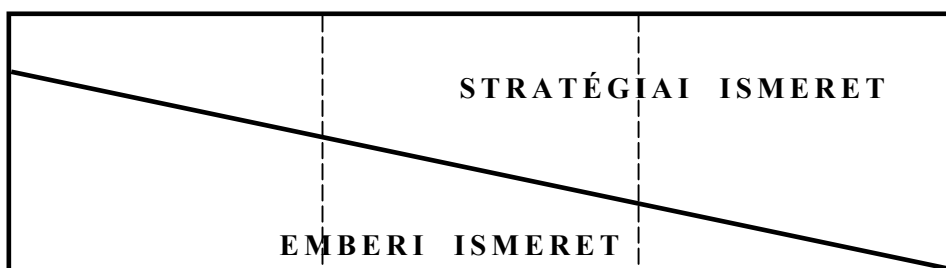


Bevezető

A menedzsmentet általában, mint az emberi közösségekben, a közös célra irányuló munka megszervezésével, a problémák megoldásával és az együttműködés biztosításával kapcsolatos tevékenységeket határozzák meg. Ez a meghatározás, a menedzsment egyik nélkülözhetetlen, de lehatárolt területére, nevezetesen az embereknek, a csoportokban és a szervezetekben történő irányítására helyezi a hangsúlyt. Ugyanakkor az üzleti szervezet működtetése ennél bővebb tartalmú, és a vezetői munka ennél szélesebb területet fog át. A menedzsment, különösen annak alsó szintje, nem csupán a közösségek, hanem a technológiai folyamatok és rendszerek menedzsmentjét is magában foglalja. Az üzleti szervezetek rendszerelméleti koncepciója általánosan használható modellt nyújt a társadalmi, gazdasági és technológiai szervezetek megértéséhez. E modell alapján már első pillantásra világos, hogy a legtöbb szervezet működtetése során, a vezetőknek, két, elérő szemléletű, de a feladatok megoldása során szükségképpen összekapcsolódó területtel kell foglalkoznia: *emberekkel és csoportjaikkal*, valamint a *gépekkel és technológiákkal*.

A szervezetek irányítása során felvetődő kérdések megoldását nehezíti, hogy e két terület nem önmagában, a másiktól különválasztva, hanem, elválaszthatatlanul összefonódva létezik. A konkrét vezetői feladatokat emberekből és gépekből felépülő rendszerekben kell végrehajtani. Az emberek és csoportjaik, valamint a gépek és műszaki folyamatok egymásra hatása az elemek egyszerű összegénél, pusztán egymásmellettségüknél magasabb minőséget hoz létre. A folyamatok lezajlását alapvetően befolyásolják a visszacsatolások, a megváltoztathatatlan korlátok, és a tudatosan alakítható szabályok.

A menedzsment feladata, a rendszer elemeit, a szabályokat, és a korlátokat, valamint a külső környezetből érkező kihívásokat és zavarokat figyelembe véve biztosítani a szervezet hatékony működését. Ebben az értelemben, a menedzsment célja, e két szféra összehangolt és hatékony működtetése. Ehhez – mint azt az alábbi ábra mutatja - háromféle alapvető ismeret és gyakorlati készség szükséges. Egyrészt, a vezető munkája során emberekkel és csoportjaikkal foglalkozik. Másrészt, minden vezető, valamilyen mértékben dolgokkal is kapcsolatba kerül. Gépeket irányít, berendezéseket működtet, és anyagokat vizsgál. Harmadrészt, mind az emberek, mind a technológiák hatékony „működtetése” érdekében terveket készít, stratégiát dolgoz ki, elemzéseket végez, amelynek során fogalmakkal manipulál. A tapasztalatok szerint e három eltérő típusú ismeret aránya a szervezetben megváltozik a vezetés egymást követő hierarchikus szintjein.



1. ábra

Ez a tankönyv a fenti három ismeret közül az első kettővel, a szervezetek és a technológiák menedzsmentjével foglalkozik részletesen. A szervezeti hierarchia felső szintjein fontosabbá váló stratégiai ismerettel, a Stratégiai Menedzsment tantárgy keretében a következő évben ismerkednek meg a hallgatók.

A tankönyv első része összefoglalja az emberek „kezelésével” kapcsolatos - és a hagyományos értelemben vett - menedzsment témaköreit. Röviden felelevenítjük azokat az ismereteket, amelyekkel a hallgatók korábbi tanulmányaik során, különböző tantárgyak keretében találkozhattak. Ezek az ismeretek azért különösen fontosak, mert áthatják a termelés és szolgáltatás, illetve a stratégiai menedzsment témakörét. Az ott felvetődő problémák megoldása során, lényegében ezeket a menedzsment elveket alkalmazzuk.

A tankönyv második rész a termelési és szolgáltatási tevékenységek operatív menedzsmentjével foglalkozik. Részletesen elemezzük a termékek létrehozásával, a technológiai rendszerek működtetésével összefüggő menedzsment ismereteket. Ez utóbbi területet az angol nyelvű szakirodalom, mint a „Management of Operations” vagy „Productions and Operations Management” témaköreit dolgozza fel.¹ A témakör fontosságát az adja, hogy megalapozza azokat az alapvető ismereteket, amelyek feltétlenül szükségesek több kapcsolódó részterületek – mint a marketing, a kereskedelem, a pénzügy, logisztika stb. – ismereteinek elsajátításához. Végül soron ugyanis a gazdasági tevékenység lényege, minden változás ellenére, a fogyasztó igényeit kielégítő termék/szolgáltatás versenyképes előállítás, és a fogyasztóhoz való eljuttatása marad.

A termelés menedzsmentjével kapcsolatos ismeretek az elmúlt évtizedben alapvetően átalakultak. Két fontos változás bontakozott ki. Egyrészt, a piacon felkínált árúknak egyre nagyobb része lett szolgáltatás típusú

¹ J.R. Meredith. The Management of Operations. John Wiley and Sonss 1992, N. Slack.S. Chambers- R. Johnson. Operations Management. Prentice Hall. 2001. W.J. Stevenson. Production and Operations Management. IRWIN. 1990.

termék. Emellett, a hagyományos jellegű anyagi termékekben is megnőtt az információ, és/vagy a szolgáltatás részaránya. Emiatt vált fontossá a hagyományos, anyagi termelési folyamatok mellett a szolgáltatások iparszerű előállításának az elemzése.

Másrészt, a globalizáció kibontakozása, és az Internet elterjedése lényegileg megváltoztatta a fejlesztés, a termelés, és a kereskedelem folyamatainak a szervezését. Ez nélkülözhetetlenné tette, hogy a hallgatók megismerkedjenek a termelés és szolgáltatás menedzsmentjének korszerű ismereteivel. A könyv írása során törekedtünk arra, hogy minél jobban megkönnyítsük a hallgató felkészülését. Ezt szolgálja az egyes fejezetek tartalmának egyértelmű jelzése, a tanultak elsajátítását lehetővé tevő alapfogalmak kigyűjtése, és az ellenőrző kérdések beiktatása. Az egyes fejezetek végén olyan feladatokat adtunk meg, amelyek lehetővé teszik, hogy a hallgatók az adott vezetési terület gyakorlati problémáival is megismerkedjenek. Javasoljuk, hogy az egyes fejezetek lezárását követően, a hallgatók törekedjenek megoldani ezeket a feladatokat.

AZ ÁLTALÁNOS MENEDZSMENT ISMERETEK

Bevezető

Az ember világa egyben szervezetek világa is. Mindennapi életünk során, az üzletben, a politikában, vagy akár a szabadidő eltöltése közben szervezetek sokasága vesz körül. E szervezetekben néha alig egy tucatnyi ember, gyakrabban azonban több százan dolgoznak együtt. Minden szervezetet a vele együttműködő vagy éppen a versengő szervezetek sokasága vesz körül. Ezek, részben segítik feladatainak megvalósításában, esetleg éppen hátráltatják céljainak elérésében. A szervezeteken belül, és az azokon kívül együttműködő személyek és csoportok érdekei, céljai nagyon sokfélék, gyakran ellentétesek lehetnek. E sok törekvés gyakran keresztezi egymást, és eltéríti a szervezetet szándékolt irányától. Ezért van szükség egy olyan tevékenységre, amely a sokféle érdeket, ellentétes törekvést, és egymást keresztező szándékot összehangolja. Minden szervezetben spontán módon kialakul, vagy tudatosan létrehozzák az összehangolás és irányítás funkcióját, amelynek a szervezetben dolgozók, vagy jól felfogott érdeküket felismerve, vagy kényszer hatására, alávetik magukat.

A menedzsment tudomány az elmúlt évszázadban kimunkálta azokat az alapfogalmakat és modelleket, amelyeket a később létrejött funkcionális menedzsment átvett, és a maga saját területére alkalmazott. Mivel tehát a menedzsment legtöbb modellje általánosan használhatónak bizonyult, és a legkülönbözőbb funkcionális területen elkerülhetetlen alkalmazásuk, célszerűnek látszik ezeket összefoglalni. A termelési menedzsment tárgyalása során, mint ismert módszerekre fogunk ezekre hivatkozni. Ám hallgatók nem csupán a termelés menedzsmentje során, hanem a pénzügyi, a marketing, a logisztikai, a projekt, vagy éppen a minőség-menedzsment tantárgyakban is találkozni fog ezekkel.

A könyv elkövetkező első részében ezért összefoglaljuk a menedzsment alapfogalmait. Ebben támaszkodunk, egyebek mellett, a hallgatók által más tantárgyak keretében – szociológia, vállalat-gazdaságtan, politológia, döntéelmélet stb. - elsajátított legfontosabb ismereteire. Bemutatjuk e fogalmak alkalmazásának legfontosabb elveit és gyakorlatát. Röviden kitérünk az általánosan használt modellekre és a széles körben alkalmazott módszerekre is. Ezzel megteremtjük a szervezetekben lezajló folyamatok elemzésének általános fogalmi keretét.

1. Fejezet

A MENEDZSMENT FUNKCIÓJA ÉS LEGFONTOSABB ELEMEI.

Ebben a fejezetben a menedzsment tudomány megalapozását szolgáló alapvető fogalmak tisztázása történik meg. Először meghatározzuk a menedzsmentet, mint a célok megvalósítására létrehozott szervezetek irányításával összefüggő tevékenységek együttesét. Ezt követően, bemutatjuk a menedzsment tevékenységek összetevőit, a döntést és befolyásolást. Röviden vázoljuk alapvető funkcióit, a tervezést, a szervezést, az irányítást és az ellenőrzést. Elemezzük a menedzsment típusait és szintjeit. Végül röviden áttekintjük a menedzsment tudomány fejlődésének főbb szakaszait.

A fejezetet végigolvasva a hallgató választ kap az alábbi kérdésekre:

1. Mi a menedzsment, és miért van rá szükség?
2. Milyen összetevői, funkciói és szintjei vannak a menedzsmentnek?
4. Milyen alapvető típusai vannak a menedzsmentnek?
5. Mi a különbség az operatív és a stratégiai, valamint a válság-menedzsment között?
6. Melyek a menedzsment tudomány fejlődésének legfontosabb állomásai?
7. Mi a napjaink uralkodó vezetési iskolájának legfontosabb állítása?

1.1. A menedzsment lényege

A menedzsment, első közelítésben, az ember által létrehozott szervezetek irányításával, a bennük lezajló tervezési, szervezési, ellenőrzési, hatalomgyakorlási és döntési folyamatokkal kapcsolatos tevékenységek összessége. Két tényező van, amely különösen fontossá teszi a vezetési tevékenységet. Mindannyiunk életét alapvetően befolyásolja, hiszen legtöbbször egyszerre gyakorlója – ő vezet másokat – vagy, ugyanakkor, de más viszonyrendszerében elszemdedője – őt vezetik – a vezetés funkciójának. Másrészt, számtalan tapasztalat igazolja – ezt fogja bizonyítani a könyv sok példája is - hogy a szervezetek tevékenységének eredményessége és sikere döntő mértékben a vezetésen múlik.

A tulajdonos(ok) által kinevezett vezető feladata, biztosítani a tulajdonosi érdekek érvényesülését. Nem azért nevezték azonban ki, hogy egymaga oldja meg a váratlan problémákat, a nehéz helyzeteket. Azt várják tőle, hogy a szervezetben, az irányítása alá rendelt, neki beosztott munkatársakkal megoldassa a problémákat. Mindenek előtt vezetési és nem szakmai feladatokat kell megoldania. A pénzügyi igazgató tehát, nem közgazdász, a főszerkesztő nem újságíró, a Kutató Intézet igazgatója nem fizikus, hanem mindegyikük elsősorban *vezető*. A vezetői tevékenységnek három alapvető összetevője van:

Feladatok – a vezetői szerepekkel összefüggő, az adott munkakörhöz kötődő, többnyire tervezhető, rendszeres tevékenységek, amelyek a végső célok elérését biztosítják.

Problémák – a feladatok végrehajtása során, váratlanul felmerülő akadályok vagy előre nem látott lehetőségek, amelyek többnyire hátrányosan befolyásolják a feladatok megoldását és ezért valamilyen választ várnak,

Emberek – a vezető befolyási körében levő személyek, akikkel a feladatokat és a problémákat meg kell oldani.

Egy vezető tehát alapvetően nem “dolgokkal”, (eszközök működtetésével vagy szakmai feladatok megoldásával), hanem mindenek előtt emberekkel foglalkozik. Másokkal együtt, főként mások “útján” oldja meg a felvetődő – sokszor előre jelezhető, gyakran azonban váratlanul felbukkanó – problémákat. Ráveszi az embereket, hogy - pillanatnyi szándékaik ellenére - azt tegyék, ami a szervezet érdeke. Meggyőzi őket információval, kényszeríti őket a hatalmával, ösztönzi őket a jutalommal, befolyásolja kedvességével vagy lekötelezi őket az előléptetés esélyével. Teszi mindezt azért, hogy mindenki a szervezetben a tulajdonosok által kitűzött célok érdekében dolgozzon. Nem neki kell kifejlesztenie az új készüléket, de neki kell megtalálnia azt az embert, aki képes ezt megcsinálni. Nem neki kell eladnia a terméket és kiszolgáltatni a vevőt, de neki kell olyan érdekeltségi rendszert kialakítania, hogy az eladók figyelmesen és fegyelmezetten dolgozzanak. Nem elegendő, ha maga szorgalmas, becsületes és megbízható. Olyan szervezeti feltételeket kell teremtenie, hogy a szervezetében mindenki, - még

azok is, akik egyébként nem szorgalmasak és nem megbízhatóak – megbízhatóan és pontosan végezze munkáját. Ebben az értelemben nem is pusztán emberekért felelős, hanem azokért a feltételekért, amelyek között az emberek dolgoznak, és amelyek formálják az emberek munkáját.

A menedzsmentet úgy is meghatározhatjuk, mint emberi közösségek közös célra irányuló együttműködésének szervezése. Ennyiben az emberré válással jelent meg és végigkísérte az emberiség fejlődését. Már a kezdetekre jellemző a csoportokon belüli munkamegosztás kialakulása, és a különböző feladatok végrehajtásának összehangolása, az együttműködő emberek viselkedésének a cél érdekében történő befolyásolása. A fejlődés során egyre bonyolultabb feladatok megoldására fogtak össze az emberek. Először a csoport élelemszerző tevékenységének és a család lakóhelyeként szolgáló építmény létrehozásának megszervezése, később a törzsek közötti háborúk megvívása, vagy éppen egy nagyobb kultikus szobor felállítása, a munkák tervszerű végrehajtását, az egyes elkülönült feladatok végrehajtói munkájának összehangolást, és a munkafolyamat folyamatos ellenőrzést igényelte. Létrejötték a szervezetek, amelyek állandó keretet és jól meghatározott alá- és fölérendeltségi kapcsolatot biztosítottak az ismétlődő feladatok megoldásához. Az embert mind többféle, és sokoldalúbb szervezetek vették körül. Ezek irányítása és az ezeken belüli problémamegoldás sajátos ismeretet és készségeket igényelt. Tulajdonképpen ezzel jön létre a menedzsment, mint a szervezetek irányításával összefüggő feladatkör.

A hétköznapi gyakorlatban két fogalmat is használunk egy adott szervezetben vezetői funkciót betöltő személyre. Beszélünk az *igazgatóról*, akit egy adott szervezeti egység vezetőjének kineveztek. A kinevezése által vezetői jogosítványai és beosztottai vannak. Ettől a formális meghatározástól gyakran megkülönböztetik azt a személyt, akit környezete, beosztásától függetlenül, vezetőként fogad el és követ. Ez utóbbi személy tehát nem szükségképpen rendelkezik hivatalos kinevezéssel, és nem mindig tölt be vezetői pozíciót. Ennek ellenére környezete vezetőként tekint rá és így is kezeli. A vezető tehát olyan személy, aki a szervezetben meghatározott feladat elvégzését irányítja, a vele együttműködők tevékenységének és viselkedésének befolyásolása útján. Ebből fakad bármely vezető sajátos hármas felelőssége a szervezetben:

Beszámoltathatóság – Számonkérhető tőle egy feladat végrehajtása (*accountable*)

Felelősség - Felelős megcsinálni egy konkrét feladatot, a vele függő viszonyban levő emberekkel (*responsible*)

Számonkérési jog – Világosan meghatározzák számára, kitől kérhet számon, és kit vonhat felelősségre (*authority*)

1.2. A menedzsment funkciói és szintjei

A vezetői tevékenység elemzése során kiviláglott, hogy valamennyi vezető, - függetlenül attól, milyen típusú szervezetben, a szervezet milyen szintjén dolgozik, és konkrétan milyen konkrét funkciót tölt be – négy alapvető funkciót alkalmazva tölti be hivatását.² Ez a négy feladat:

Tervezés: célok meghatározása (a tevékenység kereteinek és irányának a kijelölése) és eszközök hozzárendelése a célokhoz.

Szervezés: a feladatok, az eszközök és az emberek egymáshoz rendelése abból a célból, hogy a feladatok elvégezhetőek legyenek és valóban végrehajtásra is kerüljenek.

Vezetés: ösztönözni, segíteni, kényszeríteni, befolyásolni az embereket, hogy a kitűzött célokat végre tudják hajtani, és a kívánt teljesítményt nyújtsák.³

Ellenőrzés: folyamatosan összevetni a célokat a megvalósult eredményekkel, eltérés esetén megtenni a szükséges lépéseket, hogy megvalósulás biztosítására vagy a célok újrafogalmazására.

A nagyméretű szervezetekben a vezetés jelentősen szakosodott a szervezeti szintek szerint. A szervezet különböző szintjein a vezetés szemlélete, konkrét feladatai jelentősen eltérhetnek.⁴

Legfelső vezetés (a szervezet egészének hosszú távú fejlődéséért és a tulajdonosok által megfogalmazott célok teljesüléséért felelős)

Középvezetés (a felső vezetés által kitűzött célok végrehajtásának megszervezéséért, a megbízásuknak megfelelő szervezeti egység irányításáért, illetve feladatkör hatékony ellátásáért felelős)

Alsó szintű (“első vonalbeli”) vezetés (a konkrét feladatok végrehajtásáért, a végrehajtás során felvetődő problémák megoldásáért, a rendelkezésre álló erőforrások célszerű felhasználásáért, a dolgozók ösztönzéséért felelős)

A különböző vezetési szinteknek, a tapasztalatok szerint, jellegzetesen eltérő a különböző vezetési funkciók igényelte idő-ráfordításai. Mint az alábbi táblázat mutatja, az alsó szinten, a hangsúly elsősorban a vezetésre és ellenőrzésre, a középső szinten, a szervezésre és vezetésre, míg legfelső szinten a tervezésre és szervezésre összpontosul:

1.1. táblázat

Vezetési szint/funkció	Tervezés	Szervezés	Vezetés	Ellenőrzés
------------------------	----------	-----------	---------	------------

² K.M. Bartol – D.C. Martin. Management. McGraw-Hill. 1991. 7 oldal.

³ Az angol nyelvben a vezetés fogalmára két kifejezést, a management-et és a leadership-et használják. Jelentésük számottevően eltér: a management a magyar igazgat kifejezésnek, míg a leadership inkább a vezető-nek felel meg inkább. Az egyes vezetési funkciók felsorolásánál a vezetés kifejezést ez utóbbi értelemben használják.

⁴ K.M.Bartol – D.C. Martin. Management. McGraw-Hill. 1991. 21-25. Oldal

Alsó	10%	15%	49%	26%
Középső	18%	38%	30%	14%
Legfelső	36%	32%	14%	18%

A vezetői munkát elemző különböző vizsgálatok azt találták, hogy bármely vezetőnek három, különböző típusú ismeretre és/vagy készségre van szüksége (lásd.1.ábra). Az első, az un. *szakmai ismeret*, a munkájával közvetlenül összefüggő eszközrendszer használatának és működtetésének képessége. A második, un. *emberi ismeret*, amely az emberi problémák “kezelését”, a hatékony kommunikációt és a konfliktusok megoldásának képességét foglalja magában. A harmadik, az un. *stratégiai ismeret*, amely a tervek és koncepciók kidolgozásának képességét, formalizált elemzési módszerek, döntési modellek alkalmazását jelenti. A különböző vezetési szintek számottevően eltérnek egymástól az alkalmazott ismeretek jellege szerint. A bevezetőben bemutatott ábra jól mutatja, hogy a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyétől függetlenül, bármely vezető, munkaidejének legalább felét emberi problémák megoldására, kommunikálásra, konfliktusok megoldására, ellenőrzésre, és meggyőzésre fordítja. Mindez igazolja, hogy egy vezető legfontosabb képessége az emberek “kezelésével” kapcsolatos képesség. Másrészt, ahogy egyre feljebb jutunk a szervezeti hierarchiában, a szakmai ismeretek helyett, egyre fontosabbá válnak, az un. stratégiai ismeretek, vagyis a stratégiai-tervezés, és –célkijelölés, a komplex vezetői rendszerek elemzésének képessége.

A menedzsment tudományt az teszi fontossá, hogy a szervezet válsága szinte mindig a vezetés hiányosságaira vezethető vissza.⁵ Ha egy dolgozó nem a megfelelő teljesítményt nyújtja, vagy nem a szervezetben elvárható módon viselkedik, akkor ennek a kiválasztási, a képzési, az ösztönzési, és az ellenőrzési rendszer hiányossága az oka. A fegyelmezetlenség, a lustaság, vagy éppen a döntésképtelenség mindig a vezetők nem kielégítő munkájára utal és megoldásuk is a vezetési rendszer kiigazításától várható. De szervezeti okokra vezethető vissza az is, ha a cég lassan késedelmesen reagál a piaci változásokra, ha a fejlesztés eredményei lassan jelennek meg a piacon, ha az emberek nem a gazda gondosságával kezelik a vállalati vagyont. Vagyis, bár első pillantásra ez túlzásnak tűnhet, bármely szervezet problémáinak hátterében a nem kielégítő vezetői tevékenység fedezhető fel.

A vezetői munka lényeges környezeti elemét alkotják azok az érdekcsoportok, (angol kifejezéssel, stakeholderek), amelyek befolyással vannak a vezető tevékenységére. E csoportokat azok a személyek alkotják, akikkel együtt, esetleg akik ellenére, kell feladatait végrehajtani, akikkel együtt kell működni. A vezetői “hálózat” két sajátos csoportba, a külső és a belső csoportba sorolható:

A külső ‘stakeholderek’:

A beszállítók, a vevők, a bankok, a versenytársak, a helyi közösség, az érdekképviselői szervezetek, a kamarák, a gazdaságirányítás, a közvélemény, a sajtó stb.

⁵ Miért vallanak kudarcot a vállalatok? Fortune. 2002. 06. 11.

A belső 'stakeholderek':

A vezetés azonos szintjein levő vezetők, alá- és fölrendelt vezetők, a más telephelyek és a különböző vezetési funkciókat betöltők, illetve az érdekképviselői szervezetek vezetői stb.

1.3. A menedzsment típusai

Bármilyen fajta menedzsment azonos vonása, hogy a szervezetben dolgozók viselkedésének a tudatos befolyásolása útján törekszik a szervezeti céljainak elérésére. A felmerülő problémák, illetve a megoldandó feladatok jellege szerint azonban különböző típusai vannak a menedzsmentnek. Az alapvető különbség van például a szervezet operatív (napi ügyeinek) vezetése és a stratégiai vezetés között. Az operatív menedzsment – némileg leegyszerűsítve – a vállalat napi működtetésével kapcsolatos. Problémái *időbelileg* (heti vagy havi jelentőségűek), *területileg* (egy meghatározott régióra érvényesek) *szervezetileg* (meghatározott vállalati egységre) vagy *funkcionálisan* (különböző üzleti feladatkörökre vonatkoznak) lehatároltak. Olyan kérdésekkel törődik, amelyek – legyenek bármilyen kínzóak is – sohasem veszélyeztetik a szervezet egészének létét. Ezzel szemben a stratégiai menedzsment problémái – még akkor is, ha egy adott pillanatban halaszthatónak tűnnek – hosszútávon (több éves távlatokban) érvényesülnek, a szervezet egészére hatnak (minden szervezeti egységet befolyásolnak) és a szervezet túlélését veszélyeztetik.

A menedzsment típusainak jól áttekinthető osztályozását teszi lehetővé a *sürgős* és *fontos* problémák megkülönböztetése. A *sürgős* problémák az adott szervezet pillanatnyi működőképességének fenntartásával vannak kapcsolatban. A *fontos* problémák általában az adott szervezet kialakult működés módjának megváltoztatásával függenek össze. Az életből ellesett példákat használva: a fájós fog kihúzása, sürgős, a fogsor rendbetétele fontos; a gyerek házi feladatának elkészítése sürgős, érettségire való felkészülésének megszervezése fontos; egy hiányzó munkatárs felvétele a kilépő helyére sürgős, megfelelő ösztönzési rendszer kialakítása, amely javítja a megtartó képességet, fontos. Vagyis, általában a tűz eloltása sürgős, a tűzvédelem megteremtése fontos feladat. Egy szervezet vezetőjének ennek alapján voltaképpen négy eltérő jellegű kérdéskörrel kell foglalkoznia nap, mint nap.⁶ (1. 1. táblázat).

1.1. táblázat

A probléma jellege	FONTOS	NEM FONTOS
SÜRGŐS	KRÍZIS típusú problémák Ezek azok a problémák, amelyekkel a vezető először kezd el foglalkozni, és erre fordítja munkaidejének mintegy 5%-át.	TAKTIKAI jellegű problémák A körülmények kényszerítő hatására a legtöbb vezető az ilyen típusú problémák megoldására fordítja munkaidejének 30%-át.
	STRATÉGIAI	OPERATÍV

⁶ Adaptálva: B.Eunson. Behaving. McGraw-Hill. 1988. 257. oldal

NEM SÜRGŐS	problémák	jellegű problémák
	Az igazi gondot az jelenti, hogy a vezetők többsége, amikor szelektál, hogy mivel fog foglalkozni, a problémáknak ezt a típusát mindig hátrасorolja. Így a munkaidő alig 15%-át fordítja ezekre.	Minden vezető, ha racionálisan gondolkodik, az ilyen problémák megoldását hagyja utoljára. Ennek ellenére a munkaidő 50%-át ezek a kérdések veszik igénybe, mint-hogy belőlük van a legtöbb.

A táblázatban a *fontos/nem sürgős kérdések* képezik a *stratégiai jellegű problémák* osztályát. Ezek azok, amelyek a szervezet távlati céljaival, kialakult működés módjának megváltoztatásával, a versenytársakhoz viszonyított verseny-helyzetének hosszú távú alakulásával kapcsolatosak. E problémák többnyire halaszthatónak látszanak. “A holnappal, majd holnap foglalkozom” – gondolja a legtöbb vezető. A holnapok azonban folyamatosan tegnapokká válnak, míg a fontos/nem sürgős problémák megoldása mindig a jövőbe toódik, folytonosan hátrасorolódik. A velük kapcsolatos feljegyzések lassan feljutnak az iratsomó tetejére, majd egy elegáns mozdulattal újra a csomag aljára kerülnek. A következmény: a hosszú távon és stratégiaileg kezelhető problémák elhanyagolása krízishelyzet kialakulásához vezet. A stratégiai problémakezelés ráirányítja a figyelmet a fontos/nem sürgős kérdésekre, és rákényszeríti a szervezet vezetését, hogy még válsághelyzet kialakulása előtt foglalkozzék ezekkel.

