

**DR. TORMA ANDRÁS**

**FEJEZETEK A SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI ISMERETEK ÁLLAM- ÉS  
JOGTUDOMÁNYI ALAPJÁNAK KÖRÉBŐL**

**MISKOLC**

**2013**



## 1. A SZERVEZÉS ÉS A VEZETÉS TÖRTÉNETISÉGE

A tudomány mai állása szerint a Földön az élet mintegy hatszázmillió évvel ezelőtt jelent meg az ős-óceánokban, a **baktérium jellegű szervezetek** képében. Ezen élőlények hosszú, mintegy százmillió éves fejlődése vezetett el a egyfelől a **tengeri moszatok**, mint a növényvilág, másfelől pedig a **tengeri ízeltlábúak**, mint az állatvilág kialakulása első lánc-szemének megjelenéséig.

Az ezt követő évmilliók során a növény- és az állatvilág fejlődése párhuzamosan, de önálló ívet futott be. A **növényvilág fejlődésének** főbb állomásai a következők voltak: algák, őscserjék, páfrányok, zsurlók, ősfenyők, cikászok, tűlevelűek, majd a Kréta korban (mintegy százmillió évvel ezelőtt) megjelennek a virágos növények, ezt követően pedig a Paleocén korban (mintegy hetven millió évvel ezelőtt) a szubtrópusi növények.

Az **állatvilág fejlődésének** főbb állomásait a következő élőlények megjelenése jelentette. A **tengeri ízeltlábúak** - mintegy négyszázötven millió évvel ezelőtt - három önálló fejlődési irányt vettek fel: a tüskésbőrűek, az állkapocs nélküli halak és a pörgekarúak csoportját. Néhány millió év alatt ez utóbbiak a kagylók, a csigák és a rákok csoportjának kifejlődését eredményezték, a tüskésbőrűek pedig az első szárazföldi ízeltlábúak, majd a rovarok megjelenését. Az **állkapocs nélküli halak** állkapocsos halak, csontos halak, majd **bojtosúszós halak** kifejlődéséhez vezettek. Ez utóbbi mintegy háromszázhatvan millió éve történhetett, ami azért jelentős esemény, mert mintegy hatvan millió éves evolúció eredményeként a bojtosúszós halakból fejlődtek ki az **első kétéltűek**, vagyis megkezdődött a szárazföld meghódítása! A első kétéltűek evolúciója ezután négy ág irányába fejlődött tovább: a halak, a kétéltűek, a hüllők és az **emlősök** irányába. Az emlősök – a szubtrópusi növények megjelenése időszakában – tehát mintegy hetven millió évvel ezelőtt – két ágra váltak szét: a **főemlősök** (majomszerűek) és az emlősök (ragadozók, rovarvők és rágcsálók) ágára. A főemlősök fejlődése mintegy negyvenmillió évvel ezelőtt azon **emberszerűek** (hominoideák) kialakulását eredményezte, amelyek mintegy húsz millió évvel ezelőtt két ágra szakadtak: az emberszabású majmok és az **előemberek, vagy emberfélék** (hominidaék) csoportjára.

Az **előemberek fejlődése** mintegy tizenötmillió évvel ezelőtt a **korai emberszerűek** kialakulásához – tíz millió évvel ezelőtt pedig azok egyik típusához – a **ramapithecus** kialakulásához vezetett. A tudomány mai állása szerint **ez jelenti az emberré válás legelső állomását**. A ramapithecus már két lábon, félig felegyenesedve járt, és kizárólag növényeket fogyasztott. Maradványai Indiában (a Himalája lábánál) és Európában (Rudabányán) egyaránt előkerültek.

Öt millió évvel ezelőtt, a tözsfajlás következı állomásaként jelent meg az **australopithecus**, ami azonban az evolúció zsákutcájának bizonyult, hiszen ez a faj mintegy ötszázezer évvel ezelıtt kihalt. Másként alakult a korai emberszerıek fejlédésének másik ága. Ott ugyanis - mintegy három millió évvel ezelıtt - megjelent a **homo habilis**, az ügyes ember. Megnevezése arra utal, hogy már különbözı szerszámokat használt, illetve kóból - pattintással - eszközöket készített. Erre figyelemmel az ő megjelenése jelenti az őskor ún. pattintott kő-korszakának kezdetét. Leleteik eddig csak Kelet-Afrikában kerültek elı. Ezek tanúbizonysága szerint a homo habilis már közösségben, ún. hordában élt, és szintén kizárólag a természetben megtalált növényeket fogyasztott.

Mintegy kétmillió évvel ezelıtt drámai események történtek az emberiség bölcsıjét jelentı **Kelet-Afrikában**. A földkéreg fölrepedt mintegy hat ezer kilométer hosszúságban és szétnyílt, helyenként több száz kilométer szélességben. Vagyis hatalmas árok keletkezett a kontinensen, radikálisan megváltoztatva az élőlények környezeti feltételeit. Azon fajok, amelyek nem tudtak alkalmazkodni a megváltozott életfeltételekhez, kipusztultak. Amelyek viszont alkalmazkodtak, továbbfejlédtek. Ez utóbbiak közé tartozott a homo habilis, amely a növényevésrıl kénytelen volt áttérni a hús-evésre, a gyıjtögetésrıl pedig a **vadászatra**. A hús köztudottan lényegesen nagyobb energiát biztosít fogyasztójának, mint a növény. Köztudott az is, hogy az emberi test legnagyobb energia fogyasztója az agy, így minden adott volt a homo habilis agy-térfogatának növekedéséhez. Ez meg is történt, hiszen míg az australopithecus és a növényevı homo habilis agytérfogata mindössze ötszáz mililiter volt, addig a húsevı homo habilisé már kilencszáz mililiterre növekedett!

A gyıjtögetı, vándorló, és immár állatokra vadászó életmódot folytató, húsevı homo habilis fejlédése – mintegy egymillió évvel ezelıtt - a **homo erectus**, a fölegyenesedett ember megjelenéséhez, annak fejlédése pedig – mintegy háromszázötvenezer évvel ezelıtt – a **homo sapiens** (az értelmes ember), és a **homo neanderthalensis** (a neandervölgyi ember), vagyis az ősember két változatának kifejlédéséhez. Ez utóbbi ismét az emberré válás zsákutcájának bizonyult, hiszen a neandervölgyiek az utolsó nagy jégkorszak idején, mintegy harmincezer évvel ezelıtt kihaltak. Ezzel szemben a homo sapiens fejlédése mintegy **harmincöt - negyvenezer évvel ezelıtt a homo sapiens sapiensis**, vagyis a **ma élı ember** megjelenéséhez vezetett.

Mindezek alapján jól látható, hogy a homo erectus két fejlédési ágát képezı homo sapiens és a homo neanderthalensis évezredekken át egymással párhuzamosan élt és fejlédött. Különbőség közöttük lényegében semmi nem volt: testileg és biológiailag azonosak voltak. Ez esetben azonban joggal tehetı föl az a kérdés, hogy vajon **miért pusztult ki** az egyik ág, a homo neanderthalensis jó háromszázézer év után, illetve **miért nem pusztult ki** a másik ág, a homo

sapiens? A valószínű választ csak a közelmúlt kutatási eredményei adták meg, a következők szerint. A homo neanderthalensis koponya alapjának középső része lapos volt, ezzel szemben a homo sapiensé domború. A lapos középső rész következtében a neandervölgyi ősember gégeje a szájüregben, vagyis magasan helyezkedett el, megakadályozva ezzel a tagolt beszéd kialakulását. A homo neanderthalensis tehát végeredményben biológiai okok miatt képtelen volt a tagolt beszédre, a ma élő majmokhoz hasonlóan. Ezzel szemben homo sapiens koponya alapjának domború középső része nem engedte, hogy a gége a szájüregben helyezkedjen el, hanem "lenyomta" azt a szájüreg alá, megnyitva ezzel a **tagolt beszéd** kialakulásának lehetőségét. Ennek valóban történelmi jelentősége van, hiszen a tagolt beszéd - vagyis **az információ első forradalma** - az a pont, amely véglegesen kiemelte az embert az állatvilágból és megteremtette annak lehetőségét, hogy az ember az élővilág csúcs ragadozója legyen. Miért fontos, miért jelent forradalmi változást a tagolt beszéd? Azért, mert annak segítségével lehetséges a bonyolult gondolatok, és a gyakorlati tapasztalatok átadása, átörökítése az utódok számára, jelentősen növelve ezzel a következő generációk tudását, és megteremtve ezzel az **alkalmazkodás lehetőségét**, illetve javítva a túlélés esélyét. Márpedig az alkalmazkodásra igencsak szüksége volt a neandervölgyieknek és a homo sapiensnek is, hiszen a jégkorszak minden korábbiánál szigorúbb környezeti feltételeket teremtett. Aki tudott alkalmazkodni - mint a tagolt beszéd révén a homo sapiens - az túlélte a jégkorszakot, aki pedig nem - mint a tagolt beszéd hiányában a homo neanderthalensis - az eltűnt a Föld élőlényei közül.

No, de ne szaladjunk ennyire előre, **térjünk vissza a homo erectushoz**, amely a homo habilishoz hasonló - gyűjtögető, vadászó, vándorló - életmódot folytatott és agytérfogata már elérte az ezer mililitert. Elsősorban barlangok előterében élt, de vándorlásai során a nyílt terepeke, fából és állatbőrökből kunyhókat, sátrakat készített. Ismerte a tüzet, sőt fához erősített kőszerszámokat (lándzsákat) használt és csontokból- agancsokból, fából finoman megmunkált eszközöket is készített. Eszközei tehát lényegesen jobb minőségűek voltak, mint elődeiké, így fejlődési lehetősége adott volt. Halottaikat szertartás mellett temették el. Leleteik Ázsiában (Pekingben), Dél-Afrikában és Európában (például Vértesszőlösön) egyaránt előkerültek.

Mint láttuk, a mintegy háromszáz ötvenezer évvel ezelőtt megjelent **homo sapiens** jelenti az emberré válás következő lépcsőjét. Életmódja hasonló volt a homo erectuséhoz, eszközei azonban egyre fejlettebbek lettek, elsősorban annak köszönhetően, hogy agytérfogata ezernégyszáz mililiterre növekedett, csakúgy, mint a vele azonosan időszakban élő homo neanderthalensisé. A tagolt beszéd lépésről-lépésre történő kialakulása következtében a homo sapiens gyűjtögető-halászó-vadászó életmódja hatékonyabb lett, biztosítottá vált a hús fogyasztásának-, és ezzel a továbbfejlődésnek is a lehetősége. A tagolt beszéd és az eszközök

fejlettsége lehetővé tette a homo sapiens mobilitásának jelentős növelését, így természetesnek tekinthető, hogy leleteik a föld egészén megtalálhatók. Magyarországon is: például Tatán és Érden. Sőt, mint láttuk, végeredményben a tagolt beszéd tette lehetővé a homo sapiens számára a jégkorszak túlélését!

A ma élő ember, a **homo sapiens sapiens** megjelenésére, a homo sapiens evolúciója következtében került sor, mintegy harmincöt – negyvenezer évvel ezelőtt. Mint arra a korábbiakban már utaltunk, ez (is) jelentős éghajlatváltozással esett egybe, hiszen egy évezredek át tartó jégkorszaknak lett vége. Lassú, de egyenletes felmelegedés kezdődött a Földön, ami a jég-határ észak felé húzódását eredményezte, és egyben megteremtette az új faj elszaporodásának és robbanásszerű elterjedésének lehetőségét. Nem véletlen, hogy a homo sapiens sapiens maradványai az egész Földön megtalálhatók. Első leleteiket a dél-franciaországi Cro-Magnonban találták meg, ezért fajunkat cro-magnoni emberként is szokás nevezni.

Az egymillió és a százezer évvel ezelőtti korszakot a történettudomány **paleolitikumnak**, azaz paleolit (kő) korszaknak nevezi, amelyen belül csiszolatlan és csiszolt korszakot különböztet meg, attól függően, hogy az előember, illetve az ősember az eszközeit megmunkálta-e. Ez az az időszak, amikor vándorlásai eredményeként az emberiség – Kelet-Afrikából (?) kiindulva – birtokba vette az Földgolyót, alkalmazkodva a megváltozott földrajzi, környezeti és időjárási feltételekhez. Az alkalmazkodást - mint láttuk – a homo sapiens számára alapvetően a beszéd tette lehetővé. A csiszolt kőeszközök megjelenése mintegy százezer évvel ezelőttre datálható.

Az e korszakban, tehát a mintegy egymillió évvel ezelőtt élt előember (homo erectus) mint arra utaltunk, **gyűjteményes, halászattal és vadászattal** biztosította megélhetését, lépésről-lépésre tökéletesítve eszközeit és fegyvereit. Ez az a pont, ami az embert véglegesen kiemelte korábbi környezetéből, az állatvilágból: vagyis a különböző (munka) **eszközök megtervezése, kidolgozása és használata**. Ebben a folyamatban a hús-fogyasztásán túlmenően, meghatározó volt egyfelől a tüzgújtás lehetőségének megteremtése, másfelől pedig a buzogány, a dárda, majd jóval később az íj és a nyíl feltalálása.

Mintegy tizenkét-tizenötezer évvel ezelőtt - Elő-Ázsiában és Észak-Afrikában - az emberek rájöttek arra, hogy bizonyos állatok házasíthatók, mintegy kilenc-tízezer évvel ezelőtt pedig arra, hogy bizonyos növények termesztetők, termelhetők. ezzel új korszak kezdődött az emberiség életében, hiszen megvalósult az **első nagy társadalmi munkamegosztás**: a mezőgazdaság megjelenése, és ezzel **az állandó megtelepedés, vagyis lakóhely építésének lehetősége**. Mindez egyenesen vezette az emberiséget az öntözéses földműveléshez, városok, majd államok kialakításához, mintegy hat-hétezer évvel ezelőtt. Ami pedig ez után történt - így

mindenek előtt a vasérc és más fémek kiolvasztása, valamint az írás feltalálása - arról már lényegesen több információ, történeti leletek, rajzok, és írások sokasága áll rendelkezésünkre.

Mindezeket azért festettük fel háttérként, hogy érzékelhető legyen: az **emberiség** hosszú, több tízezer éves fejlődés eredményeként jelent meg a Földön és hajtotta uralma alá azt. Egyetlen olyan élőlényként, amely **beavatkozásával radikálisan képes volt átformálni a növény- és állatvilágot, valamint a Földgolyó felszínét.** Fölvetődik a kérdés, hogy vajon **mi tette képessé erre őt?** E kérdésre természetesen igen sokféle válasz adható, de témánk szempontjából talán az a legfontosabb, mely szerint **az erők egyesítése volt a meghatározó tényező.** Annak felismerése tehát már az emberré válás kezdeteinél, hogy az élet-fenntartás kizárólag az egyes emberek erőinek, tudásának és tapasztalatainak egyesítése, és az egyes tevékenységek (cselekvések) összehangolása révén biztosítható. A későbbiek során persze már nem csupán az élet-fenntartás volt a cél, hanem megjelennek az azt meghaladó, ha úgy tetszik magasabbrendű célkitűzések is: a szükségletek magasabb szintű kielégítése, az adott földrajzi terület védelmének biztosítása, a természeti adottságok jobb kihasználása, kulturális igények kielégítése, stb. Mindezeket, vagyis végső soron több ember tevékenységének (munkájának) összehangolását, illetve bizonyos célok előre történő meghatározását, majd elérését végső soron az a tagolt beszéd biztosította, amelyről a homo sapiens kapcsán már szóltunk.

Több ember erőinek egyesítése, vagyis az elérendő cél kijelölése, és a végrehajtás megszervezése csak akkor lehet sikeres, ha azokat valaki összehangolja. Ezen összehangoló emberi tevékenységet nevezzük **szervezésnek.** Aki pedig ezt a célszerű emberi tevékenységet végzi, nos, ő **a vezető.** Az az ember, aki kiötli, hogy mit kell tenni (kitűzi a célt), meghozza a cél elérését biztosító döntéseket, biztosítja és összehangolja a cél eléréséhez szükséges szellemi, és anyagi erőforrásokat, majd aktív tevékenységével - tehát az embercsoport élére állva - biztosítja a cél megvalósítását. Jól látható tehát, hogy a szervezés és a vezetés, mint emberek között megvalósuló emberi tevékenység, egyidős az emberi társadalommal, és egyfajta munkamegosztást jelent. Másfelől látható az is, hogy e két emberi tevékenység rendkívül szoros, elválaszthatatlan kapcsolatban áll egymással.

A további fejezetekben kerül sor e fogalmak részletes jelentéstartalmának feltárására, továbbá egymással és más fogalmakkal való kapcsolat-rendszerének bemutatására.

## 2. A SZERVEZÉS

Az előző fejezetben rámutattunk a földi élet keletkezésének és kibontakozásának körülményeire, valamint az emberréválás főbb állomásaira. Hangsúlyoztuk: az ember azzal biztosította fennmaradását és fejlődését, hogy nem egyedül, nem egyedenként külön-külön, hanem erői egyesítésével érte el kitűzött céljait. Ezen egyesítő, összehangoló tevékenységet neveztük szervezésnek, a feladatot magára vállaló embert pedig vezetőnek.

A jelen fejezetben a szervezés fogalmát definiáljuk, részletezzük az egyes fogalmi elemeket, majd áttérünk a szervezéstudomány egyes főbb irányzatainak bemutatására.

### 2.1. A szervezés fogalma

A szervezést kizárólag emberek között megvalósuló emberi tevékenységként jellemeztük a fentiekben. Olyan tevékenységként, amely konkrét cél elérése érdekében valósul meg, egyfajta döntéshozatali folyamaton keresztül, a feltételek biztosítása és összehangolása révén.

Utaltunk arra is, hogy a szervezés az emberré válás szükségképpen velejárója, hiszen ha nem valósult volna meg az elmúlt évezredekben, akkor az emberiség fennmaradása nem lett volna biztosított. Ez egyben azt is jelenti, hogy amióta emberiség létezik, azóta szükségképpen létezik szervezés is. Az emberiség egészének fejlődését tehát végigkísérte a szervezés, ennek ellenére **önálló tudománnyá - ún. szervezéstudománnyá - csak az utóbbi mintegy száz évben vált.** Ennek oka és magyarázata is egyben az, hogy csak a XIX. század végére és a XX. század elejére érte el az emberiség a társadalmi-gazdasági fejlődésnek - ha úgy tetszik: a társadalmi munkamegosztásnak - azt a fokát, amely megkövetelte a szervezési-vezetési munka tudományos alapokra helyezését. Ekkorra vált nyilvánvalóvá ugyanis, hogy a tőke-koncentráció révén kialakult ipari nagyüzemeket már nem lehet a hagyományos (kisüzemi) módszerekkel vezetni. Az alkalmazottak nagy száma és a belső szervezeti egységek differenciálódása miatt a tulajdonos már egyre nehezebben volt képes áttekinteni vállalat-birodalmát. Egyre inkább elveszítette a termelésre gyakorolt korábbi közvetlen befolyását, és ezzel veszélybe került mindaz, amiért dolgozott: az elérhető legnagyobb profit. Ezzel párhuzamosan eljött az ideje annak is, hogy felismerjék: a fonógép 1730-ban, a szövőgép 1750-ben, majd a gőzgép 1800-ban történt felfedezése eredményeként megvalósult, és a tulajdonosok valamint a mérnökök által az üzemfejlesztésben kizárólagosnak tekintett és kizárólagosan használt gépesítésnek is megvannak a maga korlátai. Új, immár tudományos alapokon nyugvó szervezési-vezetési módszerek váltak szükségessé, amit, mint igényt elsőként a **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915) amerikai



mérnök által kidolgozott “Scientific management” – a tudományos vezetés elégitett ki. Taylor tekinthető tehát a szervezés-tudomány első jelentős képviselőjének, akit számtalan elméleti és gyakorlati szakember (például: Henry Ford, Henri Fayol, Luther Gulick, Lyndall Urwick, Elton Mayo, Max Weber, a magyarok közül pedig: Fluck András, Raith Tivadar, Magyary Zoltán) követett, mind-mind kidolgozva saját tudományos nézeteit és álláspontját e kérdésben. Mindezen álláspontok részletes kifejtésére itt nincs lehetőségünk, de ez itt és most nem is szükséges, hiszen a következő fejezetben éppen erről lesz szó. Kiemelünk azonban néhány definíciót a példa kedvéért.

**Henri Fayol** (1841-1925) francia mérnök abból indult ki, hogy a vállalati szervezetben hatféle vezetési tevékenység (funkció) valósul meg: a műszaki, a kereskedelmi, a pénzügyi, a biztonsági, a számviteli és az **igazgatási**. Ez utóbbi pedig - mint írja - nem jelent mást, mint előrelátni (tervezni), **szervezni**, rendelkezni, összehangolni és ellenőrizni. Témánk szempontjából természetesen a szervezésnek, mint vezetői al-funkciónak van jelentősége, ezért csak ennek definícióját idézzük: a szervezés a vállalat szociális (emberi) és materiális (tárgyi) elemeiből álló különböző szervezeti egységeinek létrehozását és fejlesztését jelenti.<sup>1</sup>

**Raith Tivadar**, a Magyary Zoltán által vezetett tudományos iskola tagja, a szervezés fogalmát a Fayol-féle definíció kritikus elemzése eredményeként fejtette ki 1936-ban. Álláspontja szerint a fayoli definíció szűkszavú és nem teljes, mert nem említi meg a szervezés minden kellékét. Nem tesz említést arról, hogy a jó (vállalati) működéshez megfelelő előrelátásra, és az egyes szervek közötti megfelelő harmóniára is szükség van. Nézete szerint – mindezekből következően – a szervezés az a tervszerű munkafolyamat, amely a vállalat szerveinek zavartalan együttműködését, a vállalat céljainak elérése érdekében, a legkedvezőbb hatások és a legnagyobb rentabilitás mellett biztosítja.<sup>2</sup>

**Ladó László** Fayolhoz és Raith Tivadarhoz hasonlóan szintén a vállalati tapasztalatokból merített ismereteit általánosítva jutott 1979-ben arra a következtetésre, hogy a szervezés a célelérés eszköze, és a vezetési funkciók egyike. Ahogyan fogalmaz: ösidők óta három alapvető vezetői funkció létezik: a tervezés, a szervezés és az ellenőrzés. A szervezés olyan szellemi alkotó tevékenység, amely meghatározott cél érdekében, az adott kor ismeretanyagának és tudományos eredményeinek intézményes felhasználásával, munkafolyamatok és azok ellátására hivatott szer-

---

<sup>1</sup> Henri Fayol: Administration Industriale et Générale. (Paris, Dunod, 1916. 13.old.) Lásd magyarul is: Ipari és általános vezetés címen. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1984. 18.old.

<sup>2</sup> Raith Tivadar: A szervezés alapelvei és módszertana. Magyar Könyvveteli Folyóirat Budapest, 1936. 11- 12. old.

vezetek létrehozására vagy fejlesztésére, működésük rendjének előírására, a munkaerő, a munka tárgya, a munkamódszer és a munkaeszköz optimális összehangolására irányul.<sup>3</sup>

**Horváth Imre** - akinek munkássága elsősorban a közigazgatás szervezéshez kötődik - definíciója a Ladó-féle megfogalmazással rokon. A 2002-ben kifejtett nézete szerint a szervezés olyan szellemi alkotó tevékenység, amely meghatározott célok érdekében a rendelkezésre álló személyi és tárgyi feltételek felhasználásával a munkafolyamatok ellátására hivatott szervezetek létrehozására, fejlesztésére, valamint folyamatos működtetésére irányul.<sup>4</sup>

Mindezen példákkal rámutathatunk immár arra, hogy **álláspontunk szerint** miben áll a szervezés lényege, és ebből következően melyek a szervezés legfontosabb elemei. Nos: a szervezés **olyan, az emberi együttműködés során szükségképpen kialakult, céltudatos, szellemi alkotó tevékenység, amely a cél elérése érdekében biztosítja a szükséges (személyi és tárgyi) feltételeket és az egyéni tevékenységek összhangját, az adott kor ismeretanyagának és tudományos eredményeinek felhasználása segítségével.**<sup>5</sup> Az e definícióban található tartalmi elemek, amelyek nem igényelnek különösebb magyarázatot, a következők. A szervezés:

- az emberek közötti együttműködés során megvalósuló,
- céltudatos (célt tételező) szellemi alkotó (emberi) tevékenység, melynek
- rendeltetése a cél eléréséhez szükséges feltételek biztosítása, valamint
- mindezeknek az egyéni tevékenységekkel való összehangolása,
- az adott kor ismeretanyagának és tudományos eredményeinek felhasználása útján.

## 2.2. A szervezéstudomány fő irányzatai

A korábbiakban említettük, hogy a szervezéstudomány viszonylag fiatal tudományág, hiszen csupán mintegy évszázados múltra tekint vissza. Egyes szerzők szerint a szervezés legáltalánosabb összefüggései már Arisztotelész munkáiban felfedezhetők, míg mások a gyökereket Charles Babbage (1792-1871), angol matematikus, az automatikusan működő számológép feltalálója munkásságában vélik felfedezni.

A legáltalánosabban elfogadott álláspont szerint azonban - mint arra utaltunk - a szervezés, mint tudomány csak **F.W. Taylor** üzemszervező tevékenységének eredményeként jelent meg. Ő volt az első ember, aki empirikus úton szerzett tapasztalatok birtokában, tudományos módszerek

---

<sup>3</sup> Ladó László: Szervezéstudomány és - módszertan. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1979. 24. old.

<sup>4</sup> Horváth Imre: Közigazgatási szervezés- és vezetéstan. Dialóg Campus Kiadó Budapest - Pécs, 2002. 30. old.

