

Az üzem szférái és dimenziói

Az üzem valóságos (létező) rendszer. Ez azt jelenti, hogy az üzemet alkotó elemek között tényleges strukturális (szerkezeti) és funkcionális (feladatszerű) kapcsolat (meghatározott elvek alapján felépülő rend) van, és az összetevők alkotta „lokáltság” (a környezettől elkülönülő „belső világ”) meghatározott viszonyban áll környezetével.

Ennek a rendszernek a megismerése, illetve tudományos elemzése absztrakt (a lényegtelen elemektől eltekintő és a lényegeseket kiemelő) modell kialakítását teszi szükségessé. A modell áttekinthetővé teszi az üzem szerkezetének főbb elemeit, a szervezetben kialakult feladat és hatásköröket, működési mechanizmusokat, valamint a rendszerszerű működés összetevőit. A modellalkotáshoz a következő szempontok érvényesítésére van szükség:

- a kognitív (megismerés) szempontjára, amelynek révén az üzemi rendszer felépítettsége, strukturális és funkcionális viszonyai „szinkronikusan” (adott időpillanatban) láthatóvá válnak.
- a komplexitás (összetettség) szempontjára, amelynek következtében az üzemi rendszer, különböző dimenziói (létszférai, létszintjei) elemezhetővé válnak,
- a dialektikus szemléletre, amelynek eredményeképpen a szervezet dinamikája (változó, mozgásban lévő, „diakronikusan” /időben egymásután/ végbemenő folyamatai) és a szervezeti reprodukció (a szervezeti viszonyok folyamatos újratermelődése) is a rendszermodell részévé lesz.
- a menedzsment szempont érvényesítésére, amelynek akaratlagos (céltudatos) tervezési, szervezési, irányítási, kontroll és vezetési tevékenységeinek hatására, az adott vonatkoztatási rendszerben (az adott belső és külső /piaci/ feltételek között) hatékonyabb (a szervezeti célok teljesülése kevesebb erőforrás-ráfordítás mellett) és nyereségesebb (a szervezeti célok teljesülése nagyobb haszonnal, profittal) rendszermodell kialakítására nyílik lehetőség,
- az innovativitás aspektusára, amely a szervezeti innováció (szervezeti megújulás, magasabb minőségi, fejlettségi szintre jutás) és a tudástőke (a nem anyagi, /immateriális/ javakat termelő szellemi tevékenység) hasznosulását érvényesítő modell kiépítéséhez járulhat hozzá.

Az üzemi rendszer létszférai

Az üzem olyan humán rendszer, amelyet emberek, a cég munkatársai és a cselekedeteik révén kialakuló („objektívalódó”) viszonyok alkotják. A rendszert hordozó egyének személyiségek, amelyek tudattal, érzelmekkel, célokkal rendelkeznek. Magatartásaik, akaratlagos (szándékos) cselekvéseik külsővé válnak és részben szabályozott, részben szabályozatlan viszonyokat alakítanak ki.

Az üzem, mint humán (emberek alkotta) rendszer, tehát nem csupán az egyértelműen megmutatkozó formalizált (szabályozott) szféra (terület) rögzített viszonyait foglalja magában, hanem a szabályozatlan viszonyok képlékeny, változékony jelenségeit, valamint az alkotó személyiségek (munkatársak, mint szubjektumok) tudatát is. Ha az üzem szabályozott viszonyait (például a szervezeti hatalmi hierarchiát /az alá-fölérendeltség viszonyait/, a munkamegosztás rendszerét, a teljesítményösztönzési és mérési szabályozórendszert, a minőségbiztosítási rendszert stb.) akarjuk megismerni, akkor a formális (szabályozott) szféra (terület) „bürokratikus viszonyait” kell vizsgálnunk. Ezek a működési szabályok általában írásban vannak lefektetve, rögzítve és így nagyfokú stabilitást (szilárdságot), egyértelműséget kölcsönöznek a rendszernek. Ha az üzem munkatársainak nem szabályozott (változékony, esetleges) kapcsolatrendszerét (megelégedettségének, motivációinak, illetve presztízis, érzelmi vagy erkölcsi jellegű viszonyainak különböző megtapasztalható, külsővé váló /a cselekvés révén mások számára látható, tapasztalható/ megnyilvánulásait stb.) szeretnénk elemezni, akkor az informális (nem szabályozott) szférát kell vizsgálnunk

Ha az üzem immateriális (nem anyagi, hanem szellemi) tőkéjét meghatározó tudást, kompetenciát (gyakorlatias tudást), szakértelmet (alkotó, kreatív tudást) vagy az embereket befolyásoló értékeket, erkölcsiséget, belső személyiségjellemzőket (a munkatársakra jellemző emberi tulajdonságokat) szeretnénk feltárni, akkor a tudat szférájához kell fordulnunk.

Természetesen az üzem létezése, működése során keletkező és érvényesülő különböző jelenségek egymással összefüggnek. A tudat vezérelte cselekvés alakítja ki a formális és (objektíválódó) informális viszonyokat, és ezek a különböző szinten és formában megszilárdult szerkezetek visszahatnak az üzem munkatársainak személyiségére (tudatára), áttételesen a további cselekvésekre, magatartásokra.

Az üzem szervezeti létezése tehát nem csupán objektíválódott struktúra, hanem olyan folyamat is, ahol a „rendszerreprodukció” (a rendszer újratermelődése) során a szervezeti lét (a tudat, az informális szféra és a formális szféra) szintjei között „áttevéődések” következnek be. Az üzem történeti létezésében benne van a „létrejövés” (keletkezés), az átalakulás szakadatlan láncolata és természetesen a megszűnés, a pusztulás is. A létszintek összekapcsolódnak, a létformák között pedig folyamatos átmenetek történnek.

Az üzem tehát olyan dinamikus (változó, formálódó, alakuló) rendszer, amelyben a szervezeti tudat és a tudat által „vezérelt” (irányított) cselekvés (mint a szervezeti objektívációs struktúrákat teremtő folyamat), létrehozza a formális és informális szféra egymásba kapcsolódó jelenségeit. A létrejött szervezeti objektívációk pedig determinálják (meghatározzák) a szervezeti tudatot.

A munkamegosztás, mint az üzem formális szférájának horizontális dimenziója

A munka megosztása (a tevékenység megosztása), a szervezet horizontális (laterális) differenciálódása (egymás mellé rendelt és a munkatevékenység különbségei alapján felvázolható viszonyok), amelynek révén a feladatok (és a feladatokhoz kapcsolódó felelősség) hozzárendelődnek az egyénekhez és a szervezeti egységekhez. A munkamegosztás alapján az üzem munkatársai és egységei a végzett munkatevékenység szerint differenciálódnak (tehát különböznek egymástól). A munkamegosztás alapján az üzemben a munkakörök elkülönülnek és a funkciók (munkafeladatok) meghatározásra kerülnek.

A munkamegosztás típusai:

- Funkcionális (feladatok alapján tagolt)
- Tárgy szerinti (termék, termékcsoporthoz alapján tagolt)
- Földrajzi szempontok szerint

A munkamegosztás típusai alapján a szervezetek egy-, két-, három- (vagy több) dimenziósak lehetnek, annak megfelelően, hogy a munkamegosztás hány elv szerint történik.

A munkamegosztáshoz kapcsolódó rendszerelv a szakképzettség, amely szervezeti munkamegosztás szerinti munkatevékenység végzésére szakmailag képzett, „igazolt tudással rendelkező” munkatársakat, a munkavégzést meghatározó szakszerű eljárasmódokat és szakszerű munkavégzést jelent. Az üzemben dolgozó szakképzett embereket, a szakmai hozzáértés mellett, hivatástudat (a munkahely, munka, feladat, üzem iránti elkötelezettség, identitástudat) is jellemez. A munkatársak a munkát, előre kiszámítható szabályok szerint (lásd: szabályozottság), munkahelyen végzik. A munkavégzés megítélésére a személytelenség (nem a munkát végző személy, hanem az elvégzett munka mennyisége, minősége az értékelés alapja) és a tárgyilagosság (nincs részrehajlás a munka megítélésében) jellemző. Az üzemben a munkaerő kiválasztása pályaaalkalmassági vizsgálatok alapján történik. A szakképzés kritériumainak érvényesítése kizárja a „tehetséges amatőrök” felbukkanását és biztosítja a szervezeti működés szakmaiságának magas szintjét. A munkatársakat kinevezik, tehát a munkavégzésre irányuló megbízást a munkatárs a felsőbb szintektől kapja. Az üzemi működés hatékonyságát jelentős részben a munkatársak szakképzettségének foka, szaktudása határozza meg.

A munkamegosztás összefügg a teljesítményelv érvényesülésével. A teljesítményelv alapján a munkatevékenység megítélése és elismerése a produkált teljesítmény mennyiségének, minőségének mértékében történik. Az az üzemi gyakorlat, amely szerint a teljesítményt teljesítménymérési rendszerek, minősítések, vizsgák vagy más nyilvános megmérettetések alapján értékelik, csökkentik annak az esélyét, hogy valakinek a teljesítményét a személyes összefonódások, szívesség vagy rokoni kapcsolat révén minősítsék.

A munkamegosztáshoz és a teljesítményelvhez kapcsolódik szorosan a munka javadalmazása. Az üzemben a dolgozók a munkáért megállapított fizetést (munkabért) kapnak, amelynek mértéke általában a teljesítménytől, az üzemben betöltött státuszpozíciótól (beosztástól), valamint a szervezeti rendszerben eltöltött szolgálati idő hosszától („senioritástól”) függ.

A hatalommegosztás mint az üzem formális szférájának vertikális dimenziója

A hatalommegosztás az üzem vertikális differenciációja, amely „ideáltipikus” (egyedi, kivételes jelenségek által nem torzított) esetben hivatali hierarchiát (alá-fölé rendelt hatalmi rendszert) jelent. A szervezeti hatalom (hatáskör) megosztása a szervezeti hierarchiában elhelyezkedő szervezeti egységek, illetve személyek döntési, utasítási jogkörének vertikálisan kiépülő rendjét eredményezi. A szervezeti hatalommegosztás alapja az autoritás (a szervezeti hierarchia adott szintjéhez kapcsolódó „hatalmi nyomatek”). A hatalommegosztás alapján meghatározásra kerülnek a hierarchikus szintek, és rögzítésre kerülnek a vezetői és ellenőri ellenőrzési hatáskörök. A szervezeti hierarchiában érvényesülő elvek és értékek: a szolgálati út betartásának kötelezettsége (az üzemi hierarchiában letről-felfelé és fentről-lefelé csak a közbeeső szinteken keresztül, „lépcsőzetesen” lehet „közlekedni”), a személyhez kapcsolt vezetés elve, az üzemirányítás egysége, a rendszerben keletkező részérdekek alárendelése és a szervezeti rendszer egészének egysége, a tekintély-felelősség egybevágása. Az utasítási hatáskör alapján meg lehet különböztetni egy- vagy többvonalas hatalommegosztási típust.

Az egyvonalas hatalmi struktúrában egy beosztott egység csak egy felsőbb szervezeti egységtől kaphatnak utasítást.

A többvonalas szisztémában az alárendelt egységet két (vagy több) felsőbb szervezeti egység is utasíthatja.

A hatalommegosztás összefügg a szervezeti centralizációval. A centralizáció a szervezeti döntéseknek, hatásköröknek a szervezet centrumába való központosítását kifejező fogalom. A centralizáció erősíti a centripetális (befelé húzó) tényezőket és kompenzálja (ellensúlyozza) a szervezeti egységek önállósulási törekvéseit.

A szabályozottság (formalizáció)

A szabályozottság azt jelenti, hogy az üzemben a munkafeladatok, a vezetési feladatok, a különböző technológiai folyamatokkal kapcsolatos műveletek és eljárások egyértelmű szervezeti-működési szabályok által meghatározottan folynak.

Az üzem, az üzemen belüli részlegek, a munkatársak által elfoglalt státuszpozíciókhoz (az egyén helye a szervezetben) kapcsolódó hatáskörök, a beosztásokhoz rendelt (számukra előírt, tőlük megkövetelt) szerepelőírások (szerepelvárások) rögzített szabályok szerint érvényesülnek. A szabályozottság következtében az üzemben a döntések nem személyes érdekek vagy elfogultságok, hanem általános, nyilvános, előre meghatározott elvek és feltételek alapján születnek. A klasszikus (Max Weber elvei szerinti) bürokratikus (magas szinten szabályozott) rendszerekben, a szabályozottság írásban rögzített módon realizálódik.

A szervezeti koordináció

A szervezeti koordináció a szervezeti működés összehangolását jelenti. A szervezeti koordinációs folyamatok következtében az eltérő hatáskörökkel és feladatokkal rendelkező szervezeti egységek működése összehangoltabbá, harmonikusabbá válik. A szervezeti koordináció a felhasznált eszközök alapján a következőképpen tipizálható:

- A „technokratikus” típusú koordináció esetén a szervezeti folyamatok tervezésével és végrehajtásával, pénzügyi tervek készítésével és realizálásával, költségvetés készítésével, belső elszámolási rendszerek kiépítésével és felhasználásával alakul ki a kívánatos összehangoltság az üzemben.
- A „strukturális” típusú koordináció esetén szervezeti egységek, teamek, bizottságok stb. szervezésével, projektek létrehozásával alakítható ki az összehangoltság.
- A „személyorientált” típusú koordináció, különböző – a munkatárs személyiségére ható – ösztönző eszközök, illetve motivációs technikák felhasználásával (bérezéssel, prémiummal, munkaköz gazdagítással, erkölcsi elismeréssel, béren kívüli juttatásokkal stb.) hat a szervezet összehangoltságára.

