

PTE Központi Könyvtár

B 94133



JUHÁSZ GÁBOR

# SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI ALAPISMERETEK

ÚTMUTATÓ ÉS FOGALOMTÁR

**JUHÁSZ GÁBOR**  
**SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI ALAPISMERETEK**

**ÚTMUTATÓ ÉS FOGALOMTÁR**

X

650.6

J89

fyh

**JUHÁSZ GÁBOR**

**SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI  
ALAPISMERETEK**

**ÚTMUTATÓ ÉS FOGALOMTÁR**

PTE Egyetemi Könyvtár



\*P000514344\*

Szerzők:  
Dr. Juhász Gábor, Ph.D.  
Dr. Kemény Gábor, Ph.D. (9.4. fejezet)



Lektorálta:  
Dr. Csima Ferenc, Ph.D.

© Dr. Juhász Gábor, Ph.D., 2007.  
© Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar  
Szociális Munka és Szociálpolitika Tanszék, 2007.

A kiadvány szerzői jogi védelem alatt áll, arról másolat készítése, más formában való felhasználása (papír, elektronikus stb.) a kiadó előzetes engedélye nélkül tilos!

ISBN 978 963 642 159 5

Borító:  
JB Reklám

Készült: PALATIA Nyomda, Győr.

Felelős vezető: Radek József ügyvezető igazgató

A kiadvány támogatója a Human Exchange Emberi Erőforrás Fejlesztő és Tanácsadó Alapítvány ([www.humanexchange.hu](http://www.humanexchange.hu)).

# TARTALOM

ELŐSZÓ.....	11
1. BEVEZETÉS .....	13
1.1. Történeti adalékok a vezetéselmélet fejlődésének tanulmányozásához .....	13
1.2. Összefoglalás.....	16
1.3. Kérdések, feladatok .....	17
2. SZERVEZETELMÉLETEK.....	20
2.1. A klasszikus elmélet .....	20
2.1.1. Weber bürokratikus modellje.....	20
2.1.2. Taylor tudományos vezetési modellje.....	22
2.1.3. Fayol vezetési koncepciója .....	23
2.2. A klasszikus iskola kritikája .....	28
2.3. Az emberi kapcsolatokat előtérbe helyező (human relations) szervezetelmélet .....	29
2.4. A szervezeti magatartástudomány kialakulása ....	30
2.5. A munkavállalói részvételen (participáción) alapuló szervezet főbb ismérvei .....	31
2.6. A döntéshozatalon alapuló elmélet.....	33
2.7. Strukturalista elméletek .....	35
2.7.1. Rendszerelmélet.....	35
2.7.2. Kontingencia-elmélet.....	36
2.8. Összefoglalás.....	37
2.9. Kérdések, feladatok .....	39

3. SZERVEZETI ALAPTÍPUSOK.....	42
3.1. Szervezeti formák és jellegzetességeik.....	42
3.2. A lineáris szervezet.....	43
3.3. A funkcionális szervezet.....	45
3.4. A divizionális szervezet.....	47
3.5. A mátrix-szervezet.....	48
3.6. A „hibrid” szervezet .....	51
3.7. Összefoglalás.....	53
3.8. Kérdések, feladatok .....	54
4. A SZERVEZETEK, MINT MŰKÖDŐ RENDSZEREK ...	56
4.1. Manifeszt és látens funkciók a szervezetben.....	56
4.2. Formális és informális szervezetek.....	58
4.3. A szervezetek, mint nyílt rendszerek.....	60
4.4. Szervezeti alrendszerek .....	63
4.5. A szervezeti működés alapelvei .....	65
4.6. Összefoglalás.....	66
4.7. Kérdések, feladatok .....	68
5. VEZETÉSI FUNKCIÓK, VEZETÉSI STÍLUS.....	70
5.1. A tervezés .....	70
5.2. A szervezés .....	71
5.3. A személyes vezetés funkciója.....	75
5.3.1. Vezetési stílus .....	77
5.3.2. Berne személyiség modellje.....	78
5.3.3. Vezetési stílusok Wehrich alapján .....	79
5.4. A koordináció .....	80
5.5. Az ellenőrzés .....	82
5.6. Összefoglalás.....	83
5.7. Kérdések, feladatok .....	85

6. CSOPORTOK A SZERVEZETEKBEN.....	90
6.1. Csoportok létrehozása és vezetése.....	91
6.2. Funkciók és szerepek a csoportban .....	92
6.3. A csoport irányítás iránti szükséglete és a csoportnormák .....	93
6.4. A csoport felépítését és működését befolyásoló további tényezők.....	96
6.4.1. A státusz.....	96
6.4.2. A csoportthatás.....	97
6.4.3. A konformitás .....	98
6.4.4. Engedelmesség.....	98
6.4.5. Azonosulás.....	98
6.4.6. Internalizáció.....	99
6.5. A csoportthatékonyság .....	100
6.6. Összefoglalás.....	101
6.7. Kérdések, feladatok .....	103
7. SZERVEZETI KULTÚRA .....	105
7.1. A szervezetek is kultúrák.....	105
7.2. A szervezeti kultúra alkotóelemei .....	106
7.2.1. A rituálé .....	107
7.2.2. A szervezeti ideológia.....	107
7.2.3. A szimbólumok.....	108
7.2.4. A mítosz.....	108
7.3. A szervezeti kultúra kialakulását befolyásoló tényezők.....	109
7.4. A szervezeti kultúra főbb jellemzői.....	111
7.5. A szervezeti kultúra alaptípusai.....	113
7.6. Kultúráközi (cross cultural) hatások - a különböző kultúrák együttélésének esetei .....	114
7.7. Összefoglalás.....	115
7.8. Kérdések, feladatok .....	117

8. SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK VEZETÉSE.....	120
8.1. Az egyéni és a szervezeti szintű változások .....	120
8.2. A tervszerű szervezeti változások.....	121
8.3. A változással szembeni ellenállás felismerése és leküzdése .....	122
8.4. A szervezeti változások megvalósításának folyamata .....	125
8.5. Összefoglalás .....	128
8.6. Kérdések, feladatok .....	129
9. VEZETÉSI KONCEPCIÓK ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZEREK .....	132
9.1. Stratégiai menedzsment.....	132
9.2. Innováció menedzsment .....	134
9.3. Projektmenedzsment.....	137
9.3.1. A projekt és a projektmenedzsment szakaszai .....	137
9.3.2. A projektmenedzsment módszerei: a kockázatelemzés és a hálótervezés.....	140
9.4. Controlling.....	144
9.4.1. A controlling szerepe és alkalmazásának jelentősége.....	145
9.4.2. A controlling koncepciója és feladatai .....	146
9.4.3. Controlling és menedzsment .....	147
9.4.4. A controlling szervezet és a controller.....	149
9.4.5. A controlling gyakorlati eszköztára, legfontosabb módszerei.....	151
9.5. Összefoglalás .....	153
9.6. Kérdések, feladatok .....	155



10. MENEDZSMENT MODELLEK.....	157
10.1. A vezetési folyamat fázisaihoz kapcsolódó modellek .....	158
10.1.1. Management by Objectives (MbO): a célokhoz igazodó vezetés .....	158
10.1.2. Management by Exception (MbE): a kivételesnek minősülő helyzetek vezetése .....	161
10.1.3. Management by Delegation (MbD): feladatok és döntések átruházása által való vezetés .....	163
10.1.4. Management by Systems (MbS): a rendszerorientált vezetés .....	165
10.2. Újszerű vezetési megfontolások .....	170
10.3. Az akciókutatás és a tapasztalati tanulás .....	172
10.4. A szociotechnikai elmélet és a szervezet, mint közösségi konstrukció .....	177
10.5. Összefoglalás .....	181
10.6. Kérdések, feladatok .....	183
11. MENEDZSMENT FOGALOMTÁR .....	185
12. FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALMAK .....	216
13. MELLÉKLETEK .....	221
13.1. Ábrák jegyzéke .....	221
13.2. Táblázatok jegyzéke .....	222

## ELŐSZÓ

Manapság a vezetés-szervezés témakörével foglalkozó tantárgyak, kurzusok csaknem minden, a felsőoktatásban szereplő szakon szerves részét képezik a tantervnek. Nem mindegy azonban, hogy a vezetői munkára történő előzetes felkészítés hogyan, milyen módon megy végbe, s miként hasznosul a későbbiekben az átadott tudásanyag. Mindenesetre nélkülözhetetlen, hogy az egyetemi és főiskolai hallgatók legalább alapszinten tájékozottak legyenek a szervezetek, projektek, munkacsoportok vezetésével, szervezésével, koordinációjával és ellenőrzésével kapcsolatos elméleti és gyakorlati kérdésekről. Tanulmányaik befejeztével nagy valószínűséggel egyre többen vállalnak közülük vezetői szerepet különböző szervezetekben.

A tankönyv elkészítésének célja az volt, hogy a hazai és a nemzetközi szakirodalomban fellelhető, a teljesség igénye nélkül gyűjtött és strukturált irodalmakból egy olyan viszonylag rövid, kézzelfogható, vázlatos tudásanyagot állítsunk össze, amely a legfontosabb fogódzópontokat biztosítja a vezetési és szervezési ismeretek alapjaival ismerkedő hallgatók számára. Így nem törekedtünk arra, hogy az egyes témakörökbe sűrített mondanivalót tágabb szövegkörnyezetbe ágyazva, részletesen kibontsuk, hanem tisztán a lényegi momentumok kiemelésére fókuszáltunk.

Pécs - Kaposvár, 2007. márciusa

a Szerzők

## 1. BEVEZETÉS

A bevezetésben megkísérlem dióhéjban felvázolni a vezetéselméleti gondolkodás fontosabb, meghatározó állomásait és képviselőit döntően *Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós, Máriás Antal (szerk., 1991.)* és munkatársaik „*Vezetés-szervezés I.-II.*” -, valamint *Dobák Miklós „Szervezeti formák és vezetés” (2004)* címmel megjelent tankönyve alapján.

### 1.1. Történeti adalékok a vezetéselmélet fejlődésének tanulmányozásához

Tulajdonképpen már évezredek óta beszélhetünk szervezési és vezetési kérdésekről, szervezeti problémákról, megoldásmódokról. A korai történelmi kultúrák, népek, nemzetek, birodalmak döntéshozói egyaránt szembe kellett, hogy nézzenek a közösségek, társadalmak mindennapjainak szervezését, koordinálását, ellenőrzését, az ellátást, az igazgatást, a törvénykezést és a végrehajtást, valamint a hadakozást érintő alapvető szervezési kérdésekkel.

A későbbi évszázadokban – egyre szervezettebb keretek között - főleg az egyházi, a katonai és az udvari élet különböző területein váltak egyre fontosabbá a vezetési és szervezési ismeretek és megoldásmódok. A lineáris jellegű szervezeti típus kezdeményei pl. már a korai évszázadoktól megtalálhatók voltak az említett intézmények körében.

Üzleti, vállalkozási, vállalati keretek között a XIX. századtól nőtt meg a terület jelentősége. A gép-, ill. fegyvergyártás, a textilipar fejlődése, az említett iparágakban alkalmazott új technikai, műszaki megoldások az üzemekben folyó tevékenységek differenciált keretek között való szervezését igényelték. Az egyre összetettebb, bonyolultabb gyártási módszerek és az ezekhez társuló munkaszervezési módok célorientált, fegyelmezett vezetési-szervezési módszereket igényeltek.

A XIX. és XX. század fordulóján a szervezéssel és vezetéssel, irányítással foglalkozó különböző tanok rendszerezett keretek között történő kimunkálására került sor. Az ismeretalkotó folyamat képviselői között találjuk a vállalati tevékenységek racionalizálása, a munka-és időtanulmányok elveinek kialakítása, valamint a bérezési és ösztönzési rendszerek kidolgozása terén elismertséget szerzett *F. W. Taylort*. Követői – *J. Gillespie, E. Thompson, Gilberth* vagy *Gantt* - jelentős mértékben hozzájárultak a Taylor által kezdeményezett, tudományos keretek között megfogalmazott „menedzsment ismeretek” továbbfejlesztésében.

Ugyancsak jelentős szerepet játszott a modern vezetéstudomány útnak indításában a francia *H. Fayol*, aki a rendszerkonceptiót használta fel alapul vezetési-szervezési téziseinek megfogalmazásához.

A klasszikus iskola alakjai között vált ismertté a német *M. Weber* neve is, aki a szervezet-, ill. gazdaságsszociológia alapjait megteremtve járult hozzá az 1950-es évektől induló szervezetelméleti kutatások kiteljesedéséhez.

A két világháború közti időszakban az 1924 és 1932 között lefolytatott *hawthorne-i kísérletek* szolgáltak alapul a „*human relations*” irányzat elterjedéséhez. *Mayo*, *Roethlisberger* és *Dickson* munkássága nyomán egyre nagyobb jelentőséget szereztek a szervezetszociológiai-és szociológiai szempontok a modern menedzsment gondolkodást meghatározó tényezők között. A csoport-kutatások és a társadalmi rendszerelmélet kidolgozásának eredményei egyre inkább háttérbe szorították a taylori felfogást.

Az 1960-as évekig az amerikai menedzsment tanok uralták szinte kizárólagosan a fejlett országok vezetési-szervezési gyakorlatát. *E. Dale*, *P.F. Drucker*, *C. O'Donnel* és kortársaik munkássága nyomán kristályosodtak ki a szervezetek által alkalmazott „business orientált”, modern „management by...”vezetési elvek.

Az 1970-es évektől új keretek között kerültek megfogalmazásra az emberközpontú, magatartástudományi és rendszerszemléletű vezetési tézisek *Simon*, *March*, *Cyert*, *Herzberg* és *Mintzberg* nyomán.

Ugyancsak jelentős hatást gyakoroltak a terület fejlődésére a döntésközpontú megközelítések, az operációkutatás és a társult matematikai módszerek, valamint a számítógépek egyre kiterjedtebb alkalmazása.

Magyarországon az 1950-es évektől történtek kísérletek a vezetési és szervezési kérdések új keretek között történő megfogalmazására elsősorban *Erdei Ferenc* kezdeményezésére.

1964-ben jött létre az *MTA Szervezéstudományi Bizottsága*, amely méltó pozíciót és lehetőséget teremtett a menedzsment gondolkodás hazai fejlődésének. Az 1970-es évektől általánosan elfogadottá vált Magyarországon is a rendszerelmélet alkalmazása a vezetési és szervezési kérdésekben.

Az 1970-es évektől mind nagyobb szerepet játszott a kulturális tényezőkkel való számvetés, a társadalmi-történeti látásmód, ill. a szervezetek és környezetük kapcsolatát előtérbe helyező megközelítés, amelyek a menedzsment problémák szélesebb vetületek között való megfogalmazását, a szemléletmód további kibővülését eredményezték.

## 1.2. Összefoglalás

A korai évszázadoktól kezdve fokozatosan – egyre szervezettebb keretek között - főleg az egyházi, a katonai és az udvari élet különböző területein váltak egyre fontosabbá a vezetési és szervezési kérdéseket érintő ismeretek és megoldásmódok.

A XIX. századtól, főleg a gép-és fegyvergyártás, valamint a textilipar terén alkalmazott új technikai, műszaki megoldások és munkaszervezési módok fokozottan célorientált, fegyelmezett vezetési-szervezési hozzáállást igényeltek.

A XIX. és XX. század fordulóján *Taylor* és követői kísérletet tettek a szervezési és vezetési ismeretek tudományos keretek között történő megfogalmazására.

A két világháború közti időszakban a „*human relations*” irányzatot képviselő *Mayo*, *Roethlisberger* és *Dickson* munkássága nyomán egyre nagyobb jelentőséget szereztek a szervezetpszichológiai-és szociológiai szempontok a modern menedzsment gondolkodást meghatározó tényezők között.

Az 1960-as éveket meghatározó amerikai „*management by*” vezetési elvek után az 1970-es évektől új keretek között kerültek megfogalmazásra az emberközpontú, magatartástudományi és rendszerszemléletű vezetési tézisek *Simon*, *March*, *Cyert*, *Herzberg* és *Mintzberg* nyomán.

Az 1970-es évektől megnőtt a kulturális tényezők szerepe, valamint a társadalmi-történeti látásmód, ill. a szervezetek és környezetük kapcsolatát előtérbe helyező megközelítés jelentősége.

### 1.3. Kérdések, feladatok

#### 1.3.1. Válaszoljon röviden az alábbi kérdésekre!

a.) Melyik időszakban került sor a szervezéssel és vezetéssel, irányítással foglalkozó különböző tanok rendszerezett keretek között történő kimunkálására? Kik voltak az ismeretalkotó folyamat képviselői?



b.) Melyik vezetéselméleti irányzat keretei között került jelentősebb hangsúly a szervezetszociológiai-és szociológiai szempontokra a modern menedzsment gondolkodást meghatározó tényezők között?

c.) Az 1970-es évektől melyik elmélet vált általánosan elfogadottá Magyarországon is a vezetési és szervezési kérdések terén?

**1.3.2. Helyezze az alább felsorolt elméletalkotókat a táblázat megfelelő oszlopaiba!**

a.) Drucker, b.) Taylor, c.) Gillespie, d.) Cyert, e.) Thompson, f.) Mayo, g.) Gantt, h.) Fayol, i.) Weber, j.) Dickson, k.) Roethlisberger, l.) Simon, m.) Dale, n.) Mintzberg, o.) O'Donnel, p.) Herzberg, r.) March, s.) Gilberth.

„Klasszikus” vezetéselméleti iskola	„Human relations” irányzat	„Management by...”vezetési elvek	Emberköz- pontú, magatartás- tudományi és rendszer- szemléletű vezetési tézisek az 1970-es évektől



### ***1.3.3. Rendezze sorba számokkal jelölve történelmi idő szerint a következő történéseket!***

- Az összetettebbé, bonyolultabbá váló gyártási módszerek és munkaszervezési módok célorientált, fegyelmezett vezetési-szervezési metódust igényeltek.
- Megnőtt a kulturális tényezők, a társadalmi-történelmi látásmód, ill. a szervezetek és környezetük kapcsolatát előtérbe helyező megközelítésmód jelentősége.
- Simon, March, Cyert, Herzberg és Mintzberg nyomán új keretek között kerültek felvetésre az emberközpontú, a magatartástudományi és a rendszerszemléletű vezetési elvek.
- Taylor és követői kísérletet tettek a szervezési és vezetési ismeretek tudományos keretek között történő megfogalmazására.
- Elsősorban az egyházi, a katonai és az udvari intézményekben váltak fontossá a vezetési és szervezési ismeretek és megoldásmódok.
- M. Weber a szervezet-, ill. gazdaságpszichológia alapjait megteremtve járult hozzá a szervezetelméleti kutatások kiteljesedéséhez.
- Általánosan elfogadottá vált Magyarországon is a rendszerelmélet alkalmazása a vezetési és szervezési kérdésekben.
- Egyre nagyobb jelentőségre tettek szert a szervezetpszichológiai-és szociológiai szempontok a modern menedzsment gondolkodást meghatározó tényezők között.

## 2. SZERVEZETELMÉLETEK

A második fejezetben *Bakacsi Gyula*, *Balaton Károly*, *Dobák Miklós*, *Máriás Antal* és munkatársaik „*Vezetés-szervezés I.-II.*” címmel megjelent tankönyve, valamint *Barakonyi Károly* és *Peter Lorange* 1993-as, „*Stratégiai management*” című közös munkája nyomán röviden és vázlatosan bemutatásra kerülnek az alapvető szervezetelméletek. A klasszikus elmélet keretein belül említést teszek *Max Weber* bürokratikus alapmodelljéről, *Taylor* tudományos vezetési alapokon álló-, valamint *Fayol* vállalati szintű koncepciójáról. A klasszikus iskolát illető kritikai észrevételek után *Mayo* „emberközpontú” szervezetelméleti tana kerül a fókuszba, majd a szervezeti magatartástudományi megközelítés rövid felvezetésére kerül sor. A munkavállalók bevonásán, részvételén nyugvó szervezeti koncepció lényegi sajátosságainak kiemelése mellett foglalkozunk a döntéshozatalon alapuló elméleti megfontolásokkal. A strukturalista elméletekhez tartozó rendszer koncepció és a Kontingencia-elmélet lényegi vonásainak bemutatásával zárjuk a sort.

### 2.1. A klasszikus elmélet

#### 2.1.1. *Weber bürokratikus modellje*

*Max Weber* a német klasszikus iskola követőjeként, valamint a szociológia tudományának meghatározó alakjaként vált ismertté.

Gazdaság-ill. szervezetszociológiai alapvetéseivel Weber jelentős mértékben hozzájárult a vezetési és szervezési ismeretek bővüléséhez.

Bürokratikus szervezeti modellje szabályozott hierarchián alapul. Ennek a modellnek a főbb sajátosságait a következők jelentik.

- Központi szervező elve a funkciók szerinti munkamegosztás.
- A feladatokat, jogokat és köteleességeket illetően világos szabályok adnak útmutatást a beosztottak és a vezetők felé.
- A szabályok a követendő eljárások és módszerek leírását tartalmazzák.
- Az előmenetel alapja a hierarchikus modellben a minőségi munka, a szakmai felelősség vállalása.

Weber szerint a bürokratikus szervezet teremt megfelelő feltételeket a racionális alkotó tevékenységekhez, a bürokrácia pedig elsősorban letéteményese a fegyelmezettségen és megbízhatóságon alapuló, stabilitást biztosító formációknak, amilyen az államszervezet is kell, hogy legyen. Weber ugyancsak a bürokráciában látta a gazdaságos és hatékony problémamegoldás, valamint a különböző ügyek intézésének a kulcsát is.

Elméleti okfejtéseiben megalkotta a racionális szervezet ideáltípusát.

A Weber által racionálisnak tekintett szervezeti ideáltípus főbb ismérvei az alábbiak:

- munkamegosztás,
- szabályozottság,
- hierarchia,
- aktaszerűség (írásbeliség),
- szakmai hozzáértés (hivatástudat),
- személytelenség,
- tárgyilagosság.

### ***2.1.2. Taylor tudományos vezetési modellje***

*Taylor* a vezetést, mint komplex tevékenységrendszer tudományos alapokra helyező törekvése a következő főbb momentumokat foglalta magában.

- Az egyéni munka elemeinek tudományos megalapozását;
- Az egyes dolgozók tudományos alapon történő kiválasztását, valamint képzését, továbbképzését.
- Taylor továbbá fontosnak tartotta a felelősség helyes megosztását a munkás és a vezető között.

Taylor igyekezett az üzemi munkaszervezést és irányítást tudományos alapokra helyezni.

Főbb törekvései közé tartozott a fentiekén túl a fizikai és szellemi munka szétválasztásának kísérlete, a teljesítményalapú bérezés és ösztönzés rendszereinek kidolgozása, az eszközök és az alkalmazott módszerek, technológiák egységsítése, szabványosítása is.

### **2.1.3. Fayol vezetési koncepciója**

*Fayol* vezetési-szervezési elvei ugyancsak a munkamegosztáson alapuló magas fokú specializációból indultak ki. Továbbfejlesztve Taylor koncepcióját, Fayol elméletében a főbb elméleti megfontolások és jellegzetességek a következők.

- Fayol vállalati szintre terjesztette ki Taylor üzemi feltételek között megvalósuló elveit, s ezeket igyekezett mindenfajta szervezetre általánosítani;
- Koncepciójában az azonos célra irányuló tevékenységek egy vezető alá tartoznak;
- Az egyes vezetőknel a hatáskör és a felelősség adagolása egyensúlyban van.

Fayol egyetértett Tylorral bizonyos területek esetében funkcionális (specialista) vezetők alkalmazásában, azonban nem fogadta el az egyszemélyi vezetés elvének Taylor által történő tagadását.

Az egyszemélyi vezetés elvének lényege pedig a következő lényegi momentumokban ragadható meg Fayol szerint: egy meghatározott cselekvésre, feladatra vonatkozóan a beosztott csak egy vezetőtől kaphat utasítást.

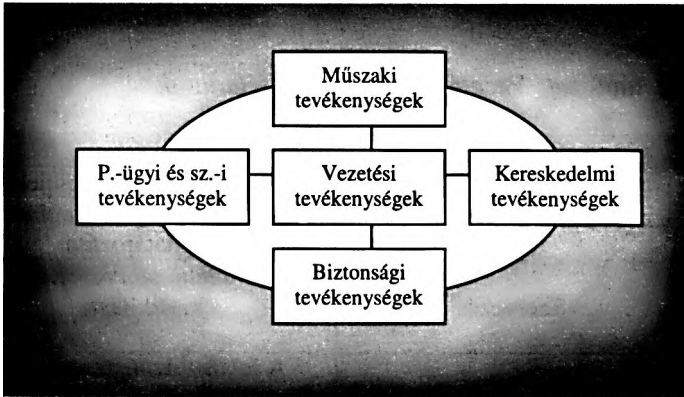
Fayol részletesen foglalkozott a vállalaton belüli munkamegosztás háttérében rejlő szervezési kérdésekkel is.

Fayol a következő tevékenységeket különítette el, amelyek szerinte minden vállalat keretei között megtalálhatók (1. sz. ábra):

- műszaki tevékenységek (pl. termelés, megmunkálás, feldolgozás);
- kereskedelmi tevékenységek (pl. beszerzés, értékesítés);
- pénzügyi és számviteli tevékenységek;
- biztonsági tevékenységek (amelyek javak és személyek védelmére irányulnak);
- vezetési tevékenységek (ezek Fayolnál világosan elkülönülnek a többi, előzőleg említett főbb tevékenységektől).

Az említett tevékenységek egymástól elkülöníthető tevékenységcsoportokat alkotnak, amelyek meghatározott munkaköröket, azon belül pedig differenciált feladatokat foglalnak magukban.

**1. sz. ábra: Alapvető vállalati tevékenységek Fayolnál**



**Forrás: saját ábra**

Fayol szerint a vezetés az előbb felsorolt tevékenységekre irányuló, komplex szisztémát takar, amit az alábbi főbb funkciókkal jellemezhetünk:

- tervezés,
- szervezés,
- irányítás,
- koordinálás és egyben
- ellenőrzés is.

Az összetett tevékenységrendszer részleteiben a következő feladatok végzésében teljesedik ki (1. sz. táblázat):

*1. sz. táblázat: Vezetési funkciók és feladatok*

<b>Vezetési funkciók</b>	<b>Vezetési feladatok</b>
(1) Tervezés	A jövő kutatása és a cselekvés részletes programtervének meghatározása.
(2) Szervezés	A vállalat szervezetének kialakítása.
(3) Közvetlen irányítás	A feladatok végrehajtása rendelkezésekkel, utasításokkal.
(4) Koordinálás	A munkák és a kivitelezésükre irányuló erőfeszítések összefogása és összehangolása.
(5) Ellenőrzés	A kiadott szabályok és utasítások betartásának felügyelete.

*Forrás: Bakacsi, Balaton, Dobák, Máriás és munkatársaik, 1991. nyomán*

Fayol szerint a sikeres vállalati működés titka az, hogy a vezetőnek képesnek kell lennie egyszerűen alkalmazható vezetési elveket meghatározni és a gyakorlatban alkalmazni.



A Fayol által kidolgozott 14 vezetési elv a következő:

- munkamegosztás,
- tekintély-felelősség,
- fegyelem,
- az egyszemélyi vezetés,
- az irányítás egysége,
- a részérdek alárendelése az általános érdeknek,
- a dolgozók bérezése,
- a centralizáció,
- a hierarchia,
- a rend,
- a méltányosság,
- a munkaerő-állomány stabilitása,
- a kezdeményezés és
- a dolgozók egysége.

Fayol alapján azt a tanulságot vonhatjuk le, hogy a vezetőnek szituációról szituációra haladva értékelnie és mérlegelnie szükséges, hogy az adott elveket milyen mértékben és hogyan próbálja érvényesíteni munkája során. A fő a határozottság és a következetesség, valamint a döntési felelősség vállalása, amelyek révén kialakul a vezető személyes meggyőződését, tapasztalatszerűségét reprezentáló egyéni vezetői stílus.

## 2.2. A klasszikus iskola kritikája

A klasszikus iskola állításaival szemben számos kritika fogalmazódott meg, amelyek általánosságban a következő lényegi vonásokat emelik ki.

A klasszikus iskola az öt ért kritikai megfogalmazások szerint

- nem fordít kellő figyelmet a környezetre;
- nem számol, vagy nem valós súlyának megfelelően kalkulál az emberi tényező szerepével;
- nem veszi figyelembe az emberi, a szociális szempontokat, mivel a munkásokat mechanikus szemléletmód által vezérelt kezelés-, megítélés-és ösztönzésmód révén tartja számon;
- kizárólagosan vezetői szerepként deklarálja a szervezeti és működési problémákon történő gondolkodást és döntéshozatalt, a munkásoknak csak végrehajtó szerepet szán;
- jelentős teljesítmény-visszatartáshoz vezethet továbbá a klasszikus iskola elveinek gyakorlatban való követése, amelynek hátterében a bürokratikus szabályozás révén kialakuló feszültségek állnak.

A klasszikus iskolát ért kritikai hozzáállás új szempontok, elvek meghonosodását jelentette a vezetés gyakorlatában. A következőkben ezekből mutatunk be néhányat a teljesség igénye nélkül.

### 2.3. Az emberi kapcsolatokat előtérbe helyező (human relations) szervezetelmélet

Az emberi kapcsolatokat középpontba állító vezetési irányzat kialakulása egy tudományos kísérlethez kapcsolódik, amelyet egy amerikai nagyvállalat hawthorne-i üzemében végeztek 1927 és 1932 között. A kísérlet megállapításai szerint a fiziológiai tényezők mellett a pszichológiai faktorok egyaránt befolyással bírnak a vállalati /üzemi eredmények alakulására.

A kísérletekbe bekapcsolódtak a Harvard Business School munkatársai is: *E. Mayo*, *F. Roethlisberger* és *T. N. Whitehead* is, akik azt a következtetést vonták le az öt éven át tartó kísérletsorozat eredményeiből, hogy a növekvő teljesítmény nem a munkakörülmények megváltozására, hanem a társas kapcsolatokban, a motivációban és a felügyelet módjában történt változásokra vezethető vissza.

A „*human relations*” koncepció lényegi vonásait az alábbiak szerint foglalhatjuk össze.

- Középpontjában az egyén és annak munkavégző képessége áll;
- Az emberi kapcsolatokra épít;
- Jelentős szerepet tulajdonít az egyén motivációjának, szükségleteinek, értékrendjének, a kommunikáció jellegének és minőségének, az informális csoportok viselkedésének;
- Célja az egyén fokozottabb részvétele a folyamatok alakításában, ennek háttérében törekszik az egyéni és a szervezeti célok összhangjának megteremtésére;

- Egyaránt számba veszi a fiziológiai, az ergonómiai, a pszichológiai, a csoportlélektani, valamint a szociológiai szabályszerűségeket.

Mayo foglalkozott a dolgozók teljesítményét befolyásoló tényezőkkel. Megállapításai szerint a munkások egyéni és csoportteljesítménye, a termelékenység szintje függ a dolgozók szellemi és érzelmi kondíciójától, de teljesítéseik az erkölcsi-etikai normákkal ugyancsak összefüggésbe hozhatók.

Az emberi kapcsolatokat központba helyező irányzat legtisztább formáját az ún. participatív vezetési modellt megvalósító szervezetek adják. Az eredeti klasszikus elmélet tekintélyelvű, hierarchikus szervezeti modellje és a participatív vezetési modell között átmeneti formaként megkülönböztethetjük a „jóakarátú tekintélyelvű” és a „konzultatív” elven működő szervezeteket.

#### **2.4. A szervezeti magatartástudomány kialakulása**

A főként a nagyvállalatok körében elterjedt és professzionalizálódott személyzeti menedzsment tevékenységek révén vetődött fel az igény már a XX. század elejétől, hogy a szervezetekkel és a szervezetekben dolgozó emberekkel pszichológiai, magatartástudományi szempontból is foglalkozni kell.

Az 1930-as és 40-es években kézzelfogható, a szervezetek keretei között is alkalmazható eredmények születtek az emberi viselkedésmódok megértése, a csoportdinamika és az interperszonális kapcsolatok terén.

A II. világháborút követően pedig már konkrét keretek között határozódott meg egy új szervezeti tudományág, amit szervezeti magatartástudományként ismerhetünk meg (Organizational Behaviour – OB).

Az új diszciplína célja az egyéni-, a csoportos-és a szervezeti magatartás vizsgálata, leírása és értelmezése a szervezeti lét feltérképezése és a szervezeti működés hatékonyságának javítása érdekében. Az irányzat jelentős képviselői között tartjuk számon *K. Lewint, C. Barnard* és *H. Simont*.

A human relations irányzathból kifejlődő vezetéstudományi teória eredményeivel a csoportjelenségeket taglaló fejezetünkben még részletesen foglalkozunk.

## **2.5. A munkavállalói részvételen (participáción) alapuló szervezet főbb ismérvei**

A dolgozók döntési folyamatokba történő bevonását alkalmazó vezetési modell legfőbb jellegzetességeit az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- A vezetés alapja a kölcsönös bizalom, amely meggyőzősen, a problémák folyamatos és nyílt megvitatásán alapul a vezetők és a beosztottak között.

- Ez a megközelítés a beosztottak bevonása révén további motivációt igyekszik kialakítani a dolgozóknak, amely a szervezeti célok elérése irányába ható attitűdök kialakítását eredményezheti.
- Ugyancsak a célok között szerepel a minél teljesebb és torzításmentes kommunikáció kialakítása a szervezeten belül. Ebben a visszacsatolásoknak rendkívül fontos szerepük van.
- Ez a döntési gyakorlat tág teret hagy a szervezeti konfliktusok feloldására irányuló egyeztetéseknek, a nézetek ütköztetésének és integrálásának.
- A döntési folyamat decentralizálására, csoportos jellegű tevékenységgé való átformálására törekszik.
- Szélesebb lehetőséget biztosít az egyéni módszerek alkalmazásának, ti. elfogadja azt a tényt, hogy a legjobb módszer kiválasztása és alkalmazásának hatékonysága egyéni, személyes adottságoktól is függ.
- Épít a csoportok bevonásán és aktivizálásán keresztül történő célmegvalósításra.

A participáció jelentőségét növeli, hogy a felsoroltak mellett teret enged az egyéni és csoportos önellenőrzésnek, önszabályozásnak, a problémák helyi kezelésének és megoldásának. Mindezek háttérben az a megfontolás áll, amely szerint a felelősségérzet és az önállóság fokozza az egyéni és csoportos teljesítőképességet, a hatékonyságot és a motivációt.

## 2.6. A döntéshozatalon alapuló elmélet

A *March, Cyert és Simon* nevével fémjelzett döntéseméleti megközelítésben új dimenziót kapnak a folyamatok kialakítására, a kommunikáció, a képzés, a belső légkör, a hatáskör és a felelősség szabályozására, a megelégedettség, az azonosulás megteremtésére irányuló törekvések. Az említettek munkássága révén került a szervezetalakítás szempontjai közé a döntéseméleti aspektus.

Az elmélet a szervezeti döntéseket a korlátozott racionalitással bíró szereplők döntési magatartásából, valamint a szervezeti feltételekből vezeti le. Vizsgálódásainak középpontjában az egyéni döntéshozatal mikéntje, valamint a szervezetek által az egyéni döntéshozatal befolyásolásának módjai állnak.

*Barnard* arra a kérdésre kereste a választ, hogy hogyan lehet megteremteni a szervezeten belül az ún. „szervezeti személyiséget”? Azaz hogyan tudja a vezető úgy ösztönözni a dolgozókat, hogy az egyéni és a szervezeti célok konzisztenciája alakulhasson ki.

Ez alapvetően kétféle megoldást jelenthet az alkalmazott vezetői hozzáállás szempontjából: vagy kényszerítő eszközökkel ösztökélik a beosztottakat a célok megvalósítására vagy pedig olyan szervezeti légkör kialakítására törekednek a döntéshozók, amelyben a dolgozók önmaguktól is célkövető magatartást vesznek fel, magukénak érezve az előttük álló feladatokat.

