

**PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
POLLACK MIHÁLY MŰSZAKI ÉS
INFORMATIKAI KAR
Mérnöki Menedzsment Tanszék**

Forróné dr. Déri Sarolta - dr. Szvitacs István

Menedzsment I.

IV. Szervezetek vezetése

P é c s

2011

Tartalomjegyzék

	Oldal
Tartalomjegyzék	2
Bevezetés	3
1. A vezetés modellje	4
1.1. A vezetéstudomány és kapcsolódó tudományok fejlődése, az emberi tényező szerepének növekedése	4
1.2. A vezetés általános modellje	5
1.3. A vezetés szervezete, működése	6
2. A vezetői tevékenység tartalma, elemei	8
2.1. A célmeghatározás	9
2.2. Az információ, kommunikáció	9
2.3. Döntés-előkészítés, döntés	11
2.3.1. A döntés folyamata	11
2.3.2. A döntés típusai	15
2.4. A feltételek megteremtése, a végrehajtás megszervezése	20
2.5. A feladat kiadása, ösztönzés	20
2.5.1. A feladatkiadás	21
2.6. Az ellenőrzés módjai	26
3. Vezetői felkészültség, a vezető hatalma	29
3.1. A vezetés minőségének jelentősége	30
3.2. Feladatkör, hatáskör, jogkör és felelősség összefüggése	30
3.3. Hatalom és tekintély	37
3.4. A vezető alkalmassága, a vezetői követelményrendszer	40
4. A személyiség szerepe a vezetésben	42
5. A vezető személyisége, szerepe a szociális szervezetben	45
5.1. A vezető személyisége, vezetési stílus	45
5.2. A dolgozók részvételét elősegítő vezetői módszerek	50
Felhasznált irodalom	54

Bevezetés

Vezetésnek tekintjük mindazokat a tevékenységeket, melyek meghatározott célok elérése érdekében hatnak a végrehajtásra.

A vezetés tehát olyan speciális tevékenység, melynek során a vezető mások (a beosztottak) számára határozza meg a cselekvéseket.

Ha a vezetés a szervezetbe beágyazva, *komplex módon* szemlélhetjük, akkor nyilvánvalóvá válik, hogy a vezetőnek feladatai sikeres ellátásához nem a szaktudás szintjén ugyan, de az ismeret és képvisélet szintjén szüksége van:

- az irányított szervezet *szakmai tartalmának* ismertetésére,
- a *dolgozók szempontjainak* ismeretére (munkalélektan),
- *szociológiai* ismeretekre,
- *műszaki és gazdasági* szemléletmódra,
- *jogi, szabályozáselméleti* ismeretekre,
- *információrendszerek* ismeretére.

A szervezetek vezetésének folyamatai a gondolatok felhasználásának képességére épülnek. A vezetőnek azonban ezen túlmenően szüksége van *hatalomra és befolyásra* is, hogy a szervezet valamennyi erőforrását koordinálni tudja a szervezeti célok elérése érdekében. A vezető jelenti minden szervezetben a dinamikus, életadó elemet.

1. A vezetés modellje

A legtöbb, vezetéssel foglalkozó munka elsőként a vezetés fogalmát határozza meg. A vezetés jelentőségének megértése érdekében azonban célszerű némi történeti áttekintést is nyújtani.

1.1. A vezetéstudomány és kapcsolódó tudományok fejlődése, az emberi tényező szerepének növekedése

Ez a terjedelmében rövid áttekintés rendkívül hosszú, pár ezer éves időtartamot ölel fel. Ha a szervezési irányzatok tárgyalásánál meg is tehetjük, hogy az ismertetést tulajdonképpen a XIX. századnál kezdjük, a vezetési irányzatoknál ezzel igen durva hibát vétünk.

A vezetés igénye igen korán, a munkamegosztással egyidőben keletkezett. Így tehát megkockáztathatjuk azt a megállapítást, hogy a mai értelemben „tudományosnak” nevezett vezetés kialakulásában igen nagy szerepe van a „régik” elveknek. Így előfordul, hogy vadonatúj vezetési módszereként jelennek meg olyanok, amelyek már Mózes II. könyvében is megtalálhatók (Zeller, 1985). Ezért az első, ún. *preklasszikus irányzat* igen nagy időhorizontot fog át, melyet Hammurabi, Mózes, Konfuciusz, Platón, Machiavelli nevei fémjeleznek. Erre az irányzatra az emberi tényező kismértékű figyelembevétel jellemző. A szervezetek, amiket vezetni, irányítani kellett, hosszú időn keresztül szinte változatlan környezetben, statikus módon is jól működtethetők voltak.

Ezekben *merev alá-fölérendeltségi viszonyokat* alakítottak ki, s a célelérést alapvetően utasítással, büntetéssel, szigorú ellenőrzéssel biztosították. A vezetés itt „mindenható”, a beosztott egyetlen feladata a végrehajtás volt.

A XX. században *Taylor* nevéhez fűződik a *klasszikus vezetéselméleti irányzat*. Ennek vezetési szempontból az a lényege, hogy tudományos alapon kell a munkavégzés elemeit szabályozni, a dolgozókat kiválasztani, velük „szívélyes egyetértésben” kell dolgozni, és meg kell osztani a vezetői munkát. Ez utóbbit nevezte *Taylor* funkcionális irányításnak. Az ilyen szervezet lényegét anyagunk más, korábbi fejezetében már megismertük. Ez az irányzat tehát még mindig alapvetően statikus működésű szervezetben gondolkodik, de már megjelenik a *szakértelem* jelentősége úgy a vezetőknél, mind a beosztottaknál. A *Mayo* vezette *Emberi viszonyok tana* még mindig kevés figyelmet fordít a szervezet környezeti kapcsolataira, a belső működést akarja optimalizálni, de már más eszközökkel. Fontosnak tartja a vezetés szerepét a dolgozók csoportjainak kialakításában, felhívja a figyelmet a dolgozók teljesítménye és elégedettsége közötti összefüggésre. Fontosnak tartja a vezetés szerepét az egyéni- és csoportérdekek összeegyeztetésében, az anyagi és erkölcsi elismerés helyes arányának kialakításában, az emberi kapcsolatok megteremtésében.

A nagy fordulat az 50-es években a *rendszer szemléletű irányzatok* létrejöttének idejére tehető. Ennek a sokféle elképzelést tartalmazó irányzatnak legjellegesebb képviselői *Drucker*, *Barnard*, *Simon*. Ekkortól a vezetésnek már nem a működő belső optimalizálása a fő feladata, hanem a környezethez való alkalmazkodás és fejlődés biztosítása, vagyis az *adaptív működtetés*. Ennek érdekében a különféle iskolák más-más módszereket alkalmazását javasolják. Közös jellemző vonásuk mégis az, hogy egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a dolgozó ember érdekeinek, céljainak, önállóságának, a döntésekbe történő bevonásának, az értelmes emberi tevékenység keretében értelmezett szervezetkialakítás dinamizálásának. E felfogáshoz csatlakoznak a szocialista vezetésstudományi kutatások is, felismerve a céltudatos, aktív emberi munkavégzés fontosságát.

A mai vezetéselméleti kutatások hangsúlyozzák az emberi tényező sajátosságaihoz és a környezethez egyaránt jól alkalmazkodó *vezetési stílus és módszer* fontosságát, vagyis a vezetés minőségének meghatározó szerepét a szervezet teljesítményének alakulásában.

1.2. A vezetés általános modellje

A korszerűen értelmezett vezetési modell megadása nem más, mint a vezetés helyének és feladatainak meghatározása abból kiindulva, hogy **minden szervezet** (vállalat, intézmény, szervezet stb.) **egyben rendszer**, melyet az egymással kölcsönös kapcsolatban lévő elemek komplexumaként értelmezünk.

Ha egy rendszernek csupán két eleme van, kölcsönhatás csak akkor valósulhat meg közöttük, ha az egyik képes **hatni** a másikra, az pedig képes ezt felfogni és **visszahatni**.

A tartósan fennmaradni képes szervezett (vezetett) rendszerek alapvető tulajdonsága, hogy található bennük egy viszonylag önálló rész, melyet *vezetési (szabályozó)* résznek nevezünk. Ez az általa vezetett alrendszerrel és a környezettel információs kapcsolatban van, s ezáltal látja el szabályozó, irányító funkcióját a rendszer célszerű működése és fejlődése érdekében. Ezt mutatja az 1. ábra.

A szervezet, melynek számos lényeges tulajdonságával tananyagunk egy másik fejezetében már megismertedtünk, annyiban sajátos rendszer, hogy mindig vannak benne emberek. A vállalat mint rendszer és mint szervezet:

bemeneti erőforrásai az anyag, az ember, a gép, az információ és a pénz,

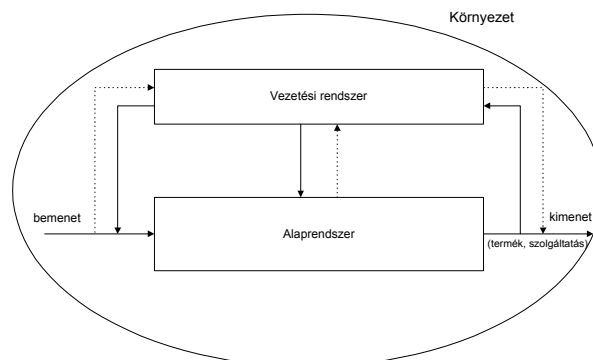
kimenetei termékek és/vagy szolgáltatások,

környezete a környező világ mindazon része, mely a rendszerrel hatáskapcsolatban van.

Minden rendszer al- és részrendszerekből áll, egyúttal azonban minden rendszer egy nagyobb részrendszereként is tekinthető. A nagyobb vállalatok tehát pl. gyárakból, gyárrészelekből, a gyárak üzemekből, az üzemek műhelyekből állnak, a műhelyeken belül pedig csoportok, brigádok dolgoznak, s e legkisebb gazdasági egység elemei az emberek.

Ugyanakkor a különféle vállalkozásokból, vállalatokból, profitorientált és nonprofit szervezetekből, intézményekből alakulnak a nemzetgazdasági ágak, az ágazatok, s ezekből a nemzetgazdaság. A különböző nemzetgazdaságok gazdasági közösségekbe tömörülhetnek (EGK, EFTA, stb.), s ezek együttesen alkotják a világgazdaságot.

A vezetésnek bármilyen rendszerben az 1. ábra szerinti irányító, szabályozó tevékenység a feladata. Minél bonyolultabb a rendszer, illetve a rendszeren belüli azon folyamat, melyet irányítani kell, annál bonyolultabb lehet a vezetési rendszer kialakítása.



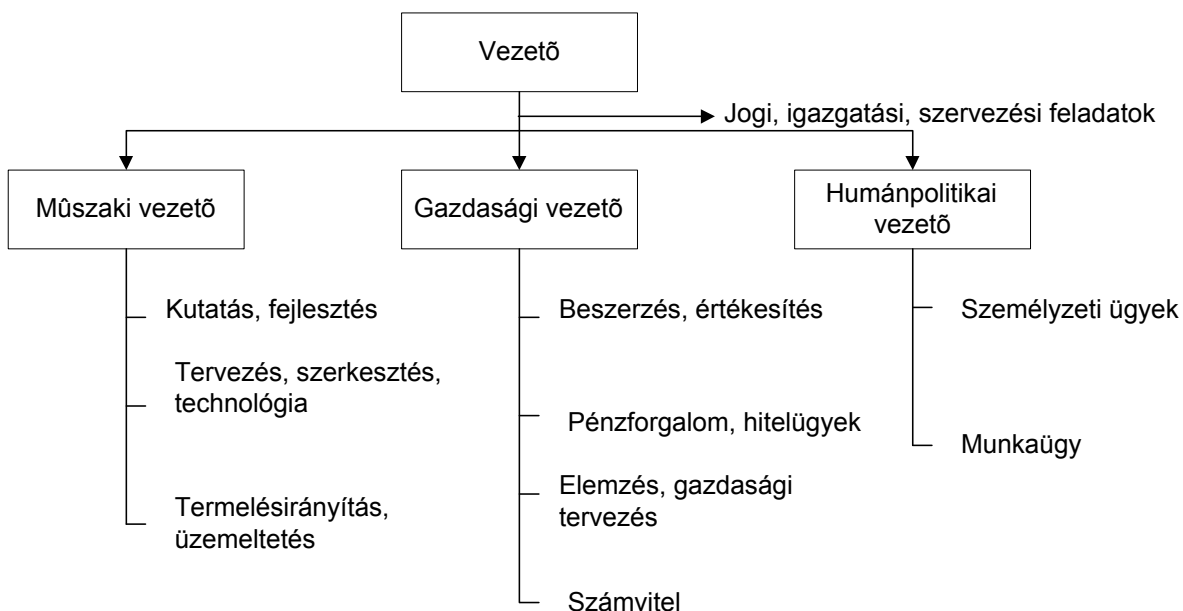
1. ábra A vezetés általános sémája

1.3. A vezetés szervezete, működése

A gazdasági fejlődés kikényszeríti a szervezetek vezetésének változását is. Ma a vezetés egy sor speciális feladat ellátását igényli, ezért az ősi egyszemélyi vezetés helyébe a **vezetői munkamegosztás** lépett.

A vezetői munkamegosztás egyrészt a feladatok szakmai különbözőségéből adódik, ezt nevezük *horizontális* munkamegosztásnak. Másrészt a feladatok terjedelme teszi szükségessé a munkák megosztását olyan esetekben, amikor azonos tartalmú vezetői munka megosztása történik úgy, hogy a vezetés egysége megmaradjon. Ezt nevezik *vertikális* munkamegosztásnak. Ez *vezetési szintek* kialakulásához vezet, s a különböző szintek között kialakuló *függelmi* (alá-fölérendeltségi) kapcsolatok rendszerét nevezük *hierarchiának*.

A horizontális munkamegosztás tipikus formája, hogy a vezetői munka annak műszaki és gazdasági tartalma szerint oszlik meg. Ezek további részfeladatokra bomlanak, s gyakran megjelenik külön területként a vezetői munka szociális, emberekkel foglalkozó tartalma is. A 2. ábra a horizontális munkamegosztás egyik lehetséges típusát szemlélteti.



2. ábra Horizontális munkamegosztás a vezetői munkában

Az ábra egy olyan esetet mutat be, amikor a vezető közvetlenül irányítja a hozzá tartozó szervezeti egység jogi, igazgatási (együttműködést biztosító) és szervezési feladatait. A horizontális munkamegosztás mértéktől függ a szervezet *szélességi tagoltsága*, mely tehát az egy vezetőhöz tartozó személyek, szervezeti egységek számával mérhető.

A vertikális munkamegosztás során *szervezeti szintek* és ezekhez kapcsolódó *vezetési szintek* alakulnak ki. A vezetési szint tehát a vezetési hierarchia lépcsőfoka. A gyakorlatban három vezetési szint, a felső-, a közép-, az alsószintű vezetés alakult ki, a termelőegységekben (főleg nagyvállalatoknál) azonban gyakori az 5-7 fokozatú (szintű) vezetési lánc.

Az **alsószintű vezető** a vezetési hierarchia alsó fokán elhelyezkedő, a végrehajtási tevékenységet közvetlenül végzők munkáját operatív módon irányító személy. Egyre inkább elterjed a munkahelyi vezető megnevezés használata.

A *középszintű vezető* közbenső helyet foglal el a vezetési hierarchiában a felsőszintű és az alsószintű (munkahelyi) vezető között. Általában ide soroljuk a funkcionális vezetőket: osztályok, önálló csoportok, főosztályok, stb. vezetőit

A *felsőszintű vezető* a vezetési hierarchia felső fokozatain irányító munkát végző személy. Ide tartoznak a vállalatok vezérigazgatói, igazgatói és ezek helyettesei. A szervezet célkitűző, dinamizáló eleme.

A vezetői hierarchiában lefelé haladva nő az operatív munkák aránya a távlati munkával szemben. Ami a vezetés egyik szintjén távlati, a vezetés másik szintjén operatív. Például amíg a művezetőnek a negyedéves terv távlati tervet jelent, azaz távlati feladat megoldását, az igazgatónak ugyanez operatív teendőket.

Az operatív irányítás a dolgok megfelelő időben való elintézését, készenlétét, a kívülről váratlanul jött ügyek elintézését jelenti.

Az egyes vezetői szintek feladatainak különbözősége maga után vonja a szemléletbeli, szakképzettségbeli különbözőségeket is.

Az *alsószintű vezetés alárendeltjei mindig személyek*, tehát a vezető közvetlenül állapítja meg számukra végrehajtó tevékenységüket egyénekig, munkahelyekig lebontva. A vezetőnek a folyamatokkal közvetlen kapcsolata van, közlései általában szóbeliek, szemlélete rövidtávú, saját közvetlen környezetével van elsősorban kapcsolatban.

A *közép- és felsőszintű vezető alárendeltjei szervezetek vagy szervezeti egységek*, ezért egy vagy több szervezeti szintben, áttételesen gondolkodik. Információi összesített, elemzett adatok, elsősorban értékelésekből származnak. Szemlélete szükségszerűen nagyobb léptékű, közép-, illetve hosszú távú kell legyen. Kapcsolatban kell állnia a szervezet szűkebben vagy tágabban értelmezett környezetével (más vállalatok, piac, nemzetgazdaság stb.). E feladatokból fakadóan a vezetési hierarchiában lefelé haladva fokozatosan nő az egy szinten tevékenykedő vezetők száma és az egy vezető által közvetlenül irányítható beosztottak száma.

A vezetési rendszer *működése* tulajdonképpen nem más, mint a horizontális és vertikális munkamegosztás szerinti *vezetési szintek együttműködése*. Minél merevebb, bürokratikusabb a vezetési hierarchia, minél kevésbé veszi figyelembe a vezetés napi munkája során az emberi tényezőt, annál kevésbé képes a szervezetet változó környezetben sikeresen működtetni.

A hierarchia merevségének feloldása, törzskarok, teamek, szakértők, dolgozók bevonása a vezetői munkába, a vezetői munka színvonalának növelésével és a vezető-közösség kapcsolat javításával növelhető a szervezet alkalmazkodóképessége.

Ellenőrző kérdések

Mi a vezetésstudomány fejlődésének alapvető iránya, s mi ennek az oka?

Mit értünk azon, hogy a vezetés a szervezet szabályozó része?

Mit jelent a vezetési rendszer hierarchikus felépítése, mi ennek az előnye és hátránya?

Mi az oka és melyek a sajátosságai a horizontális és vertikális munkamegosztásnak?

Ismertesse és jellemezze az egyes vezetési szintek sajátosságait!

2. A vezetői tevékenység tartalma, elemei

A vezető tevékenysége sokrétű. A szervezet különböző szintjein más-más tartalommal, eltérő adatbázison, különböző időhorizontú szemlélettel, de mégis általánosíthatóan az alábbi feladatokat kell ellátnia:

- *képviselés* (melynek során a szervezet a környezethez, illetve más szervezethez kapcsolódik),
- a működési előfeltételek biztosítása,
- *a feladatok kitűzése*,
- az optimális működési *folyamatok kialakítása*,
- *az optimális struktúra és munkamegosztás kialakítása* (azaz feladatok és személyek összerendelése),
- a működés *szabályozása*,
- *a vezetői ellenőrzés és értékelés*,
- a szervezet alkalmazkodásának, növekedésének és fejlődésének biztosítása,
- *a vezető saját ismereteinek és vezetői módszereinek fejlesztése*.

Természetesen e feladat-felsoroláson kívül még számtalan meghatározás is létezik a szakirodalomban, melyek lényegében abban különböznek, hogy egyes feladatokat tovább bontanak, másokat összevonnak. Bármelyik feladat-meghatározásból is indulunk ki, a vezetési tevékenység, mint minden munka, résztevékenységből, *elemekből áll*, s ezek bizonyos *logikai rendben* követik egymást.

Közel száz évvel ezelőtt már *Henry Fayol* felismerte, hogy a vezetők munkájának két jelntős halmaza létezik. Az egyik a *szakmai, operatív feladatok* köre, amely a vezető vezetői beosztásától akár független is lehet, a másik a *vezetői feladatok* köre. Ezek viszonyát a vezetői hierarchiában elfoglalt pozíció határozza meg (lásd 3. ábra).

Fayol gondosan tanulmányozta a vezetők munkáját, s elsőként ismerte fel, hogy abban számos olyan funkció van, amely a vezetési hierarchiában elfoglalt helytől függetlenül, minden vezető munkájában előfordul. Öt ilyen funkciót különböztetett meg, nevezetesen a **tervezést, szervezést, igazgatást, koordinálást** és **ellenőrzést**. Megállapításai kiállták az idő próbáját, s ma is a vezetői munka alapját képezik.

Fayol fedezte fel azt is, hogy noha az egyéniség, a neveltetés, a családból hozott „genetikus” örökség és még számos egyéb környezeti tényező is meghatározó szerepet játszik abban, hogy milyen vezetők leszünk, hiányosságaink jelentős része tanulással, képzéssel eltüntethető, vezetői készségeink, képességeink formálhatók, fejleszthetők.