<sup>5</sup> A definíció kidolgozásakor Kalas Tibor: Az igazgatás. In: Közigazgatási Jog 1. Magyar Közigazgatási Jog Általános Rész I. Virtuóz Kiadó Budapest, 2006. 10. old. definícióját vettük alapul.

kidolgozásával szervezte át az ipari üzem termelését és sokszorozta meg annak teljesítményét. A Taylort követő száz év alatt a szervezéstudománynak különböző irányzatai alakultak ki attól függően, hogy az egyes irányzatokat képviselő személyek a szervezés melyik elemét, melyik összetevőjét helyezték vizsgálódásuk középpontjába. A rendelkezésünkre álló keretek a következő főbb irányzatok áttekintésére adnak lehetőséget:

- a klasszikus irányzatok,
- az ember-központú irányzatok,
- a japán szervezési megoldások, valamint
- az integrációs elméletek.

### **2.2.1. A szervezéstudomány klasszikus irányzatai**

A szervezéstudományban általánosan elfogadott álláspont szerint a klasszikus irányzatok körébe a következők tartoznak: tudományos üzemvezetés, igazgatás- és vezetéstan, formalista szervezéselmélet, Magyarország tekintetében pedig a Magyary-iskola. Ezek **általános jellemzője**, hogy a munkafolyamatok vizsgálatát, illetve **a munkafolyamatok színterét, a szervezeteket helyezik a vizsgálatok középpontjába**, annak érdekében, hogy a korábbiaknál eredményesebb legyen a szervezet tevékenysége. Meghatározó közös vonásuk az abban való töretlen hit, hogy minden munkafolyamat tekintetében megtalálható a “legjobb út”, illetve minden szervezet vonatkozásában az “optimális struktúra”, amely révén a szervezet a korábbiakhoz képest hatékonyabban valósíthatja meg feladatait. Ez azt is jelenti, hogy a munkát végző emberek, illetve az **emberi tényezők vizsgálata háttérbe szorul, kevésbé fontos számukra**. A továbbiakban ezeket az irányzatokat tekintjük át.

#### **2.2.1.1. A tudományos üzemvezetés: F.W. Taylor munkássága**

A korábbiakban utaltunk arra, hogy a mai értelemben felfogott szervezési-vezetési munka racionalizálásának gyökerei az ipari üzemekben folytatott tevékenységek XIX. század végén és XX. század elején megvalósult racionalizálására, ésszerűsítéseire vezethetők vissza. Utaltunk arra is, hogy ekkorra vált nyilvánvalóvá: a tőkekoncentráció révén kialakult nagyüzemeket már nem lehet a hagyományos, kisüzemi módszerekkel vezetni, másfelől pedig a racionalizálásnak kizárólag a gépesítéssel történő megvalósítása sem eredményez maximális profitot. Új, tudományosan megalapozott szervezési-vezetési módszerre volt tehát szükség, amelyet elsőként egy amerikai mérnök, **F. W. Taylor** (1856-1915) dolgozott ki. Ő tekintendő ezért nem csupán a **tudományos**

**üzemszervezés elmélete kidolgozójának, hanem magának a szervezéstudomány megalapítójának is.**

Taylor a termelés fokozásának lehetőségeit **kezdetben a technikai eszközök tökéletesítésében** vélte felfedezni. Ennek oka és magyarázata abban rejlik, hogy egy philadelphiai üzemben nem tulajdonosként, nem is vezetőként, hanem „lent az üzemben” segéd munkásként, gépészként, segédmérnökként, majd a diploma megszerzése után mérnökként dolgozott. A gyakorlati életben végzett megfigyelései és mérései során Taylor rájött arra, hogy még a legtökéletesebb technikai eszköz (például a szén pakolásához általa kialakított szív alakú lapát) birtokában sem feltétlenül jelentkezik a maximális eredmény, mivel a termelési folyamatban sok a "bizonytalan elem". A feladat tehát az, hogy az üzemből mint szervezetből eltüntesse ezeket az elemeket, mert ezáltal az előre nem látható tényezők szerepe a nullára csökken. A "**bizonytalan elemek**" **eltüntetése** - vélte Taylor - úgy lehetséges, hogy a vezetésből és a közvetlen (fizikai) munkavégzésből kikapcsolja a személyes elemeket. Ahogyan „A tudományos vezetés alapjai” című művének bevezetőjében írja: ”Eddig a személyiség állt a középpontban, a jövőben a rendszer lesz az elsődleges.”<sup>6</sup>

A **vezetés** esetében a „bizonytalan elemek” eltüntetése, mint a követelmény az ún. "**tudományos vezetés**" (**scientific management**) révén valósítható meg. Taylor szerint az ehhez vezető út három szakaszból áll. Az **első** szakaszban kerül sor a hagyományos munkavégzési módszerek megfigyelésére, és a munkások által megvalósított munkaműveletek tételes, időmeghatározással történő felmérésére. Ezt a **munkafolyamatok műveleti elemekre** való bontása révén lehet megvalósítani, aminek segítségével viszont az is megállapítható, hogy mi a titka az ügyesebb, a jobban dolgozó munkásoknak. Első lépés tehát az elemekre bontás. Ezen tapasztalatok alapján, a **második** kísérletezési szakaszban az egyes műveleti elemek tekintetében **meg kell határozni a legjobbnak** bizonyult munkaelemeket, és ezek összeillesztésével ki kell dolgozni a munkafolyamat egésze tekintetében az optimális megoldást, a „legjobb utat”. A második lépés tehát éppen az első ellenkezője, vagyis az egyes elemek összeillesztése azzal, hogy itt már megtörtént a munkavégzési elemek optimalizálása. A tudományos vezetés megvalósításához szükséges **harmadik** szakaszban **le kell szabályozni** a munkavégzési folyamat ideális módját, vagyis azt a „legjobb utat”, amelyet a második szakaszban dolgoztak ki, **és erre kell betanítani** az embereket. Ez esetben az üzem akár külön művezető nélkül is képes (elvileg) optimálisan működni, s így a "nagy emberrel" szemben **maga a rendszer lett az elsődleges, illetve a meghatározó tényező.**

---

<sup>6</sup> F.W. Taylor: Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1983. 182. old.

A "**bizonytalansági elemek**" másik összetevője, mint arra utaltunk maga a **munkás**, aki a régi elveken alapuló üzemszervezés, illetve javadalmazás (időbér) mellett, még a folyamatosan megvalósuló technikai fejlesztések ellenére is, képtelen jelentősen hatékonyabb munkát végezni. Ezért a munkást olyan "rendszer részévé" kell tenni, melyben hajlamaitól függetlenül kényszerül meghatározott teljesítmény produkálására. Véleménye szerint ez akkor érhető el, ha a **hagyományos órabérrendszert** mind nagyobb mértékben felváltja a teljesítményt honoráló **darabbérrendszer**. Az optimális teljesítmény eléréséhez azonban mindezekon túl - vélte Taylor - az is szükséges, hogy a munkások kiválasztása, betanítása és továbbképzése igazodjon az elvégzendő munkafolyamatokhoz.

Maga Taylor négy pontban jelölte meg az általa kidolgozott új üzemszervezési- és vezetési módszer lényegét:

1. A régi vezetési módszerek helyett a **vezetésnek olyan új rendszert kell kidolgoznia** és alkalmaznia, amely konkrét megfigyelések és mérések alapján, tudományos alapon szabályozza a konkrét munkafolyamatokat, tehát minden egyes munkaművelet (elem) végzését.
2. A vezetők – tudományos stúdium alapján – válasszák ki az adott munkafolyamatnak leginkább **megfelelő munkásokat** és alkalmazottakat, majd **tanítsák be őket** az új, tudományosan kidolgozott munkamódszerekre és biztosítsák továbbképzésüket.
3. A vezetőknek a munkásokkal **szívélyes egyetértésben** kell dolgozniuk, mert így biztosak lehetnek abban, hogy a munka az általuk kialakított és megkívánt tudományos módszerek szerint folyik.
4. A munkát és a felelősséget **meg kell osztani** a vezetés és a munkás között, mert eddig szinte az egész munka és felelősség a munkásra volt áthárítva. „A vezetés átveszi mindazokat a feladatokat, amelyek elvégzésére a munkásoknál alkalmasabb, szemben azzal a múltbeli gyakorlattal, amely szerint minden munkát a munkások végeztek és a felelősség nagy részét is ők vállalták.”<sup>7</sup>

Taylor felismerte azt is, hogy ezen elvek érvényesítése megkövetelte a korábbi (hagyományos, vagy lineárisnak nevezett) vállalati szervezeti struktúra átalakítását. Ez mindenekelőtt abban jelentkezett, hogy - a közép-vállalatoknál akkoriban működő belső szervezeti egységek: az igazgatóság, a kereskedelmi iroda, a műszaki iroda és a műhely mellett - egy új, ún. **funkcionális** szervezeti egység, a **munkairoda** létrehozását javasolta. A munkairodában háromféle vezetői funkciót ellátó mester (vagy csoport) dolgozik a korábbi egyetlen, a műhelyt vezető mester helyett: (1.) a munkaelosztó- programozó mester, (2.) a technológus, vagyis a munkautasításokat készítő mester, (3.) a normás – előkalkulátor, vagyis a munkaidőket és a munkabérekét előíró

---

<sup>7</sup> F.W. Taylor: Üzemvezetés.... 203-204. old.

mester. A munkairoda nem csak a termelés irányítójaként működik, hanem fejlesztőjeként, szervezőjeként, sőt ellenőreként is. Ezzel egyidejűleg Taylor javasolta egy olyan személynek a vállalatvezetéshez való kapcsolását is, aki kizárólag a fegyelmi ügyekkel foglalkozik: ő az általános munkafelügyelő mester.

A vezetői funkciók (feladatok) illetően megosztása a egyfelől termelékenység jelentős növekedéséhez vezetett. Másfelől pedig arra a következtetéshez biztosított alapot, mely szerint mivel...”a napi rutinszerű termelést az egész üzemben a munkairoda tagjai határozzák meg és emiatt a munka akkor is zökkenőmentesen tudna folyni, ha az igazgató vagy helyettesei mind távol lennének, akár egy hónapig is.”<sup>8</sup>Erre tekintettel tekinthető Taylor a **funkcionális szervezeti (vezetési) modell** kidolgozójának, amelynek kérdésére a későbbiekben - a 3.3.2.1. fejezetben - még visszatérünk.

A fentiek figyelembe vételével, és a jelen tananyag témájára tekintettel Taylor nézetei **három gondolatkörben** összegezhetők:

- konkrét munkaműveleti megfigyelések és mérések révén, minden munkafolyamat elemekre bontható,
- a felesleges mozdulatok és ácsorgások kiküszöbölésével, valamint a legjobban dolgozó munkások által alkalmazott munkaműveleti elemek figyelembe vételével minden munkaelem esetében kialakítható egy optimális munka-műveleti sor, és ezek egymás mellé rendelése eredményeként az egész munkafolyamat tekintetében kidolgozható egy optimális megoldás, a „legjobb út”,<sup>9</sup>
- megfelelő embert kell keresni az adott feladat elvégzéséhez szükséges-, írásban rögzített-, a munkás által elsajátítandó „legjobb út” révén előírt munkaműveletek elvégzéséhez.<sup>10</sup>

Taylor gyakorlati munka-művelet méréseken alapuló, és elméleti szintre emelt munkásságát, illetve munkásságának fő irányát közvetlen munkatársai, elsősorban H.L. Gantt, S. Tompson, H. Emerson, valamint F.B. Gilbreth és neje, Lillian M. Gilbreth vitték, illetve fejlesztették tovább. Éppen ezért ők valamennyien a taylorizmus képviselőinek tekintendők. Munkásságuknak még oly vázlatos áttekintése is meghaladja a jelen tananyag kereteit, ezért arra nem térünk ki.

---

<sup>8</sup> F.W. Taylor: Üzemvezetés...100. old.

<sup>9</sup> Ezt a véleményt Szentpéteri Istvántól kölcsönöztük, aki a "Modern szervezés elméletétörténete" című művének (József Attila Tudomány Egyetem Szeged, 1976.) 48. oldalán fogalmazott így.

<sup>10</sup> Ezt az azóta már szállóigévé vált mondatot Raith Tivadar: Az irodaüzem racionalizálása című kötetének 10. oldaláról idéztük. A kötetet a Révai Kiadó adta ki Budapesten, 1930-ban.

### 2.2.1.2. Igazgatás- és vezetéstan: Henri Fayol, valamint Luther Gulick és Lyndall Urwick munkássága

Taylorral körülbelül egy időben fejtette ki nézeteit - szintén a vállalatoknál megvalósuló üzemszervezésből kiindulva – egy francia mérnök, **Henri Fayol** (1841-1925), akit a szervezéstudomány az ún. **igazgatástani irányzat** megalapozójaként tisztel. Taylorral ellentétben azonban Fayol már a negyvenes éveiben vállalati vezető-, egy bányászati-kohászati konszern vezérigazgatója lett, ezért a racionalizálás lehetőségeit "felülről", a vállalat egészének igazgatása-vezetése oldaláról közelítette meg, illetve kutatta. A korábban már hivatkozott legfontosabb munkájában, az „Administration Industrielle et Générale” című művében kifejtett nézeteinek lényege az alábbiak szerint összegezhető.

Minden **vállalat vezetésének hat területe, illetve hat funkciója van**: a műszaki, a kereskedelmi, a pénzügyi, a biztonsági, a számviteli, és az igazgatási. Ezek közül - mint írja - az első ötnek a tartalma általánosan ismert, a hatodiké, az igazgatásié azonban kevésbé. Ezért foglalkozik művében gyakorlatilag kizárólagosan a hatodik funkcióval, az igazgatással. Miután Fayol áttekinti az első öt funkció lényegét, a következőket írja:”...ezen (értsd az első öt) funkció közül egyik sem hivatott arra, hogy a vállalat átfogó gazdasági tervét meghatározza, szervezetét kialakítsa és működtesse, a különböző erőforrásokat összehangolja és igénybevételüket ellenőrizze. ....E feladatok ugyanis sajátos funkciót képeznek, amelyeket összefoglalóan igazgatásnak nevezhetünk.”<sup>11</sup> Témánk szempontjából az igazgatási funkciónak van tehát jelentősége, melyről így ír: Igazgatni annyit, mint előrelátni (tervezni), szervezni, rendelkezni, koordinálni és ellenőrizni, vagyis Fayol **öt részfunkcióra bontja az igazgatási tevékenységet**.

- előrelátás (tervezés): ami a jövő kifürkészését (kutatását) és a cselekvéseknek ehhez igazítását jelenti,
- szervezés: ami a vállalat emberi és dologi (tárgyi) elemeiből álló szervezeti egységek létrehozását és fejlesztését jelenti,
- rendelkezés: ami a vállalat személyzetének működtetését jelenti,
- koordináció: ami minden munka egyesítését, összehangolását, és harmonizálását jelenti,
- ellenőrzés: ami örökösést jelent afölött, hogy minden terv-szerűen, a kiadott rendelkezések szerint történjen.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Henri Fayol: i.m. 4. old.

<sup>12</sup> Henri Fayol: i.m. 5. old.

Az ily módon öt részfunkcióból álló igazgatási tevékenység minden szervezetben kimutatható és az egyes szervezetek csak akkor működhetnek eredményesen - véli Fayol - ha alkalmazzák az általa kidolgozott ún. **igazgatási elveket** is. Ezek a következők: célszerű munkamegosztás, megfelelő centralizálás, tekintély, a hatáskör és a felelősség összhangja, fegyelem, a parancsolás egysége, a vezetés egysége, a részérdekek általános érdekeknek való alárendelése, meghatározott bérezési elvek (differenciáltság, ösztönzés, stb.) érvényesítése, szervezeti hierarchia és szolgálati út leszabályozása, a rend biztosítása, méltányosság gyakorlása, a személyzet stabilitása, és öntevékenységre ösztönzése, a szervezet egységének biztosítása.<sup>13</sup> Ezen igazgatási elvekkel összefüggésben Fayol hangsúlyozza, hogy nem merev törvényszerűségekről van szó, hiszen a társadalmi életben soha nem érvényesülnek a fizika, vagy a matematika objektív törvényei.

Fayol úgy ítélte meg, hogy ezek a fentiekben áttekintett igazgatási részfunkciók (tevékenységek), és igazgatási elvek a magánigazgatás minden területén megvalósíthatók, sőt olyan mértékben általános törvényszerűségek, hogy még a közigazgatásban is alkalmazhatók. Másként kifejezve Fayol azt szögezi le, hogy az ipari **üzemekben szerzett szervezési-vezetési ismeretek, valamint az ott alkalmazott elvek és módszerek teljes egészében alkalmazhatók a közigazgatásban is**. Mindez azt jelenti, hogy nézete szerint a közigazgatás industrializálható. Nem véletlen, hogy Fayol volt az, aki először - és tegyük hozzá: megalapozottan - sürgette a szervezési-vezetési ismeretek széleskörű oktatását az egyetemeken. Nem csak a mérnök-képzés tekintetében, hanem más területeken is.

A Fayol által kidolgozott rendszer, a „doctrine administrative” – vagyis: **a közigazgatás industrializálása** alap gondolatának helyességét felismerve **Mártonffy Károly**, a Magyar-iskola tagja **így fogalmazott**: "A kiskereskedéstől fel a világvárosok hatalmas áruházáig, továbbá a kisiparos műhelyétől a több ezer munkással dolgozó gyártelepig, a különféle nagyvállalatok, bankok és pénzüzetek mind ugyanolyan belső törvények szerint élnek, mint az ember erkölcsi testületei: ...a községtől fel egészen a megszervezett nemzetig, az államig. Tehát ...az igazgatásuknak is ugyanolyan szabályok és elvek szerint kell lefolynia. ... Mindazok az elvek és módszerek, amelyeket a mozgékony és alkalmazkodni tudó, találékony kereskedelmi és ipari szellem a saját vállalataiban önmagából kitermelt, maradék nélkül átplántálhatók az ember erkölcsi testületeinek az igazgatásába is".<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Henri Fayol: i.m. 20. old. Figyeljünk fel arra, hogy ezen elvek milyen nagy mértékben jellemzik korunk közigazgatását, illetve tágabb értelemben a bürokratikus jegyeket magukon viselő szervezeteket, mint amilyenek a közigazgatási szervek is. Mindezen elvekkel tehát Fayol megalapozta a modern közigazgatás strukturális jellemzőit, illetve az annak előképét jelentő, Max Weber által kidolgozott bürokrácia-modellt.

<sup>14</sup> Lásd Mártonffy Károly: "A közigazgatás industrializálása" c. tanulmányát. Társadalomtudomány, VII. évfolyam, 6. sz. (1927.)



Fayol meghatározó érdeme végeredményben az, hogy a vállalati szervezeti hatékonyság fejlesztésének Taylor módszertana melletti újabb lehetőségét dolgozta ki és általánosította. Kijelenthető az is, hogy a vállalati (szervezeti) vezetés fontosságának hangsúlyozásával Fayol munkásságával kezdődött meg a modern értelemben felfogott vezetés-tudomány kialakulása.

Fayol nézeteit továbbfejlesztve két amerikai szerző, **Luther Gulick** és **Lyndall Urwick** abból indult ki, hogy amennyiben ismerjük valamely szervezet - tipikusan vállalat - általános célját, akkor meg lehet határozni olyan részfeladatokat is, amelyek az egész teljesítéséhez szükségesek és e részfeladatokra külön részlegeket (ún. departmenteket) kell szervezni.<sup>15</sup> Ezen részfeladatok, vagyis végeredményben a szervezetigazgatási feladatok, véleményük szerint - részben egyetértve Fayollal - **a következő elemek megvalósítását jelentik:** Planning- tervezés, Organizing- szervezés, Staffing- személyzeti (törzskari) munka, Directing- irányítás, Coordinating- koordinálás, Reporting- tájékozódás és tájékoztatás, Budgeting-pénzügyek, s ezen elemekhez igazodva kell kialakítani a szervezetek belül az egyes igazgatási részlegeket. Az igazgatási-vezetési elemek angol nyelvű szavainak kezdőbetűi összeolvasása révén nyerjük meg a **POSDCORB** kifejezést, ezért a szakirodalom gyakran nevezi Gulick és Urwick igazgatási-vezetési rendszerét POSDCORB rendszernek. Mint látható, Gulick és Urwick eredeti formában vett át Fayol öt eleme közül hármat, miközben a rendelkezés szó helyett az irányítás kifejezést használják - bár meg kell jegyezni, hogy hasonló tartalommal, mint elődjük.<sup>16</sup> Ezen túlmenően az ellenőrzés fayoli funkcióját kettébontják, (reporting és budgeting), továbbá új elemként építik be az igazgatás tartalmi elemei közé a személyzettel kapcsolatos tevékenységeket, mint olyan igazgatási funkciót - igazgatási elemet - amely segíti a vezetőt a szakmai szempontok érvényesítésében. Gulick és Urwick munkásságának jelentősége mindezek alapján meghatározó mértékben az, hogy az igazgatás új elemeinek felismerésével megnyitották az utat a szervezéstudomány új területei felé, elsősorban a munkavállalók helyzete vizsgálatának szükségessége irányába.

### **2.2.1.3. Formalista szervezélmélet: Max Weber bürokrácia-elmélete**

Az előzőekben kiemelt amerikai Taylорral és a francia Fayollal közel egyidőben élt és fej-tette ki komoly tudományos teljesítményt Németországban a modern polgári szociológia egyik legnagyobb hatású személyisége **Max Weber** (1864-1920), akinek neve a bürokráciával, pontosabban a **bürokratikus szervezet** fogalmával forrott össze. Weber – filozófiai, gazdaság-

---

<sup>15</sup> Lásd Luther Gulick és Lyndall Urwick tizenegy részből álló, közösen szerkesztett gyűjtemény-kötetét: *Papers on the Science of Administration* New York, 1937.

<sup>16</sup> Lásd Szentpéteri I.: i.m. 105. old.

történeti, szociológiai és jogi jellegű - munkáiban rendszeresen foglalkozott a bürokrácia kérdésével, annak jellemzőivel. Taylорral és részben Fayollal ellentétben azonban nem kizárólagosan a gyakorlati tapasztalatok jelentették elméletének kiinduló pontját, hanem azon **hipotézisének bizonyítása** (igazolása), amely szerint az emberi társadalom különböző társas szervezeti formáinak vannak általánosítható, közös jegyei, amelyek összegyűjtésével kialakítható egy **minden más szervezeti forma fölött álló, racionális ideál-típus szervezet: a bürokrácia**.

Bizonyításának, illetve hipotézise igazolásának egyik területként a **politikát**, a politikai szervezeteket vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy az **uralomnak** - vagyis a társadalom tagjai által, egyfajta közmegegyezés alapján tudomásul vett alávetettségnek - **három típusa különböztethető** meg az emberi történelemben: a karizmatikus, a tradicionális és a legitim. A karizmatikus uralom az adott vezető-személyiség karizmáján: rendkívüli képességein, bátorságán, erkölcsén nyugszik, míg a tradicionális uralom a történeti hagyományokon, az ősidők óta létező tradíciókon. Ezzel szemben a legitim uralom jogi normákon, illetve olyan szabályok általános elfogadásán alapszik, amelyek **mindenkire** nézve kötelezőek.

A **legitim uralmi forma** sajátosságainak tárgyalása révén látja Weber bizonyítottnak fenti hipotézisét, vagyis azt, hogy megvalósítható egy általa magasabbrendűnek minősített, minden emberi társas-vállalkozás (szervezet) fölött álló szervezeti forma, egy ideáltípus, a **bürokratikus szervezet**. A "Gazdaság és társadalom" című művében részletesen kifejti, hogy **mi jellemzi** e szervezeti formát.<sup>17</sup> Álláspontja szerint a következő típus-jegyek:

- 1./ **Írásbeliség, és írásban rögzített ügyviteli szabályok**, vagyis: a felvetődött ügyeket ügyiratok útján oldják meg, és még a szóban intézett ügyek esetében is írásban kell rögzíteni a felvetődött problémát, a megoldásra vonatkozó javaslatokat, valamint a meghozott döntést.
- 2./ A szervezetben teljes mértékben **szét kell választani az igazgatási és a termelési eszközöket, valamint** az ezeket használó **személyeket**: a hivatalnokokat és a munkásokat.
- 3./ Az írásbeliség követelményét megjelenítő ügyiratok, valamint az igazgatási munkát végző hivatalnokok együttesen alkotják a **hivaltat, az irodát**, amely központi magva minden modern szervezeti cselekvésnek.
- 4./ A **hierarchia**, vagyis: a szervezetben dolgozó emberek egymásnak alá-fölé vannak rendelve, és az első-számú vezető kivételével, mindenkinek van felettese. Ily módon a vezető nem csak a saját-, hanem minden beosztottja munkájáért is felelősséggel tartozik.
- 5./ A **hivatalnokok**: szakképzettségük (diplomájuk) alapján, kinevezés útján kerülnek alkalmazásra, munkájukat – vagyis az ügyintézés – részleghajlás nélkül, élethivatás-szerűen

---

<sup>17</sup> Max Weber: Gazdaság és társadalom. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1967. 56-78. old.

végzik, szigorú és egységes fegyelmi rend alatt állnak, karrier-rendszerben lépnek előre vagyis a szolgálati időtől és a teljesítménytől függő, fix fizetést kapnak.

6./ A vezető **“személytelenül”, részrehajlás nélkül irányítja beosztottait**, illetve intézi a kliensek ügyeit.