Az új „*döntéshozatali*” dimenzió lényegi vonásai a következők:

- Kreatív, támogató környezetet biztosít a szervezet jövőbeli sorsát befolyásoló döntések kialakítása érdekében.
- A szervezet egységei és az egyének, mint döntéshozók jelennek meg.
- A döntések középpontba való kerülésével nagyobb hangsúlyt kap:
  - ✓ a döntéshozatali folyamat,
  - ✓ az ezt körülvevő kommunikációs háló,
  - ✓ az információfeldolgozási folyamat,
  - ✓ a konfliktusmentes légkör kialakítása, valamint
  - ✓ a koordináció.

A döntésméleti megközelítés olyan stratégiák kiválasztására és tudatos alkalmazására törekszik, amelyek elkerülik vagy csökkentik a környezeti bizonytalanságot.

A koncepció a problémák megoldására a modellezés módszerét alkalmazza, további jelentős vonásaként jegyezhetjük meg, hogy tudatosan épít a szervezet öntanuló képességére.



## 2.7. Strukturalista elméletek

### 2.7.1. A rendszerelmélet

Rendszeren általában olyan egészet értünk, amely egymással és az egészszel kölcsönhatásban álló részekből épül fel. A *Bertalanffy* és *Boulding* által a rendszerek működésével kapcsolatban kifejtett nézetek összekapcsolódtak a kibernetika és az operációkutatás terén elért új eredményekkel.

A vezetéstudomány nagy hangsúlyt helyez a kommunikációs rendszerekre és a szervezeti struktúrákra, a homeosztázis és a növekedés elveire Boulding szerint.

A rendszerelmélet alkalmazásának számos változata alakult ki, amelyek között alapvetők az alábbi fogalmakkal jellemezhető tevékenységrendszerek:

- *Rendszertechnikán* (systems engineering) valamely összetett, bonyolult rendszer tervezését és kialakítását értjük.
- A *rendszer-szervezés* pedig azt a folyamatot takarja, amelynek célja azon eljárások és struktúra kimunkálása, amelyek a rendszertechnikai tevékenységek tervezésére, irányítására és ellenőrzésére szolgálnak.

### **2.7.2. Kontingencia-elmélet**

Az 1960-as években elterjedt elmélet a külső környezeti hatásokat állítja a középpontba.

A kontingencia kifejezést „feltételes kapcsolat”-nak fordítva használhatjuk, utalva ezzel az irányzat azon törekvésére, hogy a feltételekből (a szituációból) igyekszik levezetni a megfelelő megoldást.

A koncepció felfogása szerint a legjobban megtervezett, tudatosan felépített szervezet is csak esetleges lehet a környező feltételekkel szemben.

A feltételezés háttérében a következő sajátosságok fedezhetők fel.

- Az elmélet a külső független változókra vezeti vissza a vállalat teljesítményének alakulását.
- Az említett külső feltételrendszer részéről elsősorban az alkalmazott technikai módszereket emeli ki, mint amelyeken keresztül leginkább érvényesül a környezet befolyása: a környezet határozza meg az eladható (és ezt megelőzően gyártandó) mennyiséget, ez pedig determinálja az alkalmazásra kerülő technológiát.
- A műszaki-technikai tényezőket a koncepció az eredményességet biztosító szervezeti struktúrát meghatározó faktorokként emlegeti.
- A vállalati feltételek között alkalmazott technikai módszerek különböző gyártási rendszerekben öltenek testet.

A kontingencia-elmélet szerint tehát elsősorban a környezeti változóktól függ, hogy melyik vállalati szervezet hogyan állja meg a helyét. Ennek alapján pl. a bürokratikus szervezetek állandó vagy lassan változó környezetben képesek jobb eredményt felmutatni megjelenített sajátosságaik alapján, mint más, eltérő típusú szervezetek.

A szervezeti belső környezetre helyezve a hangsúlyt, az elmélet a munkaerőt megtestesítő emberi tényezőre fókuszál, s azt állítja, hogy a személyzeti/ emberi erőforrásokra elsődlegesen építő szervezetek sikeresebbek mutatkoznak a többihez képest.

## 2.8. Összefoglalás

A klasszikus irányzaton belül *Max Weber* bürokratikus szervezeti modellje szabályozott hierarchián alapul, amelynek központi szervező elve a funkciók szerinti munkamegosztás.

*Taylor* – szintén a klasszikus irányzathoz tartozó - vezetési modellje az egyéni munka elemeinek, valamint az egyes dolgozók kiválasztásának, képzésének, továbbképzésének tudományos alapokra való helyezésén alapul.

A *Mayo* nevével fémjelzett „*human relations*” koncepció középpontjában az egyén és munkavégző képessége áll. Az elmélet az emberi kapcsolatokra épít, amelyhez tartozóan jelentős szerepet tulajdonít az egyén motivációjának, szükségleteinek, értékrendjének, a kommunikáció jellegének és minőségének, az informális csoportok viselkedésének.

A *szervezeti magatartástudományi diszciplína* célja az egyéni-, a csoportos-és a szervezeti magatartás vizsgálata, leírása és értelmezése a szervezeti lét feltérképezése és a szervezeti működés hatékonyságának javítása érdekében.

Az emberi kapcsolatokra irányuló irányzat legtisztább formáját az ún. *participatív vezetési modellt* megvalósító szervezetek adják. Ezek esetében a vezetés alapja a kölcsönös bizalom, amely meggyőzésen alapul a vezetők és a beosztottak között. Ez a megközelítés a beosztottak bevonásán keresztül olyan motivációt igyekszik kialakítani a dolgozóknak, amely a szervezeti célok elérése irányába hat.

A *March, Cyert és Simon* által jegyzett döntéshelyzeti megközelítésben a szervezet egységei és az egyének, mint döntéshozók jelennek meg. A szervezet jövőbeli sorsát befolyásoló döntések kialakítása érdekében kreatív, támogató környezet biztosítására van szükség, ennek megteremtésében jelentős szerepet játszik a konfliktusmentes légkör kialakítása, valamint a koordináció biztosítása.

A rendszerelmélet alkalmazásának számos változata alakult ki a vezetéstudományon belül. *Rendszertechnikán* (systems engineering) valamely összetett, bonyolult rendszer tervezését és kialakítását értjük.

A *rendszertervezés* pedig azt a folyamatot takarja, amelynek célja azon eljárások és struktúra kimunkálása, amelyek a rendszertechnikai tevékenységek tervezésére, irányítására és ellenőrzésére szolgálnak.

A *kontingencia-elmélet* szerint a környezeti feltételektől függ, hogy melyik vállalati szervezet hogyan állja meg a helyét.

## 2.9. Kérdések, feladatok

**2.9.1. Egészítse ki a mondatokat az alább felsorolt lehetőségek kiválasztásával!**

1.) A döntéseméleti koncepció a problémák megoldására a .....módszerét alkalmazza.

- a.) képzés, továbbképzés
- b.) modellezés
- c.) dolgozók döntési folyamatokba való bevonásának

2.) A „human relations” koncepció egyaránt számba veszi a .....

- a.) külső környezeti tényezőket
- b.) fiziológiai, az ergonómiai, a pszichológiai, a csoportlélektani, valamint a szociológiai szabályszerűségeket
- c.) a szervezet felépítéséből adódó tényezőket.

3.) A klasszikus iskola nem számol, vagy nem valós súlyának megfelelően kalkulál .....

- a.) a környezeti hatótényezőkkel
- b.) az emberi tényező szerepével
- c.) a technikai sajátosságokkal.

**2.9.2. Állapítsa meg az alábbi kijelentések igaz (i) vagy hamis (h) voltát és jelölje azt a megfelelő négyzetben!**

a.) A döntéelméleti koncepció tudatosan épít a szervezet öntanuló képességére. i  h

b.) A participatív vezetést támogató szervezet sajátosságai között említhető, hogy igyekszik a döntési folyamatot centralizálni. i  h

c.) Az emberi kapcsolatokra irányuló irányzat legtisztább formáját a hierarchikus bürokratikus vezetési modellt megvalósító szervezetek adják. i  h

d.) Taylor szerint a munkások egyéni és csoportteljesítménye, a termelékenység szintje függ a dolgozók szellemi és érzelmi kondíciójától. i  h

e.) A kontingencia-elmélet szerint a bürokratikus szervezetek állandó vagy lassan változó környezetben képesek jobb eredményt felmutatni, mint más, eltérő típusú szervezetek. i  h

**2.9.2. Helyezze el az alábbi kijelentéseket a táblázat megfelelő oszlopába!**

a.) Az elmélet a külső környezeti hatásokat állítja a középpontba.

b.) Központi szervező elve a funkciók szerinti munkamegosztás.

c.) Olyan stratégiák kiválasztására és tudatos alkalmazására törekszik, amelyek révén elkerülhető vagy csökkenthető a környezeti bizonytalanság.

d.) Kreatív, támogató környezetet biztosít a szervezet jövőbeli sorsát befolyásoló döntések kialakítása érdekében.

e.) Ez a döntési gyakorlat tág teret nyit a konfliktusok feloldására irányuló egyeztetésnek, a nézetek ütköztetésének és integrálásának

f.) Egyaránt számba veszi a fiziológiai, az ergonómiai, a pszichológiai, a csoportlélektani, valamint a szociológiai szabályszerűségeket.

<b>Weber bürokratikus modellje</b>	<b>Taylor tudományos vezetési koncepciója</b>	<b>Mayo Human relations koncepciója</b>	<b>Participatív vezetési modell</b>	<b>Döntéelméleti megközelítés</b>	<b>Kontingenciaelmélet</b>

### 3. SZERVEZETI ALAPTÍPUSOK

A harmadik fejezetben az előzőekben már említett szerzők útmutatásait továbbra is követve a főbb szervezeti alaptípusok – a lineáris, a funkcionális, a divizionális és a mátrix szervezet – meghatározó sajátosságait mutatom be. Ugyancsak utalást teszek a klasszikus formák ötvözeteként, a gyakorlatban elterjedt hibrid jellegű szervezetet és a jövő vállalati szervezeti felépítését megjelenítő momentumokra.

#### 3.1. Szervezeti formák és jellegzetességeik

- A munkamegosztás és annak szabályozása;
- A hatásköri megosztás;
- A koordinációs szabályozottság;
- A szervezeti séma (konfiguráció).

A szervezeteken belüli munkamegosztás egyben a szervezetek tagolásának az alapja is. Meghatározott munkamegosztási elvek szerint különülnek el az egyes szervezeti egységek. Az elsődleges munkamegosztást három elv szerint lehet szabályozni: funkció, tárgy (elsősorban termék vagy termékcsoport), ill. régió szerint.



Azon szervezeteket, amelyek esetében adott elv (funkció, tárgy vagy régió) által történik az elsődleges munkamegosztás, egydimenziós szervezeteknek nevezzük.

*Egydimenziós szervezet* pl. a funkcionális szervezet, ahol a munkamegosztás funkció szerint alakul.

*Két vagy többdimenziós szervezetek* esetében az említett munkamegosztási elveket egymással párhuzamosan alkalmazzák. Példaként említhető a mátrix szervezet, ahol a funkcionális és a tárgyi elvű munkamegosztást egyszerre alakítják ki.

*Egyvonalas szervezeteknek* hívjuk azokat a formációkat, amelyeknél az alárendelt szervezeti egységek vagy személyek csak egy meghatározott felsőbb pozíciót betöltő (felettes) egységtől vagy személytől kaphatnak utasítást.

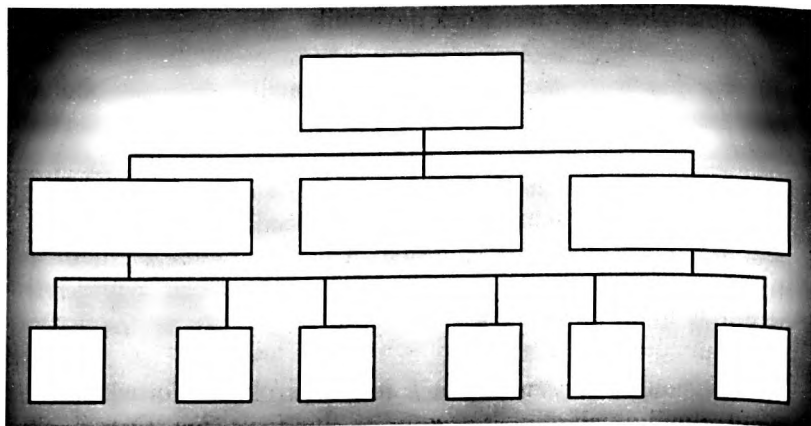
*A többvonalas szervezetek* esetében az alárendelt egységek vagy személyek két vagy akár több szervezeti egység vagy személy részéről származó utasításokat egyaránt kaphatnak.

### 3.2. A lineáris szervezet

EGYV.

A *lineáris szervezet* tipikus példája az egyvonalas jellegű szervezetnek. Ezen belül a beosztottak egy, ugyanazon felettestől kapott utasítások szerint járhatnak el. Az utasítások és a feladatok teljesítéséről vagy pl. a problémákról szóló visszajelzések ugyanazon szolgálati úton keresztül áramlanak. (2. sz. ábra)

## 2. sz. ábra: A lineáris szervezet



*Forrás: Bakcsi, Balaton, Dobák, Máriás, 1991. nyomán*

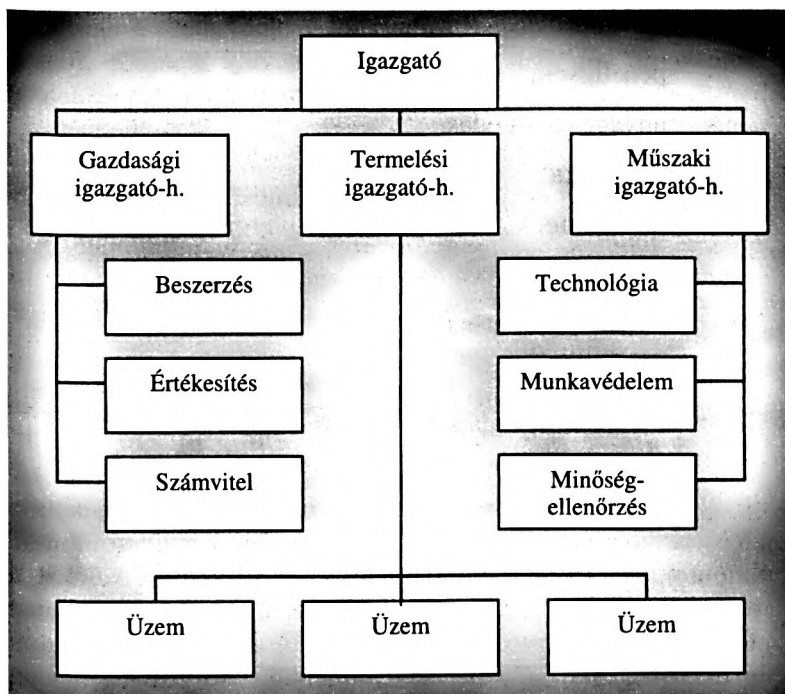
A lineáris forma előnye az, hogy viszonylag könnyen, egyszerűen és gyorsan áttekinthető. A szervezet átvilágítása során a felesleges tevékenységek, funkciók könnyedén kiválaszthatók, ami az esetleges szervezet-átalakítás, szervezetfejlesztés szempontjából jelentős könnyebbséget eredményez. A felesleges funkciók megszüntetése, átalakítása általában költségmegtakarításhoz vezet.

A lineáris szervezeti forma hátránya abban fogható meg, hogy ez a szerveződési forma általában nem bizonyul elég rugalmasnak. Mint hierarchikus jellegű formáció ti. azzal a negatívnak mondható sajátossággal bír, hogy a szervezeti kommunikáció áramlását biztosító „szolgálati út” csak hosszadalmas és körülményes visszajelzési módnak teremt lehetőséget.

### 3.3. A funkcionális szervezet

A vállalati működés egyik legegyszerűbb sémája a *funkcionális szervezet*. (3. sz. ábra).

3. sz. ábra: A funkcionális szervezet



*Forrás: Bakacsi, Balaton, Dobák, Máriás, 1991. nyomán*

Ez a szerveződés a vállalatot olyan rendszerként fogja fel, amely inputok bizonyos halmazát (anyagok, pénz, információ, termékek, szolgáltatások, pénz stb.) különböző funkciók keretében csoportosítja és alakítja át (transzformálja) meghatározott outputokká (termékek, szolgáltatások, információ, pénz) valamilyen konkrét cél elérése érdekében.

A szokásos vállalati funkciók a következők lehetnek:

- tervezés,
- pénzügyek,
- anyaggazdálkodás,
- logisztika,
- marketing,
- termelésirányítás,
- kutatás-fejlesztés (K+F),
- kontrolling,
- munkaerő-gazdálkodás stb.

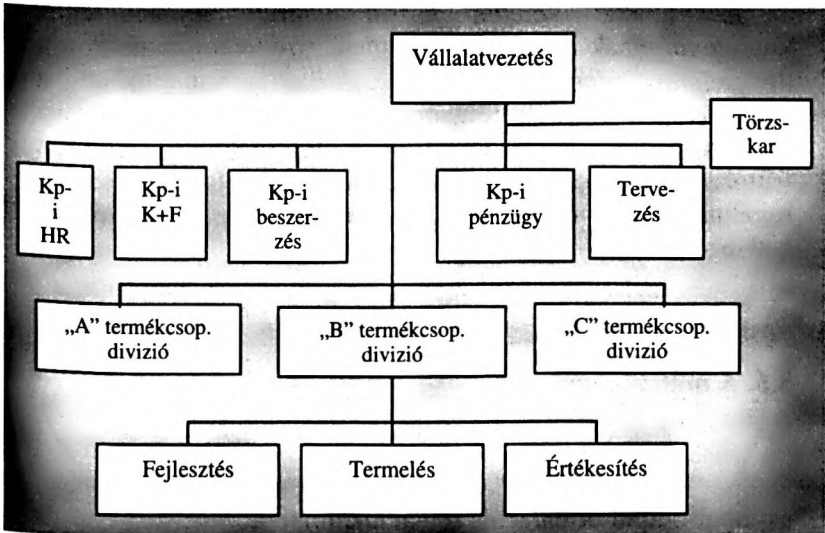
Ezek a funkciók azon tevékenységi területeket jelentik, amelyek közreműködnek a vállalatban belül az említett inputok outputokká történő átalakításában. Az említett funkciókat a vezetés hangolja össze, integrálja közös rendszerbe, amelyben meghatározott szervezeti keretek között, adott egységek, adott tevékenységeket látnak el, amelyek folyamat-jelleggel kapcsolódnak egymáshoz.

### 3.4. A divizionális szervezet

A *divizionális szervezet* esetében az elrendezés az outputok szerint megy végbe: ez leggyakrabban az egyes szervezeti elemek termékek szerinti elhatárolódását jelenti. (4. sz. ábra).

A termékek alapján való strukturálódáson kívül megkülönböztethetünk: fogyasztói csoportok, fontosabb piacok, földrajzi körzetek alapján vagy stratégiai programok, projektek stb. szerinti strukturálódást.

4. sz. ábra: A divizionális szervezet



*Forrás: Bakacsi, Balaton, Dobák, Máriás, 1991. nyomán*

Az egyes szervezettípusok különböző mértékben és szempontból elégítik ki a stratégiai vezetés érdekeit.

Az eltérő szervezettípusok stratégiai vezetési elveknek és módszereknek való megfelelése szempontjából azt mondhatjuk, hogy a divizionális szervezet a funkcionálishoz képest jobban megfelel a stratégiai menedzsment sajátosságainak a következő momentumok miatt:

- egyfelől a divízió vezetője fogékonyabb a stratégiai változások elfogadása és lebonyolítása iránt,
- másrészt felfogásában a környezethez való alkalmazkodás, az adaptáció központi helyet foglal el.

A vállalati keretek között végzett tevékenységek komplexitásának növekedése meghatározó szerepet játszott a divizionális szervezetek kialakulásában. Napjainkban a környezeti változások felgyorsulása is ebbe az átalakulási irányba mutat: a dinamikusan változó külső környezet változásaiból fakadó kihívásokra a decentralizált szervezet rugalmasabban képes választ adni, azaz reakcióideje kedvezőbb.

### **3.5. A mátrix-szervezet**

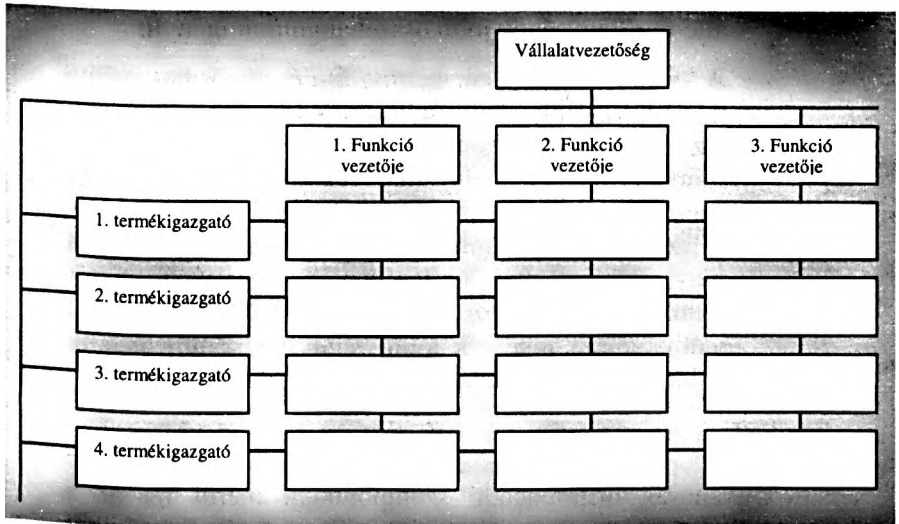
*A mátrix szervezeti forma* legegyszerűbb formájában az input-output orientációs sémát alkalmazza.

Itt minden egység, és minden szakember felett két főnök áll (5. sz. ábra):

- az egyik az input oldalt képviselő funkcionális vezető, míg
- a másik az output oldal szerint szakosodott vezető.

A funkcionális vezetők a költségközpontok szemléletét képviselik, míg az outputokat ellenőrző vezetők a nyereségcentrumok érdekeit tartják szem előtt.

**5. sz. ábra: A mátrix-szervezet**



*Forrás: Barakonyi –Lorange, 1993. nyomán*

Minden vállalati tevékenységhez speciális költségek tartoznak (pl. szállítási vagy fuvarozási költségek merülnek fel az áruszállítás során), amelyeket figyelembe kell venni a költséggazdálkodás folyamatában. A költségek különböző szempontok szerint csoportosíthatók.

Nyereségtermelő tevékenységről akkor beszélünk, amikor a ráfordítások értékét meghaladó többlet elérésének célja vezérli a döntéshozókat.

A mátrixszervezet létrehozásának indokai között szerepelnek az alábbi érvek.

- A vállalati tevékenység nem vizsgálható pusztán vertikális összefüggéseiben: a bevezetésre kerülő új nézőpontok (pl. egy újabb termékcsoport vagy feladat stb.) közben tartása egymással szoros kapcsolatban álló tevékenységek jobb összehangolását igényli;
- A kritikus erőforrások megosztása és közös használata miatt a vezetők között kölcsönös függőség alakul ki. Az eredetileg egyszerre két központból történő irányítás bizonyos idő elteltével visszarendeződik az „egy főnök” rendszerbe. Ennek háttérében az áll, hogy a szervezetben a működés során zavar keletkezik a tényleges hatáskör kérdésében. Az egy időben két különböző oldalról érkező utasítások vitákat válthatnak ki, amelyek során végül megkérdőjeleződik valamelyik centrum hatásköri illetékessége.

Ugyancsak differenciáló szempontként merül fel az a speciális igény, amely szerint a mátrixszervezet bevezetésénél különös gondot kell fordítani az emberi tényezőre.



Az ember sajátosságos szervezeti erőforrás, alkalmazásának hatékonysága nagyban befolyásolja a szervezet sikerességét, eredményességét. Az egyes erőforrások összehangolását a vezetés biztosítja.

- Egyfelől rendkívül fontos szempont, hogy kommunikatív és együttműködni képes vezetők kerüljenek kiválasztásra, akik az információáramlás hatékonyságának előmozdításával képesek dinamizálni a szervezeti működést;
- Másfelől kulcsfontosságú intézkedéseket igényel ugyancsak a mátrixszervezet igényeinek megfelelő vezetést támogató rendszerek (tervezés, megfigyelőrendszer, értékelő-rendszer, személyzeti munka stb.) átalakítása.

### **3.6. A hibrid szervezet**

A helyi vagy ágazati sajátosságok miatt egy adott vállalat szervezeti sémájában kisebb-nagyobb eltéréseket tapasztalhatunk. Ennek megfelelően a valóságban a *hibrid jellegű szervezeti formák* a leginkább elterjedtek. Az optimális vezetési-szervezési gyakorlat azt feltételezi, hogy a funkcionális és a divizionális alapformák azon kombinációját célszerű kialakítani, amely a legjobb választ képes szolgáltatni a változó környezet folyamatos kihívásaira.

A vállalati szervezeti változásokat kutatva *P. Drucker* elemzése kimutatta, hogy az elmúlt évtizedekben a szervezeteken belül a vezetési szintek száma a felére, a vezetők száma pedig a harmadára csökkent. Ennek a történésnek a háttérében pl. az a ténytudás keresendő, amely szerint a hagyományos fizikai és irodai munkát mindinkább kiszorítja az ún. tudás alapú vállalkozás.

Drucker ezt a tendenciát kivetítette a jövő vállalati szervezeteire, amelyek a következő főbb jellegzetességekkel rendelkezhetnek.

- Az innovációs és vállalkozási készség a tudást, az információt helyezi a központba az újtípusú szervezetek esetében.
- Az információ alapú szervezetek vállalati központjaiban csak néhány főbb funkció marad (jogi képviselő, PR, munkaügy).
- A tudás és a felelősség az alsó operatív szinten koncentrálódik, ahol a szakemberek, a specialisták döntési kompetenciával is rendelkeznek.
- A felső szintről jövő utasítások helyébe a beosztottak, a fogyasztók, a vállalati irányítási központok között megvalósított többirányú, folyamatos visszacsatolás („feed-back”) lép.

### 3.7. Összefoglalás

A *lineáris szervezet* olyan egyvonalas szervezet, amelyen belül a beosztottak egy, ugyanazon felettestől kapott utasítások szerint járhatnak el. Az utasítások és a visszajelzések ugyanazon szolgálati úton keresztül áramlanak.

A *funkcionális szervezet* inputok bizonyos halmazát (anyagok, pénz, információ, termékek, szolgáltatások, pénz stb.) csoportosítja és alakítja át (transzformálja) meghatározott outputokká (termékek, szolgáltatások, információ, pénz) valamilyen cél elérése érdekében.

A leggyakrabban a termékek szerinti elhatárolódást jelentő outputok szerinti elrendeződést reprezentáló divizionális szervezetek kialakulásában a vállalati tevékenység komplexitásának növekedése volt a döntő ok.

A legegyszerűbb formájában input-output orientációt alkalmazó *mátrix szervezet* esetében minden egység, és minden szakember felett áll egy, az input oldalt, azaz a költségközpontok szemléletét képviselő funkcionális vezető, valamint egy, az output szerint szakosodott, a nyereségcentrumot képviselő vezető.

A gyakorlatban célszerű kialakítani a funkcionális és divizionális alapformák azon kombinációját adó *hibrid szervezetet*, amely a legjobb választ adja a környezeti kihívásokra.

A jövő az *információ (tudás) alapú szervezeteké*, ahol az innovációs és a vállalkozási készség, valamint a felelősség hordozói az alsó szintet képviselő szakemberek, a specialisták.

### **3.8. Kérdések, feladatok**

#### ***3.8.1. Válaszoljon az alábbi kérdésekre!***

- a.) Soroljon fel néhány szokásos vállalati funkciót!
- b.) A termékek alapján való strukturálódáson kívül milyen további elrendeződéseket tud meghatározni a divizionális szervezet esetében?
- c.) A mátrixszervezet bevezetésénél milyen szempontok miatt szükséges különös gondot fordítani az emberi tényezőre?
- d.) Az említettek közül melyik szervezeti forma a leginkább elterjedt a gyakorlatban?
- e.) P. Drucker a jövő vállalatáról szóló víziójában milyen lényegi történéseket vetít előre a szervezetek átalakulásával kapcsolatban?

#### ***3.8.2. Adja meg a helyes megoldást a válaszként felsorolt lehetőségek közül!***

- 1.) A mátrixszervezet esetében a vezetők között a kölcsönös függőség .....révén alakul ki.
  - a.) a hatalmi struktúra
  - b.) a kritikus erőforrások megosztása és közös használata
  - c.) a személyes kapcsolatok

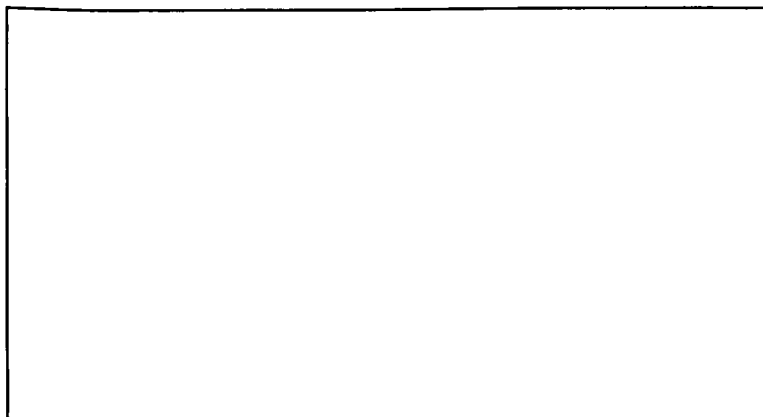
2.) A divizionális szervezetek kialakulásában .....volt a döntő ok.

- a.) a költséghatékonyság elvárásainak való megfelelés
- b.) a változó külső környezeti feltételekből adódó kihívások fokozódása
- c.) a vállalati tevékenység komplexitásának növekedése

3.) A hibrid szervezeti forma leggyakrabban a .....alapformák kombinációja.

- a.) mátrix és a funkcionális
- b.) funkcionális és divizionális
- c.) mátrix és a divizionális

**3.8.3. Rajzolja fel a mátrix szervezet organogramját (szervezeti ábráját)!**



## 4. A SZERVEZETEK, MINT MŰKÖDŐ RENDSZEREK

A szervezetek rendszerszerű működésének bemutatásához elsősorban *Csepeli György* 2003-ban megjelent, „*A szervezkedő ember*” című munkájára támaszkodtam. A rendszerszerűség tekintetében fontos a szervezet és környezetének viszonya, kölcsönös egymásra hatásuk kiemelése. Ugyancsak számottevő a belső környezetet feltételező, a funkciókat, a folyamatokat, az alrendszereket, valamint a formális és informális dimenziókat, ill. a felépítést és működésmódot jelentő momentumok ábrázolása.

### 4.1. Manifeszt és látens funkciók a szervezetekben

*Merton* nyomán – *Csepeli* gondolatmenetét követve - a szervezet által tudatosan ellátott funkciókat *manifeszt funkcióknak* nevezzük. Amennyiben egy szervezet vizsgálata során arra a megállapításra jutunk, hogy ezek a funkciók hiányoznak vagy működtetésük nem vagy csak nagyobb hiányosságok mellett valósul meg, megkérdőjeleződik a szervezet létjogosultsága.

A szervezetek a manifeszt funkciók mellett *látens funkciókat* is magukban foglalnak. Ezek mintegy „háttéremekként” gyakorolnak hatást a szervezet működésére.

A látens funkciók azokból a további célokból, érdekekből, motivációkból és cselekvésekből gyökereznek, amelyek nem vagy csak kisebb mértékben kerülnek nyilvánosságra, de szervesen hozzátartoznak a manifeszt funkciók ellátását végző egyének által, különböző társadalmi keretek között gyakorolt, ill. betöltött szerepekhez.

A szervezetek az őket érő külső környezeti hatások miatt folyamatosan belső átalakulásra, változásokra kényszerülnek alkalmazkodóképességük révén a fennmaradás biztosítása érdekében. Az említett látens funkciókkal éppen úgy tisztában kell lennie minden szervezetnek, mint a világosan deklarált, racionálisan megfogalmazott manifeszt funkciókkal. Ha ez az elvárás nem megfelelően teljesül, s a látens funkciók mibenléte homályba vész, a szervezeti változás folyamata komoly akadályokba ütközhet.

A szervezetek a „felszínen lévő” manifeszt funkciók ellátásával reprezentálják létjogosultságukat, szervezeti és társadalmi-gazdasági értelemben vett hasznosságukat. Rendeltetésszerű működésük záloga, hogy minél inkább kézzelfoghatóvá tegyék ezeket a hasznokat saját tagjaik és a társadalom számára a manifeszt funkciók fókuszba helyezésén keresztül. Ha ez rendben megy, akkor funkcionálisan a szervezet jól működik.

Abban az esetben azonban, amikor nem rendeltetésszerű működés nyomaira bukkanunk, *diszfunkcióról* beszélhetünk a szervezet esetében. A diszfunkcionális működés a belső és a külső környezettel való kapcsolat rovására mehet azáltal, hogy romlik a szervezet által deklarált manifeszt funkció és megkérdőjeleződhet a szervezet vagy vezetőinek, bizonyos képviselőinek szervezeti létjogosultsága is egyben.

## 4.2. Formális és informális szervezetek

A szervezetek egyaránt rendelkeznek formális és informális arculattal, ill. a szervezettség mértéke alapján megkülönböztethetünk formális vagy informális szervezeteket.

A *formális szervezetekben* a manifeszt funkciók dominálnak. Az egyértelműen meghatározott célok elérését a szervezeten belüli munkamegosztás, valamint a felelőségek és hatáskörök hierarchiája biztosítja. Ezek mentén jól körülhatárolható szerepek alakulnak ki, amelyek munkakörökbe, felelősségi-, ill. kompetencia területekbe ágyazódnak, s nagyrészt mentesek betöltőik szubjektív tulajdonságaitól. Azaz az adott munkakörhöz meghatározott tudás és tapasztalat a döntő abban a tekintetben, hogy a szervezet kire bízta annak ellátását, hogy ki és milyen formális szerepet tölt be a szervezeten belül.

A formális szervezetek legfőbb jellegzetességei közé tartoznak a szervezeti felépítést, struktúrát megjelenítő organogram és a szervezeti működést leíró különböző szabályzatok, dokumentumok, mint pl. a szervezeti és működési szabályzat (SZMSZ) vagy az egyes munkakörökre vonatkozó munkaköri leírások. Mindezek a tervszerű, racionális működésmód biztosítását igyekeznek alátámasztani, kiszűrve ezzel az ad hoc jellegű, a rögtönzésen alapuló, nagyobb működési kockázattal járó, a véletlenszerűséget és a bizonytalanságot növelő tényezőket.



Az *informális szervezetekben* nincsenek élesen elkülönülő szerepek, ill. szerepkörök, mivel azok folyamatosan változnak, alakulnak betöltőik révén. Az egyes szereplők közt létező különböző minőségű kapcsolatok, személyközi viszonyok nagymértékben áthatják és befolyásolják a szervezeti informális szférát, amit sokkal inkább a spontaneitás és a véletlenszerűség ural, mint a formális dimenzió esetében (2. sz. táblázat).

**2. sz. táblázat: A formális és az informális szféra jellemzői**

<b>Formális</b>	<b>Informális</b>
tudatosság	spontaneitás
ésszerűség	érmesség
merevség	rugalmasság
előírás	konszenzus
lassúság	gyorsaság
engedelmesség	összetartozás
szabályok tisztelete	egymás tisztelete

*Forrás: Csepeli, 2003. nyomán*

Az informális szerveződés különös jelentőséggel bír a szervezetre és tagjaira nézve. Alapvető sajátosságait a következő megállapításokkal tehetjük kézzelfoghatóvá.

