan tevékenykedtek, sokkal inkább az egyének versenye volt, semmint együttműködő csoportmunka. A csoport azzal indult, hogy a szervezet szempontjából a legjobb döntést akarják elérni, de ez nyerő-vesztő vitába torkolt.

Nagyon gyakran az eredeti célt teljesen elfedi a győzelemért folytatott küzdelem, ez általános oka a különböző bizottságok kudarainak.

Fel kell ismernünk, hogy nyerő-vesztő küzdelmek egy szervezeten belül is kialakulhatnak. Ilyenkor a szervezet tagjai a domináns pozíciókra törekednek. Számos vállalatnál a belső nyerő-vesztő rivalizálások több erőt nyelnek el, mint a fő termelés vagy szolgáltatás.

### *Nyerő-vesztő helyzetek feloldása*

Mivel sokszor tapasztalunk nyerő-vesztő szituációkat, fontos tudni, hogyan kezeljük azokat. A nyerő-vesztő küzdelmek túlnyomóan a vesztes-vesztő eredmények felé tartanak, ezért a változtató beavatkozás célja a nyerő-nyerő eredmények elérése lesz. A nyerő-nyerő eredmény mindenkinek győzelmet jelent.

Egy személynek egyedül rendkívül nehéz megfordítania a nyerő-vesztő helyzetet. Előfordulhat, hogy a beavatkozás következményeként a „küzdő” felek agressziója a közbelépő felé irányul, vagy mindkét féltől függő helyzetbe kerül. Abban a nyerő-vesztő helyzetben tehát, amikor több személy ismeri fel a veszélyeket és akarja átalakítani a helyzetet, nagyobb valószínűséggel számíthatnak sikerre.

### *Nyerő-vesztő helyzetek feloldásának néhány eszköze*

1. Tisztázzuk a célokat, az érintettek jussanak egyetértésre azokban. Használjuk fel a célokat annak vizsgálatára, hogy a kialakult vitapontok lényegesek-e, vagy sem. Határozzuk meg pontosan a vitatott pontokat.
2. Figyeljünk a nyerési-vesztési helyzet kialakulására. Általában észrevétlenül fejlődik ki. Legjellemzőbb, ha felénk irányuló támadást vagy támadó érzéseket érzékelünk: ekkor valószínűleg nyerő-vesztő interakcióban vagyunk.
3. Mindig empátiával hallgassuk meg vitapartnerünket, ellenérveinket tegyük félre, amíg a másik személy beszél. Vállaljuk annak kockázatát, hogy a másik félnek esetleg igaza van, és meggyőz saját álláspontjáról.
4. Vita közben kerüljük az abszolút kijelentéseket, melyek során nincs lehetőség a módosításra. Adjunk ÉN-közléseket: az „én úgy gondolom...” kezdetű állítás jobb, mint a „csak az a helyes megoldás, hogy...”
5. Ha mások számára tervezünk valamit, gondoskodjunk valamilyen módon az érintettek bevonásáról. A megvalósítóknak mindig érezniük kell, hogy valamilyen szinten befolyásuk lehet azokra a döntésekre, amelyeknek következményei rájuk is vonatkoznak.
6. A döntéseket első sorban konszenzussal próbáljuk elérni, semmint felsőbb utasítással vagy a többség győzelmével.
7. Ellenőrzéssel győződjünk meg róla, hogy a közös megoldást, vagy a kompromisszumokat valóban elfogadta-e mindenki.

Ez a felsorolás közel sem teljes, de alkalmazása megteremtheti a kezdetét a produktívabb kapcsolatok kialakításának.

A nyerő-vesztő helyzetek feloldásának kulcsgondolata az, hogy arra kell törekednünk, ami a legjobb mindenkinek, nem pedig arra, hogy mindenki megpróbálja keresztülvinni a saját elképzelését.

## 11.7. Munkakörnyezetünk kialakítása

A rendetlen íróasztal a hatékonyság halála, mindig tartsunk rendet magunk körül!

Van olyan ember, akinek az íróasztala és a tárgyaló asztala roskadásig van papírokkal, elintézetlen vagy a sorára váró dossziékkal. Az idő folyamán az irathalmok mennyisége nem változik, hetekig ugyanúgy néz ki, esetleg tovább növekszik. Az iroda első pillantásra azt sugallja, hogy tulajdonosa rendkívül elfoglalt, rengeteg feladata van, de ez általában nem így van, csak az illető nem tart rendet maga körül. (Védekezésül sokan azt mondják, hogy a rendtelenségben ők mindent megtalálnak, zsenialitásuk abban rejlik, hogy átlátják azt, de higgyék el, ez nem így van.) Kimondva kimondatlanul, de mindenkinek megvan a véleménye arról, hogy kinek mekkora rend van az irodájában.