A menedzsment legnagyobb gondja, hogy esetről esetre lehet csak eldönteni: egy adott probléma, (pl. a belső környezet változása, mondjuk az igazgatóságban végbemenő személycsere, új tulajdonos megjelenése, egy új termék kifejlesztése, vagy egy külső változás, mondjuk, új versenytárs megjelenése, a fogyasztók igényének eltolódása, esetleg új törvényi szabályozás életbelépése stb.) stratégiai vagy éppen operatív jellegű-e. A sokoldalú elemzések ellenére csak évek múlva derül ki, hogy döntésünk helyes volt-e vagy sem. A menedzsment kiinduló kérdése tehát az, hogy az adott problémát stratégiai vagy operatív jellegűnek tekintjük, és eszerint kezeljük. A vállalkozás léte, a tulajdonos által befektetett tőke hasznosulásának hatékonysága függ attól, hogy helyesen válaszoltunk-e erre a kérdésre.⁷

1.2. táblázat

Stratégiai menedzsment	Operatív menedzsment
Komplex és nem egyértelmű helyzetek, egyedi megoldási módszerek	Rutinszerűen kezelhető és világos döntési helyzet, gyakran alkalmazott, szokásos döntési modellek
A szervezet egészére ható és alapvető fontosságú döntések	A szervezet egyes részeit érintő és egyes az egyes elszigetelt funkciókra vonatkozó döntések

⁷ G. Johnson-K.Scholes. Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall. 1998. 16. Oldal

Hosszú távú hatások és következmények	Rövid távú hatások és következmények
---------------------------------------	--------------------------------------

A valóságos esetek túlnyomó többségében a legnehezebb vezetői feladat éppen az, hogy képesek legyünk különbséget tenni az operatív beavatkozásokat és operatív stílusú döntést igénylő helyzet és a stratégiai szemléletű megközelítés között. A vezetők kétféle nagyon eltérő hibát követhetnek el. Az első, hogy többnyire operatív stílusban közelítenek egy alapján véve stratégiai helyzethez. Ez abban nyilvánul meg, hogy kizárólag az ellenőrzés fokozásával, a fegyelem erősítésével, a működésbeli hatékonyság javításával igyekeznek a folyamatosan jelentkező problémákat orvosolni. A második, hogy stratégiailag, vagyis hosszú elemzést követelő, jelentős erőforrásokat igénylő alapvető iránymódosítás útján akarnak orvosolni egy lehatárolt területen jelentkező és operatív beavatkozást igénylő helyzetet. Az első esetben minden erőfeszítés ellenére a gondok folytonosan újratermelődnek és végül krízis-helyzet jöhet létre. A második esetben viszont azért súlyosbodhatnak a problémák, mert az adott helyzetben az azonnali döntés helyett a vezetés tétlenkedik. A döntés és cselekvés helyett, "okoskodik". A probléma megoldása nehezebb, mint gondolnánk. Részben azért, mert a stratégiai és az operatív problémák mindig összefonódva jelentkeznek, és többnyire nem lehet őket egymástól elválasztani. Másrészt azért, mert többnyire csak később derül ki, hogy a helyzetben valóban csak a mindennapi működés zavaraival küszködött a szervezet vagy a zavarok mögött stratégia probléma húzódott meg.

A vezetés által alkalmazott módszerek és stílust illetően hasonlóképpen nagyon jelentős különbség van a - bár problémákkal terhes – de átlagos helyzet, valamint a válság-helyzet között.

1.3. táblázat

Válság-menedzsment	Átlagos helyzetben folytatott menedzsment
Váratlanul felbukkanó, a szervezet alapvető céljainak elérését akadályozó problémák	Előre tervezett feladatok megoldása és előre jelezhető problémák
A szervezet egészének létét veszélyeztető helyzet, minden területen érzékelhető problémák	Szervezetileg és következményeit illetően lehatárolt és korlátozott mértékű problémák
A szervezet működés módjának felfüggesztése és egyedi megoldást igénylő megközelítések	A kialakított működésmódtól nem eltérő, régen begyakorolt módszerek alkalmazhatók

1.4. A menedzsment tudomány fejlődésének fő állomásai

Történelemben a menedzsmentet először az olyan nagyméretű és komplex tevékenységet végrehajtó szervezetek irányításánál alkalmazták, mint az állam, a hadseregek, illetve később, az egyház. Írásos bizonyítékok vannak arra, hogy az állami beruházások (öntözőművek, nagyobb építkezések, piramisok) építése során a komplex tevékenységekhez illeszkedő különleges szervezési és ellenőrzési módszereket alkalmaztak.

Ezekkel a szervezetekkel összevetve az üzleti vállalkozások mérete és bonyolultsága egészen az ipari forradalom koráig viszonylag kicsi maradt. Emiatt az irányítás nem igényelt specializált szakértelmet és nem is különültek el a menedzsment különböző funkcionális elemei. Egyetlen személy, a tulajdonos-vállalkozó végezte, a mai értelemben vett menedzsment valamennyi funkcióját.

Az ipari forradalomtól kezdve az üzleti szervezetek mérete megnőtt, a végrehajtandó tevékenységek egyre összetettebbek lettek. A termelést központi helyekre a gyárakba összepontosították. A gyárakban mindazokat a menedzsment funkciókat, amelyek korábban szinte észrevétlenül, természetes módon mentek végbe, meg kellett teremteni, és folyamatosan gyakorolni kellett. A piaci versenyhatására, az üzleti funkciók összehangolt és hatékony ellátása az üzleti siker alapvető tényezője lett. Emiatt egyre komolyabb figyelem fordult a menedzsment tapasztalatok azonosítására és fokozatos átadására az üzleti szervezeten belül. Létrejött az igény és a kényszer az üzleti szervezetek működtetése tapasztalatainak rendszerezett és tudományos igényű feldolgozására, vagyis a menedzsment tudomány kialakulására. A vállalkozások működtetése során felvetődő menedzsment problémák megoldásának első közelítésben három összefüggő, mégis viszonylag elkülönülő vetülete volt:⁸

- A műhely szintű munka-szervezés és menedzsment kialakítása (F.W. Taylor)
- Az “üzlet” vezetéséhez szükséges alapvető funkciók azonosítása (Fayol)
- Az üzleti szervezetek modern formájának felkutatása (M. Weber)

1.4.1. A tudományos vezetés elmélete

Az ipari forradalom korától kezdve, de különösen a XIX. század második felétől, az üzleti szervezet, több tucat embert foglalkoztató, termékeket előállító műhelyt jelentett. E műhelyben, a tulajdonos-vezető határozta meg a munkamegosztást, a döntési hatásköröket. A munka elvégzésének módját többnyire rábízták a munkásra, és a tevékenységeket a hagyományok alapján szervezték meg, és hajtották végre. Az ellenőrzés és az irányítás a közvetlen felügyeleten alapult. A múlt század utolsó harmadában a gazdasági növekedés felgyorsult. Ez azzal járt, hogy elkerülhetlenné vált olyan, új munkaerő felvétele, akik nem rendelkeztek tapasztalattal, hogyan kell az üzleti szervezetben dolgozni. Másrészt, termelő egységeket kellett létesíteni olyan helyen, ahol a tulajdonos csak rövid időre tartózkodott. Ebben a helyzetben vált alapvetően fontos kérdéssé, hogy a műhely szintű munkát hatékonyan és ellenőrizhető módon lehessen megszervezni. Az ezzel kapcsolatos korabeli tapasztalatokat F.W.Taylor, (1856-1915) amerikai mérnök szedte rendszerbe, megalkotva a tudományos menedzsment elméletét. Az elméletnek az alábbi alapelvei voltak:

⁸ R.W. Griffin. Management. Houghton Mifflin Co. 3th edition. 2. Fejezet.

- A munkavégzés módját tudományosan kell elemezni, felkutatva annak optimális módját, amelyet a korábbi un. "hüvelykujj" szabályok helyébe kellett lépetni.
- Objektív módszerekkel kell kiválasztani, betanítani és ösztönözni minden munkást, ahelyett, hogy – mint a múltban - a véletlenre vagy a társaira bizzuk mindezt.
- Folyamatosan ellenőrizni kell a munkásokat, hogy betartják-e a tudományosan (értsd: kísérletek alapján) meghatározott elvek és gyakorlatot.
- Külön kell választani a vezető (menedzser) és a munkás feladatát és felelősségét.

Az alapelvek érvényesítése érdekében sajátos módon szervezték meg a munkát:

- Elválasztották a munkást és a vezetést, a vezetése az irányítás felelőssége, a munkásé az utasítások betartása.
- Tudományosan, mérésekkel és kísérletekkel elemezték, hogyan lehet a munkát a legjobban elvégezni.
- Egy előmunkást (művezetőt) bíztak meg azzal, hogy megmutassa, pontosan hogyan kell a munkát végrehajtani.
- Előírták, milyen feladatot és pontosan hogyan kell végrehajtani, és folyamatosan ellenőrizték az utasítások betartását.
- Pályaalkalmassági vizsgálatokkal választották ki azokat, akikkel egy meghatározott munkát elvégeztettek
- Széttördelték a korábban egységes munkacsoportot, és egyéni teljesítménybérézést vezettek be.

Taylor munkássága nyomán, a gomba módra szaporodó vállalkozások irányítói – akiknek jelentős része, mint tulajdonos-vezető nem rendelkezett munkaszervezési tapasztalatokkal - a nagy példányszámban kiadott könyvekben leírt módszerek segítségével maguk szervezték meg, a költség-hatékony és termelékeny működést. Ennyiben Taylor a XX. század gazdasági fejlődésének egyik legfontosabb feltételét teremtette meg. Hatása igazán a XX. század első harmadában bontakozott ki, de bizonyos iparágakban még napjainkban is érezhető.

1.4. 2. A szervezet (adminisztratív) vezetésének elmélete

A vezetés adminisztratív elmélete megalkotójának Henri Fayol-t, (1841-1925) francia szakembert tekintik. Az adminisztratív kifejezés egy szervezet irányításának – alapvető funkciójától független - tevékenységeire vonatkozik. A tapasztalatok szerint ugyanis a szervezetek irányítása során fokozatosan kialakult egy sor olyan, szükségszerűen végrehajtandó tevékenység, illetve funkció, amelyek nem függenek attól, konkrétan mit állít elő, vagy milyen célt szolgál az adott szervezet. Ezeket az, egymástól elkülöníthető és minden szervezet irányításában fellelhető funkciókat nevezte H. Fayol adminisztratív funkcióknak. Egész életét annak szentelte, hogy megalkossa a menedzsment sajátos szemléletet, filozófiáját. Ezzel kapcsolatos korszakalkotó munkája egyébként 1916-ban, halála évében jelent meg. Fayol elméletén határozottan érződik, hogy egy jól működő szervezet

mintájának a hadsereget tekintette. Annak szervezési és működési modelljét illesztette rá az üzleti szervezetekre. Ennek érdekében azonosította a legfontosabb vezetési funkciókat és elemezte e funkciók egymáshoz való kapcsolatát. Az üzleti szervezetek adminisztratív szabályait H. Fayol az alábbiak szerint foglalta össze:

- A munka megosztása és specializált munkakörök kialakítása (A magas szintű munkamegosztás alapozza meg a magas termelékenységet. Ezért a specializációt, és a szabványosítást nemcsak a technológiai, hanem a vezetői munkában érvényre kell juttatni.)
- A tekintély és a felelősség hierarchiája (Ahhoz, hogy a vezető végrehajthassa a feladatokat, hatalomra van szüksége. Ez biztosítja, hogy a neki beosztottak, megtegyék, amit akar. A hatalom egyaránt alapozódik a szervezeti hierarchiára és a vezető személyes tulajdonságaira.)
- A parancsnoklás és az irányítás egysége. (Minden alárendeltnek egy és csakis egy főnöke lehet. Csak egy embertől kaphat parancsot, és csak egynek tartozik beszámolni.)
- A fegyelem (A szervezetben mindenkinek tiszteletben kell tartani a szervezet szabályait, és habozás nélkül követni kell az utasításokat.)
- Az egyéni érdek alávetése a szervezeti érdekek (Az egyéni érdeket nem lehet a szervezeti érdek elé helyezni, minden embernek a szervezeti célt kell szolgálni.)
- Ösztönzés és motiváció (A munkateljesítmények kitűzésének, az elbírálásának valamint az elismerésnek "fair-nak" kell lenni, mind a munkavállalók, mind a szervezet szemszögéből.)
- A hatalom központosítása. (A döntéshozói hatalomnak és felelősségnek a szervezet csúcsán kell összpontosulnia.)
- A kommunikációs csatornák és az utasítás-lánc egyértelmű meghatározása. (Az utasítások és parancsok felülről lefelé "áramlanak", míg a jelentés és beszámolás alulról felfelé, a "főnök-beosztott" láncolaton.)
- Rend biztosítása (Megfelelő szervezéssel biztosítani kell, hogy az emberek és az eszközök mindig a megfelelő helyen és megfelelő időben rendelkezésre álljanak.)
- Méltányosság a munkaerővel szemben. (A vezetőnek törekedni kell arra, hogy jó kapcsolatokat alakítson ki a dolgozókkal.)
- A lojalitáson alapuló csapatszellem kialakítása. (A szervezetet, a szabályokon és a fegyelmen kívül, a csapatszellem és az összetartozás érzése is összekapcsolja.)

Fayol, elemezve az üzleti szervezeteket hat eltérő jellegű tevékenységet különített el. Ezeket minden szervezetben egymással összehangolva végre kell hajtani:

- Technikai (termelés, gyártás)
- Kereskedelmi (vásárlás, eladás)
- Pénzügyi (befektetés)
- Védelem, biztonság
- Könyvvitel (költségek és bevételek nyomon követése)

- Vezetési (tervezés, szervezés, parancskiadás, összehangolás, ellenőrzés)

Az adminisztratív vezetés elmélete világosan leírta, hogyan kell hatékony üzleti szervezetet kialakítani a sikeres tevékenység érdekében. Törekednie kell, hogy a felsorolt üzleti funkciók mindegyikének “házon belüli” megszervezésére. Ezek az üzleti funkciók változó mértékben és nem feltétlenül egyforma gyakorisággal minden vállalkozásban előfordulnak. Hiányuk komoly gondot okozhat, sőt a szervezet bukásához vezethetnek.

1.4.3. A bürokratikus szervezet elméletet

M. Weber elsősorban az iránt érdeklődött milyen elvek szerint működhet igazán hatékonyan egy szervezet. Legfontosabb felismerése az volt, hogy a XIX. végén kifermálódott új gazdasági és társadalmi körülmények között, a szervezeti hatékonyságot az ún. bürokratikus modell biztosítja leginkább. A bürokrácia Weber számára kifejezetten pozitív jelző volt. A bürokratikus szervezetet – szerinte - az alábbi tulajdonságok jellemezik:

- A munka megosztása. (A szervezetben végrehajtandó munkát egyszerű, jól meghatározható és rutinszerűen elvégezhető elemekre bontják.)
- A hatalom hierarchiája (a hivatalok és a munkakörök hierarchikus rendszerbe vannak szervezve. Az alacsonyabban levő, a magasabban fekvő irányítása és ellenőrzése alatt dolgozik.)
- Formális kiválasztási folyamat. (A szervezet minden tagját a munkagyakorlatból és/vagy formális képzésen alapuló és demonstrálható ismeretek megítélése alapján választják ki.)
- Formális (objektív elemzésen alapuló) szabályok és szabályozás. (Azért hogy a szervezet biztosítsa a folyamatok minél teljesebb szabályozottságát, a folyamatokat és viselkedést jórész formális szabályok és előírások vezérlik.)
- Személytelenség a döntéshozásban és a működtetésben. (A szabályokat és az ellenőrzést személytelenül, mindenkire és minden esetre egyformán alkalmazzák, a kiválasztásban tudatosan kerülnek a személyes befolyásoltságot és preferenciákat.)
- Karrier-pálya kialakítása és karrier-orientált viselkedés. (A vezető kinevezett szakember és nem az általa vezetett egység “tulajdonosa”. Fix fizetésért dolgozik és a szervezetben befűthető karrierre törekszik.)

A 1900-as évek első évtizedeiben, az akkori fejlett világban, mindenütt meghatározóvá váltak a tudományos vezetés módszerei, a adminisztratív vezetés szabályai és a bürokratikus szervezet alapelvei. Az 1920-as évekig pedig lényegében mindenütt elfogadást nyert a menedzsment tudomány fontossága. Nagyon sokan, döntően gyakorlati vezetők, járultak még hozzá, akik részleteiben tovább fejlesztették a korábban felsorolt elveket. A továbbfejlesztők egy része lényegében a tudományos menedzsment nyomvonalán haladtak: ilyen szakemberek voltak H. Ford (a Ford Motors

tulajdonos vezérigazgatója) valamint A. Sloan (a General Motors vezérigazgatója).

1.4.4. A vezetés „emberi kapcsolatok” elmélete

A vezetés elmélet klasszikusai az egyént, a gépezet-szerű termelési rendszer egyszerű csavarjának tekintették. Figyelmük arra irányult, hogyan lehet beilleszteni a munkást a gépi rendszerbe, és hogyan lehet belőle a maximális teljesítményt „kihozni”. Úgy vélték, az egyént kizárólag a pénzzel ösztönözhető és a munkafeltételek megfelelő megválasztásával befolyásolható. A XX. század első éveitől azonban fokozatosan világossá vált, hogy az egyén nem egyszerűen „*homo economicus*”, hanem személyiséggel rendelkező lény. Viselkedésére a pénz mellett más tényezők is hatnak. A „viselkedési iskola” egyik legnevesebb képviselője, az amerikai M.P. Follett, (1868-1933) elsőként hívja fel a figyelmet a munkacsoport szerepére és a hatalomgyakorlás átgondoltabb módszereire. Elgondolása szerint, a szervezeteket nem egyszerűen a munkások feletti hatalomra, hanem inkább a *munkásokkal együtt gyakorolt* hatalomra kell alapozni. Ebbe a logikába már belefért a hatalom megosztásának és a konfliktusoknak az érdekek integrációján keresztül történő megoldásának – csak a XX. század második felében polgárjogot nyert – modellje. A század 20-as éveinek végén fokozatosan világossá vált, hogy az emberi viselkedésnek egy szervezetben sok olyan összetevője van, amely a szervezeti kapcsolatokban és az emberek egymással való viszonyában gyökeredzik. M. Follett munkássága nyomán E. Mayo 1933-tól kezdve konkrét kísérleteket végzett a szervezeten belüli viselkedést befolyásoló tényezők azonosítására. A később híressé vált Hawthorne vizsgálata a következő korszakalkotó felismerésekre vezetett:

- A gazdálkodó szervezetek egyben társadalmi szervezetek is, és a formális és informális társadalmi szerkezet alapvetően befolyásolja a munkás viselkedését.
- Az egyéneknek nemcsak a gazdasági ösztönzők, de a társas kapcsolatok és a pszichológiai tényezők is fontosak.
- Az informális, vagyis spontánul és a vezetés akarata ellenére létrejött szervezet kikapcsolhatatlan és meghatározó vezetési tényező. Nem szétverni, hanem felhasználni kell.
- A formális struktúrát át kell alakítani vagy legalább is, illeszteni kell a pszicho-szociális tényezőkhez.
- Fontos hogy működő információs csatornák épüljenek ki, amelyek kielégíthetik a dolgozók információs igényét.
- A vezetésnek nemcsak szakmailag és műszakilag, de szociálisan is képzettnnek kell lennie.

A Hawthorne vizsgálatok nyomán világossá vált, hogy a munkás összetett személyiséggel rendelkező lény. Viselkedését társadalmi kapcsolatai számottevően befolyásolják. A munkásról alkotott kép további módosulásához jelentősen hozzájárultak A. Maslow kutatásai. A szociológiai felmérések azt igazolták, hogy a munka világában az emberek viselkedését döntő módon befolyásolják szükségletei, amelyek hierarchikus

rendszer alkotnak. Az emberi szükségletek hierarchiáját A. Maslow az alábbi, öt szintű rendszerbe illesztette:

1. Fizikai és fiziológiai szükségletek,
2. A biztonság, a folyamatosság és a “strukturáltság” szüksége,
3. A közösséghez való tartozás, a “befogadottság” szüksége,
4. A közösség általi elismertség, a megbecsültség és státusz iránti szükséglet,
5. Az önmegvalósítás és az értelmes munka és az alkotás iránti szükséglet.

Maslow azt találta, hogy egy átlagos ember esetén a viselkedést valóságosan befolyásoló motiváció a szükségletek egymást követő szintjeihez kapcsolódik. Először az első, legalsó szintű szükségletek (a fizikai és fiziológiai szükségletek) kielégítése a fontos. Törekvésit alapvetően ez irányítja. Amint azonban egy alsóbb szintű szükséglet kielégítést nyer, annak motiváló hatása megszűnik. Ilyen esetben, ha ösztönözni kívánjuk az adott személyt, akkor a következő szükséglet-szintnek megfelelő motivációs tényezőket kell alkalmazni. Így lépnek egyre feljebb a munka világában az emberek a szükségletek lépcsőjén. Ha tehát, befolyásolni akarjuk viselkedésüket világos képünk, kell, legyen éppen hol állnak, és milyen mértékben van kielégítve ez a szint.

A szükségleti hierarchia további módosított változatát dolgozta ki Herzberg. Vizsgálatai azt igazolták, hogy a század közepétől kezdve, a jóléti állam feltételei között, az egyre növekvő képzettség hatására a Maslow féle szükségletszint első két szintjének motiváló hatása elmosódik, legyengül. Az ún. két-faktor elmélet, azon a felismerésre alapul, hogy a modern társadalmakban a Maslow hierarchia felső szintjei jelentenek valóságosan motiváló tényezőt. Herzberg tehát, - az alábbiak szerint - megkülönböztette az, ún. *higiéniai tényezőket* (amelyek hiánya elégedetlenné teszi a munkást, megléte viszont csak ezt az elégedetlenséget szünteti meg, de nem motiválja), valamint a *motivációs tényezőket*, amelyek hiánya valóban akadályozza a motivációt:

Higiéniai tényezők

Fizetés
Az ellenőrzés jellege
A munkakör biztonsága
Státusz
Munkafeltételek

Motivátor tényezők

Teljesítmény lehetősége
Elismerés
A munka nyújtotta kihívás
Felelősségvállalás biztosítása
Előrelépés lehetősége

1.4.5. A vezetés “rendszer” elmélete

A 2. Világháborút követően, a műszaki rendszerek vezérlése terén szerzett tapasztalatokra támaszkodva, a szakemberek kidolgozták a rendszerek elméletét és kifejlesztették annak különböző területekre érvényes adaptációit. Így vált népszerűvé az üzleti szervezetek vezetésének rendszer elmélete. A rendszerelmélet azon, a nézetrendszeren alapul, amely szerint a társadalomban

és gazdaságban a legtöbb létező szervezet, sőt természeti jelenség vagy dolog (így az élő szervezet is) sajátos rendszert alkot. A szervezet-elméletben rendszernek nevezik, a különböző funkciót betöltő, műszaki, gazdasági és társadalmi elemek bonyolult összekapcsolódását, amelynek eredményeként sajátos (az egyes elemek által nem mutatott) rendszerszerű tulajdonságok alakulnak ki, és a sokféle elem képessé válik közös cél megvalósítására.

A különféle szervezetek elemzése során kiderült, hogy a rendszerek sajátos, rendszerszerű tulajdonságokkal rendelkeznek. E rendszer-tulajdonságok, (pl. a célkövetés, bizonyos belső állapot helyreállítása, fejlődés stb.) nem az egyes elemekhez, hanem azok kölcsönható összességéhez tartozik. Fokozatosan feltárták a rendszerek irányításának módszereit. Alapvetően fontos szerepet töltött be az irányításban a visszacsatolás, vagyis a végső kibocsátással kapcsolatos információk visszatáplálása az átalakítási folyamatba. Szinte minden rendszer, kezdve a társadalomtól, a különböző szervezeteken keresztül, egészen egy jármű irányításáig, leírható az alábbi input-output modell segítségével.

(Ide kellen egy kép, amely a könyvben a 29. oldalon van és 2.2. táblázatként jelölt)

1.4. táblázat Az input-output modell

Világossá vált az is, hogy az üzleti rendszereket egymástól számottevően különböző, mégis egymást jelentősen befolyásoló alrendszerek alkotják. Ennek megfelelően meg szokták különböztetni a technológiai alrendszert, a társadalmi alrendszert, a vezetési alrendszert és a pénzügyi alrendszert stb. Mindegyiknek megvan a maga sajátos jellegzetessége és kölcsönös összehangoltságuk biztosítása a vezetés feladata. A rendszerek irányítását a visszacsatolások teszik különösen nehézé. A rendszerek összetevői önmagukban is bonyolultak, ám a visszacsatolások következtében eredeti funkciójuktól eltérő tulajdonságokat vehetnek fel és a rendszer egésze ún. nem-lineáris tulajdonságokat is mutat. A modellt részletesen elemezzük majd a termelési rendszerek vizsgálata során.

1.4.5. A vezetés szituáción alapuló (kontingencia) elméletek

Napjaink leginkább elfogadott elmélete azon a logikus és a gyakorlatban szinte mindig igazolódó feltételezésen alapul, hogy egy vezető akkor jár el helyesen, ha az általa alkalmazott vezetői módszereket hozzáigazítja a konkrét helyzethez. Ezt a helyzetet nagyon sokféle tényező befolyásolhatja, mindenek előtt maga a feladat, amelyet meg kell oldani. Lényeges tekintettel lenni a beosztottakra, ismereteikre, elvárásaikra és motivációjukra. Fontos tényező magának a vezetőnek a vezetésről vallott felfogása és személyisége. Lényegesen befolyásolja a vezető által alkalmazott konkrét módszereket

természetes módon a szervezet helyzete, a környezet jellege, a szervezet struktúrája és kultúrája és még egy sor egyedi tényező.

A kontingencia elmélet egyik érdekes előfutára volt a 60-as évtized divatos vezetés modellje, a D. McGregor nevéhez fűződő ún. *X-Y elmélet*. Az elmélet arra világít rá, hogy a munka világában dolgozók nagyon sokfélék lehetnek, és a vezetőknek ezt a sokféleséget el kell fogadniuk. Nem szabad tehát előítéletek, vagy logikusnak tűnő, ám hiedelmeken alapuló modell szerint megközelíteni a vezetési problémákat. McGregor neves szociológus szerint a legtöbb vezetőben két sajátos nézetrendszer alakul ki a munkavállalóknak a munka világával kapcsolatos beállítódásával kapcsolatban. A lehetséges nézetrendszerek két szélsőséges megfogalmazását nevezte X, illetve Y elméletnek. E nézetrendszerek általában nem szükségszerűen mutatkoznak meg szélsőséges formájában, de meghatározzák azt, hogyan tekint egy vezető azokra az emberekre, akikkel együtt dolgozik. A két "elméletet" az alábbi néhány állítással lehet jellemezni.

Az "X elmélet" szemlélete

- Az átlagember nem szeret dolgozni, és ha lehet, kerüli a munkát.
- A munkától való húzódozás miatt a legtöbb embert ösztökélni kell a munkára. Kényszerrel, ellenőrzéssel és irányítással kell elérni, hogy elvárt erőfeszítéseket tegyen a szervezet céljainak elérése érdekében.
- Az átlagember szereti, ha irányítják, és elhárítja a döntés felelősségét.
- Az átlagember kevés ambícióval rendelkezik és mindenek felett a biztonságra törekszik.