A szervezeti konfiguráció

A szervezeti konfiguráció (a szervezeti séma) az üzem szerkezeti „váza”, amely részben az előzőleg felsorolt szervezeti tényezőket (a munkamegosztás, a hatáskörmegosztás strukturáló jellemzőit), részben pedig az üzem további egyéni és egységszintű differenciálódását tartalmazza. A szervezeti konfiguráció komplex módon mutatja meg az üzem teljes mélységi (az egyes vezetők alárendelt egységek és egyének köre), valamint teljes szélességi, horizontális (egymás mellé rendelt egységek és egyének köre) szervezeti tagoltságát. A szervezeti konfiguráció alapján látható az egyes szervezeti egységeknél foglalkoztatottak száma is. A konfiguráció manifesztációi a szervezeti sémák (organogramok).

Az üzemi adottság fogalma

Az üzem adottságai a szervezet konkrét történeti-dinamikai, valamint strukturális és funkcionális tulajdonságai. Az adottságok olyan lényegi (alapvető, meghatározó) és tipikus (általános érvényű) szervezeti jellemzők, amelyek csak hosszú távon és mélyreható átalakulások révén változtathatók meg. Ebben az esetben azonban már felvethető, hogy ugyanarról az üzembről van-e még szó, mint a változások előtt. Csak az adottságainak összegyűjtése, feltárása és elemzése révén ismerhető meg az üzem felépítettsége, alapvető tulajdonságai és működési tevékenysége.

Az üzem tipikus adottságtípusai a következők: az üzem eredete (múltja), az üzem telepítési helyzete (telepítettsége), az üzemi mérete (nagysága), a profil (tevékenységi kör), valamint az alkalmazott alapfolyamati technikák és technológiák.

Az üzem eredetének (múltjának) tartalmi elemei

Az eredet főbb tartalmi összetevői: a keletkezés körülményei, az üzem kora és a főbb üzemtörténeti epizódok (a technika és technológiafejlesztés fontosabb lépései, a tulajdonforma változásai, tulajdonosváltások, a választék változásai, a profilváltozások, profiltisztítások, stb.), az üzem munkakultúrájának és értékvilágának, valamint piaci bevezettségének, kapcsolati tőkéjének genezise stb. Az üzem eredete, múltja alapvetően meghatározza, hogy a szervezetben milyen jellegű, minőségű (hatékonyságú, eredményességű) és értékelvű munkakultúra alakul ki. Az eredet a piaci megítélést és elfogadottságot is nagymértékben befolyásolja.

Az üzem telepítési helyzetének (telepítettségének) tartalmi elemei

A telepítési helyzet fogalmi rendszere integrálja mindazokat a földrajzi, társadalmi- gazdasági körülményeket, jellemzőket, amelyek az üzem létezését infrastrukturális (a rendelkezésre álló eszköz és létesítményhálózat) és környezeti- térszerkezeti tekintetben meghatározza (Dobák-Antal 2011:59-60).

A telepítési helyzet (telepítettség) összetevői:

- Az üzem természet- és gazdaságföldrajzi jellemzői.
- A telephely nemzeti és regionális jellege.
- Az üzemi környezet településszerkezeti sajátosságai (fővárosi, vidéki, városi, falusi településszerkezeti jellemzők).

- Az üzem infrastrukturális ellátottságának (pl.: a személy- és teherforgalomnak, a közlekedés-szállítás hálózatainak, az energiaellátásnak, a vízgazdálkodás rendszereinek, a közműellátásnak, a szemét és hulladékszállításnak stb.) fejlettsége, minősége.
- Az üzem „társadalmi infrastrukturális” ellátottságának (az üzemet körbevevő társadalom lakóhelyi hálózatának, a munkaerőpiaci rendszereknek, az állami, társadalmi, közösségi és szociális hálózatoknak, az oktatás, a művelődés, az egészségügy, a kereskedelem /az áru- és a szolgáltatás-ellátás/, a vendéglátás, a sport, az üdülés stb. szerkezeteinek) kiépítettsége, fejlettsége.
- Az üzem „logisztikai-infrastrukturális” ellátottságának (a logisztikai központoknak, a logisztikai szolgáltatóknak, a beszállítók és beszállítási hálózatoknak, illetve a szállítás, szállítmányozás, raktározás és készletezés rendszereinek) kiépítettsége, fejlettsége.
- Az üzemi telephelyek száma, földrajzi elhelyezkedésük és a telephelyek közötti távolság, valamint a telephelyek közötti szervezeti, információs, logisztikai kapcsolatok formája, jellege.

Az üzemi méret (nagyság) tartalmi elemei

Az üzemi méret (nagyság) összetevői:

- a foglalkoztatottak létszáma (figyelembe véve az eltérő munkaigényű tevékenységekre épülő üzemformák közötti különbségeket),
- a lekötött eszközök (tőke) értéke,
- a forgalom (pl. az árbevétel), valamint a nyereség nagysága,
- a szervezeten belüli munkamegosztás (specializáció) mértéke és a szervezeti hierarchia mérete, a hierarchikus szintek száma (amelyek strukturális jellemzőkben manifesztálódnak).

A profil (tevékenységi kör) tartalmi elemei

A profil a következő elemeket tartalmazza:

- Az üzemi tevékenység besorolása a primer (termelési eszközöket gyártó), a szekunder (a fogyasztási cikkeket gyártó) vagy a terciér (szolgáltató) szektorhoz való tartozás tekintetében.
- A tevékenység nemzetgazdasági ágak (ipar, mezőgazdaság, közlekedés, oktatás, egészségügy stb.) szerinti besorolása, a nemzetgazdasági ágazaton belüli elhelyezkedése (például az iparon belül: könnyűipar, nehézipar, gépipar stb.), valamint az adott tevékenység jellege (alapanyag-kitermelő, félkész termék előállító, alkatrésztermelő és beszállító, késztermék előállító, elosztó stb.) alapján, a termelési vertikumon (illetve „ellátási láncon”) belüli helye.
- Az üzemi tevékenység diverzifikáltsága (a termék és/vagy szolgáltatási kínálatának „szélessége”, a piacok kiterjedtségének mértéke stb.), vertikálitása (az üzemi termelési-szolgáltatási folyamatok és egységek egymásra épülése) és komplexitása (a tevékenység, a termékek és/vagy szolgáltatások összetettsége).
- Az üzemi tevékenység és az üzemi produktum (termék, szolgáltatás) életciklusa (vagyis a vizsgált időszakban az életgörbe melyik szakaszában van a tevékenység és a produktum).
- A tevékenység és a produktum változékonysága.

Az üzemben alkalmazott alapfolyamati technikák és technológiák

Az alapfolyamati technika az alap- (a „mag”) tevékenység eszközrendszerét jelenti (vagyis, hogy „milyen eszközök felhasználásával folyik a tevékenység”). Ide tartoznak a tevékenységhez használt gépek, berendezések, szerszámok, készülékek, műszerek és materiális infrastruktúrák.

Az alapfolyamati technológia az alap- (a „mag”) tevékenység metodikáját (módszertanát) jelenti („milyen módszerek alkalmazásával folyik a tevékenység”). Ebbe a kategóriába sorolható a tevékenységhez tartozó szakmai ismeretek köre, az alkalmazott eljárások, módszerek összessége, áttételesen az automatizáltság foka, a tevékenység folyamatossága és tömegszerűsége (egyedi gyártástól a sorozatgyártáson át a tömeggyártásig), valamint az innovativitás mértéke is.

Az üzem szervezeti formáit meghatározó strukturális tényezők

Az üzem szervezeti formáit alapvetően

- a munkamegosztási,
- a hatalommegosztási,
- a koordinációs, és a
- konfigurációs viszonyok határozzák meg.

A munkamegosztás az üzemszerkezet horizontális (szélességi), a hatalommegosztás az üzemszerkezet vertikális (mélységi) differenciációját (különbségét) határozza meg. A koordináció az üzemszerkezet szerkezetét a folyamatok összehangolásához használható szerkezeti, szabályozási és személyorientált eszközrendszer révén befolyásolja. A konfiguráció az üzemi struktúra teljes szélességi és mélységi tagoltságát mutatja meg. Mindezek a tényezők együttesen sajátos, szabályszerű és szükségszerű elrendezettségben négy – a lineáris, a funkcionális, a divizionális és a mátrix – tipikus szervezeti formában („alaptípusban”) realizálódnak.

Természetesen kialakulnak még más és itt fel nem sorolt szervezeti formátípusok is. Ezek azonban lényegében az alaptípusok strukturális jellemzőit hordozzák magukban, különböző bonyolult szerkezeti formában. A tenzor forma például a mátrix szerkezet-, a stratégiai üzleti egységeket hordozó duális szervezet, pedig a divizionális szervezet strukturális képét mutatja.

A lineáris szervezeti forma

Az alapformák közül a szerveződés-történet strukturális értelemben legegyszerűbb formája a lineáris üzemszerkezet. Ebben a szervezeti formában a munkamegosztás a szervezeti egységek szintjén még funkcionális tekintetben sem alakult ki.

A lineáris forma alacsony szakmai specializáltságú, „egycsatornás” szerkezetű, centralizált ugyanakkor jól áttekinthető, alacsony költségigényű és könnyen bővíthető szervezeti forma. Komoly hátránya az ilyen szervezetnek, hogy nem elég adaptív és nagy a felső szint-, illetve a szervezeti centrum (vezetés) terhelése. A vertikális (mélységi tagoltság) dominanciája, az autonómiák (viszonylag önálló szervezeti egységek, „decentrumok”) hiánya szinte lehetetlenné (illetve fölöslegessé) teszi a horizontális koordinációt. Ennek ellenére közkedvelt forma az induló-, kis-, illetve családi jellegű vállalkozások körében.

A funkcionális (lineáris-funkcionális) szervezeti forma

A szervezetek fejlődéstörténetének szükségszerű állomása (különösen méretnövekedés esetén), a szimpla, lineáris (vonalas, egyenes vonalú) szerveződés meghaladása, és a funkcionális (lineáris-funkcionális) szervezeti forma kialakulása. A funkcionalitás azt jelenti, hogy önálló feladatra (tevékenységgörre) specializálódott szakmai jellegű szervezeti egységek (beszerzés, termelés, értékesítés, logisztika stb.) jönnek létre úgy, hogy a hatáskörökre, a döntési jogkörökre jellemző centralizáltság és a vertikális megmarad.

A stabil piaci környezetben (nem túl széles termékkála mellett) a funkcionális specializáció a munkatermelékenység növekedését és az egységköltség csökkenését eredményezi, amely hatékony és költségkímélő szervezeti működéshez vezet.

Ugyanakkor a piac változékonysága, a szervezeti méret és a diverzifikáció (a tevékenységgör és a termékkör) növekedése a specializáció erősödését, és egyre bonyolultabb differenciáltságot eredményez, amely a vertikális függési viszonyok erősödését, túlszabályozottságot, a szakmai és az információs kapcsolatokat áttekinthetlenségét, felesleges tartalékképzési folyamatokat és (különböző szervezeti redundanciák mellett) adaptáció- és innovációhiányos állapot kialakulását hozza magával.

A divizionális szervezeti forma

A modern, globalizálódó gazdaság dinamikus változó piaci folyamatai és a fogyasztói társadalom hatására erősödő termékdivezifikációs (a sokféle termék piaci kínálatára irányuló társadalmi, fogyasztói igény)

igények alakították ki a divizionális szervezeti formát. Ez az üzemszervezet autonóm, piaci orientációjú, belsőleg központosított, és többségében funkcionális szerkezetű termelési egységekre (divíziókra) tagolt. A divíziók a „tárgyi” elvű munkamegosztás (termékek, termékcsoporthok, szolgáltatások, szolgáltatáscsoportok) alapján különböznek egymástól.

A piaci hatások korlátozottan, elsősorban az egyes divíziók szintjén hatnak („rekeszelő hatás”). Kedvezőtlen piaci folyamatok, válsághelyzetek esetén – a negatív hatásokat korlátozandó – az érintett divíziók viselik a következményeket.

A szervezeti forma működési elve és logikája alapján a divíziók közötti erőforrás-átcsoporthosítások nem lehetségesek. Minden divízió a saját tevékenységére összpontosít („divízióegoizmus”). Mindez alacsony horizontális koordinációs költségeket és (a divíziók színjére delegált hatáskörök tekintetében pedig) gyors döntési folyamatokat eredményez.