98. ábra

*Rendetlen munkakörnyezet*

*Forrás: A szerző saját felvétele*

Ha magunkra ismerünk, első dolgunk, hogy rakjunk rendet az asztalunkon és magunk körül néhány egyszerű lépés segítségével:

1. A káosz felszámolására tűzzünk ki egy alkalmas (lehetőleg délutáni) időpontot.
2. Amennyiben a zűrzavar nagysága meghaladja erőnket, osszuk fel fiókjainkat, szekrényeinket szakaszokra, és következetesen kezdjük el a lomtalanítást.
3. A nélkülözhető holmikat távolítsuk el az irodából (*az esetlegesen ajándékba kapott italokat, folyóiratokat, haszontalan holmikat stb.*).
4. Teremtsünk szabad felületet a munkához, rendezzük be asztalunkat 3 emeletes iratrendezővel a bejövő anyagok számára (*elintézendő ügyek; később, de 5 napon belül elintézendő ügyek; ügyek, melyekkel akkor foglalkozunk, ha ráérünk*). Jelöljünk ki külön helyet a kimenő anyagok számára.
5. Azokat az anyagokat, amelyekre gyakran szükségünk van a mindennapi munkavégzéshez, tegyük külön, könnyen elérhető helyre (*fiókba vagy külön iratgyűjtőbe, amit könnyen elérhető helyen tarthatunk, karnyújtásnyira*).
6. Anyagaink szelektálásához állítsunk össze szempontokat (például *levelek, alapadatok, alaptervek, tervezési adatok, statisztikák, jogszabályok stb.*), majd az anyagokat tegyük ennek az osztályozásnak megfelelően dossziéba. Higgyük el, sokkal

könnyebben megtalálunk mindent, mintha „ömlesztve” tárolnánk az anyagokat. Persze a rendrakást követően se sajnáljuk az időt arra, hogy az iratokat a későbbiekben is a helyükre (a megfelelő dossziékba) rakjuk.

7. Amiről nem tudjuk azonnal eldönteni, szükségünk lesz-e rá, azt tegyük a szekrénybe, de ha egy évig nem vettük elő, akkor a következő évben nyugodtan dobjuk ki.

Évente legalább egyszer selejtezzünk anyagaink között, és ezt követeljük meg munkatársainktól is. *Selejtezéskor állítsunk fel magunknak négy kategóriát:*

1. Intézendő.
2. Kiszignálandó – átadandó.
3. Későbbi ügyintézésre váró.
4. Eldobandó *(ne legyünk szegénylősek: amin kicsit is gondolkodnunk kell, hogy meghagyjuk-e azt azonnal dobjuk ki, vagy tegyük a szekrény mélyére).*

Ugyanígy vegyük sorra az iratszekrények tartalmát: minél kevesebb papírunk legyen, hiszen annál jobban rendezettek és áttekinthetőbbek lesznek az anyagaink. Az így megmaradt, de jelentősen megcsappant irataink tárolására most már alakítsunk ki egy áttekinthető, felcímkézett dossziékból és irattartókban lefűzött anyagokból álló rendszert.

Szoktassuk rá magunkat, hogy a *napi munkavégzés során egy papírt csak lehetőleg egyszer vegyünk kezünkbe*. Az ügydarab sorsa a következők valamelyike lehet:

- Elintézendő *(személyesen most vagy később, de 1–2 napon belül)*.
- Kiszignálandó *(továbbadandó valamelyik munkatársunknak, ügyintézőnek)*.
- Lefűzendő *(tudomásul vettük tartalmát, nincs vele különösebb dolgunk, de esetenként szükségünk lehet még az iratra)*.
- Kidobandó *(tartalmát tudomásul vettük, és tudjuk, hogy nem lesz rá szükségünk a jövőben)*.

Számítógépünkben is végezzük el ugyanezt a munkát. Jó, ha az asztali gép helyett (mellett) beszerzünk magunknak egy laptopot, hiszen ebben az esetben anyagaink mindenütt elérhetők és kéznél vannak. Évenként nyissunk új mappát a gépünkben, azon belül pedig alakítsunk ki (al)mappákat, ahol anyagainkat rendszerezve tárolhatjuk.