- Az informális szféra biztosít lehetőséget a szervezeti tagok társas szükségleteinek kielégítésére, ahol a személyes presztízs elnyerésére is alkalom kínálkozik.

- A formálisan szervezett információáramlás mellett az informális dimenzió egy pótlólagos utat nyit egy gyorsabb és sokszor hatékonyabb információcsere számára.
- Az informális szféra külön értékrendet teremt, amelynek révén új cselekvési motivációk alakulnak ki. Ezek az ösztönzés szempontjából kiemelt fontossággal esnek a latba.
- A szervezet stabilitását formálisan rögzített és informálisan rögzült normák egyaránt biztosíthatják. Az informális dimenzió működése során kialakuló, differenciált jellegű normarendszer nagyban hozzájárul a szervezeti stabilitáshoz.
- Az informális szféra sajátos, nyílt kommunikációs szisztémát képvisel, ami rugalmassága és gyors reakciókészsége folytán képes ellensúlyozni a formális működésre jellemző merevséget, nehézkességet, lassúságot és rugalmatlanságot.

A valóságban a formális és az informális dimenzió egymást kiegészítve, változó arányban szerepel az egyes szervezetekben.

#### **4.3. A szervezetek, mint nyílt rendszerek**

Említettük már, hogy a szervezetek egyaránt jellemezhetők külső és belső környezetükkel. Minden szervezet folyamatos kölcsönhatásban áll a környezetével.

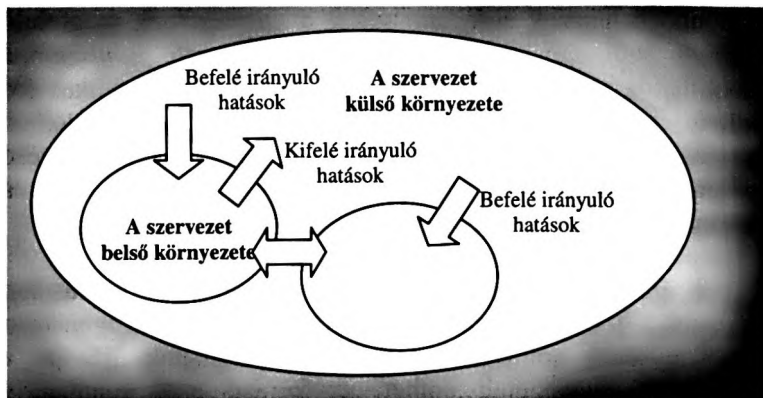
A külső környezet részéről a szervezetet sorozatosan különböző hatások érik, amelyekre a szervezetnek megfelelő választ szükséges adni. A szervezetek *nyílt rendszernek* tekinthetők ebben az értelemben. A szervezetek az őket érő külső hatásokat sajátos funkciójuknak megfelelően igyekeznek átalakítani különböző tevékenységek végzése révén. Ezáltal ők maguk is hatásokat indukálnak a környezetükre.

A szervezetek a környezetükből különböző erőforrásokat vesznek fel, amelyeket célracionálisan meghatározott tevékenységek során felhasználnak, átalakítanak. Így pl. a gazdasági szervezetek emberi erőforrást, azaz munkaerőt vesznek fel általában a helyi munkaerőpiacról, vagy belső forrásból, pl. áthelyezéssel elégítik ki munkaerő-szükségletüket.

A termelési folyamat biztosításához különböző alapanyagokat vásárolnak, amelyeket eszközökkel, gépekkel, berendezésekkel meghatározott technológiai folyamatok során átalakítanak. Információkat ugyancsak bevonnak a környezet részéről, amelyek a tervezési és döntési folyamatokban nélkülözhetetlenek. A gazdasági szervezetek működésük során különböző javakat (termékeket és szolgáltatásokat) állítanak elő, amelyeket a környezetük számára az értékesítés során felkínálnak.

A szervezeteket érő folyamatos környezeti hatások állandó változásban tartják a szervezeteket, ami egyfajta dinamizmust jelent. Ehhez a dinamikához a szervezeteknek belső környezetük, működés módjuk átalakításával kell alkalmazkodniuk, s megoldaniuk az előttük álló kérdéseket és problémákat, megfelelő választ adva a sorozatos kihívásokra (6. sz. ábra).

## 6. sz. ábra: Szervezet és környezetének kölcsönhatása



*Forrás: saját ábra*

A vezetőknek és a beosztottaknak egyaránt el kell fogadniuk azt a tényt, hogy a szervezeti működés folyamatosan változó környezetet jelent, amelyhez külön-külön, de együtt is alkalmazkodniuk kell.

Fontos, hogy a vezetők és a beosztottak egyaránt megértsék a változásokra való reagálás szükségességét és ezáltal megnyerhetőek legyenek a különböző változások kezelése érdekében eszközölt szervezetfejlesztési intervenciók számára, mint azonos célok megvalósítása érdekében együttműködő partnerek.

#### 4.4. Szervezeti alrendszerek

A szervezetek különböző *alrendszerekre* bonthatók, amelyek bizonyos főbb funkciók, ill. erőforrások mentén határolhatók el egymástól. Az alrendszerek együttesen vesznek részt a szervezeti folyamatokban, egymást kiegészítve járulnak hozzá különböző produktumok létrehozásához, ill. a szervezet sikerességéhez, eredményességéhez és talpon maradásához.

A főbb alrendszerek a szervezetben általánosan a következők lehetnek Csepeli nyomán:

- *Technikai alrendszer:* ezen belül a szervezet működését biztosító technikai-műszaki feltételrendszert értjük. Pl. a szervezet által alkalmazott informatikai rendszer.
- *Formális alrendszer:* a szervezeti működést biztosító, formálisan meghatározott, a szervezet tagjai által ellátott, ill. betöltött szerepek, feladatok összessége.
- *Informális alrendszer:* a szervezetben cselekvő személyek viselkedésére ható, a szereplők érzelmeit, indulatait és beállítódásait befolyásoló informális szféra.

Különböző szerzők eltérő struktúrában jelenítik meg a szervezeti alrendszereket.

Ezek között általában mindenhol megjelenik a működést biztosító technikai, műszaki alrendszer, a szervezeti tagok által képviselt, elsősorban informális jellegzetességeket mutató társas/ szociális alrendszer, a formális dimenziót meghatározó, a munkamegosztást és a szervezeti felépítést magában foglaló szervezeti séma.

Az alrendszerek elkülöníthetők egymástól a szervezetben betöltött funkciójuk szerint is, mint ahogy azt *Katz és Kahn* (idézi Csepeli) felsorolásából nyomon követhetjük.

- 1. alrendszer: a termelés, amely folyamatokba szervezve meghatározott javak előállítását biztosítja.
- 2. alrendszer: az ellátás, amely a termeléshez szükséges feltételeket biztosítja a környezetből felvett erőforrások révén.
- 3. alrendszer: a működtetés, amelynek elsődleges záloga a megfelelően képzett, jól motivált munkaerő, így ez az alrendszer az emberi erőforrás-gazdálkodási szisztémát jeleníti meg a szervezet keretein belül (teljesítményértékelés és ösztönzés, emberi erőforrás-fejlesztés stb.).
- 4. alrendszer: a szervezet alkalmazkodóképessége, amely biztosítja a szervezet reakciókészségét a környezet részéről érkező hatásokkal szemben, s amely a változásmenedzselés fogalomkörébe tartozó intézkedéseket foglalja magában.
- 5. alrendszer: a vezetés, amely a termelési folyamatokhoz szükséges optimális erőforrás-allokációt, valamint az egyes alrendszerek összhangját biztosítja vezetési funkciók (szervezés, vezetés, irányítás, koordináció, ellenőrzés) ellátása révén.

#### 4.5. A szervezeti működés alapelvei

A szervezeti működés szempontjából nélkülözhetetlen, hogy a kvázi azonos érdekek mentén szerveződők közösen elfogadott célokat tűzzenek ki maguk elé, amelyeket szervezeti keretek között kívánnak együttesen elérni. A célmeghatározásnak világosnak, közérthetőnek kell lennie, hiszen ez is szerepet játszik a tagok célokkal való azonosulásának elmélyülésében.

A célmeghatározás szerepet játszik a tevékenységek, a szervezet állalt vállalt feladatok definiálásában is, valamint a megfelelő szervezeti és működési forma megválasztásában.

Ugyanezek a célok lehetőséget biztosítanak arra, hogy a működés különböző periódusaiban ellenőrizni lehessen, mennyiben tesz, tett eleget a szervezet az előzetesen deklarált céloknak a konkrétan kivitelezett feladatok tükrében, azok eredményeit, hatásait vizsgálva. A célrendszer stratégiai és operatív célokat egyaránt magában foglal.

A szervezeti működés a célok mellett célracionális, tervszerűen meghatározott tevékenységek sorát jelenti, amelyek folyamatba illeszkedve, egymást kiegészítő jelleggel irányulnak különböző produktumok előállítására.

A tevékenységek megfelelő szervezeti keretek között folynak, komplex vezetési-szervezési, irányítási funkció révén történő támogatás igénybevételével.

Mindezek alapján *a szervezeti működés alapelvei* Csepeli nyomán a következők lehetnek:

- Megfelelő szervezeti keretek biztosítása (a célokhoz igazodó szervezeti forma megválasztása, valamint a tevékenységek folytatásához szükséges infrastruktúra kiépítése);
- A szervezeti cselekvés elemeinek összehangolása: célmeghatározás, erőforrások biztosítása, tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés funkcióinak alkalmazása, a folyamatos, „üzemszerű” működés biztosítása.
- Az irányító funkció elkülönítése.

#### 4.6. Összefoglalás

A szervezet által tudatosan ellátott funkciókat *manifeszt funkcióknak* nevezzük. Ezek hiányában megkérdőjeleződik a szervezet létjogosultsága.

A *látens funkciók* nem, vagy csak kisebb mértékben kerülnek nyilvánosságra, de hozzátartoznak a manifeszt funkciók ellátását végző szervezeti tagok által, különböző társadalmi keretek között gyakorolt, ill. betöltött szerepekhez.

A szervezet *diszfunkcionális* működése a belső és a külső környezettel való kapcsolat rovására mehet, ami által romlik a szervezet által deklarált manifeszt funkció.

A szervezettség mértéke alapján megkülönböztethetünk *formális vagy informális szervezeteket*.



A formális szervezetekben a manifeszt funkciók dominálnak.

A formális szerveződések a tervszerű, racionális működésmód biztosítását igyekeznek alátámasztani. Az informális szféra biztosít lehetőséget a szervezeti tagok társas/szociális szükségleteinek kielégítésére.

*A szervezetek folyamatos kölcsönhatásban állnak a környezetükkel.* A külső környezet részéről a szervezetet folyamatosan különböző hatások érik, amelyekre a szervezetnek megfelelő választ szükséges adni.

A szervezetek az őket érő külső hatásokat sajátos funkciójuknak megfelelően igyekeznek átalakítani különböző tevékenységek végzése révén. Ezáltal ők maguk is hatásokat indukálnak a környezetükre.

A szervezetek különböző *alrendszerre* bonthatók főbb funkciók, ill. erőforrások mentén. Az alrendszerek együttesen vesznek részt a szervezeti folyamatokban, egymást kiegészítve.

A *szervezeti működés alapelvei* között találjuk a megfelelő szervezeti keretek biztosítását, a szervezeti cselekvés elemeinek összehangolására irányuló intézkedéseket, valamint az elkülönített irányító funkció alkalmazását.

## **4.7. Kérdések, feladatok**

### ***4.7.1. Válaszoljon röviden az alábbi kérdésekre!***

- a.) Definiálja a manifeszt és a látens funkciók közti különbség lényeges momentumait!
- b.) Határozza meg a formális és az informális szerveződések sajátosságos jellemzőit!
- c.) Határozza meg a szervezet, mint nyílt rendszer működésének alapvető jellegzetességeit!

### ***4.7.2. Egészítse ki az alábbi mondatokat!***

- a.) Abban az esetben, amikor nem rendeltetésszerű működés nyomaira bukkanunk, ..... beszélhetünk a szervezet esetében.
- b.) A szervezeteket érő folyamatos környezeti hatások állandó ..... tartják a szervezeteket, ami egyfajta dinamizmust jelent.
- c.) A célmeghatározás szerepet játszik a tevékenységek, a szervezet által vállalt feladatok definiálásában is, valamint a ..... megválasztásában.

**4.7.3. Katz és Kahn alapján tegye az alábbi táblázatban az egyes alrendszereket jellemző meghatározásokat a helyükre!**

<b>Alrendszerek</b>				
<b>Termelés</b>	<b>Ellátás</b>	<b>Működtetés</b>	<b>Alkalmazkodás</b>	<b>Vezetés</b>

a.) ... amelynek elsődleges záloga a megfelelően képzett, jól motivált munkaerő.

b.) ... amely biztosítja a szervezet reakciókészségét a környezet részéről érkező hatásokkal szemben.

c.) ... amely folyamatokba szervezve meghatározott javak előállítását biztosítja.

d.) ... amely a termelési folyamatokhoz szükséges optimális erőforrás-allokációt, valamint az egyes alrendszerek összhangját biztosítja.

e.) ... amely a termeléshez szükséges feltételeket biztosítja a környezetből felvett erőforrások révén.

## 5. VEZETÉSI FUNKCIÓK, VEZETÉSI STÍLUS

A főbb vezetési funkciókat tárgyaló fejezetben a tervezés, a vezetés, a szervezés, az ellenőrzés és a koordináció, valamint az ezek háttérét adó, ill. kiegészítő elméleti megközelítések – döntés-és személyiségközpontú elméletek, a személyes vezetés koncepciója, *Berne* és *Weicrich* modelljei az „én-állapotokról” és a vezetési stílusról – kerülnek bemutatásra *Barakonyi és Lorange (1993)* útmutatásai alapján dióhéjban összefoglalva. *Farkas Ferenc, Poór József és Karoliny Mártonné „Személyzeti/ emberi erőforrás menedzsment” (1999)* című tankönyve alapján felvillantjuk a tervezés és a szervezeti működés háttérében meghúzódó belső környezet jellegzetességeit is.

### 5.1. A tervezés

A *tervezés Fayol* szerint „előrelátásnak” nevezett tevékenység, amelynek eredményeként megszületnek a szervezet céljai és az azok eléréséhez vezető különböző utak. Kiindulásként fontos számba venni, hogy a szervezeti erőforrások hogyan állíthatók csatasorba a célok elérése érdekében (erőforrás analízis). Célszerű meghatározni a célhoz vezető tevékenységek sorát annak a koncepciónak a jegyében, amely szerint a tervezés egymásból következő fázisokat tartalmazó folyamatként fogható fel.

A tervezés folyamata a következő szakaszokra bontható fel:

1. A célok (általános és részletes célok) megválasztása, majd azok részegységek szintjére való lebontása és pontos megfogalmazása.
2. A célok ismeretében a kiindulási helyzet részletes elemzése, feltárása és leírása, a tényleges és a kívánatos állapot közti különbség megállapítása és értelmezése.
3. A deklarált célok elérését segítő, illetve hátráltató tényezők, erőhatások számbavétele (erőtér analízis), a várható problémaforrások lehetőség szerinti előrejelzése.
4. Annak a tevékenységsornak a többszempon্তু (műszaki, pénzügyi, jogi stb.) figyelembevétele és megtervezése (fázisokra, mérföldkövekre való bontása), amelynek megvalósításával el akarjuk érni a kívánt célokat.
5. A tervek, ill. célok megvalósításának folyamata ellenőrzési rendszerek működtetésével.

A tervezés folyamatában egyszerre két alapvető szinten – stratégiai és operatív – folyik a munka. Ennek megfelelően beszélhetünk stratégiai és operatív tervekről.

A *stratégiai tervek* szorosan kapcsolódnak a szervezet létezéséhez, küldetéséhez, valamint általános, átfogó céljainak megvalósításához.

Az *operatív tervek* a stratégiai célok lebontásából keletkező részcélok elérését segítik elő és általában konkrét szervezeti egységekhez, további szintekhez tartoznak.

A különböző szervezeti szintek különböző tartalmú és időtávra szóló előrelátást céloznak meg.

Az üzleti terv összekötő szerepet játszik a hosszabb távra szóló vállalati stratégiai terv és az éves operatív terv között.

A tervezés során számba veszik mind a külső-, mind pedig a belső környezet részéről várható hatásokat okozó tényezőket, valamint a szervezet számára rendelkezésre álló erőforrásokat.

A folytonosan változó külső feltételrendszerhez képest a szervezeteknek állandóan alkalmazkodási kényszerrel kell szembesülniük, ami belső környezetük, céljaik, működés módjuk folyamatos ellenőrzését és átalakítást igényli.

Elsődlegesen tehát azt a tényt kell figyelembe venni, hogy a belső és külső környezeti tényezők folyamatosan befolyásolják a szervezetek működését.

A szervezet belső környezetének vizsgálatánál általában a következő momentumok kerülnek átvilágításra:

- a szervezet stratégiai és operatív céljainak konzisztenciája;
- a stratégiai és operatív célok illeszkedése a külső és belső feltételrendszerhez képest;
- a pénzügyi kondíciók;
- az alkalmazott technikai/ műszaki infrastruktúra minősége;
- a szervezeti struktúra és kultúra fejlettsége, szerepe a célok megvalósítását illetően.

## 5.2. A szervezés

A *szervezést* olyan struktúrafejlesztő tevékenységként feltételezzük, amely valamilyen cél hatékony és eredményes elérése, megvalósítása érdekében konkrét erőforrásokat és tevékenységeket rendel egymáshoz és hangol össze optimálisan. Ez a funkció irányulhat a szervezetben zajló folyamatokra, feladatokra és a szervezet felépítésére is.

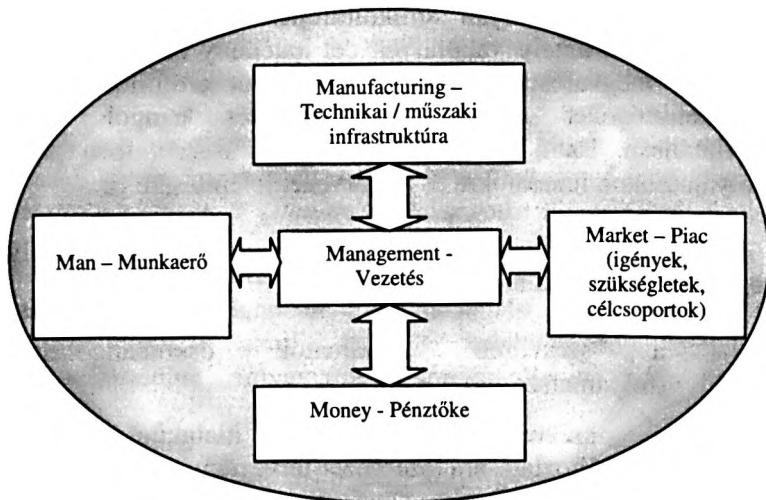
Többirányú, komplex funkcióról van tehát szó, amely egyszerre irányul tehát

- a szervezeti folyamatok összehangolására (folyamatszervezés);
- a szervezeti struktúrák kialakítására és megváltoztatására (szervezet-tervezés);
- a munkavégzés rendjének megteremtésére (munkaszervezés), ill.
- munkakörök létrehozására.

A következőkben azokkal a szervezeti erőforrásokkal foglalkozunk, amelyeket a szervezési funkció gyakorlása során a vezetés feladata optimálisan összehangolni.

A szervezeti erőforrások vizsgálatának kiindulási lehetőségét adja az ún. „5-M modell” *Farkas F., Poór J. és Karoliny M.-né.* nyomán (7. sz. ábra).

7. sz. ábra: A szervezeti erőforrások 5 M modellje



*Forrás: Farkas - Poór - Karoliny, 1999. nyomán*

A szervezetek vezetését végző menedzsment – amely maga is az egyik, az öt tényező közül –, általában tehát az alábbi négy további alapvető tényező optimális kombinációját kívánja megteremteni.

- A szervezet *pénzügyi kondíciójától*, eszközeitől függ a különböző területeket érintő fejlesztések *financiális háttere*, valamint a szervezet *fizetőképessége* (pl. bérek és járulékaik, működési költségek, kiadások fedezete stb.).



- Az alkalmazott *technika, műszaki eszközök, technológia* színvonala befolyással bír a munkavégzés hatékonyságára, a teljesítések minőségére, a szervezetben alkalmazott munkakörök jellegére és munkaerő képzettségi színvonalára.
- A *piac* meghatározza az előállításra kerülő termékek és szolgáltatások volumenét, minőségét, előállításuk intenzitását. Magában foglalja a célcsoportokról, a fogyasztói szokásokról szerzett információkat stb.
- Az alkalmazott *munkaerő* pedig azzal a sajátsággal bír, hogy egyedül ő képes – a többi szervezeti erőforrás közül - az említett tényezők dinamizálására, működtetésére a szervezeti célok elérése érdekében.
- Az említett erőforrások megfelelő allokációját a *menedzsment* biztosítja. A menedzsment ideális esetben egy multiprofesszionális csapat feltételez, amelyben minden erőforrást egy-egy szakmaterület tapasztalat képviselője irányít.

### 5.3. A személyes vezetés funkciója

A stratégiai és operatív célok, a tervek és konkrét feladatok ismeretében a térben és időben egymáshoz rendelt erőforrásokat mozgásba kell hozni. Ennek működtetője az emberi erőforrás. Az alkalmazott munkaerő irányítása, motiválása személyes kapcsolatot feltételez a vezető és a beosztottjai között.

A vezetés tehát nem elsősorban kognitív tanulás útján elsajátítható tudás, hanem a vezetők személyiségében is alkalmasnak kell lennie arra, hogy a beosztottjaival való megfelelő kapcsolat révén érvényesíthesse vezetői céljait, szándékait.

Az emberi erőforrások felértékelődésével e vezetési funkció jelentősége felértékelődött, s abban a lényegi megfogalmazásban ölt testet, amit a következőképpen fejzhetünk ki: „a szervezeti célok olyan módon való közvetítése az alkalmazottak felé, amely egyben megteremti a dolgozók magas szintű elkötelezettségét és szavatolja az úgyancsak magas teljesítményszint elérését is.”

A vezetés tehát személyes megfelelést, „rátermettséget” és kölcsönös felelősségvállalást feltételez, amelynek alapján a „személyes vezetés” főbb elemei a következők:

- hatékony személyközi kommunikáció,
- megfelelő vezetési stílus megválasztása és alkalmazása,
- a személyzeti menedzsment eszköztárának gyakorlása, amelyen belül különösen fontos
- a beosztottak motiválásának, ösztönzésének módja.

A hatékony kommunikáció a vezetői munka kulcsfontosságú eleme. *Mintzberg* vizsgálódásai révén kimutatta, hogy a vezetők munkájuk döntő hányadát lényegében információk közlésével, illetve fogadásával, rendszerezésével töltik.

A beosztottak, alkalmazottak motiválásának, ösztönzésének (anyagi és erkölcsi jellegű ösztönzők) többféle

eszköze, módja ismeretes, ezekkel a személyzeti / emberi erőforrás menedzsment tudománya foglalkozik.

### **5.3.1. Vezetési stílus**

Ugyancsak számottevő tényező az alkalmazott *vezetési stílus* vezető és beosztottjai közti viszonylatban való megfelelésége. A vezetési stílus szorosan összefügg a motivációval.

Az alkalmazott vezetési stílust a következő tényezők befolyásolhatják:

- a vezető személyisége,
- a csoporttagok személyisége,
- a csoportszituáció,
- a szervezeti célok,
- a tagok szükségletei és
- a kulturális közeg.

A vezetési stílus leírásának kétféle megközelítése lehetséges a vonatkozó szakirodalom szerint. Ezek a következő elméletekben öltönek testet:

- a döntéshozatal módján és
- a vezető személyiségén alapuló elméletekben.

A döntésközpontú elméletek a vezetési stílusokat a döntéshozatal módja szerint tipologizálják. A személyiségközpontú elméleteknél a tipologizálás ismérvei a vezető személyiségjegyei.

### 5.3.2. Berne személyiség modellje

Ez a modell *Eric Berne* pszichológustól származik, s a *személyiség három én-állapotra bontásán alapul*. Ezek az én-állapotok befolyással bírnak a vezető személyiségén keresztül az általa reprezentált viselkedésre, döntésekre, kihatnak a beosztottakkal fenntartott kapcsolatok jellegére, minőségére.

Az én-állapotok általános jellemzői:

- minden emberben megtalálhatók,
- egy-egy én-állapot adott helyzetben, szituációban, de akár tartósabban is uralhatja a többit,
- egyébként szituációnként váltakozhatnak.

Az én-állapotok Berne modelljében a következők:

- *Szülő én-állapot*: ennek alapján az egyén úgy cselekszik, ahogyan azt szüleitől látta, ahogyan ők azt elvárják tőle.
- *Felnőtt én-állapot*: ebben az egyén józan, tárgyilagos, valós tényeken alapuló mérlegelést folytat és ezek alapján dönt, cselekszik, reagál.

- *Gyermek én-állapot*: ez egyfelől jelenti a szülő felé alkalmazkodó, engedelmeskedő, gyámolításra szoruló, másfelől pedig a felszabadult, naiv, életvidám, intuitív és alkotóképes személyiségjegyeket egyaránt.

### 5.3.3. Vezetési stílusok Weirich alapján

Weirich Berne modellje alapján különböző *vezetési stílusokat* határozott meg és különített el egymástól, amelyek az említett én-állapotokhoz kapcsolódnak. Ezek a következők:

- az *autokratikus és paternalista stílus* a vezető domináns szülő én-állapotára enged következtetni;
- a *konzultatív stílusban* felfedezhetők a szülő-és a felnőtt én-állapot jegyei is;
- a *részvételi vezetői stílus* a felnőtt én dominanciájára utal;
- a *demokratikus vezető* esetében emellett a gyermek én-állapot is tetten érhető;
- a *megengedő, szabad kezet adó vezetői stílus* mögött a gyermeki ént sejtjük.

Adott vezetési stílus gyakorlatban történő alkalmazása háttérben tehát konkrét én-állapot(ok) hatásai fedezhetők fel. Ezeket a hatásokat vezetési készségfejlesztő tréningek keretében célszerű azonosítani és a vezetők (vagy leendő vezetők) tudomására hozni.

## 5.4. A koordináció

A *koordináció* az egyes szervezeti egységek céljainak és tevékenységeinek összehangolását jelenti a szervezeti célok hatékony megvalósítása érdekében.

Szűkebb értelemben koordinációnak nevezzük azt

- a vezetői tevékenységet, amely
- változatlan célok, tervek, valamint
- szervezeti és folyamatstruktúra mellett
- különböző eszközökkel és módszerekkel
- megoldási módokat (mozgásformákat) talál
- a felmerülő problémákra.

*Dobák Miklós „Szervezeti formák és koordináció” (1992)* című munkájában arra hívja fel a figyelmet, hogy az egyes vezetési irányzatok, iskolák különböző figyelmet szenteltek az egyes vezetési funkcióknak.

Míg a klasszikus iskola elsősorban a szervezésre és a vezetésre helyezte a hangsúlyt, addig az emberközpontú irányzat a közvetlen irányítási funkció (directing) mellett tette le a voksot.

A piaci versenyből adódó vezetői szükségszerűségeket leginkább kielégítő, a külső és belső feltételrendszer (környezet) folyamatos elemzéséhez kapcsolódó funkció azonban a koordináció, amely az utóbbi időszakban előtérbe került a vezetői gondolkodásban.

Korunk jellemző trendjei, tendenciái – globalizáció, multinacionalizálódás, transznacionalizálódás, diverzifikáció, heterogén környezeti hatások – mind-mind a koordináció funkciójának elsődlegességét emelik ki.

A koordináció leginkább hasznavehető a rugalmasan alkalmazkodó, de stabil működést feltételező szervezeti működés biztosítása érdekében a fokozottan differenciálódott környezeti feltételek közepette. Mindezek révén a koordináció stratégiai funkcióvá vált az elmúlt időszakban.

A koordináció fogalma eredeti jelentését tekintve különböző részek egymás mellé rendelését, összehangolását jelenti.

A szervezeti egységek külső és belső környezeti változásokból adódó, a munkamegosztásból és a hatáskörök szétválasztásából származó differenciálódása a következő szükségszerűséget vonja maga után. Az egyes szervezeti részek, egységek közös célok elérése érdekében való összefogása, összehangolása, új rendszerbe történő szervezése válik szükségessé, amely elsősorban a koordináció funkciója révén valósítható meg.

A koordinációs szükséglet annál erősebben jelentkezik, minél inkább jellemző a szervezeti egységek elkülönültsége, külön állása.

## 5.5. Az ellenőrzés

Az *ellenőrzési funkció* célja a visszacsatolás. A vezető ezen funkció gyakorlása közben meggyőződik arról, hogy a szervezet és tagjai valóban úgy tevékenykednek-e, hogy a kitűzött célokat elérjék.

Ennek a folyamatnak a keretében a döntéshozó folyamatosan összeveti a célokat és az eredményeket, s a kettő közti nem kívánatos eltérés alapján beavatkozik a szervezeti folyamatok megfelelő pontján. Az ellenőrzés tehát a célok és a tényleges működés, ill. az abból fakadó eredmények közti különbségek felmérésére és kompenzálására irányuló vezetői tevékenység.

Az *Anthony* nyomán *kontrollnak* titulált folyamat a következő elemekből épül fel:

- standardok előzetes megállapítása;
- teljesítmények, teljesítések mérése és azok
- standardokkal való összehasonlítása;
- a ténylegesen mért és megállapított értékek, valamint a standardokban meghatározottak eltérése esetén történő beavatkozások.

Fentiek alapján látható, hogy tulajdonképpen egy szabályozási körről van szó, azaz az ellenőrzés ezek szerint egy szabályozó jellegű irányítási funkciónak tudható be.



## 5.6. Összefoglalás

A *tervezés* olyan több szakaszra bontható tevékenység, amelynek eredményeként megszületnek a szervezet céljai és az azok eléréséhez vezető különböző utak. Alapvetően *stratégiai és operatív szintű terveket* különböztethetünk meg.

Az *üzleti terv* a két előbb említett tervezési szint és tevékenység közti áthidaló jellegű dokumentum.

A tervezés során mind a külső-, mind pedig a belső környezet részéről várható hatásokat okozó tényezőket, valamint a szervezet számára rendelkezésre álló erőforrásokat egyaránt számba veszik.

A *szervezés* olyan struktúrafejlesztő tevékenység, amely valamilyen cél hatékony és eredményes elérése, megvalósítása érdekében konkrét erőforrásokat és tevékenységeket rendel egymáshoz és hangol össze optimálisan. Ez a funkció irányulhat a szervezetben zajló folyamatokra, feladatokra és a szervezet felépítésére is.

A szervezetek vezetését végző menedzsment a pénzügyi eszközök, a technikai, műszaki eszközök, a piac és az alkalmazott munkaerő – mint *szervezeti erőforrások* - optimális kombinációját kívánja megteremteni.

A *személyes vezetés* funkciója az emberi erőforrások felértékelődésével értékelődött fel, s a szervezeti célok alkalmazottak felé való közvetítésére irányul, amely a dolgozók magas szintű elkötelezettsége mellett egyben megteremti és szavatolja az ugyancsak magas teljesítményszint elérését is.

Az alkalmazott vezetési stílust a vezető személyisége, a csoporttagok személyisége, a csoportszituáció, a szervezeti célok, a tagok szükségletei és a kulturális közeg egyaránt befolyásolják.

*Eric Berne* modellje a személyiség három *én-állapotra* bontásán alapul, amelyek befolyással bírnak a vezető személyiségén keresztül az általa reprezentált viselkedésre, döntésekre, kihatnak a beosztottakkal fenntartott kapcsolatok jellegére, minőségére.

*Weirich* Berne modellje alapján az én-állapotokhoz kapcsolódó különböző *vezetési stílusokat* határozott meg és különített el egymástól.

A *koordináció*, mint vezetési funkció az egyes szervezeti egységek céljainak és tevékenységeinek összehangolását jelenti a szervezeti célok hatékony megvalósítása érdekében.

Az *ellenőrzés* a célok és a tényleges szervezeti működés, ill. az abból fakadó eredmények közti különbségek felmérésére és kompenzálására irányuló, folyamatként érvényesülő vezetői tevékenység.

A *kontrollnak* nevezhető folyamat magában foglalja a standardok előzetes megállapítását, a teljesítmények mérését és azok standardokkal való összehasonlítását, valamint az előzetesen mért és később megállapított értékek, ill. a standardokban meghatározottak eltérése esetén történő beavatkozásokat.

## 5.7. Kérdések, feladatok

### 5.7.1. Válaszoljon az alábbi kérdésekre!

- a.) Mi biztosítja a koordináció stratégiai jellegét, jelentőségét?
- b.) Határozza meg az ellenőrzési folyamat elemeit!
- c.) Milyen jellegzetességek alapján tesz különbséget a stratégiai és az operatív szintű tervek között?
- d.) Melyek az alapvető szervezeti erőforrások?
- e.) Sorolja fel a személyes vezetés főbb elemeit!

### 5.7.2. Helyezze az alábbi megfogalmazásokhoz tartozó betűket a táblázat megfelelő oszlopaiba!

Autokratikus és paternalista vezetési stílus	Konzultatív vezetési stílus	Részvételi vezetői stílus	Demokratikus vezetési stílus	Megengedő, szabad kezű vezetési stílus

- a.) esetében a gyermek én-állapot is tetten érhető,
- b.) felfedezhetők benne a szülő-és a felnőtt én-állapot jegyei is,
- c.) a vezető domináns szülő én-állapotára enged következtetni,
- d.) háttérében a gyermeki ént sejtethetjük,
- e.) a felnőtt én dominanciájára utal.

**5.7.3. Helyezze az alábbi megfogalmazásokhoz tartozó betűket a táblázat megfelelő oszlopaiba!**

Szülő én-állapot	Felnőtt én-állapot	Gyermek én-állapot

- a.) Ebben az állapotban az egyén józan, tárgyilagos, valós tényeken alapuló mérlegelést folytat és ezek alapján dönt, cselekszik, reagál.
- b.) Ez az állapot egyfelől jelenti a szülő felé alkalmazkodó, engedelmeskedő, gyámolításra szoruló, másfelől pedig a felszabadult, naiv, életvidám, intuitív és alkotóképes személyiségjegyeket egyaránt.
- c.) Ezen állapot alapján az egyén úgy cselekszik, ahogyan azt szüleitől látta, ahogyan ők azt elvárják tőle.

**5.7.4. Helyezze a megfelelőnek ítélt kiegészítéshez tartozó betűjelet a mondatban kipontozott helyre!**

a.) A döntésközpontú elméletek a vezetési stílusokat .....tipologizálják.

- a.) az én-állapotok alapján
- b.) a döntéshozatal módja szerint
- c.) a belső szervezeti feltételekből adódó elvárásoknak megfelelően
- d.) a vezető személyiségét magyarázó pszichológiai aspektusok alapján
- e.) a szervezet külső környezetét megjelenítő és azokból fakadó elvárásokhoz alkalmazkodva

b.) A személyiségközpontú elméleteknél a tipologizálás ismérvei .....

- a.) az egyének jellemzői
- b.) a csoportok jellemzői
- c.) a vezető személyiségjegyei
- d.) a szervezet jellemzői
- e.) a külső környezeti jellemzők

**5.7.5. Válassza ki az alábbi felsorolásból a helyesnek ítélt megfogalmazásokat!**

A szervezet belső környezetének vizsgálatánál általában a következő momentumok kerülnek átvilágításra:

- a.) jellemző globalizációs trendek, tendenciák;
- b.) a média által gyakorolt kommunikációs hatások;
- c.) a stratégiai és operatív célok konzisztenciája;
- d.) a piaci versenyből adódó változtatási szükségletek;
- e.) a stratégiai és operatív célok illeszkedése a külső és belső környezethez viszonyítva;
- f.) a pénzügyi kondíciók;
- g.) a helyi munkaerőpiac által kínált feltételek, lehetőségek;
- h.) az alkalmazott technikai, műszaki eszközök, infrastruktúra minősége;
- i.) a szervezeti struktúra és kultúra hozzájárulása a szervezeti célok megvalósításához;
- j.) a vállalat piaci pozíciója;
- k.) a vállalati folyamatok összehangoltsága;
- l.) a vezetők rátermettsége;
- m.) a szervezet formája;
- n.) a szervezet társadalmi beágyazottsága.