Az "Y elmélet" szemlélete

- A fizikai és szellemi erőnkifejtés az ember természetéből fakadó igénye, amelyet – megfelelő feltételek esetén - szívesen végez.
- Az emberek képesek irányítani és ellenőrizni önmagukat, olyan célok elérése érdekében, amelynek elkötelezték magukat.
- A célok melletti elkötelezettségük a célok kívánatosságának és az elérésükkel kapcsolatos meggyőződésük függvénye.
- Az átlagember – megfelelő körülmények között – nemcsak elfogadja, hanem keresi is a felelősséget.
- Az átlagos embereknek is sok olyan képessége van, amelyet szívesen fejlesztene ki, de amelyeket a hagyományos menedzsment kevésbé hasznosít.

Nyilvánvaló hibát követ el az a vezető, aki X típusú munkatársait, az Y elmélet alapján kezeli. De éppen így, hibát követ el az a vezető – és ez a gyakoribb – aki, Y típusú beosztottait, az X elmélet alapján törekszik vezetni. Az X/Y elmélet egyik alapvető mondanivalója, hogy a vezetőnek a beosztottak igényeihez (is) illeszteni kell az alkalmazott vezetés modelljét.

A kontingencia elmélet szerint az alkalmazott vezetés modellt nem szabad kizárólag elméleti megfontolásokból levezetni. Még csak nem is a vezető számára legkényelmesebb és "kézre eső" módszert kell mindig választani. Az alkalmazandó vezetés módszereket minden

esetben, az adott konkrét helyzethez, a megoldandó feladatokhoz, a vezető személyiségéhez, a végrehajtásban részt vevők felkészültségéhez és elkötelezettségéhez célszerű illeszteni. A kontingencia elmélet tehát a következő alapvető feltételezésekből indul ki:

- Nincs minden körülmények között egyaránt használható egyetlen legjobb megoldás és módszer.
- Az alkalmazandó módszereket illetően rugalmasnak kell lenni.
- Az adott helyzetben alkalmazandó módszereket a feltételekhez (az eszközökhöz, a szervezethez, a feladatokhoz és az emberekhez kell alakítani)

A könyv további részében bemutatott vezetési modellek és eszközök alapvetően a kontingencia elméleten alapulnak. Mind a szervezetek struktúrája, mind pedig a vezetési stílus, a változás modellje alapján véve a szituációhoz kötődő megközelítését tükrözi. Az elmélet üzenete azonban nem az, hogy egy vezető azt tehet, amit jónak lát, hanem az, hogy mélyrehatóan elemeznie kell egy adott helyzet összetevőit és ennek alapján kell megválasztani az optimális vezetési akciót. Az alábbi ábrán áttekintést adunk a modern vezetéselméleti megközelítésekről:

1890

Tudományos vezetés

A legjobb megoldás keresése

1910

Adminisztratív elméletek

Hogyan kell az üzleti szervezetet irányítani?

1930

Emberi kapcsolatok iskola

A dolgozó viselkedése a munka-csoportjától függ

1950

Rendszerelméleti iskola

Minden mindennel összefügg

1960

Kontingencia elmélet

Mindent a körülményekhez kell illeszteni

A fejezet alapvető fogalmai:

1. A vezetés: a konkrét célokra szerveződött emberi közösségekben, a közös munka megszervezésével, a folyamatosan felvetődő problémák megoldásával, a célok elérésében együttműködő emberek viselkedésének a közös cél érdekében történő befolyásolásával kapcsolatos tevékenységek összessége.
2. A tervezés: célok meghatározása (a tevékenység kereteinek és irányának a kijelölése) és eszközök hozzárendelése a célokhoz.
3. A szervezés : a feladatok, az eszközök és az emberek egymáshoz rendelése abból a célból, hogy a feladatok elvégezhetőek legyenek és valóban végrehajtásra is kerüljenek.
4. A vezetés (irányítás) ösztönözni, segíteni, kényszeríteni, befolyásolni az embereket, hogy a kitűzött célokat végre tudják hajtani, és a kívánt teljesítményt nyújtsák.
5. Az ellenőrzés: folyamatosan összevetni a célokat a megvalósult eredményekkel, eltérés esetén megtenni a szükséges lépéseket, hogy megvalósulás biztosítására vagy a célok újrafogalmazására.
6. Az operatív menedzsment a vállalat napi működtetésével kapcsolatos. Problémái *időbelileg* (heti vagy havi jelentőségűek), *területileg* (egy meghatározott régióra érvényesek) *szervezetileg* (meghatározott vállalati egységekre) vagy *funkcionálisan* (különböző üzleti feladatkörökre vonatkoznak) lehatároltak
7. A *sürgős* problémák az adott szervezet pillanatnyi működőképességének fenntartásával vannak kapcsolatban. A *fontos* problémák általában az adott szervezet kialakult működésmódjának megváltoztatásával függenek össze.
8. A válság-menedzsment, a szervezet létét és alapvető küldetését akadályozó problémák kezelésével, a megszokott tevékenységek felfüggesztésével és egyedi megoldások alkalmazásával törekszik a kialakult válsághelyzet megszüntetésére.
9. A tudományos vezetés elmélete a műhelyszintű munkák tudatos megtervezését, a munkavégzés módjának tudományos elemzését, a legjobb megoldás keresését, majd ennek betanítását, a végrehajtás ellenőrzését és ösztönzését hirdeti.
10. Az adminisztratív funkciók - H. Fayol szerint - egy üzleti szervezetben az egymástól jól elkülöníthető, és minden szervezet irányításában fellelhető vezetési funkciók, amelyek gyakorlása feltétlenül szükséges ahhoz, hogy a tulajdonos/alapító által meghatározott cél elérje.

11. A bürokratikus jelző a menedzsment elméletben olyan szervezet jelölésére szolgál, amelyben pontosan szabályozzák az emberek viselkedését, előírják kapcsolataikat, az előléptetést képzettséghez és tapasztalatokhoz kötik, és a működést, személyektől független szabályok határozzák meg.
12. A szervezet-elméletben rendszernek nevezik, a különböző funkciót betöltő, műszaki, gazdasági és társadalmi elemek bonyolult összekapcsolódását, amelynek eredményeként sajátos (az egyes elemek által nem mutatott) rendszerszerű tulajdonságok alakulnak ki, és a sokféle elem képessé válik közös cél megvalósítására.
13. A gazdálkodó szervezetek társadalmi szervezetek is egyben, és a formális és informális társadalmi szerkezet alapvetően befolyásolja a munkás viselkedését. Az egyéneknek nemcsak a gazdasági ösztönzők, de a társas kapcsolatok és a pszichológiai tényezők is fontosak.
14. A szituációtól függő (kontingencia) elmélet szerint az alkalmazott vezetési módszereket minden esetben, az adott konkrét helyzethez, a megoldandó feladatokhoz, a vezető személyiségéhez, a végrehajtásban részt vevők felkészültségéhez és elkötelezettségéhez célszerű illeszteni.

Ellenőrző kérdések:

1. Mi a menedzsment és miért van rá szükség a szervezetek világában?
2. Melyek a menedzsment legfontosabb funkciói?
3. Hogyan osztályozható a menedzsment, és miként jellemezhetők a legfontosabb típusai?
4. Mi különbség van a operatív és a stratégiai menedzsment között?
5. Mi a különbség a válság és a hétköznapi menedzsment között?
6. Mikor és miért jön létre a menedzsment tudomány?
7. Mi a tudományos menedzsment lényege?
8. Mi az emberi kapcsolatok vezetési iskola lényege?
9. Mi a kontingencia (szituációtól függő) menedzsment elméletek lényege?

1.1. Feladat

Robin Hood esetjáték

Történetünk Robin Hood nottingham-i Bíró elleni lázadásának második évében játszódik. Kora tavasz van és ilyenkor igen kellemes sétákat tenni a

sherwoodi erdőben. Robin Hood lassan lépked a fák között, és azon tűnődik, hogyan halad hadjárata, milyen csapatának helyzete, mik lehetnek ellenségei következő lépései, és hogyan szállhat ezekkel szembe a siker reményében.

Lázadása a Bíró ellen kezdetben, amolyan személyes hadjárat volt. Voltaképpen a bíró szolgálival való összeütközése robbantotta ki, amelyben először vált számára is közvetlenül is érzékelhetővé az a kíméletlen elnyomás, amely - ezt később értette meg - minden szegény embert érintett a környéken. Tudta azonban, hogy egyedül nem érhet el sikert. Társakat, szövetségeseket keresett tehát, akik - ugyanúgy, mint ő - az igazságot keresve, szembe kerültek a törvénnyel. Kezdetben valóban csak azok csatlakoztak hozzá, akiket a szabadság vágya vezetett és csak azokat fogadták be, akik értettek a kardforgatáshoz. Később azonban már nem küldött el senkit bárhonnán jött is és nem kérdezett túl sokat. Az igazi erő a csapat nagyságában van - így gondolta.

Az első év arra ment, hogy összeverbuválódott bandát - amelyet a hatalmasok elleni gyűlölet tartott össze - ütőképes csapattá formálja és egyesítse őket a Bíró ellen. A csapat lassan kiformalódott. Robin volt a vezér, aki a legfontosabb döntéseket hozta meg. Bizonyos feladatokat azonban átruházott hadnagyaira. Will Scarlet a felderítésért és az információk gyűjtéséért volt felelős. Neki kellett rajta tartania szemét a Bíró emberein. Szintén neki kellett tájékozódni arról, mikor és hol várható gazdag kereskedők és utazók felbukkanása, vagy merre haladnak majd el az adóbeszedők. Little John tartott fegyelmet az emberek között. Ereje és ijjász tudása miatt tekintélye megkérdőjelezhetetlen volt. Scarlock gondoskodott a csapat ellátásáról. Fizette az embereket, megvesztegette a hivatalnokokat, és gondoskodott a zsákmány gondos elhelyezéséről. Végül pedig, Miller fiának volt a feladata, hogy ellássa a folyamatosan növekvő csapatot élelmiszerekkel, ruházattal és mindennel, amely a vidám élethez kellett. Robin maga nem nagyon szerette a "főnökösdést". Inkább a portyázókkal tartott és ijjász tudományát gyakorolta.

Az, hogy a csapat egyre nőtt, bizonyos fajta elégedettséget jelentett Robin számára. Ugyanakkor ez az eredmény egyben problémák forrásává is vált. Ahogy terjedt a sherwood-i "igazságtevő" híre, mind többen és többen gyűltek a táborába. A növekvő létszámú csapatot egyre nehezebben lehetett ellátni élelemmel. Az erdőben ritkább lett a szarvas és a vaddisznó. Az élelmiszereket egyre messzebből kellett beszerezni. A csapat mindig együtt táborozott. Míg korábban könnyű volt a rejtőzködés, most már mérföldekről felismerhető volt merre tartanak. Mind nehezebbé vált a fegyelmezés is. Sokféle ember csatlakozott a csapathoz, sokféle indítékkal és nehezen jöttek ki egymással. A célok, amelyekért harcba szálltak régen egyértelműek voltak. Egyre gyakrabban érezte azonban, hogy olyanok is vannak közöttük, akiket az igazság vagy a jövő nem nagyon érdekel. Sokaknak már csak a rablás a fontos, meg a lakoma. Régen mindenkit ismertem, most meg az újoncok, - akiknek nagy részét nem ismerem - tőlem is a jelszót kérdezik.

Miközben tehát a csapat egyre nőtt, a bevételi források fokozatosan megcsappantak. Az utazók, különösen a gazdagabb kereskedők kezdték elkerülni a sherwood-i erdőt. A kerülő időigényes, költséges és nagyon kényelmetlen volt számukra, mégis inkább ezt választották, minthogy Robin emberei szabadítsák meg őket javaiktól. Ezért Robinban felvetődött, hogy megváltoztatja eddigi "politikáját" és áttér egy - mondjuk így - "védelmi

adónak” nevezett rendszer alkalmazására. Ennek lényege, hogy bizonyos összeg lefizetése ellenében bántatlanul átengedné az utasokat és kereskedőket, sőt őrző, irányító kíséretet adna melléjük.

Ezt az ötletet azonban erősen ellenezték hadnagyai, akik bizony nagyon büszkék voltak parancsnokuk nevezetessé vált jelszavára: “Vedd el a gazdagtól és add a szegénynek”. Ez nemcsak erkölcsi kérdés - érveltek. A szegények a falún és a városban információ-forrást és támogatást jelentettek. Enélkül lehetetlen volna harcolniok. Ha szembekerülnének velük az adószedés miatt, elhagynák őket és átpártolnának a Bíróhoz.

Robin azon tűnődött, hogy milyen hosszan képesek még tartani magukat a régi módszerekkel, az addig felhalmozott tartalékokkal. Saját maga előtt nem tagadhatta el, hogy a Bíró is egyre erősebb lesz. Mellette áll a törvény és hatalma által pénze, emberei, kastélyai vannak. Lehetőségei tehát szélesebbek és az akarata is megvan, hogy éljen - gyakran, hogy visszaéljen - ezekkel. Hosszú távon tehát kihasználva előnyösebb helyzetét legyűrheti Robint és csapatát. Nem volt kétséges, hogy a Bíróban megvan az elszántság és a képesség, hogy hosszabb-rövidebb idő alatt kipuholja ellenfelei gyenge pontjait, és módszeresen felmorzsolja őket. Robin érezte, hogy fordulóponthoz érkezett. Döntést kell hoznia, amely meghatározza csapatának és önmagának a sorsát. A kérdés csak az volt, hogy hogyan döntsön?

Robin tisztában volt azzal, annak esélye, hogy elfogja vagy megöli a Bírót gyakorlatilag nulla. Jóval óvatosabb, körültekintőbb és jobban őrzött annál semhogy ez sikerülhessen. Az szintén valószínűtlen volt, hogy a Bírót elmozdítják hivatalából. Ahhoz túl sok barátja van az udvarnál. Bár - elmélkedett Robin tovább - ,ha a környéken a lázadás állandósul és az adókat a királynak nem tudják behajtani, a Bíró valószínűleg elveszti támogatását és kiesik a király kegyeiből. Az is igaz viszont, ha a nyugtalanság folytatódik és lázadásba csap át, ez ahhoz is vezethet, hogy a Bíró újabb csapat-erősítést kaphat. Az, hogy végül is milyen kimenetele lesz az ügynek ez János herceg pillanatnyi kedélyállapotától, függ.

A herceg kedélyállapota azonban - akit gonosznak és ingadozónak tartanak - gyakorlatilag kiszámíthatatlan. Mindenki tudja, gyötri a tudat, hogy népszerűtlen az emberek között, akik szeretnék a messze országban fogva tartott Oroszlánszívű Richárdot kiszabadítani és újra a trónra, emelni. János herceg ugyancsak félt a báróktól, akiknek hatalma napról napra nőtt és így egyre veszélyesebbek lettek a királyi székben ülő Jánosra.

Néhány báró - tartotta magát a híresztelés - már összegyűjtötte a Richárd király kiváltásához szükséges váltságdíjat, és útnak indította a messzi Ausztria felé, ahol börtönben tartották. Mindez azért volt érdekes Robin számára, mert titokban őt is megkeresték, hogy csatlakozzon hozzájuk, cserében Richárd királytól nyerhető amnesztiáért. Ez azonban igen veszélyes helyzetet teremtett számára. Tisztában volt ugyanis azzal, hogy János herceg egészen másként ítél meg egy vidéki banditát - akivel birkózzon meg a helyi Bíró - mint a királyi hatalom elleni összeesküvést. Ez szükségképpen hívja ki a király azonnali és könyörtelen ellenlépését. És János herceg híres volt bosszúszomjáról. Tehát mindazoknak, akik ebben a játszmában részt vettek, kudarc esetén szembe kell nézniük a felségárulás vádjával és a biztos halállal.

Robint a vacsorai készülődés hangjai riasztotta fel gondolataiból. A levegőt megtöltötte az őzpörkölt és a vaddisznópecsenye illata. Azonban

érezte semmit nem döntött még el. Még azt sem tudom, hol kezdjem a problémák megoldását. Egyáltalán, melyik probléma megoldását vegyem előre? Valamit azonban tennem kell, hogy nehogy súlyosbodjanak gondjaim.

1. Sorolja fel, milyen problémákkal kell Robin Hood-nak szembenéznie?
2. Elemezze a probléma-listát abból a szempontból, hogy melyek ezek közül a stratégiai jellegűek és melyek az operatívak, melyek a legsürgősebbek és melyek a legfontosabbak?
3. Tegyen javaslatot az egyes operatív problémák megoldására.
4. Van-e olyan probléma, amelyre a többi visszavezethető, és ha igen melyik az?

1.2. feladat. A szervezeti problémák megközelítései

Önt most nevezték ki egy jégkrémeket előállító üzem vezetőjének. Az üzem az elmúlt években sikeresen és hatékonyan működött. Az elmúlt hónapokban azonban egyre növekvő mértékben különböző jellegű problémák jelentkeztek. A termelésben fennakadások keletkeztek, és romlott a minőség. Sokan panaszkodnak a – szerintük - teljesíthetetlen normákra és a közvetlen vezetésre. Több jel utal arra, hogy nő a szervezetlenség. Különösen sok gond van az indokolatlan hiányzásokkal és megnőtt a kilépők száma is. Az első beszélgetések a munkatársival arról győzték meg, hogy a dolgozóknak hangulata romlott.

Ön úgy véli mindezek a problémák alapvetően vezetési jellegűek, vagyis az alkalmazott vezetési módszerek helyes megválasztásával orvosolhatók. Közelítse meg a feladatot annak alapján, hogyan orvosolnák a problémákat, a különböző vezetési iskolákhoz tartozó szakemberek. Vagyis, készítse javaslatot a problémák megoldására kiindulva:

1. Tudományos menedzsment iskola elveiből,
2. Az adminisztratív vezetés elveiből,
3. A bürokratikus szervezetelmélet elveiből,
4. Az emberi kapcsolatok iskola elveiből,
5. A rendszerelmélet módszerei alapján,
6. A kontingencia elméletre támaszkodva.

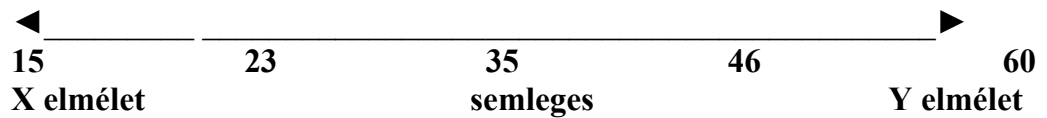
A javaslat tartalmazza, milyen alapfeltételezésekből indulna ki, milyen elemzéseket hajtana végre, alapvetően hogyan igyekezne megoldani a problémákat.

1.3. Feladat

Az X/Y elmélet viselkedés ellenőrző kérdőíve

Az alábbi kérdőív arra szolgál, hogy felmérje milyen is az emberekkel kapcsolatos általános beállítódása. Ez a beállítódás az, amely meghatározza, hogyan viszonyul másokhoz, hogyan “kezeli” azokat, akik kapcsolatba kerülnek Önnel. Ezért azután ez a beállítódás alapvetően befolyásolja azt is, hogyan tekintenek mások Önre. Minden állításnál jelölje meg azt a válaszlehetőséget, amely a legpontosabban leírja az Ön viselkedését és vélekedését. Ne hagyjon ki egyetlen állítást sem.

A kiértékelésnél gondolkozzon el azon, hogy saját tapasztalatai és kialakult nézete alapján, melyik az inkább helytálló elmélet. Ha ezt eldöntötte, kérem, jelölje be az alábbi skálán “A” betűvel azt a pontot, amely az Ön környezetének állapotát leginkább jellemzi és “K” betűvel azt a pontot, amelyet, Ön szerint, kívánatos volna elérni.



1. Kérdések	Mindig 1 pont	Gyakran 2 pont	Ritkán 3 pont	Elvétve 4 pont
1. Szoros felügyeletet gyakorlok a beosztottaim felett azért, hogy jobb munkát kapjak tőlük.				
2. Mindig tájékoztatom beosztottaimat arról, mit és hogyan kell tenniük, hogy jó munkát végezzenek.				
3. A jó munka érdekében részletesen megtervezem és előírom a beosztottaim számára a teendőket.				
4. Mivel enyém a felelősség, úgy gondolom, beosztottaimnak el kell fogadniuk döntésemet.				
5. Mindig meggyőződom arról, hogy beosztottaim megfelelően el vannak-e látva munkával.				
6. Gyakran kérdezem meg munkatársaimtól, nincs-e szükségük valami segítségre, tanácsra.				
7. Ha azt tapasztalom, hogy csúszás van a munkában vagy zavar van a feladatok végrehajtásában, azonnal lépéseket teszek.				
8. Gyakran tartok értekezletet, hogy világossá tegyem mit és hogyan kell tenni.				
9. Visszavonom a beosztottaim, engedélyem nélkül meghozott döntéseit.				
10. Sürgetem az embereimet, hogy legyenek kész időre, ha ez szükségesnek látom.				
11. Gyakran beszámoltatom beosztottaimat, hogy megbizonyosodjak, elvégezték-e a rájuk bízott munkát.				
12. Világosan értésére adom embereimnek, a vezető minden kérdésben tudja a megoldást, ezért a beosztott kötelessége követni az utasításokat.				
13. Mindig rajta tartom szememet beosztottaimon, mert akkor húznak jól, ha tudják, hogy szem előtt vannak.				
14. Minden buzdításnál és lelkesítésnél fontosabb, az anyagi elismerés.				
15. A munka világában a beosztottak "szabadsága" csak a vezető által engedélyezett vagy a szabályok által meghatározott határig terjedhet.				

2. Fejezet

A MENEDZSMENT ALAPELEMEI: DÖNTÉS ÉS BEFOLYÁSOLÁS.

Ez a fejezet a vezetői tevékenység két alapvető elemével, a döntéssel és a befolyással ismerteti meg a hallgatókat. Először megvizsgálja a problémamegoldás folyamatát és a problémák azonosításának korlátjait. Ezt követően meghatározza a döntés lényegét, majd elemezi a különböző döntési helyzeteket. Röviden bemutatja a racionális döntés feltételeit, és összeveti az egyéni illetve a csoportos döntéshozás előnyeit és hátrányait. Vizsgálja a befolyásolás folyamatát és ezen belül a vezetői hatalom alkalmazásának gyakorlatát. Végül vázolja a hatalmi játszmák szerepét.

A fejezetet végigolvasva a hallgató választ kap az alábbi kérdésekre:

1. Mi a vezetői probléma és melyek a vezetői probléma megoldásának szakaszai?
2. Melyek a vezetői döntés lényegi vonásai, és milyen fő típusai vannak a vezetői döntéseknek?
3. Miért fontos a racionális döntéshozatal, és melyek az alapvető lépései?
4. Miért nem követhető mindig a tökéletes racionalitás?
5. Mi a különbség az egyéni és a csoportos döntés között?
6. Mi a befolyásolás és a hatalomgyakorlás szerepe a vezetésben?
7. Mi a szervezeti politika és milyen hatalmi játszmák alakulnak ki?

2.1 A probléma elemzés kérdései

A menedzsment a feladatok végrehajtása illetve a problémák megoldása során lényegében két alapvető tevékenységet végez: egyrészt *döntéseket hoz* a problémák megoldása érdekében, másrészt, a rendelkezésére álló sokféle eszközzel *befolyásolja* az egyéneket, hogy azok hatékonyan működjenek együtt és a közös célok elérése érdekében, tevékenykedjenek. Ezért lehet azt mondani, hogy bármely vezető, valamennyi cselekedete visszavezethető e két alapvető tevékenységre: a döntésre és a befolyásolásra.

Mind a döntés, mind a befolyásolás a végrehajtandó feladatokra vagy az ezt hátráltató esetleg kedvező lehetőséget teremtő problémákra vonatkozik. A döntés egy adott helyzet megváltoztatásra irányul, a befolyásolás pedig e változtatás létrehozására, mások viselkedésének a változást megalapozó vagy azt legalább elfogadó hozzáállásának a kialakítására vonatkozik. Az első kérdéskör tehát, amelyet elemezni kell, maga a vezetői problémák jellege.

A problémát, mint *az elképzelt (kívánatos) és a valóságos (tényleges) állapot/helyzet közötti eltérést* lehet meghatározni. Nagyon fontos, hogy a vezető tisztában legyen azzal, döntései mindig egy probléma megoldására kell, irányuljanak. Az első fejezetben, az 1.1. táblázatban bemutatunk a vezetői problémák egy lehetséges felosztását. Ebben két problémátípust, a működésmód megváltoztatására irányuló, fontos, és a működésmód helyreállítását célzó, sürgős problémákat különböztettünk meg. Ennek alapján négy sajátos, eltérő vezetői megközelítést igénylő probléma-típust különböztettünk meg:

Válság-probléma: a szervezet létét veszélyeztető akadályok/gondok, amelyek azonnali beavatkozást igényelnek.

Stratégiai probléma: a szervezet létét hosszabb távon alapvetően befolyásoló, ám a jelenben még csak csirájában létező akadályok/lehetőségek.

Taktikai problémák: különböző megfontolásokból azonnali figyelmet követelő helyzetek.

Operatív problémák: folyamatosan termelődő, figyelmet igénylő helyzetek, amelyek megoldása nem feltétlenül a vezető feladata.

A fenti problémátípusokhoz hozzávehető egy további, egyedi megközelítést igénylő helyzet, nevezetesen a lehetőséggel kecsegtető probléma. Ez a helyzet, amikor a szervezet egy olyan problémával kerül szembe, amelyben ha helyes döntésre jut a vezetés, a felbukkant előnyüket kihasználva, a kínálkozó helyes lépést megtéve, előnyre tehet szert. A különböző típusú problémák elemzésével és megoldásával kapcsolatos ismerteket és készségeket a menedzsment különböző irányultságú típusai foglalják. A válság-menedzsment foglalkozik a krízis-jellegű problémák kezelésével, míg a stratégiai menedzsment a stratégiai problémák megoldásával. A jelen könyv figyelmét az operatív és taktikai menedzsment kérdéskörére összpontosítva, elsősorban az operatív és

taktikai problémák elemzésével és megoldásával foglalkozik. A megközelítések különbözősége ellenére a probléma-megoldás általános folyamata bármilyen probléma-típusnál hasonló, azaz azonos lépéseken keresztül történik. Ezek az egymást követő szakaszok a következők:

1. A problémák azonosítása és meghatározása
2. Az alternatív megoldások felkutatása
3. Az egyes alternatívák kiértékelése, és a kívánatos megoldás kiválasztása
4. A preferált megoldás "újraellenőrzése"
5. A kiválasztott megoldás megvalósítása

A problémák azonosításának kérdése látszólag egyszerűnek tűnik. Ugyanakkor egy sor félreértéssel és bizonytalansággal kell szembenézni ezen az induló szakaszon. Erre azért célszerű figyelemmel lenni, mert az itt elkövetett hibák eleve bekorlátozzák a probléma megoldás hatékonyságát. A probléma meghatározás során a jellegzetes hibákat szokták elkövetni:

- Túl szélesen vagy szűken meghatározzák meg a problémát,
- A tüneteket összekeverik a valóságos problémákkal,
- Nem azt a problémát választják ki, amely a gondok forrása, így nem is annak megoldásával foglalkoznak.

A vezetői probléma megoldási folyamatot elemezve, a szakemberek úgy találták, hogy egy szervezetben nagyon jellegzetes problémakezelési stílusok alakulnak ki. A tudatosan vagy ösztönszerűen választott a problémakezelési stílus alapvetően befolyásolja egy szervezet sikerét, vagy ellenkezőleg kudarcát. Az elemzések szerint három, jellegzetesen különböző vezetői probléma-kezelési stílus azonosítható:

Problémakerülő stílus. (Nem ismeri fel időben a döntési helyzetet, a problémák elől visszahúzódik, visszariad a változásoktól, és status-quo orientált).

Problémamegoldó stílus. (A helyzet súlyosságától függően felismeri a döntési kényszert, elfogadja, hogy változásokra van szükség, és törekszik a problémahelyzet kiküszöbölésére.)

Probléma megelőző stílus. (Érzékeli már a csupán csirájukban jelentkező problémákat, elébe megy a problémára vezető helyzet kialakulásának, megelőzni törekszik azok kifejlődését.)