3. ábra A vezetők munkája

Mi – elismerve *Fayol* érdemeit – azokkal értünk egyet, akik hat önálló vezetési elemet határoznak meg, úgymint:

a cél, a probléma, a szituáció ismerete (*felismerése*),
a tájékozódás, az információgyűjtés, a lehetőségek számbavétele, a döntés előkészítése,
a döntés, a változatok közti választás, a vezetői utasítás meghatározása,
a szervezés, a végrehajtás feltételeinek a meghatározása, az anyagi, személyi, pénzügyi kerek meghatározása, biztosítása, *terv és program készítése*.
a feladatnak végrehajtására való átadása és a motiválás,
a végrehajtás ellenőrzése és a visszacsatolás értékelése.

A továbbiakban ezek szerint foglalkozunk részletesen a vezetési tevékenység elemeivel.

2.1. A célmeghatározás

A *célmeghatározás* az a tevékenység, mely a szervezetet a vezetési rendszeren keresztül összekapcsolja a környezettel, annak igényeivel. Ezek közül alapvető fontossággal bírnak a *társadalmi elvárások*, a legátfogóbb célokat megfogalmazó *alapító határozat*, valamint a *Szervezeti és Működési Szabályzat*. Ezeken kívül a vezetésnek a hosszú-, közép- és rövidtávú célok megfogalmazásakor figyelembe kell venni a külső *piaci lehetőségeket és veszélyeket*, saját szervezetének *erősségeit és gyengeségeit*, valamint a mindenkori *belső erőforrásokat*.

2.2. Az információ, kommunikáció

Minden szervezet vezetési színvonala erősen függ azoktól az információs folyamatoktól, amelyeken keresztül az emberek közötti kapcsolatok megteremtődnek. Az esetek nagy többségében nem az információk mennyisége jelent gondot (hiszen ránkzúduló információtömegre szoktunk panaszkodni), hanem az információ *tartalma, értéke és felhasználása* a lényeg.

Kinek milyen információra van szüksége?

A *vezetésnek* minden olyan információra szüksége van, ami az adott körülmények között legmegfelelőbb (optimális) döntések meghozatalához szükséges.

Ehhez az 1. ábra értelmezésének megfelelően a vezetőnek információkra van szüksége:

- a *környezetre* vonatkozóan (a gazdasági helyzetről, annak egyes elemeiről, a piacról, a versenytársakról, a szabályozókról, rendeletekről, a szakmai területek várható fejlődéséről stb.)
- a *bemenetekről* (erőforrásokról) és a *kimenő termékekről*, szolgáltatásokról (azok mennyiségéről, minőségéről, a hiányosságokról és azok okáról, stb.)
- az *irányított folyamattal* összefüggésben a munka során elért eredményekről, problémákról, a dolgozók véleményéről, javaslatairól, a munkavégzés módjáról és körülményeiről.

A beosztottaknak egyrészt a munkájuk ellátásához van szükségük információkra, másrészt bizonyos mértékben tájékozottaknak kell lenniük a termelő szervezetre vonatkozóan is. Így a beosztottaknak tisztában kell lenniük azzal, hogy

milyen igényeket támasztanak velük szemben,

kinek kell beszámolniuk és miről,

milyen erőforrásokat vehetnek igénybe,

ismertté kell tenni előttük a szervezet célját, jövőjét, az elvárt szemléletet és magatartást, saját helyzetüket és szerepüket a szervezetben.

Az információáramlás rendszerint nem *akadálytalan*, sok nehézséggel terhelt. Ezek közül igen lényeges és sok problémát okoz, hogy:

- A vezetők és beosztottak két „külön világban” tevékenykednek. A vezetők jobban átlátják a szervezet céljait, ezért esetleg jobban képesek azonosulni azokkal, a beosztottak viszont gyakran személyes törődést várnak, amit nem minden esetben kapnak meg.
- Az alárendeltek néha eltitkolnak problémákat (esetleg félelemből), a vezetés viszont információt tart vissza, mert úgy gondolja, hogy az fontosabbá teszi őt, növeli hatalmát.
- Gondokat okoz a hanyagság, kényelemszeretet, a gyenge ítélőképesség, a felesleges titkolózás, egy-egy ügy fontosságának alábecsülése.
- Az *információ torzítása* (amikor tényeket másítanak, elhallgatnak, megszépítenek), a késedelmes, téves helyre továbbított információ, az alaptalan információk közlése (pletyka, rágalmasz stb.), az információk félreértelmezése számtalan szervezeti gond alapja lehet.

Az információval kapcsolatban szólnunk kell még azok *forrásáról és minőségéről*.

Az egyik alapvető információforrás a *szóbeli* információ. Ennek nagy előnye a gyorsaság és a kapcsolatteremtési lehetőség, hátránya viszont, hogy nem marad nyoma, s félreértésre is alkalmas. A szóbeli kommunikáció a meghallgatástól a beszélgetésen, kérésen, rábeszélésen, meggyőzősen át az utasításig, parancsig terjedhet.

Az információ megjelenésének másik nagy csoportja az *írásbeli* információ. Előnye, hogy világos és egyértelmű rögzítés esetén minimálisra csökkenhet a félreértés, hozzáférhető, vizsgálható, nyugodtan, többször áttanulmányozható. Hátránya viszont, hogy lassúbb, személytelen, nem tűnik olyan sürgősnek, illetéktelenek kezébe is kerülhet. Az írásbeli információ leggyakoribb formái a különböző jelentések, tárgyalási anyagok, beszámolók, jegyzőkönyvek, feljegyzések, levelek, szabályzatok stb. De lényegesek a szaklapok, folyóiratok, cikkek, tanulmányok, szakkönyvek, hírlapok is.

A szóbeli és az írásbeli információk közül a legmegfelelőbbet mindig az adott helyzetben kell megtalálni.

A *képi informálás* a harmadik fő típus. Egy-egy jól megtervezett diagram, folyamatábra sokszor többet mond, mint számoszlopok hosszú sora, vagy több oldalnyi jelentés.

Mind az írásbeli, mind a képi információ forrása lehet napjainkban (s egyre inkább lesz a jövőben) a számítógép, s annak révén az INTERNET. A *számítástechnika alkalmazása* forradalmasítja a termelő szervezetek információs rendszereit. Nem szabad azonban elfelejtenünk, hogy a számítástechnika eszköz, melyet emberek alkalmaznak, töltenek fel adatokkal és használnak (jól vagy rosszul) munkájuk során.

Az *információ minőségével* szemben támasztott követelmények közül a legfontosabbak az alábbiak:

- legyen tárgyilagos, valódi, megbízható,
- fontos és valóban szükséges legyen,
- legyen érthető és tömör,
- idejében és gyorsan közöljék,
- biztosítsák a visszacsatolását (hogy érzékelhető legyen az elérendő hatás és a tényleges hatás különbsége),
- hozzáférhető legyen az érintettek számára.

Az információs rendszer hatékonyságát rendkívüli módon megnöveli a vezetők és beosztottak közötti emberséges, bizalmas légkör, egymás munkájának tisztelete és segítése.

Ellenőrző kérdések

Ismertesse és jellemezze a vezetési tevékenység elemeit!

Mi a célmeghatározás lényege és jelentősége?

Mit nevezünk információnak illetve kommunikációnak?

Az információnak milyen forrásai vannak?

2.3. Döntés-előkészítés, döntés

A vezetői munka **egyik leglényegesebb** eleme. Minden vezetői funkció gyakorlása során szükségessé válik a döntés, azaz a lehetséges megoldási módok (cselekvési változatok, alternatívák) közti választás.

Egy lehetséges definíció tehát, miszerint: *a döntés célirányos emberi választás – adott körülményeket figyelembe véve – cselekvési változatok között.*

A téma jelentőségét bizonyítja, hogy a döntéelmélet napjainkra önálló tudománnyá fejlődött. A mikroszámítógépek elterjedése pedig rendkívül megnövelte az igényt a számítógéppel támogatott vezetői döntési eljárások iránt.

2.3.1. A döntés folyamata

A döntési folyamat lépéseit és a döntés általános modelljét megvizsgálva azt tapasztaljuk, hogy mindenfajta döntési helyzet hasonló elemekből és logikai szakaszokból áll, csak ezek konkrét tartalma, arányai, jelentősége az, amiben lényeges különbségek vannak. Minden döntéshozatali folyamat *három szakasz* logikai egymásutánját jelenti.

1. *A döntéselőkészítés szakaszában kell felismerni*, hogy dönteni kell, hogy pontosan milyen problémát kell megoldani, s ehhez milyen *információkra* van szükség. Biztosítani kell, hogy a döntéshez szükséges és elégséges információ rendelkezésre is álljon.
2. *A döntés szakasza* magában foglalja a felismert probléma (illetve problémák) megoldására szóba jöhető *összes megoldás* kidolgozását. A döntéshozatal *célja* szempontjából fel kell tárni az egyes megoldások várható *hatását*, majd ki kell *választani* a legjobb megoldást, azaz a döntést meg kell hozni.
3. *A döntés megvalósításának* szakasza szorosan hozzátartozik a döntési folyamathoz, hiszen a jó választás önmagában még nem garantálja a jó, kívánt eredményt. E szakaszban tehát biztosítani kell a végrehajtás *feltételeit*. A szervezési munka megvalósítása során tárgyalt tényezőkhöz hasonlóan itt is célok, feladatok, határidők és felelősök egyértelmű meghatározásáról, a résztvevők anyagi és erkölcsi elismertéséről és a végrehajtás ellenőrzéséről van szó.

A döntéshozatal általában valamilyen felmerülő probléma megoldásához kapcsolódik.

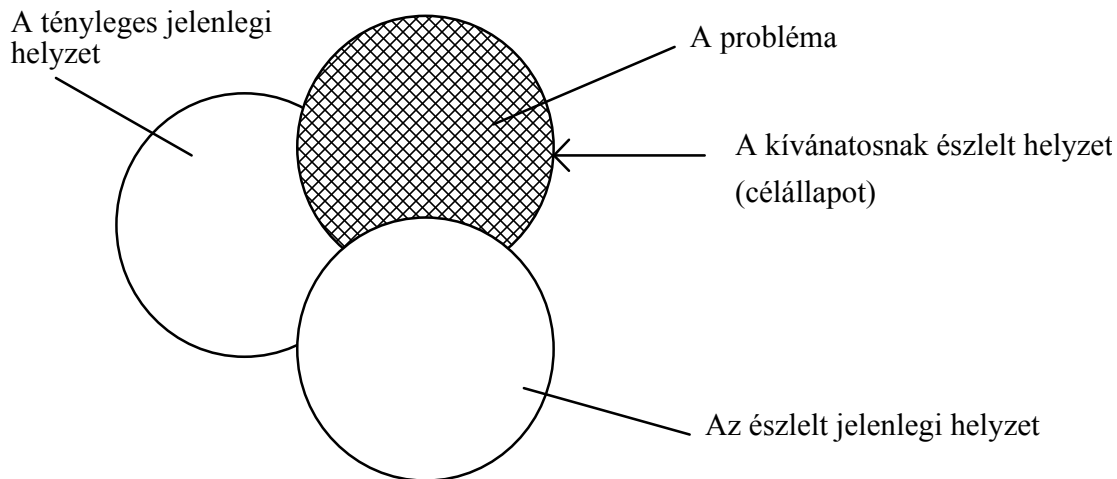
A probléma egy észlelt jelen idejű állapot megváltoztatását (vagy fenntartását) célzó *kielégítetlen szükséglet (igény)*, amelyik egy kívánatosnak tűnő állapot elérésére (vagy fenntartására) irányul.

A megváltoztatni (vagy fenntartani) kívánt állapotot *problémaállapotnak*, a kívánatosnak minősített állapotot pedig megoldási vagy *célállapotnak* nevezzük.

A probléma megoldása akkor következik be, ha az észlelt jelenlegi állapotot és a kívánatos állapotot azonosnak érezzük.

A problémamegoldás az a tevékenység, amelyik a problémaállapot megoldási állapottá (célállapottá) alakításával kapcsolatos.

A probléma lényegét az alábbi ábra szemlélteti:



4. ábra A probléma természete

Hogyan érhető el a célállapot?

A választ megadni nem könnyű, hiszen számos tényezőt kell egyidejűleg figyelembe venni. Ehhez nyújt segítséget a *Bartee* által kidolgozott problémater modell, amely a problémák alapvető típusait a *problémamegoldás módja* (egyéni, csoportos, szervezeti, társadalmi), a *problémamegoldás folyamata* (felismerés > meghatározás > analízis, szintézis) és a *probléma jellege* (elméleti, empirikus, viselkedési, társadalmi) együttes figyelembevételével adja meg. A problémater leglényegesebb momentuma a **problémamegoldás folyamata**. Ezen belül is kiemelt jelentősége van a probléma felismerésének, hiszen e nélkül az sem derül ki, hogy a probléma egyáltalán létezik.

A *probléma-felismerés* leggyakoribb módjai:

- a kényszerítő nyilvánvalóság,
- figyelmeztető rendszerek használata,
- külső hatások,
- kutatás.

A problémáknak két alaptípusát megkülönböztetjük meg:

- a **zárt problémát**, melyet általában a normálistól való eltérésnek tartunk;
- a **nyitott problémát**, melynek nincs egyetlen meghatározott megoldása, hanem egy egész sor megoldás lehetséges.

A *zárt problémák* megoldása jól algoritmizálható, hiszen ilyenkor ismerjük a kívánatos célállapotot, s csupán az a kérdés, hogy miként jussunk el oda. A probléma felismerése és megértése után hozzáfoghatunk annak megoldásához. Ebben a folyamatban óriási jelentősége van a *módszerességnek*.

A világszerte egyik legismertebb módszert két amerikai pszichológus, **Kepner** és **Tregoe** fejlesztette ki a NASA megbízása alapján. (A kiváltó ok egy űrkabin 1968-as felrobbanása volt.)

A módszer hét fázisból álló útmutatást ad az összetett helyzet kezelésére.

Ezek a következők:

1. Állapítsa meg a célokat!
2. Oszdályozza a célokat fontosságuk szerint!
3. Dolgozzon ki alternatív cselekvési változatokat!
4. Vizsgálja meg az összes alternatívát a meghatározott célok tükrében!
5. Alakítson ki egy ideiglenes megoldást a legjobb rendelkezésre álló alternatíva alapján!
6. Vizsgálja meg a megoldást a lehetséges káros következmények szempontjából!
7. Intézkedjen annak érdekében, hogy a végső döntés megvalósuljon, és ne idézzen elő káros következményeket!

A Kepner-Tregoe módszer egy sor kérdés megválaszolását igényli. Ezeket legjobb az I. táblázatban bemutatott formába rendezni.

A *nyitott problémák* megoldására nincsenek kész receptek. Ilyenkor sem a probléma természetére, sem annak megoldási módjára nincs előzetes elképzelésünk, tehát főszerepbe kerül az emberi találékonyság, kreativitás. Igen ajánlott az ilyen eseteket valamilyen kreatív csoportos döntéshozatali technikával (pl. Brainstorming, Nominális Csoport Módszer, Delphi módszer, stb. megoldani.

A problémamegoldás döntések sorozatát igényli, ahol az előzőekben már megismert döntési szakaszok szerint kell eljárunk.

I. táblázat

Mi a probléma?	Mi nem probléma?	Mik ennek a problémának a megkülönböztető jegyei?
Hol van a probléma?	Hol nincs probléma?	Mitől más ez az adott probléma esetében?
Mikor jelentkezett a probléma?	Mikor nem jelentkezett a probléma?	Mi változott meg abban a periódusban, amikor a probléma fellépett?
Kihez vagy mihez kapcsolódik a probléma?	Kinek vagy minek nincs köze a problémához?	Mitől más a problémás dolog vagy ember?
Milyen gyakran jelentkeznek a probléma?	Milyen gyakran nem jelentkeznek a probléma?	Mi a probléma megjelenési gyakoriságában a más?
Milyen nagy a probléma?	Mennyire nem nagy a probléma?	Mi a más a probléma nagyságával vagy növekedésével kapcsolatban?

A döntés szakaszainak áttekintése alapot teremt a **döntés általános modelljének** megalkotásához (Starr, 1976). A modell az alábbi elemeket különbözteti meg:

A **döntést hozó** ember vagy embercsoport és céljai, melyeket a döntés megvalósítása során el kíván érni.

A **cselekvési változatok** (alternatívák), melyeket céljai elérése érdekében elfogadhat és megvalósíthat (jele: s_j).

A **tényállapotok**, másként külső körülmények, melyek befolyásolják a döntés eredményét, s amelyekről a döntést hozónak különböző szintű ismeretei lehetnek. (jele: t_i).

Az **eredmények**, vagyis azok a kívánt és nem kívánt hatások, melyek bekövetkezésével egy adott alternatíva választásakor számolni kell. Ezek lehetnek számszerűsíthető vagy számokkal nem kifejezhető eredmények is. (jele: $o_{i,j}$).

A **döntési szabály**, kritérium, melynek alkalmazásával igyekszik a döntést hozó a legjobb (vagy elfogadhatóan jó) eredményt biztosító megoldást kiválasztani.

A **rendelkezésre álló információk**, amelyek a tényállapotok bekövetkezésének valószínűségéről állnak (vagy nem állnak) rendelkezésünkre.

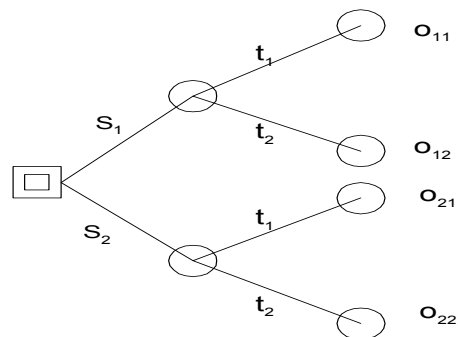
A döntési alapmodell szemléletesen kétféle módon is ábrázolható.

Első ábrázolási mód az ún. döntési mátrix.

Döntési mátrix: sorokból és oszlopokból álló táblázat, amely a cselekvési változatokat, tényállapotokat és a döntés lehetséges eredményeit együtt mutatja:

t_j	t_1	t_2
s_1	o_{11}	o_{12}
s_2	o_{21}	o_{22}

Döntési mátrix



Döntési fa

5. ábra A döntés szerkezete

Döntési fa: a döntési alaphelyzetet jelölő kettős négyzetből indul. Innen futnak ki a lehetséges cselekvési változatok. A cselekvési változatokat megjelenítő élek körökbe futnak be. Ezekből a körökből ágaznak el – minden körre azonos módon – a tényállapotok.

A döntési fa alkalmas arra, hogy a döntéshozó elhatározásának következményeit a különböző ágak mentén rendre végigkövesse, és úgy dönthessen, hogy a lehetséges következményeket is figyelembe veszi.

2.3.2. A döntés típusai

Attól függően, hogy a döntési alapelemekre vonatkozóan milyen információink vannak, illetve milyen elvárásaink vannak ezek ismeretére vonatkozóan, igen sokféle döntési szituációt és eljárást különböztethetünk meg.

Tananyagunk ezek közül csak a legfontosabbakat tárgyalja. A témakör iránt mélyebben érdeklődők számára útmutatásul szolgálhat a felhasznált irodalmak jegyzéke.

Attól függően, hogy a döntést hozó *mennyire ismeri a helyzetet* (azaz milyen pontos információi vannak a tényállapotokról és azok hatásairól), három féle döntési típust különböztethetünk meg (Kindler, 1981):

- **Biztos körülmények közötti döntés**, amikor ismert, hogy milyen külső körülmény bekövetkezésével kell számolni, ismert tehát a cselekvési lehetőség és a következmény közötti okozati összefüggés. Feladat itt a lehetséges alternatívák és az eredmények kidolgozása és a legjobb megoldás megtalálásának módja. Ilyen esetekben eredményesek a különböző matematikai optimalizálási eljárások.
- **A kockázatos körülmények közötti döntés** jellemzője, hogy a külső körülményekről nincsenek biztos információink, de bekövetkezésükhöz *valószínűséget* tudunk rendelni. Az ilyen döntéseknél az összes szóba jöhető eredmény (következmény) számszerűsíthető, s a döntést hozók az *optimális várható érték* alapján döntenek.
- **Bizonytalan körülmények közötti döntésről** beszélünk, ha a döntéshozó a tényállapotok bekövetkezéséről nem tud semmit. Ilyen esetekben igen sok függ a döntéshozó lelki beállítottságától. Az ilyen döntési szituációkban alkalmazható módszerekkel foglalkozik például a játékelmélet.

Az egyik leghasznosabb csoportosítás a **döntési eljárás módszerei** alapján készült. Ez alapján a döntés lehet:

- **Intuitív (empirikus):** a vezetői gyakorlatban a legelterjedtebb döntési módszer. A vezető ilyenkor a *megérzéseire* (intuíció), illetve *tapasztalataira* (empíria) támaszkodva dönt. Hátránya, hogy igen nagy a tévedés kockázata, nagymértékben függ a vezető személyes adottságaitól.
- **Heurisztikus:** amely tulajdonképpen egy logikai következtető, megismerő eljárás. A vezető a logikát és tapasztalatait felhasználva *lépésről-lépésre* halad a feladat megoldásában, a célérés érdekében egy előző lépésben megfogalmazott helyzetet vagy következtetést módosít új információi, ill. tapasztalatai birtokában.
- **Algoritmikus,** másként egzakt, normatív eljárás. A II. világháború után elterjedt döntési eljárás. Alkalmazásának feltétele, hogy a döntés *összes eleme* feltárható, megismerhető és *mennyiségileg (számszerűen) kifejezhető* legyen. Ebben az esetben olyan döntési szabályok alkalmazhatók, melyek garantálják az optimális döntési stratégia (és egyben optimális eredmény) megtalálását.