Weber szerint az ember racionális cselekvése számára a legjobb, az optimális lehetőséget a bürokratikus szervezet nyújtja. Az a szervezet, amelyben az **“eszményi hivatalnok”** gyűlölettől és szenvedélytől mentesen, szeretet és lelkesedés nélkül látja el feladatát. Ahogyan ő fogalmaz: **“csak bürokratikus, vagy dilettáns igazgatás közül választhatunk”**<sup>18</sup>.

A weberi modell vizsgálata alapján megállapítható, hogy a bürokrácia típusjegyeit hordozó **szervezetnek kétség kívül előnye** az, hogy kiszámíthatók, tervezhetők a szervezeti cselekvések és következményeik, így végeredményben biztonságot ad az önkény minden formája ellen. A weberi modell **kritikusai** ezzel szemben elsősorban a formalizmust, a szervezeti élet formalizmusának kizárólagosságát támadták. Rendszerint arra utalással, hogy Webernél a szervezet lényegében egy **személytelen** emberi együttműködési forma, amelyben minden hatalom az első-számú vezető kezében összpontosul és – ahogyan M. Crozier fogalmaz – amelynek legfontosabb jellemzője, és egyben hibája is a **szervezeti merevség**, vagyis az, hogy a (bürokratikus) szervezet nem tud, és rendszerint nem is akar alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez.<sup>19</sup>

#### 2.2.1.4. Magyary Zoltán és a Magyary-iskola munkássága

Az igazgatási munka vállalati racionalizálásának Taylor által kidolgozott módszereit viszonylag korán átvették a magyar üzemek. Ebben jelentős szerepet játszott Méhely Kálmán mérnök, aki már 1912-ben vitát rendezett a Taylor által kidolgozott munka-szervezési és bérezési rendszerről.<sup>20</sup>

Számunkra azonban fontosabb Fayol nézeteinek magyarországi átültetése, illetve továbbfejlesztése, hiszen az - mint láttuk - végeredményben a magánigazgatás határainak átlépését, pontosabban: az ott megvalósított elvek és módszerek közigazgatásban történő alkalmazását jelentette. Tagadhatatlan tehát, hogy a magyar közigazgatás megreformálásának is jelentős **előzményei**

---

<sup>18</sup> Max Weber: i.m. 82. old.

<sup>19</sup> Michel Crozier: A bürokrácia jelensége. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1981. 296. old.

<sup>20</sup> Lásd erről Méhely Kálmán: Vitasorozat a Taylor-rendszerről. Pátria Irodalmi Vállalat és Nyomdai Rt. Budapest, 1913.

vannak.<sup>21</sup> Utalnunk kell itt mindenekelőtt **Magyary Zoltán** és **iskolája képviselőire**, illetve műveikre.<sup>22</sup>

Magyary Zoltán (1888-1945) a Taylor és követői (például L. Gulick), valamint a Fayol és követői által vallott nézetek kiváló ismerője, és magyar továbbfejlesztője volt. Olyan jogtudós, aki számos igazgatástudományi-, közigazgatás-tudományi művet alkotott, és valódi tudományos-iskolát teremtett: az Európa-hírű Magyary- iskolát. Magyary munkásságának sajátossága abban ragadható meg, hogy a közigazgatás összetevőit - a szervezetet, a személyzetet és a működést – az adott korszak jogtudósaival ellentétben nem csak a jogi nézőpontból vizsgálta, hanem **interdiszciplináris** megközelítésben: a szervezés-tudományi és a szociológiai szempontokat is egyaránt érvényesítve. A fejlett államok, így különösen Franciaország és az Amerikai Egyesült Államok államszervezeti megoldásainak tanulmányozása alapján azt vallotta, hogy a modern társadalomban, és annak közigazgatásában nem nélkülözhetők a magánigazgatásban kidolgozott, és a szervezés-tudomány segítségével általánosított eredmények, hiszen a magánigazgatásban és a közigazgatásban van egy meghatározó közös pont: mindkettő igazgatás! Azt is hangsúlyozta, hogy „a közigazgatás az emberekért van”, ezért az emberek fölött nem uralkodnia kell, hanem szolgáltatásokat kell részükre biztosítani, továbbá figyelmet kell szentelni arra is, hogy a közigazgatás ne csak jogszerűen, hanem gazdaságosan és eredményesen (hatékonyan) is dolgozzon. Munkásságának középpontjában tehát a **közigazgatás hatékonyságának növelése** állt. Ahogyan fogalmazott: „...A XIX. század nagy teljesítménye volt a jogállam megteremtése....De a poszt-indusztriális államban az egyénnek már nemcsak ez az érdeke, ....hanem az is, hogy a közigazgatás teljesítményeket produkáljon....A jogállam egyoldalú túlzásba esett, és ez oda vezetett,

---

<sup>21</sup> Mártonffy Károly 1939-ben a következőket írta "A magyar közigazgatás megújulása" című művében: ... "Ha a ma reformmunkásai ősök után kutatnak, messze vissza kell menniük a letűnt évszázadokba, mert a közigazgatási reform gondolatát már megtaláljuk a XVII. évszázad utolsó évtizedeiben a török háború vége felé ... Joggal állíthatjuk, hogy ez idő óta a közigazgatásunk reformja utáni vágy a magyar élet állandó kísérőzenéje."

<sup>22</sup> Lásd ezek közül például:

- Magyary Zoltán: A magyar közigazgatás racionalizálása. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda Budapest, 1930.
- Magyary Z.: A magyar közigazgatás racionalizálásnak programja. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda Budapest, 1932.
- Magyary Z.: Közigazgatási vezérkar. Dunántúl Pécsi Egyetemi Könyvkiadó és Nyomda Rt. Pécs, 1938.
- Magyary Z.: Magyar Közigazgatás. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1942.
- Mártonffy Károly: A magyar közigazgatás megújulása. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1939.
- Raith Tivadar: Az irodaüzem racionalizálása. Révai Kiadás Budapest, 1930. stb. műveket.
- Raith T.: A szervezés alapelvei és módszertana. Magyar Könyvveteli Folyóirat Budapest, 1936.
- Fluck András: A közigazgatási ügyintézés reformja. Magyar Királyi Belügyminisztérium Budapest, 1934.
- Fluck A.: A közigazgatási ügyintézés racionalizálása. Magyar Királyi Állami Nyomda Budapest, 1938.
- Mámai Kiss István: A közigazgatási adattárak. Magyar Közigazgatástudományi Intézet Budapest, 1944.

hogy...minden más szempont elhalványult...(Márpedig) a gazdaságosságot és eredményességet a jogszabályok keretében kell elérni, azzal össze lehet egyeztetni.”<sup>23</sup>

A közigazgatás jogi és szervezés-tudományi vizsgálati módszereinek egyfajta szintézisét fő művében, „A magyar közigazgatás” című kötetben találhatjuk meg, igaz, ebben a jogi szempontok szerepe héttérbe szorul, mint ahogyan egész munkásságában. A közigazgatást érintő jogi kérdésekkel inkább a korszak más tudósai – így Tomcsányi Móric és Egyed István – valamint tanítványai, a Magyary-iskola tagjai: Martonyi János, Valló József és Mártonffy Károly foglalkoztak.

Munkásságának jelentőségét felismerve és azt elismerve, a miniszterelnök 1931-ben Magyary Zoltánt a közigazgatás egyszerűsítésének előkészítéséért felelős kormánybiztossá nevezte ki. A kinevező rendelet 4.§-a valamennyi állami és önkormányzati hatóság vezetőjének kötelezővé tette Magyary kutatásainak segítségét. Az iskola tagjai természetesen megkapták a különböző hivatalok támogatását, és a magyar közigazgatás-tudomány életében példa nélküli, empirikus módszereken és összehasonlító kutatásokon és felméréseken is alapuló tudományos munka indult meg, illetve terebélyesedett ki. Nagy kár, az egész magyar nemzet és ezen belül az egész magyar közigazgatás nagy fájdalma, hogy Magyary Zoltán kutatásainak eredménye a gyakorlati életben nem realizálódhatott. Megakadályozta azt az 1945-ben bekövetkezett halála, és a háború, illetve annak elvesztése.<sup>24</sup>

A Magyary-iskolához tartozó kutatók – mint arra utaltunk – a teljes magyar közigazgatás szervezetét, személyzetét és működését vizsgálat tárgyává tették, és ennek során messzemenően alkalmazták az empirikus mérések, a szociológia és a szervezéstudomány által kidolgozott megközelítési módszereket is. A számos kutató által elért új tudományos eredmények bemutatása meghaladja a jelen tananyag kereteit, ezért csupán jelzésként emelünk ki két tudóst: Fluck Andrást és Raith Tivadart, illetve az ő munkásságukat.

**Fluck András** Magyary közvetlen munkatársaként a közigazgatás működésével, és azon belül az ügyintézés racionalizálásával foglalkozott. A "Közigazgatásunk tudományos szervezésének munkaprogramja" című művében a következőket írja: "Amikor a magyar közigazgatás tudományos szervezésének problémájával foglalkozó gyakorlati organizátor ... közigazgatásunk újjászervezési szükségességeit orvosolni igyekeznek: arra az eredményre jut, hogy a kitűzött

---

<sup>23</sup> Lásd Magyary Z.: „A közigazgatás és a közönség” című, 1937-ben megtartott előadásának szövegét a Magyar közigazgatás-tudomány klasszikusai 1874-1947 című kötetben. (Szerk.: Lőrincz Lajos) Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1988. 289-290. old.

<sup>24</sup> Magyary Zoltán munkásságának értékeléséről lásd például: Lőrincz Lajos: Magyary Zoltán munkássága nemzetközi összehasonlításban (Magyar Közigazgatás 1995. évi 4. szám), Szamell Lajos: Magyary Zoltán munkássága (Magyar Panteon. Válogatta Saád József. Új Mandátum Könyvkiadó Budapest, 2000.), Verebélyi Imre: Memorandum dr. Magyary Zoltán, az IIAS 1945 előtti alelnökének nemzetközi rehabilitása és méltó elismerése érdekében (Magyar Közigazgatás 2005. évi 7. szám).

cél érdekében megoldandó feladatok két általános csoportba oszlanak: 1. a szorosan vett szervezési megoldások és 2. a mechanizálási megoldások csoportjára. A szorosan vett szervezési megoldások azok az intézkedések, amelyek minden különleges berendezés vagy felszerelés igénybevétele nélkül megvalósíthatók: a mechanizálási megoldások pedig azok az intézkedések, amelyek főként mechanikus segédeszközök (irodagép, stb.) igénybevételével vihetők keresztül. Vitán felül áll, hogy a közigazgatás tudományos szervezésének munkájában a szorosan vett szervezési megoldások az elsőrendű fontosságúak ..”<sup>25</sup>

Mi magunk mindehhez két megjegyzést fűzünk: (1.) alapvetően osztjuk a szerző azon nézetét, amely szerint a közigazgatás (egyáltalán az igazgatás) működése racionalizálásának az említettek szerinti két jól elhatárolható területe van, (2.) másrészt viszont nem osztjuk azt a nézetet, amely szerint elsődleges a szervezési megoldások területe. Úgy ítéljük meg ugyanis, hogy a **két terület egyformán fontos**, nincs köztük "értékbeli" különbség. Önmagában az egyik terület művelése és alkalmazása még nem biztosít kielégítő eredményt, ezért lehetőség szerint a két terület eredményeinek gyakorlati alkalmazását, bevezetését össze kell kötni egymással, mert csak így emelhető jelentősen a közigazgatás (az igazgatás) hatékonysága.<sup>26</sup>

Fluck András a kutatásainak eredményét először 1934-ben, majd 1938-ban tette közzé „A közigazgatási ügyintézés reformja”, illetve a „Közigazgatási ügyintézés racionalizálása” címmel. Ez utóbbi munkájának „I. Alapvetés” című fejezetében a következőket írja: „...vajon a taylori elv, a munkafolyamatoknak a felbonthatósága és racionális rekonstrukciójának lehetősége valóban alkalmazható a közigazgatásban is? A tapasztalat azt mutatja, hogy igen. A közigazgatási munka ugyanis – éppúgy, mint minden munka – láncszerűen egymáshoz kapcsolódó munkamozzanatokból áll: postabontás, iktatás, mutatózás, kiosztás, elintézési tervzet készítés, kiadmányozás, letisztázás, kiadás, stb.”<sup>27</sup> Ha mindezt egy konkrét ügy kapcsán valósítja meg a hivatal, akkor ügymenetről beszélünk, ami megvalósítható célszerűtlenül és célszerűen (racionálisan). A célszerűtlen ügyintézésnek megvannak a maga hátrányai, amelyeket ki kell küszöbölni az ügymenetek konkrét vizsgálatának, és újra-szervezésének eredményeként. Ez esetben - tehát végeredményben az ügyirat útjának egyszerűsítése, lerövidítése révén - valósul meg a célszerű ügymenet, vagyis az ügyintézés racionalizálása. Fluck András sok-sok konkrét ügytípus - például: a név-változtatási ügyek, az építési ügyek, stb. - bemutatásával bizonyítja elgondolásának helyességét: vagyis azt a

---

<sup>25</sup> Fluck András: Közigazgatásunk tudományos szervezésének munkaprogramja. Eggenberger Könyvkereskedés Budapest, 1932.

<sup>26</sup> Megjegyzés: Annak bizonyítására, hogy az ún. mechanizálási eljárások is fontosak, Raith Tivadarnak a munkássága szolgál, akinek tudományos tevékenységét Fluck András után fogjuk áttekinteni.

<sup>27</sup> Fluck András: A közigazgatási ügyintézés racionalizálása. M. Kir. Állami Nyomda Budapest, 1938. 14. old.

hipotézist, hogy a taylori rendszer a közigazgatási munkafolyamatok-, az ügymenetek esetében is alkalmazható.

A fentiekben utaltunk arra, hogy Fluck András mellett egy másik tudós, **Raith Tivadar** is foglalkozott az igazgatási tevékenység (működés) racionalizálásával, ő azonban inkább a technikai eszközök alkalmazása oldaláról közelítette meg a kérdést. „Az irodaüzem racionalizálása” című kötetében részletesen foglalkozik azokkal a gépekkel és munkaeljárásokkal, amelyek az irodában, az ún. "irodaüzemben" alkalmazhatók a munka racionalizálása<sup>28</sup> érdekében. Igaz, hogy a szerző az ipari üzemek irodájának racionalizálási lehetőségeit veszi számba, számunkra mégis jelentős ennek áttekintése, hiszen - mint arra helyesen már Fayol és Mártonffy is rámutatott - végeredményben ott is igazgatás folyik, a közigazgatási hivatalokhoz hasonlóan. Éppen ezért az irodaüzemek igazgatási munkáját segítő gépek és módszerek természetesen használhatók a hivatalokban is. **Milyen gépekről, eljárásokról is tesz említést** a szerző? Csupán ízelítőül nézzünk néhányat, aszerint, hogy azt az irodaüzem melyik tevékenységi körében alkalmazhatja leginkább:

- **a hírszolgálat** területén: jelzőkészülékek, telefon, mechanikus postaszervezetek,
- **az iratváltás** területén: írógép, diktáló-gép, sokszorosítógép, borítókozó-gép,
- **az elszámolás** területén: összeadógépek és készülékek, számológép, könyvelőgép.

E technikai eszközök részletes bemutatása mellett Raith Tivadar **számos olyan megállapítást is tesz, amelyek számunkra rendkívül figyelemre méltóak.** Ezek közül a következő öt legfontosabbat emeljük ki:

- 1./ Taylor alapelve a racionalizálási törekvések lényegét illetően - melynek lényege, mint írja: "megfelelő embert a megfelelő helyre" - helyes, de kiegészítendő azzal, hogy **minden munkához a megfelelő munkaeszközt és munkaeljárást kell hozzárendelni.**
- 2./ **A racionális munka feltételei a következők:** a munkamegosztás széles körű alkalmazása, a különböző munkáknak egy menetben való egyesítése, a felesleges mozdulatok és járkálások megszüntetése, az egyes munkák sorrendjének megállapítása és a munkamegosztás által részekre szaggatott munkafolyamatoknak ilyen módon való újbóli egyesítése, a kézi munkának mindinkább gépi munkával való helyettesítése.
- 3./ A racionalizálás célja a munkának az eddiginél gazdaságosabb és célszerűbb elvégzése. **Első feladat a vállalat jelenlegi állapotának, költségviszonyainak, munkamódjának a megismerése,** s csak ezután következik a megfelelően kidolgozott, a legracionálisabb munkamódnak megfelelő átszervezés.

---

<sup>28</sup> A szerző szerint: "Racionalizálás mindazoknak az eszközöknek a megállapítása és alkalmazása, amelyeket a technika és a tervszerű rend a gazdaságosság emelésére rendelkezésre bocsát. Célja a közjólét emelése a javak olcsóbb és jobbá tétele, valamint azok mennyiségének szaporítása által."

4./ Bár a gépek alkalmazása döntő jelentőségű az irodai munka racionalizálása szempontjából, a **gépek alkalmazása azonban még korántsem jelenti az irodai munka racionalizálását**. Nem annyira a gépeken, mint inkább az egész irodai munka helyes megszervezésén, és az egyes gépek e szervezetbe - adekvát módon - történő bekapcsolásán múlik az irodaszervezés sikere.

5./ Ahhoz, hogy az **irodai eszközök** kielégítsék a racionalizálás követelményét, a **következő kívánalmaknak kell, hogy megfeleljenek**: könnyű kezelhetőség, a gép kezeléséhez szükséges mozdulatok számának lehetőség szerinti csökkentése, az eszközök nagyságának a munkafeladatokhoz való igazítása, valamint az eszközök megfelelő térbeli elhelyezése.

### 2.2.2. Emberközpontú irányzatok

A korábbiakban áttekintett szervezési-vezetési irányzatok kapcsán már utaltunk arra, hogy azok **nem fektettek hangsúlyt a munkát végző emberre, annak személyiségére**: érzelmeire, szükségleteire, motivációira, vagyis végeredményben nem foglalkoztak a szervezés emberitársadalmi vonatkozásaival. **Ezt a hiányosságot felismerve alakultak ki** a szervezéseméletnek, illetve szervezéstudománynak az **ún. emberközpontú (humanizált) irányzatai**. Ezen irányzatokra – éppen azért, mert vizsgálataik középpontjába a munkát végző ember személyiségét, és az emberek csoportjait helyezték – **a pszichológia és a szociológia tudománya gyakorolt döntő hatást**, ezért nevezik az emberközpontú irányzatokat gyakran a szervezéstudomány pszichológiai, vagy szociológiai irányzatának, attól függően, hogy inkább az egyént, vagy inkább az egyének csoportjait állítják vizsgálataik középpontjába.

A jó munkahelyi légkör, illetve az emberi tényezők fontosságát egy amerikai pszichológus hölgy, **Mary Folett** (1863-1933) ismerte fel először, aki egy vállalat egyeztető testületének tagjaként vett részt rendszeresen a vállalati menedzserek és a munkásvezetők között kialakult konfliktusok megoldásában. Elméletének lényege a következő. A munka-szervezetten belüli összeütközések kimenetele hagyományosan kétféle lehet. (1.) Érvényesül az egyik fél dominanciája, így a másik fél érdekei háttérbe szorulnak, ezért a helyzet megnyugtatóan – és hosszú távon – nem rendeződik igazán. (2.) A felek között kompromisszum születik, vagyis mindkét fél enged korábbi álláspontjából, így végeredményben a konfliktus megoldódik, de – éppen mindkét fél egyfajta érdeksérelme miatt - reális esély van a konfliktus ismételt kirobbanására. Látható, hogy egyik hagyományos konfliktus-kezelési mód sem jelent megnyugtató megoldást, ezért Mary Folett kidolgozott egy harmadik lehetőséget. Ez nem más, mint az az eset, amikor a felek ún. **dinamikus integráció** útján rendezik a konfliktust, ami két lépés megtétele után valósulhat meg. Első lépésként a feleknek érzelmi kitörésektől mentesen, higgadtan kell megfogalmazniuk nézeteiket. Má-



sodik lépésben pedig kerül sor az újra-fogalmazott nézetek ütköztetésére, esetleg ismételt újra-fogalmazására és ütköztetésére, megnyitva ezzel annak reális lehetőségét, hogy mindkét fél által elfogadható megoldás születik, vagyis pszichikai szempontból egyik fél sem érzi vesztesnek magát. Ily módon a munkahelyen kellemes légkör alakítható ki, amely jelentősen javítja a munkaszervezet teljesítményét.

A szervezéstudomány **M. Folettet tekinti az emberközpontú irányzatok előfutárának**, tekintettel arra, hogy munkássága mintegy előkészítette az irányzatok szétválását pszichológiai és szociológiai ágakra, illetve irányzatokra.

Az emberközpontú szervezési irányzatok **pszichológiai irányzata** behaviorizmus- vagyis magatartás-, illetve viselkedéstudomány néven vált ismertté. Megjelenése H. Münsterberg és L. Gibreth 1910-es évek elején történt kutatásaitól datálható. E szerzők, majd követőik is a **dolgozók ösztönzésének, motiválásának lehetőségeit** állították vizsgálataik középpontjába. Megállapították - többek között - hogy a dolgozók megfelelő motiválása és nagyobb szervezeti teljesítmény elérése érdekében meg kell változtatni a szigorú fölé- és alárendeltségen alapuló, korábbi vezető- beosztott kapcsolatot. A beosztottakat valamilyen mértékben és módon be kell vonni a vezetésbe: meg kell velük osztani a célokat, a célok elérésének tervezett módozatait, meg kell hallgatni javaslataikat.

A pszichológiai irányzat képviselőinek gondolkodására kimagasló befolyással volt **Abraham Maslownak**, az emberi **szükségletek hierarchiájáról** vallott felfogása.<sup>29</sup> A Maslow elmélete szerint az emberi cselekvéseket különböző szintű-, de egymással szoros kapcsolatban álló szükségletek irányítják és a hierarchia magasabb szintjén elhelyezkedő szükséglet kielégítése iránti igény az embernél rendszerint csak akkor jelenik meg, ha a hierarchia alacsonyabb szintjén elhelyezkedő szükséglet már kielégítést nyert. Márpedig e felismerés révén az emberek tevékenysége a magasabb munka-teljesítmény elérésének szolgálatába állítható. Az emberi szükségleteknek – Maslow szerint – a következő öt szintje van:

- első szint a **fiziológiai** szükségletek szintje: ami nem más, mint a pusztá létfenntartás (táplálkozás, ruházkodás, lakhatás) iránti igény,
- második szint a **biztonság** érzésének szükséglete: ami az ember által birtokolt javak jövőbeni birtoklásának fenntartását, biztosítását jelenti,
- harmadik szint a **közösséghez való tartozás** szükséglete: ami szorosan kapcsolódik az előző szinthez, hiszen ez is biztonságot ad: a valahová-, illetve a valakihez-, valakikhez tartozás, vagyis végső soron a szeretet érzetét,

---

<sup>29</sup> Abraham Maslow: Vers une psychologie de l'être. Enterprise Moderne d' Édition 1971.

- negyedik szint az **elismertség** iránti szükséglet: vagyis annak igénye, hogy az embert – személyiségét, munkáját – megbecsüljék,
- ötödik szint az **önmegvalósítás** szükséglete: ami az egyéni képességek és ambíciók kibontakoztatásának igényét jelenti.

A. Maslow hangsúlyozza, hogy e sorrend nem feltétlenül igaz minden ember esetében, hiszen könnyen belátható, hogy embertársaink egy része például a közösséghez való tartozás-, a szeretet szükséglete miatt hajlandó lemondani akár még a fiziológiai szükségleteiről is. Másfelől Maslow utal arra is, hogy nem feltétlenül járja be minden ember e hierarchia minden állomását, hiszen jól tudjuk: vannak emberek, akiknek „elegendő” például a különböző anyagi javak birtoklása. Nincs igényük tehát szeretetre, elismertségre és önmegvalósításra.

Az emberközpontú szervezési irányzatok **szociológiai irányzata** - amelynek megnevezése: Human Relations, azaz emberi kapcsolatok - szintén egy amerikai pszichológus, **Elton Mayo** (1880-1949) fellépéséhez fűződik. E. Mayo és munkatársai – Taylorhoz, Fayolhoz, és másokhoz hasonlóan - szintén a termelés-növelés lehetőségeit kutatták. A Western Electric Company egyik üzemében 1924-ben kezdett első vizsgálataikat Taylor módszerét követve végezték el. Azt figyelték meg, hogy milyen hatással van a termelékenységre a különböző kedvezmények biztosítása: a hosszabb pihenő és ebéidő, a munkahely jó megvilágítása, az anyagi ösztönzés. Kiderült, hogy ezen-, a munkások személyéhez erősen kötődő körülmények igen jelentős hatással vannak a teljesítményre, annak ellenére, hogy nem a munkaeszközök milyenségének megváltoztatása, vagy a munkafolyamatok, illetve a munka-szervezet átalakítása történt meg. A nem várt „eredmény” azonban mégis akkor következett be, amikor a munkásoktól megvonták a kedvezményeket. A termelékenység ugyanis ekkor közel sem olyan mértékben esett vissza, mint amilyen mértékben a kedvezmények hatására nőtt, vagyis bebizonyosodott, hogy a munkások teljesítményét igen erőteljesen befolyásolják **belső, lelki-érzelmi tényezők**.

E. Mayo és munkatársai 1927-ben folytatták kísérleteiket. Mintegy húszezer - a munkavégzéssel kapcsolatos érzelmek feltárását célzó - interjú készítették az üzem dolgozóival és az őket közvetlenül irányító vezetőikkel. A „mit szeretnek, és a mit nem szeretnek a munkájukban” kérdéseket tették fel, de a válaszokban megadott panaszokkal kapcsolatban semmilyen módon nem tettek lépéseket. Ennek ellenére teljesítmény-növekedést tapasztaltak, ami ismét a belső-, tehát a **lelki-érzelmi tényezők** fontosságát bizonyította. Az derült ki tehát, hogy a dolgozók pusztán megkérdezése annak érzetét váltotta ki, hogy a vezetés törődik velük, ők is fontosak, illetve véleményük kinyilvánításával részt vesznek a vállalat vezetésében, és ez eredményezte a teljesítmény-növekedést.