**5.7.6. Válassza ki az alábbi felsorolásból az alkalmazott vezetési stílust befolyásoló tényezőket!**

- a) a szervezet nagysága;
- b) a vezető személyisége;
- c) az alkalmazott munkaerő létszáma;
- d) a szervezeti célok;
- e) a szervezet versenypiaci pozíciója;
- f) a szervezet külső környezete;
- g) a csoporttagok személyisége;
- h) a szervezeti tevékenységek, profil;
- i) a tagok szükségletei;
- j) a tulajdonosok elvárásai;
- k) a belső szervezeti tényezők;
- l) a csoportszituáció;
- m) az alkalmazottak nézetei;
- n) a szervezeti stratégia;
- o) az alkalmazott technika színvonala;
- p) a kulturális közeg.

## 6. CSOPORTOK A SZERVEZETEKBEN

A hatodik fejezetben szót ejtünk a szervezetekben létrejövő csoportok szerepéről, jelentőségéről, a csoportstruktúrát befolyásoló faktorokról és azokról a csoportdinamikai szabályszerűségekről, amelyek az egyes szervezetek esetében az emberi tényező révén közvetlen módon vesznek részt a munkahelyi légkör formálásában, mint szociálpszichológiai tényezők. A fejezet végén ismertetjük a csoporthatékonyság összetevőit.

*A szervezet, mint rendszer* a szervezetet alkotó egyének összességét jelenti. A szervezet tagjai különböző formális és informális csoportokban végzik teendőiket. Az ember „társas lényként” spontán módon is párba, kisebb-nagyobb csoportokba, közösségekbe rendeződik. Az elmúlt évtizedek tárgykörben végzett kutatásai igazolták, hogy a társas késztetések, magatartások, cselekvések és az ezeknek keretet adó csoport-keretek a szervezeti hatékonyság zálogai között említhetők.

A *csoport* – szervezési és vezetési szempontból - két vagy több, egymással rendszeres, folyamatos kapcsolatban álló személy közös cél érdekében való együttműködésének kereteit alkotó, önálló jelentéssel és jelentőséggel, hatással is bíró közeg. A kisebb csoportok 3-6 fős formációkban-, a nagyobbak pedig 8-16 fős közösségekben ölthetnek testet. Ennél nagyobb létszám esetén már nem beszélhetünk csoportról, mivel nehézkessé válik a folyamatos, többirányú interakció fenntartása.



## 6.1. Csoportok létrehozása és vezetése

Köztudott, hogy a 16-20 főt meghaladó közösségek esetében már nem beszélhetünk csoport-méletről. Ekkora létszám azonban már megfelelő kiindulási feltételként szolgál formális szervezet létrehozásához, amely képes megoldást hozni arra a problémára, hogy a szervezetet alkotó egyének nem érintkeznek egymással folyamatosan.

A szervezetekben létrejövő csoportok két alapvető szükségletet elégítenek ki. Egyrészt megfelelő keretet biztosítanak az emberek együttműködésén alapuló társas tevékenységeknek, így a különböző folyamatokba szervezett munkavégzésnek is. Másrészt a csoport-keretek között a tagok szociális szükségletei is kielégítésre kerülnek.

A vezetőnek azzal a ténnyel kell szembesülnie, hogy a szervezetekben létező formális és informális csoportok szabta határok és lehetőségek között kell, hogy érvényre juttassa vezetői képességeit, ill. végrehajtsa az adott feladatokat.

Mindezekből következően *a vezető feladatai* között említhetők a következők:

- a munkavégző csoportok feladatok végrehajtása közben való támogatása (információgyűjtés, cél-és konkrét feladat-meghatározás, kezdeményezés, strukturálás, feladat kiosztás, ellenőrzés stb.);

- a csoportok mentális kondíciójának fenntartásában való közreműködés a csoportkohézió erősítéséhez való hozzájárulás révén (rendszeres, személyes pozitív visszajelzések, feszültségfeloldás, konfliktuskezelés, ösztönzés, motiválás, meggyőzés, kompromisszumkeresés, alternatívák felmutatása, meghallgatás stb.).

## 6.2. Funkciók és szerepek a csoportban

Az egyes csoportokon belül sajátos *funkciók és szerepek* mentén történik a feladatok ellátása. Mindennek vázát a csoportstruktúra alkotja.

A *csoportstruktúra* a csoport tagjai között meglévő kapcsolatokat és a tagok által betöltött szerepek együttesét jelenti. A struktúra dinamikus, az idők folyamán változik. A csoportban a feladatok jellegétől függően különböző funkciókat érdemes ellátni. Ennek megfelelően az egyének eltérő szerepeket töltenek be.

A *szerepek* a csoport tagjainak egymás viselkedésére vonatkozó elvárásai. A csoport tagjainak különböző várakozásai vannak arra vonatkozóan, hogy az adott szerepet betöltő milyen viselkedést fog produkálni. Pl. egy vezető szerepet betöltő csoporttagtól mindenki elvárhatja a határozott, magabiztos fellépést.

Sajátos és jellemző funkciók és szerepek következnek abból, hogy a csoport milyen célokat állít fel maga elé és ebből milyen konkrét feladatok származnak.

A konkrét célok ismeretében lehetséges a vezető részéről a pontos feladat-meghatározás és ennek megfelelően történik a feladatok ellátásához tartozó szerepek hiteles kialakítása.

Azok a tevékenységek, amelyek támogatást és biztonságot nyújtanak a többieknek, és elismerést váltanak ki, erős érzelmi kötődést alakíthatnak ki az egyes tagokban. Amikor azonban valaki azért érzékel problémát, mert az adott szerephez kapcsolódó elvárások és követelmények egymással konfliktusban állnak, szerepkonfliktus alakulhat ki.

### **6.3. A csoport irányítás iránti szükséglete és a csoportnormák**

A csoportokban, szervezetekben, közösségekben, különböző társas formációkban élő és dolgozó embereknek alapvető igényük, hogy az őket körülvevő környezetük kiszámítható, azaz valamilyen szinten biztonságos legyen a számukra. Ebben a biztonság iránti igényben is gyökeredzik a *csoport irányítás iránti szükséglete*.

A *csoportnormák* konkrét határok, ill. fogódzók kijelölése folytán jelentős szerepet játszanak abban, hogy a csoporttagok magatartása kiszámítható, előrejelezhető és irányítható legyen.

A csoportnormák a csoporton belül elfogadott azon elvárások és várákozások, amelyek a csoporton belüli viselkedési formákra vonatkoznak.

Ezek tájékoztatják az egyes tagokat arról, hogy adott szituációban hogyan kell viselkedniük: mit tart a csoport közmegegyezés alapján elfogadható, szokásos (normális), vagy elfogadhatatlan, szokatlan (abnormális) viselkedésnek.

A csoportnormák elfogadása rendszerint két lépésben megy végbe:

- alkalmazkodás és
- beépülés (internalizálódás) révén.

Az első fázisban a csoport „peremén” lévő tag azért alkalmazkodik, nehogy a csoport kivesse magából. Fontos tehát számára a csoporthoz való tartozás, de lehetséges, hogy a csoporton kívül másként viselkedik, mint ahogy a csoportban elvárják tőle, s magában azt gondolja ilyenkor, hogy a csoport téved. Bizonyos „alkalmazkodási” időszakot követően azonban ugyanebben az egyénben lassú változás kezdődik, aminek eredményeként úgy módosulhat a szemlélete és a véleménye, hogy a csoportnak igazat ad a csoport tagjai által követett normákat illetően, s ő maga is nyomást kezd gyakorolni a csoportból kilógókra. Ez azt jelenti, hogy az ő esetében a csoportnormák *internalizálódtak*, azaz beépültek a személyiségébe.

A *szerepelvárások* az egyénekre, a normák a csoport egészére vonatkoznak. Kulturálisan (szubkulturálisan) meghatározott, hogy adott csoport, közösség vagy társadalom szintjén mit tartanak elfogadható viselkedésnek.

A *normák* keretet szabnak a társas kapcsolatoknak, kifejezik az egymáshoz való tartozást a közös szokások gyakorlata révén, valamint elősegítik az egyén öndefinícióját azáltal, hogy adott közösséghez, kultúrához tartozónak érezheti magát.

A csoport esetében megkülönböztetünk központi jelentőséggel bíró, ún. fontos normákat: ezek olyan értékek, érdekek és magatartások mentén alakulnak ki, amelyek különös jelentőséggel bírnak a csoport számára. A norma kialakulásának előfeltétele az, hogy a csoport tagjai mindannyian valljanak egy bizonyos értéket, és ezt kifejezésre is juttassák. Ettől kezdve a norma működővé válik. A fontos normák különböző szabályokban, eljárásokban, írott, vagy íratlan törvényekben, viselkedésmódokban vagy rítusokban jutnak kifejezésre.

A szervezeti normák jelentős részben a vezetők elvárásaiból fakadnak, míg egy másik részük a formális szervezetekben meglévő folyamatokból és szabályokból ered. A szervezeti normák fontos fogódzópontokat nyújtanak a szervezet tagjai számára az elvárt viselkedést illetően.

A munkával kapcsolatos normák egy része a csoport termelékenységéhez kapcsolódik. A munkacsoportok szintjén ható normák biztosítják az együttműködés hatékonyságát. Ugyanakkor a szervezet irányában való elköteleződés, a lojalitás és a megbízhatóság szintén központi jelentőséggel bírnak.

## **6.4. A csoport felépítését és működését befolyásoló további tényezők**

### **6.4.1. A státusz**

Amikor egy személy belép valamilyen csoportba, vagy szervezetbe, szinte azonnal valamilyen *státuszt* tulajdonítanak neki. A státusz a csoporton / szervezeten belüli elhelyezkedést, pozíciót jelölő tényező, az a relatív pozíció vagy állapot, ami egy adott személyre egy adott társadalomban, közösségben vagy csoportban jellemző. A státusz egyfajta jelzése az illető rangjának vagy „közösségi” értékének, megbecsültségének.

Néhány jellemző, amelyek alapján a státusz azonosítható:

- a szervezetben elfoglalt pozíció,
- képzettség, hozzáértés, szakértelem,
- elismerések,
- jövedelmi pozíció,
- személyes tulajdonságok (pl. megjelenés),
- fizikai elhelyezkedés a többiekhez képest,
- kulturális azonosság vagy nemzetiség,
- fizikai környezet (otthoni vagy hivatali berendezések, stb.).

A különböző foglalkozások ugyancsak eltérő státusszal bírnak a foglalkozások rendszerében.

A társadalom értékrendje határozza meg, hogy melyik foglalkozásnak milyen a társadalmi súlya, presztízse, státusza. Pl. az orvosi hivatás magasabb státuszúnak tekinthető, mint a hulladékgyűjtő.

A munkacsoportokba belépő tagok magukkal hozott sajátosságai, jellemzői hatással bírnak arra, hogy milyen státuszuk lesz a csoporton belül. Ezt meghatározhatja

- az iskolai végzettség szintje és jellege,
- a személyes kapcsolatokkal való rendelkezés,
- az előzőleg megszerzett munkatapasztalatok,
- a jó hírnév, stb.

A magasabb státuszú egyének általában nagyobb befolyással bírnak a környezetükben lévőkre, mint akik alacsonyabb státusszal rendelkeznek. A magas státuszt betöltők gyakrabban kezdeményeznek és vesznek részt kommunikációban és vezető szerepet játszanak a csoportok életében.

#### **6.4.2. A csoporthatás**

A *csoporthatás* olyan folyamatként definiálható, amelyben a csoporttagok viselkedése és jellemzői befolyásolják mások viselkedését és jellemzőit. Ez a hatás jelen van mindenfajta emberi interakcióban. Az egymásra irányuló kölcsönös hatások befolyásolják a csoport-léggör minőségét.

### **6.4.3. A konformitás**

A *konformitás* olyan viselkedésbeli vagy érzelmi változás az egyén esetében, amely egy létező vagy elképzelt csoport hatására alakul ki.

A konformitás nem egyenlő azzal, hogy azt tesszük, amit más emberek tesznek. Magában foglal egy közvetlenebb hatást és azt kívánja meg, hogy úgy viselkedjünk, ahogy egyébként nem tennénk, ha egyedül volnánk. A konformitás megítélése szempontjából figyelembe kell vennünk, hogy milyen típusú változást jelent az egyénre és a környezetére nézve a konform viselkedés.

### **6.4.4. Engedelmesség**

*Engedelmességről* akkor beszélünk, ha az egyének konform módon viselkednek saját hiedelmeik és preferenciáik ellenére. Az engedelmesség okai között egyaránt megtalálhatjuk a jutalom elérésének vágyát, de a kilátásba helyezett büntetés elrettentő hatását is.

### **6.4.5. Azonosulás**

*Azonosulásról* van szó, amikor az egyének azért viselkednek konform módon, mert olyan mértékben kerültek mások hatása alá, hogy ezáltal hasonló cselekvések megtételére hajlandóak.



Az azonosulás okai lehetnek pl. mások kedvének keresése, mások viselkedésének utánczása, de lehet önvédő mechanizmus is (pl. a bántalmazott gyermek hasonló viselkedést tanúsít, mint az őt bántalmazó felnőt).

Azok az emberek, akikhez vonzódnk, akiknek meg akarunk felelni, sokféle konform viselkedést kiváltó hatással lehetnek ránk. Mindez bizonyos magatartásbeli megnyilvánulások leutánczásában nyilvánulhat meg a részünkről.

#### **6.4.6. Internalizáció**

*Internalizációról* beszélünk, amikor azért teszünk eleget bizonyos kéréseknek, felszólításoknak vagy parancsoknak, mert azokat tartalmilag megegyezőnek érezzük saját értékeinkkel és hiedelmeinkkel, és a megkívánt magatartás végrehajtása belső jutalmat jelent számunkra.

A jutalmazó erővel bíró hatás egyben pozitív megerősítést is jelent: más személyekkel, csoportokkal, közösségekkel való nézetazonosságot vélünk felfedezni mások viselkedésében, ami megerősíti a saját hitünket, nézetünket bizonyos kérdésekkel szemben.

Az internalizáció erőteljesebb hatást gyakorol viselkedésünkre, mint az engedelmesség vagy az azonosulás, és nem kíván meg változásokat az ÉN tekintetében, mint a konformitás, hiszen az internalizáció esetében a saját értékrenddel megegyező cselekvéseket hajtjuk végre.

## 6.5. A csoportthatékonyság

A különböző csoportos tevékenységek eredménye, hatékonysága mérhetővé, kézzelfoghatóvá kell, hogy váljon. Ezeket az eredményeket fontos visszajelezni a csoport tagjai felé és ugyancsak fontos tudatosítani bennük.

A *csoportthatékonyság* olyan végeredményre vonatkozik, amely a csoport tevékenységének eredményeként áll elő. A csoportthatékonyság összetevői:

- vonzerő és megtartás;
- tanulás és növekedés;
- biztonság;
- megalégedettség;
- alkalmazkodóképesség;
- termelékonyság;

A *csoport léggör* jelentős befolyást gyakorol az egyén viselkedésére, teljesítésére, teljesítményeire, fejlődésére nézve. A *csoport teljesítmény* a csoportot alkotó egyének saját teljesítéseinek összességét meghaladó jelentőséggel bírhat: a mennyiségi alapon összesített teljesítmény optimális esetben jelentős minőségi többlettel társul. Ez a minőségi többlet egyfajta addicionális haszonként fogható fel, amelyet a csoport és tagjai saját erőforrásaik között kamatoztathatnak, s ami hozzájárul az én-azonosság és a mi-tudat erősítéséhez egyaránt.

## 6.6. Összefoglalás

A *szervezet, mint rendszer* a szervezetet alkotó egyének összességét jelenti. A szervezet tagjai különböző formális és informális csoportokban végzik teendőiket.

A *vezetőnek* folyamatosan szembesülnie kell azzal, hogy a szervezetben létező formális és informális csoportok szabta határok és lehetőségek között kell, hogy érvényre juttassa vezetői képességeit, ill. végrehajtsa az adott feladatokat.

Az egyes csoportokon belül sajátos *funkciók és szerepek* mentén történik a feladatok ellátása. Mindennek vázát a csoportstruktúra alkotja, ami a csoport tagjai között meglévő kapcsolatokat és a tagok által betöltött szerepek együttesét jelenti.

A *szerepek* a csoport tagjainak egymás viselkedésére vonatkozó elvárásai. Sajátos és jellemző *funkciók és szerepek* következnek abból, hogy a csoport milyen célokat állít fel maga elé és ebből milyen konkrét feladatok származnak.

A *csoportnormák* a csoporton belül elfogadott azon elvárások és várákozások, amelyek a csoporton belüli viselkedési formákra vonatkoznak.

A *szervezeti normák* jelentős részben a vezetők elvárásaiból fakadnak, míg egy másik részük a formális szervezetekben meglévő folyamatokból és szabályokból ered. A munkával kapcsolatos normák egy része a csoport termelékenységéhez kapcsolódik.

A *státusz* a csoporton / szervezeten belüli elhelyezkedést, pozíciót jelölő tényező, az a relatív pozíció vagy állapot, ami egy adott személyre egy adott társadalomban, közösségben vagy csoportban jellemző.

A *csoportthatás* olyan folyamat, amelyben a csoporttagok viselkedése és jellemzői befolyásolják mások viselkedését és jellemzőit.

A *konformitás* olyan viselkedésbeli vagy érzelmi változás az egyén esetében, amely egy létező vagy elképzelt csoport hatására alakul ki. Ha az egyének konform módon viselkednek saját hiedelmeik és preferenciáik ellenére, engedelmességről beszélünk.

*Azonosulásról* van szó, amikor az egyének azért viselkednek konform módon, mert olyan mértékben kerültek mások hatása alá, hogy ezáltal hasonló cselekvések megtételére hajlandóak.

*Internalizációról* beszélünk, amikor azért teszünk eleget bizonyos kéréseknek vagy parancsoknak, mert azokat megegyezőnek érezzük saját értékeinkkel és hiedelmeinkkel.

A *csoportthatékonyság* olyan végeredményre vonatkozik, amely a csoport tevékenységének eredményeként áll elő.

A *csoport légkör* jelentős befolyással bír az egyéni viselkedésre, teljesítményre, fejlődésre. A *csoport teljesítmény* a csoportot alkotó egyének saját teljesítéseinek összességét meghaladó jelentőséggel bírhat.

## 6.7. Kérdések, feladatok

### 6.7.1. Válaszoljon röviden az alábbi kérdésekre!

- a.) A szervezetekben létrejövő csoportok két alapvető szükségletet elégítenek ki. Melyek ezek?
- b.) Határozza meg a csoportstruktúra fogalmát!
- c.) Adja meg a csoportnormák elfogadásának két lépését!
- d.) Hogyan segítik elő az egyén öndefinícióját a normák?
- e.) Mit nevezünk csoporthatásnak?
- f.) Mi a különbség a konformitás és az azonosulás között?
- g.) Mit jelent a csoportstruktúra?

### 6.7.2. Válassza ki a csoporthatékonyság összetevőit az alábbi felsorolásból, jelölje őket aláhúzással!

Megelégedettség; őszinteség; állhatatosság; megbízhatóság; biztonság; ítélőképesség; kiszámíthatóság; agresszivitás; alkalmazkodóképesség; gyors reakciókészség; fenntarthatóság; meggyőzés; határozottság; biztos nyelvtudás; pozitív szemlélet és hozzáállás; megfelelő kommunikáció; tanulás és növekedés; vonzerő és megtartás; precizitás; jó humorérzék; felelősségtudat; belátás; termelékenység; megbízhatóság; kötelességtudat; kommunikációs kompetencia; figyelem; magabiztosság.

**6.7.3. Párosítsa az egyes fogalmakat a hozzájuk tartozó meghatározásokhoz!**

Szerepek	Szervezeti normák	Azonosulás	Státusz	Csoportthatás

- a.) A csoporton/ szervezeten belüli elhelyezkedést, pozíciót jelölő tényező.
- b.) Jelentős részben a vezetők elvárásaiból fakadnak, míg egy másik részük a formális szervezetekben meglévő folyamatokból és szabályokból ered.
- c.) Olyan folyamat, amelyben a csoporttagok viselkedése és jellemzői befolyásolják mások viselkedését és jellemzőit.
- d.) A csoport tagjainak egymás viselkedésére vonatkozó elvárásai.
- e.) Amikor az egyének azért viselkednek konform módon, mert olyan mértékben kerültek mások hatása alá, hogy ezáltal hasonló cselekvések megtételére hajlandóak.

## 7. SZERVEZETI KULTÚRA

Ebben a fejezetben megkíséreljük a szervezetet, mint önálló, sajátos jellegzetességekkel felvértezett kulturális entitást láttatni, valamint bemutatni a szervezeti kultúra fontosabb összetevőit. Foglalkozunk a szervezetek formálódását és a szervezetek belső környezeti jellegzetességeit kialakító tényezőkkel, a szervezeti kultúra alaptípusaival, valamint azokkal a hatásokkal, amelyek az egyes szervezetek között számba vehető különböző viszonyulási módokat befolyásolják.

### 7.1. A szervezetek is kultúrák

A szervezetek is - hasonlóan az egyénekhez vagy a csoportokhoz -, egy rájuk sajátos módon jellemző érték-és normarendszerrel rendelkeznek, ami hatást gyakorol a szervezeti hatékonyságra, teljesítményre is.

A japán vállalatok tanulmányozása során az is megfogalmazódott, hogy a szervezeteket körülvevő társadalmi, nemzeti kultúrák is jelentős szerepet játszanak az egyes szervezetek működésében.

*A szervezetek is tehát egy-egy sajátos kultúrát reprezentálnak, ahol a stabil magatartásformákat meghatározó főbb tényezők az alábbiakban fogalmak keretében foglalhatók össze.*

Ez a két fő fogalom a

- a *szervezeti struktúra* és
- a *szervezeti kultúra*.

A szervezeti struktúra jellemzői mellett tehát szemügyre kell venni az emberi tényezőhöz kapcsolódó kulturális jellegzetességeket is, amelyek a szervezeti kultúra fogalmkörében teljesséden ki.

Ahogy az egyén személyisége meghatározza, hogy hogyan reagál környezetének hatásaira, úgy a szervezeti kultúra is meghatározza azt, hogy az adott szervezet miként válaszol a kihívásokra.

## **7.2. A szervezeti kultúra alkotóelemei**

A *szervezeti kultúra* a szervezet tagjai által képviselt előfeltevések, beállítódások, hiedelmek, értékek, normák, ideológiák, rítusok, szimbólumok, mítoszok, történetek, sajtóságos nyelvezet és magatartások komplex rendszere, amely által a szervezetek meghatározzák önmagukat az őket körülvevő környezetben.

Az alábbiakban részletesebben foglalkozunk a szervezeti kultúra összetevőivel.



### **7.2.1. A rituálé**

A *rituálé* előzetesen kidolgozott és tudatosan megtervezett cselekvések sorozatát jelenti. Az adott esemény keretei között társas interakciók zajlanak, amelyek kulturális értékeket és a társas interakciók mélységét erősítik meg, valamint bizonyos tanulságként szolgálnak a résztvevők számára. A szervezetbe való belépéskor általában az egyén átesik valamilyen befogadási rítuson. Ugyanígy a szervezetből való távozások, az elbocsátások, az előléptetések, más munkakörbe helyezések, más szervezeti egységhez történő áthelyezések és egyéb változásokat jelző mérföldkövek is sajátos rítusokban ölthetnek testet.

### **7.2.2. A szervezeti ideológia**

A *szervezeti ideológia* egy viszonylag összefüggő hiedelemrendszer, amely bizonyos magyarázatokkal szolgál a szervezetben dolgozók számára az őket körülvevő, főleg a szervezeti kereteken belül értendő és zajló világ jelenségeivel kapcsolatban. Az ideológia az azonos nézőpontra lévőket, a megegyező vagy nagyjából hasonló gondolatiságot vallókat összekapcsolja és erősíti bennük a „mi” tudatot, amely által közösségszervező erőként funkcionál. A szervezeti ideológia ugyancsak jelentős hatással bír a szervezetben kialakuló sajátos nyelvezetre, ill. szóhasználatra.

### 7.2.3. A szimbólumok

A *szimbólumok* az adott szervezetre nézve speciális jelentéseket hordoznak. Magukban foglalhatnak különböző, rangjeleket, presztízsértékű utalásokat, megkülönböztető funkciójú elnevezéseket, ill. felhívhatják a figyelmet a szervezetre és annak képviselőire pl. bizonyos típusú járművek használatával stb.

### 7.2.4. A mítosz

A *mítosz* általában valamilyen elképzelt esemény dramatizált elbeszélése. Az elbeszélés által rendszerint valaminek a keletkezését, a származását vagy a valamivé történő átalakulását, változását hivatott megmagyarázni. A történet során alapvető, az egyének és a közösség értékrendjét meghatározó momentumok öröklődnek át generációkon keresztül. A mítoszok együtt élnek a közösséggel, cselekedeteik alapját, kiindulópontját alkotva, s a közösségi cselekvéseken keresztül biztosítják a szervezeti értékrend továbbélését.

Mindezek után soroljuk fel, hogy a *szervezeti kultúra* milyen *főbb elemeket* foglal magában! Ezeket az összetevőket az alábbiak jelenítik meg:

- a megfigyelt viselkedési szabályok,
- a közös nyelvhasználat jellegzetességei,
- a munkaszervezetekben érvényesülő normák,

- a szervezeti tagok által vallott domináns értékek,
- a szervezet filozófiája, a küldetéstudat,
- a munkahelyi szocializáció folyamatában megfigyelhető viselkedésszabályok,
- érzelmek, beállítódások, az a sajtóságos légkör, amely a szervezet tagjai között létrejött, ill. amit a fogyasztók, a külső közönség felé közvetít a szervezet.

A szervezeti kultúra tartalmi elemei különös jelentőséggel bírnak az egyes szervezetek működésére:

- egyfelől stabilizálják a szervezeten belül előforduló viselkedési mintákat és ezáltal
- kiszámíthatóbbá is teszik a vállalat működését.

### **7.3. A szervezeti kultúra kialakulását befolyásoló tényezők**

A továbbiakban megvizsgáljuk a szervezeti kultúra kialakulását eredményező tényezőket. Ezek részint külső, részben pedig belső tényezők, ill. környezeti hatások és azok következményei, amelyeket a következőképpen határozhatunk meg.

- A szervezeti kultúra kialakulását eredményező *külső hatások* befolyásolják a szervezetet alkotó tagok egyéni értékrendjét, gondolkodásmódját és hiedelmeit. Ilyen befolyással bírnak pl. történelmi események, sajátos földrajzi helyszínek, meghatározott szociokulturális feltételrendszer stb.
- Ugyancsak a befolyásoló tényezők között szerepel *a társadalom uralkodó értékrendje*. A mindenkori aktuális, domináns értékrend azokat a kulcsfontosságú értékeket, hiedelmeket, nézeteket és filozófiákat foglalja magában, amelyeket az adott társadalom tagjai széles körben osztanak. Ilyen meghatározó érték lehet pl. az egyének szabadsága.
- Megemlíthetünk továbbá *szervezet-specifikus (belső) tényezőket* is, amelyek szintén közrejátszanak a szervezeti kultúra váltoásaiban. Ilyen tényező pl. az alkalmazott technológia, ami hatással van a vállalati tevékenységek, módszerek és eszközök milyenségére, a munkaerő képzettségi színvonalára, a meghatározó függőségi viszonyok kialakulására stb. Ide tartozik a szervezet története is az alapítástól kezdődően.

A szervezetek belső környezetét meghatározó főbb tényezőkről már említést tettünk. Most csak felsorolásszerűen ismételjük ezeket. A szervezetek belső környezetét meghatározó tényezőkhez tartoznak tehát az alábbiak:

- a szervezeti stratégia és a működési célok,
- a pénzügyi kondíciók,
- az alkalmazott technológia, valamint
- a szervezeti struktúra és kultúra.

#### 7.4. A szervezeti kultúra főbb jellemzői

A szervezeti kultúra fogalmával kapcsolatban néhány általános kijelentést fogalmazhatunk meg. Ezek a kijelentések tartalmilag mind az egyének, mind a csoportok, mind pedig a szervezeti működés szempontjából fontos információkat hordoznak magukban.

a.) A szervezeti kultúra „közös kultúra”. Ezzel a kijelentéssel arra utalunk, hogy a szervezeti kultúra egyfajta közös szervezeti tanulási folyamat eredményeként jöhet létre. Ezt a szervezeti tanulást, ill. az ebből következő tudást számos, előzetes együttes tapasztalat alapozhatja meg. Mivel a kultúra tanulási folyamat eredménye, ebből következően az új információk, tapasztalatok folytonosan alakítják, gazdagítják, aktualizálják a közös tudáskészletet, amelynek megfelelően a szervezeti kultúra is folyamatosan változik. Ebben a folyamatban elsődleges jelentőséggel bír, hogy milyen lehetőségek, eszközök, módszerek állnak rendelkezésre egy-egy szervezet keretei között az új tudás szervezeti folyamatokba történő „beépüléséhez”, alkalmazásához.

b.) A szervezet kultúrája a társas beilleszkedés, integráció folyamatán keresztül, a szervezeti szocializáció során válik a sajátunkká. A kultúra meghatározott jelentéseket tulajdonít a környezetben végbemenő történéseknek, cselekedeteknek, jelenségeknek, folyamatoknak, ami által értelmezhetővé, érthetővé, s mindezek által biztonságossá, kiszámíthatóvá is teszi a környezetet számunkra. Mindezek által a kultúra egyfajta „túlélési stratégiát” biztosító eszköz, amit részben tudatosan, részben tudatlanul alkalmazunk.

c.) A szervezeti kultúra hatékony eszköze a szervezeten belüli magatartás irányításának, befolyásolásának. Meghatározza és az egyén számára nyilvánvalóvá teszi a szervezetre tipikusan jellemző és elfogadott viselkedésmódokat, ill. ki is kényszeríti a szervezet tagjaiból azok követését, az azoknak történő megfeleléshez szükséges alkalmazkodást. A normakövető magatartásmódot a szervezet megfelelő módon és eszközökkel jutalmazza, a normaszegőket pedig szankcionálja.

d.) Az egyes szervezeteken belül is létezhetnek szubkultúrák. Ezek a „kultúrák a kultúrában” egy-egy hosszabb ideje fennálló, összetartó, koherens csoport szintjén alakulhatnak ki leginkább. A szubkultúrában uralkodó értékek, nézetek, vélemények, megoldási stratégiák akár szemben is állhatnak a „többségi” szervezet egészére jellemző kulturális sajátosságokkal. Szubkultúrák kialakulásának különösen kedvez, ha a szervezet a külső és a belső környezeti hatásokra reagálva erős, az egész szervezetét átható strukturális differenciálódást alakít ki. Ezáltal megnö az esélye annak, hogy egyes egységek különböző megoldásmódokat tegyenek a magukévé, amelyek eltérő, a kultúrában is megnyilvánuló jellegzetességeket generálhatnak.

A szervezeti kultúra főbb jellegzetességeinek tárgyalása után áttérünk a szervezeti kultúra alaptípusainak meghatározására a következő fejezetben.

## 7.5. A szervezeti kultúra alaptípusai

A *szervezeti kultúra négy alaptípusának* definiálása arra utal, hogy egy-egy szervezeten belül az egyes résztvevők által betöltött formális és informális szerepek, ellátott tényleges és virtuális feladatok, betöltött státusok, pozíciók és az azokhoz kötődő hatalom, presztízs jellege, ereje, valamint mindezek személyes jellege egy rendkívül komplex rendszert feltételeznek egyszersmind.

A szervezeti kultúra négy alaptípusa a fentiek alapján:

- szerepkultúra,
- feladatkultúra,
- hatalmi kultúra,
- személykultúra.

A szervezeti kultúrák vizsgálata egyszerre több kérdésre is választ adhat. Látjuk, hogy viszonylag összetett, komplex rendszerek rajzolódhatnak ki az egyes szervezetek kulturális arculatának megfigyelésekor. Két alapvető, általános kérdésre azonban minden szervezeti kultúra formáció választ ad:

- Egyrészt a szervezeti kultúra tanulmányozása révén megtudhatjuk, hogy hogyan viszonyul a szervezet a külső változásokhoz, milyen az alkalmazkodási képessége, ill. sikerességének esélye a túlélés érdekében,
- másrészt arra is választ ad, hogy a szervezet hogyan, milyen eszközökkel képes megvalósítani a belső integrációt.

## 7.6. Kultúraközi (cross cultural) hatások - a különböző kultúrák együttélésének esetei

Különböző kultúrák egymásra hatásának, egymáshoz való viszonyulásának jellegzetes eseteit tudjuk megkülönböztetni. Ezek a típusok a történelem folyamán az egyes kultúrák találkozásakor és együttélési kísérletei során, valamint az eltérő kulturális sajátosságokat hordozó vállalati kultúrák egymásra gyakorolt hatásai révén rajzolódtak ki, határozódtak meg, váltak típusos kategóriákká.

Az említett kategóriák az alábbiak lehetnek:

- *Integrációról* beszélünk abban az esetben, amikor viszonylag kiegyensúlyozottan megy végbe a két együttműködő szervezet között a vállalati kultúrák és a menedzsment gyakorlatának összeolvadása. Az integráció során nem beszélhetünk domináns partnerről, az együttműködők között mellérendelő, kiegészítő jellegű viszony alakul ki.
- *Asszimilációval* állunk szemben, amikor az összeolvadás folyamata során az egyik kultúra fokozatosan meghatározóvá válik a másikhöz képest, dominanciája azonban nem erőszakosan úton kerül kihangsúlyozásra.
- *Szeparáció* esetében pl. adott vállalat felvásárlása után is két különböző vállalati kultúra él tovább egymással együttműködve, tehát egyikük keretei között sem mennek végbe strukturális változások.



- *Dekulturalizáció* példjaként említhető, amikor az egyik vállalati kultúra a saját kultúráját erőszak úton-módon ráerőlteti a másik szervezetre, annak kultúrájának rovására.

## 7.7. Összefoglalás

*A szervezetek is önmagukban egy-egy sajátos kultúrát jelenítenek meg.* A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által képviselt előfeltevések, beállítódások, hiedelmek, értékek, normák, ideológiák, rítusok, szimbólumok, mítoszok, történetek, sajátos nyelvzet és magatartások komplex rendszere.

A *rituálé* előzetesen kidolgozott és tudatosan megtervezett cselekvések sorozatát jelenti. A *szervezeti ideológia* olyan összefüggő hiedelemrendszer, amely bizonyos magarázatokkal szolgál a szervezet tagjai számára az őket körülvevő világ jelenségeivel kapcsolatban. A *szimbólumok* az adott szervezetre nézve speciális jelentéseket hordoznak. A *mítoszok* a közösségi cselekedeteik alapját, kiindulópontját alkotják, s a közösségi cselekvéseken keresztül biztosítják a szervezeti értékrend továbbélését.

A *szervezeti kultúra* magában foglalja a következő összetevőket: a megfigyelt viselkedési szabályokat, a közös nyelvhasználat jellegzetességeit, a munkaszervezetekben érvényesülő normákat, a szervezeti tagok által vallott domináns értékeket, a szervezet filozófiáját, a küldetéstudatot, a munkahelyi szocializáció folyamatában megfigyelhető viselkedésszabályokat, érzelmeket, beállítódásokat.