A módszer hátránya, hogy optimalizálni csak egy cél szempontjából lehet, holott a gyakorlatban sokkal elterjedtebben fordulnak elő olyan döntési problémák, ahol több cél szempontjából keresünk jó megoldást.

- *Komplex (többszempontú)* döntési eljárások. Ma a legkorszerűbb eljárásokra a komplexitás figyelembevétele jellemző. Mint azt az algoritmikus döntések hátrányainak felsorolásából láthattuk, a normatív modellek idealizált döntési szituációt tételeznek fel. Ezzel szemben a komplex döntési eljárások *kielégítő megoldást* keresnek (azaz szuboptimumot) olyan esetekben, amikor több cselekvési alternatívát kell *több szempont szerint* egyidőben mérlegelni, és az egyes alternatívák értéke a különböző szempontok szerint változik (például az egyik megoldás egy bizonyos szempontból előnyös, ugyanakkor egy másik szempontból hátrányos lehet.)

Az eljárás olyan eseteket is sikeresen kezel, amikor az alternatívák számszerűsíthetősége is más és más a különböző célok szerint. (Például egy technológia kiválasztásakor a különböző régi megoldások „ára” számokkal kifejezhető, a kezelés egyszerűsége vagy a működési biztonság viszont már nem).

Óriási előnye a többszempontú döntési eljárásoknak az is, hogy nem feltételez „mindentudó és csalhatatlan” (azaz teljes mértékben racionális) *döntést hozót*, és eredményei jól felhasználhatók a csoportos döntési eljárások során.

Egy további csoportosítási lehetőséget jelent, ha megvizsgáljuk, hogy egy döntési helyzetben milyen **kritérium** alapján igyekszünk megtalálni a legjobb megoldást.

A döntési alapmodellnél ismertetett definíciók értelmében döntési kritériumon olyan előírást értünk, amely megmondja, hogy hogyan használjuk fel a meglévő információkat egyetlen cselekvési változat kiválasztására. A döntési kritériumoknak két nagy osztálya ismert.

Nem racionális döntési kritériumok

Eredeti meghatározásunk szerint minden céltudatos emberi választást döntésnek tekintünk. A nem racionális döntési kritériumok a mindennapi életben gyakori, általában döntésnek nem tekintett tevékenységekben kerülnek alkalmazásra. Néhányat közülük felsorolunk:

- *Automatikus kritérium* (Ha az ember keze egy tüzes kályhához ér, mielőtt elemezné a döntés szerkezetét, vagy pedig szakembertől tanácsot kérne, el fogja rántani azt.)
- *Próbálgató kritérium* (A próbálgatásnak az emberi tanulás szempontjából kiemelkedő szerepe van. A próbálgatás eredményeinek kedvező vagy kedvezőtlen következményei bizonyos tevékenységeket gyengítenek; olyan tevékenység-sort, amelynek kellemetlen következménye van, általában nem ismételjük meg).
- *Tekintély kritérium* (Némely esetben az adott probléma részletesebb elemzése nélkül a különböző vélemények közül azt fogadjuk el, amelyet számunkra tekintéllyel rendelkező ember képvisel.)

Mindennapi életünkben mi is igen gyakran alkalmazzuk a tekintélyi elvet. Ha ugyanarra a kérdésre eltérő válaszokat találunk, és a valóságban nincs lehetőségünk arra, hogy meggyőződjünk róla: a kérdés valójában hogyan áll, akkor nagy valószínűséggel azt a választ fogadjuk el, amelyet a számunkra legtekintélyesebb forrás képvisel.

b.) Racionális döntési kritériumok

A racionális döntési kritériumokat egyetlen számszerűsített döntési mátrix segítségével tekintjük át és értelmezzük.

Legyen a döntési mátrixunk az alábbi:

	t_1	t_2	t_3
S_1	40	60	30
S_2	- 20	200	80
S_3	1000	- 400	70

Tételezzük fel, hogy a döntési mátrixban szereplő számok olyan hasznokat jelentenek, amelyeket mi kapunk. Írjon le a döntési mátrix **biztos döntési osztályba tartozó** problémát. Ha a probléma biztos döntési osztályba tartozik, akkor a korábban megadott definíció értelmében biztosan tudjuk azt hogy melyik tényállapot következik be. Legyen a biztosan bekövetkező tényállapot pl. t_2 .

Fenti információk alapján a t_2 oszlopból közvetlenül választhatunk eredményt, és a számunkra legkedvezőbb eredményhez tartozó cselekvési változat a döntésünk. Ez adott esetben az S_2 , hiszen S_2 választása esetén 200 forintot kapunk, míg S_1 választásánál 60-t, nem is beszélve S_3 -ról, ahol 400 forintot veszítünk. Ebben a levezetésben az ún. „maximum kritérium” alapján S_3 -t választottunk.

Előfordulhat azonban, hogy a döntési mátrixban szereplő számok nem pozitív értéket jelentenek számunkra, hanem valamilyen kellemetlenség (pl. pénz kiadás) jelzőszámai. Ebben az esetben természetesen a kellemetlenségek közül a **minimálisat** választanánk, adott esetben -t, és így a kétszeres negatív előjel miatt mégiscsak mi jutnánk bevételhez.

A biztos döntési osztály egyetlen racionális döntési kritériuma tehát a minimális, vagy maximális választás kritériuma.

A kiinduló döntési mátrixunk írjon le most **kockázatos döntési osztályba** tartozó problémát. A korábban megadott definíció értelmében a kockázatos döntési osztályban ismerjük az egyes tényállapotok bekövetkezéséhez tartozó valószínűségeket. Legyenek ezek rendre az alábbiak:

$$p(t_1) = 0,3, \quad p(t_2) = 0,2, \quad p(t_3) = 0,5$$

Ebben az esetben a probléma számunkra az, hogy az egyes tényállapotok bekövetkezéséhez tartozó eredményeket, és a tényállapotok bekövetkezéséhez tartozó valószínűségeket valamilyen módon kombinálnunk kell.

Példaként bemutatjuk a S_1 cselekvési változat várható értékének kiszámítását.

Az S_1 -hez tartozó eredmények:

	t_1	t_2	t_3
	40	60	30
valószínűségek:	0,3	0,2	0,5

$$M(S_1) = 40 \cdot 0,3 + 60 \cdot 0,2 + 30 \cdot 0,5 = 12 + 12 + 15 = \underline{39}$$

Az S_1 cselekvési változat várható értéke tehát 39. Választásunk itt a legnagyobb várható értékű cselekvési változatra fog esni.

A **bizonytalan döntési osztályban** nemcsak egy racionális döntési kritérium van, hanem több is.

Racionális döntési kritériumot alkalmazunk a *többtényezős döntési eljárásokban* és akkor, amikor az egyes alternatívák közül pontozásos, súlyozott pontozásos, rangsorolós értékeléssel választjuk ki a megfelelő megoldást.

Példaként tekintsük (nagyon leegyszerűsítve) azt az esetet, amikor három (hasonló funkciójú) gép közül kell választani. Ezek legyenek T_1 , T_2 és T_3 gépek.

Döntésünket az $E_1 =$ vételár, $E_2 =$ műszaki jellemzők, $E_3 =$ megbízhatósági szempontok figyelembevételével akarjuk meghozni.

Mint hogy E_1 , E_2 és E_3 nem azonos súlyú szempontok, (tételezzük fel, hogy E_1 számunkra sokkal fontosabb, mint E_3), ezekhez súlyszámokat rendelhetünk (v_i):

$$E_1 : v_1 = 0,5, \quad E_2 : v_2 = 0,3, \quad E_3 : v_3 = 0,2$$

Minősítsük mindhárom gépüket a következőképpen:

- nagyon jó (NJ)
- jó (J)
- közepes (K)
- elfogadható (E)
- rossz (R)

Ezek a minősítések természetesen E_1 esetében pontosan számszerűsíthető értékeket takarnak (pl. ha 500 000 – 1 000 000 Ft közötti a vételár, ezt közepesnek minősítjük, ha ennél drágább, akkor elfogadható, stb.). E_3 esetében szavakban kell megfogalmazni, milyen megbízhatóságot, szervizellátottságot, stb. minősítünk „jónak” vagy „elfogadhatónak”.

Ezek után az egyes értékekhez súlyuk arányában pontértékeket rendelhetünk az alábbiak szerint (figyeljük meg, hogy a skálák terjedelme a súlyszámmal arányos):

	E_1	E_2	E_3
NJ	2,5	2,1	1,9
J	2,0	1,8	1,7
K	1,5	1,5	1,5
E	1,0	1,2	1,3
R	0,5	0,9	1,1

Ennek ismeretében minden gép „összsúlyszáma” meghatározható:

	E ₁	E ₂	E ₃	Összes pontszám
T ₁	NJ = 2,5	K = 1,5	J = 1,7	$0,5 \cdot 2,5 + 0,3 \cdot 1,5 + 0,2 \cdot 1,7 = \underline{2,04}$
T ₂	J = 2,0	R = 0,9	E = 1,3	$0,5 \cdot 2,0 + 0,3 \cdot 0,9 + 0,2 \cdot 1,3 = \underline{1,53}$
T ₃	R = 0,5	J = 1,8	J = 1,7	$0,5 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 1,8 + 0,2 \cdot 1,7 = \underline{1,13}$

Választásunk a maximális pontszámot szerzett T₁-es gépre fog esni.

c.) A hatékony döntés feltételei

A jó döntéshez a döntést hozónak bizonyos feltételeknek meg kell felelnie. Ezek közül a legfontosabbak az alábbiak:

alkalmasnak kell lennie arra, hogy döntsön, azaz a problémákra vonatkozóan megfelelő ismeretekkel kell rendelkeznie,

hatáskörébe kell, hogy tartozzon a megoldandó probléma, megfelelő mennyiségű és *megbízható információra* van szüksége,

a tudomány által *felhalmozott ismereteket* fel kell tudnia használnia (tehát megtalálni a különböző döntési típusok, alkalmazandó módszerek és döntései típusok, alkalmazandó módszerek és a döntési helyzet közötti helyes összefüggést),

igénybe kell vennie *hozzáértő munkatársai* segítségét,

valamilyen módon célszerű *bevonnia* a döntés végrehajtásában érdekelt személyeket.

El kell tudni kerülni továbbá a leggyakoribb *döntéshozatali hibákat*, úgymint:

félelem a felelősségvállalástól, az esetleges kockázattól,

zűrzavar a döntési jogkörökben,

időhiány,

a döntéshozatal elodázása,

hiányos információk alapján való döntés,

a cselekvési változatok nem kellő mérlegelése,

a felelősség „áttolása” egy közösségre az „amiért mindenki felelős, azért senki sem vonható felelősségre” elv alapján.

Ellenőrző kérdések

Melyek a döntési folyamat szakaszai?

Ismertesse a döntési alapmodell elemeit, s ezzel összefüggésben a döntés típusait!

Milyen esetekben alkalmazhatjuk az optimális (racionális) döntési módszereket?

Melyek a hatékony döntés meghozásának feltételei?

2.4. A feltételek megteremtése, a végrehajtás megszervezése

Ennél a vezetői feladatnál tulajdonképpen a *döntés végrehajtásáról, megvalósításáról* van szó. Minthogy a vezetői munka sikere igen nagy mértékben függ a végrehajtás feltételeinek megteremtésétől és a megvalósítás módjától, ez indokolja külön feladatként való kezelését.

A *szervezés*, mint vezetői funkció illetve részfeladat is, ennél a vezetői feladatnál bír a legnagyobb jelentőséggel. Figyelembe véve mindazt, amit anyagunk első részében ismertettünk, néhány olyan feltétel biztosítására kell ismét felhívni a figyelmet, melyet minden vezetőnek tekintetbe kell vennie a munkája során.

Ezek a munkavégzés:

emberi,
anyagi,
technikai és
idő tényezői.

E tényezőknek kell egymással és a feladat nagyságával *összhangban* állniuk, s a vezetőnek gondoskodnia kell arról, hogy ez az összhang is megmaradjon, ha bármelyik tényező mennyisége vagy minősége megváltozik. Ez megfelel annak a kijelentésnek, hogy *a vezető szervező funkciójának lényege abban van, hogy biztosítsa az általa irányított szervezet, folyamat alkalmazkodását a változó környezethez.*

A végrehajtás megszervezése tehát egy *program*, amelynek tartalmaznia kell:

- *A személyi feltételeket* (szakember igény, segédmunkaerő, kiszolgáló személyzet, program, melynek alapján az emberek tájékozódhatnak a feladat céljáról, a munkavégzés helyéről, idejéről, módjáról.)
- *A technikai eszközök és a munkaterület biztosítását* (elhasználódott eszközök pótlása, rend, áttekinthetőség a munkaterületen, a gépek, munkaeszközök és anyagok a szükséges helyen és időben, megfelelő minőségben rendelkezésre álljanak).
- *Az anyagok biztosítását* (a feladathoz szükséges nyersanyagok, segédanyagok tartoznak ide, de ide érhető a szükséges bizonylatok, számlák, anyagnormák és időnormák, valamint a bértételek meghatározása is).
- *Az időszükséglet megállapítását* (részhatáridők, véghatáridő, a munkák időbeni végrehajtásának optimalizálása, együttműködés más szervezeti egységekkel).

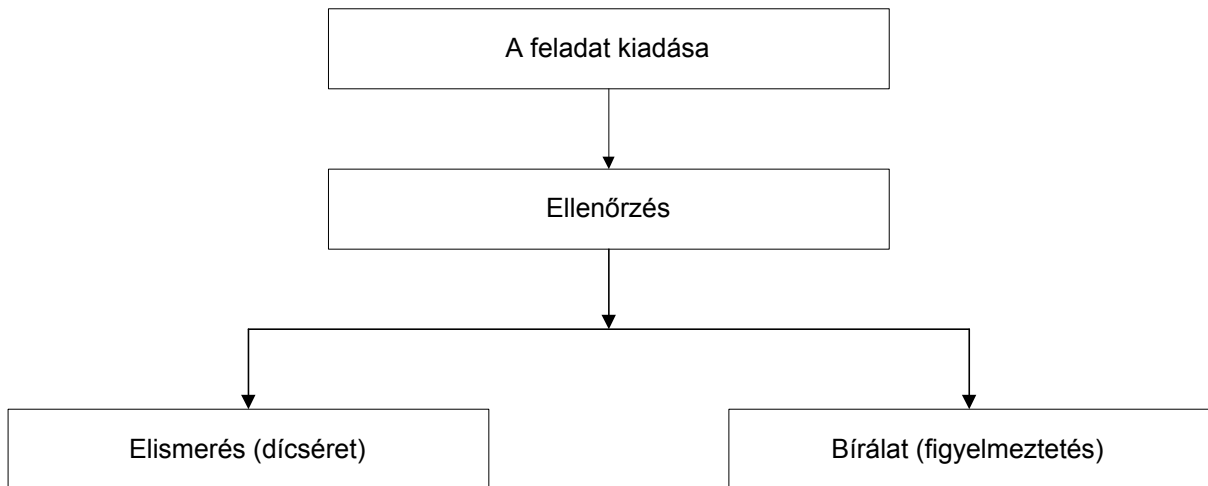
2.5. A feladat kiadása, ösztönzés

A *dolgozók ösztönzése, érdekeltté tétele* a vezető által kijelölt munka jó minőségű elvégzésében itt most mint vezetői feladat kerül előtérbe. A Menedzsment mérnököknek korábbi kötetekben már találkoztunk ennek jelentőségével! Részben a szervezési irányzatok fejlődése kapcsán, majd a dinamikus szervezetműködés egyik feltételeként szoltunk róla, végül előkerült, mint a szervezés megvalósításának lényeges eleme. És nem is utoljára szólva a témakörrel: a vezető és a közösség kapcsolata sem vizsgálható e nélkül. A gyakori tárgyalás oka kézenfekvő: a szervezetek kulcsfontosságú eleme, a *működés meghatározó tényezője az ember*. Ezért minden vezetési-szervezési tevékenység eredményessége nagymértékben attól függ, hogy a munkavégző ember mennyire érdekelt abban, amit csinál, milyen eszközökkel mennyire tartósan tudja őt megnyerni a vezető (a szervező) saját céljainak, elképzeléseinek.

A munkahelyi vezető tevékenységének lényeges része *a munka átadása végrehajtásra*. Minél feljebb megyünk a vezetési hierarchiában, annál kisebb ez a hányad.

A munka végrehajtásra való átadásában *első lépés a feladatkiadás*, amely lehet egyszeri feladat, vagy a munkaköri leírásban meghatározott feladat. Kiadhatják a munkát szóban és írásban is. A feladat kiadása magában foglalja az *ellenőrzés kötelezettségét* is. Az ellenőrzés nem más, mint a feladat teljesítésének értékelése. Ha jól teljesítette a beosztott a feladatát, *el kell ismerni*, ellenkező esetben *rá kell a hibákra mutatni*.

A feladatkiadás, ellenőrzés, dicséret, bírálat az emberek vezetésének állandóan ismétlődő eleme. A munka végrehajtásra való átadásának modelljét a 6. ábra mutatja.



6. ábra A munka végrehajtásra átadásának modellje

A gyakorlatban a ciklus nem mindig teljes. Sokszor kiadják a feladatot, de nem ellenőrzik. Ellenőrzik, de nem figyelmeztetnek, nem dicsérnek. Természetesen minden egyes kisebb jelentőségű feladatnál ez nem is szükséges. A beosztottnak azonban tudnia kell, hogyan vélekednek a munkájáról, magatartásáról, viselkedéséről.

2.5.1. A feladatkiadás

A feladatkiadásnak többféle módja van. Mivel a feladatkiadás egyben információátadás, illetve kommunikáció, a közlés határozottsági foka szerint beszélhetünk *parancsról, utasításról, tanácsról és ajánlásról*.

A leghatározottabb feladatkiadás a parancs. A döntés végrehajtásának elmulasztásáért szankciókat helyez kilátásba a vezető. A végrehajtás határidejét szigorúan megadja, ha nincs megadva, azonnali feladatteljesítést jelent. *Nem járul hozzá* megokolás, magyarázat, *véleménykikérés*. Ellentmondást nem tűr. A parancs hatására a beosztottban gyakran szorongás, ellenállás alakul ki, ezért ösztönzést nem ad.

Kisebb meghatározottsági foka van az utasításnak. A vezető tudomására hozza a beosztottnak, mi az, amit vár tőle. A végrehajtás kötelező, a határidőt a végrehajtásra nem mindig adják meg, legalábbis a végrehajtás kezdetét nem jelölik meg. Megkívánja és feltételezi a véleménykikérést. Ismerteti a feladat jelentőségét, így ösztönző hatása van.

Még kisebb határozottsági foka van az *ajánlásnak*. Ez esetben csak maga a feladat a kötelező. Szabad elhatározásra bízzák a teljesítés határidőit, eszközeit és módozatainak megválasztását.

Legkisebb határozottsági fokú feladatkiadás a *tanács*, amely nem kötelező. A beosztottra bízva annak az eldöntését is, hogy elvégzi-e a feladatot vagy sem, illetve, hogy megfogadja-e a tanácsot, vagy nem.

Fontos szabály: a feladat kiadásának *ellenőrzését a határozottsági foknak megfelelően kell elvégezni*, például ha tanácsot adunk, a végrehajtást nem lehet számonkérni, annak elmulasztása miatt nem lehet büntetni. A feladatkiadás során ki kell térni a következő kérdésekre:

- mit kell végrehajtani (feladat leírása),
- kinek kell végrehajtani (felelős dolgozó megjelölése),
- mikor kell végrehajtani (határidő megjelölése),
- hogyan kell végrehajtani (alkalmazandó munkaeljárás megadása),
- miért kell végrehajtani (motiváció),
- mit kell elérni (eredmény megjelölése).

(Amint látjuk, ismét visszatérnek a megvalósítás szervezési alapelvei).

Döntő a dolgozó számára az *eredmény ismerete*, mert ez a dolgozók kezdeményezését is elősegíti. Ismeri az eredményt, ehhez választja ki a legmegfelelőbb munkamódszert. Ezzel fokozódik az érdeklődése a munka iránt, *nő az elégedettsége*. Nagyobb önállóságra készíteti a dolgozót.

A *hogyan* túlzott meghatározása nem mindig előnyös. Egyes vezetők azt hiszik, minél részletesebben meghatározzák a *hogyan*, annál jobb az utasítás kiadása. Megfeledkeznek arról, hogy nem ismerik részletekbe menően a feladatot, nem látják előre a feltételeket, körülményeket sem, amelyek mellett a munkát teljesíteni kell. Feltételváltozás esetén újból kell foglalkozniuk a feladattal.