Ezt követően a teljesítmény-visszatartás okainak kutatása került E. Mayo vizsgálatának középpontjába. Arra a kérdésre kereste a választ, hogy mi az oka a munkás által teljesítendő norma mesterséges leszorításának. Különböző kísérletei eredményeként kiderült, hogy a vállalat formális szervezetei mellett, a vállalaton belül **működnek informális szerveződések** is, különböző baráti társaságok és klikkek, amelyek akaratukat érvényesíteni tudják, akár még a teljesítmény-visszatartás vonatkozásában is. Ráadásul ezen informális szerveződések képesek voltak az akaratukat érvényesíteni még a csoporthoz nem-, vagy csak igen lazán kapcsolódó dolgozók esetében is.

E. Mayo – az itt jelzett kutatásainak eredményeit felhasználva – általános társadalomfilozófiai elméletet dolgozott ki, melynek jelentősége az, hogy megdöntötte a szervezeti viszonyokkal kapcsolatos formális irányzatok addigi uralmát. Elméletének legfontosabb három eleme a következő: (1.) Minden szervezetnek célja van, amit formális struktúrában, előre meghatározott tevékenységekkel és szabályok betartásával lehet elérni, vagyis - úgy is fogalmazhatunk - hogy Mayo elismerte Max Weber bürokrácia-elméletének jelentőségét. (2.) A szervezeteket emberek alkotják, akiknek szükségleteik vannak. E szükségleteket az emberek ki akarják elégíteni és ki is elégítik: akár formális, akár informális úton. (3.) Az informálisan létrehozott csoportok, pontosabban azok munkához való hozzáállása, hangulata, és szervezeti fejlettsége (is) mind-mind olyan tényező, amely befolyásolja a szervezet teljesítményét.<sup>30</sup>

A human relations irányzat által kidolgozott következtetések megvalósítása Taylor módszerének bevezetéséhez hasonló, komoly teljesítmény-növekedést eredményezett a vállalatoknál. Gyakorlati alkalmazása legnagyobb sikerének mégis azt tekintik, hogy - különösen a nagyvállalatok esetében - az emberi viszonylatokkal való foglalkozás kiemelten fontos, önálló vezetői funkcióvá vált.

### **2.2.3. A japán szervezési megoldások sajátosságai**

A XX. század utolsó harmadában Japán egyre inkább a világgazdaság élvonalába került és egyre gyakrabban tették fel a kérdést Amerikában és Európában: vajon mi a „japán csoda” titka? Miért produkál évről-évre hatalmas nemzeti-jövedelem növekedést ez a százmilliós ország, miközben a világgazdaságot recesszió sújtja?

Nos, a kérdés megválaszolása egyfelől igen egyszerű. A titok nyitja ugyanis az, hogy Japánban azt vallják: minden néptől, minden használható ismeretet meg kell tanulni, és azokat

---

<sup>30</sup> Elton Mayo: The Human Problems of an Industrial Civilization. New York 1933.

adaptálni kell a „japán szellem” által determinált módon. Még rövidebben kifejezve: „nyugati technológia – japán szellem”.<sup>31</sup> A „japán szellem” lényegének bemutatása azonban már hosszas magyarázatot igényel, vagyis eljutottunk oda, hogy nem kerülhető meg a fenti kérdés bővebb-, szélesebb körű megválaszolása. Ezt kíséreljük meg a továbbiakban.

A „japán csoda” kialakulásában nyilvánvalóan szerepet játszottak és játszanak ma is a csak Japánra jellemző földrajzi és történelmi-, vallási-, oktatási-, foglalkoztatási adottságok, illetve megoldások. Vizsgáljuk meg ezeket!

## 1./ Japán földrajzi és történelmi sajátosságai

Az ázsiai kontinentstől viszonylag távol fekvő, négy nagyobb és több kisebb **szigetből** álló Japán évszázadokon keresztül elzártan, gyakorlatilag külső hatásoktól mentesen fejlődött. Az elszigeteltség azonban nem csak földrajzi-, hanem társadalmi értelemben is fennállt, amit kizárólag külső erőszak hatására adtak fel: először 1868-ban, majd 1945-ben. Nem vitás, hogy a japán nép formálisan átvette az akkoriban legfejlettebb európai országok, valamint az Amerikai Egyesült Államok társadalom-, és gazdaságszervezési-, sőt jogi megoldásait is, de Japán, illetve a japán emberek belső kapcsolatai gyakorlatilag érintetlenek maradtak: a történelmi tradíciók, a hagyományok tovább éltek, s tegyük hozzá: ma is tovább élnek. Ezek közül meghatározó annak tudata, hogy a természeti katasztrófák gyakoriak, így **az emberek egymásrautaltsága** lényegesen nagyobb, mint a kedvezőbb földrajzi fekvésű államok esetében. A japán ember felfogásában az egyén szerepe csak másodlagos a közösségéhez képest! Ebben persze már szerepet játszott (játszik) a vallás kérdése is.

## 2./ A japán vallás szerepe

A japán embert a történelem során három nagy vallás tanai érintették meghatározó módon: a sintoizmus, a konfucionizmus, és a buddhizmus. A **sintoizmus** a legősibb japán vallás. A természetfölötti erők oltalmazó erejét hirdeti, és az ősök, a tradíciók, a család és a helyi közösségek feltétlen tiszteletére tanít. Az indiai eredetű, de kínai és koreai közvetítéssel a VI. századi Japánban megjelenő **buddhizmus** alapvető tanítása szintén az egyénnek a közösség alá rendelését hangsúlyozza. Elterjedése nyílt harcot váltott ki, mert egyes vezető családok a saját őseik isteni mivoltának elismerését látták veszélyben. A **konfucionizmus** kínai eredetű vallás, amely a kölcsönös egymásra-utaltság, a közösséghez való tartozás, és a közösségi tudat fontosságát hangsúlyozza. Tanításainak lényege az, hogy a „jóindulatú” de autokrata kormányzat természetes

---

<sup>31</sup> Marosi Miklós: Japán vállalatok vezetése és szervezése. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 31. old.

módon hierarchikusan az egyéb társadalmi osztályok fölött áll, amit tudomásul kell venni. Az emberek egymás közötti kapcsolatában pedig öt fő követelményt kell betartania mindenkinek. (1.) az apa és a fia közötti kapcsolatban a gondoskodás és a tisztelet követelményét, (2.) a férfi és a nő közötti kapcsolatban az együttes boldogság, a harmónia követelményét, (3.) az idősebb testvér elsőbbségének követelményét a fiatalabbhoz képest, (4.) a barátok közötti bizalom követelményét, továbbá (5.) az úr és a szolga közötti szoros egymásra-utaltság követelményét. Látható, hogy a konfucionizmus nem annyira a túlvilágnak, hanem az e földi társadalomnak szentel figyelmet, és végeredményben morális magatartásformákat ír elő, hangsúlyozva az emberek kölcsönös függőségét.<sup>32</sup>

E vallási tanítások mélyen benne élnek a japán emberekben és a szinte biztosra vehető, hogy még a nyugati mintára kialakított különböző szervezetekben is érvényesülnek.

### **3./ A japán oktatás**

A japán oktatási rendszer – talán a fentiekből is kikövetkeztethető módon – merev és hierarchikus. Már az óvodában megkezdődik az oktatás, sőt a gyermekek közötti válogatás is, és ez gyakorlatilag végigkíséri a japán embert a haláláig. Az oktatás célja nem csupán a tárgyi tudás növelése, hanem az emberi együttélési szabályok elsajátítása és elmélyítése: arra nevelés, hogyan kell viselkedni, mi a jó erkölcs, mi a tisztelet, stb. Az egyetemeken rendszerint ún. generalistákat képeznek. Olyan szakembereket, akik széles körű ismeretek birtokában, általában minden munkahelyen, vagy a munkahelyek nagy részében képesek kamatoztatni tudásukat. A tudást, és annak közvetítőit, a tanárokat egyébként Japánban anyagi és erkölcsi értelemben egyaránt megbecsülik. Tudatában vannak annak és alkalmazzák is azt az elvet, amely szerint a tudásba fektetett tőke a legjobb befektetés.

### **4./ A japán foglalkoztatás**

Tanulmányai befejezése után a japán fiatalember munkahelyet választ és munkába lép. Számára ez messze fontosabb, mint az európai, vagy az amerikai ember számára, hiszen legtöbbször **egész életre szólóan** fogják őt alkalmazni az adott munkahelyen. A munkahely tehát nagy valószínűséggel végleges, ami egyfelől nagyfokú anyagi és szociális biztonságot nyújt a dolgozónak, másfelől pedig az ő együttműködés-készségét biztosítja a munkahely számára. Ahogyan egy

---

<sup>32</sup> Marosi: i.m. 50-51. old.

japán nagyvállalat vezetője fogalmaz: a vállalat nem bocsátja el dolgozóját, mint ahogyan a család sem zavarja el gyermekeit.<sup>33</sup>

Az új dolgozók felvételét alapos felvételi eljárás előzi meg, rendszerint már a felsőoktatási intézményekben, még a záróvizsgák előtt. Ahogyan sajátosan jellemzi a japán foglalkoztatást az életre szóló alkalmazás, olyannyira jellemző a **tudatos káder-kiválasztás** is. A kiválasztásnál döntő szempont az, hogy melyik egyetemet végezte el a jelölt. Az ún. „első osztályú egyetemek” mint például a Tokiói, és a Kyotói Egyetem, önmagukban is garanciát jelentenek a nagyvállalatoknál, vagy a minisztériumoknál való alkalmazásra. A sikeres felvételi után az új dolgozókat rendszerint egyszerre, egy közös ünnep keretében iktatják be, amivel hangsúlyozzák a munkába lépés jelentőségét: azt, hogy a dolgozó „második családjába” lépett és immár oda is tartozik. A felvételt követően az új dolgozóra egyéves felkészülési - betanítási időszak vár, amely során megismerkedik a vállalattal: szervezeti felépítésével, vezetőivel, a legfontosabb munkafolyamatokkal: egyáltalán a vállalat speciális szellemiségével. A felkészülési időszak vizsgával zárul, majd ezt követően – meghatározott időközönként – egyik részlegtől a másikhoz helyezik annak érdekében, hogy a gyakorlatban is teljes mértékben megismerje munkahelyét. A képzésnek ezzel azonban még mindig nincs vége, hiszen a vállalat – saját oktatási központjában - folyamatosan biztosít továbbképzési lehetőséget. Ezt a dolgozók nem teherként értékelik, hiszen két-háromévenként értékelik munkáját és fejlődését, megnyitva ezzel a vezetővé válás lehetőségét. Vezetővé válni persze Japánban tizenöt évnél korábban nemigen lehet!

Az életre szóló foglalkoztatás, valamint a tudatos káderkiválasztás és képzés mellett a japán foglalkoztatás sajátossága a szenioritás elvének alkalmazása. E három jellemző olyan szorosan összefügg, hogy egyik sem tudna hatékonyan érvényesülni a másik kettő nélkül. A **szenioritás elve** azt jelenti, hogy a dolgozók előmenetele és bérezése egyrészt az iskolázottság mértékétől, másrészt pedig az életkortól-, pontosabban az adott munkahelyen töltött időtől függ. A teljesítmény-bérezés tehát Japánban kivételes. A munkabért a vezetés a szakszervezettel egyetértésben állapítja meg, így biztosított a partneri együttműködés a felek között.

A japán foglalkoztatás sajátossága az ún. **ringi döntési rendszer** széleskörű alkalmazása. A ringi szabályai szerint a döntési folyamat alulról indul el: onnan, ahol érzékelik a problémát és a döntési kényszert, de nem kizárt az sem, hogy valamely vezető „súg”. A probléma megoldási lehetőségeit az érintettek a lehető legszélesebb körben vitatják meg és mindaddig folytatják, amíg teljes egyetértés nem alakul ki közöttük a döntéstervezet tekintetében. Kiemelendő: legfontosabb a teljes egyetértés! Ha ez megtörtént, akkor a kezdeményezők elkészítik a ringi dokumentumot,

---

<sup>33</sup> Marosi: i.m. 59. old.

és azt felterjesztik a hierarchia következő szintjére, ahol a megvitatás után szintén teljes egyetértésben alakítják ki a közös álláspontot, elkészítik a ringi dokumentumot és felterjesztik azt a hierarchia következő szintjére. Ez így megy mindaddig, amíg a dokumentum a végső döntéshozó elé nem kerül.<sup>34</sup>

Látható, hogy a ringi a döntés előkészítés fázisában lassú előrelépést biztosít, ezzel szemben a végrehajtás fázisában nagy valószínűséggel sikerül behozni az „elvesztegetett időt”, ugyanis a végrehajtásban érintett dolgozók már ismerik a döntés előzményeit, részt vettek annak kialakításában, azonosulnak azzal, így nincs akadálya a pontos és gyors végrehajtásnak.

#### **2.2.4. Integrációs elméletek**

Napjaink szervezéstudománya egyre inkább felismeri a különböző szervezés-tudományi irányzatok-, illetve az azok által produkált ismeretek egyoldalúságát, valamint az eredmények korlátozott használhatóságát. Erre tekintettel számtalan szerző tett kísérletet a korábban hivatkozott szervezési-vezetési irányzatok (elméletek) valamiféle integrálására, éppen az egyoldalúság felszámolása érdekében. Ezek közül kiemeljük W. Ouchi „Z” elméletét, valamint R.T. Pascale és G.A. Athos „7 S” elméletét. Ezek közös jellemzője az, hogy a japán és az amerikai vállalatvezetés összehasonlításából kiindulva tesznek javaslatot a japán módszerek alkalmazására, de természetesen más-más irányban.

##### **2.2.4.1. William Ouchi „Z” -elmélete**

A japán származású, de amerikában született és ott élő W. Ouchi professzor 1981-ben fejtette ki ún. Z elméletét.<sup>35</sup> Ennek lényege már a munka címéből kiderül, hiszen annak magyarra fordítása a következő: „Z elmélet, avagy hogyan válaszolhat az amerikai üzleti világ a japán kihívásra”. Kissé bővebben az elméletről. Ouchi a mű első részében részletesen bemutatja a japán vállalat-vezetés és szervezés sajátosságait (ezt nevezi ő „J” típusú vállalatnak), majd rámutat arra, hogy az ott megvalósított megoldások közvetlenül nem alkalmazhatók az amerikai vállalatoknál, mert mások a hagyományok, más a környezet és eltérőek a kulturális értékek. Másik oldalról Ouchi elemzi az amerikai vállalat-vezetés és szervezés sajátosságait is (ezt nevezi ő „A”

---

<sup>34</sup> Lásd erről bővebben Marosi: i.m. 197-206. old.

<sup>35</sup> Lásd William Ouchi: Theory Z. How american business can meet the japanese challenge. Addison-Wesley New York, 1981.

**típusú vállalatnak**), utalva a japán modellől való lényeges eltérésekre. Minthogy - mint írja - a „J-típusú” megoldások nem vehetők át Amerikában, ezért megalkotja a „Z” **típusú vállalat** fogalmát és leírja annak ismérveit. A „Z” típusú amerikai vállalat tehát átveszi azt, ami beilleszthető a japán megoldásokból, és mindehhez igazítja saját vezetési-szervezési elveit, így adva meg az amerikai üzleti világ válaszáat a japán kihívásra. Mi jellemzi a „Z” típusú vállalatot? A következők:

- 1.) Hosszú időre szóló (tartós) foglalkoztatás, mert a „J” típus szerint, azaz a Japánban érvényesülő életre szóló foglalkoztatásnak nincs realitása Amerikában.
- 2.) Az előreléptetés gyorsabb, mint a „J” típusú vállalatnál, de lassúbb, mint az „A” típusú vállalatnál, azaz a dolgozók érvényesülése biztosított.
- 3.) A káderfejlesztés, vagyis a menedzserek kiválasztása (cseréje) és képzése szisztematikus, azaz át kell venni a „J” típus megoldását,
- 4.) A döntési rendszer egyesíti a „J” típus konszenzuális jellemzőjét, és az „A” típus egyéni felelősségét, vagyis megoszlik a döntés és a felelősség.
- 5.) Egységes kollektíva, kölcsönös bizalom légköre: vagyis az összehangoltság, és az együttműködés lép a bürokratikus koordináció helyébe, tehát át kell venni a „J” típusú vállalat megoldásait.
- 6.) A dolgozók generalisták, mint a „J” típus esetében, miközben az irányítás hierarchikus módzatai is megmaradnak, mint az „A” típus esetében.

Ouchi leírja az amerikai vállalatok („A” típus) „Z” típusúvá történő átszervezésének módszertanát is, melyet véleménye szerint mintegy tíz-tizenöt év alatt, lépésről-lépésre célszerű megvalósítani. Ily módon alakíthatók ki tehát a „Z” szervezetek, amelyeket modern ipari klánnak nevez.

#### **2.2.4.2. R. T. Pascale és G. A. Athos „7 S” -elmélete**

Az amerikai szerzőpáros abból indult ki, hogy a második világháború után hatalmas méretű technológiai fejlődés következett be, ezzel szemben az amerikai vállalatok vezetése nemigen változott.<sup>36</sup> Ennek fő oka véleményük szerint abban keresendő, hogy az amerikai vállalatok, illetve a menedzserek elhanyagolták a **vállalat hét összetevője** – a képességek, a személyzet, a fő célok, a vezetői stílus, a struktúra, a stratégia, valamint a rendszerek - ún. „lágý” elemeit. Vagyis azokat, amelyek a dolgozókkal kapcsolatosak, tehát e felsorolásban említett első négy elemet.

---

<sup>36</sup> R. T. Pascale – G. A. Athos: The Art of Japanese Management. Warner Books New York, 1981.



Másik oldalról: az amerikai vállalatok csak az ún. „kemény” elemekre, vagyis a szervezetre koncentráltak, tehát a struktúrára, a stratégiára és a rendszerekre, szemben például a Japán vállalatokkal, amelyek erőteljesen érvényesítik a lágy elemeket, és biztosítják mind a hét elem összhangját, ezért sikeresebbek amerikai versenytársaiknál.

A „7 S” a vállalati ismérvek angol nevének kezdőbetűiből képzett betűszóból ered. Az egyes összetevők lényege a következő:

1. képességek (Skills): a vállalat vezetőiben rejlő, kiaknázható lehetőségek,
2. személyzet (Staff): a vállalat szakember szükséglete, azaz kiválasztás és alkalmazás,
3. fő célok (Superordinate goals): azok a legfontosabb koncepciók, értékek, amelyek irányt mutatnak a vállalat tagjai számára,
4. vezetői stílus (Style): a vállalat vezetőinek módszerei, amelyeket a vállalati cél elérése érdekében valósítanak meg,
5. struktúra (Structure): a vállalat szervezeti felépítése, az egyes szervezeti egységek feladata és egymáshoz való viszonya,
6. stratégia (Strategy): a vállalat cselekvési terve,
7. rendszerek (Systems): a vállalat szervezeti egységeiben megvalósuló munkafolyamatok.

Mindezekből megállapítható, hogy Pascale és Athos - Ouchitól eltérően - nem valamiféle közbülső vállalat-típus kidolgozására törekszik az amerikai fölény visszaszerzése érdekében, hanem azon vállalati összetevők feltárására, amelyek eltérnek a japán és az amerikai vállalatoknál.

### 3. A SZERVEZET, MINT A SZERVEZÉSI TEVÉKENYSÉG SZÍNTERE

A fentiekben áttekintett szervezési tevékenységet az ember - minthogy társas lény - különböző csoportokban, az emberek e célra rendelt közösségeiben, az ún. szervezetekben fejti ki. A szervezet lényege nem érthető meg, és fejlődésének irányai sem határozhatók meg az alapvető sajátosságaik figyelembe vétele nélkül. Ebből azonban az (is) következik, hogy **szervezés nem létezik szervezet nélkül**, illetve a szervezéstudománynak szükségképpen foglalkoznia kell a szervezetek társadalomban betöltött szerepével és törvényszerűségeivel. Igazat kell adnunk Magyary Zoltánnak abban, hogy ...”a szervezetnek és működésének, tehát a szervezésnek széjjelválasztása csak elméletben lehetséges. Valóságban összefolynak, a kettő egy. Ezért helyesebb a kérdést úgy felfognunk, hogy amikor szervezetről van szó, akkor a szervezés nyugalmi (statikus) állapotáról, amikor a szervezésről, akkor a szervezés mozgó (dinamikus) állapotáról van szó.”<sup>37</sup>

A jelen fejezetben arra teszünk kísérletet, hogy bemutassuk „a szervezés nyugalmi állapotát”, a szervezetet, éspedig három fő kérdéskörben: definiáljuk a szervezet fogalmát, majd bemutattjuk típusait és struktúráit.

#### 3.1. A szervezet fogalma

Amióta szervezés- és vezetéstudományról beszélünk - és az előzőek során láttuk, hogy ennek már jó száz esztendeje - azóta számtalan szerző fejtette ki álláspontját a szervezet fogalmáról, illetve lényegéről, lényegi ismérveiről. Sőt, a szervezet fogalmának definiálását feladatának tekinti egy egész sor más tudomány, például a szociológia, a rendszerelmélet, az informatika, illetve még további tudományok is.<sup>38</sup> A rendelkezésünkre álló keretek természetesen nem teszik lehetővé e nézetek széleskörű ismertetését, néhány példa-értékű definíció ismertetése azonban mindenképpen indokolt. Vizsgáljunk meg tehát néhány definíciót, időrendi sorrendet követve.

**Kulcsár Kálmán** a szervezet fogalmát a **szociológia-tudomány** oldaláról közelítette meg és a következő módon fogalmazott. „A szervezet az emberi munkamegosztás fejlődésével bizo-

---

<sup>37</sup> Magyary Zoltán: Magyar Közigazgatás. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda Budapest, 1942. 4. old.

<sup>38</sup> A szervezettel foglalkozó különböző tudomány-ágak vizsgálatainak, és eredményeinek egyoldalúságát jól példázza a következő indiai mese tanulsága: Hat vak ember találkozik egy elefánttal. Egyikük az agyarárt ragadja meg és úgy gondolja, hogy az elefánt formája olyan, mint egy dárda. Egy másik az oldalánál érinti meg, és állítja, hogy inkább a falhoz hasonlít. A harmadik az egyik lábát tapogatja végig, majd kijelenti, hogy az elefánt rendkívüli hasonlóságot mutat egy fával. A negyedik az ormányt kapja el, és azon a véleményen van, hogy az elefánt a kígyóval rokon. Az ötödik a fülét fogja meg és egy legyezőhöz hasonlítja az elefántot, míg a hatodik, aki a farkát érte el, ennek ellentmond és úgy véli, hogy az elefánt inkább olyan, mint egy vastag kötél. (Lásd: Alfred Kieser: Szervezélméletek. Aula Kiadó Budapest, 1995. 2. old.)

nyos célok érdekében kifejtendő tevékenység elvégzésére kialakított olyan intézmény, amely csoporttulajdonságokkal rendelkezik, amelynek céljait, felépítését, tevékenységét formálisan is lefektetett előírások szabályozzák, és amely e szabályozásból, valamint a szervezeten belül kialakuló nem formális emberi kapcsolatokról adódóan a hierarchikusan felépített státusok és szerepek funkcionális rendszerét jelenti.”<sup>39</sup>

Látható, hogy szociológiai szempontból a következő jellemzők bírnak jelentőséggel : emberek csoportja, célszerűség, munkamegosztás, szabályozottság, hierarchia, rendszer, informális kapcsolatok.

**R. L. Ackoff**, a **rendszerelmélet** egyik kiemelkedő képviselője a szervezetet célszerűen létrehozott rendszernek tekinti, amely legalább két elemet tartalmaz, amelyek között funkcionális munkamegosztás-, és kommunikáció valósul meg a cél elérése érdekében. Ackoff a szervezetnek két fő eleme között tesz különbséget: az ún. kulcs-elemek (vagyis az emberek), valamint az ún. ráható elemek (az egyéb erőforrások) között.<sup>40</sup>

Látható, hogy rendszerelméleti szempontból a szervezet lényegi ismérve az, hogy emberek és erőforrások egyesítésének helyszíne. Jellemzi továbbá a célszerűség, a munkamegosztás, és a rendszeri minőség.

**Kovacsics József** az **informatika** aspektusából adja meg a definíciót. Így fogalmaz: „Szervezetnek nevezzük a társadalmi, gazdasági feladatok ellátása céljából az emberi kapcsolatok azon rendjét, amelyet a szervezés – ez rendszerint jogszabályban, vagy ügyrendben ölt testet – meghatároz.”<sup>41</sup>

Látható, hogy az informatika szempontjából a szervezet ismérveit a következő elemek adják: emberek csoportja, kapcsolatok, célszerűség, szabályozottság.

Rákanyarodva immár a szervezés-tudomány territóriumára, elsőként **Szentpéteri István** álláspontját említjük, aki szerint a szervezet...”az emberek fejlett munkamegosztáson és kooperáción alapuló, célirányú, normatív cselekvés- és magatartásrendszere, amely viszonylag állandó, másrészt a környezet, a körülmények változásához alkalmazkodó struktúrájával a cselekvéseket tervezhetővé és hatékonytá teszi.”<sup>42</sup> A definíció kulcs-szavai: emberek csoportja, célszerűség, munkamegosztás és kooperáció, normativitás és viszonylagos állandóság.