A divizionális üzemszervezetnél a stratégiai és az operatív feladatok szétválasztásra kerülnek. A szervezet egészének irányítása, a szervezeti szintű koordináció, a forrásoknak a divíziók közötti elosztása, a vállalati működés hatékonysági kritériumainak meghatározása, a rendszerműködés ellenőrzése a szervezeti központ szintjén jelenik meg. Egyes feladatkörökre központi egységek szerveződnek, amelyek minden divízió számára szolgáltatnak. A divíziók szintjén tehát már ilyen funkciókra szakosodott egységeket nem kell létrehozni.

A divizionális szervezet divízióit elemezve a divíziók mozgástere, lehetőségei, (tehát a szervezeti egységek autonómiájának mértéke) alapján a cost-center divíziók, a profit center divíziók és az investment center divíziók különböztethetők meg.

A cost-centerek a vállalati központoktól csupán (az előre meghatározott költségtervek alapján) a költségek elszámolására kapnak önállóságot. A profit centerekre (a nyereségben érdekelt központokra) a nyereség alapú elszámolás a jellemző, és lehetőségük van a beszállítók és az értékesítési piacok (tehát a külső piaci kapcsolatok) megválasztására is. Az investment centerek a számukra meghatározott erőforrásokkal (tőkével) szabadon rendelkezhetnek, és tőkeallokációs folyamatokra is lehetőségük nyílik.

A szervezet hatékony működésének fő kérdése a szervezet egésze és az egyes divíziók működésének koordinálása. A divíziók esetleges méret- és önállóságnövekedései negatív hatásai lehetnek (önállósodási törekvések formájában) a szervezetek egészének működésére.

A mátrix szervezeti forma

A mátrix szervezet olyan kétdimenziós szervezeti forma, amelyet a piaci környezet erőteljes változásai, a szervezeti feladatok növekvő komplexitása (összetettsége, bonyolultsága), a szervezeti tevékenységgel szemben megfogalmazódó innovációs igények erősödése és a konfliktustűrő, magas kooperációs szükségletű szervezeti magatartások szükséglete, illetve kényszere hozott létre.

A szervezetben a döntéseket két különböző munkamegosztási elv alapján kialakított, egymás mellé rendelt és horizontálisan koordinált vezetési központok együttesen hozzák. Ez teszi a rendszert kétdimenzióssá. A duális rendszer másik következménye, hogy a szervezet, irányítási tekintetben kétvonalas jellegűvé válik. A beosztottak tehát egyszerre két irányból kaphatnak utasításokat. A szervezetre a funkcionális (a vállalati produktum-előállítási folyamat egyes elemeire – a beszerzés, a termelés-előkészítés, a termelés, az értékesítés, a logisztika, a minőségügyi rendszerek stb. feladataira – koncentráló) és a tárgyi szemléletű (egy-egy produktum-előállítási folyamat teljes vertikumában érdekelt, esetleg egy-egy projekt teljes programjában érintett) irányítás jellemző. A tárgyi elvet esetenként a regionális elvvel is fel lehet cserélni.

A mátrix szervezet sikeres működésének nagy kérdése, miképpen lehet a vezetők közötti egyensúlyt megteremteni, a horizontális koordináció maximálisan érvényesíteni, a kooperativitást a lehető legintenzívebbé tenni és a vezetői centrumok között óhatatlanul is kialakuló konfliktusokat kezelni.

Fennállhat a veszélye annak, hogy a vezetők közötti rivalizálás, a hatalmi küzdelem, a döntési jogkörök egymást harántoló jellege, a döntéscsfedések, illetve áthárítások negatíván befolyásolhatják a szervezet működését.

A mátrix szervezetben a szabályozottság mértéke (a feladatok, hatáskörök tekintetében) a többi szervezethez képest alacsonyabb, a specializáció és az autonómiák mértéke ezzel szemben magasabb szintű. Ez a szervezeti jellemző teszi a mátrix szervezetet különösen alkalmassá a bonyolult alapfolyamati technikák és technológiák felhasználását és a magas tudást, szakértelmet igénylő, magas hozzáadott értékű, nagy komplexitású produktumok előállítására.

Az üzem és környezetének viszonya

Az üzem és a környezet viszonyának elemzésekor felvethető szempontok:

- Az üzem (mint „valamilyen mértékben” nyitott rendszer) és a környezet kölcsönhatásának kérdése.
- A szervezeti környezet szegmensekre való felbontásának (analizálásának) és egységes (komplex) vizsgálatának (szintetizálásának) lehetősége.

Az üzem és a környezet kölcsönhatásának alapkérdései:

- Milyen a környezet (és egyes szegmenseinek) szervezetet befolyásoló szerepe?
- Milyen a szervezet környezethez való alkalmazkodásának mértéke, kényszere és képessége?
- Milyen a környezet szervezet általi aktív befolyásolásának lehetősége és szükséglete?

Az üzemszervezetek szempontjából releváns (lényeges, meghatározó) környezeti szegmensek:

- a társadalmi-gazdasági környezet, az ökológiai környezet, a tudományos technikai környezet, a kulturális környezet, a szervezetenküli környezet, a piaci környezet.

A társadalmi-gazdasági környezet

A társadalmi-gazdasági környezet az üzemi környezet nemzeti-nemzetküli, politikai-jogi, „civil” és „hivatalos”, üzleti, vállalkozói és piaci aspektusait jelenti. A társadalmi-gazdasági környezet a társadalom, mint egész, mint az emberi viszonyok összessége, amelyben az üzem működik.

A társadalmi-gazdasági környezet alapvető jellemzői a polgári piacgazdaságban:

- a piacgazdaságban döntően a piaci koordináció érvényesül,
- a tulajdonjogilag is elkülönült szervezeti egységek közötti tranzakciókat az automatikus piaci mechanizmusok közvetítik,
- a szervezet sikeres működésének alapja a piaci viszonyokhoz való gyors, aktív és intenzív alkalmazkodás,
- a piaci koordináció dominanciája mellett érvényesül az állami beavatkozás („a bürokratikus koordináció”) is az erőforrások megszerzésének, elosztásának befolyásolása révén (állami megrendelés és hitelpolitikai, kamat-, az adó- és a vámpolitikai stb. eszközök felhasználásával),
- a kis- és a közepes vállalkozások magas részaránya (a piaciorientált, strukturális-technológiai innovációs képesség okán),
- a magántőke „multinacionalizálódása” a nemzetküli gazdasági integrációs folyamatok következtében,
- az üzemi integrációk elterjedése és az üzemek közötti kapcsolati hálók kialakulása,
- az üzemi struktúrák formagazdagsága és dinamikus variabilitása,
- a hatékonysági követelmények érvényesülése a piaci verseny hatására,
- a piaci hatások következtében az üzemszervezetek innovációs képességének erősödése,
- az üzemek alacsonyabb bürokratizáltsága, centralizáltsága (központosítottsága) és formalizáltsága (szabályozottsága), valamint a magasabb fokú specializációja (szakmai elkülönültsége) és differenciáltsága,
- a gazdaságban a divizionális, a mátrix típusú és a duális szerveződési formák elterjedése.

Az üzemszervezet és az állam viszonya

- Az állami jelenlét (erőforrás-ellenőrzés, piacbefolyásolás, adminisztratív-hatalmi befolyás) determinálja az üzemszervezetek mozgásterét, lehetőségeit és struktúráját is.
- A piaci determináció hatásainak (a hatékonyság-, az eredményesség-, a tőke megtérülés-, a profitmaximalizálás szempontjainak stb.) súlyát az állami elvárások tompítják.
- Az államtól való függés hierarchikus-bürokratikus és aszimmetrikus, hiszen az állam (a szervezetek intézményi környezetének döntő tényezőjeként) bürokratikus struktúrákat vár el az üzemektől és különböző eszközökkel (büntetéssel, szankcionálással, jutalmazással, erőforrás odaítélésével, illetve megvonásával, jogi, politikai szabályokkal, mintaadással stb.) kikényszerítheti a számára kedvező szervezeti magatartást és struktúrát.
- Az üzemek (az állami beavatkozás mértékében) törekednek az állami elvárásokhoz való alkalmazkodásra. Az állami elvárások, illetve kikényszerítő eszközök az állami struktúrára jellemző (bürokratikus) szervezeti hasonulásokat („strukturális izomorfiaikat”) eredményezhetnek.

Az ökológiai környezet

Az ökológiai környezet az üzemi környezetnek azokat a természeti elemeit, folyamatait jelenti, amelyek (a társadalom, a gazdaság) az üzem számára a („fenntartható”) működés (a termelő/tevékenység) környezeti feltételeit biztosítják.

Az ökológiai szemlélet szempontjai az üzemszervezetek stratégiai gondolkodásában és magatartásában:

- Kompenzációs szempont: az üzemek által ellenszolgáltatás nélkül felhasznált természeti javakért (levegő, csend, világosság, stb.), „erőforrásokért” (anyagi és szimbolikus) kompenzációs kötelezettségek vetődnek fel a társadalom és a természet felé. Ilyen kompenzációs lépések a természeti környezet biológiai rekultivációja, az egészséges életmód érvényesülését, kiteljesedését elősegítő környezeti tényezők kialakítása stb.
- Környezetvédelmi szempont: a környezet védelme, a környezeti terhelés minimalizálása (környezetvédelmi beruházások végrehajtása, környezetbarát technikák, technológiák és termékek kifejlesztése és alkalmazása) az üzemi működés prioritása. A környezetvédelmi szempontok érvényesítése nem csupán külső- (társadalmi, jogi), hanem alapvető erkölcsi kényszer is.
- A kockázatviselési szempont: az ökológiai „kockázatviselők” meghatározása és a környezeti kockázatoknak a szervezeti stratégiába való beépítése. A kockázatviselők lehetnek a dolgozók (és szervezeteik), a vállalat környezetében élők, a „civil társadalom”, a szakmai szövetségek, a beszállítók, a vevők stb.

A tudományos-technikai környezet

A tudományos-technikai környezet az üzemi környezet tudástermelő (K+F) rendszerei, a tudomány, a tudományos kutatás intézményei, képviselői, valamint az általuk produkált eredmények.

A tudományos-technikai környezet elemzésének általános szempontjai:

- Milyen a tudományos-technikai eredmények megjelenésének gyakorisága?
- Milyen a tudományos eredmények gyakorlati (illetve társadalmi gazdasági) alkalmazásának, felhasználásának üteme, mértéke?

A tudományos-technikai környezet jelentősége napjainkban:

- A tudományos-technikai környezet változékonysága és dinamikája a fejlődés irányának kiszámíthatatlanságát és a környezeti bizonytalanságot növeli.
- A tudományos-technikai környezet jelentőségének növekedésével az üzemszervezetek számára alapvető követelmény az innováció.
- Az üzemi szervezetekben felerősödik a jövő felé való orientáció (a stratégiai szemlélet).
- Az üzemszervezetek körében terjednek a rugalmas szervezeti formák, lapos hierarchiák, illetve „heterarchikus” struktúrák.
- Az innovációs folyamatok stimulálása érdekében az üzemekben felerősödnek a participációs (részvételen alapuló) szervezeti megoldások.

- A szervezetek stratégiájában, a kiszámíthatatlan környezet befolyását kompenzálандó, a hosszú távú szemlélet és a kockázati tervek szerepe felerősödött.

A kulturális környezet

A kulturális környezet az üzemi környezet összetett sokszínű és történetileg változó értékvilága. A kulturális környezet főbb elemei: a nyelvi és kommunikációs rendszerek értékei, a társadalmi érintkezés (a politika, a gazdaság az erkölcs, a mindennapi viselkedés stb.) értékviszonyai, a hitélet és a vallások (hiedelmek, babonák, mítoszok) értékvilága, a tudomány és a művészetek (a „magaskultúra”) értékei, valamint a technikai, anyagi (a mesterséges, ember által teremtett környezet) értékvilága

A kultúra vizsgálatának különböző relációi az üzem tekintetében

- A kultúra, mint külső, az üzem környezetének egyik összetevője.
- A kultúra, mint belső, szervezeti (üzemi) kultúra, amely az üzem összetevőjeként (érték- és normarendszereként) létezik.

A (regionális és a nemzeti) kulturális jellemzők és az üzemi szerkezetek közötti korrelációk

- A kultúra jellemzői alapvetően determinálják a régiók gazdaságainak és a különböző nemzetgazdaságok szervezeteinek szervezési elveit.
- Minél eltérőbb a kulturális közeg, annál eltérőbbek az üzemek struktúrái, módszerei, építkezési, működési elvei, hierarchiái (és a hierarchiakon belüli távolságok).
- A globalizáció és a nemzetközi integráció nivellálja (kiegyenlíti) a kulturális különbségeket mind a regionális, illetve a nemzetgazdasági mind az üzemszerkezeti szféra szintjén.

A szervezeten kívüli környezet

A szervezeten kívüli környezet az üzem környezetében található szervezetek és viszonyaik, kapcsolataik összessége.