Minden anyag mentésénél adjunk az anyag tartalmára jellemző nevet, majd a végére írjuk ki a teljes dátumot. Célszerű időszakonként adattárolóra kiírni anyagainkat, így elkerülhetjük azok eltűnését egy esetleges meghibásodás esetén. Ha nagyobb volumenű feladaton dolgozunk, megnyitás után mindig új dátummal mentjük el anyagunk aktuális változatát.

Mappáink között legyen egy „aktuális anyagok, hozom-viszem” nevű mappa ahová azokat az anyagokat mentjük, amelyeken éppen dolgozunk.

### *Segítőink*

Amennyiben olyan szerencsés helyzetben vagyunk, hogy titkárnőnk, titkárunk, esetleg titkárságunk van, akkor ez a tény nagyban megkönnyítheti napi dolgunkat.

Kiemelt jelentőségű a közeli munkatársainkkal ápolt „bizalmi” kapcsolat, hiszen ők tudják, hogy kik azok a személyek, akiket azonnal bekapcsolhatnak az irodánkba. Segítőink

távol tarthatják a beeső váratlan látogatókat. Kezelhetik (e-mail) postafiókunkat, megoldhatják a rájuk bízott rutin jellegű feladatokat.

*Néhány figyelembe veendő szempont, segítőkkel kapcsolatban*

Munkakapcsolatunk első napjaiban alaposan beszéljünk el minden közeli munkatársunkkal: tisztázzuk, mit várunk el tőlük, ők mit várhatnak el a munkakörüktől. Beszéljük meg a következőket:

- Tanítsuk be a munkakörére, tisztázzuk mit várunk tőle, részletesen beszéljük át a feladatokat, helyét és szerepét a rendszerben, amennyiben szükséges térjünk ki megjelenésére, viselkedésére, öltözetére, a telefonálási, kapcsolattartási szabályokra.
- Informáljuk mindenről (*mindig legyen információja arról, mikor merre járunk, mit csinálunk, naptárjában legyenek felírva főbb elfoglaltságaink*). Ha távol vagyunk, időnként érdeklődjünk nála telefonon, van-e valami megoldásra váró új fejlemény, történt-e valamilyen fontos dolog, keresett-e valaki stb.
- Rendelkezzen jegyzetfüzettel, naponta mindent jegyezzen fel benne, ha szükséges, több alkalommal számoljon be ki, mikor, milyen ügyben keresett, van-e valami új információ.
- Rendszeresen beszéljük meg a napi teendőket, a megbeszélések előtt gyűjtjük össze a feladatait, írássuk le vele a tennivalókat. Hagyjuk őt is dolgozni, ne zavarjuk, neki is vannak elintézendő feladatai, becsüljük meg a munkáját, munkaidejét.
- Az egyszerűbb levelekre – szóbeli pontosítás után – önállóan válaszoljon, azt a levéllel együtt hozza be aláírásra. Több rutinfeladatot is rábízhatsz a segítőkre (határidős feladatok összegyűjtése, koordinációs feladatok stb.).
- *Képezzük tovább segítőinket*: a saját magunk és szervezetünk munkáját könnyíti meg a jól felkészült kolléga(nő) aki például kiválóan kezeli a számítógépes programokat, jól informált és napra kész a különböző feladatok végrehajtásában, ismeri a szervezetet, annak belső mechanizmusát.
- A folyamatosan ismétlődő feladatokat (*munkaterveket, igényléseket, kimutatásokat, alapadatokat*) tegyük külön dossziéba, ami mindig kéznél van: legyen mindenki által ismert helyen.
- Viszonosság alapján legyünk tájékozottak egymás okmányaiban, iratszékényében (valamelyikünk távolléte esetén se álljon meg az élet).
- Esetenként küldjük el segítőknek más szervezeti egységekhez, személyesen is ismerje meg a vele együttműködő személyeket. Saját választása alapján – az ottani vezetővel egyeztetetten – tanulmányozza a más szervezeti egységnél folyó napi gyakorlatot (*időnként töltsön el más szervezetenél egy-egy fél vagy egész napot*).
- Ha megérdemli, adjunk neki kedvezményeket a jó munkájáért, például kapjon havonta egy ügyintézői napot, amikor a személyes ügyeit (például okmányirodai ügyek stb.) is el tudja intézni, de kérjük, hogy elfoglaltságát lehetőleg ütemezze erre a napra. Hallgassuk meg véleményét, támogassuk javaslatait, védjük tekintélyét, bízzunk munkájában.
- Esteleges hibáit, mulasztásait négy szemközt beszéljük meg vele.
- Előzetes bejelentés nélkül lehetőleg ne túlóráztassuk.