**Horváth Imre** szűkebben fogalmaz: „a szervezet az emberi munkamegosztás fejlődésével meghatározott célok megvalósítására létrehozott, önálló jellegű rendszer, melynek céljait, struktú-

---

<sup>39</sup> Kulcsár Kálmán: A szervezet mint társadalmi alakulat. MTA Szervezéstudományi Bizottságának Kiadványa. Budapest, 1966. 9. old.

<sup>40</sup> R. L. Ackoff: Towards a System of Systems Concepts. Management Science, 11/1971. pp. 665.

<sup>41</sup> Kovacsics József: Bevezetés az államigazgatási informatikába. Akadémiai Kiadó Budapest, 1980.14. old.

<sup>42</sup> Szentpéteri István: A szervezet és a társadalom. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1985. 78. old.

ráját, tevékenységét formálisan is lefektetett előírások szabályozzák”<sup>43</sup>A fogalom kulcs-elemei: emberek csoportja, munkamegosztás, célszerűség, normativitás, rendszer-jelleg.

Az ismertett definíciók rámutattak a szervezet legfontosabb ismérveire, így nincs akadálya annak, hogy kifejtjük **saját álláspontunkat** is. Nos mi úgy ítéljük meg, hogy egy komplex, a szervezet minden lényeges összetevőjére kiterjedő fogalom megalkotása az indokolt. Ennek értelmében a szervezet: **az emberek tudatosan, konkrét cél(ok) elérése érdekében létrehozott, hierarchiába rendezett, normatív keretek között működő, munkamegosztáson alapuló és információs rendszerekkel összekötött, tudati tényezők által is determinált olyan csoportja, amelyet jelentős, konkrét feladat(ok) ellátásával bíznak meg, ehhez erőforrásokat biztosítanak, és amely nyílt (nyitott) rendszerként, környezetével aktív kapcsolatban áll.** A definíció **fogalmi elemei** tehát a következők:

- 1.) emberek csoportja,
- 2.) konkrét cél(ok) elérése,
- 3.) jelentős feladat ellátása,
- 4.) erőforrásokkal való rendelkezés,
- 5.) munkamegosztás az emberek között,
- 6.) hierarchia (alá-fölé rendeltség),
- 7.) normativitás (szabályozottság),
- 8.) információs rendszerek működése,
- 9.) tudati tényezők jelenléte,
- 10.) nyílt (nyitott) rendszer.

Vizsgáljuk meg e fogalmi elemeket kicsit bővebben!

### **Ad.1.) A szervezet emberek csoportja**

A szervezet legfontosabb, kiinduló ismérve az, hogy kizárólag az emberek e célra rendelt, térben és időben összerendezett csoportját jelenti. Vagyis: a szervezet alapvető építő-elemei mindig, és **kizárólagosan az emberek**, az emberi fajnak legalább két egyede. Ezzel a distinkcióval kirekesztjük a szervezet fogalmából az ember – állat, és az állatok egymás közötti „szerveződését”, továbbá az ember – gép, és a gép-gép közötti kapcsolatokat. Az már más kérdés, hogy a szervezethez, mint láttuk, szükségképpen hozzátartoznak egyéb összetevők is. Így például egy vállalkozás (egy részvény-társaság) esetében akár az állatok, akár a különböző gépi eszközök, mint erőforrások.

---

<sup>43</sup> Horváth Imre: Közigazgatási szervezés- és vezetéstan. Dialóg Campus Kiadó Budapest-Pécs, 2002. 78. old.

**Ad.2.) A szervezetet valamilyen fontos társadalmi igény kielégítése érdekében megfogalmazott konkrét cél(ok) elérése érdekében hozzák létre**

A szervezet soha nem véletlenszerűen, nem „magától” jön létre, hanem **előre meghatározott cél, vagy célok** elérése érdekében, szándékosan létre hozzák, mégpedig erre hivatott, erre feljogosított emberek! Egy szervezet céljának a meghatározása tehát mindig **racionális** emberi tevékenység. Olyan, amelyet fontos **társadalmi igény kielégítése érdekében** fogalmaznak meg. Az emberi társadalom fejlődése azt mutatja, hogy időről-időre újabb igények merülnek fel valamely szükséglet kielégítésére, ezeket a társadalom tagjai érzékelik, és igyekeznek kielégíteni. Adott esetben valamilyen konkrét szervezetet létrehozatalával, kifejezetten abból a célból, hogy a felmerült igényt kielégítse. A szervezeti céllal-, annak kimagasló jelentőségével összefüggésben **négy fontos körülményt** kell kiemelni:

a.) Mindenek előtt azt, hogy végeredményben **a cél tartja össze a szervezetet, biztosítja a szervezeti struktúra és folyamatok egységét**, a szervezetet alkotó emberek és erőforrások összehangolt és eredményes felhasználását.

b.) A szervezeti cél, mint legfőbb cél mögött gyakran több kisebb cél húzódik meg, vagyis a szervezetet alkotó belső szervezeti egységeknek, illetve személyeknek (ha vannak ilyenek) mind-mind meg vannak a maguk sajátos céljai. Rendkívül fontos, hogy e kisebb célok megfelelően illeszkedjenek a hierarchiában fölöttük lévő szervezeti egységek (személyek) céljaihoz, mert ellenkező esetben elmarad a szervezet legfőbb céljának elérése: nem sikerül kielégíteni a szervezet létrehozását indukáló társadalmi igényt. Hangsúlyoznunk kell tehát azt, hogy **a szervezeti célok hierarchiát képeznek**, és ebben az értelemben egymással összhangban kell, hogy álljanak.

c.) A szervezeti cél(ok) léte nem csak a felmerült társadalmi igény kielégítésének lehetőségét teremti meg, hanem az **ellenőrzés** lehetőségét is. Az ellenőrzésnek ugyanis éppen az a lényege, hogy a bekövetkezett eredményt - amit a szervezet produkált - összevetjük a kitűzött céllal, és ezen összevetésből következtetést vonunk le a jövőben megvalósítandó tevékenységekre nézve.

d.) **Időhorizontját tekintve** a szervezet céljai hosszú-, közép és rövid távúak lehetnek. A célok megfogalmazása annál inkább konkrét, minél rövidebb a cél távlata, vagyis - másik oldalról - annál inkább általános, minél hosszabb távú a cél. Természetesen ez esetben is **követelmény a hierarchia elvének érvényesítése**, vagyis az, hogy a rövid távú céloknak illeszkedniük kell a középtávú célokhoz, ez utóbbiaknak pedig a hosszú távú célokhoz!

### **Ad. 3.) A szervezet valamilyen jelentős feladatot lát el**

A szervezeti cél(ok) kijelölése determinálja a szervezet feladatait, hiszen csakis a feladatok sikeres végrehajtása eredményezheti a kitűzött célok elérését. A szervezéstudományban, de az állam- és jogtudományban is, a **feladat az adott szervezet társadalmi rendeltetését határozza meg**, illetve azt az okot, körülményt jelöli meg, amiért a szervet létrehozták. Az állam és jogtudományok körében legnagyobb jelentősége – az államhatalmi ágak megosztása elvét érvényesítő demokratikus jogállam keretei között – az állami szervezet-rendszer három legfontosabb összetevője közötti feladat-elhatárolásnak van. Ennek értelmében beszélhetünk az állam törvényhozói, végrehajtói és bírói feladatairól, illetve az e feladat-megosztást érvényesítő állami szervezeti struktúráról: az országgyűlésről, a közigazgatásról és a bíróságokról. Ezzel arra is felhívjuk a figyelmet, hogy az a kívánatos, ha először van egy – a kitűzött céllal adekvát - feladat, és csak azt követi a feladat ellátására hivatott, és a feladat jellegének megfelelő szervezet létrehozása. Az a helyes tehát, ha a kabáthoz keressük a gombot és nem a gombhoz a kabátot!

### **Ad. 4.) A szervezet részére erőforrásokat biztosítanak**

Ahhoz, hogy valamely szervezet el tudja látni a számára előírt feladatokat, erőforrásokra van szüksége. Ezek lehetnek **humán-**, az adott szervezethez rendelt emberi erőforrások, de lehetnek **dologi** jellegűek, vagyis pénzügyi és gépi-technikai erőforrások is. Az állam- és jogtudományok körében harmadik - az előzőekhez viszonyítva nem kevésbé fontos - erőforrásként utalni kell a szervezet jogszabályok által biztosított beavatkozási lehetőségeire is, ami összefoglalóan hatáskörként fogalmazható meg. Az állami szervezet-rendszer tekintetében a **hatáskör** azon jogszabály által biztosított eszközöket (lehetőségeket) jelenti, amelyek gyakorlása révén az adott szervezet képes ellátni a rá rótt feladatokat.

### **Ad. 5.) A szervezetben az emberek között munkamegosztás valósul meg**

A munkamegosztás végigkíséri az emberiség fejlődését, hiszen nem férhet kétség ahhoz, hogy már az ősember is érvényesítette annak előnyeit, amikor a férfiak vadásztak, a nők pedig gyűjtögettek. Ezt nevezzük **természetes munkamegosztásnak**. Az **első** nagy **társadalmi méretű munkamegosztás** azonban - mint arra egyébként korábban már utaltunk - a mezőgazdaság megjelenése volt, amelyet aztán követett a **második-**, a kézművességnek a mezőgazdaságból való kiválása, majd a **harmadik-**, a kereskedelem kialakulása, és így tovább. Látható, hogy az idődimenzióban való előrehaladás során az emberi társadalomban egyre jobban érvényesül a munkamegosztás (specializáció), vagyis kimondható: egy társadalom annál inkább fejlett, minél jobban érvényesíti a munkamegosztást, illetve annak követelményét. Másik oldalról kimondható az is,

hogy végső soron **a munkamegosztás érvényesítése teszi lehetővé az emberi társadalom fejlődését**, hiszen annak révén egyre többet és egyre jobbat, egyre olcsóbban lehet termelni. Nem haszontalan talán itt utalni Fayolra, aki szerint a munkamegosztás célja az, hogy ugyanakkora erőfeszítéssel, illetve erőkifejtéssel többet és jobbat termeljünk.<sup>44</sup>Sőt: utalhatunk Taylorra is, aki - mint arra korábban utaltunk - a munkamegosztás követelményét érvényesítve javasolta olyan szervezeti egység (munkairoda) létrehozását az üzemekben, ahol nem egy-, hanem három-, rész-funkciót ellátó mester dolgozik, jelentősen javítva ezzel az üzem teljesítményét.

**A munkamegosztásnak**, az emberi tevékenység specializálásának **azonban árnyoldalai is vannak**, szervezeti és személyi szinten egyaránt. **Szervezeti szinten** utalni kell arra, hogy a túlzottan specializálódott szervezetekben komoly probléma az egyes tevékenységek összehangolása (koordinálása), márpedig ha a koordináció nem megfelelő, akkor veszélybe kerül a feladat megfelelő színvonalú ellátása, és ezzel a szervezeti cél(ok) elérése. A személy, vagyis a túlzottan specializált munkakört betöltő **dolgozók szintjén** pedig legfontosabb negatív körülmény a monotonia és a fásultság bekövetkezése, továbbá a motiváció hiánya, amelyek mind-mind a teljesítmény csökkenéséhez vezetnek. Mindezekkel csupán arra kívántuk felhívni a figyelmet, hogy bármennyire is kívánatos a munkamegosztás, a specializáció egyre erőteljesebb érvényesítése a társadalomban és annak különböző szervezeteiben, azért ennek bizony korlátai is vannak.

#### **Ad. 6.) A szervezetet hierarchia (alá-fölé rendeltség) jellemzi**

A szervezetet emberek csoportjaként definiáltuk, ebből következik, hogy az emberek között kapcsolatnak kell lenni, hiszen csak így biztosítható a szervezetre háruló feladatok ellátása és a szervezeti célok elérése. A szervezetben lévő emberek közötti kapcsolat lehet hierarchikus (alá-fölérendeltségi) és mellérendeltségi.

**Hierarchikus kapcsolat**, vagyis hierarchia minden szervezetben szükségképpen jelen van, ugyanis minden szervezetben lennie kell ún. **vezetőnek**. Olyan személynek, illetve személyeknek csoportjának (vezető testületnek), amely felelős a szervezet egész tevékenységéért, végső fokon a szervezeti célok eléréséért. Éppen ezért sajátosak a feladatai, másfelől pedig több jogai vannak, mint a szervezetben lévő többi személynek, az ún. **beosztottaknak**. A „más feladatok” - elsősorban a célkitűzés, a döntéshozatal és az ellenőrzés - a vezetői mivoltához kapcsolódnak, csakúgy, mint a „több jogok”. Ez utóbbiak között meghatározó az a körülmény, hogy a vezetőnek minden beosztott alá van rendelve: őt a vezető feladat ellátásával bízhatja meg, utasítást adhat ki részére, egyedi ügyekben dönthet helyette, elmozdíthatja a helyéről, fegyelmi úton felelősségre

---

<sup>44</sup> Henri Fayol: Ipari és általános vezetés. ...59. old.

vonhatja, stb.. A hierarchia léte biztosítja azt, hogy a szervezetben megvalósuló különböző emberi tevékenységek, vagy adott esetben a szervezet különböző belső szervezeti egységeinek tevékenységei összhangban legyenek, ne szét-, hanem egy irányba mutassanak: a szervezeti cél felé. Mindezekből megállapítható, hogy **a hierarchia** valójában a munkamegosztás, mégpedig **az ún. vertikális munkamegosztás** következménye.

A **mellérendeltségi kapcsolatban** a szervezetet alkotó, vezetőnek nem minősülő személyek, illetve belső szervezeti egységek között hiányzik a hierarchia. Általános értelemben véve jogaik és kötelezettségeik azonosak. E kapcsolat is a munkamegosztás eredménye, mégpedig **az ún. horizontális munkamegosztás** következménye.

#### **Ad. 7.) A szervezetben normativitás (szabályozottság) érvényesül**

A szervezetet alkotó emberek, illetve belső szervezeti egységek tevékenységének oly módon történő összehangolásához, hogy azok ténylegesen is egy irányba mutassanak, nem csupán hierarchia szükséges, hanem az is, hogy **az egyes tevékenységeket írásba foglalják, szabályozzák.**<sup>45</sup> A rendszerint ún. szervezeti és működési szabályzatba foglalt magatartási szabályok mindenki számára, **előre meghatározzák** azokat a kereteket, amelyek betartása nélkülözhetetlen a szervezeti cél(ok) eléréséhez. Ilyen előre meghatározott szabályok hiányában a vezető csak egyedi utasítások révén tehetne kísérletet a szervezeti cél(ok) elérésére, ami hallatlanul megterhelné őt és a beosztottjait, másfelől pedig jelentősen csökkentené a sokféle tevékenység egy irányba történő tartásának lehetőségét, és ezzel veszélyeztetné a cél elérését.

#### **Ad. 8.) A szervezetben információs rendszerek működnek**

Az **információ** hasznos, új ismeret, ezért nélkülözhetetlen a szervezet számára.<sup>46</sup> Ha ugyanis a szervezethez nem jut el megfelelő mennyiségű és minőségű információ, vagy eljut, de nem a megfelelő helyre, illetve nem hasznosítja azt a szervezet, akkor pusztulásra van ítélve. Alapvető **vezetői feladat** tehát minden szervezetben az információ-áramlás megszervezése: annak biztosítása, hogy mindenkihez eljusson a számára fontos információ, és az ténylegesen is hasznosításra kerüljön. A vezető oly módon tesz eleget e kötelezettségének, ha előre megtervezett módon külső és belső információs rendszereket működtet. Ezeket nevezzük **hivatalos**, vagy más-ként kifejezve: **formális** információs rendszereknek. A **külső információs rendszerek** kötik ösz-

---

<sup>45</sup> Megjegyzés: ne feledjük, hogy az írásbeliség Max Weber bürokrácia-modelljének első követelménye volt!

<sup>46</sup> Megjegyezzük, hogy az információ minden élőlény számára nélkülözhetetlen, hiszen hiányában nincs lehetőség a környezethez történő alkalmazkodásra. Ebből következik, hogy amely élőlényhez nem jut el információ, vagy eljut, de nem hasznosítja, az elhalásra van ítélve.



sze a szervezetet környezetével, vagyis a külvilággal. Ezek biztosítják egyfelől azt, hogy az információk beérkezzenek a szervezethez, másfelől pedig azt, hogy a külvilág tájékoztatást kapjon a szervezetről, annak működéséről, illetve a működés eredményeiről. A **belső információs rendszerek** kapcsolják össze a vezetőt és a beosztottakat, illetve a beosztottakat egymással, így biztosítva végső fokon a rész és az egész összhangját. A formális külső és belső információs rendszerekkel összefüggésben fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a szervezetekben szükségképpen működnek **nem hivatalos**, vagy másként kifejezve: **informális**, vagyis nem a vezetés által szándékolttan létrehozott, hanem spontán módon létrejövő és működő információs rendszerek is. Ezeknek szintén vannak külső és belső változatai. Az ilyen jellegű információs rendszerek jelentőségét nem szabad lebecsülni, mint arra az emberközpontú irányzatoknál-, az Elton Mayo által fémjelzett szociológiai irányzat kapcsán rámutattunk!

#### **Ad. 9.) A szervezetben erőteljesen jelen vannak a tudati tényezők**

A korábbiakban rámutattunk arra, hogy a szervezet emberek csoportja, így nyilvánvaló, hogy az együttes tevékenység következtében szükségképpen kialakulnak és érvényesülnek **a csoport tagjai között** bizonyos tudati tényezők. Így például szimpátia, ellenszenv, közösségi szellem, az összetartozás érzése, az önzetlen segítség-nyújtás készsége, stb.. Ezek mind-mind az emberi tudathoz kapcsolódnak és csak látszólag olyanok, amelyeknek jelentősége csekély, vagy legalábbis kisebb, mint a szervezet egyéb - itt már tárgyalt - elemeinek jelentősége. Hangsúlyozni kell tehát a tudati tényezők fontosságát, már csak azért is, mert a vezető részéről ezek pozitív és negatív értelemben, vagyis a szervezetre nézve előnyösen és hátrányosan egyaránt felhasználhatók.

#### **Ad. 10.) A szervezet nyílt (nyitott) rendszer**

A rendszerelmélet szerint akkor beszélhetünk rendszerről, ha a térben és időben összerendezett elemek (személyek, szervezetek, gépek, ezek különböző csoportjai) egymással kapcsolatba kerülnek, és ennek révén egység, valamilyen új minőség születik.<sup>47</sup> Nos, ha ebből a szempontból vizsgáljuk meg az általunk kidolgozott fogalmi elemeket felvonultató szervezetet, akkor az derül ki, hogy a **szervezet nem más, mint rendszer**. Olyan rendszer, melyben az egyes elemeket a személyek (emberek) képezik.

---

<sup>47</sup> A rendszerelméleti kutatások Ludwig von Bertalanffy nevéhez fűződnek, aki 1949-től kezdett ilyen témában publikálni. 1951-ben jelent meg a rendszerelmélet alapfogalmait tisztázni szándékozó öt tanulmánya: "General System Theory: A New Approach to Unity of Science" címmel. (Human Biology 1951. Vol. 23.)

A rendszerelmélet igen sokféleképpen csoportosítja a rendszereket. Ezek közül számunkra a Ludwig von Bertalanffy által kidolgozott ún. nyílt (nyitott)-, és az ún. zárt rendszer közötti különbség-tételnek van jelentősége. A **nyílt (nyitott) rendszer** aktív kapcsolatban áll környezetével abban az értelemben, hogy alkotó elemei szabadon cserélődhetnek külső elemekkel: a belső és a külső elemek rendszer-határon történő átjárása tehát biztosított. Más a helyzet a zárt rendszerekkel. A zárt rendszer ugyanis nem áll aktív kapcsolatban környezetével, vagyis elemei nem cserélődhetnek a külső elemekkel.

Mindezeket figyelembe véve, és a fentiekben bemutatott szervezeti ismérvek alapján le kell szögeznünk, hogy **a szervezet nyílt (nyitott) rendszer**, azaz környezetével aktív kapcsolatban áll: alkotó elemei (az emberek) rendszerint szabadon cserélődhetnek, külső információs rendszerei révén érzékeli a külvilág változásait, míg belső információs rendszerei, és erőforrásai segítségével reagál azokra, így biztosítva fennmaradását, szervezeti céljainak elérését.

Mindezek lezárásaként annak hangsúlyozásával, hogy a szervezet rendszer, ki kell emelni azt is, hogy **a szervezet és a rendszer nem azonos jelentésű, nem szinonim fogalmak!** A különbségek négy fő kérdésben ragadhatók meg, a következők szerint:

- a.) a szervezet feltételezi az emberek részvételét, a rendszer azonban lehet gépi is,
- b.) a szervezet szervezett, a rendszer lehet konstruált is,
- c.) minden szervezetnek kell, hogy legyen vezetője, míg a rendszernél ez nem követelmény,
- d.) a szervezetben hierarchia van, míg a rendszerben az elemek kapcsolata áll előtérben, nem a hierarchia.<sup>48</sup>

### 3.2. A szervezetek típusai

A szervezéstudomány képviselői sokféle módon igyekeztek és igyekeznek tipizálni a szervezeteket. Ezek még vázlatos bemutatása is meghaladja a jelen tananyag kereteit, ezért kizárólag az általunk legfontosabbnak ítélt nézőpont érvényesítésével, a társadalom irányításában szerepet játszó szervezeteket tipizáljuk.

Az államhatalmi ágak megosztására épülő demokratikus jogállamban, **a társadalom irányításában** a következő szervezet-típusok vesznek részt: államhatalmi szervek, politikai pártok, valamint politikai jellegű társadalmi szervek. Természetesen más-más feladattal, jogosítványokkal és összetétellel. Vizsgáljuk meg e szervezet-típusokat bővebben!

---

<sup>48</sup> Horváth Imre: Közigazgatási szervezés- és vezetéstan.....78. old.

## a.) Az államhatalmi szervek

Az állam nem tudja közvetlenül ellátni a rá háruló, illetve az általa vállalt feladatokat, ezért létrehoz különböző szerveket, amelyek nevében lépnek fel, és gyakorolják az impériumot, vagyis az állami főhatalmat. Ez azt jelenti, hogy e szervezetek **közhatalmat gyakorolnak**, vagyis mindenkire, a társadalom minden tagjára és szervezetére jogokat ruházhatnak, és kötelezettségeket róhatnak. Amennyiben pedig a kötelezettségnek valaki nem tesz eleget, úgy az erre felhatalmazott szerv állami kényszerítő eszközök igénybevételével kikényszerítheti a kötelezettség teljesítését.

Az állami főhatalmat gyakorló, tehát közhatalommal rendelkező szervezetek nem egy homogén csoportot alkotnak, hanem **három típusba** sorolhatók, az államhatalmi ágak tagozódásából fakadóan: a törvényhozói-, a végrehajtói-, valamint a bírói feladatokat ellátó szervek típusába.

a./1.) **A törvényhozói feladatokat ellátó szervek** az adott állam legfelsőbb államhatalmi és népképviselői szervei. Alapvető feladatuk a legfontosabb állami célok kijelölése, az ezek elérését biztosító törvények megalkotása és erőforrások elosztása, részvétel a másik két hatalmi ág bizonyos személyi feltételeinek megteremtésében, továbbá az állam nemzetközi jelenlétének és szuverenitásának biztosítása.

a./2.) **A végrehajtói feladatokat ellátó szervek** - vagyis a közigazgatás szervei - egyfelől előkészítik a törvényhozó szerv döntéseit, másfelől pedig gondoskodnak a meghozott döntések végrehajtásáról. A közigazgatási szerveknek két fő típusa működik a demokratikus jogállamban: az államigazgatási szervek, valamint a helyi önkormányzatok csoportja. Az **államigazgatási szervek** egymással hierarchikus (alá-fölérendeltségi) kapcsolatban állnak, mert a rájuk háruló feladatok országosan egységes megoldást követelnek meg. Ezzel szemben a **helyi önkormányzatok** autonómiával rendelkeznek, vagyis önállóak, mert alapvető feladatuk a helyi közügyek intézése. Sem egymásnak, sem bármely más állami szervnek nincsenek alárendelve.

a./3.) **A bírói feladatot ellátó szervek**, vagyis a bíróságok feladata kettős. Egyfelől a társadalom tagjai közötti jogviták eldöntése (lásd: polgári bírászkodás), másfelől pedig annak eldöntése, hogy a bíróság elé állított személy elkövette-e a terhére rótt bűncselekményt (lásd: büntető bírászkodás).

## b.) A politikai pártok

A politika a modern állam szükségszerű velejárója. Olyan emberi tevékenység, amelyet az ezzel foglalkozó emberek rendszerint párt-keretek között fejtenek ki. A pártok mindig **meghatározott érdekcsoportok** akaratát közvetítik a társadalom tagjai felé, akik állásfoglalásukat rend-

szerint négy-évente, a törvényhozói hatalom létrehozását célzó választások alkalmával fejezik ki, szavazatikkal, vagy azok elmaradásával. A választásokon rendszerint igen nagy számú párt indul, amelyek közül csak a töredék küldhet képviselőt a törvényhozó szerv tagjai közé, mivel az államok rendszerint bizonyos szavazatmennyiséghez (küszöb-értékhez) kötik a megválasztás lehetőségét. A törvényhozói képviselethez hozzájutott pártokat parlamenti pártoknak nevezzük, megkülönböztetve ezáltal őket azon pártoktól, melyek szintén törvényesen működnek az adott államban, de nem jutottak képviselethez. A társadalom irányításában természetesen kizárólag a **parlamenti pártok** vesznek részt, hiszen csak nekik áll módjukban részt venni a törvényalkotásban, illetve a törvényhozó hatalmat gyakorló szerv munkájában. E pártoknak is **két típusa** között indokolt különbséget tenni: a **kormányzati hatalomhoz jutott** pártot, vagy pártokat (koalíciós pártok), másfelől pedig az **ellenzéki** pártot, vagy pártokat. Nyilvánvaló, hogy a társadalom irányításában lényegesen nagyobb lehetősége van a kormányzati hatalmat gyakorló pártnak, illetve pártoknak, hiszen a törvényhozó szervben többséget élvezvén akaratuk sokkal erőteljesebben érvényesül a törvény-alkotás során, mint az ellenzéki pártoké.