A probléma kerülő vezetői stílus kialakulásának legfontosabb oka a problémák elfogadásának, többnyire pszichológiai jellegű korlátjaira vezethető vissza. Ilyen korlátok:

Önelégültség (Olyan pszichológiai állapot, amelyben a vezető/döntést hozó, nem érzékeli a problémákat, nem ismeri fel a veszélyt, vagy nem lát meg egy lehetőséget.)

Elhanyagolás és a problémák lebecsülése. (Olyan pszichológiai állapot, amelyben a vezető/döntést hozó, bár látja, de lebecsüli és elhanyagolja a felmerülő probléma jelentőségét.)

Védekező önigazolás. (Olyan pszichológia állapot, amelyben a vezető azért tagadja a veszély valóságos súlyát, mert felelősnek érzi magát a kialakulásáért, vagy a megoldásában való részvétel elmulasztásáért.)

Pánik. (Olyan pszichológiai állapot, amelyben a vezető/döntésre illetékes rendszer és éttekintés nélkül, kapkodva keresi a megoldást az érzékelt problémára.)

Látszattevékenységekbe menekülés. (Olyan pszichológiai állapot, amelyben a vezető/döntésre illetékes a valóságos probléma megoldására való összpontosítása helyett, olyan tevékenységet végez, amelynek semmi hatása nincs a megoldandó problémához.)

2.2. A vezetői döntés természete

A döntéshozatal összetett emberi tevékenység, amely a tudatos elemzéstől, az érzelmi beállítódáson keresztül, a befolyásolás és a befolyásolttság sokféle összefüggését magában foglalja. Ezért lényegét több megközelítésben kell meghatározni. Ezek mindegyike rávilágít a döntés egy-egy a különös, de többivel összefüggő oldalára. Az alábbiakban bemutatjuk a döntés értelmezésének leggyakrabban használt megközelítéseit. A legtöbb döntésben fellelhetők a felsorolt jellegzetességek, mégis az elemzéstől és a helyzettől függ, melyikre helyezük a hangsúlyt.

- A döntés = egy probléma (helyzet) megoldására vonatkozó akció kiindulópontja, helyességét a problémahelyzet kezelésétől kell függővé tenni.
- A döntés = választás alternatív (cselekvési) lehetőségek között. Ahol nincs döntési alternatíva, ott döntésről sem lehet beszélni.
- A döntés = alternatív cselekvési lehetőségek racionális mérlegelési folyamata. A vezetői döntések szférájában kívánatosnak tekintjük a helyzet racionális elemzését, az összes alternatíva azonosítását, az összemérést, és a döntési szempontok tudatos végiggondolását.
- A döntés = társadalmi folyamat, amelyet:
 - értékek határozzák meg, (amely eltérő értékek bizonyos értelemben egyenrangúak)
 - együttműködést igényel, (még az egyszemélyi döntésnél is sokan vesznek részt a döntés előkészítésében, az információk összegyűjtésében stb.)
 - társadalmi közegben valósul meg (a döntés sokakat érint, és megvalósításában sokan vesznek részt, így végső hatását nagyon sokféle módon minősíthetik).

A döntéseket két alapvetően különböző csoportra, az ún. programozható, és a nem-programozható döntésekre szokták felosztani. Ezek sajátosságait mutatja az alábbi táblázat:

2.1. táblázat

Programozható döntések	Nem programozható döntések
Rendelkezésre áll a megfelelő információ	Nem áll rendelkezésre elegendő információ
Világosak a döntési szempontok	Nincsenek egyértelmű szempontok
Egyértelműek a döntési	Nem állnak rendelkezésre kipróbált

módszerek	módszerek
A döntési helyzet ismétlődő	A döntési helyzet egyedi

Minél feljebb lépünk a szervezeti hierarchia lépcsőjén, annál gyakrabban találkozhatunk nem-programozható (stratégiai jellegű) döntésekkel. Ezzel szemben, minél alacsonyabban vagyunk a szervezeti hierarchiában, vagy minél kisebb szervezeti egységre, minél körülhatárolhatóbb funkcióra vonatkozik a döntés, annál inkább programozható jellegű.

Mielőtt egy vezető a döntést meghozná, gyakran szinte öntudatlanul, de végig gondol egy sor, döntéssel kapcsolatos kérdést. E kérdéseket a döntéssel összefüggő meta-szintű problémáknak nevezik, mivel a döntéshozás módszerére, magára a döntési helyzet megközelítésére vonatkoznak. A hibásnak bizonyult döntések elemzése során vált világossá bizonyos un. meta-szintű kérdések léte, amelyek tudatosítása alapvetően fontos a hatékony döntésekhez. Ilyen meta-szintű kérdések:

- Kell-e egyáltalán dönteni, vagyis döntési helyzettel állunk-e szemben?
- Ki döntsön (Én vagyok-e felelős ezért a döntésért, vagy mások, esetleg delegálja-e a döntés jogát)?
- Hogyan döntsünk? (Egyénileg, konzultálva vagy csoportosan?)
- Milyen mértékben kötelezzem el magam döntésben? (Tisztába kell jönni az eskaláció problémájával)

A felsorolt meta-szintű kérdésekre adott válaszok nagyban befolyásolják a döntés végső eredményét. Ezekben belül, az egyik legfontosabb és többnyire elhanyagolt kérdés, a döntési helyzet elfogadása szempontrendszerének végiggondolása. Ennek szerepe azért meghatározó, mert ennek alapján fog egy vezető döntési helyzetként azonosítani egy adott problémakört. A döntési helyzet elfogadásának az alábbi összetevői vannak:

- A bejövő információk hitelességének és felbecsülése:
- A fenyegetés vagy a lehetőség felbecsülése:
- A sürgősség mértékének a felbecsülése:

Életünk tele van döntési helyzetekkel, így minden ember meglehetősen gyakran hoz döntéseket. A vezetői döntéshozatalnak megvannak a maga sajátosságai. E sajátosságok jelentősen befolyásolják a vezetői döntés természetét és a lehetséges megközelítéseket. A vezetői döntéshozatal legfontosabb sajátosságai az alábbiak:

- A döntés egy hierarchikus szervezetben történik,
- Egyidejűleg kell foglalkozni több összefüggő problémával,
- Gyakran változnak a prioritások, az értékek és a szempontok,
- A vezetői és a szakmai típusú döntések összefonódnak,
- A helyzet sokszor egyedi és váratlanul formálódik,
- A helyzet bizonytalan és az információk hiányosak,
- A döntés végső eredményét sok tényező és nehezen kiismerhető partner befolyásolja.

2.3. A racionális döntés összetevői

A társadalmi és a gazdasági életben különös érdek fűződik ahhoz, hogy a döntéseket konkrét bizonyított tényekre, objektív elemzésre és átgondolt

módszertanra alapozzuk. Természetesnek tekintjük, hogy a döntést megalapozó információkat össze kell gyűjteni, és szemléletes, a döntéshez jól illeszkedő modellben kell elrendezni. Általában előnyben részesítjük, az un. racionális döntési stílust. Annak azonban, hogy egy probléma elemzését, és a döntést racionálisnak tekinthessük, komoly feltételei vannak. A szakértők véleménye megegyezik racionális döntéshozás menetének és feltételeinek tekintetében. A racionális döntéshozás menete:

1. Annak a probléma-helyzetnek a pontos meghatározása, amelynek megoldását várjuk a döntéstől.
2. A döntés össze lehetséges szempontjának és kritériumának azonosítása és meghatározása.
3. A mérlegelési szempontok, valamint ezek viszonylagos súlyának, a prioritásoknak az előzetes meghatározása.
4. A megoldás össze lehetséges változatának a létrehozása.
5. Az egyes változatok mérlegelése a megadott szempontok és kritériumok szerint.
6. A szükséges számolás végrehajtása és az optimális döntés kiválasztása.

A konkrét döntési helyzeteket elemezve azonban többnyire világossá válik, hogy a racionális döntés feltételezéseivel szemben, a valóságban egy sor döntéshozatallal kapcsolatos korlát létezik. E korlátok az alábbiak:

Objektív korlátok:

- Az információ összegyűjtése pénzbe és időbe kerül,
- Az információ egyszerűen nem férhető hozzá az adott időszakban,
- A meglévő információt a döntéshozó nem tudja megfelelően értékelni

Szubjektív korlátok:

- A prezentációtól és a pillanatnyi nyomásoktól való túl erős függés,
- Az azonnal és a jövőbeli veszteségek és nyereségek helytelen értékelése,
- Az előítéletekre, hibás helyzetmegítélésre való támaszkodás,
- A könnyen hozzáférhető (de a helyzetet nem pontosan tükröző) információk alapján meghozni a döntést,
- Lehorgonyozni egy fokozatosan elavulttá váló vélemény mellett,
- Bizonyosfajta döntésben való elkötelezettség eskalációja,
- A fenyegető vagy kellemetlen információk figyelmen kívül hagyása.

A vezetői munka konkrét elemzése során vált világossá, hogy egy átlagos vezető minden 8-10 percben újabb tevékenysége kezd bele. Az elmélyült elemzéshez szükséges idő hiánya miatt a vezetők öntudatlanul is igyekeznek elkerülni a "kemény" és rendszerszerű adatokat és döntésüket többnyire az intuitív megítélésre alapozzák. Ezt a döntési szituációk egy részére az un. rosszul strukturált problémákként jellemezhetőek, szemben a racionális döntéshozatal un. jól strukturált probléma-helyzetével. A valóságos döntési helyzetekben ezért a vezetők többnyire egyszerűsített módszereket, un. "hüvelykujj" szabályokat, vagy az adott helyzetre kidolgozott un. heurisztikus modelleket használnak.

A döntés meta-szintű problémáinak egyike arra vonatkozott: vajon a döntést egyénileg vagy csoportosan kell-e meghozni. Első közelítésben, az

egyéni vagy a csoportos döntéshozatalt a vezető saját döntési- és vezetési stílusához igazítja. Am részletesebben megvizsgálva a helyzetet világossá válik, hogy mind az egyéni mind pedig a csoportos döntéshozatalknak megvannak a maga előnyei és hátrányai. Ezeket foglalja össze az alábbi táblázat:

2.2.táblázat

Tényező	Csoport-döntés jobb, ha..	Egyéni-döntés jobb, ha..
A probléma típusa	Amikor sokféle ismeret és tapasztalat szükséges	Amikor az egyéni kreativitás vagy a hatékonyság a fontos
A döntés elfogadása	Amikor a döntés elfogadása nagyon fontos	Amikor a döntés elfogadása nem nagyon fontos
A megoldás minősége	Amikor a csoporttagok képesek tökéletesíteni a megoldást	Amikor van olyan csoporttag, aki tudja a "legjobb" megoldást
Az egyének jellemvonásai	Amikor a csoporttagoknak gyakorlatuk van együtt dolgozni	Amikor az egyének nem tudnak vagy nem akarnak együttműködni
A döntéshozás légköre	Amikor a kedvező csoportlégtör segíti a problémamegoldást	Amikor a csoportlégtör nagyon versenyszellemű
A rendelkezésre álló idő	Amikor viszonylag sok idő áll a rendelkezésre	Amikor viszonylagosan kevés idő áll a rendelkezésre

A csoportos döntések egyik rejtett korlátja a csoportban szükségszerűen megjelenő hatalmi befolyás érvényesülése. Ennek ellenére a tapasztalatok azt igazolják, hogy a kérdések túlnyomó többségében a csoportos döntéshozatal – tekintetbe véve, hogy lehetővé teszik a részvételt, és ez által hozzájárul a döntés elfogadtatásához – hatékonyabb, mint az egyéni. Amikor tehát egy vezető mérlegeli, a döntéshozatal módszerét szinte mindig célszerű csoportosan dönteni. Ugyanakkor mind a vezetők, mind pedig a beosztottak számára tanulságos felfigyelni, és ha jelentkezik elejét venni az indokolatlan csoportnyomásnak. A csoportnyomás érvényesülése a szervezeti döntési folyamatokban már utal arra, hogy a szervezeti viselkedés fontos tényezője a racionalitás mellett az érzelem és a személyes érdek, a rokon- és ellenszenvök valamint az előítéletek. Mindezek a tényezők a szervezeten belüli hatalom gyakorlásával is szoros összefüggésben vannak.

2.4. A szervezeti hatalom természete

A vezetést részben úgy jellemeztük, mint azt a szervezeti tevékenységet, amelynek során a vezető, a befolyásolás különböző módszereit alkalmazva biztosítja, hogy a szervezetben dolgozók együttműködve, a szervezeti célok megvalósításán tevékenykedjenek. A befolyásolás, az a folyamat, amelynek során sikeresen vesszünk rá másokat arra, hogy kövessék utasításainkat, vegyék tekintetbe tanácsunkat, elvárásainknak, és óhajainknak megfelelően viselkedjenek.

A befolyásolás segítségével azt akarjuk tehát elérni, hogy az emberek saját akaratuk ellenére a vezetői elvárásoknak megfelelően dolgozzanak és

viselkedjenek, a szervezeti célok megvalósításának érdekében dolgozzanak. A befolyásolás útján veszünk tehát másokat rá, hogy a közösség - akár egy család vagy egy üzleti szervezet esetleg kulturális esetleg vallási csoport – érdekéhez igazítsák cselekedeteiket. A befolyásolásnak többféle módszere alkalmazható és ezekkel a későbbiekben még részletesen megismerkedünk. Alapvetően három, stílusában és módszereiben jelentősen módja van:

A kultúra kialakítása útján. (A hagyományokban gyökerező, gyakran íratlan szabályokhoz, a kialakult szokásokhoz igazodva törekszenek módosítani viselkedésüket az emberek.)

Hatalom gyakorlása által. (A szervezeti hierarchiából fakadó hatalmi tényezőkre támaszkodva (kényszerítési, jutalmazási és utasítási jogot kihasználva gyakorolnak nyomást az emberekre)

Információval történő befolyásolás. (Az adott helyzettel kapcsolatos információkat közreadva, a józan belátásra és racionális meggyőzésre támaszkodva törekszenek befolyásolni az emberek viselkedését).

A következőkben elsősorban a szervezeti hatalommal és a hatalomgyakorlás szervezeten belüli sajátosságaival fogunk foglalkozni. A hatalomnak – ellentétben a köznapi felfogással, amely negatív értelmet tulajdonít annak - a szervezetelméleti szakirodalma meglehetősen semleges értelmezést nyújtja. A hatalom, mások befolyásolásának képessége, meghatározott szervezeti tényezők, - a büntetés és a jutalmazás joga, az elismert szakértelem stb. – rendszeres alkalmazásával. A vezető, a személyiségéből és/vagy a szervezetben betöltött pozíciójából fakadó hatalmi eszközökkel rá tud venni másokat arra, azt és úgy tegyék, amit akar.

A fenti meghatározás szerinti hatalom minden szervezett emberi közösségben létezik. Ennyiben, akár tetszik ez nekünk, akár nem, a hatalom életünk része. Jobb tehát megismerni, és számolni vele, mint tagadni létezését. A hatalmi képességnek sokféle forrása lehet. A hatalom forrásaként szolgálhat minden olyan személyes adottság, jellemvonás, amely eszközként felhasználható arra, hogy befolyásolni tudjunk másokat. Ezeket a tényezőket – lásd a 3.5. táblázatot - hagyományosan két csoportra szokták osztani. Egyrészt azokra, amelyek az egyén tulajdonságaiból, képességeiből fakadnak, amelyekkel bárki, a szervezetben betöltött beosztásától függetlenül rendelkezhet, kisebb-nagyobb mértékben. Másrészt azokra, amelyek az adott személy szervezetben betöltött pozíciójából adódnak, amelyek tehát nem a személyhez, hanem a pozícióhoz tartoznak.

2.3 táblázat

A POZÍCIÓHOZ KAPCSOLÓDÓ TÉNYEZŐK	SZEMÉLYHEZ KAPCSOLÓDÓ TÉNYEZŐK
<i>Azokon a dolgokon alapszik, amelyekkel egy adott személyt a szervezet felruházott, és amelyeket fel tud kínálni az embereknek</i>	<i>Azokon a tulajdonságokon alapszik, amelyekkel egy személy rendelkezik, és amelyeket mások tekintetbeveendőnek minősítenek.</i>
JUTALOM: Ha azt teszed, amit mondtam, jutalmat kapsz...	SZAKÉRTELEM: Követlek, mert bízom a szakértelmedben és tudásodban.
BÜNTETÉS: Ha nem teszed azt, amit	PÉLDAKÉP: Követlek, mert Te

mondtam, megbüntetek...	vagy a példaképem és olyan akarok lenni, mint Te
LEGITIMITÁS: Tedd, amit mondtam, mert én vagyok a kinevezett főnök	INFORMÁCIÓ: Követlek, mert Te rendelkez a megfelelő információval

A szervezeti hatalom létrejöttének és működésének sajátos szintjei és lépcsőfokai alakultak ki. Ezek némelyikén, vagy mindegyikén a szervezetek végigmennek a fejlődésük folyamán. Az azonban, hogy befutják valamennyi szakaszt egyáltalán nem szükségszerű. A szervezeti hatalomgyakorlás legfontosabb lépései a következők:

Uralom: tekintélyelvű hatalom gyakorlása (authoritarian power)

Konzultatív hatalom: megengedi a befolyásolást, (influence sharing)

Részvételen alapuló hatalom: a hatalom megosztása (power sharing)

Delegáláson alapuló hatalom: a hatalom egy részében átruházása (power distribution)

A hatalom gyakorlása része a szervezetek mindennapjainak. Vezetőként élnek és visszaélnék vele, beosztotként elszenvedik, és együtt élnek vele. De sem vezetőként, sem beosztotként nem tekinthetünk el tőle. Bár nem tekintjük a hatalmat “diabolikusnak”, azért a hatalomgyakorlás jellegére és minőségére vonatkozó bizonyos általános szabályok megfogalmazhatók. Ezek az általános szabályok egyrészt a hatalomgyakorlás etikájára, másik részük pedig a szervezeten belüli ún. hatalmi játékok jellegére vonatkoznak⁹. A hatalomgyakorlás etikájára vonatkozó szabályok tekintetbe vétele azért fontos, mert ennek hiányában az adott hatalomgyakorlási mód elveszti hatékonyságát.

2.4 táblázat

A hatalom alapja	Az alkalmazásra vonatkozó etikai iránymutatások
Példakép	“Fair”-en kezelni a beosztottakat Védeni a beosztott érdekét Figyelemmel lenni a beosztott gondjai iránt Hasonló követelményeket támasztani a beosztottakkal szemben
Szakértelem	Erősíteni a szakértelem jelentőségét Fenntartani a hitelességet Határozottnak és döntésképesnek maradni Elismerni a beosztottal jogát a kételkedésre Elkerülni, hogy a beosztottak önbecsülését támadjuk
Legitimitás	Udvariasnak és megértőnek maradni Világosan fogalmazni és megbizonyosodni a megértésről Meggyőződni arról, hogy a támasztott igény igazolható-e? Indokolni a kérést Érzékenynek és megértőnek lenni a kételkedés iránt
Jutalmazás	Megvalósítható és elvárható igényekkel fellépni Etikailag elfogadható és szakmailag indokolt kérésekkel fellépni A jutalom legyen arányos a teljesítménnyel A jutalmazás elfogadott és igazolható szempontokon alapuljon
Büntetés	A beosztottak tudomására kell hozni az elvárt viselkedést

⁹ A. Gary, A. Yulk. Leadership in Organisations. Prentice Hall. 1981 p. 44-58

	Figyelmeztess, mielőtt büntetsz A büntetés legyen arányban a cselekménnyel "Adminisztráld" a büntetést személy-független módon Nem mások előtt büntess
--	---

A munka világának jellemzője, hogy egyaránt figyelemmel kell lenni a munkavégzés feltételeinek írásba foglalható szabályaira (az együttélés "törvényeire"), valamint írásban nem rögzített, az idők folyamán létrejött és többnyire nem is tudatosan kialakított informális szabályokra. A formális és informális szabályokból összeálló, gyakran kétértelműségeket is tartalmazó hatalmi rendszer feltételezi sokféle, tisztességes módszer és kevésbé tisztességes trükk alkalmazását. Ezek mindegyikének alkalmazásával befolyást gyakorolunk és minket is, véleményünk, szándékaink megváltoztatására akarnak késztetni. Nézzük milyen taktikákat, alkalmazhatnak az emberek szokásosan egy szervezetbe, hogy befolyásolhassanak másokat:¹⁰

2.5. táblázat

Az alkalmazott taktika	Leírása
A racionális meggyőzés	Logikus érvek és tények felsorolásával meggyőzni másokat arról, hogy az általunk óhajtott megoldás számára is a legelőnyösebb.
Lelkesítő kiáltvány	Felkelteni valakinek a lelkesedését, valamilyen értékre vagy ideálra való hivatkozással
Bevonás	A közreműködés és a részvétel lehetőségét biztosítani a döntésben és a változás terezésében.
Megkedveltetés	Azáltal veszünk rá valakit, hogy tegye azt, amit akarunk, <u>hogy megszerettjük magunkat, vagy a kedvében járunk.</u>
Cserét ajánlunk	Valamit, ami neki értékes, felkínálni cserébe azért, ha megteszi azt, amit mi szeretnénk.
Személyes vonzóerő	Személyes befolyásunkkal valakiben a szeretetet vagy a barátság érzését keltjük és így érjük el, hogy azt tegye, amit szeretnénk.
Koalíció alkotás	Közös érdeket felkínálva és erre hivatkozva rávenni valakit, hogy támogasson minket, egy harmadik féllel szemben.
Legitimitás felmutatása	Annak beláttatása, hogy amit mi teszünk, az a szervezet elfogadott elveinek, és szabályainak megfelel, abból következik
Nyomásgyakorlás	Engedékenységet elérni, követelés, fenyegetés és megfélemlítés útján, a büntetés vagy a jutalmazás jogára támaszkodva.

2.5. A szervezeti politika

A tapasztalatok azt igazolják, a szervezetekben dolgozva, az emberek törekednek arra, hogy inkább a "demokratikusabb" megoldásokat. A bevonást, a racionális meggyőzést, a személyes vonzerőt és a megkedveltetést alkalmazzák a legszívesebben. Ez azt jelenti, törekednek arra, hogy a másik fél, önmaga számára is kedvező és kívánatos megoldásként fogadja el az általunk felkínált alternatívát. Ugyanakkor,

¹⁰ J.Greenberg, R.A. Baron. Behaviour in organisations. Prentice Hall. 1995. P.488

bizonyos szituációkban, meghatározott szervezetek és egyes személyiség-típusok előszeretettel gyakorolják a befolyásolás kevésbé demokratikus - és a résztvevők által kevésbé elfogadott - módszereit, a legitimitásra való - esetenként indokolatlan - hivatkozást vagy a fenyegetést és a megfélemlítést. Ám, a felsorolt taktikák bármelyike esetén a hatalomgyakorlás (és természetesen a kommunikáció illetve az alkukötés) módszerének az alkalmazásáról van szó.

A politikát többnyire az üzleti célú szervezetek világán kívülinek tekintjük, és a társadalommal, illetve az állammal kapcsolatos hatalom megszerzésére irányuló akciókként határozzuk meg. Kialakult azonban a politikának egy olyan fogalma, amely jól tükrözi a szervezetek világának hatalommal kapcsolatos jelenségeit. A (szervezeti) politikát, mint a szervezeten belüli hatalom megszerzésére, a szervezeten belüli befolyásolására irányuló tevékenységet, mint a hatalmi játék természetes mozgásformáját határozhatjuk meg. A hatalmi játék a fenti értelemben a szervezeti politika és ezen keresztül minden szervezet természetes jelensége. A politika fogalmát tehát a szokásostól eltérő értelemben használjuk.

A (szervezeti) politika, a személyes célok érdekében a befolyás megszerzésére irányuló szándék és ezt eredményező akciók végrehajtása, amelynek során nem (vagy részben nem) a szabályokban lefektetett és etikusnak minősülő módszereket alkalmaznak.¹¹ A fenti értelemben, szervezeti politizálás, amikor másokat fenyegetve, meggyőzve, meghódítva, elszigetelve, megnyerve, támogatva és támogatást kiereszközölve, egyszóval befolyásolva, hatalmi csoportokat hozunk létre és e csoportokat mozgatva olyan helyzetbe kerülünk, hogy az erőforrások elosztásában biztosítani tudjuk érdekeink érvényesülését. A személyes érdek sokszor valóban egybeesik a szervezeti érdekekkel, de nem feltétlenül azonos azzal. Gyakran előfordul, hogy valaki elébe helyezi személyes érdekét a szervezet érdekeinek. Természetesen mindenki a szervezet érdeke mögé bújik, és saját személyes érdekét, mint az egész közösség érdekét mutatja fel. Ezért a hatalmi játékok elemzése igen kényes szférája a szervezeti viselkedésnek. Amikor a szakszervezet vagy éppen az egyik vállalati csoport kampányt indít bizonyos vezető leváltásáért, vagy amikor egy vállalati részleg tiltakozó akcióba kezd egy tervezett intézkedéssel szemben, amikor a fiatal középvezetők összefognak, hogy "megbuktassák" az idős felső vezetőt, ez mind, mint politikai tevékenység írható le. Mivel pedig ezek – függetlenül attól tetszik-e ez nekünk vagy sem - természetes létformái a vállalatoknak, jobb ezekről is szót ejteni, mint úgy tenni mintha nem léteznének.

A szervezeti politizálás meghatározott "játszmák" formájában zajlik le és meghatározott eszközök, taktikák alkalmazására épít. A játszmákon a szervezeti politizálás szférájában egy jól körülhatárolható cél elérésére, a saját érdek érvényesítésére irányuló, sokféle, gyakran negatívnak minősített akciókat is magában foglaló cselekvéssort értünk.

¹¹ J. Greenberg-R.A. Baron. Behaviour in organisation. Prentice Hall 1995. 472. Old.

A hagyományosan gyakorolt „játszmák” során a felek a következő módszereket szokták alkalmazni:

- Támadni és vádolni másokat, rájuk hárítani a felelősséget,
- Az információt, mint politikai eszközt alkalmazni, visszatartani vagy kiszivároztatni,
- Kedvező képet kialakítani magunkról és a kedvezőtlent a másik félről,
- Hatalmi és támogató bázist kiépíteni,
- Hatalmi csoportot kiépíteni, koalíciót képezni, szövetségeseket toborozni,
- Együttműködni, szövetségre lépni és társulni befolyásos emberekkel, csatlakozni csoportokhoz,
- Lekötelezni, dicsérni, elismerni másokat, szívességet tenni másoknak a kölcsönösség, a jövőbeli támogatás érdekében.

A fejezet legfontosabb fogalmai:

1. A problémát, mint az elképzelt (kívánatos) és a valóságos (tényleges) állapot/helyzet közötti eltérést lehet meghatározni.
2. A problémakerülő stílus jellemzője, hogy nem ismeri fel időben a döntési helyzetet, a problémák elől visszahúzódik, visszariad a változásoktól, és status-quo orientált.
3. A problémamegoldó stílus jellemzője, hogy a helyzet súlyosságtól függően felismeri a döntési kényszert, elfogadja, hogy változásokra van szükség, és törekszik a problémahelyzet kiküszöbölésére.
4. A probléma megelőző stílus jellemzője, hogy érzékeli már a csupán csirájukban jelentkező problémákat, elébe megy a problémára vezető helyzet kialakulásának, megelőzni törekszik azok kifejlődését.
5. A döntés egy probléma (helyzet) megoldására vonatkozó akció kiindulópontja, választás alternatív (cselekvési) lehetőségek között, mely választást racionális mérlegelési folyamat eredményeként hozzák meg.
6. A racionális döntés tudatosan számba veszi a döntés minél több összetevőjét, a döntés tárgyát, a döntés fellelhető szempontjait, törekszik arra, hogy felkutatja az összes szóba jöhető alternatívát, ezeket a megadott szempontok szerint mérlegeli, és ennek alapján választja ki az optimális változatot.
7. A heurisztikus döntési modellek a döntési helyzet összetettségét, az információ gyűjtés költségét és időigényét tekintetbe véve a racionális megközelítést úgy egyszerűsítik, hogy a döntés meghozható és mégis optimális legyen.
8. A befolyásolás, az a folyamat, amelynek során sikeresen vesszünk rá másokat arra, hogy kövessék utasításainkat, vegyék tekintetbe tanácsunkat, elvárásainknak, és óhajainknak megfelelően viselkedjenek.
9. A hatalom, mások befolyásolásának képessége, meghatározott szervezeti tényezők, - a büntetés és a jutalmazás joga, az elismert szakértelem stb. – rendszeres alkalmazásával. A vezető, a személyiségéből és/vagy a szervezetben betöltött pozíciójából fakadó hatalmi eszközökkel rá tud venni másokat arra, azt és úgy tegyék, amit akar.
10. A (szervezeti) politika, a személyes célok érdekében a befolyás megszerzésére irányuló szándék és ezt eredményező akciók végrehajtása, amelynek során nem (vagy részben nem) a szabályokban lefektetett és etikusnak minősülő módszereket alkalmaznak.¹²

¹² J. Greenberg-R.A. Baron. Behaviour in organisation. Prentice Hall 1995. 472. Old.