Az üzem és a szervezeten kívüli környezet kölcsönhatásai:

- Az üzem és a környezetben lévő szervezetek között „kapcsolati háló”, illetve „szervezeten kívüli háló” alakul ki.
- A modern üzemszervezetek nemcsak alkalmazkodnak a környezeti hatásokhoz, hanem törekednek a környezet befolyásolására (mindenekelőtt a jövő stratégiai tervezése révén).
- Az üzemek egymáshoz való viszonyát egyfelől a kooperáció (az aktív kölcsönhatások, az együttműködések, a közös érdekeken alapuló alkuk, a kompromisszumok, a megegyezések és közös cselekvések) másfelől a verseny, a konfliktusok határozzák meg.
- A piacgazdaságokban az üzemszervezetek határai átjárhatóak (részben a projektszerveződések alkalmazása miatt) és az együttműködési folyamatok (amelyeket sokszor a pénzügyi és bankszféra szervezetei koordinálják) nagy piacfolyásoló egységeket (lobbikat, formális és informális kartelleket, szövetségeket) alakítanak ki.
- A szervezeten kívüli térben „hatalmi mezők”, illetve „erőterek” alakulnak ki, amelyek nagy szerepet játszanak az erőforrásokhoz való hozzájutásban. A hatalmi mezőben domináns (centrumban elhelyezkedő) és perifériára csúszó szervezetek láthatók (más-más lehetőségekkel, érdekérvényesítő nyomattal).

A piac értelmezése és általános szerkezeti jellemzői:

Az üzem mikrokörnyezete a piac, amely a tranzakciók szférája, az adás-vétel terepe, ahol a folyamatok a modern gazdaságban a pénz közvetítő szerepe révén realizálódnak. Az üzemszervezés szempontjából vizsgálандó tényező a piaci környezet komplexitása és a piaci környezet dinamikája.

A piac elemzésekor figyelembe kell venni a következő fontosabb szerkezeti jellemzőket: a piac mérete (lokálisának mértéke), a koncentráció foka, a telítettség, illetve felvevőképesség (a kínálat már elért

mértéke, a kereslet még kielégítetlen hányada és a még lefedhető piacrész), a kereslet mennyiségi és minőségi jellemzői, a vertikális integráció mértéke, a piacon lévő termékek differenciáltságának foka stb.

Az üzem szempontjából a piaci tényezők közül ki kell emelni öt olyan elemet, „versenyerőt”, amelyek a piaci versenyt alapvetően meghatározzák. Ezek a (Porter-féle) versenyerők (Lásd: 1. ábra) a következők: a versenytársak (olyan cégek, amelyek az üzemmel azonos piaci szektorban /azonos jellegű szervezeti tevékenységet végző és ezért egymással versenyben lévő szervezetek csoportja/ tevékenykednek), a beszállítók, a vevők, az új piacra lépők, és a helyettesítő termékek.

A piac tipizálása a piaci tényezők alapján

A beszerzési piac

A beszerzési piac az üzem működéséhez szükséges input erőforrások (a technika, a technológia, a nyers- és az alapanyag, a munkaerő stb.) beszerzésének terepe.

Az értékesítési piac

Az értékesítési piac az üzem által előállított termékek, szolgáltatások értékesítésének terepe. Az értékesítési piachoz való sikeres adaptáció alapvetően meghatározza a versenyképességet.

A tőke-, pénz-, és értékpapírpia (a pénzügyi piac)

A tőke- és pénzpiac elhatárolásának alapja, a tőkék lejáratú ideje (a tőkepiac a hosszúlejáratú, a pénzpiac pedig a rövidlejáratú tőkék piaca).

Az értékpapírpia (és egyik megjelenési, integratív formája a tőzsde, a maga értékelő, információs és jelzőrendszerével, a tőzsdei indexekkel) mind a tőke, mind a pénzpiac részpiaca.

A gazdálkodó szervezeteket összetett tőke- és pénzügyi kapcsolatok jellemzik. A tőke-, a pénz és az értékpapírpia a tőkék allokációjának (hasznosulásának), akkumulációjának (felhalmozásának) és realizációjának (felhasználásának, befektetésének) terepei. A tőke- és pénzpiaci gazdaságbefolyásoló tényezők erősödése a tőkekoncentráció integratív formáinak (a társasági formáknak, konszernformáknak, illetve szövetségeknek), szervezetelméletileg pedig a decentralizált (pl. a divizionális) szervezeti formáknak teremt lehetőségeket.

A piac tipizálása a strukturális és dinamikai jellemzők alapján

A piaci környezet komplexitása

A piaci környezet komplexitása kifejezi, mennyire összetett (soktényezős) a piaci környezet és mennyire különbözőek a piaci tényezők.

Az egyszerű piacon kevés számú a piaci befolyásoló tényező és nem túl nagyok a közöttük lévő különbségek (inkább a hasonlóságok, mint a különbözőségek érvényesülnek).

Az összetett piacon sok a piacot befolyásoló jellemző és az egymástól eltérő piaci tényező.

A piaci környezet dinamikája

A piaci környezet dinamikája (a változékonyság mértéke) kifejezi a piaci partnerek változásának gyakoriságát és a változás intenzitásának mértékét. A dinamikus piacon a kapcsolatok, beszerzési és értékesítési lehetőségek, a vásárlói igények és elvárások, a termékekkel és szolgáltatásokkal szemben támasztott követelmények (a korszerűség, az ár, a minőség stb. kérdésében) gyors ütemben változnak. Itt

a szervezetiileg a bizonytalan viszonyokhoz jobban alkalmazkodó, „organikus” jellegű, „participatív” (a munkatársaknak a döntési folyamatban való részvételén alapuló) és decentralizált döntéshozatali stílussal rendelkező szervezetek kialakítása célszerű.

A statikus piacon a piaci tényezők, a különböző termékek és szolgáltatások ára, korszerűsége, a beszerzési és értékesítési feltételek, a piaci partnerek, kapcsolatok köre, igényei hosszabb időszak alatt sem változnak. Az üzemek ebben a piaci szituációban jól áttekinthető és viszonylag stabil tervek készíthetnek, szervezetiileg pedig magas szinten szabályozott és merev szerkezettel működhetnek sikeresen.

A piaci környezet komplexitása és dinamikája természetesen egyszerre érvényesülő tényező. A komplexitás és dinamika kombinációja alapján a következő piactípusokat lehet meghatározni: egyszerű-statisztikus, egyszerű-dinamikus, összetett-statisztikus, összetett dinamikus (2. ábra).

A piaci környezet üzemszervezetet befolyásoló (korlátozó) hatása

A piac korlátozó (vagy inkább „befolyásoló”) hatása függ a piaci szereplők számától, pozíciójától és magatartásától. A korlátozó hatás erősödésével nő a centralizált üzemformák és a tevékenység részletes tervezése és ellenőrzése iránti igény (Dobák-Antal 2011:49).

A piaci környezet befolyásoló (korlátozó) hatása az alábbi tényezőktől függ:

- a piaci kereslet és kínálat törvényének szabályozó szerepe, a piaci partnereknek, résztvevőknek (például a monopolhelyzetükből fakadóan) a szervezetekre gyakorolt mozgástér-befolyásoló hatása,
- az állami beavatkozások piaci következményeiből fakadó korlátozó tényezők.

A piac korlátozó hatása függ a piaci szereplők számától, pozíciójától és magatartásától. A korlátozó hatás erősödésével nő a centralizált üzemformák és a tevékenység részletes tervezése és ellenőrzése iránti igény.

A hatalom értelmezése

Minden olyan esetben hatalomról beszélünk, ha egy szervezeti rendszerben „van rá esély, hogy valaki saját akaratát az ellenszegülés ellenére is keresztülvigye, függetlenül attól, hogy min alapul ez az esély”. A szervezeti hatalom érdekérvényesítési és akaratérvényesítési esélyt, a (tényleges) szervezeti döntések meghozatalának lehetőségét jelenti.

A hatalom eszköz, amely lehetőséget ad a vezetés számára az üzem irányítására, a beosztottak vezetésére, és érdekeik, akaratuk érvényesítésére. A hatalmat az üzemben tehát a vezetés birtokolja. Az üzem vezetői a szervezeti hatalommal rendelkezve képesek meghatározni az üzemi szervezetet működését és vezetni a beosztottakat. Lényeges hangsúlyozni, hogy a vezetés csak a hatalom adta lehetősége alapján érvényesül. Hatalom nélküli vezetés éppen úgy nem létezik, mint vezetés nélküli hatalom. A vezetés a hatalom megtestesülése.

Az üzem kiépülése, a szervezeti célok meghatározása, a szükséges döntések meghozatala, az egész rendszer szabályozott létezése és működése a hatalom nélkül nem képzelhető el.

A szervezeti hatalom funkcionális összetevői

A funkcionális összetevők a szervezeti hatalom létezéséhez, működéséhez, illetve érvényesüléséhez szükséges elemek. A funkcionális összetevők a vezetés hatalmi eszközeit jelentik a hatalom gyakorlására, a vezetői akarat érvényesítésére.

A szervezeti hatalom funkcionális összetevői a következők:

- Az erőszak, amely a hatalom változatos formákat öltő, a hatalmi jellegtől függően különböző alakban megjelenő eleme. Az üzemi szervezetek együttműködési rendszerében természetesen az erőszaknak nem

a nyílt, drasztikus, fizikai, hanem a jogi alapú, szervezeti szabályokban megjelenő illetve a lélektani, az emberi viszonyokban presszióként érvényesülő formái tapasztalhatóak inkább.

- Az anyagi és szellemi erőforrások fölötti rendelkezés gyakorlata, amely a hatalmat birtoklók vezetési szempontjai alapján kialakított preferációs rend (értékek és érdekek alapján, előnyöket, hátrányokat meghatározó és a szervezeti hatalmi tevékenységben érvényesülő viszonyrendszer) szerint strukturálja (szerkezetében meghatározza) a szervezet rendszerét.

- A presztízs, amely a hatalomhoz való munkatársi, beosztotti viszonyulást kifejező, a hatalom hathatóságával (működőképességével, érdekérvényesítő erejével) kapcsolatos vélekedés mértékét jelző funkcionális tényező. A presztízs értelmezési keretébe beletartozik a hatalmi legitimitáció fogalma is. A presztízs annak a közösségnek a tagjaiban („lelkében”) fogalmazódik meg, ahol a hatalom érvényesül. A presztízs pozitív szakaszában a hatalom legitim, tehát elfogadott, támogatott. Itt a hatalom céljai, törekvései internalizálódnak (belsővé válnak a teljes azonosulás jegyében) a munkatársak, beosztottak gondolkodásában. Ebben a szakaszban a hatalmi legitimitáció építéséhez a hatalom birtokosai általában minden legitimitációs forrást felhasználnak (Kapitány-Kapitány 1995:59). Ugyanakkor a hatalom funkcionális összetevői közül kevésbé az erőszak (főleg annak nyílt formái), inkább az anyagi és szellemi erőforrásokkal való racionális gazdálkodás figyelhető meg. A legitimitáció elkopásával a presztízs negatív szakaszba „fordul”, ahol a munkatársak hatalomhoz való viszonyában fokozatosan az azonosulás (saját célok, értékek háttérbe szorítása és a hatalom céljainak /részben kényszerű/ elfogadása), majd pedig egyre inkább az engedelmisség (kizárólag a kényszer, a hatalmi célok túlnyomórészt kényszerű elfogadása) válik jellemzővé. A presztízs megszűnésével a hatalom működésképtelenné válik, és a hatalom birtokosai nem tudják többé az érdekeiket, akaratukat az adott közösségben érvényesíteni. Ez a hatalmi szerkezet és az egész szervezeti rendszer szétesését eredményezi.

A szervezeti hatalom legitimitása

Legitimnek nevezhető az a hatalom, amely maga mögött tudja a szervezet (a munkatársak) támogatottságát. Az ilyen szisztémában a beosztottak lojálisak a hatalom megjelenési formái, intézkedései, szimbólumai stb. iránt. A legitim hatalommal rendelkező vezető a „valódi vezető”. Ha a vezető által birtokolt hatalom nem legitim, tehát a vezetőnek nincs támogatottsága, akkor a vezető csupán „formális vezető” (lásd 2. ábra).

A legitimitáció alaptípusai arra adnak választ, hogy a hatalom honnan kapja legitimitációját, illetve milyen jelenségek állnak a hatalom legitimként való elfogadása mögött.

1. A tradicionális hatalom esetén a hatalom legitimitása a tradíciókra, a hagyományokra, a szokásokra, a szervezeti múltra, a szervezet története során felhalmozott értékekre épül. Ez a hatalmi legitimitációs típus, különböző formákban jelenhet meg, amelyek közül az öröklésen alapuló legitimitációs forma tekinthető az egyik legősibbnak és legjellemzőbbnek. A modern társadalmakban a tulajdon vérségi alapon történő öröklési rendje és így a tulajdon feletti rendelkezés öröklésre való alapozása ennek a legitimitációs formának a továbbélését mutatja.

2. A karizmatikus hatalomnál a legitimitáció alapja a hatalmat birtokló egyén személyiség-jellemzőiben, emberi tulajdonságaiban, a közösség ügyei iránti elhivatottságában és a beosztottakhoz való viszonyában van. Ez a legitimitációs forma kapcsolódik leginkább a hatalmat megjelenítő személyhez. Tehát a karizmatikus jelleg érvényesülése előtérbe állítja a hatalmat birtokló egyén személyiség-jellemzőit. De fordítva is igaz: minden erőteljesebben, túlzottabban személyhez kötött hatalmi szerkezet – előbb vagy utóbb – valamilyen mértékben kitermeli a maga karizmatikus jellegét.