### c.) A politikai jellegű társadalmi szervek

A társadalmi szervek sajátossága az, hogy a polgárok önkéntes részvételén alapszik, csakúgy, mint az a pártok esetében is megvalósul, csak hogy e szervezetek nem vesznek direkt módon részt a politikában, nem akarnak közhatalomhoz jutni, hanem elsősorban érdekvédő-érdekképviseleti szerepet töltenek be, vagy a kulturális, szociális, sport-életben tevékenykednek. A társadalomirányítás szempontjából természetesen nem minden társadalmi szervnek van jelentősége, hiszen nem szorul bizonyításra, hogy például a tizenöt tagból álló helyi bélyeg-gyűjtő egyesületnek gyakorlatilag semmilyen ráhatása nincs a társadalom egészére, vagy a társadalmi folyamatokra. Ugyanakkor az is kétségtelen, hogy vannak **jelentős befolyással rendelkező** társadalmi szervezetek is. Ezeket nevezzük politikai jellegű társadalmi szervezeteknek. Ilyenek például a munkavállalók legjelentősebb szervezetei (a szakszervezetek, illetve a szakszervezeti tömörülések), valamint a munkaadók szervezetei.

### 3.3. A szervezeti struktúra

A szervezetek esetében a **struktúra fogalma** alatt az egyes belső szervezeti egységek olyan egymáshoz való kapcsolatát értjük, amely viszonylag állandó. A jó struktúra stabillá teszi a szervezetet, továbbá biztosítja a folyamatos alkalmazkodás lehetőségét a megváltozott külső kö-

rülményekhez. Ezért fogalmazzunk úgy, hogy a struktúra viszonylagos állandóságot jelent a belső szervezeti egységek egymással való kapcsolat-rendszerében.

A szervezet struktúrájának kérdése mindig is a szervezés-tudományi kutatások egyik meghatározó kérdése volt, hiszen már a kezdetekben egyértelműnek tűnt a **struktúra és a teljesítmény közötti szoros kapcsolat**. Mint azt korábban láttuk, már Taylor felfigyelt arra, hogy az egymásnak alá-fölé rendelt dolgozók, illetve belső szervezeti egységek nem kellően hatékonyak, ezért javasolta az ún. lineáris struktúra helyett az üzemekben a funkcionális tagolás alkalmazását, a munkairoda fölállítása formájában.

### 3.3.1. A struktúrát meghatározó tényezők

A szervezetek belső felépítésének milyenségét általánosságban, vagyis minden szervezetre nézve egyaránt érvényes módon, meghatározni nem lehet. **Számos körülmény van** ugyanis **befolyással egy-egy szervezet konkrét belső szervezeti tagolódására**. Ezek a körülmények folyamatosan változnak, így természetes az is, hogy az egyes szervezetek belső szervezeti egységei is változni kényszerülnek. Ellenkező esetben a szervezet és környezete közötti kapcsolat harmóniája megszűnik, és a szervezet elveszíti alkalmazkodó képességét. Ez pedig egyenesen vezet a szervezet megszűnéséhez. A kérdés tehát úgy merül fel, hogy milyen körülmények fejtenek ki hatást a szervezetek struktúrájára? E kérdésre a választ általánosságban már megadtuk: számos körülmény van, amely befolyással bír a struktúra milyenségére. Ez azonban nem érdemi válasz, hiszen nem visz közelebb a probléma megoldásához, ezért konkrét választ kell adni a kérdésre. Ez a válasz a következő: a szervezeti struktúrát bár számtalan körülmény határozza meg, ezek közül mégis kiemelhető négy, az alábbiak szerint: 1.) a munkamegosztás fejlettsége, 2.) a szervezet feladata, 3.) a szervezet mérete, 4.) az igazgatási technika fejlettsége. A továbbiakban e négy tényezőt tekintjük át.

#### Ad.1./ A munkamegosztás fejlettsége

A szervezet belső szervezeti egységeinek kialakítása és egymással való kapcsolatának megteremtése (előírása) valójában a **munkamegosztás** eredménye, illetve következménye. Korábban már utaltunk arra, hogy minden szervezetben működik a vezető (vagy a vezető testület), amelynek minden más személy, (beosztott), illetve belső szervezeti egység alá van rendelve, vagyis a szervezet egyik alapismérveként a hierarchiát jelöltük meg. **A vezető és a beosztott tehát szükségképpen hozzátartozik a szervezethez**, márpedig ez egyfajta munka-megosztást jelent, mégpedig a **vertikális** (főlé-és alárendeltségen alapuló) tagolás követelményének érvényesí-

tését. A szervezetek struktúrájának milyenségét alapvetően az határozza meg, hogy a vezetés és a beosztottak között **hány vezetési szint, hány vezetési fokozat** található. Ha sok, akkor a szervezet struktúrája „magas”, ha pedig kevés, akkor a struktúra „lapos”. Önmagában egyik sem „jó” vagy „rossz”, hiszen a szervezeti sikernek még sok-sok egyéb összetevője is van. Ahhoz azonban nem férhet kétség, hogy a struktúra milyensége, adott esetben a vezetési szintek (fokozatok) száma, vagyis ahogyan a szakirodalom fogalmaz: az **irányítási lánc hosszúsága** igenis befolyásolja a sikerességet. Az irányítási lánc túlzott hosszúsága nem csak az igazgatási költségeket növeli, hanem kommunikációs problémákat is előidézhet. Ha például egy adott szervezetben minden vezetőnek három beosztottja van, és a szervezetben 81 fő dolgozik, akkor ehhez öt vezetési fokozatra és 40 (!) vezetőre van szükség. Amennyiben azonban az egy vezetőhöz rendelt beosztottak számát háromszorosára, azaz kilenc főre növeljük, akkor már csak három vezetési fokozatra és mindössze 10 vezetőre van szükség, ami jelentős költség-csökkenéssel jár és a kommunikáció javulását is eredményezheti, hiszen a vezetési szintek számának-, illetve az irányítási lánc hosszúságának csökkenésével kisebb az esélye az információ torzulásának, az ún. redundanciának. Azt is látnunk kell azonban, hogy a túl kevés vezetési fokozat is okozhat működési zavarokat, mert növeli a vezető leterheltségét. A vezetőnek nem jut ideje a beosztottak egyéni gondjaival való foglalkozásra, így elszakad a beosztottaktól, ami negatív kihatással fog járni a szervezet sikerességére. Ez azonban már a munkamegosztás másik formájának, a horizontális tagolásnak a kérdése.

A vertikális tagolás mellett (tehát) a szervezetek általában - vagyis egy meghatározott nagyságrend esetében - érvényesítik a **horizontális** (mellérendeltségen alapuló) munkamegosztás, illetve tagolás követelményét is. Ez azt jelenti, hogy a felső vezetési szint alatt további (alsó)vezetési szintet, vagy szinteket hoznak létre, amely vezetési szintek az egymással mellérendeltségi kapcsolatban álló belső szervezeti egységeket jelentik. Így jön létre a szervezet horizontális struktúrája, amit a szakirodalom a gyakran **az irányítás**, illetve a **vezetés hatókörének** nevez.<sup>49</sup> E kifejezés végeredményben arra a kérdésre ad választ, hogy egy vezetőhöz hány beosztottat érdemes rendelni, hány fő jelenti a vezető által történő irányíthatóság szélső határait. Nos, e kérdésben (is) rendkívül megosztott a szakirodalom. Fayol szerint például alacsonyabb vezető szinten 10-30 fő, magasabb szinten pedig csupán 2-5 fő tartozhat közvetlenül a vezetőhöz.<sup>50</sup> Egy másik szerző - V. A. Graicunas - pedig abból indul ki, hogy a vezető és a beosztottak közötti kapcsolatok száma hatványozottan növekszik, és ez egy matematikai formulával (képlettel) is kife-

---

<sup>49</sup> Az angol nyelvű szakirodalomban e fogalomra a „span of control”, és a „span of management” kifejezéseket használják, míg a német nyelvű szakirodalomban a „Leitungspanne” és a „Kontrollspanne” szavakat.

<sup>50</sup> Henri Fayol: Ipari és általános vezetés..... 28. old.

jezhető. Ennek értelmében 3 beosztott esetében a kapcsolatok száma 18, 5 beosztott esetében 100, 10 beosztott esetében pedig 5210. E szám adatok azt bizonyítják Graicunas szerint, hogy a vezetőnek az irányítási képességét egy bizonyos nagyságrend fölött meghaladja a kapcsolatok értelmezhetősége, ezért a közvetlen beosztottak számát e nagyságrend fölé emelni nem szabad. Az optimális nagyságrendet ő 4 főben jelöli meg, mert ebben az esetben a kapcsolatok száma - a képlet szerint - még „csak” 44, ami az értelmezhetőség határán van.<sup>51</sup>

Az itt hivatkozott szerzőknek részben igazat kell adnunk, hiszen kétségtelen, hogy a beosztottak száma meghatározza a vezetés eredményességét, ez pedig kihat a szervezet sikerességére.<sup>52</sup> Ugyanakkor hangsúlyozni kell azt is, hogy a **beosztottak száma mellett komoly jelentősége van (illetve lehet) még egyéb tényezőknek is:** például a vezető és a beosztottak képzettségének és képességének, a beosztottak motivációs szintjének, stb..

## **Ad.2./ A szervezet feladata**

A munkamegosztás mellett meghatározó jelentősége van a szervezeti struktúra milyenségének tekintetében az adott szerv feladatának, feladat-körének. Ezzel összefüggésben először arra kell utalnunk, amiről már szó volt korábban, a szervezet fogalma kapcsán. Akkor úgy fogalmaztunk, hogy a szervezetnek az egyik jellemzője éppen az, hogy a célkitűzéshez igazodóan feladat(ok) ellátásával bízzák meg, vagyis az alapítók meghatározzák (kijelölik) az adott szerv társadalmi rendeltetését. A modern társadalomban a **tulajdon-formák** alapján különbséget kell tenni az **állami és a magán szervezetek** között. Az állami szervezetek létének és működésének alapja az állami tulajdon, a magán-szerveké pedig a magántulajdon.

Az **állami szervezetek** azonban **nem homogén csoportot alkotnak**, hiszen két, egymástól jól elhatárolható szerv-típusba sorolhatók: az államhatalmat gyakorló állami szervezetek, és az állami munkaszervek típusába. Az előbbieket rendelkeznek közhatalommal, az utóbbiak pedig nem. A **közhatalommal rendelkező** állami szervezetek összességében látják el az állam feladatait, vagyis közöttük a feladatok szerint munkamegosztás elve érvényesül. Ebből a szempontból – a hatalmi

---

<sup>51</sup> V.A. Graicunas: Relationship in Organisation. In: L. Gulick – L.F. Urwick: Papers in the Science of Administration. Institut of Public Administration, New York, 1937. pp.14.

<sup>52</sup> A vezetés hatóköre kapcsán talán nem haszontalan egy történeti visszatekintés a Római Birodalomra, és annak is a leghatékonyabb szervezetére, a hadseregre. A hadsereg alapelemét a légio jelentette, amelyet a kezdetekben három sorban (hastati, principes, triarii) állítottak hadrendbe oly módon, hogy minden sor tíz manipulusra tagozódott és minden manipulus két centuriára, a triariusok kivételével, mert ott egy centuria volt egy manipulus. A centuria – nevével ellentétben – hatvan főből állt, akiket a centurio vezetett. Ez azt jelenti, hogy egy légiót ezerkettőszáz hastasi, ezerkettőszáz principes és hatszáz triarii alkotott, vagyis háromezer katona. Később, az ie. első században azonban módosult a hadrend. Ekkor három-három manipulust egy-egy cohorsba vontak össze, így a tribunus által vezetett légiót tíz cohors, öt centuria alkotta. Minden centuria további tíz, egyenként tíz emberből álló kisebb egységből állt. A légio létszáma tehát lényegében a duplájára emelkedett. (Majoros József: Római élet. Tankönyvkiadó, Budapest, 1959. 38-40. old.)

ágak megosztásának követelményét érvényesítve – törvényhozó, végrehajtó és bírói szervek között kell különbséget tenni. E szervek feladatait a 3.2. fejezetben már áttekintettük, így azt itt megismételni szükségtelen.

Az **állami munkaszervek** szintén **nem képeznek homogén csoportot**, hiszen két részre bonthatók: az intézetek és a gazdálkodó szervek csoportjára. Az **intézetek** a polgárok számára oktatási-, egészségügyi-, szociális- és más szolgáltatást biztosítanak, mégpedig nem profit-orientált módon, illetve állami költségvetési pénzeszközök felhasználásával. Ezzel szemben az **állami gazdálkodó szervek** (részvénytársaságok, korlátolt felelősségű társaságok) aktív résztvevői a gazdasági életnek. Termelnek és szolgáltatnak, vagyis profit-orientált módon gazdálkodnak, ugyan úgy, mint a magántulajdonban álló gazdálkodó szervek.

Mindezekkel arra kívántunk rámutatni, hogy mennyire széles az állami tulajdonon alapuló szervezetek feladatköre, és akkor még nem szóltunk a **magántulajdonon alapuló szervezetekről, szerveződésekről!** Az egyesületekről, a pártokról, a szakszervezetekről, a munka-szervekről, a magán-intézetekről, stb.. E szervek feladatát mindenkor az alapító (tulajdonos) határozza meg, így jószerevével például ahány egyesület működik, annyiféle feladat alapján fejt ki a tevékenységét.

Nem szorul különösebb magyarázatra, vagy bizonyításra, hogy az itt nevesített, más-más feladatot ellátó szerv-típusok természetesen más-más struktúrát „követelnek” meg alapítóiktól, illetve fenntartóiktól. E követelmények rendszerint jogszabályban kerülnek előírásra, más esetben pedig az alapító okiratban, vagy a szervezeti és működési szabályzatban.

### **Ad.3./ A szervezet mérete**

A szervezet méretének a strukturális jelentőségére a munkamegosztás kapcsán - igaz, hogy „csak” implicite, de már - utaltunk, hiszen a vertikális munkamegosztás érvényesítése következtében kialakuló irányítási lánc hosszúsága valójában a szervezet méretére enged következtetni. Nyilvánvaló ugyanis, hogy ha az irányítási lánc hosszú, akkor abból nagyméretű szervezetre-, ellenkező esetben pedig kis méretű szervezetre következtethetünk. A modern társadalomban általános **tendencia a szervezetek méreteinek növekedése**: nem csupán az állami szervek, hanem a magángazdaság, a vállalatok világában is. Az állami szervek esetében a méret-növekedést elsősorban az államra háruló feladatok növekedése, míg a vállalatok esetében a profit-maximalizálásra törekvés indokolja, illetve generálja. Nem szorul különösebb bizonyításra az a körülmény, hogy a különböző okok miatt megnövekedett szervezetek a korábbitól eltérő struktúrát követelnek meg.



#### **Ad.4./ Az igazgatási technika fejlettsége**

Ahhoz, hogy egy szervezet képes legyen betölteni társadalmi rendeltetését, vagyis ellátni feladatát, sok más tényező mellett információra van szüksége. Az információ-szerzés képessége létkérdés a szervezet számára, hiszen hasznos ismeretek nélkül képtelen alkalmazkodni a folytonosan változó környezethez, ami szükségképpen a megszűnéséhez vezet.

Az igazgatási technika jelentősége éppen az, hogy a szervezet számára biztosítja az információt. Pontosabban segíti azt, hogy információáramlás gyorsabb legyen, a vezetéshez szükséges **információk gyorsabban jussanak el** a döntési pontokhoz, így a döntések gyorsabban szület-hessenek meg. Ebben a folyamatban kimagasló, már-már történelmi érdemeket szerzett az embe-riség egyik legnagyobb találmánya **számítógép**, hiszen annak legfontosabb rendeltetése az in-formációk tárolása, feldolgozása és továbbítása (áramoltatása). A számítógépek tehát megkönnyí-tik és gyorsabbá teszik a vezetés információ-szerzését, másfelől pedig megoldják azokat a prob-lémákat is, amelyeket a korábbiakban, a szervezet horizontális és vertikális tagolásánál említet-tünk: növelhetők a vezetési fokozatok és megszűnik a redundancia veszélye.

Az igazgatási technika azáltal is befolyásolja a szervezeti struktúrát a fentiekén túlmenően, hogy **a technikai eszközök kiszolgálására, működtetésére** adott esetben külön belső szervezeti egységet (egységeket) kell létrehozni. Különösen a komoly számítógépes adat-bankokat működ-tető szervezeteknél figyelhető meg, hogy a szervezeti struktúra előbb-utóbb igazodik az adatbank belső szerkezetéhez. Vagyis létrejönnek olyan belső szervezeti egységek, amelyek kizárólag az adatbank egy-egy belső szerkezetű egysége tekintetében végzik el a számítógépes adatkezeléssel kapcsolatos feladatokat: az adat-bevitelt, az adat- karbantartás, az adatfeldolgozást és az adat-továbbítást.

Mindezekből megállapítható, hogy **az igazgatási technika és a szervezeti struktúra köl-csönösen hat egymásra**, így a modern technikai eszközök alkalmazása esetén nem hagyható figyelmen kívül annak a szervezeti struktúrára gyakorolt hatása sem.

#### **3.3.2. A szervezeti struktúra típusai**

A modern, poszt-indusztriális állam XX. századi kialakulásával annak lehattünk tanúi, hogy nem csupán a szervezetek száma és mérete növekedett dinamikusán, hanem egyre gazdago-dott a szervezetek struktúrájának milyensége is, vagyis újabb és újabb struktúra-típusok alakultak ki. Az egyes struktúrátípusok közös jegyei alapján **két fő típust** indokolt megkülönböztetni: az ún. statikus, és az ún. dinamikus struktúra típusokat.

### 3.3.2.1. A statikus struktúra típusok

Az e csoportba tartozó szervezeti struktúra típusok közös jellemzője a **viszonylagos állandóság**, mégpedig azért, mert a szervezeti feladatok nemigen változnak, illetve az azok ellátását igénylő tevékenységek rendszeresen ismétlődnek. Ez azt is jelenti, hogy céljait az adott szervezet mindvégig olyan struktúrában törekszik megvalósítani, amelyet létrehozatalakor kialakítottak számára.

Másként kifejezve: „menet közben”, az esetlegesen megjelenő új feladatokat, és az új tevékenységeket is a meglévő, a „régiből” struktúrában igyekeznek ellátni a szervezet. Ez persze már előrevetíti a statikus típusok egyik problémáját: nevezetesen azt, hogy a gyorsan és gyakran változó feltételekhez e típusok nem tudnak rugalmasan alkalmazkodni, vagyis a **szerkezetük merev**. Nem véletlen, hogy az e csoportba sorolható három fő struktúra típus: 1.) a lineáris, 2.) a funkcionális és 3.) a törzskari típus kialakulása megelőzte a következő fejezetben tárgyalásra kerülő, csak a XX. században megjelenő ún. dinamikus struktúra típusba sorolható megoldásokat.

#### Ad.1./ A lineáris struktúra jellemzői

Több ember együttműködése szervezésének legősibb formája az az eset, amikor az együttműködő személyek **egy személytől** kapnak utasítást. Történetileg ez úgy alakulhatott ki, hogy az adott emberi közösség tagjai a munkavégzés, vagy a harc során, valamilyen körülményre tekintettel (például: különleges képességek, erős fizikum, hosszú életkor, stb. miatt) elismerték egy személynek a hatalmát maguk fölött, és engedelmessé váltak e személy (például: törzsfőnök, király, vezér) parancsainak. Nem véletlen, hogy már így szerveződtek az emberiség legősibb csoportjai: a hordák, a falu-közösségek, a törzsek, a törzs-szövetségek és a nemzetségek is.

Történelmi tény, hogy ez az elv vált a **hadseregek szervezésének** alapjává, és ez is maradt évszázadokon, évezredekken keresztül, lényegében egészen az 1700-as évekig. A hadsereg szervezés, illetve a hadsereg struktúrájának 1700-as évek előtti példaként történő említése azért célszerű, mert ennek révén jól érzékeltethető, hogy a lineáris struktúra az idők folyamán olyan értelemben gazdagodott, hogy az adott szervezet horizontálisan és vertikálisan is tagolttá vált. A hadseregben tehát egyetlen főparancsnok van, de mivel ő képtelen minden egyes katonának közvetlenül parancsot adni, ezért a hatalmát részben megosztva tiszteket nevez ki, akik tőle kapják a parancsot, és ők továbbítják azt, a hatalmukat szintén megosztva az altisztek felé, akik viszont továbbítják azt a katonák felé. Megtörténik tehát a szervezet **horizontális és vertikális tagolása**, mindez azonban nem érinti a lineáris szerveződés legfontosabb alap-elveit, mely szerint **minden-**

**kinek csak egy parancsnoka (egy főnöke) van**, illetve mindenki részére csupán egy személy ad parancsot, utasítást.

A nagy szervezetek kialakulásával tehát szükségképpen együtt jár alsóbb szintű vezetők beállítása, és ezzel az elsődleges (másodlagos, stb.) hatalomnak a megosztása. Ennek számtalan **előnye** (például: a szervezeti viszonyok könnyen áttekinthetők, egyértelmű a felelősség kérdése, a specializáció növeli a szervezeti munka hatékonyságát, stb.) mellett azonban igen számos a **hátránya** is. Felmerül például egy újabb vezetői feladat: az alsóbb szintű vezetők tevékenységének koordinálása annak érdekében, hogy e személyek tevékenysége egy irányba mutasson, a szervezeti cél(ok) elérésére. Másfelől komoly problémaként jelentkezik az információ-torzulás, a redundancia lehetősége, valamint az információ-áramlás lassúsága is. Végezetül hátrányként kell említeni az alacsonyabb szintű vezetők szükségképpen bekövetkező „csőlátását”, hiszen ők kizárólag a saját rész-területükre koncentrálnak, így csak a szűk (saját) részterület érdekeit tartják szem előtt, vagyis nem érzékelik az „egész”, a szervezet egésze érdekeit. Ez befelé-forduláshoz, a saját munka túlértékeléséhez vezet(het), ami rontja a szervezet egészének működési hatékonyságát.

A lineáris struktúra esetében tehát egyértelmű, hogy ki kinek a főnöke, ki kit irányít, ki miért felelős, kinek hol van a helye a szervezetben. Erre tekintettel alakult ki e struktúrában az ún. **szolgálati út betartásának a kötelezettsége**, ami azt jelenti, hogy a szervezetben mindenki kizárólag a közvetlen felettese útján érintkezhet a magasabb szinten elhelyezkedő vezetővel, illetve a magasabb szinten elhelyezkedő vezető csak a vele közvetlenül érintkező alsóbb szintű vezetővel érintkezhet. A szolgálati út betartása tehát lefelé és fölfelé egyaránt kötelező!

A lineáris struktúra **külső kapcsolatrendszere** tekintetében azt kell hangsúlyozni, hogy az ilyen szervezet kizárólag az első-számú vezető révén érintkezik környezetével, ami kidomborítja hatalmát, másfelől azonban csökkenti a szervezet belső életének befolyásolására irányuló tevékenységének időtartamát, és ezzel veszélyezteti annak hatékonyságát. Ez utóbbira tekintettel került sor idővel olyan személyeknek a szervezetbe történő beállítására, kiknek feladata kizárólag a környezettel való kapcsolat-tartás volt: például szóvivő, PR-szakember, stb.

## **Ad.2./ A funkcionális struktúra jellemzői**

A lineáris struktúra viszonylag nagy szervezetekben való alkalmazásának korlátait - mint arra korábban utaltunk - már Taylor is felismerte, ezért javasolta a funkcionális struktúra vállalaton belüli alkalmazását, az ún. munkairoda fölállítása, és egy fegyelmi ügyekkel foglalkozó mester vezetésbe történő beállítása révén. A funkcionális struktúra tehát **a vezetői funkciók (feladatok) megosztása, és önálló személyekhez (vagy belső szervezeti egységekhez) történő telepíté-**

se eredményeként valósul meg. Ennek pedig az a következménye, hogy – a lineáris struktúrával szemben – **egy dolgozónak** (illetve egy szervezeti egységnek) **több vezetője is van**, így az egyes vezetői funkciót ellátó minden egyes vezetőtől (szervezeti egységtől) utasítást kaphat, de természetesen csak az adott funkció tekintetében. Mindez azt (is) jelenti, hogy a funkcionális feladatot ellátó személy (vagy szervezeti egység) az adott funkció tekintetében valamennyi alsóbb szinten elhelyezkedő személy (vagy szervezeti egység) fölött hatalmat gyakorol. A klasszikus funkcionális feladatok és belső szervezeti egységek a következők: tervezés, pénzügyek, személyzeti ügyek.

A funkcionális vezetés legnagyobb problémája éppen a vezetői funkciók megosztásából származik. **Legnagyobb feladat és gond** egyfelől a megfelelő információ és koordináció biztosítása az egyes vezetői funkciókat megvalósító személyek (szervezeti egységek) között, másfelől pedig annak egyértelmű szabályozása, hogy az alsóbb szinten elhelyezkedő személyek és szervezetek adott pillanatban melyik felsőbb vezető utasításainak tegyenek eleget.