11. A játszmákon a szervezeti politizálás szférájában egy jól körülhatárolható cél elérésére, a saját érdek érvényesítésére irányuló, sokféle, gyakran negatívnak minősített akciókat is magában foglaló cselekvéssort értünk.

Ellenőrző kérdések:

1. Mi a probléma, és mi a probléma megoldásának folyamata?
2. Hogyan határozható meg a döntés, és mi a vezetői döntések két legnagyobb csoportja?
3. Melyek a racionális döntéshozás elemei és melyek a korlátjai?
4. Mi a heurisztikus döntéshozatal lényege, és miért van rá szükség?
5. Melyek az egyéni és a csoportos döntés legfontosabb előnyei és hátrányai?
6. Mi a befolyásolás és a hatalomgyakorlás lényege, és mi a szerepe a vezetésben?
7. Mit jelent a szervezeti politika, és mi a szerepe a szervezetek életében?
8. Mi a hatalmi játszmák lényege és mi a szerepe a szervezetek életében?

2.1. Feladat

Döntési esetjáték

Ön az “Egészséges életért” nevű alapítvány Kuratóriumának tagja. Az alapítványt egyik vidéki nagyvárosunk kórháza mellett szervezték meg. Feladata adományok gyűjtése a régióból valamint a hatékony, célra orientált és ellenőrizhető felhasználás biztosítása. Ebben az évben elég jelentős összeg, mintegy 16.5 millió Ft gyűlt össze az Alapítvány számláján. A Kuratórium jelenlegi ülésen kell döntenie az összeg felhasználásáról. Mint azt az Alapító Okiratában rögzítették, javaslatokat, - egy pályázati rendszer keretében - a környék polgárai tehetnek. A pályázati felhívás néhány héttel ezelőtt a helyi újságban megjelent. A mai napig a mellékletben felsorolt pályázatok érkeztek be.

Amikor megérkezett az ülésre megtudta, hogy a Kuratórium vezetőjének sürgősen külföldre kellett utaznia. Az ülésen ezért nem tud részt venni. A döntés jogát azonban átruházta a csoportra és jelezte, hogy bármilyen döntés is születik azt Ő támogatja. Csak azt kérte, hogy viszonylag áttekinthető és racionális (és az esetleges kritikákat is kiálló) eljárás keretében történjen meg a döntés. Kikötötte azt is, hogy a Kuratóriumnak egyhangú döntését kell hoznia. Szeretné ugyanis elkerülni azt, hogy a döntést később a Kuratórium egyes tagjai a helyi lapokban megtámadják.

A Kuratórium jelen levő tagjainak tehát most a vezető távollétében közösen kell a döntést meghoznia. A Kuratórium titkára mindenkinek odaadta az eddig beérkezett javaslatokat. A feladat tehát az, hogy a csoport döntsön a rendelkezésre álló 16.5 millió Ft felhasználásáról.

A döntésre mintegy 40 perc áll a rendelkezésre. A 40 perc letelte után a csoportból valakinek be kell mutatnia a csoport döntését. Be kell számolnia arról, hogyan osztották fel a pénzügyi keretet, és arról is hogyan hozták meg a döntést.

A prezentációkat követően a csoportnak meg kell vitatnia az egyes alcsoportok módszerét és döntését, melyiket ítélték a leginkább megfelelően, a leginkább racionálisnak és leghatékonyabbnak.

A beérkezett pályázatok:

1. Egy lista, amely tartalmazza 18 személy (12 férfi és 6 nő) nem sürgős csípő protézis beültetését. Minden operáció 800 ezer Ft-ba kerül. A legfiatalabb 52 éves és mindegyik személynek komoly mozgási problémái vannak, amelyen csak az operáció segíthet.
2. Egy 18 éves - születési rendellenességgel a világra jött - lánynak javasolnak operációt, amely ezt az - életveszéllyel ugyan nem járó de, a társadalmi kapcsolatait alapvetően zavaró - testi hibát végérvényesen orvosolná. A műtét ára 2.4 millió Ft.
3. Egy 51 éves nőnek van szüksége szív operációra. Az operáció nélkül az orvosok becslése szerint maximum egy évet élne. Az operáció legalább 7 évvel megnövelné életesélyét. Az operáció költsége: 5.2 millió Ft.
4. Egy 10 éves kislánynak súlyos rákja van. Kezelés nélkül valószínűleg meghalna 5 hónapon belül. Az orvosok szerint 80%-os az esélye, hogy - fájdalmas és hosszadalmas - kezelés esetén legalább hat évet él. A költség: 6.5 millió Ft.
5. A fiatal, pályakezdő orvosok 48 órás ügyeletben dolgoznak és ez idő alatt nem hagyhatják el a kórház területét. Jelenlegi elhelyezésük kényelmetlen és nem teszi lehetővé nyugodt pihenésüket. A szolgálati lakás - már régóta húzódó - tatarozása és berendezése mintegy 16 millió Ft volna, de a legszükségesebb átalakítások elvégezhetőek 4.3 millió Ft-ért.
6. A kórház vezető főorvosa, aki az ország egyik legnevesebb onkológusa, meghívást kapott az USA-ba egy konferencián való részvételre. Az utazás lehetővé tenné, hogy a kórház felvegye a kapcsolatot az amerikai John Hoppkins Intézettel, amely pénzügyi, és egyéb segítséget ígért a magyar kórház fejlesztéséhez. A teljes költsége: 5.6 millió Ft.
7. A kórház onkológiai laboratóriuma egy új berendezést akar venni, amely jelentősen javíthatná a rák korai felismerését és ezzel a műtétek hatékonyságát. A berendezés ára és telepítés költsége összesen 6.1 millió Ft.
8. A régióban a tbc újra felütötte a fejét és egyre súlyosabb gondokat jelent. Ezért vetődött fel korábban egy nagy szűrési program keretébe a lakosság átvilágítása. Ez a program eddig a pénzügyi korlátok miatt húzódott. Most a javaslat egy 7.2 millió Ft-os keretet célt meg, amely mintegy 130 ezer ember szűrését fedezné.

3. Fejezet

CÉLKÍTŰZÉS, TERVEZÉS ÉS ELLENŐRZÉS

Ez a fejezet a menedzsment alapvető funkcióival, a célkitűzéssel, a tervezéssel és az ellenőréssel ismerteti meg. Először meghatározza a cél lényegét és szerepét, majd bemutatja a szervezeti célok hierarchikus jellegét. Sorba veszi a jó célmeghatározás tartalmi és formai feltételeit. Ezt követően röviden elemzi a tervezés lényegét, és menetét. Végül, részletesen tárgyalja az ellenőrzés szerepét a vezetői tevékenységben, és vizsgálja a különböző ellenőrzési típusokat.

A fejezetet végigolvasva a hallgató választ kap az alábbi kérdésekre:

1. Mik a célok, és mi a szerepük a vezetés folyamatában?
2. Milyen elemei vannak a célok hierarchiájának?
3. Mik a jó célmeghatározás formai és tartalmi feltételei?
4. Mi a terv és milyen lépései vannak egy szervezet tervezésének?
5. Mi az ellenőrzés és mi a folyamata?
6. Milyen típusai vannak a vezetői ellenőrzésnek?
7. Hogyan jellemezhető a bürokratikus és a kulturális ellenőrzés?

3.1. A célok szerepe a szervezetek irányításában

Az általánosan elfogadott nézet szerint – mint azt a 1. fejezetben bemutattuk - a vezetésnek négy alapvető funkciója van: a tervezés, a szervezés, a vezetés és az ellenőrzés. Ebben a fejezetben e négy funkció közül a tervezéssel és az ellenőrzéssel fogunk foglalkozni. E két témakör összekapcsolását szoros egymásra vonatkozásuk indokolja. A tervezést úgy határoztuk meg, mint azt a szervezeti folyamatot, amelynek során meghatározzák az elérendő célokat, és e célokhoz hozzárendelik a megvalósításukhoz szükséges erőforrásokat. Az ellenőrzés alapvető feladata ugyanakkor a tervezett és elvárt valamint a ténylegesen megvalósuló állapotok folyamatos összevetése. Meghatározásából következően a tervezés kiindulópontja a szervezet egésze, illetve az adott szervezeti egység által elérni kívánt célok azonosítása. A célok pontos azonosítása azonban – mint látni fogjuk – elengedhetetlenek az ellenőrzés végrehajtásához is.

Azt lehet mondani, hogy a megfelelő tervezés és a hatékony ellenőrzés lehetősége eldől már a célok megfogalmazásánál. Első lépésként tehát elemeznünk kell magukat a célok fontosságát, szerepét és a jó célmeghatározás elveit. A célok, az egyének és/vagy szervezetek törekvési iránya, a kívánatosnak tekintett jövőbeli helyzetre vonatkozó, többnyire számszerűleg is kifejezett, szándékai.

A definíció szerint a célok egyaránt fontosak az egyének és a szervezetek számára. A szervezetek szempontjából a célok az alábbiak miatt van jelentősége:

- Tevékenységeket összehangolja,
- Vezérli az egyéni cselekedeteinket,
- Összeköti a szervezeti hierarchia szintjeit,
- Ösztönöz a szervezeten belüli adaptációra,
- Az ellenőrzés alapját adja meg.

A szervezetek hierarchikusan egymásra épülő egységekből állnak össze. Ezen egységeknek különböző funkcióra vonatkozó és eltérő időtávú céljai vannak. Amikor tehát egy szervezet céljairól beszélünk, az valójában hierarchikusan felépülő célrendszerként létezik. Az alacsonyabban fekvő egységek céljai a magasabban fekvő szervezeti szintek céljait kell szolgálják. A célok megfogalmazása szempontjából ez azt jelenti, hogy egyrészt a magasabban fekvő célokból “vezetik le” az alacsonyabban levőket, illetve a magasabban fekvő célok az alacsonyabban fekvőkből “épülnek fel”. A célok hierarchiájának elemeit az alábbi ábra mutatja.¹³

- A szervezet küldetése
- A szervezet stratégiai céljai
- A szervezet egész taktikai céljai
- Szervezeti egység szintű működési cél

¹³ Lásd erről még Marosán György Stratégiai menedzsment. Műszaki Kiadó 2000.

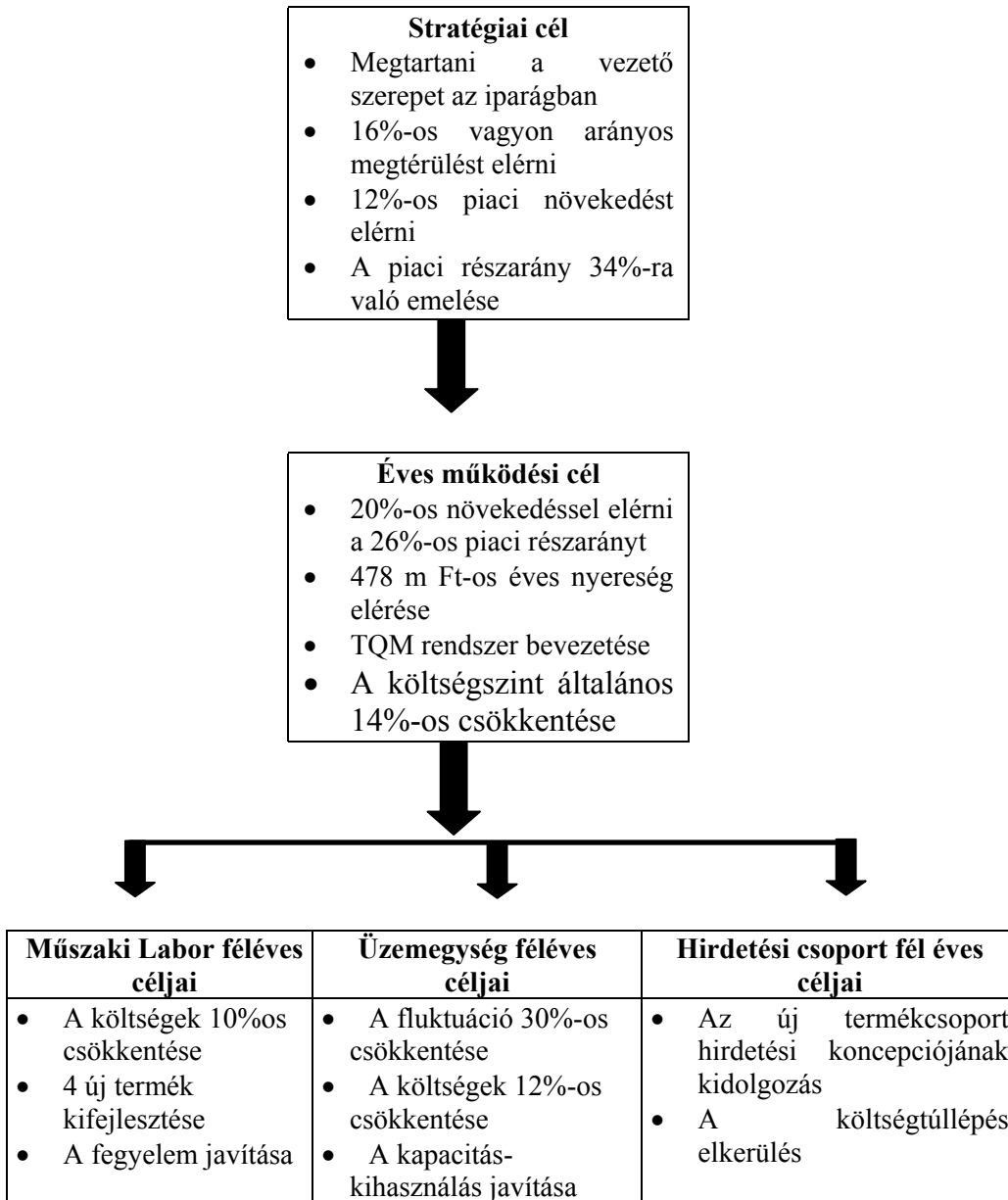
A célhierarchia különböző szintjein – mint azt a 4.1. táblázat mutatja – a célok jellege és tartalma nagyon eltérő. Ezt az eltérő jelleget a célok meghatározásánál igen fontos tekintetbe venni.

3.1. táblázat

A cél jellege	A közös jellemzői	Nyitott vagy zárt jelleg
Küldetés	Általános, jövőkép-jellegű, mindenkire érvényes, minden egyéb célt meghatározó, gyakran nincs leírva	Mindig nyitott jellegű.
Vállalati stratégiai	A tulajdonosok érdekeit kifejező, gyakran pénzügyi mutatókat tartalmazó, hosszabb távra szóló, mindig írott formájú	Általában zárt jellegű és csak kivételesen nyitott. Eldönthető kell legyen, hogy meghatározott időszak alatt elérték-e vagy sem.
Egységszintű, operatív	Mindig egy adott egységre jellemző, a működésre vonatkozó, többnyire rövidtávú, általában összetett.	Mindig zárt jellegű, amelyről eldönthető, elérték-e vagy sem

A célok hierarchiájának meghatározása alapvető fontosságú bármely szervezet irányításánál. A küldetés és a stratégiai célok szerepét a stratégiai menedzsment tantárgy keretében tárgyalják részletesen. Az operatív menedzsment szempontjából a célok hierarchiájának alsó szintje, a szervezeti egységekre vonatkozó és a viszonylag rövidtávú célok a legfontosabbak. A küldetéssel ellentétben a stratégiai, különösen pedig az operatív célok zártak. Ez azt jelenti, hogy meghatározott időtávra vonatkoznak, és úgy kell azokat megfogalmazni, hogy eldönthető legyen elérte-e a szervezet vagy az egyén vagy sem. Emiatt egyáltalán nem mindegy hogyan fogalmazzuk meg a célokat. Az alábbiakban – pusztán illusztráció kedvéért – bemutatjuk egy feltételezett vállalat cél-hierarchiáját, a stratégiai céloktól indulva, egészen három szervezeti egység operatív céljáig.

3.2. táblázat



Gyakran egy szervezet terveinek megvalósulása már a célok meghatározásakor eldőlt. A szervezeteknek tehát komoly figyelmet kell fordítani a különböző szervezeti egységek és az egyének elé tűzendő célok megfogalmazására. A jól meghatározott cél megalapozza a későbbi ellenőrzést és alapja lesz az ösztönzésnek is. A célok megfelelő megfogalmazásának fontos tartalmi és formai feltételei vannak. Az alábbiakban összefoglaljuk a jó célmeghatározás elveit:

A tartalmi feltételek:

- Csak olyan területre, témakörre érdemes célt kitűzni, amelyet befolyásolni és mérni tudunk. Ami befolyásolhatatlan, vagy ami a szervezeti aktivitás nélkül is teljesül, nem érdeme célt kitűzni
- A célok hierarchikus rendszert alkotnak. Az alsó szintű célok eszközei a magasabban fekvő célok elérésének, azok megvalósulását kell szolgálják.
- A célokhoz hozzá tartozik a megvalósításukhoz rendelt források és szervezet, valamint a megvalósításért felelős konkrét személy

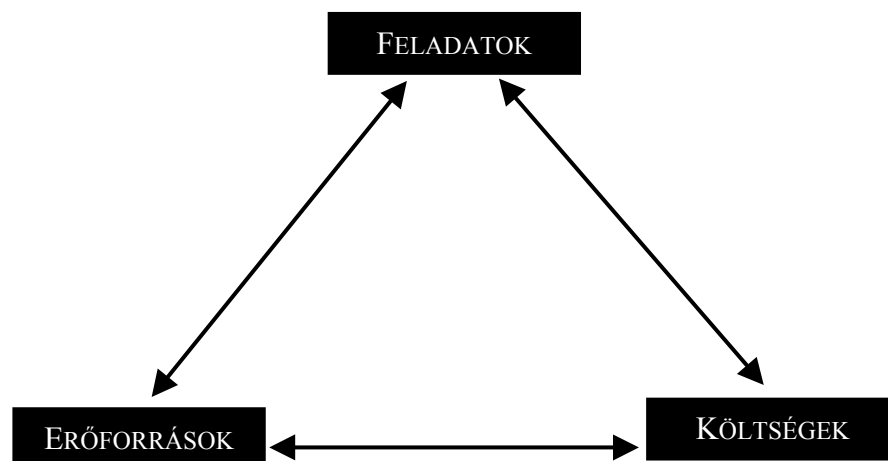
A formai feltételek:

- A cél mindig egy konkrét területre vonatkozzon, legyen egyszerű és világosan megfogalmazott,
- A cél mindig az eredményre vonatkozzon, ne pedig a cselekedetre,
- A cél legyen mindig mérhető, vagyis legyen egyértelműen eldönthető elértük-e vagy sem,
- A célhoz mindig hozzátartozik a határidő,
- A cél jelentsen kihívást, vagyis követeljen jelentős erőfeszítést, de legyen megvalósítható,
- A cél legyen elfogadható azok számára, akik végre kell hajtsák

3.2. A tervezés általános kérdései

A célok a törekvés irányát és a szándékok egyértelműségét biztosítják. Ám megvalósulásuk alapvetően azon cselekedetektől és akcióktól függ, amelyeket, eszközöket felhasználva és a különböző jellegű korlátokat figyelembe véve, kell megtenni. Az akciók összehangolt megvalósítását szolgálja a végrehajtás tervezése. Tervezni azt kell, amit irányítani szeretnénk, vagyis, ami nem mindegy, hogyan következik be. Irányítani viszont azt lehet, amelynek megvalósulását egyébként *befolyásolni is tudjuk*. A tervezhetőség egy további fontos feltétele a *mérhetőség*. Ezért is volt fontos a célokat mérhetően megfogalmazni, és ezért lényeges a tervezni kívánt tevékenység eredményeit folyamatosan mérni. Ha valami nem mérhető, az nem is befolyásolható érdekeink szerint. Ami akaratunktól függetlenül végbemegy, és amit egyébként sem tudunk befolyásolni, azt nem lehet tervezni.

A terv – a bevezetőben megadott meghatározásnak megfelelően - olyan, többnyire írott dokumentum, amely tartalmazza az elérni kívánt végcélt, e cél elérésnek útvonalát, (az útvonal legfontosabb “mérőköveit”, amelyek ellenőrzési pontokként használhatók) az eléréshez felhasználható eszközöket, tekintetbe véve a felhasználás hatékonyságát és a célok megvalósítása során alkalmazható módszereket. A tervezés során – lásd a 3.1. ábrát – három tényezőt, a megoldandó feladatokat, az ehhez szükséges erőforrásokat, és az erőforrások működtetésének költségeit kell összehangolni.



3.1. ábra

E három tényező összehangolása általában igen nehéz. Részben azért, mert a megoldandó feladatok igen szerteágazóak és bonyolultak. Egészen más feladatot jelent egy ház felépítése, egy autó előállítása, vagy a betegek meggyógyítása. Az összehangolást nehezíti az is, hogy az erőforrások bizonyos kapacitások formájában vannak jelen. Nem általában, hanem egy konkrét időpillanatban és konkrét mennyiségben kell, hogy rendelkezésre álljanak. Hasonlóképpen számos korlátja van a költségeknek is. Vagy egyáltalán nem csoportosíthatók át, vagy nem léphetnek túl bizonyos szinteket. Ezeket a szükségképpen meglevő korlátokat éppen a tervezési folyamatban, a tervezési segítségével kell feloldani, a feladatok, az erőforrások és a költségek megfelelő összerendezésével.

Gyakran történik, hogy az elkészült tervet a könnyebb áttekinthetőség kedvéért grafikusán is ábrázolják. Az ábrázolást leggyakrabban a projektek tervezésénél szokták használni, mert – mint később látni fogjuk - a projektek időleges szervezetek, amelyeknél az megvalósítás időkerete, a felhasználható erőforrások mértéke szigorúan meghatározott és az elvégzendő feladatok egymáshoz nagyon pontosan kell illeszkedjenek. Ugyanakkor egy állandó szervezet, folyamatosan végzett tevékenységének a terveit is célszerű áttekinthető módon ábrázolni, amely mind a végrehajtást mind pedig az ellenőrzést megkönnyíti.

Eisenhower amerikai tábornok nevezetessé vált megfogalmazása szerint: “a terv semmi, a tervezés minden”. Az ellentmondásosnak tűnő állítás arra vonatkozik, hogy gyakran a tervezési folyamatnak nem csupán maga az elkészült terv a végeredménye. Gyakran legalább ilyen fontos, hogy a tervezők, miközben elemzik szervezetük változó környezetét, és vizsgálják versenytársak lehetséges lépéseit, olyan új ismeretekre tesznek szert, amely hozzásegíti őket a szervezet valóságos helyzetének a megértéséhez. A tervezés megköveteli, hogy a maga összetettségében értsük meg a szervezet viselkedését, és ezáltal rákényszerít, hogy szembenézzen az adott szervezet a valóságos lehetőségekkel és buktatókkal.

Miként a célok, a tervek is illeszkednek a szervezeti hierarchiához. Jól elkülönülnek ugyanakkor egymáshoz is kapcsolódnak a stratégiai célok és tervek, a taktikai célok és tervek valamint az operatív célok és tervek. Ezek együtt határozzák meg, az ún. tervezési piramist, vagyis a különböző időtávú és különböző szervezeti egységre vonatkozó összekapcsolódását és egymásráépülését. Miként a céloknál hangsúlyoztuk, a hierarchikusan magasabb szinten fekvő tervek az alacsonyabb szintű tervekből épülnek fel. Ezen azt kell érteni, hogy az alacsonyabb szintek céljainak és terveinek funkciója, hogy a magasabb szintűek végrehatását megalapozza, azok megvalósításának eszköze. A konkrét tervezési folyamat során időben is meg kell tervezni a különböző szintű tervek egymásra épülő elkészítését. A tervezés folyamata tehát – az alábbi ábrán látható módon - szinte “kígyószerűen”, a szervezeti hierarchia különböző szintjein és a konkretizálódás különböző szakaszain folyamatosan megy végbe.

- A tervkoncepció: Az elmúlt éves terv és a stratégia végrehajtásának értékelése, az eltérések okainak tisztázása, a tulajdonosi elvárások, a jövő évi tevékenységre vonatkozó alapfeltételezések megfogalmazása.

- Az előterv: Az adott szervezet egészére és a fő szervezeti egységekre vonatkozó, számszerűsített követelmények, az un. sarokszámok és keretfeltételek, az erőforrás korlátok kijelölése.
- Az egység-szintű, un. „durva” terv: A sarokszámokat és keretfeltételeket egyfelől, főként azonban az egység múlt évi tevékenységét figyelembe véve, az egység megfogalmazza konkrét célkitűzést, illetve az ahhoz szükséges kapacitás igényét, valamint annak költség- vonzatát.
- Az ütköztetés: A szervezet egészére vonatkozó elő-terv, és az egység-szintű tervek közötti teljesítmény-konfliktusok, illetve a rendelkezésre álló erőforrások és a megkívánt kapacitások közötti ellenmondások feloldása, valamint a feloldásra vonatkozó alternatívák kimunkálása.
- A döntés: A felső vezetés és a tulajdonosok döntést hoznak a végleges célokról, az ütköztetés során felmerült alternatívákról. Feloldják a terv eddig meglevő ellentmondásait, elfogadják a szervezeti egységek „teljesítmény-ajánlatait” és tudomásul veszik a egységek által követelt erőforrás-igényt.
- A végleges terv kidolgozása és a terv „lebontása”: A korábbi feltételezések és elvárások, minden egység számára konkrét célokká és terv-számokká válnak. Ezzel véglegessé és konkrétá válik a szervezet egészére és valamennyi egységére vonatkozó részletes terv.
- A szervezet egységes részletes terve: Az egyes szervezeti egységek véglegesítik a saját tervüket. Ezzel a tervszámok végrehajtandó feladatokká válnak. Megszervezik a végrehajtást és, ha lehet, emberekre lebontják a végrehajtandó feladatokat és a felhasználható erőforrásokat.