- A munkanap végén összegezzük az elvégzett munkát, és köszönjük meg kollégáink segítségét, mondjunk néhány buzdító szót.
- Minden munkatársunk részére tegyünk ki egy irattartót, abba betehetjük a nem azonnali intézkedéseket igénylő anyagokat. Kérjük, hogy kollégáink naponta többször ellenőrizzék azok tartalmát.
- Rendszeresítsünk egy „whiteboard” táblát, ahová a munkahelyünk közösségét érintő dolgok felírhatók. Kérjük kollégáinkat, naponta többször nézzék meg, és az ott kiírtakat vegyék utasításnak (előnye: nem kell – minden esetben – munkájukban megszakitani kollégáinkat, mégis mindenki mindenről tudni fog, azonban ügyeljünk rá, hogy a kiírások mindig naprakészek legyenek, a fontos üzeneteket az általánostól eltérő színnel jelölhetjük).
- A munkatársaink részére kiszignált anyagokra tűzzünk fel egy előre elkészített névjegyzéket, amelyen bejelölhetjük azon munkatársainkat, akiknek át kell nézniük az anyagot. Ők aztán aláírással és dátummal jelölhetik, hogy áttanulmányozták azokat.

## 11.8. A jövő közszolgálata, a jövő vezetői

A jövő közszolgálata a tudásra, a teljesítményre, a minőségre, a bajtársiasságra, az állandó kockázat és veszély lehetőségének elemzésére, értékelésre, a kreativitásra és a lehetőségekre építve, az állampolgároknak példát mutatva, biztonsági igényeiket kielégítve, a biztonságban érdekeltekkel együttműködve, a jogszabályokat betartva és betartatva, követhető értéket teremtve, jogilag, szervezetileg, anyagilag független szervként, átláthatóan, ellenőrizhetően működve, csak a köz bizalmára támaszkodva végezhet eredményes munkát.

Igyekezünk megfelelni!

Intelmek a kiválasztottakhoz dr. Horváth József ny. r. vezérőrnagy úr nyomán:<sup>6</sup>

- „Az igazán jó és önzetlen vezető akkor is vet, ha nem ő arat. Csak e magatartás írhatja felül a szervezetet károsító rövid távú gondolkodást, a kivárást, a nem döntést, a látszólagos pillanatnyi érdekeket kiszolgáló magatartást”.
- „Ne halogasd a döntést, a probléma felismerését, megismerését kövesse tett.”
- „Tárd fel a hibát, mutass kiutat, mindezt diszkréten, úgy, hogy a kudarc ne elkedvetlenítsen, hanem jobb munkára sarkalljon!”
- „Vedd észre a sikert, a jó munkát, dicsérd a kollektívát, az egyéni teljesítőt, de mindig mértékkel, úgy, hogy ne ébressz irigyeket!”
- „Becsüld a tudást, az akarást, a fejlődőképességet, az önmagával szembenézőt, a halk szavú kritikust, a csendesen másként gondolkodót, mert vitája őt erősíti, de téged győzhet meg!”
- „A siker legyen mindig másoké, a kudarcot igyekezz te viselni. Ha a szervezet lelkiismerete könnyebb, gyorsabban és hatékonyabban cselekszik, mely általában eredményre vezet!”

<sup>6</sup> Kovács Gábor (2009): A rendészeti szervek felsőszintű irányítása. Jegyzet. In HORVÁTH József szerk.: *A rendőrség felsőszintű irányításának elvei, specifikumai*. Budapest, Rendőrtiszti Főiskola Vezetésselméleti Tanszék. 89–90.