A funkcionális struktúra **alkalmazása nem jelenti a lineáris modell negligálását**, már csak azért sem, mert mint láttuk, a szervezet egyik legfontosabb jellemzője éppen a hierarchia, vagyis az egyes személyek (és belső szervezeti egységek) egymásnak való alá-fölé rendelése. Mindez azt jelenti, hogy a gyakorlatban a két struktúra-típust rendszerint együttesen alkalmazzák, hiszen láthattuk, hogy a lineáris struktúra alkalmazásának is megvannak a maga előnyei. A funkcionális struktúra alkalmazásának **előnye** alapvetően a specializációban érhető tetten. Vagyis abban, hogy az adott funkcióra szakosodott személyek, és belső szervezeti egységek (legalább is elvileg) könnyebben és mélyebben tudják elsajátítani a feladatuk ellátásához szükséges ismereteket, ezért munkavégzésük hatékonyabb, a szervezet egésze szempontjából eredményesebb lehet.

### **Ad.3./ A törzskari struktúra jellemzői**

A szervezés történetével foglalkozó szakirodalom szerint a történelemben először Gusztáv Adolf svéd király alkalmazta először hadseregében a törzskart, a XVII. században, pontosabban a harmincéves háborúban.<sup>53</sup> A kizárólag tapasztalt katonai vezetőkkel álló törzskar - és annak vezetője a vezérkari főnök - nem helyettesítette a királyt, mint a hadsereg főparancsnokát a döntések meghozatala és a parancsok kiadása tekintetében, hanem segítette őt e tevékenységében: elsősorban a döntési alternatívák kidolgozása, a döntések előkészítése, a végrehajtásról való gondoskodás és az ellenőrzés tekintetében. A törzskar alkalmazásának célja tehát végső fokon a vezetés katonai-szakmai színvonalának emelése volt.

---

<sup>53</sup> Ladó László: i.m. 83. old.

A törzskari struktúra kialakítása - mint az következik a fentiekből - valójában a lineáris struktúra azon hátrányát igyekezett kiküszöbölni, mely szerint az igazán nagy szervezeteket egyetlen személy már nem tudja hatékonyan irányítani, ezért a hatalmát meg kell osztania, de úgy, hogy ő marad a végső döntéshozó. Ily módon jelentősen **nő a döntés szakmai színvonala**, összességében eredményesebb lesz a szervezet tevékenysége, miközben természetesen csökken a „mindent tudó vezető” nimbusza.

A törzskarral összefüggésben utalnunk kell H. Fayol munkásságára is, aki először írta le tudományos szempontból a törzskar lényegét, és akitől jobban és kifejezőbben talán senki nem fogalmazta meg a törzskar, a törzskari struktúra sajátosságait. H. Fayol a következő módon fogalmazott: „A főnököknek bármilyen is legyen a képességük és munkabírásuk, nem nélkülözhetik azt, hogy támaszkodjanak egy néhány emberből álló csoportra, amelynek megvan az az ereje, szaktudása és ideje, amellyel a főnök esetleg nem rendelkezik.”<sup>54</sup>

Világosan kell látni: a törzskari szervezeti forma bevezetése - a funkcionális struktúrához hasonlóan - szintén **nem negligálja a lineáris struktúra alkalmazását**. Sőt, éppen a két modell egyidejű, egy szervezetben történő megvalósítása tekinthető a gyakorlatban tipikusnak. Magyary Zoltán - éppen H. Fayol munkásságának ismeretében, és az amerikai tanulmányútjának tapasztalatai fényében - komoly híve volt a törzskari vezetésnek, pontosabban annak a magyar közigazgatásban történő erőteljes alkalmazásának. Magyary e kérdésnek egy külön kötetet szentelt, melyben a következőket írja: „...a vezérkar funkciója nem a modern hadseregek sajátossága, hanem a nagy szervezeti egységek vezetésének követelménye, és ezért a vezérkar nélkülözhetetlen minden téren, ahol biztosítani akarjuk azt, hogy a vezetés hivatása magaslatán maradjon akkor is, amikor annak feltételei megnehezültek.” E gondolatsort Magyary azzal zárja le, amivel kezdtük e kérdés tárgyalását. Nevezetesen azzal, hogy „...A hadseregek azonban a vezérkar hasznát elsőkül ismerték fel.”<sup>55</sup>

A törzskari struktúrával összefüggésben hangsúlyozni kell, hogy a törzskar létezése nem kérdőjelezi meg az elsőszámú vezető döntési kompetenciáját, hiszen a törzskar nem hoz döntéseket, hanem csak javaslatot tesz arra. A törzskari szervezet tehát megőrzi az utasítás egységét. Ez az, ami megkülönbözteti a funkcionális struktúrától, hiszen ott az egyes vezetői funkciókat megvalósító személyek (és belső szervezeti egységek) döntést is hoznak, illetve utasíthatják a végrehajtást megvalósító személyeket, nem érintve persze az első-számú vezető végső döntéshozói kompetenciáját.

---

<sup>54</sup> Henri Fayol: Ipari és általános vezetés.....45. old.

<sup>55</sup> Magyary Zoltán: A közigazgatási vezérkar. Magyar Közigazgatástudományi Intézet Budapest, 1938. 17. old.

Ugyancsak hangsúlyozni szükséges, hogy törzskart nem kizárólag az első-számú vezető mellett lehet célszerű szervezni, hanem az alacsonyabb szintű vezetők mellett is. Ez esetben azonban az egyes vezetők mellett működő törzskarok között nincs kapcsolat, s különösen nem valamiféle alá-fölérendeltség!

A törzskari struktúra alkalmazásának - hasonlóan a többi modellhez - természetesen megvannak a maga előnyei és hátrányai. Az **előnyök** közül a szakértelem, a szakmailag megalapozott döntések meghozatalának lehetősége emelhető ki. **Hátrányai** közül pedig az a körülmény, hogy a törzskarban dolgozóknál - éppen a kiemelkedő szaktudásuk miatt - kialakulhat egy önállósodási törekvés, mi egyfajta kettős hatalomhoz vezethet a szervezetben: formális hatalmat gyakorol a szervezet vezetője, miközben informális hatalmat gyakorol a törzskar, illetve annak munkatársa. Ez ronthatja a szervezeti működés hatékonyságát, és súlyos válsághoz vezethet.

### 3.3.3. A dinamikus struktúra típusok

A statikus struktúra típusokra vonatkozó bevezető részben azt írtuk, hogy történetileg azok kialakulása megelőzte a dinamikus struktúrák kialakítását, alapvetően azért, mert a XX. századot megelőzően a különböző szervezetek feladatai rendszerint nemigen változtak, illetve a feladat-ellátáshoz szükséges tevékenységek rendszeresen ismétlődtek. Ilyen feltételek mellett eredményesen voltak alkalmazhatók a fentiekben bemutatott statikus struktúra típusok, hiszen biztosították az állandó feladatok megoldását, illetve az ezek ellátáshoz szükséges, folyamatosan ismétlődő tevékenységek eredményes kifejtését.

A **XX. század** azonban ebben a tekintetben is **forradalmi változást hozott**. Rendkívül megnőtt az állami és magán szervezetekre háruló feladatok nagyságrendje, egyre **újabb és újabb feladatok jelentkeztek**, amelyek mind-mind megoldásra vártak. Lényegesen megnőtt az egyes szervezetek mérete, és megkezdődött, majd kibontakozott az a folyamat, amelyet napjainkban globalizációnak nevezünk. Kiderült, hogy a hagyományos szervezeti struktúrák, éppen a merevségük miatt, már nem képesek hatékonyan szolgálni az új szervezeti célok elérését, ezért újfajta szervezeti struktúra típusok bevezetésére van szükség. Így jelentek meg a **változó feladatokhoz gyorsan igazodni képes, ún. dinamikus struktúra típusok**. Ezek közül négyet emelünk ki, a következők szerint: 1.) team- struktúra, 2.) párhuzamos hierarchia. 3.) mátrix- struktúra, 4.) divizionális- struktúra.

### Ad.1./ A team struktúra jellemzői

A dinamikus szervezeti struktúrák kialakításának leggyakrabban alkalmazott módja az, amikor egy újonnan megjelenő, konkrét, jól körülhatárolt feladat ellátására a stabil struktúrában tevékenykedő dolgozókból egy vegyes összetételű munkacsoportot, ún. teamet hoznak létre. Ennek alapján a teamet, illetve a team struktúráát **öt lényeges körülmény** jellemzi:

- a.) egy konkrét szervezetben új feladatok jelentkeznek,
- b.) e feladatok ellátása nem-, vagy nem eléggé hatékonyan lehetséges a meglévő szervezeti struktúrában, ezért
- c.) egy új, feladat-orientált csoport létrehozása szükséges, amely
- d.) csak a feladat ellátás ideje alatt, azaz ideiglenesen működik, és
- e.) vegyes összetételű.

Magyarázatot csak ez utóbbi igényel, hiszen indokolni kell, mit is értünk „vegyes összetétel” alatt. Nos a team azért **vegyes összetételű** (feladat-orientált, és ideiglenesen működő) belső szervezeti egység, mert tagjai egyfelől a szervezet más-más szervezeti egységeiből érkeznek, másfelől pedig képzettségük is eltérő. A team tagjainak kiválasztásában nem az játszik tehát szerepet, hogy hol foglalnak helyet a stabil szervezeti struktúrában, hanem elsődlegesen az, hogy megvan-e bennük az **együttműködési készség**, és képzettségük, képességük, kreativitásuk, továbbá munkához való hozzáállásuk alapján milyen mértékben képesek a felmerült új feladat csoportmunkában való ellátására.

Az itt jelzettekén túl a team létrehozásának megvannak a további követelményei is: ilyenek tekinthető például a létszámkorlát (ideális a 7-9 fő), a megfelelő szakmai ismeret és esetleges vezetői tapasztalat, valamint a szabályokhoz való alkalmazkodás készsége. A kiválasztáshoz komoly segítséget nyújthat a Meredith Belbin által kidolgozott ún. Belbin-teszt, amelynek a teamtagként kijelölt dolgozó által történő kitöltése választ ad arra a kérdésre, hogy az adott személy milyen viselkedés-kategóriába sorolható a nyolc lehetséges közül, és ennek alapján milyen szerephez indokolt őt juttatni a teamen belül.<sup>56</sup>

A team működése végeredményben dinamizálja, **rugalmassá teszi a szervezetet**, hiszen ennek eredményeként a szervezet képessé válik arra, hogy gyorsan reagáljon az új feladatokra. Ily módon a szervezet alkalmazkodni tud a megváltozott feltételekhez, illetve környezetéhez, ami nélkülözhetetlen a további fennmaradásához.

---

<sup>56</sup> Lásd erről Meredith Belbin: A team, avagy az együttműködő csoport. SHL Kiadó Budapest, 2000. A team struktúrával összefüggésben lásd továbbá Jerry Spiegel – Cresencio Torres: Csapatmunka című művét. Rész-vétel Alapítvány Budapest, 1998.

## **Ad.2./ A párhuzamos hierarchia struktúra jellemzői**

A team-struktúrához szorosan kapcsolódó dinamikus szervezeti struktúra a párhuzamos hierarchia elvén felépülő szervezeti megoldás. Ennek lényege abban ragadható meg, hogy - elsősorban a kifejezetten nagyméretű szervezeteknél – a nem rutinszerűen, vagyis a váratlanul jelentkező feladatok ellátása érdekében az elsőszámú vezető szintje alatt (tehát igazgatóhelyettesi szinten), és közvetlenül ezen szint alatt (tehát főosztályvezetői és esetleg osztályvezetői szinten) **készenlében tartanak** olyan jól képzett munkatársakat, akik nem tagozódnak be a szervezet stabil struktúrájába, és akiknek nem is áll rendelkezésre beosztott dolgozó. Ez a párhuzamos struktúra csak a **váratlanul jelentkező, új feladat bekövetkeztekor lép működésbe**, mégpedig oly módon, hogy a stabil struktúra biztosítja számára az erőforrásokat, ide értve a személyi és dologi feltételeket is. Látni kell azonban másik oldalról azt is, hogy a párhuzamos hierarchia működtetése valójában a stabil struktúra második, harmadik és esetlegesen negyedik vezetői szintjét tehermentesíti, hiszen az új feladat nem terheli annak kapacitását, vagyis tovább végezheti a rutin feladatokat. A párhuzamos hierarchia fenntartása és működtetése tehát kettős haszonnal jár: nem szenved csorbát a rutin feladatok ellátása, miközben a váratlanul jelentkező új feladat is magas színvonalon látható el. Meg kell jegyezni, hogy természetesen lehetőség van arra is, hogy a párhuzamos hierarchiába tartozó személyek nem az adott szervezetnél dolgozzanak, hanem külső szakértők legyenek, így nem terhelik a szervezet költségvetését. Ez kétség kívül takarékos megoldás, viszont ellene hat az a körülmény, hogy a külső szakemberek „bevetése” nem biztos, hiszen lehetséges, hogy az új feladat felmerülésének időpontjában egyszerűen nem érnek rá, mert állandó munkájukat végzik.

## **Ad.3./ A mátrix- struktúra jellemzői**

A mátrixos szervezeti struktúra lényege abban áll, hogy a szervezet vezetésébe – a lineáris és a funkcionális vezetés változatlanul hagyása mellett - új, ún. **horizontális szemléletet érvényesítő, operatív vezetőket** vonnak be. Ily módon a felvetődő problémákat immár három háromféle vezetői nézőpontból – vagyis, ha úgy tetszik: három dimenzió, az ún. mátrix segítségével - szemlélhetik, illetve oldhatják meg, ami megteremti a hatékonyabb vezetés feltételeit. A mátrix-struktúra tehát a szervezet **többdimenziós vezetését** jelenti, melynek **előnye** az operativitás, a gyors alkalmazkodás lehetősége. **Hátránya** viszont a konfliktusok kirobbanásának állandó lehetősége, hiszen a végrehajtást végzők számára immár nem csak felülről (lineárisan és/vagy funkcionálisan), hanem oldalról is adhatnak utasítást, így adott esetben problémát okozhat annak eldöntése, hogy melyiknek kell a másikat megelőzően eleget tenni. A mátrix-struktúra „leggyengébb láncszeme”



az információs rendszer. Olyan információs rendszert kell ezért működtetni, amely biztosítja a különböző irányból érkező utasítások egyértelmű azonosítását (elhatárolását) és koordinációját.

#### **Ad.4./ A divizionális struktúra jellemzői**

A divizionális struktúra-típus kialakulását a szervezeti méretek jelentős megnövekedése tette szükségessé. Lényege az, hogy a hatalmassá duzzadt, adott esetben több országban tevékenykedő, több tízezer embert foglalkoztató vállalatokban, **valamilyen szinten önállóságot élvező** kisebb szervezeti egységeket, ún. divíziókat hoznak létre. Az önállóság mértéke tekintetében két szélső érték van, amelyeken belül vezetői döntés kérdése az adott divíziók önállóságának meghatározása. A divízió önállóságának egyik szélső értéke a pénzügyi funkciók kivételével a teljes önállóság, másik szélső értéke pedig az, hogy a divízió csak a saját működését szervezheti meg önállóan.

A divizionális struktúra **előnye** egyfelől a központi vezetés tehermentesítése a koordinációs feladatok többsége-, és az operatív feladatok ellátása alól, másfelől pedig a vállalati alkalmazkodóképesség növekedése. **Hátránya** viszont az, hogy az egyes divíziók „öntudatra ébredhetnek” és ennek eredményeként az önös (sajátos) részérdekeik háttérbe szoríthatják a vállalat egészének érdekeit, illetve azok érvényesülését.

## 4. SZERVEZÉS-MÓDSZERTAN

Az eddigi fejezetekben bemutattuk (1.) a szervezés és vezetés történetiségét, (2.) a szervezés fogalmát és irányzatait, valamint (3.) a szervezetet, mint a szervezési tevékenység színterét. Miután tehát már „mindent tudunk” a szervezés formális oldaláról, nincs akadálya annak, hogy megjelenítsük ebben a koordináta rendszerben a legfontosabb szereplőt, magát az embert. Azt, aki az egész bonyolult rendszert működteti, aki magát a szervezési tevékenységet kifejti. Most tehát a **szervezés tartalmi oldalát**, vagyis a szervezési tevékenység módszertani részét-, a szervezés módszertant tekintjük át.

### 4.1. A módszer fogalma és jelentősége

Bármely szervezet működésének, vagyis a **szervezeti működésnek három** – egymással szoros kapcsolatban álló, egymást feltételező – **területe, alrendszere van:** az elsődleges-, a másodlagos-, és a harmadlagos működés. E kifejezések nem valamiféle fontossági sorrendet jelentenek, hanem sokkal inkább a három terület szoros, egymást feltételező kapcsolatát igyekeznek megjeleníteni! A szervezet **elsődleges** működése az alapfunkciók, valamint az azzal kapcsolatos feladatok és hatáskörök megvalósítását jelenti. Végeredményben az alapműködés biztosítja az adott szervezet társadalmi rendeltetésének megvalósítását, vagyis annak a célnak az elérését, amely miatt magát a szervezetet létrehozták. (Alapfunkciók, feladatok és hatáskörök.) A szervezeti működés **másodlagos** területe az elsődleges-, és a harmadlagos működést szolgálja ki, vagyis a másodlagos működés biztosítja a másik két működési terület (alrendszer) eredményes megvalósulásához szükséges - szakmai és technikai - feltételeket. (Kiszolgáló funkciók, feladatok és hatáskörök.) A szervezeti működés **harmadlagos** területe a vezetés (a menedzsment), amely biztosítja a szervezeti célok elérését, és végső soron azt, hogy a szervezet mindenkor legyen képes a változó viszonyokhoz való alkalmazkodásra. (Menedzsment funkciók, feladatok és hatáskörök.)

A menedzsment funkciók megvalósítása különböző módszerek alkalmazását követeli meg a szervezeti célok elérésének biztosítása érdekében. Szervezéselméleti értelemben a **módszer** olyan tervszerű eljárás, amely egyfelől valamely általános tételhez, mint eredményhez vezet, másfelől pedig amely az addig ismeretlen jelenségről annak befolyásolására alkalmazható információkat foglal rendszerbe. A definíciónak tehát **négy fogalmi eleme** van: (1.) az alany (vagyis az a személy, aki alkalmazza), (2.) a tervszerű eljárás (vagyis, az a probléma-megoldási lehetőség, amelyet az alany kidolgoz és igénybe vesz), (3.) a tárgy, (vagyis az a jelenség, amelyre irányul az alany tevékenysége, tervszerű eljárása), (4.) az eredmény, (vagyis azon hasznos, új ismeret).

rettek, információk) összessége, amelyekhez az alany hozzájutott a tárgyra irányuló tervszerű eljárása következtében.

Ad. 1.) **A módszer alanya** rendszerint része a tárgynak (vezetője a szervezetnek), de azon kívül is elhelyezkedhet. E megkülönböztetésnek az a jelentősége, hogy amíg a tárgyon belül elhelyezkedő alanynak inkább a módszerek megválasztása tekintetében nagyobb a lehetősége, addig a tárgyon kívüli alanynak inkább a kiértékelésben. Ez azt is jelenti, hogy az alany helyzete igenis befolyásolja a módszer megválasztását és kiértékelését, tehát végső soron a módszer alkalmazását.

Ad.2.) A módszer mindig **tervszerű eljárás**, s mint ilyen, sokféle szempont szerint csoportosítható. Témánk szempontjából a **célnak van jelentősége**, amely alapján megkülönböztethetünk **megismerési és befolyásolási célú eljárásokat**. A megismerés irányulhat például a tárgy struktúrájának-, információs mechanizmusának feltárására, vagy akár környezeti kapcsolatrendszerének feltérképezésére. A lényeg minden esetben az, hogy az alany hasznos, új ismeretekhez jut, vagyis információt szerez. A befolyásolás irányulhat a tárgy létrehozására (alapítására), fenntartására (működtetésére) és átszervezésére (módosítására), de a megszüntetésére is. Ide tartoznak például a költségeket csökkentő, vagy a hatékonyságot emelő módszerek. Ami követelmény ezzel kapcsolatban felmerül, az az, hogy az alanynak megfelelő módszertani jártassággal kell rendelkeznie, és tisztában kell lennie a választott módszer alkalmazhatósága korlátaival.

Ad.3.) A módszer mindig **valamely tárgyra irányul**. A tárgy, vagy másként kifejezve: az adott jelenség, általános értelemben nem más, mint a létező valóság bármelyik, bármilyen nagyságú része. A tárgy lehet homogén (azonos alapanyagból álló) és heterogén (különböző alapanyagból álló). Lehet nyílt (környezetével aktív kapcsolatban álló) és zárt (környezetével aktív kapcsolatban nem álló). Lehet egyszerű (egy elemből álló) és összetett (több elemből álló). A helyesen kiválasztott és alkalmazott módszer segítségével az alany képes feltárni, illetve befolyásolni a tárgy jellegét és sajátosságait, ami azt mutatja, hogy szoros összefüggés van nem csak az alany és az eljárás, hanem az alany, az eljárás, a tárgy és a kapott eredmény között is.

Ad.4.) A módszer **alkalmazása eredményeként az alany információhoz, hasznos új ismeretekhez jut**, amelynek birtokában jobban képes alkalmazkodni, igazodni környezetéhez, mint korábban. Nem feledhetők Charles Darwin szavai: a természetben nem a legnagyobb, nem a legerősebb, még csak nem is a legintelligensebb fajok maradtak fenn, hanem azok, amelyek legjobban tudtak alkalmazkodni környezetükhöz.

## 4.2. A szervezés módszertani irányzatok

Az elmúlt évtizedekben kidolgozott, és több, kevesebb sikerrel alkalmazott szervezési módszereknek sok-sok típusa, válfaja került dokumentálásra és publikálásra, amelyek teljes körű bemutatása meghaladja a jelen tananyag kereteit. Éppen ezért azt a megoldást választjuk, hogy megnevezünk jó néhány irányzatot, de ezek közül csupán az általunk legfontosabbnak ítélt négyet tárgyaljuk.

A leggyakrabban alkalmazott szervezés-módszertani irányzatok körében az alábbiakat emeljük ki: folyamat-szervezés, struktúra-szervezés, szervezési helyzetkép-vizsgálat, rendszer-szervezés, az ügyviteli munka szervezése, modellezés és stratégiai játékok, induktív-deduktív módszer, stb. Ezek közül az első négyet tekintjük át röviden.

a.) A **folyamat-szervezés** lényege az, hogy a célhoz vezető tevékenységek összefüggő láncolatát fő-, mellék-, és kiegészítő folyamatokra tagolják attól függően, hogy a kitűzött célok (ún. célfa) milyen szintjének megvalósítását szolgálják. Ezt követően az egyes folyamatokat műveletekre bontják, megkönnyítve ezzel az adott tevékenységek megismerését. (A művelet az önálló feladatmegoldás egysége: egy személy által, egy eszközzel, vagy egy munkatárgyon végzett tevékenység.) A folyamatszervezés magába foglalja a folyamatok vizsgálatát, elemzését, sőt új folyamatok kidolgozását is, így alkalmazásakor adottak más módszertani irányzatok alkalmazásának lehetőségei. A folyamatszervezés alapvetően megismerési módszer, de nem kevésbé jelentős a befolyásoló jellege sem, ami már a megszerzett ismeretek aktív, alkotó alkalmazására épül.

b.) A **struktúra-szervezés** olyan módszer, amely a szervezetek alkotóelemeiből (a mikro-struktúrából) felépített szerkezetet (a makro-struktúrát) határozza meg, illetve írja le, megteremtve ezáltal a feltárt – elsősorban szerkezeti - problémák megszüntetésének lehetőségét, majd javaslatot téve a problémák megszüntetési mikéntjére. A „meghatározás” és a „javaslat tétel” nem csak a szerkezeti kérdésekre korlátozódik, hanem az egyes szerkezeti egységek egymással való kapcsolatára is kiterjed. A módszer különböző technikákat is felhasznál: például az organogram készítés (a szervezet-ábrázolás) technikáját, amely segítségével könnyen áttekinthető az egyes meglévő, vagy kialakítandó szervezeti egységek kapcsolat-rendszere.

c.) A **szervezési helyzetkép-vizsgálat** megnevezés már önmagában is arra vall, hogy kifejezetten a megismerést szolgáló módszerről van szó. A helyzetkép-vizsgálat kiterjed a szervezethez és a szabályozottság, továbbá a folyamatok és a struktúrák feltérképezésére, vagyis annak megállapítására „ami van”. Mindez persze nem öncél, hanem kiindulópontja (lehet) a szervezeti működés hatékonyabbá tételének, azaz végső cél nem annak megállapítása „ami van”, hanem erre építve annak kidolgozása „aminek lennie kell”. Ez utóbbi érdekében sor kerülhet az ún. **csopor-**

**tos (kollektív) szellemi alkotó technikák** alkalmazására. Olyan módszerek igénybevételére, amelyek alapját a pszichológia-tudomány által kimutatott (igazolt) három gyakorlati tapasztalat képezi. (1.) A csoportban szereplő ember egységnyi idő alatt kétszer több probléma-megoldó ötlet produkálására képes akkor, ha annak értékelése nem azonnal, hanem később történik meg. (2.) Az így felszínre került ötletek minősége a számukkal (mennyiségükkel) együtt növekszik. (3.) A csoportban megvalósuló „ötletelés” több eredményt hoz, mint a külön-külön megvalósuló egyéni probléma-megoldások mechanikus összege. A csoportos szellemi alkotó technikák körében az alábbiakat nevesítjük: brain storming (ötlet-roham), a Delphi módszer, a 635 módszer.