A *határidők* az egyes műveletek, feladatok végrehajtásának ritmusát határozzák meg. A sok részhatáridő felesleges megterhelést jelent a dolgozók számára, különösen, ha a vezetés ennek ellenére megengedi, hogy mindent az „utolsó pillanatra” hagyjanak. Fontos a határidők nyilvántartása.

A továbbiakban tekintsünk át néhány fontos tudnivalót az *utasítással* kapcsolatosan.

Az *utasítás* formája lehet: *szóbeli és írásbeli*. A rutínmunkára szóbeli utasítást adjon a vezető.

Írásbeli utasítást akkor adjon a vezető, ha

- a beosztott feledékeny,
- az utasítás sok adatot tartalmaz, amelyre a teljesítés során szükség van,
- fontos feladatról van szó, amelyet menet közben ellenőrizni kell,
- a felettes szerv utasítására kell a feladatot végrehajtani, és a feladat végrehajtását menet közben ellenőrizni kell,
- az utasítás több embert, munkahelyet érint.

Az *írásbeli utasítás előnye*: jobban átgondolt, csökken a félreértés kockázata, az *átvétel igazolására* a másolaton mód nyílik.

Ne adjon ki a vezető nagy számú utasítást! Ha *sok utasítást* adnak ki, a következő *hátrányokkal* lehet számolni:

- nő a nyilvántartással az ügyviteli munka, nehéz az áttekintés, a dolgozók a feladatokat sok esetben csak formálisan teljesítik,
- olyan feladatot is kiadnak, amelynek teljesítését nem kívánják, az utasítás ilyenkor aláássa a munkafegyelmet,
- teljesítés elmaradása esetén senki sem állapítja meg a nem teljesítés okait és az okok megszűnése nélkül még egyszer kiadják azokat,
- kis eltérések esetén új feladatkiadást várnak és kérnek a beosztottak.

A dolgozók csak közvetlenül vezetőjüktől kapjanak utasítást, vagyis *be kell tartani a szolgálati utat*, ha a késedelem nem jelent veszélyt.

Ha a dolgozó felsőbb vezetőtől kap utasítást, köteles annak eleget tenni, de az utasítás teljesítése előtt köteles értesíteni közvetlen felettesét. A felsőbb vezetőnek is kötelessége, hogy értesítse a vezetőt a „rövidre zárásról”, kivéve, ha jelentéktelen dolgokról van szó.

Az utasítás végrehajtása – mint az előzőekben szó volt róla – **kötelező**. Kötelező a teljesítés, amennyiben nem megvalósíthatatlan, nem helytelen, nem képez büntetendő cselekményt. Ha a dolgozó olyan utasítást kap, amelyet nem lehet teljesíteni, vagy a meghatározott időben teljesíthetetlen, köteles erre a vezető figyelmét felhívni.

Az utasítás *teljesítése* kötelező volta ellenére mégis *sok esetben elmarad*. A teljesítés elmaradásának okait kétféle szempont szerint osztályozhatjuk, úgymint a beosztott részéről, valamint a vezetés részéről jelentkező okok.

A *beosztott részéről* az utasítás nem teljesítését befolyásolja:

- képzetlensége,
- téves felfogása, rossz emlékezőtehetsége,
- a feladat lebecsülése,
- a kisebbségi érzése, úgy érzi, nem becsülik őt eléggé, mert szerinte alacsony színvonalú munkát kapott,
- akarathiány,
- tekintélytisztelet hiánya,
- érdeklődés hiánya,
- rosszakarat, ellenállás,
- nem ért egyet a végrehajtás módjával.

Az utasítást kiadó *vezető részéről jelentkező hibák*, amelyek az utasítás teljesítésének elmaradásához vezetnek:

- nem helyes a kiadott utasítás, például a teljesítési jogszabályba ütközik,
- érthetetlen módon adták ki az utasítást,
- nincs a vezetőnek tekintélye.

A kiadott utasítás teljesítését külső okok is befolyásolhatják, pl. amikor a végrehajtást valamilyen véletlen esemény megghiúsítja.

A *nem teljesítés esetén* alapszabály, hogy meg kell keresni a nem teljesítés okát, és utána intézkedni. Az intézkedés lehet *egyszerű tudomásulvétel, figyelmeztetés, feddés*. A nem teljesítés esetén az utasítást meg kell ismételni. Ez a vezetőtől nagy önuralmat, nyugodtságot igényel. Sok vezető ezt úgy teszi, mintha mi sem történt volna, pedig helyesebb nyíltan megbeszélni a dolgozókkal az elmaradást, annak okait.

A feladatkiadás, így az utasítások is akkor eredményesek, ha a vezető azok kiadásakor olyan helyzetet teremt, amely beosztottait a vezető céljával megegyező tevékenységre *ösztönzi*. Ösztönzés hatása alatt, ösztönző helyzetben végrehajtott utasítás olyan következményekkel jár, amelyek „kedvezőbbek” a végrehajtó számára ha alkalmazzák, mintha nem alkalmaznák. (Például az utasítás eredményes végrehajtása jutalmat von maga után.) Mennyivel kedvezőbb ez akkor, ha a megkötött szerződésért jutalmat kap a dolgozó, ha elismerik teljesítményét!

Motiváció

A *motivációs folyamaton* belül két alapvető fogalmat különböztetünk meg: az *ösztönzőt* és a *motivumot*.

Az *ösztönzők lehetnek külső és belső ösztönzők*. Ha az ösztönzőket az emberek vezetése szempontjából vizsgáljuk, akkor a belső ösztönzők csak közvetve érdekelnek bennünket, mint olyan külső ösztönzők következményei, amelyeket a vezető közvetlenül befolyásolhat. A külső ösztönzők közül pedig csak azokkal foglalkozunk, amelyeket a vezető hozott létre, vagy olyan egyéb külső ösztönzőkkel, amelyek hatása erősíti vagy gyengíti az előző ösztönzők hatékonyságát.

Az ösztönzők által *előidézett állapot az indíték, a motivum*, amely konkrét cselekvéshez vezet. A motivum tehát az ösztönzőre való lelki reakció, amely a cselekvést eldönti.

Az *ösztönzők* tehát a dolgozó, az ember személyiségén kívül eső *külső indíttatások*, a *motivumok* viszont a dolgozó, az *ember személyiségének részét képezik* és közvetlenül a dolgozó által felfogott szükségletekből adódnak. Tehát az ösztönzők az emberek igényeinek kielégítésére irányulnak. Az ösztönzők hatásmechanizmusa arra épül, hogy a vezetés alatt állók törek-szenek időszzerű szükségletük kielégítésére és jövőbeni szükségletük biztosítására.

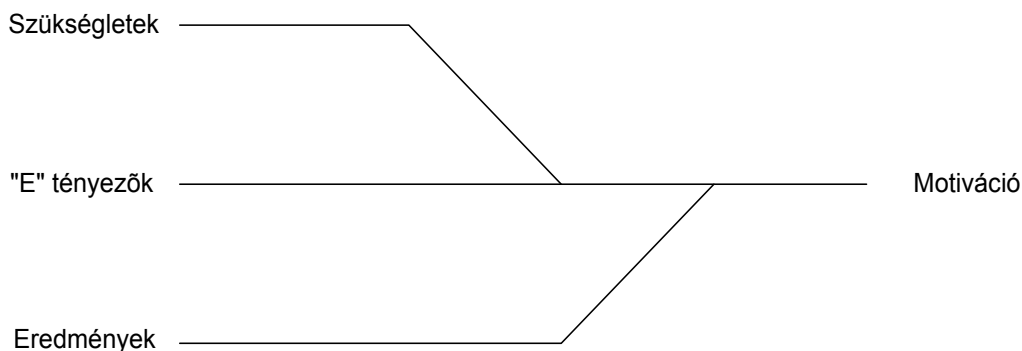
Az *indítékok, a motivumok összességének megnyilvánulása a motiváció*.

A vezetőnek az ösztönzők alkalmazásával befolyást kell tudnia kifejteni a beosztott magatartására. Ennek lényeges feltétele, hogy a vezető ismerje beosztottjai szükségleteit, igényeit.

Szükségletek

Az emberi szükségletekkel, igényekkel szinte minden vezetéselméleti munka foglalkozik. A különböző motivációs elméletek más-más módon közelítik az emberi szükségleteket és ezek kielégítésének hatását a munkavégzés eredményességére. Az egyik legismertebb elmélet *Maslow* szükségletelmélete, melyet anyagunk egy korábbi fejezetében az egyéni és szervezeti célokkal kapcsolatban már részletesen ismertettünk.

Igen röviden említjük még *Handy elméletének* lényegét. Modelljének csupasza vázát a 7. ábra szemlélteti.



7. ábra Motivációs alapmodell

Ez a szemléletmód azon az elképzelésen alapszik, hogy *az ember* bizonyos fokig *képes irányítani saját sorsát* és a külső kihívásokra adott válaszait, hogy dönthet céljairól és kiválaszthatja a hozzájuk vezető utat. Tehát mindenkinek vannak igényei, melyeket szeretne megvalósítani és *számvetés (pszichológiai számítás)* alapján határozza meg, dönti el, hogy mennyi „E”-t (erőfeszítés, energia, elkötelezettség, stb.) fektet be a várható eredmény reményében. Természetesen a számítás nem minden esetben olyan „józan”, ahogy azt a leírás sejteti, és csak azon rögzített, illetve hallgatólagos *pszichológiai szerződések* (kölsönös elvárások és igények az egyén és a szervezet között) keretein belül érvényes, melyeket az egyén élete során „megköt”.

Térjünk most vissza a vezetés szempontjából rendkívül fontos *ösztönzőkre*.

Az ösztönzők osztályozását több kritérium alapján végezhetjük el.

Először: amikor aszerint osztályozunk, hogy milyen fajta szükségletet elégítenek ki. Így vannak *alapvető és magasabb rendű* ösztönzők.

Az alapvető ösztönzők az alapvető szükségletek kielégítését szolgálják, mint például az élelem, lakás, ruházat, szabadságvesztéstől, fájdalomtól való félelem. A magasabb rendű ösztönzők társadalmi, esztétikai és erkölcsi szükségleteket elégítenek ki.

Másodszor: *anyagi és erkölcsi ösztönzők*. Az anyagi ösztönzők olyan szükségletek kielégítésével kapcsolatosak, amelyeket pénzzel ki lehet elégíteni, vagy a kielégítésük szintje többé-kevésbé egyenes arányban áll az egyéni jövedelemmel. Az erkölcsi ösztönzők a nem gazdasági ösztönzők.

Nehéz elválasztani a kettőt egymástól, mivel *az erkölcsi ösztönzés akkor a leghatásosabb, ha anyaggal is párosul*.

Harmadszor: amikor mint a szükségletkielégítés eszközeit vesszük figyelembe, akkor *negatív és pozitív ösztönzőkről* beszélhetünk. A negatív ösztönzők a szükségletek kielégítését gátolják. *Formái*: bírság, prémiumcsökkentés, prémiumi megvonás, elbocsátás. Közvetlen összefüggésben van az alapvető létfenntartási szükségletek kielégítésével. Negatív erkölcsi ösztönzők a figyelmeztetés, a feddés, megrovás, az áthelyezés alacsonyabb munkakörbe.

Pozitív anyagi ösztönzés a munkabér és annak legkülönbözőbb kiegészítő formáiként jelentkező anyagi juttatások, mint a fizetésemelés, prémium, jutalmak. Ezek mind az egyéni szükségletek kielégítését szolgálják úgy az alapvető, mind a magasabb rendű szükségletek vonatkozásában.

Meggyőzés, érvelés

A feladatok kiadása, a beosztottak magatartásának befolyásolása szükségessé teszi, hogy a vezető megfelelő érvekkel tudja álláspontját alátámasztani.

Az *érvelés* a problémák és az események okainak megvilágításából és az álláspont ismertetéséből indul ki, érveket sorakoztat fel valami mellett és/vagy valami ellen.

Az érvek lehetnek:

- érzelemvilágra ható (*emocionális*) érvek,
- tudatra ható (*racionális*) érvek.

Az *emocionális* érvek alkalmazása az emberek veleszületett tehetségéből fakad, félig tudat alatti, és csak félig tudatos.

A *racionális* érvekre (észérvek) szükség van. Az értelemre hatnak, rá kell ébreszteni a beosztottat az ösztönzők és a saját szükségletei közötti összefüggésre, mert ha ráébredtünk az egyéni cél és a rájuk kirótt feladatok összhangjára, azok oda hathatnak, hogy ne csak *passzívan vegyék figyelembe a feladatokat, de tegyék is magukévá azokat.*

Követelmény a vezetői érveléssel szemben:

- elhithető, józan,
- objektív alapon álló, igaz,
- önzetlen megokolású, megindoklású

legyen.

Hamis, de meggyőzően tállalt érvek is eredményesek lehetnek, de csak ideig-óráig.

Az új helyzetekben, új munkamódszer bevezetése esetén a munkatársak gyakran ellenállást tanúsítanak. *Hogyan érveljenek a vezetők az ellenvetésekkel szemben?* Sok vezető a személyével szemben hangoztatott kritikának tekinti az ellenvetést. Ez helytelen álláspont.

Helyes, ha hagyják, hogy a munkatársak elmondják a hibákat. Érdeklődéssel kell végighallgatni a dolgozót akkor is, ha nem ért a vezető vele egyet. Mielőtt választ ad a vezető, próbáljon azonosulni a munkatárssal, annak ellenvetésével.

Jó, ha a vezető bizonyítékokkal, megalapozott szakvéleménnyel tudja meggyőzni munkatársait, ezek birtokában tud érvelni; de eközben érzelmileg is meg kell győznie munkatársát. Figyelemmel kell hallgatni, komolyan kell venni az ellenvetést, érdeklődni kell utána és ezzel meg lehet nyerni a dolgozó rokonszenvét.

Ha ellenvetései vannak a dolgozóknak, az *ellenvetések megválaszolásának szabályai* a következők:

- Nem kell feltétlenül azonnal foglalkozni az ellenvetéssel, néha el lehet halasztani.
- Tegyen fel kérdéseket a vezető, mert az leleplezi az elkődösített ellenvetéseket, felfedi azt, ami mögötte lappang, őszinteségre készíti a munkatársakat.
- Sokszor meggyőzőbbek az érvek, ha nem a vezető, hanem az egyik kolléga mondja.
- Ha nem tud válaszolni a vezető, ne adjon helytelen választ, kérjen gondolkodási időt.
- Igyekezzen megismerni az ellenvetések okait és „elhintőit”. Vizsgálja meg az ellenvetések jogosultságát.

Ellenőrző kérdések

Milyen feladatokat jelent a vezető számára a feladat végrehajtásának megszervezése?

Melyek a feladatkiadás alapvető módjai?

Hogyan biztosítható a feladatkiadás eredményessége?

Ismertesse a Handy-féle szükségletelmélet lényegét, felhasználását az ösztönzésben!

Melyek a meggyőzés legalkalmasabb módjai?

2.6. Az ellenőrzés módjai

Az ellenőrzés, mint *ténymegállapító, értékelő tevékenység* a vezetés egyik eleme. ***Minden szinten köteles a vezető az irányítása alá tartozó területet ellenőrizni.***

A bizalmat és az ellenőrzést azonban harmonikusan össze kell kapcsolni. Ha hiányzik az ellenőrzés, még a jól dolgozók is könnyebben veszik feladatukat, csökken a kezdeményezőkészség, a felelősségérzet. Ha az ellenőrzés rendszeres, még a kevésbé öntudatosak is komolyabban dolgoznak. Ha túl szigorú, csökkenti az önállóságot.

Az ellenőrzés nem más, mint a terv és a tényállapot összehasonlítása, az eltérés megállapítása, az összehasonlítás eredményének értékelése. Az ellenőrzés tehát valamilyen követelménytől való eltérés megállapítását jelenti, az értékelés pedig a követelményekhez való viszonyítást.

Bármelyik szinten dolgozik is a vezető, személyesen felelős a beosztottak munkájáért, a beosztottak munkájának ellenőrzéséért. Az ellenőrzés tartalma és gyakorisága természetesen az egyes vezetői szinteken (a vezetői munka tartalmának megfelelően) igen eltérő. A felső szintű vezetéstől ritkább, de alaposabb, átfogó jellegű ellenőrzési tevékenységet kell elvárni, míg alsó szinten gyakoribb, közvetlen tapasztalatokon nyugvó, az esetek többségében kisebb jelentőségű ellenőrzésről van szó.

Az ellenőrzés célja

Az ellenőrzés célja az, hogy:

az objektív tényezők által okozott hibákat, az **emberi hibákat** (gondatlanság, ismerethiány, rosszakarat), a **tervtől való eltéréseket** kellő időben feltárja, s a **vezetéshez visszacsatolja** annak érdekében, hogy a beavatkozással a veszteséget csökkentse, a kárt mérsékelje.

megalapozza az elemzési és az azt követő értékelési tevékenységet, amely vonatkozhat munkára és a szervezeti egység egész tevékenységére.

Az ellenőrzés nem bizalom vagy bizalmatlanság kérdése a vezető és munkatársak között. A vezető nem használhatja fel az ellenőrzést arra, hogy saját eltérő nézeteit juttassa érvényre.

Amennyiben a cél eléréséhez több út vezet, akkor a dolgozóra tartozik, hogy eldöntse, melyiken is akar haladni. Ez a döntés mindaddig rá tartozik, amíg hatáskörét nem lépi túl.

Kivételes esetektől eltekintve *nem kell mindent ellenőrizni*. Ki kell választani azokat a kritikus műveleteket, tevékenységeket, amelyeknél a hiba elkövetése – különböző tényezők miatt – a legvalószínűbb és az ellenőrzést elsősorban itt kell megszervezni, törekedve a tárgyilagosságra.

A hibátlan munkavégzéshez biztosítani kell a *feltételeket*, ezek *meglétének ellenőrzése* döntő fontosságú. Ha ezt megteszi a vezető, sok kellemetlen vitát elkerül.

Ellenőrzéskor a vezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy:

- az ellenőrzött dolgozó miért felel,
- ismernie kell a munka legnehezebb szakaszait, amelyekben a dolgozók hibáznak, hogy azokat gyorsan észrevegye,
- nem terjedhet ki az ellenőrzés az összes apró részletre, hanem a fontos, lényeges dolgokat kell ellenőrizni,
- az ellenőrzés nem büntető ügyben hozott vizsgálat,
- a hibákat, hiányosságokat egyszerre kell kifogásolni, nem csöppenként adagolni,
- az eredmény tömör megfogalmazására kell törekedni, objektívnek, tárgyyszerűsége törekvőnek kell lenni,
- az emberi kapcsolatok az ellenőrzés során nem szenvedhetnek kárt, erre ügyelni kell,
- az elismert teljesítmény ösztönző erejű,
- a vezetői értékelés fontos útmutatás a helyes viselkedésre vonatkozóan.

Az ellenőrzés formái

Az ellenőrzési tevékenységet sokféleképpen lehet osztályozni:

1. Kiterjedtsége szerint beszélhetünk pl. az *egész szervezetet* érintő vagy csak *egy részlegre* kiterjedő ellenőrzésről.
2. Helye szerint lehet *helyszíni* vagy dokumentációk alapján végzett ellenőrzés.
3. Aszerint, hogy a folyamat melyik fázisát vizsgálják, beszélhetünk megelőző, közbeneső, utólagos ellenőrzésről.
4. Aszerint, hogy ki végzi az ellenőrzést, lehet *személyes* (a vezető által végzett), *közvetett*, azaz munkatársakkal vagy szervekkel elvégeztetett és *társadalmi* ellenőrzés.

Az ellenőrzésnek ki kell terjedni a vezetési tevékenység minden elemére a célmeghatározástól kezdve a döntésen át a végrehajtásig bezárólag. Ezen túlmenően értékelni kell a vezetőknek.

a munkahelyi légkör kialakulását,
az emberek közötti kapcsolatokat,
a munkafegyelem betartását,
a munkaerkölcsöt,
a dolgozók szellemi, fizikai igénybevételét,
a balesetelhárítási szabályok betartatását,
az utasítások végrehajtását.

5. Aszerint, hogy az ellenőrzést melyik szervezet tagja végzi, lehet *belső ellenőrzés*, *külső ellenőrzés* és *önellenőrzés*.

A *belső ellenőrzés* az adott szervezeten belül elkülönülő apparátushoz kapcsolódik. A *külső ellenőrzés* sokféle lehet a felügyeleti hatóság ellenőrzésétől, az önkormányzati hatósági ellenőrzéseken át a számvevőszéki ellenőrzéséig.

Az *önellenőrzés* az ellenőrzés olyan konkrét típusa, melyre az jellemző, hogy az ellenőrzést maga az ellenőrző tevékenység alanya végzi, azaz egyszerűen önmagunkat ellenőriz-zük.

Az önellenőrzésnek *két alkalmazási területe* van:

a vezető az önellenőrzést magán gyakorolja,
motivációs tevékenységgel ráveheti a beosztottakat arra, hogy ők is alkalmazzák.

Az önellenőrzés semmi formális tevékenységet nem igényel a vezetőtől. Abból kell kiindulni, hogy egyetlen ember tevékenysége sem tökéletes. Az, hogy a vezető milyen módszerrel ellenőrzi saját magát, egyéni kérdés: függ a vezetők egyéni adottságaitól, működési feltételeitől stb.