- „Tarts egyensúlyt a lehetőségek biztosítása, a biztatás, a követelménytámasztás, a dicséret, a meggyőzés és az ellenőrzés mint módszerek között!”
- „Ne a hibától félj, hanem attól, hogy nem ismered fel, vagy nem akarsz felismerni, és ezáltal nem teszel ellene és nem is tanulsz belőle. Ne feledd, a hiba csak két siker közötti szünet. Törekedj, hogy annak hatása minél rövidebb legyen!”
- „A szervezetben gyökeret verő problémát addig old meg, amíg az nem válik hamis értékke vagy divattá. A késői intézkedés és tett sokkal többbe kerül, és eredménye is kétséges.”
- „Bírd meg megfelelő ismeretekkel a szervezet belső íratlan szabályairól!”
- „Ne engedd meg, hogy a holnapután a holnap miatt ne lásd!”
- „Fejezd be, amit tegnap elkezdtél, old meg a ma problémáját, és vess számot a holnapután kihívásaival!”
- „Ismerd önmagad, ismerd a szervezetet, tarts egyensúlyt és harmóniát mindkettőben!”
- „A holnap ura csak úgy lehetsz, ha a mátkészüléssel töltöd. Az idő csak akkor dolgozik neked, ha tudsz vele bánni és ismered értékét és a benne rejlő előnyt és lehetőséget.”
- „Az a vezető, aki előbb lesz vezető, minthogy felkészült volna az adott beosztásra, s emiatt még tanulnia kell, vezetőként többet fog magával foglalkozni, mint a szervezettel és beosztottjaival.”
- „Ha nem vagy felkészült egy beosztásra várj türelemmel, és készülj a feladatra. Türelmetlenséged károdra, felkészültséged előnyödre lesz.”
- „Ha túl sok szakmai lépcsőt hagysz ki karriered útján, a különböző fokokhoz tapadó tudást sokszor fogod még hiányolni.”
- „Ha már nem leszel vezető, nem lesz széked és aktuális rendfokozatod, hogy emlékezzenek rád, hagyj értelmes szellemi örökséget magad után, ne csak egy üres széket.”
- „A jó vezető erényt és előnyt kovácsol az idősebbek tapasztalatából, bölcsességéből, a vele egykorúak kreativitásából, ambícióiból, a fiatalok akarásából, lendületéből, az örökhagyók szellemiségéből.”
- „A jó vezető előbb vessen, aztán arasson, és mint a szervezet vezetője csak akkor kezdjen rombolásba, ha ismeri az építkezés minden csínját-bínját”.



Vákát oldal

## Befejezés

*„Előbb csináld azt, ami szükséges, utána  
azt, ami lehetséges,  
és máris azt fogod csinálni, ami lehetetlen.”  
(Assisi Szent Ferenc)<sup>1</sup>*

Összegzésként szeretnénk rámutatni arra, hogy ezzel a tananyaggal elsősorban azt kívántuk hangsúlyozni, hogy *a vezetésnek nincsen egyetlen járható és legjobb útja, de számos jól járható út, azaz megoldás létezik.*

*Minden új helyzetben más és más megoldás alkalmazható, ami vezető- és feltételfüggő. Az érdekeltségi terület felismerése, sokoldalú rendszerszemléletű elemzés, előny-hátrány vizsgálata és összevetése lehetővé teszi a többirányú következtetés levonását, ami alapul szolgál döntési alternatívák kialakítására. A cselekvési változatokból történő választás, a közszolgálati tevékenység célszerűségét illetően nem feltétlenül mindig a teljes racionalitáson a szószerinti előírásokon kell alapulnia, mert az esetek egy lényeges részénél az intuíció, a megoldás sajátos módja az, ami speciális megoldást igényel. Ezért is kívántuk hangsúlyozni a sablonos megoldásoktól való eltérés szükségességét, elfogadásának elengedhetlenségét, megértetését.*

*A jó döntés még nem jelent sikert is, mert ahhoz a feltételek megteremtésének szükségességén túl végtelen nagy kitartás, akarat, áldozatvállalás, lemondás szükséges.*

*Az állhatatos munka pedig mindig meghozza gyümölcsét, s a siker mindig további munkára ösztönöz. A siker az eredményekből származik. A vezető pedig sikert egyedül nem érhet el, bármekkora zseni is. A szervezeti siker pedig csak a munkatársakkal, az emberekkel érhető el, akiket mindig, minden helyzetben, még a legkeményebb igénybevétel során és a legkritikusabb helyzetben is embertársunkként, kollégaként kell kezelni.*

*Ha erről az örök igazságról valamelyik vezető – s különösen a közszolgálat területén munkálkodó – megfélekedezik, akkor a munkatársai a legkritikusabb helyzetben fogják cserbenhagyni.*

*Bízunk benne, hogy a tananyag alapos áttanulmányozása közben gondolkodásra készítettük az olvasót, valamint abban, hogy az itt megszerzett ismereteket a további tanulmányaikban eredményesen tudják adaptálni és a gyakorlatban hatékonyan alkalmazni úgy, hogy az megfeleljen a szervezeti eredményességnek és munkatársaik elvárásainak egyaránt.*

*Budapest, 2017. 06. 06.*

*A szerzők*

---

<sup>1</sup> <https://idezet.wordpress.com/category/celok/> (A letöltés dátuma: 2017. 05. 22.)