3.3. Az ellenőrzési alapvető kérdései

A terv tehát megszületett, ám az élet szinte soha nem úgy alakul, ahogy elterveztük. Mindig előfordulnak váratlan események vagy éppen új lehetőségek. Ha tehát biztosítani akarjuk céljaink teljesülését valamiképpen célra kell tartani a szervezetet. A *célra tartani* kifejezés azt jelenti, hogy mérni kell a céltól való eltérést, és folyamatosan mérlegelni kell, hogy ez az eltérés indokolja-e a beavatkozást. Az ellenőrzést éppen úgy határoztuk meg, mint azt a szervezeti folyamatot, amelynek során az aktuális teljesítményt összevetve a tervezettel/elvárttal, eltérés esetén, a szükséges beavatkozással biztosítjuk a szervezeti célok teljesülését. A szervezetekben többféle ok miatt is szükséges ellenőrizni. A legtöbb szervezet *környezete kiszámíthatatlanul* változik és *egyre összetettebb*. Mindez nagyfokú bizonytalanságot eredményez, amelyet a tervezés szűkíthet. Az egyre nagyobb szervezetekben egyre több ember működik együtt és a bonyolult rendszerekben az egyik igazán kiszámíthatatlan elem maga a *szubjektív* és a *szabályozásnak ellent álló* ember lesz. Végül, az ellenőrzés szerepét húzza alá terjedő *hatáskör* (delegáció) *átruházás* is. Alapvetően fontos tehát az ellenőrzés szerepe az alábbiak miatt:

- A külső és belső környezet bizonytalanságnak ellensúlyozása
- A várakozástól való eltérés észlelése és tudatosítása
- A lehetőségek azonosítása és felkutatása
- A komplex helyzetek kezelésének megkönnyítése

Az ellenőrzés minden esetben, a folyamat tartalmától függetlenül, meghatározott logikai lépéseket követ:

- Az ellenőrzés területének meghatározása. (Az ellenőrzés kiindulópontjaiként először magát az ellenőrizni kívánt területet kell meghatározni. Ennek kapcsán nem szabad elfelejtkezni arról, hogy felkutassunk mérhető és az ellenőrizni kívánt folyamatra jellemző tényezőket.)
- A szabványok/célok/követelmények meghatározása. (A szabványok a vezetés által előre megállapított teljesítmény-szintek vagy hivatkozási pontok, amelyhez méri a szervezeti folyamatokat. A szabványokat és a célokat konkrétan kell meghatározni.)
- A megvalósulás/teljesítmény mérése. (A szervezet működése során, a tervek végrehajtásakor folyamatosan mérni kell az elért eredményeket.)
- Az aktuális adatok összevetése a tervezettel/elvárttal és/vagy a szabványokkal. (A szervezet különböző részeiből érkező "visszacsatolást" jelentő adatokat folyamatosan össze kell vetni a szabványokkal és célokkal. Értékelni kell az eltérést, milyen jellegű beavatkozást igényel, ha igényel egyáltalán.)
- Döntés a szükséges beavatkozásról. (Ha beavatkozásra van szükség, azt minél előbb kell megtenni. Ám az is lehet, hogy a szabványokat és a terveket kell módosítani.)
- A beavatkozás megvalósítása. (A beavatkozást végre kell hajtani, majd ennek eredményét szintén nyomon kell követni, és értékelni kell, hogy a beavatkozás eredményeként a szervezet a "kívánatos pályára állt-e"?)

A szervezetekben végbemenő ellenőrzési folyamatnak három alapvető típusa van, és ezek közvetlen kapcsolatban vannak a szervezeteken belül működő összehangolási mechanizmusokkal:

3.3. táblázat

Az ellenőrzési típusa	Az összehangolás mechanizmusa
<p>➔ Adminisztratív ellenőrzés: Az adminisztratív ellenőrzés szabályok, előírások, utasítások rendszerein keresztül történik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Közvetlen felügyelet • A munkafolyamat szabványosítása • A kibocsátás szabványosítása • A gyakorlat és a tapasztalat szabványosítása
<p>➔ Társadalmi ellenőrzés: A társadalmi ellenőrzés a viselkedésen, a szokásokon, a kultúrán keresztül történő befolyásolása útján valósul meg.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A normák és az elvárások szabványosítása • Kölcsönös összehangolódás
<p>➔ Önellenőrzés: Az emberek önmaguk befolyásolják viselkedésüket</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kölcsönös összehangolódás

Az adminisztratív vagy bürokratikus kontrol elsősorban az alábbi elemekre támaszkodik:

- Szabályok és előírások
- Formális vezetői ellenézés rendszerei
- A vezetés hierarchiája
- Minőségbiztosítás rendszerei
- A megfelelő kiválasztás és betanítás
- A technológiai folyamatok és előírások

A társadalmi kontrol, amit néha “klán” kontrolnak is neveznek, alapvetően a társadalmi értékekre, hiedelmekre, átörökített szokásokra, az elfogadott jelképekre támaszkodik. Meghatározó elemei:

- A szervezeti és a társadalmi kultúra
- A közvetlen munkahelyei társadalmi környezet
- Önkontrol
- A munkahelyi szocializáció folyamata

Az ellenézés szintjei megfelelnek a célok és a tervek szintjeinek, hiszen az ellenézés ezek megvalósulását követi nyomon és biztosítja. Ennek megfelelően a szervezetekben megkülönböztetjük a stratégiai kontrolt, a taktikai kontrolt, és a szervezeti egységek és/vagy a funkcionális tevékenységek kontrolját.

A felsorolt területek jellegéhez illeszkedően formálódott ki a vezetői ellenézés különböző típusai:

- Piaci kontrol (a tulajdonosok által meghatározott piaci teljesítmény alakulásának nyomon követése)
- “Kimenet” kontrol (a különböző jellegű, és szintű célok, illetve a tulajdonosi elvárások teljesülésének nyomon követése)
- Szervezeti (bürokratikus) kontrol (a bemeneti-, a teljesítmény- és a kimeneti szabványok teljesülésének nyomon követése)
- Kulturális (“klán”) kontrol (a kultúra elemeiben megfogalmazódó elvárások teljesülésének nyomon követése)

Gyakran megkülönböztetik az ellenézést aszerint, hogy a szervezeti folyamatok lezajlásának melyik szakaszára irányul. Ebben az értelemben szoktak beszélni az ellenézés idő-típusairól, amelyek az input-output folyamatok egymást követő szakaszaihoz kapcsolódnak:

- “Előre-csatolt” ellenézés. (Az “előre-csatolt” ellenézés során a szervezet a működése szempontjából fontos input elemeket szabályozza abból a szempontból, vajon elérnek-e egy bizonyos minőségi szintet, megfelelnek egy előírt szabványnak. Pl. részegységek minőség ellenézése, vagy a belépő dolgozók végzettségének ellenézése.)
- Folyamat-ellenézés. (A szervezet fő átalakító folyamatainak közben történik meg a folyamatok ellenézése abból a szempontból, hogy azok megfelelnek-e a korábban meghatározott terveknek és az előírt szabványnak. Pl. a hallgatók év közbeni ellenézését szolgáló zárthelyik vagy írásos beszámolók.)
- “Visszacsatolt” ellenézés. (A “visszacsatolt” ellenézés során a folyamatok végtermékének és a termelési folyamat lefolyásának az

összevetése történik meg az előre meghatározott tervekkel és előírásokkal. Pl. diplomamunka megvédése, vagy az új éves terv elkészítése előtt az elmúlt évi teljesítés ellenőrzése.)

A hatékony ellenőrzési rendszer kialakítása során nagyon sokféle követelményt kell tekintetbe venni. Ilyenek: a pontosság, az időszerűség, a gazdaságosság, a rugalmasság, az érthetőség, az eltérések kezelhetősége, a többféle kritérium egyidejű alkalmazása, és a beavatkozásra orientáltság. E követelmények részben ellenmondásban is vannak egymással. Ez azt jelenti, hogy ha egyiket túlhangsúlyozzuk, akkor szükségképpen a másik elem szorul a háttérbe. Emiatt egy konkrét ellenőrzési rendszer kialakításánál, a feltételektől és az igényektől erősen függő kompromisszumot kell kötni.

A fejezet alapvető fogalmai:

1. A célok, az egyének és/vagy szervezetek törekvési iránya, a kívánatosnak tekintett jövőbeli helyzetre vonatkozó, többnyire számszerűleg is kifejezett, szándékai.
2. A szervezeti célok hierarchikus rendszert alkotnak, amelyben az alacsonyabban fekvő egységek céljai a magasabban fekvő szervezeti szintek céljait szolgálják. A magasabban fekvő célokból "vezetik le" az alacsonyabban levőket, illetve a magasabban fekvő célok az alacsonyabban fekvőkből "épülnek fel".
3. A küldetés a szervezet alapvető feladataival összefüggő, általános, jövőkép-szerű, a szervezet valamennyi dolgozójára érvényes, minden egyéb célt meghatározó és a célok hierarchiájának csúcsán lévő konkrétan kifejezett törekvés.
4. A terv – a bevezetőben megadott meghatározásnak megfelelően - olyan, többnyire írott dokumentum, amely tartalmazza az elérni kívánt végcélt, e cél elérésnek útvonalát, (az útvonal legfontosabb "mérőköveit", amelyek ellenőrzési pontokként használhatók) az eléréshez felhasználható eszközöket, tekintetbe véve a felhasználás hatékonyságát és a célok megvalósítása során alkalmazható módszereket.
5. A konkrét tervezési folyamat során időben is meg kell tervezni a különböző szintű tervek egymásra épülő elkészítését. A tervezés folyamata tehát szinte "kígyószerűen", a szervezeti hierarchia különböző szintjein és a konkretizálódás különböző szakaszain folyamatosan megy végbe.
6. A szervezeti hierarchia különböző szintjeinek tervezése egymáshoz illeszkedik, és ezek együtt határozzák meg, az ún. tervezési piramist, amely a különböző időtávú és különböző szervezeti egységre vonatkozó tervek összekapcsolódását és egymásraépülését jelenti.
7. Az ellenőrzés az a szervezeti folyamat, amelynek során az aktuális teljesítményt összevetve a tervezettel/elvárttal, eltérés esetén, a szükséges beavatkozással biztosítják a szervezeti célok teljesülését. Az ellenőrzés csökkenti a külső, és belső feltételek bizonytalansága előidézte kockázatot.
8. A bürokratikus kontrol szabályok és előírások meghatározásával, formális vezetői ellenőrzés rendszereire támaszkodva, a megfelelő betanítás és kiválasztást biztosítva, a technológiai folyamatokat pontosan megtervezve, a vezetés hierarchiáján keresztül biztosítja a szervezet „célra tartását”.
9. A társadalmi kontrol a szervezeti és a társadalmi kultúra tényezőit alkalmazva, a munkahely szocializációs folyamatait felhasználva, a

csoportok informális kapcsolatira építve, és az önellenőrzésre támaszkodva befolyásolja a viselkedést.

10. Az ellenőrzés három időtípusa – az előre csatolt, a folyamat, és a visszacsatolt – a szervezeti input-output folyamatok egymást követő szakaszaihoz kapcsolódik, és azokat az elemeket elemzi az ellenőrzés során, amelyek megelőzik, kísérik, vagy követik a lezajló folyamatokat.

Ellenőrző kérdések:

1. Hogyan határozhatók meg a célok, és mi a szerepük a menedzsment folyamatában?
2. Milyen egymásra épülő elemei vannak a célok hierarchiájának?
3. Melyek a jó célmeghatározás tartalmi és formai feltételei?
4. Mi a terv és mi a tervezés szerepe a menedzsment számára?
5. Milyen elemekből áll a „terv kígyó” és miért van szükség alkalmazására?
6. Mi az ellenőrzés és milyen elemei vannak a szervezetek ellenőrzése folyamatának?
7. Milyen kapcsolat van a ellenőrzés típusai és az összehangolás mechanizmusai között?
8. Milyen területei és milyen időtípusai vannak az ellenőrzésnek?

Feladatok és gyakorlatok

1. Fogalmazza meg egy iskola, kórház, rendőrség, sportegyesület, vállalkozás vagy bármely, Ön által jól ismert szervezet célrendszerét. Ennek keretében először határozza a jelenleg ismert helyzetben kitűzhető stratégiai célrendszer legalább 3 elemét. Majd fogalmazza meg az ezek megvalósítását szolgáló éves célokat (legalább 5 célt), illetve az ezekhez illeszkedő, ezeket támogató bármely három szervezeti egység éves céljait (legalább 3-3-at) .
2. Alakítson ki egy tervezési rendszert egy iskolánál, egy kórháznál, a rendőrségnél, vagy bármely olyan szervezetnél, amelyet Ön jól ismer. Legyen tekintettel arra, milyen dolgokat, tényezőket, kíván tervezni. Tegyen javaslatot a szervezet vezetőjének vagy tulajdonosának a tervezés beindítására, és írja le, hogyan folytatná le a tervezést.
3. Alakítson ki egy tervezési rendszert egy üzleti szervezetnél, mondjuk egy konzervgyárnál, kenyérgyárnál, autóalkatrészeket gyártó cégnél. Milyen egyedi jellegzetességei vannak egy konkrét terméket előállító cég tervezésének?
4. Alakítson ki egy ellenőrzési rendszert egy iskolánál, egy kórháznál, a rendőrségnél, vagy bármely Ön jól ismert non-profit szervezetnél. Legyen tekintettel arra, milyen tényezőket, mikor, milyen módszerekkel kívánja ellenőrizni. Mielőtt neki kezdene a feladatnak, gondolja végig milyen ellenőrzési módszereket és eljárásokat alkalmaz az adott szervezet.
5. Alakítson ki egy ellenőrzési rendszert egy üzleti szervezetnél, mondjuk egy konzervgyárnál, kenyérgyárnál, autóalkatrészeket gyártó cégnél. Milyen egyedi jellegzetességei vannak egy konkrét terméket előállító cég ellenőrzésének?
6. Mit jelent a főiskolán a tanárok és a diákok számára az előre-csatolt, a folyamat és a visszacsatolt ellenőrzés? Alkalmazzák-e ezeket, ha igen mondjon példát, ha nem miért nem?

4. Fejezet

SZERVEZÉS, ÉS VEZETÉS (IRÁNYÍTÁS)

Ez a fejezet a menedzsment nélkülözhetetlen funkcióival, a szervezéssel és vezetéssel (irányítással) foglalkozik. Először megadjuk a szervezet definícióját, és erre támaszkodva jellemezzük a szervezés folyamatát. Röviden végig tekintünk a szervezet megalkotásának folyamatán, és sorra vesszük egy szervezet kialakításához szükséges lépéseket. Röviden jellemezzük a legfontosabb szervezeti formákat, és kialakulásuk feltételeit. Bemutatjuk a helyzethez illeszkedő (kontingencia) elmélet szervezeti koncepciójának lényegét. Jellemezzük a menedzsment vezetési funkcióját és bemutatjuk a vezetési stílusokra vonatkozó különböző elméleteket. Részletesen megvizsgáljuk a szituációtól függő vezetés koncepciók lényegét. Meghatározzuk a vezetési modellek lényegét és bemutatjuk a legismertebb vezetési modellt, a megegyezéses eredménycélokkal történő (MBO) vezetési modell alkalmazását.

A fejezetet végigolvasva a hallgatók választ kapnak az alábbi kérdésekre:

1. Mi a szervezet és melyek a szervezet kialakításának alapvető lépései?
2. Milyen szervezeti alapformák léteznek, és milyen feltételek között alkalmazhatók?
3. Milyen előnyei és hátrányai vannak a különböző szervezeti formáknak?
4. Mi vezetési stílus, és milyen elméletei alakultak ki a vezetési stílusoknak?
5. Mi a szituációs vezetési stílus lényege?
6. Hogyan határozhatók meg a vezetési modellek?
7. Mi az MBO rendszer lényege?

4.1. A szervezet lényege és kialakításának logikája

A szervezést, mint a menedzsment egyik meghatározó funkcióját határoztuk meg, amely a célok megvalósítása során, az erőforrások folyamatos összehangolását és tervszerű felhasználást szolgálja. A szervezés keretében történik az emberek, eszközök, pénz-források, és a “lehetőségek” hozzárendelése szervezeti egységekhez, illetve szervezet ki- és átalakítása a feladatok végrehajtása érdekében.

A szervezet, a közös cél által meghatározott emberi kapcsolatok rendszere, amelynek funkciója, a cél megvalósítására irányuló tevékenységek összerendezése és az emberi közösség összehangolt és célirányos működésének biztosítása. A szervezés kérdéskörének két összefüggő, de mégis elkülöníthető szakasza van: a szervezet kialakítása, és az erőforrások újraelosztása a meglévő szervezeti feltételek között. A szervezet kialakítása a szervezet felépítését jelenti, alapvető “építőköveiből”, a munkakörökből. A munkaköröket, mint a szervezetek legkisebb egységeit, a hatékony munkamegosztás érdekében csoportosítani kell, majd ki kell alakítani a hatékony együttműködésüket biztosító a horizontális és vertikális kapcsolat-rendszert. A hagyományos értelemben vett szervezés azt jelenti, hogy egy újabb feladat elvégzése, vagy az eddigiek hatékonyabb ellátása érdekében átalakítjuk a meglévő szervezeti struktúrát, a munkavégzés folyamatát, a munkamegosztás- és döntéshozási rendszert.

A szervezetek felépítésének megvan tehát a maga logikája. Ezt a logikát az alábbi lépések határozzák meg:

1. A munkakör - mint a szervezet elemi építőkövéjének – meghatározása, az egyénekre lebontott feladatok és a felelősségi viszonyok kialakítása,
2. A meghatározott munkakörű egyének egyre növekvő méretű egységekbe, csoportokba, osztályokba majd nagyobb szervezeti struktúrákba sorolása,
3. A vertikális koordináció kialakítása a tevékenységek és szervezeti egységek alá- és fölérendeltségi viszonyainak, a parancs-lánc, a széles vagy szűk ellenőrzési hatókör stb. meghatározása által,
4. A döntési hatalom és felelősség elosztása, a centralizálás és a decentralizálás mértéke, illetve a delegálás és a “felruházás” által,
5. Bizonyos szervezet méretek felett, a pozíciók közötti különbségek meghatározása, törzskar és a vonal megkülönböztetése,
6. A horizontális koordináció módszereinek, szervezeti megoldásainak megvalósítása és működtetése, a kommunikáció, a munkamegosztás, és a szabványosítás segítségével.

A munkakört, egy adott szervezetben, az egymáshoz hasonló feladatokkal és felelősséggel jellemezhető, hasonló ismereteket és gyakorlatot követelő pozícióként lehet meghatározni. Egy munkakör az által határozható meg és írható le, ha megadjuk az adott szervezetben való elhelyezkedését, a végrehajtandó feladatok felsorolását, a felelősségi kört, amellyel a munkakör betöltője rendelkezik, a teljesítmény kritériumokat, amelyek szerint munkáját elbírálják, és azokat az ismereteket és kompetenciákat, amelyek feltétlenül szükségesek az adott munkakör ellátáshoz.

A munkakörök pontos kialakítása különösen a gépesítés és a szabványosítás elterjedésével vált fontossá. A termelési folyamatot a gépek és gépi rendszerek köré szervezték. Ennek érdekében az embert képessé kellett tenni, hogy beilleszkedjen a technológiai rendszerbe. Vagyis, elő kellett írni számára azt, pontosan milyen feladatokat, milyen módon és milyen ismeretek alapján kell elvégezni. Ezáltal lett az ember a technológiai rendszer kicserélhető "csavarja". Tökéletes illeszkedését specializált kiválasztási rendszerrel – amely a betöltendő feladatkör végrehajtásához szükséges ismereteket és készségeket képes volt azonosítani - és célra irányuló betanítással tették teljessé. Ezzel párhuzamosan megkezdődött, a technológiai rendszer változásához való hozzáigazítása, valamint az ember és a gépi rendszer együttműködése zavarainak kiküszöbölése érdekében a munkakörök folyamatos fejlesztése. Ezzel a kérdéskörrel bővebben fogunk foglalkozni a könyv 10. fejezetében a munkafolyamat tervezése kapcsán.

A szervezet kialakításának következő lépéseként a munkaköröket, a végrehajtás megszervezése érdekében csoportosítani kell. Ennek során el kell dönteni, hogy milyen típusú munkaköröket fogok, előbb kisebb csoportokba, majd nagyobb egységekbe, osztályokba, végül igazgatóságokba rendezni. Tulajdonképpen ezzel alakul ki a jól ismert szervezeti felépítés. A szervezeti felépítés kérdéseivel részletesen a későbbiekben foglalkozunk bővebben. Előbb azonban figyelmet inkább a munkakörök illetve a szervezeti egységek közötti függőleges összehangolás módszereire összpontosítjuk.

A vertikális összehangolás módszerei

A vertikális koordináció a szervezet különböző hierarchikus szintjein lezajló tevékenységek összehangolását jelenti. Alapvetően öt olyan módszer van, amelyet segít a szervezeti szintek közötti összehangolásban: a tevékenységek formalizálása, az ellenőrzési lánc kialakítása, a döntési hatalom megosztása, a döntési jogkör átruházása végül pedig a vonal és a törzskar feladat megosztásának a kialakítása.

○ A végrehajtandó tevékenységek formalizálása

A formalizálás azt jelenti, hogy a végrehajtandó munkát milyen mértékben határozzák meg írott szabályok, előre rögzített szabványok, előírások, munkaköri leírások, és egyéb általában írott dokumentumok. A formalizálás az által segíti a különböző munkák összehangolását, hogy előre rögzítik ezek egymáshoz való kapcsolatát. Ezáltal természetessé és zökkenőmentessé teszi egymás eredményeinek felhasználását.

○ Az ellenőrzési lánc kiterjedésének meghatározása

A szervezet különböző hierarchikus szintjei közötti összehangolást szolgálja annak meghatározása, ki kinek jelent, ki kinek szolgáltat információt, ki kinek a munkáját ellenőrizheti. Ennek keretében meghatározzák, hogy egy vezető alá hány beosztott kerül. Ez eldönti, hogy hány beosztott munkáját kell közvetlenül felügyelnie. A történelmi fejlődés folyamán kialakultak magas struktúrájú szervezetek (egy vezetőnek kevés számú beosztottat kell ellenőriznie és a szervezetet sok vezetési szint jellemzi) és létrejöttek lapos struktúrájú szervezetek (egy vezetőnek sok embert kell felügyelnie és kevés számú vezetési szint létezik). Az elmúlt

időszakban, a szervezeti reakció-idő lerövidítése érdekében és a munkavállalók növekvő autonómia igénye miatt jól kivehető decentralizálási hullám indult el.

○ Centralizáció/decentralizáció fokának meghatározása

Vannak szervezetek, amelyekben a döntési hatásköröket a legfelső vezetés magához vonja. Ezek a centralizált szervezetek. Kialakultak emellett olyanok is, amelyekben jelentős döntési hatáskört engednek át az alacsonyabb vezetési szinteknek. Ezek a decentralizált szervezetek. Jellegzetes az is, milyen jellegű döntést és hatalmat adnak át a felsőbb szintekről, illetve milyen mértékben formalizálják a döntéshozatalt. A centralizáció illetve a decentralizáció foka sok tényezőtől függ: a környezete jellegétől, az alkalmazott technológiától, az iparágtól, a szervezet méretétől, a szervezeti és vezetési kultúrától. Az elmúlt időszakban, a nem válság-helyzetben levő szervezetekre, az információhoz való szélesebb hozzáférés miatt, inkább volt jellemező a decentralizálás tendenciája.

○ Delegálás

A vezetőt bizonyos érdelemben azok a feladatok határozzák meg, amelyeket végre kell hajtania, és amelyet tőle számon lehet kérni. A delegálás olyan feladat átruházási tevékenység, amelynek során a vezető egy számára előírt feladatot beosztottainak ad át, miközben a végrehajtásért való felelősség vagy annak jelentős része, nála marad. A delegálás azért érdeke a vezetőnek, mert több ideje maradhat elvégezni olyan feladatokat, amelyeket fontosabbnak ítél. A beosztott szemszögéből a delegálás felelősségteljesebb és érdekesebb feladatokat jelent, amely azért lehet érdeke, mert lehetővé teszi, a beosztott vezetővé válását és érdekesebbé teheti munkáját.

○ Vonal és a törzskari viszonyok tisztázása

A szervezeti méretek növekedésével egy határon túl a munkamegosztás és a specializáció miatt, szükségszerűen jön létre a szervezeten belül két sajátosan elkülönülő vezetői pozíció: a vonalbeli vezető és a törzskari vezető. A vonalbeli vezető felelőssége és hatalma a szervezet végső kibocsátásával közvetlen kapcsolatban levő tevékenység ellátására vonatkozik, a végtermék számára elengedhetetlen tevékenységet végez. A vonalbeli vezetők irányítják a szervezet végtermékének előállítását. Ezzel szemben a törzskari pozíciók szerepe a működés hatékonyságát javító, specializált funkciók végrehajtása. A törzskari funkció a szervezeti méretek növekedésével jelennek meg, amikor egy vezetőnek egyre több vezetési funkciót kell végrehajtani, és egyre több embert kell irányítani. A különböző törzskari egységek (pl. emberi erőforrás, marketing, jogi, pénzügyi stb.) feladata segítséget, és tanácsot adni a vonalbeli vezetőknek, hogyan kell egy meghatározott funkciót a lehető leghatékonyabban végrehajtani. A vonalbeli vezetők irányítási és döntési jogköre viszonylag teljes és követi a szervezeti hierarchiát, a vonalbeli vezetés jogköre kizárólag az adott funkcióra terjed ki.

A horizontális koordináció módszerei és szervezeti megoldásai

A horizontális koordináció a hierarchia azonos szintjén, de eltérő egységekben folyó tevékenységek összehangolása. Jelentőségét az adja meg, hogy a gazdasági környezet gyors és egyre áttekinthetlenebb változásával mind fontosabb lesz, hogy az egymás mellett dolgozó szervezeti egységek közötti összehangolást is erősítsék a vállalatok. A vízszintes összehangolás legfontosabb módszerei:

- Plusz erőforrások rendelkezésre bocsátása
Olyan infrastrukturális feltételek biztosítása, (pl. külön szobák a tárgyalásra, terek kialakítása a találkozásokra, számítógépes rendszerek, információs anyagok, amelyek mindenki számára elérhetők és biztosítják a más szervezeti egységekben folyó tevékenységekről való informáltságot.
- Információs rendszer kiépítése és működtetése
Az Internet és az Intranet olyan eszközt jelent, amely még nagy távolságban levő irodák és szervezeti egységek között is biztosíthatják az összehangoltságot.
- Informális kapcsolati formák elterjesztése és létrejöttük bátorítása
Ilyen célt szolgálnak az egységek közötti találkozók, speciális feladatmegoldó csoportok létrehozása illetve spontán létrejöttük megköny-nyitése, esetleg kinevezni egy vezető speciálisan koordinációs fela-datra.

4.2. A vállalati szervezet

Az előzőekben meghatározott elvek és módszerek alapján konkrétan kialakíthatunk egy szervezetet. Ennek felépítéséhez azonban szükség van még, a korábban meghatározott munkakörök csoportosítására. Ennek során kell eldönteni, milyen munkaköröket csoportosítunk egy egységbe, majd ezek között kell meghatározni az egyének és csoportok szervezeten belüli feladatait és kapcsolatait, a köztük levő munkamegosztási és hatalmi viszonyokat, valamint biztosítani a feladatok megosztását és összehangolását.¹⁴ A szervezeten belüli döntéshozatal szempontjából alapvető fontosságú azonosítani azt a néhány alapformát, amely keretet jelent mindenfajta szervezeti tevékenység számára. A menedzsmentben négy olyan szervezeti alaptípus van, amelyekből a konkrét szervezeti felépítés meghatározásakor választhat a vezetés: *a funkcionális, a divíziós, a mátrix- és a holding struktúra.*¹⁵

Míg az első három egy konkrét vállalatot jellemez, a *holding* valójában egy *tulajdonosi szervezet*, amely a befektető tulajdonosi kapcsolatait és ebből fakadó stratégiai érdekelttségét testesíti meg. A holding-szervezeten belül

¹⁴ Dobák Miklós és munkatársai: *Szervezeti formák és koordináció*. K. J. K., 1995.