Az önellenőrzés során az alábbi kérdéseket célszerű feltenni:

- milyen volt a feladat-megállapítás; a személyekre való lebontás szakmailag és emberileg helyes volt-e?
- a döntések elérték-e a várt eredményeket?
- emberi kapcsolatait, vezetési módszerei jók-e stb.?

A dolgozók önellenőrzésének lehetőségét megteremtheti a vezető azáltal is, hogy biztosítja számukra a szakmai továbbfejlődés lehetőségeit.

Az értékelés

Az értékelés az ellenőrzés (és egyben a vezetői feladatvégrehajtás) utolsó, igen fontos logikai lépése.

Az értékelés valamilyen követelményhez való viszonyítást jelent. Az értékelés nagyon fontos szabálya, hogy a *munkát és nem a munkást értékeljük*, az értékelés során együttesen kell mérlegelni a dolgozó

- magatartását,
- képességét,
- teljesítményét.

Az értékelés során a vezető vagy az elismerését fejezi ki (dicsér), vagy elmarasztal.

A dicséret igen fontos erkölcsi ösztönző. Hatása többoldalú (ha megfelelő időben és módon fejezik ki):

- kielégíti az ember elismerési szükségletét,
- erkölcsi jutalom azért, mert valaki jól végezte munkáját,
- nagyobb teljesítmény nyújtására ösztönöz,
- ösztönzést jelent a többi dolgozó szempontjából is.

Dicsérni nyilvánosan kell, feddni először négy szemközt. Az a tény, hogy a vezető passzív módon tudomásul veszi beosztottainak teljesítményét, nem ösztönzi a dolgozót jövőbeni jó teljesítményre. A dolgozók úgy érzik, nem becsülik meg őket, bizonytalanokká válnak.

A figyelmeztetés, bírálat rendeltetése a dolgozó munkahelyi magatartásának befolyásolása. A beosztottnak tudnia kell, hogy vélekedik a vezető az ő munkájáról.

Hatásos a figyelmeztetés és a bírálat akkor, ha a vezető nyugodtan, nyíltan beszél meg a hibát a dolgozóval, rámutat a hiba okaira, következményeire és megmutatja a helyes eljárást. Végző kicsengésében a vezetőnek békülékenynek és ösztönzőnek kell lennie.

A feddés a büntetés első foka. Olyan hibák nyomán indokolt, amelyeket a dolgozó ismételtelen követett el, durva gondatlanságból, esetleg szándékosan. A vétkes dolgozóra irányul. A feddés lehet négy szemközt, vagy nyilvános. A nyilvános már a fegyelmi eljárás körébe tartozik, amire jogszabályok vonatkoznak.

Mindenfajta értékelésnek lehetnek illetve vannak anyagi vonzatai is. Helyes, ha pl. a pozitív értékelés magasabb bérben, jutalomban, előmeneteli lehetőségekben is megnyilvánul.

Ellenőrző kérdések

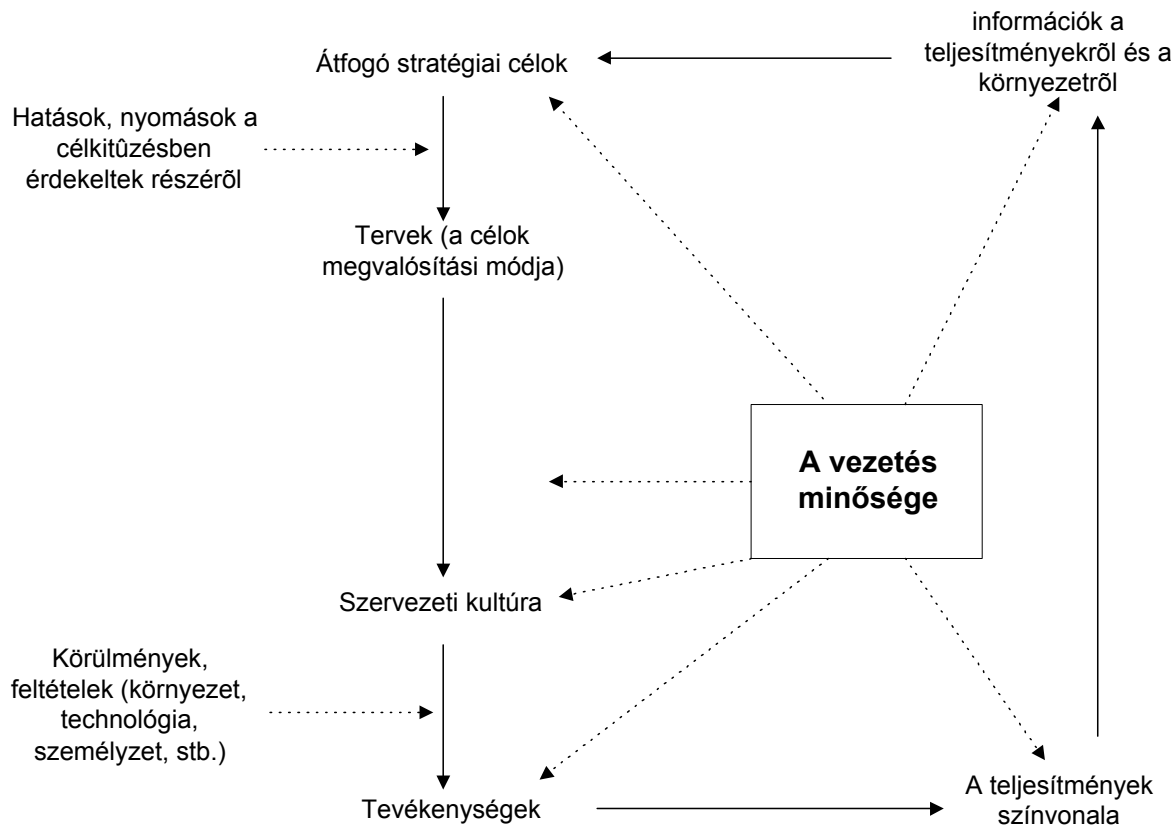
1. Mi az ellenőrzés szerepe, melyek a főbb módszerei?
2. Milyen formákban valósulhat meg az ellenőrzés?
3. Mi az értékelés szerepe az ellenőrző munkában?

3. Vezetői felkészültség, a vezető hatalma

Ahhoz, hogy a vezető a szervezeti működés szabályozó elemeként eredményesen működhessen, hogy az előző pontban részletesen tárgyalt feladatainak maradéktalanul megfelelhessen, tisztában kell lennie azzal, hogy *mit kell, mit szabad, mit lehet tennie*, és rendelkeznie is kell mindazokkal a képességekkel és eszközökkel, melyekkel céljait megvalósíthatja.

3.1. A vezetés minőségének jelentősége

Ma is makacsul tartja magát az a nézet, amely túlzott jelentőséget tulajdonítva a vezetés minőségének azt állítja, hogy a szervezeti hatékonyság egyértelműen a „jó” vezetés következménye, ill. fordítva, a rossz működés oka a „rossz” vezetés. A rosszul működő vezetési rendszer, ill. vezető valóban alkalmatlan egy szervezet vagy egy egység megfelelő irányítására, mégsem szabad a vezetést abból az *összefüggérendszerből* kiragadni, amelyet a 8. ábra szimbolizál. Eszerint a vezetés minősége csak egy tényező (természetesen igen fontos és nagy hatású tényező) a szervezetek működésében.



8. ábra. A vezetés minőségének hatása

A folyamatos nyilak által összekötött tevékenységek a szervezetek működését mutatják. A szaggatott nyilak jelzik a működésre ható tényezőket. A vezetés minőségének jelentőségét tehát az adja, hogy a szervezeti *működés minden elemére hatással van* célkitűző, információfeldolgozó, döntéshozatali, szervező, ösztönző és értékelő feladatai révén.

3.2. Feladatkör, hatáskör, jogkör és felelősség összefüggése

A vezetés-irányításelmélet egyik megalapítója, *Henry Fayol* már a századforduló környékén felhívta a figyelmet annak fontosságára, hogy *a vezető feladatai egyértelműen meg legyenek határozva*, s hogy minden beosztott számára egyértelmű legyen, kinek az utasításait kell végrehajtania. Ma is gyakori hibája a vezetési rendszer működésének, hogy ezen a területen hiányosságok vannak.

A feladatkör

A **feladatkör** egy-egy szervezeti egységben vagy adott munkakörben ellátandó *feladatok összessége*. A szervezeti egységek feladatkörét pontosan és világosan úgy kell körülhatárolni, hogy azok összességében megfeleljenek a vállalat egész tevékenységének, feladatának, elkerülve a feladatkörök átfedését.

Tehát meg kell határozni, hogy:

- mit,
- milyen részletességgel,
- mikor kell elvégeznie a dolgozónak.

A feladatok ilyen tagolásával elkerülhető, hogy egyes feladatrészeknek „ne legyen gazdája” vagy más feladatoknak „több gazdája” is legyen. Minél egyszerűbb és specializáltabb a munkakör, annál könnyebb a körülhatárolása.

A vezető alapvető és általános feladatai a következőkben foglalhatók össze:

- a saját egység feladatainak és általános munkaterveinek megadott utasítás szerinti kidolgozása, a tervek egyeztetése az érdekeltekkel;
- a főbb tevékenységek részletesebb terveinek a kidolgozása;
- irányelvek adása az adott részleghez tartozó dolgozók munkatervének kidolgozásához;
- folyamatos tájékozódás a szakterületén az országban és külföldön elért eredményekről;
- az alárendelt egységek kötelességeinek, hatásköreinek, felelősségi körének meghatározása;
- feladatkiadás a beosztott dolgozóknak;
- a feladat végrehajtásához szükséges feltételek megteremtése;
- a kapott utasítás pontos betartására való készség kialakítása a dolgozóknak;
- a dolgozók, az egységek munkájának ellenőrzése;
- a dolgozók, az egységek munkaeredményeinek elemzése;
- a dolgozókról való gondoskodás (szakképzettség növelése, munkásvédelem, előmenetel, jó munkahelyi légkör, megfelelő bérezés) ;
- helyettesek kijelölése, nevelése, káderutánpótlás kialakítása;
- törekvés a munka hatékonyságának fokozására;
- a hatékony foglalkoztatás;
- gondoskodás a vezető gondjaira bízott vagyonról, az állóeszközök ésszerű kihasználásáról, karbantartásáról.

Hatáskör

A **hatáskör** annak megjelölése, hogy valamely személy vagy szervezeti egység *milyen feladatokot vállalhat*, hogy az erőforrások igénybevételére milyen mértékű felhatalmazása van. A hatáskör *nem más, mint cselekvési szabadság*.

A hatáskörök pontos, egyértelmű leírása feltétele a szervezett munkának. A gyakorlatban néhány fontos hatáskör, mint pl. a véleményezési, a javaslattevési jog és kötelezettség nem fejlődött ki eléggé, és sokszor előfordul, hogy a szervezeti felépítés kialakításakor a szolgálati, függelmi viszonyok meghatározása mellett elmarad a hatáskörök elhatárolása, ami a következő káros jelenségeket okozza:

- problematikus a vezető ideiglenes helyettesítése;
- a vezető túlterhelődik, mert minden neki kell csinálnia;
- eltorzul a vezető időbeosztása (ideje elaprózódik a kevésbé fontos ügyek intézése miatt);
- az utasítások késedelmesen kerülnek kiadásra;

gyakran előfordul, hogy a vezető áthárítja a felelősséget, mondván: a felettesem illetékes a döntésre, az intézkedésre.

A *hatásköri túllépés* a gyakorlatban szintén elég sokszor előfordul. Hatásköri túllépésnek minősül a hatáskörjegyzékben rögzített *területi vagy időbeli korlátok* áthágása, ill. az ilyen módon megtett intézkedés. A tervszerű munkát nagyon megzavarja pl. akkor, ha egymással ellentétes utasítások kiadására vezet.

A hatásköri túllépés hátrányai mellett bizonyos előnnyel is járhat.

A következőkben tekintsük át a hatásköri túllépések leggyakrabban előforduló okait:

- szükség van gyors és hatékony intézkedésre;
- az elkövető munkatárs ki akar tűnni, túlbuzgó, gyorsabb előrejutásra vágyik;
- a hatáskörrel rendelkező személlyel nehéz az együttműködés;
- két azonos szintű vezető között nézeteltérés támad és megkerülik egymást;
- a felettes és a beosztott között nézeteltérés van, és az utóbbi a felettes feletteséhez fordul;
- a beosztottnak az a meggyőződése, hogy felettese elnyomja és képességeit nem méltányolják;
- a beosztottnak az a meggyőződése, hogy felettese döntései tévesek vagy munkája során hibákat követ el;
- az egyes hatáskörök elhatárolása, a munkaköri leírások és a szervezeti felépítés annyira homályosak, hogy az egyes hatáskörök ezek alapján pontosan nem is tisztázhatók;
- szükséges lenne az intézkedés, de hosszú ideig semmi sem történik;
- az elkövetett mulasztást hatásköri túllépéssel rendezi a vezető.

A jogkör

A **jogkör** a beosztással, tisztséggel vagy tágabb értelemben az adott *hatalommal együtt járó jogoknak az összessége*, ill. meglévő hatáskörben valamely jog gyakorlására megszabott terület.

A jogkör rendszerint szűkebb a hatáskörnél, mert az egész termelőegység érdeke, és az együttműködés szükséglete korlátozza. Pl. a vezető hatáskörébe tartozik a beosztott bérének megállapítása, de nem dönthet szabadon, minden korlátozás nélkül.

A vezetőnek olyan jogkörre van szüksége, amely ösztönzők alkalmazásával eléri a beosztott engedelmisségét, de nem zárja ki kényszer vagy szankciók alkalmazását sem. A vezető jogai közé tartozik, hogy utasításokat csak ő adhat, vagy azok az ő tudtával adhatók. A beosztott dolgozók csak az illető vezető javaslatára, vagy hozzájárulásával vehetők fel, helyezhetők át, bocsáthatók el. A vezető joga továbbá a beosztottak jutalmazására, fizetésemelésére, premizálására vagy büntetésére javaslatok előterjesztése.

A felelősség

A *felelősség* olyan *erkölcsi, jogi vagy hivatalos kötelezettség*, amelynek alapján valaki vagy valamely testület, közösség *számot adni tartozik valamiről vagy valamiért!*

Lényegében mindenki felelős a kötelességeibe tartozó cselekedetei eredményeiért, attól függően, hogy az eredményt hogyan értékeljük. Ez a felelősség lehet a jutalmazás vagy a szankció alapja.

Közös tevékenység esetében *minél többen osztoznak a felelősségben, egyénileg annál gyengébb a felelősségérzetük*. Éppen ezért a cél az, hogy a közösen cselekvő emberek felelősségét

a legpontosabban elhatároljuk. A vezető és a beosztott közös felelősségi köre egyrészt attól függ, mekkora részt „ruházott át” kötelességeiből és döntési jogköréből a vezető; másrészt attól, hogy biztosította-e a feladat végrehajtásához szükséges eszközöket a beosztottai számára.

A vezető felelőssége igen *sokféle lehet*: beszélhetünk szolgálati, jogi, erkölcsi, anyagi, fegyelmi stb. felelősségről.

- *Szolgálati felelősséggel* tartozik a vezető az egység szervezeti struktúrájára vonatkozó dokumentumban meghatározott alapvető feladatok végrehajtásáért. Ilyen jellegű a felettséggel szembeni felelősség is, a tőle kapott feladatok teljesítéséért.
- A *jogi felelősség* alapján az adott egységre vonatkozó szabályok betartásáért a vezető büntetőjogi felelősséggel tartozik. Ezen túlmenően felelős azokért az anyagi károkért, amelyek a szervezeti dokumentumokban meghatározott tevékenységek kifejtése során jelentkeznek (*anyagi felelősség*).
- Az *erkölcsi felelősség* a társadalmi normák betartásáért való felelősség. Például a vezető a beosztottak szakmai fejlődéséért erkölcsi felelősséggel tartozik.
- A *fegyelmi felelősség* azt jelenti, hogy a vezető a feladatkörébe tartozó feladatok elvégzéséért fegyelmileg is felelősségre vonható.

A vezető felelősségének tárgyalásakor meg kell még említeni az önálló *döntési jogkör gyakorlásáért érvényesítendő felelősséget*. Ez más elbírálás alá esik, mivel a döntések általában kockázattal járnak. A vezető különböző döntései különböző hatékonyságúak. A vezető és a beosztottak anyagi érdekelttségét úgy kell kialakítani, hogy abban a vezető döntéseinek következményei kifejeződjenek.

A jogkör és a felelősségi kör szabályozása a *Polgári jog* és a *Munkajog* tudományának területe, s minden vezető érdeke, hogy a vonatkozó jogszabályokat ismerje és betartsa.

A feladatkör, a hatáskör és a felelősségi kör összhangja

A feladatkörnek, a hatáskörnek és a felelősségi körnek összhangban kell lennie egymással. Az intézkedések hatékonyságát, az emberi kapcsolatokat ez az összeesés, ill. eltérés nagyban befolyásolja. Milyen esetek lehetségesek?

- Ideális eset az, amikor a feladatkör, a hatáskör és a felelősségi kör összhangban vannak egymással, megvan a jó munka feltétele, adott az önállóság, csak élni kell vele.
- Ha a feladathoz képest kisebb a hatáskör és a felelősség, ez elveszi a munkakedvet, megköti a dolgozó kezét. (Elkedvetlenedik, a főnöktől vár mindent.)
- A szükségesnél nagyobb hatáskör összeütközést okoz, mivel más területére nyúlik át.
- Amennyiben a hatáskör nincs elhatárolva, bizonytalanság jelentkezik. Ellentmondó utasítások kiadása lehetséges.

Hatáskör-átruházás

A *hatáskör-átruházás* az a tevékenység, amellyel az egyszemélyi felelősséget viselő vezető a vezetési feladatok terjedelmének és bonyolultságának fokozódása miatt a vezetési hatáskört meghatározott területeken a *beosztottakra ruházza át döntési joggal és felelősséggel*.

A felettes szervek viszonylatában azonban továbbra is a vezető felelős. Ebben az értelemben a felelősség át nem ruházható.

Ezzel szemben nem felelős a vezető beosztottja cselekményeinek anyagi és büntetőjogi következményeiért, feltéve, hogy a hatáskört *arra alkalmas dolgozóra ruházta át*, kellőképpen felkészítette a dolgozót, az átruházott feladatok teljesítéséhez szükséges feltételeket megteremtette, a beosztottak munkáját megfelelően ellenőrizte.

Sok vezető fél a hatáskör-átruházástól, mert az „veszélyezteti a hierarchiát”.

Nézzük a hierarchiát védők néhány érvét!

A munkatársak túlságosan önállóak lesznek és ezáltal önelégültek. Lehet, de ennek megfelelő ösztönző helyzeteket kell teremteni.

A delegálás a vezetés gyengeségének a jele – mondják. Ez nem így van, a beosztottak egy része éppen azt veszi zokon, ha a vezető nem tekinti teljes értékűnek a munkatársait és ezt a véleményét közhírré is teszi oly formában, hogy mindent neki kell elvégeznie.

A vezető kevésbé lesz informált és erőteljesebben függ munkatársaitól. Az biztos, hogy kevesebb információval fog rendelkezni, de vajon kell-e minden részletről informáltak lennie?

A vezetőnek nem lesz sikerélménye. Az igaz, hogy abból a munkából nem; de lehet a többiből, s éppen akkor van erre lehetősége, ha mentesül a rutinfeladatokról, és idejét, tehetségét alkotó munkára fordítja.

Több ellenőrzést kell végrehajtania. Ez is igaz, de ez sokkal kevesebb munkát és időt igényel, mint amennyit igényelne az, ha a vezető maga végezné el az adott tevékenységet.

Az előzőekben felsorolt érvek, ill. a hatáskör-átruházással szembeni ellenérvek háttérben legtöbbször a vezető szorongása, alkalmatlansága, türelmetlensége bújik meg.

Olykor a vezető a munkatársak részéről is bizonyos ellenállással találkozhat a hatáskör-átruházással szemben, pl. a következők miatt:

a munkatársnak nincs megfelelő tudása, gyakorlata a ráruházott feladat ellátásához;
a munkatárs fél a rábízott feladat nem tökéletes végrehajtása esetén várható bírálattól;
a dolgozót így nagyobb felelősség terheli, amit nem szívesen vállal;
a munkatárs fél a kockázattól;
nem áll rendelkezésére információ, stb.

A hatáskör-átruházás „művészet”, de **szabályai is vannak**, amelyeket be kell tartani.

Pontosan meg kell határozni az átruházható feladatokat.

El kell dönteni, ki a legalkalmasabb a feladat elvégzésére.

Elő kell készíteni a feladatot.

A szóban forgó beosztottat fel kell készíteni a munka elvégzésére. Meg kell mondani, hogy a feladat megoldása eddigi hatáskörének bővülését jelenti.

Az irányítást a vezetőnek kell végeznie. Bárkit is bíz meg a feladatok elvégzésével, a felelősségen osztozni kell. Időnként ezért ellenőrizni kell a munka haladását.