3. A legális („racionális”) hatalom forrása a szervezeti akaratot (általában jogilag szabályozott módon) érvényesítő „eljárások” (például kinevezések, megbízások, meghatalmazások, választások) racionalitásában (ésszerűségében), és az ilyen alapon felhatalmazott vezetők hatalmi cselekedeteinek, „utasítási” jogának elfogadásában található meg. Ez a legitimitációs forma a legkiterjedtebb érvényű és leginkább a szervezethez kapcsolódó jellegű, hiszen a szervezetekben a hatalomnak (keletkezéséből és funkcionálásából fakadóan) szükségszerűen rendelkezni kell érvényes jogi meghatározottsággal, szabályozottsággal és

felhatalmazással. Az üzemekben a hatalom legitimációját általában mind a három forrás „táplálja”, de döntő szerepe egyértelműen a legális-rationális legitimációs formának van.

A szervezeti hatalom formális és informális szférája

Az autoritás a szervezetben érvényesülő hatalmi nyomaték megnevezése. Mértéke a hatalmi hierarchiában felfelé nő, lefelé pedig csökken. A hierarchia adott szintjén érvényesülő autoritás meghatározza az ott pozíciót elfoglaló vezető hatalmának mértékét. Az autoritásból eredő hatalmi szisztéma, az „autokrácia” (mint az üzemszervezet formalizált szférájának vertikális /mélységi/ dimenziója), amely a szervezet hivatalos (bürokratikus) hatalmi struktúráját jelenti.

Az informális (nem hivatalos, változékony és differenciált) hatalmi jelenségek, amelyek szükségszerűen keletkeznek az üzemszervezet bonyolult emberi kapcsolatrendszerében, különböző hatalmi (alá-felé vetettség) viszonyokat eredményeznek. Az ökokrácia, a technokrácia a rövidtávú gazdasági szempontú, a logokrácia, ráciokrácia a tudásalapú (az ismeretekre, képességekre építő), a demokrácia, autokrácia pedig a támogatottság, a hatalmi tevékenységben való részvétel, a beleszólás (a participáció) mértéke alapján kialakuló informális hatalmi viszonyokat jelenti. Az ideokrácia a munkatársak megnyerésére, befolyásolására irányuló informális hatalmi jelenségeket, a morálkrácia az erkölcsi kapcsolatok, értékítéletek alapján kialakuló hatalmi viszonyokat, az emociokrácia az érzelmek által gerjesztett hatalmi jelenségeket a presztízskrácia pedig a munkatársak között, a tekintély, a hitel, a reputáció alapján kialakuló hatalmi viszonyokat jelenti. Az informális hatalmi jelenségek sokszínű világa természetesen a formális hatalmi viszonyokat (a hivatali hierarchia rendszerét) is befolyásolja, de az autoritásból fakadó hatalmi szerkezet elsődlegessége (amíg a szervezetszerűség érvényesül) nem kérdőjeleződik meg. Fontos megjegyezni, hogy a szervezet hatalmi viszonyait csak a formális és az informális hatalmi jelenségek együttes vizsgálatával és feltárásával érthetjük meg igazán.

A menedzsment vezetési funkciójának értelmezése

A vezetés a menedzsment legfontosabb funkciója, amely a szervezeti rendszer erőforrásai közül a humán erőforrásokra, tehát a szervezetet felépítő, alkotó és a többi (materiális) erőforrást „működésbe hozó” emberekre irányul. Az üzemvezetés feladata az, hogy az üzemi rendszer kiépülése és működtetése során a szabályozott munkamegosztási és hatáskör-megosztási viszonyok „közé beemelt”, illetve ezeket a viszonyokat „hordozó” embereket, munkatársakat a szervezeti célok teljesülése, a szervezet előtt álló feladatok hatékony végrehajtása érdekében képes legyen utasítani, koordinálni, tehát vezetni.

A menedzsment vezetési funkcióját a „szervezeti vezető” gyakorolja. A vezető a szervezeti hierarchiában elfoglalt helye és az adott helyhez rendelt hatalmi nyomaték (autoritás) alapján, meghatározott döntési, utasítási, rendelkezési hatáskörre támaszkodva vezet az embereket, a munkatársakat, (ebben az esetben) a hatalomnak alávetett beosztottakat.

A vezetői képesség, a készség, a kompetencia, a szakértelem és a szerep

A vezetői személyiség elemzéséhez a vezetési tevékenység megértéséhez értelmezni kell a vezetői képesség, a vezetői készség és a vezetői kompetencia, a szakértelem, valamint a vezetői szerep fogalmát.

A vezetői képesség olyan komplex fogalom, amely kifejezi a vezetőnek a vezetési feladatok teljesítésére való alkalmasságát (illetve annak mértékét). A vezetői képesség magában foglalja a vezető személyiségének adottságait (a vele született, tehát „hozott” személyiség-jellemzőit) és az adott vezetői munkakör betöltéséhez szükséges „szerzett” (a személyiség kialakulása /szocializációja/ során kifejlődött) tulajdonságokat.

A vezetői készség (a vezetői képesség jelenségének tartalmi elemeként) a vezetői feladatok, szakmailag színvonalas és folyamatos teljesítésére való közvetlen felkészültséget jelent.

A vezető, a hierarchiában elfoglalt helye, tehát a beosztásából következő hatalmi nyomatéka (autoritása) függvényében, különböző speciális képességekkel kell, hogy rendelkezzen. A vezetőnek általában képesnek kell lenni távlatosan gondolkodni, a szervezeti célok, a szervezet missziója és értékrendje (filozófiája) alapján a szervezet (szervezeti egység) egészében gondolkodni és dönteni. A vezetőnek képesnek kell a szervezeti erőforrások egészére „rálátni”, azokat összefüggéseikben kezelni és a különböző szervezeti összetevőket, tényezőket és folyamatokat (változásokat, innovációkat) kombinálni.

A vezetőnek (a hierarchia magasabb szintjein fokozottabb mértékben) képesnek kell lenni azokat a vezetői magatartásmintákat alkalmazni, amelyek a beosztottak számára a vezetői karizma (vezetésre termettség, alkalmasság) meglétét bizonyítják vagy annak érzetét keltik. Ilyen magatartásminták például a koncentrált figyelem képessége, a beosztottak problémái iránti érzékenység, a határozott döntés és következetes cselekvés képessége, valamint a sikeres kommunikációra való rátermettség. A karizma a vezetői hatalom legitimációját (elfogadottságát, támogatottságát) is erősíti.

A vezetői kompetencia a különböző bonyolultságú és összetettségű vezetői feladatok teljesítéséhez szükséges konkrét (az adott feladatokat ténylegesen végrehajtásához szükséges és elégséges) felkészültséget és a feladatok feltételeinek, körülményeinek ismeretét jelentik.

A vezetői kompetencia, mint gyakorlatias tudás magában foglalja (Sweiby nyomán):

- az „explicit” tudást (vagyis a tárgyi tudást, a tények ismeretét),
- a jártasságot (vagyis a gyakorlati végrehajtás szabályainak ismeretét, tehát a tudást a végrehajtás „hogyanjára”),
- a tapasztalatot (vagyis a múlt ismeretein, „erényein és hibáin” alapuló tudást),
- az értékítéletet (vagyis racionális, emocionális és nem utolsó sorban etikai felfogást arról, amit a vezető helyesnek gondol).

A vezetői személyiség fontos képessége a vezetői „szakértelem”, amely a tudás speciális formája. A szakértelem a vezetőt alkalmassá teszi a kreatív megoldások megfogalmazására, alkalmazására és a szervezeti szabályok változtatására, „áthágására”, tehát a különböző innovációs folyamatok elindítására.

A vezető személyiségjellemzőit és magát a vezetési tevékenységet kategorizálni lehet a vezetői szerep összetett fogalomkörével.

A vezetői szerep összetevői:

- a „szerepfelfogás”, vagyis a vezetésről a vezetőben kialakult elképzelés,
- a „szerepelvárás”, vagyis a vezetésről a munkatársakban/szervezetben kialakult elképzelés,
- a „szerepjátszás”, vagyis a vezetői tevékenység realizálódási folyamata.

A vezetői szerepeket, mint ismereteket a vezető megtanulja és alkalmazza a vezetési tevékenysége során. A legfontosabb vezetői szerepek a szervezetben: a vezetői döntésekkel összefüggő szerepek, valamint a szervezeti kapcsolatok teremtésével és fenntartásával összefüggő szerepek.

A döntések kialakításához, végrehajtásához szükséges szerepekhez sorolható a tárgyalóképességhez kapcsolódó szerep, a társas kooperáció (kompromisszum, konszenzus) kialakítására irányuló szerep, a konfliktuskezelő szerep és az erőforrás-allokáló (a szervezet számára az erőforrásokhoz való hozzájutás képességét hordozó) szerep. A szervezeti viszonyrendszer kialakításában és működtetésében meghatározó kapcsolatteremtő és kapcsolatápoló szerepek körébe leginkább a személyközi (interperszonális) szerepek, valamint a nyilvános szereplés képességével, illetve a nyilvánosság kezelésével összefüggő szerepek tartoznak.

A vezetési stílus

A szervezeti vezetésnek a vezetői személyiséghez kapcsolódó kérdéseire leginkább a vezetési stílus vizsgálata ad választ.

A vezetési stílus a vezetési tevékenység minősége, amelynek elemzése lehetőséget teremt arra, hogy megértsük, milyen a vezetés tartalma, „mibenléte”, vagyis „hogyan is vezet” a vezető. A stílus fogalma tehát itt nem a vezetés felszíni, jelenségszintű tényezőit, hanem a „lényegi”, meghatározó összetevőit foglalja magába. Amennyiben a „stílus maga az ember” szlogent a vezetési stílusra „vetítjük”, akkor a vezetési stílus maga a vezető, „ahogy vezet”.

A vezetés stílusát befolyásoló sokféle tényező közül a következők emelhetők ki: vezető személyiségének jellemzői, vonásai, a szervezeti célok, a szervezet munkatársi gárdáját alkotó személyiségek egyéni céljai, az egyéni és a csoportcélok kapcsolata, összhangja, az üzemszervezet szerkezeti jellemzői, az üzem környezete, és végezetül az a konkrét szituáció, amelyben a vezetési feladat teljesül, illetve végbemegy.

A vezetési stílusnak alapvetően két jellemző (absztrakt) alapesete van:

- a „főnöközpontú” vezetési stílus, ahol a vezető érvényesíti akaratát a beosztottak felett,
- a „csoportközpontú” (beosztott-központú) vezetési stílus, ahol a vezető alkalmazkodik, igazodik a csoport elvárásaihoz, normáihoz.
- A vezetési stílus tipizálása során két alapvető vezetési stílusirányzatot szokás elkülöníteni:
- a döntésközpontú vezetési stíluselméleteket és
- a személyiségközpontú vezetési stíluselméleteket.

A döntésközpontú vezetési stíluselméleteknél a kategorizálás alapja a döntéshozatal módja, illetve a beosztottak részvételének mértéke a döntésben, a döntés egyes fázisában.

A személyiségközpontú vezetési stíluselméleteknél a kategorizálás alapja a vezető személyiségének összetevői, különös tekintettel az üzemszervezet teljesítményére irányuló aktivitására és a beosztottakkal való kapcsolatok kialakítására vonatkozó késztettségére.

A döntésközpontú vezetési stíluselméletek megállapításai alapján négy jellemző vezetési stílustípust szoktak megnevezni:

- Az „autokratikus” vezetési stílus esetén a vezető minden lényeges kérdéstről önmaga dönt, a beosztottak nem szólhatnak bele a döntésekbe. A vezető abszolút döntési dominanciája általában szubjektív értékelő-rendszert, ugyanakkor fegyelmet és szigorot eredményez.
- Az „érdekbeszámításos-autokratikus” vezetési stílus esetén a vezető és a beosztottak közötti viszonyban, korlátozott mértékben ugyan, de érvényesülnek bizonyos kölcsönhatások. A központosított döntésekbe a beosztottak véleménye (a részvétel lehetőségének korlátozása mellett) beszámításra kerül. Az érdek és akarati (vagyis hatalmi nyomattal megerősített), valamint a kommunikációs csatornában megjelennek a felfelé irányuló mozgások is.
- A „konzultatív” vezetési stílus esetén a vezetési döntések részben kooperatív módon, a beosztottakkal való konzultációk során, illetve részvételükkel alakulnak ki. A vezető és a beosztottak közötti viszony alapvetően az együttműködésen és a bizalmon alapul. Az érdek, akarati, kommunikációs kapcsolatok többségében interaktívak.
- A „demokratikus” vezetési stílus esetén a vezető a beosztottakat teljes egészében bevonja a döntési folyamatokba és a vezetés döntései a beosztottakkal együttműködve, érdekeiknek, akaratuknak a döntési folyamatba való bekapcsolásával alakulnak ki. A vezetés és a beosztottak viszonyát az egyetértésre való törekvés, a konstruktív együttműködési hajlandóság, a csoportcélok tekintetében a konszenzusra irányuló döntéshozatali rendszer jellemzi. A vezetői törekvésekre a csoportstruktúra participatív (részvétele alapuló) szervezeti modelljének kialakítása a jellemző.