¹⁵ Adaptálva: S. P. Robbins: *Management*. Prentice Hall, 1991. (11. fejezet)
J. R. Schermerhorn, Jr.: *Management for Productivity*. J. Wiley and Sons, 1993. (9. fejezet)

világos választóvonalat húznak a stratégiai és az operatív döntések között. A tulajdonos – többnyire az igazgatósági tagságán keresztül – csak a legfontosabb stratégiai döntésekbe szól bele. Ennek keretében elsősorban a befektetett tőke, a termelődött nyereség hasznosításának fő irányait, a vállalat hosszú távú fejlődésével kapcsolatos elvárásait és a felső vezetés teljesítményének megítélését tartja meg magának. Az operatív irányítást viszont teljes egészében átengedi az általa kiválasztott vezetőknek. *A másik három szervezeti forma – ellentétben a holdingszervezettel – egy meghatározott vállalaton belüli szervezeti viszonyokat ír le.* Általában egyik típus sem létezik tiszta formában. A legtöbb valóságos helyzetben valamiféle kevert, hibrid szervezet működik. A 4.1. táblázat megmutatja az eltérő szervezeti formák előnyeit és hátrányait.¹⁶

¹⁶ G. Johnson–K. Scholes: *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, 1993. (10. fejezet)

4.1. táblázat

	Előnyös vonások	Hátrányos vonások
Funkcionális szervezet	<p>Specializált ismeretek halmozódnak fel</p> <p>Világos a karrierút a szervezeten belül.</p> <p>Az erőforrásokat hatékonyan használják fel.</p> <p>Könnyű a koordináció a funkciókon belül.</p> <p>A felelőségeket világosan meghatározzák.</p>	<p>Lassú a válasz a változásokra.</p> <p>A komplex döntések „felcsúsznak”.</p> <p>Hiányzik a világos szervezeti kép.</p> <p>A stratégiai kérdések háttérbe szorulnak.</p> <p>A funkciók közötti koordináció nehéz.</p>
Divizionális szervezet	<p>A környezeti kihívásokra gyorsabb választ ad.</p> <p>Egyszerűbb a koordináció a funkciók között.</p> <p>Erős a fogyasztói és piacorientáció.</p> <p>A teljesítménymérés a szervezet egészéhez igazodik.</p> <p>A stratégiafókusz erős.</p> <p>Segíti a vezetők kiemelkedését.</p>	<p>Az egyes divíziókon belül megkettőződnek a funkciók, ezért nagyok a költségek.</p> <p>Nem alakul ki a specializált ismeret.</p> <p>Felerősödik a divíziók közötti versengés.</p> <p>Az információ és a tapasztalat nehezen terjed a divíziók között.</p> <p>Összefolyóhat a felelőség a divíziók és a szervezet egésze között.</p>
Mátrix-szervezet	<p>A döntéshozás decentralizálódik.</p> <p>Erős a projekt-termék központúság.</p> <p>Gyors választ ad a környezeti változásokra.</p> <p>Az emberi erőforrásokat igen rugalmasan használják a szervezeten belül.</p> <p>Hatékonyan használják a kiegészítő rendszereket is.</p>	<p>Magas az adminisztrációs költség.</p> <p>Állandó az összeütközés a felelőség és a hierarchia között.</p> <p>Felerősödnek a szervezeti konfliktusok.</p> <p>Túlhangsúlyozódik a csoportos döntés szerepe.</p> <p>Szervezeti zűrzavar keletkezik.</p>
Holdingszervezet	<p>Alacsonyak a központi költségek.</p> <p>Kiegyenlítődnek az egyedi üzletek veszteségei.</p> <p>Viszonylag olcsó a finanszírozás az egyedi üzletek számára.</p> <p>A kockázat megoszlik az egyes üzletek között.</p>	<p>Az egyéni befektető számára kockázatot jelent, ha a holding kivonul az üzletből.</p> <p>Többnyire hiányoznak az egyedi üzletek.</p> <p>Gyakori, hogy a szándékokkal ellentétben hiányoznak a szinergikus hatások.</p> <p>Nehezen valósítható meg a központi ellenőrzés.</p>

A szervezeti felépítést sokféle tényező befolyásolja. Ezek számbavétele azért fontos, hogy világossá tegye: a vezetés nem alakíthatja tetszőleges módon a szervezeti felépítést. Bizonyos elveket és szempontokat tekintetbe kell vennie, és amikor a fejlődés során a külső és belső feltételek megváltoztak akkor a szervezeti felépítést is célszerű megváltoztatni. Ha erre nem kerül sor szervezeti válságok, és a működési hatékonyság romlása fogja a vezetést

figyelmeztetni a körülményekhez való alkalmazkodás fontosságára. A szervezeti felépítést az alábbi tényezők befolyásolják leginkább:¹⁷

- A környezet jellege (gyorsan változó vagy lassú, kiszámítható),
- A választott stratégia (növekedésre orientált vagy védekező jellegű),
- A meghatározó technológia (egyedi gyártás vagy tömegtermelés),
- A szervezeti életciklus aktuális szakasza (induló, érett vagy hanyatló szakasz),
- Az emberi erőforrás jellegzetességei (alacsonyan vagy magasan kvalifikált munkaerő),
- A vállalat mérete és a tevékenység kiterjedtsége (nagy és diverzifikált, illetve kicsi és egy-termékes vállalat).

A vezetéselmélet uralkodó irányzata, a *kontingencia-elmélet* szerint egy vállalat nem választhatja meg tetszőlegesen a szervezeti felépítését. A struktúrának igazodnia kell a szervezet külső és belső körülményeihez. Ez az elmélet egyébként azt is hangsúlyozza, hogy a vezetőknek nem az uralkodó divatokat kell követniük, hanem inkább az egyedi körülményeket kell alapul venni a szervezeti struktúra kialakításakor.

A vállalati problémák és kudarcok elemzése világított rá arra, hogy minden szervezetben egyszerre és egyidejűleg kétféle szervezet létezik: a hivatalos és a nem hivatalos. Ezek kölcsönhatásban határozzák meg a szervezeten belül az emberek és a csoportok viselkedését. A *hivatalos (formális) szervezetet* tudatosan hozták létre, vagy legalábbis tudatosan alakítják ki. Céljait, szerkezetét, az emberek kapcsolatrendszerét, az alá- és fölérendeltségi viszonyokat, a szervezet funkciójához, az elvárt teljesítményhez alakították. A *nem hivatalos (informális) szervezet* az emberi kapcsolatokból születik anélkül, hogy valaki az egészet tudatosan megtervezte volna. Egyéni motivációkból, társadalmi előítéletekből, csoportnormákból, egyedi, sokszor véletlenszerűen kialakuló szokásokból formálódik egy bonyolult viszonyrendszer. Ugyanakkor ez a senki által elő nem írt, nem szentesített, láthatatlan kapcsolatrendszer sokszor a hivatalos struktúráknál is hatékonyabban befolyásolja, és keményebben szabályozza viselkedését. Ezért éppen olyan valóságosak, mint a hivatalos szervezetek. A vezetés küzdhet az informális szervezet ellen, törekedhet arra, hogy korlátozza, vagy éppen hatalmába kerítse. A leghelyesebb azonban olyan adottságként kezelni, amely tőlünk függetlenül létezik, és minden vezetőnek alkalmazkodnia kell hozzá. Megszüntetni úgysem lehet a hatását, így a legokosabb számolni vele és kihasználni.

A 90-es években a környezeti változások hatására felerősödött a rugalmas, változásra képes szervezet létrehozásának igénye. A vezetéselmélet új jelszavai: lapítsd el a piramist, zúzd össze a hierarchiát, add át a vállalatot önszerveződő teameknek, ruházz fel minden dolgozót a döntéshozás jogával, az ellenőrzés helyett építs az elkötelezettségre! Mindez arról tanúskodik, hogy egészen új típusú szervezet van születőben.¹⁸

¹⁷ C. Bowman: *The Essence of Strategic Management*. Prentice Hall, 1990. (4-5. fejezet)

¹⁸ Business Week, 1993. dec. 20.

4.3. A vezetés lényege és a vezetési stílus

A vezetést úgy határoztuk meg, mint az a folyamat, amelynek során a vezető, mások viselkedésének befolyásolása útján, eléri a szervezet céljainak megvalósítását. Ebben az értelemben mondhatjuk: a vezetőt követői definiálnak. Magából a definícióból következik, hogy két alapvető típusa van. A *formális*, (kinevezett) vezető, alapvetően a szervezetben betöltött pozíciójából következően rendelkezik befolyásolási képességgel és hatalommal. Az *informális vezető* személyes adottságai alapján képes az embereket rávenni arra, hogy kövessék őt. A korábbi fejezetekben bemutattuk, hogy milyen módszereket alkalmazhat egy vezető beosztottai és partnerei befolyásolására. Minden vezetőre jellemző, hogy az eszközök, módszerek és a viselkedési lehetőségek választékból, melyeket és milyen gyakorisággal választ. A vezető sokszor öntudatlanul is meghatározott módszereket, sajátos egyéni stílust alkalmaz a tevékenysége során, meghatározott viszonyt alakít ki másokhoz.

A vezetési stílus, egy vezető különböző helyzetekben, a döntései során, a problémák megoldásában és a konfliktusok kezelésében rendszeresen alkalmazott, kedvelt és „kézre álló” módszereinek összessége. Mivel a vezetőnek kiemelkedő szerepe van a szervezetek sikerében, nagyon régóta foglalkoztatja a közvetlenül érintetteket (kezdetben a hadvezéreket és az uralkodókat), később, az üzleti szervezetek tulajdonosait, valamint a témakör kutatóit, (először a történetírókat, később a társadalomtudósokat): *mi tesz egy vezetőt vezetővé?* Miközben minden elemző megegyezik abban, hogy a vezető alapvetően befolyásol, és hatalmat gyakorol, sokféle elképzelés és megközelítés alakult ki arról, hogyan lesz valaki, vagy milyen módon válik valaki vezetővé, illetve van-e, (és ha van, akkor milyen) legcélravezetőbb vezetési módszer, stílus?

Az idők folyamán három különböző vezetés-elméleti irányzat alakult ki. Ez a három irány: a vezető személyiségére, a vezetők magatartására és viselkedésére, végül, a vezetési szituációra összpontosító elméletek. A vezetők tulajdonságaira, *személyiségére* összpontosító elmélet arra épít, hogy a vezetővé válásban alapvető szerepe van bizonyos megkülönböztető – csak a vezetőkre jellemző - személyiségjegyeknek. Elemzéseit az un. történelmi személyiségek tanulmányozására építi. Ezt a megközelítést tükrözik az olyan könyvek, amelyek Attila vagy Július Caesar, Napóleon vagy éppen Gandhi vezetési tulajdonságairól szólnak. A vezetők *magatartására* összpontosító elméletek elsősorban azt elemzik, hogyan viselkedik, milyen stílust, milyen módszereket alkalmaz egy vezető, miközben másokat befolyásol, amikor dönt, amikor szervezeti problémákat megold. Ez az irányzat arra törekszik, hogy azonosítsa a leghatékonyabb vezetési stílust, amelyet, minthogy taníthatónak tekint, segít elsajátítani. Végül, – napjainkban a leginkább elterjedt - a vezetőt körülvevő feltételekre, *körülményekre* összpontosító elmélet azon alapul, hogy a tapasztalatok szerint nincs minden körülmények között alkalmazható, egyedüli legjobb megoldás. A sikeres vezetőket nem velük született képességeik, vagy eltanult és minden szituációban alkalmazott viselkedésük,

hanem a körülményekhez illesztett vezetési módszereket, a beosztottakhoz is alkalmazkodó stílus határoz meg.

Személyiség elméletek

Ez az elméleti modell eredetileg a “Nagy Személyiségek” vizsgálata alapján megpróbálta meg azonosítani azokat a személyiség jegyeket, egyéniséghez kapcsolódó tulajdonságokat, amelyek birtokában kiemelkedhet egy vezető. Ezek a tulajdonságok nem feltétlenül azonosak a hétköznapi értelemben vett “szeretetre méltóságnak”. Vagyis, egy vezetőként elismert személyt, nem feltétlenül szeretnek beosztottai, ám ha vezetőnek tartják, követik. A történelem sok olyan személyiséget ismer, akiknek nagyon különböző tulajdonságai voltak és ezzel együtt sok követőt mondhattak magukénak. Voltak közöttük olyanok, mint Gandhi vagy Olaf Palme, akik a szelídség erejével törekedtek hatni, a meggyőzés fegyverére támaszkodtak. Voltak, akik előnyben részesítették fegyver meggyőző erejét és nem riadtak vissza a kegyetlenségtől sem (Attila vagy Cortez). Végül voltak olyanok, akik a manipuláció eszközeit használták céljaik elérésére (az olasz reneszansz uralkodói). Hagyományosan, a következő típusú tulajdonságokat és gyakorlati képességeket szokták felsorolni, mint a legfontosabb vezetői adottságok:

4.2. táblázat

Tulajdonságok	Gyakorlati képességek
Önérvényesítő	Intelligens
Együttműködésre kész	Kreatív
Határozott	Világosan képes magát kifejezni
Döntésképes	Diplomatikus
Törekszik mások befolyásolására	Önmagát jól megszervező
Kitartó	Jó szervező
Elviseli az állandó stresszt	Meggyőző
Elfogadja a felelősséget	Tanulni képes

A viselkedés elméletek

A vezető viselkedésére összpontosító elméletek keretében a kutatók azokat az egyéni beállítódásokat, viselkedési jegyeket igyekeztek azonosítani, amelyekkel ezek a vezetőként kiemelkedő személyek rendszeresen élnek. Miután pedig azonosították ezeket, igyekeztek ezeket minden vezetői beosztásba kerülő személlyel elsajátíttatni. Abból indultak ki, hogy a vezetés tanítható, és, bármely kinevezett személy, vezetővé képezhető. Vagyis a személyiség-elméletek a vezetői tulajdonságok azonosítására és a kiválasztásra összepontosítottak. A század harmincas éveitől kezdve, amint a gazdaság és az államigazgatás növekedésével egyre több vezetőre volt szükség, úgy előtérbe ez az elméleti megközelítés. Az ok nyilvánvaló: azt ígérte, hogy a viselkedés befolyásolása segítségével, a tanulás útján megalapozhatja vezetővé válást. Míg ugyanis a tulajdonság elmélet szerint a vezető születik, így nem nevelhető, addig a viselkedés elmélet szerint a vezetési stílus jelentős mértékben formálható.

A viselkedés elmélet egyik első változatának kidolgozása K. Lewin nevéhez fűződik. Az amerikai kutató, konkrét kutatásaira támaszkodva, különböző vezetői viselkedési modelleket azonosított. Vizsgálatai alapján három alapvetően különböző viselkedési stílust különböztetett meg: az autokratikus, a demokratikus és a ráhagyó (laissez-faire) vezetői viselkedési modellt.

- Az **autokratikus** viselkedés jegyei:
A vezető magához von minden döntési jogot, meghatározza a munkamódszert, csak a legszükségesebből tájékoztatja a dolgozókat, és visszajelzése többnyire kritikai és büntető jellegű.
- A **demokratikus** viselkedés jegyei:
A vezető hajlandó megosztani a csoporttal a döntési jogokat, hagyja, hogy a csoport maga határozhassa meg a munka módszereit, törekszik tájékoztatni a dolgozókat a célokról is és a visszajelzéseiben dicsérő és támogató.
- A **“ráhagyó”** viselkedés jegyei:
Az ilyen vezető ráhagyja a csoportra munka-, és irányítási rendszerének a megválasztását. Ritkán avatkozik be, és bár válaszol a kérdésekre, de nem kezdeményezi a kommunikációt. Többnyire kerüli a visszacsatolást.

R. Likert volt az, aki - Lewin nyomán és konkrét felmérésekre támaszkodva - összetett vezetési modellé formálta a viselkedési elméletet. Az akkor már ismertté vált X/Y elmélet (lásd 4. fejezet) két végletét választva szélsőségeként, négy alapvető vezető viselkedési rendszert alakított ki:

- **Rendszer 1:** Utasító, parancsoló stílus
Diktátor-szerű viselkedés, minden döntés saját kézben való összpontosítása, információ megtartása, bizalmatlanság a beosztottak iránt, kételkedés azok kezdeményező és feladatmegoldó képességében.
- **Rendszer 2:** Felvilágosult uralkodói stílus
Bár autokratív, saját döntésekre törekvő, de megkísérli támogatni a beosztottakat. Ad információt, de a végső indítékokról nem tájékoztat, nem bíz a beosztottak tudásában és elkötelezettségében.
- **Rendszer 3 :** Konzultatív vezetői stílus
A kölcsönös bizalom kezd kiépülni, rendszeres információadás a feladatokról, és a célokról, a beosztottaknak lehetősége van formálni a célokat, növekvő szabadság a módszerek megválasztásában.
- **Rendszer 4:** Résztvevő vezetői stílus
A beosztottak teljesen be vannak vonva a döntésekbe, információt a vezető megosztja velük, és szabadságot kapnak, hogyan hajtják végre a feladatokat, egyetértésre törekvő stílust valósít meg a vezető.

A szituációs vezetési stílus

A szituációs vezetési stílus elméletei abból a természetes feltételezésből indulnak ki, hogy a vezető által alkalmazott vezetési stílus megfelelősége erősen függ az adott szituációtól. Az a módszer, ami egy adott helyzetben sikerre vezet, nem feltétlenül alkalmazható hatékonyan egy másik helyzetben. A szituációs vezetési stílus elmélet szerint nincs egyetlen legjobb vezetési módszer. Többféle lehetséges megközelítés van, amelyből egy adott vezetőnek a körülményektől függően kell kiválasztani azt, amelyik a leghatékonyabb lehet. A sikert tehát nem egyetlen begyakorolt vagy reflex-szerűen alkalmazott modell használata, hanem az állandóan változó helyzethez való alkalmazkodás jelenti. A szituációs vezetési elméletek mindegyike tehát valamiképpen azonosítja a szituáció legfontosabb összetevőit, majd ezekhez illeszti az alkalmazni javasolt vezetési stílust.

Az egyik leginkább elfogadott és elismert szituációs vezetési modell kidolgozása P. Hersey és K. Blanchard nevéhez fűződik. Elméletük, amely a szituációs vezetési stílus megalapozására szolgált, gyakorlati körülmények között is tesztelt modell. Elemzésük egyik sarokpontja, hogy a szituációt egyaránt formálja a vezető és a beosztottak. Ha tehát, a hatékony vezetési stílust keresi egy vezető, akkor egyaránt tudatában kell lenni saját maga *feladataihoz és az emberekhez fűződő beállítódásával*, valamint az általa vezetettek un. *érettségével*. A feladat- és az ember/kapcsolat-központúság már régebben a szituációs elméletek egyik kiindulópontja volt.¹⁹ Kapcsolat-orientált vezetők elsősorban a beosztottakhoz és együttműködőkhöz fűződő viszony javítására törekednek. Fő értéknek tekintik az emberi kapcsolatokat. A feladat/cél-orientált vezetők ezzel szemben, figyelmüket döntően a megoldandó feladatra, illetve magára a feladatmegoldásra összpontosítják, és az emberi kapcsolat fontosságát viszonylagosan alacsonyabbra értékelik. Fontosabban tartják tehát a világos tájékoztatást, az egyértelmű eligazítást, a határozott útmutatást, mint a beosztottak érzéseit, véleményét.

A modell *érettségen* azt a képességet és hajlandóságot érti, hogy az emberek felelősséget érezzenek saját viselkedésük iránt, és hajlandók legyenek viselkedésüket a közös célok érdekében módosítani. Magának az érettségnek két összetevője van. Egyrészt, a *végrehajtandó feladatokhoz való felkészültség* (rendelkeznek a feladat végrehajtásához szükséges ismeretek, képességgel és gyakorlattal). Másrészt, a *pszichológiai érettség*, amely azzal kapcsolatos, hogy valaki milyen mértékben hajlandó tudatosan befolyásolni teljesítményét, vagyis milyen mértékben motiválható a munkafeltételek megfelelő megválasztásával. Az érettségnek Hersey és Blanchard négy szakaszát különböztette meg:

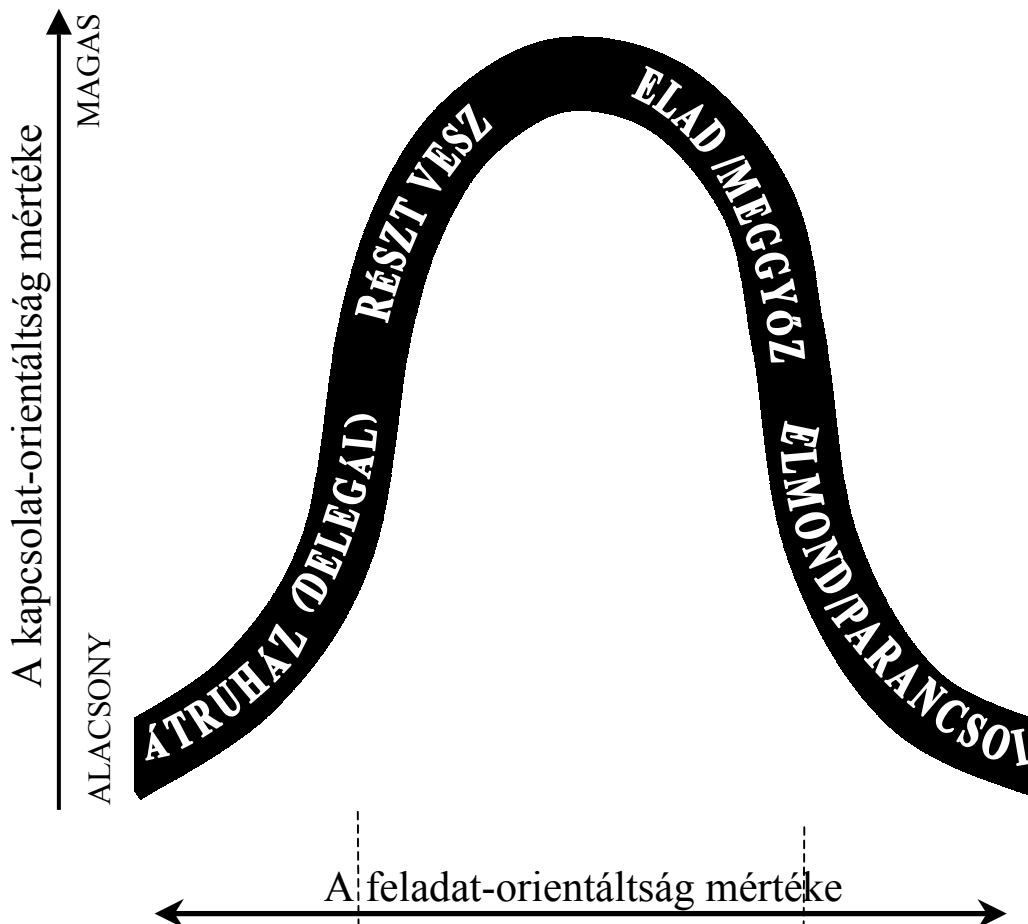
- M1 = az emberek nem képesek és nem is hajlandók felelősséget vállalni. Nem kompetensek és nem bíznak önmagukban.
- M2 = Az emberek hajlandók, de nem tudják elvégezni az adott feladatot. Bíznak magukban, motiváltak, de hiányoznak a szükséges ismereteik.
- M3 = Az emberek képesek volnának végrehajtani a szükséges feladatokat, de nem hajlandók felelősséget vállalni.

¹⁹ L. Boone, D. Kurtz, Management. McGraw.Hill. 1992. 407. oldal

M4 = az emberek képesek is, és hajlandók is végrehajtani a szükséges feladatokat

A VEZETŐI BEÁLLÍTÓDÁS

Magas kapcsolat alacsony feladat-orientáció	S3	S2	Magas kapcsolat és magas feladat-orientáció
	S4	S1	
	Alacsony kapcsolat és alacsony feladat-orientáció	Magas feladat és alacsony kapcsolatorientáció	



M1 Képes és hajlandó	M2 Akar, de nem képes	M3 Képes de nem akar	M4 Nem képes és nem hajlandó
--------------------------------	---------------------------------	--------------------------------	--

A BEOSZTOTTAK ÉRETTSÉGÉNEK MÉRTÉKE

A vezető és a beosztottak beállítódása alapján a modell négy, a szituációtól függő, sajátosan eltérő vezetői viselkedési beállítódást ír le. E négy jellegzetesen eltérő vezetési stílust, irányultságuknak megfelelően, az “elmond”, az “elad”, a “részt vesz” és az “átruház” szavakkal jellemez.

Elmond/parancsol:(vezető: magas feladat- és alacsony kapcsolat-központúság, beosztottak: M1 típus)

A tipikus cselekedet	A megalapozó hit
A vezető azonosítja a problémát, meghatározza a feladatokat, és elmondja mindenkinek mit, hogyan, mikorra, milyen eszközökkel, kivel együttműködve kell végrehajtania.	A vezető úgy érzi a beosztottak részvétele a döntésben felesleges, indokolatlan és megvalósíthatatlan

“Elad”/meggyőz (vezető: magas feladat- és magas kapcsolat-központúság, beosztottak: M2 vagy M3 típus)

A tipikus cselekedet	A megalapozó hit
A vezető maga elemzi a problémát és meghatározza a megoldást, de nem pusztán bejelenti azt, hanem erőfeszítéseket tesz arra, hogy beosztottait meggyőzze ezek helyességéről.	A vezető érzékeli a beosztottak esetleges ellenállását, ezért nem egyszerűen kinyilvánítja a döntést, hanem kísérletet tesz a meggyőzésükre.

Részt vesz: (vezető: alacsony feladat- és magas kapcsolat-központúság, beosztottak: M2 vagy M3 típus)

A tipikus cselekedet	A megalapozó hit
A vezető azonosítja a problémát, és beosztottaival megtárgyalja a lehetséges megoldásokat, majd kihirdeti a közösen meghozott döntést	A vezető felismeri azokat a lehetőségeket, amelyek az ötletek összegyűjtésében és ezen keresztül a beosztottak elkötelezettségének növelésében van.

Átruház: (vezető: alacsony feladat és alacsony kapcsolat-központúság, beosztottak: M4 típus)

A tipikus cselekedet	A megalapozó hit
A vezető meghatározza a problémát, majd döntési jogkörét teljesen megosztva a beosztottakkal közösen kidolgozzák a megfelelő megoldást.	A vezető úgy gondolja, hogy a beosztottak képesek arra, hogy minőségi döntéshez hozzájáruljanak ezért a döntés jogát átruházza a csoportra.

4.4. Vezetési modellek

Napjainkban a vállalatok sok száz, gyakran sok ezer főt foglalkoztató, tucatnyi szervezeti egységgel és többnyire a világ távoli pontjain működő termelő és kereskedelmi egységekkel rendelkező vállalat-komplexumok. A globális verseny feltételei között az összehangolt működés a túlélés feltétele. A vezetés feladata biztosítani a működés folyamatok szervezetségét. Sokféle és egymástól jelentősen eltérő tevékenységet kell folyamatosan összehangolni és a környezet állandó változásai mellett, biztosítani, hogy a szervezet a stratégia által kijelölt úton haladjon. A világ távoli pontjain működő szervezeti egységekben, sokféle nemzeti kultúrájú és vallási hagyományokkal jellemezhető személynek kell együtt dolgoznia, döntést hozni és egymás munkáját ellenőriznie.

Amíg egy szervezet kicsi, a tulajdonos/vezető működés minden részletét közvetlenül felügyeli. Amint azonban a szervezet növekedni kezd, lecsökken annak lehetősége, hogy a tulajdonos képes legyen szem előtt tartani akár csak a fontos részleteket is. Ilyenkor az összehangolásban egyre nagyobb szerepet kapnak a tevékenységek, teljesítmény-normák, viselkedési formák szabványosításával kapcsolatos előírások, illetve mindezek folyamatos ellenőrzése. Egy bizonyos méret és komplexitás felett tehát a szervezetek olyan vezetés rendszereket alakítanak ki, amelyek személy-függetlenné teszik az irányítás folyamatát és mechanizmusait. Mind kevésbé alapoznak a vezetési posztokat betöltők egyéni tapasztalatára, egyedi képességeire vagy személyes elkötelezettségére, és egyre jobban a személyiségtől független vezetési rendszerekre.

A vezetési rendszer/modell, előírások, szabályok, adatbázisok, követelmények összessége, amely egy szervezetben minden vezető számára pontosan meghatározza, hogyan, milyen módon, milyen prioritásokat tekintetbe véve, milyen együttműködési formákat kialakítva kell végrehajtania az előírt feladatokat, megoldania a folyamatosan keletkező problémákat. A vezetési modellek (vagy rendszerek) mintegy "technologizálják" a vezetés sok egyediséggel és szituációhoz kötöttséggel jellemezhető folyamatát. Hagyományosan és a kisebb szervezetekben mind a legutóbbi időkig, bizonyos általános iránymutatások és néhány konkrét elvárástól eltekintve az egyes vezetőre bízzák, hogyan éri el a felsőbb vezetés által az elé tűzött célokat. Ugyanakkor a szervezeti méretek növekedésével és a vezetéstudomány kialakulásával – nem csekély mértékben a General Motors 1920-as évekbeli sikereinek hatására – minden nagyobb szervezet elfogadta, hogy léteznek általános, minden vezetővel szemben támasztandó követelmények és a vezetői feladatmegoldást egységessé tevő rendszerek, részben az adott információkra vonatkozó döntési szabályok, részben a döntések meghozatalára vonatkozó modellek.