A feladatkörrel, hatáskörrel és felelősségi körrel kapcsolatos vezetői tudnivalókat az egyes vállalatok a Szervezeti és Működési Szabályzatokban, valamint a Munkaköri leírásokban hozzák a dolgozók tudomására. Ezekon kívül a Kollektív Szerződésben, továbbá a Munka Törvénykönyvében foglaltakat kell még ismerni és alkalmazni.

A fejezet végén álljon itt példaként egy munkaköri leírás:

A dolgozó neve:

Besorolása:

Beosztása: üzemeltető mérnök

Fizetése:

Felettese: üzemvezető

Beosztottai: az egység fizikai állományú dolgozói

Helyettesi megbízatásai: távollétében az egység művezetőjét

Fegyelmi jogköre: jogkörében részletezettek szerint

Aláírási jogköre: jogkörében részletezettek szerint

I. Feladatai, hatásköre

A egységben és a hozzá tartozó raktárakban a munka irányítása céljából az alábbiakban részletezettek szerint operatív intézkedéseket tesz.

Munkaideje: a Kollektív Szerződés szerint

Beosztott dolgozói: A egységben az előírt technológia szerint fizikai munkát, s annak közvetlen ellenőrzését végzők.

II. Kötelessége, felelőssége

- Biztosítja az egységben a zavartalan munkát a kiadott technológia alapján.
- Megszervezi és irányítja az egységben az adott készütségi fokú termék előállítását a termelési program mennyiségi teljesítése szempontjából, megfelelő minőségben, a gazdaságossági mutatók szem előtt tartásával.
 - Ellenőrzi az előírt paraméterek betartását.
 - Figyelemmel kíséri és kivételezéssel biztosítja a munkához szükséges anyag mennyiségét.
- Megszervezi és gondoskodik a dolgozók foglalkoztatottságáról.
- Gondoskodik a munkafegyelem betartásáról és betartatásáról.
- Felel a Tűzvédelmi utasításban foglaltak betartásáért és betartatásáért. Nevezett utasítások értelmében elvégzi a dolgozók munkavédelmi, tűzvédelmi és gyakorlati oktatását, vezeti az oktatási és baleseti naplót.
- A dolgozók észrevételeit, panaszait, javaslatait közvetlenül intézi. Amennyiben azok hatáskörében nem orvosolhatók, a felsőbb vezetés felé továbbítja.
- Betanítja vagy ellenőrzése mellett betaníttatja az újonnan munkába lépő dolgozókat és az adott munkahelyen először dolgozókat. Ismerteti a dolgozóval az elvégzendő munkát, annak szerepét a gyártásban.
- Gondoskodik a gépek, berendezések szakszerű kezeléséről és azok karbantartásáról.

- Szakmai irányítással segíti a dolgozói csoportmunkát, megteremti ezek helyi feltételeit, részt vesz kiértékelésükben.
- Feladata az üzemi tulajdon védelme.
- Felel az egység tárgyieszköz- és befejezetlen termelés állományáért, anyagkészletéért és anyagfelhasználásáért.
- Ellenőrzi a műhelyközi átadások pontosságát, gondoskodik az egység zárásáról.
- Ellenőrzi a bérszámfejtést és az egység adminisztrációs munkáját.
- Kifizeti a dolgozók számfejtett, borítékolt munkabérét.
- Adatszolgáltatási kötelezettsége: létszámjelentés, oktatási napló, naprakész technológiai nyilvántartás egységében, technológiai változtatások nyilvántartása a technológiai osztályon 3 napon belül. Az egyéb adatszolgáltatást az egység adminisztrátorával végezteti. Felel az adatok pontosságáért.
- Tevékenységével elősegíti, hogy beosztott dolgozói azonosuljanak a vállalat célkitűzéseivel.
- Munkáját a mindenkor érvényben lévő rendeletek, jogszabályok és az egység belső utasításai szerint látja el.
- Az egységvezető megbízásából esetenként egyéb, a gyártás során felmerülő feladatok megoldásában is részt vesz.

III. Jogköre

- Dönt a felvételen és az áthelyezésben.
- Szükség szerint átcsoportosítja a dolgozókat.
- Engedélyezi a fizetett szabadságot, egyéb törvényes távollétet.
- Utalványoz anyagot, fogyóeszközt.
- Igényli a gépek javítását és karbantartását, igazolja a munka elvégzését.
- Elbírálja és igazolja a prémiumok teljesítését.
- Aláírási jogköre: 1/1976. ügyrendi utasítás szerint.
- Fegyelmi jogköre: 5/1974. ügyrendi utasítás szerint.
- Gyártásközi ellenőrzés céljából laboratóriumi vizsgálatot végeztet.
- Javaslatot tesz a dolgozók bérére, a mozgóbérek elosztására, a dolgozók elbocsátására.
- Véleményez újításokat. Véleményez új normákat.
- Kísérletet a 4/1985. sz. ügyrendi utasításban foglaltak szerint végeztet.

IV. Együttműködés

A termelés irányítása kapcsán a felsőbb vezetéssel, adminisztrátoraival, társegyeségekkel működik együtt. Együttműködik a balesetvédelmi és tűzvédelmi megbízottakkal és a társadalmi szervek alapszervezeteivel.

Dátum

Aláírások

Ellenőrző kérdések

1. Mit nevezünk feladatkörnek, s melyek egy vezető általános feladatai?
2. Mi a hatáskör, s milyen problémákkal jár annak túllépése?
3. Mit értünk jogkör alatt?
4. Mi a felelősség és milyen alapvető formái vannak?
5. Miért tekintjük fontosnak a feladatkört, a hatáskör és a felelősségi kör összhangját?
6. Milyen következményekkel jár a hatáskör-átruházás?

3.3. Hatalom és tekintély

Egy régi mondás szerint „Semmit sem ér az igazság és a harag hatalom nélkül”. Tananyagunknak ebben a fejezetében röviden áttekintjük a hatalommal és tekintéllyel kapcsolatos ismereteket.

A hatalom fogalma és forrásai

Mint az előzőekben kifejtettük, a vezetés mások számára határozza meg a cselekvéseket. Ehhez pedig a vezetésnek hatalomra van szüksége. Minden szervezetben kiemelt jelentősége van a szervezeti szereplők hatalmának, s az ebből felépülő hatalmi struktúrának.

A hatalom fogalmának meghatározásakor az irányítási tevékenységgel való kapcsolatából célszerű kiindulni. Mindkettő esetében hatást gyakorolnak a beosztottakra, azaz *befolyásolják* viselkedésüket. De míg az *irányítás akaratlagos*, mely konkrétan nyilvánul meg a befolyásolási kísérlet várt eredményeiben, addig a *hatalom potenciális*, a pozitív befolyásolás képességét jelenti. A hatalomra általában igaz, hogy:

- nem személyes tulajdonság, függőségi viszony szükséges hozzá,
- általában korlátozott,
- nem aszimmetrikus (azaz a beosztottnak is van hatalma a vezető felett).

A szervezetben a hatalmi viszonyok *horizontális* (technológiai munkamegosztástól függő) és *vertikális* (társadalmi munkamegosztást tükröző) dimenzióban vizsgálhatók. Mindkettőre igaz, hogy a hivatalos, *törvényes hatalmi viszonyok* a formális struktúra szerves részét képezik, de ez a hatásköri struktúra csak *olyan mértékben képes a szervezeti problémákat megoldani, amilyen mértékben a formális szervezet megfelel a tényleges működésnek.*

A *klasszikus felfogás* szerint egy szervezetben a hatalom „mennyisége” állandó, a beosztott hatalmának növekedése szükségképpen gyengíti a vezetőét. Ezért is kell a vezetési rendszert hierarchikusan kialakítani, a hierarchiában felfelé a vezetőnek egyre nagyobb hatalmat biztosítani, s a függőségi kapcsolatokat egyértelműen és aszimmetrikusan kialakítani.

A *korszerű* vezetési elvekkel ez a felfogás összeegyeztethetetlen, a megfelelő szemlélet a *funkcionális felfogás*, mely szerint azok a magatartásformák alkotják a vezetői tevékenységet, melyek a szervezet számára hasznos funkciót töltenek be. Vagyis a szervezet bármelyik tagja működhet vezetőként, az *alárendeltek részvétele, a célokkal való azonosulása a fontos*, hiszen bárki rendelkezhet a hatalom forrásaival. A hatalom mennyisége nem állandó, hanem változik, akár a szervezet minden tagjára egyszerre növekedhet. A részvétel a hatalom gyakorlásában nemcsak a szervezet teljesítőképességét, hanem ezzel egyidőben a szervezet tagjainak elégedettségét is növelheti.

Tekintsük át ezek után a hatalom forrásait, illetve más megközelítésben a hatalom típusait. A leggyakoribb és legjelentősebb öt *hatalmi forrás az alábbi:*

A *jutalmazó hatalom*: ha a beosztottnak a viselkedését valamilyen szükséglet motiválja, a vezetőnek az a képessége, hogy biztosítani tudja ennek kielégítését, eszköz a befolyásolásra. Ha a vezető a jóváhagyott viselkedést jutalmazza, a beosztott engedelmessé válik. Az a szükséglet, amely e nélkül is kielégül, a hatalmat csökkenti.

A *kényszerítő hatalom*: a szükséglet-kielégítés (bér, biztonság, elismerés) megvonásával való fenyegetés, illetve fájdalom okozása. Az előző a kötődést növeli, ez utóbbi csökkenti. Rövid távon lehet célszerű vezetői eszköz.

A *törvényes (legitim) hatalom*: arra a kényszerítő érzésre alapul, hogy az elismert vezetőtől származó jogos utasításokat követni kell. Ennek forrása a működési szabályzat elfogadása. Ezt hivatottak segíteni a hatalom szimbólumai is

Ezeket a hatalmi forrásokat a szervezet is igyekszik biztosítani.

Referens hatalom: Egy személy azon képességét, hogy egy másikat rávegyen arra, hogy öhozzá hasonlítson, kövesse őt (viselkedésben, magatartásban) nevezzük referens hatalomnak.

Szakértői hatalom: A megalapozott tudás és az elemzőképesség növeli a befogadó képességet adott témakörben. A vezető ismerhet olyan vállalati célokat, politikákat, eljárásokat, amiket a beosztottak nem. Kapcsolatban van a referens hatalommal, minthogy a tudás nagyra értékelt tulajdonság. Olyan személy is rendelkezhet vele, akit egyébként nem kedvelnek.

A *hatalom és a tekintély kapcsolatáról* kell még szólnunk. Mindkettő emberek befolyásolásának lehetősége. Míg azonban a hatalom estén mindegy, mi az engedelmesség forrása (szeretet vagy félelem), addig a tekintélyhez nem kell, hogy a vezetettek *pozitívan értékeljék a vezető jellemét és képességeit*, s ezért eleve készek legyenek engedelmeskedni.

A vezetői tekintély

A tekintély kérdéskörének tárgyalása során induljunk ki a vezetés fogalmából! A *vezetés olyan cselekvés*, amely más embereknek, a beosztottnak az őket irányító személy, a vezető céljával megegyező cselekvését képes kiváltani. Itt a cselekvésen van a hangsúly. Cselekednek a beosztottak, mi ennek a forrása: a vezető hatalma, szeretet, bizalom a vezető iránt, érdek, félelem vagy valami más.

A vezetőnek – a vezetett szempontjából – azonban nem mindegy a cselekvés oka. Feltétlenül megkülönböztetésre szorul az, amikor a beosztott cselekvése a vezető hatalmából fakad – azaz abból, hogy a vezető adja ki a feladatot, ellenőriz, értékkel és a munka értékétől függően büntet, jutalmaz – attól, amikor a beosztott azért cselekszik, mert bízik a vezetőben, hitelt ad szavának, tiszteli szakmai tudását, politikai felkészültségét, emberi magatartását, azaz a vezetőnek tekintélye van.

Meg kell tehát különböztetnünk ezt a két cselekvést, mert az egyik a hatalomból, a másik a tényleges tekintélyből fakad.

A *tekintély* (latin eredetű szóval autoritás) *főlényt, befolyást jelöl*. Történelmileg változó tartalmú kategória. A társadalmi élet fejlődésével, a különböző társadalmi, politikai és gazdasági formációk létrejöttével párhuzamosan alakulnak ki forrásai, típusai és hatóköre.

A vezető tekintélyének *alapja a dolgozók bizalma*, azaz a vezetettek pozitívan értékelik a vezető jellemét, képességét, tudását és ezért készek engedelmeskedni neki.

Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a vezetőnek mindent jobban kell tudnia, mindenhez jobban kell értenie, mint a beosztottaknak, hanem a vezetőnek tisztában kell lennie azzal, mit tudnak a beosztottak jobban, és aki a legjobban tudja, azt kell a feladat elvégzésével megbízni. A bizalom feltétele a széles látókör, valamint a beosztott azon meggyőződése is, hogy a vezető őszinte jóakarattal, segítőkészséggel van a munkatársai iránt.

Az előzőek alapján határozzuk meg a tekintély *forrás szerinti felosztását*.

Beszélhetünk:

külső tekintélyről (formális tekintély),
személyi tekintélyről (tényleges tekintély),
szakmai tekintélyről és
politikai tekintélyről.

A *külső tekintély* (formális tekintély) forrása a hatalom.

A vezetői tekintély másik forrása: a vezető részéről kivívott elismerés és az a *személyi* (tényleges) *tekintély*.

Az első esetben a tekintélyt az intézmény hierarchiájából adódó hatáskör biztosítja, a másik esetben a vezető személyiségének adottságai.

A formális tekintély szigorú engedelmisséget, a személyi tekintély együttműködést eredményez.

A *szakmai tekintély* alapja a szakmai tudás és tapasztalat.

A *politikai tekintély* alapja lehet a múlt, politikai érdem, illetve a politikai tájékozottság, szilárd elvhűség.

Vegyük sorra a *tekintély néhány jellemzőjét*:

Nem abszolút, nem létezik önmagában, társadalmi viszonyok kelljenek hozzá.

Nem állandó, változatlan jelenség, hanem változik. (A tekintély változhat akkor is, ha a vezető egyéni tulajdonságai vagy viselkedése a legkisebb mértékben sem módosult. Ez következik be például akkor, ha a beosztottak továbbképzésen vesznek részt.)

A színvonala az adott társadalmi környezettől, azaz annak színvonalától függ.

Csak bizonyos körön belül kell megszerezni (ugyanis ha a kollektíva bővül, az új tagok rendszerint könnyebben magukévá teszik a vezetővel kapcsolatban kialakult véleményt, és mindaddig el is fogadják, amíg ellenkezőjéről nem győződnek meg.)

Nehéz megszerezni, de még nehezebb megtartani, hiszen a tekintély nem állandó, amint erre már az előbbieken is utaltunk. Megtartásának egyetlen módja van, az éles önkritika, önbírálat.

Át nem ruházható.

Rendeletileg elő nem írható.

Ellenőrző kérdések

Mit értünk hatalom alatt, s milyen jellemzői vannak a hatalmi viszonyoknak?

Ismertesse a hatalom erőforrásait!

Mit értünk tekintély alatt, s milyen forrásait ismerjük?

Mi a különbség hatalom és tekintély között?

3.4. A vezető alkalmassága, a vezetői követelményrendszer

A jelenkori gazdaság bonyolult viszonyai között a vezetőkkel szemben magas követelményeket kell támasztani, amelyek nemcsak a szűken értelmezett szakmára, hanem a gazdasági rendszerek között meglévő kölcsönös kapcsolatokra is vonatkoznak. A jó vezetőnek tudnia kell szervezni, ismernie kell a megoldandó problémákat, az emberek irányítását, a személyi és az anyagi lehetőségeket. Döntéseiért teljes felelősséggel tartozik, rendelkeznie kell felelősségerzéssel, kezdeményezőképtelenséggel és olyan képességekkel, amelyek lehetővé teszik számára, hogy figyelmét a legfontosabb és legsürgősebb ügyekre összpontosíthassa.

Az elmondottakat figyelembe véve a vezető személyiségének megítélésénél a következő három követelményből kell kiindulnunk:

A vezető társadalmi magatartása

Minden uralkodó osztály a maga uralmát a vezetésen átszűrve gyakorolja és csak akkor tudja fenntartani, ha a társadalomban munkálkodó vezetéssel együtt tud működni. A vezetőknek tehát közéleti, politikai szerepük is van.

A vezető szakmai felkészültsége

Ez a követelmény nem azt jelenti, hogy a vezetőnek kell tudnia a legjobban gyakorolni azt a funkciót, amit az adott szervezeten belüli szakemberek betöltenek. Nem a vezetőnek kell a vállalatban belül legjobban tudnia pl. termelni vagy értékesíteni, de ismernie kell a szervezet szakmai céljait és problémáit, olyan szaktudással kell rendelkeznie, amely alkalmassá teszi őt arra, hogy a szakfeladatokat megértse, azokat rendszerezze és a végrehajtók számára megfogalmazza. Fel kell ismernie a problémák műszaki-technikai oldalát is, de nem kizárólag csak azt. A modern termelést nem lehet úgy irányítani, hogy nem ismerjük a technikáját, de a gazdaságosság elve azt is megköveteli a vezetőtől, hogy ismerje a termelési folyamatok gazdasági problémáit is. Természetesen a szakmai felkészültség a vezetési szintnek megfelelő szakmai tartalomhoz kell, hogy igazodjon.

A vezető vezetési felkészültsége

A XX. században a vezetés önálló szakmává változott, a vezetőnek speciális vezetési tudásra van szüksége. A vezetésket a közösségre gyakorolt hatásában tudjuk lemérni, hatékonyságát a közösség érdekében kell emelni.

A vezetési felkészültséget a szakirodalom gyakran *vezetői készségként* említi. A vezetői készség pontos és egyértelmű meghatározásával ma még adós a tudomány, rendkívül sokféle megközelítés, nézet él egymás mellett. Fogadjuk el azt a meghatározást, amely szerint általában készségnek nevezzük azon *ismereteinket, képességeinknek az összességét*, melyeknek birtokában egy megoldandó helyzetet helyesen észlelünk és eredményes cselekvéseket, magatartást tanúsítunk abban.

A készségek (így a vezetői készségek is) egy része velünk született, más részük tanulás, gyakorlás útján sajátítható el, illetve fejleszhető. A továbbiakban csak a vezetési készséget vizsgálva egy lehetséges megközelítés, ha a *vezetői munka egyes elemeihez kapcsolódó készségeket* tekintjük.

Így megkülönböztetünk:

- áttekintő, tájékozódó készséget,
- döntési készséget,
- realizáló készséget.

Más megközelítésben rendkívül fontos az eredményes vezetői munkához:

- a jó emlékező tehetség,
- a jó időgazdálkodás,
- a szervezőképesség,
- a tárgyalóképesség,
- az újítóképesség, kockázatvállalás,
- a felelősségvállalási készség,
- a vezetett munkaterület ismerete,
- a példamutatás, tisztességes emberi magatartás,
- tudás átadásának képessége,
- a kapcsolatteremtési készség,
- korrektség, megbízhatóság,
- kiegyensúlyozottság, jó egészségi állapot.

A vezetés feladataival, jelentőségével (időnként ez utóbbi túlhangsúlyozásával) magyarázható, hogy ma igen népszerűek azok a kutatások, amelyek a sikeres vezetői tulajdonságokat keresik.

A vezetői tulajdonságok, vezetői magatartás kutatásának három lépcsője különül el.

Az *első lépcsőt* azok az empirikus kutatások képezik, melyek a sikeres vezetői tulajdonságokat a *vezetők és beosztottak tulajdonságainak különbsége alapján* keresték. Ezek azonban nem sok eredményre vezettek, igen sok esetben semmilyen lényeges különbség nem volt felfedezhető.

A *második lépcsőben* ezért a *vezetői magatartás és az eredményesség viszonyát* vizsgálták. A számtalan lehetőség közül itt azt emeljük ki, amely a vezetői magatartás alábbi két dimenzióját különbözteti meg:

- a figyelem (érdeklődés, tisztelet, bizalom a beosztottak iránt),
- a strukturális (szigorúan meghatározza a feladatokat, biztosítja a feladat elvégzéséhez a feltételeket).

Számos vizsgálat azt igazolja, hogy a beosztottak elégedettebbek, ha a vezetői magatartásban a figyelem dominál. A tevékenység eredményessége azonban már attól is függ, hogy milyen szervezetben irányít ezzel a stílussal az adott vezető (a dinamikus szervezetnek például jobban megfelel, mint a statikus működésnek.) Fontos még megjegyezni, hogy a beosztottak bizalma és a velük való jó kapcsolat bizonyos határok között pótolhatja a hiányos vezetői információkat, ilyen értelemben minden szervezetben előnyös.

Napjainkban a sikeres vezetői tulajdonságokat sokan a *környezeti változásokra rugalmasan reagáló*, vezetési módszereit tudatosan alkalmazó vezető magatartásának jellemzőiben keresik. Eszerint a jó vezető rendelkezzen:

- kockázatvállalási készséggel,
- hosszú távú gondolkodásmóddal, új iránti fogékonysággal,
- rövidtávú eredmények hosszú távú elképzelések fényében végzett értékelésének képességével,
- általános rendszerszemlélettel,
- ellenőrzésre irányuló törekvések helyett eredményorientáltsággal,
- a vonalbeli ellenőrzések előtérbe helyezésének képességével.