Ehhez az irányzathoz tartozó tipikus vezetési stílustípus még a „hárító” („laissez faire”) vezetési stílus (Levin nyomán). Megemlítése azért szükséges, mert gyakran tapasztalható jelenség, hogy egyes vezetők, döntési helyzetekben döntésre képtelenek, passzívak. Ilyen esetekben a vezetői döntések hiánya miatt a szervezeti folyamatokra az esetlegesség, a kiszámíthatatlanság és a bizonytalanság a jellemző.

A személyiségközpontú vezetési stíluselméletek alapján két tipikus vezetési stílustípust lehet nagy biztonsággal elkülöníteni:

- az üzem feladatainak teljesítésére irányuló stílustípust és
- az üzem munkatársaira, a beosztottak tevékenységére orientálódó stílustípust.

Az üzem feladataira irányuló stílustípus esetén a vezetői tevékenységet a feladat, illetve a feladat teljesítésének kérdése határozza meg. A beosztottak tevékenységének vezetői minősítése a munkatársak teljesítménye alapján történik. A vezető a célokat és a feladatokat ütemezi, strukturálja, tagolja és meghatározza. A beosztottak tevékenységét pedig előírja és részletekbe menően (az egyes részfeladatok szintjén) ellenőrzi. Vezetésszociológiai értelemben az ilyen stílusú vezetőket „instrumentálisan” (a működési eszközök biztosításában) hatékony vezetőknek is nevezhetjük.

Az üzem munkatársaira orientálódó stílustípus esetén a vezető alapvető célja az a beosztotti gárda közösséggé formálása. Ennél a vezetési stílusnál a vezető törekszik arra, hogy a beosztottak elégedettek legyenek munkájukkal, ezért „figyel rájuk”, illetve elsősorban „rájuk figyel” és bevonja őket a döntési folyamatba. Ebben a („participatív”) vezetési modellben a döntési hatáskörök decentralizálódnak. Vezetésszociológiai értelemben az ilyen stílusú vezetőket „affektív” (érzelmi ráhangolás eszközeit előtérbe helyező) hatékony vezetőknek is nevezhetjük.

A menedzsment fogalma és alapvető irányzatai

A menedzsment a különböző erőforrások rendszeralkotási és működtetési technológiája. A menedzsment felfogható úgy is, mint a szervezet viszonyrendszere, amely az emberi magatartások révén objektiválódik (értsd: emberek cselekedeteikkel hozzák létre és „hordozzák”, de akaratuktól többé-kevésbé független rendszerré válik) és létrejötte után (változásokat, innovációt is eredményező) állandó újratermelődésben létezik, egészen a pusztulásáig.

A menedzsment alapvető funkciója, hogy szabályozott szervezeti viszonyokat alakítson ki és tartson fent közös, szervezeti /munka/tevékenység hatékony és eredményes elvégzéséhez

A hatékonyság a szervezet előtt álló célok megvalósítását, feladatok teljesítését jelenti úgy, hogy mindeközben a rendszer kiépülése, illetve működése a lehető legkevesebb erőforrást használja fel.

Az eredményesség pedig azt jelenti, hogy a szervezet előtt álló célok, feladatok úgy teljesüljenek, hogy minél nagyobb nyereség, profit keletkezzen.

A két követelmény természetesen szorosan összefügg, hiszen az a rendszer lehet igazán nyereséges, amelynek működése során a célok teljesüléséhez, a feladatok ellátásához szükséges erőforrások felhasználását és ezzel a működési költségeket a legtakarékosabban menedzselik.

Világosan kell tehát látni, a menedzsment lényege, történetének minden korszakában, hogy jól szervezett, jól működő rendszert (munkaszervezetet) teremtsen, működtessen. A menedzsment az /üzem/szervezeti célok elérése és a /szervezeti/rendszer hatékony és eredményes működtetése érdekében az erőforrásokat meghatározott logika szerint, egymásra épülő feladatkörök teljesülése alapján használja fel. Ezt a komplex rendszert szemléletesen mutatja be a menedzsment modellje.

A menedzsment tehát tartalmát tekintve, ezeket a feladatköröket kitöltő (a kitűzött /üzem/szervezeti cél irányába mutató) rendszerszervezési tevékenységek szigorúan meghatározott rendje és időben (diakronikusan), illetve ciklikusan való újratermelődése. Ez a folyamat egyébként a céltételezett (teleologikus) és szervezett emberi tevékenységek egyetemes modelljeként is felfogható. A menedzsment ugyanis mindig (mint ahogy az emberi tevékenység is) a tervezés funkciójával indul, a szervezéssel (a rendszer kialakításával) folytatódik, és az irányítással (a rendszerfenntartással, működtetéssel) áll be a rendszeregyensúly. Mindeközben folyamatosan érvényesül a kiemelkedően fontos menedzsment funkció, a munkatársak (emberi erőforrások) vezetésének feladata. A rendszer működésének, eredményének és a kitűzött céloknak az esetleges eltérései az újratermelődési folyamatban a menedzsment kontrollmechanizmusai révén korrigálódnak.

A menedzsment rendszerszervezés folyamatában két alapvető kérdésre kell választ találni. Egyfelől történetileg és adott szituációban („a történeti és a logikai egység jegyében” /Hegel/) milyen eszközöket (technikákat), módszereket (technológiákat) alkalmaz, másfelől a cél elérése érdekében milyen tényezőkre, relációkra koncentrálni.

A menedzsment, egyrészt, első lépésként, a rendszer alapvető strukturális és funkcionális viszonyainak megteremtésére, másrészt, második lépésként, az üzemi rendszert alkotó emberek viszonyaira koncentrálni. Így „történetileg” (kialakulásának folyamatában) és „logikailag” (az adott szituációt tekintve) a „tisztá” és „koncentrált” rendszerszervezés a menedzsment első történeti korszaka és feladatsora, amelyet a klasszikus menedzsment fogalmával határozhatunk meg.

A menedzsment második történeti korszaka és feladatsora az emberi viszonyokat figyelembe vevő „humán reláció menedzsment”. A „klasszikus menedzsment” és a „humán reláció menedzsment” kiépíti az üzemszervezetet, mint a szerkezet és feladat szabályrendszerét, és mint az emberi viszonyok, kapcsolatok (elsődleges és másodlagos csoportok) „humán konglomerátumát”. A két alapvető menedzsment irányzat azonban ebben a szervezetteremtés folyamatban nem koncentrálni a rendszer és környezet viszonyára. Éppen e hiány pótlására a menedzsment természetes építkezése kialakította egyrészt az „adaptáció-menedzsmentet”, amely a rendszer környezethez való alkalmazkodásának formáit keresi, másrészt az „interakció-menedzsmentet”, amely a rendszer és környezet kölcsönhatásainak lehetőségeire koncentrálni.

A klasszikus menedzsment, a humán reláció menedzsment, az adaptáció-menedzsment és az interakció-menedzsment együttesen jól szervezett, organikus jellegű és összetett humán szerkezetekkel rendelkező, környezethez való alkalmazkodásra alkalmas, valamint azt befolyásolni, formálni képes rendszerek kialakítását és működtetését eredményezi.

Minden egyes rendszerteremtésnek, köznapi nyelven megfogalmazva: „üzemszervezésnek” ezt a (menedzsment történelmi útjának) megfelelő folyamatot kell végigjárni, ha a hatékonyság és az eredményesség értékeit érvényesíteni akarja.

Ugyanakkor nem szabad azt hinni, hogy a menedzsment funkcióinak történeti kiteljesedése, illetve a rendszerek menedzselésének folyamata ezzel a négy elemmel lezárul. A szervezet tudatos és szakadatlan formálásának, fejlesztésének elementáris igénye megteremtette a stratégiai menedzsmentet, illetve az innováció-menedzsment eszközrendszerét, valamint a szabályozottságot és a rugalmasságot egyszerre érvényesíteni képes projektmenedzsmentet. Az anyagáramlási rendszerek globalizációja és az „elérhetőség” mint érték létrehozta az integrált ellátási láncokat hatékonyan megszervezni képes logisztikai-menedzsmentet. A tudásszervezetek elterjedése, és a tudás alapú társadalmak kialakulása pedig napjainkra kialakította a tudásmenedzsment irányzatát.

A klasszikus menedzsment

A menedzsment, mint a hatékony rendszerszervezés technikája, történetileg a klasszikus menedzsment „szigorú” (pontosan és következetesen betartandó) szervezetépítési és működtetési szabályokat állító irányzatával indult. Ugyanakkor a történeti időszaktól függetlenül az üzemi rendszer kialakítása, szerkezeti

elemeinek rögzítése alapvetően mindig is a klasszikus menedzsment szabályai szerint kell, hogy induljon, illetve történjen. Ez a tény a szervezetnek a rendszerjellegéből és abból a tulajdonságából következik, hogy szabályok szerint felépülő, a környezettől strukturálisan elkülönülő „lokalitásként” (belső szervezeti világgal rendelkező egységként) létezik és működik.

A klasszikus menedzsment elvei szerinti rendszerszervezés általános jellemzői:

- A szervezet kiépítése a (tevékenység) munka racionális megosztásának, a szervezet horizontális differenciációjának (tagoltságának) kialakításával indul.
- A munkaerő kiválasztása, a munkamegosztási rendszer feladat-megosztási követelményeinek megfelelő, pályaalakmassági vizsgálatokat, a munkaerő szakmai alapon történő szelekcióját teszi szükségessé.
- A hatalommegosztás, a szervezet vertikális tagoltságának kialakítása mint az üzemszervezet építésének alapvető eleme.
- A vertikális szervezeti struktúra a vezetők kiválasztását is szükségessé teszi, részben a szervezet egyes funkcionális (feladatkör alapján behatárolható) területeinek irányítására (az ún. funkcionális vezetők /Taylor/ kiválasztásával), részben a szervezet, vezetési funkcióinak ellátására (az első számú, ún. hierarchikus vezetők /Fayol/ kiválasztásával).
- A rendszer hatékony működtetése érdekében a teljesítményelv rendszerbe építése és érvényesítése az üzemszervezet minden szintjén. A teljesítményelv a folyamatos teljesítménymérést, a (mennyiségi és minőségi) többletteljesítményre való ösztönzést és a teljesítménytől függő preferációs rendszer kiépítettségét jelenti.
- A szabványosítás (a szabályok és minták szerinti egységes működés) elvének érvényesítése az üzemszervezet minden szintjén és minden szervezeti tevékenységgel kapcsolatban. A szabványosítás eszközszerkezete a technika, módszertana pedig a technológia fogalomkörébe épül be.

A klasszikus menedzsment által kiépített üzemszervezet „ideáltipikus” (tiszt, torzítatlan) viszony és működési rendszere (Max Weber bürokratikus rendszermodellje szerint):

- A szervezeti rendszerben érvényesülő jogok és kötelességek világos szervezeti-működési szabályok szerint fogalmazódnak meg.
- Az üzemben belül a részlegekhez és a munkatársak státuszpozícióihoz rögzített feladatkörök és hatáskörök (az egyének szintjén meghatározott szerepelőírások) rendelődnek.
- A szervezeti eljárások és a módszerek pontosan és írásban is lefektetett módon meghatározottak.
- Az üzem rendszerében a funkcionális munkamegosztás (a munka feladat szerinti szétosztása) jellemző.
- Az üzem működési hatékonyságát a szervezeti tagok szakképzettségének foka erőteljesen befolyásolja.
- A szervezeti tevékenységet szakképzett emberek („hivatalnokok”) végzik, akiket szakmai hozzáértés, hivatástudat jellemez.
- A munkatársak a munkát, előre kiszámítható szabályok szerint, munkahelyen („hivatalban”) végzik.
- A hivatali ügyek intézését a személytelenség és a tárgyilagosság (elfogulatlanság) jellemzi.
- A szakképzett munkatársakat („hivatalnokokat”) kinevezik, tehát a feladatok elvégzésére vonatkozó felhatalmazást a felsőbb szintektől kapják.
- A munkáért fizetést (munkabért) kapnak, amelynek mértéke elsősorban a szervezeti rendszerben betöltött pozíciótól és a szolgálati időtől függ.
- A szervezetet szigorú hivatali hierarchia (szervezeti hatalmi-döntési rendszer) jellemzi.
- Az üzemi hierarchiában a szolgálati út betartása kötelező. A szolgálati út olyan rendszerrel, amelynek alapján a rendszerben, a hierarchikus szintek között felfelé és lefelé „közlekedni”, az ügyeket bonyolítani csak „lépcsőzetesen”, minden szint figyelembe vételével és érintésével lehet.