A helyzetkép-vizsgálat során felhasználnak egy sor ún. helyzetfelmérési rész-technikát is: a megfigyelést, az időelemzést, az interjút, a funkciógyakoriság elemzést, a dokumentum-elemzést, a munkakör-elemzést, a munkanap-fényképezést, a szervezet-ábrázolást, stb.

d.) A **rendszer-szervezés** lényege csak akkor érthető meg, ha előtte tisztázzuk a halmaz, és a rendszer fogalmát. A halmaz nem más, mint térben és időben összerendezett elemek összessége. A halmaz akkor válik rendszerré, amikor az elemek egymással kapcsolatba kerülnek, és ezáltal új minőség születik, vagyis az eredmény „több lesz” mint az egyes elemek mechanikus összege. A rendszer fogalma rávilágít arra, hogy a rendszer-szervezés szükségképpen **komplex tevékenység**. Valójában a folyamat-, és a struktúraszervezés elemeit ötvözi egységes egésszé. Végző célja a vizsgált szervezet (vagy szervezet-rendszer) hatékonyságának javítása, ide értve a szervezeti összetevők mindegyik elemét.

## 5. AZ IGAZGATÁS

A 2.1. fejezetben tisztáztuk a **szervezés fogalmát** és utaltunk arra, hogy e fogalom alatt kizárólag az emberek olyan céltudatos szellemi alkotó tevékenységét értjük, amely a cél elérése érdekében biztosítja a személyi és tárgyi feltételeket, valamint az egyéni tevékenységek koordinációját (összhangját), az adott kor ismeretanyagának és tudományos eredményeinek felhasználásával.

A 2.2.1.2. fejezetben rámutattunk arra, hogy **Henri Fayol** nevéhez kötődik az ún. igazgatástani iskola megalapítása. Ő volt az, aki az igazgatást előre-látásként, szervezésként, rendelkezésként, koordinálásként és ellenőrzésként írta le, és aki szerint a közigazgatás industrializálható. Nézete szerint tehát egyfelől a szervezés - mint a személyi és tárgyi feltételek biztosítása - része az igazgatásnak, másfelől pedig a magánigazgatás eredményei átültethetők a közügyek intézésébe.

### 5.1. Az igazgatás fogalma

Ilyen előzmények után azt kell leszögeznünk, hogy a szervezés és az igazgatás fogalmának kapcsolata tekintetében azon szerzőkkel értünk egyet, akik különbséget tesznek a szervezés tágabb és szűkebb értelme között.<sup>57</sup> **Tágabb értelemben** a szervezés és az igazgatás szinonim, vagyis azonos tartalmú, azonos jelentésű fogalmak. Az igazgatás fogalmaként tehát teljes egészében megismételhető az, amit leírtunk a fentiekben, illetve a 2.1. fejezetben a szervezés fogalmaként. Erre tekintettel azt itt megismételni szükségtelen. **Szűkebb értelemben** azonban – mint azt rövidesen látni fogjuk - a szervezés része, egyik alkotóeleme az igazgatásnak: a döntést követő fázist, a végrehajtást jelenti. Az igazgatásnak azt az elemét, amely a döntés utasítássá formálásának, továbbá a személyi és tárgyi feltételek megteremtésének a színtere.

### 5.2. Az igazgatás tartalma

Fayol kapcsán utaltunk arra, hogy az igazgatás öt elemből álló emberi tevékenység. Mások pedig arról értekeznek, hogy az igazgatás nem öt, hanem három, vagy éppen nem öt, hanem hét elemből áll. Nincs tehát teljes egyetértés az elemek száma tekintetében. Abban azonban egyetértés mutatkozik, hogy **az igazgatás egy folyamat, amely alkotó-elemekből áll**. Mint min-

---

<sup>57</sup> Kalas Tibor: Az igazgatás. In: Közigazgatási Jog 1. Virtuóz Kiadó Budapest, 2006. 10. old.

den folyamatnak, úgy az igazgatásnak is van eleje, közepe és vége. A kérdés „csak” az, hogy melyek ezek.

A magunk részéről – Kalas Tibor álláspontját elfogadva - az igazgatást a következő elemekből álló folyamatként fogjuk fel: célkitűzés, információ-gyűjtés és feldolgozás, tervezés, döntés, végrehajtás, koordináció és ellenőrzés. Ezt nevezzük **igazgatási ciklusnak**.<sup>58</sup>

A **célkitűzés** az igazgatás első, de ténylegesen is az első, vagyis a legfontosabb eleme, hiszen láttuk, hogy az igazgatás céltudatos emberi tevékenység. Ugyancsak emeli a célkitűzés jelentőségét az a körülmény, hogy az igazgatás ezt követő összes többi eleme ennek alárendelve „működik”, tehát a kitűzött cél elérésének szolgálatában áll. A cél szempontjából az igazgatási ciklus lehet **egyszeri lefutású és lehet ismétlődő**. Az első esetben arról van szó, hogy az igazgatási elemek egyszeri lefutása következtében sikerült elérni a kitűzött célt, míg a második esetben az ellenőrzés azt a megállapítást hozta, hogy nem, ezért új célt kell kitűzni, ismét információt kell gyűjteni, stb., stb. Ezt **az igazgatási ciklus körforgásának** nevezzük.

Az információ hasznos, új ismeret, amit a szervezet rendszerint ún. információs csatornákon szerez be. Az információs csatornák által szállított **információkat össze kell tehát gyűjteni, illetve adott esetben fel kell dolgozni**. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a már meglévő információkat különböző műveleteknek vetik alá (csoportosítás, elemzés, össze-hasonlítás más adatokkal, stb.), és ezáltal a meglévő információkból újakat nyernek ki.

Az információk birtokában megteremtődik a **tervezés** előfeltétele. A tervezés lényege ugyanis a lehetséges megoldási módzatoknak, az ún. döntési alternatíváknak a feltárása. Ennek során alapvető követelményként kell érvényesíteni az egyes alternatívák azonos mélységben történő kidolgozását.

A **döntés** az igazgatási ciklus rendkívül fontos, valóban központi eleme, hiszen minden elem, amely megelőzi, a döntést szolgálja, és minden elem, amely követi, a döntés végrehajtását. Fogalmilag a tervezési fázisban kidolgozott különböző alternatívák közül választást jelenti, és mint ilyen alapvető vezetői feladat.

A döntéshozatalt a **végrehajtás** követi, ami – mint arra a fentiekben utaltunk - a döntésnek utasítássá formálásában, valamint a személyi, tárgyi és egyéb feltételek megteremtésében, illetve biztosításában ölt testet.

Az igazgatási ciklus utolsó eleme az **ellenőrzés**. Lényege az, hogy az erre jogosult személy (vagy szervezet) információt gyűjt a bekövetkezett eredmény és a kitűzött cél közötti viszonylatról. Ha azt állapítja meg, hogy az eredmény egybeesik a kitűzött céllal, vagyis sikerült

---

<sup>58</sup> Lásd Kalas T.: i.m. 14. old.

elérni a kitűzött célt, akkor az igazgatási ciklus lezárul. Ellenkező esetben új célt kell kitűzni, újra információt kell gyűjteni, stb., vagyis megvalósul mindaz, amit a korábbiakban az igazgatási ciklus körforgásának nevezünk.

### 5.3. Az igazgatás fajtái

Az emberiség életében meghatározó jelentőségű esemény volt a magántulajdon megjelenése, hiszen az emberi civilizáció hajnalán végül is ez robbantotta szét a vér szerinti tagozódást, felváltva azt az emberek vagyon szerinti megkülönböztetésével. A fejlődés a tulajdoni formák rendkívüli változatosságát eredményezte, és mára annak egészen bonyolult rendszerét alakította ki. Ennek pedig az a következménye, hogy hatalmi szempontból az emberek egymással való kapcsolatát, vagyis az ún. **társadalmi viszonyokat** alapvetően a tulajdonviszonyok határozzák meg.

Mindezekkel a **tulajdonviszonyok** jelentőségére kívántunk rámutatni, és arra, hogy az igazgatás fajtáinak meghatározásakor is ezt indokolt a lehetséges vizsgálati szempontok közül kiemelni, illetve érvényesíteni. Nos, ezen az alapon az igazgatási viszonyoknak három fő típusát indokolt megkülönböztetni: az állami igazgatást, a magánigazgatást, és a társadalmi öngazgatást.

a.) Az **állami igazgatás** alapja az állami tulajdon, amelynek alapján az állam létrehoz közhatalommal rendelkező ún. államszerveket és közhatalommal nem rendelkező ún. állami munkaszerveket. Az **államszerveknek** – az államhatalmi ágak elválasztása és megosztása rendszerében – **három típusa alakult ki** és működik napjainkban is: a törvényhozó hatalmat gyakorló szerv(ek), a végrehajtási (közigazgatási) funkciót ellátó szervek és a bírói hatalmat megjelenítő szervek. A végrehajtó hatalmat, mint állami funkciót megvalósító közigazgatási szervek sajátosága az, hogy a társadalom egésze irányába fejtik ki az igazgatási tevékenységet. Az **állami munkaszervek ugyancsak differenciálódtak**: állami gazdálkodó szervekre (állami vállalatok, illetve gazdasági társaságok), állami intézetekre, és egyéb állami munkaszervekre.

b.) A **magánigazgatás** alapja természetesen a magántulajdon. A magántulajdonnal rendelkező személy (szervezet) maga határozza meg, hogy mit tesz a tulajdonával: gazdálkodó szervet-, vagy szolgáltatást nyújtó intézetet alapít, működtet, vagy egyszerűen nem hoz létre semmiféle szervezetet, hanem bankban tartja pénzét, vagy ingatlanba fekteti be azt. A magánigazgatás lényege tehát az, hogy az igazgatási ciklus elemeit alapvetően a tulajdonos határozza meg: ő tűzi ki a célokat, ő hozza meg a döntéseket, és ő ellenőrzi a végrehajtást is.

c.) A **társadalmi öngazgatás** alapja a csoport-tulajdon, valamint az adott társadalomban élő emberek öntevékenysége. A csoport-tulajdon a különböző szövetkezetek, egyesületek, alapít-



ványok igazgatásának képezi alapját, míg az öntevékenység arra utal, hogy itt az emberek szabad akaratának kifejeződéséről van szó.

#### 5.4. Az igazgatás, a vezetés és az irányítás kapcsolata

Az igazgatás fogalmát és összetevőit (elemeit) a korábbiakban már tárgyaltuk, így a jelen fejezetben csupán a vezetés és az irányítás lényegi ismérveire kell rámutatnunk ahhoz, hogy a fogalmak elhatárolhatók legyenek. Előre bocsátjuk azonban, hogy a vezetés és az irányítás természetesen rendkívül szoros kapcsolatban áll az igazgatással. Nézzük a részleteket!

A **vezetés** mindig egy konkrét **szervezeten belül** megvalósuló emberi tevékenység, a munkamegosztás eredményeként alakult ki azzal összefüggésben, hogy az igazgatási ciklus egyes elemeit más-más személyek kezdték megvalósítani. Amikor az igazgatás három kulcs-fontosságú eleme-, a **célkitűzés, a döntés és az ellenőrzés egy személyhez került**, akkor jött létre a vezetés, illetve „született meg” a vezető. Az, aki – éppen ezen igazgatási funkciók ellátására tekintettel – a szervezetet alkotó emberek fölött rendelkezni jogosult, vagyis akinek hatalma van fölöttük. A vezetés funkciója tehát az, hogy hatást gyakoroljon a szervezetet alkotó emberekre, vagyis a teljes szervezetre. Ezt azonban rendszerint nem közvetlenül teszi, hanem egy segítő apparátus, az igazgatási szervezet útján, ezért nevezhető a vezetés az „igazgatás igazgatásának”.

Az **irányítás** a vezetéshez hasonló funkciót lát el. Megkülönböztető ismérve azonban az a körülmény, hogy a vezetéssel szemben nem a szervezeten belül, hanem a **szervezeten kívül fejti ki tevékenységét**, vagyis gyakorol meghatározó befolyást a szervezetre. Hatása nem a szervezet egészére irányul, hanem csupán a szervezet vezetésére, ezért mondható, hogy az irányítás a „vezetés igazgatása”.

## 6. A VEZETÉS

A vezetés lényegét az előző fejezetben tisztáztuk, hiszen szükségessé vált az igazgatástól és az irányítástól való elhatárolása, illetve az e tevékenységekkel (fogalmakkal) való kapcsolatának feltárása. Az elmondottak szükségesek, de nem elégségesek voltak ahhoz, hogy feltárjuk a vezetés valamennyi fontos összetevőjét, különös tekintettel (1.) a vezetés helyére, (2.) a vezetés fogalmára és alapelveire, (3.) a vezetés szervezetére. Éppen ezért a továbbiakban e kérdéseket tárgyaljuk, a következők szerint.

### 6.1. A vezetés helye a szervezetben

Az eddigiekből remélhetőleg kitűnik, hogy a vezetés megjelenése az emberiség életében szükségszerű következmény volt. Az emberi szükséglet – a munka – a munkamegosztás – a koordináció – és a specializáció volt az a logikai folyamat, amely először csupán a vezetés szükségessége felismeréséhez, majd a vezető megjelenéséhez vitte el az emberiséget sok-sok ezer évvel ezelőtt, az emberi civilizáció kezdeti időszakában. Vizsgáljuk meg közelebbről ezt a logikai folyamatot!

Az emberré válás folyamata szorosan kapcsolódik a **munkához**. Ahhoz az emberi tevékenységhez, amely az ember létével összefüggő szükségletek – étkezés, ruházkodás, lakhatás, védelem, stb. – kielégítését biztosítja. A **munkamegosztás** csírája már a kezdetek kezdetén megtalálható volt, hiszen adottak voltak az emberek közötti természetes különbségek: mindennek előtt a férfi és a nő, valamint a gyermek, a felnőtt és az időskorú közötti különbözőségek. A munkamegosztás fogalma alatt több embernek egy közös cél elérése érdekében kifejtett, az egyéni szükségleteket kielégítő tevékenységét értjük. Példaként említhető az egyes ember erejét meghaladó mamut elejtése, vagy a tengeri népek esetében a közös halászat megszervezése a nagyobb zsákmány megszerzése érdekében. A közösen végzett munka kezdetben csupán „együtt” végzett munka volt, de hamarosan nyilvánvalóvá vált, hogy a célzott eredmény hamarabb, és biztosabban bekövetkezik, ha az emberek megosztják egymás között a teendőket. Az is hamarosan kiderült, hogy az együttesen végzett munka nem nélkülözhet egyfajta összehangoló tevékenységet, **koordinációt**, ami biztosítja a különböző (megosztott) tevékenységek egy irányba haladását, vagyis az összhangot.

Az emberek által végzett közös munka kezdeti, esetleges jellegét hamarosan felváltotta az ismétlődés, hiszen a szükségletek újra és újra felmerültek. A szükségletek által generált ismétlődés oda vezetett, hogy korábban egyszeri munkamegosztás is újra és újra megvalósult, és ennek

következtében a közös tevékenységben résztvevő emberek **specialistái lettek** annak a tevékenységnek, amelynek kifejtésére vállalkoztak. E specializációnak lett végül is következménye a vezetés, illetve a vezető kialakulása és mások fölé emelkedése. Ő az, aki megmondja, hogy mit kell tenni, vagyis milyen célt kell elérnie, meghozza a cél elérését biztosító döntéseket, továbbá ellenőrzi a döntéseinek végrehajtását. A vezetőnek a „mások fölé emelkedését” mindenki tudomásul vette és elfogadta, azaz megjelent a speciális (vezetői) feladatokat ellátó ember: a vezető, és kialakult a közöttük és a vezetettek közötti egyfajta uralmi- hatalmi viszony.

A fejezet elején említett, a vezetés kialakulását eredményező **logikai folyamat**, illetve gondolat-sor (szükséglet – munka – munkamegosztás – koordináció – és specializáció) napjainkban, az emberi társadalom mai fejlettségi szintjén **módosul**. A kiindulópont ezúttal is a társadalmi szükséglet. Ezt azonban nem a munka, és a munkamegosztás követi, hanem a szükséglet kielégítő szervezet elhelyezése a társadalom szervezeteinek rendszerében. Miután adott a szükséglet, és az annak kielégítését szolgáló szervezet, csak ezt követheti a vezető személyének kiválasztása, majd a (esetleg) a szervezet belső igazgatásának átalakítása, a szükségletek kielégítését megvalósító új struktúrák megteremtése, illetve folyamatok újra szabályozása. A logikai sor tehát a következő: szükséglet – szervezet – vezető – és esetlegesen átalakítás és újra szabályozás.

A kifejtettek alapján nem férhet kétség ahhoz, hogy **a vezetés a szervezetnek a szerves része**, illetve **a szervezeten belül megvalósuló emberi tevékenység**. Olyan tevékenység, amely a munkamegosztás és a specializáció eredményeként valósul meg, és alapvetően három igazgatási elem megvalósítását jelenti: a célkitűzést, a döntést, és az ellenőrzést. Ez persze nem jelenti azt, hogy a vezető nem fejthet ki semmiféle tevékenységet az igazgatási ciklus egyéb elemei - az információgyűjtés, a tervezés, a végrehajtás és a koordináció – tekintetében, csak éppen ezek nem minősülnek elsődleges vezetői funkcióknak, illetve elsődleges vezetői feladatnak.

## **6.2. A vezetés fogalma és alapelvei**

A vezetés fogalmára nézve számtalan definíció látott napvilágot az elmúlt évtizedekben, évszázadokban. Ezek ismertetése meghaladja a rendelkezésünkre álló kereteket, ezért csupán a magunk álláspontját körvonalazzuk. Utalva arra, hogy a fentiekben a vezetésket a szervezetben megvalósuló célszerű emberi tevékenységként tételeztük, amely végső sorban az igazgatás egyes tartalmi elemeit valósítja meg. Mindezen összetevő elemek, kiegészítve más fontos jellemzőkkel, megfogalmazhatók definíció-szerűen is, az alábbiak szerint: A vezetés

- az emberek közötti munkamegosztás, és a specializáció következtében kialakult,
- szervezeten belül megvalósuló, és végeredményben az igazgatási ciklus elemeit megvalósító

emberi tevékenység, amelyet

- a szervezeten belül elkülönült, mások fölött hatalmi pozíciót betöltő személy (testület) lát el,
- nem közvetlenül a szervezet egészére, hanem az igazgatási szervekre irányulva, és melynek
- funkciója a szervezet rendeltetésszerű tevékenységének biztosítása
- annak érdekében, hogy a szervezet be tudja tölteni társadalmi rendeltetését.

A **vezetés alapelvei** azon elvárásokat, illetve követelményeket jelentik, amelyeket indokolt érvényesítenie a vezetőnek a feladatai ellátása során, illetve a vezetői tevékenysége kifejtésekor. Az alapelvek körében, amelyek végső fokon a „jó vezetés” ismérveit jelentik, a következőket emeljük ki: szakszerűség, pontosság, következetesség, kreativitás, jó áttekintő képesség, döntés-képesség, felelősség vállalás.

### 6.3. A vezetés szervezete

Az emberiség történelme során a vezetés szervezetének két típusa alakult ki, attól függően, hogy ki – azaz egy személy, vagy az emberek meghatározott köre – gyakorolja-e a vezetéssel összefüggő jogköröket: az egyéni-, és a testületi vezetés.

a.) Az **egyéni (egyedi) vezetés** a legősibb vezetési típus. Azt jelenti, hogy a vezetői tevékenységet egyetlen személy fejt ki. Az, akit e feladatra kiválasztottak, illetve az, aki e jogkört elnyerte, vagy megszerezte. Az egyedi vezetésnek számtalan előnye és hátránya van, amely nem igényelnek különösebb magyarázatot.

**Legfontosabb előnyei** a következők:

- operativitás, vagyis a döntések gyors meghozatalának lehetősége,
- rugalmasság, vagyis a változó körülményekhez való gyors alkalmazkodás lehetősége,
- a felelősség egyértelmű érvényesíthetősége,
- a fegyelem nagyobb érvényesítési lehetősége,
- viszonylagos takarékoság,
- az egyéni képességek kibontakoztatásának lehetősége.

Az **egyedi vezetés legfontosabb hátrányai** az alábbiak:

- egyoldalú, szubjektív szempontok érvényesítése a döntéshozatal során,
- nagyobb lehetőség a hatalommal való visszaélésre,
- nagyobb lehetőség a bürokratikus vezetési módszerek érvényesítésére.

b.) A **testületi vezetés** azt jelenti, hogy nem egy személy, hanem a személyek egy jól meghatározott, jól lehatárolt csoportja látja el a vezetői feladatokat, illetve gyakorolja a vezetői

jogköröket. A testületi vezetésnek – az egyei vezetéshez hasonlóan, szintén számtalan előnye és hátránya van, amelyek szorosan kapcsolódnak az egyedi vezetés hátrányaihoz és előnyeéhez. Ha sarkosan akarunk fogalmazni, azt mondhatjuk, hogy ami az egyedi vezetésnél előny volt, annak ellentéte a testületi vezetésnél hátrányként jelentkezik, illetőleg: ami az egyedi vezetésnél hátrány volt, annak ellentéte a testületi vezetésnél előnyként jelentkezik. Mindezek előre bocsátása után a **testületi vezetés legfontosabb előnyei** – követve az itt vázolt összefüggés logikai rendjét - a következők:

- a kollektív bölcsesség elvének érvényesítése, vagyis „több szem, többet lát”, és ebből következően a szubjektivizmus mellőzése,
- az egyszemélyi hatalom koncentrálódásának, és a hatalommal való visszaélésnek a megakadályozása,
- a bürokratikus vezetési módszerek érvényesítésének háttérbe szorítása.

A **testületi vezetés legfontosabb hátrányai** az alábbiak:

- a döntéshozatal viszonylagos lassúsága (össze kell hívni a testületet, határozatképeség szükséges, szavazási procedúra, stb.)
- nehézkesség, a változó körülményekhez való nehezebb alkalmazkodás,
- a felelősség elsikkadása, illetve érvényesítésének nehézsége,
- a fegyelem-tartás nehézségei,
- költségesség (meghívó, napirend, utazás, szavazás, kiesés a munkavégzésből, stb.)
- az egyéni képességek háttérbe szorítása.

Az itt meghatározott előnyök és hátrányok alapos mérlegelése eredményeként indokolt eldönteni azt a kérdést, hogy egy adott szerv vezetését egy személyre, vagy egy testületre bízjuk. A kérdés eldöntésénél figyelembe kell azonban venni az adott **szerv feladatának jellegét** is. Ha ugyanis az adott szervnek alapvetően operatív jellegű, tehát viszonylag rövid időtávot átfogó, végrehajtási típusú feladatai vannak, akkor célszerű az egyszemélyi vezetés alkalmazása. Ezzel szemben a stratégiai feladatokat ellátó, tehát a közép- és hosszú időtávot átfogó-, vagy egyébként a demokratizmus érvényesítésére hivatott szervek esetében inkább a testületi vezetés előnyeit indokolt kiaknázni.

## IRODALOM-JEGYZÉK

(magyar nyelvű, tematikus válogatás)

- 1./ Belbin, Meredith: A team, avagy az együttműködő csoport. (SHL Kiadó Bp., 2000.)
- 2./ Berényi-Kovacsics-Nagy: Bevezetés a szervezéstudományba. (Tankönyvkiadó, Bp., 1982.)
- 3./ Bógel György: A divizionális szervezetek. (Vezetéstudomány 1985. évi 1. szám)
- 4./ Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés. (KJK., Bp., 1996.)
- 5./ Dudás Ferenc: Ügyintézési módszertan. (KJK., Bp., 1993.)
- 6./ Fayol, Henri: Ipari és általános vezetés. (KJK., Bp., 1984.)
- 7./ Fluck András: A közigazgatási ügyintézés racionalizálása. (Magyar Királyi Állami Nyomda, Bp., 1938.)
- 8./ Horváth Imre: Közigazgatási szervezés és vezetés. (Dialóg Campus Kiadó, Pécs, 2002.)
- 9./ Horváth Imre: Vezetési módszertan. (Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs, 2006.)
- 10./ Kalas Tibor: Az igazgatás. In: Közigazgatási Jog 1. (Virtuóz Kiadó, Bp., 2006.)
- 11./ Kieser, Alfred: Szervezéseméletek. (Aula Kiadó, Bp., 1995.)
- 12./ Kovács Miklós – Bende Zoltánné: Szervezésmódszertan. (Tankönyvkiadó, Bp., 1986.)
- 13./ Ladó László: Szervezésemélet és módszertan. (KJK., Bp., 1979.)
14. Magyary Zoltán: Magyar közigazgatás. (Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Bp., 1942.)
- 15./ Marosi Miklós: Japán vállalatok vezetése és szervezése. (KJK., Bp., 1985.)
- 16./ Nemes Ferenc: Vezetési ismeretek és módszerek. (Macropolis Kiadó, Bp., 2006.)
- 17./Raith Tivadar: A szervezés alapelvei és módszertana. (Magyar Könyvveliteli Folyóirat, Bp., 1936.)
- 18./ Schleicher Imre: Vezetők és beosztottak a szervezetben. (KJK., Bp., 1984.)
- 19./ Susánszky János: A racionalizálás módszertana. (Műszaki Könyvkiadó, Bp., 1984.)
- 20./ Szentpéteri István: A modern szervezés elméletörténete. (JATE, Szeged, 1976.)
- 21./ Szentpéteri István: A szervezet és a társadalom. (KJK., Bp., 1985.)
- 22./ Taylor F.W.: Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. (KJK., Bp., 1983.)
- 23./ Trethon Ferenc: A korszerű vezetés és szervezés általános elvei. (Magyar Közigazgatás 1995. évi 2. szám.)
- 24./ Világtörténelmi Enciklopédia. Östörténet és a korai civilizációk. (Kossuth Kiadó, Bp., 2007.)