Más megközelítésben tárgyalja a sikeres vezető tulajdonságait *Feinberg*, aki öt tulajdonság-csoportot vizsgál:

adminisztrációs jártasság,
döntési képesség (jó ítélőképesség),
befolyásolhatatlanság,
ügyesség a személyes kapcsolatok kialakításában,
motivációs készség.

Az utóbbi kettő *személyiségtől* függő, ami magatartásbeli rugalmasságot, erős egyéniséget, gyors felfogóképességet, önbizalmat kíván.

A hatalom, a tekintély és a vezetői felkészültség tárgyalása már átvezet egy másik tudományterületre, a pszichológia témakörébe. Ezért a továbbiakban a vezetés-pszichológiáról részletesen is szólunk.

Ellenőrző kérdések

Mit nevezünk vezetői követelményrendszernek?

Mit értünk a vezetési készség fogalmán? Hogyan nyilvánul meg és miért fontos a vezető „kapcsolatteremtési” készsége?

Mi szükséges az eredményes vezetői munkához?

Melyek a sikeres vezető tulajdonságai (Feinberg szerint)?

4. A személyiség szerepe a vezetésben

A vezetői feladatok ellátása során a hatalom gyakorlásakor, ill. a tekintély megszerzése során, mint láttuk, minden vezetőnek szüksége van emberismeretre, s ha másként nem, hát ösztönösen alkalmazzák a „pszichológiát”.

A vezetéspszichológia egyik legfőbb területe az *ember személyisége*.

A *személyiség* fogalmi meghatározásának sokféle változata ismeretes. Induljunk ki abból, hogy a személyiség az ember tevékenysége során kialakult tulajdonságok és képességek viszonylag szilárd rendszere, amely többé-kevésbé következetes magatartásban nyilvánul meg.

Az ember személyisége szakadatlanul alakul. Ha a vezető helyesen és eredményesen akar hatni a beosztottakra, ismernie kell jellemző személyiségvonásait és azokat a tulajdonságokat, amelyek az egyes emberekre *tipikusak, ill. jellemzőek*. Lényegében nincs másról szó, mint arról, ha ismerünk valakit, tudjuk hogyan fog reagálni bizonyos helyzetekben.

Az ember megismerésénél a következő személyiségelemeket kell megfigyelnünk:

képességei, jártasságai, készségei, ismeretei, munkaszokásai, általános műveltsége;
vérmérséklete;
jelleme;
munkamotivációja, szükségletei, érdeklődési köre;
erkölce.

Vegyük sorra ezeket!

1. **A képességek** az ember sikeres tevékenységének legnagyobb jelentőségű feltételei. (Más feltétel pl. a képzettség.) A képességek a munkában, a tevékenységben, a cselekvésben szüntelenül fejlődnek. A képességet fejleszti a játék, a tanulás, a munka. A képességek

nemcsak érvényesülnek a munkában, hanem alakulnak is. Ha ki akarjuk fejleszteni, bon-takoztatni az ember bizonyos képességeit, olyan munkával kell megbízunk, melyben ezek a képességek fejlődnek és tökéletesednek.

A képességek fejlődése a munkafeltételektől, a társadalmi feltételektől, a neveléstől, az oktatástól, az ember akaratától, a motivációtól, az ember munkához való viszonyától függ, szüntelenül tökéletesedik és nincs felső határa. Egyetlen dolgozóról sem lehet állítani, hogy újabb ismeretek elsajátítására képtelen.

A képességek *lehetnek általános és speciális képességek*. Az általános képességek az általános képzés során fejlődnek ki, pl. tanulási képesség, figyelési képesség, ítélőképesség, felfogóképesség stb.

A speciális képességek azok, amelyek speciális foglalkodások, feladatok megoldásához szükségesek, pl. művészi képesség, szervezőképesség stb..

Az általános képesség és a speciális képesség között szoros összefüggés van. A speciális képességek annál könnyebben és jobban fejleszthetők ki, minél mélyebb és szélesebb körű az ember általános műveltsége.

Az emberek megítélése során további fogatom *a jártasságok és készségek* fogalma. A jártasság az előfeltétele bizonyos tevékenység helyes elvégzésének. A jártas ember helyesen, gyorsan, hatékonyan, jó munkamódszerrel végzi munkáját.

Jártasságra *gyakorlással lehet szert tenni*. A jártasságokkal összefügg a tudás elsajátítása és az ismeretszerzés. Tudásra nemcsak a képességei alapján tesz szert az ember, hanem számos jellembeli tulajdonsága, pl. szorgalom révén is.

A vezetőknek képességük, jártasságuk alapján képeseknek kell lenniük a problémák megoldására, összefüggések megismerésére, gyors tájékozódásra.

2. **A vérmérséklet (*temperamentum*)** az ember alapvető tulajdonsága. Van olyan ember, aki élénken reagál, alkalmazkodó képes, kezdeményező, talpraesett, fegyelmezett, de túlzott érzelmi kitörésre képes, könnyen befolyásolható, kissé felületes stb. Más ember kiegyensúlyozott, kitartó a munkában, megbízható a teljesítménye, fegyelmezett és önuralom jellemzi, de érzésvilága szegényes, hajlamos lassúbb tempóra, kényelemre.

A vérmérséklet arra ad választ, hogy: milyen gyorsan keletkeznek az érzelmek, milyen tartósak, milyen intenzívek, mennyire fejeződnek ki.

- a) **A hippokratészi tipológia** (amelyet Hippokratész görög orvos alkotott meg) a következő csoportokba sorolja az embereket: szangvinikus, kolerikus, melankolikus, flegmatikus.

Szangvinikus: hamar fellobbanó, hamar lelohadó, bajban könnyen lehangolódó és könnyen vigasztalódó ember, vagyis erős, de nem tartós érzelmek jellemzik (szalmaláng).

Kolerikus: könnyen dühbe guruló, rendkívül ingerlékeny ember, akinek érzelmei nehezen változnak, azaz érzelmei tartósak, maradandóak.

Melankolikus: könnyen elbátortalanodó, bánatra hajló, az ingerekre lehangoltsággal válaszoló ember, lassan alakulnak ki érzelmei, de maradandók, erősek.

Flegmatikus: lassú, nehézkes, közömbös, semmi sem izgatja, az ingerekre alig válaszol.

Ezek a típusok, de bármely más típusok is, a valóságban nem tisztán fordulnak elő. He-lyes vezetői és nevelési módszerek alkalmazásával a különböző vérmérsékletű emberek egyformán értékesek lehetnek.

b) *Jung* (svájci pszichiáter) az embereket a világgal való kapcsolatuk alapján különböztet-
te meg.

Az emberek szerinte két nagy típusba sorolhatók:

- *extrovertáltak* (kifelé élők, kifelé fordulók),
- *introvertáltak* (befelé élők, befelé fordulók).

Az **extrovertált ember** beszédes, nyílt, közlékeny, az eseményeknek ritkán szemlélője, inkább szereplője. Az extrovertált embernek a külvilág, annak tárgyai és személyei, a ve-lük való kapcsolat a jelentős. Ez az ember közvetlen kapcsolatban áll a világgal. Környe-zetének normái, szabályai és ítéletei döntően hatnak gondolkodására, tevékenységére. Ál-talában az egész érdekli, nem a részletek. Az egyhangúságot nehezen tűri, ugyanakkor gyors, határozott megoldást lehet tőle elvárni. A világban tapasztalata útján tájékozódik, ismereteit így szerzi.

Szeret kísérletezni, nem fél az újtól. Szereti kipróbálni tudását, erejét. Hamar fellobban, egy-egy feladatelkezdéshez nagy energiát mozgósít, ám feladattartása csekély. Olyan fel-adat, olyan munka végzésére alkalmas, ahol az egyhangúság kisebb, ahol nem pizsmogni, hanem cselekedni kell. Érzelmei gyorsan keletkeznek, magas hőfokúak, de hamar elmű-lők.

Könnyen köt munkatársi, baráti kapcsolatokat, de kapcsolatai felszínesek. Kudarc esetén könnyen letörlik, de biztató szóra hajlandó újra próbálkozni. Szeret szerepelni. Jutalma-záskor számára a gesztus a fontos. Embertársairól szinte azonnal véleményt alkot, amely esetenként meglehetősen felszínes. Ugyanakkor véleményét, bírálatát kimondja.

Az **introvertált ember** inkább magába zárkózott, befelé élő. Lelkivilágát személyes élmé-nyei, érzései irányítják. A világgal közvetlen kapcsolata nincs. Környezetének normái, szabályai, véleménye nemigen hatnak rá, saját személyiségét és élményeit tartja irány-adónak.

Rendszerető, elmélkedésre hajlamos. Olyan munka, olyan feladat elvégzésére való, amely elmélyülést, alaposítást, megfontoltságot igényel. Nyugalmából - általában - nehezen zökkenhető ki. Érzelmei nehezen, lassan keletkeznek, látszatra alacsony hőfokúak, de rendkívül tartósak. Baráti, munkatársi kapcsolatot nehezen köt, de ahhoz hűséges marad, kötődésében nagy felelősség van. Kudarc esetén sem törik le. Szerepelni nem szeret. Az újtól, a meglepőtől, a váratlantól idegenkedik. Az életnek inkább a szemlélője, mint a sze-replője. Az eseményekről, a dolgokról alkot ugyan véleményt, de ezt nem szívesen nyil-vánítja ki, ez az ő „magánvéleménye”.

A két típus jellemző egyéniségei azonban az életben az előbb vázolt „tisztasággal” nem jelentkeznek. A tapasztalat szerint az emberekben mindkét típus jel keverednek. Mégis valamelyik típus jegyei uralkodnak a személyiségben, és a meghatározók.

3. A **jellemen** az emberek cselekvésében, viselkedésében, fellépésében és munkájában meg-nyilvánuló tulajdonságok rendszerét vagy összefüggését értjük. Olyan tulajdonságok ezek, amelyek csak az adott emberre jellemzők. A jellembeli tulajdonságok nem veleszü-letett tulajdonságai az embernek, hanem az élete során tesz szert rájuk. *Az ember nem születik őszintének vagy hamisnak.* Fontos tényező a jellem formálásában a környezet, amelyben az ember él, dolgozik. A jellem formálására hat a nevelés, az emberék szükség-

lete, igénye, az, hogy milyen célt tű maga elé, milyen a világnézete. A jellem mindenekelőtt társadalmi produktum. Lényegében az egyén akarati és erkölcsi tulajdonságainak összessége. A jellembeli tulajdonságok formálása rendkívül nehéz és bonyolult.

4. **Az emberi tevékenység motivációja.** *Az emberek szükségletei és érdeklődése.* A szükségletekről a motivációnál, az előbbi fejezetekben már beszéltünk. Az érdeklődés nem más, mint az, hogy az ember, a személyiség olyan tárgyat állít figyelmének középpontjába, amely kapcsolatban van szükségleteivel. Az érdeklődés tárgya lehet: dolog, jelenség, esemény, tevékenység, személy.
5. **Az erkölcs.** Abból ítéljük meg, hogy milyen a viszonya a munkához, jellembeli tulajdonságai összhangban állnak vagy nem állnak összhangban a társadalom erkölcsi szabályaival; milyen a politikai-ideológiai orientációja, mennyiben tudja érdekeit alárendelni a munka érdekeinek, stb.

5. A vezető személyisége, szerepe a szociális szervezetben

A termelő szervezeteket egyúttal *társadalmi, szociális* szervezeteknek is kell tekintenünk, hiszen bennük nem egyetlen ember (a vezető) irányít egyetlen beosztottat, hanem általában vezetési rendszer irányít termelő csoportokat.

5.1. A vezető személyisége, vezetési stílus

A vezető személyiségére érvényesek a személyiségről általában elmondottak. Hogy mégis külön foglalkozunk a vezetővel, annak egyik oka az, hogy a munkahelyi tevékenységeket nagymértékben befolyásoló *munkahelyi kapcsolatok* nemkívánatos alakulása sok esetben a vezető magatartására, személyiségére vezethető vissza.

A leggyakrabban elkövetett vezetői hibák:

- nem őszinték, nem nyíltak;
- ígéretnek, de az ígéreteket nem tartják be;
- cselekedeteikben következtelenek;
- nem fogékonyak a dolgozók kezdeményezéseire;
- nem tudnak helyesen ösztönözni;
- nem veszik figyelembe az emberek érdeklődését;
- irigyek a beosztottak teljesítményére;
- elnyomják az alkotó gondolkodásúakat.

A vezető tevékenységének megértését, munkája sikerének növelését is segítheti, ha ismerjük a fontosabb vezetői típusokat, stílusokat.

Vezetői típusok

Minden vezetői tevékenységnek alapvetően két része van:

- a munka technikai, értékképző tartalma;
- a munka szociális tartalma.

A vezetés egyik részét tehát a technológiai folyamat és az értékképző, értékfelhasználó folyamattal kapcsolatos vezetői teendők alkotják. A vezetés ezen része *a technikán alapuló vezetés*. Ennek a tevékenységnek formái, módszerei *a termelés technikájától*, technológiai szint-

jétől (gépesítés, automatizálás), tömegszerűségétől (egyedi, sorozatgyártás), a termelés komplexitásától (kutatás, termelés, értékesítés) függenek.

A vezetés másik, *szociális részének* módszereit, vezetési elveit a feladat tartalmából adódóan nem a vállalat technikai-műszaki adottságai határozzák meg, hanem *a társadalmi viszonyok*. Ez kiterjed a közös tevékenység céljára, az együttműködés módjára, az elért eredménnyel való rendelkezés mikéntjére.

A vezetési tevékenység technikai oldalának módszerei, eljárásai viszonylag kiforrottak, és a gyakorlatban való alkalmazásuk elterjedt, nagyrésztük különböző társadalmi viszonyok között egyaránt alkalmazható.

A szociális oldal megalapozottságára alkalmas eljárások, módszerek, az azt képviselő tudomány most bontakozik ki. A két oldalnak megfelelően kialakult a vezetés *két fő típusa is*:

- *a technokrata és*
- *a szociális vagy emberközpontú vezetés.*

Bizonyos egyszerűsítéssel azt mondhatjuk, hogy a cél tekintetében tehetünk olyan különbséget, hogy a vezető a termeléssel kapcsolatos mennyiségi, minőségi vagy pénzügyi eredmények elérését tartja elsődlegesnek, vagy pedig nem a termelési vonatkozások hanem az emberi igények kielégítését.

Az ennek figyelembevételével kialakított vezetői típusok a következők:

- technokrata,
- emberközpontú,
- kompromisszumos,
- közömbös,
- komplex (hatékony).

Vegyük sorra ezeket!

A technokrata vezetési típus képviselőinek azokat tekintjük, akik kiemelkedő szerepet tulajdonítanak a vezetés során az általuk irányított szervezet tevékenységét megalapozó műszaki, technikai eljárásoknak. A vezetésnél alkalmazott ösztönzési, érdekeltségi módszereket a feladatoknak rendelik alá, ennek teljesítésétől teszik függővé. Általában utasításokat adnak.

A technokrata vezetők többnyire jól ismerik a termelés technikai feltételeit, jó termelési szakemberek, figyelmüket a termelési problémák megoldása, a termelési területek kötik le. Legfőbb kötelességüknek az előírt feladat maradéktalan teljesítését tekintik. Általában az a meggyőződésük, hogy a tervek és utasítások eredményes teljesítése együtt jár minden személyi igény kielégítésével. A személyi problémákkal csak olyan mérték foglalkoznak, amennyiben azok a termelés érdekében szükségesek.

Az emberközpontú vagy szociális vezetés képviselői az előbbi típusnak ellentétei. Figyelmük középpontjában a beosztottakról való gondoskodás, azok elégedettsége áll. Arra törekszenek, hogy a munkahelyen jó legyen a hangulat, az emberek biztonságosan, kellemesen érezzék magukat. Abból a megfontolásból indulnak ki, hogy az elégedett dolgozó a munka sikerességének az alapja. Ezen típusú vezetők jól ismerik az embereket, a munkahelyi viszonyokat, szoros kapcsolatban állnak a társadalmi szervekkel és kiterjedt baráti kapcsolataik vannak munkatársaikkal.

A kettő között áll *a kompromisszumos vezetés*. Ennek képviselői az „arany középutat” választják, arra törekszenek, hogy kellő arányban tartsák a termelés műszaki követelményeit a jó személyi kapcsolatokkal, tehát akkor, amikor törekednek a megfelelő teljesítmény elérésére, vigyáznak arra, hogy ez ne váltson ki rossz érzéseket a beosztottakból.

A *közömbös vezetési típus* képviselői nem helyeznek nagy súlyt sem a termelési feladatok teljesítésére, sem a dolgozókról való gondoskodásra. Magukra hagyják a dolgozókat, és ha problémák jelentkeznek, azok megoldását, elemzését elodázzák. Ilyen módon azok a vezetők viselkednek, akiket nem elégít ki a munkájuk, akik más munkakörre törekednek, vagy előfordul olyanoknál, akik éppen nyugdíjazás előtt állnak.

A *komplex vagy hatékony vezetési típus* képviselőit az jellemzi, hogy maximálisan érdekli őket mind a legjobb termelési eredmény, mind a beosztottak megelégedése. Mindkét területen keresik és alkalmazzák a korszerű módszereket és eljárásokat.

A vezetés célja, hogy a termelés hatékony legyen oly módon, hogy egyidejűleg kielégítsék a dolgozók anyagi és erkölcsi szükségletét, igényét is. Az ilyen típusú vezetők a kollektíva egészére támaszkodnak és arra törekszenek, hogy kellő összhang jöjjön létre az egyéni, a csoport- és a vállalati érdekek között.

S egy fontos megjegyzés a típusokról! *Tiszta vezetőtipusok* (ugyanúgy, mint a személyiség-típusok) *nincsenek*, minden ember ezek sajátos keveréke. Ha azonban ismeri valaki a rá leginkább illő típusjegyeket, könnyebben korrigálja hibáit, pótolja – pl. továbbképzés révén - hiányosságait, fejleszti képességeit.

A vezetői típusok természetesen más megközelítésben is tárgyalhatók. Ezek ismertetésétől azonban anyagunkban eltekintünk.

Vezetési stílusok

Vezetési stíluson az emberek *vezetésének módját* értjük, a vezető viszonyát az általa vezetett egységhez.

Az irodalomban *a klasszikus felosztások dipólusosak* (azaz két ellentétes stílust állítanak szembe):

- termelőközpontú - emberközpontú,
- feladatorientált - kapcsolatorientált,
- autokratikus (keménykezű) - demokratikus,
- direktív - integráló (indirekt).

A kétpólusos megfogalmazásoknál árnyaltabb *a Kurt Lewin* által ajánlott stílusfelosztás. Eszerint három alapvető vezetési stílus létezik:

- autokratikus,
- demokratikus,
- liberális (passzív).

Ezt *Lewin* egy kísérletsorozat eredménye alapján állította fel. Azt vizsgálta, hogy három, különböző stílusban vezetett csoportnál

- milyen a csoporton belül a csoporttagok egymás közti viszonya,
- milyen az agresszivitás sűrűsége,
- hányszor keresnek „bűnbakot”,
- milyen a vezető és a vezetett kapcsolata,
- örömmel dolgoznak-e a csoporttagok,
- hányszor fordul elő a csoporttagok közötti érintkezésben az „én” és „mi” személyes névmás,
- figyelemmel kísérik-e az általuk előállított termékek sorsát,
- mennyi a munkában eltöltött idő,

– milyen a teljesítményük.

Végeredményként azt találta, hogy a vizsgált jellemzők a három csoportnál eltérően alakulnak. Ennek oka a vezetési stílus különbözőségében keresendő. Tekintsük át e három stílus fontosabb jegyeit.

1. Autokrata stílus

Centralizált, keménykezű vezetés. Nem igényli munkatársai véleményét, kezdeményezését, de nem is igényelheti, mert információkkal csak ő rendelkezik. A jövő feladatairól nem ad tájékoztatást. A feladat meghatározását teljesen egyedül végzi. Minden külső vagy felülről jövő információ hozzá fut be. Az információk elemzését egyedül végzi, ezért ez egyoldalú, viszont gyors. Nem ad a feladat meghatározásához, döntéshez, ellenőrzéshez megfelelő mennyiségű és minőségű információt. Magának tartja fenn a „dönteni tudás” lehetőségét. A beosztottak - és gyakran felsőbb vezetők - meghallgatása, véleménye kikérése nélkül hozza meg döntését. A végrehajtáshoz a feltételeket önmaga határozza meg, abba beleszólást nem enged. Téves meghatározás esetén is ragaszkodik a helytelen tervhez. Módosításra nem hajlamos. A vezető döntése után szinte „parancsot ad”, ill. a beosztottak parancsot kapnak a feladat végrehajtására. Közvetlenül meghatározza a feladatokat és a követendő módszert is. Nem ad a beosztottaknak szabad mozgási területet a feladat megoldására.

A kiadott feladat előírt módon való végrehajtását, az előírányzol eredmény elérését ellenőrzi. A végrehajtáskor felmerülő problémák miatti eltéréseket nem veszi figyelembe, azokat nem fogadja el. Emberi problémákkal nem foglalkozik.