A szervezeti kultúra kialakulását eredményező *külső hatások* befolyásolják a szervezetet alkotó tagok egyéni értékrendjét, gondolkodásmódját és hiedelmeit. Ilyen befolyással bírnak pl. bizonyos történelmi események. Ugyancsak a befolyásoló tényezők között szerepel a *társadalom uralkodó értékrendje*. Ilyen meghatározó érték lehet pl. az egyének szabadsága. Megemlíthetünk továbbá *szervezet-specifikus (belső) tényezőket* is, amelyek szintén közrejátszanak a szervezeti kultúra változásaiban. Ilyen tényező lehet az alkalmazott technológia.

A szervezeti kultúra egyfajta *közös szervezeti tanulási folyamat* eredményeként jöhet létre. A szervezet kultúrája a társas beilleszkedés, integráció folyamatán keresztül, a szervezeti szocializáció során válik a sajátunkká. A szervezeti kultúra hatékony eszköze a szervezeten belüli magatartás irányításának, befolyásolásának. *Szubkultúrák* kialakulásának különösen kedvez, ha a szervezet a külső és a belső környezeti hatásokra reagálva erős, az egész szerkezetét átható strukturális differenciálódást alakít ki.

*A szervezeti kultúra négy alaptípusa* a szerepkultúra, a feladatkultúra, a hatalmi kultúra és a személykultúra.

Különböző kultúrák egymásra hatásának, egymáshoz való viszonyulásának jellegzetes esetei jelenti az *integráció*, az *asszimiláció*, a *szeperáció* és a *dekulturalizáció*.

## 7.8. Kérdések, feladatok

### 7.8.1. Párosítsa az alábbi fogalmakat és definíciókat egymáshoz!

Integráció:	i.	Szeperáció:	sz.
Asszimiláció:	a.	Dekulturalizáció:	d.

Amikor adott vállalat felvásárlása után is két különböző vállalati kultúra él tovább egymással együttműködve, tehát egyikük keretei között sem mennek végbe strukturális változások.

Amikor viszonylag kiegyensúlyozottan megy végbe a két együttműködő szervezet között a vállalati kultúrák és a menedzsment gyakorlatának összeolvadása. Az integráció során nem beszélhetünk domináns partnerről, az együttműködők között mellérendelő, kiegészítő jellegű viszony alakul ki.

Amikor az egyik vállalati kultúra a saját kultúráját erőszak úton-módon ráerőlteti a másik szervezetre, annak kultúrájának rovására.

Amikor az összeolvadás folyamata során az egyik kultúra fokozatosan meghatározóvá válik a másikhoz képest, dominanciája azonban nem erőszakosan úton kerül kihangsúlyozásra.

**7.8.2. Állapítsa meg, hogy az alábbiak közül melyek a szervezeti kultúra kialakulását befolyásoló tényezők és melyek nem? Jelölje aláhúzással a befolyásoló tényezőket!**

A társadalom uralkodó értékrendje; globális klímaváltozás; a tőzsdeindex változása; nagy történelmi felfedezések; sajtóságos földrajzi helyszínek; a szakszervezeti törekvések; bizonyos történelmi események; munkaerőpiaci változások; demográfiai változások; bizonyos téveszmék; a meghatározott szociokulturális feltételrendszer; egyéni és csoportos hiedelmek, uralkodó nézetek, filozófiák; az ipari forradalom; az egyének szabadsága, a tulajdonosok elvárásai; a szervezet által alkalmazott technológia színvonala; a szervezeti tagok létszáma; a menedzsment által alkalmazott vezetési módszerek; az adott szervezet története.

öb:

**7.8.3. Húzza alá az alábbi felsorolásban a szervezeti kultúra főbb elemeit!**

Közös viselkedési szabályok; a szervezeti tagok által vallott domináns értékek; szervezeti struktúra; beállítódások; munkavállalói ösztönzők; a szervezeti tagok etnikai összetétele; az átlagos bérszínvonal; a közös nyelvhasználat jellegzetességei; a partnerek száma; a munkaszervezetekben érvényesülő normák; a szervezet logója; a szervezet filozófiája; a szervezeti tagok száma; a küldetéstudat.

**7.8.4. Határozza meg, hogy az alábbi kijelentések a szervezeti kultúra melyik alkotóeleméhez illenek!**

Szimbólumok:	sz. Szervezeti ideológia:	i.
Rituálé:	r. Mítosz:	m.

Bizonyos magyarázatokkal szolgál a szervezetben dolgozók számára az őket körülvevő, főleg a szervezeti kereteken belül értendő és zajló világ jelenségeivel kapcsolatban.

Az adott esemény keretei között társas interakciók zajlanak, amelyek kulturális értékeket és a társas interakciók mélységét erősítik meg, valamint bizonyos tanulságként szolgálnak a résztvevők számára.

Együtt élnek a közösséggel, cselekedeteik alapját, kiindulópontját alkotva, s a közösségi cselekvéseken keresztül biztosítják a szervezeti értékrend továbbélését.

Magukban foglalhatnak különböző, rangjeleket, presztízsértékű utalásokat, megkülönböztető funkciójú elnevezéseket, ill. felhívhatják a figyelmet a szervezetre és annak képviselőire.

## 8. SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK VEZETÉSE

A szervezeti változások vezetése fejezetben a szervezet, mint folyamatosan változó, dinamikus rendszer koncepciójából kiindulva teszünk lépéseket a különböző szintű változások okainak és hatásainak vázlatos bemutatására, ill. a szervezeti változások folyamatszerű megragadására döntően *Farkas, Poór és Karoliny Személyzeti/ emberi erőforrás menedzsment* című kézikönyve alapján.

### 8.1. Az egyéni és a szervezeti szintű változások

Az előzőekben említést tettünk arról, hogy a szervezeteket folyamatosan változó rendszerekként szemléljük. Az állandóan változásban levő külső környezet elvárásaihoz való alkalmazkodás a szervezetek belső környezetében is folyamatos változásokat indukál. A cél a talpon maradás, a versenyképesség, a piaci hatékonyság fokozása. Felvetődik a kérdés, hogy a változásokkal szemben való alkalmazkodást ki irányítja az egyes szervezetekben? Koncepciónk szerint a menedzser a változások irányítója az adott szervezetben.

Az említett változásokat hatókörük alapján két nagyobb csoportba sorolhatjuk. Ennek megfelelően megkülönböztethetünk:

- *individuális (egyéni, személyi) szintű és*
- *szervezeti szintű változásokat.*

A *szervezeti szintű változásokat* tovább vizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy az ezeket megjelenítő dimenziók három további részre tagolódnak:

- a feladatokat,
- a struktúrákat és
- a rendszereket érintő változások szerint.

Ezek a szintek egymással kölcsönhatásban állnak, a változások rugalmasan kapcsolódnak egymáshoz, ill. következnek egymásból fokozatosan áthatva az említett szinteket, dimenziókat.

## **8.2. A tervszerű szervezeti változások**

A szervezeti változások esetében közvetlenül különbséget kell tennünk

- az *elkerülhetetlen változások* és
- a *szervezet tagjai által tervezett változások* között.

Az elkerülhetetlen változások általában külső befolyásoló tényezők hatására mennek végbe és gyakorolnak bizonyos hatást a szervezetek működésére.

Ezzel szemben a szervezet tagjai által tudatosan tervezett és lebonyolított változások szándékos, céltudatos folyamatok eredményei, amelyekkel a szervezet válaszolni kíván a környezet és a saját belső működése által generált kihívásokra.

A *tervezett szervezeti változás* tudatos tevékenységek sorozatát jelenti, amelyet általában külső tanácsadók segítenek. Egy olyan körülmények között, amelyek előkészített, megszerkesztett folyamat, amelyben egyszerre változnak:

- az egyének,
- a csoportok,
- a szervezeti struktúrák és
- a folyamatok.

A szervezeti változások tehát szintről szintre, általában felülről lefelé (top-down) haladva áthatják az egyes szervezeti szinteket.

### **8.3. A változással szembeni ellenállás felismerése és leküzdése**

Természetes, hogy mindannyian tartunk az ismeretlentől, azoktól a helyzetektől, elvárásoktól, amelyek idegenek, kiszámíthatatlanok számunkra. Ezért a tudatosan tervezett szervezeti változásokat megelőzően kiemelt hangsúlyt kell fordítani a változással szemben ható tényezők azonosítására.

Ezek a tényezők alapvetően egyéni és szervezeti eredetűek lehetnek. A továbbiakban ezeket részletesebben kibontjuk. Először az egyéni eredetű okokat határozzuk meg.



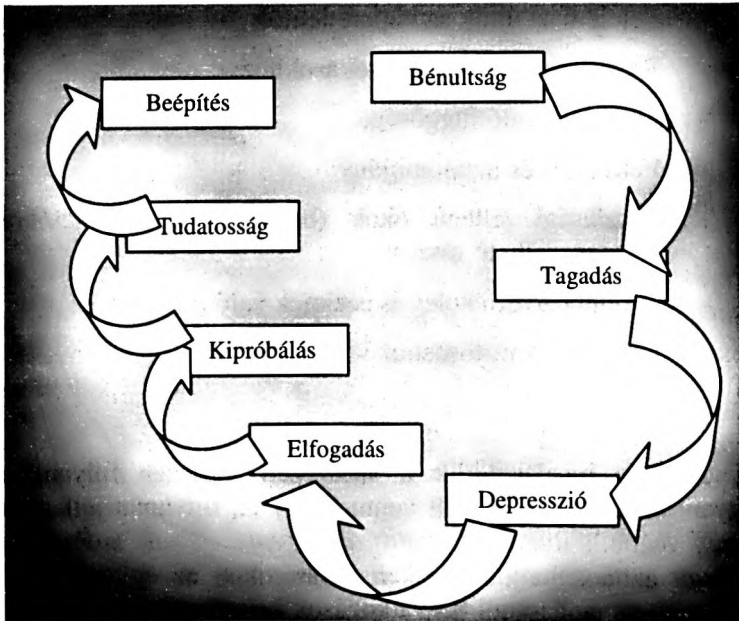
*Az egyéni eredetű okok között az alábbiakat említhetjük:*

- Félelem az újtól, az ismeretlentől;
- Ragaszkodás a bevett szokásokhoz;
- Másoktól való függőség;
- Félreértés és bizalomhiány;
- Gazdasági jellegű okok (bérekre, kompenzációkra visszavezethető része);
- Különböző értékelés és ezeknek való megfelelés;
- Magához a változáshoz való viszony jellege.

Amikor megkezdődik a szervezeti változás folyamata ugyancsak figyelembe kell venni, hogy az folyamat-jelleggel megy végbe, s ilyenkor *a változáshoz való viszony különböző fázisait* azonosíthatjuk. Ezeken a fázisokon az egyéneket át kell segíteni tanácsadói beavatkozások igénybevételével annak érdekében, hogy a szervezet tagjai megnyerhetőek legyenek a változások bevezetéséhez (8. sz. ábra).

- Bénultság,
- tagadás,
- depresszió,
- elfogadás,
- kipróbálás,
- tudatosság,
- beépítés.

**8. sz. ábra: A szervezeti változáshoz való viszony különböző fázisai egyének esetében**



*Forrás: Farkas - Poór - Karoliny, 1993. nyomán*

A változással szembeni ellenállás szervezeti eredetű okaival folytatjuk a sort. A szervezeti okok között a szervezeti struktúrából és a korábbi működésmódból táplálkozó tényezőket azonosíthatjuk elsősorban, amelyek viszonylag hosszabb ideje (évek óta) a szervezetet jellemzik, ezért megváltoztatásuk sem megy egyik napról a másikra.

A változással szembeni ellenállás szervezeti eredetű okai között az alábbiakat azonosíthatjuk:

- a hatalmi pozíció és a befolyás fenyegetettsége a változás által,
- a szervezeti struktúra konzerváló-ereje (munkakörök, szabályozott folyamatok, kialakult információs rendszer),
- erőforráskorlátok (a szervezeti egységek versenyeznek az erőforrások birtoklásáért, az alulmaradó egység a változás ellenzőjévé válhat),
- korábbi befektetések hatásai (pl. korábbi szerződésbeli egyezségek, megállapodások külső partnerekkel),
- szervezeten belüli megállapodások, egyezségek (pl. a szakszervezettel kötött megállapodások).

#### **8.4. A szervezeti változások megvalósításának folyamata**

A szervezet, mint folyamatosan változó, dinamikus rendszer koncepciójából (rendszer szemléletű megközelítés) kiindulva a *Kurt Lewin* által kidolgozott „*Erőtér-analízis*” modell szemlélteti a belső környezet változását eredményező tényezőket.

A rendszer-teóriát alapkiindulásként felhasználó modell egymással szemben feszülő erőhatásokkal kalkulál.

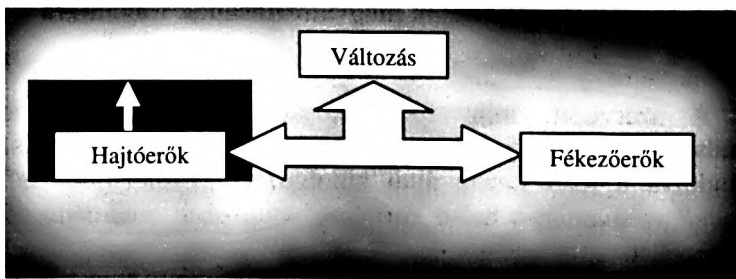
Az „Erőtér-analízis” modelljében megkülönböztetünk a fentiek alapján (9. ábra):

- hajtóerőket, amelyek a változások irányába mutatnak, valamint
- fékezőerőket, amelyek igyekeznek a változások ellen hatni.

A modell rendszer-teória alapján alkalmazott további szabályszerűségeihez tartozik, hogy

- a szervezet (rendszer) mindaddig egyensúlyban van, amíg a hajtó-és fékezőerők egyensúlyban vannak;
- azonban ha a hajtóerők felerősödnek, megindul a változás.

**9. sz. ábra: Erőtér-analízis modell**

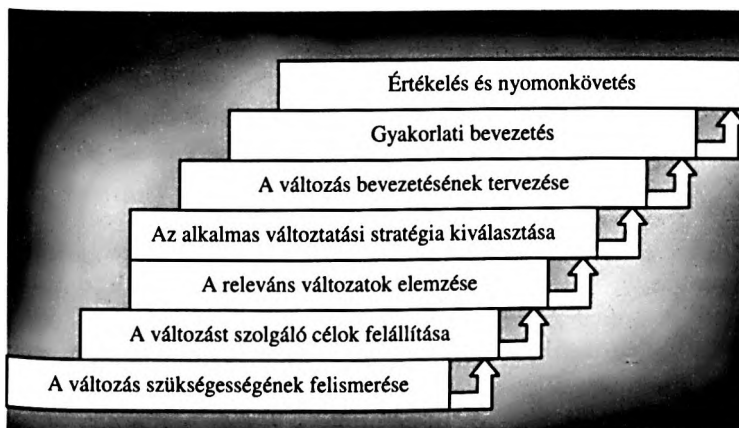


**Forrás: saját ábra**

A *szervezeti változás* külső tanácsadók által segített, többszintű, komplex folyamat, amelynek a főbb lépései a következők lehetnek (10. sz. ábra):

- a változás szükségességének felismerése;
- a változást szolgáló célok felállítása;
- a releváns változatok elemzése;
- az alkalmas változtatási stratégia kiválasztása;
- a változás bevezetésének tervezése;
- gyakorlati bevezetés;
- értékelés és nyomonkövetés.

**10. sz. ábra: A szervezeti változás folyamatának lépései**



**Forrás: saját ábra**

## 8.5. Összefoglalás

A változásokat hatókörük alapján két nagyobb csoportba sorolhatjuk: megkülönböztethetünk *individuális (egyéni, személyi) szintű és szervezeti szintű változásokat*.

A szervezeti szintű változásokat megjelenítő dimenziók három további részre tagolódnak: a *feladatokat, a struktúrákat és a rendszereket érintő változások* szerint.

Az *elkerülhetetlen változások* általában külső befolyásoló tényezők hatására mennek végbe. A szervezet tagjai által *tudatosan tervezett és lebonyolított változások* ezzel szemben szándékos, céltudatos folyamatok eredményei, amelyekkel a szervezet válaszolni kíván a külső és belső környezet által generált kihívásokra.

A tudatosan tervezett szervezeti változásokat megelőzően kiemelt hangsúlyt kell fordítani a *változással szemben ható tényezők* azonosítására, amelyek alapvetően *egyéni és szervezeti eredetűek* lehetnek.

Az „*Erőtér-analízis*” modelljében megkülönböztetünk hajtóerőket, amelyek a változások irányába mutatnak, valamint fékezőerőket, amelyek igyekeznek a változások ellen hatni. A szervezet (rendszer) mindaddig egyensúlyban van, amíg a hajtó-és fékezőerők egyensúlyban vannak. Azonban ha a hajtóerők felerősödnek, megindul a *változás*.

## 8.6. Kérdések, feladatok

**8.6.1. Állapítsa meg az egyes kijelentések „igaz” vagy „hamis” voltát és jelölje azt x-szel!**

a.) A Lewin által kidolgozott „5-M” modell szemlélteti a belső környezet változását eredményező tényezőket.

Igaz  Hamis

b.) A változással szembeni ellenállás szervezeti okai között a szervezeti struktúrából és a korábbi működésmódból táplálkozó tényezőket azonosíthatjuk elsősorban.

Igaz  Hamis

c.) A szervezeti változások szintről szintre, általában felülről lefelé haladva áthatják az egyes szervezeti szinteket.

Igaz  Hamis

d.) Az elkerülhetetlen változások általában belső szervezeti befolyásoló tényezők hatására mennek végbe és gyakorolnak különböző hatásokat a szervezetek működésére.

Igaz  Hamis

**8.6.2. Különítse el egymástól a szervezeti változásokkal szemben megfigyelhető ellenállás egyéni és szervezeti eredetű okait! Tegye az egyes számjegyeket a megfelelő helyre!**

a.) Egyéni eredetű okok: .....

b.) Szervezeti eredetű okok: .....

1. A szervezeti struktúra konzerváló-ereje;
2. Félelem az újtól, az ismeretlentől;
3. A hatalmi pozíció és a befolyás fenyegetettsége a változás által;
4. Félreértés és bizalomhiány;
5. Gazdasági jellegű okok (bérekre, kompenzációkra visszavezethető része);
6. Másoktól való függőség;
7. Korábbi befektetések hatásai;
8. Szervezeten belüli megállapodások, egyezségek;
9. Különböző értékelés és ezeknek való megfelelés;
10. Ragaszkodás a bevett szokásokhoz;
11. Magához a változáshoz való viszony jellege;
12. Erőforráskorlátok;



**8.6.3. Tegye a megfelelő sorrendbe a szervezeti változás folyamatának lépéseit! Tegyen sorszámokat a négyzetekbe!**

- a változás bevezetésének tervezése;
- a változást szolgáló célok felállítása;
- a releváns változatok elemzése;
- a változás szükségességének felismerése;
- értékelés és nyomonkövetés;
- gyakorlati bevezetés;
- az alkalmas változtatási stratégia kiválasztása;

**8.6.4. Jelölje aláhúzással és sorszámozza a változáshoz való viszony különböző fázisait!**

- kipróbálás,  hasznosítás,  tudatosság,  beépítés,
- menekülés,  bénultság,  félelem,  meggyőzés,
- tagadás,  ellenállás,  elfogadás,  kivárás,
- depresszió,  regresszió,  küzdelem,  elfojtás.

## 9. VEZETÉSI KONCEPCIÓK ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZEREK

A gyakorlati vezetési koncepciókat és döntéstámogató rendszereket bemutató fejezetben számot adunk a *stratégiai vezetés*, valamint az *innováció*-, a *projektmenedzsment* és a *kontrolling* rendszerek, ill. *vezetési módszerek* lényegi vonásairól elsősorban Barakonyi K. és Kemény G. munkái alapján.

### 9.1. Stratégiai menedzsment

A *stratégiai menedzsment* magában foglalja a stratégia kialakításának és megvalósításának a folyamatát. A stratégiai döntésekre jellemző, hogy komplex problémákkal kapcsolatosak. Különböző koncepciók alapján viszonylag széleskörű értelmezéssel bír a stratégia fogalma, ahogyan azt az alábbiakban olvashatjuk.

- A *raciónalis választás koncepciója* szerint a stratégia a szervezet jövőjére, a környezethez való alkalmazkodás célszerű módjára vonatkozó tudatos választás eredménye.
- A *szervezeti koncepció* szerint a stratégia a szervezeti folyamatok eredményeként jelenik meg. A szervezeti tanulás fontos szerepet játszik a döntés időbeli sorozatában.

- A *hatalmi-politikai megközelítés* szerint a stratégiai döntések és akciók hatalmi folyamatok és alkudozások termékei. Számol azzal, hogy a stratégiai döntéseket különböző érdekek által motivált belső és külső csoportok befolyásolják.

*Burgelman* szerint a vállalatnál kialakult stratégiai koncepció tükrözi a stratégiaalkotást befolyásolni képes személyek és csoportok múltbeli tapasztalatait és a jövőre vonatkozó elképzeléseit. Azaz a stratégia szervesen kötődik a szervezeti tudástökéhez, abból táplálkozik.

A szervezet középső és alsó szintjein is önálló stratégiai koncepciók fogalmazódnak meg a felső szint mellett (autonóm stratégiai magatartás). Ez megnyilvánulhat pl. új termékre, szolgáltatásokra, piacokra vonatkozó javaslatokban. A javaslatok egy részét elvetik a tervezés folyamatában vagy elbukik a szervezeten belül zajló hatalmi küzdelmekben. Egy másik részük azonban elfogadást, visszaigazolást nyer, s beépülhet kisebb-nagyobb változtatásokat követően a felső vezetés által támogatandónak ítélt koncepcióba.

A stratégia összhangban kell, hogy legyen a vállalatot körülvevő környezetből származó elvárásokkal. A stratégiával összhangban célszerű kialakítani a szervezeti struktúrát (strukturális kontextus), amely az elfogadott stratégiának megfelelő szervezeti magatartás folyamatos fenntartását biztosítja (indukált stratégiai magatartás).

A stratégiai menedzsment sikeressége nem pusztán a külső, hanem a belső környezetet megjelenítő feltételrendszer irányában történő megfelelésen múlik. A többirányú helyzetállás a következőket jelenti.

- *A külső környezet irányában való megfelelés;* A szervezet stratégiai célkitűzései összhangban vannak a külső környezettel. Ez azt jelenti, hogy a vállalat környezetében lévő szervezetek, intézmények és egyének, valamint az általuk alkotott különböző érdekcsoportok nagyobb mértékben elfogadják a vállalat céljait, törekvéseit, akcióit. Mindezek mellett a vállalat folyamatosan alkalmazkodik a változó külső környezet mindig újabb elvárásaihoz.
- *A belső környezet irányában történő megfelelés;* A szervezet belső jellemzői (szervezeti struktúra és működésmód, menedzsment, szervezeti kultúra, erőforrások, alkalmazott vállalati rendszerek, stb.) megfelelő összhangot képeznek a szervezeti célkitűzésekkel, szervesen kiszolgálják azokat, amelynek alapján a vállalat meg tudja valósítani a stratégiáját.

## **9.2. Innováció menedzsment**

A fogyasztók időről időre újabb és újabb igényekkel, szükségletekkel fordulnak a különböző termékeket és szolgáltatásokat előállítók, biztosítók felé.

Ahhoz azonban, hogy a folyamatosan változó, ill. bővülő fogyasztói igények és szükségletek kielégítésre kerülhessenek, a szervezeteknek kutatási és fejlesztési tevékenységeket kell folytatniuk, amelyek révén új termékeket, szolgáltatásokat, ill. az ezek létrehozását biztosító új eljárásokat kísérleteznek ki.

*Innovációnak* tekinthetjük mindezek alapján azokat az új elképzeléseket, elgondolásokat, ill. az azok létrejöttét eredményező gyakorlatot, amely az előállító szervezet, a működési terület, vagy a felhasználó szempontjából is új lehetőségeket, megoldásokat, célokat és eredményeket takar.

A szervezetek szintjén létrejövő innováció alapja a társadalom innovációs képességében és lehetőségeiben rejlik, a társadalmi és gazdasági innováció kulcsa viszont a szervezetek innovációs képességében gyökeredzik.

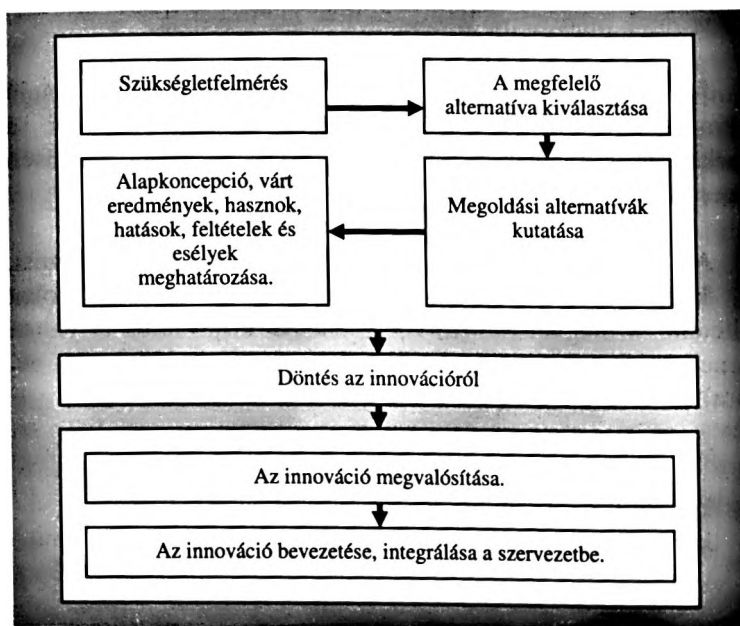
Az egyes szervezetek szintjén megvalósuló innováció folyamat-jelleggel megy végbe. *Innovációs láncnak* a marketingtől a K+F-en, a kísérleti gyártáson, a termelésen keresztül az értékesítésig terjedő kapcsolatsort nevezük.

Az *innovációs folyamat* vezetési-szervezési, ellenőrzési, ill. koordinációs szükségletet, erőforrásokat, kapacitásokat feltételez a megvalósító(k) esetében. Az innovációs folyamat menedzselése a következő főbb fázisokra tagolódik (11. sz. ábra):

- előkészítés,
- döntés és
- megvalósítás.

Az előkészítés szakaszában az első lépés az innovációs szükséglet felmérése. A tényleges szükségletek megállapítását követően a szükségletek kielégítését célzó különböző megoldási alternatívák kutatása következik. A lehetséges alternatívák közül a legnagyobb sikerességet, hatékonyságot és megvalósíthatósági esélyt egyszerre biztosító változat kerül kiválasztásra. Ehhez tartozóan ugyancsak ebben a szakaszban kerül sor az alapkoncepció kidolgozására, ill. az innováció várt eredményeinek, hasznainak, hatásainak, feltételeinek és esélyeinek a vizsgálatára.

**11. sz. ábra: Az innovációs folyamat főbb lépései**



**Forrás: saját ábra.**

A döntési fázisban – az előbbi szempontok gondos mérlegelését követően – általában csoportos döntési szituációban történik a választás az innováció megvalósítása, vagy elutasítása között.

Abban az esetben, ha a döntés az innováció megvalósítása mellett szólt, akkor kezdetét veheti az utolsó szakasz. A megvalósítási folyamatban az új elgondolás kísérleti jellegű, részleges vagy teljes megvalósítását végzik el. Amennyiben az innováció megvalósítása a kívánt eredményeket hozta, a szervezet további intézkedéseket tesz az innováció szervezeti folyamataiba történő integrálását illetően. Az innováció bevezetését, adaptálását, integrációját program vagy projekt keretek között végzik, vezetője a program vagy projektmenedzser.

### **9.3. Projektmenedzsment**

#### ***9.3.1. A projekt és a projektmenedzsment szakaszai***

*Projektnek* nevezzük azt a komplex, meghatározott intervallum keretei között („től-ig” határok között zajló) kivitelezésre kerülő egyedi feladatot, amelyhez fűződő konkrét célok megvalósítása jelentős erőforrás-mennyiség igénybevételével jár, kivitelezése speciális erőforrás allokációt szükségeltet.

A *projektmenedzsment* a projektek megvalósításának tudományos igényű vezetési-szervezési koncepciója.

A projektmenedzsment magában foglalja a projektek előkészítésének, tervezésének, operatív irányításának, kivitelezésének és ellenőrzésének fázisait, valamint az azokhoz tartozó célokat, eszközöket, módszereket, erőforrásokat és a megvalósítás szervezeti rendszerét.

A projektmenedzsment tehát meghatározott fázisokat, ill. funkcióikat foglal magába, amelyek a következők:

- Előkészítési fázis: projekt tervezés (technikai-műszaki, pénzügyi-üzleti, jogi-adminisztratív és társadalmi-szociális, ill. kulturális szempontok szerint);
- Megvalósítási fázis: a projekt megvalósításának operatív irányítása, koordinációja (alapvetően szakmai és pénzügyi szempontok alapján);
- Ellenőrzési fázis: a projekt eredményeinek, hatásainak ellenőrzése (szakmai és pénzügyi szempontok szerint).

Az első szakasz tehát az előkészítési fázis, a projekt tervezése. Ennek a fázisnak a főbb feladatai az alábbiak lehetnek:

- Az elvégzendő feladat elemzése; ez magában foglalja a fő és részletes célok meghatározását, a környezet, a feltételrendszer elemzését, befolyásoló tényezőinek számbavételét, az esetleges kockázatok, lehetőségek, veszélyek felderítését, az elvárások, a követelmények tisztázását).



- A feladatelemzést követően a feladat alkotóelemeire történő felbontása következik. Ez azt jelenti, hogy olyan részekre osztjuk a feladatot, amelyeket feltételező területeket már csak egy meghatározott vezető képes ellenőrizni: ezeket munkacsomagoknak vagy munkafázisoknak nevezzük. Az egyes munkafázisok tartalmi-logikai sort alkotnak, egyik a másikra épülve egészíti ki a folyamatot.
- A munkafázisokra történő bontást követően a projekt tervdokumentumok elkészítése jelenti a következő feladatot. Ezek a dokumentumok a következők lehetnek:
  - o projektstruktúra terv,
  - o részletes hálóterv,
  - o költségterv,
  - o erőforrás szükségleti és
  - o erőforrás biztosítási terv.

A második szakasz a projekt megvalósításának fázisa, operatív irányítása, ami a projekt vezetőjének feladat és hatáskörébe tartozik. A projekt vezetője (a projektmenedzser)

- irányítja, szervezi a projektben résztvevő munkatársai tevékenységeit, feladatait;
- naprakészen koordinálja, összehangolja a résztvevő szervezeti egységek munkáját;
- figyeli a célok megvalósulását, kontrollt gyakorol a célélérést biztosító módszerek és eszközök felett;

- információkat szolgáltat, áramoltat a projekt előrehaladásáról mind szakmai-, mind pedig pénzügyi szempontból egyaránt;
- belső monitoring rendszer működtetése révén figyeli az egyes eltéréseket, az eltérések esetén megfelelő intézkedések végrehajtása útján beavatkozik.

A harmadik szakasz a projekt ellenőrzésének fázisa. Az ellenőrzés formái a következők lehetnek pl.:

- meghatározott időközönként lebonyolított projekt értekezletek;
- előrehaladási jelentések a projekt szakmai és pénzügyi menetéről;
- munkaértekezleten való szóbeli beszámolók, jelentések;
- egyéb írásbeli beszámolók, jelentések;
- a projekt eredményeinek, hatásainak értékelése.

### ***9.3.2. A projektmenedzsment módszerei: a kockázatelemzés és a hálótervezés***

A *kockázatelemzés* lényege, hogy alapvető szükségletként merül fel a projektek előkészítése során az esetleges kockázatok felmérését elvégezni, amelyek befolyást gyakorolhatnak a projekt megvalósításának folyamatára.

A kockázati tényezők feltárása és azonosítása lehetőséget ad az előkészítés fázisában ezek negatív hatásainak kivédésére, az ennek érdekében fogantatosított intézkedések megtételére.

Az egyes kockázatokat kategorizálva megállapíthatjuk azok főbb típusait, amelyek az alábbiak lehetnek:

- műszaki,
- gazdasági,
- politikai
- jogi-adminisztratív (engedélyeztetési) és
- szocio-kulturális kockázatok.

Az egyes kockázati típusok önmagukban komplex módon tartalmaznak számos, egymással összefüggő tényezőt. Így pl. egy projekt megvalósulását a külső környezeti feltételrendszert befolyásoló politikai döntések hatásai, a gazdasági helyzet változásai egyaránt próbára tehetik.

Ugyanezek a tényezők, ill. hatásaik a szervezet belső környezeti rendszerében is változásokat indukálva már komplex módon fejtik ki hatásukat: negatív gazdasági hatások pl. létszámleépítést indukálhatnak, ami a projekt végrehajtásához szükséges erőforrások szintjén okozhat problémát.

A hálótervezés különösen jól alkalmazható módszer

- a projektek költség-,
- határidő-és
- teljesítményparamétereinek tervezésére, nyomon követésére és aktualizálására.

A hálótervezés számos előnnyel bír, nagymértékben segíti az egyes projektek tervezését és megvalósítását. Az előnyök között említhetjük a következőket:

- egyfajta logikai modellt szolgáltat, ami segíti a projekt folyamatának módszeres megtervezését,
- lehetőséget ad a projekt egészének áttekintésére,
- világossá, átláthatóvá teszi a részfeladatok közti összefüggéseket,
- pontos paraméter-tervezést tesz lehetővé,
- segíti a megvalósulás nyomon követését,
- lehetővé teszi az egyes eltérések átfogó, általános célokkal való összevetését, s
- ugyancsak lehetőséget ad a folyamat számítógépes támogatására.

A hálótervezés folyamata különböző, egymással összefüggő lépések egymásra épülő struktúráját feltételezi.

A hálótervezés az alábbi főbb lépéseket foglalja magába:

- a logikai háló (logikai keretmátrix) összeállítása,
- időtervezés (idő-, ill. mérföldkő ütemezés),
- költségtervezés (részletes költségterv),
- erőforrás tervezés (a megvalósításhoz szükséges erőforrások mennyiségi és minőségi paramétereinek meghatározása).

### 3. sz. táblázat: A logikai keretmátrix tartalmi jelentése

1. oszlop: Beavatkozási logika	2. oszlop: Objektív módon igazolható indikátorok	3. oszlop: Az ellenőrzés információforrásai	4. oszlop: Feltételezések és kockázatbecslések
1. sor: Átfogó célok			
2. sor: Projektcélok			
3. sor: Eredmények			
4. sor: Tevékenységek	Eszközök	Költségek	Előfeltételek

*Forrás: Kruppa, 2002 nyomán*

## 9.4. Controlling

A controlling, mint vezetői alrendszer megismeréséhez elsősorban *Kemény Gábor Mérlegelemzés és controlling* című jegyzetére támaszkodunk.

### 9.4.1. A controlling szerepe és alkalmazásának jelentősége

A *controlling* nem más, mint a tervezést, ellenőrzést, információszolgáltatást koordináló vezetői alrendszer. Ez a definíció egyben a controlling fő feladatait is meghatározza.

Fontos megjegyezni, hogy a controlling nem ellenőrzést jelent! Az angol „control” szóból származik. Jelentése: irányít, vezérel, szabályoz.

A controlling – azaz a tervezésen, ellenőrzésen alapuló szervezetirányítás, és döntéstámogatás - kialakulását több körülmény is indokolta. *Wild* (1974) ezeket a változásokat a következőkben foglalja össze:

- A vállalkozások a környezet növekvő dinamikájának vannak kitéve. A technikai, gazdasági és szociális változások gyorsabban mennek végbe, rövid idő alatt teremődnek új szituációk, feltételek és problémák. Ez a vállalkozásoktól gyors reagálást, hosszú távú „előre gondolkodást”, azaz hosszú távú tervezést követel.