A klasszikus menedzsment rendszerépítésének eredményei:

- a szigorú és merev szervezeti hierarchia kiépülése,
- a szervezeti centralizáció érvényesülése,
- az egyszemélyi vezetés elvének érvényesülése,
- az irányítás egységének kialakulása,
- az egycsatornás, egyvonalas szervezeti struktúra kialakulása,
- a szervezeti részérdekek alárendelése az egész érdekeinek,
- az üzemszervezeti egység kialakulása,
- a tekintély-felelősség elvének érvényesülése,
- a fegyelem és a rend elvének érvényesülése,
- a racionális munkamegosztás kialakulása.

A klasszikus menedzsment szerinti rendszerszervezés korlátai:

- A menedzsment „befelé” fordul, az üzem belső viszonyainak megteremtésére koncentrál, és így a környezeti viszonyait nem veszi figyelembe, vagyis a környezet, mint (befolyásoló) tényező nincs a menedzsment látókörében.
- A rendszer kiépítésének és működtetésének dominanciája lényegében háttérbe szorítja a szervezetet hordozó emberi tényezők kérdését.

A humán reláció menedzsment

A menedzsment kiteljesedésének történeti folyamatában szükségszerű fejlődési szakaszként épült ki a humán reláció menedzsment, amely egyben a modern üzem rendszerszervezési folyamatának meghatározó eleme is.

A humán reláció menedzsment legfontosabb jellemzői:

- Az irányzat hangsúlyozza a személyiség - mint komplex (összetett) „pszichofizikai” (lelki és testi) rendszer, a tudat hordozója a cselekvés alanya - fontosságát és az egyéni adottságok képességek, attitűdök (bizonyos értékek mentén való beállítódások), jelentőségét a szervezeti rendszerben.
- A humán reláció menedzsment előtérbe helyezi a tudat és a tudat által „hordozott” szellemi és érzelmi tényezők, erkölcsi normák és a motiváció kérdését.
- Az irányzat ráirányítja a figyelmet a szervezetek informális szféráinak fontosságára, és így a menedzselési folyamatban hangsúlyossá válnak a formalizált (szabályozott) szerkezet „alatti” informális szféra (szervezeti szabályok révén nem meghatározott) szerkezeti viszonyai (például a nem szabályozott, spontánul kialakuló szerepviszonyok és normarendszerek).
- Az irányzat előtérbe helyezi a szervezeti rendszerek organikus (az élő rendszerekre/organizmusokra utaló nagyfokú érzékenység) jellemzőit és hangsúlyozza a szervezeti kommunikációs viszonyok jelentőségét.
- Megjelenik a szervezeti konfliktus problémája és kezelésének, feloldásának kérdése.
- A menedzsment eszköztárába bekerülnek az álláspontok egyeztetésével, a részvétellel, a felelősséggel, az önállósággal, az önellenőrzéssel és az önszabályozással, egyszóval a szervezeti rendszer társas, kooperatív (kölcönhatásos együttműködés) jellegével kapcsolatos jelenségekörök.
- A humán reláció menedzsment a részvételen alapuló (participatív) kapcsolatrendszer és működés viszonyait helyezi előtérbe, felvetve egyfelől a szervezeti kooperáció (együttműködés) és konszenzus (teljes egyetértés), másfelől a problémák helyi szintű (ahol felmerül, ahol jelentkezik) kezelésének és megoldásának folyamatait. Ez utóbbi már a centralizáció (központosítás), decentralizáció (a centralizáció ellentéte, a döntések alacsonyabb szintre helyezése), valamint a „szubszidiaritás” (a szervezeti központ és a szervezeti perifériák viszonyát meghatározó viszonyrendszer, amelynek értelmében a dolgok a lehető legalacsonyabb szinten dőljenek el, ott, ahol a legnagyobb az érdekelttség) elvét is érinti.
- Az irányzat a hatáskör-átruházást (delegálást), az egyensúly („homeosztázis”) és az arányosság (az adott jelenség súlyának megfelelő képviselő) ügyét is behozza a szervezeti működés viszonyrendszerébe. A szervezeti centralizáció és az emberi aspektus egyidejű előtérbe kerülése felveti a vezetés „emberi oldalát” (a „vezetési stílust”), illetve a vezetésként, mint döntési folyamat kérdését (a döntésmélet problematikáját) is.

· A humán reláció menedzsment a szervezeti dinamika (változás) kérdéseire is ráirányítja a figyelmet. A szervezeti változás – változtatás ettől kezdve mint többfázisú (több szakaszból álló) folyamat jelenik meg, amely a magában foglalja a szervezetszerű, megszilárdult viszonyok (a status quo) feloldását („felolvasztását”), magát a változást-változtatást és az új viszonyrendszer megszilárdítását („befagyasztását”) is.

Az adaptáció-menedzsment

Az adaptáció-menedzsment célja olyan szervezeti rendszer kialakítása és működtetése, amely a környezeti hatásokhoz minél tökéletesebben képes alkalmazkodni. Az adaptáció-menedzsment szerint csak úgy alakítható ki az igazán hatékony üzemszervezet, ha maga a rendszer a lehető legtökéletesebben alkalmazkodik környezetéhez. Ez a menedzsment irányzat tehát a rendszerépítés során döntően a szervezet-környezet viszonyra koncentrálnak és olyan szervezeti struktúrákat keres és preferál (támogat, előnyben részesít), amelyek egyrészt képesek a környezeti hatásokat megfelelő mértékben érzékelni (tehát rendelkeznek „receptív” /érzékelő/ képességgel és „input-érzékenységgel” /alkalmassággal a külső behatások érzékelésére/), másfelől ehhez az érzékelt környezethez képesek rendszerjellemzőikben (strukturálisan, funkcionálisan és dinamikaikailag) alkalmazkodni.

Az adaptáció-menedzsment legjellegzetesebb irányzata a kontingencia (szituáció) menedzsment. Ez a menedzselési technika az üzemi környezetre vonatkozóan azt az megállapítást teszi, hogy a környezet folyamatos mozgásban, változásban van, és így minden (időben egymás után következő) helyzet más-más szituáció. Ebben a szemléleti kontextusban (összefüggésrendszerben) tehát a környezetnek nem is az összetettsége (strukturáltsága, differenciáltsága), hanem a változékonysága az igazán meghatározó. Kézenfekvő hát az a következtetés, hogy egy állandóan változó, mozgásban lévő és mindig új és új helyzetet produkáló környezethez nem lehet találni olyan alkalmazkodási metódust (módszertant), amely univerzális (mindenre kiterjedő érvényű) módon megoldaná az alkalmazkodás kérdését. A menedzsmentnek minden szituációhoz új alkalmazkodási technikát kell találni, amely a rendszertervezés, szervezés, irányítás, vezetés és kontroll állandó útkeresését és új megoldások alkalmazásának kényszerét követeli meg. A kontingencia-menedzsment az alkalmazkodás szervezeti feltételrendszerével kapcsolatban is állást foglal. Az adaptációs képesség elsősorban az alkalmazott technika és technológia jellegében, a szervezeti méretben és a szervezeti struktúra milyenségében keresendő. Akkor adaptívabb egy üzemszervezet, ha az alkalmazott technika és technológia korszerű, piacképes termékek termelésére képes és az életgörbéjének vitális (életképes) szakaszában van. Az üzemméret és az alkalmazkodás alapvetően és általánosságban úgy függ össze, hogy minél kisebb méretű egy szervezet, annál mozgékonyabb, minél nagyobb méretű, annál nehezekebb.

Az irányzat szerint a szervezeti struktúra az üzem környezethez való adaptációjának legfontosabb kérdése. Ha a struktúra rugalmas, hajlékony, nem túlszabályozott, könnyen változtatható, a szervezet sokkal jobban képes az alkalmazkodásra. Így természetes, hogy a környezet intenzív változása esetén csak a rugalmas struktúrával rendelkező szervezetek képesek igazán az alkalmazkodásra. A rugalmasságot alapvetően növeli például az üzemben a hierarchikus szintek számának csökkenése (az ún. „lapos struktúra kialakítása) és a decentralizáció, illetőleg a delegálás (jogkörátadás) mértékének növekedése. Ha pedig megnő a jogkörátadás mértéke, felerősödik az önellenőrzés lehetősége és szükségessége is, és felértékelődik a horizontális kommunikáció szerepe, amely végső soron jobban áttekinthető és „bejárható” üzemszerkezet kialakulását eredményezi.

Ugyanakkor természetes az is, ha a környezeti változások lassúak, a merevebb, statikusabb szervezeti struktúrával rendelkező, nehézkes rendszerek lassú adaptációja is elegendő lehet a versenyhelyzetben lévő üzemi szervezetek fennmaradásához.

Az adaptáció-menedzsment fontos és napjainkban még növekvő jelentőségű irányzata az intézményi (institucionalista) menedzsment. Az állam, gazdasági jelenlétének, piacsabályozó szerepének fokozódása (az állam, gazdasági intervenciójának /beavatkozásának/ növekedése) irányította rá erőteljesebben a figyelmet az intézményi-menedzsmentre. Az irányzat lényege, hogy a modern piac-, illetve vegyes-

gazdaságokban, ahol a kétféle gazdasági koordinációs mechanizmus – a piaci és a bürokratikus (szervezeti) koordináció érvényesül – az állam, eszközei révén (erőforrás-ellenőrzés, piacbefolyásolás, adminisztratív-hatalmi determináció stb.) a bürokratikus koordináció irányába képes „billenteni” a szervezetek menedzselését. Ennek következtében a szervezeti rendszer távolodik a piactól (a piaci koordinációs jellemzőktől) és közeledik az államhoz (a bürokratikus koordináció elvárásaihoz). A szervezet tehát nem a piachoz, hanem az államhoz adaptálódik. Nyilvánvalóan ez a folyamat felerősíti a szervezetek merev, mechanikus, bürokratikus jellemzőit és legyengíti a rugalmas, hajlékony, piacképes tulajdonságait. Az intézményi-menedzsment lényegében arra hívja fel a figyelmet, hogy az üzemszervezetek a piaci környezet erőteljes determinációja mellett ki vannak téve egy másik, a piachoz képest más (többé-kevésbé ellentétes) adaptációs mechanizmusokat kikényszerítő erőter behatásának is.

Az interakció-menedzsment

Az interakció-menedzsment a szervezet-környezet viszony tekintetében a kölcsönhatás szerepét hangsúlyozza. Ez az irányzat tehát az üzem környezethez való adaptációja mellett a környezet üzem által történő befolyásolását is beemeli a menedzsment eszköztárába. Így megteremtődhetnek az esélyei az eddigieknél még hatékonyabb és még eredményesebb rendszerek kiépítésének.

Az interakció-menedzsment feladatai közé az üzemszervezetek adaptációra való alkalmasságának fejlesztése mellett szükségszerűen kerülnek be azok a képességek, amelyek a környezetre hatás tekintetében felhasználhatóak. A környezetbefolyásolás feltételeit az üzemszervezet számára a menedzsment teremti meg. A kérdés most már csak az, hogy milyen strukturális és funkcionális összetevőket kell az üzemben kiépíteni, illetve felerősíteni, ahhoz, hogy a környezetbefolyásolás sikeres legyen (Fischella nyomán). A környezetbefolyásolás szempontjából meghatározó szerepet játszik az üzem extraktív képessége, amely a rendszert alkalmassá teszi a működéséhez szükséges külső erőforrások felkutatására és megszerzésére. Fontos szervezeti jellemző a disztribúciós képesség, amely alkalmassá teszi a rendszert a különböző erőforrások allokációjára. Ez a tulajdonság a piacképesség, illetve a piaci tranzakciókra való képesség szempontjából döntő jelentőségű. Talán a legfontosabb környezetbefolyásoló eszköz napjainkban a szimbolikus képesség, amely a szervezet értékisugárzását, a környezet értéktételezések alapján való befolyásolását jelenti.

Az interakció-menedzsment a szervezet-környezet interakció sikeres bonyolítása érdekében egyrészt az üzemi rendszer strukturális és funkcionális viszonyainak rugalmassá formálására, másfelől a szervezet-környezet kölcsönhatásos viszony kialakítását tervszerűen és távolatosan megfogalmazó szervezeti stratégia kialakítására helyezi a hangsúlyt. Mindkét menedzsment elem újabb eszközök kialakítása előtt nyitja meg az utat. A rugalmas (alacsony szinte szabályozott és teljesen az éppen adott szituációhoz igazodó) rendszerszervezeti formák abszolút ideáltípusa, az „adhokrácia” (Mintzberg), a projektmenedzsment szervezeti alapjainak kialakításához nyújt értékes ismereteket.