A hatalom forrását önmagában látja. Tekintélye általában csak beosztásából ered.

2. Demokratikus stílus

Ösztönöz a kezdeményezésre és a vélemény alkotására. Munkatársai véleményét figyelembe veszi. Decentralizált, ugyanakkor határozott vezetés jellemzi. A jövő feladatai, a kollektíva céljai mindenki előtt ismertek. Megszerzi a dolgozók egyetértését és ezzel támogatásukat, végső soron tehát a beosztottak széles körét vonja be a feladat meghatározásába. Az információkat a beosztottakkal közösen dolgozzák fel, közösen elemzik, ami az értékelés hatékonyságát javítja, ugyanakkor sok időt vesz el. Együtt készítik elő a döntéseket. Beosztottainak döntési hatáskört ad, amelyhez megfelelő információt biztosít, ill. információrendszert alakít ki.

A végrehajtási terveket közösen készíti el beosztottaival, a végrehajtás kivitelezőivel. A szükséges személyi és anyagi feltételeket szükség szerint módosítja. A végrehajtást térben és időben koordinálja, a feltételeket igyekszik optimalizálni. Világosan kijelöli a végrehajtót, meghatározza a feladatot, a határidőt, a végrehajtás módját. Figyelembe veszi a beosztott ésszerű véleményét. A kiadás során ismerteti a cél és a feladat összefüggését, a feladat jelentőségét, és azt, hogy mit kell elérni.

Az ellenőrzés nemcsak a feladat tárgyára, tartalmára és az elő írások betartására vonatkozik, hanem kitér az egész munka (tartalom, módszer stílus, munkakapcsolat) ellenőrzésére is, beleértve annak emberi vonatkozásait is. Bírálata döntően segítő szándékú. Kollektív döntés alapján jutalmaz és büntet. A végrehajtás és az eredmények pozitív elemeit kiemelve az ellenőrzést döntően dicséret követi. Az anyagi és erkölcsi ösztönzést együttesen alkalmazza.

Tekintélyét szakképzettségével, hozzáértésével, vezetőkészségével, magatartásával, személye tulajdonságaival vívja ki. A hatalom forrását a kollektívában látja.

3. Liberális stílus

A feladatok meghatározásánál és megfogalmazásánál passzívan viselkedik. Nem igényli munkatársai véleményét, de ha van véleményük, azokkal nem száll vitába. Valójában nincs irányítás, nincs koordinálás, a vezető „kullog az események után”. Nem törődik sem a felülről, sem az alulról jövő információkkal. Nem veszi figyelembe az információ tárgyilagosságát, nem rangsorolja fontosságát, szükségességét. Beosztottai véleményét csak esetenként veszi figyelembe. A helyes döntéshez szükséges információkról nem gondoskodik, vagy nem mindig veszi figyelembe azokat. Döntéseinél a feltételeket, lehetőségeket nem tartja szem előtt.

A terveket nem készíti elő. A szükséges személyi és anyagi feltétel előre nem, vagy egyes esetekben túlzottan és feleslegesen biztosítja, ugyanakkor menet közben csak a legszükségesebbekről gondoskodik. Sem térben, sem időben nem koordinál. A végrehajtásnál nem segít, de nem is „zavar”. Utasításai gyengék, erőtlenek és hiányosak, a feladat jelentőségét nem magyarázza meg, a végrehajtás célját nem ismerteti. Teljes körű, egyértelmű utasítások helyett inkább tanácsokat ad.

Ritkán, akkor is hol túlzottan, hol felületesen ellenőriz, ami az emberi oldalra is vonatkozik. Gyakran nem az előirányzott eredményt kéri számon, hanem a végrehajtás módját helyezi a középpontba. Néha túlzott a dicséret a részletekért, más esetben nem megfelelő a figyelmeztetés. Nem törődik sem a hatalmával, sem a tekintélyével.

A vállalati gyakorlatban sokszor találkozunk olyan vezetővel, akinek stílusa nehezen sorolható be az említett hármass felosztásba. *Marton József* (Vezetéstudomány, 1986/1. szám) kísérletet tett arra, hogy egy másfajta megközelítésbe láthassuk a különböző stílusokat. Az itt felsorolt 15 csoport nem zárja ki egymást, egy vezetőre több stíluscsoport is jellemző lehet. (Természetesen vannak, amik kizárják egymást, pl. nem lehet valaki „parancsnok” és „liberális” is egyben.)

Paternalista: apa-gyermek viszony jellemzi. Családfői tekintélye vitán fel áll. Célt, feladatot ad, engedelmisséget követel, büntet, jutalmaz, gondoskodik. Szigorú, de véd és megbocsát.

Nélkülözhetetlen: csak akkor mennek jól a dolgok, ha minden ügyet saját kezében tart. Bizalmatlan, nem nevel utódokat, a munkatársai önállótlank, így tényleg zavar van, ha nincs ott. Gyakran nyugdíj után derül ki, hogy nélküle jobban mennek a dolgok.

Parancsnok: ellenvetést nem tűrve utasít. Határozott, világos, részletekbe menő. Szemében a legfőbb érték az engedelmisség. A mulasztást szigorúan megtorolja.

Taktikus: szerinte a gyakorlatias pragmatizmus hasznosabb, mint a szigorú elvhűség. Álláspontját érdekei szerint változtatja, okos, öntelt, ért az emberekhez (de kiszámíthatatlan). A mában él, nem tud perspektívát adni.

Hagyományőrző: legfőbb érték a tapasztalat és a megbízhatóság. A megszokott rend a fegyelmezett munka alapja. A változásoktól fél, a múlthoz és nem a jövőhöz igazodik. A tapasztalatot felülértékeli. Unalmas, fásult.

Uralkodó: született vezér. Egyéniségének vonzerejét a pozícióból származó hatalom felerősíti. Önbizalma rendíthetetlen. Szereti ha félnek tőle, dicsfényt lengi körül. Nem fél a tehetséges emberektől, mert bízik magában.

Szabálytisztelő: a hatékonyság kulcsa a szabályozott működés. A megszabott normák betartásán öröklik. Hajlamos a bürokráciára. Száraz, az alkotó fantáziát elsorvasztja.

Tekintélyelvű: a vezértől abban különbözik, hogy hiányzó önbizalmát túlhangsúlyozott hivatali tekintélyével ellensúlyozza. Középszerű, erőszakos, fogékony a hízelgésre, a tehetséget nem tűri.

Technokrata: a tárgyi világra koncentrálnak. Dolgá az, hogy a szervezetével gazdasági sikereket érjen el. Nem képes alkotó kollektíva kialakítására, így gyakran eredménytelen.

Szakvezető: a technokratára hasonlít, de az emberi tényezőre nem feltétlenül közömbös. Vallja, hogy speciális szakismeret kell egy adott területről. Nehezebbre esik a komplex szemlélet. Nostalgia érez a szűkebb szakmai tevékenység után. Nem lehet egyszerre jó szakember és jó vezető, ez belső konfliktust, meghasonlást okoz.

Liberális: határozatlan egyéniség, nem céltudatos, nem magabiztos. Könnyen befolyásolható, nehezen dönt, fél a konfliktusoktól, a felelősségtől. A többség véleményét elfogadja. Akkor nyugodt, ha simán mennek a dolgok. Személyes kapcsolatokat ápol, demokráciát játszik, látszatk munkát végez. Közvetlensége imponál, de alacsony produktivitása miatt nem becsülik igazán.

Stratégia: nagyvonalú, széles látókörű, céltudatos. Nem operatív, elvárja az önálló munkát. A jövőt kutatja, fogékony az újra, örömet lel a kockázatban. Hisz és bízik, magával ragadó.

Szigorú: a siker záloga a fegyelmezett, szívós munka. Szerinte az emberek lusták, ezért szorosan tartja a gyepelt. Mindent lát, mindenről tud. Az alkotó munkát nem serkenti.

Nyüzsgő: állandó lázas tevékenykedés jellemzi. Érdeklődése, aktivitása kifogyhatatlan. Mindenütt ott van. Válogatás nélkül ügyintéző. Nem tud perspektívát nyújtani.

Konzultatív: demokrata, alkotó és közösségteremtő. Érvényesülni az alkotás révén lehet. Erős és nyitott, figyelembe veszi a véleményt, de maga dönt. Egyenrangú partnereket vár el.

Végezetül választ kellene adnunk arra a kérdésre is, hogy a különböző vezetési stílusok közül melyek a kívánatosak, melyek az eredményesek.

Egyértelmű választ adni erre a kérdésre nem lehet. *Fiedler* vizsgálatai alapján az eredményesség titka a *situációnak legjobban megfelelő* vezetési stílus.

5.2. A dolgozók részvételét elősegítő vezetői módszerek

A *vezetési módszer* átfogóbb fogalom, mint a vezetési stílus. *Jelenti* a kitűzött cél elérésére alkalmazott *tervszerű, összefüggő eljárásokat*. Tehát a vezetési módszert a cél, a feladat, vagyis a tartalom determinálja, s a vezetési módszertől függ alapvetően a vezetési stílus.

A munkaszervezetek vezetésére számos vezetési módszert fejlesztettek ki, ismertettek, amelyeket a vezetési szakirodalomban „management by...” kezdetű kifejezéssel jelölnek; pl. a vezetés alternatívákkal módszert Management by alternatives, vagy a vezetés delegálással Management by delegation.

Elsőkén röviden megemlíthetjük azokat a vezetési módszereket, amelyek a bürokratikus, statikus működésnek hosszú évszázadokig viszonylag jól megfeleltek. Eredményességük a 30-as évek óta kérdőjeleződött meg. A dolgozók részvételével nem számol, hiszen nem is tartja arra őket alkalmasnak, az ember számára csupán egy, a géphez hasonló termelési tényező.

Vezetés szigorú utasításokkal (Management by Breakthrough). Agresszív jellegű, gátlástalan vezetési módok alkalmazása, szigorú, meg nem magyarázott utasításokkal, fegyelmezéssel.

Vezetés utasításokkal és ellenőrzéssel (Management by Instructions and Control). Tekintélyelven alapuló, utasításos vezetési módszer, a végrehajtás szigorú ellenőrzésével párosítva. Minden ügyben a vezető dönt, elve: ő parancsol, a beosztott engedelmeskedik!

Vezetés döntési szabályokkal (Management by Decision Rules). Döntési szabályokat, szabályzatokat és vezetési normákat állítanak össze a beosztottak számára, amelyek előre tartalmazzák a meghatározott helyzetben szükséges teendőket. Gátol minden egyéni kezdeményezést (tipikus „hatósági” módszer).

A szervezés-vezetéstudományi kutatások és a gyakorlat bebizonyította, hogy az esetek óriási többségében a vezetés sikeresebben tudja munkáját végezni (s ezáltal az egész szervezet sikeresebben működik), ha módszereiben támaszkodik a dolgozókra. Nézzük tehát ezeknek a módszereknek a főbb jellemzőit.

Vezetés a munkatársak hatékonyabb részvételével (Management by Participation). A vezető a munkatársakat tájékoztatja, és lehetővé teszi véleményük kifejezését a döntés-előkészítés során. Hasznosítja a beosztottak speciális ismereteit.

A vezetés fokozott tájékoztatással (Management by Communication). A beosztottak részletes információkat, alapos tájékoztatást kapnak az egész szervezetről, ami elősegíti a tisztánlátásukat, s így önállóan is jobb munkát tudnak végezni.

Vezetés a munkatársak oktatásával (Management by Teaching). A munkatársakat állandóan továbbképzik meghatározott célok alapján (permanens képzés). A jól képzett beosztottaktól jó munkát követelnek, s lehetőséget adnak az előmenetelnek.

Vezetés motivációk alapján (Management by Motivation). A beosztottak munkában talált örömeit pénzzel fokozza. Az eredmények erkölcsi elismerését és az érdemes munkatársaknak a hatalomban való részesítését is jelenti. A munkatársak így saját elhatározásból képességeik maximumát fejtik ki.

Vezetés a kölcsönösség alapján (Management by Reciprocity). A vezetők, beosztottak alkotó jellegű, kollegiális együttműködésére épülő módszer. Demokratikus, kooperatív, a partnerségen nyugvó korrekt együttműködést igényel. Engedi kibontakozni a személyiséget és ezzel kölcsönhatásban a munkaközösséget is. Kölcsönös függőség és kölcsönös egymásra utaltság jellemzi.

Vezetés több változattal (Management by Alternatives). A vezetők a fontosabb problémákról több változatot dolgoznak ki, s az értékelésbe, döntés-előkészítésbe bevonják a munkatársakat. Az összehasonlításhoz és az értékeléshez (kiválasztáshoz) megfelelő mérési rendszert kell kialakítani.

Vezetés újtásra való törekvéssel (Management by Innovation). A versenyképesség és a hatékonyság elérése szakadatlanul új, jobb megoldások keresését és igénylését jelenti. A vezetők-től és beosztottaktól állandó önképzést és vállalkozó jellegű, innovatív magatartást követel. Igényli az alkotó szellemi munkát segítő módszereket, az ilyen technikák alkalmazását.

Vezetés delegálással (Management by Delegation). Az adott hierarchikus felépítés esetén minden munkaszervezetenél át kell ruházni a feladatok végrehajtását és az ezzel járó hatáskört a mindenkori legalacsonyabb szintre. Ez ösztönzőleg h. a beosztottakra, ott hozzák a döntést, ahol a legtöbb információ áll rendelkezésre a vezető mentesül a rutinmunkák egy részétől, és figyelmét a jelentősebb feladatokra fordíthatja. Ezáltal a munkahelyi légkör is javul.

Vezetés a kivételes beavatkozás elve alapján (Management by Exception). Egyszerűsíti a vezetési folyamatot. Az eltérés ellenőrzése a cél, a vezető csak kivételes esetekben kapcsolódik be a folyamatba. Alapja a feladat, a döntési jogkör és felelősség átruházása és a visszacsatolás.

Előnye a vezetési folyamat egyszerűsödése, a vezető tehermentesítése, a beosztottak azonosulása a munkával.

Hiányossága, hogy általában vitatható az eltérés területeinek rögzítése és vitatható az eredmény ellenőrizhetősége is.

Vezetés a célok egyeztetésével (Management by Objectives). A vállalat célkitűzésekkel, a célok egyeztetett kialakításával való vezetését jelenti. A célkitűzés folyamatának az a rendelkezése, hogy összhangba hozza a dolgozóknak az önmegvalósításra és személyiségük kibontakoztatására irányuló törekvéseit a szervezet igényeivel. Az egyes munkahelyek teljesítményét a célokhoz viszonyítja. Időközönként kiigazítják és javítják a célelérés rendszerét.

Előnye, hogy világossá teszi a munkaszervezet céljait, és lehetőséget ad a munkatársaknak, hogy ezekhez igazodjanak. A beosztottak kezdeményező-készségét kibontakoztatja. Olyan rendszerre vezet, amely figyelembe veszi a javítás lehetőségeit. Nagyobb azonosulást tesz lehetővé a beosztott és munkaszervezete között.

Hiányossága, hogy a célokat, amelyekben megállapodtak, csak a szervezet munkatársainak a motiválásával lehet elérni.

Vezetés eredményorientálás útján (Management by Results). Lényege a várt eredményre orientálás. A célra orientált vezetéstől eltérően ez esetben olyan cél elérésére törekednek, amely nem a vezető és munkatársai közötti megállapodás alapján, tehát nem célegyeztetéssel jön létre. A vezető az eredmény szempontjából le kedvezőbb döntést hozza, amelyet az eredmény mérései, elemzései alapján finomítanak. Az ellenőrzést az eredményeken keresztül végzi.

Vezetés rendszerszemléletű irányítással (Management by System). Az eddig említett vezetési módszerekkel ellentétben minden vezetési elemet magába foglal, olyan eljárási rendszerek hálózata jön létre, amelyek egyszerűsítik, koordinálják, rendszerbe foglalják a munkaszervezet összes folyamatát, igénybe veszik a számítógéppel támogatott vezetési információs rendszert.

Előnye, hogy a munkaszervezetet rendszernek tekinti, amelynek további alrendszerei vannak. A döntéseket decentralizálja, s a döntésekhez szükséges információrendszer alkalmazását számítógéppel támogatja. Megpróbálja magába olvasztani az eddig tárgyalt vezetési módszerek pozitív elemeit. A vezetőtől teljesen új gondolkodást kíván. Elméleti jellege nagy, s ebből következően előfordul, hogy rendszerszemléletből és kibernetikából származó felismeréseket nem lehet a gyakorlatban felhasználni. Olyan követelményeket támaszt az információs rendszerrel szemben, amelyet nehéz vagy nem is lehet teljesíteni. A számítógép-orientáció a dolgozók motivációjára gátlón hathat, ugyanígy zavarja a munkahelyek légkörét is. Magas a költségigénye. Kevés még a tapasztalat az alkalmazását illetően.

A harzburgi modell. Németországban az ún. harzburgi modell terjedt el, amely kooperatív vezetési modell. Alapgondolata, hogy a vezetési rendszer nemcsak a munkát, hanem a döntést és az ezzel járó felelősséget is átruházza a munkatársra. A delegálás sikere két tényezőtől függ: egyrészt hogy a munkatársaik képesek-e és akarnak-e önállóan, a maguk felelősségére dolgozni, másrészt hogy a vezető gondoskodik-e munkatársai állandó segítségéről, továbbfejlődéséről, tájékoztatásról megvalósítja-e a megfelelő koordinációt.

Az eljárások bizonyos egységesítését várja a vezetőtől, a tapasztalatok szerint ui. csak „bizonyos játékszabályok” betartásával lehet az optimális hozamot hosszú távon elérni. A modellben az eredmények ellenőrzésén kívül a folyamatok ellenőrzése és a legközelebbi vezetői szint teljesítményének és magatartásának az ellenőrzése is helyet kap. Döntő szerepet szán a vezető és a vezetettek közötti kommunikációnak. A kivételes beavatkozásra építő vezetéstől

eltérően a harzburgi modell nem az általában nehezen előrelátható és meghatározható különleges eseteket, hanem a normális eseteket határozza meg a munkaköri leírásban. Ugyanakkor a dolgozó a harzburgi modell esetében is akkor fordul feletteséhez, ha olyan körülmények lépnek fel, amelyeket a munkaköri leírás szerint nem magának kell megoldania, a rendkívüli esetekben a dolgozónak tanácskozási kötelezettsége van vezetőjével. Ezt a kötelezettséget a munkaköri leírás rögzíti. A vezetést komplex egésznek kezeli. A vezetési tevékenység minden elemét átfogja.

Napjainkban a vállaltok életében egyre nagyobb szerepet kap a feladatok komplex projektként való kezelése, s az ezt támogató team-módszerek. Ez a vezetőtől is másféle magatartást, stílust követel. A nagy önállósággal dolgozó team-tagok elsősorban koordinációt, feltétel biztosítást, sokirányú segítségnyújtást igényelnek a vezetőtől, ami a vezető beosztottak közötti fokozott jelenlétét igényli. Ennek a vezetői módszernek a megnevezésére egyre inkább terjed a *Management by Walking (sétáló vezetés)* megnevezés.

Ellenőrző kérdések

1. Mi a jelentősége a pszichológiának a vezetésben?
2. Melyek az ember legfontosabb személyiségjegyei, s mi ezek tartalma?
3. Ismertesse a hippokratészi tipológiát!
4. Melyek az emberek jellemvonásának alapvető tényezői?
5. Milyen tényezőkből és hogyan te` urassága?
6. Milyen főbb vezetői típusokat ismer?
7. Milyen jellegzetes vezetési stílusok különíthetők el?
8. Mitől függ egy-egy vezetési stílus eredményessége?
9. Hasonlítsa össze az autokratikus, a demokratikus és a liberális vezetési stílust!
10. Ismertesse a Marton-féle vezetői típusokat!
11. Milyen vezetési módszereket ismer?
12. Melyek a sikeres vezetési módszerek közös jellemzői?
13. Mi az ún. „harzburgi modell” alap gondolata?

Felhasznált irodalom

- Bakacsi-Balaton-Dobák-Máriás: Vezetés-szervezés I-II. Aula , Budapest, 1999
- Bakacsi: Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2004
- Berey-Dobos: Vezetés a gyakorlatban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2005
- Child: A szervezetről vezetőknek (Útmutató gyakorlati problémák megoldásához). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982
- Dobák: Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2007
- Forróné-Déri: Vállalati szervezetek fejlesztése korszerű döntési módszerek segítségével (doktori értekezés, 1985)
- Kindler-Timár: Szervezetelméleti alapismeretek. Kézirat, Veszprém, 1976
- Kindler: Döntéseméleti és módszertani tanulmányok **I-II**. Kézirat, Veszprém, 1981
- Ladó: Szervezéselmélet és módszertan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980
- Legeza-Varga: Vezetői és szervezéselmélet. Tankönyvkiadó, Budapest, 1996
- Starr: Rendszerszemléletű termelésvezetés, termelésszervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1976
- Susánszky: A. racionalizálás módszertana. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2004
- Zeller: A vezetéselmélet történeti áttekintése. Kézirat, Pécs, 1985