Vákát oldal

## Felhasznált irodalom

- 10 módszer, hogy jobb döntést hozzunk* (2009): Reader's Digest, 2009/január, 91–97.
- 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet A kormányzati stratégiai irányításról (Magyar Közlöny 2012. évi 29. szám 6262–6273.)
- ARONSON, Elliot (2002): *A társas lény*. Budapest, KJK- KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- BAKACSI Gyula – DOBÁK Miklós – BALATON Károly (1991): *Vezetés–szervezés I*. Budapest, Aula Kiadó.
- BAKACSI Gyula – DOBÁK Miklós – BALATON Károly (1991): *Vezetés–szervezés II*. Budapest, Aula Kiadó.
- BAKACSI Gyula (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- BAKACSI Gyula (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és jogi könyvkiadó.
- BAKOS Ferenc (1973): *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- BAKOS Ferenc (1976): *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- BAKOS Ferenc (1984): *Idegen szavak és kifejezések szótár. Hetedik kiadás*. Budapest, Akadémiai Kiadó – Kossuth Könyvkiadó.
- BARAKONYI Károly (2003): Egyetemi kormányzás: Amerikai és holland intézményirányítási modellek I. rész. *Vezetéstudomány*, 34. évfolyam 7–8. szám 2–23.
- BARTEE, E. M. (1973): A Holistic View of Problem Solving. *Management Science*, 20. évf., 4. sz., Application Series, Part 1. 411–448.
- BÁTHORY Zoltán – FALUS Iván szerk. (1997): *Pedagógiai Lexikon I–Ny*. Budapest, Keraban Könyvkiadó.
- BÁTHORY Zoltán – FALUS Iván szerk. (1997): *Pedagógiai Lexikon O–Zs*. Budapest, Keraban Könyvkiadó.
- BENE László (1970): *A vezetés tudományos megalapozása*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- BIBÓ István (1986): *Válogatott tanulmányok, I. kötet*. Budapest, Magvető Kiadó.
- BOKOR Attila (1996): *Leader és Manager. Vezetéstudomány* 27. évf. 3. szám 12–21.
- CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezéstudomány*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- CSEDŐ Zoltán (2006): *Szervezeti változás és változásvezetés folyamatos differenciálódás és integráció tükrében*. Disszertáció. Budapest, Corvinus.
- DOBÁK Miklós et al. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- DOBAY Péter (1997): *Vállalati információmenedzsment*. Budapest, Nemzeti tankönyvkiadó.
- FIEDLER, Fred (1980). A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In PATAKI Ferenc szerk.: *CSOPORTLÉLEKTAN*, Budapest, Gondolat Kiadó.
- FM – 22-100 Military Leadership* (1990). Washington DC.
- GÉRÓ Katalin (2000): Knowledge management – múltó háború, avagy a jövőnk? *Könyvtári figyelő*, 46. évf. 1–2. sz. 104–112.