Az interakció-menedzsment térnyerése erősítette fel a projektmenedzsment szerepét a modern üzemszervezetek világában. A projektmenedzsment által szervezett rendszerekben a munkatevékenység a környezet hatására változó projektekbe szerveződik. A projektek feladatok, időintervallumok és hatókörök keretei közé szorított szervezeti folyamatok. A projektszervezetek (projekt-teamek) (mint mikroszervezetek) szerkezetei átléphetik a szervezeti határokat, és rugalmas hálózatokba tömörülhetnek. Így az üzemszervezetek közötti határok elmosódhatnak, és egymásba épülő szervezeti rendszerek alakulnak ki. Ez azt is jelenti (és például a logisztikai menedzsment által kialakított nagyrendszereknek /ellátási láncoknak/ tipikus jellemzője), hogy a feladatok egy része (a mag (az alaptevékenység) kivételével) kiszervezésre kerül. Ezzel megerősödik a szervezetek (a szervezet és a környező szervezetek) interaktív kapcsolati rendszere és (a beszállítók és szolgáltatók alkotta) bonyolult kapcsolati hálók alakulnak ki, amelyek a kooperáción és a stratégiai partnerségen, együttműködésen alapulnak. A (globalizálódó) piacokon tehát egyre inkább szervezetrendszerek vesznek részt a kompetitív (küzdelen alapuló) versenyben.

A szervezet-környezet interakcióra épülő szervezetek elterjedése a stratégiai-menedzsment, (mint az egyik legattraktívabb menedzsment irányzat) kiteljesedését is elősegítette. A stratégia eleme a menedzsment teleologikus (céltételezett) jellegét erősítette fel. Ez az irányzat azt a mondanivalót teljesítette ki, amelyet Gábor Dénes híres tézise a következőképpen fogalmazza meg igen szemléletesen: „Nem tudjátok megjósolni a jövőt, de képesek vagytok feltalálni azt.” A stratégia a szervezet útja a jövőbe, amely „hidat képez a jelen szervezeti valósága és az elérni kívánt jövőbeni állapot között”. A stratégiai menedzsment bonyolult konstrukciót épít fel a szervezet számára, amely strukturált célokat, missziót (szervezeti küldetést), teljesítendő értékrendet (filozófiát) és újabban a fejlődés „fenntarthatóságának” környezeti-társadalmi-ökológiai felelősségét foglalja magában. A stratégia jól körülhatárolt megfogalmazását, rendszerbe foglalását adja a szervezetek üzleti terve, amely a szervezet adottságaira, meglévő értékeire építve és a szervezeti környezet jellemzőit figyelembe véve tartalmazza a szervezet működési és fejlesztési tervét, a marketing tervét, a kockázati tervét és a pénzügyi tervét. Amennyiben a szervezet stratégiájában a menedzsment teljes körűen képes meghatározni és érvényesíteni mind a szervezet-környezet interakció konkrét és hosszú távú feladatait, mind a partnerekkel (stratégiai szövetségesekkel) kapcsolatos szempontokat, nagy lépéseket tesz az üzemszervezet hatékony és eredményes, egyszóval sikeres működése felé.

Végezetül fontos megjegyezni, hogy az interakció-menedzsment (különböző interdiszciplináris társadalom és gazdaságtudományi ismeretek felhasználásával) nagy hangsúlyt helyez a környezet megismerésére. Teljesen világos, hogy a szervezeti környezet befolyásolása nem csupán a szervezeti képességek kérdése. A környezet adott szegmensének szerkezete, az érvényesülő társadalmi konvenciók és magatartásszabályok, a domináns értékvilág (a környezeti kultúra) lényegileg határozza meg, esetleg határolja be a környezetbefolyásolás lehetőségét. Ha két szélsőséges alapesetet szükséges megnevezni, azt lehet mondani, hogy létezik nem, vagy csak nagyon nehezen befolyásolható („kemény”) környezet és létezik képlékeny, könnyen befolyásolható („puha”) környezet és természetesen a kettő közötti átmeneti formák sokfélesége.

Itt kell megemlíteni, hogy a környezetnek van néhány speciális jellemzője, amely a befolyásolhatóság szempontjából igen nagy jelentőséggel bír. A szervezeti környezet hatalmi erőterekre és centrum-perifériaviszonyokra tagolható. A szervezetek ebben a szervezetközi térben különböző (és jórészt nem változatlan) pozíciót foglalnak el és a környezetre való hatásuk eredményessége ezzel a helyzettel alapvetően összefügg.

A motiváció értelmezése

A motiváció egyfelől szervezeti, vezetői törekvés a munkatársak befolyásolására a szervezeti célok végrehajtása érdekében, másfelől külső hatások következtében kialakuló értékalapú személyiségjellemző, amely az embert valamilyen cselekvésre, magatartásra készíti.

A munkaerő munkateljesítménye összefügg annak motiváltságával. Az üzemszervezet és üzemi vezetés alapvető érdeke a munkaerő befolyásolása, motiválása a magasabb munkateljesítmény és így a hatékonyabb rendszerműködés elérése érdekében. A motivációs folyamat tehát – az egyes munkaerőt (a munkatársak személyiségét) befolyásolandó – „külső” tényezőként, külső késztetésként indul a szervezet, illetve a menedzsment részéről. A folyamat akkor lesz sikeres, ha a külső hatás belsővé válik, „internalizálódik” és a motivált személyiség a munkafeladatot hatékonyabban végzi el. A kérdés az, hogy milyen eszközökkel lehet a munkaerőt motiválni.

A motiváció és a szükségletek összefüggései

Melyek azok a tényezők, amelyek alapvetően motiválják az ember viselkedését, az emberi cselekvést? Erre a kérdésre a szükségletelméletek adnak választ.

A szükségletek olyan, az emberi létezéshez részben nélkülözhetetlen (velünk született), részben a szocializációs folyamatok során kialakuló (szerzett) igényekhez kapcsolódó értékek, javak, amelyekre az

embereknek „szüksége” van. A motivációs folyamatban a szervezet, illetve a menedzsment tulajdonképpen kilátásba helyezi, hogy meghatározott teljesítményszint elérése esetén, a munkatársak különböző szükségleteinek kielégítésére erőforrásokat biztosít.

Ha a szükséglet-kielégítésre vonatkozó „ajánlatok” megfelelőek (személyre szabottak és /munka/csoportokra igazítottan differenciáltak), a munkatársak számára teljesíthetőek is és elfogadhatóak is, akkor alakulhat ki a motiváció, mint belső késztettség és válhat a munkaerő motiválttá.

A szervezet célja a megfelelő teljesítményszint elérése a szükséglet-kielégítés biztosításával, az egyén célja pedig a szükségleteinek kielégítése. Az egész folyamat kulcskérdése tehát a szükséglet (mint a motiváció eszköze). Ezért foglalkozik a motivációmenedzsment olyan alaposan a különböző szükségletfajták, formák és típusok kategorizálásával, tipizálásával, illetve rendszerbe, hierarchiába rendezésével, valamint kielégítésük eszközeivel és folyamataival.

Vannak az ember biológiai létéhez, valamint társadalmi helyzetéhez (egzisztenciájához) kapcsolódó (fiziológiai, illetve egzisztenciális „lét”) szükségletek, amelyek esetében a szükséglet-kielégítés elmaradása a fizikai vagy a társadalmi létezését veszélyezteti. Ide kapcsolódó szükségletkategória az ugyancsak mind fizikai, mind humanizált vagy társadalmiasult tartalommal felfogható biztonsági szükséglet.

A munkahely elvesztése, a jövedelmi pozíció megrendülése, az elszegényedés az egyének és a társadalmi csoportok esetében a biztonság megrendülését, illetve a biztonságérzet hiányát eredményezik. Ha ezekkel az alapvető szükségletekkel baj van, vagyis a szükséglet-kielégítési folyamat gátolt, nyilvánvalóan minden más szempont elé kerülve befolyásolják, „motiválják” az emberi magatartásokat.

A társadalmi egzisztencia a modern polgári piacgazdaságokban döntően a munkához, illetve a munkajövedelmekhez kötött. A munkavégzés és így a jövedelemszerző tevékenység helyszíne a munkaszervezet, az üzem. Az egzisztenciális szükséglet-kielégítés a munkajövedelmekkel (a munkabérral és más ún. béren kívüli juttatással) lényegében az üzemi szervezet legalapvetőbb motivációs eszköze. Nem szabad elfelejteni azt sem, hogy a munkáért kapott bér (a pénz általános egyenérték jellegéből következően) a modern társadalmakban, ahol minden értéknek (nemcsak az anyagi /materiális/ hanem a szellemi /immateriális/ javaknak, például a tudásnak, a kulturális javaknak, az esztétikai értékeknek stb.) pénzben kifejezhető ára van, a legmagasabb szintű szükségletek kielégítésének is alapvető feltétele.

Mindenképpen külön kategóriát képviselnek az ember közösségi lényéhez (a „társas lény” jellegéhez) kapcsolódó szükségletek. A közösséghez tartozás szüksége mind a civil társadalom, az egyén intim szférájának elsődleges csoportviszonyait tekintve, mind a munkahelyi, üzemi közösséghez tartozás vonatkozásában felmerül. A munkahelyi, közösségi viszonyok jellege, formalizáltsága, az emberi, munkatársi kapcsolatok tartalmi kérdései, az egyéni kooperációk a szervezetekben stb., a modern üzemi rendszerek működésének meghatározó elemei.

Az elismertség szüksége is az egyénnek a közösséghez való viszonyáról szól. Míg az előző kategóriánál a közösség, ez utóbbinál már az individualitás dominál. Arról van ugyanis szó, hogy az egyén viselkedését miképpen minősíti a közösség. Az ember alapvető igénye, hogy közösségei pozitívan viszonyuljanak cselekedeteihez. Ez készteti egyébként az individuális magatartást arra, hogy törekedjen a közösséghez való igazodásra, a konformitásra. Ez a mechanizmus alakítja ki a kollektivitást, mint a társadalmi lét közbülső, közösségi szintjét (az egyes, az egyén és az általános, a társadalmi szint közé ékelődve). A munkaszervezetekben óriási energiákat szabadítanak fel az elismertség szükségleteinek kielégítésére törekvő emberi magatartások. A tekintély, a tisztelet, a presztízs, a reputáció nagy motivációs tényező, amely az erőforrásigényt tekintve igen hatékonyan, főképpen szimbolikus tőkék felhasználásával járul hozzá a teljesítmény növeléséhez.

Az önmegvalósítás szüksége az individuális célok realizálására nagymértékben ösztönzi a kreatív embert. Ha ez a szükséglet kialakul a személyiségben, a munka nem kényszer („X-elmélet”), hanem hivatás („Y-elmélet”), amely a képességek és tehetség kiteljesítésére késztet. Az önmegvalósítás különösen nagy

jelentőségűvé vált a magasabb hozzáadott érték termelésével, a tudástermeléssel foglalkozó szervezetek elterjedésének következtében. A tudásrendszerek a kreatív, az alkotó tudást, a szakértelmet igénylik. Itt az egyén motivációjához mindenekelőtt a szabadság, a személyiség fejlődését biztosító autonóm munkaszervezetek, és a kihívó, érdekes, alkotó, magas tudásigényű munka szükséges.

A motiváció ciklikus jelenség, amely szerves része annak a folyamatnak, amelynek során a szervezeti viszonyok újratermelődnek.

Ha az elvárásnak megfelelő viselkedés, magatartás teljesül, a szükséglet-kielégítésnek (megerősítésnek, visszacsatolásnak) is, belátható időn belül realizálódni kell. Ez utóbbira a motivációs ciklus lezárásához van szükség.

A visszacsatolás alaptípusai (a menedzsment eszközei) azt jelzik, hogy a motivációmenedzsmentnek elvileg több (fajta) eszköz is rendelkezésre áll a ciklus lezárásához.

Ugyanakkor egyáltalán nem mindegy, hogy milyen eszközöket használ fel a menedzsment (a „motivátorok”) a hatékony motiváció kialakítására. Vannak olyan viszonyok („higiénias tényezők), amelyek fontosak ugyan a szervezeti identitás kialakításához, erősítéséhez, de nem motiválják közvetlenül a munkaerőt.

A ténylegesen motiváló tényezők a szükséglet-hierarchia magasabb szintjein keresendők és leginkább a közösség felől érkező elismertséghez, valamint az önmegvalósítás és a fejlődés kielégítésére irányuló kreatív és tartalmában erőteljesebben intellektuális cselekedetekhez köthető.

A gazdaságosság, hatékonyság kérdései, meghatározásának módjai

A vállalati teljesítmény sokféle módon vizsgálható és elemezhető. Az elemzéshez és értékelésekhez felhasználható legfontosabb információforrások a számviteli beszámolók, az egyéb kiegészítő számviteli adatok, valamint a különféle statisztikai információk. A vállalati teljesítmény elemzését összehasonlításban érdemes elvégezni, azaz mindig több változatot kell vizsgálnunk.

A vállalati tevékenység célja minden esetben valamilyen eredmény elérése, melyekhez valamilyen ráfordítások (erőforrások) mindig szükségesek. Az eredmény és a ráfordítás viszonya határozza meg a tevékenység gazdaságosságát. Javul a gazdaságosság, ha az eredményt kisebb ráfordítással érjük el, vagy adott ráfordítással nagyobb eredményhez jutunk. Innen származik a gazdaságosság fő elve: „a legkisebb ráfordítással a legnagyobb eredményt!”.

Egy vállalat működése, tevékenysége akkor hatékonyabb (gazdaságosabb), ha az eredményt kisebb ráfordítással éri el, vagyis az adott ráfordítással nagyobb eredményt produkál, így a hatékonyság fogalma alatt az erőforrások felhasználásának gazdaságosságát értjük.