E rendszerek tulajdonképpen szabványosítják a vezetői problémaelemzés és megoldás folyamatát. Ennek során egységes követelmény- és szabály-rendszert írnak elő a szervezetben dolgozó valamennyi vezető számára arra vonatkozóan milyen adatok és információk alapján, milyen vezetési stílust és együttműködési mechanizmust alkalmazva, hogyan oldják meg a feladatokat. A vezetés rendszerek szabályozzák az információk elosztását a szervezetben, a hozzáférést az információkhoz, előírják a preferált módszereket, beépítik a rendszerben a vezetés modelleket, az adatok áramlását

a szervezeten belül, az ellenőrzés módját és állomásait, a tervektől való eltérés feloldásának módját stb. A vezetési modellek automatizálják a vezetés folyamatát. A korábban érvényes az egyéni stílusnak nagy mozgási teret engedő megoldásoktól eltérően, viszonylag szűkre vonják a személytől függő vagy az ad hoc módszerek szerepét. Ezzel egyben taníthatóvá és megkövetelhetővé teszik a vezetési módszereket.

4.5. Megegyezéssel eredménycélokkal történő vezetés (MBO)

A legismertebb és szinte valamennyi egyéb rendszernek alapját képező vezetési rendszer a célkitűzéssel történő vezetési rendszer (MBO – management by objectives). Az MBO stílusú menedzsment a parancsolásra, szoros ellenőrzésre és a szabályok követésére épülő (döntően bürokratikus) menedzsment részbeni megújításként az 50-es években alakult ki majd a 60-as években terjedt el. Az akkori gazdasági környezet lehetővé tette a gyors növekedést és a fő gondot az jelentette, hogyan integrálják az egyént a szervezetbe. Ennek az integrációnak volt eszköze a szervezet legtetejéről kiindulóan, a szervezeti és ehhez kapcsolódóan az egyéni célok egyeztetett meghatározása. A megegyezéssel eredménycélokkal történő vezetés (MBO) ebből adódóan az alábbi öt alapelvre épül:

1. A célok eredménykategóriákban való kifejezése (a célokat elvárt eredmények formájában fogalmazzuk meg)
2. Részvételen alapuló célmeghatározás (egyeztetett, a vezető és a beosztott által szentesített célmeghatározás)
3. A döntő láncszem keresése (a szervezet számára legfontosabb célokra való összpontosítás, a személyes célokra abból való levezetése)
4. Mérés és a mérhetőség biztosítása (az eredményeket mérhető formában kell meghatározni, és mindenkinek folyamatosan mérni kell a teljesítményét)
5. Önellenőrzés és önfejlesztés (a rendszer arra épít, hogy a dolgozók folyamatosan ellenőrzik magukat és megtesznek mindent a célkitűzések teljesítéséért)

Az MBO vezetési rendszerének működtetése sajátos ciklust követ. A szervezet vezetése, ha MBO rendszert akar bevezetni, az alábbi lépéseket kell rendszerezetten végrehajtani:

1. A szervezeti célok egyértelmű meghatározása és minden beosztott számára való eljuttatása. Meggyőződni arról minden szervezeti egység-vezető megértette-e a részére kitűzött célokat.
2. A szervezeti ábra áttekintése, megfelelő egyensúly kialakítása a rugalmasság és az egyértelműség egyidejű érvényesítése érdekében.
3. Együttműködve az adott szervezeti egység valamennyi beosztottjával, közösen kialakítani az egyéni érdekeket is tekintetbe véve a szervezeti célokat támogató egyéni célokat.
4. Írásban rögzíteni az adott idő alatt elérendő egyéni célokat, az igényelt támogatással és az egyéb szükséges feltételekkel együtt.
5. Folyamatosan végigtekinteni az egyéni célok megvalósulásának állapotát.

6. A határidő leteltével egy teljes teljesítmény-értékelés áttekintést adni az adott beosztottal, közösen, megvitatva az eltérések okait és levonni belőle a szükséges következtetéseket,
7. Újra értékelni az egész szervezet céljainak teljesülését, és ugyanúgy levonni a szükséges következtetéseket, és új célokat kitűzve újraindítani a ciklust.

Az MBO működtetésének egyik fontos - gyakran elhanyagolt - sikerfeltétele, egy ún. Teljesítmény-szerződés megkötése vagy legalább is az elvárások és a támogatások (Mit várok tőled és te, mint vársz tőlem?) formális rögzítése. Ennek során egy jól meghatározott alkufolyamat keretében írásban kell rögzíteni a mindkét fél által megvalósítandónak ítélt teljesítménycélok listáját a végrehajtás feltételeivel. A "teljesítmény-szerződésnek" két alapvető eleme van: a legfontosabb tennivalók és köteleességek/felelősségek listája, valamint, az elérendő/megvalósítandó teljesítmény-szabványok és követelmények az egyes tennivalóknál.

Az MBO sikerein felbuzdulva egy sor egyéb, hozzá hasonló vezetési elvet dolgoztak ki. Ezek továbbfejlesztették a vezetési rendszereket a különböző, és egyre kevésbé bürokratikus kultúrájú és egyre rugalmasabb szervezetekben. Így jöttek létre és terjedtek el szűkebb körben a MBM (Management by Motivation), a MBE (Management by Exception), a MBP (Management by Participation), valamint a MBR (Management by Result) típusú rendszerek. Napjainkban kevés példa van arra, hogy valamely szervezet tisztán alkalmazza bármelyiket. Ugyanakkor széleskörűen elterjedtek ezek valamilyen az egyedi helyzetben alkalmazott keverékei.

A fejezet alapvető fogalmai:

1. A szervezet, a közös cél által meghatározott emberi kapcsolatok rendszere, amelynek funkciója, a cél megvalósítására irányuló tevékenységek összerendezése és az emberi közösség összehangolt és célirányos működésének biztosítása.
2. A munkakör egy szervezet kialakításának alapvető építőeleme, amelyet mint egy adott szervezetben, az egymáshoz hasonló feladatokkal és felelősséggel jellemezhető, hasonló ismereteket és gyakorlatot követelő pozícióként lehet meghatározni.
3. A vertikális koordináció kialakítása a tevékenységek és szervezeti egységek alá- és fölérendeltségi viszonyainak, a parancs-lánc, a széles vagy szűk ellenőrzési hatókör stb. meghatározását jelenti.
4. A centralizálás illetve a decentralizálás döntési hatalom és felelősség szervezeti hierarchiában történő elosztásának stílusát és jellegét mutatja. Minél több döntési hatáskört von magához a hierarchia magasabb szintje, annál centralizáltabb a szervezet.
5. A szervezeten belül két sajátosan elkülönülő vezetői pozíció alakult ki: a vonalbeli vezető és a törzskari vezető. A vonalbeli vezető felelőssége a szervezet végső kibocsátásával közvetlen kapcsolatban levő tevékenység ellátására vonatkozik, ők irányítják a szervezet végtermékének előállítását. A törzskari pozíciók ezzel szemben a működés hatékonyságát javító, specializált funkciók végrehajtására irányulnak..
6. A vezetéselmélet uralkodó irányzata, a *kontingencia-elmélet* szerint egy vállalat nem választhatja meg tetszőlegesen a szervezeti felépítését. A struktúrájának igazodnia kell a szervezet külső és belső körülményeihez.
7. A hivatalos (formális) szervezetet tudatosan hozták létre, vagy legalábbis tudatosan alakítják ki. Céljait, szerkezetét, az emberek kapcsolatrendszerét, az alá- és fölérendeltségi viszonyokat, a szervezet funkciójához, az elvárt teljesítményhez alakították.
8. A nem hivatalos (informális) szervezet az emberi kapcsolatokból születik anélkül, hogy valaki az egészet tudatosan megtervezte volna. Egyéni motivációkból, társadalmi előítéletekből, csoportnormákból, egyedi, sokszor véletlenszerűen kialakuló szokásokból formálódik bonyolult szervezeti viszonyrendszerre.
9. A vezetési stílus, egy vezető különböző helyzetekben, a döntései során, a problémák megoldásában és a konfliktusok kezelésében rendszeresen alkalmazott, kedvelt és „kézre álló” módszereinek összessége.
10. A szituációs vezetési stílus elmélet szerint nincs egyetlen legjobb vezetési módszer. Többféle lehetséges megközelítés van, amelyből egy adott vezetőnek a körülményektől függően kell kiválasztani azt, amelyik a

leghatékonyabb lehet. A sikert tehát nem egyetlen begyakorolt vagy reflexszerűen alkalmazott modell használata, hanem az állandóan változó helyzethez való alkalmazkodás jelenti.

11. A vezetési rendszer/modell, előírások, szabályok, adatbázisok, követelmények összessége, amely egy szervezetben minden vezető számára pontosan meghatározza, hogyan, milyen módon, milyen prioritásokat tekintetbe véve, milyen együttműködési formákat kialakítva kell végrehajtania az előírt feladatokat, megoldania a folyamatosan keletkező problémákat.
12. A megegyezéssel eredménycélokkal történő vezetés (MBO) a szervezeti célok eredménykategóriákban való kifejezésére, majd az egyének céljainak részvételen alapuló célmeghatározására épül. Alapvető eleme a mérés és a mérhetőség biztosítása és a önellenőrzés bekapcsolása a munkahelyi ellenőrzésbe.

Ellenőrző kérdések:

1. Mi a szervezet és miből épül fel bármely szervezet:
2. Melyek egy szervezet kialakításának fő lépései?
3. Milyen szervezeti alapformák vannak, melyek ezek legfontosabb előnyei és hátrányai?
4. Mi a formális és informális szervezet lényege és szerepe a menedzsmentben?
5. Mi a vezetés stílus, és milyen elméletei alakultak ki?
6. Mi a szituáción alapuló vezetés stílus lényege?
7. Mi a vezetés modell és miért jöttek létre a vezetés modellek?
8. Mi a megegyezéssel eredménycélokkal (MBO) történő vezetési modell lényege?

4.1. Feladat

A Kaméleon Rt szervezet-fejlesztése

Önt éppen most nevezték ki a Kaméleon Rt szervezési igazgatójának. Munkáját a vezérigazgató közvetlen irányítása alatt végzi. A Kaméleon nagy sikereket ért el első termékével egy új típusú merevlemez tárolóval, amely a piacon levőknél nagyobb kapacitású és jóval kedvezőbb áron sikerült a piacra bocsátani. Jelenleg igen gyorsan növekszik a termelése két újabb eredeti terméke, egy szemüveg méretű képernyő valamint a korábbiaktól eltérő elven működő "egér" iránt. A kereslet mindkét új termék iránt, a marketing osztály szerint meghaladja a korábbi optimista várakozásokat. A fejlesztési csoport pedig már egy újabb termék, egy új beszédfelismerő rendszer létrehozásán dolgozik, amelyről úgy gondolják, hogy forradalmasítani fogja a számítástechnikát.

A gyors növekedésnek azonban nemcsak kedvező hatásai, hanem kedvezőtlen következményei is voltak a szervezetre. A vezérigazgatónak nagyon sok problémát jelent a hosszú távú tervek és a napi tevékenység összehangolása. Rendszeresen nagy eltérés van a negyedévenként meghatározott termelési ütemezés és a valóságos termelési tevékenység között. A megrendeléseket intéző beszerzési főosztály nem értesül időben a termelés ütemezésének változásáról. A gyártási részlegek panaszkodnak, hogy nem tájékoztatják őket kereskedők időben az új megrendelésekről. Előfordultak olyan esetek, amikor a vevő fizetett, de a terméket nem szállították le időben és még gyakrabban, hogy a terméket leszállították, de a pénz késve folyt be a vállalat számlájára. Más esetekben az igények jelentős növekedését érzékelve gyorsan bővíteni akarták a termelést, de a szükséges munkaerőt az emberi erőforrás igazgatóság nem biztosította időben. A cég bevételei gyorsan növekedtek és az iparági átlaghoz viszonyítva magas nyereséggel dolgozik. Ennek ellenére gyakran küszködik finanszírozási és likviditási problémákkal.

A vállalat jelenleg funkcionális szervezetű. A legfontosabb szervezeti egységek: a gyártási-, a kereskedelmi-, a marketing-, az emberi erőforrás-, a pénzügyi-, és a számviteli valamint adminisztratív igazgatóságok. Fontos szerepet tölt be még a vezérigazgatónak közvetlenül alárendelten dolgozó fejlesztési osztály, valamint minőségellenőrzési részleg. A koordinációt kezdetben a céget alapító vezérigazgató maga végezte a heti rendszerességgel összehívott szervezési értekezleteken. Később ezt a feladatot átruházta a vezérigazgatói iroda két-három gyakran cserélődő munkatársára. A problémák okát minden érintett abban látja, hogy az iroda nem képes megfelelően koordinálni az egyre összetettebb tevékenységeket. A legfelső döntéshozó szervezet az igazgató tanács. Tagjai kezdetben csak az egyes részlegeket vezető igazgatók voltak. A növekvő szervezési problémák miatt egyre nagyobb számú meghívott vesz ezeken részt. Ennek ellenére a problémák nem látszanak csökkenni. A tanács minden, a viták során felvetődő kérdéssel, - a napi operatív problémák megoldásától kezdve egészen a hosszú távú stratégiai kérdésekig - egyaránt foglalkozik.

A vezérigazgatót azonban nemcsak ezek a termelés szervezésével kapcsolatos gondok zavarták. Természetesen fontosnak tekinti, hogy a termelés ütemezése kövesse a tényleges igényeket, ugyanakkor nagyon szeretné, ha a Kaméleon Rt nagy versenyelőnye az innovativitása megmaradna. Az eddigi sikereket alapvetően az eredeti termékefejlesztéseknek és a kifejlesztett termékek gyors megvalósításának köszönhetik. A cégnek három alapvető terméke van, a merevlemez, a szemüveg-képernyő és egy új típusú "egér". Ezek fejlesztési feladatai jelentősen módosultak. Már nem a termékfejlesztés a fontos, hanem a gyártási technológia korszerűsítése. Ugyanakkor újabb termékek kifejlesztésére kell összpontosítani az erőt. A termék fejlesztés és a technológia fejlesztése eltérő szemléletű tevékenységet igényel.

A vezérigazgató azzal bízta meg Önt, hogy figyelembe véve a menedzsment elméleteket dolgozzon ki olyan szervezési és szervezeti megoldásokat, amelyek lehetővé tennék a hatékony koordinációt, és ugyanakkor biztosítanák további új termékek gyors kifejlesztését. A vezérigazgató szeretné, ha megfelelően informálva lenne a cégnél folyó tevékenységekről, ugyanakkor el akarja kerülni a túlinformáltságot. Kíváncsún tartja, hogy több ideje legyen a cég jövőjével való foglalkozásra.

Kérem, dolgozzon ki olyan szervezetet esetleg olyan szervezeti alternatívákat, amelyek az eltérő szempontoknak leginkább megfelelnek.

4.2. Feladat

A szituációs vezetési stílus kérdőív

Az alábbiakban bemutatunk 12 mindennapos vezetői helyzetet, majd megadunk négy lehetséges módot, ahogyan e szituációt kezelni lehet. Kérem, olvassa végig a helyzeteket, majd válassza ki azt, amely az Ön stílusának, elképzelésének a leginkább megfelel. Kérem, ne keresse, melyik a valószínűleg helyes válasz, mert nincs ilyen. Törekedjen arra, hogy azt a megoldást jelölje meg – bekarikázza az A, B, C, vagy D betűvel jelölt változatot - , amelyet az adott helyzetben a legmegfelelőbbnek ítél és valószínűleg választana.

1. Vállalata jó néhány hónapja, újonnan felvett emberekből csoportot hozott létre, amelynek Ön lett a vezetője. A csoport hamar betanult és jól halad a munkában. Mivel úgy véli, nincs már különösebb szükség az állandó közvetlen felügyeletre, úgy dönt, hogy:
 - A - Felhagy az aprólékos, közvetlen felügyelettel egészen addig, amíg annak szükségessége fel nem merül.
 - B - Azzal tölti az idejét, hogy igyekszik személyesen minél többet megtudni a csoport tagjairól, de folyamatosan figyeli a teljesítmény alakulását.
 - C - Azért, hogy a jövőben se romoljon a csoport teljesítménye, fenntartja a szoros felügyeletet,
 - D - A csoport tagjaival beszélgetve olyan új feladatokat keres, amelyek a korábbaknál nagyobb kihívást jelentenek a csoport számára.

2. Egyik munkatársának konkrét feladatot ad, pontosan meghatározva hogyan és milyen módon kell azt megoldani. A munkatársa tudatosan figyelmen kívül hagyja utasításait, és a feladatot a saját szája íze szerint hajtja végre. A megoldás nem volt sikeres. Ez már nem az első eset, ezért úgy dönt, hogy:
 - A - Meghallgatja munkatársának szempontjait, de megköveteli, hogy a feladatot a kívánt formában azonnal megoldja.
 - B - Megmondja a munkatársának, hogy az utasításokat betartva újra csinálja meg a feladatot, és szorosan felügyeli, hogy a kívánalmaknak megfelelően megoldotta-e a feladatot.
 - C - Világosan megmondja a munkatársának, hogy a munkát nem megfelelően végezte el, de hagyja, hogy csinálja úgy, ahogy akarja.
 - D - Megvitatja vele a problémát és megbeszélik, mit lehet csinálni, hogy rendbe tegyék a hibát.

3. Beosztottai jól dolgoznak együtt. A csoport igazi team, egyike a legjobbaknak a szervezetben. A főnöke ezért beleegyezett abba, hogy bevezethessék a rugalmas lépcsőzetes munkakezdet a csoportban. Ön úgy határoz, hogy
 - A - Megengedi a csoportnak, hogy úgy osszák be az órákat, ahogy akarják.

- B - Meghatározza az új kezdési időt és megmagyarázza a csoportnak, miért döntött éppen így.
- C - Egy megbeszélést szervez, ahol mindenki elmondhatja, hogyan szervezné meg a munkát, majd a felvetődött legjobb megoldást elfogadja.
- D - Egy feljegyzésben értesít mindenkit a munkakezdés jövőben érvényes rendjéről.
4. Ön nemrég egy új munkatársat vett fel, akinek teljesítménye a betanítás végére nem javult az elvárt szintre. A munkatárs egyébként igyekvő, de lassan tanul. Ön úgy dönt, hogy:
- A - Világosan megmondja mit vár, és mit kell tennie. Szorosan felügyeli a munkáját és igyekszik támogatni és bátorítani, hogy javuljon a teljesítménye.
- B - Megmondja a munkatársának, hogy a tanulási időszaknak vége és ideje már, hogy teljes erőbedobással dolgozva, hozza az elvárt teljesítményt.
- C - Újra végigtekinti az elvégzendő feladatokat és az utasításokat, majd szorosan felügyeli betartja-e mindet rendesen.
- D - Megmondja a munkatársnak, hogy véget ért a betanulási időszak, és ha úgy érzi bármi problémája van a munkával, nyugodtan forduljon Önhöz.
5. Mari az elmúlt 5 évben igen jó teljesítményt nyújtott. Egy hónapja azonban munkájával kapcsolatban sok gond merült fel. Másoktól tudja, hogy Marinak családi problémái vannak. Úgy dönt, hogy:
- A - Megmondja neki, hogy teljesítménye romlik és szorosabban felügyeli, hogy biztosítsa a megfelelő teljesítményt.
- B - Megbeszéli vele a problémát, és világossá teszi, hogy családi problémái erősen befolyásolják a munkateljesítményét. Segítőkészen és bátorítóan megbeszélnek, mint lehet tenni, hogy teljesítménye javuljon.
- C - Megmondja Marinak, észrevette romló teljesítményét, de értésére adja, hogy bízik benne, hogy a jövőben újra javulni fog.
- D - Megbeszélnek a problémákat és a lehetséges megoldásokat Marival, és a jövőben jobban odafigyel a munkájára.
6. A vállalatnál meghatározott területeken nem szabad dohányozni. Éppen végigsétált a tiltott területen, amikor észreveszi, hogy Feri dohányzik. Feri régi "bútordarab" és nagyon jó munkaerő. Ön nem tudta, hogy dohányzik, így úgy dönt, hogy:
- A - Megkéri, hogy dobja el a cigarettát és tovább megy.
- B - Kérdőre vonja, hogy miért cigarettázik tiltott helyen és mit szándékszik tenni ez után.
- C - Elmagyarázza neki, hogy miért tiltották meg a dohányzást ezen a területen és a jövőben gyakrabban ellenőrzi Őt ebből a szempontból.
- D - Felszólítja, hogy azonnal dobja el a cigarettát, és meggyőződik róla, hogy valóban megtesz-e. Majd figyelmezteti, hogy ezután rajta tartja a szemét.

7. A csoportja nagyon össze szokott és jól együtt tud dolgozni az Ön közvetlen felügyelete nélkül is. Most azonban két munkatársa, Péter és Pál állandósuló veszekedési egyre több problémát okoznak a csoportban. Emiatt Ön úgy határoz, hogy:
- A - Magához hívja mindkét munkatársát, és világossá teszi előttük, hogy vitájuk rontja a csoport teljesítményét. Megbeszéli velük, hogyan is lehetne megoldani a felmerült problémákat és Ön, hogyan fogja ezt ellenőrizni.
 - B - Arra hagyatkozik, hogy a csoport oldja meg a konfliktust és problémákat.
 - C - Arra kéri Pétert és Pált, hogy üljenek le, és egymás között rendezzék a konfliktust és oldják meg a problémát, egyben felajánlja, hogy ha ez szükséges, Ön is segít nekik.
 - D - Megmondja Péternek és Pálnak, hogy hogyan lehet ezt a konfliktust és problémát megoldani, és a jövőben szorosán felügyeli Őket, miként működnek együtt.
8. László - némi bátorítással és irányítással - általában becsületesen kiveszi a részét a munkából. Időközönként azonban, egészségi problémái miatt, észrevehetően csökken a teljesítménye. A csoport ezért neheztel rá, mert a többieknek kell a munkát elvégezni helyette. Ön azt teszi, hogy :
- A - Megbeszéli Lászlóval a problémákat és tanácsot ad neki, hogy a teljesítménybeli problémák megoldódjanak és felajánlja segítségét.
 - B - Megmondja Lászlónak, hogy neki is, mint mindenkinek, ki kell vennie a részét a munkából, és a jövőben jobban ellenőrizni fogja a munkáját.
 - C - Világosan értésére adja Lászlónak, hogy viselkedése gondot okoz a kollektívának, és ezt neki önmagának kell megoldania
 - D - Együttérően megbeszéli a problémákat, de világossá teszi, hogy van egy minimális teljesítmény-szint, amelyet mindenkinek el kell érnie.
9. Károly - a csoport leggyakorlottabb és legötletesebb munkatársa - egy nagyon érdekes és már kidolgozott ötletével keresi fel Önt, amely lehetővé teszi a csoport teljesítményének emelését. Károly képes arra, hogy jelenlegi munkája mellett saját ötletét is kivitelezze. Ön úgy gondolja a legjobb az, ha :
- A - Közösén kidolgozzák az elérendő célokat és bátorítja, segíti Károlyt, hogy a maximumot tudjon kihozni az ötletéből.
 - B - Megfogalmazza Károly számára az elérendő célokat, meggyőződik arról, hogy világosan megértette és elfogadta-e, végül felajánlja, hogy segíti elérni azokat.
 - C - Azt mondja Károlynak, hogy csak tegye, amit gondol, de rendszeresen tájékoztassa Önt és jöjjön nyugodtan, ha bármi problémája van.
 - D - Hagyja, hogy Károly bátran végigcsinálja, amit tervezett, de folyamatosan beszámoltatja az eredeti és az új munkájáról is, hogy láthassa hogyan haladnak a munkák.

10. A vállalat főnöke egy külön elemzést kért Öntől. A munka jelentős részét Annára szeretné bízni, aki az egyik legjobb munkatársa és többnyire segítség és irányítás nélkül képes megoldani a kitűzött feladatokat. Anna azonban most bizonytalan, mert ilyen feladatot még soha nem csinált. Ön ezért:
- A - Azt mondja, mivel kevés az ideje, mindenképpen Annának kell ezt a feladatot előkészítenie. Felvázolja, mit, és hogyan kell tenni, és folyamatosan ellenőrzi az előrehaladást.
 - B - Elmagyarázza Annának az egész projekt szerkezetét és hagyja, hogy – mint eddig – Anna a saját módján oldja meg a feladatot.
 - C - Világosan megmutatja, milyen előnyei származnak Annának abból, hogy ebben a projektben részt vesz. Majd elmondja saját ötleteit is, felajánlja segítségét és ellenőrzi az előrehaladást.
 - D - Megbeszéli Annával, hogyan is lehetne a felmerülő problémákat megoldani. Bátorítja és segíti, hogy – mint eddig – megoldja a feladatot.
11. János a csoport egyik legjobb munkatársa. Ugyanakkor az elmúlt havi jelentésével késett és viszonylag sok hibát is csinált. Ön nem érti a dolgot, hiszen eddig minden munkát segítség nélkül oldott meg. Úgy döntött, hogy:
- A - Leül vele megbeszélni a jelentést, pontról pontra elemezve miért csúsztak be a hibák és azt tervezi, hogy a következő hónapban a beadás előtt közösen nézzék át az elkészült jelentést.
 - B - Megbeszéli Jánossal, mi volt a hibák oka és mit kell tenni, hogy a jövőben ezek ne ismétlődhessenek meg. Felajánlja támogatását is, ha ezt János szükségesnek érzi.
 - C - Elmagyarázza miért olyan fontos ez a havi jelentés és megkérdezi mi is volt a probléma. Világossá teszi, hogy elvárja: a következő hónapi jelentés időben és hiba nélküli készüljön el.
 - D - Emlékezteti Jánost, hogy a jelentés fontos és a jövő hónapban, időben és hiba nélkül akarja megkapni.
12. Munkatársai nagyon érdeklődőek és szeretnek részt vállalni a döntésekben is. A vállalat egy tanácsadó segítségével egy új módszert vezet be a munkák hatékonyságának javítására. Ön úgy dönt, hogy :
- A - Elmagyarázza a csoportnak az új módszer lényegét és hagyja, hogy a csoport maga alakítsa ki az alkalmazás feltételeit.
 - B - Részletesen megtanítja, hogyan kell alkalmazni az új módszert, és folyamatosan ellenőrzi a bevezetést.
 - C - Bemutatja mi az új eljárás lényege, és miért olyan fontos. Megtanítja a csoportot, hogyan használják, megadja számukra az alkalmazás pontos leírását is és megválaszolja a felvetődő kérdéseket.
 - D - Megmagyarázza az új eljárás lényegét és alkalmazását, majd hagyja, hogy a csoport maga dolgozza ki a részleteket.

A kérdőív kiértékelése

Kérdés	S-1	S-2	S-3	S-4
1	C	B	D	A
2	B	A	D	C
3	D	B	C	A
4	C	A	D	B
5	A	D	B	C
6	D	C	B	A
7	D	A	C	B
8	B	D	A	C
9	D	B	A	C
10	A	C	D	B
11	A	C	B	D
12	B	C	D	A
Összpont- szám:				

A legnagyobb pontérték az Ön preferált vezetési stílusa.

S-1 = elmond

S-2 = “elad”

S-3 = rész vesz

S-4 = delegál

- Ha valamelyik oszlopban nagyon kevés pontot ért el az azt jelenti, hogy bizonytalan annak használatát illetően.
- Valóban ez az a stílus, amelyet a leggyakrabban használ?
- Milyen stílust tekinti a leghatékonyabbnak?
- Milyen főnökének vezetési stílusa?