- GÖRÖG Mihály (1996): *Bevezetés a projektmenedzsmentbe*. Budapest, Aula Kiadó.
- HERSEY, Paul (1997): *A helyzetorientált vezető*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
- HILL, Napoleon (1993): *Gondolkozz és gazdagodj*. Budapest, Bagolyvár kiadó.
- HITT, William D. (1990): *A mestervezető – Vezérfonal a cselekvéshez*. Budapest, OMIKK
- Hofstede's Cultural Dimensions Understanding Workplace Values Around the World*. Elérhető: [www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_66.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_66.htm). (A letöltés dátuma: 2017. 05. 23.)
- HORVÁTH József (2009): A rendőrség felsőszintű irányításának elvei, specifikumai. In KOVÁCS Gábor szerk.: *A rendészeti szervek felsőszintű irányítása. Jegyzet*. Budapest, Rendőrtiszti Főiskola. [http://hu.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](http://hu.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin). (A letöltés dátuma: 2017. 04. 21.) <http://kozigazgatas.netenahivatal.gov.hu/>
- HUNTINGTON, Samuel P. (1994): *A katona és az állam*. Budapest, Zrínyi–Atlanti, 42.
- JASCHKE, Johann (1969): *Szervezés-vezetés*. Budapest, Kossuth Könyvkiadó.
- KOVÁCS Gábor (2009): *A hatékony vezetői munka alapjai a rendőrség helyi szerveinek irányításában és vezetésében. Jegyzet*. Budapest, Rendőrtiszti Főiskola.
- KUBR, Milan (1993): *Vezetési tanácsadás Irányelvek a szakma gyakorlásához*. Budapest, Építésügyi Tájékoztatói Központ.
- LAPPINTS Árpád (2000): *A vezetés alapkérdései. Szöveggyűjtemény*. Pécs, Comenius Bt.
- Machiavelli, Niccolo (1964): *A fejedelem*. Budapest, Magyar Helikon.
- Magyar Közigazgatási Ösztöndíj kiemelt projekt ÁROP-2011/2.2.12. keretében KONETT TEAM -2, KONETT TEAM – 31
- MARQUIS, Bessie L. – HUSTON, Carol J. (1999): *Vezetői szerepek és menedzsmentfunkciók az ápolásban*. Budapest, Medicina Könyvkiadó Zrt.
- MULLINS, Laurie (1991): *Management and Organisational Behaviour*. London, Pitman.
- NAGY József (2000): *XXI. század és nevelés*. Budapest, Osiris Kiadó.
- NEMES Ferenc (2006): *Vezetési ismeretek és módszerek*. Budapest, Macropolis Bt.
- PATYI András – TEGLÁSI András szerk. (2013): *Államtan és a magyar állam szervezete. Közös modul*. Budapest, Nemzeti Közszoigalati Egyetem.
- SAJÓ Andrea (2001): Hol a tudásmenedzsment szerepe a vállalatirányításban? *Kontrolling*, 2001. 2. sz., 18–21.
- SZABÓ László (1967): A vezetés szervezéselméleti értelmezése. In SUSÁNSZKY János szerk.: *A vezetés ismeretek*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- SZAMEL Lajos (1963): *Az államigazgatás vezetésének jogi alapproblémái*. Budapest, Közigazgatási és Jogi Könyvkiadó, 76.
- Tansegédlet a katasztrófavédelmi alparancsnoki állományközponti továbbképzéséhez. Elérhető: [http://kok.katasztrofavedelem.hu/letoltes/document/document\\_143.pdf](http://kok.katasztrofavedelem.hu/letoltes/document/document_143.pdf)
- TORMA András (2008): *Közigazgatási jog 3. Magyar közigazgatási jog Különös rész*. Miskolc, Miskolci Egyetem ÁJK, 9.
- Understanding the Pareto Principle (The 80/20 Rule)*. Elérhető: <https://betterexplained.com/articles/understanding-the-pareto-principle-the-8020-rule> (A letöltés dátuma: 2017. 05. 06.)
- VAN DER HEIJDEN, Kees (1996): *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. New York, John Wiley & Sons.
- VINCZE Imre (2012): *A pénz nem motivál? – A motivációról Herzberg szemével*. Elérhető: [www.magabiztos.hu/olvasnivalo/a-penz-nem-motival-a-motivacirol-herzberg-szemevel/](http://www.magabiztos.hu/olvasnivalo/a-penz-nem-motival-a-motivacirol-herzberg-szemevel/)
- WEBER, Max (1987): *Gazdaság és társadalom I*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. [www.centura.hu](http://www.centura.hu)

[www.kormany.hu](http://www.kormany.hu) Magyarország Kormányának honlapja  
[www.neumann-haz.hu](http://www.neumann-haz.hu)