- Ezzel együtt nő annak a kockázata is, hogy a kitűzött út helytelennek bizonyul, ami szükségessé teszi a folyamatos terv-tény összehasonlítást, így a jövőben lehetséges problémák korai felismerését.
- A vállalkozásoknak növekvő innovációs nyomással kell szembenézniük. Ez lehet
  - o adaptív és
  - o integratív jellegű egyaránt.
- Az adaptivitás megnyilvánul a vállalkozáson belüli pozíció javításában, a diverzifikációban, az integráció pedig a szervezeti funkciók olajozottabb, összehangoltabb működésével növeli a hatékonyságot.
- A vállalkozások vezetőinek a problémák komplexitásának növekedésével kell megküzdeniük, ami vállalkozáson belüli és azon kívüli okokra is visszavezethető.
- Mivel a külső és belső problémák összetettsége növekszik, egy-egy intézkedés hatásai nehezen láthatók át. Ez magával hordozza a tervezési terület kiszélesedésének kényszerét, a döntések körültekintőbb megalapozását, a célok és intézkedések koordinálását és integrálását.
- A termelés tökeintenzitásának fokozódása növeli az eszközleköltést, az állandó költségeket, a kockázatot és nehezíti a rövid távú alkalmazkodást. A beruházások messze a jövőbe hatnak, ez megköveteli a tervezési időhorizont kitolását.

- Utolsó érvként említhető a vállalkozások méretének növekedése, ami kihat a vállalati tervezésre és annak formájára.

#### **9.4.2. A controlling koncepciója és feladatai**

A controlling megértéséhez koncepciójának megismerésén keresztül vezet az út. A *koncepció* a következő alkotóelemekből áll:

- a controlling alapelveire, filozófiájára épül,
- jól meghatározható célokkal, feladatokkal és eszközökkel rendelkezik,
- megvalósításának tere a controlling szervezet,
- megvalósítója a menedzsmenttel együttműködő controller,
- aki munkája során a vállalati gazdálkodás általános, valamint a controllingot támogató speciális alrendszerekkel dolgozik.

*A controlling, mint komplex tevékenységrendszer differenciált feladatokat foglal magában.*



A controlling fő feladatait a következő funkciók jelentik:

- tervezés,
- ellenőrzés,
- információszolgáltatás és e három rendszer
- koordinációja.

A tartalmi tervezés nem a controlling feladata! Ugyanez érvényes a másik két rendszerre is. A controlling feladata a rendszerek kialakítása, működtetése és folyamatos fejlesztése.

### **9.4.3. Controlling és menedzsment**

A két fogalom kapcsolata rendkívül fontos a controlling rendszer hatékony működése szempontjából. A *controller* a menedzsment segítőtársa. Kapcsolatuk – gyakorlati példákat használva – hasonlítható pl. a rally versenyzésben a vezető és a „Mitfahrer”, vagy a hajózásban a kapitány és a révkalauz viszonyához.

Fontos elkülöníteni a menedzser és a controller felelősségét. A menedzser felelős a szervezet eredményes működéséért (hajtja az üzletet), míg a controller az eredmény átláthatóságáért.

Nincs két szervezet, amely számára ugyanaz a controlling rendszer nyújtaná a megfelelő megoldást. Pontos „recept” a kialakításhoz nem adható, viszont érdemes számba venni a rendszer kialakításában szerepet játszó tényezőket.

Az alábbi tényezők – a külső és a belső környezet részéről – együttesen befolyásolják a rendszer kialakításához és működtetéséhez szükséges paraméterek meghatározását. Mindegyik tényező sajátos jelentőséggel bír, egymással közösen gyakorolt hatásaik felismerése, előrejelezhetősége létfontosságú minden szervezet szempontjából.

Az említett *tényezők* a következők lehetnek a külső és a belső környezet egymásra hatásának feltételrendszerében:

- a környezeti változók dinamizmusa,
- a szervezet mérete,
- a szervezet tevékenységi köre,
- az alkalmazott technológia,
- a szervezet milyensége (centralizált – decentralizált),
- vezetési stílus (autokratikus, demokratikus, participatív),

Annak függvényében, hogy mi a controlling tevékenységek tárgya, ill. hogy a szervezet mely funkcionális dimenzióját öleli fel ennek a rendszernek a működtetése, különböző controlling területeket különböztethetünk meg.

Az egymástól elkülöníthető *controlling területek* az alábbiak:

- teljesítmény controlling,
- költség- és eredménycontrolling,
- pénzügyi controlling,
- marketing controlling,
- beruházás- és projekt controlling,
- humán erőforrás controlling stb.

#### **9.4.4. A controlling szervezet és a controller**

A controlling a szervezeti hierarchiában különböző pozíciókat foglalhat el. A controlling koncepció leghatékonyabban talán a lineáris törzskari szervezet esetén tud érvényesülni. Ebben az esetben a controlling közvetlenül a felső vezetés irányítása alatt működik. Viszonyuk bizalmi, érvényre juthat a controlling független, objektív döntéstámogató szerepe. Az említett kontextus mellett megkülönböztethetjük még a

- vonalbeli,
- mátrix és
- controller team szervezeti formákat.

A controlling hatékonyságát – a vezetői hozzáállás mellett – jelentősen befolyásolja a controller személyisége és szaktudása. A controllerrel szemben személyiségét és szakmai rátermettségét illetően különböző elvárások fogalmazódnak meg.

*Az elvárt személyiségkövetelmények a következők:*

- kiforrott konfliktuskezelési jártasság, jó konfliktustűrő képesség,
- kreativitás,
- precizitás,
- nyitottság,
- tisztánlátás és fejlett fogalmazási készség,
- felelősségtudat,
- objektivitás,
- megbízhatóság, lojalitás,
- jó koordinációs készség,
- motivációs készség, meggyőzőerő,
- együttműködési készség,
- feladat-és problémamegoldó készség.

A controllerrel szemben – a fentiek mellett - ugyancsak számos szakmai elvárás fogalmazódik meg.

A controllerrel szemben támasztott *szakmai követelmények* a következő elvárásokban öltenek testet:

- a vállalati tervezés,
- a számvitel,
- a pénzügyek,
- a vezetési-szervezési, szervezetfejlesztési ismeretek, valamint
- speciális, az adott szervezetre jellemző ismeretek (folyamatok, az előállított termékek, szolgáltatások jellemzői, továbbá a környezeti (belső és külső) szegmensek magas szintű ismerete.

#### **9.4.5. A controlling gyakorlati eszköztára, legfontosabb módszerei**

A következő *módszerek* ágazattól, funkciótól függetlenül használatosak a controlling gyakorlati eszköztárában:

- *Költségszámítási módszerek;*
  - o teljes költség-számítás
  - o határtermékköltség-számítás
  - o tevékenység alapú költség számítás (activity based costing)
  - o folyamatköltség-számítás

- *Az időszak eredményének mérési lehetőségei;*
  - o egyszerűsített (kisvállalati) eredményszámítás
  - o fedezetszámítás
  - o többszintű fedezetszámítás (termék, termékcsoporthoz, értékesítési, szervezeti szintekhez megfelelő fedezetek)
  
- *A befektetés megtérülésének értékelése;*
  - o tőkemegtérülés
  - o gazdasági hozzáadott érték (economic value added)
  
- *A pénzáram (cash-flow) mérése.*

## 9.5. Összefoglalás

A *stratégiai menedzsment* magában foglalja a stratégia kialakításának és megvalósításának a folyamatát. A stratégiai döntésekre jellemző, hogy komplex problémákkal kapcsolatosak.

A szervezet középső és alsó szintjein is önálló *stratégiai koncepciók* fogalmazódnak meg a felső szint mellett (autonóm stratégiai magatartás). A stratégia összhangban kell, hogy legyen a vállalatot körülvevő környezetből származó elvárásokkal. A stratégiai menedzsment sikeressége nem pusztán a külső, hanem a belső környezetet megjelenítő feltételrendszer irányában történő megfelelésen múlik.

*Innovációnak* nevezhetjük azokat az új elképzeléseket, elgondolásokat, ill. az azok létrejöttét eredményező gyakorlatot, amely az előállító szervezet, a működési terület, vagy a felhasználó szempontjából is új lehetőségeket, megoldásokat, célokat és eredményeket takar. *Innovációs láncnak* a marketingtől a K+F-en, a kísérleti gyártáson, a termelésen keresztül az értékesítésig terjedő kapcsolatsort nevezük. Az *innovációs folyamat* vezetési-szervezési, ellenőrzési, ill. koordinációs szükségletet, erőforrásokat, kapacitásokat feltételez, amelynek menedzselése a következő főbb fázisokra tagolódik: előkészítés, döntés és megvalósítás.

*Projektnek* nevezük azt a komplex, meghatározott intervallum keretei között („től-ig” határok között zajló) kivitelezésre kerülő egyedi feladatot, amelyhez fűződő konkrét célok megvalósítása jelentős erőforrás-mennyiség igénybevételével jár, kivitelezése speciális erőforrás allokációt szűkségeltet.

A *projektmenedzsment* a projektek megvalósításának tudományos igényű vezetési-szervezési koncepciója, amely magában foglalja a projektek előkészítésének, tervezésének, operatív irányításának, kivitelezésének és ellenőrzésének fázisait, valamint az azokhoz tartozó célokat, eszközöket, módszereket, erőforrásokat és a megvalósítás szervezeti rendszerét.

A *kockázatelemzés* során az esetleges kockázatok felmérését végzik, amelyek befolyást gyakorolhatnak a projekt megvalósításának folyamatára. A *hálótervezés* jól alkalmazható módszer a projektek költség-, határidő-és teljesítményparamétereinek tervezésére, nyomon követésére és aktualizálására.

A *controlling* a tervezést, ellenőrzést, információszolgáltatást koordináló vezetői alrendszer. Mint komplex tevékenységrendszer differenciált feladatokat foglal magában. *Fő feladatait* a következő funkciók jelentik: tervezés, ellenőrzés, információszolgáltatás és e három funkció koordinációja. A következő *controlling területeket* különböztethetjük meg: teljesítmény controlling, költség- és eredménycontrolling, pénzügyi controlling, marketing controlling, beruházás- és projekt controlling, humán erőforrás controlling stb.

A *controlling koncepció* leghatékonyabban a lineáris törzskari szervezet esetén tud érvényesülni: itt a controlling közvetlenül a felső vezetés irányítása alatt működik. Az említett kontextus mellett megkülönböztethetjük még a vonalbeli, mátrix és controller team szervezeti formákat.

A controlling hatékonyságát jelentősen befolyásolja a *controller személyisége és szaktudása*.



## 9.6. Kérdések, feladatok

### 9.6.1. Válaszoljon röviden az alábbi kérdésekre!

- a.) Határozza meg a stratégiai menedzsment sikerességét meghatározó külső és belső környezetet megjelenítő feltételrendszer elemeit!
- b.) Definiálja az innováció fogalmát! Sorolja fel az innovációs folyamat menedzselésének főbb fázisait!
- c.) Definiálja a projekt és a projektmenedzsment fogalmakat!

### 9.6.2. Állapítsa meg az alábbi kijelentések „igaz” vagy „hamis” voltát!

a.) A kockázatelemzés egyfajta logikai modellt szolgáltat, ami segíti a projekt folyamatának módszeres megtervezését.

igaz  hamis

b.) A controlling jól alkalmazható módszer a projektek teljesítményparamétereinek tervezésére, nyomon követésére és aktualizálására.

igaz  hamis

c.) A kockázatelemzés lényege, hogy alapvető szükségletként merül fel a projektek előkészítése során az esetleges kockázatok felmérését elvégezni.

igaz  hamis

**9.6.3. Válassza ki az alábbi felsorolásból és jelölje aláhúzással a controllerrel szemben támasztott szakmai követelményeket!**

Jó megjelenés; a vállalati környezetet meghatározó szegmensek ismerete; nyelvtudás; a vállalati tervezési eljárások magas szintű ismerete; a számvitel és a vállalati pénzügyek területén szerzett megbízható tapasztalatok; empátia; menedzsment ismeretek; az adott szervezetre jellemző ismeretekkel való rendelkezés.

**9.6.4. Határozza meg a projektmenedzsment egyes fázisainak tartalmi jellegzetességeit az alábbi elemek, funkciók megfelelő helyre történő csoportosításával!**

- Előkészítési fázis:
- Megvalósítási fázis:
- Ellenőrzési fázis:

a.) a projekt eredményeinek, hatásainak ellenőrzése;

b.) projekt tervezés különböző szempontok szerint;

c.) a projekt megvalósításának operatív irányítása, koordinációja különböző szempontok alapján;

## 10. MENEDZSMENT MODELLEK

*Menedzsment modelleknek* azok a vezetési koncepciók tekinthetők, amelyek a komplexitás igényével érvényesítik a vezetési elveket és technikákat a gyakorlati megvalósítás során.

Ebben a fejezetben ízelítőt kívánunk adni a „*management by...*” *modellek* lényegi vonásairól, valamint a vezetés új típusú felfogásából adódó technikák alkalmazási hatékonyságát érintő kérdésekről rendszerszemléletű megközelítésben. Vizsgálódási horizontunkon megjelennek az új tanácsadási metodológiák - az *akciókutatás és a tapasztalati tanulás* – aktuális kérdései, valamint a *szervezeti magatartás* új gyakorlati metódusait megalapozó elméleti megközelítések is.

Minden modell kitűzött célja az, hogy alkalmazása révén jelentősen emelkedjék

- az adott szervezet teljesítőképessége és
- a szervezetben foglalkoztatottak megelégedettségi foka.

A következőkben a vezetési folyamat különböző szakaszaihoz kapcsolódó „*management by*” modellekkel foglalkozunk.

## 10.1. A vezetési folyamat fázisaihoz kapcsolódó modellek

Kiindulásként tisztázzuk, hogy melyek *a vezetés, mint folyamat-jellegű komplex tevékenység szakaszai*. Ezek a fázisok a következők:

- célmeghatározás,
- tervezés,
- döntés,
- kivitelezés és
- ellenőrzés.

A „management by...” modellek mindegyike a vezetési folyamat fent említett valamelyik szakaszára helyezi a hangsúlyt.

### ***10.1.1. Management by Objectives (MbO): a célokhoz igazodó vezetés***

A modell fő jellemzője, hogy a szervezet munkatársai olyan célok megvalósításán dolgoznak, amelyeknek a kidolgozásában maguk is részt vettek. Nem az érdeklő tehát az „MbO” - vezetés, hogy az adott vállalati rendszerben kinek és mire irányul a tevékenységi köre, hanem az, hogy a kérdéses feladatot miért és milyen hatékonysággal látja el.

Az „MbO” vezetési modell mindig az adott szervezet fő céljából indul ki, és azt ésszerűen elhatárolt részcélokra osztja. A kitűzendő célok kezdeményezése a szervezetben

- „felülről lefelé” (top-down) és
- „alulról felfelé” (bottom-up) építkezési mód alapján egyaránt történhet.

A célok végleges formába öntése azonban mindig a vezetők és a munkatársak együttműködése révén történik. Tehát az érdekelték – a vezetők és a munkatársaik - inkább megállapodnak a célokban, mint előírják azokat. Ennek előnye, hogy az ily módon kitűzött célokkal a munkatársak jobban tudnak azonosulni.

A célokat mindig a teljesítménykövetelményekkel együtt kell meghatározni. Ugyanakkor azt is figyelembe kell venni, hogy a vállalat egyben egyfajta szociális szervezet, ezért kimondottan célszerű és helyes, ha a munkatársak részt vesznek a teljesítmény mértékét meghatározó döntésekben is.

A megfelelő teljesítmény elérésének másik lényeges feltétele a munkatársak elégedettsége. A dolgozók elégedettségének fő forrása a közös célmeghatározás. Abban az esetben ugyanis, ha nincsenek közös megállapodással lefektetett célok, akkor a munkatársak nem tudnak a vállalati elképzelésekkel megfelelően azonosulni.

A kizárólagos vezetői döntési jogosultságot az „MbO” modell nem ismeri el, mert az nagymértékben fékezne a kezdeményezőkézséget, valamint a képességek kibontakozását az alkalmazottak körében, ami által csökkentené a vállalat teljesítőképességét a piaci versenyben.

Az MbO három kérdéskört tart különösen fontosnak a beosztottakkal való együttműködésben:

- a célokban való megállapodást,
- a teljesítménykövetelményekben történő megegyezést és
- az ellenőrzési módszerekben való egyezsége jutást.

Ezek az intézkedések úgy is felfoghatók, mint egy folyamat egymást követő szakaszai.

A modellel szemben számos kritikai észrevétel fogalmazódik meg, ezek közül a jelentősebbeket az alábbiak szerint fogalmazhatjuk meg:

- egyfelől fennáll a veszélye annak, hogy túlzott teljesítményigényt támaszt a modell gyakorlati alkalmazása során a munkatársakkal szemben;
- másfelől fázisait és azok elemeinek végrehajthatóságát tekintve túlságosan időigényesnek tűnik;
- harmadrészt megállapíthatjuk, hogy a modell szervezeti bevezetésének költségei meglehetősen nagyok;
- negyedszer pedig elmondható, hogy viszonylag nehézkes az egyes részlegek szintjén a célok megvalósításával kapcsolatos követelményeket meghatározni és elkülöníteni.

### ***10.1.2. Management by Exception (MbE): a kivételesnek minősülő helyzetek vezetése***

Ez a modell meghatározott előirányzatokhoz (tervekben rögzített adatokhoz) igazítja a maga vezetési mechanizmusát. A vezetők tevékenységét ugyanis elsősorban az előirányzott tervadatokkal szemben mutatkozó esetleges eltérések (kivételesnek minősülő helyzetek) észlelésére és elemzésére irányítja. Ez a tevékenység nagymértékben csökkenti a vezetők terhelését, miután az adott szervezet normális működésétől eltérő, rendkívüli helyzetekre igényel csak a vezetőktől beavatkozást.

Az egyéb esetekben az egyes helyzetek kezelésének, a beavatkozásnak a jogát a vezető a munkatársakra ruházza át. A munkatársak a számukra rendelkezésre álló működési sávban önállóan tevékenykedhetnek a részükre delegált hatáskörökkel élve.

A modell lényegi jelentősége abban rejlik tehát, hogy egyensúlyi helyzetet próbál teremteni a vezetők és a beosztottak munkaterhelésében:

- a vezetők viszonylag kevesebb, azonban sok mérlegelést, koncentrációt igénylő,
- a beosztottak pedig viszonylag sok, de jelentősebb igénybevétel nem igénylő döntésben válnak érdekeltté.

A következőkben folytassuk az „MbE” modell fő céljainak tisztázásával.

Az „MbE” főbb célkitűzéseit a következők alapján foglalhatjuk össze:

- a vezetők mentesítése a rutinfeladatoktól;
- az információáramlás szabályozása, valamint
- a döntési illetékesség pontos meghatározása.

A gyakorlatban az „MbE” önálló alkalmazásával viszonylag ritkán találkozhatunk, ellenben számos példa mutatja, hogy jól kiegészítheti az „MbO” alkalmazását.

Az „MbE” gyakorlati alkalmazása során számos probléma léphet fel, amelyek között az alábbiakat említhetjük elsősorban:

- nehézséget jelenthet a kivételesnek minősülő esetek felfedezése és elhatárolása, ami ha nem eléggé világos és egyértelmű, akkor abból további problémák származhatnak;
- ugyancsak jelentős akadályozó tényező a nem megfelelően szervezett, lassú kommunikáció;
- az előbbiekkal összefüggésben a problémák előidéző okai között gyakran szerepel a munkatársak késői jeladása a normális működéstől eltérő, kivételesnek minősülő helyzet bekövetkezéséről.

Mivel a modell alkalmazása közvetlen összeköttetésben áll a teljesítményparaméterekkel és így a teljesítményméréssel, ezért lényeges, hogy e modell alkalmazásához megfelelő ösztönzési rendszer is támaszkodjon.



### **10.1.3. Management by Delegation (MbD): feladatok és döntések átruházása által való vezetés**

Az „MbD” modell lényege annak a célkitűzésnek a megvalósítása, hogy a feladatok és a velük járó döntési jogosultságok minél szélesebb körben kerüljenek átruházásra.

Az említett cél teljesítése érdekében ebben a modellben

- minden munkatárs jól körülhatárolt tevékenységi területtel, hatáskörrel és felelősséggel rendelkezik;
- a munkatársak nagymértékű szabadságot élvezve önállóan cselekednek;
- a döntések azokon a szervezeti szinteken születnek, amelyekhez a munkatársak tartoznak.

Ahhoz azonban, hogy az említett döntési szabadság érvényre juthasson a modell keretei között, a vezetők és a beosztottak közti partnerkapcsolatokat bizalmi alapokra szükséges helyezni, amelynek kialakításában jelentős szerepet játszanak azok az írásos dokumentumok, amelyek a vezetés módját és eszközeit egyaránt rögzítik.

A partnerkapcsolatok alapját képező írott formátumú dokumentáció az alábbi kérdések tisztázását szolgálja elsődlegesen.

- az általános vezetési irányelveket;
- a beosztottak jogainak, kötelezettségeinek és feladatainak a körét;

- az információáramlás módját;
- a döntés-előkészítés mechanizmusát;
- a szolgálati kapcsolatok ellenőrzésének módját és
- az elért eredmények értékelésének módszereit.

Fontos megjegyezni, hogy az ellenőrzési funkció a vezetők részéről a dolgozók irányába ebben a modellben sem ruházható át, tehát kizárólagos vezetői feladatkör marad.

Az „MbD” sem tökéletes modell, jellemző problémáit a következő felsorolásban jelenítjük meg:

- hozzájárul a szervezeti hierarchia erősítéséhez, amivel akadályozza a mellérendelő jellegű, partneri viszonylatok kialakulását és tartóssá válását;
- nem járul hozzá a kellő mértékben a dinamikus folyamatszervezés megvalósításához;
- sokszor előfordul, hogy a vezetők jelentéktelen feladatokat ruháznak át a munkatársakra, ami csak egyfajta „látszat” delegálást jelent;
- többnyire az egyes szervezeti egységek, részlegek érdekeit helyezi előtérbe, amely közben elvész az „egészlegességre” történő törekvés;
- a teljesítményértékelés mellett nem érvényesül megfelelően az ösztönzési szisztéma;
- az ellenőrzési funkció kizárólag a negatív eltérésekre koncentrál; nincs visszajelzés a pozitív eltérésekről;

- háttérbe szorul a közös döntés („együttdöntés”) módszere.

#### **10.1.4. Management by Systems (MBS): a rendszerorientált vezetés**

A vezetésnek ez a modellje rendszerelméleti, kibernetikai alapokon nyugszik. A kibernetikai gondolkodás elvi alapjait Wiener fektette le a XX. század közepén. A kibernetika ma általánosan elfogadott definíciója *Flechnertől* származik. Meghatározása szerint a kibernetika a struktúrák, a kapcsolatok és a magatartások dinamikus rendszere.

*Rendszeren* olyan elemek, részek összességét értjük, amelyek között meghatározott kapcsolatok alakultak ki, illetőleg hozhatók létre. Az egész rendszer mindig több - mégpedig minőségileg -, mint részeinek az összege, mondja ki a rendszerteória első számú főtétele, a többlet pedig minőségi és nem mennyiségi alapon jelentkezik.

*Az elemek* olyan összetevők, amelyek a rendszer tovább nem bontható, egymással kapcsolatban álló részeit jelentik. Fontos megjegyezni, hogy egy elem önmagában is alkothat rendszert. Ebben az esetben a kérdéses elem a rendszer alrendszereként határozható meg. Mindezek mellett minden elemekből álló rendszer képezheti valamilyen magasabb rendű rendszer alrendszerét is.

Egyaránt megkülönböztetünk *nyílt és zárt rendszereket*. A nyílt rendszerek folyamatos, kölcsönös kapcsolatban állnak a környezetükkel. Ha egy rendszer leírását kíséreljük meg, akkor különös figyelmet kell fordítanunk a vele kapcsolatos változók tanulmányozására.

A *változók* között megkülönböztetünk input (bemeneti) és output (kimeneti) változókat. Az inputváltozók a rendszer működését biztosító, el-vagy felhasználásra kerülő-, ill. a kiindulási helyzetet megjelenítő tényezőket tartalmazzák. Az outputváltozók a rendszer működési eredményeire utalnak.

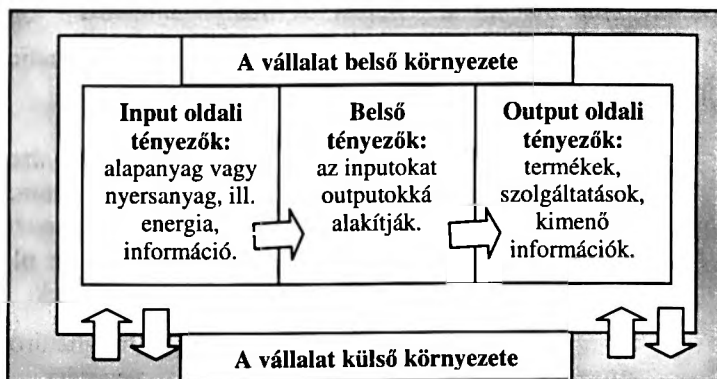
Minden rendszer rendelkezik továbbá belső változókkal, amelyek az inputokat outputokká alakítják át. A transzformációban (az inputok outputokká alakításában) résztvevő belső változók vizsgálata megfelelő információkkal szolgál a rendszer állapotáról. Mindezek alapján ezekre a belső tényezőkre helyeződik a hangsúly irányítási szempontból.

Fentiek alapján azt mondhatjuk, hogy maguk a szervezetek, a vállalatok is nyílt, dinamikus és önszabályozó komplex rendszereknek tekinthetők, amelyek folyamatos és kölcsönös kapcsolatban (interakcióban) állnak a környezetükkel. Felfogásunkban a *komplexség* azt jelenti, hogy a szervezetek, mint rendszerek ugyancsak egymással kapcsolatban álló, meghatározott alrendszerekből épülnek fel, s jellemző tényezői elhatárolhatók.

Mivel a szervezetek egyénekből állnak, az egyének pedig csoportokat alkotnak, az „emberi tényező” meghatározó jelentőségű a szervezetek felépítése és működtetése szempontjából. Ezért szemléleti keretünket azzal bővítjük, hogy a vállalatokat, mint egyfajta *szociotechnikai rendszereket* vonjuk vizsgálat alá.

Azt szeretnénk tehát ezzel kiemelni, hogy a különböző szervezetek, vállalatok rájuk jellemző, sajátos szociális arculattal, jelleggel rendelkeznek. Ez a karakterisztika a szervezetek társadalmi meghatározottságára utal, amit a bennük tevékenykedő egyének és munkacsoportok határoznak meg. A „technikai” vetületet az emberek által működtetett gépek és a munkafolyamatok jelzik.

**12. sz. ábra: A vállalat, mint rendszer**



**Forrás: saját ábra**

Összegezve az eddigieket megállapíthatjuk, hogy a vállalat, mint rendszer különböző tényezői (változói) mind az input-, mind az output oldalakhoz-, valamint a belső tényezőkhöz is kapcsolódhatnak.

Különböző célokat, funkciókat, tartalmakat fedezhetünk fel a tényezők kapcsolódásait illetően:

- *input oldal*: alapanyag vagy nyersanyag, ill. energia, információ,
- *output oldal*: termékek, szolgáltatások, kimenő információk, ill.
- *belső változók*: részt vehetnek az inputok outputokká történő alakításában (12. sz. ábra).

A *belső tényezőket* három további csoportba sorolhatjuk. Ennek alapján megkülönböztetjük egymástól

- a rendszerelemek tulajdonságait befolyásoló tényezőket: ide tartoznak pl. a munkatársak képességei, a tudáskészletük vagy az alkalmazott berendezések technikai/ műszaki jellemzői, mint pl. a korszerűség vagy a felhasználhatósági lehetőségek;
- a rendszerelemek kapcsolatát meghatározó tényezőket: pl. az alkalmazott vezetési és kommunikációs struktúra említendő itt meg;
- a rendszerben megvalósuló folyamatok eredményességét érintő tényezőket.

Már a 4.4. fejezetben is említettük, hogy a vállalat, mint rendszer több alrendszerre is tagolódhat. Az itt taglalt kiegészítésekkel a leglényegesebb vállalati alrendszereket a következők képezik.

A leglényegesebb *vállalati alrendszerek* tehát általában a következők:

- *termelési (szolgáltatási) alrendszer*: ennek az alrendszernek a keretei között történik az input elemek output elemekké való átalakítása;
- *ellátási alrendszer*: ide tartozik pl. a beszerzés, a raktározás, a szállítás, az értékesítés, a PR (public relations – közönség/ ügyfélkapcsolatok) és a reklám is;
- *alkalmazkodási alrendszer*: a 12. sz. ábra mutatja, hogy a vállalat kapcsolatban áll a külső környezetével, amelynek változásait folyamatosan érzékelve, releváns reakciókat bocsát ki, amivel a környezetbe történő integrációját kívánja elősegíteni (itt említhetjük pl. a piackutatási tevékenységet),
- *koordinációs alrendszer*: ez a szisztéma a különböző alrendszerek közti egyensúlyi működést, harmonikus kapcsolatot igyekszik elősegíteni.

Ugyancsak ismétlésként vetjük fel, hogy az alrendszerek további részekre és elemekre tagolhatók. Ez a tényyszerűség azonban szükségessé teszi a részek közötti kapcsolatok folyamatos ellenőrzését és karbantartását, mert ezáltal nyílik lehetőség arra, hogy a rendelkezésre álló rendszerváltozókat a szervezeti célok elérésére lehessen fordítani.

Fentiek alapján tapasztalhatjuk, hogy a vállalat, mint rendszer kibernetikai szemlélete teszi lehetővé *a vezetési folyamat szabályozási körként* (rendszerként) való figyelembevételét és alkalmazását.

## 10.2. Újszerű vezetési megfontolások

Az elmúlt évtizedek vezetési tapasztalatai szerint alapvetően két fő beavatkozási terület jelölhető meg, ahol a vezetők sikerrel javíthatják az együttműködés hatékonyságát a különböző szervezetekben:

- az alkalmazottak fejlesztését célzó különböző humánerőforrás-fejlesztési programok, valamint
- az egyes csoportok külső kapcsolatainak fejlesztését, javítását célzó intézkedések keretében.

*Az alkalmazottak fejlesztését célzó programok lényege, hogy képessé kell tenni a különböző munkacsoportokban dolgozó munkavállalókat átalakuló vagy teljesen új feladataik ellátására és az ezekhez tartozó fejlődési célok megjelölésére és abszolválására.*

*A csoportos együttműködés területére kiterjedő segítségnyújtás egyfajta facilitáló, támogató, rásegítő feladatot jelent a vezetők részéről, amelyek ellátásához ugyancsak új képességekre és ismeretekre van szükségük mindkét részről.*

Egyfelől az alkalmazottak meg kell, hogy feleljenek a tehát a munkahely

- mind műszaki, technikai, technológiai és
- szociális, társas oldalának összeegyeztetéséből fakadó követelményeknek, valamint



- ismerniük kell a szervezet elsősorban informális arculatára ható csoportfolyamatok jellemzőit, ami alapján
- személyes és aktív bevonódásuk révén képesnek kell lenniük a csapatépítés elősegítésére.

Másrészt a vezetőknek képessé kell válniuk arra, hogy

- megfelelő hatékonyságot elérve valóban csökkenteni tudják a külső környezet részéről származó kockázatokat, bizonytalanságot, illetve hogy
- segítségükkel a csoportok megőrizhessék saját erőforrásaikat, kapacitásaikat, valamint hogy azokat az igényeknek megfelelően növelhessék is, kiszélesítve így a határaikat.

Az új vezetői szerepfelfogás megjelölésére több elnevezése is született. Erre utalnak

- a „tanácsadó”,
- a „partner”, illetve
- a „coach” kifejezések.

Mindezek esetében a lényeg az új vezetői stílust meghatározó differenciált vezetői szerepfelfogás és sajátságos önértelmezés jelenti.

### 10.3. Az akciókutatás és a tapasztalati tanulás

A *Colliner*, valamint *Lewin* nevéhez köthető *akciókutatás* koncepciója az 1940-es évekre tekint vissza. A megközelítés mögött az a feltételezés áll, miszerint a szervezeti problémák természetüknél fogva komplexek és rendszerjellegűek, ezért az egyes egyének nem képesek azt egyedül megragadni, ill. megoldani.

A terápiás gyakorlati alapokon kialakított modell a problémahelyzetben lévő kliens, ill. csoport és a „külső” tanácsadó együttműködésére épít a folyamat minden fázisában.

Az együttműködés fő célja az, hogy az objektív szempontot képviselő tanácsadó úgy próbálja kézzelfoghatóvá tenni a klientúra számára a problémákat és felmutatni a megoldási lehetőségeket, hogy a kliensszervezet kulcsszereplői mindezeket képesek legyenek a maguk számára megfogalmazni, definiálni és alkalmazni.

Ennek értelmében tehát a tanácsadó „csak” új szempontokat, lehetőségeket vet fel, amelyek közül maguk a kliensek választják ki és alkalmazzák a számukra leginkább megfelelő problémamegoldó alternatívát. A tanácsadó így egyfajta mentori vagy coach („edző”) szerepben járul hozzá a megoldás klienscsoport által történő eléréséhez.

Az akciókutatás koncepciójának gyakorlati modellje egymáshoz logikailag kapcsolódó tevékenységek dinamikusan visszatérő ciklusára épül. Végrehajtását gondos előkészítés, tervezés előzi meg, amelyben a tanácsadó ugyanúgy részt vesz, mint a további fázisok feladatainak kivitelezésében.

Az akciókutatás koncepciójának gyakorlati modellje az alábbi fázisokra, ill. feladatokra bontható fel:

- Előkészítő fázis:
  - o adatgyűjtés és elemzés, valamint
  - o a feldolgozott információkon alapuló probléma-megfogalmazás és értelmezés;
- Végrehajtási fázis:
  - o akciótervezés és
  - o akciók végrehajtása, valamint ezek során
  - o a kapott eredmények értékelése;
- Követési fázis:
  - o az eredmények tanulságként történő visszacsatolása a folyamatba, amely ezek alapján újraindul.

Mind az előkészítés során, mind pedig a megoldási alternatívák keresésekor a résztvevőknek együtt kell működniük egy közös kép kialakításában, amely az őket körülvevő feltételrendszert, valamint problémáikat és lehetőségeiket

- mind szakmai-,
- mind technikai/ műszaki, technológiai -,
- mind pedig társas/ szociális viszonyulási szempontok szerint egyaránt meghatározza.

Az akciókutatás folyamata során a tanácsadó feladata is komplex, kiterjed az egyes fázisokban meghatározott feladatok egészére. Összegezve azt mondhatjuk, hogy a tanácsadó feladata

- a kiindulási feltételrendszer feltérképezése,
- a résztvevők probléma-meghatározásának és értelmezésének facilitálása és a megoldáskeresés elősegítése mentori szerepvállalás révén, valamint
- a végrehajtáshoz szükséges képességek és viselkedésminták megismerésének és megtanulásának elősegítése a szervezeten belül.

Az intervenció eredményeként egy önmagát továbbgerjesztő jellegű változás jön létre a szervezeten belül, ami hozzájárul

- a résztvevők problémamegoldó képességének fejlődéséhez,
- az együttműködési hajlandóság fokozódásához és
- az érintettek szervezet irányában való elkötelezettségének növekedéséhez.

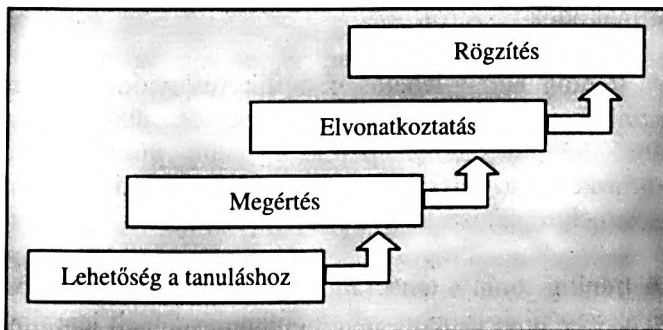
A *Kolb* nevéhez fűződő *tapasztalati tanulás koncepciója* szerint ahhoz, hogy a szervezeten belül valódi viselkedésváltozások valósulhassanak meg, a résztvevők saját tapasztalatait kell előtérbe helyezni.

A tapasztalati tanulás egy olyan megközelítés, amely szerint a csoportos vagy szervezeti keretek között végbemenő tanulási folyamatnak létezik egy jellegzetes ciklusa (maga a tapasztalati tanulás folyamata).

Az említett ciklus minden elemére, lépcsőfokára szükség van ahhoz, hogy valódi tanulásról beszélhessünk:

- az első lépcsőfok biztosítja a lehetőséget a tanuláshoz és képezi a tanulás tárgyát,
- a második lépcsőfok a megértést szolgálja,
- a harmadik lépcsőfok teljesítésének a lényege az, hogy el tudjunk vonatkoztatni, azaz hogy más helyzetekben is képesek legyünk felhasználni az előzetesen megtanultakat,
- az utolsó lépcsőfok során pedig a rögzítés történik (13. sz. ábra).

**13. sz. ábra: A tapasztalati tanulás ciklusának lépcsőfokai**



**Forrás: saját ábra**

A tapasztalati tanulás modellje kiválóan felhasználható tréning keretek között.

Már a tréning kezdetén igyekeznek a tanácsadó lehetőséget nyújtani a résztvevőknek ahhoz, hogy kiléphessenek jól megszokott konform zónájukból. A cél az, hogy az együttműködőkről sikerüljön „leválasztani” az általuk biztonságosnak ítélt viselkedésmódot.

Az alkalmazott módszerek között találjuk pl. olyan szokatlan és kihívó helyzeteknek a kialakítását a tanácsadó közreműködése révén a csoportban, amelyek a fejleszteni kívánt problématerületen új megoldásmódokra ösztökélik a résztvevőket, amelyek által azok új tapasztalatokra is szert tehetnek egyben.

Az ún. *outdoor tréning* (a tapasztalati tanulás egyik radikális fajtája) során alkalmazott elemek között a szokatlan helyzetek egész sorát vonultathatjuk fel, pl. természeti környezetben megjelenített fizikai feladatok révén, amelyek nagymértékben elősegítik a megrögzült szokásoktól való eltérést, s új megoldások felé mutatnak, miközben új tulajdonságok, információk kerülnek a felszínre az együttműködők részéről.

A tréning során lehetőség nyílik reflexióra, a közösen tapasztaltak elemzésére, megértésére és általánosítására. További tréning elemek pedig a tanult viselkedésminták gyakorlását és az elsajátított új viselkedésmódok, valamint tudáselemek rögzítését szolgálják.

A tréning során a tanácsadó feladata az, hogy lehetőséget adjon az egyéni és csoport-szintű öntanulásra (self learning).

#### 10.4. A szociotechnikai elmélet és a szervezet, mint közösségi konstrukció

Ezen a fejezeten belül két alapvető megközelítésmódot tárgyalunk: elsőként az ún. *szociotechnikai elméletet*, majd a szervezeteknek, mint közösségi konstrukcióknak a felfogását megalapozó elméleti felvetést.

A *Trist* nevéhez köthető szociotechnikai elmélet és megközelítésmód a londoni Tavistock intézetben került kifejlesztésre. Az elmélet két alapvető feltételezésre épül:

- a szervezet, vagy a szervezeten belül adott munkakör egyszerre társas és technikai részelemekből összetett komplex rendszer, ami
- nyitott a környezetére.

A szervezetekben elkülöníthetjük az ún. *társas (vagy szociális) alrendszert*, amely a szervezetben dolgozó embereket foglalja magában és a közöttük létrejövő kapcsolatokat.

A *technikai alrendszer* pedig az alkalmazott gépeket, eszközöket, berendezéseket, technológiákat és megmunkálási módszereket tartalmazza, amelyek felhasználásával az egyes termelési, előállítási feladatok kivitelezésre kerülnek.

Az említett alrendszerek egymással szoros kapcsolatban állnak, azonban eltérő jellegzetességekkel rendelkeznek.

A társas (vagy szociális) alrendszer elsősorban biológiai és pszichológiai sajátosságokkal jellemezhető, míg a technikai alrendszer mechanikai és fizikai jellegzetességek által meghatározott működésmódot produkál.

Input-output sémát feltételezve ugyancsak különbözőségeket állapíthatunk meg az alrendszerek között. A rendszer outputjai ti. egyfelől termékek és szolgáltatások (technikai alrendszer), másfelől pedig pl. megelégedettség, lojalitás és elkötelezettség (társas alrendszer).

A tanácsadó feladata a szervezeti intervenció során az, hogy segítsen optimalizálni

- az alrendszerek kimeneteit, hogy azok maximális értékeket vehessenek fel, valamint
- a környezethez történő illeszkedést annak érdekében, hogy a rendszer és környezete között olyan kapcsolódás alakulhasson ki, amely hatékony információ- és erőforrás-áramlást biztosít.

A szociotechnikai rendszer fent említett jellegzetességei biztosítják a kiindulási alapot az autonóm munkacsoport és az empowerment-koncepció megvalósításához.

A szervezetek *közösségi konstrukciókként* történő felfogását jelentő megközelítés szintén rendszerként képzelet el a szervezeteket.



A szervezet, mint közösségi konstrukció koncepciója szerint azonban ezek a rendszerek elválaszthatatlanok az őket alkotó emberektől. Azaz nem objektív külső valóságukban célszerű a szervezetekkel foglalkozni, hanem belső viszonylataik a meghatározóak. Az elmélet feltételezése szerint ti. a szervezetek azzá válnak, ahogy a tagjai definiálják őket.

A közösségi konstrukció szerint a szervezet egy társas kapcsolatokból felépülő, dinamikusan változó és komplex szisztéma, amely jelentésazonosító folyamatok során jön létre: a szervezet tagjai észlelik a szervezetben végbemenő egyes történéseket, amelyeket saját értelmezési kereteik alapján azonosítanak. A szervezetben végbemenő történésekre utaló reakcióik során a résztvevők sajátos cselekvési sémákat alakítanak ki.

A szervezetalakítás egy állandó folyamat, amelyben a résztvevők célja az, hogy létrehozzanak egy olyan valóságképet, ami többé-kevésbé közösen elfogadott, s amely a közösségi cselekvés alapját jelenti.

A folyamat kitüntetett, kreatív szerepet játszó meghatározója a nyelv, amely adott kontextust és előfeltevéseket testesít meg. A nyelv egyrészt visszatükrözi, másrészt pedig maga hozza létre a szervezeti valóságot, ill. annak különböző értelmezéseit.

A szervezet szintjén zajló állandó dialógus biztosítja azt a közeget, amelyben a nyelv és a közös valóságkép folyamatosan formálódik. Ebben a dialógusban különböző felek eltérő intenzitással vesznek részt. A szervezeti valóság interaktív természettel bír, amit a résztvevők közti kapcsolatok befolyásolnak.

A szervezeti változás a szervezeti tagok közti viszonylatok megváltozásaként, a közös értelmezési alap megingásaként fogható fel.

Minél összetettebb egy rendszer, minél differenciáltabb, annál szerteágazóbb értelmezését képes létrehozni a környezetének. Így a belső értelmezési sémák széles spektrumát felvonultatni képes szervezetek a környezet számára adott válaszreakciók tágabb lehetőségeivel rendelkeznek, ami rugalmasságuk záloga is egyben.

A közösségi konstrukció a következő gyakorlati kérdéseket helyezi előtérbe:

- Hogyan lehet a külső környezet komplexitásából származó differenciált értelmezési lehetőségeket beépíteni a szervezeti rendszerbe?
- Hogyan lehet a belső sokszínűséget és a szervezeti integrációt egyidejűleg megvalósítani és hosszú távon fenntartani?
- Hogyan lehet a belső szervezeti egységeknek, mint a szervezet részeinek a lehető legnagyobb autonómiát biztosítani úgy, hogy azok kicsiben mégis visszatükrözzék az egész szervezet célrendszerét és törekvéseit?

Összegezve az eddig elmondottakat, a legfontosabb kérdést úgy fogalmazhatjuk meg, hogy hogyan tudják a szervezetek a környezeti kihívások sokszínűségét és azok ellentmondásait belső működésükben leképezni.

A fő kérdésre adható válaszok központi fogalmai az autonómia, a felelősségvállalás és a kezdeményezés. Ezek azok a koncepciók, amelyek a jövőben az ember - szervezet kapcsolat kereteit és belső viszonylatait formálhatják. Ehhez azonban a szervezeteknek el kell sajátítaniuk az alkalmazkodóképesség legfőbb zálogának tekinthető emberi tényező mozgósításához, dinamizálásához, motiválásához, ösztönzéséhez szükséges demokratikus, partneri módszereket. A vezetők képzése és alkalmazása, a menedzsment szisztémák és a szervezetek fejlesztése az emberi tényező által meghatározott feltételek köré kell, hogy felépüljön tehát.

## 10.5. Összefoglalás

A *célokhoz igazodó vezetés (MbO) modelljének* fő jellemzője, hogy mindig az adott szervezet fő céljából indul ki, és azt ésszerűen elhatárolt részcélokra osztja. A dolgozók elégedettségének fő forrása a közös célmeghatározás.

A *kivételesnek minősülő helyzetek vezetése (MbE) modell* meghatározott előirányzatokhoz igazítja a maga vezetési mechanizmusát. A modell lényege, hogy egyensúlyi helyzetet próbál teremteni a vezetők és a beosztottak munkaterhelésében.

A *feladatok és döntések átruházása által való vezetés (MbD) modell* lényege annak a célkitűzésnek a megvalósítása, hogy a feladatok és a velük járó döntési jogosultságok minél szélesebb körben kerüljenek átruházásra.

A *rendszerorientált vezetés (MbS) modellje* rendszerelméleti, kibernetikai alapokon nyugszik. A szervezet, mint rendszer különböző tényezői (változói) mind az input-, mind az output oldalakhoz-, valamint a belső tényezőkhöz is kapcsolódhatnak.

A *Colliner*, valamint *Lewin* nevéhez köthető *akciókutatás koncepciója* mögött az a feltételezés áll, miszerint a szervezeti problémák természetüknél fogva komplexek és rendszerjellegűek, ezért az egyes egyének nem képesek azt egyedül megragadni, ill. megoldani.

A *tapasztalati tanulás koncepciója* szerint a csoportos vagy szervezeti keretek között végbemenő tanulási folyamatnak létezik egy jellegzetes ciklusa (maga a tapasztalati tanulás folyamata).

A *Trist* nevéhez köthető *szociotechnikai elmélet* azon a feltételezésen alapszik, amely szerint a szervezet, vagy a szervezeten belül adott munkakör egyszerre társas és technikai részelemekből összetett komplex rendszer, ami nyitott a környezetére.

A *szervezet, mint közösségi konstrukció koncepciója* szerint a szervezeteket és működési folyamataikat feltételező rendszerek elválaszthatatlanok az őket alkotó emberektől. A szervezetekben elkülöníthetjük az ún. társas (vagy szociális) alrendszert, valamint a technikai alrendszert, amelyek egymással szoros kapcsolatban állnak, azonban eltérő jellegzetességekkel rendelkeznek.

## 10.6. Kérdések, feladatok

### ***10.6.1. Rendelje a felsorolt jellemzőket képviselő betűjeleket a megfelelő alrendszerekhez!***

Társas alrendszer: .....

Technikai alrendszer: .....

- a.) Outputjai termékek és szolgáltatások.
- b.) Biológiai és pszichológiai sajátosságokkal jellemezhető.
- c.) Az alkalmazott gépeket, eszközöket, berendezéseket, technológiákat és megmunkálási módszereket tartalmazza.
- d.) Mechanikai és fizikai jellegzetességek által meghatározott működésmódot produkál.
- e.) Outputjai pl. megelégedettség, lojalitás és elkötelezettség.
- f.) A szervezetben dolgozó embereket foglalja magában és a közöttük létrejövő kapcsolatokat.

### ***10.6.2. Határozza meg a leglényegesebb vállalati alrendszerek jellemzőit a megfelelő hozzárendelés végrehajtásával!***

Termelési (szolgáltatási) alrendszer: .....

Ellátási alrendszer: .....

Alkalmazkodási alrendszer: .....

Koordinációs alrendszer: .....

- a.) A szervezet kapcsolatban áll a külső környezetével, amelynek változásait folyamatosan érzékelve, releváns reakciókat bocsát ki, amivel a környezetbe történő integrációját kívánja elősegíteni.
- b.) Ez a szisztéma a különböző alrendszerek közti egyensúlyi működést, harmonikus kapcsolatot igyekszik elősegíteni.
- c.) Ennek az alrendszernek a keretei között történik az input elemek output elemekké való átalakítása.
- d.) Ide tartozik pl. a beszerzés, a raktározás, a szállítás, az értékesítés, a PR (public relations – közönség/ügyfélkapcsolatok) és a reklám is.

**10.6.3. Állapítsa meg az alábbi kijelentések igaz (i) vagy hamis (h) voltát!**

- a.) Az MbE modell fő jellemzője, hogy a szervezet munkatársai olyan célok megvalósításán dolgoznak, amelyeknek a kidolgozásában maguk is részt vettek. i  h
- b.) Az MbO koncepciója szerint ahhoz, hogy a szervezeten belül valódi viselkedésváltozások valósulhassanak meg, a résztvevők saját tapasztalatait kell előtérbe helyezni. i  h
- c.) Az akciókutatás folyamata során a tanácsadó feladata is komplex, kiterjed az egyes fázisokban meghatározott feladatok egészére. i  h
- d.) A szervezetek közösségi konstrukcióként történő felfogását jelentő megközelítés szintén rendszerként képzei el a szervezeteket. i  h

## 11. MENEDZSMENT FOGALOMTÁR

A következő fogalmak, kifejezések kiegészítő jelleggel adódnak - a teljesség igénye nélkül sorba szedve - az egyes fejezetekben rögzített mondanivalóhoz, segítenek tisztázni bizonyos jelentések tartalmi vonatkozásait, szélesebb értelmezési keretet nyújtva ezzel is a mondanivalónkhoz.

**Akciókutatás:** a *Colliner*, valamint *Lewin* nevéhez köthető akciókutatás koncepciója az 1940-es évekre tekint vissza. A megközelítés mögött az a feltételezés áll, miszerint a szervezeti problémák természetüknél fogva komplexek és rendszerjellegűek, ezért az egyes egyének nem képesek azt egyedül megragadni, ill. megoldani. A modell a problémahelyzetben lévő kliens, ill. csoport és a „külső” tanácsadó együttműködésére épít a folyamat minden fázisában. Az együttműködés fő célja az, hogy az objektív szempontot képviselő tanácsadó úgy próbálja kézzelfoghatóvá tenni a klientúra számára a problémákat és felmutatni a megoldási lehetőségeket, hogy a kliensszervezet kulcsszereplői mindezeket képesek legyenek a maguk számára megfogalmazni, definiálni és alkalmazni.

**Alkotócsoportok:** ezekben a csoportokban tudományos kutatók, reklámszakemberek, filmproducerek stb. dolgoznak, akikről új gondolatok születését remélik. Ugyanez érvényes a problémamegoldó csoportokra, és sokkal kisebb mértékben a bizottságokra.

**Alkotóképesség vagy kreativitás:** az a képesség, amellyel a helyzeteket új nézőpontból látjuk és eredeti megoldásokat javasolunk.

**Asszimiláció:** amikor az összeolvadás folyamata során az egyik kultúra fokozatosan meghatározóvá válik a másikhoz képest, dominanciája azonban nem erőszakosan úton kerül kihangsúlyozásra.

**Autokratikus szervezetek:** a szervezetek egyik legfontosabb dimenziója az, hogy milyen mértékben osztják meg a hatalmat és mennyit tanácskoznak a beosztottakkal. A múltban a legtöbb munkavégző szervezet autokratikus jellegű volt: a vezetők tanácskozás nélkül gyakorolták a hatalmat, utasításokat adtak magyarázat nélkül és kényszerítő módszereket alkalmaztak.

**Azonosulás:** amikor az egyének azért viselkednek konform módon, mert olyan mértékben kerültek mások hatása alá, hogy ezáltal hasonló cselekvések megtételére hajlandóak. Az azonosulás okai lehetnek pl. mások kedvének keresése, mások viselkedésének utánzása, de lehet önvédő mechanizmus is (pl. a bántalmazott gyermek hasonló viselkedést tanúsít, mint az őt bántalmazó felnőtt).

**Azonos vagy hasonló munka:** a munkavégzés hagyományos keretei között több dolgozó ül egymás mellett és azonos vagy hasonló munkát végez. Ez is a csoportképződés forrása, mivel a munkások azonos problémákkal állnak szemben, s számos módon segíthetik egymást.

**Beállítottságok és vélemények:** általában az azonos munkát végző csoporttagok előbb-utóbb azonos beállítottságot alakítanak ki a vezetőséggel szemben, valamint arra vonatkozóan, mennyire nehéz vagy kielégítő a munka, amit végeznek.

**Belső hajtóerő vagy késztetés (drive):** azon kívül, hogy az embereket bizonyos célok felé tereli, egyfajta energiaforrás is:



amikor működik, rendszerint megnő a munkavégző személy vitalitása.

**Berne személyiség modellje:** a személyiség három én-állapatra bontásán alapul. Ezek az én-állapotok befolyással bírnak a vezető személyiségén keresztül az általa reprezentált viselkedésre, döntésekre, kihatnak a beosztottakkal fenntartott kapcsolatok jellegére, minőségére.

**Blake-féle stratégia:** Blake és Mouton beszámoltak olyan tervezetről, amelynek célja a szervezeten belül a kapcsolatok jellegének (tehát nem a szervezet felépítésének) a megváltoztatása. A módszer a kísérlet során növelte a termelékenységet és a profitot, s a beosztottak is jobb véleménnyel voltak a vezetők munkájáról. A jelek szerint javultak a vezetői készségek és jobb kapcsolatok alakultak ki az irányítók és a beosztottak között.

**Bürokratikus szervezeti modell:** a Max Weber által kidolgozott szervezeti modell szabályozott hierarchián alapul. Weber szerint a bürokratikus szervezet teremt megfelelő feltételeket a racionális alkotó tevékenységekhez, a bürokrácia pedig elsősorú letéteményese a fegyelmezettségen és megbízhatóságon alapuló, stabilitást biztosító formációknak, a gazdaságos és hatékony problémamegoldásnak, a különböző ügyek intézésének.

**Controlling:** a tervezést, ellenőrzést, információszolgáltatást koordináló vezetői alrendszer. A controlling nem ellenőrzést jelent. A controlling tervezésen, ellenőrzésen alapuló szervezeten irányítás és döntéstámogatás.

**Csoport:** szervezési és vezetési szempontból két vagy több, egymással rendszeres, folyamatos kapcsolatban álló személy közös cél érdekében való együttműködésének kereteit alkotó, önálló jelentéssel és jelentőséggel, hatással is bíró közeg.

**Csoportdöntési módszer:** három részből áll: általános megbeszélés azzal a céllal, hogy fellazítsa az adott témával kapcsolatos csoport normát és felszínre hozza a csoportban lappangó különböző véleményeket; a vezető rábeszélő tevékenysége a módosított norma elfogadtatása céljából; a vezető megpróbálja rávenni a csoportot, hogy az új cél, módszer stb. mellett döntsön.

**Csoportthatás:** olyan folyamatként definiálható, amelyben a csoporttagok viselkedése és jellemzői befolyásolják mások viselkedését és jellemzőit. Ez a hatás jelen van mindenfajta emberi interakcióban.

**Csoporthatékonyság:** olyan végeredményre vonatkozik, amely a csoport tevékenységének eredményeként áll elő. A csoporthatékonyság összetevői: vonzerő és megtartás; tanulás és növekedés; biztonság; megelégedettség; alkalmazkodóképesség; termelékenység.

**Csoport-kohézió:** a csoportot összetartó erő jelentkezik abban, hogy a csoporttagok mennyire ragaszkodnak a csoporthoz és milyen mértékben képesek együttműködni egymással. Az összetartás eredménye az együttműködés a csoport elé kitűzött célok eléréseért.

**Csoportnormák:** a csoporton belül elfogadott azon elvárások és várokozások, amelyek a csoporton belüli viselkedési formákra vonatkoznak. Ezek tájékoztatják az egyes tagokat arról, hogy adott szituációban hogyan kell viselkedniük: mit tart a csoport közmegegyezés alapján elfogadható, szokásos

(normális), vagy elfogadhatatlan, szokatlan (abnormális) viselkedésnek

**Csoportnormák elfogadása:** rendszerint két lépésben megy végbe: alkalmazkodás és beépülés (internalizálódás) révén. Az első szakaszban a sorból kilógó tag egyszerűen azért alkalmazkodik, nehogy a csoport kivesse magából; lehetséges azonban, hogy a csoporton kívül egészen másként viselkedik, s magában azt gondolja, hogy a csoport téved. Miután azonban egy ideje már tagja a csoportnak, lassú változás kezdődik benne: azt veszi észre, hogy a csoportnak igaza van, s ő maga is nyomást gyakorol a csoportból kilógókra. Ez jelenti a csoportnormák internalizálódását, beépülését a személyiségbe.

**Csoportstruktúra:** a csoport tagjai között meglévő kapcsolatokat és a tagok által betöltött szerepek együttesét jelenti. A struktúra dinamikus, az idők folyamán változik. A csoportban a feladatok jellegétől függően különböző funkciókat érdemes ellátni. Ennek megfelelően az egyének eltérő szerepeket töltenek be.

**Dekulturalizáció:** példájaként említhető, amikor az egyik vállalati kultúra a saját kultúráját erőszak úton-módon ráerőlteti a másik szervezetre, annak kultúrájának rovására.

**Demokratikus-meggyőző vezetési stílus:** a demokratikus vezető csakugyan vezet, ellenőrzi a döntések meghozatalát és végrehajtását, azonban engedi, hogy a csoport is részt vegyen ezekben a döntésekben. A demokratikus - meggyőző készségek növelik a termelékenységet, mert: a kollektív részvétel jobb döntéseket eredményez; mindazok, akik részt vesznek a döntésekben, elkötelezik magukat a kiválasztott cselekvési terv mellett és internalizálják annak végrehajtását; az emberek jobban megértik azokat a döntéseket, amelyekben

részt vesznek; a csoportos megbeszélés kialakítja a csoport összetartását, létrehoz bizonyos normákat, s így maga a csoport is bizonyos fokig kényszeríti a döntések végrehajtását.

**Diszfunkció:** a szervezet esetében akkor állapítható meg, amikor nem rendeltetésszerű működés nyomaira bukkanunk. A diszfunkcionális működés a belső és a külső környezettel való kapcsolat rovására mehet azáltal, hogy romlik a szervezet által deklarált manifeszt funkció és megkérdőjeleződhet a szervezet vagy vezetőinek, bizonyos képviselőinek szervezeti létjogosultsága is egyben.

**Divizionális szervezet:** esetében az elrendezés az outputok szerint megy végbe, ami leggyakrabban az egyes szervezeti elemek termékek szerinti elhatárolódását jelenti.

**Döntéshozatalon alapuló elmélet:** a *March, Cyert és Simon* nevével fémjelzett döntéseméleti megközelítés a szervezeti döntéseket a korlátozott racionalitással bíró szereplők döntési magatartásából, valamint a szervezeti feltételekből vezeti le. Vizsgálódásainak középpontjában az egyéni döntéshozatal mikéntje, valamint a szervezetek által az egyéni döntéshozatal befolyásolásának módjai állnak.

**Döntéshozó csoportok (bizottságok):** főleg azzal foglalkoznak, hogy egyetértésre jussanak olyan kérdésekben, amelyekben egyének vagy csoportok között nézeteltérés van. A bizottságok feladata az is, hogy problémákat oldjanak meg és új ötleteket gondoljanak ki: ez gyakran azért is szükséges, hogy olyan megoldást találjanak valamely problémára, amely a csoporttagok többsége számára elfogadható.

**Döntéshozó és problémamegoldó csoportok:** vállalati vezetők, igazgatók, tervezők és tudományos kutatók rengeteg időt töltenek el bizottságokban vagy munkabrigádokban, ahol a fő tevékenység a kommunikáció, és célja döntések hozatala vagy problémák megoldása.

**Egydimenziós szervezetek:** azon szervezetek, amelyek esetében adott elv (funkció, tárgy vagy régió) által történik az elsődleges munkamegosztás. Ilyen pl. a funkcionális szervezet, ahol a munkamegosztás funkció szerint alakul.

**Egyvonalas szervezetek:** azok a szervezeti formációk, amelyeknél az alárendelt szervezeti egységek vagy személyek csak egy meghatározott felsőbb pozíciót betöltő (felettes) egységtől vagy személytől kaphatnak utasítást.

**Ellenőrzés:** a célok és a tényleges működés, ill. az abból fakadó eredmények közti különbségek felmérésére és kompenzálására irányuló vezetői tevékenység.

**Emberekkel való bánás:** a vezető munkájának jelentős része a gondjára bízott különböző emberekkel való foglalkozásból áll. Minden ember más-más bánásmódot igényel, személyiségétől függően. A vezetőnek ismernie kell beosztottjai személyiségét és a velük való bánásmódot ennek megfelelően kell kialakítania.

**Emberi kapcsolatok irányzat:** ez az elméletrendszer a Hawthorne- féle kísérletekkel kezdődött a harmincas évek elején, és a társadalomtudósok széles körű helyeslésével találkozott az ötvenes években. Az eredményekből úgy tűnik, hogy a termelést jobban befolyásolják a csoporton belüli és a munkahelyi vezetőkkel létesített társas kapcsolatok, mint a bérösztönzők és a munka fizikai körülményei. A kísérleteket

Elton Mayo kezdeményezte, s ő propagálta az általános emberi kapcsolatokon alapuló szemléletet is. A „human relations” koncepció középpontjában az egyén és annak munkavégző képessége áll. Az emberi kapcsolatokra építve jelentős szerepet tulajdonít az egyén motivációjának, szükségleteinek, értékrendjének, a kommunikáció jellegének és minőségének, az informális csoportok viselkedésének. Célja az egyén fokozottabb részvétele a folyamatok alakításában, ennek háttérben törekszik az egyéni és a szervezeti célok összhangjának megteremtésére, valamint egyaránt számba veszi a fiziológiai, az ergonómiai, a pszichológiai, a csoportlélektani és a szociológiai szabályszerűségeket.

**Engedelmesség:** akkor beszélünk róla, ha az egyének konform módon viselkednek saját hiedelmeik és preferenciáik ellenére. Az engedelmesség okai között egyaránt megtalálhatjuk a jutalom elérésének vágyát, de a kilátásba helyezett büntetés elrettentő hatását is.

**Érdeklődés:** ez határozza meg, hogy az egyes emberek leginkább milyen típusú munkát szeretnének végezni és milyen keményen hajlandók ezen dolgozni.

**Erőtér-analízis modell:** A szervezet, mint folyamatosan változó, dinamikus rendszer koncepciójából kiindulva a *Kurt Lewin* által kidolgozott „*Erőtér-analízis*” modell szemlélteti a belső környezet változását eredményező tényezőket. A rendszer-teóriát alapkiindulásként felhasználó modell egymással szemben feszülő erőhatásokkal kalkulál. Az „*Erőtér-analízis*” modelljében megkülönböztetünk hajtóerőket, amelyek a változások irányába mutatnak, valamint fékezőerőket, amelyek igyekeznek a változások ellen hatni. A modell rendszer-teória alapján alkalmazott további szabályszerűségeihez tartozik, hogy a szervezet (rendszer)

mindaddig egyensúlyban van, amíg a hajtó-és fékezőerők egyensúlyban vannak. Azonban ha a hajtóerők felerősödnek, megindul a változás.

**Formális szervezetek:** ezen szervezeti szegmensekben a manifeszt funkciók dominálnak. Az egyértelműen meghatározott célok elérését a szervezeten belüli munkamegosztás, valamint a felelősségek és hatáskörök hierarchiája biztosítja.

**Funkcionális szervezet:** a vállalati működés egyik legegyszerűbb sémája amely a vállalatot olyan rendszerként fogja fel, amely inputok bizonyos halmazát (anyagok, pénz, információ, termékek, szolgáltatások, pénz stb.) különböző funkciók keretében csoportosítja és alakítja át (transzformálja) meghatározott outputokká (termékek, szolgáltatások, információ, pénz) valamilyen konkrét cél elérése érdekében.

**Függőség:** társas szükséglet. Az a vágy, hogy a nálunk hatalmasabbak gondoskodjanak rólunk és nyújtsanak oltalmat. A függőség az első társas igény, amely a kisgyermekben megmutatkozik.

**Gondoskodás ("alkalmazott-orientáltság"):** a vezetőnek gondoskodnia kell csoportja tagjairól emberileg is. Ez abban áll, hogy foglalkozik beosztottjai igényeivel, és segíti őket a jutalmak elérésében és a büntetések elkerülésében, meleg és baráti ösztönző kapcsolatokat létesít velük, személyesen érdeklődik irántuk, megértést mutat hibáikkal kapcsolatban és foglalkozik a csoportban felmerülő személyes problémákkal.

**Hálótervezés:** különösen jól alkalmazható módszer a projektek költség-, határidő-és teljesítményparamétereinek tervezésére, nyomon követésére és aktualizálására. A

hálótervezés számos előnnyel bír, nagymértékben segíti az egyes projektek tervezését és megvalósítását.

**Havi termelékenységi prémium:** a garantált heti béren kívül havonta prémiumot is fizetnek, amelynek nagysága a vállalat egészének vagy az egyes osztályoknak az illető időszakban elért teljesítményétől vagy forgalmától függ.

**Hibrid jellegű szervezeti forma:** a helyi vagy ágazati sajátosságok miatt egy adott vállalat szervezeti sémájában kisebb-nagyobb eltéréseket tapasztalhatunk. Ennek megfelelően a valóságban a hibrid jellegű szervezeti formák a leginkább elterjedtek. Az optimális vezetési-szervezési gyakorlat azt feltételezi, hogy a funkcionális és a divizionális alapformák azon kombinációját célszerű kialakítani, amely a legjobb választ képes szolgáltatni a változó környezet folyamatos kihívásaira.

**Hivatalos részvétel a döntésekben:** meglehetősen elterjedt gyakorlat a döntéshozatal tökéletesítése céljából bizottságokat alkalmazni és bevonni a fiatalabb dolgozókat is a vezetőség döntéseibe.

**Hivatalos vezető:** a hivatalos vezető és a csoport kapcsolata része a nagyobb szervezetnek, s ezt az érintett egyéneknek nem kell újból felfedezni; a hivatalos vezetőt rendszerint a csoporton kívül álló személyek nevezik ki, míg a nem hivatalos vezetőt maga a csoport választja ki; a hivatalos vezető anyagi jellegű jutalmakat és büntetéseket alkalmazhat, míg a nem hivatalos vezető kénytelen a meggyőzésre és a helyeslés vagy a helytelenítés eszközére támaszkodni.



**Informális szervezetek:** ezekben a szervezeti szegmensekben nincsenek élesen elkülönülő szerepek, ill. szerepkörök, mivel azok folyamatosan változnak, alakulnak betöltőik révén. Az egyes szereplők közt létező különböző minőségű kapcsolatok, személyközi viszonyok nagymértékben áthatják és befolyásolják a szervezeti informális szférát, amit sokkal inkább a spontaneitás és a véletlenszerűség ural, mint a formális dimenzió esetében.

**Innováció:** azok az új elképzelések, elgondolások, ill. az azok létrejöttét eredményező gyakorlat, amely az előállító szervezet, a működési terület, vagy a felhasználó szempontjából is új lehetőségeket, megoldásokat, célokat és eredményeket takar.

**Innovációs folyamat:** vezetési-szervezési, ellenőrzési, ill. koordinációs szükségletet, erőforrásokat, kapacitásokat feltételez a megvalósító(k) esetében. Az innovációs folyamat menedzselése a következő főbb fázisokra tagolódik: előkészítés, döntés és megvalósítás.

**Innovációs lánc:** a marketingtől a K+F-en, a kísérleti gyártáson, a termelésen keresztül az értékesítésig terjedő kapcsolatsor.

**Integráció:** abban az esetben beszélhetünk róla, amikor viszonylag kiegyensúlyozottan megy végbe a két együttműködő szervezet között a vállalati kultúrák és a menedzsment gyakorlatának összeolvadása. Az integráció során nem beszélhetünk domináns partnerről, az együttműködők között mellérendelő, kiegészítő jellegű viszony alakul ki.

**Intelligencia:** az a képesség, amelynek révén problémákat oldunk meg, elveket ültetünk át a gyakorlatba, következtetéseket vonunk le és összefüggéseket észlelünk. Az általános értelemben vett intelligencia számos különböző képességből tevődik össze.

**Internalizáció:** amikor azért teszünk eleget bizonyos kéréseknek, felszólításoknak vagy parancsoknak, mert azokat tartalmilag megegyezőnek érezzük saját értékeinkkel és hiedelmeinkkel, és a megkívánt magatartás végrehajtása belső jutalmat jelent.

**Interperszonális viselkedés:** a munkával kapcsolatos társas viselkedést szabályozni kell. A munka könnyebb és eredményesebb lesz, ha a csoporttagok megegyeznek abban, hogy meghatározott szabályok betartásával járnak el. Normák szabályozzák a munkával közvetlen kapcsolatban nem álló társas tevékenységet: miről beszélgessenek a kávészünetben, hova menjenek ebédelni; megvannak közös játékaik és tréfáik, amelyek élvezhetőbbé teszik a munkát és összekovácsolják a csoportot. Az interperszonális viselkedést szabályozó normák könnyebbé teszik az életet: a többiek viselkedése előre jelezhető, rendezett és kielégítő lesz, s mindnyájan élvezik közös szokásaikat. Ezek feloldják a személyek közti problémákat is, és segítik a konfliktusok elkerülését olyan kérdésekben, mint egymás segítése, a jutalmak és munkafeladatok elosztása.

**Ítéliképesség vagy judícium:** az a képesség, amelynek révén realiztikus módon értékeljük a gyakorlati helyzeteket, és meghatározott problémákra használható megoldásokat találunk. Különösen fontos, amikor nem annyira logikai elvek alkalmazásáról, mint inkább különböző tényezők mérlegeléséről és valószínűségének felderítéséről van szó.

**Javaslatok és panaszok:** bár előfordul, hogy az alsóbb szinten dolgozók nem szívesen számolnak be a nehézségekről vagy az elakadásról, mégis szeretik, ha megkérdezik őket, ha hangot adhatnak sérelmeiknek és beszélhetnek ötleteikről magasabb szinten.

**Jelentés a munka előrehaladásáról:** bár a felső vezetés számára rendkívül fontos, hogy gyors és pontos információ álljon rendelkezésére a munka előrehaladásáról, a felmerülő problémákról, gyakran a legnagyobb nehézségekbe ütközik annak megállapítása, mi is folyik az alsó szinteken. A rossz híreket feltehetően nem fogadják jó szívvel, s ez esetleg rossz fényt is vet a hírhozó szakmai tekintélyére, következésképpen az ilyen információ továbbítását halogatják és tartalmát eltorzítják: a közvetlen és magasabb beosztású vezetőknek azt mondják, amit azok hallani szeretnének, s olyankor, amikor feltételezik róluk, hogy elég jó hangulatban vannak a hír befogadásához.

**Képességek:** ezek határozzák meg, hogy az emberek milyen minőségben tudnak ellátni valamely adott munkakört, s az egyes személyek milyen munka végzésére a legalkalmasabbak.

**Két vagy többdimenziós szervezetek:** esetükben a munkamegosztási elveket egymással párhuzamosan alkalmazzák. Példaként említhető a mátrix szervezet, ahol a funkcionális és a tárgyi elvű munkamegosztást egyszerre alakítják ki.

**Kiképző csoportok (T-groups):** első ízben 1947-ben hoztak létre kiképző csoportokat a National Training Laboratories (USA) keretében. A tagok a csoporton belüli saját élményeik alapján tanulmányozták a kis csoportok működésének

szabályszerűségeit és azoknak a társas aktusoknak a lefolyását, amelyek ezen belül végbementek. E képzést főleg vállalati vezetők, társadalmi aktivisták számára tervezték, akiknek munkájához szorosan hozzá tartozik az emberekkel való foglalkozás. Célok: pl. a társas helyzetekben végbemenő folyamatok iránti nagyobb érzékenység, mások érzelmi reakcióinak jobb megértése, pontosabb érzékelése annak, hogyan látnak bennünket mások; önmagunk jobb elfogadása és megértése; társas helyzetek hatékonyabb kezelése; a visszajelzések hasznosítása és mások segítségének keresése stb.

**Kockázatelemzés:** lényege, hogy alapvető szükségletként merül fel a projektek előkészítése során az esetleges kockázatok felmérését elvégezni, amelyek befolyást gyakorolhatnak a projekt megvalósításának folyamatára. A kockázati tényezők feltárása és azonosítása lehetőséget ad az előkészítés fázisában ezek negatív hatásainak kivédésére, az ennek érdekében fogantatott intézkedések megtételére.

**Kontingencia-elmélet („esetlegességi elmélet”):** az 1960-as években elterjedt vezetési elmélet a külső környezeti hatásokat állítja a középpontba. A kontingencia kifejezést „feltételes kapcsolat”-nak fordítva használhatjuk, utalva ezzel az irányzat azon törekvésére, hogy a feltételekből (a szituációból) igyekszik levezetni a megfelelő megoldást. A koncepció felfogása szerint a legjobban megtervezett, tudatosan felépített szervezet is csak esetleges lehet a környező feltételekkel szemben

**Konformitás:** olyan viselkedésbeli vagy érzelmi változás az egyén esetében, amely egy létező vagy elképzelt csoport hatására alakul ki.

**Koordináció:** az egyes szervezeti egységek céljainak és tevékenységeinek összehangolását jelentő vezetési funkció a szervezeti célok hatékony megvalósítása érdekében.

**Közösségi konstrukció elmélete:** a szervezet, mint közösségi konstrukció koncepciója szerint azonban ezek a rendszerek elválaszthatatlanok az őket alkotó emberektől. Azaz nem objektív külső valóságukban célszerű a szervezetekkel foglalkozni, hanem belső viszonylataik a meghatározóak. Az elmélet feltételezése szerint ti. a szervezetek azzá válnak, ahogy a tagjai definiálják őket. A közösségi konstrukció szerint a szervezet egy társas kapcsolatból felépülő, dinamikusan változó és komplex szisztéma, amely jelentésazonosító folyamatok során jön létre: a szervezet tagjai észlelik a szervezetben végbemenő egyes történéseket, amelyeket saját értelmezési kereteik alapján azonosítanak. A szervezetben végbemenő történésekre utaló reakcióik során a résztvevők sajátos cselekvési sémákat alakítanak ki.

**Közvetett információszerzés:** valamely csoporttag olyan információra van utalva, amelyet másoktól kell beszereznie, néha egész sor más személy alkotta lánc révén. Az ilyen helyzet késedelmeket okoz, torzítja az információt és lehetetlenné teszi a visszacsatolást; így aztán nem lehet megbeszélni a homályos pontokat, ill. lehetetlen kitérítést folytatni.

**Külső megjelenés:** az ember ruházata, hajviselete és külső megjelenésének egyéb mozzanatai jórészt saját ellenőrzése alatt állnak, s ezért az illető társas viselkedése részének tekinthetők. Ennek megfelelően az ember így jelzi státusát és személyisége különböző aspektusait.

**Látens funkciók:** azokból a további célokból, érdekekből, motivációkból és cselekvésekből gyökereznek, amelyek nem vagy csak kisebb mértékben kerülnek nyilvánosságra, de szervesen hozzátartoznak a manifeszt funkciók ellátását végző egyének által, különböző társadalmi keretek között gyakorolt, ill. betöltött szerepekhez.

**Lefelé irányuló kommunikáció:** kiemelt helyen szerepel a klasszikus szervezési elméletben és a szervezési sémákban. A valóságban ez a fajta kommunikáció rendszerint kétirányú kölcsönhatást jelent (a kérdések válaszokat vonnak maguk után), s az is fontos, hogy a főnök tudja: a beosztott megértette-e az utasításokat.

**Lineáris szervezet:** tipikus példája az egyvonalas jellegű szervezetnek, amelyen belül a beosztottak egy, ugyanazon felettestől kapott utasítások szerint járhatnak el. Az utasítások és a feladatok teljesítéséről visszajelzések ugyanazon szolgálati úton keresztül áramlanak.

**Management by Delegation (MbD): feladatok és döntések átruházása által való vezetés:** az „MbD” modell lényege annak a célkitűzésnek a megvalósítása, hogy a feladatok és a velük járó döntési jogosultságok minél szélesebb körben kerüljenek átruházásra.

**Management by Exception (MbE): a kivételesnek minősülő helyzetek vezetése:** ez a modell meghatározott előirányzatokhoz (tervekben rögzített adatokhoz) igazítja a maga vezetési mechanizmusát. A modell lényegi jelentősége abban rejlik tehát, hogy egyensúlyi helyzetet próbál teremteni a vezetők és a beosztottak munkaterhelésében.

**Management by Objectives (MbO): a célokhoz igazodó vezetés:** a modell fő jellemzője, hogy a szervezet munkatársai

olyan célok megvalósításán dolgoznak, amelyeknek a kidolgozásában maguk is részt vettek. Az „MbO” vezetési modell mindig az adott szervezet fő céljából indul ki, és azt ésszerűen elhatárolt részcélokra osztja.

**Management by Systems (MbS): a rendszerorientált vezetés:** a vezetésnek ez a modellje rendszerelméleti, kibernetikai alapokon nyugszik. Rendszeren olyan elemek, részek összességét értjük, amelyek között meghatározott kapcsolatok alakultak ki, illetőleg hozhatók létre. Az elemek olyan összetevők, amelyek a rendszer tovább nem bontható, egymással kapcsolatban álló részeit jelentik. Fontos megjegyezni, hogy egy elem önmagában is alkothat rendszert. Ebben az esetben a kérdéses elem a rendszer alrendszerként határozható meg. Mindezek mellett minden elemekből álló rendszer képezheti valamilyen magasabb rendű rendszer alrendszerét is.

**Manifeszt funkciók:** *Merton* nyomán a szervezet által tudatosan ellátott funkciókat manifeszt funkcióknak nevezzük. Amennyiben egy szervezet vizsgálata során arra a megállapításra jutunk, hogy ezek a funkciók hiányoznak vagy működtetésük nem vagy csak nagyobb hiányosságok mellett valósul meg, megkérdőjeleződik a szervezet létjogosultsága.

**Mann-féle stratégia:** Mann a csoportos megbeszélést összekapcsolta a szervezet szociális struktúrája felméréséből nyert visszajelzéssel. Mann rendszerében megszervezik a szakértői felmérési anyagra reagáló visszajelző üléseket, amelyeken minden egyes részleg vezetője megtárgyalja az eredményeket, azzal a céllal, hogy kidolgozzák a velük kapcsolatos teendőket. Minden egyes csoport a saját szintjén megvitatta a teendőket, átveszi a részletesebb problémával

kapcsolatos, eggyel alacsonyabb szinten tartott megbeszélésekről szóló jelentést. Mann azt találta, hogy ez a módszer megváltoztatja az alkalmazottak beállítódását és a vezetők magatartását.

**Mátrix szervezet:** legegyszerűbb formájában az input-output orientációs sémát alkalmazza, ahol minden egység, és minden szakember felett két főnök áll: az egyik az input oldalt képviselő funkcionális vezető, míg a másik az output oldal szerint szakosodott vezető.

**Mítosz:** általában valamilyen elképzelt esemény dramatizált elbeszélése. Az elbeszélés által rendszerint valaminek a keletkezését, a származását vagy a valamivé történő átalakulását, változását hivatott megmagyarázni. A történet során alapvető, az egyének és a közösség értékrendjét meghatározó momentumok öröklődnek át generációkon keresztül. A mítoszok együtt élnek a közösséggel, cselekedeteik alapját, kiindulópontját alkotva, s a közösségi cselekvéseken keresztül biztosítják a szervezeti értékrend továbbélését.

**Munkacsapatok:** a résztvevők közös feladat végrehajtása céljából együttműködnek. Különböző szerep juthat nekik a munkában, vagy megengedik, hogy maguk között osszák el a munkát és váltogassák a munkaköröket, ha ez megfelel nekik (ilyen pl. a hajók és a repülőgépek legénysége, kutatócsoportok, karbantartó brigádok és a bányászok munkacsapata).



**Munkacsoportok:** abban különböznek más (családi, baráti stb.) csoportoktól, hogy meghatározott munkafeladat elvégzése céljából szerveződnek, együttműködnek, s a csoporton belüli kapcsolatok rendszerét elsősorban az elvégzendő feladat határozza meg.

**Munkateljesítményt befolyásoló fő ösztönzők:** a.) Biológiai szükségletek (éhség és szomjúság). Ezek főleg a primitív körülmények között élő emberek munkavégzését motiválják közvetlenül; kevésbé primitív társadalmakban ez a motiváció közvetve érvényesül, a pénz közvetítésével. b.) Társadalmi motivációk: társulás, függőség és dominancia. Fő hatásuk a társadalmi kapcsolatok jellegében mutatkozik meg, amelyek kialakítására az emberek munkájuk során töreksenek. c.) Sikervágy vagy teljesítménymotiváltság: befolyásolják a munka intenzitását olyan helyzetekben, amikor lehetőség nyílik valamilyen siker elérésére. d.) Önértékelés: szükséges számunkra önbecsülésünk, ami kapcsolódva a munkamotivációhoz identitásunk részévé válhat.

**Munkával kapcsolatos normák:** normák alakulnak ki a munkavégzés legjobb és legkönnyebb módszereivel kapcsolatban. Ezek a munkával kapcsolatos problémák kollektív megoldásait testesítik meg, s rendszerint túlmutatnak a felettesek utasításain. Normák léteznek azzal kapcsolatban is, milyen gyorsan dolgozzanak a munkások, milyen intenzitással és mennyi ideig, a kivitelezés milyen minőségét kell elérni, milyen biztonsági intézkedéseket tegyenek stb.

**Munkavégzés keretei:** azokat a munkavégzési módokat jelentik, amelyeket a vállalat vezetősége szab meg.

**Nagyság:** az ipari forradalom óta a munkavégző szervezetek nagysága szüntelenül növekszik, részint technikai okokból, részint azért, hogy kiaknázzák a nagyobb méretekből adódó egyéb gazdasági előnyöket. A nagyság fogalmán rendszerint az adott helyen dolgozó emberek számát értjük, de figyelembe kell vennünk több különálló üzemet is, ha azokat közös központból irányítják. A vizsgálatok során kiderült, hogy a kisebb munkavégző egységekben a munkások nagyobb mértékben elégedettek munkájukkal, kisebb a hiányzás, a munkaerő-vándorlás, kevesebb a baleset és a munkaügyi vita.

**Nem hivatalos csoportok és kapcsolatok:** vannak nem hivatalos csoportok és olyan emberek közti kapcsolatok is, amelyek kölcsönös szimpátián, ismertségen, szomszédságon, rokoni kapcsolaton, közös érdeklődésen vagy hiten alapulnak. Ezek a kapcsolatok igen fontosak lehetnek, amennyiben olyan új kommunikációs csatornákat nyújtanak, amelyek mintegy áthidalják a hivatalos csatornákat, s ezen kívül társas szükségleteket is kielégítenek.

**Nem hivatalos vezető:** a nem hivatalos vezetés fokozati kérdés: valamennyi csoporttagnak van itt némi befolyása, egyesek szavának azonban nagyobb súlya van. Bár előfordulhat, hogy több csoporttag is küzd a hatalomért, bizonyos értelemben a csoporttagok is azt kívánják, hogy egyes tagok vezetők legyenek: felismerik, hogy a csoportnak nagyobb esélye van belső és külső céljai elérésére, ha a legrátermettebbek vezetik.

**Nem verbális jelzések három fontos szerepe:** a.) irányítják a pillanatnyi társas helyzetet (pl. a tetszés vagy a dominancia jeleit sugározzák); b.) kiegészítik a beszédet (pl. a kézmozdulatok); c.) helyettesítik a szóbeli érintkezést olyankor, amikor a zaj vagy a nagy távolság ezt lehetetlenné teszi.

**Nem verbális viselkedés elemei:** a testi közelség, a valaki felé fordulás, a testtartás, a fizikai megjelenés, az arckifejezés, a kéz, a fej és a láb mozgatai, a tekintet és a szemmozgás iránya a beszéd ritmusa és érzelmi töltése alapján állnak össze.

**Nyelv:** a társas csoportok gyakran kifejlesztik saját zsargonjukat, beleértve a munkával kapcsolatos szakkifejezéseket, a fogalmak sajátos "argószzerű" kifejezését, mint például emberek vagy helyek gúnyos, illetve becéző megnevezése; ilyen a beszéd szubkulturális stílusváltozata, pl. a munkások csoportjainál használatos obszcén kifejezések. Ez a sajátos nyelv részint a kommunikáció megkönnyítését, de valószínűleg a csoportszolidaritás megteremtését is célozza.

**Operatív tervek:** a stratégiai célok lebontásából keletkező részcélok elérését segítik elő és általában konkrét szervezeti egységekhez, további szintekhez tartoznak. A különböző szervezeti szintek különböző tartalmú és időtávra szóló előrelátást céloznak meg.

**Organikus felépítésű szervezetek:** ezekben nyíltabb a kommunikáció, az egyes tagok nem beosztásuk, hanem tudásuk alapján járulnak hozzá a közös munkához és minimálisra csökkentik a státuskülönbségeket. Burns és Stalker szerint ilyen jellegű struktúrára gyors technikai változások idején van szükség. Az ilyen organikus felépítésű szervezetek jobban kihasználják a nem hivatalos

kapcsolatokat, ugyanakkor azonban világosan körülhatárolt formális struktúrára is szükség van, különben anarchiába fullad a szervezet.

**"Peter-elv":** „adott hierarchiában minden alkalmazott arra törekszik, hogy addig emelkedjék, amíg hozzá nem értővé válik.” Azaz az embereket addig léptetik újra és újra előbbre, amíg végül olyan munkakört kapnak, amelyet képtelenek ellátni.

**Problémamegoldó csoportok:** pl. az albizottságok vagy az ad-hoc jellegű munkabizottságok, amelyekben intellektuális munka folyik: pl. információgyűjtés, jelentések tanulmányozása, különböző megoldások elemzése stb.

**Profit megosztása és társas viszony létesítése:** ennél a rendszernél garantált heti bért fizetnek, ezen kívül évente egyszer vagy kétszer prémiumot osztanak a profittól függő mértékben.

**Projekt:** az a komplex, meghatározott intervallum keretei között („től-ig” határok között zajló) kivitelezésre kerülő egyedi feladat, amelyhez fűződő konkrét célok megvalósítása jelentős erőforrás-mennyiség igénybevételével jár, kivitelezése speciális erőforrás allokációt szükségeltet.

**Projektmenedzsment:** a projektek megvalósításának tudományos igényű vezetési-szervezési koncepciója. A projektmenedzsment magában foglalja a projektek előkészítésének, tervezésének, operatív irányításának, kivitelezésének és ellenőrzésének fázisait, valamint az azokhoz tartozó célokat, eszközöket, módszereket, erőforrásokat és a megvalósítás szervezeti rendszerét.

**Rendszertechnika (systems engineering):** a rendszerelméleti megoldáson valamely összetett, bonyolult rendszer tervezését és kialakítását értjük.

**Rendszerszervezés:** azt a folyamatot takarja, amelynek célja azon eljárások és struktúra kimunkálása, amelyek a rendszertechnikai tevékenységek tervezésére, irányítására és ellenőrzésére szolgálnak

**Részvételen (participáción) alapuló szervezet:** a dolgozók döntési folyamatokba történő bevonását alkalmazó vezetési modell, amelyben a vezetés alapja a kölcsönös bizalom, amely meggyőzésen, a problémák folyamatos és nyílt megvitatásán alapul a vezetők és a beosztottak között. Épít a csoportok bevonásán és aktivizálásán keresztül történő célmegvalósításra. Teret enged az egyéni és csoportos önellenőrzésnek, önszabályozásnak, a problémák helyi kezelésének és megoldásának. Ennek háttérében az a megfontolás áll, amely szerint a felelősségérzet és az önállóság fokozza az egyéni és csoportos teljesítőképességet, hatékonyságot és motivációt.

**Részvétel a döntésekben:** számos szervezetben bevezették a munkások részvételét a döntésekben, s ez a jelek szerint megnövelte azonosulásukat a szervezettel és annak céljaival, s fokozta a termelékenységet is.

**Rituálé:** előzetesen kidolgozott és tudatosan megtervezett cselekvések sorozatát jelenti. Az adott esemény keretei között társas interakciók zajlanak, amelyek kulturális értékeket és a társas interakciók mélységét erősítik meg, valamint bizonyos tanulságként szolgálnak a résztvevők számára. A szervezetbe való belépéskor általában az egyén átesik valamilyen befogadási rítuson. Ugyanígy a szervezetből való távozások, az elbocsátások, az előléptetések, más munkakörbe

helyezések, más szervezeti egységhez történő áthelyezések és egyéb változásokat jelző mérföldkövek is sajátos rítusokban ölthetnek testet.

**Státusigény:** társadalmi szükséglet. Munkánk révén státushoz vagy tekintélyhez juthatunk a munkaszervezeten kívül vagy belül. A munkanélküliek nagy státusvesztést éreznek, s úgy gondolják, már nem tiszteli őket senki. A státus összefügg a munkában szerzett kielégüléssel is, s ebből az következik, hogy itt olyan szükségletéről van szó, amely a munka során kielégülhet.

**Státusz:** a csoporton / szervezeten belüli elhelyezkedést, pozíciót jelölő tényező, az a relatív pozíció vagy állapot, ami egy adott személyre egy adott társadalomban, közösségben vagy csoportban jellemző. A státusz egyfajta jelzése az illető rangjának vagy „közösségi” értékének, megbecsültségének.

**Stratégia:** A racionális választás koncepciója szerint a stratégia a szervezet jövőjére, a környezethez való alkalmazkodás célszerű módjára vonatkozó tudatos választás eredménye. A szervezeti koncepció szerint a stratégia a szervezeti folyamatok eredményeként jelenik meg. A hatalmi-politikai megközelítés szerint a stratégiai döntések és akciók hatalmi folyamatok és alkudozások termékei. Számol azzal, hogy a stratégiai döntéseket különböző érdekek által motivált belső és külső csoportok befolyásolják.

**Stratégiai menedzsment:** magában foglalja a stratégia kialakításának és megvalósításának a folyamatát. A stratégiai döntésekre jellemző, hogy komplex problémákkal kapcsolatosak.

**Stratégiai tervek:** szorosan kapcsolódnak a szervezet létezéséhez, küldetéséhez, valamint általános, átfogó céljainak megvalósításához.

**Struktúrameztervezés:** vezetési feladat. Számos olyan konkrét munka van, amelyet a vezetőknek kell elvégeznie, s amely közvetlenül kapcsolódik a munkafeladathoz. A vizsgálatok szerint a vezető viselkedésének ezek a vonatkozásai korrelációban vannak egymással, s ezeket struktúrameztervezésnek nevezték. Ide tartozik az elvégzendő munka megtervezése és ütemezése, gondoskodás az anyagellátásról, a beosztottak kioktatása és felkészítése a munkavégzésre, az elvégzett munka ellenőrzése és az esetleges hibák kijavítása, visszajelzés a beosztottaknak munkájuk minőségéről és a beosztottak eredményes ösztönzése a munkára.

**Személyes vezetés funkciója:** az emberi erőforrások felértékelődésével e vezetési funkció jelentősége megnőtt. A szervezeti célok olyan módon való közvetítését jelenti az alkalmazottak felé, amely egyben megteremti a dolgozók magas szintű elkötelezettségét és szavatolja az ugyancsak magas teljesítményszint elérését is.

**Szeparáció:** pl. amikor adott vállalat felvásárlása után is két különböző vállalati kultúra él tovább egymással együttműködve, tehát egyikük keretei között sem mennek végbe strukturális változások.

**Szerep:** a szervezet minden tagja valamilyen pozíciót tölt be (pl. művezető stb.) Minden ilyen pozícióhoz megfelelő szerep tartozik, azaz olyan viselkedésminta, amely az illető pozícióban levő emberekre jellemző. A szerephez hozzátartozhat az elvégzendő munka, s más pozícióban levő emberekkel szemben tanúsított magatartás, a nem verbális

viselkedés különböző formái, a különféle álláspontok és vélemények, a ruházat vagy az egyen ruha, s a munkán kívüli életvitel. Adott szervezetben belül kölcsönösen összekapcsolódnak a különböző szerepek (pl. az orvos és a beteg, a tanító és a tanítvány szerepe): egymásba illeszkednek, egyik szerep kiváltja a másikat, s önmagában egyik szerepet sem lehet eljátszani, ha valaki nem játssza a másikat is. A szervezeteket úgy is felfoghatjuk, mint összekapcsolódó szerepek rendszerét.

**Szerepkonfliktus:** a szervezetek tagjai gyakran szerepkonfliktust élnek át, amikor különböző emberek vagy szervezetek mást várnak el és másfajta társadalmi nyomást gyakorolnak az eljátszandó szereppel kapcsolatban. A szerep kétértelműsége akkor merül fel, amikor az emberek nem értenek egyet abban, mi legyen a szerep, nem tudják tulajdonképpen mit várnak tőlük.

**Szervezetben belüli kommunikáció:** a szervezetek nagyszámú különböző pozíciót betöltő emberekből állnak, akik között megszilárdult kommunikációs struktúrák és kölcsönhatások jönnek létre. Ez a kommunikáció lefelé, felfelé és vízszintesen is zajlik a közvetlen csoporttagok és a csoporton kívül állók között is. A kommunikáció részben a hivatalosan jóváhagyott csatornákon zajlik, részben azokon kívül. A kommunikáció tartalma lehet a munka, de lehet olyan téma is, amely látszólag nem kapcsolódik a munkához.

**Szervezeteken belüli munkamegosztás:** egyben a szervezetek tagolásának az alapja is. Meghatározott munkamegosztási elvek szerint különülnek el az egyes szervezeti egységek. Az elsődleges munkamegosztást három elv szerint lehet szabályozni: funkció, tárgy (elsősorban termék vagy termékcsoport), ill. régió szerint.



**Szervezeti alrendszerek:** A szervezetek különböző alrendszerekre bonthatók, amelyek bizonyos főbb funkciók, ill. erőforrások mentén határolhatók el egymástól. Az alrendszerek együttesen vesznek részt a szervezeti folyamatokban, egymást kiegészítve járulnak hozzá különböző produktumok létrehozásához, ill. a szervezet sikerességéhez, eredményességéhez és talpon maradásához.

**Szervezeti erőforrások:** a szervezetek vezetését végző menedzsment – amely maga is az egyik, az öt tényező közül -, általában az alábbi négy további alapvető faktor optimális kombinációját kívánja megteremteni az „5-M Modell” alapján: pénzügyi kondíciók, eszközök; az alkalmazott technikai, műszaki eszközök, a technológia színvonala; a piac és az alkalmazott munkaerő.

**Szervezeti ideológia:** egy viszonylag összefüggő hiedelemrendszer, amely bizonyos magyarázatokkal szolgál a szervezetben dolgozók számára az őket körülvevő, főleg a szervezeti kereteken belül értendő és zajló világ jelenségeivel kapcsolatban. Az ideológia az azonos nézőponton lévőket, a megegyező vagy nagyjából hasonló gondolatiságot vallókat összekapcsolja és erősíti bennük a „mi” tudatot, amely által közösségszervező erőként funkcionál. A szervezeti ideológia ugyancsak jelentős hatással bír a szervezetben kialakuló sajátos nyelvezetre, ill. szóhasználatra.

**Szervezeti kultúra:** a szervezet tagjai által képviselt előfeltevések, beállítódások, hiedelmek, értékek, normák, ideológiák, rítusok, szimbólumok, mítoszok, történetek, sajátos nyelvezet és magatartások komplex rendszere, amely által a szervezetek meghatározzák önmagukat az őket körülvevő környezetben.

**Szervezeti magatartástudomány:** a „human relations” irányzatból kifejlődő vezetéstudományi irányzat célja az egyéni-, a csoportos-és a szervezeti magatartás vizsgálata, leírása és értelmezése a szervezeti lét feltérképezése és a szervezeti működés hatékonyságának javítása érdekében. Az irányzat jelentős képviselői között tartjuk számon *K. Lewint*, *C. Barnardt* és *H. Simont*.

**Szervezés:** olyan struktúrafejlesztő tevékenység, amely valamilyen cél hatékony és eredményes elérése, megvalósítása érdekében konkrét erőforrásokat és tevékenységeket rendel egymáshoz és hangol össze optimálisan. Ez a vezetési funkció irányulhat a szervezetben zajló folyamatokra, feladatokra és a szervezet felépítésére is.

**Szimbólumok:** az adott szervezetre nézve speciális jelentéseket hordoznak. Magukban foglalhatnak különböző, rangjeleket, presztízsértékű utalásokat, megkülönböztető funkciójú elnevezéseket, ill. felhívhatják a figyelmet a szervezetre és annak képviselőire pl. bizonyos típusú járművek használatával stb.

**Szociotechnikai elmélet:** a *Trist* nevéhez köthető megközelítésmód a londoni Tavistock intézetben került kifejlesztésre. Az elmélet két alapvető feltételezésre épül: a szervezet, vagy a szervezeten belül adott munkakör egyszerre társas és technikai részelemekből összetett komplex rendszer, ami nyitott a környezetére. A szervezetekben elkülöníthetjük az ún. társas (vagy szociális) alrendszert, amely a szervezetben dolgozó embereket foglalja magában és a közöttük létrejövő kapcsolatokat. A technikai alrendszer pedig az alkalmazott gépeket, eszközöket, berendezéseket, technológiákat és megmunkálási módszereket tartalmazza, amelyek felhasználásával az egyes termelési, előállítási feladatok

kivitelezésre kerülnek. Az említett alrendszerek egymással szoros kapcsolatban állnak, azonban eltérő jellegzetességekkel rendelkeznek.

**Tapasztalati tanulás:** A *Kolb* nevéhez fűződő tapasztalati tanulás koncepciója szerint ahhoz, hogy a szervezeten belül valódi viselkedésváltozások valósulhassanak meg, a résztvevők saját tapasztalatait kell előtérbe helyezni. A tapasztalati tanulás egy olyan megközelítés, amely szerint a csoportos vagy szervezeti keretek között végbemenő tanulási folyamatnak létezik egy jellegzetes ciklusa (maga a tapasztalati tanulás folyamata).

**Társas motiváltság:** azok az emberek, akikben erős a társas motiváltság, sok időt töltenek el mások társaságában, rendszerint melegszívűek és ragaszkodók, igyekeznek bensőséges kapcsolatokat létrehozni, szívesebben vállalják a népszerűséget, mint a vezetői szerepet, fontosabbnak tartják a csoporton belül a társas kölcsönhatást, mint az éppen elvégzendő munkát. Bizonyítékok támasztják alá, hogy a társas készítés az egyik oka annak, hogy az emberek munkát vállalnak.

**Technológiai csoportok (pl. futószalag mellett):** az embereket olyan ütemben és módon foglalkoztató feltételrendszer, amit az alkalmazott technika, technológia határoz meg, csekély mértékű érintkezést hagyva ezzel a dolgozóknak.

**Tervezés:** Fayol szerint „előrelátásnak” nevezett tevékenység, amelynek eredményeként megszületnek a szervezet céljai és az azok eléréséhez vezető különböző utak. Kiindulásként fontos számba venni, hogy a szervezeti erőforrások hogyan állíthatók csatasorba a célok elérése érdekében (erőforrás

analízis). A vezetési funkció alkalmazása során ugyancsak célszerű meghatározni a célhoz vezető tevékenységek sorát annak a koncepciónak a jegyében, amely szerint a tervezés egymásból következő fázisokat tartalmazó folyamatként fogható fel.

**Többvonalas szervezetek:** esetükben az alárendelt egységek vagy személyek két vagy akár több szervezeti egység vagy személy részéről származó utasításokat egyaránt kaphatnak.

**Tudományos vezetés:** F.W. Taylor a vezetést, mint komplex tevékenységrendszer tudományos alapokra helyező törekvése a következő főbb momentumokat foglalta magában: a hangsúlyt az idő és a mozdulatok elemzésére helyezte, amelyet ösztönző bérekkel kapcsolt össze. Taylor szerint ez alkalmas lett volna arra, hogy együttműködést hozzon létre a munkaadók és a munkások között, kiküszöbölve mind a szakszervezeteket, mind a diktatórikus módszereket alkalmazó vezetőket; Ugyancsak fontos momentumként tartható számon az egyéni munka elemeinek tudományos megalapozása, valamint az egyes dolgozók tudományos alapon történő kiválasztása, képzése és továbbképzése. Taylor továbbá fontosnak tartotta a felelősség helyes megosztását a munkás és a vezető között

**Vezetés hierarchiája:** a legkönnyebben akkor alakul ki, ha: a csoport nagy létszámú, gyors döntésekre van szükség, bonyolult feladatot kell megoldani, egymástól erősen különböző személyek munkáját vagy szerepeit kell összehangolni.

**Vezetőre (vagy a vezetők egész sorára) azért van szükség:** hogy megszervezze és összehangolja a csoportot, részint a konkrét feladat végrehajtása céljából, részint azért, hogy a társas kapcsolatok szempontjából integrálja a különböző csoporttagokat.

**Viselkedés különböző stratégiái:** a stratégia kifejezés itt olyan társas viselkedési módszereket jelent, amelyeket meghatározott sorrendben alkalmazunk, ill. amelyek embertársaink meghatározott reagálását követik vagy amelyek a többiektől származó visszajelzéstől függenek. Ezek lehetnek tudatos és előre megfontolt stratégiák (pl. kereskedelmi eladóknál), lehetnek azonban szerzett viselkedésjegyek is, amelyeket úgy alkalmazunk, hogy közben alig vagyunk ennek tudatában.

**Vízszintes irányú kommunikáció:** a nagyjából azonos státusú tagok között zajlik, akik gyakran más-más részlegekben vagy osztályokon dolgoznak. A munkacsoportokon belül, természetesen igen nagy mérvű a vízszintes irányú kommunikáció (pl. segítségadás, a munkával kapcsolatos tájékozódás, illetve tájékoztatás).

## 12. FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALMAK

ARGYLE, M. (1981): *Munkahelyi szociálpszichológia.* (Válogatás). Budapest: Mezőgazdasági Kiadó.

BAKACSI GY. – BALATON K. – DOBÁK M. – MÁRIÁS A. (szerk., 1991.): *Vezetés – szervezés I.-II* Budapest: Aula Kiadó Kft. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.

BARAKONYI K. (2000): *Stratégiai menedzsment.* Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.

BARAKONYI K. – LORANGE, P. (1993): *Stratégiai management.* Budapest: KJK.

BARNARD, R. (1974): *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei.* Budapest: KJK.

BERNE, E. (1984): *Emberi játszmák.* Budapest: Háttér Kiadó.

BORGULYA I. (1996): *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában.* Pécs: JPTE Egyetemi Kiadó.

CHIKÁN A. (1992): *Vállalatgazdaságtan.* Budapest: KJK-Aula.

CYERT, R.M. – MARCH, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm.* Eblgewood Cliffs, N.Y.

CSATH M. (1990): *Stratégiai vezetés – vállalkozás.* Budapest: KJK.

- CSEPELI GY. (2003): *A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája*. Budapest: Osiris Kiadó.
- CSEPELI GY. (1997): *Szociálpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- DOBÁK M. (1988): *Szervezetátalakítás és szervezeti formák*. Budapest: KJK.
- DOBÁK M. (1992): *Szervezeti formák és koordináció*. Budapest: KJK.
- DOBÁK M. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: KJK.
- DRUCKER, P.F. (1962): *Praxis des Management*. Vahlen, Düsseldorf.
- ERDEI F. (1980): *A vezetés és igazgatás korszerű tudományos megalapozása és a vezetőképzés gyakorlata*. Erdei Ferenc összegyűjtött művei. Budapest: Akadémiai Könyvkiadó.
- FALKNÉ DR. BÁNÓ K. (2001): *Kultúraközi kommunikáció*. Budapest: Püski Könyvkiadó.
- FAYOL, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Budapest: KJK.
- GALBRAITH, J. R. (1973): *Designing Complex Organizations*. Reading, Ma.: Addison – Wesley.

- GIBSON, R. (2000): *Intercultural Business Communication*. Berlin: Cornelsen & Oxford University Press GmbH.
- GIDDENS, A. (1997): *Szociológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- HALL, E.T. (1980): *Rejtett dimenziók*. Budapest: Gondolat.
- HANDY, C. (1993): *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
- HOFSTEDÉ, G. (1994): *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. London: HarperCollins Publishers.
- HORVÁTH L. – CSATH M. (1983): *Stratégiai tervezés*. Budapest: KJK.
- IFUA HORVÁTH & PARTNER (1995): *Controlling működtetése: költség-, teljesítményszámítási és tervezési módszertani segédlet*. Stuttgart – Budapest.
- KAST, F.E. – ROSENZWEIG, J.E. (1973): *Contingency Views of organization and Management*. Chicago: Social Science Research Ass. 313.1.
- KEMÉNY G. (2006): *Mérlegelemzés és controlling*. Távkutatási segédlet. Székesfehérvár: Kodolányi János Főiskola.
- KEMÉNY G. (2006): *Stratégiai tervezés*. Távkutatási segédlet. Székesfehérvár: Kodolányi János Főiskola.



- LEWIN, K. (1972): *A mezőelmélet a társadalomtudományban*. Budapest: Gondolat.
- MASLOW, A.H. (1943): *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, Vol. 50.
- MAYO, E. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York.
- MINTZBERG, H. (1988): *The Strategy Process. Concepts, Contexts, and Cases*. Englewood Cliffs. N.Y. Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1988): *The Effective Organization: Forces and Forms*. McGill University Faculty of Management.
- POÓR J. - KAROLINY M. (főszerk., 1999): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: KJK.
- SCHEIN, E.H. (1984): *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, No. 2.
- SIMON, H.A. (1982): *Korlátozott racionalitás*. Budapest: KJK.
- SVEIBY, K. E. (2001): *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK.
- SZADECZKY-KARDOSS E. (1989): *A jelenségek univerzális kapcsolódása*. Budapest: Akadémiai Könyvkiadó.

TAYLOR, F.W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York.

TAYLOR, F.W. (1983): *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Budapest: KJK.

WATZLAWIK, P. – WEAKLAND, J. – FISCH, R. (1990): *Változás*. Budapest: Gondolat.

WEBER, M. (1994): *Gazdaság és társadalom I.-II.* Budapest: KJK.

## 13. MELLÉKLETEK

### 13.1. Ábrák jegyzéke

1. sz. ábra: Alapvető vállalati tevékenységek Fayolnál
2. sz. ábra: A lineáris szervezet
3. sz. ábra: A funkcionális szervezet
4. sz. ábra: A divizionális szervezet
5. sz. ábra: A mátrix-szervezet
6. sz. ábra: Szervezet és környezetének kölcsönhatása
7. sz. ábra: A szervezeti erőforrások 5 M modellje
8. sz. ábra: A szervezeti változáshoz való viszony  
különböző fázisai egyének esetében
9. sz. ábra: Erőtér-analízis modell
10. sz. ábra: A szervezeti változás folyamatának  
lépései
11. sz. ábra: Az innovációs folyamat főbb lépései
12. sz. ábra: A vállalat, mint rendszer
13. sz. ábra: A tapasztalati tanulás ciklusának  
lépcsőfokai

### *13.2. Táblázatok jegyzéke*

1. sz. táblázat: Vezetési funkciók és feladatok
2. sz. táblázat: A formális és az informális szféra jellemzői
3. sz. táblázat: A logikai keretmátrix tartalmi jelentése



11-637