### *Ajánlott irodalom*

- BENKŐ Tibor (2008): Gondolatok az ideális parancsnokról. *Hadtudomány*, 2008. évf. 3–4. sz. 91–103.  
(Elérhető: [http://mhtt.eu/hadtudomany/2008/3\\_4/091-103.pdf](http://mhtt.eu/hadtudomany/2008/3_4/091-103.pdf))
- CARTIN, Thomas J. (1999): *Principles and Practices of Organizational Performance Excellence*. Milwaukee, Wisconsin, ASQ Quality Press.
- CZUPRÁK Ottó (1998): Dinamikus vezetés. *Hadtudományi Tájékoztató* 1998. évf. 4. sz. 247–262.
- CZUPRÁK Ottó (2002): Nincs legjobb út. *Új Honvédségi Szemle*, Különszám.
- CZUPRÁK Ottó (2003): *Katonai szervezetvezetés*. Egyetemi jegyzet. Budapest, ZMNE.
- CZUPRÁK Ottó (2006): Kompetencia alapú haderővezetés. *Humán Szemle*, XXII. évf. 1. sz. 53–63.
- DRUCKER, Peter F. (1992): *A hatékony vezető*. Budapest, Park Kiadó.
- FINSZTER Géza (2003): *A rendészet társadalom elmélete*. Rendvédelmi Füzetek 4–5. sz. Budapest, Rendőrtiszti Főiskola Kiadó.
- FINSZTER Géza (2008): *Bevezetés a rendészettudományba*. Budapest, RTF.
- HERSEY, Paul (1997): *A helyzetorientált vezető: vezetés eltérő helyzetekben*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
- HITT, William D. (1990): *A mesterveető – Vezérfonal a cselekvéshez*. Budapest, OMIKK.
- HORVÁTH József – KOVÁCS Gábor szerk. (2014): *A rendészeti szervek vezetés és szervezéselmélete*. Budapest, Nemzeti Közszerológiai Egyetem Kiadó.
- HORVÁTH József – KOVÁCS Gábor szerk. (2016): *Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve*. Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft.
- HUNTINGTON, Samuel P. (1994): *A katona és az állam*. Budapest, Zrínyi–Atlanti.
- KOVÁCS Gábor szerk. (2016): *Vezetőktől a gyakorlati vezetésstudományról*. Budapest, Dialóg Campus.
- PORTER, Michael E. (1993): *Versenystratégia*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- PRIMECZ Henriett (1999): *A vezetés-szervezés alapjai*. Pécs, Comenius Bt.
- TOMKA János – BÖGEL György (2011): *Vezetés gyakor és most – A Biblia és a menedzsment*. Budapest, Nemzeti tankönyvkiadó.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.



Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó • [www.dialogcampus.hu](http://www.dialogcampus.hu) • [www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)  
• 1083 Budapest, Ludovika tér 2. • Telefon: 06 (30) 426 6116 • E-mail: [kiado@uni-nke.hu](mailto:kiado@uni-nke.hu) •  
A kiadásért felel: Petró Ildikó ügyvezető • Felelős szerkesztő: Kilián Zsolt • Olvasószerkesztő:  
Szarvas Melinda • Tördelőszerkesztő: Stubnya Tibor

ISBN 978-615-5764-42-4 (nyomtatott)  
ISBN 978-615-5764-43-1 (web)  
ISSN 2560-0222

A Nemzeti Közszolgálati Egyetemen az alapképzésben tanuló hallgatók tanulmányaik során megismerkednek az egyetemi közös tantárgycsoportba tartozó *Vezetélmélet* című tantárggyal. A jelen tankönyv tartalma túlmutat a szervezetvezetés elméleti alapjain: bővebb ismereteket közvetít, bemutatva a közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti és gyakorlati alapjait is, továbbá összefoglalja mindazokat a témaköröket, amelyek elsajátításával a hallgatók megalapozhatják a vezetői, vezetés- és szervezélméleti ismereteiket. A kötetben a feldolgozott témakörök tárgyalása során a szerzők – a terjedelmi korlátok miatt – nem törekedhetnek a rendelkezésre álló és a még ajánlható hazai és nemzetközi ismeretanyag teljes bemutatására, csupán a legfontosabbnak tartott irányzatokat és elméleteket dolgozták fel, kiegészítve azokat a közszolgálati szférában alkalmazott mindennapi vezetői gyakorlattal.

A tankönyv egyes fejezetei áttekintik a modern vezetélmélet kialakulásának főbb irányzatait, azok fejlődését, a vezetői tevékenységet, a vezetési folyamat végrehajtásának menetét, kiemelt hangsúlyt helyezve a döntési folyamatra. A kötet tárgyalja továbbá a szervezeti hatalom kérdéseit, a szervezeti kultúrát, stratégiát, illetve a változásvezetés alapjait is, miközben érthető és egyszerű nyelvezettel ad gyakorlati tanácsokat az olvasónak a vezetővé válás folyamatáról.

A mű hasznos ismereteket közvetít mindenkinek, aki érdeklődik a szervezetek vezetése és a vezetési folyamatok gyakorlati megvalósítása iránt.

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

Dialóg Campus

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE