

Kiadja a
KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
Budapest, 2002
1117 Budapest, Prielle Kornélia u. 19–35.
Telefon: 464-5656, e-mail: ugyfelszolgalat@kjk-kerszov.hu
Internet: www.complex.hu

Felelős vezető: a KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. igazgatója
Kiadásért felelős: dr. Zódi Zsolt
Kiadványok szerkesztéséért felelős: dr. Csizner Ildikó
Felelős szerkesztő: Völgyi Beáta
Gyártási menedzser: Kerek Imréné
Számítógépes tördelés: Jet Set Tipográfiai műhely
Arculatterv: Auth Design
Nyomdai munkálatok: ETO-Print Nyomdaipari Kft.
Felelős vezető: Balogh Mihály

ISBN 963 224 502 4
ISSN 1219-9141
Jelzőszám: KK-001P0-0473

Kiadványaink megtekinthetők és megvásárolhatóak
bemutatótermünkben, szakkönyvesboltunkban
a Kiadó címén, továbbá a szakkonyv.hu portálon.

Minden jog fenntartva,
beleértve a sokszorosítás és a mű bővített,
illetve rövidített változatának kiadási jogát is.

A kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül sem a teljes mű,
sem annak bármely része semmilyen formában
(fotokópia, mikrofilm vagy más hordozó)
nem sokszorosítható.

Dobák Miklós

SZERVEZETI FORMÁK ÉS VEZETÉS

Szerző:
Dobák Miklós

© Antal Zsuzsanna, Balaton Károly, Bodnár Viktória,
Bokor Attila, Császár Csaba, Dobák Miklós, Drótos György,
Gelei András, Mészáros Ágnes, Tari Ernő
© KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
Budapest, 1996, 2000, 2002

Változatlan utánnyomás, 2002

A KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó az 1795-ben alapított
Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesületének tagja.

Tartalom

Előszó	9
1. A szervezet mint racionális, társadalmi és nyílt rendszer	
1.1. A vezetés-, a szervezés- és a szervezetelmélet fejlődésének legfontosabb állomásai (kronológikus áttekintés)	11
1.1.1. Az ipari fejlődés korai szakaszai	11
1.1.2. Taylor, Fayol és Weber kora (1880–1920)	13
1.1.3. A két világháború közötti időszak	15
1.1.4. A második világháborútól az 1970-es évekig	17
1.1.5. Fejlődési tendenciák az 1970-es évek elejétől napjainkig	19
1.2. A szervezetek – mint nyílt rendszerek – kialakítását, működését és megváltoztatását befolyásoló tényezők	23
1.2.1. Környezet	26
1.2.1.1. Piaci környezet	26
1.2.1.2. Tudományos-technikai környezet	28
1.2.1.3. A szervezeten belüli kapcsolatrendszer	29
1.2.1.4. Kulturális környezet	31
1.2.2. A vállalat adottságainak befolyásoló szerepe	32
1.2.2.1. A méret	33
1.2.2.2. Alapfolyamati és információtechnológia	34
1.2.2.3. Eredet	37
1.2.2.4. A telepítési helyzet	38
1.2.3. A szervezet alapfeladatai (tevékenységi kör)	38
1.2.4. Stratégia	40
Összefoglalás	41
2. A szervezeti struktúrák és formák	
2.1. Strukturális jellemzők	43
2.1.1. A munkamegosztás mint a szervezet tagolásának alapja	43
2.1.2. Hatáskörmegosztás (egy- és többvonalas szervezetek)	46
2.1.3. A koordinációs eszközök mint kitüntetett strukturális jellemzők	50
2.1.4. A konfiguráció mint másodlagos strukturális jellemző	55
2.2. Szervezeti alapformák	56
2.2.1. Funkcionális szervezet	56
2.2.2. A divizionális szervezet	60

2.2.2.1.	A szervezet alapvető jellemzői	60
2.2.2.2.	A divíziók típusai	67
2.2.2.2.1.	Profit-center típusú divízió	68
2.2.2.2.2.	Cost-center típusú divízió	71
2.2.2.2.3.	Investment-center típusú divízió	73
2.2.2.3.	A divizionális szervezetek működésének átfogó jellemzése	74
2.2.3.	Mátrixszervezet	76
2.2.4.	Tenzorszervezet	88
2.2.5.	Duális szervezetek	92
2.2.5.1.	Stratégiai üzleti egységekkel működő szervezetek	92
2.2.5.2.	Team-szervezet	99
2.3.	Konszernek és holdingok	102
2.3.1.	A konszern- és holding-szervezetek kialakulása és típusai	102
2.3.2.	A konszernirányítás jellemzői	105

3. A szervezetek dekomponálása és differenciálódása

3.1.	A tevékenység mint az alrendszerképzés alapja	114
3.2.	A szervezetek dekomponálásának elvei	115
3.2.1.	Funkcionális elvű felbontás	116
3.2.2.	Tárgyi és regionális elvű felbontás	117
3.2.3.	Folyamatelvű felbontás	119
3.2.4.	Stratégiai elvű felbontás	120
3.2.5.	Materiális/információs elvű felbontás	122
3.3.	A szervezeti alrendszerek differenciálódása	124
	Összefoglalás	125

4. Vezetési funkciók

4.1.	Vezetési tevékenység és vezetési funkciók	127
4.2.	Célkitűzés és stratégiaalkotás	133
4.3.	Szervezés	137
4.4.	Közvetlen irányítás	140
4.4.1.	Emberi erőforrás menedzsment	140
4.4.2.	Motiváció	144
4.4.2.1.	Általános szükségletelméletek	145
4.4.2.2.	A motiváció folyamata	147
4.4.2.3.	A munkahelyi motiváció	148
4.4.2.4.	Gyakorlati koncepciók	149
4.4.3.	Kommunikáció	150
4.4.4.	Csoportok létrehozása és vezetése	154
4.4.4.1.	Csoportok létrejötte és a vezető feladatai	155
4.4.4.2.	Csoporttípusok	155
4.5.	Kontroll	157
4.5.1.	A kontroll meghatározása	157
4.5.2.	Kontroll a szervezetekben	159
4.5.2.1.	Piaci kontroll	159
4.5.2.2.	Bürokratikus kontroll	160
4.5.2.3.	Klán kontroll	160
4.5.3.	A kontroll mint vezetési funkció	163
4.5.4.	A kontroll-folyamat tárgya és időhorizontja	163
4.5.5.	A hatékony kontroll jellemzői	165

4.5.6.	A kontrollt befolyásoló tényezők	166
4.5.7.	A kontroll tartalmi elemei	166
4.5.7.1.	Költség- és teljesítményszámítás	169
4.5.7.2.	Éves tervezés és keretek kialakítása	172
4.5.7.3.	Beszámolás	174

5. Változásvezetés

5.1.	Szervezeti változás versus irányított szervezeti változás	181
5.2.	A változásvezetés átfogó modellje	184
5.2.1.	A környezet	185
5.2.2.	A vezetés	185
5.2.3.	A szervezeti teljesítmény	185
5.2.4.	A szervezet	188
5.3.	A szervezeti változások mértéke	190
5.4.	A szervezeti változtatás egy általános folyamatmodellje	193
5.5.	Szervezetváltoztatási megközelítések	195
5.5.1.	Szervezettervezés (organizational design, Organisationsplanung)	197
5.5.2.	Magatartástudományi szervezetfejlesztés (organization development, Organisationsentwicklung)	200
5.5.3.	Az irányzatok együttélése	205

Függelék

Szervezeti formák és struktúrák fejlődése Magyarországon a legutóbbi másfél évtized társadalmi-gazdasági átalakulásának feltételei között

1.	Történelmi háttér a hazai szervezeti formák változásához	211
2.	Útkeresés az 1980-as években	213
2.1.	A nagyvállalati szervezet első módosulásai, szervezetkorszerűsítési kísérletek és kudarcok	214
2.1.1.	A mátrix-szervezet működési tapasztalatai	215
2.1.2.	A leányvállalat mint felelősségi és elszámolási egység	216
2.1.3.	Elgondolások és kezdeti lépések a divizionális szervezetek kialakítására	217
2.2.	A (társas) kisvállalkozások új szervezeti-jogi formái	220
2.2.1.	Gazdasági munkaközösségek, polgári jogi társaságok	221
2.2.2.	Növekedés kisszövetkezeti keretekben	221
3.	A piactársadalmi átmenet irányába mutató jogszabály-alkotás és hatása a szervezeti formák (struktúrák) fejlődésére	223
4.	Szervezeti változások az állami vállalati szférában a rendszerváltást közvetlenül megelőző és követő időszakban	225
4.1.	A társaságcsoporthoz megjelenése – konszernek és holdingok az állami vállalatok bázisán	225
4.1.1.	A társaságcsoporthoz modell elvi koncepciója	225
4.1.2.	A társaságcsoporthoz tevékenységének első időszaka	226
4.1.2.1.	A szervezeti átalakulások háttere, motivációi és deklarált céljai	226
4.1.2.2.	A társaságcsoporthoz strukturális jellemzői	228
4.1.2.3.	Működési hatékonyság, a társaságalapítások első mérlege	231
4.2.	Az átalakulási törvény alapján létrejött társaságok szervezeti struktúrája	232
4.2.1.	Társasággá alakulás – „egy az egyben”	233
4.2.2.	Társasági forma, privatizáció és szervezeti struktúra változása	235
5.	Magántársadalmi szervezetek fejlődése a társasági törvény alapján – a kisvállalkozástól a holdingig	238

5.1.	A társas magántulajdonú kisszervezetek strukturális jellemzői	239
5.2.	A növekedési pályára került magánvállalkozások	240
5.2.1.	Az „egyszintű” társasági működés szakasza	241
5.2.2.	Vállalkozáscsoportok, magántulajdonú holdingok	242
6.	Tendenciák a szervezeti formák (strukturák) fejlődésében az 1990-es évek derekán	245
	Hivatkozások a Függelékhez	249
	Irodalomjegyzék	252

Előszó

Másfél évtizedes kutatómunka eredményeit indítja útjára a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszéke a Szervezés-vezetés-stratégia c. sorozattal. A sorozat első kötete ez a mű.

A könyv megírásakor a középpontba a szervezetet állítottuk, amely a környezetével szoros kölcsönhatásban működik. A szervezet és környezete között fennálló kapcsolatok ismerete, azok tudatos felhasználása a vezetési és szervezési tevékenység sikerének alapvető feltétele. Az összefüggések ismeretében lehet célokat kitűzni a szervezet elé, létrehozni a szervezet struktúráját, összehangolni a tevékenységeket a célmegvalósítás érdekében. Tudatosan választottuk tehát a nyílt rendszer koncepción alapuló szervezetelméleti nézőpontot a vezetési és szervezési kérdések tárgyalásához.

A vezetési és szervezési problémák kezelésénél alkalmazott közelítésmódokat tekintve különbséget tehetünk a formális, racionalitást előtérbe helyező (esetenként dologi-technikainak nevezett) nézőpont, valamint az embert, a magatartási és társas-társadalmi hatásokat középpontba állító, a racionalitás korlátait figyelembe vevő szemlélet között. Könyvünkben mindkét közelítésmód fellelhető, hiszen álláspontunk szerint a szervezetekben a racionális cselekvésre kell törekedni, ugyanakkor fel kell ismernünk annak határait, a szervezet érdek- és hatalmi viszonyait, a kulturális tényezők hatását, valamint az egyéni racionalitás korlátait. (Ez utóbbi témakörökkel foglalkozik elsősorban a sorozatban másodikként megjelenő *Bakacsi Gyula* által gondozott *Szervezeti magatartás és vezetés* című könyv.) Munkánk során mindvégig arra törekedtünk, hogy elkerüljük a hosszadalmas eszmefuttatásokat, helyette számos ábrával, rövid összefoglalókkal igyekeztünk a megértést elősegíteni. Példáinkat saját tapasztalatainkból vagy megírt esetekből vettük, törekedve a nemzetközileg élvonalban járó vállalatok vezetési és szervezeti megoldásának bemutatására is.

Könyvünkhöz egy függelék is tartozik, amely – mintegy önálló műként – áttekinti a magyar vállalati szféra legfontosabb szervezeti és vezetési változásait az elmúlt másfél évtizedben. E fejezet a tekintetben hiánypótló, hogy a változásoknak nem elsősorban a gazdaságpolitikai, makroökonómiai feltételeit és azok vállalati hatásait vizsgálja, hanem középpontba a szervezetek strukturális jellemzőit, a szervezeti formákat és vezetési módszereket helyezi.

Bőséges irodalomjegyzéket is rendelkezésre bocsátunk az olvasónak, hiszen a könyvhöz feldolgozott irodalmak további kutatási és szakmai elmélyülési lehetőséget kínálnak mindazoknak, akik valamely kérdéssel részletesebben szeretnének foglalkozni.

Reméljük, hogy e munka nemcsak a szerzőknek jelentett örömet, s őszintén szeretnénk, ha ez a könyv egy népszerű sorozatot indíthatna útjára.

Végezetül külön is ki kell emelni *Antal Zsuzsanna* és *Bodnár Viktória* áldozatos munkáját, akik a saját fejezeteik megírásán túl óriási segítséget jelentettek a könyv többi részének megszerkesztésében is. Ugyanez mondható el *Antal Mokos Zoltánról* és *Császár Csabáról* is: nélkülük nehezen állt volna össze e közös mű. Természetesen nem feledkezhetünk meg *Eke Gáborné*, *Mácsik Éva* és *Mundi Ramona* munkájáról sem, akik a könyv létrehozásának technikai hátterét biztosították igen magas színvonalon.

Mindenképpen meg kell köszönnünk a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó munkatársainak a szakmai-emberi segítőkészségét és főleg a türelmét.

Budapest, 1996

Dobák Miklós

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem

Vezetési és Szervezési Tanszék

1.

A szervezet mint racionális, társadalmi és nyílt rendszer

1.1. A vezetés-, a szervezés- és a szervezelmélet fejlődésének legfontosabb állomásai (kronologikus áttekintés)

1.1.1. Az ipari fejlődés korai szakaszai

Vezetési, szervezési és szervezeti problémák évezredek óta léteznek. Az egyiptomiak több évtizedig, évszázadig tartó építkezéseitől (amelyeket talán ma divatos szóval *projekteknak* is nevezhetnénk) és a tatárok információs rendszerétől kezdve az állami, az egyházi és katonai élet minden területén jelentkeztek vezetési, szervezési feladatok. A szervezet *mélyégi és szélességi tagoltságának*, vagy például a *lineáris szervezetnek* a gyökereit már a különféle vallásoknál, illetve a katonaságnál is megtalálhatjuk (Frese, 1984; Van Fleet, Bedain, 1977; Schneider, 1981).

A vállalkozásokkal, vállalatokkal kapcsolatos vezetési és szervezési kérdéseknek természetesen jóval később, az ipari forradalom után, döntően a múlt század elejétől nőtt meg a súlya – az akkori megítélés szerinti nagyvállalatok kialakulásával. Ebből a szempontból a textilipart, a fegyvergyártást, illetve – főleg az akkori Németországban – a tömegcikkeket előállító finommechanikai-optikai üzemeket kell kiemelnünk (Frese, 1984).

Az említett iparágak közül is a fegyvergyártás az, ahol – a termékek és technológiák viszonylagos összetettségéből, bonyolultságából, a meglehetősen merev, katonai jellegű irányításból adódóan – leginkább szükség volt a céltudatos vezetési-szervezési tevékenységre. Az egyik legismertebb amerikai hadiüzem, az United States Army's at Springfield például kifejezetten a hadsereghez tartozott, s tisztek látták el a gyár vezetését is. Ennek megfelelően számos katonai elvet honosítottak meg a gyártásban. Említésre méltó Roswell Lee ezredes tevékenysége, aki 1815-től vezette Springfieldben e hadiüzemet (Chandler, 1977). Lee az erős formalizáltság, ellenőrzés és teljesítménybérezés mellett – a termelési eredményekben is érdekelt – önálló elszámolási egységeket alakított ki a gyárban. Ebben a megoldásban már a divizionális szervezet koncepciójának a csirái figyelhetők meg – több mint egy évszázaddal megelőzve lett változatainak bevezetését.

Szintetizáló törekvéssel, elméleti igénnyel megírt művek nem születtek ebben az időszakban. Rendkívül csekély a gyakorlatorientált, ajánlás jellegű publikáció is. Kivételnek talán csak a skót William Brown (egy fonoda sikeres tulajdonosa) tekinthető Frese (1984) említi ezzel kapcsolatban még Chapmant (l. Chapman, 1932), akinek az 1820-as évek körül számos brosúrája jelent meg. Brown írásainak érdekessége, hogy a szervezési kérdések mellett már bizonyos vezetési problémák-

kal is foglalkozik (a vezető szakértelme, vezetési technikái és személyes tulajdonságai stb.).

A századforduló közepétől, az ipari fejlődés felgyorsulásával mind Amerikában, mind Európában gyakorlati és elméleti szempontból egyre tudatosabbá vált a vezetési és szervezési problémák kezelése. A hasonlóságok mellett azonban elég lényeges különbségek is mutatkoztak az *észak-amerikai* (Egyesült Államok) és az iparosodó európai országokat is viszonylag jól reprezentáló *német* fejlődésben.

Hasonlóság annyiban volt, hogy az iparvállalatok esetében a szervezés fő területe mind az Egyesült Államokban, mind Németországban elsősorban a termelés volt. Mégpedig a mérnökök által erőteljesen technicista módon irányított termelés, amely mellett a gazdasági, kereskedelmi jellegű munka vezetése és szervezése komolyan nem jött szóba. Ebben az időben a részletes termelési szabályzatok, a centralizált termelés-irányítási és -tervezési funkciók álltak a középpontban.

Az Ó- és Újvilág közötti különbségek kialakulásában a vasút megjelenése és térhódítása játszott fontos szerepet. Az amerikai közlekedési infrastruktúra szinte teljes hiánya, valamint a hatalmas távolságok egyaránt elősegítették a vasúti társaságok nagymértékű növekedését és terjeszkedését. A Pennsylvania Railroadnak 1890 (!) körül már 110 ezer alkalmazottja volt (Chandler, 1977).

A vasút fejlődése – e közlekedési eszköz sajátosságainak köszönhetően – a következő vonatkozásban hozott nagyon fontos, a vezetéshez és szervezéshez is kapcsolódó eredményeket (Chandler, 1977; Frese, 1984):

- tradíció hiányában új menedzsmentmódszerek és -elvek születtek;
- a nagy vállalati méretek és a földrajzi távolságok következtében a központ elkülönült az egyes területi egységektől (ez sok szempontból előfutára volt a későbbi divizionális struktúráknak), a központi vezetésnek ezért a hatáskördelegálás és a horizontális koordináció problémáival is foglalkoznia kellett;
- a vasúti cégek társulási jellegéből és a földrajzi távolságokból következően viszonylag gyorsan elkülönült a tulajdonosi és a menedzseri funkció.

A XIX. század végén és főleg a XX. század elején az Egyesült Államokban az említett tényezők az iparvállalati szférában is nagyon fontos szerepet játszottak.

Az *iparosodó európai országokban*, így Németországban is, a vasút megjelenése kevésbé hatott a vezetési-szervezési elvek, ismeretek változására. Sokkal inkább hatottak ez időben a következő tényezők (Kocka, 1969, 1970, 1975):

- Az iparvállalatok is döntően az állami bürokráciában, szervezeti rendben használatos szervezési szokásokat, módszereket adaptáltak. (Például szinte kizárólagos elv volt a vezetés egysége és centralizáltsága.)
- A vezetésben és a szervezésben szinte csak a hierarchikus, vertikális típusú koordinációs problémákkal foglalkoztak. A vezetés és szervezés szempontjából ideállá vált a *centralizált nagyvállalat* (Schwarz, 1896; Frese, 1984).
- A tulajdonosi és a menedzseri funkciók sokáig nem váltak szét. A bizalom, a lojalitás vagy éppen a megkívánt szakértelm hiányában a tulajdonosok a családtagjainkon, illetve barátainkon kívül mást általában nem vontak be a vezetésbe. Az 1858-ban 3500 főt foglalkoztató Gutehoffnungshütte (Troitzsch, 1977) a hasonló nagyságrendű

Georg Fischer AG vagy éppen a Siemens und Halske vezetése szinte kizárólag a családtagokból állott (Kocka, 1969).

A XIX. század második felében jó néhány vezetéssel és szervezéssel kapcsolatos publikáció is megjelent már. A szervezeti struktúrák kialakulásának problémáiról jelentetett meg tanulmányt Daniel C. McCallum, a New York & Erie Railroad Co. vezetője (Frese, 1984). Ezen időszak legjelentősebb hozzájárulása az amerikai vezetési és szervezési tanokhoz azonban valószínűleg Henry Varnum Poortól származik, aki szintén egy vasúti társaságnál szerezte gyakorlati ismereteit, és az American Railroad Journal, illetve a Manual of the Railroads of the United States kiadója volt (Chandler, 1977). Munkáiban már foglalkozik a szervezet mellett a kommunikációs és információs problémákkal is. Az 1920-as években megjelenő önálló profit center koncepciónak a gyökerei is megtalálhatóak a műveiben.

Német nyelvterületen Karl Bernhard Emminghaus karlsruhei professzor 1868-ban megjelent tanulmányában (Emminghaus, 1868) az elsők között foglalkozik az iparvállalatok szervezési problémáival, és az *egységes és centralizált* vezetéssel állítja középpontba. Lényegesen nagyobb hatást gyakorolt azonban a német szervezéstanok fejlődésére Max Haushofer müncheni közgazdász, akinek 1874-ben megjelent Industriebetrieb című könyvét (Haushofer, 1874) a XX. században kialakuló német üzemgazdasági szervezéstan egyik forrásának tekinthetjük. Haushofer szervezéssel kapcsolatos fogalmi apparátusa sok tekintetben még ma is helytálló.

1.1.2. Taylor, Fayol és Weber kora (1880–1920)

A vezetési és szervezési tanok fejlődése a századfordulón új lendületet kapott. Döntő változás, hogy a szervezési, illetve a vezetési tanok rendszerezett leírása, e tanok tudományos igényű kimunkálása kezdődik meg. A kor kimagasló személyisége az 1856-ban született amerikai Frederick Winslow Taylor és az 1841-ben született francia Henri Fayol.

Taylor – kora iparának kihívását felismerve – döntő módon járult hozzá:

- a vállalat különböző tevékenységeinek racionalizálásához;
- a termelés-tervezés és -irányítás szervezeti hátterének megteremtéséhez;
- a *funkcionális mesterek* elvének¹ kifejlesztéséhez (végső soron a funkcionális szervezet megteremtéséhez);
- a munka- és időtanulmányok elveinek kialakításához;
- a bérezési és ösztönzési rendszerek kidolgozásához.

Fő művei (Taylor, 1903; Taylor, 1911) még életében nagy visszhangot keltettek. Az Egyesült Államokban 1911-ben megjelent The Principles of Scientific Management című könyvének német fordítása 1912-ben már kapható volt Münchenben. (Ez a gyors-

¹ A funkcionális mesterek elvének alkalmazásakor a korábbi egységes művezetői feladatkört részre bontotta (például előkészítés, teljesítménymérés, karbantartás), és egy-egy részfeladat ellátására külön vezetőt (mestert) nevezett ki.

ság még napjainkban is ritkán fordul elő.) Taylor eszméinek megvalósítói, életművének folytatói között olyan neveket találunk, mint J. Gillespie, E. Thompson, a Gilbreth házaspár, vagy például Henry L. Gantt.

A századforduló másik jelentős alakja, Henri Fayol közel sem élvezett a Tayloréhoz hasonló népszerűséget. Fő művét (*Fayol*, 1916) csak a háború után ismerte meg az angol és az amerikai szakemberek szélesebb köre, s Franciaországban sem kapta meg életében a neki járó megbecsülést. Pierre Morin, a Francia Munkatudományi Kutatóintézet igazgatóhelyettese ezzel kapcsolatban azt írja Fayol könyve magyar kiadásának előszavában: „Napjainkban Fayolt tanulmányozzák az amerikai menedzserképző iskolákban, mert a modern menedzsmentet ő indította útjára. A francia vállalatok tulajdonosai, igazgatói, mérnökei nem tudtak élni ezzel a lehetőséggel.” Majd R. Braunt, a Tudományos Szervezés Nemzetközi Bizottságának főtitkárát idézi Pierre Morin: „...a sors különös ironiája, hogy a második világháború után, az újjáépítés időszakában Franciaországba érkező amerikai tanácsadók azt tanították a francia vállalati vezetőknek, amit harminc évvel ezelőtt Fayol kidolgozott Franciaországban” (*Fayol*, 1916., 31. old.).

Mi újat is hozott Henri Fayol a századfordulón?

Morint idézzük újra: „Fayol tanításának három sarkalatos pontja van:

1. a vezetés (management) általános módszer;
2. a vezetés a szervezet működésének kormányzására vonatkozik;
3. a vezetés a rendszerkoncepció nyugszik.

Nyolcvan vagy száz évvel ezelőtt mindez nem volt magától értetődő!” (*Fayol*, 1984., 25. old.)

Németországban ezen időszakban (1880–1916) a termelésirányítás és -szervezés tapasztalatainak felhasználásával nagy figyelmet fordítottak a gazdálkodási szférára, így a kereskedelmi, beszerzési és elszámolási funkciók szervezésére, illetve az igazgatás-szervezésre, a vállalatvezetés racionalizálására. A tulajdonosi és menedzseri funkciók lassan kezdtek szétválni. Sőt, ehhez a már említett Georg Fischer AG esetében az a példátlan eset társult, hogy nem mérnököt neveztek ki vezérigazgatónak (*Frese*, 1984; *Siegrist*, 1980). Az 1910-es évektől kezdődően a német szervezők sem tudják kivonni magukat a taylorizmus hatása alól (*Winter*, 1920), s ez egyre inkább erősödik a háborúra való készülődés időszakában. Két nagyon fontos tényre azonban fel kell hívunk a figyelmet. Egyrészt Taylor és – a futószalagos, T-modelles – Ford kritikája kapcsán jelentős publikációk születtek, amelyek az alkalmazott pszichológia eredményeinek a vezetési és szervezési munkában való felhasználását sürgették (*Münsterberg*, 1912). Másrészt erre az időre már számos olyan mű is megjelent, amelyek – bár közvetlenül az egyes vállalati funkciókkal foglalkoztak – általános szervezeti és szervezési kérdéseket vetettek fel rendszerező szándékkal (*Calmes*, 1906; *Grimshaw*, 1906; *Klein*, 1913; *Pfordten*, 1917). E munkák nagymértékben segítették a német üzemgazdasági szervezéstanok fejlődését.

Jóllehet közvetlenül sem üzemszervezéssel, sem gyárak irányításával nem foglalkozott, Max Webernek, a XIX. és a XX. század egyik nagy német gondolkodójának a nevét a vezetési és szervezési szakirodalom a „klasszikus iskola” képviselői között emlí-

ti – Taylорral és Fayollal együtt. A *Wirtschaft und Gesellschaft* című munkája (*Weber*, 1921) Magyarországon a közelmúltban jelent meg Gazdaság és társadalom címmel (*Weber*, 1995–1996) a szervezetszociológia és az 1950-es évektől induló szervezetelméleti kutatások egyik alapkönyve. Weber uralommal és bürokráciával kapcsolatos tételei napjainkban is sokat segítenek a szervezetek világának megismerésében. A szervezetek működésével kapcsolatos fogalmai a 40–50 évvel később induló szervezetelméletek alapkategóriáivá váltak.

1.1.3. A két világháború közötti időszak

Ezen időszakban a vezetéstudomány fejlődését a következők jellemzik:

- az emberkép („Models of Man”) módosulása, az emberi tényezők kutatása;
- a szervezeti struktúrákban való gondolkodás, a szervezet egyes területeit összehangoló koordinációs mechanizmusok elemzése.

Eltételezve néhány húszas évek előtti amerikai és német próbálkozástól, az 1924–1932 között lefolytatott hawthorne-i kísérleteket tekinthetjük a *human relations* mozgalmak, s egyáltalán a későbbi szervezetszociológiai és -szociológiai kísérletek kiindulópontjának. A Mayo, Roethlisberger és Dickson vezetésével folytatott kísérletek elsősorban az individuum és a szervezet, a csoport és a csoportkapcsolatok, illetve az informális szervezetek kutatására terjedtek ki (*Mayo*, 1933; *Roethlisberger*, 1938). A „társadalmi rendszerek iskolája”, illetve a „magatartástudományi döntéselmélet” kialakulásával (*Barnard*, 1938) és megerősödésével úgy tűnt, hogy végleg háttérbe szorul a taylori emberfelfogás.

Az időszak másik jelentős – szintén amerikai eredetű – terméke az összvállalati koordinációt biztosító új strukturális megoldások megjelenése. Három komoly feladat állt akkoriban a nagyvállalatok vezetői előtt (*Frese*, 1984):

- a vállalati vezetés koordinációs tevékenységét támogató központi szervezeti egységek kiépítése;
- az összvállalati koordinációt segítő tervezési és ellenőrzési rendszerek kialakítása;
- a stratégiai és az operatív feladatok szétválasztása.

E feladatok megoldásában úttörő szerepet játszott az 1920-as évektől a General Motors, illetve a Du Pont (*Chandler*, 1979; *Frese*, 1984). A Du Pont 1921-ben átalakította szervezeti felépítését. A rendkívül diverzifikált termelési profillal, s több mint 120 ezer foglalkoztatottal működő General Motors is a *termékorientált egységek* (divíziók) *önálló eredményérdekeltségének* a kialakításával igyekezett megoldani a nagyvállalat koordinációs gondjait. Az 1924-ben kialakított szervezeti megoldás, a divizionális szervezet, illetve a „profit center” történelmi jelentőségűvé vált. Említsük meg e koncepció atyjainak nevét: Alfred P. Sloan és Donaldson Brown (*Brown*, 1927; *Chandler*, 1979).

Az igazsághoz hozzátartozik, hogy e szervezeti megoldások a háború előtt az Egyesült Államokban sem terjedtek el széles körben. Újjáéledésük és térhódításuk 1945 után kezdődött. A gyakorlati megoldások azonban gyorsan hatottak az elmélet

fejlődésére. James D. Mooney és Alan C. Reiley Haladás az iparban című könyve (*Mooney-Reiley*, 1931) klasszikusnak számít a vezetési művek között. Luther Gulick és Lyndall F. Urwick Tanulmányok a vezetéstudományról címmel 1937-ben kiadott gyűjteménye (*Gulick-Urwick*, 1937) szintén óriási hatást gyakorolt a kor vezetési és szervezési tanainak fejlődésére.

A német fejlődést ez idő tájt a következők befolyásolták (*Frese*, 1984):

- növekvő vállalati nagyságok (az I. G. Farbenindustrie A. G. például már 1929-ben 110 ezer fővel működött);

- a termelés és értékesítés növekvő diverzifikáltsága;
- a vállalati formák (kartell, konszern stb.) rendkívül gyors változása.

A szervezeti struktúrák átalakítása, a hatékony összvállalati koordinációt biztosító megoldások keresése Németországban is a nagyvállalatok egyik legfontosabb gyakorlati problémájává vált.

A fejlődést kettősség jellemezte. Az amerikai megoldások, módszerek (struktúra-fejlesztések, taylorizmus) importálása mellett felerősödött az önálló útkeresés igénye. Körvonalazódni kezdett a német üzemgazdasági szervezéstan (*Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*), amely sok évtizedre meghatározta az európai – így a magyar – szervezési tanok fejlődését is. A weimari köztársaság viszonylagos békéjében, majd ezt követően az 1940-es évekig Erich Gutenberg (*Gutenberg*, 1929), Heinrich Nicklisch (*Nicklisch*, 1920), Walter Le Coutre (*Le Coutre*, 1930), Konrad Mellerowicz (*Mellerowicz*, 1929) és Fritz Nordsieck (*Nordsieck*, 1934) hozzájárulásával megfogalmazódtak a német üzemgazdasági szervezéstan legfőbb tételei. Ezen rendszerezettség, formalizálásra törekvő, a korábbi tradíciókat felhasználó irányzat tipikusan európai, sőt közép-európai szülemény.

Az üzemgazdasági szervezéstan néhány fontos jellemzője (*Frese*, 1984; *Lehmann*, 1980):

- Fogalmi-teoretikus zártság; oktatási-képzési szempontokat is figyelembe vevő didaktikusság.

- Céljaiban messzemenően gyakorlatorientált.

- A feladatok analízisét és szintézisét helyezi középpontba. A háború előtti időszakban még elősorban a folyamatszervezéssel, az 1950-es évektől már a szervezeti felépítés kialakítása során felmerülő feladatok pontos elhatárolásával, a hatáskörök hozzáigazításával, illetve ezek koordinációjával is intenzíven foglalkozik. E szervezési tannak köszönhetően a szervezési tevékenységen belül nagyobb súlyt kap az üzemi folyamatok és feladatok elemzése.

Az üzemgazdasági szervezéstan fejlődését a két világháború között nagymértékben befolyásolták az akkori mérnöki tudományok. Különösen igaz ez a munkatudományi elemzésekre, a racionalizálási törekvésekre. A Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (RKW) kézikönyvei (*Reuter*, 1930) komoly hatást gyakoroltak a kor vezetési és elősorban szervezési szemléletére. A német irányzatok, törekvések Magyarországon is erőteljesen éreztették hatásukat. Az 1920-as évek előtti időszak itt-ott fellelhető amerikai menedzsment-orientációját [például Méhely Kálmán és Szabó Ervin ezzel kapcsolatos tevékenységéről olvashatunk Susánszky Jánosnál (*Susánszky*, 1985), illetve

Ladó Lászlónál (*Ladó*, 1985)] az első világháború után kiszorítják a német tanok. 1932-ben a Gyáriparosok Országos Szövetsége – német mintára – megalakította az úgynevezett Racionalizálási Bizottságot. E bizottság feladata volt a termelés és az önköltségszámítás egységesítése, a magyar szabványok kidolgozásának támogatása (*Hegedűs*, 1932). E testület tevékenysége döntően a német eredményekre támaszkodott, de a német üzemgazdasági szervezéstan erősödő befolyását ugyanígy megfigyelhetjük az egyéb gazdasági szférákban, illetve az oktatásban is. Egyedül talán a közigazgatás racionalizálására irányuló törekvéseknél – elősorban Magyar Zoltán munkásságára gondolunk (*Ladó*, 1985) – tapasztalhatjuk az angolszász, illetve a francia hatás továbbélését.

E rész lezárása előtt említést kell tennünk a vezetési és szervezési tanok szovjet-oroszországbeli, illetve később szovjetunióbeli fejlődéséről. Lenin kezdeményezésére Taylor munkáit az elsők között oroszra fordították le, s intézmények foglalkoztak a továbbfejlesztésével (*Bedrij*, 1983). Emellett Lenin több munkájában is állást foglalt a vezetés tudományos alapokra helyezése, az elmélet és a gyakorlat összekapcsolása mellett. A tudományos munkaszervezés kialakítását segítették Szecszenovnak a századfordulót követően megjelent munkái (Novozsilov a tudományos munkaszervezés fiziológiai alapjai megteremtőjének tekinti Szecszenovot, l. *Novozsilov*, 1973). Az 1920-as években a munkaszervezés bázisa a Gasztyev irányításával működő Központi Munka-intézet volt, ahol elősorban a fizikai és az adminisztratív munka szervezési módszereinek kialakításával foglalkoztak (*Bedrij*, 1983; *Hegedűs*). A századelő jelentős gondolkodói között kell megemlítenünk Alekszander Bogdanovot, akinek Általános szervezéstan (Tektológia) című munkáját 1926-ban már németül is kiadták (*Bogdanow*, 1926). Bogdanov a szervezetek általános törvényszerűségeinek a feltárásával foglalkozott, s könyve tulajdonképpen a szervezet- és a rendszerelmélet egyik előfutárának tekinthető. A vezetéstudomány fejlesztése az 1929-ben létrejött Állami Vezetéstechnikai Intézetben összpontosult, amely 1933-ig folytatta tevékenységét. A vezetés és szervezés tudományos igényű művelése az 1950-es évek végétől éledt újjá a Szovjetunióban.

1.1.4. A második világháborútól az 1970-es évekig

Ezt az időszakot a változatosság, a sokszínűség, a tudományos és a gyakorlati kihívások sűrűsödése jellemzi.

Az amerikai menedzsmenttanok az 1950-es, 1960-as évekig szinte teljesen meghatározták az európai tőkés országok gyakorlati vezetési és szervezési próbálkozásait, e téma művelőinek kutatásait. Ernest Dale (*Dale*, 1952; *Dale*, 1965), Peter F. Drucker (*Drucker*, 1962), vagy például Harold Koontz és Cyril O'Donnell (*Koontz, O'Donnell*, 1964) munkássága kötelező tananyag volt. Ebben az időszakban születtek az olyan vezetési elvek, mint például a management by exception (kivételek alapján történő vezetés), a management by systems (rendszerek alapján történő vezetés), vagy a management by objectives (meg egyezéssel eredményekkel történő vezetés). Ahogyan Kieser és Kubicek írja: „annak, ami a »management by« után következett, csak a fantá-

zia szabott határt ezen időszakban" (Kieser, Kubicek, 1983). Maynard – magyarul is megjelent (Maynard, 1974) – neotaylorianus hatást tükröző kézikönyvei is (Maynard, 1960; Maynard, 1974) megtalálhatók voltak ez időben minden elméleti és gyakorlati szakember könyvespolcán.

Az amerikai menedzsmenttanok „businessorientált”, nemegyszer receptszerű megoldásaihoz képest komoly váltást jelentettek elsősorban Simon, March, Cyert, Herzberg és Mintzberg munkái. A magatartástudományi, egyáltalán az emberorientált, illetve a rendszerszemléletű vezetés-, szervezés-, illetve szervezetelmélet említett képviselői új szintet hoztak e tudományágba. (Ezen kutatások, irányzatok kezdetei egyébként már a háború előtt jelentkeztek.)

A döntésorientált matematikai megközelítések, az operációkutatás, a rendszerelméleti/kibernetikai irányzatok szintén tengerentúli hatásra terjedtek el Európában. Az 1960-as években az egzakt matematikai módszerek mind a szervezeti döntésekben, mind a szervezetelemzésben nagy népszerűsége tettek szert. A számítógépek széles körű alkalmazása egyre nagyobb lehetőségeket teremtett e módszerek terjedésének. [A matematikusok és a szervezők egy része sajnos a későbbiekben visszaért e módszerekkel, helytelenül alkalmazta őket (Kindler, 1980., 8–9.sz.)] E módszerek igen gyorsan terjedtek (a szocialista országokba is eljutottak). Ennek hatására az amerikai – európai ismeret-transzfer egyirányúsága is oldódott bizonyos mértékben.

Az erős amerikai befolyás mellett kísérletek történtek az európai arcú vezetés és szervezés kialakítására is. A skandináv törekvések, a francia nacionalizálódás a vezetésben és szervezésben, a német üzemgazdasági szervezés tan újraéledése és továbbfejlesztése (Gutenberg, 1957; Ulrich, 1949; Grochla, 1968) azt jelzik, hogy az egyes európai tőkés országok saját utakat keresésével is próbálkoztak, ami sokszor a receptekben való csalódásnak volt tulajdonítható. Ezt jól mutatja az is, hogy a *környezet-stratégia-szervezet-magatartás-teljesítmény* kapcsolatrendszerre épülő kontingenciaelmélet legalább annyira európai, mint amerikai; sőt ezen elmélet továbbfejlesztésében egyértelműen az európaiak (elsősorban az angolok és a németek) játszották a főszerepet (Burns–Stalker, 1961; Lawrence–Lorsch, 1969; Woodward, 1958).

A szocialista országokban az 1950-es évek elejére „sikerült” felszámolni az egyes országok sajátos vezetési és szervezési tradícióit, s mindenhol a szovjet modellt honosították meg (Szentpéteri, 1979). E modell fő pillérei: a termelés- és munkaszervezés primátusa; pontos termelésstervezés; állandó mennyiségi növekedésre való ösztönzés; belső elszámolási rendszerek kialakítása; költségcsökkentési érdekeltség. A vezetési funkciók közül a tervezés és az ellenőrzés került előtérbe. Hozzá kell még ehhez tenünk, hogy a vezetés és a tervezés, de leginkább a szervezés ez időben – a gazdaságirányítás struktúrájának megfelelően – erőteljesen ágazati jellegű volt.

Néhány szocialista országban az 1950-es évek végétől már megfigyelhetők bizonyos változások, amihez hozzájárultak a Szovjetunióban a gazdaságirányítás reformjának vitája kapcsán – elsősorban a Moszkvai Lomonoszov Egyetem Vezetéstudományi Intézetében és a Moszkvai Gazdasági Mérnöki Főiskola Vezetéstudományi Tanszékén – kibontakozó vezetési és szervezési kutatások, irányzatok (Harsányi, 1974).

Az 1950-es évek végétől Magyarországon is változások indultak meg. Erdei Ferenc

kezdeményezésére – aki maga is rendkívül alkotó és időtálló módon foglalkozott a hazai vezetési és szervezési problémákkal (Erdei, 1980) – 1964-ben létrehozták a Szervezéstudományi Bizottságot, aminek révén a hazai vezetés és szervezés hivatalosan is tudományos rangot kapott. Meg kell még említenünk a nagy egyetemek, a különféle vezetőképző iskolák, illetve szervezési intézetek egyre lendületesebben fejlődő és mind önállóbb utakat kereső tevékenységét.

1.1.5. Fejlődési tendenciák az 1970-es évek elejétől napjainkig

A legutóbbi mintegy 15 éves időszakot az új utak keresése, a gondolkodásmód egyre gyorsuló átalakulása jellemzi. A társadalmi-gazdasági változások és az új technológiák megjelenése szükségessé tették mind az elméleti tételek, mind a gyakorlatban alkalmazott megoldások továbbfejlesztését, újakkal való felváltását.

Az 1970-es évek minőségi jellegű világgazdasági változásainak keretében tovább folytatódott a korszerű technológiák alkalmazása, a magas szintű termelékenységen és a megbízható minőségen alapuló japán világgazdasági térhódítás. E látványos eredmények világszerte felkeltették a figyelmet a japán vezetési és szervezési módszerek tanulmányozására és adaptációjára (Marosi, 1985). Olyan új módszerek kerültek előtérbe, mint a *KANBAN-rendszerű termelésirányítás*,² a *minőségi körök*, a *Z-elmélet*.³

A délkelet-ázsiai térség többi államai (például Dél-Korea, Hongkong, Szingapúr) közepes minőségű, de nagyon olcsó elektronikai és könnyűipari termékekkel árasztották el a világot. Versenyképességük, sikereik számos országot és vállalatot a fejlesztési és piaci stratégiáik újragondolására sarkallták. A vállalati stratégia kialakításával kapcsolatos publikációk száma ugrásszerűen megnövekedett az 1970-es években.

A szocialista országok többsége számára ebben az időszakban romlottak a külső gazdasági feltételek, ami felszínre hozta a belső gyengeségeiket, és kényszerítő szükségessé tette az intenzív fejlődésre való áttérésüket. Folytatódott tehát a korábban elkezdett útkeresés, megélénkültek a gazdaságirányítás reformjára irányuló törekvések. A gazdaságirányítás korábbi uniformizált megoldásaival szemben az egyes országok a saját feltételeiknek, tradícióiknak leginkább megfelelő irányítási rendszer kialakítását kezdték meg, ami a korábbinál sokszínűbbé, differenciáltabbá tette a szocialista országok vállalatvezetési és -szervezési gyakorlatát is.

A technikai-technológiai változások közül a mikroelektronika gyors fejlődését és széles körű gyakorlati alkalmazását kell kiemelnünk. A mikroelektronika bevezetésétől várható előnyöket akkoriban a következőkben látták (Child, 1984., 248–251. old.):

- csökkennek a vállalati működési költségek;

² A KANBAN-rendszerű termelésirányításnál az egyes alkatrészeket kártyák kísérik végig a gyártási folyamaton. E módszer a termelések közötti készletek nagymértékű csökkenését teszi lehetővé.

³ Az Ouchi által Z-elméletnek nevezett japán vállalatvezetési filozófia lényege a szervezet tárgyi-technikai és emberi feltételeinek együttes kezelése (Ouchi, 1981).

- növekszik a rugalmasság;
- javul a termékek vagy a szolgáltatások minősége;
- az irányítás egyszerűbb, az integráció hatékonyabb lesz.

A vezetés és szervezés, valamint a szervezet elméletek fejlődését a gyakorlati kihívások mellett a különböző tudományágak intenzív egymásra hatása is elősegítette – elsősorban a szociológia, a politikai gazdaságtan, a biológia és az antropológia területeiről átvett gondolatok hatottak a szervezettelmélet további fejlődésére.

A vizsgált időszakban előtérbe került a szervezetek magyarázó elmélete. E megközelítés abból az egyébként racionális követelményből indul ki, hogy a szervezetek tudatos alakításához, eredményes vezetéséhez előbb ismernünk kell a szervezet tagjainak magatartását befolyásoló tényezőket, a szervezetek fejlődésére jellemző hatásmechanizmusokat. Ezen ismeretek támpontot adhatnak a gyakorlat számára.

Az 1970-es évek elejére kialakult *kontingenciaelmélet* ebben az időszakban vezető szerepet játszott a szervezetekben. Az irányzatot a működési feltételek (kontextus) és a szervezeti struktúra jellemzői közötti összefüggések empirikus összehasonlító vizsgálata jellemzi. A kontingenciaelméleten belüli irányzatokat három csoportba sorolhatjuk (Child, 1972):

- a szervezeti struktúrának a környezeti feltételekkel (változékonyság, összetettségét korlátozó tényezők) való összehangolását hangsúlyozó nézetek;
- az alkalmazott technológia szervezetalakító hatását előtérbe helyező nézetek;
- a szervezeti méret és a struktúra összefüggését kiemelő megközelítések.

A fenti, úgynevezett egytényezős elméletek mellett olyanok is kialakultak, amelyek több tényező (például a környezet és a méret) együttes hatásával magyarázták a szervezeti struktúrák alakulását.

Már az 1970-es évek elején megjelenik a szakirodalomban a kontingenciaelmélet kritikája is. A bírálók több oldalról támadják az elmélet koncepcióját és módszertanát. A kritika egyik kiindulópontja, hogy a kontingenciaelmélet eléggé mechanikusan fogja fel a befolyásoló tényezők és a struktúra közötti kapcsolatot, s figyelmen kívül hagyja, hogy a szervezetek vezetőinek van bizonyos választási lehetőségük (Kieser–Kubicek, 1978; Schreyögg, 1980). Ehhez kapcsolódik az az észrevétel, hogy az elmélet többnyire statikusan kezeli a szervezeteket, s nem helyez elég hangsúlyt a változás folyamataira (Child, Kieser, 1976; Zey-Ferrell, 1981). Mások azt hiányolják, hogy nem kezeli megfelelően a szervezeten belüli érdek- és hatalmi viszonyokat, konfliktusokat és azoknak a szervezeti struktúrára gyakorolt hatását (Croizer–Friedberg, 1980; ifj. Gyenes, 1980; Wood, 1979). A kontingenciaelmélet strukturális közelítésmódja mellett a szervezeti akciók és a folyamatok vizsgálatának szükségessége is felmerült (Archer, 1982; Bowey, 1976; Zey-Ferrell, 1981). Bírálatok érték az elméletet a szervezeti jellemzők mérése kapcsán, valamint az oksági kapcsolatok mennyiségi módszerekkel történő vizsgálatára korlátozódó elemzési módszerek miatt is (Grinyer–Yasai–Ardekani, 1981). E kritikai észrevételek egyrészt a kontingenciaelmélet elvetélését, másrészt az elmélet keretein belül újabb szempontok (például stratégia, szervezeti magatartás és több irányú kapcsolatok) figyelembevételét eredményezték.

Az 1970-es évekre megjelenik a korábban divatos *matematizálási törekvések bírálata*

és új módszertani alternatíva keresése. E váltás azonban nem kizárólag az alkalmazott módszereket érinti, hanem – mögöttes elgondolásként – a szervezetek viselkedéséről vallott felfogás módosulását is. A folyamat az operációkutatás bírálatával kezdődött el. Jellemzőnek tekinthetjük, hogy éppen Russel Ackoff, e tudományterület egyik megalkotója tartott előadást az operációkutatás haláláról az Amerikai Operációkutatási Társaság egyik konferenciáján (Ackoff, 1979). Szerinte a kudarcot az váltotta ki, hogy az alkalmazók nem vették figyelembe a vezetői döntéseket ténylegesen befolyásoló, nem vagy nehezen számszerűsíthető tényezőket. Ami nem fért bele a modell logikájába, az nem létezett számukra.

Az operációkutatás a racionális döntéshozatal koncepciójára épül. Herbert Simon munkássága megrengette a racionalitás védőbástyáit, s új utakat nyitott a vezetői döntések tanulmányozásához (Simon, 1982). Egyre szélesebb körben ismerték föl, hogy az értékek és az érdekek a korábbiakban feltételezettnél jóval erőteljesebben befolyásolják a szervezeti magatartást (Andics, Rozgonyi, 1977; Nemes, 1981). Ezt a felismerést nehezen lehetett érvényesíteni a pozitivistá, formalizáló módszertan szemléletével. Kindler József szerint: „az értékmentesnek, logikusnak és empirikusnak tartott módszerek használatára korlátozott pozitivistá tudománymodell a szervezetekre alkalmazva olyan ismereteket produkál, amelyek csak esetlegesen szolgálják, sőt olykor egyenesen tönkreteszik a szervezet tagjainak értékeit” (Kindler, 1980., 111. old.).

A „puha” módszerek előtérbe kerülése a szervezetelemzés területén is megfigyelhető. A kvalitatív módszerek az 1970-es évek második felétől egyre gyakrabban alkalmazott eljárásokká válnak (Balaton–Dobák, 1982; Bryman, 1984; Van Maanen, 1979).

A vizsgált időszakban kezd tért hódítani a *társadalmi-történeti megközelítési mód*, amely a szervezeteket olyan történelmileg változó társadalmi rendszerekként fogja fel, amelyek egy nagyobb társadalmi rendszerbe ágyazottan működnek (Karsten, 1983; Ranson–Hinings–Greenwood, 1980; Rosenberg–Turner, 1981; Zerubavell, 1982).

Az 1970-es évek végétől fokozott érdeklődést tapasztalhatunk a kulturális tényezők iránt is. A kultúra fogalmának kétféle értelmezése terjedt el a szakirodalomban. Az egyik felfogás szerint a kultúra a nyilvánosan és kollektívan elfogadott jelentések rendszere, amely egy meghatározott időpontban egy meghatározott csoportra vonatkozik (Pettigrew, 1979). Ebben az értelmezésben a kultúra összetevői közé sorolják a szimbólumokat, a nyelvet, az ideológiát, a különböző rituálékat és mítoszokat. A másik, ennél tágabb értelmezés (az adaptív rendszer koncepció) szerint a kultúra a közösségek életmódja, amely által fennmaradnak és alkalmazkodnak környezetükhöz. E koncepció a következő feltételezésekre épül:

- a kultúrák a társadalmilag közvetített magatartási jellemzők rendszerei;
- ezek a rendszerek magukban foglalják a technológiákat éppen úgy, mint a gazdasági, társadalmi és politikai szervezeteket;
- a technológia, a gazdaság és a termeléssel közvetlen kapcsolatban lévő társadalmi szervezetek a kultúrának az adaptáció szempontjából kulcsfontosságú területei (Child–Tayeb, 1982–1983).

A kulturális tényezőknek a szervezetekkel kapcsolatos vizsgálatában kétféle elemzési szintet különböztethetünk meg:

1. egy adott szervezet kultúrájának elemzése (*Allaire–Firsirotu*, 1984; *Schein*, 1984);

2. egy adott ország kultúrájának vizsgálata az ott működő szervezetekre gyakorolt hatás szempontjából, illetve a különböző országok kulturális sajátosságainak összehasonlítása (*Child*, 1981; *Sorge–Warner*, 1981).

A kulturális tényezők figyelembevétele a szervezeti valóság mélyebb megismerését tette lehetővé.

A szervezetek elemzésénél az eddig említett szempontok köre kibővült a *politikai-intézményi* hatásokkal is: politikai és intézményi tényezők is szerepet játszanak annak eldöntésében, hogy egy adott helyzetben milyen szervezeti formát választanak, illetve alakítanak ki. E koncepció keretében elsősorban a két különböző társadalmi rendszernek, a kapitalizmusnak és szocializmusnak a szervezetek struktúrájára és működési módjára gyakorolt hatásait vizsgálták. Az összehasonlító elemzések azt mutatták, hogy a szocialista országokban működő vállalatoknál a felső szintű irányító szervektől való adminisztratív és szubjektív jellegű függés sokkal erősebb, mint a tőkés szervezeteknél, s ez a szervezeten belül centralizált hatásköri rendszert eredményez (*Kovács*, 1985; *Kuc, Hickson, McMillan*, 1980; *Máriás, Kovács, Tari, Balaton, Dobák*, 1981). Ez egyúttal a politikai gazdaságtan, a politológia és a szervezetelmélet szoros kapcsolatát, egymásra hatását is tükrözi.

A környezet és a szervezetek kapcsolatát újszerűen közelíti meg a *populációs ökológiai irányzat* (*Aldrich*, 1979; *ifj. Gyenes*, 1983; *McKelvey*, 1982). A korábbi nézetek általában a szervezeteknek a környezethez való alkalmazkodásából indultak ki, ezzel szemben e koncepció a környezet természetes szelekciójának tulajdonítja egyes szervezeti formák megjelenését és fennmaradását, illetve más típusok eltűnését. A biológiából átvett alapgondolatok szerint a természetes kiválogatódás három fázisból áll (*ifj. Gyenes*, 1983, 47–48. old.). Az első szakasz az új szervezeti formák megjelenése. A másodikban végbemegy a kialakult szervezettípusok szelektálódása. A harmadik szakasz a megerősítés, azaz a sikeres változatok megőrzésének és elterjedésének szakasza. A populációs ökológiai irányzat alapgondolata rokon vonásokat mutat mind a kulturális koncepció adaptív rendszereket feltételező változata, mind pedig a kontingenciaelméleten belüli determinisztikus környezeti iskola nézeteivel.

Áttekintve az 1970-től napjainkig megjelent fontosabb új koncepciókat, megállapíthatjuk, hogy központi szerepet kapott a szervezet–környezet kapcsolatrendszer vizsgálata. Az ezzel foglalkozók nézetei eltérnek abban, hogy a környezet technikai-gazdasági, politikai-intézményi vagy kulturális összetevőire helyezik-e a hangsúlyt, illetve hogy a hatásmechanizmus mely irányát emelik ki. Mindegyik koncepcióban felfedezhetünk a gyakorlat által igazolt elemeket, de önmagában egyikük sem képes a valóság kielégítő magyarázatára. A különböző elnevezéssel megjelent irányzatok alaposabb elemzéséből az is kiderül, hogy ezek több ponton is támaszkodnak egymásra, s a különbségek főleg az érdeklődés elsődleges irányában figyelhetők meg.

Az 1990-es évekig a volt szocialista országokban az előző időszakhoz viszonyítva nagyobb érdeklődés tapasztalható a tőkés országok elméleti kutatási eredményei és gyakorlati tapasztalatai iránt. Ezt bizonyítja a korábbi időszakok tudományos eredmé-

nyeinek (rendszerelmélet, kibernetika stb.), illetve a legújabb koncepcióknak (például a kontingenciaelméletnek) az intenzív tanulmányozása és felhasználása. A gyakorlatban a tőkés országokban bevált szervezési módszerek adaptálásában, a nyugati szervező cégek foglalkoztatásában tapasztalhattuk az érdeklődés jeleit.

Az egyes szocialista országokban alkalmazott megközelítési módok szoros kapcsolatban álltak az adott ország gazdaságpolitikájával és gazdaságirányításával. Az e tényezőkben megfigyelhető különbségek a vezetési és szervezési módszerek korábbiaknál nagyobb eltéréséhez vezettek. Például a Szovjetunióban a célprogramos szervezeti alakítás, az irányítási rendszerek, Jugoszláviában az öngazgatás szervezése, Lengyelországban a praxeológiai iskola és a szervezetszociológiai kutatások, NDK-ban a normatívák széles körű alkalmazása és a tudományos munkaszervezés állt a figyelem előterében.

Hazánkban az 1970-es évek elejétől általánosan elfogadottá vált a rendszerelmélet alkalmazása a vezetési és szervezési problémák vizsgálatában. A rendszer összefüggések előtérbe kerülése többnyire kibővítette az egyes részterületek tárgyalásánál figyelembe vett szempontok körét, esetenként azonban csak a frazeológia változott, a szemlélet a régi maradt. A tudományos kutatások bázisintézményei (egyetemi tanszékek, az Országos Vezetőképző Központ, szervezési vállalatok) sajátos profilt és szemléletmódot alakítottak ki, a közöttük lévő kapcsolatok elég lazák. A racionalizálás és a szervezési résztechnikák kutatása mellett egyre erőteljesebben érvényesült a szervezet-szociológiai és a szervezetelméleti irányvonal. Ugyanakkor a vezetés- és szervezéseméleti, valamint a szervezetelméleti tudományterületek viszonylagos elhatárolódását nehézségek kísérték. Az időszak ellentmondásait tükrözi e tudományterület akadémiai képviselete is. 1973-ban megszűnt a korábban már említett Szervezéstudományi Bizottság, s helyébe az Igazgatástudományi Bizottság lépett, amelyen belül Vállalati Szervezés Szekciót hoztak létre. 1980-ban megalakult a Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság, ami a tudományterület akadémiai rangjának ismételt emelkedését mutatta, s az elnevezésben a sorrendiség egyúttal a koncepcionális változást is tükrözi.

1.2. A szervezetek – mint nyílt rendszerek – kialakítását, működését és megváltoztatását befolyásoló tényezők

A szervezetek hatékonysága döntően azon múlik, hogy milyen a struktúrájuk, hogyan illeszkednek egymáshoz a működési folyamataik, milyen vezetési elveket és módszereket alkalmaznak, mennyire támogató jellegű a szervezet kultúrájuk. Ezek azonban nagymértékben függenek a környezeti feltételektől és a hosszú távon viszonylag stabilnak tekinthető vállalati adottságoktól. Ennek az összefüggés-rendszernek a megismeréséhez komoly segítséget adott az előző fejezetben már bemutatott kontingenciaelmélet, amely a receptszerű megoldások („one best way”) feladását tűzte zászlajára, s a környezet–stratégia–struktúra–magatartás–teljesítmény kapcsolatrendszer vizsgálá-

latát állította a középpontba. A gyakorlat számára ez az elmélet azt sugallja, hogy egy szervezet kialakításakor vagy átalakításakor nem vonatkoztathatunk el azoktól a konkrét feltételektől, amelyek között az adott szervezet működik: egy bizonyos feltételek között eredményes vezetési és szervezési megoldás teljesen alkalmatlan lehet más körülmények fennállása esetén. Ennek megfelelően a szervezet kialakítása vagy megváltoztatása nem egyenlő a struktúra- és működési típusok közötti választással, hanem sokkal inkább egy olyan tevékenységet jelent, amelynek során a környezeti feltételek és a vállalati adottságok (mint befolyásoló tényezők) figyelembevételével az egyes strukturális, működési és magatartási jellemzők változtatási lehetőségeit rögzítjük, s keressük azok szervezeti megfelelőit.

Mindez természetesen nem jelenti azt, hogy a változtatás során minden egyes befolyásoló tényezőt egyforma súllyal kell kezelni. Különösen akkor fontos különbséget tennünk az egyes befolyásoló tényezők között, amikor nem a teljes szervezet struktúrájának vagy működésének az átalakítására törekszünk, hanem annak egyes rendszereit (az egyes vállalati területeket) akarjuk megváltoztatni. Ebben az esetben a befolyásoló tényezőket (környezeti feltételeket, vállalati adottságokat) eltérő aggregáltsági szinten és különböző súlyokkal kell kezelni. Amikor például a tervezési alrendszert akarjuk kialakítani, akkor a befolyásoló tényezőknek egészen más kombinációi lesznek meghatározóak, mint a termelésirányítási alrendszer kiépítésekor, vagy éppen az anyag- és készletgazdálkodás szervezeti rendjének megteremtésekor.

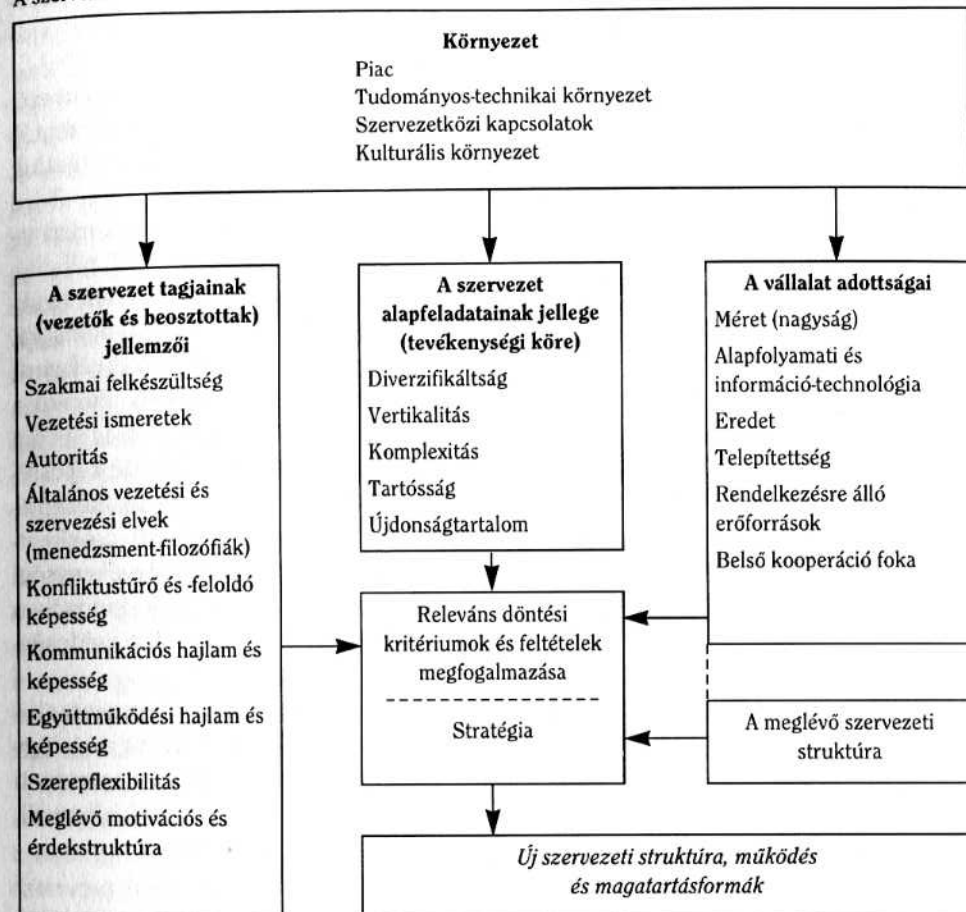
Még egy fontos kiegészítést kell tennünk: természetesen elfogadható, hogy a szervezetek kialakítását, működését és átalakítását a szervezet hosszabb távon is viszonylag változatlan adottságai és a környezeti feltételek határozzák meg, de ez korántsem jelent determinizmust. A szervezetek vezetőinek lehetősége van az adott feltételek között is némileg eltérő válaszokat adni a környezeti kihívásokra, illetve hosszabb távon tudatos stratégiával a befolyásoló tényezők egy része meg is változtatható (például új piacok keresése, új tevékenység kialakítása, a technológia átalakítása). Az előzőekből következően a vezetés munkáját általában kettősség jellemzi. Egyrészt törekednie kell arra, hogy a környezeti feltételeknek és az adottságoknak leginkább megfelelő struktúrát és működést hozzon létre, másrészt tudatos stratégiával és akciókkal a szervezet teljesítményét és a hatékonyságot rontó befolyásoló tényezőket lehetőség szerint meg kell változtatni. Mindez azt is jelenti, hogy a különböző szervezeti és működési formák kiválasztásakor a kritériumok meghatározása az egyik legfontosabb vezetői feladat.

Az 1. ábra azokat a tényezőket mutatja, amelyek az új szervezet struktúrájának és működésének a kialakítását vagy a meglévő átalakítását – és ezekhez kapcsolódva a szervezeti tagok magatartásának a megváltoztatását is – befolyásolják.

Az ábrán látható, hogy „a vállalat adottságai” blokkba elsősorban tárgyi-technikai feltételek jelennek meg, ettől elkülönítettük a tevékenységi kört, s az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó jellemzők is külön lettek feltüntetve. (Ez így természetesen csak a modell szintjén tehető meg, a valóságban sokkal nehezebb ezeket a tényezőket szétválasztani, kezelésük során erőteljes interdependenciákkal kell számolni.) Tisztában kell lennünk azzal is, hogy az 1. ábrán feltüntetett befolyásoló tényezőkkel nem lehet mindent megmagyarázni. A vállalatok, szervezetek sajátos politikai, hatalmi egységek

1. ábra

A szervezetek kialakítását, működését és megváltoztatását befolyásoló tényezők



is, amelyek így vagy úgy, de általában követik a társadalmi mozgásokat. Ebből adódóan a szervezetalkításnál (illetve változtatásnál) számolni kell olyan nehezen kezelhető tényezőkkel is, mint például a szervezeti-intézményi ellenállás, külső hatalmi szervek közvetlen beavatkozása vagy indirekt hatása. Ezek meggátolhatják, vagy éppen ki is mozdíthatják a holtpontról a változtatásokat. Az említett tényezőket azért nehéz kezelni, mert nagyon gyakran nem tartoznak a szervezetalkítók kompetenciájába. A későbbi fejezetekben – főleg a szervezeti változások tárgyalásánál – részletesebben foglalkozunk e kérdéskörrel.

A továbbiakban röviden bemutatjuk a szervezeteket befolyásoló tényezők közül a leglényegesebb környezeti jellemzőket, vállalati adottságokat és a tevékenységi kört. A későbbi fejezetekben részletesebben is foglalkozunk stratégiai kérdésekkel, ezért itt csak röviden térünk ki a stratégia szerepére. A szervezet tagjainak a jellemzőit (szakmai felkészültség, vezetési ismeretek, autoritás stb.), valamint a szervezetek konflik-

tustűrő és -feloldó képességét, a különböző motivációs és érdekszerkezeteket az egyes szervezeti formák, valamint a vezetési funkciók, és a szervezeti változás tárgyalása során érintjük. Éppen ezért e magatartási tényezőket a jelen fejezet nem tárgyalja részletesen.

Az 1. ábrán szerepel még „a meglévő szervezeti struktúra” mint befolyásoló tényező. Ez – hasonlóan „a szervezet tagjainak a jellemzői” blokkhoz – azt kívánja reprezentálni, hogy egy adott szituációban a szervezet strukturális jellemzőit nem változtathatjuk meg teljesen szabadon. (A reengineering felhívását: „Break the china!”, azaz „Törd össze a porcelánt!” a valóságban csak nagyon ritkán alkalmazhatjuk.) A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy nem lehet egy funkcionális szervezetről egyik pillanatról a másikra tenzor szervezetet kialakítani, mint ahogy egy centralizált hatalmi struktúrát vagy az emberek együttműködési képességét sem alakíthatjuk át máról holnapra.

Mindezek alapján a befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban a következőket célszerű rögzíteni: a szervezetek számára rövid távon a legkevésbé változtatható tényező a környezet (különösen ha a szervezet nincs monopolhelyzetben, a piac pedig sokszereplős, illetve a vezetők külső környezettel szembeni érdekérvényesítő képessége gyenge). A vállalat adottságai rövid távon szintén nehezen változtathatók, középtávon azonban ezen tényezők többsége átalakítható (a méret növelhető vagy csökkenthető, új technológiát lehet alkalmazni stb.). A szervezet alapfeladatai (tevékenységi kör) egy adott pillanatban ugyan adottságnak tekinthetők, de a stratégiák (különösen a versenysztratégiák) középpontjában sokszor éppen ennek a tényezőnek a módosítása, megváltoztatása áll.

Az előző szempontok alapján a meglévő szervezeti struktúrát és a szervezet tagjainak jellemzőit tekinthetjük a leginkább ambivalens tényezőknek. Ezek ugyanis egy adott pillanatban valóban adottságok, de ugyanakkor a szervezetalakítás, a szervezeti változtatás tárgyai is. Ilyen értelemben ezek a strukturális és magatartási jellemzők főleg a változtatás radikalizmusát és annak időhorizontját befolyásolják.

1.2.1. Környezet

1.2.1.1. Piaci környezet

A vállalatok vevőként és eladóként egyaránt közvetlen kapcsolatban vannak a piaccal. Amennyiben a vállalat megfelelő mennyiségben és minőségben akarja biztosítani a működéséhez szükséges berendezéseket, anyagokat, munkaerőt stb., akkor alkalmazkodnia kell a beszerzési piachoz. Az értékesítési piac követelményeihez történő igazodás szintén a vállalat versenyképességének alapvető feltétele. Minél inkább valós piaci viszonyok uralkodnak egy gazdaságban, annál fontosabb a vállalat sikeressége szempontjából a piaci adaptáció.

A piac jellemzői közül a szervezet alakítása szempontjából az alábbiakat emelhetjük ki (Kieser, 1974; Khandwalla, 1977):

- változékonyság;

- komplexitás;
- korlátozó hatás.

A piac *változékonysága* a partnerek változásának gyakoriságából, a változások intenzitásának mértékéből és azok szabálytalan jellegéből adódik (Kieser, 1974). A változékonyság alapján dinamikus és statikus piaci környezetet különböztethetünk meg. Dinamikus a piaci környezet akkor, ha a vállalat piaci kapcsolatai, a beszerzési és értékesítési lehetőségek gyorsan változnak, a vevők rendszeresen új termékek iránti igényekkel lépnek fel, és módosulnak a már forgalmazott termékekkel és szolgáltatásokkal szembeni követelmények (pl. a termékek korszerűségét, árát, minőségi paramétereit illetően). Statikus piaci környezetben az a vállalat működik, amely tartósan ugyanazon termékeket és szolgáltatásokat vásárolja és értékesíti, a piaci partnerei hosszabb időtartam alatt sem változnak, a beszerzési és értékesítési feltételek és igények tartósan változatlanok. (A dinamikus és statikus piaci környezet fenti megkülönböztetése természetesen absztrakció eredménye. A valóságban ennyire tisztán nem válnak el egymástól a különböző típusok. A gyakorlatban aszerint minősíthetjük a piacokat, hogy jellemzői többsége a dinamikus vagy a statikus típus jellemeihez áll-e közelebb.)

A *komplexitást* aszerint határozhatjuk meg, hogy mekkora a szervezetre vonatkozó döntések meghozatalánál figyelembe veendő külső tényezők száma, mennyire különbözőek ezek a tényezők és hogyan oszlanak meg a különböző környezeti szegmensek között (Kieser, 1974). A komplexitás alapján – értelemszerűen – megkülönböztethetünk egyszerű és összetett piaci környezetet. A környezet változékonysága és komplexitása együttesen a *bizonytalanság* különböző fokozatait jelentik a szervezet számára.

Statikus és egyszerű – azaz viszonylag biztos – környezetben a szervezet működésével szembeni követelmények jól áttekinthetők, viszonylag stabil tervek készíthetők, a struktúrák jól szabályozhatók. Ilyen feltételek mellett az úgynevezett mechanikus szervezet eredményesen alkalmazható. E szervezettípust az alábbiak jellemzik (Guiot, 1984, 75. old.):

- a feladatok fokozott specializációja és pontos leírása;
- a szabályok és eljárások szigorú formalizáltsága;
- a merev hierarchia, amely meghatározza a tagok közötti interakciókat és irányítja a kommunikációt;
- a döntéshozatal erőteljesen centralizált;
- a vezetők szorosan irányítják és ellenőrzik alárendeltjeik magatartását.

Az előzőekkel ellentétben a dinamikus és összetett – azaz rendkívül bizonytalan – környezetben a bizonytalanság kezelésére alkalmas organikus jellegű szervezet kialakítására van szükség. Előtérbe kerül a beosztottak részvételére építő, ún. participatív vezetési stílus, a döntéshozatal decentralizálása, a szervezeti egységek tevékenységének koordinációját biztosító mechanizmusok alkalmazása.

A piaci környezet további fontos jellemzője a *piac korlátozó hatása*, amely adódhat a partnerek monopolhelyzetéből, a kereslet és kínálat egyensúlyának hiányából, esetleg állami korlátozó intézkedések (pl. kontingensek) érvényesüléséből. A hiánygazda-

ságban a beszerzési piacon a vállalatoknak gyakran kell szembe nézniük a szállító monopolhelyzetéből és/vagy a kínálat hiányából adódó hosszú és bizonytalan szállítási határidőkkel, a szerződések nem megfelelő teljesítésével. Minél kevesebb vevővel és szállítóval áll kapcsolatban a vállalat, annál inkább számolhat a korlátozó hatásokkal, amelyekhez kénytelen alkalmazkodni. A korlátozó környezet a szervezet tevékenységének részletes megtervezését, a folyamatok vezetői ellenőrzését igényli. A piaci korlátoktól erőteljesen függő helyzetben lévő vállalatoknál rendszerint a vezetés centralizációját figyelhetjük meg.

1.2.1.2. Tudományos-technikai környezet

A tudományos-technikai környezet szervezetalakító hatása az 1960-as évektől kezdve, tehát a tudományos-technikai forradalom felgyorsulásával és az eredmények gyakorlati alkalmazásának kiszélesedésével került egyre inkább a figyelem előterébe. A gazdálkodó szervezetek számára nélkülözhetetlenné vált a fejlődés eredményeivel való lépéstartás, a termékek és szolgáltatások, valamint azok előállítási folyamatának megújítása a legújabb tudományos ismeretek felhasználásával.

A tudományos-technikai környezet jellemzői közül a következőket emelhetjük ki:

- új tudományos eredmények megjelenésének gyakorisága;
- a tudományos eredmények gyakorlati alkalmazásának üteme (az alkalmazásba vételig terjedő időszak hossza);

- a tudományos-technikai fejlődés irányának kiszámíthatósága;
- a technika komplexitása.

Minél gyorsabb a fejlődés üteme, az eredmények gyakorlati alkalmazása, s minél kiszámíthatatlanabb annak iránya, annál bizonytalanabb környezetben működik a vállalat. A bizonytalan tudományos-technikai környezet hasonló hatással van a szervezetre, mint a piaci bizonytalanság, emiatt gyakran együtt is tárgyalják e két környezeti szegmens hatását.

A gyors tudományos-technikai fejlődés szükségessé teszi, hogy a vállalat felkészüljön a jövőre, tehát a vezetésben hosszú távú előretekintés (hosszú időorientáció) érvényesüljön. A fejlődés irányának és ütemének kiszámíthatatlansága ugyanakkor akadályozza a hosszú távú szemlélet érvényesítését. Megnö az innovativitást lehetővé tevő rugalmas szervezeti formák és a beosztottak részvételére építő vezetés jelentősége.

A tudományos-technikai környezet különösen a vállalat kutatás-fejlesztési tevékenységére és szervezetére hat közvetlen módon. A környezeti változékonyság kezelésére elsősorban e szervezeti részterületnek kell alkalmasnak lennie. A heterogén profilú, úgynevezett „több technológiájú” vállalatok közül még a leginkább tőkeerősök sem képesek általában arra, hogy saját szervezetük tevékenységére támaszkodva lépést tudjanak tartani a technikai-technológiai fejlődés ütemével (Granstrand, 1988). Ezért a kutatás és fejlesztés (K+F) változatos formáinak alkalmazását tapasztalhatjuk az ilyen vállalatoknál: például saját erőből történő fejlesztés azokon a területeken, ahol viszonylag kedvező – személyi és technikai – adottságokkal rendelkezik a szerve-

zet; vagy kutatási, fejlesztési megbízások adása más vállalatoknak; vagy licenc és know-how átvétele.

A technikai komplexitás (Khandwalla, 1977) arra a környezetre jellemző, amelyben a műszaki fejlődés igen gyors (gyógyszeripar, elektronika, űrkutatás), vagy a technológiák tőkeigényessége rendkívül magas, és erőteljes automatizáltság jellemző (mint például a vegyiparban, vagy az olajfinomításban). A beruházási és árdöntések meghozatala a vezetők részéről magas szintű műszaki szakértelmet igényel, a stratégiai döntésekhez szükséges információk műszakilag pontosan részletezettek, az iparágban alkalmazott technológia jellege olyan, hogy annak alapos ismerete nélkül a vezetők hibás döntéseket hoznak. A vezetés ilyen esetekben hosszú távú terveket készít, az erőforrások kedvező kihasználására törekszik, s korszerű technikai eszközöket alkalmaz. Az információtechnológiára támaszkodva formalizált vezetési és információs rendszert alakítanak ki, a termelés magas szinten automatizált, a termelésirányítás számítógépesített.

Az alacsony technikai komplexitású környezet szervezetei nagyobb mértékben támaszkodnak az intuitív vagy tapasztalatokon alapuló vezetői megítélésre, kevésbé formalizált információs rendszert alkalmaznak, termelésük és annak irányítása kevésbé automatizált.

A tudományos-technikai környezet kihat a K+F, a termelés és az értékesítés kapcsolatrendszerére is. Dinamikusan változó környezetben a K+F kezdeményező és integráló szerepet tölt be a másik két alapfunkció irányában, míg stabil tudományos-technikai környezet esetén az értékesítés vagy a termelés kaphat meghatározó szerepet (Antal, 1986).

Amennyiben a piaci és a tudományos-technikai környezetet eltérő változékonyság és komplexitás (azaz különböző bizonytalanság) jellemzi, akkor a vállalaton belül az egyes funkcionális területeken (K+F, termelés, értékesítés) eltérő struktúra alkalmazása indokolt annak érdekében, hogy mindegyik funkcionális terület alkalmazkodni tudjon a vele közvetlen kapcsolatban álló környezeti szegmens követelményeihez. Az ily módon differenciálódott szervezetben fokozott igény jelentkezik a hatékony koordinációs mechanizmusok alkalmazására (Lawrence-Lorsch, 1967).

1.2.1.3. A szervezetközi kapcsolatrendszer

Bármely társadalmi rendszerben működő szervezet közvetlen kapcsolatban áll a környezetében lévő politikai, kormányzati, érdekvédelmi stb. szervezetekkel. E szervezetközi kapcsolatrendszer (háló) kezelése fontos mind az erőforrások megszerzése, mind pedig a vállalat törekvéseinek a környezet által történő elfogadtatása szempontjából. Ugyancsak a szervezetközi kapcsolatrendszerhez tartozónak tekintjük a bankokkal, a szállítókkal, valamint a kooperációs partnerekkel fennálló viszonyt.

A szervezetközi kapcsolatok rendkívül fontosak egy adott vállalat számára, hiszen az erőforrásokhoz való hozzájutás, az inputok beszerzése és az outputok piacra juttatása, más szervezetekkel történő együttműködés során realizálódik. Azt lehet mondani, hogy napjaink egyik fő tendenciájáról van szó: egyesülések, lobbizásra alkal-

mas szervezetek, politikusok és gazdaságirányítók mögött álló szponzorok és tanácsadók segítik a vállalatokat a kritikus erőforrások (például állami megbízások) megszerzésében; mint ahogy kartellek, konzorciumok, stratégiai szövetségek és más horizontális szervezetközi kapcsolatokra építő képződmények biztosítják a piaci érdekérvényesítést.

A szervezetközi kapcsolatrendszerben az utóbbi időben a figyelem előterébe került az úgynevezett *szektor* jellemzőinek hatása. A szektor az azonos vagy hasonló termékeket és szolgáltatásokat értékesítő, s azonos piacokon jelenlévő vállalatokat foglalja magában. A szektor három aspektusa érdemel figyelmet a szervezeti forma kiválasztása szempontjából (Child, 1988):

1. A szektort az anyagi és technikai feltételek eltérő konfigurációja különbözteti meg (a piac struktúrája, a vásárló preferenciái, vásárlóereje, a tevékenységi terület technológiai sajátosságai). A termékek és a termelési funkciók meghatározásán keresztül ezek a feltételek – mint kontingenciák – alakítják a szervezet formáját is a hatékonyság követelményéhez igazodva.

2. A szektor nemcsak a versenyző termékek előállítását tartalmazza, hanem a jelenlegi és potenciális együttműködőket is. Az együttműködésnek jelentős szerepe lehet a szervezetalakításban, mivel elősegítheti az ismeretek terjedését és átadását, befolyásolhatja lobbizás és más közös akciók révén a környezetet.

3. A szektor az események megismerésének területe, amelyből tevékenységeiket a szervezetek levezetik. Ebben a szerepében a szektor a külső példa hordozója a szervezet stratégiája és struktúrája számára.

A versenyző társaságok – amint erre már utaltunk – gyakran együtt lobbiznak a kormány befolyásolására, együtt fejlesztik a kutatást, közös képzést valósítanak meg, összekapcsolják információrendszereiket. Együtt lépnek be kereskedelmi társaságokba, gazdasági fejlesztési bizottságokba, kereskedelmi kamarákba. Forrásokat juttatnak egymásnak, hosszú távú kölcsönös függést alakítanak ki. Világos, hogy a szektornak ez a hálójelensége igen releváns a szervezet és a vezetés alakítása szempontjából. Az olyan típusú közös szervezetek, mint például az Airbus Industries (európai repülőgépgyártók szervezete) a fejlett technológia kockázatának és költségeinek megosztására, az amerikai versenytársakkal való lépéstartásra teljesen új szervezet-modellt képviselnek, amelyet az együttműködő hálózat alakít ki, s merőben eltér a hagyományos szervezetfelfogástól. Más esetekben azt látjuk, hogy a mintaként szolgáló szervezettől átcsábítanak kulcsembereket, ugyanattól a szállítótól rendelik a technológiát, amely a versenytársnak is szállított. Új megoldások átvitelének gyakori eszköze a számitógépes szolgáltató cég vagy a konzultáns szervezet.

A „szervezet a szektorban” megközelítés azt mutatja, hogy a szektor vállalatainak vezetői gyakran érvényes és követhető játékszabályok között működnek, amelyek csak akkor változnak, ha jelentős elmozdulás történik a piacon; a technológiai, a pénzügyi vagy más paraméterek lényegesen módosulnak. Kialakul a szektorra jellemző nyelv, a megközelítések hasonlósága, amely fontos befolyással van a szektor tanulási módjára. Kollektív ismeretanyagról van szó specifikus információkkal, benne a

szervezet-összehasonlítás tapasztalataival, amelyek értékelésében a szektorhálózat lényeges szerepet játszik.

A szervezetközi kapcsolatrendszer – amint erre szintén utaltunk már – az erőforrások megszerzése szempontjából kiemelt jelentőségű. Csak a tökéletes piaci szabad verseny esetében igaz az a tétel, hogy a szervezet csak a piacról szerzi be az erőforrásokat. A mai kor társadalmában az erőforrásoktól való függőség egyúttal más társadalmi-gazdasági szervezetektől (államigazgatás, helyi kormányzat, vállalatok stb.) való függőséget is jelent. Az erőforrások megszerzési lehetőségeiben – és az ezekhez alkalmazkodó szervezetek felépítésében és hatalmi viszonyaiban – nagy különbségek tapasztalhatók aszerint, hogy a szervezetek környezetében kik rendelkeznek a kritikus erőforrásokkal. Az is befolyásolja a szervezetek működését, hogy az erőforrások feletti rendelkezés mennyiben összpontosul néhány érdekcsoport kezében, milyen alternatív beszerzési források vannak, és a szervezet mennyiben tudja alakítani az erőforrások megszerzésének feltételeit. A totalitáriánus társadalmi-politikai rendszerekben az erőforrások centralizált elosztása képezi a hierarchikus függőség egyik lényegi összetevőjét, ami pedig centralizált vezetési rendszert eredményez a szervezeten belül.

A fejlett ipari államokban a szervezetközi kapcsolatrendszerben a kölcsönös függés erősödésének egyik következménye, hogy az úgynevezett „közügyek” kezelése egyre fontosabbá válik a vállalatok számára. A vállalatok a társadalmi környezetükhöz való igazodás jegyében új, korábban nem végzett feladatokkal egészítik ki szervezeti struktúrájukat, amelyek biztosítják a közügyek hatásainak integrálását a vállalati tervezési folyamatba, a társadalmi folyamatok rendszeres elemzését, vállalatra gyakorolt hatásai értékelését (Gollner, 1987). A szervezetközi kapcsolatrendszerben való eligazodás, az alkalmazkodás formáinak megtalálása a szervezet jövője szempontjából kulcsfontosságú kérdés tehát.

1.2.1.4. Kulturális környezet

A kultúra a közösségek együttélésének terméke. Az együttélés során alakulnak ki azok a magatartásformák, viselkedési szabályok, amelyek sokszor a tudati szférától függetlenül vezérlik az emberek gondolatait és cselekedeteit. A kulturális jellemzők vizsgálhatók egy konkrét szervezet szintjén, illetve egy országra, szűkebb vagy tágabb földrajzi régióra, ágazatra vonatkozóan. E pontban bennünket a szervezet környezetének kulturális sajátosságai és azoknak a szervezetre gyakorolt hatásai érdekelnek.

A makroszintű kulturális tényezők szervezetre gyakorolt hatására jórészt a kontingenciaelméletből kinőtt nemzetközi összehasonlító vizsgálatok irányították a figyelmet. Az elemzések arra a kérdésre keresték a választ, hogy a különböző kontextuális tényezők (pl. környezet, szervezeti méret, technológia) ugyanolyan hatást gyakorolnak-e a szervezetre eltérő társadalmi és kulturális feltételek között. A kutatások eredményei azt mutatták, hogy minél inkább eltérő kultúrával rendelkező országokat vetnek össze, annál inkább eltérő a szervezetek struktúrája (Lammers-Hickson, 1979). Az eltérések magyarázatát gyakran a kulturális feltételek különbözőségében találták.

A kultúra szerepének fontosságára jó például szolgálnak a japán vállalatvezetési módszerek amerikai és nyugat-európai alkalmazásának tapasztalatai. A Japánban látványos sikereket eredményező módszerek bevezetésétől hasonló mértékű eredményjavulást vártak a nyugati féltekén is. A siker azonban sokszor elmaradt, az alkalmazási kísérletek csak részleges eredményt hoztak. Ennek magyarázatát abban találták, hogy e módszerek mélyen a japán kultúrában gyökereznek, s annak jellemzői lényegesen eltérnek a nyugati társadalmak kultúrájától.

A nemzeti kulturális sajátosságok hatása konkrétan is kimutatható a szervezetekben. *Hofstede* (1979) egy multinacionális nagyvállalat negyven országban működő részlegének szervezeti struktúráit hasonlította össze a vezető és beosztott közötti hatalmi távolság szempontjából. A hatalmi távolság lényegesen különbözött az egyes régiókban. A szerző a különbséget az eltérő társadalmi kultúrákra vezette vissza. Másik példaként említhetjük, hogy a német vállalatoknál sokkal centralizáltabb a döntéshozatal, mint a hasonló méretű és profilú angol társaiknál (*Child-Kieser*, 1979). Ennek ugyancsak kulturális gyökerei vannak. Hasonlóképpen az angolszász és a német kultúra eltéréseinek hatása figyelhető meg az amerikai anyavállalatok németországi részlegei esetében. A második világháborút követően számos vállalatnál átvették az Amerikában alkalmazott vezetési és szervezeti megoldásokat. Néhány év elteltével a német részlegek struktúráját megváltoztatták, s a német szervezeti tradíciókhoz igazították, így a felső szintű vezetés hatalmi pozíciója megerősödött, a döntéshozatal centralizáltabbá vált. Ez a megoldás jobban megfelelt a német kultúra jellemzőinek, s eredményesebb működést vont maga után (*Dyas-Thanheiser*, 1976).

Azt is látnunk kell, hogy a nemzeti kulturális sajátosságok vizsgálatával nem alakult ki a kultúra fogalmának és összetevőinek általánosan elfogadott értelmezése. Ugyanazon fogalmaknak eltérő tartalmat adnak a különböző szerzők. Ez részben arra is visszavezethető, hogy a használt fogalmakat nehéz pontosan és tartalmilag egyértelműen lefordítani egyik nyelvről a másikra, hiszen a nyelv, az egyes fogalmaknak tulajdonított tartalom maga is a kultúra terméke. Például a szervezet önállósága, függetlensége eltérő jelentéssel bír az angol és a magyar vállalati vezető számára.

1.2.2. A vállalat adottságainak befolyásoló szerepe

A szervezetek kialakításánál a környezeti feltételekkel való összhang biztosításán túl arra is figyelni kell, hogy a létrehozandó szervezet megfelelően a vállalat adottságainak. A külföldi és hazai tapasztalatok alapján a vállalati adottságok (vagy belső kontextuális tényezők) közül elsősorban az alábbiakra kell tekintettel lenni:

- a szervezet mérete (nagysága),
- az alapfolyamati és információtechnológiája,
- a szervezet eredete,
- a telepítési helyzete.

(Az 1. ábrán feltüntetett „rendelkezésre álló erőforrások”-ról a szervezetközi kapcsolatok során már szoltunk; a „belső kooperáció foka” tényező szerepét pedig a szervezeti formák tárgyalásakor mutatjuk be.)

Jogosan vetődik fel a kérdés, hogy mennyiben beszélhetünk „adottságokról” az említett jellemzők esetében. Az említett tényezők ugyanis a szervezet vezetésének döntései alapján hosszú távon alakíthatók, változtathatók. Például a vállalat mérete növelhető vagy csökkenthető, módosítható a technológia, a telepítési helyzet. Minél hosszabb időtávban gondolkodunk, annál inkább lehetőség van e tényezők állapotjellemzőinek módosítására. Rövid távon azonban csak nagyon korlátozott mértékben változtathatók. Ebben az értelemben kezeljük ezeket a jellemzőket adottságoknak, olyanoknak, amelyek rövidebb távon a struktúrák, a működés és a magatartás alakítására vonatkozó döntések meghozatalakor befolyásolják az eredményes működést segítő megoldások választékát.

1.2.2.1. A méret

A méret (vagy nagyság) a struktúra és a működés befolyásoló tényezőjeként való figyelembevétele hosszú múltra tekint vissza. Már Max Weber is úgy tárgyalta a bürokratikus szervezetet, mint ami a nagy szervezetekre jellemző struktúra. Weber szerint a nagy szervezetekben a közvetlen személyes kapcsolattartás nem alkalmas arra, hogy megfelelő eligazítást adjon a szervezet tagjai számára a feladatok célszerű végrehajtási módját illetően. Szükség van tehát úgynevezett „absztrakt orientációs eszközökre” a szervezet tagjai tevékenységének összehangolása céljából. Ezt a szerepet a bürokratikus szervezetben a részletes munkamegosztás, az írásbeli szabályok, a hierarchia stb. töltik be.

Gyakorlatias megközelítésben a kérdés úgy is felvethető, hogy vajon egyformán kell-e kialakítani a struktúrákat a kicsi és a nagy méretű szervezetekben; vagy ha nem, akkor mely tekintetben indokolt különbséget tenni az eltérő méretű szervezetek alakításakor? A méret szervezetalakító hatásának tárgyalásához mindenekelőtt tisztázniuk kell, hogy milyen ismérvek alapján definiáljuk a szervezetek nagyságát. A szervezetvizsgálatok során a nagyságot leggyakrabban a foglalkoztatottak létszámával mérték. E megoldásnak kétségtől sok praktikus előnye van. A létszám megállapítása nem okoz problémát, s jól alkalmazható a különböző profilú vagy eltérő országokban működő szervezetek összehasonlításánál.

A létszám alapján történő mérés hiányossága azonban nyilvánvaló az eltérő munkaigényességű tevékenységet végző szervezetek összehasonlításakor. Azonos méretűnek tekinthető-e például két, egyaránt 500 főt foglalkoztató vállalat, ha az egyik egy-milliárd, a másik ötmilliárd forint forgalmat bonyolít le? Ilyen problémák kiküszöbölése érdekében alkalmazzák a létszám mellett a lekötött eszközök és a forgalom (árbevétel) értékét. A nagyság több jellemző alapján való mérése a valósághoz közelebb álló megítélést tesz lehetővé, viszont változatlanul problémát okoz az, hogy az egyes jellemzők szerinti eltérő méretbeli sorrend esetén hogyan határozzuk meg a szervezetek nagyságának egymáshoz való viszonyát. Ennek is szerepe lehet abban, hogy az összehasonlító szervezetvizsgálatokban leggyakrabban azért a létszám alapján mérik a szervezetek nagyságát.

A méret és a szervezeti struktúra kapcsolatának empirikus vizsgálatai szerint a

nagyság összefügg a szervezeten belüli munkamegosztás (specializáció) mértékével és a tevékenységek írásbeli szabályozottságával. Minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb mértékű specializációt alkalmaznak, s egy-egy szervezeti egység, illetve dolgozó a vállalat feladatainak egyre kisebb részével foglalkozik. Kisvállalatoknál például a fejlesztési tevékenység gyakran csak egy-két ember feladata, míg egy nagyvállalatnál esetenként több száz főt foglalkoztató főosztályok, intézetek végzik a fejlesztési munkát. A fejlesztési szervezeten belül ekkor munkamegosztást alakíthatnak ki, egy-egy fejlesztőmérnök általában csak meghatározott, specifikus feladatokkal foglalkozik. A specializáció lehetővé teszi, hogy a vállalatnál az egyes munkafeladatokat magas szintű, speciális szakismeretek és kellő rutin alapján végezzék.

Az elmélyült specializáció azonban azzal a következménnyel jár, hogy a szervezet egy-egy tagja a rendszer összfeladatainak csak a töredéke felett rendelkezik áttekinthetőséggel. A nagy szervezetekben ezért fokozottan jelentkezik az összehangolás, az integráció követelménye. A részfeladatok és funkciók összehangolásában fontos szerepet játszik az írásbeli szabályozás. Számos gyakorlati tapasztalat mutatja, hogy minél nagyobb méretű a vállalat, annál több és részletesebb szabályzat alkalmazására van szükség. Amíg a kisebb szervezeteknél a szervezeti és működési szabályzat mellett néhány szabályzat (például a pénzforgalomra vagy a számviteli rendre vonatkozó) elég-séges a megfelelő működéshez – ha egyáltalán ez határozza meg a működést –, addig a nagyobb szervezeteknél a szabályzatok teljes rendszerét figyelhetjük meg, amely részletesen előírja az egyes feladatok végrehajtásának módját, a különböző funkcionális területek kapcsolatát.

A méret növekedése azzal a konzekvenciával is jár, hogy a szervezet vezetésének egyre kiterjedtebb és bonyolultabb tevékenység-halmazt kell irányítani. A szervezeten belüli kapcsolatrendszer áttekintése, a működésre vonatkozó információk kezelése könnyen meghaladhatja a szervezet felső szintű vezetésének információfeldolgozó és problémamegoldó képességét. A vezetés túlterhelte válik, s fellép a centralizált irányítás korlátja. A méret növekedése így gyakran a decentralizáció irányába történő elmozdulást váltja ki.

1.2.2.2. Alapfolyamati és információtechnológia

Az empirikus szervezetzvizsgálatok tapasztalatai szerint a szervezeti struktúra kialakításánál az alkalmazott technológia sajátosságait is figyelembe kell venni.

A technológia fogalmát a feladatok megoldása során alkalmazott eszközök (technika), eljárások és ismeretek összessége értelemben használjuk.

A szervezetalakítás szempontjából a technológia két fajtáját célszerű megkülönböztetni:

- alapfolyamati technológia,
- információtechnológia.

Az *alapfolyamati technológia* a szervezet profilja szerinti alaptevékenység területén alkalmazott eszközökre, eljárásokra és ismeretekre utal. Az *információtechnoló-*

gia az adatgyűjtés, -tárolás, -feldolgozás és információtovábbítás megvalósítási módját és alkalmazott technikai eszközeit jelenti. Az információtechnológia kifejezést a gyakorlatban rendszerint a számítástechnika és a telekommunikáció együttes alkalmazásával megvalósuló információrendszerek esetében alkalmazzák.

A tudományos-technikai fejlődés újabb eredményeit figyelembe véve az alapfolyamati és az információtechnológia egyre szorosabban összekapcsolódik. A számítástechnika eredményeit gyorsuló ütemben használják a termelési és szolgáltatási feladatok ellátásánál. Ugyancsak egyre nagyobb szerepet kap az információtechnológia az ügyviteli folyamatokban is; az irodaautomatizálás következtében a papírmunka és kézi adatfeldolgozás fokozatosan háttérbe szorul.

Az *alapfolyamati technológia* szervezeti hatásainak vizsgálata szempontjából a technológia két értelmezési szintjét különböztethetjük meg:

- a szervezet mint rendszer egészének feladatvégzése szempontjából értelmezett technológia;
- az egyéni feladatvégzés jellemzőiből kiinduló technológiafogalom.

Az előbbi, úgynevezett „rendszer szintű” technológiaértelmezés szerint az alkalmazott technológia az alapfolyamatokban alkalmazott technikai eszközök fejlettsége, automatizáltsági foka, a tevékenységek folyamatossága vagy megszakítottasága, a tömegszerűség foka, az ellenőrzés gyakorisága és módszere, a folyamat bizonytalansága, az innovativitás mértéke, a felhasznált anyagok és az előállított késztermékek jellemzői alapján minősíthető. A munkafeladatokat végrehajtó egyén szempontjából értelmezett technológia „mindazon cselekvések (akciók) összessége, amelyeket az egyén – mechanikai vagy egyéb eszközökkel, illetve azok nélkül – hajt végre egy tárgyon, objektumon, annak megváltoztatása céljából” (Perrow, 1967).

A rendszer szintű technológiaértelmezés leglényegesebb tényezője talán a tömegszerűség, amely a szervezet hierarchikus szintjeinek számát (mélységi tagoltság) és az írásbeli szabályozottságot befolyásolja. A tömegszerűségi fok kihat a műszaki apparátus nagyságára is: minél nagyobb a tömegszerűség, annál kisebb a műszaki dolgozók aránya a vállalatoknál. Összefüggés mutatható ki a termékek összetettsége, valamint a műszaki és adminisztratív apparátus relatív nagysága között. A bonyolultabb termékeket előállító nagyvállalatoknál általában magasabb a műszaki és adminisztratív alkalmazottak aránya a vállalatok összlétszámához viszonyítva (Woodward, 1958, 1965).

Az „egyen szintű értelmezett” technológia hatásait az alábbiakban összegezhetjük:

- minél rutinizáltabb a végrehajtandó feladat, annál kevésbé vonják be a dolgozókat a döntéshozatalba;
- a feladatok bonyolultságának növekedése a szélességi tagoltság csökkenését és a dolgozók önállóságának fokozódását vonja maga után;
- minél bizonytalanabb a technológiai folyamat outputja, annál több az informális kapcsolat és kisebb az írásbeli szabályozottság mértéke.

A fenti tételekkel célszerű azonban óvatosan bánni, mert a technológia mellett más befolyásoló tényezők is szerepet játszanak, emiatt sem lehet teljesen egyértelmű összefüggést kimutatni a struktúrára gyakorolt hatásáról.

Az *információtechnológia* szervezeti hatásainak vizsgálata az elektronikus számí-

tógépek széles körű elterjedését követően kezdődött meg. A számítástechnika térhódításában jelentős szerepet játszott a mikroelektronikai alkatrész-bázis kifejlesztése és alkalmazása. A viszonylag kis méretű, gyors működési sebességű, olcsó integrált áramköröket a hagyományos – adatfeldolgozási célokat szolgáló – számítógépeken kívül egyre gyakrabban alkalmazták a termelési és szolgáltatási alaptevékenységek irányításában, azok végrehajtásában.

A számítástechnika bővülő perspektívája maga után vonta a várható szervezeti konzekvenciákra vonatkozó előrejelzések megjelenését. A kezdetben csupán spekulatív nézetek elsősorban a vezetés centralizációját, valamint a munkakörök tartalmában és minőségében várható változásokat jósolták. Mindkét szervezeti jellemzőt illetően szélsőséges nézetek láttak napvilágot.

Az 1960-as években főleg az USA-ban terjedt az a vélemény, hogy a számítástechnika bővülő alkalmazása a vezetés centralizációjának növekedését fogja eredményezni, s a beosztottak egyre inkább alárendelt helyzetben lesznek a központi hatalommal szemben. E nézet képviselői azt a logikusnak tűnő érvet hangoztatták, hogy a számítógépes rendszerek információfeldolgozó kapacitása és gyorsasága lehetővé teszi a felső szintű vezetők operatív információkkal való ellátását, s így megteremtődik a centralizált döntéshozatal lehetősége.

Az 1970-es években ezzel szemben azt hangsúlyozták, hogy a számítógépes hálózatok elterjedésével a decentralizált döntéshozatal lesz a jellemző a jövőbeli szervezetekre. A hálózatra kapcsolt számítógépes rendszerek a szervezet bármely egysége számára lehetővé teszik a kapcsolódó területekre vonatkozó információk megszerzését, s a jobb információellátás decentralizációra ad lehetőséget.

A másik fő vitakérdés az elektronikára épülő automatizálásnak a munkakörök tartalmára és minőségére gyakorolt hatása volt. Az egyik nézet szerint a számítógépek átveszik az embertől a feladatok végrehajtásának irányítását, szélsőséges esetben az ember gép által irányítottá, s annak kiszolgálójává válik, ami által lényegesen csökken a munkaköri önállóság. A vízió a sáv, monoton munkakörök tömeges megjelenését jósolta.

A későbbi vizsgálatok csak részben igazolták az említett szervezeti változások bekövetkezését. Kiderült, hogy a szervezetet érintő hatások az alkalmazott technika kiterjedtségétől is függenek. Amíg a számítástechnikát a vállalati működés egyes részterületein alkalmazzák csupán, addig a szervezetet érintő hatások is mérsékeltebbek. Nagyobb változtatások csak a szervezet egészét átfogó rendszerek esetében indokoltak.

Lényeges előrelépést jelentett az információtechnológia szervezeti hatásainak megítélésében annak a felfogásnak az elterjedése is, hogy az új eszközök és eljárások alkalmazása nem determinisztikus módon hat a szervezetre, s számos lehetőség közül választhatunk az információtechnológia és a szervezeti struktúra összhangjának megteremtésénél. A korábbi jóslatok ellenére napjainkban nem mutatható ki az információtechnológia egyértelműen centralizációt befolyásoló hatása, mint ahogy azt sem mondhatjuk, hogy alkalmazásának decentralizáló hatása lenne. Az új eszközök alkalmazásával párhuzamosan a centralizáció és a decentralizáció irányába mutató változások egyaránt előfordulnak eltérő vezetési filozófiák vagy dominánsabb befolyásoló

tényezők miatt. Megfigyelhető viszont az írásbeli szabályozás fokozódása, a bizonylati fegyelem megszilárdítása, különösen az inputadatok előállítását végző egységekben.

A leglényegesebb változást – a kezdeti nehézségek megoldódása után – azonban mégiscsak az adatfeldolgozás gyorsabbá és pontosabbá válása, valamint az egyes rész-folyamatok információs kapcsolatainak javulása jelenti annak szervezeti (szervezési) és magatartási konzekvenciáival együtt.

Az információtechnológiák bevezetése gyakran találkozik szervezeti ellenállással az érintett egységek dolgozói részéről. Komoly erők hatnak abba az irányba, hogy az új rendszerek bevezetését minél kisebb szervezeti változásokkal valósítsák meg. Emiatt pedig gyakran a lehetségesnél alacsonyabb hatékonyságot érnek el a bevezetett megoldás alkalmazása során.

A fenti megállapításokat összegezve kiemelendő, hogy a korszerű, mikroelektronikára épülő rendszerek új lehetőségeket teremtenek a szervezettervezés számára, ugyanakkor az információtechnológia bevezetése szervezeti változások igényét is felvetheti. Minél fejlettebb és szélesebb körű az alkalmazás, annál inkább megfigyelhető ez a hatás. A szervezetek vezetői azonban többféle lehetőség közül választhatnak az új technológia és a szervezet összehangolásánál: sokkal inkább új lehetőségekkel, s nem determinisztikus következményekkel kell számolniuk.

1.2.2.3. Eredet

A szervezet struktúráját, működését és megváltoztatását befolyásoló tényezőnek tekinthető a vállalat eredete, múltja.

A vállalat eredetének, múltjának jellemzői:

- a vállalat létrejöttének körülményei (pl. több korábbi szervezet összevonása);
- a szervezet keletkezésének személyhez kötöttsége vagy személytelensége;
- a szervezet kora;
- a történelmi jelentőségű változások, a szervezet történeti fejlődésével összefüggő

lényegesebb események (a termékek és szolgáltatások választékmódosulása, a technológia változása, a tulajdonforma változása).

A vállalat eredetén, múltján tehát a vállalat létrejöttének körülményeit, jellemzőit, az azóta eltelt időt és ezen időszak alatt bekövetkezett lényeges eseményeket, a termékek és szolgáltatások választékában, a technológiában és a tulajdonformában beállott változásokat értjük. E tényezők jelentős mértékben befolyásolják a különböző szervezeti és vezetési megoldások bevezethetőségét, de hatásuk különösen a szervezeti kultúrában, a munkatársak vállalathoz való ragaszkodásában, kötődésében játszik nagy szerepet. Egy-egy krízishelyzetben gyakran éppen ezek a kötődések adnak lehetőséget a túlélésre.

1.2.2.4. A telepítési helyzet

A szervezetekre vonatkozó döntések meghozatalakor indokolt figyelembe venni a telepítési helyzet sajátosságait.

A telepítési helyzetet az alábbi ismérvekkel jellemezhetjük:

- a telephelyek száma,
- a telephelyek földrajzi elhelyezkedése,
- a telephelyek földrajzi távolsága,
- a nemzeti és régióbeli különbségek,
- a város és falu, ill. főváros és vidék közötti különbségek,
- a szállítási hálózathoz való hozzáférés, infrastrukturális ellátottság.

A több, s földrajzilag távol lévő telephelyekkel rendelkező termelővállalatok esetében a vertikális termelési szervezet, s az ebből adódó kiterjedt belső kooperáció alkalmazása a szállítási költségek növekedését vonja maga után. A különböző helyen végzett termelési folyamatok összehangolása még fejlett szállításszervezési rendszerek alkalmazása esetén is problémákat okoz. Rendkívül fontossá válnak a logisztikai problémákkal kapcsolatos szervezeti, vezetési kérdések.

A földrajzi széttagoltság a vállalatok vezetésében a decentralizált döntéshozatal alkalmazását is kiválthatja. Minél szétszórtabban találhatók egy szervezet működési helyei, annál nehezebb központilag figyelemmel kísérni az események alakulását. Ha részletkérdésekben hozandó döntésekért is a központhoz kell fordulni, akkor a kommunikáció költségei a telephelyek számának növekedésével lényegesen megemelkednek, az időbeli késedelmek pedig elviselhetetlenek lesznek. További szempont, hogy a távolabbi helyeken működő középvezetők a döntések szempontjából jobb helyzetben vannak, hiszen ismerik a helyi körülményeket, így bármilyen kérdés felmerülése esetén azokat megfelelően értékelni tudják (Child, 1982, 170. old.). Amennyiben földrajzi széttagoltság egyúttal eltérő állami szabályozással (adózás, környezetvédelmi rendelkezések) is párosul, akkor ez további érveket szolgáltat a decentralizáció irányában. Ezt nem csak multinacionális vállalatok esetében, hanem például az Egyesült Államok több tagállamában működő szervezeteknél is megfigyelhetjük.

1.2.3. A szervezet alapfeladatai (tevékenységi kör)

A szervezet alapfeladatait együttesen tevékenységi körnek nevezzük. A tevékenységi körön tehát azt értjük, hogy a szervezet milyen termékek előállításával és/vagy szolgáltatások nyújtásával foglalkozik; továbbá milyen a végzett feladatok belső struktúrája, kiterjedtsége, egymásra épülése stb. A tevékenységi kört szokták profilnak is nevezni. E két kategóriát mi szinonimaként kezeljük.

A tevékenységi kört nagyon gyakran a vállalat adottságai közt szerepeltetik, mi azonban ezektől külön tárgyaljuk. Ennek elsősorban az az oka, hogy olyan jellegű tényezőről van szó, amelyet az esetek többségében nem tekinthetünk még rövidebb tá-

von sem teljesen változatlanoknak, hiszen egy adott profilon belül is lehetőség nyílik – a vállalat stratégiájának megfelelően – minőségi módosításokra.

A tevékenységi kört – az alaptevékenység tartalmán túl – az alábbi ismérvekkel jellemezhetjük:

- a diverzifikáltság (kiterjedtség),
- a vertikálitás (egymásra épülés),
- a termékek vagy szolgáltatások komplexitása,
- a tevékenységi kör tartóssága,
- a feladatok újdonságtartalma.

A szervezet által végzett tevékenységek köre nagymértékben befolyásolja az ellátandó funkciókat, az azokat realizáló folyamatokat és a szükséges szervezeti megoldásokat. A profil szerint változik az *alaptevékenység tartalma* (termelés, kereskedelem, gyógyítás stb.) és annak célszerű szervezési módja. Természetes tehát, hogy a különböző profilú szervezeteknél eltérő szervezeti felépítést találunk.

A *diverzifikáltság* a szervezet tevékenységi körének a termelési és/vagy szolgáltatási ágak, illetve a piacok szerinti kiterjedtségét fejezi ki (Chikán, 1989). Alacsony fokú diverzifikáltság (szűk termék- és szolgáltatási skála, kevés számú piac) esetén a szervezet funkcionális tagolása még rendszerint megfelelő keretet biztosít a tevékenységek koordinálására. Erősen diverzifikált vállalatoknál a funkcionális szervezet nem bizonyul megfelelőnek, emiatt rendszerint a divizionális formára térnek át (Chandler, 1962).

A *tevékenységek vertikálitása* vállalaton belül és a vállalatközi kapcsolatokban egyaránt figyelmet érdemel. Iparvállalatnál a termelés vertikálitása a folyamat olyan tagozódását jelenti, amelyben a fázisok szorosan egymásra épülnek, s készterméket csak az utolsó vertikum bocsát ki. A belső kooperációban valamely termelőegység a megelőző vertikumtól kap továbbfeldolgozásra terméket, és az utána következőnek szállítja saját termékét (pl. fonoda, szövőde, kikészítő). Vertikális tagozódás esetén a fázisok összehangolása jelentős feladatot ad a termelésprogramozás és termelésirányítás számára. A vertikális termelési szervezetű vállalatoknál a gyakorlatban azt tapasztalhatjuk, hogy a termelőegységek gyakrabban tartoznak a hierarchia alsóbb szintjeinek irányítása alá, mint a horizontális vállalatoknál. Az egyes fázisok eredményhez való hozzájárulásának megállapítása fejlett belső elszámolási rendszert is igényel.

A *vertikálitás* a vállalatközi kapcsolatokban is megfigyelhető. Nemzetközi tendencia, hogy a készterméket előállító vállalatok fejlesztési megbízásokat adnak alvállalkozóknak, illetve alkatrészeket és részegységeket gyártó beszállítókkal alakítanak ki tartós kooperációs kapcsolatokat (pl. autóipar). Ezáltal a vállalatközi integrációk különböző formái fejlődtek ki (koordinált bedolgozói rendszer, szerződéses kapcsolatok, koordinált jövedelmi kapcsolatok) (Child, 1988).

A *termékek vagy szolgáltatások komplexitása* befolyásolja a fejlesztési, előkészítési, termelési és szolgáltatási folyamatok szakmai tartalmát, fokozott követelményeket támaszt a személyzet kiválasztásával és képzésével szemben. Hosszabb élettartamú, összetett termékek értékesítése esetén garanciális javítás, pótalkatrész-ellátás és a szervízhálózat kiépítése válik szükségessé.

A *tevékenységi kör tartóssága* kihat a szervezetalakítás lehetséges formáira. A tartósan végzendő feladatok stabil szervezet kialakítását teszik lehetővé, ezáltal a szervezeti egységek – funkcionális vagy tárgyi munkamegosztás alapján – specializálódhatnak valamely feladatkör ellátására. Az újonnan jelentkező, s ideiglenesen végzendő feladatok vagy a tartós működést ellátó egységekhez csoportosíthatóak, vagy pedig ellátásukra külön, ideiglenes rendeltetésű szervezeti egységet hozhatunk létre. Az előbbi megoldás előnye, hogy nem kell változtatni a kialakult szervezeten, s elkerülhetőek az ebből eredő átmeneti zavarok, veszteségforrások. Fennáll viszont annak veszélye, hogy az új, ideiglenes feladatok ellátására kevés figyelmet fordítanak, s azok háttérbe szorulnak a stabil feladatokkal szemben. Éppen e hátrányok elkerülése érdekében alkalmazzák az új típusú feladatokra a teameket és a projekt szervezeteket. A projekt szervezeti egység kizárólag az új feladatok ellátásával foglalkozik, így biztosítható a feladatra való ráhangolódás és a sikeres megvalósításban való érdekelttség. Meg kell oldani viszont a projekt integrálását a kialakult vállalati szervezetbe.

A *feladatok újdonságtartalma* befolyásolja az írásbeli szabályozás célszerű mértékét is. Minél újabb egy feladat, annál kevesebb ismeret áll rendelkezésre a végrehajtás módjára, az alkalmazandó eljárásokra vonatkozóan, s ennek következtében viszonylag alacsony fokú írásbeli szabályozásra van lehetőség. A feladatok írásban rögzítése ugyanakkor akadályozná a cél elérését szolgáló új megoldások keresését is.

1.2.4. Stratégia

E fejezet előző pontjaiban áttekintettük a környezet, a vállalati belső adottságok és a tevékenységi kör hatását a szervezetek struktúrájára. Fontos kérdés azonban annak a hatásmechanizmusnak a tisztázása, hogy a befolyásoló tényezők miképpen vezetnek el valamely struktúra létrejöttéhez. Mindenekelőtt látnunk kell, hogy a tárgyalt befolyásoló tényezők nem mechanikusan és nem determinisztikusan eredményezik a szervezeti struktúra kialakulását vagy megváltozását. A szervezeteknek választási lehetőségük van abban, hogy milyen módon alkalmazkodjanak a külső és belső feltételekhez vagy azok változásához. Tehát a befolyásoló tényezők és a szervezeti struktúra közé beiktatódik egy értékelési és célkitűzési tevékenység, amit stratégiának nevezünk.

A stratégiát úgy értelmezzük, mint a szervezet jövőbeni céljaira és azok megvalósítási módjaira vonatkozó elképzelések összességét (lásd: *Chikán*, 1989). A stratégiaalkotás lényeges eleme a külső és belső feltételek vizsgálata. A szervezetalakítás szempontjából döntő fontosságú, hogy a vállalat (illetve annak vezetése) miként érzékeli és értékeli ezen feltételeket. Előfordulhat például, hogy megváltozik a környezet, de a szervezet vezetése ezt nem vagy csak késve érzékeli. A környezeti változásokra adandó strukturális válasz nyilvánvalóan függ attól is, hogy mikor és miként (pl. mennyire tartósan, alapvető fontosságúnak) érzékeli a vezetés a változásokat, s milyen célokat fogalmaz meg azok alapján.

A stratégia szerepével összefüggő kérdés az is, hogy a szervezetek nem csupán egyoldalúan alkalmazkodnak a környezeti feltételekhez, hanem azok befolyásolására is törekednek. Az adaptáció aktív (környezetváltoztatásra irányuló) vagy passzív (egyoldalú alkalmazkodás) formája közötti választást a szervezet és az érintett környezeti szegmens közötti erőviszonyok alapvetően befolyásolják. Amennyiben lehetővé teszik az erőviszonyok, a szervezet a környezet befolyásolására törekszik, s passzívan csak akkor alkalmazkodik, ha befolyásoló hatást nem tud környezetére kifejteni. A monopóliumhelyzetben lévő vállalat eladóként rendszerint rákényszeríti piaci partnereire a saját feltételeit. Alkalmazkodásra csak akkor kényszerül, ha értékesítési célkitűzései megvalósításához ez nélkülözhetetlen számára. A befolyásoló tényezők és a szervezetalakítás közé tehát beiktatódik a stratégia, illetve a különböző stratégiák közötti választás mint az alkalmazkodás módját meghatározó tényező. E kérdésekkel részletesebben A szervezeti változások című fejezetben foglalkozunk.

Összefoglalás

E fejezetben sorra vettük a szervezetek működését és vezetését befolyásoló környezeti feltételeket és belső adottságokat, továbbá a szervezet előtt álló feladatok legfontosabb jellemzőit. Rámutattunk a stratégia meghatározó szerepére is. A befolyásoló tényezők hatásaival a könyv további fejezeteiben is találkozni fogunk a struktúrák különböző kialakítási lehetőségei, a vezetési funkciók, valamint a szervezeti változtatások bemutatása kapcsán. Ennek során kitérünk a vezetők és a beosztottak – most részletesebben nem tárgyalt – magatartási jellemzőire is. Itt is hangsúlyozni kívánjuk azonban, hogy adott feltételek között is többféle jó megoldási lehetőség közül választhatunk. Nem tekinthetünk el azoktól a feltételektől, amelyek behatárolják a hatékony megoldási lehetőségeket, ugyanakkor a szervezetalakítás nem nélkülözheti az alkotóképességet, az innovatív magatartást.

2.

A szervezeti struktúrák és formák

2.1. Strukturális jellemzők

A szervezeti forma kifejezést a különböző tudományágak képviselői (szociológia, jog, közgazdaságtan stb.) gyakran egészen eltérő értelemben használják. Könyvünkben a szervezeti formát elsősorban a szervezeti struktúrán keresztül közelítjük meg (ilyen értelemben beszélünk például funkcionális, divizionális vagy mátrixszervezeti formákról). A különböző szervezeti formákat megközelítésünkben tehát a szervezeti struktúrák reprezentálják (ezért gyakran szinonímaként is használjuk a szervezeti forma és szervezeti struktúra kifejezéseket).

Alapvető *strukturális jellemzőként* kezeljük a szervezeten belül létrehozott

- munkamegosztást,
- hatáskörmegosztást,
- koordinációs eszközöket,
- valamint a konfigurációt.

2.1.1. A munkamegosztás mint a szervezet tagolásának alapja

Munkamegosztáson egy nagyobb feladatkomplexum részfeladatokra bontását és e részfeladatok egyes szervezeti egységekhez való telepítését értjük. A munkamegosztás egyben a szervezetek tagolásának alapja is. A munkamegosztás során különböző elvek szerint alakítják ki a szervezet egységeit, amelyeken belül a további munkamegosztás révén újabb szervezeti részlegeket különítenek el, egészen az utolsó munkahelyig. Ennek megfelelően beszélhetünk elsődleges, másodlagos stb. munkamegosztásról.

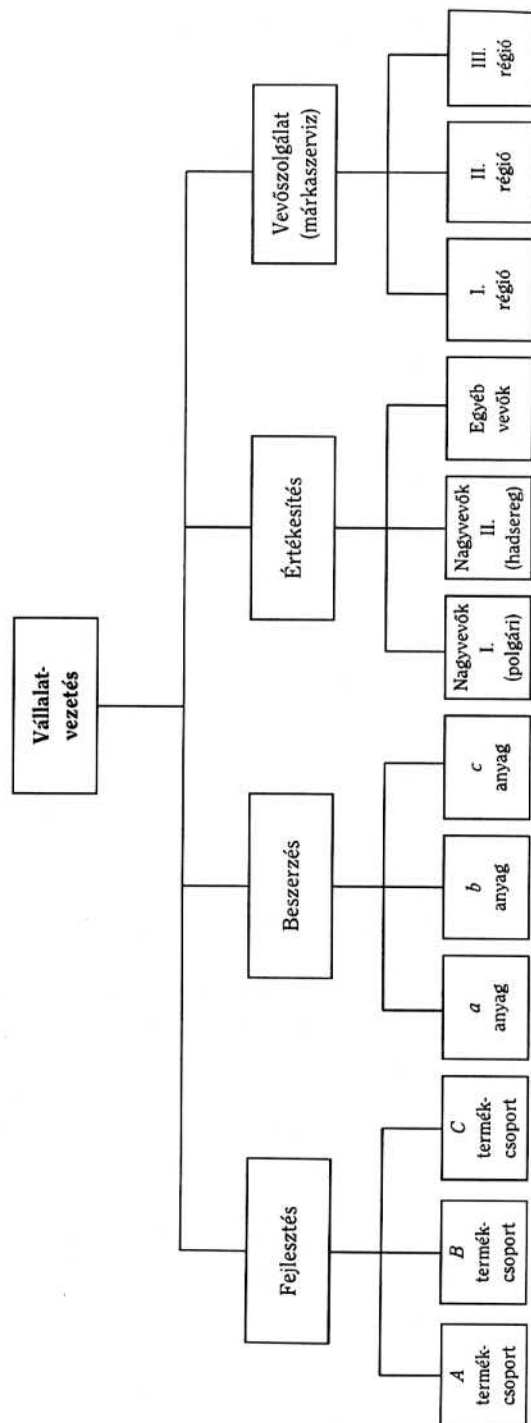
Az *elsődleges munkamegosztás* a szervezet alaptevékenységéből adódó feladatok – valamilyen elv szerinti – legátfogóbb felosztása.

A munkamegosztás alapvetően

- funkcionális,
 - tárgyi,
 - vagy regionális
- elv alkalmazásával alakítható ki.

2. ábra

Eltérő munkamegosztási elvek a másodlagos munkamegosztás szintjén



A *funkcionális elv szerinti munkamegosztás* során homogén szakmai tevékenységeket különítenek el egymástól. Ilyen funkcionális területek lehetnek például egy termelővállalat esetében a kutatás-fejlesztés, a beszerzés, a termelés, az értékesítés és a pénzügy.

A *tárgyi elvű munkamegosztás* során a szervezetben belül termékek (termékcsoportok), anyagok, illetve vevők (vevőcsoportok) – mint homogén input, illetve output csoportok – szerint rendeljük az ellátandó feladatokat az egyes szervezeti egységekhez.

A *regionális elv alapján történő munkamegosztás* esetében a feladatok földrajzi, illetve értékesítési területek szerinti elkülönítésével találkozhatunk.

Egydimenziós szervezeteknek nevezzük azon szervezeteket, amelyekben kizárólag az említett három elv egyike szerint történik az elsődleges munkamegosztás (tehát vagy funkcionális, vagy tárgyi, vagy regionális elv szerint).

Ennek megfelelően – előrevetítve a későbbi fejezetekben tárgyalta – egydimenziós szervezetnek tekintjük azt a funkcionális szervezetet, amelyben az elsődleges munkamegosztás funkcionális elv szerint történik. Ugyancsak egydimenziós forma az úgynevezett divizionális szervezet, amely esetében az elsődleges munkamegosztás kialakításánál a tárgyi (általában termékcsoport szerinti) vagy a regionális rendező elvet követik.

Két- és többdimenziós szervezeteknek nevezzük azokat a szervezeteket, amelyekben az említett munkamegosztási elveket az elsődleges munkamegosztás szintjén párhuzamosan alkalmazzák. Kétdimenziós szervezeteknek tekinthetjük az úgynevezett mátrixszervezeteket, amelyek esetében a funkcionális, a tárgyi és a regionális elvű munkamegosztásból kettőt egyszerre (szimultán) érvényesítenek.

Elvileg tehát többféle kombináció is előfordulhat a mátrixszervezetekben a párhuzamos munkamegosztás kialakítása terén. A gyakorlatban is megfigyelhető lehetséges esetek a következők:

- funkció – tárgy (termék, vevő) mátrix;
- funkció – régió mátrix;
- funkció – funkció mátrix;
- tárgy (termék, vevő) – régió mátrix.

A lehetséges változatok részletesebb tárgyalására a későbbiekben visszatérünk. Annyit azonban érdemes megjegyezni, hogy a felsorolt mátrixszervezetek olyan megoldásokat takarnak, amelyekben a két dimenzió szervezeti rangja azonos (azaz a kétféle munkamegosztási elven kialakított egységek vezetői bizonyos kérdésekben közösen döntenek). Ezen „tisztá” esetektől elkülönítve tárgyaljuk majd azokat a szervezeti megoldásokat, amelyekben ugyan megfigyelhetők (ideiglenesen vagy tartósan) a mátrixszerű működés jellemzői, de a szervezet alapvető jellegét az elsődleges struktúra jellemzői határozzák meg.

A „funkció–funkció” mátrix inkább elvi modell, amelynek az a lényege, hogy a különböző funkciókat a vállalati működésben betöltött szerepük alapján csoportosítják. Általában megkülönböztetik a reálszférához kapcsolódó fejlesztési–beszerzési–termelési–értékesítési funkciócsoportot (primer) és az irányítási szférához tartozó pénzügyi–controlling–személyzeti tevékenység (szekunder) funkciókat, s e két funkciócso-

port párhuzamos feladat- és hatásköri rendszerének kialakításával hoznak létre kvázi mátrix formát.

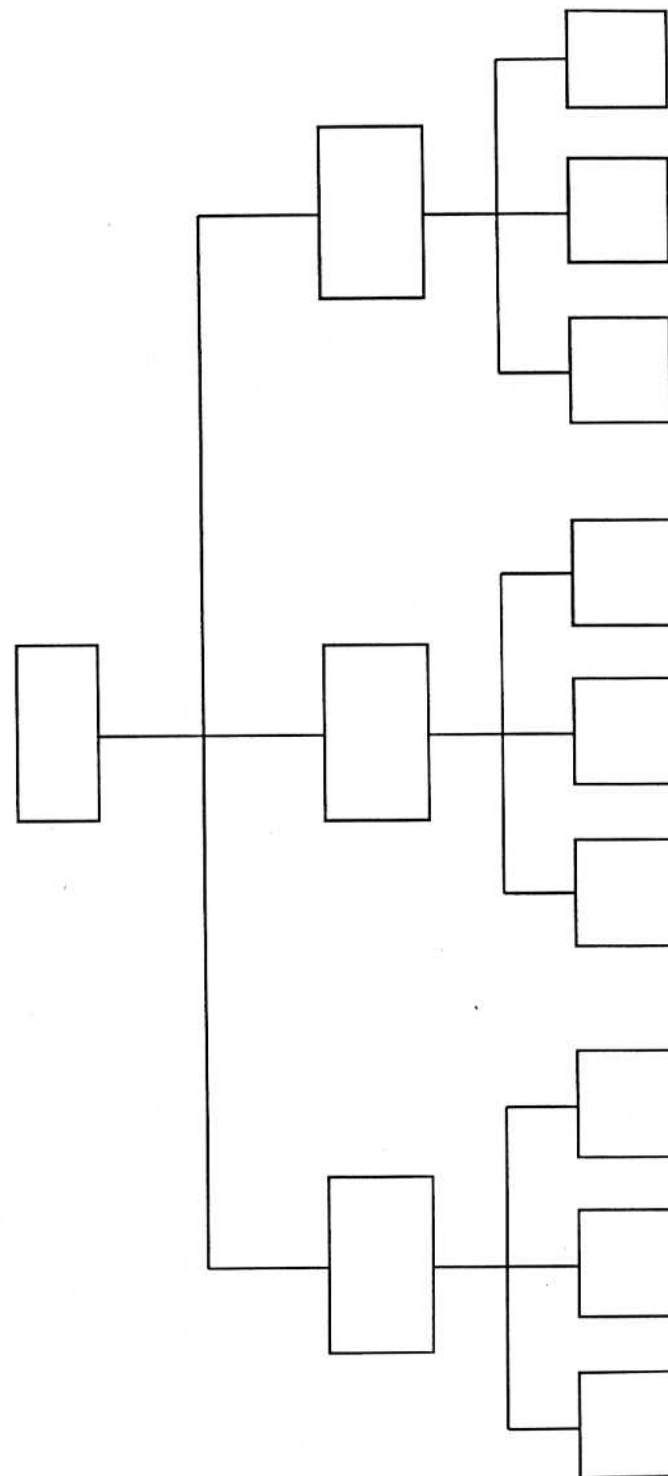
Az elsődleges munkamegosztás szintjén kettőnél több elv alkalmazása viszonylag ritka a szervezetekben. Általában csak a nagy méretű (az esetek többségében multinacionális) cégeknél található olyan megoldás, ahol a funkcionális, a tárgyi és a regionális elv szerinti munkamegosztást egyidejűleg alkalmazzák. Ezeket a megoldásokat nevezzük tenzorszervezeteknek (Bleicher, 1981).

A szervezeteken belül a munkamegosztás további szintjein természetesen újabb, eltérő munkamegosztási elveket lehet egy időben érvényesíteni. Így például a funkcionális tagozódáson, mint elsődleges munkamegosztáson belül lehetőség van a szervezet további tagolására tárgyi vagy regionális elv alapján (így az értékesítési funkcion belül vevőcsoportok vagy régiók szerint, a fejlesztésen belül különböző termékcsoportok alapján oszthatók tovább a feladatok). A másodlagos munkamegosztás szintjén alkalmazott eltérő munkamegosztási elvek alkalmazásának lehetőségeit mutatja be a 2. ábra.

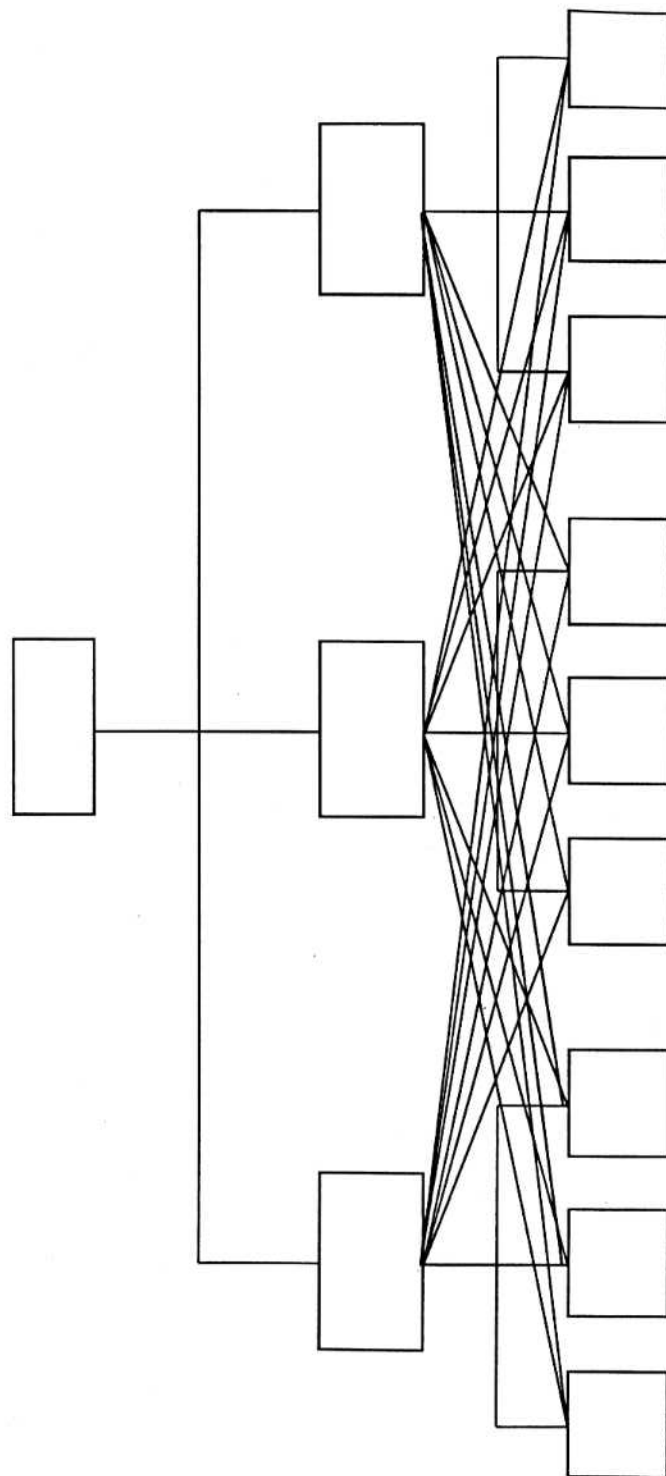
2.1.2. Hatáskörmegosztás (egy- és többvonalas szervezetek)

Az egyes szervezeti egységek a munkamegosztásból rájuk háruló feladatokat természetesen csak akkor tudják ellátni, ha azoknak a vezetői megfelelő hatáskörrel rendelkeznek. A *hatáskörök* szervezeten belüli megosztása a munkamegosztási elvek alapján tagolt szervezeti egységek vezetői kompetenciáinak kialakítását jelenti. Ezen belül is kiemelt jelentőségű a döntési és utasítási hatásköröknek a felosztása a vállalatvezetés és az alárendelt hierarchikus szintek vezetői között. Ez utóbbi alapján megkülönböztethetünk egyvonalas és többvonalas szervezeteket.

Egyvonalas szervezetekről akkor beszélünk, ha az alárendelt egységek (személyek) csak egy felsőbb szervezeti egységtől (személytől) kaphatnak utasítást (lásd 3. ábra). Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a függelmi és a szakmai irányítás szervezeti- (személyében) nem különül el. Az alárendelt szervezeti egység (illetve személyek) tevékenységétől független általános munkáltatói (tehát függelmi) jogok gyakorlása és a feladatok elvégzésével kapcsolatos konkrét szakmai iránymutatás egyazon felettes szervezeti egységtől (illetve személytől) várható. A lefelé történő feladatkijelölés, utasítás és a felfelé való jelentés ugyanazon a szolgálati úton (vonalon) történik. Az ily módon megteremtett úgynevezett *linearitás* egyszerű, könnyen áttekinthető belső kapcsolatokat, valamint az alá- és fölérendeltségi viszonyok egyértelműségét eredményezi. Hátrányos vonása azonban az ilyen egyvonalas szervezeteknek, hogy a kommunikáció csak a szolgálati utakon (line-okon) keresztül történhet, így nehézkes a horizontális koordináció (az azonos szervezeti szinten elhelyezkedők közötti együttműködés) biztosítása. A linearitás legmarkánsabb megjelenési formája a „tisztá” *lineáris szervezet*. E szervezeti megoldást könyvünkben nem tárgyaljuk a szervezeti alapformák között, jöllehet a lineáris szervezeteknek fontos szerepük van a gazdasági életben, hiszen a kis (családi) vállalkozások jelentős része ebben a formában működik -



3. ábra
Az egyvonalas szervezet tipikus formája



legalábbis fejlődésének kezdeti szakaszában. Fontosnak tartjuk felhívni a figyelmet arra is, hogy különböző mértékű linearitás természetesen a nagy szervezeteket is jellemzi, hiszen anélkül gyakorlatilag működésképtelenné válnának.

Többvonalas szervezetről beszélünk, amikor az alárendelt egységeket (személyeket) két vagy több felsőbb szervezeti egység (személy) is utasíthatja. A gyakorlatban ez a függelmi és a szakmai kapcsolatok részleges vagy teljes elkülönítését jelenti, vagyis a tevékenységtől független általános munkáltatói (függelmi) kapcsolat elválik a szakmai irányítástól. A többvonalas szervezet tipikus formáját a 4. ábra mutatja be.

Az egy- és többvonalas szervezetekkel kapcsolatos kategóriák gyakorlatilag *Fayolig* (1984), illetve *Taylorig* (1983) vezethetők vissza. Az egyvonalas szervezeti megoldások elveit legtisztábban először Fayol fogalmazta meg. Az egyvonalas szervezetekhez tartozik a könyvünkben szervezeti alapformaként nem tárgyalt, ma már inkább a kis (családi) vállalkozásokra jellemző lineáris szervezet és a történelmileg később kialakult divizionális szervezet.

A többvonalas szervezet első megjelenési formája (a funkcionális szervezet) Taylor nevéhez kapcsolható. A később kialakult mátrix típusú szervezeti formák is e típusba tartoznak. Az egyvonalas és többvonalas szervezetek előnyeinek és hátrányainak összevetését tartalmazza az 1. táblázat (*Bühner, 1994*).

1. táblázat

Az egy- és többvonalas szervezetek összehasonlítása

Egyvonalas szervezet	Többvonalas szervezet
<i>Előnyök</i>	
Az alá- és fölérendeltség, a kompetencia és a felelősség világos és egyértelmű.	A funkciók elosztása révén nagyfokú specializáltság jellemző.
A kapcsolatok áttekinthetők és egyszerűek.	Az utasítási és információk utak közvetlenek.
A hierarchia megvéd mások visszaéléseitől és beavatkozásaitól.	Újszerű megoldásokat felszínre hozó produktív konfliktusok alakulnak ki.
<i>Hátrányok</i>	
A felettes egységeket (illetve vezetőiket) jelentősen igénybe veszi a koordinációs feladatok ellátása.	Az összvállalati koordinációs tevékenység során a kompetencia és a felelősség elhatárolása problematikus.
Nagy mélységi tagozódás esetén hosszú és körülményes utasítási és információk utak alakulnak ki.	A hibáért való felelősséget nehéz megállapítani.
Személyes függőség jön létre a felettesek és a beosztottak között.	A szakmai alapon létrejövő konfliktusok személyeskedéssé válhatnak.

Forrás: *Bühner* (1994) alapján.

A munkamegosztás és hatáskörmegosztás összhangjának a kialakítása az egyik legfontosabb vezetési funkció. A rugalmas és adaptív – általában decentralizált – szervezeti formák kialakításához elengedhetetlen ugyanis egy olyan felelősségi rendszer lét-

rehozása, amelyhez hozzákapcsolhatjuk a teljesítményt tükröző elszámolást és az érdekeltséget is. A jól működő felelősségi rendszer azonban csak akkor teremthető meg, ha a szervezet különböző egységeinek vezetői, vagy az egyes személyek a munkamegosztásból rájuk háruló feladatok ellátásához megfelelő hatáskörrel rendelkeznek; azaz a munkamegosztást és hatáskörmegosztást egymással konzisztens módon alakították ki.

2.1.3. A koordinációs eszközök mint kitüntetett strukturális jellemzők

A koordináció szótári meghatározása szerint egymás mellé rendelő, összehangolást, „megfelelő viszonyba hozást” jelent. A szervezeti egységek differenciálódása a változó környezeti és belső feltételeknek megfelelő munkamegosztásból és hatáskörök megosztásából adódó természetes következmény, ezért nem a különbségek megszüntetésére, hanem sokkal inkább a részeknek a szervezeti célok érdekében történő összefogására kell törekedni. Mivel a koordinációs szükséglet annál erősebben jelentkezik, minél jellemzőbb a szervezeti egységek különbözősége, ezért korunk tendenciái: a diverzifikáció, a multinacionalitás, a környezeti hatások heterogenitása mind a koordináció fontosságát helyezik előtérbe. Nem túlzás tehát azt állítani, hogy a koordináció stratégiai jelentőségűvé vált napjainkra, s a szervezeti formák kitüntetett fontosságú strukturális jellemzője.

A koordinációs eszközök feltárással kísérletező szervezetkutatók általában két nagy témakörben gondolkodtak (Child, 1984). Egy részük a vezetők túlterheltsége miatt a koordinációs igényeket a meglévő szervezetre támaszkodva próbálták kielégíteni, míg mások a weberi hagyományokból kiindulva az úgynevezett „absztrakt orientációs eszközöket” helyezték a középpontba.

Az eszközök első csoportjába az alá- és fölérendeltségi viszonyok (az úgynevezett hierarchia) mint alapvető vertikális koordinációs eszköz mellett olyan horizontális megoldások tartoznak, mint:

- a különböző (ideiglenes vagy állandó) összekötő pontok, egységek, keresztfunkciójú teamek; illetve a szervezeti egységek közötti közvetlen kapcsolatok; valamint
- azok a megoldások, amelyek a hagyományos szervezeti tagolás mellett egy másfajta szempontot (logikát) is érvényesítenek a szervezetek működtetésében (termék- vagy piacmenedzseri rendszerek, mátrixszervezetek).

Ezek az eszközök tehát az adott szervezeti struktúra keretei között olyan pótlólagos, koordinációt segítő megoldásokat jelentenek, amelyek az adott struktúra lényeges átalakítása nélkül biztosítják a megnövekedett koordinációs igény kielégítését.

Az „absztrakt orientációs eszközök” csoportjába tartoznak azok az – általában formalizált – útmutatók, amelyek egységes irányt szabnak az egyes szervezeti részterületek tevékenységének. Így például:

- a különféle szabályok, szabályzatok, procedúrák;
- a tervek, programok, menetrendek (ügyrendek).

Jellegüknek fogva ide tartoznak például a divizionális szervezetek által alkalmazott pénzügyi típusú szabályozók: a költségkeretek, a pénzügyi tervek, a belső elszámolóárak, a beszámolórendszerek stb.

A továbbiakban Khandwalla (1975) osztályozását ismertetjük és fogadjuk el, amely annyiban lép túl az előzőeken, hogy az ismertetett felosztás első csoportját strukturális, második csoportját pedig technokratikus típusú koordinációs eszközöknek nevezve megkülönböztet még úgynevezett személyorientált koordinációs eszközöket is. Ez utóbbiba elsősorban azok az eszközök tartoznak, amelyek az egyén szervezettel való azonosulását célozzák az erős szervezeti értékrend, szervezeti kultúra kiépítése és tudatosítása,⁴ a belső képzési formák kiterjesztése útján, valamint a vezető posztoknak olyan szakemberekkel történő betöltése által, akik nemcsak pozíciójuknál, hanem személyüknek fogva is alkalmasak az eltérő orientációjú részterületek összehangolására, a nézetkülönbségek áthidalására.

A vezetők koordinációs tevékenysége persze nem egyik vagy másik eszköz kizárólagos választását jelenti. Sokkal inkább arra kell törekedni, hogy az eszközök célok-nak megfelelő portfólióját alakítsuk ki. Annyi azonban állítható, hogy a szervezetekben megfigyelhető koordinációs tevékenység általában az eszközök egyik vagy másik csoportja köré formálódik, s ezzel viszonylag jól jellemezhető egy adott szervezeti forma. A különböző koordinációs eszközöket (mint strukturális jellemzőket) az eddigiek alapján a következőképpen csoportosíthatjuk (l. 2. táblázat).

2. táblázat

A koordinációs eszközök típusai

Koordinációs eszköz típusa	Koordinációs eszköz
Strukturális	Hierarchia (vertikális koordináció) Ad hoc és állandó bizottság, team, projekt, közvetlen kapcsolat Termékmenedzserek, mátrix típusú megoldások
Technokratikus	Szabályok, szabályzatok, eljárások Tervek, programok, menetrendek Költségkeretek (budget), pénzügyi tervek, elszámolóárak
Személyorientált	Konfliktusfeloldás Vezetőkiválasztás Szervezeti kultúra, belső értékrend, (tovább)képzés

Forrás: Khandwalla (1975) alapján.

⁴ Hozzá kell azonban tennünk, hogy a szervezeti kultúrát számos külső és belső befolyásoló tényező is alakíthatja, s e szervezeti kultúra egy adott időpontban a koordinációs eszközök mindegyikére visszahat.

A *strukturális típusú koordinációs eszközök* közé olyan, a szervezet alapstruktúrájába beépülő, az elsődleges munkamegosztást és a hatáskörök megosztását nem vagy csak átmenetileg módosító megoldások sorolhatók, mint:

- a projektek,
- a teamek,
- az ad hoc és állandó bizottságok,
- a törzskarok, valamint
- a termékmenedzseri rendszer.

A *projekteken* különböző motivációjú, eltérő ismeretekkel és képességekkel rendelkező, a szervezet különböző szakmai területein és hierarchikus szintjein elhelyezkedő embereket hoznak össze olyan feladatok, tervek megvalósítása érdekében, amelyekre érvényesek a következők: időbeli korlátozottság (határidők), viszonylagos újszerűség, nagy kockázat (a végeredmény bizonytalansága), egyszeri jelleg, komplexitás. A szervezetekben adott célok projekt formájában történő megvalósítása mellett a következő érvek szólhatnak:

- A problémaorientáltság, az áttekinthetőség, illetve az előre látható időtáv, az adott költségkeret, és esetenként a hozzá kapcsolható megtérülési követelmény biztosítja az anyagi és emberi erőforrások ésszerű kihasználását.

- A projektek vegyes szakmai összetétele támogatja a részérdekek összehangolását.

- A vállalat struktúrájának átalakítása nélkül is lehetőség nyílik a változó feltételeknek megfelelő alkalmazkodásra (növekszik a vállalat problémaérzékenysége és rugalmassága).

A projektcsoporthierarchikusan strukturált vagy team formában működő szervezeti egység, amelynek vezetése egyértelmű kompetenciával és felelősséggel rendelkezik. A projektek tagjai – annak fontosságától függően – az eredeti szervezeti egységből ideiglenesen kikerülve függelmileg és szakmailag is a projektvezető alá tartoznak.

A *team* a szervezet különböző területein tevékenykedő, eltérő pozíciókkal rendelkező személyekből álló feladatorientált és autonóm egység, amelyet valamilyen probléma megoldására, illetve ideiglenes vagy állandó feladat elvégzésére hoznak létre. A különbség a projektekhez képest elsősorban abban ragadható meg, hogy az elvégzendő feladat vagy a megoldandó probléma nem szükségszerűen újszerű és egyedi, valamint az időbeli korlátozottság sem feltétlenül jellemző rá. Kissé leegyszerűsítve: a projekteket gyakran team formában működtetik (ezt projekt-teamnek is nevezik), ugyanakkor egy team létrehozása nem feltétlenül jelenti projekt indítását is. A teameknek a döntéselőkészítési és döntési fázisban van nagy szerepük, különösen a többcélú, többtényezős döntéshozatalban (a realizálási fázisban kevésbé célszerű teameket működtetni, itt inkább az operatív végrehajtás felügyeletét látják el). A teamek általában belső hierarchia, esetenként formális vezető nélküli, a különböző hierarchikus szintről kiválogatott embereket egymás mellé rendelő, hasonló jogosítványokkal rendelkező munkatársakat feltételező csoportok.

A vállalat funkcionális egységei és különböző vezetési szintjei közötti intenzív kommunikációt, a döntések szakmai megalapozottságát, a dolgozói részvételt, az operatív

és a stratégiai megfontolások egyidejű képviselését *állandó és ideiglenes (ad hoc) bizottságok* felállításával biztosítják. Ezek a bizottságok általában a vállalat felső vezetése mellett működnek. Kevésbé speciális tevékenységet végeznek, inkább a vállalat belüli kommunikációt segítik elő, a különböző szakmai területek döntéseinek koordinációját látják el. A bizottságok tehát esetenként a vezetőség tehermentesítését szolgálják, más esetben pedig a funkcionális akadályok leépítését segítik elő, amit a bizottságok heterogén összetételével érnek el (így biztosítható például az összhang a K+F és a marketing között).

A bizottság tagjai eredeti státuszukat megtartva, sem szakmailag, sem függelmileg nem „kerülnek ki” az eredeti szervezeti keretek közül. A bizottságok információs, tanácsadó, döntéshozó, végrehajtó (megvalósító) tartalommal hozhatók létre.

A *törzskarok* többnyire stratégiai döntések előkészítői fejlesztési, marketing, szervezetalakítási és innovációs kérdésekben. A törzskarok közvetlenül a vállalatvezetőnek alárendelten, utasítási jog nélküli csoportként több szempontból is fontos koordináló szerepet töltenek be:

- Áttekinthetjük az alsóbb szinteken folyó, de a törzskar szakmai körébe tartozó munkákat.

- Állandó kapcsolatban állnak a felső vezetéssel, így sajátos közvetítői a hierarchián lefelé a stratégiai elképzeléseknek, felfelé a lehetőségeknek.

- Szélesebb látókörüknel fogva a törzskarok által megfogalmazott javaslatokban érvényre jut a többszempontúság.

A törzskarok lehetséges szervezeti elhelyezését nem elemezzük részletesen, jóllehet a szervezeti formák fejlődésében a törzskarok kialakulása igen nagy jelentőségű volt. A történelmi hűség kedvéért annyit azonban el kell mondanunk, hogy semmiképpen sem új keletű dologról van szó. Fayol szerint – akit a törzskari szervezeti koncepció atyjának tekinthetünk – minden termelést segítő, illetve ezt kiegészítő jellegű tevékenység törzskari jellegű (Fayol, 1984). Általában az amerikai és az angol vezetési és szervezési felfogás is a fayoli gondolkodást követi a „line” (vonal) és a „staff” (törzskar) ilyen értelmű megkülönböztetésével. Eszerint a vonalbeli (line) szervezeti egységek közvetlenül a fő tevékenységi területhez kapcsolódnak (ilyen például iparvállalatok esetében a termelés és az értékesítés; kereskedelmi vállalatoknál a beszerzés, a készletezés és az értékesítés), a többi szervezet pedig a törzskart (staff-ot) alkotja. E felfogás szerint egy iparvállalatnál a fejlesztés tehát ugyanolyan törzskari szervezet, mint egy jogi osztály vagy egy tanácsadó.

A német nyelvterületen és Magyarországon is a törzskari szervezet (Stab) funkcióját sokkal szűkebben értelmezik. Elsősorban a vezetési tevékenységet közvetlenül segítő szervezeti egységeket (vagy személyeket) nevezik törzskarnak. Ezek olyan szervezetek, amelyeknek nincs semmilyen döntési, illetve utasítási jogkörük, s a döntéselőkészítés–döntés–végrehajtás–ellenőrzés egyes fázisaiban csak közvetetten (a vezetők befolyásolásán keresztül) érvényesíthetik akaratukat. Könyvünkben a törzskar ilyen (szűkebb) értelmezését követjük mi is, és a törzskarok szerepét a többi szervezeti formához kapcsolva tárgyaljuk.

Az említett strukturális koordinációs eszközökről összességében elmondható, hogy

a bizottságok, valamint a törzskarok létrehozása az adott szervezet hatásköri és felelősségi rendszerét formálisan nem változtatja meg. A projektek és a teamek viszont – tartalmuktól és céljuktól függően – egy adott időszak alatt általában nem hagyják érintetlenül a szervezet hatásköri rendszerét.

Az eddig ismertett struktúrális koordinációs megoldások főbb jellemzőit a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat

A projektek, teamek, törzskarok és bizottságok jellemzőinek összehasonlítása

Projekt	Team	Törzskar	Bizottság
Különleges, újszerű feladatok. Időben korlátozott. Technikai-módszertani tartalom. Homogén szakembergárda (team formában való működtetése esetén heterogén szakembergárda, lásd projekt-team).	Újszerű, rosszul strukturált feladatok (esetleg rutinszerű feladatok felülvizsgálata). Időben korlátozott, vagy állandó jellegű is lehet. Technikai-módszertani, koordinációs tartalom. Heterogén szakembergárda.	Speciális szakmai feladatok. Általában időben nem korlátozott döntéshozatali tartalom. Homogén szakembergárda.	Kevésbé speciális, inkább átfogó stratégiai feladatok. Időben korlátozott, vagy állandó jellegű is lehet (ad hoc vagy állandó bizottság). Koordinációs tartalom (információáramlást, a funkcionális akadályok leépítését segíti elő). Heterogén szakembergárda, többnyire vezető.
Folyamatos tevékenység.	Folyamatos tevékenység.	Folyamatos tevékenység.	Nem folyamatos, hanem alkalmankénti tevékenység.
Hierarchikus belső szervezet (projekt-team esetében nem).	Hierarchikusan nem tagolt belső szervezet.	Hierarchikusan tagolt belső szervezet.	Hierarchikusan nem tagolt belső szervezet.

A *termékmenedzseri rendszer* a fejlesztési, a termelési, az értékesítési stb. alrendszerek közötti (horizontális) koordinációt biztosítja oly módon, hogy az egyes termékekhez vagy termékcsoporthoz felelős vezetőt rendel, aki a termékét vagy termékcsoportját érintő minden információ megszerzésére, az egyes funkciók közötti közvetítésére jogosult. E megoldás a szervezeten belül mátrixszerű működést eredményez. Erről részletesebben a mátrixszervezetek kapcsán szólunk.

A struktúrális koordinációs eszközök kialakítására és működtetésére, valamint a termékmenedzseri rendszerre részletesebben a különböző szervezeti formák és a vezetés szervezési funkciójának tárgyalása kapcsán még bővebben kitérünk.

Technokratikus típusú koordinációs eszköznek tekinthető a menedzsmentkontroll, illetve a controlling lényegi elemeit alkotó vállalati tervezési, költség- és teljesítmény-elszámolási, valamint beszámolási rendszer; a pénzügyi rendszer; a programok; a szabályok stb. Ezek megléte (illetve hiánya) a szervezet programozottságáról és szá-

bályozottságáról ad képet, vagyis arról, hogy az adott szervezet tevékenységei mennyiben kötődnek formális szabályokhoz, mennyiben orientálják a szervezeti tagok cselekedeteit a rögzített eljárások és elvárások. (Ezekről részletesebben szólunk a különböző szervezeti formáknál, illetve a vezetés kontroll tevékenysége kapcsán.)

A *személyorientált koordinációs eszközök* segítik az egyének azonosulását a szervezettel, a szervezet céljaival és az elvégzendő feladatokkal. A személyorientáltság azt jelenti, hogy ezek egyrészt az egyéneket közvetlenül ösztönző, kényszerítő, ráhangoló eszközök, másrészt pszichológiailag, sőt, bizonyos mértékben ideológiailag is hatnak a szervezet tagjaira (például vállalati krédó vagy értékek megfogalmazása). A személyorientált koordinációs eszközök alkalmazása is a konkrét szervezeti szituációtól és az ebből következő differenciáltság mértékétől függ. A személyorientált koordinációs eszközöket a szervezeti formák, valamint a vezetés „közvetlen irányításként” definiált funkciójának tárgyalása során mutatjuk be részletesebben.

Elsősorban a struktúrális koordinációs eszközök kapcsán szokás megkülönböztetni a vertikális és horizontális típusú koordinációt. A koordinációs megoldásoknak ezen megkülönböztetése a kommunikáció irányára utal. A *vertikális koordináció* elsősorban az egymás alá- és fölérendelt szervezeti egységek (személyek) közötti kommunikációt jelenti, amelynek jellegzetes megnyilvánulási formája az utasítás, illetve a jelentés. A *horizontális koordináció* az azonos tevékenységi és hatásköri szinten lévő szervezeti egységek (személyek) közötti kommunikációhoz kapcsolódik.

2.1.4. A konfiguráció mint másodlagos struktúrális jellemző

A munkamegosztást, a hatásköri rendszert, az alkalmazott koordinációs eszközöket elsődleges struktúrális jellemzőnek tekintjük, ezzel szemben a *konfiguráció* másodlagos vagy származtatott struktúrális jellemző. Az első három ugyanis gyakorlatilag kialakítja a szervezet struktúrájának vázát, azaz a konfigurációt. (Sajátos módon sokak számára – ez alól nem kivételek hazai vállalatunk sem – csak a konfiguráció megváltoztatása jelenti az „igazi” szervezetalakítást, miközben egy-egy szervezeti egység eltűnése, vagy újak felbukkanása a szervezeti ábrán nem feltétlenül jelenti a szervezet fennálló munkamegosztási, hatásköri stb. rendszerének lényegi átrendezését.) A konfiguráció mint származtatott, de mindenképpen önálló jelentéstartalommal bíró struktúrális jellemző a következő kategóriákkal írható le:

- a szervezet *mélységi tagoltsága*, azaz a hierarchikus szintek száma a szervezet tevékenységi profilját tekintve;
- a szervezet *szélességi tagoltsága*, vagyis az egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendelték száma a hierarchia egyes szintjein (angolul: span of control; németül Leitungspanne);
- az egyes szervezeti egységek mérete (az adott egységhez tartozó foglalkoztatottak száma).

A következő fejezetekben az egyes szervezeti formákat vizsgáljuk. Arra természetesen nem vállalkozhatunk, hogy valamennyi lehetséges (elméletben és gyakorlatban

előforduló) szervezeti formával foglalkozunk. Könyvünkben az elméletben is, de a gyakorlatban mindenképpen alaptípusként értelmezhető, leggyakoribb szervezeti megoldásokat vizsgáljuk az ismertett strukturális jellemzők mentén: így elsősorban a funkcionális, a divizionális és a mátrix formákat.

2.2. Szervezeti alapformák

2.2.1. Funkcionális szervezet

E szervezeti formát az egyik legrégebbi strukturális megoldásnak tekinthetjük. A struktúra jellegét tekintve az egydimenziós és a többvonalas szervezetek tipikus példája. A funkcionális szervezet legfontosabb jellemzői a következők:

- A szervezeten belül az elsődleges *munkamegosztás* a szervezeti *funkciók szerint* történik (például: fejlesztés, termelés, értékesítés).

- A hatáskörökre elsősorban a *döntési jogkörök centralizációja* a jellemző. Mind a stratégiai, mind az operatív döntési jogkörök túlnyomó része a felsővezetéshez telepített.

- Igen lényeges jellemzőnek tekinthetjük az *erőteljes szabályozottságra* való törekvést mind a munkamegosztás, mind a hatáskörök kialakításánál.

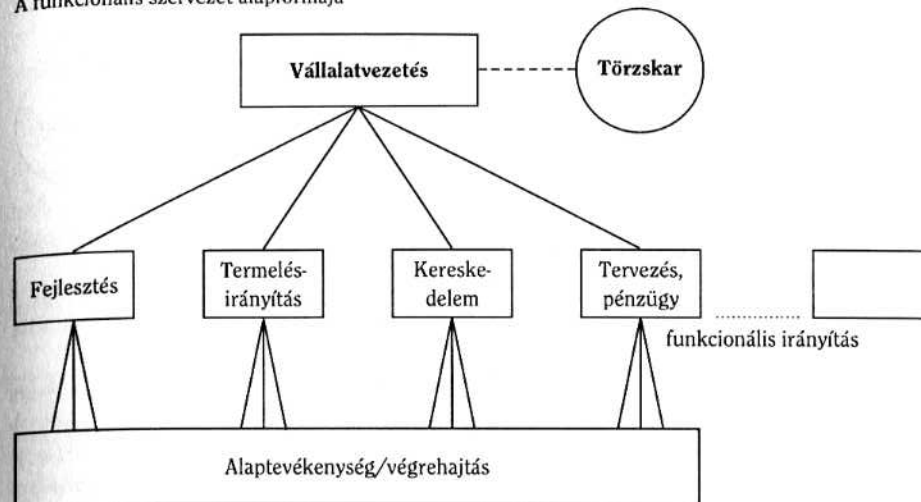
- A funkcionális szervezet működésénél a *vertikális koordinációs megoldások* játsszák a főszerepet; a kommunikációs csatornák elsősorban az alá-fölé rendelt szervezeti egységek között épültek ki. Horizontális koordinációra a szervezet struktúrája nem sok lehetőséget ad. A horizontális koordinációs szükséglet legtöbbször csak a fokozott felső vezetői tevékenységgel, a technokratikus típusú koordinációs eszközök bővítésével, illetve pótlólagos strukturális koordinációs eszközök (például: projektek, teamek, törzskarok, bizottságok) beépítésével elégíthető ki.

A funkcionális szervezet konfigurációját – leegyszerűsített formában – az 5. ábra mutatja.

Az 5. ábra természetesen csak a funkcionális szervezet egy lehetséges változatát mutatja be. A gyakorlatban e szervezeti forma számtalan variációjával találkozhatunk. A funkcionális szervezeti forma ugyanis a gyakorlatban a vállalati felső vezetés és a végrehajtás közötti egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszony változása következtében módosul. A vállalati méret, illetve diverzifikáció növekedése esetén a szervezet összetartása céljából funkcionális alapon kialakított alá- és fölérendeltségi viszony már nem bizonyul megfelelő garanciának a felső vezetés számára. Ezért a funkcionális kapcsolatok (vonalak) mellett kiépítenek a szakmai irányításhoz közvetlenül nem kötődő függelmi kapcsolatokat (vonalakat). Ily módon a szervezetben egyszerre vannak jelen egymástól elváló függelmi és szakmai alapú (funkcionális) kapcsolatok. Ezzel az összetevékenységet való felelősségvállalás (függelmi kapcsolat) elválí a közvetlen szakmai irányítástól. A függelmi kapcsolatok lényegéhez tartozik, hogy jelentős mértékben befolyásolhatják a funkcionális (szakmai) irányítást: a funkcionális vezetők szakmai jellegű döntéseit a függelmi felettesek (általában a felső vezetők) módosíthat-

5. ábra

A funkcionális szervezet alapformája



Jelmagyarázat:

- egyéb funkcionális jellegű feladatok irányítását ellátó egységek is kialakíthatók,
- vonal-törzskari (pl. tanácsadó) kapcsolatok,
- szakmai tartalmú utasítási, jelentési kapcsolatok.

ják, esetleg azzal ellentétes értelmű utasításokat adhatnak. E konfliktusok hol segítik a szakmai problémák célszerű megoldását, hol szakmai vitába bújtatott hatalmi ütközések alapjául szolgálhatnak. A viták rendezése többnyire a felső vezetőre hárul, aki így kénytelen napi operatív problémák megoldásán fáradozni. A függelmi jellegű kapcsolatokat gyakran nevezik (elméletileg nem teljesen megfelelően) lineáris kapcsolatnak, talán ezzel is érzékeltetve a linearitáshoz kötődő egyértelmű alá-fölérendeltségi viszonyt és szolgálati utat.

A gyakorlatban működő funkcionális szervezetekre tehát az erőteljes funkcionális mellett a jelentős mértékű linearitás is jellemző. A lineáris kapcsolatokkal rendelkező funkcionális szervezetet az 6. ábra mutatja be.

A *funkcionális szervezeti forma* hatékony *működésének* jól meghatározható *előfeltételei* vannak (Grochla, 1982, Ansoff-Brandenburg, 1971):

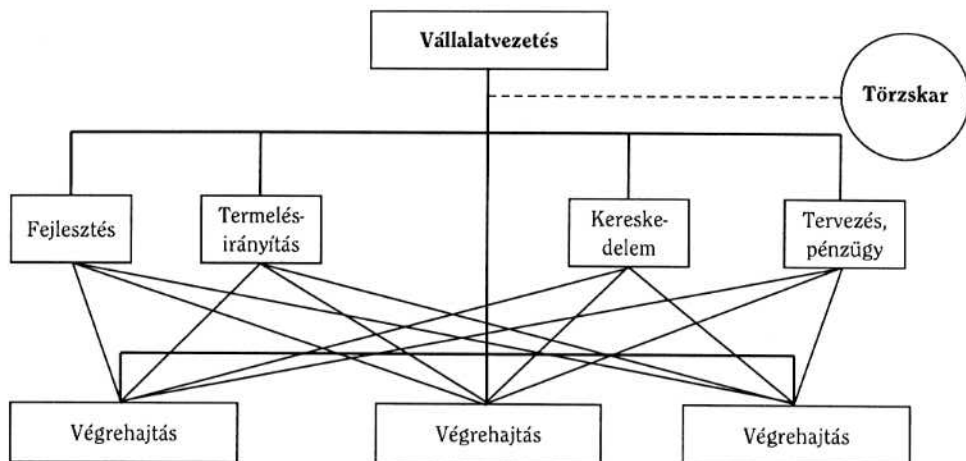
- stabil piaci, tudományos-technikai és technológiai környezet;
- viszonylag könnyen áttekinthető termelési tevékenység, nem túl széles termékskála.

Ilyen körülmények között a funkcionális szervezetek számos *előnyös tulajdonsággal* rendelkeznek:

- a funkcionális specializáció a termelékenység növekedését és az egységköltség csökkenését eredményezheti;
- a termelési, illetve munkafolyamat szabályozottsága (standardizáltsága) jelentősen csökkentheti a koordinációs költségeket;

6. ábra

A funkcionális szervezet konfigurációja



Jelmagyarázat:

- lineáris (utasítás-jelentési) kapcsolatok = függelmi kapcsolatok,
- funkcionális alapú szakmai irányítási kapcsolatok,
- vonal-törzskari kapcsolatok (pl. tanácsadók).

• a stabil környezet és ebből következően a jó operatív válaszképesség⁵ miatt a vállalati stratégia kialakítása viszonylag egyszerű – és nem költséges – feladat.

A valóságban azonban a feltételek (stabilitás, relatíve szűk termelési profil) gyakran megváltoznak. A növekvő diverzifikáció és környezeti dinamizmus következtében felszínre kerülnek a *funkcionális szervezet hátrányai* (Fuchs–Wegner–Welge, 1974):

• növekvő *diverzifikációnál* az erőteljes funkcionális specializáció miatt az anyagi és információs kapcsolatok olyan nehezen áttekinthető rendszere jöhet létre, amely jelentős mértékben megemeli a koordinációs ráfordításokat (az anyagiakat és a szellemieket egyaránt);

• a funkcionális specializáció felesleges mennyiségi és minőségi tartalékokhoz,

⁵ Szervezeti válaszképességen a környezeti változásokhoz való alkalmazkodóképességet, illetve -készséget értjük. A szervezetek adaptációs képessége alapján megkülönböztethetjük az állandósult állapot fenntartásának képességét, az operatív válaszképességet, a stratégiai és a strukturális válaszképességet. Az első esetben a szervezetet stabil működési és felépítési struktúra jellemzi, s csak igen lassan változó környezeti feltételek között képes céljainak realizálására. Operatív válaszképesség esetén a szervezet a környezeti változásokra alapvetően csak a tevékenysége (termelése) mennyiségi jellemzőinek megváltoztatásával képes reagálni. A stratégiai válaszképesség azt jelenti, hogy a szervezet (dinamikusan változó környezetben) képes céljainak radikális változtatására, új stratégiai és cselekvési program alapján működési struktúrájának átalakítására is. Az adaptáció legmagasabb fokát a strukturális válaszképesség jelenti. Ez azt fejezi ki, hogy a szervezet rendkívül dinamikusan változó környezetben működési struktúrájának megváltoztatása mellett felépítési struktúráját is képes alakítani, pontosabban: állandóan képes – a környezeti igényeknek megfelelően – új szervezeti egységeket létrehozni és meglévőket megszüntetni (Ansoff és Brandenburg, 1971).

szervezeti redundanciához vezethet, illetve akadályozza a megváltozott környezeti feltételekhez való alkalmazkodóképesség érvényesülését;

• a szervezet külső és belső kapcsolatainak egyre bonyolultabbá válásával a döntési hatáskörök centralizáltsága csökkenő mértékben képes valódi összhangot biztosítani;

• a centralizált hatáskörök és az erőteljes szabályozottság útján történő irányítás (vezetés) – a merevsége miatt – szintén akadályozza a szervezet adaptációs képességének érvényesülését, továbbá a felső vezetés operatív túlterheltsége miatt nem mindig képes az összehangolt működést biztosítani.

4. táblázat

A funkcionális szervezet jellemzői

Funkcionális szervezet	Legfőbb jellemzők
Kialakításának és hatékony működésének előfeltételei	Stabil piaci, tudományos-technikai, technológiai környezet. Viszonylag könnyen áttekinthető termelési tevékenység, nem túl széles termékkála.
Strukturális jellemzői	
1. Munkamegosztás	Elsődleges munkamegosztás funkciók szerint munkaköri leírások. Erőteljes szabályozottság.
2. Hatáskörmegosztás	Döntési jogkörök centralizáltak. Erőteljes szabályozottság.
3. Koordináció	Vertikális koordinációs mechanizmus számára kiépített csatornák. Horizontális koordináció projektek, teamek, törzskarok és bizottságok működtetésével. Jellemzően technokratikus eszközök segítségével koordinál.
4. Konfiguráció	Lásd a 6. ábrát.
Előnyei	A specializáció a termelékenység növekedését és az egységköltség csökkenését eredményezi. A folyamatok standardizáltsága csökkentheti a koordináció költségeit. A stabil környezetnek és az operatív válaszképességnek köszönhetően a vállalati stratégia kialakítása viszonylag egyszerű és olcsó.
Hátrányai	Az alrendszer erőteljes szegmentáltsága miatt egoista, egymással nem kommunikáló funkciók léte. Növekvő diverzifikáció esetén a materiális és információs kapcsolatok nehezen áttekinthetők. Felesleges mennyiségi és minőségi tartalékok keletkezhetnek. A megváltozott környezethez nem tud időben alkalmazkodni. A centralizált döntési jogkörök miatt a felső vezetés nem mindig képes megfelelően koordinálni (felső szinten jelentős az operatív túlterheltség → „kémény effektus”). A stratégiai szemlélet elhanyagolása (a vezetés elkényelmesedhet). Korlátozott lehetőségek a vezető kiválasztásra (mindenkinek speciális a tudása, korlátozott a lehetőség generalista vezetők kiválasztására).

A fenti hátrányokat kiegészíthetjük még a következőkkel:

- az egyes alrendszerek erőteljes szegmentáltsága miatt egoista, egymással nem kommunikáló funkciók alakulnak ki;
- korlátozott a lehetőség generalista vezetők szervezeten belüli kiválasztására, a munkatársak többsége speciális tudással rendelkezik;
- az operatív és stratégiai vezetés felső szintre való koncentrálása miatt az esetek többségében a felső vezetés kénytelen operatív kérdésekkel foglalkozni, így elhanyagolódik a stratégiai szemlélet.

A funkcionális szervezetek jellemzőinek összefoglalását a 4. táblázat tartalmazza.

2.2.2. A divizionális szervezet

2.2.2.1. A szervezet alapvető jellemzői

Az első világháború után – a növekvő vállalati méretek miatt – egyre fontosabbá vált a szervezeti struktúrák vizsgálata, különös tekintettel a szervezet egyes részeit összehangoló mechanizmusokra. A nagyvállalatok vezetésének valójában három komoly feladatot kellett megoldaniuk:

- a vállalatvezetés koordinációs tevékenységét támogató központi szervezeti egységek kiépítését, s ezzel párhuzamosan jól működő felelősségi és elszámolási rendszer kialakítását a termelőegységek szintjén;
- az összvállalati koordinációt segítő pénzügyi, tervezési és ellenőrzési rendszer megteremtését;
- a stratégiai és operatív feladatok szétválasztását.⁶

⁶ Az 1920-as évektől amerikai nagyvállalatok elsősorban a General Motors, illetve a Du Pont játszottak úttörő szerepet e feladatok megoldásában. Ugyan a Du Pont 1917-től kezdődően jelentős összegeket fektetett GM-részvényekbe és a Du Pont-tól számos vezető lépett át a GM-hez, mégis eltérő – egymástól független – okok és utak vezettek a divizionális szervezet kialakításához. A General Motors 1916-ig holdingként működött és számos leányvállalatot irányított. 1917-ben a GM átalakult és a leányvállalatok divíziókká alakultak. A GM gyors terjeszkedésével azonban nem változtak a szükséges irányba az összvállalati koordinációt és kontrollt biztosító eszközök és mechanizmusok; a vállalatirás súlyos pénzügyi gondokkal küszködött. Alfred P. Sloan – a GM egyik vezető munkatársa, majd később elnöke – 1919 végén szervezeti átalakítási javaslatot dolgozott ki, amely a decentralizált szervezet centralizált koordinálásának és kontrolljának koncepcióját foglalta össze – működőképessé téve a divizionálisnak nevezett, de mindaddig sikertelenül működő szervezeti formát. Donaldson Brown a század elején a Du Pont értékesítési osztályán dolgozott, és jelentős sikereket ért el a cég beszámolási rendszerének kidolgozásában. Az erőteljesen centralizált Du Pont 1921-ben alakította ki divizionális szervezetét. Brown 1921-től a GM pénzügyi alelnöke lett és korábbi tapasztalataira támaszkodva jelentős lépéseket tett a GM pénzügyi és eredmény-ellenőrzési rendszerének kidolgozásában (Tihanyi, 1995).

A divizionális típusú szervezeti megoldások teljes polgárjogot az USA-ban is csak a második világháború után nyertek (például a Ford 1946-ban, a Westinghouse, a General Electric és a Dow Chemical 1950-ben

A divizionális szervezetek fejlődési folyamatának elemzése azt bizonyítja (Chandler, 1962), hogy e szervezeti forma alkalmazására elsősorban a következő feltételek mellett került sor:

- növekvő vállalati méretek;
- erőteljes termelési, illetve termékdivezifikáció;
- a vállalat növekvő internacionalizálódása.

E szervezeti formára való áttérést tehát a környezeti kihívásokra adott strukturális válasznak tekinthetjük: a szervezet a megváltozott környezeti feltételekhez igazodva átalakítja a stratégiáját és a szervezeti struktúráját is.

Divizionális szervezetekben az elsődleges munkamegosztás tárgyi vagy regionális elvű, azaz általában termékek (termékcsoportok), vagy vevők (vevőcsoportok) vagy földrajzi értelemben vett piaci régiók szerint tagolják a szervezetet, illetve alakítanak ki szervezeti egységeket. A vállalaton belül így kialakított relatíve autonóm felelősségi és elszámolási egységeket nevezik *divízióknak*.⁷ A divíziókat leggyakrabban termékcsoportok szerint hozzák létre. (Ez azt is jelenti, hogy általában a korábbi termelési szervezet átalakítása jelenti a divíziók létrehozásának első lépését.)

A központ feladatai

Az összvállalati szintű célok érvényesítése és feladatok ellátása érdekében az irányítási, koordinációs és ellenőrzési tevékenységet központi egységek látják el. A központ feladata elsősorban a források elosztása; a különböző vállalati tevékenységek pontos elhatárolása (a divíziók egymástól független működési feltételeinek megteremtése); divíziók létrehozása és megszüntetése (a portfólió alakítása); valamint a divíziók működésének megítéléséhez (teljesítményének értékeléséhez) hatékonysági kritériumok kidolgozása és azok teljesülésének ellenőrzése. A felső vezetés ezen feladatok ellátására kis létszámú központi szervezeti egységeket alakít ki. Ezek közé tartoznak általá-

tért át e szervezeti formára). Az 1950-es évek elejére az amerikai nagyvállalatok mintegy harmada divizionális formában működött; az 1960-as évek közepén már mintegy kétharmada. Az 1970-es évek végén, az 1980-as évek elején a nagyvállalatok 96%-a a divizionális szervezeti formát választotta.

Európában az 1960-as évektől kezdődően indult meg a „divizionálási hullám”. Az 1970-es évek elejére a 100 legnagyobb angol vállalat közül 72 már divizionális formában működött; ugyanez a szám Franciaországban 54 és Olaszországban 48. Az NSZK-ban 1965-ben a nagyvállalatoknak még alig 2%-a választotta ezt a megoldást. 1968-ban azonban ez az arány már 12%, 1970-ben 40% és 1972-re a 60%-ot is eléri (Poensgen, 1973). Az 1970-es évek végére a divizionális szervezeti forma a fejlett ipari országok nagyvállalatainak többségénél általánossá vált.

⁷ A divízió latin eredetű kifejezés. Katonai értelemben hadosztályt jelent. A „civil szférában” is meghonosodott e fogalom: meghatározott vállalati formák esetében a nagyfokú önállósággal rendelkező (kvázi autonóm) szervezeti egységeket nevezzük divízióknak. A németek – főleg korábban – Sparte-nak (osztálynak) nevezték e divíziókat. Emiatt azután sajátos fordításokkal és interpretációkkal találkozhatunk a magyar szakirodalomban is. Napjainkban az angol és német nyelvterületen egyaránt a „division” kifejezés használatos.

ban a pénzügyi, a controlling-, valamint a személyzeti feladatokkal megbízott szervezetek (személyek).

A pénzügyi és controlling-feladatokat ellátó egységek a divizionális szervezetek központjának kulcsfontosságú elemei. Jó néhány divizionális szervezet esetében e két terület közös irányítás alatt működik, és általában ellátja a központi tervezési tevékenységek jelentős részét: a pénzügyi (likviditás, finanszírozás, cash-flow), valamint a rövid távú (éves, illetve 2–3 éves) eredménytervezést. A hosszú távú (5–10 éves), kifejezetten stratégiai jellegű tervezés ellátására általában külön szervezeti egységet hoznak létre vagy törzskarként, vagy ideiglenes döntéshozói bizottságként. Csak viszonylag nagyméretű vállalatoknál alakítanak ki önmagában a stratégiai tervezéssel foglalkozó állandó központi szervezeti egységet.

A pénzügyi tevékenység banki, likviditási, finanszírozási, valamint a külső hatóságok és partnerek felé történő információszolgáltatási feladatokat foglal magában. A controlling pedig a vállalat egységei gazdálkodásának, működésének, illetve a működés eredményre gyakorolt hatásának megtervezését, nyomon követését és elemzését végzi. Mindezek azért kapnak kiemelt szerepet a vállalati központban, mert a divizionális szervezeteknél az operatív irányítás, utasítás helyett a pénzügyi típusú koordinációs eszközök játszanak elsődleges szerepet.⁸ A pénzügyi előírások, valamint vállalati költségvetések egyszerre töltnek be tervező és irányító-ellenőrző (control) szerepet.

A központi tervezési feladatok tehát szorosan kapcsolódnak a vállalat pénzügyi irányításához, illetve a controllinghoz. A tervezési rendszer kialakítása és a tervkészítés komoly feladat elé állítja a divizionális szervezetek vezetőit, mivel egyszerre kell biztosítani az összvállalati célok teljesülését, az összvállalati érdekek érvényesülését, valamint a divíziók viszonylagos önállóságát. Ezért a tervezési folyamat ellenirányú: a felülről lefelé (top-down) történő célkijelölés és az alulról felfelé történő építkezés (bottom up) egyszerre érvényesül. A tervezési folyamat végén előálló költség-, illetve eredménytervekben pontosan elhatárolják az egyes divíziók feladatait, rögzítik a velük szemben támasztott teljesítménykritériumokat és az azokkal kapcsolatos elvárásokat is. Ezek a tervek (működési keretek) általában a következő egy évre vonatkoznak; a divíziók számára többnyire nem határoznak meg konkrét feladatokat ennél rövidebb időszakra (a havi vagy negyedéves tervek készítése általában már a divízióvezetők hatásköre). Mivel az operatív termelésirányítás joga és feladata is a divízió vezetőinek hatáskörébe tartozik, ezért a tervben elsősorban a működés pénzügyi feltételeit kell nagyon pontosan rögzíteni.

A divizionális szervezeti koncepció sikere nagymértékben azon is múlik, hogy a divíziók vezetése mennyiben azonosul a vállalati célokkal. Ezért a vezetők kiválasztása, állandó továbbképzése nagy jelentőséget kap. A megfelelő kontroll érvényesülése mellett a divízióvezetők összvállalati célokkal való azonosulása lehet a biztosítéka a diví-

⁸ Ilyen értelemben pénzügyi típusú koordinációs eszköz a controlling is, hiszen a költség-, fedezet-, illetve eredménytervek és beszámolók döntően pénzügyi értékekben fejezik ki a működés eredményre gyakorolt hatását.

ziók saját érdekeinek előtérbe helyezése (divízió egoizmus), a túlzott tartalékolás, a közös erőforrásokért való tisztességtelen harc elkerülésének. Ez pedig átgondolt és folyamatos személyzeti politikát, tevékenységet igényel. A személyzeti feladatokat ellátó központi egységnek ezen túl feladata az emberi erőforrás gazdálkodás vállalati szintű összehangolása, a vállalatban belüli munkaerőpiac működtetése, valamint az egységes, az összvállalati célok elérését biztosító érdekeltségi rendszer kialakítása.

A vállalati profilba tartozó termékek alap-, illetve alkalmazott kutatási igényességétől függően a központban ezen túl kialakíthatnak kutatási és fejlesztési egységeket; továbbá elég gyakori – a termékek és a beszerzési piac jellegétől függően – a központi beszerzési apparátus fenntartása a legfontosabb – több divízió által használt – anyagok esetében. A központi K+F tevékenység elhatárolásánál legtöbbször azt az elvet követik, hogy az egyes termékekhez tartozó gyártmány- és gyártásfejlesztési feladatok a divíziókhoz vannak telepítve, ugyanakkor a több termékcsaládot érintő, közös erőforrásokat használó, nagy költségigényű vagy alapkutatás jellegű munkákat a központi fejlesztő egységekben (intézetekben, laboratóriumokban) végzik. Találkozhatunk a gyakorlatban olyan megoldásokkal is, amelyeknél a központi K+F egység bizonyos témákra üzleti alapon szerződik a divíziókkal.

A kutatás-fejlesztés és a beszerzés központi funkcióként való kialakítását az ezáltal realizálható megtakarítások tehetik indokolttá. Pozitív szinergiahatás alatt olyan, a centralizált működésből eredő előnyöket értünk, amelyek az erőforrások egyesítése (centralizációja) eredményeként jobb összvállalati eredményhez vezetnek, mint ugyanazon erőforrások decentralizált felhasználásából származó egyéni eredmények összessége. A szóban forgó erőforrások lehetnek pénzügyi, műszaki–technikai és emberi erőforrások egyaránt.

A központi egységek, illetve a felső vezetés munkájának támogatása érdekében a felső vezetői döntéseket támogató egységeket is kialakítanak. Ezek általában:

- vállalatpolitikai, stratégiai,
- igazgatási, jogi,
- szervezetalakítási, szervezetfejlesztési

kérdésekkel foglalkoznak.

Általában tehát a központhoz tartoznak az egész vállalatot érintő igazgatási, jogi és belső ellenőrzési feladatok. Ezt egyaránt indokolja a vállalati nagyság, a több országra kiterjedő vállalati tevékenység, valamint olyan tényezők (például partneri és államigazgatási feladatok, kötelezettségek), amelyek miatt a vállalat egészét érintő jogi képviselést biztosítani kell.

A divizionális szervezetekben általában a következő központi szolgáltató egységeket alakítják ki:

- számítástechnikai és szervezési központ,
- oktatási és továbbképzési központ,
- piackutatás,
- szállítás–anyagmozgatás.

Ezen egységek szolgáltatásait a divíziók legtöbbször – egyenes arányban a szolgáltatás nagyságával, illetve értékével – megvásárolhatják (nagyon sokszor valóságos piaci áron).

Az egyes divíziók relatíve nagy önállóságot élveznek. A divízióvezetőkhez nemcsak az operatív és adminisztratív döntések tartozhatnak, hanem a hozzájuk tartozó termékek (vevők, illetve piaci régiók) vonatkozásában stratégiai jellegű döntések meghozatalában is részt vehetnek. Ahhoz, hogy a divíziók megfelelően működjenek, saját irányító és végrehajtó apparátussal kell rendelkezniük. Ennek kialakításakor az esetek többségében a funkció szerinti munkamegosztás elvét követik. Így az egyes divíziók legtöbbször saját fejlesztési, beszerzési, termelésirányítási és értékesítési apparátussal rendelkeznek. Ezzel a funkcionális specializáció, a szakértelem és a hatékonyság igen magas fokát érhetik el, hiszen a munkatársaknak csak egy-egy termékcsoporthoz fejlesztésével vagy termelésével kell foglalkozniuk.

A gyakorlatban léteznek úgynevezett divíziócsoporthoz tartozó divíziók általában rokon termékeket állítanak elő, vagy hasonló vevői, illetve regionális feltételek között működnek. A divíziócsoporthoz tartozó divíziók kialakítása és összefogása elsősorban a rendkívül nagy vállalati méretek miatt szükséges. A divíziócsoporthoz tartozó divíziók vezetése a technológia, a kutatás-fejlesztés, a piaci kapcsolatok stb. hasonlósága miatt stratégiai és/vagy szinergia megfontolásból olyan koordináló, irányító és ellenőrző funkciókat lát el, amelyek az irányítása alá tartozó divíziók hatáskörét csupán az említett területek valamelyikén és előre meghatározott módon korlátozza. A divíziócsoporthoz tartozó divíziók egyébként az eddig tárgyaltaknak megfelelően működnek, csak nem közvetlenül a vállalati felső vezetéssel állnak kapcsolatban, hanem a divíziócsoporthoz tartozó divíziók képviselőjeként (nevezik „szószólónak” is) – általában tagja a vállalat felső vezetői testületének.

A divízió belül a termelőegységek és a divízió vezetője között az esetek többségében lineáris jellegű függelmi kapcsolat áll fenn. Másképpen: a termelőegységek a divízió vezető közvetlen alárendeltségében vannak. A divíziók irányításához szükséges apparátus ugyanakkor jelentősen bővül a hagyományos termelőegységek irányító apparátusához képest. Ez az önállósággal szükségszerűen együtt jár. A divíziók tulajdonképpen úgy működnek, mint egy önálló vállalat: a függelmi és a szakmai (funkcionális) jellegű szervezeti kapcsolatok szinte valamennyi elemét felfedezhetjük működésükben. A divíziók kialakításakor rendszerint a korábbi funkcionális szervezeti egységek munkatársai közül biztosítják a divíziók irányításához szükséges szakembergárdát.

A divíziókat nem szükségszerűen egy-egy gyárra vagy termelőüzemre telepítik. Vannak ugyan olyan megoldások, amikor egy-egy gyár jelent egy-egy divíziót, de ugyanolyan gyakorisággal előfordulnak a gyakorlatban olyan esetek is, amikor két vagy több gyár együtt alkot egy divíziót. A divíziók létrehozásánál tehát nem arról van szó, hogy az egyes gyárakból egyszerűen divíziókat csinálnak. A divíziók kialakításának kritériumai a környezeti feltételek, a vállalati nagyság, a profil, a termékcsaládok kialakíthatósága, a technológiai és adminisztratív elszámolás, elkülöníthetőség alapján határozhatók meg.

A divízió működtetésével kapcsolatos hatáskörök jelentős része a divízióvezetők

kezeében van; a vállalati szervezet egészére így a döntések decentralizációja a jellemző. Ugyanakkor a divíziókon belül sokkal inkább hatásköri centralizáció figyelhető meg. A döntések centralizáltsága itt általában a funkcionális szervezetekével azonos fokú. Léteznek ugyanakkor olyan divíziók is, amelyeken belül a mátrix típusú irányítás elemeit fedezhetjük fel: például termékenedzszeri rendszer működik, vagy projektek, csapatok segítik a divízióvezető munkáját.

*

A divizionális szervezetek egyik központi problémája a megfelelő koordináció biztosítása. A divíziók egymástól való elhatárolása és a hatásköri decentralizáció az operatív (az utasítás jellegű) vertikális koordinációs tevékenységet nagyon szűk keretek közé szorítja. Ebből adódóan a divíziók között fennálló – horizontális jellegű – kapcsolatok megfelelő kezelését, valamint az összvállalati célok érvényesülését biztosító koordinációs eszközök kulcsfontosságú szerepet kapnak. Ezek közül a legfontosabbak:

- A feladat- és hatáskörök egyértelművé tétele; a felelősségi rendszer megfelelő kialakítása, valamint – strukturális típusú koordinációs megoldásként – pótlólagos egységek létrehozása (projektek, bizottságok stb.).

- Pénzügyi iránymutatások, költség, fedezet, illetve eredménytervek és beszámoló, valamint a teljesítményeket hűen tükröző belső elszámolóárak megteremtése.

- Átgondolt személyzeti politika a divíziók vezetőinek kiválasztásánál; az összvállalati célok állandó tudatosítása, mint személyorientált koordinációs megoldások.

A divizionális szervezet konfigurációját a 7. ábra mutatja be.

A divizionális szervezeti forma kialakítása a következő előnyökkel járhat (Grochla-Thom, 1980; Ansoff-Brandenburg, 1971; Frese, 1984):

- a stratégiai és az operatív feladatok szétválása, a vállalat központi vezetése a stratégiai feladatokra koncentrálhat;

- széles játéktér a centralizáció és decentralizáció célszerű mértékének megválasztásában, amelyet a szervezet lényegéből adódóan elsősorban a decentralizáció irányába való törekvés jellemez;

- a vállalati célok és a divíziók céljai közötti kapcsolat viszonylag könnyen megteremthető és egyértelművé tehető;

- világos célmeghatározás a divíziók (illetve vezetőik) számára;

- erőteljes piaci orientáció;

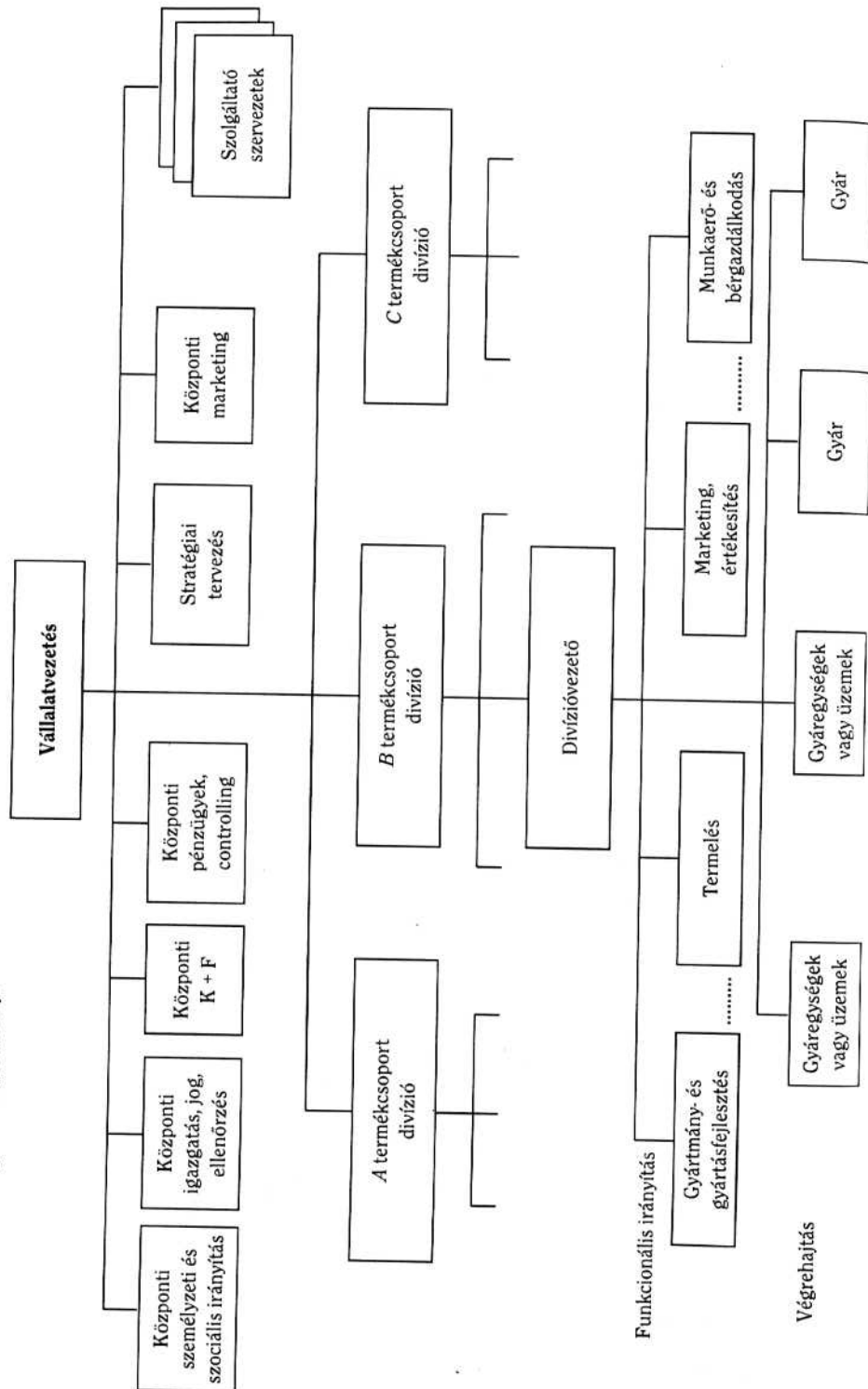
- a piaci változások hatása közvetlenül nem az egész vállalatot, hanem csak az egyes divíziókat érinti (ezt nevezik „rekeszelő hatásnak”), az esetleges negatív változások nem az egész szervezetre hatnak (a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a kínálat bővítésével, új vagy rokon termékek gyártásával, tehát egy erőteljes diverzifikációval a bajba jutott divíziók is viszonylag gyorsan megoldhatják gondjaikat);

- alacsony horizontális koordinációs költségek (ez tényleges anyagi és szellemi ráfordításokat is jelent, ugyanakkor kifejezhetjük ezzel a gyors döntésekből adódó megtakarításokat is);

- általában megnő az információáramlás és -feldolgozás sebessége. Az egész vállalatot érintő problémák esetében a felső vezetés és az önálló egységek közötti egyértel-

7. ábra

A divizionális szervezet egy lehetséges formája



mű kommunikációs utak biztosítják az információk gyors áramlását és a visszacsatolást. Még inkább így van ez akkor, amikor csak az egyes divíziókat érintő információkról van szó: számos empirikus vizsgálat bizonyítja, hogy a kommunikáció az egyes szervezeti egységeken belül sűrűlődszerűbb és gyorsabb, mint az egyéb szervezeti egységek között;

- teljesítményre ösztönző felelősségi-érdekeltségi rendszer kialakulása.

A divizionális szervezeti forma egyéb megoldásokkal szembeni előnyei – összefoglalva – a következő feltételek teljesülése esetén jutnak leginkább érvényre:

- a vállalatot széles termékskála, heterogén termékek, különböző gyártási eljárások jellemzik;
- lehetőség van termékcsaládok/termékcsoporthoz (vevőcsoportok, régiók) kialakítására;
- a vállalat egészében véve viszonylag dinamikus környezetben működik.

Összességében: a divizionális szervezet a változó piachoz jól alkalmazkodó, rugalmas szervezeti forma.

2.2.2.2. A divíziók típusai

A gyakorlatban a divíziók eltérő feladat- és hatáskörrel rendelkező felelősségi és elszámolási egységként kerülhetnek kialakításra. Megkülönböztethetjük a *cost-center*, a *profit-center* és az *investment-center* megoldásokat. (Magyarul az önálló költségközpont, önálló nyereségközpont és önálló tőkeallokációs központ kifejezések közelítik talán legjobban az eredeti kategóriák tartalmát.) Az egyes divíziók mindhárom esetben elkülönült *elszámolási egységnek* tekinthetők (accounting entity). A divíziók vezetőire ugyanakkor eltérő felelősség hárul (responsibility center). Ennek megfelelően az egyes divíziótípusokat mint különböző felelősségi és elszámolási egységeket jellemezhetjük, ahol a költségtétel alapja a divízióvezető felelősségének és a divízió teljesítménye megítélésének – az elszámolásnak – a tárgya. Egy adott szervezeten belül az említett divíziótípusok homogén vagy vegyes alkalmazásával is találkozhatunk. Az egyes divíziótípusokra jellemző felelősségi és elszámolási viszonyok az 5. táblázatban láthatók.

A *cost-center* megoldás esetében a divízió vezetőjének felelőssége a működési költségek alakulásához kötődik. A divízió vezetője felelős a költségkeret (divízió szintű

5. táblázat

Az egyes divíziótípusok felelősségi és elszámolási viszonyai

A divízió típusa	A felelősség és az elszámolás tárgya
<i>Cost-center</i>	A divízió működési költségei.
<i>Profit-center</i>	A divízió árbevétele, működési költségei és eredménye.
<i>Investment-center</i>	A divízió árbevétele, működési és egyéb költségei, ráfordításai, eredménye, valamint a működésbe bevont eszközök megtérülése.

költségterv) betartásáért; érdekeltisége a működési költségek minimalizálásához kötődik. A költség minimalizálás természetesen nem „mindenek felett álló” cél, hiszen a divíziónak a kijelölt tevékenységét megfelelő minőségi színvonalon kell ellátnia.

A *profit-center* típusú megoldás alkalmazása esetén a divíziókat mint önálló eredmény- (nyereség-) képző helyeket kezelik. A kizárólag a költségekért való felelősség helyébe egy magasabb szintű felelősség lép: a divízió vezetésének feladat- és hatásköre a működési költségeken túl kiterjed a divízió bevételei alakulásának befolyásolására is. Azaz: az árbevétel és a működési költségek egyaránt a divízióvezető kompetenciájába tartoznak. A divízióvezető érdekeltisége ebben az esetben a divízió működési eredményének alakulásához kötődik.

Az *investment-center* típusú megoldás alkalmazása esetében a divíziók vezetésének felelősségi köre tovább bővül: a vezetők jogot kapnak arra, hogy pótlólagos erőforrásokat szerezzenek, hogy válasszanak az alternatív forrásszerzési és befektetési lehetőségek között. A vállalat vezetése ebben az esetben tulajdonképpen a tőke működtetését „rábízza” a divízióra, amelynek vezetése a tőkeszerzés és felhasználás mikéntjéről – az összvállalati előirányzatok figyelembevételével – saját hatáskörében dönt. Ez esetben az elszámolás tárgya a divízióra bízott tőke megtérülése. A divízióvezető érdekeltisége a működésbe bevont tőke lehető leghatékonyabb felhasználásához kötődik.

A valóságban leggyakrabban a *profit-center* típusú megoldással találkozhatunk. Utaltunk már rá, hogy léteznek olyan esetek, amikor az említett alaptípusokat kombinálják. E kombinációk ugyanis lehetőséget biztosíthatnak arra, hogy egy adott vállalat – például a *profit-centerek* és *cost-centerek* párhuzamos alkalmazásával – differenciált felelősségi és elszámolási rendszer kiépítésével reagáljon különböző termékcsoportjai, vevői, régiói eltérő piaci feltételeire. Mindezekkel együtt is kétségtelen azonban, hogy a divizionális felépítés előnyeit és hátrányait legjellegzetesebben a *profit-center* típusú divíziókra alapozott szervezeti megoldások mutatják. Éppen ezért a következőkben ezzel kiemelten foglalkozunk, s először e típus, majd a *cost-* és *investment-center* egységek sajátosságait vizsgáljuk.

2.2.2.2.1. Profit-center típusú divízió

Ez a legelterjedtebb, legjellegzetesebb divíziótípus. A *profit-center* olyan szervezeti egység, amely tárgyi elven: termékek (termékcsoportok), vevőcsoportok szerint, vagy regionális elven – kerül kialakításra és működésében nagyfokú önállósággal bír (kvázi autonóm). Vezetője az egység működési eredményének alakulásáért teljes felelősséggel tartozik.

A *profit-center* kialakításának meghatározott előfeltételei vannak:

- A *profit-center* termelési, technikai és adminisztratív szempontok szerint elkülöníthető legyen; az eredményszámítás során a többi egységgel való összefonódás minél kisebb legyen. Ez ugyanakkor feltételezi azt, hogy a bevételek és költségek, illetve rá-

fordítások (az eredmény összetevői) alakulásának okai pontosan kimutathatók legyenek.⁹

- A *profit-center* eredményérdekeltisége, illetve vezetőjének felelőssége a nyereség (profit) alakulásáért csak akkor funkcionálhat megfelelően, ha a beszerzési és értékesítési piacok közötti választás, illetve a piaccal való közvetlen kapcsolattartás a *profit-center* vezetőjének hatáskörébe tartozik. (A fejlett országokban, nem hiánygazdasági feltételek között a beszerzési feladatok egy részét a vállalati központ látja el. Amennyiben több *profit-center* ugyanazt a drága, esetleg nagy távolságról szállított alapanyagot használja, akkor a költségcsökkentés érdekében célszerű beszerzési erőfeszítéseiket koncentrálni. A központ azonban ez esetben is legtöbbször csak lebonyolító jellegű szolgáltató funkciót lát el, amelyet a divíziók saját érdekükben vesznek igénybe: azért, mert ez olcsóbb, mint saját beszerző egységet működtetni).

- Az előzőekből is logikusan következik, hogy a *profit-center* eredményének kiszámításakor csak az általa befolyásolható eredmény-komponenseket szabad figyelembe venni.

A megfelelő feltételek mellett kialakított *profit-center* működtetése az egyéb szervezeti megoldásokkal szemben számos előnnyel járhat:

- Növekszik az egység operatív és stratégiai rugalmassága. A *profit-centert* ugyanis közvetlenül éri a piaci impulzusok, s ebből következően az egység vezetői rákényszerülnek a gyors reakciókra, ugyanakkor arra is, hogy hosszabb távon is életképes megoldásokat keressenek.

- A *profit-centerek* kialakítása motivációs szempontból is lényeges előnyökkel járhat. A *profit-centerek* vezetői gyakorlatilag önálló vállalatvezetői szerepet játszanak az operatív döntések és cselekvés, a termékeiket érintő stratégiai gondolkodás szükségessége, valamint az eredményért való felelősség miatt. Tapasztalatok szerint ennek hatása sokkal inkább ösztönző, motiváló, mintsem bénító (felelősségtől való félelem).

A *profit-center* megoldásnak – a számos jó tulajdonsága mellett – az elsődleges veszélye az egyes *profit-centerek* mint kvázi önálló szervezeti egységek túlzott egoizmusában, a részérdekek egészségtelen mértékű érvényesülésében mutatkozhat meg. Mindezekből ugyanis az következhet, hogy az összvállalati cél másodlagossá válik az egyes *profit-centerek* saját céljaihoz képest. Ez túlzott tartalékoláshoz, teljesítményvisszafogáshoz s egyéb szervezeti veszteségekhez vezethet. Ezt elkerülni csak nagyon átgondolt, differenciált eszközöket alkalmazó koordinációs tevékenységgel lehet.

A vállalatvezetés irányító-, tervező- és ellenőrzőmunkáját, illetve a *profit-centerek* vezetőinek tisztánlátását nagyban segítik a különböző eredményszámítási módok és megtérülési mutatók, valamint a divíziók közötti teljesítményátadások esetén alkalmazott, úgynevezett belső elszámolóárak.¹⁰ A belső elszámolóárak alkalmazásával kapcsolatos legnagyobb probléma, hogy elég nehéz torzításoktól mentes, az előállítók ráfordításait és a felhasználók számára való hasznosságot egyaránt tükröző elszámoló-

⁹ A felelősségi és elszámolási egységek (így a *profit-center*) elhatárolásának kérdéseivel részletesen a vezetés kontroll funkciója kapcsán foglalkozunk.

¹⁰ Ezeket részletesebben a vezetők által végzett kontroll tevékenység kapcsán tárgyaljuk.

árakat kialakítani. Érdemes azonban megjegyezni, hogy számos kutató és gyakorlati szakember a nagy szervezeteken belüli versenyhelyzetet a sikeres működés egyik kulcsának tartja. A szervezeten belüli versenyhelyzet azt jelenti, hogy az egyik profit-center például nem köteles félkész termékeit a másik – ugyanazon vállalathoz tartozó – profit-centernek átadni abban az esetben, ha egy külső (idegen) vállalatnak jobb áron el tudja adni. Így kemény belső piaci viszonyok teremthetnek meg a szervezeten belül.¹¹ (Hozzá kell tenni, hogy ez elsősorban az amerikai vállalatok egy részére igaz, de a koncepció az USA-ban is vitatott. Az európai menedzser gondolkodása, és a kisebb vállalati méretek miatt pedig kontinensünkön ez nem igazán jellemző a divíziós szervezetekre.)

A profit-centerekre épülő divíziós szervezetekben nincs mindig kereskedelmi egység (beszerzés és értékesítés) a vállalati központban. Ez esetben az értékesítés (az árképzéssel együtt) és a beszerzés is a profit-centerek feladat- és hatáskörébe tartozik. (Más a helyzet akkor, amikor például kiemelt jelentőségű, exportértékesítésről vagy nagy értékű, több profit-center által használt anyagok beszerzéséről van szó.)

A központi szolgáltatóegységekkel (számítástechnikai és szervezési központ; piacutató; szállítás-anyagmozgatás stb.) kapcsolatban korábban említettük, hogy az ezek által nyújtott szolgáltatásokat a divíziók általában megvásárolhatják (nagyon gyakran valóságos piaci áron). Természetesen itt is komoly koordinációra van szükség a központ és a profit-centerek között a feladatok és hatáskörök elhatárolását illetően, mert az említett tevékenységek szinte mindegyikét (szervezés, piacutató stb.) a profit-centereken belül is végzik, hiszen az egyes profit-centerek általában saját fejlesztési, termelési, marketing-, értékesítési, és gazdasági apparátussal is rendelkeznek.

¹¹ A belső vállalati verseny egyik legjobb példáját a Procter & Gamble-nél találtuk, ahol az egyes márkák menedzserei is versengenek egymással. Ezt 1931 óta folytatja a vállalat a következő jelszóval: „Az egyes márkák között »szabadfogású« a verseny, minden eszköz megengedett.” A vállalat vezetése már akkor, az 1930-as években úgy vélte, hogy kizárólag a belső versengés ösztönzése mentheti meg a vállalatot attól, hogy „eltunyuljon”. Az egyes márkák menedzserei nem is kapnak a vállalatvezetéstől több és részletesebb belső információt, mint ami egyébként nyilvános publikáció formájában a rendelkezésükre áll, fogalmuk sincs arról, hogy állnak a velük versengő márkatársak. Ráadásul a belső versenyre külön szóhasználatuk, nyelvezetük is kialakult: „kreatív konfliktus”-ról, „ötletpárbaj”-ról, „pártütés”-ről beszélnek. A P & G tudatosan törekszik arra, hogy átgázoljon a hagyományos, tradicionális szabályokon. Amikor a P & G-nél az egyik termékmenedzserrel erről a témáról beszélgettünk, azt is megemlítettük, hogy tapasztalataink szerint a vállalat termékmenedzserei szinte a piaci sikernél is jobban örülnek annak, ha sikerül „kinyírni” a vállalati kolléga termékét. Megjegyzésünket így kommentálta: „Néhány évvel ezelőtt, amikor minőségellenőrként dolgoztam a vállalatnál, az amerikai fogorvosok szövetsége éppen a »Crest« fogkrém minőségi engedélyét küldte meg nekünk. Pár nap múlva összefutottam egy másik fogkrém termékmenedzserével, aki így szólt félig viccelődve: »Mivel lehetne kinyírni ezt az új fogkrémet?« A P & G-nél az új termékek jelentős hányada annak köszönhető, hogy az egyes termékmenedzserek szeretnek túltenni egymáson. Ráadásul a vállalatban belül a menedzserek egyes generációi is állandó versenyben vannak egymással. A vállalatban belüli termékötletverseny legkiválóbb vállalata az IBM. Nemcsak az ötletek »illegális becsempészését« támogatják hivatalosan, hanem az egyes ötleteket ún. »teljesítménypárbaj« alkalmazásával hasonlítják össze. Ezek a »párbajok« nem vázlatrajzok vagy javaslatok között folynak, hanem valódi termékprototípusok vagy szoftverek között. (Peters-Waterman, 1986, 247. old.)

2.2.2.2. Cost-center típusú divízió

A korábban adott definíciónak megfelelően cost-centeren olyan divíziótípust értünk, amelyben az egység vezetőjének felelőssége egy előzetesen meghatározott költségterv betartására terjed ki, illetve ahol – egy adott forgalom, illetve termelési mennyiség mellett – az érdekeltség a működési költségek minimalizálásához kötődik. Más-keppen megfogalmazva: a cost-center olyan korlátozó irányítási koncepció, amely a költséghordozó egységeket a tervezett és a tényleges költségek közötti különbség alapján értékeli. Ez az értékelés azonban csak a cost-centerek által befolyásolható költségeket tekintheti kiindulási alapnak. A költségtervek mellett a termelés és egyéb szolgáltatások színvonalának biztosítása érdekében általában kötelező minőségi mutatókat is meghatároznak a cost-centerek számára.

A divíziós szervezetekben *cost-center típusú divíziók kialakítására* általában a következő körülmények között kerül sor:

- A környezet viszonylag dinamikus, ugyanakkor a vállalat vezetésének lehetősége van arra (vagy rákényszerül), hogy termékeinek zömét néhány piacra koncentrálja. (A cost-centerek ugyanis korlátozott hatáskörrel rendelkeznek az értékesítési irányok megválasztásánál, e feladatokat a vállalati központ látja el. Ez viszont csak nem túl kiterjedt piaci diverzifikáció mellett valósítható meg, főleg nagyobb szervezetek esetében.)

- Olyan a vállalat környezete, amelyben gyakran kell kényszerpályákkal számolni. Ez lehet például olyan típusú jogszabály, rendelkezés, amely jogilag nem teszi lehetővé (vagy nagyon megnehezíti) a vállalat belső egységeinek közvetlen részvételét az értékesítési, piaci tevékenységben vagy önálló elszámolás megvalósításában.

- A vállalati méretek meglehetősen nagyok, a termelési és termékdiverzifikáció ugyanakkor közepes. Az egyes divíziók termelési, technikai és adminisztratív szempontok szerint jól elkülöníthetők, de az eredményszámításnál a többi egységgel való érintkezésük, kooperációs kapcsolataik jelentősek; a bevételek alakulása nehezen köthető egyértelműen egy adott divízióhoz.

- A beszerzési, de különösen az értékesítési piacok közötti választás korlátozott a divíziók számára. A piacokkal való közvetlen kapcsolattartás és az ehhez kapcsolódó hatáskör döntően a vállalat vezetése és a központi funkcionális egységek kompetenciájába tartozik. Ez következhet a már említett külső – jogi típusú – korlátozó feltételekből, vagy akár a vállalat üzletpolitikai megfontolásából is.

A felsorolt befolyásoló tényezők, feltételek miatt a cost-centerek vezetőit a profit-centerhez képest eltérő feladat- és hatáskörrel, azaz felelősséggel ruházzák fel. Az azonban mindenképpen elmondható, hogy a funkcionális szervezetek végrehajtó egységeinek irányítóihoz viszonyítva a cost-center vezetőjének jelentősen megnő az önállósága, bővülnek a hatáskörei, s ezzel a felelőssége is.

Az említett körülmények fennállása vagy egy óvatos szervezetalakítási stratégia következtében a cost-center típusú elszámolási egységek kialakítása a funkcionális szervezet átalakításának első fázisát jelentheti. A gyakorlat azt bizonyítja, hogy a *funkcio-*

nális szervezetekhez képest a cost-center típusú divíziók működtetése eredményeként:

- a vállalat vezetése több időt fordíthat a stratégiai feladatokra;
- a vállalati célok alapján a szervezeti egységek céljai könnyebben meghatározhatók és azok jobban kapcsolhatók egymáshoz;
- viszonylag alacsonyak a vállalat koordinációs költségei (azonos méreteket feltételezve jelentősen csökkenhetnek a vállalati általános költségek a funkcionális szervezethez képest);
- a vállalatot érő zavaró tényezők jobban lokalizálhatók, a már említett rekeszelő hatás itt is megfigyelhető;
- a felső vezetés és a cost-centerek között egyértelműbbek a kommunikációs utak, gyorsabb az információáramlás és a visszacsatolás;
- a költséggazda szemlélet és a nagyobb fokú operatív önállóság nagyobb teljesítménykényszerrel járhat együtt.

Az *előnyök mellett* azonban a cost-centerek esetében is megfigyelhetők azok a *veszélyek*, amelyek a profit-center divíziók esetében is negatívan befolyásolták a működés hatékonyságát. A cost-centerek sem mentesek az egoizmusra való hajlamtól, az összvállalati célok gyakran háttérbe szorulnak a saját célokhoz képest. Nagyon fontos tehát, hogy a vállalat vezetése változatos, a sajátosságokhoz jól alkalmazkodó koordinációs mechanizmusokat alakítson ki. A cost-centerek vezetőinek felelőssége miatt ebben az esetben a pénzügyi jellegű koordinációs eszközök elsősorban a költségek oldaláról szabályozzák az egyes divíziók működését. A divíziók költségterve kap kitüntetett szerepet, ez kapcsolódik a vállalat (illetve a többi divízió) forgalmi, termelési, pénzügyi és költségterveire.

A cost-centerek esetében is nagy a jelentősége a jól orientáló, a tényleges ráfordításokat hűen tükröző belső elszámolóáraknak (mint koordinációs eszköznek). Ez abból is következik, hogy egy alapvetően cost-centerekből álló szervezet esetében problematikus az egyes szervezeti egységek elkülönítése – legalábbis az összvállalati eredményhez való hozzájárulás szempontjából. A jó belső elszámolóárak ugyanakkor komoly teljesítménynövelő hatással járhatnak. A cost-centerek számára ugyanis gyakran lehetővé teszik, hogy bizonyos szolgáltatásokat, tevékenységeket ne a többi cost-centertől, illetve központi funkcionális egységtől vásároljanak meg – amennyiben a vállalaton kívül (a piacon) olcsóbb megoldást találnak. Ez természetesen a belső verseny élénkítését, fokozottabb teljesítménykényszert jelenthet, ami erősítheti a költségsökkentési hajlandóságot. A költségsökkentési orientáció, illetve érdekelttség erősítése azonban a cost-centerek alapvető problémájára világít rá: a költségsökkentési érdekelttség – szemben az eredménynövelési érdekeltséggel – az esetek többségében nem biztosít elegendő motiváló erőt. (Ezt sem lehet azonban abszolutizálni, hiszen a negatív ösztönzés is ösztönzés: amennyiben a költségkeret be nem tartása a cost-center vezetőjének a jövedelmében is megmutatkozik, úgy ez eléggé ösztönző lehet – még ha negatív értelemben is.) Az előirányzott költségek betartására való ösztönzés általában a racionalizáló, s nem a vállalkozó, az innovatív magatartást támogatja. A fejlett ipari országokban, a legdinamikusabban fejlődő ágazatokban a vállalatok vezetői ezért is nem

igazán hívei a cost-center típusú megoldásoknak (szemben a profit-centerekkel). Az a tapasztalat ugyanis, hogy a dinamikus piaci és technológiai változások mellett alkalmazott cost-centerek „elszegényítik” a szervezetet.

Mindez természetesen nem azt jelenti, hogy ne lennének pozitív tapasztalatok a cost-center megoldással kapcsolatban. Az alkalmazás sikere (hasonlóan a profit-centerek kialakításához) alapvetően azon múlik, hogy a cost-centerek létrehozása mennyire felel meg azoknak a feltételeknek, amelyek a szervezet egészét hosszú távon befolyásolják, meghatározzák.

2.2.2.3. Investment-center típusú divízió

Az investment-center típusú divízió vezetését a profitérdekelttség mellett a rábízott tőke minél jövedelmezőbb működtetésében is érdekeltté teszik. A gyakorlatban ez úgy valósul meg, hogy az eredményértékelést összekapcsolják a tőkemegtérülés értékelésével. Ily módon az investment-centert a profit-center továbbfejlesztésének tekinthetjük. Mivel a tőkemegtérülésnek csak a hosszabb távú alakulásából vonhatók le megalapozott következtetések az egység irányításának minőségéről, illetve a tőkeszerzési és befektetési döntések hatása általában csak hosszabb távon jut érvényre, ezért az investment-centerek vezetőinek érdekelttsége is hosszú távúvá alakul.

Mauriel és Anthony empirikus vizsgálata több mint 1500 amerikai közép- és nagyvállalat 81%-ánál mutatott ki profit- és investment-center típusú szervezeti megoldásokat (Mauriel-Anthony, 1966, 98–105. old.). Ezeket a típusokat azonban nem tudták egymástól megfelelően elkülöníteni, így csak azt állapították meg, hogy az alapvetően profit-center típusú divíziókat működtető szervezetek többségénél az investment-center típusú megoldások egyaránt megfigyelhetők. Vizsgálataik szerint a megkérdezett mintegy 1500 vállalat 70%-ánál fordultak elő investment-centerek. Összehasonlításra alkalmas, ilyen sokasággal dolgozó, európai helyzetet vizsgáló felmérések az 1960-as évekre vonatkozóan – tudomásunk szerint – nem születtek. Az NSZK-ban az 1970-es évek elején azonban készült két olyan felmérés (Poensgen, 1973 és Drumm, 1972), amelyek összehasonlításra adnak lehetőséget. Ezek a vizsgálatok azt mutatják, hogy a német vállalatoknál jóval kevesebb volt az investment-center, mint az amerikai vállalatoknál. Az 1970-es évek elején végzett vizsgálatok eredménye napjainkban is érvényes lehet: Németországban a széles körben elterjedt profit-centerek viszonylag ritkábban kapnak hosszú távú tőkeműködtetésre feljogosító hatásköröket; az investment-center megoldások jellemzőit – az amerikai vállalatokhoz képest – kevésbé figyelhetjük meg. (Megítélésünk szerint ez az állítás általánosítható az európai fejlett ipari országokra.)

2.2.2.3. A divizionális szervezetek működésének átfogó jellemzése

A divizionális szervezetek *előnyei* leginkább az *egyértelmű felelősségi rendszer kialakíthatóságában*, a *szervezet rugalmasságában* és a *munkatársak jó motiválhatóságában* mutatkoznak meg. A felelősségi rendszer egyértelművé tételét elsősorban az teszi lehetővé, hogy az *összvállalati bevételek és a költségek*, illetve *ráfordítások* – megfelelő belső elszámolási rendszer segítségével – jól szegmentálhatók, s az egyes szervezeti egységekhez, divíziókhoz rendelhetők. Ebbe beleértendők olyan költségek is, amelyek egy funkcionális szervezetben esetleg csak közös költségként számolhatók el. A divízió így egyszerre lehet elszámolási egység (accounting entity) és felelősségi központ (responsibility-center), ami a funkcionális szervezeti formánál rendkívül korlátozottan valósítható meg. A divíziók (mint felelősségi és elszámolási egységek) megfelelő alapul szolgálnak a vállalati szintű összehangolt működést és a decentralizált irányítást egyaránt biztosító kulcsfontosságú koordinációs eszközrendszer, a controlling kialakításához is.

A divizionális szervezetek az operatív és a stratégiai mellett strukturális válaszkapességgel is rendelkeznek. Kialakításuk ugyanis a vállalat lényeges környezeti feltételeihez, illetve adottságaihoz igazodva történik. Sőt, az egyes divíziókban belül is megvan annak a lehetősége, hogy – a hatékonyabb alkalmazkodás érdekében – olyan különböző alrendszereket hozzanak létre, amelyek az egyes termékek vagy piacok jellegének még jobban megfelelnek. Ezzel gyorsabban reagálnak a gyors piaci változásokra, az egyes termékekkel kapcsolatos speciális elvárásokra; megnövekszik az információáramlás és -feldolgozás sebessége. Az ajánlati paletta kiszélesítésével, új termékek kifejlesztésével esetleg kisebb-nagyobb új divíziók alakíthatók ki, a veszteségesek ugyanakkor viszonylag gyorsan, az egész vállalat létét nem kockáztató szervezeti megrázkódtatások nélkül megszüntethetők.

A divizionális szervezetek előnyös motivációs lehetőséget kínálnak a vállalat vezetése számára. A döntési kompetencia és az eredményért való felelősség delegálásával a profit-center vezetője például szinte egy önálló tevékenységet folytató vállalati vezető helyzetébe kerül, aki elképzeléseit nagy önállósággal valósíthatja meg. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a profit-centerek vezetőiből általában olyan vezetői gárda alakul ki, amelynek tagjai alkalmasak a legfelsőbb szintű menedzseri funkciók betöltésére is.

A divíziók működésének elengedhetetlen feltétele a már többször tárgyalt hatékony koordinációs mechanizmusok kiépítése. A részterületek nagy autonómiája olyan koordinációs mechanizmusok alkalmazását teszi szükségessé, amelyek biztosítják, hogy az egyes divíziókban folyó munka összhangban legyen a vállalatvezetés céljaival. Ezzel egyben minimalizálni igyekszenek az önállóságból adódó divízió egoizmus veszélyét is. A divíziókban folyó tevékenységek összehangolásának legfontosabb eszköze a már említett controlling, amelynek eszközeivel (költség, fedezet, illetve eredménytervek és beszámolók) a vezetés az egységek relatív önállósága és függetlensége megőrzése mellett az összvállalati szintű irányítás és ellenőrzés egyértelműségét igyekszenek megteremteni. Ezen koordinációs eszközök szerepét úgy is meg lehet fo-

6. táblázat

A divizionális szervezet jellemzői

Divizionális szervezet	Legfőbb jellemzők
Kialakításának és hatékony működésének előfeltételei	Széles termékskála, heterogén termékek. Termékcsaládok (vevőcsoportok, régiók) kialakításának lehetőségei. Viszonylag dinamikus környezet.
Strukturális jellemzői	
1. Munkamegosztás	Az elsődleges munkamegosztás: tárgyi (termékek, vevők) vagy régióális elv szerinti divíziók. Funkcionális irányító, ellenőrző és szolgáltató egységek a központban. Egyes központi funkciók kialakítását: a párhuzamos munka elkerülése (pl. fejlesztés), a tételnagyságból származó előnyök (pl. anyagbeszerzés), az eszközök kapacitásainak jobb kihasználása, az egységes piaci fellépés lehetősége tehetik indokolttá.
2. Hatáskörmegosztás	A döntések decentralizáltak a központ és a divíziók viszonylatában (relatív autonóm divíziók). A döntések centralizáltak a divíziókban belül.
3. Koordináció	Az operatív, divíziók közötti horizontális koordináció nem jellemző. Az utasítás jellegű vertikális koordináció minimális. Leginkább technokratikus eszközökkel történik a koordináció: pénzügyi és controlling rendszer segítségével. Jelentős szerephez jut a vezető kiválasztás (mint személyorientált koordinációs eszköz).
4. Konfiguráció	Lásd a 7. ábrát.
Előnyei	A stratégiai és az operatív feladatok szétválaszthatók. A divíziók számára világos cél(ok) határozható(k) meg. Erőtlen piaci orientáció. Rekeszelő hatás. Alacsony horizontális koordinációs költségek. Teljesítményre ösztönző felelősségi és érdekeltségi rendszer. A divíziók bőven kínálnak általános vállalatvezetési tapasztalattal rendelkező vezetőket.
Hátrányai	A stratégiai és a taktikai-operatív feladatok nehezebb integrációja. Divízió egoizmus. A decentralizációval járó létszámnövekedés, párhuzamos funkciók léte. A túlzott decentralizációval a szinergiahatásból eredő előnyök elveszhetnek.

galmazni, hogy alkalmazásukkal a vállalatvezetés döntési teret alakít ki a divíziók számára. A döntési tér pedig lehetőséget ad az önálló, alternatív megoldásokra is.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy ennek megteremtése nehéz feladat. Elsősorban amiatt, mert sokszor nincs arra lehetőség, hogy olyan „autonóm” vállalati területeket hozzanak létre, amelyek semmilyen kapcsolatban nem állnak más területekkel. Bizonyos mértékű kölcsönös függőséggel számolni kell a divíziók, illetve a divíziók és központi egységek között. Különösen ott, ahol a divíziók között kooperáció van, s az egyik működése – ha kismértékben is – befolyásolja a másik tevékenységét, teljesítményét, vagy közös – esetleg szűkös – erőforrásokra támaszkodnak. Ezekben az esetekben ugyanis a divíziók között megjelenhetnek olyan konfliktusok, amelyek próbára teszik a vállalat vezetésének irányítási és koordinációs képességét; nehezítik például a már említett controlling eszközök hatékony működtetését.

Összességében azonban a divizionális szervezeteket pozitívan ítéldhetjük meg: a konfliktusok feloldására, a koordináció megfelelő, hatékony érvényesülésére sokkal jobb lehetőséget teremtenek e szervezeti megoldások, mint a korábban tárgyalt funkcionális szervezetek. A divizionális szervezetekről ismertetett összefoglalását a 6. táblázat tartalmazza.

2.2.3. Mátrixszervezet

A mátrixszervezet lényegét legáltalánosabban úgy lehetne meghatározni, hogy e formánál az elsődleges munkamegosztás szintjén két munkamegosztási elvet egyszerre (szimultán) alkalmaznak. Ilyen értelemben mondhatjuk azt, hogy a mátrixszervezet a többdimenziós szervezeti formák családjába tartozik.

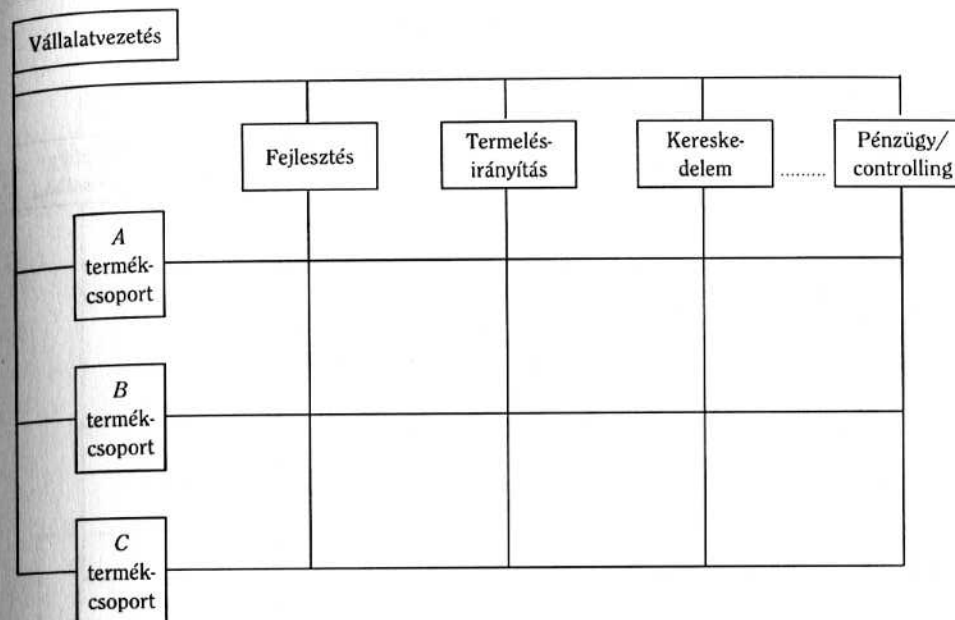
A mátrixszervezeteknek eltérő megjelenési formái léteznek, amelyek gyakorlatilag az alkalmazott munkamegosztási elvek „kombinációi” alapján jönnek létre. A leggyakrabban előforduló kombinációk a következők:

- funkció – tárgy (funkcionális-tárgyi mátrix),
- funkció – régió (funkcionális-regionális mátrix),
- funkció – funkció (funkcionális mátrix),
- tárgy – régió (tárgyi-regionális mátrix).

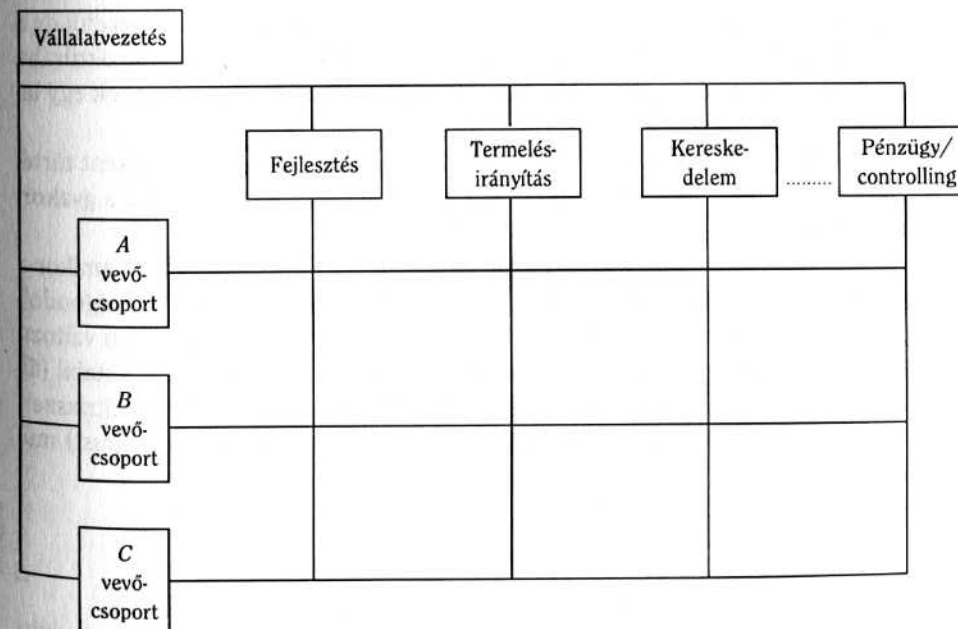
A munkamegosztás funkcionális-tárgyi kombinációja kétféle megoldást takar: a termék- és a vevőorientált mátrixszervezeteket (lásd a 8. és 9. ábrát).

A funkcionális-regionális típusú munkamegosztás alapján létrejövő mátrixszervezet konfigurációját a 10. ábra mutatja.

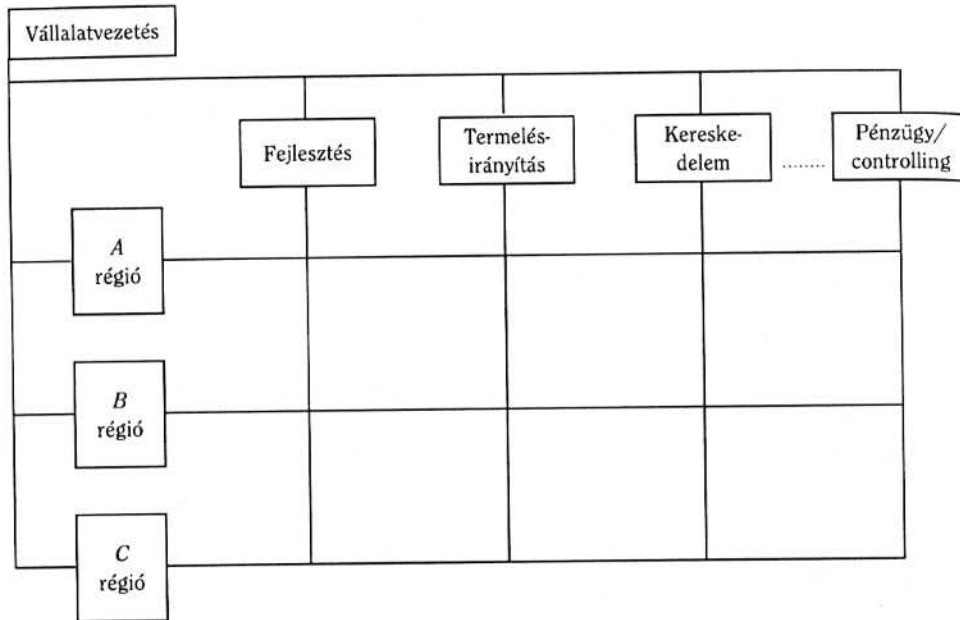
8. ábra
Termékorientált mátrixszervezet



9. ábra
Vevőorientált mátrixszervezet



10. ábra
Regionális mátrixszervezet



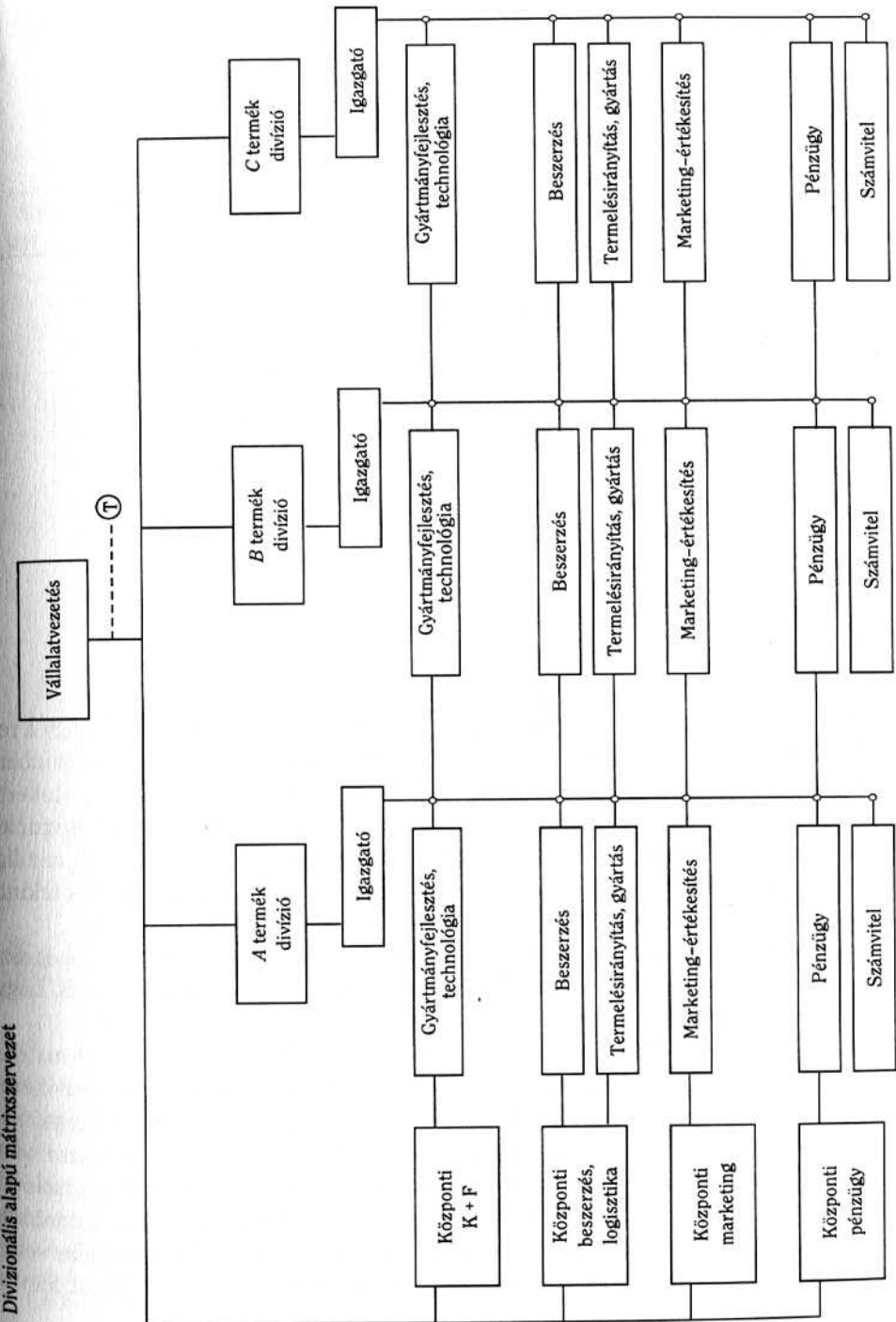
A funkcionális-tárgyi és a funkcionális-regionális mátrixoknak van még egy érdekes formája. Ez akkor jön létre, amikor a tárgyi vagy regionális elvű munkamegosztás során a termékcsoporthoz, a vevőkre, vagy a régiókra létrehozott divíziók vezetői és a funkcionális egységek vezetői közötti hatásköri kapcsolatokat egy mátrix-struktúrába rendezik. Ezt a formát divizionális alapú mátrixszervezetnek nevezik.¹² Ennek egy lehetséges változatát mutatja a 11. ábra.

Ez a megoldás a divízióknak az önálló felelősségi és elszámolási egységként történő kezelését sok tekintetben kétségesse teszi, ennek ellenére megtalálhatók a gyakorlatban e formák.

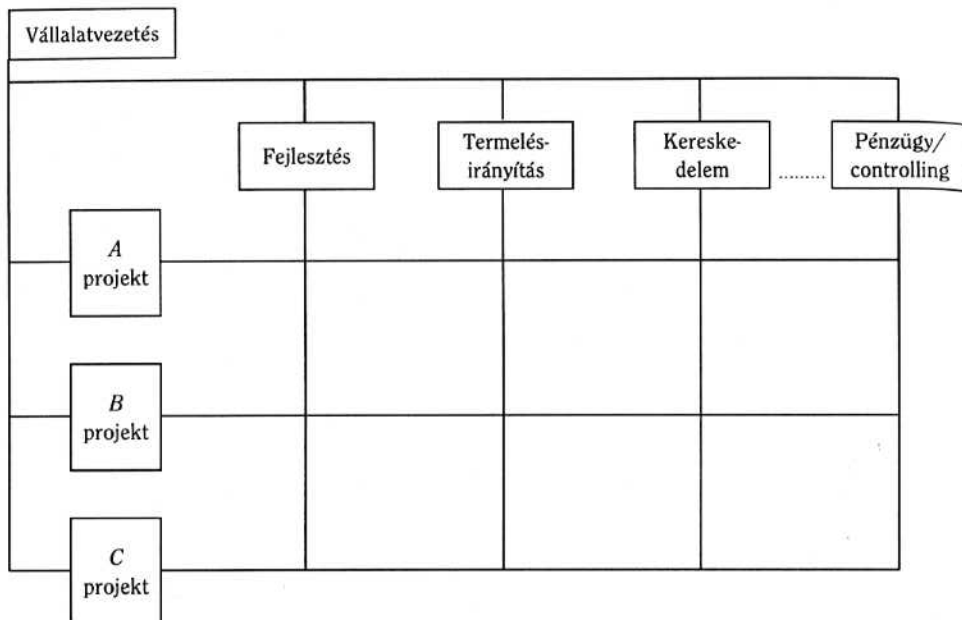
Ugyancsak mátrix típusú szervezeti megoldást jelentenek azok az esetek, amikor a szervezetben kialakított projekteknél folyik a vállalat alapvető tevékenysége (gondoljunk például fővállalkozó építőipari vagy tanácsadó cégekre), és az állandóan változó projektek vezetőinek a kompetenciáit (hatásköreit) azonos szintre hozzák a stabil (általában funkcionális) egységek vezetőinek hatáskörével. Az így létrejövő mátrixszervezet leggyakoribb változatát (a projekt-funkcionális kombinációra épülő típust) mutatja a 12. ábra.

¹² Így elvileg beszélhetünk termék(csoport)-, vevő(csoport)- és regionális típusú divizionális alapú mátrixról.

11. ábra
Divizionális alapú mátrixszervezet



12. ábra
Projektorientált mátrixszervezet



Voltaképpen a projektek is a tárgyi (termék, vevő, illetve ezek csoportjai) vagy a regionális elvű munkamegosztás eredményeképpen jönnek létre, a különbség azonban az előzőekhez képest eléggé jelentős a tekintetben, hogy míg a termékcsoportokért, vevőcsoportokért vagy régiókért felelős vezetők, vagy egységek (esetleg divíziók) hosszú távon változatlan formában működhetnek, addig a projektek – mivel mindig adott feladatok elvégzésére jönnek létre – konkrét formájukban ideiglenesnek tekinthetők. Így a projektorientált mátrix struktúrák lényege a folyamatos változás.

Inkább elméleti megoldásnak tekinthető a funkcionális-funkcionális munkamegosztást alkalmazó mátrixszervezet, amelyben a funkciókat aszerint választják szét, hogy azok az irányítási vagy a reálszférához tartoznak.

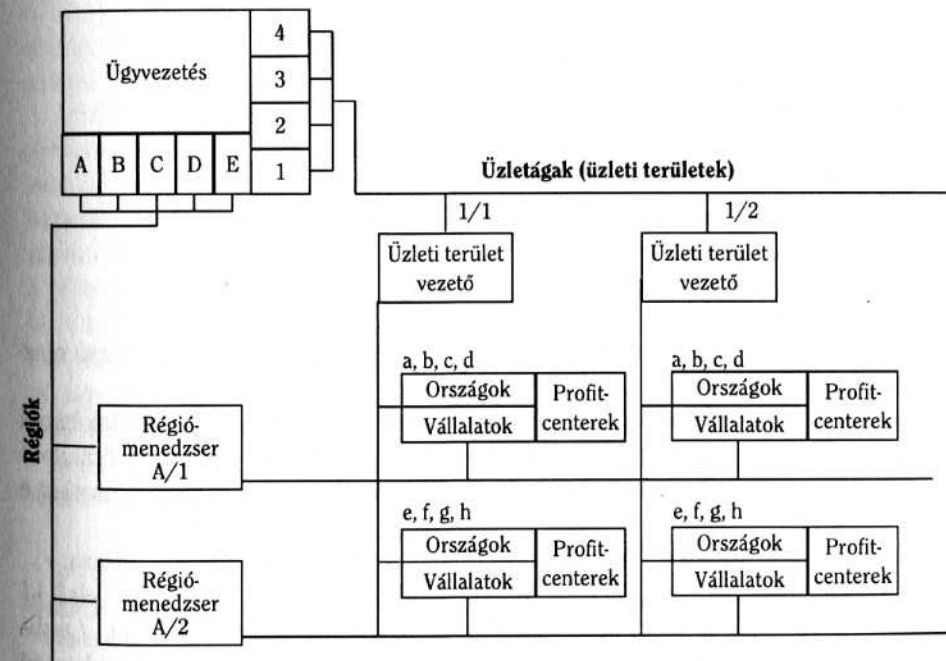
A tárgyi-regionális mátrix értelmezése előtt egy kis kitérőt kell tennünk. A mátrixszervezet lényegének megértéséhez hozzá tartozik a kettős munkamegosztásból eredő metszéspontok vizsgálata. A *mátrix-struktúra metszéspontjai* egy-egy végrehajtandó feladatnak vagy szervezeti egységnek feleltethetők meg. Az első esetben arról van szó, hogy a mátrixszervezetben a kettős munkamegosztás és az ehhez kapcsolódó speciális hatáskörmegosztás miatt bizonyos feladatok ellátásával kapcsolatos döntéseket, illetve magát a feladat végrehajtását a két felelős (esetünkben a funkcionális vezető és a termékcsoportért felelős igazgató) együtt határozza meg (lásd a 8. ábrát, illetve a 9., 10. és 12. ábrákat is).

A másik esetre – amikor a metszéspont egy szervezeti egységet jelképez – tipikus

példa a multinacionális vállalatokra jellemző, úgynevezett nemzetközi mátrix. A két dimenzió (régiók és termékcsoportok/üzleti területek) metszéspontjában ebben az esetben divíziók (jogilag önálló vállalatok) találhatók. A divíziók vezetői így módon kettős irányítás alá kerülnek (nem a hagyományos szakmai és függelmi irányítás értelmében): a regionális vezetők a régióra sajátosan jellemző piacpolitikai, értékesítési szempontoknak, a termékcsoport/üzleti terület vezetői pedig a vállalati stratégiába illeszkedő termékpolitikai, termékfejlesztési elképzeléseknek kívánnak érvényt szerezni az irányításuk alá tartozó vállalatok tekintetében – nyilván nem kevés konfliktus árán. (Ennek egyik példája az Asea Brown Boveri – ABB – nemzetközi mátrixa, amelyet az 13. ábrán mutatunk be.)

Még egy különbségtételre érdemes kitérni a mátrixszervezetek kapcsán: léteznek úgynevezett *makromátrix- és mikromátrix-struktúrák* (nevezhetjük ezeket teljes és részleges mátrix-struktúráknak is). Az első esetben a vállalat egésze mátrix típusú szervezeti formában működik (lásd az 8., 9., 10., 11., 12. és 13. ábrát), a második eset

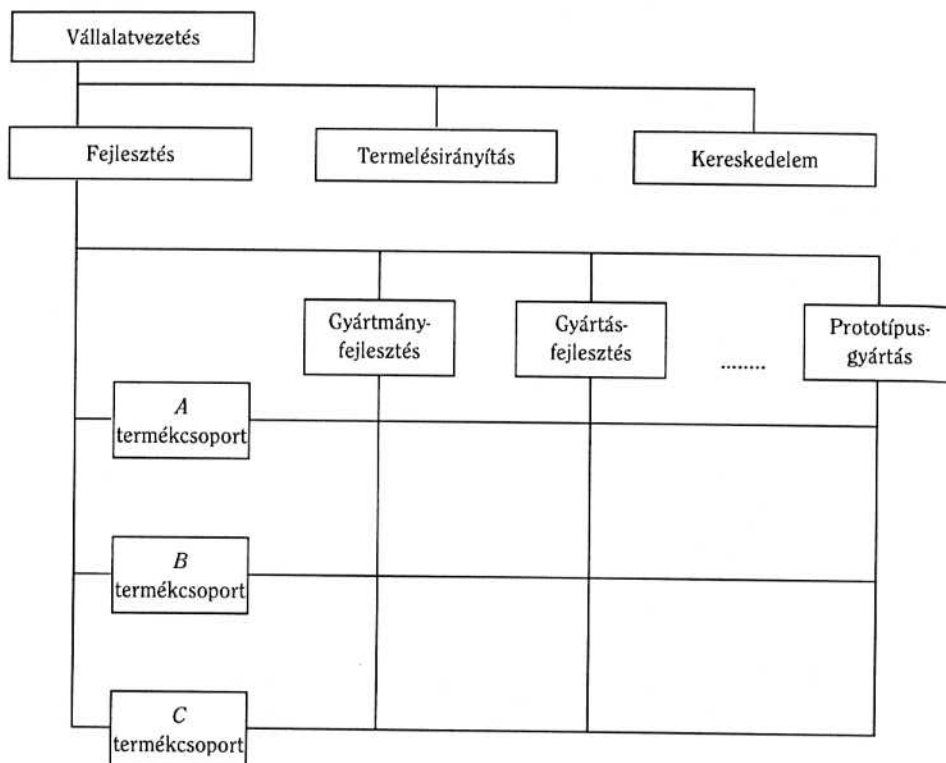
13. ábra
Az Asea Brown Boveri nemzetközi mátrixa



- A, B, C, ... = régiókért való felelősség,
- 1, 2, 3 ... = üzletágakért való felelősség,
- a, b, c, d = egy régió belüli országok,
- e, f, g, h = egy régió belüli országok,
- A = felelős az A/1 és A/2 régiókért,
- 1 = felelős az 1/1 és 1/2 üzleti területekért.

14. ábra

Mikromátrix (részleges) típusú szervezeti megoldás a fejlesztési egységen belül



ben pedig csak egyes szervezeti egységek szintjén (például egy kutató-fejlesztő részlegnél) alkalmazzák e szervezeti megoldást (14. ábra).

A mikromátrix-struktúrákkal kapcsolatban el kell mondanunk, hogy kialakításuk során az említett munkamegosztási elvek bármelyikét alkalmazhatják, így például értékesítési szervezeten belül a tárgyat (termékek, vevők) vagy a regionálist, esetleg a funkcionálist is.

A mátrixszervezetek gyökerei egyébként több mint hetven évre nyúlnak vissza.

A termékmenedzseri (termékigazgatói) rendszer kiépítésével kapcsolatos első kísérletek – legalábbis a különböző publikációk tanúsága szerint (lásd pl. Luck-Novack, 1965) – az Egyesült Államokban kezdődtek. A Libby, McNeil & Libby cég már 1919-ben kialakította az úgynevezett product-manager (termékmenedzser) funkciókat. E szervezeti megoldás szisztematikus, átfogó alkalmazására a Procter & Gamble cégnél került először sor. Itt 1928-ban egy szappanfajta kifejlesztésénél és piaci bevezetésénél nevezték ki az első brand-managert (márkamenedzsert), és 1939-ig számuk 18-ra emelkedett. Irányításuk már egy átfogó rendszert alkotott. A brand-manager – noha elnevezése a márka védelmére utal – a mai értelemben vett product-

managernek megfelelő funkciót látott el.¹³ A termékmenedzseri (vagy termékigazgatói) rendszer egyik legfontosabb erénye az, hogy lehetőséget ad a szervezeten belüli horizontális koordináció megteremtésére, illetve erősítésére.

A továbbiakban a leggyakoribb mátrixszervezet – a funkcionális-tárgyi, ezen belül is a termékorientált mátrix – alapján mutatjuk be e szervezeti forma jellegzetességeit. Ennek a korábbiakhoz képest részletesebb konfigurációját érzékelteti a 15. ábra.

A funkcionális és a tárgyi (termék) szemléletű munkamegosztás együttes alkalmazása eredményeképpen létrejövő mátrixszervezet struktúrájában kettős irányítás alakul ki. A funkcionális vezetők szakmai területük irányítása során továbbra is a vállalat valamennyi tevékenységében (termékében, termékcsoportjában) gondolkodnak: például a fejlesztési vezető valamennyi termék kutatás-fejlesztésében, az értékesítési vezető valamennyi termék értékesítésében. A termék elvű munkamegosztás alapján kialakított szervezeti egységek vezetői (tehát a termékmenedzserek vagy -igazgatók) viszont az egyes termékek, termékcsoportok valamennyi fejlesztéssel, termeléssel, értékesítéssel kapcsolatos kérdésével foglalkoznak. Így a szervezeten belül kialakul egy vertikális (funkcionális) és egy horizontális (tárgyi) szemléletű irányítás. Az egyes termékek (termékcsoportok) fejlesztéssel, termeléssel és értékesítéssel kapcsolatos kérdéseiről a két különböző munkamegosztási elv szerinti felelős vezetők együttesen döntenek, azokkal kapcsolatban azonos súlyú kompetenciával rendelkeznek. A *döntési centralizáció* tehát *egy többvonalas irányítási elv mellett funkcionál*.

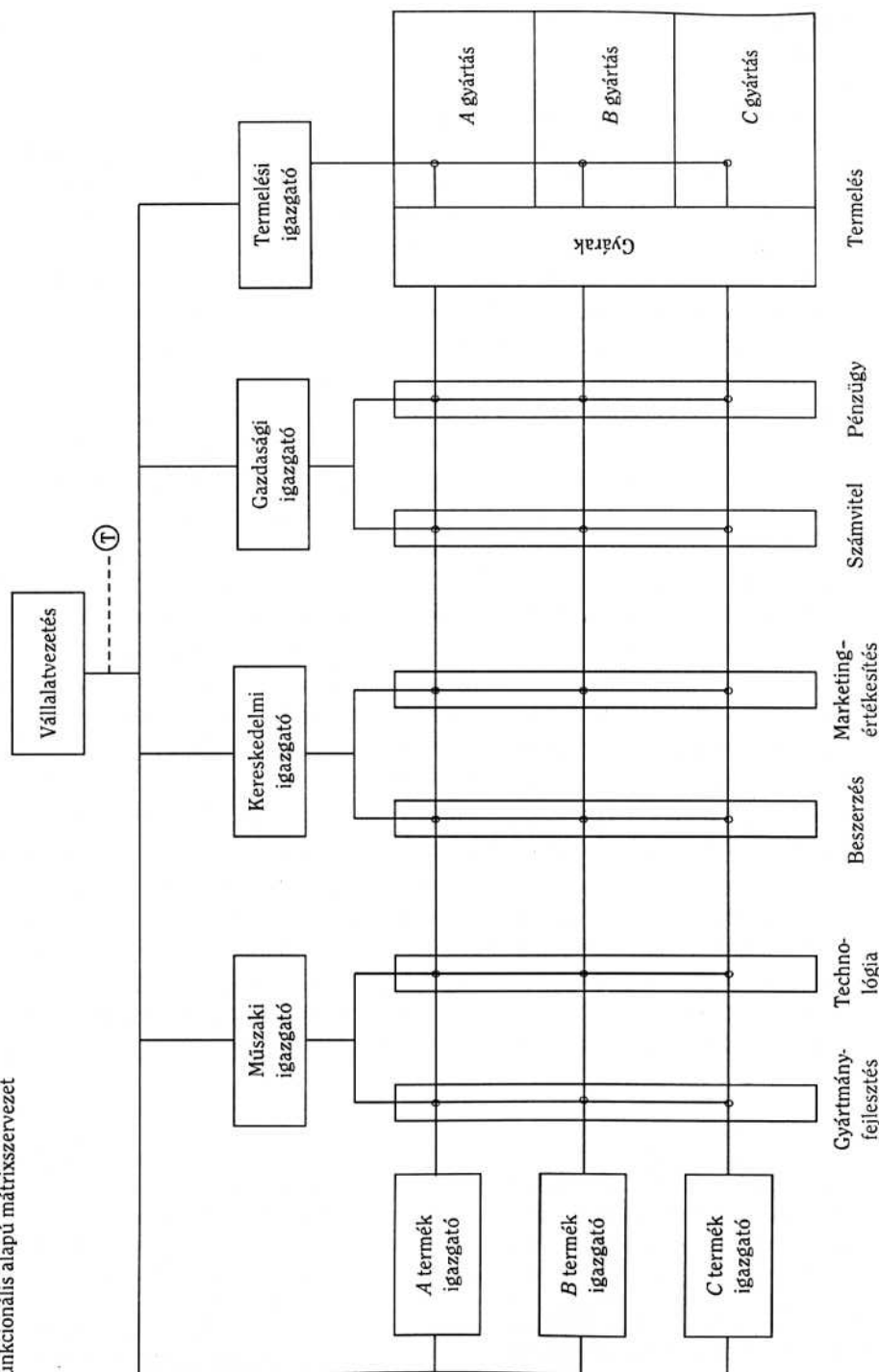
Az előbbiekből az is következik, hogy a feladatok és hatáskörök *szabályozottsága, formalizáltsága* szükségszerűen *alacsonyabb* szintű, mint a funkcionális, de akár a divizionális szervezeti formák esetében is. A különböző publikációkban gyakran találkozhatunk a döntési kompetenciáknak, illetve ezek elhatárolásának olyan laza meghatározásával, amelyből mindössze annyi szűrhető le, hogy a funkcionális vezető elsősorban a vállalati feladatok megvalósításának a „hogyan”; a termékmenedzser (termékigazgató) a tevékenységek „mit” és „mikor” kérdéseivel foglalkozik. Ez a megközelítés azonban sokszor nem ad pontos irányutatót a konkrét helyzetekben. A közös döntéseknél ugyanis nehezen különíthetők el az említett „kérdések”. A mátrix formákra éppen a döntéseknél fellépő nagyszámú interakció és kölcsönhatás a jellemző.

A horizontális és vertikális szemlélet együttes érvényesítésénél, a döntési kompetenciák megosztásánál, illetve az alacsony szabályozottságból adódóan a mátrixszer-

¹³ A termékmenedzseri formák fejlődését a második világháború visszavetette. Így csak az 1950-es évek kezdetén figyelhetünk meg újabb próbálkozásokat, például a Procter & Gamble, a General Foods, a Johnson & Johnson és a Monsanto cégeknél. Az 1960-as évek elejére azonban – elsősorban az amerikai fogyasztási cikkek előállító iparban – általánossá váltak a termékmenedzseri funkciók. 1968-ban az ezen ágazathoz tartozó vállalatok mintegy 80%-ánál jött létre e szervezeti megoldási forma (szinte azonos ütemben a divíziók kialakításával: egy-egy nagyobb divízió belül hozták létre a termékmenedzseri rendszert, amely a divizionális szervezet egészét tekintve mikromátrix-struktúrának tekinthető).

E szervezeti megoldásokat – elsősorban az amerikai tapasztalatok alapján – Európában az 1960-as években kezdték alkalmazni. A M.A.N. konszern például 1968-ban vezette be – mint többdimenziós szervezeti formát – az egész cégre kiterjedő termékmenedzseri (termékigazgatói) rendszert; a Sulzer konszernnél szintén 1968-ban alkalmazták átfogó jelleggel ezt a megoldást; a Bremer Lagerhaus Társaság pedig 1970-től kezdve a teljes vállalati tevékenységet átfogó projekt szervezetet épített ki.

15. ábra
Funkcionális alapú mátrixszervezet



vezet működésénél szinte elkerülhetetlen a konfliktusok keletkezése. A mátrixszervezetet ezért úgy is emlegetik, mint amelyben „intézményesítik” a konfliktusokat. A valódi konfliktusok felszínre kerülésére és kezelésére azonban éppen a horizontális és vertikális koordináció azonos súllyal történő alkalmazása jelenthet garanciát. Ehhez viszont mindenképpen szükséges, hogy a felső vezetés biztosítsa a hatásköri rendszer kiépítésénél és a személyek kiválasztásánál is a funkcionális (vertikális irányultságú) és a termékszempéletű (horizontális) vezetők között az egyensúlyt. Szokták ezt a szervezeti dimenziók közötti egyensúlynak is nevezni. Mindez feltétele a valódi – s a szervezetet előrevivő – konfliktusok felszínre kerülésének, illetve a konfliktusok feloldásának. A konfliktusok keletkezését – az eddigiek ismeretében – alapvetően két strukturális okra vezethetjük vissza:

- A funkcionális és a termékorientációjú vezetők közös anyagi és emberi erőforrásra támaszkodnak, s ezek elosztásakor és használatakor elkerülhetetlenül konfliktusok alakulnak ki.

- A munkamegosztás speciális formájából következően is eltérőek a feladat-, cél-, idő- és interperszonális orientációk a funkcionális és termékorientációjú vezetőknel; mindez nyilván eltérő érdekeltséget, gondolkodást, magatartásformát eredményez.

A konfliktusok pozitív vagy negatív hatása természetesen nagymértékben függ azok kezelésének módjától is. Általában azt lehet mondani, hogy olyan megoldásokat kell keresni, amelyek segítségével a konfliktusok produktív hatásait használhatjuk ki, a diszfunkcionális hatásokat pedig lehetőleg a minimumra szorítjuk. Ezt azonban a gyakorlatban a legtöbbször nehéz érvényesíteni. A szervezeti klíma, az autoritás vagy éppen a külső környezet a funkcionális és a termékmenedzserek felett álló vállalati vezetők körében is eltérő attitűdöket, magatartásformákat alakít ki. A vállalat vezetése eltérő *konfliktuskezelési stratégiákat* választhat. E stratégiák általában a következők:

- A szervezeti interakciók tudatos erősítésével, a konfliktusos szituációk megteremtésével a vállalat vezetése elősegíti az eltérő érdekek fokozottabb érvényesülését. Ez megnöveli a legfelsőbb vezetői szint koordinációs feladatait (illetve a koordinációs költségeket), ugyanakkor a problémák pontosabban, tisztábban megfogalmazódhatnak. Ezt nevezhetjük *konfliktuskereső stratégiának* is.

- Formalizálással és szabályozottsággal, a programozottság erősítésével, a folyamatstruktúra összefüggéseinek áttekinthetővé (transzparenszé) tételével, a funkcionális és a termékmenedzserek tevékenységének a befolyásolásával a vállalati felső vezetés egyfajta „objektivitásra” törekszik. Ez elsősorban a technokratikus koordinációs mechanizmusokat erősíti. Igazából azonban nincs garancia arra, hogy ezen megoldásokkal a diszfunkcionális konfliktusok hatását kiszűrjük (esetlegesen még fokozzuk is a látens, lappangó veszélyforrásokat a szervezetben). Nevezhetjük ezt *objektivitást kereső stratégiának*.

- Meg kell említenünk végül azt a „megoldást”, amelynek a lényege az, hogy a felső vezetés megbontja a szervezeti dimenziók egyensúlyát, s valamelyik vonal (legtöbbször ez a funkcionális irányítást jelenti) kompetenciáit megnöveli a másik (a termék-szemléletű irányítás) rovására. Ez egy *konfliktuskerülő stratégia*, s alkalmazása óriási

veszélyt rejt magában: a mátrixszervezet lényegét, s ezáltal e jellegzetes szervezeti formát számolhatjuk fel e stratégia „segítségével”.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a konfliktuskezelési stratégiákat vegyesen, felváltva – ideális esetben a konkrét helyzetnek megfelelően – alkalmazzák a vállalatok. A mátrixszervezetek legfontosabb sajátosságát tehát úgy lehetne megfogalmazni, hogy a horizontális koordináció és a konfliktusok lehetősége e szervezeti forma legfőbb előnye – és egyben hátránya is. Amennyiben a felső vezetés megfelelően képes az említett konfliktusokat kezelni, úgy a mátrixszervezetet általában adaptív, innovatív, a szervezeti tagokat nagyobb teljesítményekre ösztönző formának tekinthetjük. Ellenkező esetben a szervezetben felhalmozódó érdekellentétek, a lappangó vagy a nyíltan megjelenő kezeletlen konfliktusok a szervezeti hatékonyság rovására mehetnek.

A mátrixszervezetek kialakításának és hatékony működésének a következő előfeltételei vannak:

- A releváns környezeti szegmensek (piaci, tudományos-technikai) átlagon felüli erősségű és gyakoriságú változásai; a környezeti elemek nagyfokú heterogenitása.
- A vállalati feladatok komplexitásának, újdonság- és rizikótartalmának magas foka.
- A tárgyi elven alapuló munkamegosztás feltételeinek megléte, amellet, hogy az erőforrások elkülönítése gazdaságosan nem oldható meg, a közös erőforrások használatánál nem lehet egyértelműen meghatározni a ráfordításokat és az eredményeket.
- A szervezet tagjainak kommunikációs és kooperációs készsége (képessége) fejlett; a vezetés, illetve az érintett személyek jó konfliktustűrő tulajdonságokkal rendelkeznek.

Ezen előfeltételek megléte esetén a mátrixszervezetek jól működő szervezeti formák lehetnek. Ezek hiányában – sőt, sokszor még ezek megléte esetén is – azonban számos olyan *veszélyforrás* mutatkozik, amelyekkel számolni kell (Leumann, 1980):

- az eltérő (például tárgyi és funkcionális) szemléletű vezetők közötti rivalizálás, hatalmi harc;
- a túlhajtott csoportmunka;
- döntések elhárítása az egyes vezetők részéről;
- a felelősség vállalásától való tartózkodás;
- szervezeti összeomlás veszélye krízis szituációkban.

A hatalmi harc (rivalizálás) abban nyilvánulhat meg, hogy mind a tárgyi, mind a funkcionális szemléletű vezetők igyekeznek meghatározó szerephez jutni a vállalat életében. Leginkább akkor lehet ezzel számolni, amikor a mátrixszervezet kialakítása funkcionális szervezeti forma átalakítása révén valósul meg. A korábban „egyeduralkodó” funkcionális vezetők nehezen fogadják el hatalmuk, hatáskörük jelentős gyengülését és a korábban esetleg függelmileg vagy szakmailag alárendelt munkatársak egyenrangú partnerként való kezelését. Célszerűnek tűnhet ilyen esetekben a tárgyi (termék) dimenzió vezetőit kívülről behozni a szervezetbe.

A túlhajtott csoportmunka gyakorlatilag a szervezet kétdimenziós jellegéből adódik: az egyeztető, koordináló fórumok megteremtésének szükségességéből. Ez igazából akkor jelent veszélyt, amikor a szükséges döntések túlságosan lassan születnek meg, s ezzel a környezeti változásokhoz szükséges gyors reakciók nem jöhetnek létre.

7. táblázat

A mátrixszervezet jellemzői

Mátrixszervezet	Legfőbb jellemzők
Kialakításának és hatékony működésének előfeltételei	Dinamikus és heterogén külső környezet. Komplex, nagy újdonság- és rizikótartalmú feladatok a szervezetben. Eltérő elven kialakított munkamegosztás egy időben megteremthető. A szervezeti tagok fejlett kommunikációs készsége.
Strukturális jellemzők	
1. Munkamegosztás	A különböző elvű (leggyakrabban a funkcionális és a tárgyi) munkamegosztás egyszerre van jelen. Nem jellemző az erőteljes szabályozottság.
2. Hatáskörmegosztás	A két dimenzió vezetői együtt döntenek a „metszéspontban” található problémáról (tevékenységről) vagy szervezeti egység feladatairól. A két dimenzió vezetőinek azonos súlyú kompetenciával kell rendelkezniük. Döntési centralizáció többvonalas irányítási elv mellett. Alacsony fokú formalizáltság.
3. Koordináció	Jelentős szerephez jutnak a személyorientált koordinációs eszközök (vezetőkiválasztás, kommunikációs készség stb.). A horizontális és a vertikális koordináció strukturális megoldás révén biztosított.
4. Konfiguráció	Lásd a 8–15. ábrákat.
Előnyei	Adaptív. Innovatív. A szervezeti tagokat nagyobb teljesítményre ösztönzi. Más struktúra típuson belül is létrehozható (mikromátrix a fejlesztés, az értékesítés stb. területén). Új vezetési kultúra kialakítását teszi lehetővé együttes tanulási folyamat révén.
Hátrányai	Problematisa a kompetenciaelhatárolás (labilissá teszi a szervezetet). Vezetők rivalizálása. Túlhajtott csoportmunka. Döntések elhárítása („döntson a másik fél”). Növekvő (szélesedő) irányítási „feszítáv” (szélességi tagoltság). Felelősségvállalástól való tartózkodás. Összeomlás veszélye krízishelyzetekben. A konfliktusfeloldás pótlólagos eljárásokat követel. Nagy igények az emberi képességek/készségek tekintetében.

Szorosan kapcsolódik ehhez a döntések elhárításából adódó veszély is. Azáltal, hogy nincsenek teljesen egyértelmű hatásköri elemek kialakítva (pontosabban: az együttes döntés kap kiemelt szerepet), nincs mindig egyértelmű nyomás sem a tárgyi, sem a funkcionális vezetők esetében a gyors döntések meghozatalára. Kényes szituációkban kialakulhat az „egymásra várás” állapota, ami szintén nem kedvez a dinamikus környezeti feltételekhez való gyors alkalmazkodásnak. Ehhez társulhat a felelősség vállalásától való tartózkodás is. (Az egymásra várás és a felelősségtől való tartózkodás nem mond ellent a különböző szemléletű vezetők közötti hatalmi rivalizálásnak.)

A döntések elhárítása és a felelősségvállalástól való tartózkodás – többek között – azt eredményezheti, hogy a váratlanul jelentkező krízis-szituációkból kivezető utak kijelölésére irányuló gyors és egyértelmű döntések, cselekvések nehezen jönnek létre a mátrixszervezetekben. Ezért fogalmazható meg ilyen feltételek közepette a szervezeti összeomlás veszélye.

A veszélyforrások arra hívják fel a figyelmet, hogy a mátrixszervezet bevezetése rendkívüli körülményt igényel. E szervezeti megoldást nyilván értelmetlenség lenne bevezetni például akkor, ha a vállalatnak teljesen stabil a környezete. Ez esetben ugyanis a szervezet állandóságát (egyértelmű feladat- és hatáskörök, világos felelősségi rendszer, szabályozottság stb.) kell biztosítani. Erre pedig nem alkalmas a mátrix forma.

Az operatív (gyors mennyiségi) jellegű válaszképesség szintén nem e szervezet erőssége. A mátrix formának akkor jelentkeznek az előnyei, amikor olyan jellegűek a környezeti változások, amelyek a szervezettől a célok és stratégiák folyamatos módosítását, finomítását, valamint a vezetési-szervezeti struktúra rugalmasságát igénylik. A mátrixszervezetek elsősorban erre lehetőséget adó stratégiai és strukturális válaszképességgel rendelkező megoldásnak tekinthetők – sokkal inkább, mint a funkcionális és a divizionális szervezetek.

A mátrixszervezetek alapvető jellemzőinek vázlatos összefoglalását a 7. táblázatban mutatjuk be.

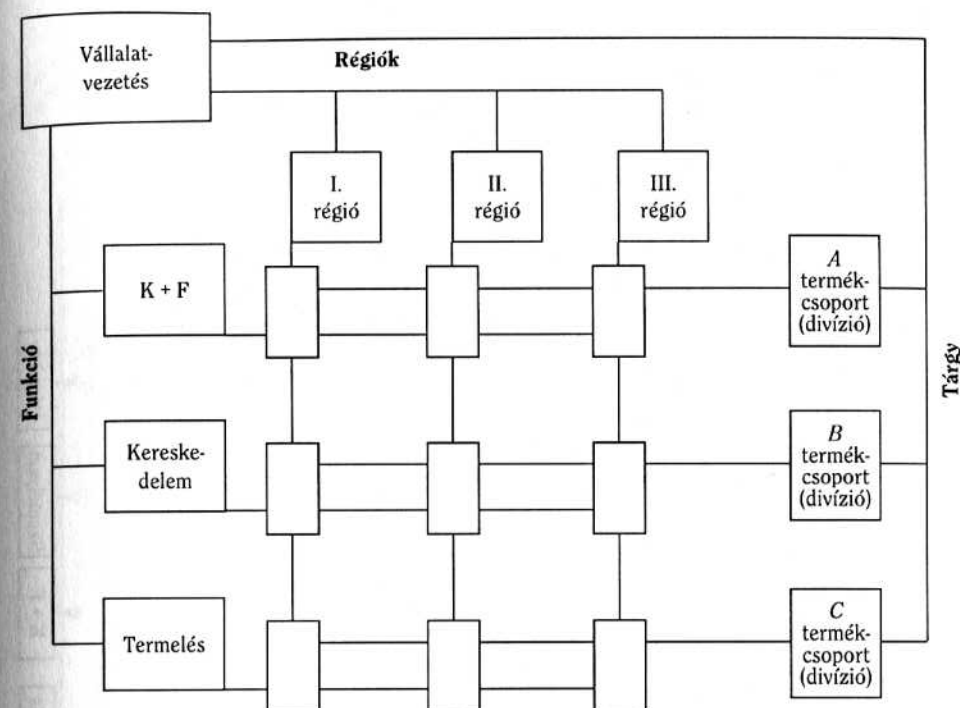
2.2.4. Tenzorszervezet

A tenzorszervezetek a mátrix-struktúrákkal rokon képződmények. A különbség közöttük az, hogy míg a mátrixszervezetek kétdimenziósak, addig a tenzorszervezetek legalább háromdimenziós struktúrák. Másképpen fogalmazva: a tenzorszervezetek esetében egyidejűleg alkalmazzák a munkamegosztás kialakításánál a funkcionális, a tárgyi (termék/termékcsoport vagy vevő) és a regionális elvet (Bleicher, 1981). A háromdimenziós tenzorszervezet a 16. ábrán látható.

E szervezeti megoldás elsősorban a nagyméretű, többségében multinacionális vállalatokra jellemző. Alkalmazásának elsősorban az az oka, hogy a termékorientált munkamegosztás alapján kialakított szervezeti egységek (termékmenedzserek/-igazgatók, vagy divíziók) tevékenységük során nem mindig képesek kellő rugalmassággal követni a különböző piaci szegmensek változásait. Különösen a nemzetközi piacon műkö-

16. ábra

A háromdimenziós tenzorszervezet konfigurációja



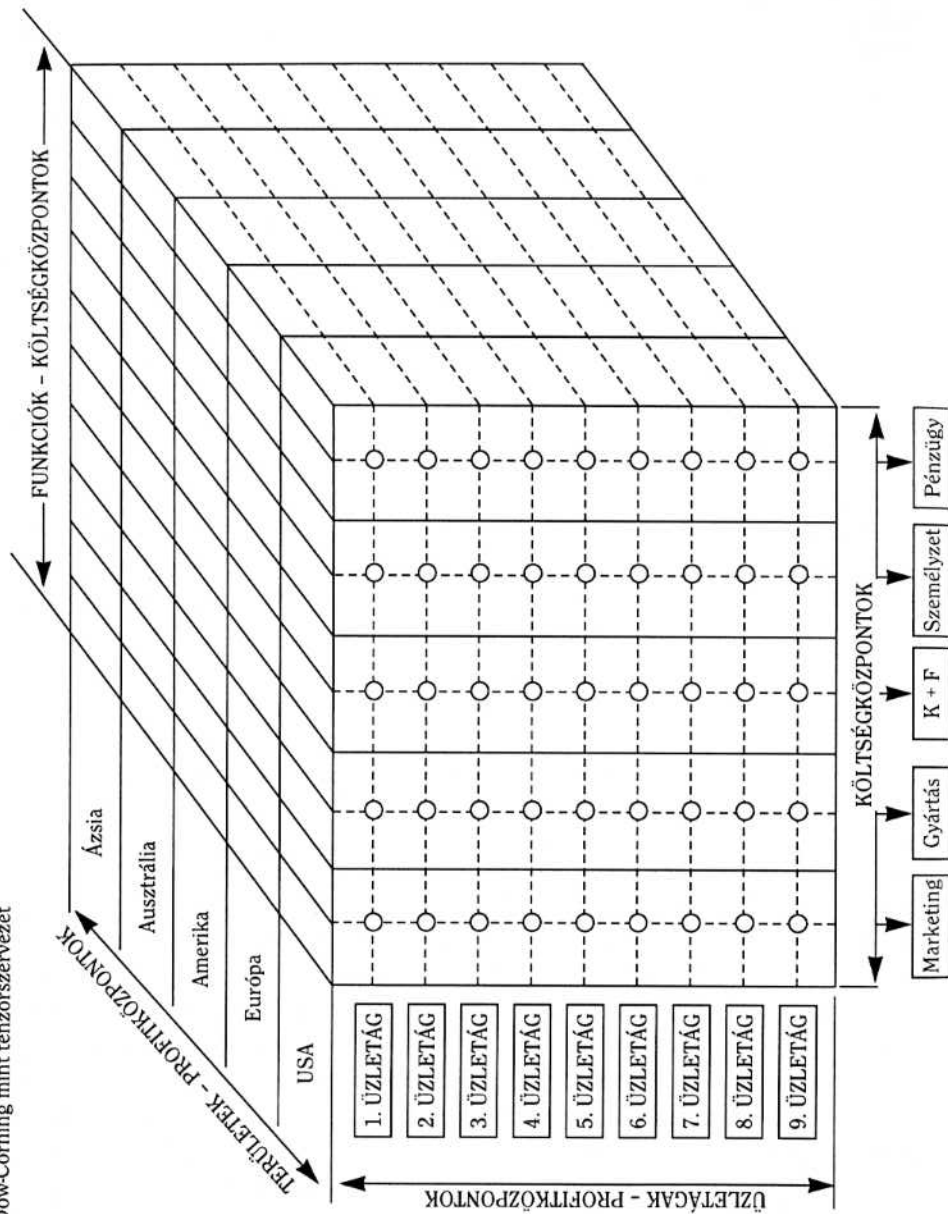
dő nagyvállalatok számára jelent kihívást a különböző régiókhoz kapcsolódó eltérő karakterű nemzeti piacok kezelése. Emiatt szükséges egy erőteljesebb regionális szemlélet érvényesítése. A regionális szemlélet erősítése természetesen nem vezethet oda, hogy egy földrajzi alapon kialakuló dezintegráció következzen be. Ezért a termékkelvű munkamegosztás megtartását is fenn kellett tartani – biztosítva a termékcsaládokkal kapcsolatos egységes szemlélet érvényesülését (Grochla, 1982). Az egységes vállalati arculat és image, valamint a régiók és termékkelvű divíziók (divíziócsoportok) felett álló globális felelősség és koordináció érdekében szükség van ugyanakkor átfogó, központi funkcionális jellegű irányításra is.¹⁴

A tenzorszervezetek hatásköri rendszerének kialakítása nem kis feladat elé állítja a szervezetalkítókat. Gyakorlatilag egy hármas kompetencia-megosztásról beszélhetünk. Ez nyilvánvalóan felerősíti a koordinációval kapcsolatos problémákat is. A tenzorszervezet egyrészt éppen a többféle koordinációs szükséglet miatt került kialakításra, másrészt azonban a koordináció ily módon történő megoldása – a mátrixszerve-

¹⁴ Thomas H. Naylor Magyarországon is megjelent „Új iparvállalati szervezet: a stratégiai mátrix” című könyvében bemutatott Dow-Corning nemzetközi mátrixa (Naylor, 1986; 162. old.) voltaképpen egy háromdimenziós tenzorszervezet, amely esetében a funkcionális, a tárgyi (termékorientált üzletágak) és a regionális munkamegosztás párhuzamosan, egy időben érvényesül (lásd a 17. ábrát).

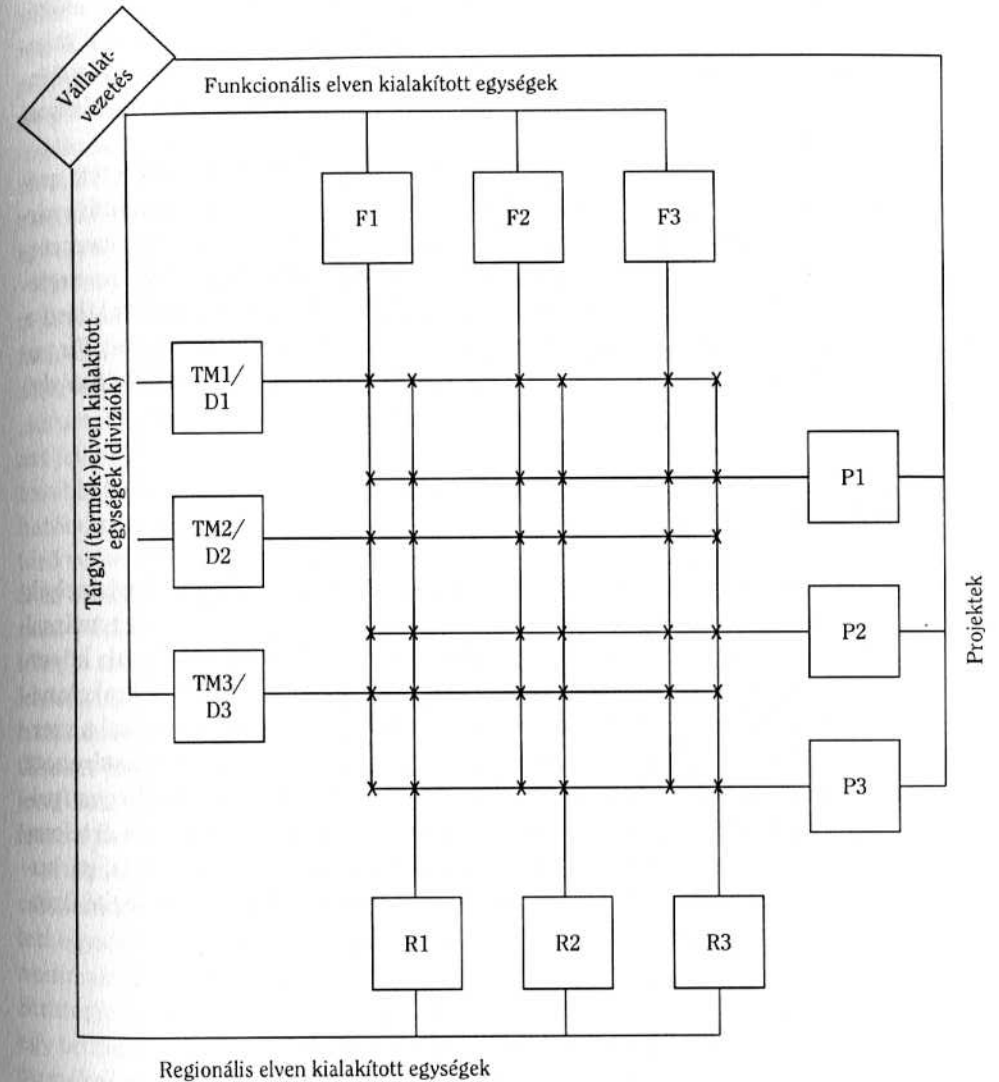
17. ábra

A Dow-Corning mint tenzorszervezet



18. ábra

A négydimenziós tenzorszervezet



- F = funkciók,
- TM/D = termékmenedzserek/divíziók,
- R = régiók,
- P = projektek.

zetek kapcsán tárgyalatokhoz képest is – erőteljesebb bizonytalanságot, konfliktusforrásokat visz a vállalat életébe. Ennek a kiküszöbölésére elsősorban azok a megoldások adhatnak lehetőséget, amelyek során konzekvensen szétválasztják a döntés-előkészítési és döntési fázisokat az operatív tevékenységektől. A tenzor-struktúrából fakadó többszempontú (funkcionális, tárgyi és regionális) megközelítést alapvetően a döntési, döntéselőkészítési fázisban érvényesítik, míg a gyors végrehajtást a „line”-okon keresztül biztosítják.

Napjaink nemzetközi nagyvállalatainak lényeges jellemzője, hogy kitüntetett módon kezelik a koordinációt. Emiatt hajlandók vállalni a bonyolult szervezethez tartozó veszélyforrásokat is. Mi sem bizonyítja ezt jobban mint az, hogy a tenzorszervezeteknél gyakran egy újabb dimenzió is megjelenik (immáron a negyedik), nevezetesen: a háromdimenziós szervezet kiegészül átfogó projektek egész hálózatával (lásd a 18. ábrát). Ezzel teszik egyidejűleg rugalmassá és időérzékennyé a szervezetet. Ez pedig növeli a vállalat innovációs képességét, erősíti piackonform magatartását (*Knight, 1987*).

2.2.5. Duális szervezetek

Az előző fejezetben azokat a szervezeti formákat mutattuk be, amelyekben valamelyik munkamegosztási elvet (funkcionális, tárgyi, regionális) kiemelten vagy egymással párhuzamosan alkalmazzák az elsődleges munkamegosztás szintjén. Ennek következtében a szervezetek egy- vagy többdimenziósoknak tekinthetők (ilyenek a funkcionális, a divizionális, a mátrix- és a tenzorszervezetek). Ebben a fejezetben azokkal a szervezeti megoldásokkal foglalkozunk, amelyek esetében létezik egy meghatározott munkamegosztási, hatásköri és koordinációs elvek alapján működő elsődleges (primer) struktúra, amelyre ráépül egy másodlagos (szekunder) struktúra. Ilyen értelemben egy úgynevezett duális szervezet jön létre. A következőkben az ilyen kvázi párhuzamos struktúrákkal működő duális szervezetek két reprezentánsát: a stratégiai üzleti egységekkel és a team-szervezetekkel működő formákat mutatjuk be.

2.2.5.1. Stratégiai üzleti egységekkel működő szervezetek

A fejlett ipari országokban az 1970-es évek végére lezáruló divizionálási hullám eredményeképpen általában sikerült olyan vállalati (nagyvállalati) szervezeteket létrehozni, amelyek tárgyi vagy regionális alapú munkamegosztás szerint szerveződtek. E szervezetekben kialakított divíziók – egy-egy termékre (termékcsoporthoz), vagy piaci régióra orientálódva – önálló felelősségi és elszámolási egységként működtek (cost-, profit- vagy investment-centerként). A központ szerepe elsősorban a stratégiai döntések meghozatalára, valamint az összvállalati koordinációs mechanizmusok kiépítésére és működtetésére irányult. Az 1970-es és az 1980-as években azonban minden vállalatnak, így ezen divizionális vállalatoknak is a környezeti komplexitás erősödésével, a piacok

és a termékek gyors változásával kellett szembenéznük. Sokszor két-három év alatt vagy még gyorsabban változtak meg azon piaci régiók, vagy termékcsoportok alapvető jellemzői, amelyekre a korábbi divíziókat, felelősségi és elszámolási egységeket építették ki. Ennek kapcsán elkerülhetetlenül felerősödött a szervezettervezés alapdilemmája: miképpen lehet a szervezeti stabilitást hosszú távon biztosítani úgy, hogy közben megoldható legyen a környezeti változásokhoz való gyors alkalmazkodás. Másképpen fogalmazva: mi módon lehet a kialakított divízióknak, s az azokra ráépített koordinációs mechanizmusoknak stabilitást adni, elkerülni, hogy egy-két évente kisebb-nagyobb megrázkódtatásokkal járó szervezeti változtatások történjenek; ugyanakkor biztosítható legyen a környezethez való megfelelő alkalmazkodás.

Szembe kellett nézni a divizionális szervezeteknek, egyáltalán a vállalatoknak azzal a problémával is, hogy a különböző termékeik, termékcsoportjaik az életgörbe eltérő fázisaiban vannak. Léteznek felszálló ágban lévő, ígéretes termékek, amelyek beruházást, fejlesztést igényelnek. Vannak ugyanakkor olyan divíziók, amelyeknek a termékei „kifutnak”, vagy amelyekkel kapcsolatban a „kivonulás” stratégiája alkalmazható, ami azt jelenti, hogy ameddig a terméket a piacon el lehet adni, addig érdemes gyártani, de további befektetésekre, beruházásokra nem érdemes költeni, mert azok már feltételezhetően nem térülnek meg. Ez nyilvánvalóan azzal jár, hogy a különböző divíziók eltérő versenyhelyzetbe kerülnek, hátránnyal vagy potenciális előnyökkel rendelkeznek. S ez csak erősíti a divizionális szervezeteknél egyébként is meglévő olyan veszélyeket, mint például a divízió egoizmus, a túlságosan rövid távú nyereség optimalizálási szemlélet, a tartalékok elfedése, vagy az összvállalati stratégiával nem konform magatartás kialakulása. (*Woods, 1986.*) Elsősorban a fenti problémák megoldására, azok negatív hatásainak mérséklésére jöttek létre az úgynevezett stratégiai üzleti egységek. Kialakításukat nagymértékben megkönnyítette az 1970-es és az 1980-as években egyre erőteljesebben jelentkező stratégiai irányítási szemlélet, a hosszú távú stratégiák készítése, illetve a stratégiai menedzsment mint vezetési filozófia előtérbe kerülése (*Gupta, 1987*).

A stratégiai üzleti egységek működésének megértése szempontjából két fogalmat célszerű megkülönböztetni egymástól: a „stratégiai üzleti terület” és a „stratégiai üzleti egység” fogalmát. (Mind az elméletben, mind a gyakorlatban a kettőt gyakran szinonimaként használják vagy összekeverik.) A *stratégiai üzleti terület* (angolul: Strategic Business Area–SBA; németül: Strategisches Geschäftsfeld–SGF) alapvetően egy termék(csoport)–piac kombinációra utaló kategória, amely a vállalat által gyártott termékek (termékcsoportok), s a vállalat különböző piaci egyes kombinációit takarja. Úgy is fogalmazhatunk, hogy egy adott stratégiai üzleti területhez olyan homogén termékek (termékcsoportok) tartoznak, amelyeket a vevők jól azonosítható köre vásárol meg, illetve a vevők jól azonosítható körének kívánnak értékesíteni (*Bühner, 1994*). A *stratégiai üzleti egység* (angolul: Strategic Business Unit–SBU; németül: Strategische Geschäftseinheit–SGE) pedig egy olyan szervezeti megoldás, amelyet az adott stratégiai üzleti területekhez rendelnek.

Ilyen értelemben tehát a stratégiai üzleti terület elsősorban piaci, termelési és marketing-tevékenységhez kapcsolódó kategória, s általában egy portfólió alapú klasszifikáció eredményeként határozható meg. A stratégiai üzleti területek gyakorlatilag a

vállalatnak egy-egy olyan piaci szegmensét jelentik, amelyek egymástól viszonylag függetlenül működnek és amelyeknek önállóan meghatározható tulajdonságaik vannak a különböző piaci tényezők (versenytársak, konkurencia élessége, termékek jellege stb.) alapján. A stratégiai üzleti egységek voltaképpen az említett stratégiai üzleti területeknek megfelelő szervezeti megoldásokat jelentik; azoknak strukturális és vezetési szempontú leképeződései. Ily módon tehát olyan szervezeti alakzatokról – egységekről olyan rendszeréről – van szó, amelyeknek fő célja az eltérő stratégiai üzleti területeknek megfelelő működési keretek megteremtése a vállalatban belül.

Abból adódóan azonban, hogy a vállalat termékei és piaci változnak, mind a stratégiai üzleti területek, mind a stratégiai üzleti egységek ideiglenesnek tekinthetők. A megváltozott piaci viszonyok és termékek (technológiák) természetesen új stratégiai üzleti területek kialakításához vezethetnek, amelyek új stratégiai üzleti egységek létrehozását eredményezhetik. Éppen ezért a stratégiai üzleti egységek által létrejött szervezeti struktúrákat ideiglenes jellegűnek tekinthetjük. Az ideiglenesség mellett azonban van egy másik jellemzője is a stratégiai üzleti egységekből álló szervezetnek: a stratégiai üzleti területek alapján történő munka- és hatáskörmegosztás, valamint koordinációs eszközök másodlagos jellege. Ez azt jelenti, hogy a meglévő elsődleges (szokás primernek is nevezni) vagy alapstruktúrákat (funkcionális, divizionális és mátrix-struktúrák) nem módosítva, hanem arra mintegy ráépítve – másodlagos (nevezik szekundernek is) struktúráként – alakítják ki a stratégiai üzleti egységeket. Ezért nevezik a stratégiai üzleti egységekkel működő szervezeteket duális jellegűnek.¹⁵

Ez a megoldás – mint arra már utaltunk – szervezetalakítási szempontból is rendkívül figyelemre méltó. Nagyfokú stabilitás biztosítható ugyanis azáltal, hogy a szervezet elsődleges struktúráját nem kell folyamatosan változtatni a gyors és sokszor kiszámíthatatlan külső piaci, a technológiai, valamint a termékszerkezetben bekövetkező változások miatt; ugyanakkor nem „merevedik le” a szervezet, hiszen a külső változásoknak megfelelően folyamatosan változtatható a másodlagos struktúra: a stratégiai üzleti egységek megszüntethetők, valamint újakat lehet létrehozni.

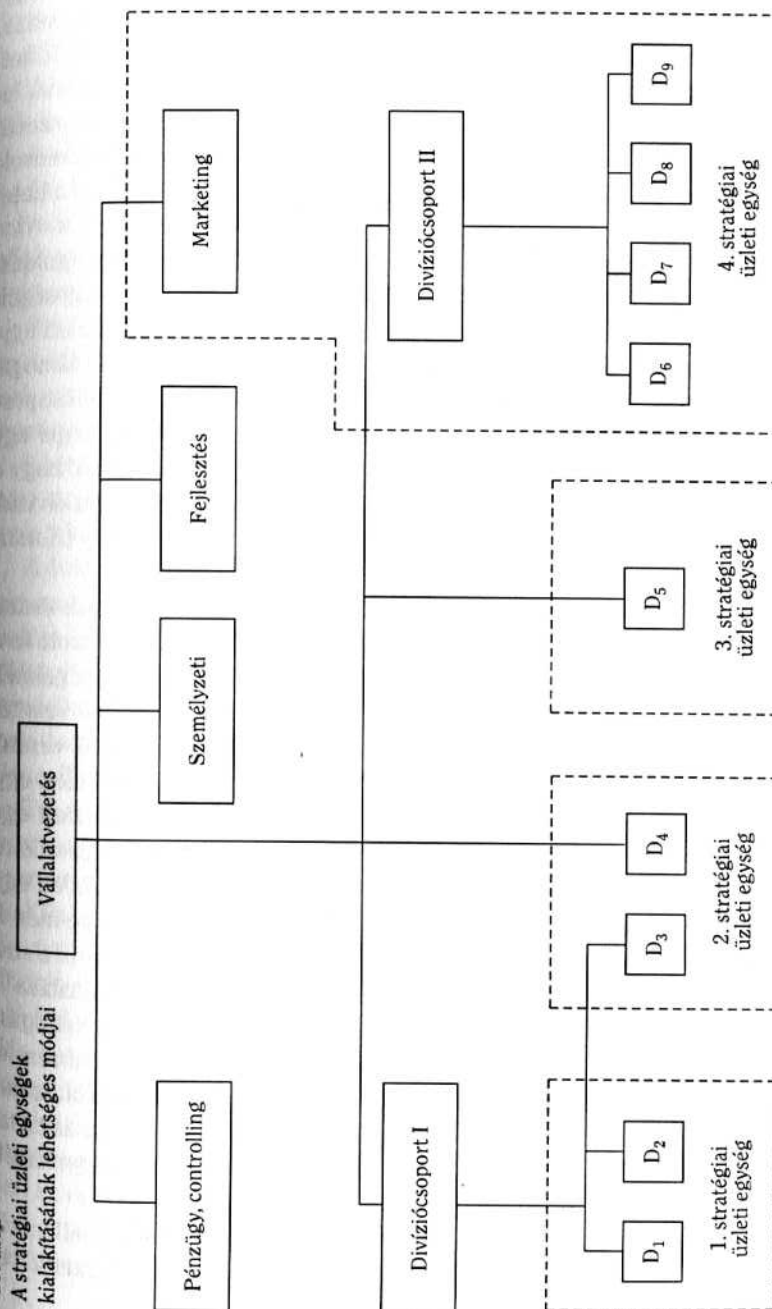
A stratégiai üzleti egységek kialakításának jellemzőbb módjait a 19. ábra mutatja.

A 19. ábrán nyomon követhetők a stratégiai üzleti egységek kialakításának különböző lehetőségei. Ezek a következők lehetnek:

- egy adott vállalati terület (divíziócsoporthoz) alapegységei (divíziói) közül csak néhány képez egy stratégiai üzleti egységet (ilyen az 1. stratégiai üzleti egység);
- egy vállalati terület (divíziócsoporthoz) egyik alapegysége (divíziója) és egy másik vállalati területet reprezentáló divízió képez együttesen egy stratégiai üzleti egységet (ilyen a 2. stratégiai üzleti egység);
- egy adott vállalati terület (divíziócsoporthoz vagy divízió) egyben stratégiai üzleti egység is (ilyen a 3. stratégiai üzleti egység);
- egy adott vállalati terület (divíziócsoporthoz vagy divízió) és egy központi funkcionális

19. ábra

A stratégiai üzleti egységek kialakításának lehetséges módjai



Jelmagyarázat:

— az elsődleges (primer) struktúra kapcsolatai,

----- a másodlagos (szekunder) struktúra kapcsolatai.

Megjegyzés: A divíziócsoporthoz helyett természetesen termékcsoportok, és a divíziók helyett termékek is szerepelhetnek az ún. elsődleges struktúrákban.

¹⁵ A szakirodalomban találkozhatunk még a stratégiai üzleti egységgel kapcsolatban a kvázi szervezettel elnevezéssel is. (Lásd: Grochla, 1982.)

lis irányítóegység (például a marketingegység) képez egy stratégiai üzleti egységet (ilyen a 4. stratégiai üzleti egység).

A fenti változatok természetesen csak modellszerűen reprezentálják a stratégiai üzleti egységek kialakításának lehetőségeit. Hozzá kell tenni azonban, hogy nem okvetlenül szükséges a vállalat valamennyi területéhez kapcsolódóan stratégiai üzleti egységeket létrehozni. Egy vállalat általában organikus és mechanikus részek halmaza, amely halmazok dinamikus, illetve statikus környezeti feltételek mellett működhetnek. Ez nagymértékben meghatározza a stratégiai üzleti egységek kialakításának lehetőségeit, hiszen azokon a területeken, amelyek esetében alapvetően a rutinszerű, stabil, pontosan szabályzott feladatok a dominánsak, és stabil piaci mechanizmusok működnek az elsődleges (primer) struktúra önmagában jó lehetőséget kínálhat a hatékony működéshez.

A 19. ábrán bemutatott 4. stratégiai üzleti egység nem tekinthető tipikus megoldásnak a gyakorlatban, inkább csak elméleti lehetőség. A központi funkcionális egységek a divizionális egységekkel ugyanis ritkán kapcsolódnak össze egy stratégiai üzleti egységben, hiszen a funkcionális egységek célja éppen az összvállalati működés támogatása, azaz esetünkben (lásd az ábrát) a marketingrészlegnek mind az I. divíziócsoporthoz, mind a 4. és 5. divízió tevékenységéhez hozzá kell járulnia. Mégis egy esetleges új piacra való gyors és agresszív betörési politika esetleg megkívánja, hogy a központi funkcionális egység nagyobb figyelmet fordítson valamelyik vállalati divíziócsoporthoz vagy divízió működésére (s így jöhet létre a 4. stratégiai üzleti egység) (Kotter-Schlesinger-Sathe, 1986).

A stratégiai üzleti egységeknek az elsődleges struktúrába történő beépítése és irányítási egységként való kezelése kapcsán alapvetően két tendencia bontakozott ki a gyakorlatban. Az egyik megoldás esetében a kialakított stratégiai üzleti egységeknek nincs formális vezetője (vagy vezető testülete), inkább csak a vállalati felső vezetés számára jelentenek cselekvési és gondolkodási terepet. Azaz a felső szintű vezetői döntésekben, stratégiai elképzelésekben játszik nagy szerepet a stratégiai üzleti egység kialakítása azáltal, hogy a vállalat legfelső vezetése az egyes stratégiai üzleti egységekre vonatkozó döntéseket a termék, a piac és a technológia sajátosságaira való tekintettel hozza meg. Ez nyilvánvalóan csak akkor járható út, ha a stratégiai üzleti egységek száma nem haladja meg azt a mértéket, amelyet a vállalat felső vezetése még át tud tekinteni. Sokan megkérdőjelezzik, hogy ebben az értelemben beszélhetünk-e stratégiai üzleti egységekről, hiszen ez elsősorban csak egy gondolati „dekomponálása” a szervezetnek. Kétségtárgy azonban a stratégiai üzleti egységeknek ez a fajta felfogása (amely szerint sem személyek, sem különböző testületek és grémiumok nem rendelkeznek semmiféle hatáskörrel az adott stratégiai üzleti egységekkel kapcsolatosan) sokkal inkább a „stratégiai üzleti területek” (és nem „egységek”) fogalmához és tartalmához áll közel. A már korábban említett fogalmi zavarokat például ez is nagymértékben elősegíthette.

Az előzőekhez képest jóval egyértelműbben rajzolódnak ki a strukturális jellemzők azokban az esetekben, amikor a stratégiai üzleti egységek élére konkrét személyek

vagy testületek kerülnek. Itt is két esetet különböztethetünk meg. Az első esetben a stratégiai üzleti egységekkel kapcsolatos koordinációs és irányítási feladatokra vagy valamelyik központi funkcionális egység vezetője, vagy az érintett divíziócsoporthoz tartozó divíziók egyikének a vezetője kapja meg (természetesen a felelősség delegálásával). Ez azt is jelenti, hogy a stratégiai üzleti egységekhez rendelt elsődleges struktúrához tartozó „stabil” egységek önállóságát átmenetileg korlátozhatják, illetve ezen egységek vezetőinek a kompetenciáját ideiglenesen csökkenthetik. Ez azonban nagymértékben függ attól is, hogy milyen módon alakították ki, milyen elvek alapján hozták létre a stratégiai üzleti egységeket (lásd a 19. ábra 1–4. stratégiai üzleti egységeit).

Az 1. változat esetében problémát okozhat, hogy amennyiben a stratégiai üzleti egység vezetője valamelyik divízió vezetője is, úgy nyilván a másik divízió vezetőjének a kompetenciáját ez érzékenyen érinti (ugyanis csökkenti bizonyos kérdésekben a szuverenitását).

Még erőteljesebben jelentkezik ez a probléma a 2. változat kialakításakor, illetve működtetésekor, hiszen ott különböző divíziócsoporthoz kapcsolódó divíziók képeznek együtt egy stratégiai üzleti egységet. Ez esetben még több a lehetséges konfliktusforrás a stratégiai üzleti egység vezetőjének kompetenciájával kapcsolatban.

Legegyszerűbb talán a helyzet a 3. változat esetében. Itt ugyanis az 5. divízió vezetője egyben a stratégiai üzleti egység vezetője is. Ha formálisan ugyan nem is növekszik a hatásköre, de mindenképpen megerősödik a pozíciója a vállalatban belül.

A 4. féle megoldás hordozza magában talán a legtöbb problémát. Ebben az esetben ugyanis egy termékorientált divíziócsoporthoz tartozó és egy központi funkcionális vezetője közötti hatáskörmegosztásról van szó. Amennyiben a központi funkcionális terület vezetője egyben a stratégiai üzleti egység vezetője is, úgy komoly lehetőségekkel rendelkezik a divíziócsoporthoz való önállóságának a korlátozására. Abban az esetben azonban, ha a divíziócsoporthoz tartozó a stratégiai üzleti egység vezetője is egyben, úgy az összvállalati érdek kerülhet veszélybe.

Éppen e konfliktusos szituációk elkerülése érdekében általában olyan testületeket, bizottságokat állítanak a stratégiai üzleti egységek élére, amelyeknek a tagjai az adott szervezet elsődleges struktúrájában is vezetők és ideiglenesen vesznek részt a stratégiai üzleti egységek munkájának irányításában – alapvetően kollektív felelősséggel. Ez azt jelenti, hogy a stratégiai üzleti egységek élére elsősorban konzultatív jellegű döntéshozó vagy kollektív döntéshozó testületeket neveznek ki. Kétségtárgy ez valahol a – később tárgyalásra kerülő – team-szervezetek kialakításával rokon megoldás, annak összes előnyével és hátrányával együtt. E testületek elősegíthetik a jobb információáramlást, a horizontális kommunikáció kialakulását, a különböző szakmai és motivációs aspektusok együttes érvényesülését. Ugyanakkor – mint általában a team- vagy bizottsági munkák esetében – lassul a döntés, növekszik az időráfordítás, csökken az operativitás.

A testületi működést preferáló szervezeti megoldások hatékonysága nagymértékben függ attól, hogy a vállalat milyen iparágban, milyen ágazatban tevékenykedik,

8. táblázat

A stratégiai üzleti egységekkel működő szervezet legfőbb jellemzői

SBU szervezet	Legfőbb jellemzők
Kialakításának és hatékony működésének előfeltételei	Heterogén vállalati környezet. Diverzifikált termék- és termelési struktúra. A vállalat termék(csoport)-piac kombinációihoz rendelhető eltérő stratégiák.
Strukturális jellemzői	
1. Munkamegosztás	A duális szervezet magán viseli az elsődleges struktúra jegyeit. A stratégiai üzleti területek működtetéséhez kötődő feladatoknak megfelelően (különböző termék és piaci portfóliók szerint) alakítják ki a stratégiai üzleti egységeket.
2. Hatáskörmegosztás	Sajátos, kettős (duális) hatáskörmegosztás jön létre, amelynek eredményeként a hierarchikus szintek részleges átfedésbe kerülnek (kettős hierarchia alakul ki). A stratégiai döntések decentralizálására nagyobb lehetőség nyílik. A stratégiai üzleti egység vezetője részleges autonómiát élvez az erőforrások tekintetében.
3. Koordináció	A divizionális és mátrixszervezet koordinációs eszközei és mechanizmusai egyaránt jellemzőek: a technokratikus eszközök piaci és termékportfólió-elemzéseken nyugvó stratégiai tervekkel, illetve a konfliktusok kezelése céljából a személyorientált típusú megoldásokkal egészülnek ki. Az erőforrás-allokációt az egyes stratégiai üzleti egységek piaci elemzésének eredményei is befolyásolják.
4. Konfiguráció	Lásd a 19. ábrát.
Előnyei	Nincs szükség az elsődleges struktúrához kapcsolódó anyagi, pénzügyi, információs folyamatok jelentős átrendezésére. A piaci változásokhoz gyorsan alkalmazkodni tudó rugalmas szervezetet eredményez. Egyes területeken a szinergiahatások kihasználása miatt hatékonyságnövekedést eredményez.
Hátrányai	A „láthatatlan” szervezet bizonytalanságot okozhat a tagokban. A kettős hierarchia pozícióharcokat eredményezhet. Intézményesítheti a konfliktusokat

egyáltalán mekkora a termékek cserélődésének gyorsasága, azaz mekkora az a stratégiai időtáv, amely a vállalat szempontjából meghatározó.

Valószínűleg hosszabb időszaknak kell eltelnie ahhoz, hogy biztosan levonhassunk konzekvenciákat a stratégiai üzleti egységek működésének előnyeiről és hátrányairól:

nemzetközileg is több tapasztalatra van szükség ezen szervezeti megoldás pozitív vagy negatív sajátosságainak egyértelmű számbavételéhez.¹⁶

Mégis azt kell azonban mondanunk, hogy a stratégiai üzleti egységek kialakítására tett eddigi kísérleteknek komoly szemléletformáló hatásuk van. Ezek elsősorban a következők:

- A stratégiai üzleti egységekkel való próbálkozások világosan mutatják az elmúlt 20–25 évben a fejlett ipari országokban kibontakozott stratégiai szemlélet térhódítását (a stratégiai tervezéstől a stratégiai menedzsmentig).

- A stratégia és struktúra kapcsolatának fontosságát, illetve a környezet-szervezet harmonizálására való törekvést jelzi a stratégiai üzleti egységek létrehozása: miképpen lehet megőrizni a szervezet stabilitását a maga szabályaival, hogyan lehet elkerülni a sorozatos szervezetalakításokból adódó megrázkódtatásokat, ugyanakkor mégis rugalmassá, válaszképesé tenni a vállalatot strukturális értelemben is.

- A stratégiai üzleti egységek jól mutatják annak a ténynek az egyre szélesebb körben történő elfogadását is, amely szerint horizontális, vagyis keresztkapcsolatok nélkül nem alakulhatnak ki hatékony szervezeti struktúrák a dinamikus változó és az egyre komplexebbé váló környezetben.

A stratégiai üzleti egységek alapvető jellemzőinek vázlatos összefoglalását a 8. táblázatban mutatjuk be.

2.2.5.2. Team-szervezet

Team-szervezeteknek azon formák tekinthetők, amelyek esetében az alapstruktúra (elsődleges vagy primer szervezet) jelentős mértékű megváltoztatása nélkül teamek egész rendszere mintegy hálózatként („network”-ként, vagy a fejezet bevezetőjében jelzett módon: „párhuzamos struktúraként”) ráépül a szervezetre – biztosítva a gyorsan változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodást, illetve a szervezet előtt álló feladatok minél kielégítőbb módon történő megoldását.

A teamek kialakításának ilyen szellemben történő tudatos kezelése – bármennyire hihetetlen – mintegy 50–60 éves múltra tekint vissza. Az 1920-as évek végén megkezdődő, az 1930-as, 1940-es években folytatódó, illetve megerősödő magatartástudományi jellegű kutatások egyre inkább előtérbe helyezték a különböző szervezetekben a teamek alkalmazásának gondolatát. Az informális szervezetek jelentőségének, egyáltalán az emberi és csoport kapcsolatok fontosságának felismeréséből következően világossá vált, hogy nagyon sok problémát nem lehet a szervezet stabilnak tekintendő formális struktúráján keresztül megoldani. Azok a tendenciák, amelyek az 1950-es és

¹⁶ Magyarországon még inkább így van ez, hiszen komoly tapasztalat ezzel a szervezeti megoldással kapcsolatban még nincsen – kivéve néhány kezdetleges próbálkozást, amely próbálkozások esetében sokkal inkább a fogalmi zavarok miatt kerültek bizonyos vállalati egységek stratégiai üzleti egységként definiálva, s nem egy valóban duális, másodlagos struktúrát jelentettek.

1960-as években a fejlett ipari országokban a participációhoz, a munka humanizálásához és a szociotechnikai rendszerek tudatos kezeléséhez vezettek, szintén nagyban hozzájárultak a teamek szerepének a felismeréséhez (Grochla, 1982; Susánszky, 1982). A Task Force-moddal kapcsolatos publikációk, a Colleague-moddal, illetve az átlapoló struktúrákhoz (csoportokhoz) kapcsolódó kutatások elméleti szinten is nagymértékben hozzásegítettek a teamek fontosságának felismeréséhez (pl. Likert, 1961; Golembiewski, 1967).

A teamek szerepének az előtérbe kerülése lényegében egy pozitív szinergiahatás keresésén alapul, nevezetesen: miképpen lehet az egyéni képességek, ismeretek és motivációk elismerése és tiszteletben tartása mellett a különböző egyénekből álló szervezeteket, szervezeti egységeket integráltan működtetni. Ezalatt elsősorban az érthető, hogy a célkitűzés, célképzés folyamata és a rögzített célok olyanok legyenek, amelyek akceptálhatók az individuumok számára, ugyanakkor biztosítják a szervezet egységes, integrált működését. A team ilyen értelemben az elsődleges szervezet különböző területein tevékenykedő, eltérő pozíciókkal rendelkező személyekből álló feladatorientált és relatíve autonóm egység, amelyet valamilyen probléma megoldására, illetve ideiglenes vagy állandó feladat végzésére hoznak létre. A team – amint erről már szóltunk – annyiban különbözik a már korábban ismertetett projektektől, hogy nem szükségszerűen újszerű, egyedi (nem ismétlődő) feladatokra hozzák létre. Állandó, több évig tartó rutinszerű tevékenységek megoldásához, annak figyelemmel kíséréséhez is kialakíthatnak teameket. Annyiban is különbözik még a team a projektektől, hogy az időbeni korlátozottság nem szükségszerűen jellemző rá. Arra is rámutatunk, hogy a projekteket is működtetik team formában. A projekt típusú szervezetek egyik megoldásának éppen az a kulcsa, hogy különböző motivációjú, eltérő ismeretekkel és képességekkel rendelkező embereket szerveznek össze egy projektbe.

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a team-szervezeteknek alapvetően a döntés-előkészítési és döntési fázisban van nagy szerepük, különös tekintettel a többcélú, többtényezős döntéshozatalra, s kevésbé alkalmas megoldásnak tűnik a team-szervezet az operativitást igénylő realizálási fázisban (Benedetto, 1985). Ugyanakkor számtalan olyan megoldással is találkozhatunk a teamek alkalmazása kapcsán, amikor az operatív, végrehajtó/realizálási fázist team szervezetek „felügyelik”, ellenőrzik (Kakabadse–Ludlow–Vinnicombe, 1987).

A team-szervezet, egyáltalán a teamek működtetése mintegy másodlagos strukturális megoldást eredményez a szervezetben. Ami azt jelenti, hogy létezik egy elsődleges (primer) szervezeti struktúra (pl. funkcionális, divizionális, mátrix), amely struktúrára ráépül, mintegy azt kiegészíti a teamek sokasága. Képletesen fogalmazva: egy sajátos „árnyék” vetődik a szervezetre, amely a különböző formában kombinálódott teamek összességéből származik. A szervezetekben létezik tehát egy viszonylag stabil munkamegosztás (funkcionális, tárgyi, regionális), a munkamegosztásnak megfelelően kialakított hatáskörmegosztás, működnek az adott feladat- és hatásköröket ellátó egységek közötti állandónak tekintendő koordinációs mechanizmusok. Erre ráépülve alakítanak ki teameket, amelyek ily módon másodlagos jellegű párhuzamos struktúraként jelennek meg a szervezetben. Ebből a kettősségből következik a szer-

vezet duális jellege. Nyilvánvalóan nem minden elsődleges (primer) szervezetben szükséges vagy célszerű a team kialakítása. Egy stabil környezetben működő, viszonylag egyszerű technológiával dolgozó és kevés számú terméket gyártó kisvállalat esetében a teamek széles körű alkalmazásának valószínűleg nem sok értelme lenne. Minél nagyobb azonban a környezet bonyolultsága és komplexitása, minél gyorsabbak a technológiai és termékváltozások, annál inkább felvetődik a teamek kialakításának szükségessége. A teamek létrehozása tehát – mint ahogy általában a duális struktúráknál – nagyon nagy mértékben függ a vállalati környezettől és adottságoktól. Mint ahogy értelmetlenség lenne átfogó team-hálózatok kialakításán gondolkodni egy abszolút stabil, mechanikus szervezet esetében (lásd például egy vasúti társaságot), ugyanolyan nagy hibát követnének el azok a vezetők, akik nem élnének a teamek kialakításának a lehetőségével egy dinamikusan változó – organikus szervezeti megoldásokat igénylő – környezet esetében (például egy high-tech iparágban működő vállalat esetében).

Az előző gondolathoz hozzátartozik az is, hogy a teamek alkalmazásával kapcsolatos elképzelések egy adott vállalatban belül sem uniformizálhatóak. A vállalati működésnek különböző szintjei és területei léteznek. Nyilván célszerű megkülönböztetni a team kialakítása során, hogy melyek azok a vállalati területek, amelyeket elsősorban a döntés-előkészítési, döntési fázisok jellemeznek, s melyek azok, ahol a realizálási, megvalósítási fázis történik. Másik szempontként azt célszerű megemlíteni, hogy melyek azok a vállalati területek, amelyek egy organikusabb működést kívánnak meg (például marketing, fejlesztés), s melyek azok a részei a szervezetnek, amelyek esetében lezabályozott, pontos mechanikus működést kell biztosítani (például termelés, készletgazdálkodás). Alapvetően e tényezők határozzák meg azt, hogy miként lehet a teamek segítségével a döntés-előkészítést, a döntést többszempontúvá tenni, a rosszul strukturált problémákat kezelni, az organikus működést elősegíteni.

A teamek kialakíthatósága és bevezethetősége nagymértékben függ az elsődleges struktúrától is. Nyilvánvaló, hogy egy erőteljesen dekomponált, önálló felelősségi és elszámolási egységekre épülő divizionális szervezetben más szerepet kell hogy kapjon a team, és más funkciókat kell ellátnia mint például egy mátrixszervezet esetében, mely utóbbinál eleve a termékmenedzseri rendszer vagy a projektek rendszere feltételezi a team-munkát. Az eddigiekből következik tehát, hogy a team-szervezetek kialakíthatóságát alapvetően a környezeti tényezők és a vállalati adottságok befolyásolják – különös tekintettel a dinamikus és stabil, illetve az organikus és mechanikus működési elvekre, valamint az elsődleges (primer) struktúrára, amelyre a team-szervezet ráépül.

A team-szervezetek kialakítása a következő *előnyökkel* járhat:

- a teamek működése jelentős mértékben elősegítheti a rosszul strukturált és többtényezős problémák kezelését; a team-tagok különböző motivációi, ismeretei és képességei nagymértékben elősegíthetik a döntés „minőségének” a javulását;
- a teamek működése felgyorsíthatja a vállalatban belüli információs folyamatokat, különös tekintettel a horizontális jellegű információáramlás szükségességére; növelheti a szervezeten belüli kommunikációs készséget;

• a team-megoldások egyik legnagyobb előnye a szervezeten belüli szociális, emberi kapcsolatok terén mutatkozik meg oly módon, hogy a döntés-előkészítésekben, döntésekben való részvétel, a közös gondolkodás a munkatársak megelégedettségét, egyáltalán a vállalati célokkal való azonosulást segíti elő.

Nyilvánvalóan azonban potenciális *hátrányai* is vannak a teamek működésének:

- növekszik a döntés-előkészítésre és döntésre fordítandó idő;
- elvonja a munkatársak egy részének energiáit az operatív munkavégzéstől;
- háttérbe szorulhat az egyéni felelősségvállalás.

Mindezen előnyökkel és hátrányokkal számolva kell kialakítani a szervezeten belül – külső és belső adottságok figyelembevételével – a teameket.

2.3. Konszernek és holdingok (szervezeti struktúrák és jogi formák egysége)

2.3.1. A konszern- és holding-szervezetek kialakulása és típusai

A konszernek és holdingok a fejlett ipari országokban több évtizedes múlttal rendelkeznek. A könyv korábbi fejezeteiben eltekintettünk azon szervezeti és vezetési feltételektől, illetve lehetőségektől, amelyek a vállalatok jogi egységként való kezeléséből adódnak; a konszernek és holdingok esetében viszont a strukturális és a jogi szempontok nehezen választhatók el egymástól.

Konszernnek azt a vállalati csoportosulást nevezzük, amelynek – jogilag is önálló – tagjai az együttes piaci fellépés, a fejlesztési források racionális felhasználása, az optimális tőkeallokáció, valamint az összehangolt termék- és technológiapolitika érdekében közösen tevékenykednek valamely iparágban vagy iparágakban. A konszern szervezet tehát a tőkekoncentráció egyik megjelenési formája. A konszern ilyen értelemben különbözik azon szervezeti megoldásoktól, amelyeket a különböző konzorciumok, kartellek, egyesülések jelentenek, hiszen tőkekoncentráción, s nem kooperáción alapuló szervezetről van szó. A konszern különböző típusú kapcsolódásokat foglalhat magában. Léteznek olyan konszern struktúrák, amelyek esetében a konszernhez tartozó vállalatok között szerződés vagy más horizontális jellegű kapcsolatrendszer szabályozza a közös és egységes fellépést, illetve léteznek olyan konszernek (a gyakorlatban ezek a jellemzőek), amelyekben alá- és fölérendeltségi viszony alakul ki vállalat és vállalat között. Azaz irányító (anya-) és irányított (leány- és unoka-) vállalatokról, társaságokról beszélhetünk.¹⁷

A *holding* kifejezés nagyon gyakran keveredik a konszern fogalommal. Sem a szakirodalomban, sem a gyakorlatban (hazai és külföldi gyakorlatot egyaránt tekintve) nem egyértelműen tisztázott a holding és a konszern közötti viszony. Anélkül, hogy részletes terminológiai magyarázatokba kezdenénk, a következőket célszerű előrebo csátani: holdingnak nevezik egyrészt a konszern irányító társaságát, de holdingnak neveznek gyakran teljes vállalatcsoportokat is. Elméletileg a holding egy olyan irányí-

tó vállalat, amely kizárólag a vagyonkezelés eszközeivel befolyásolja az irányított társaságokat. Ez azt jelenti, hogy azon fórumokon keresztül avatkozik be az irányító társaság az irányított társaság életébe, amely fórumokat a különböző társasági jogok erre alkalmasnak vélnék (pl. közgyűlések, taggyűlések, felügyelő bizottságok és igazgatóságok megválasztása stb.), illetve amely fórumok (pl. tőzsde) lehetővé teszik a külső megítélés hatásának az érvényesítését (pl. részvényvásárlás, részvényeladás útján). A gyakorlatban azonban a konszern irányító társasága mint holding általában nem egy tiszta holding funkciót gyakorol, még akkor sem, ha egyébként formálisan ezt a megnevezést használják is az irányító társaságra. Mint később látni fogjuk, a konszernnek irányító társasági szerepét ellátó holdingok a vagyonkezelésen túl az esetek többségében más eszközöket is igénybe vesznek az irányított társaságok befolyásolására. Általában az a kivételes eset, amikor a konszern élén álló irányító társaság (holding) tényleg „csak” vagyonkezelő funkciót tölt be.

Holdingokról azonban nem csak a konszernek esetében beszélhetünk, vagy más- képpen: nem csak a konszernek irányító társaságait nevezhetjük holdingnak. Létez- nek olyan holdingok is (elsősorban pénzügyi, befektetői területekhez kapcsolódóan), amelyek esetében az irányított társaságok tulajdonosi jogai a holdingnál vannak, de amely irányított társaságok között nem állnak fenn a konszern esetében említett köl- csönös összefüggések. Mi a továbbiakban az e fejezet elején meghatározott konszern típusú szervezetekkel foglalkozunk, s e szervezeti formákhoz kapcsolódva próbáljuk értelmezni a holding funkciókat.

A konszern- és holding-szervezetek rendkívüli elterjedtsége a fejlett ipari országok- ban voltaképpen egy szerves fejlődés eredménye. A konszernek és a holdingok kiala- kulásának meghatározott előfeltételei vannak mind a jogi intézményrendszert, mind pedig a tulajdonosi struktúrát tekintve. A továbbiakban azonban a konszerneket és holdingokat mégsem e szempontok szerint vizsgáljuk, hanem elsősorban a strukturá- lis és a vezetési jellemzőik alapján.

A divizionális szervezetek kialakulása nagymértékben segítette ezt a fejlődést. A klasszikus divizionális szervezetben elsősorban az az elv érvényesül, hogy léteznek olyan felelősségi és elszámolási egységek (divíziók), amelyek egy adott termékcsoport- tal, vevőcsoporttal vagy egy adott régióval kapcsolatos operatív teendőket látnak el, és a központ szerepe döntően a stratégiai kérdésekkel való foglalkozásra, a pénzügyi, be- fektetési és fejlesztési kérdésekre, illetve a koordinációs mechanizmusok működteté- sére terjed ki. A divizionális struktúrák fejlődése elvezetett végül oda is, hogy az egyes divíziók jogilag önálló társasági formákban működve, többé-kevésbé egymástól füg- getlenül végezzék tevékenységüket, és az irányító szervezet a jogi szabályozás kerete- in belül – a tulajdonosi struktúrájának megfelelően – egy irányító társasággá alakul át. Azt lehet mondani tehát, hogy a konszern sok tekintetben hasonló strukturális megol- dást mutat, mint a divizionális szervezet. Más oldalról ez azt is jelenti, hogy a kon- szern szervezet kialakítása elképzelhetetlen egy divizionális jellegű struktúra műkö- dése nélkül. (Ugyanakkor természetesen nem szükségszerű, hogy a divizionális szer- vezeteti formák konszernné alakuljanak át.) Összefoglalásként a konszern tehát – amely vállalatgazdaságtani megközelítésben tervezési, döntési, irányítási és ellenőrzé-

¹⁷ Az elkövetkezőkben a társaság és a vállalat megnevezést szinonimaként használjuk.

si egységként értelmezhető – alapjában véve abban különbözik egy profit- vagy investment-centerekkel működő divizionális nagyvállalattól, hogy az irányított társaságok jogi önállósággal is bírnak.

Konzern-struktúrák létrehozását a következők indokolhatják:

- szervezeti előnyök (pl. nagyobb rugalmasság);
- pénzügyi előnyök (közös fellépés hitelintézetekkel szemben, belső bank működése likviditásmenedzselési céllal stb.);
- marketing- vagy értékesítési okok (pl. értékesítési csatornák elhatárolása egymástól);
- inputforrások, know-how biztosítása;
- konszerntársaságok közötti kapcsolatokban rejlő pozitív szinergiahatások kihasználása;

- kockázat mérséklése;
- politikai vagy jogi megfontolások (pl. külföldi piaci megjelenés).

A konszern kialakulásának lehetséges útjai a következők:

- egy vállalat szétválása két vagy több jogilag önálló részre (pl. termelőrésztől önálló részre);
- leányvállalat alapítása;
- többségi részesedés szerzése meglévő vállalatban;
- jogilag önálló vállalatok összefogása.

A szakirodalomban a konszern szervezetek különböző szempontok szerinti tipizálása lelhető fel. A tipizálások a társaságok közötti kapcsolatok jellegére, a függőségek okára, a konszernben folyó tevékenységek jellegére és a követett vállalatpolitikára vonatkoznak. A legfontosabb típusképző ismérvek a következők:

1. *A konszernt alkotó társaságok közti kapcsolat jellege szerint* megkülönböztethetünk alárendelő és egyenrangú konszerneket. Az *alárendelő konszern* egy uralkodó (irányító) és egy vagy több függő (irányított) társaságból álló vállalatcsoport (Bleicher, 1991). Az *egyenrangú konszernben* az irányító társaság valamilyen közös érdek megvalósulása érdekében aláveti magát egy koordinációs szervezetnek, ezzel az egységes vezetés az alárendeltség ellenére megvalósulhat.

2. Az alárendelő konszern *a függőség okát tekintve* lehet valódi vagy szerződéses, attól függően, hogy a függelmi kapcsolat szerződés vagy valóságos többségi tulajdon alapján jött létre. A *valódi konszernekben* a befolyásolási lehetőséget az irányító társaság részesedésének mértéke, tulajdonosi joga biztosítja. Ezzel szemben a *szerződéses konszernnek* – ahogy ez nevéből is kiderül – a konszernt alkotó társaságok közötti szerződések révén alakulnak ki. A gyakorlatban irányítási, illetve nyereségelvonási szerződéseket kötnek. (Lásd: Bühner, 1994).

3. *A konszernt alkotó társaságok tevékenységének jellege és belső kapcsolataik szerint* vertikális, horizontális (vagy laterális) és vegyes konszerneket különböztethetünk meg. A *vertikális konszernnek* a termék nyersanyagának megszerzésétől a vevőhöz való elszállításiig terjedő vertikumot átfogják – részben vagy teljesen. Az irányított társaságok közti erős egymásrautaltság, függőség miatt a vertikális konszernekben

kulcskérdés a belső elszámolóárak meghatározása, illetve a szűk keresztmetszetek kezelése, amelyek – a fentiekből következően – az egész konszern teljesítményére kihat(hat)nak. A *horizontális konszern* – a vertikálissal szemben – egymástól független, nem egymásra épülő tevékenységekkel jellemezhető vagy azonos jellegű, rokon, esetleg kiegészítő termékeket, szolgáltatásokat előállító leányvállalatokat foglal magába. A *vegyes konszernben* mindkét típusú „kapcsolat” megtalálható (Bleicher, 1991; Scheffler, 1992).

4. *Vállalatpolitikai szempontból* differenciált és koncentrált típusok különböztethetők meg (Frese, 1992). A sokszínűséget preferáló, *differenciált konszern* (konglomerátum) az irányítása alatt álló, különböző iparágakba tartozó leányvállalatai révén a pénzügyi szinergiák kihasználására törekszik. Fő célja a strukturális és konjunkturális kockázatok kiegyenlítése, a pénzügyi integráció. Az irányított társaságok autonómiája nagy, az irányító társaság korlátozása a nyereségelvonásban, a beruházási kerek általány jellegében, és a felső vezetők kinevezésében jut érvényre. A differenciált konszern stratégiáját elsősorban pénzügyi portfóliómenedzsment útján valósítja meg. Az egységesség erejére építő *koncentrált konszernnek* a technikai, illetve a piaci szinergiákat kívánják érvényre juttatni. Ennek megfelelően megkülönböztethetjük a folyamatorientált, illetve a programorientált altípusokat. A folyamatorientált altípus (horizontálisan integrált) a humán és műszaki erőforrások összehangolására, racionalizálására törekszik, stratégiáját a horizontális értékalkotó lánc lerövidítésével, illetve meghosszabbításával éri el. A programorientált altípus egy iparág termék–piac kombinációinak vertikális integrációja, amely esetében az irányító társaság a stratégia eléréséhez központossítja a fejlesztési, marketing és beruházási döntéseket (Frese, 1992, 1155. old.).

2.3.2. A konszernirányítás jellemzői

A konszernvezetés legfontosabb feladata a konszern egészére vonatkozó, egységesen szabályozandó kérdések kezelése; az egyes irányított társaságokra vonatkozóan központilag szabályozandó kérdések kezelése; a konszernvezetés szintjén irányvonalként vagy javaslatként megfogalmazódó előzetes iránymutatás az irányított társaságok számára (Theisen, 1991).

A konszernvezetés irányítói szerepét akkor gyakorolja hatékonyan, ha hozzá tud járulni a vállalatcsoport egésze értékének növekedéséhez. A konszernvezetés alapvető feladatának tehát a konszernportfólió optimalizálása, a kritikus erőforrások és a döntési folyamat közben tartása tekinthető (Hungenberg, 1992).

A konszernportfólió kialakításának feladata nem delegálható alsóbb szintre. Az üzleti területek koordinációjával kapcsolatosan azonban felvetődik a kérdés, hogy milyen mértékben kell és célszerű a felelősségi és hatásköröket delegálni, mennyire erősen avatkozzon be a központ az üzleti területek döntési folyamataiba, milyen mértékben biztosítsa az üzleti területek átfogó összehangolását.

Az elsődleges funkciókon túlmenően a konszernvezetés gyakran lát el szolgáltatá-

si és tanácsadási funkciókat is. Ezzel kapcsolatos alapelv, hogy azokat a szolgáltatásokat és speciális tevékenységeket érdemes a konszernközpontban tartani, melyek igénybevétele az irányított társaságok részéről esetleges, alkalmoszerű, ezért nem célszerű decentralizáltan, párhuzamosan, állandó jelleggel kialakítani több egységben is.

Vezetési és szervezési szempontból az előzőeknek megfelelően tehát alapvetően négyféle *konszernirányítási típust* különböztethetünk meg, ezek a következők:

- operatív,
- stratégiai,
- pénzügyi és
- vagyongazdálkodási.

E típusok elnevezése elsősorban arra utal, hogy az irányító társaság, illetve a konszernközpont mely eszközökkel és milyen vezetési filozófia alapján befolyásolja a hozzá tartozó irányított társaságokat.

Az *operatív típusú irányítás* esetében a konszernközpont erős, közvetlen irányítást gyakorol az irányított társaságok felett; *stratégiai irányítás* esetén a konszernközpont olyan közvetett eszközökkel irányítja társaságait, amelyek mentesek az operatív beavatkozástól és a legfontosabb vállalat- és üzletpolitikai, termék- és technológia fejlesztési, emberi erőforrás-fejlesztési irányelvek meghatározására korlátozódik; *pénzügyi irányítás* esetén a stratégiai eszközök egy olyan szűkebb tárával él a konszernközpont, amely az irányított társaságok tevékenységének pénzügyi ellenőrzésére (különböző pénzügyi mutatók segítségével, mint például a tőke megtérülés, tőkehatékonyság stb.), valamint a pénzügyi források újraelosztása révén lehetőségeik korlátozására, illetve bővítésére szolgálnak; *vagyongazdálkodási* irányítás esetén pedig a tőkeallokáció (befektetés, részvények és üzletrészek vásárlása és eladása) útján irányítja az irányító társaság (konszernközpont) az irányított társaságokat.

Az *operatív típusú konszernirányítás* esetében általában a következő funkciókat gyakorolja az irányító társaság:

- operatív tervkoordináció;
- operatív controlling és költségvetés;
- központi gazdálkodási funkciók;
- központi termékfejlesztés;
- termelésirányítás koordinációja;
- értékesítés központi koordinációja;
- személyzeti-oktatási tevékenység.

Az említett funkcionális területek apparátusaihoz társulnak a törzskari jellegű feladatokat (belső ellenőrzés, jog stb.) ellátó szervezeti egységek.

Az operatív konszernirányítás alkalmazására főleg átmeneti időszakokban kerül sor, amikor a konszern a fejlődésének korai stádiumában jár (épp átalakult, és a társaságok vezetői nagyobb támogatásra szorulnak, valamint átfogó stratégia kialakítására van szükség) – vagy olyan új irányított társaságok konszernbe vonása esetén képzelhető ez el, amelyeket a konszernvezetésnek közvetlenebb eszközökkel kell irányítania a gyorsabb és zökkenőmentesebb beilleszkedés érdekében. Az operatív konszern-

irányítás sikeres lehet stabil környezetben, karizmatikus, határozott személyiségű felső vezető mellett. Az erősen szabályozott, jóformán csupán termelésprogramozásban kompetens konszernvállalatok is ide tartoznak. Vagyis az operatív irányítást gyakran a rendkívül erősen szabályozott formális rendszereken keresztül érvényesítik.

A *stratégiai konszern* esetében elsősorban az az alapelv érvényesül, hogy az irányító társaságnak (konszernközpontnak) nem lehet operatív jellegű funkciója, hanem döntően stratégiai eszközökkel befolyásolja az irányított társaságokat, amelyek az operatív tevékenységeket gyakorolják. A konszernközpont koordináló szerepet vállal magára és a konszernvállalatok autonómiájának megőrzését a nagyvállalati előnyök kihasználásával próbálja ötvözni stratégiai irányítása során (Bühner, 1992).

A stratégiai konszern vezetésének fő feladatai a következők (Bleicher, 1991):

- konszernstratégia és leányvállalati célok összehangolása;
- erőforrás-biztosítás fontos, jövőbeni feladatok megvalósítására;
- az egész konszernre kiterjedő tőke-, likviditás- és eredménytervezés;
- kutatási, beruházási súlypontokról való döntés;
- vállalatok, részesedések vásárlása és eladása;
- a menedzsment fejlesztése;
- törzskarok működtetése tanácsadási és ellenőrzési funkcióval (PR, környezetvédelem, jog, adóügyek);
- központi szolgáltatások biztosítása.

Ezen feladatok ellátására általában a következő lényeges funkciókat hozzák létre a stratégiai konszernközpont munkaszervezetében:

- konszerntervezés és koordináció;
- konszern controlling;
- központi munkák, szolgáltatások;
- programtervezés;
- befektetések irányítása és ellenőrzése;
- stratégiai tervezés;
- szinergia-menedzselés.

Az említett funkciók gyakorlására viszonylag nem nagy létszámú apparátust alakítanak ki, valamint a konszernszintű ellenőrzésre, a jogi kérdések megoldására, az adózási kérdések kezelésére, a környezetvédelemre törzskari jellegű szervezeteket hoznak létre.

A *pénzügyi konszern* esetében az irányító társaság munkaszervezetének operatív beavatkozása még inkább szűkül, s elsősorban a következő funkciókat gyakorolja az irányító társaság:

- csoportstratégia, tagvállalati (irányított társaságokra vonatkozó) portfólió-elemzések;
- forrásallokáció;
- pénzügyi vezetés, treasuring, controlling.

E funkciók gyakorlására általában kislétszámú vagyongazdálkodással, ingatlankezeléssel, pénzügygel, számvittel és controllinggal, valamint személyzeti tevékenységgel kapcsolatos központi apparátust hoznak létre. A stratégiai konszern esetében említett

törzskari jellegű szervezetek (jog, adó stb.) ugyancsak megtalálhatók a pénzügyi konszernnek esetében is.

A *vagyonkezelői típusú konszernirányítás* esetében, ahol az irányító társaság a klasszikus holding funkciót gyakorolja, mindenféle operativitást nélkülöznek – kizárólag monetáris és vagyonkezelő eszközökkel befolyásolják az irányított társaságokat. Az irányító társaság (mint egy valódi holding) elsősorban a következő funkciókat látja el:

- vállalati (irányított társaságokra vonatkozó) csoportszintű beruházások;
- pénzügyi részvétel;
- banki mechanizmusok;
- vagyonkezelés, tőkebefektetés.

E feladatok ellátására igen kis létszámú vagyonkezeléssel és ingatlankezeléssel foglalkozó egységeket, személyzeti feladatokhoz kapcsolódó apparátust, valamint finanszírozó banki intézményeket hoznak létre. A korábbi konszernirányítási típusoknál említett funkciók többségét „extern” feladatokként kezelve, a szervezethez külső vállalkozásként kapcsolják.

Azon konszernnek esetében célszerű ezt az irányítási stílust alkalmazni, ahol az üzleti területek vertikális és horizontális koordinációja által csak csekély mértékben vagy egyáltalán nem növelhető a vállalatcsoport értéke – ilyenek például a horizontális (diverzifikált) konszernek, amelyek heterogén üzleti területekkel rendelkeznek (Hungenberg, 1992).

A vagyonkezelői irányítás inkább tekinthető tulajdonosi szemléletmódnak, mint irányítási típusnak, lévén hogy a konszernvezetés az irányított társaságokra hagyja a legtöbb érdemi vezetői döntést, ami azok eredményességét befolyásolja. Az irányított társaságok maguk alakítják ki és valósítják meg stratégiájukat.

Az ilyen típusú konszernvezetés nem menedzseli az irányított társaságok közti interdependenciákat – ha vannak ilyenek –, tehát nincs ebből fakadó konfliktusmegoldási kényszer. A konszernvezetés tevékenysége lényegében portfólió-döntésekre szorítkozik, ami a konszern eredményén javíthat, az egyes irányított társaságokén azonban nem. Az irányított társaságokra vonatkozóan ugyanis pusztán a konszernhez tartozásról vagy megvásárlásról hoz döntést – az elért eredmények alapján.

Összefoglalva tehát: az operatívól a vagyonkezelői eszközökkel irányító konszernnek irányában haladva csökken az operativitás, ugyanakkor egyre növekvő szerepet játszik a monetáris és pénzügyi eszközökkel történő irányítás. Rögtön hozzá kell azonban tenni, hogy természetesen az operatív jellegű konszernirányítás esetében is gyakorolnak pénzügyi, befektetői és vagyonkezelői funkciókat, de ezek gyakorlását a nagyfokú operativitás, az irányított társaságok életébe történő közvetlen beleszólás jellemzi.

Mielőtt a konszernekkel és holdingokkal kapcsolatos további kérdések tárgyalására rátérünk, ismételten hangsúlyozni szükséges, hogy mind a gyakorlatban, mind az elméletben rendkívül komoly fogalomzavar mutatkozik e téren, illetve sokféle értelmezéssel találkozhatunk. A bemutatott operatív, stratégiai, pénzügyi és vagyonkezelői konszernklasszifikáció egy lehetséges módja a konszernirányítási formák elkülöní-

tésének. Emellett léteznek azonban más típusú osztályozások is. Sőt, bizonyos csoportosításokban a konszern szó helyett holdingot is használnak valamilyen jelzős szerkezettel. Ennek megfelelően pl. a német nyelvterületen gyakran megkülönböztetik az „üzemi holding”, az „ügyvezető holding” (decentralizált konszern), s a „pénzügyi holding” kategóriákat.

Az üzemi holding (vagy törzsházi konszern) esetében a központi döntésekre épülő operatív irányítás a jellemző; az ügyvezető holding (decentralizált konszern) esetében a stratégiai típusú együttes döntéshozatalra esik a hangsúly, míg a pénzügyi holding esetében egy erőteljes decentralizáció, illetve autonómia mellett a portfólió-optimalizálás, s ez alapján történő befektetés képezi elsősorban a központi irányító társaság feladatát.

Mint láthatjuk, ez a klasszifikáció is eléggé közel áll a korábban említett konszernirányítási típusokhoz, hiszen az üzemi holding (vagy törzsházi konszern) gyakorlatilag az operatív konszernnek megfelelően működik; az ügyvezető (vagy decentralizált) konszern pedig stratégiai és részben pénzügyi konszernnek megfelelő kompetenciával rendelkezik; míg a pénzügyi holding a korábban említett pénzügyi konszern és vagyonkezelő konszern feladatkörét gyakorolja.

Nagyon lényeges azonban annak a felismerése, hogy bármelyik csoportosításban a tiszta holdingirányítás a pénzügyi és a vagyonkezelői funkciókhoz kapcsolódik. Így módon az operatív konszern, illetve a stratégiai konszern (vagy másképpen: az üzemi holding és az ügyvezető holding, amelyek valójában konszernirányító központok) esetében nem beszélhetünk igazából klasszikus holding szervezetről. Ez azért nagyon fontos, mert a szervezetalakítás során világosan látni kell, hogy a valódi holdingok pénzügyi és vagyonkezelői eszközökkel irányítanak, s ezekkel nem konform az operatív, közvetlen beavatkozás.

A különböző konszernirányítási típusokhoz tartozó funkciók gyakorlása jelentős eltérést mutat a hagyományos vállalati központ funkcióihoz képest. Az alapvető különbség abban áll, hogy a konszernközpont (irányító társaság) munkaszervezete – a társasági formából és a jogi követelményekből adódóan – nem közvetlenül áll kapcsolatban az irányított társaságokkal. Ilyen formán a konszern központ elsősorban a következő csatornákon keresztül tartja kézben az irányított társaságokat:

- a tulajdonosi jogok gyakorlása (például az irányított társaságok taggyűlésén, illetve közgyűlésén);
- az irányított társaságok, illetve esetlegesen az irányított és irányító társaságok között fennálló úgynevezett szindikátusi szerződések rendszere;
- azok a strukturális, technokratikus, illetve személyorientált koordinációs mechanizmusok, amelyek érvényesülését a tulajdonos kötelező jelleggel előírhatja az irányított társaságoknak.

A fentiek figyelembevételével azt mondhatjuk, hogy az első és második irányítási csatorna (tulajdonosi jogok gyakorlása, szindikátusi szerződések rendszere) szinte valamennyi konszern típus esetében előfordulhat. A lényeges különbség a koordinációs mechanizmusok (eszközök) konkrét megjelenésében, illetve annak kötelező jellegében van. Azaz: annak alapján minősíthetünk egy-egy konszern operatív, stratégiai,

pénzügyi vagy vagyonkezelői jellegűnek, hogy az irányító társaság milyen típusú koordinációs mechanizmus (eszköz) alkalmazását helyezi a középpontba. A központi funkciók száma, a központi apparátus nagysága, továbbá a tervek és az elszámolási rendszer részletezettsége, a vezetői beszámolórendszerek milyensége mutatja igazán meg, hogy a konszern az operatív, a stratégiai, a pénzügyi vagy esetleg a vagyonkezelői típusú konszernirányítási filozófiát követi-e, illetve tartja célszerűnek.

Bármelyik konszernirányítási típusról legyen is szó, rendkívül nagy a *személyorientált koordinációs eszközök* szerepe. A személyi, személyzeti funkció valamennyi konszernirányítási típusnál megtalálható a központi funkciók között. Az operatív konszernnek irányításánál e funkció a vezetőikiválasztásra, az általános képzési, továbbképzési és oktatási feladatokra, illetve a szociális klíma (mint hatékonyságnövelő eszköz) megteremtésére irányul. Ezt kiegészíti az irányított társaságok személyzeti munkája fölött gyakorolt szakmai hatáskör. A stratégiai konszern esetében a személyzeti tevékenység döntően az irányított társaságok felső szintű vezetőire és az irányító társaság szakembereire korlátozódik, valamint a legfontosabb szakmai irányelvek kialakítását jelenti. Viszonylag más e terület feladata a pénzügyi és a vagyonkezelői konszernirányítási struktúráknál. A személyzeti feladatok itt döntően arra irányulnak, hogy miképpen lehet a tulajdonosi jogok gyakorlását minél jobban elősegíteni a személyzeti politika, a személyzeti tevékenység eszközeivel. Mivel e konszernnek irányítása döntően pénzügyi és vagyonkezelői eszközökkel történik, ezért nyilvánvalóan előtérbe kerül az irányító társaságnak azon funkciója, amely segítségével a tulajdonos jogait gyakorolja az irányított társaságok legfelsőbb fórumain (taggyűlés, közgyűlés). A személyzeti munka, egyáltalán a személyorientált koordináció e két konszern-típusnál elsősorban arra irányul, hogy olyan feladatokra készítse fel az irányító társaság által megbízott egyéneket, hogy azok maximálisan képviseljék a tulajdonos érdekeit az egyes társaságok közgyűlésein, illetve taggyűlésein. A személyzeti feladatok ilyen értelemben egy erőteljesen tulajdonosi, vagyonkezelői, bizalmi funkcióvá alakulnak, s elsősorban a következőkre irányulnak:

- jelentések készítése a tulajdonosok számára;
- szavazati jogok és mandátumok meghatározása;
- személyes kapcsolatok kialakítása az irányított társaságok vezetőivel;
- tanácsadás az irányított társaságok ügyvezetőinek;
- segítségnyújtás a vezetőikiválasztáshoz és az utánpótlási tervek elkészítéséhez;
- az irányított társaságok közgyűléseinek, illetve taggyűléseinek előkészítése;
- kontaktus kialakítása külső befektetőkkel, tulajdonosokkal.

Mindezt azért fontos kiemelni, mert nagyon gyakran találkozhatunk azzal a véleménynel az elméleti és gyakorlati szakemberek körében is, hogy a konszern- és holding-struktúrák működtetése egy olyan típusú tevékenység, amelyben nem sok szerepe van az emberi tényezőknek. Éppen a legjobban működő konszernnek és holdingoknak esetei bizonyítják azt, hogy a személyzeti funkciók sok tekintetben elsődleges szerepet kapnak, vagy legalábbis hasonló fontosságúak mint a pénzügyi és controlling mechanizmusokat működtető funkciók.

Milyen következtetések vonhatók le az eddigiekből a konszern- és holding-struktú-

rák megteremtésével kapcsolatban? Az egyik legfontosabb tapasztalat a nyugat-európai és a fejlett európai országok konszern- és holding-struktúrájának vizsgálata kapcsán, hogy a struktúráknál érvényesül az időbeliség, a folyamatosság, illetve az egymásutániség. Ezen elsősorban az értendő, hogy az operatív, stratégiai, pénzügyi és vagyonkezelői konszernkonceptiók egy sajátos szervezetalakítási, szervezetfejlődési sorrendet is jelölnek. A rendkívül erőteljes operativitással működő – a fejlődés kezdeti stádiumában lévő – konszern struktúrák bázisáról történő kimozdulás első állomása lehet az esetek többségében a stratégiai, esetleg a stratégiai és pénzügyi eszközökkel történő konszernirányítás. Nagyon kis valószínűsége van annak, hogy egy „0 állapotú” operatív konszern-struktúrát mutató nagyvállalat átalakítása egy klasszikus vagyonkezelői feladatokat ellátó konszernné (holdinggá) egy lépésben történhet. Hozzá kell azonban tenni, hogy e konszernirányítási típusok nem automatikusan egymás után következő fázisokat jelentenek. Az adott konszern nemzetgazdaságban elfoglalt helye, a piaci meghatározottsága, a tulajdonosi struktúrája és a technológiai adottságai (különös tekintettel a vertikálitásra) nagymértékben meghatározzák azt, hogy egyáltalán milyen típusú konszernvezetési filozófiát lehet érvényesíteni. Ezzel kapcsolatban világosan kell látni, hogy egy nagyfokú vertikálitással rendelkező konszern (pl. a kohászati ágazatban) nagy valószínűség szerint sohasem juthat el egy klasszikus vagyonkezelői funkciókkal működő konszern-, illetve holding-struktúrához. Másképpen fogalmazva: valószínűleg inadekvát lenne ez a struktúra ahhoz a tevékenységhez és technológiához, amely e szervezetben megtalálható. Jó példa erre az osztrák állami ipari holdinghoz (Österreichische Industrie Aktiengesellschaft) tartozó Voest Alpine Stahl Aktiengesellschaft példája, amely esetében a beszerzés és kereskedelem részvénytársaságba szerveződik, s ugyancsak részvénytársaságba szerveződnek az egyéb befektetések. A vertikum alapjait képező egységek viszont korlátozott felelősségű társaságok (pl. a linzi vagy a kaffenbergi egységek). A vertikum alapvető egységeinek (a core businessnek) kft.-be történő szervezése azt bizonyítja, hogy ezek az egységek operatív és stratégiai konszernirányítási megoldásokkal koordinált részek.

A konszernirányítások kapcsán sokszor találkozunk egyes megoldásokkal. Ez azt jelenti, hogy egy-egy konszern irányítása kapcsán a különböző típusú koncepciók együtt élhetnek. A konszernnek lehetnek olyan részei, amelyek esetében vagyonkezelői funkciókat gyakorol a központ, illetve az irányító társaság, de szorosan a konszern központi magjához (core business) tartozó egységek esetében előfordulhat az operatív irányítás is. Mindez természetes, hiszen a konszernhez tartozó tevékenységek különbözőek lehetnek, különböző piacokon és különböző technológiákkal működhet a konszern.

Meg kell említeni végül a konszernnek és holdingok irányítása kapcsán az úgynevezett egymásra épülés jelenségét. Ez elsősorban a nagyobb, multinacionális szervezetnél figyelhető meg, amelyeknél két (vagy esetleg több) szervezeti szinthez rendelik az operatív, stratégiai, pénzügyi és vagyonkezelői irányítást. Konkrétan ez azt jelenti, hogy egy pénzügyi-vagyonkezelői funkciót ellátó holding alá olyan konszernek tartoznak, amelyek stratégiai, illetve operatív jellegű irányítást gyakorolnak az irányított társaságok felett.

3.

A szervezetek dekomponálása és differenciálódása

Az előző fejezetben a strukturális jellemzők segítségével bemutattuk az egyes szervezeti alapformákat (funkcionális, divizionális, mátrix stb.), és megvizsgáltuk, hogy azok milyen környezeti feltételek és adottságok mellett működnek hatékonyan. A gyakorlat ugyanakkor azt mutatja, hogy a szervezetek működésében és hatékonyságában hasonló környezeti feltételek és szervezeti formák mellett is megfigyelhetők különbségek. E különbségek okai természetesen csak a szóban forgó szervezetek mélyebb, belső elemzésével tárhatók fel. A szervezetek teljeskörű feltérképezése helyett azonban célszerűbb, ha a szervezeteket alrendszerre bontjuk fel, és csak az egyes alrendszerek funkcióit, illetve egymás közötti kapcsolatait vizsgáljuk. Számos esetben ugyanis már néhány fontosabb alrendszer elemzése elegendő információt szolgáltat ahhoz, hogy magyarázatot találjunk a szervezet egésze szintjén tapasztalható jelenségekre.

A szervezeti alrendszerek elhatárolása nemcsak a szervezetelemzés és szervezetelemzés, hanem a vezetés és szervezés napi gyakorlatának is igénye. Különösen a vállalat felső szintű vezetése számára izgalmas ez a kérdés, hiszen a vezetők nem foglalkozhatnak külön-külön a szervezet valamennyi apró részterületével. Lehetséges és kívánatos azonban, hogy meghatározzák az egyes alrendszerek terén elérendő célokat, illetve értékeljék azok eredményességét. Ha a működés során problémák jelentkeznek, akkor célszerű azokat ugyancsak az alrendszerek szintjén lokalizálni, mivel az elkerülhetetlen beavatkozás így nem bolygatja meg a szervezet kellő hatékonysággal funkcionáló részeit.

A szervezeti alrendszerek elhatárolása – másképpen a szervezetek dekomponálása – tehát reális vezetői szükséglet. E szükséglet kielégítésére a komplex rendszerek kvázi dekomponálható tulajdonsága ad lehetőséget (Simon, 1982).

Simon szerint a szervezetek bizonyos méret felett komplex rendszernek tekinthetők, minthogy nagyszámú, és egymással nem csupán egyszerű kölcsönhatásban álló alkotóelemből állnak. A hosszabb távon is életképes komplex rendszerek pedig általában „kvázi dekomponálhatók” abban az értelemben, hogy a rendszer alkotóelemei között különböző szorosságú kapcsolatok állnak fenn, és így az alkotóelemekből olyan csoportok képezhetők, amelyeken belül szorosabbak a kapcsolatok, mint a különböző csoportokba sorolt alkotóelemek között. A szorosabban összetartozó alkotóelemek

csoportjai – úgy is mint a rendszer alrendszerei – rövid távon a többi alrendszerrel független viselkedést mutatnak, sőt hosszabb távon is csak aggregált módon függnek más alrendszerek viselkedésétől.¹⁸

A szervezetek mint komplex rendszerek kvázi dekomponálható tulajdonságára építve tehát a szervezeti alrendszerek elhatárolásának nincs elvi akadálya. A dekomponálás gyakorlati megvalósításához azonban meg kell határoznunk, hogy az alrendszerképzés szempontjából mit tekintünk alkotóelemnek, valamint, hogy milyen aggregáltsági szinten és milyen elvek alapján kívánjuk a dekomponálást végrehajtani.

3.1. A tevékenység mint az alrendszerképzés alapja

A szervezetek korábban adott definíciójából kiindulva első pillanatban természetesen tűnhet, hogy az emberek és a tárgyak jelentsék az alrendszerek képzésének alapját. A szervezet működő, dinamikus rendszerként való kezelése azonban azt kívánja meg, hogy az említett szervezeti alkotóelemek helyett inkább a tevékenységek töltsék be ezt a szerepet. Minthogy a tevékenységek – rendszerelméleti szempontból – szervezeti tagok és eszközök kombinációit, interakcióit jelentik, a tevékenységalapon kialakított alrendszerekhez bármikor hozzárendelhetők a különböző tevékenységeken keresztül azokban szerepet játszó szervezeti alkotóelemek (emberek és tárgyak).¹⁹

A tevékenység kifejezés egyébként rendkívül tág kategória, utalhat fizikai vagy szellemi munkára, de jelentheti akár egy adott feladat teljesen automatikus végrehajtását is.²⁰ A szerteágazó tartalom ellenére a tevékenységek közös jellemzője, hogy bemenetük (inputjuk) van, amely egy „elemi” transzformáció révén kimenetté (outputtá) alakul.

A tevékenységek meghatározása – vagyis annak eldöntése, hogy mi tekinthető „elemi” transzformációnak a szervezetekben – bizonyos fokig szabad választás kérdése, de ezt a választást mindig az adott vezetési feladat függvényében kell megtennünk.

¹⁸ A kvázi dekomponálhatóság jelentőségét a komplex rendszerek kialakulása és fennmaradása szempontjából jól illusztrálja Simon órásmester példája. Két órásmester egyaránt kitűnő órákat készített, megrendeléseik is egyformán adódtak, míg azonban az egyik üzlete virágzott, a másik hamarosan csődbe jutott. A magyarázat a következőkben rejlett. Bár mindkét mester órája 1000-1000 alkatrészből állt, az összeszerelésnél különböző módszereket alkalmaztak. A sikertelen órásmester úgy dolgozott, hogy amikor egy részlegesen összeszerelt órát le kellett tennie (mert például telefonon új megrendelés érkezett), akkor a félkész óra azonnal darabjaira esett szét és összeszerelését előlőről kellett kezdeni. A sikeres órásmester ezzel szemben tíz alkatrészből álló részegységeket készített, majd tíz ilyen részegységből egy nagyobb szerkezetet állított össze, végül pedig ez utóbiból is tizet véve összeállította a kész órát. Az eset egyben annak illusztrálására is szolgál, hogy a komplex rendszerek általában hierarchikusak, vagyis legfontosabb alrendszereik továbbá alrendszerekre bonthatók fel egészen az „elemi alrendszerek” szintjéig (Simon, 1982).

¹⁹ A szervezetek dinamikus, tevékenységeken keresztül történő felfogása nem idegen a szervezetelméletben. Barnard (1938) például a szervezetet „kollektív cselekvések rendszereként” definiálta, Simon (1967) pedig a döntéseken keresztül értelmezte.

²⁰ Fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy ebben a fejezetben csak a szervezetek formális tevékenységein alapuló alrendszereivel foglalkozunk.

Amennyiben például egy vállalat kereskedelmi szervezetének feladat- és hatásköri listáját kell elkészítenünk, akkor a tevékenységeket nyilvánvalóan magasabb aggregáltsági szinten értelmezzük annál, mintha egy adott termék készletezésének az optimalizálása lenne a célunk.

Egy nagyobb szervezet tevékenységei természetesen még ezen az aggregáltsági szinten is túl számosak ahhoz, hogy a szervezet egésze feletti áttekintés igényével felépülő felső vezető számára hatékony támogatást tudnának nyújtani. Az alrendszerek kialakításánál tehát arra kell törekednünk, hogy a szervezet tevékenységeinek halmozából kezelhető számú alrendszer jöjjön létre. A kezelhetőség pontos mértéke szervezeti tényezőknek és személyi (vezetői) képességeknek is függvénye.

3.2. A szervezetek dekomponálásának elvei

A szervezeteknek mint különösen bonyolult rendszereknek az a sajátossága, hogy alrendszereik elhatárolása többféle módon valósítható meg. Két, az alrendszerképzést illetően alkotóelemnek számító tevékenység kapcsolata eltérő erősségű lehet annak függvényében, hogy milyen logika szerint vizsgáljuk azokat. A szervezetek vezetése szempontjából az alrendszerképzés többértelműsége bizonyos fokig inkább előny, mint hátrány, hiszen a vezetők gyakran már eleve differenciált igényekkel lépnek fel a dekomponálással szemben. Ezen igények közül az alábbiak a legjellemzőbbek:

- nyújtson segítséget a stratégiaalkotásban és a stratégiai célok elérésében;
 - támogassa egy áttekinthető szervezeti struktúra kialakítását;
 - optimalizálja a kulcsfolyamatok lefutását;
 - jelentsen alapot a teljesítményértékeléshez;
 - javítsa a működés költséghatékonyságát;
 - segítse elő egy összvállalati számítógépes információrendszer kialakítását.
- Fejezetünkben a következő dekomponálási logikákat tárgyaljuk:
- funkcionális elvű felbontás (az azonos szakmai tevékenységek összerendezése);
 - tárgyi és regionális elvű felbontás (az egyes termékcsoporthoz, vevőkörcsoporthoz, illetve regionális egységekre vonatkozó tevékenységek összerendezése);
 - folyamatelvű felbontás (a tevékenységek hosszabb, egybefüggő láncolatainak elhatárolása);
 - stratégiai elvű felbontás (a szervezeti alapképességekhez kötődő tevékenységek megkülönböztetése más, stratégiaileg kevésbé jelentős tevékenységektől);
 - materiális/információs elvű felbontás (az anyagi és az információfeldolgozási tevékenységek elhatárolása).

Az egyes dekomponálási lehetőségek kapcsán azt vizsgáljuk, hogy a tevékenységek – mint alkotóelemek – megfelelő csoportosításával milyen alrendszerek alakíthatók ki, valamint, hogy a különböző felbontási logikák mennyiben felelnek meg a dekomponálással szemben támasztott és az előzőekben részletezett differenciált igényeknek.

3.2.1. Funkcionális elvű felbontás

A funkcionális elvű dekomponálás a szervezetek tradicionális tagolási módja. Lényege az azonos szakmai tevékenységek összerendezése. A legtöbb termelő vállalat esetében így például a következő fontosabb alrendszerek adódnak:

- marketing;
- kutatás és fejlesztés;
- anyag- és energiabeszerezés, -gazdálkodás;
- külső és belső szállítás;
- termelés/szolgáltatás, valamint az ehhez szorosan kapcsolódó egyéb funkciók (programozás, műszaki előkészítés, karbantartás stb.);
- értékesítés;
- minőségbiztosítás;
- környezetvédelem;
- emberi erőforrás gazdálkodás;
- pénzügy;
- számvitel;
- informatika.

A fenti funkcionális alrendszerek – kevés kivétellel – általában a nem termelő vállalatok esetében is „beazonosíthatók”. Ez még a pénzügyi szféra szervezeteire is érvényes, ahol például a bankok beszerzési funkciója – tág értelemben – a szükséges forrásállomány pénzpiaci megvásárlását is magában foglalja, míg a kutatás-fejlesztés mindenekelőtt betéti és hitelkonstrukciók – vagyis szellemi termékek – előállítását jelenti.

A vállalatok profilja természetesen jelentős befolyással van az egyes funkcionális alrendszerek súlyára. A kereskedelmi vállalatoknál például nyilvánvalóan kiemelt szerepe van a beszerzési és az értékesítési funkciónak. Az alrendszerek jelentősége emellett a követett stratégia függvényében is változhat. Gyakran előfordul például, hogy egy üzletágban az egyik vállalat költségdiktáló, míg a másik differenciáló stratégiát folytat. Nagy a valószínűsége, hogy iparvállalatokat feltételezve az előbbi esetben a termelés, míg az utóbbi esetben a marketing vagy a kutatás-fejlesztés jelenti a vállalat életét szervező központi funkciót.

A szervezetek funkcionális tagolása számos előnnyel jár. Amennyiben a funkcionális tagolást szervezatképző elvként alkalmazzák, úgy az elvégzendő részfeladatok felelősei – egyszerűen a tevékenység jellege alapján – legtöbbször egyértelműen meghatározhatók. A funkcionális szervezeti egységek további belső tagolásával pedig elmélyíthető a specializáció, amely általában költségcsökkentő hatással jár. A szervezeti tagok szakmai fejlődéséhez és előrejelzéséhez is a funkcionális szervezeti egységek biztosítják a legmegfelelőbb kereteket.

A funkcionális tagolás hátrányai közé tartozik, hogy a funkcionális alrendszerek határai gyakran nehezen állapíthatók meg. Az olyan kérdésekben például, hogy a kiemenő számlák ellenértékének behajtásával kapcsolatban meddig tart az értékesítés felelőssége és hol kezdődik a pénzügyé, vagy, hogy a rendelésfelvételt követően a gyár-

tás nagyvonalú tervezését még az értékesítési vagy már a termelésirányítási funkció keretén belül kell-e végezni, sokszor a tradíció vagy a vezetői ízlés dönt. E példákból már kiválglik az elsődlegesen funkcionális típusú alrendszerekkel működő szervezetek másik, az előbbinél jóval nagyobb problémája is: a tevékenységek összefüggő láncolatainak, vagyis a folyamatoknak²¹ a kezelése meglehetősen nehézkes. Egy olyan kulcsfolyamat esetében, mint például egy új termék kifejlesztése, a kutatás-fejlesztésen kívül legalább két másik funkcionális terület is erőteljesen érintett: egyrészt a marketing a vevői igények feltárása (esetleg megteremtése), másrészt a termelés a gyárthatóság feltételeinek biztosítása révén. Míg tehát az egyes tevékenységcsoportok felelősei legtöbbször egyértelműen meghatározhatók, addig az azokból képzett kritikus folyamatoknak gyakran már nincs gazdája.

A funkcionális elvű tagolás a stratégiaalkotás és a menedzsment-kontroll (*controlling*) szempontjából sem tekinthető szerencsésnek. A piacon termelési, marketing- vagy fejlesztési funkciók helyett konkrét termékek és szolgáltatások versenyeznek egymással, célszerű tehát, ha a célkijelölés és a teljesítménymérés is ez utóbbiakhoz kapcsolódik. Külön probléma – amint azt a funkcionális szervezetek hátrányai között már említettük – hogy erősen diverzifikált profil esetén az egyes termékek vagy termékcsoportok még az adott funkcionális szempontból sem mindig kapják meg a kellő figyelmet.

Ha a funkcionális tagolást egy vállalati információrendszer struktúrájának meghatározására alkalmazzuk, akkor nagy a veszélye, hogy a kialakított információrendszer számos inkonzisztenciát, esetleg redundáns adatbázisokat tartalmaz majd, és végeredményben az összvállalati célok helyett az egyes funkcionális területek rész céljainak megvalósítását szolgálja. Ismert hátrányai ellenére – a funkcionális feladatkörök viszonylagos standardizálhatósága következtében – ma még jórészt mind a saját fejlesztésű, mind pedig a kereskedelmi forgalomba kerülő vállalati információrendszerek a funkcionális felépítést követik.

3.2.2. Tárgyi és regionális elvű felbontás

A tárgyi és regionális elvű felbontás az azonos termékcsoportokra, vevőkörekre, illetve területi egységekre vonatkozó tevékenységek egymáshoz rendelését jelenti. Szervezatképző elvként is jól ismert, a divíziók elhatárolásának alapja. Minthogy a tárgyi és a regionális elvű szervezatkialakítás esetén az egy szervezeti egység által felügyelt tevékenység-láncok hosszabbak, mint a funkcionális szervezetekben, ezért áttekinthetőbb működéssel, kisebb koordinációs szükséglettel számolhatunk. Emellett a tárgyi vagy regionális elven csoportosított tevékenységekkel együtt általában az azok végzéséhez szükséges erőforrások is egyértelműen elhatárolhatók. Mindezen jellemzői révén a divizionális szervezeteket gyakran nevezik „jól dekomponálható struktúráknak”. Ez a tulajdonság különösen válság-gócok lokalizálása (rekeszelő hatás), vala-

²¹ A folyamatok részletes meghatározását lásd e fejezet „Folyamatelvű felbontás” című részében.

mint a termékek, piacok, régiók stb. szerinti diverzifikáltság növelése, illetve csökkenése esetén előnyös.

A termék-, illetve vevőcsoportok, valamint a földrajzi régiók mellett tervezési és teljesítményértékelési (vagy másképpen: felelősségi és elszámolási) egységként is jól felhasználhatók. Az erre alapuló menedzsment-kontroll (*controlling*) rendszereket ma már olyan számítógépes információrendszerek támogatják, amelyek az egyes tervezési és teljesítményértékelési egységekre vonatkozó kimutatásokat automatikusan generálják.

Pozitív jellemzői ellenére a tárgyi és a regionális elvű felbontás mint követendő dekomponálási logika a gyakorlatban nem mindig biztosítja életképességét.

Részletesebben a következő problémákról van szó:

- Bizonyos iparágakban (vegyipar, acélgépgyártás) a termékek vertikális egymásra épülése, a termelési kapacitások oszthatatlansága következtében a termékkelvű elhatárolás nem, vagy csak nagy kompromisszumok árán valósítható meg.

- Ha a tárgyi vagy a regionális elvű munkamegosztás divíziószinten meg is valósul, a divíziók további belső tagolása általában már a megszokott funkcionális elven történik. A divíziókon belül tehát – ha a korlátozott profil miatt csökkentett mértékben is, de – jelentkezhetnek a funkcionálisan kialakított alrendszerek hátrányai.

- A tárgyi és regionális elvű elhatárolás maradéktalan érvényesülését minden egyéb feltétel megléte esetén gyakran maga a vállalat felső vezetése korlátozza. Számos érv – így például a méretgazdasági előnyök kihasználása, a kockázatok csökkentése, a vállalat egységes arculatának megőrzése – szól amellett, hogy a vállalatok egyes, egyébként egyértelműen adott termék- vagy vevőcsoportokhoz, területi egységekhez rendelhető funkcionális feladatokat (pl. beszerzés, pénzügy, marketing) központilag végezzék. A tárgyi és regionális elvű elhatárolás érvényesülése és a divíziószintű felelősség mértéke között egyébként pozitív kapcsolat van: a profit- és az investment-centerek esetében az ilyen típusú dekomponálás jóval egyértelműbb, mint a cost-centereké.

- A tárgyi és regionális elven kialakított alrendszerekhez kapcsolódó munkamegosztás következetes érvényesítése esetén ugyan az azonos termékekkel, vevőcsoportokkal, területi egységekkel kapcsolatos folyamatok viszonylag integráltan mennek végbe, azonban meglehetősen bizonytalanná válik azoknak a folyamatoknak kezelése, amelyek több termékcsoporthoz érintenek (pl. komplex versenytárgyalási ajánlatok kidolgozása). Emellett törvényszerűen párhuzamos funkcionális kapacitások épülnek ki, ugyanakkor az összvállalati szakmai irányítás – a divíziók relatív önállósága következtében – csorbát szenvedhet.

- A stratégiaalkotás során az egyedi termékek, termékcsoporthoz helyett esetenként célszerűbb termék(csoport)-kombinációkból álló üzleti területekből kiindulni. Az egy üzleti területhez tartozó termékek, termékcsoporthoz – bár előállításuk technológiája gyakran heterogén – hasonló piaci feltételrendszerben versenyeznek, minthogy fogyasztási-használati szempontból vagy a termék-életgörbén (portfóliómátrixban) elfoglalt hely alapján összekapcsolódnak. A termékek, vevők, illetve régiók egyértelmű elhatárolásán alapuló divizionális szervezetek nehezen képesek az ilyen típusú komplex stratégiaalkotási szempontokat kiszolgálni.

3.2.3. Folyamatelvű felbontás

A tevékenységek a szervezetekben nem izoláltak, hanem egymással szoros kapcsolatban mennek végbe: az egyes tevékenységek inputját más tevékenységek outputja jelenti. A tevékenységek tehát hosszabb, összefüggő láncolatokat képeznek, amelyeket folyamatoknak nevezünk. A folyamatok teljes egészükben általában nem rendelkeznek hozzá egyetlen funkcionális területtel, de sokszor egyetlen – tárgyi vagy regionális elven kialakított – divízióhoz sem.

A folyamatoknak meghatározott vevők (hasznélvezők) vannak, akik a szervezet szempontjából lehetnek „külsők” vagy „belső” egyaránt (Earl, 1994). A külső vevőket kiszolgáló folyamatokat kulcsfolyamatoknak, a belső vevőket érintő folyamatokat pedig támogató folyamatoknak nevezük. (Az előbbire egy hitelkérelem feldolgozása, az utóbbira egy versenyképesség-elemzés elkészítése lehet példa.)

Más megközelítésben operatív és vezetési folyamatok különböztethetők meg (Daventry-Short, 1990). Az operatív folyamatok a szervezet alaptevékenységének napi végzésével kapcsolatosak. A vezetési folyamatok többsége ezzel szemben az operatív folyamatok végzéséhez szükséges erőforrások megtervezéséhez, szétosztásához, hatékony felhasználásuk ellenőrzéséhez kapcsolható. A vezetési folyamatok csak látszólag koncentrálnak a hierarchia tetején. Olyan folyamatok esetében, mint pl. a költségvetés-készítés vagy a tervidőszak végi beszámolás, gyakorlatilag a szervezet minden szintje érintett. A vezetési folyamatoknak emellett a funkcionális, valamint a tárgyi, illetve regionális elven kialakított alrendszereket egyaránt kezelnie kell.

A szervezetek sikerességét sok szempontból a folyamatok hatékonysága és eredményessége határozza meg. A hatékony folyamatokat alacsony átfutási idő, hibamentes kivitelezés, és a ráfordításokkal való takarékoság jellemzi. A folyamatok eredményessége ezzel szemben a kiemelkedő szolgáltatásokban, a külső vagy belső vevő elégedettségének elérésében, valamint a vezetés és a folyamatban részt vevők által fontosnak tartott egyéb célok (pl. munkakör-gazdagítás, személyes fejlődés) teljesülésében jelentkezik.

Kritikus jelentőségük ellenére a folyamat alapú alrendszerek szisztematikus vizsgálatára sokszor még ma sem kerül sor (Earl, 1994). A szervezetek hivatalos dokumentumai leginkább a funkcionális, illetve a tárgyi vagy regionális elven kialakított szervezeti egységek tevékenységeit tárgyalják, de e tevékenységek folyamatokká fűzése és a folyamatok kivitelezésének szabályokba foglalása rendszerint elmarad. Gyakori jelenség, hogy egy nagyvállalatnál még a felső vezetők sincsenek tudatában egy-egy kulcsfolyamat pontos lefutásának. A folyamatok ennek ellenére természetesen nap mint nap megvalósulnak, ám világos útmutatók híján legtöbbször a körülmények változásával egyre kevesebb racionalitással bíró tradíciók szerint.

A szervezetek folyamat alapú dekomponálásának és a folyamat elven kialakított alrendszerekre alapozott vezetési tevékenység gyakorlásának hiánya részben objektív okokkal magyarázható. Először is a folyamatok egy részére csak meglehetősen rendszertelenül, alkalmasszerűen kerül sor. Ilyennek tekinthető például egy kapacitásbővítő beruházás. Más folyamatok – bár rendszeresen fordulnak elő – nehezen algoritmizálhatók.

zálhatók, mert sok kreatív megoldást kívánó, előre nem jelezhető lépést tartalmaznak. Egy reklámügynökség reklámtervezési folyamatait említhetjük ez utóbbi illusztrálására. Végül bizonyos folyamatok egyszerre rendszertelenek és rosszul strukturáltak. Ezek közé tartoznak az átütő erejű technológiai innovációk.

20. ábra

A folyamatok csoportosítása strukturáltság és rendszeresség szerint

		A folyamat előfordulásának rendszeressége	
		Rendszeres	Alkalomszerű
A folyamat strukturáltsága	Jó	Anyagrendelés	Kapacitásbővítő beruházás
	Rossz	Reklámtervezés	Meghatározó technológiai innováció

Bár a folyamat alapú alrendszerekben való gondolkodás még messze nem tekinthető általánosnak, mégis egyre több szervezet fogalmaz meg operatív és stratégiai célkitűzéseket kulcsfolyamataival szemben. A folyamatok radikális átalakítására úgynevezett *Business Process Reengineering* (üzleti folyamatok újraszervezése) projektek keretében kerül sor. Az újraszervezési projektek keretében a munkakörök egybekombinálásával, valamint az alsóbb szintű munkatársak döntéshozatalra való felhatalmazásával (*empowerment*) olyan kis létszámú csapatok kialakítására törekednek, amelyek az egyes folyamatok teljeskörű kivitelezéséért felelősek (*Hammer-Champy*, 1993). A folyamat alapú szervezeti egységek munkája a legtöbb esetben nem képzelhető el a szintén folyamatelven kialakított *workflow* szoftverek és más számítástechnikai alkalmazások (pl. folyamatmodellező programok, döntéstámogató és szakértői rendszerek, osztott adatbázisok, *electronic mail* rendszerek stb.) hatékony támogatása nélkül. Az optimalizált folyamatokhoz kapcsolódó teljesítményparaméterek betartását folyamatkielégítéssel és -elszámoláson alapuló menedzsment-kontroll rendszerek biztosítják.

3.2.4. Stratégiai elvű felbontás

A szervezetekkel foglalkozó fejezetben megismerkedhettünk a stratégiai üzleti terület fogalmával, amely stratégiaalakítási szempontból egy adott termék-piac kombinációt takar. Azt is bemutattuk, hogy a stratégiai üzleti területek elhatárolása – mint sajátos

dekomponálási logika²² – szervezethez kapcsolódó funkciókat is betölthet: a stratégiai üzleti területekre alapozva úgynevezett stratégiai üzleti egységek (SBU-k) építhetők ki. A következőkben egy szintén stratégiai indíttatású, de az előbbiétől eltérő előfeltevésekre épülő alrendszerképzési elvet mutatunk be, amely *Pralahad* és *Hamel* (1990) koncepcióján alapszik.

A szerzők szerint a legtöbb vállalat esetében meghatározhatók azok az alapképességek vagy kompetenciák (*core competencies*), amelyek tekintetében az adott vállalat egyértelműen versenytársai fölé nő. Ilyen alapképességnek tekinthető például a *Sony* esetében a miniaturizálás. Az alapképességeknek általában egyedülálló technikai-technológiai feltételrendszer, és mindenekelőtt évek, de inkább évtizedek során felhalmozott szervezeti tapasztalat jelenti a forrását. A vállalati alapképességek alaptermékekbe (*core products*) épülnek be, amelyek végtermékek egész sorozatának jelenthetik meghatározó komponenseit vagy részegységeit. (Ilyenek például a *Casio* digitális kijelző rendszerei vagy a *Matsushita* kompresszorai.) A vállalatok versenyképességéről felszínesen a végtermékekkel szembeni kereslet alapján alkotunk véleményt, pedig az sokkal mélyebben, az alapképességekben és az alaptermékekben gyökerezik.

Mindezek alapján adódik egy olyan dekomponálási lehetőség, amely az egyes szervezeti alapképességekhez, alaptermékekhez kapcsolódó, valamint a szervezet versenyképessége szempontjából kevésbé meghatározó tevékenységek mentén történik.

Fontos hangsúlyozni, hogy a szervezeti tevékenységek alapképességek, alaptermékek szerinti csoportosítása a legtöbb esetben nem vezet más dekomponálási módokkal azonos eredményre. Az alapképességek először is a lehető legritkább esetben jelennek jól elhatárolható funkcionális kompetenciákként: a *Philips* optikai és médiaszakértelmének például egyszerre van kutatás-fejlesztési, valamint termelési vonatkozása. A tárgyi elven, illetve stratégiai üzleti területek szerint képzett alrendszerek pedig azért nem egyezhetnek meg az alaptermékek szerint elkülönítettekkel, mert az alaptermékeket jellemzően alkatrészek és részegységek alkotják; ennek következtében általában nem rendelhetők egyetlen divízióhoz vagy stratégiai üzleti egységhez sem. Végül a folyamatelven alapuló felbontás sem fed át az alapképességeket illetően, minthogy az alapképességek sok esetben csak tevékenységi szinten érhetők tetten: a *Nike* például sportcipőivel kapcsolatban csak a desinget, a reklámkampány megszervezését, valamint a speciális, légbuborékot tartalmazó talp legyártását tekinti kritikus feladatnak, a folyamatok többi részét alvállalkozóival végezteti.

Az alapképességek, alaptermékek szerint történő dekomponálás elsősorban stratégiai célokat szolgál: *Pralahad* és *Hamel* szerint a hosszú távú céloknak nem a végtermékpozíciók javítására, hanem a vállalati alapképességek megőrzésére, komplettírozására, esetleg új alapképességek szerzésére kell vonatkozniuk.

²² A stratégiai üzleti területek elhatárolása annyiban tekinthető sajátos dekomponálási módnak, hogy elsődlegesen nem tevékenységeket, hanem terméket, termékcsoportokat rendel össze. Ha azonban az egy üzleti területet alkotó termékek, termékcsoportok mellé az azokra vonatkozó tevékenységeket is felsorakoztatjuk, akkor a stratégiai üzleti területek alapján történő elhatárolás besorolható a többi dekomponálási logika közé.

Az alapképességekben és alaptermékekben való gondolkodás ugyanakkor a szervezeti alakítással szemben is támaszt követelményeket. Ha ugyanis elfogadjuk, hogy az alapképességek és az alaptermékek a vállalat versenyképességének hordozói, akkor indokolt a hozzájuk kapcsolódó tevékenységek centralizálása, hiszen így azok nagyobb felső vezetői figyelemben, esetleg több erőforrásban részesülhetnek, illetve jobban elrejtethetők a versenytársak vizsgálódásai elől. E tevékenységek központosítása azért is javasolható, mert az alapképességek és alaptermékek – ahogy említettük – általában nem rendelkeznek hozzá egyértelműen egy adott funkcionális területhez, divízióhoz vagy stratégiai üzleti egységhez.

Az alapképességekhez és alaptermékekhez közvetlenül nem kapcsolódó tevékenységek ezzel szemben gyakran szükségtelenül kötik le a felső vezetők, illetve a szervezet egészének a kapacitásait. Célszerű ezért e tevékenységeket egy nagyobb helyi felelősség birtokában a szervezet alsóbb szintjein végezni, illetve – ahogy a *Nike* esetében is történt – kivitelezésüket külső partnerekre bízni (*outsourcing*).

Az alapképességeken és alaptermékeken alapuló dekomponálás kapcsán mindenképp említést kell tettünk a „core” jelző egy fentitől eltérő, ugyanakkor egyre szélesebb körben elfogadott értelmezéséről is. A „core” ez utóbbi felfogásban mindenekelőtt bizonyos üzletágak alaptevékenységi²³ jellegére, jelentős termelési (szolgáltatási) potenciáljára, és/vagy a vállalati árbevételhez (eredményhez) történő erőteljes hozzájárulására utal. A gyakran emlegetett *core business* kifejezés tehát egy sajátos másodlagos strukturálási logikát fejez ki: azoknak a divízióknak kiválasztásáról és megkülönböztetett kezeléséről van szó, amelyek a vállalat egészének jövedelmezősége, a befektetett tőke megtérülése és más tulajdonosi elvárások szempontjából kritikusak. A „megkülönböztetett kezelés” általában nagyobb felső vezetői figyelmet, valamint erőteljesebb központi koordinációt és kontrollt jelent. A *core business*be nem tartozó területek esetében ezzel szemben nagyobb lehetőség van az üzletági önállóság biztosítására, alvállalkozók igénybevételére, illetve egyes belső szervezeti egységek vállalati formában történő kihelyezésére.

3.2.5. Matriális/információs elvű felbontás

A dekomponálás egy újabb lehetséges módja a tevékenységek matriális és információs jellegének megkülönböztetésén alapul. A matriális tevékenységek közé a fizikailag megragadható dolgok, tárgyak létrehozását, alakítását, és mozgását soroljuk; az

²³ Az alaptevékenységet itt abban az értelemben értjük, ahogy az a vállalatok alapító okiratában „fő tevékenységi körként” rögzítésre kerül.

információs tevékenységek ezzel szemben információ-előállítást, -feldolgozást vagy -továbbítást takarnak.²⁴

A legtöbb folyamatban a matriális és információs tevékenységek kombinálódnak egymással. Például egy termék piacutatása csak látszólag „tisztán információs” folyamat, a valóságban számos matriális tevékenységet is magában foglal. Ezek közé tartozik a fogyasztói kérdőívek sokszorosítása és postázása. Ugyanígy egy megrendelt terméksorozat legyártása sem tekinthető csak matriális tevékenységekből álló folyamatnak, mivel az a termelőberendezések beállítása, illetve a minőség ellenőrzése révén információs lépéseket is tartalmaz. Ez utóbbi példához kapcsolódva megfigyelhető, hogy a versenyképesség fenntartása mindinkább az eredetileg jórészt matriális tevékenységekből álló folyamatok számítógéppel támogatott információs tevékenységekkel való kiegészítését, „informatizálását” követeli meg. Ezt példázza többek között a rugalmas gyártási rendszerek terjedése, vagy a küldemények aktuális hollétéről folyamatos visszacsatolást nyújtó postai szolgáltatások sikere.

A folyamatokhoz hasonlóan az egyes szakmai területekre sem jellemző, hogy kizárólagosan matriális vagy információs tevékenységeket ölelnének fel, bár ezek között is elkülöníthetők az anyagi tevékenység igényes (pl. raktározás), illetve az információ-intenzív funkciók (pl. emberi erőforrás gazdálkodás).

A matriális és információs tevékenységek szétválasztása mindenekelőtt a megfelelő támogató rendszerek megtervezése szempontjából lényeges. A matriális tevékenységeket nyilvánvalóan szerszámok, gépek, míg az információs tevékenységeket számítástechnikai és kommunikációs eszközök képesek elsődlegesen támogatni. Az információs tevékenységek támogatása ugyanakkor korántsem problémamentes. Az információtechnológia lehetőségeinek kihasználása ugyanis csak a nagyvolumenű, jól strukturált információs tevékenységgel kapcsolatban tekinthető általánosnak (pl. bér-feldolgozás, raktárnyilvántartás). A magas komplexitású, ritkábban előforduló információs feladatok – amelyek közé számos vezetői teendő is besorolható (pl. döntés-személyzeti kérdésben, vagy egy új piacra való belépésről) – jóval kevesebb támogatásban részesülnek. Paradox módon a számítástechnikai és kommunikációs eszközök vállalati alkalmazása még a matriális tevékenységek említett „informatizálása” terén is nagyobb eredményeket tud felmutatni, mint egyes rosszul strukturált információs tevékenységek kiszolgálásában.

²⁴ Egy másik felfogásban (*Bakcsi és társai, 1991*) a matriális folyamatok „a szervezet profiljának, azon belüli céljainak megfelelő outputok előállítását szolgáló termelési és szolgáltatási folyamatokat foglalják magukban”, míg az információs folyamatok a matriális folyamatokra vonatkozó információk gyűjtését jelentik. A matriális, és az információs folyamatokból képzett alrendszerek ennek megfelelően a szervezetek reál, illetve szabályozási szféráját alkotják. E logika alapján azonban a matriális folyamatok (tevékenységek) csak meglehetősen ellentmondásosan értelmezhetők olyan dinamikus fejlődő területeken, mint például a számítógépes céginformáció, vagy a modern információtechnológiákat szintén széleskörűen alkalmazó pénzügyi szolgáltatások.

3.3. A szervezeti alrendszerek differenciálódása

Az előbbieken a szervezetek dekomponálásának lehetséges módjait mutattuk be. Tapasztalhattuk, hogy az alrendszerek elhatárolása jelentősen megkönnyítheti a vezetők munkáját olyan kritikus területeken, mint a stratégiaalkotás, a szervezeti egységek kialakítása, a folyamatoptimalizáció vagy a teljesítménymérés stb. Mivel azonban a szervezeti alrendszerek bizonyos fókig összefüggnek, a vezetők feladata nyilvánvalóan nem merülhet ki ezen alrendszerek különálló kezelésében. Az alrendszerek együttes kezelését ugyanakkor megnehezíti, hogy az elkülönített alrendszerek eltérő tulajdonságokat mutatnak, közöttük felépítés- és működésbeli különbségek alakulnak ki. Ezt a jelenséget a szervezeti alrendszerek differenciálódásának nevezzük (Lawrence–Lorsch, 1967).

Az alrendszerek differenciálódásáért mindenekelőtt az egyes alrendszerek környezetének eltérő jellemzői a felelősek, de szerepet játszanak benne az egyes alrendszerek keretében végzett tevékenységek strukturáltsági fokában, a feladatok ellátásához szükséges szakmai képességekben és kívánatos személyiségjellemzőkben meglévő különbségek is. A differenciálódásnak általában a következő dimenziói figyelhetők meg:

- eltérő célok, érdekek;
- eltérő időorientáció;
- eltérő szervezeti megoldások;
- eltérő vezetési stílus és kultúra.

A differenciálódást kiváltó tényezők és a differenciálódás megnyilvánulási formáinak (dimenzióinak) kapcsolatát az alábbiakban néhány példával szemléltetjük.

Egy originális kutatást végző gyógyszergyár kutatási funkciója esetében a tudományos-technikai környezet nagyfokú bizonytalansága, a kutatási munka egyébként is magas komplexitása, valamint a kutatókkal szemben támasztott magas szakmai követelmények és egyéb elvárások (pl. önálló munkára való képesség) együttesen azt eredményezik, hogy az egység belső szervezete független kutatókból vagy kis létszámú projektekből épül fel, amelyek felett meglehetősen enyhe vezetői kontroll érvényesül. A kutatási szervezet relevánsnak tekintett tervezési időhorizontja (időorientáció) akár 10–15 év is lehet. Az egység céljai a kutatás feltételeinek biztosításához és hosszú távon jelentős tudományos eredmények eléréséhez kötődnek. Ugyanezen vállalat értékesítési funkciója, amely a piacon már bevezetett termékek nagykereskedelmi vállalatok felé történő eladását bonyolítja, bizonyos fókig bürokratikus szervezetet épít ki, amely kiválóan alkalmas a nagykereskedelmi vállalatoktól érkező rendelések pontos rögzítésére és feldolgozására, és emellett az alacsonyabb fokú bizonytalanságot preferáló alkalmazottak elvárásait is kielégíti. Az értékesítési szervezet időhorizontja a nagykereskedelmi rendelések üteméhez (pl. negyedév) igazodik, céljai – a rendelések hibamentes, szakszerű kezelése révén – az értékesítési volumen növelésével kapcsolatosak. Végül a termelésirányítási funkció, amely a gyártás feltételeinek (anyagok, gépek, munkaerő) naprakész biztosításáért, valamint a megrendelések ütemes teljesítéséért felel, erősen hierarchikus, a szolgálati utat maximálisan tiszteletben tartó szerve-

zetet tart fenn, amely elsősorban a rossz bizonytalanságtűrővel jellemezhető, a magas fokú formalitást elfogadó munkavállalók számára vonzó. A termelésirányítási funkció releváns időhorizontját a dekádokénti termelési programok, valamint az egyes műszakok jelölik ki, céljai a termelési feladatok teljesítéséhez kötődnek.

A differenciálódás jelensége azonban nem csak a funkcionális alapon kialakított szervezeti alrendszerek viszonylatában figyelhető meg. A divizionális szervezetekben például gyakran előfordul, hogy míg az egyik divízió alacsony komplexitású félkész terméket (commodity) értékesít, addig a többi divízió már az annak felhasználásával előállított végtermékek portfóliójával jelenik meg jóval szűkebb és bizonytalanabb piacokon. A strukturális és működésbeli különbségek ilyen esetekben a divíziókon belüli funkcionális területek (pl. termelés, marketing) eltérő súlyában és tevékenységük eltérő tartalmában jelentkeznek. A regionális alapon szerveződő divizionális szervezeteknél általában az eltérő társadalmi-gazdasági és kulturális feltételrendszer jelenti a differenciálódás elsődleges forrását. A differenciálódás emellett a folyamatok alapján, illetve a stratégiai elven kialakított alrendszerek között is tapasztalható – legalábbis az eltérő célok, valamint az eltérő időorientáció tekintetében.

A differenciálódást – mint említettük – mindenekelőtt az egyes alrendszerek környezeteinek különbözősége váltja ki. A differenciálódás tehát egyfajta alkalmazkodási mechanizmusnak tekinthető, amely választ ad a környezetből érkező heterogén ingerekre. A differenciálódás ugyanakkor nem csupán az elhatárolt alrendszerek automatizmusa, azt a szervezetek vezetői is képesek befolyásolni. Mivel a differenciálódás integrációs szükségletet teremt, a vezetők egy része a természetes módon jelentkező differenciálódási tendenciákat megpróbálja elfojtani, jelentősen lecsökkentve ezzel a szervezet válaszkapességét. A vezetésnek tehát első lépésben a differenciálódás megszüntetése helyett sokkal inkább a szükséges differenciáltság szintjének megteremtésére kell törekednie. Tulajdonképpen már a szervezetek dekomponálása is ennek a célnak az elérését készíti elő.

Összefoglalás

Fejezetünkben különböző dekomponálási lehetőségeket (funkcionális, tárgyi és regionális, folyamatelvű, stratégiai, materiális/információs) mutattunk be annak a felismerésnek az alapján, hogy kezelhető számú alrendszer elhatárolása esetén mind a szervezetek megismerése, mind pedig irányítása jelentősen leegyszerűsíthető. Az egyes dekomponálási logikákat mindenekelőtt abból a szempontból vizsgáltuk, hogy a vezetők dekomponálással szemben támasztott konkrét igényeit (stratégiaalkotás, szervezeti kialakítás, folyamatoptimalizálás, információrendszer-építés stb.) milyen mértékben képesek kielégíteni. E vizsgálat alapján megállapíthatjuk, hogy az egyes vezetői igényeket más és más dekomponálási elvek szolgálják ki elsődlegesen, ezért nem indokolt közülük egyiknek az elvetése sem.

Ennek a gondolatnak az elfogadása esetén azonban a vezetőknek szembe kell nézniük azzal a kihívással, hogy miként képesek a különböző logikák alapján kialakított alrendszerei struktúrák között az átjárhatóságot biztosítani, hiszen az eredményes mű-

kódés érdekében a vállalat stratégiájának, szervezeti felépítésének, folyamatainak, illetve számítógépes információrendszereinek stb. minél inkább „fedésbe” kellene kerülniük.

A különböző dekomponálási logikák párhuzamos alkalmazásából adódó összhangteremtési feladatok mellett a vezetőknek azokat a integrációs problémákat is meg kell oldaniuk, amely az egy adott logika szerint kialakított alrendszerek differenciálódásából fakadnak. A differenciálódás elsődleges dimenzióit az eltérő célok, érdekek, az eltérő időorientáció, az eltérő szervezeti megoldások, valamint az eltérő vezetési stílus és kultúra képezik.

A szervezetek dekomponálása és differenciálódása során – árnyaltabb megközelítésben – a szervezetek alkalmazkodása figyelhető meg a környezeti feltételekhez és egyéb adottságokhoz. A szervezetek vezetői elősegíthetik ezt az alkalmazkodási folyamatot, amennyiben engedik kibontakozni a szervezetben természetes módon jelentkező differenciálódási törekvéseket.

A vezetők differenciálódással és koordinációval kapcsolatos feladatait könyvünk következő fejezete tárgyalja.

4.

Vezetési funkciók

4.1. Vezetési tevékenység és vezetési funkciók

Valószínűleg több könyvtárat töltenének meg a vezetéssel foglalkozó szakirodalmak, leírások. Vezetők és vezetettek évezredek óta léteznek, mint ahogy vezetési problémák is. Napjainkban is születnek olyan munkák, s válnak belőlük nemzetközi bestsellerek, amelyekben különböző történelmi nagyságok vezetési titkait igyekeznek megfejteni. A vezetés kifejezés és annak tartalma Magyarországon is hosszú idők óta vita tárgya. Különösen a vezetés és irányítás fogalompáros körül zajlottak még a közelmúltban is heves viták: melyik az átfogóbb, melyik fejezi ki inkább az emberekkel való foglalkozást vagy a nagy rendszerek (például vállalatok) kézben tartását. Majd az 1980-as évek közepétől polgárjogot nyerhetett a management (menedzsment) kifejezés. S amikor úgy érezhetnénk, hogy ezzel végre egy megfelelő fogalmat találtunk, s felhagyhatunk a különböző értelmezési vitákkal, akkor azt tapasztalhatjuk a nemzetközi szakirodalomban és gyakorlatban, hogy egyre inkább különbséget tesznek a management és a leadership fogalmak között – kifejezve, hogy voltaképpen az igazi vezetést a leadership-hez tartozó tevékenységek jelentik. Ezekbe a vitákba nem szándékozunk beszállni, hanem a tévedés lehetőségét is felvállalva a vezetés kérdését minden túlcizelláltság nélkül igyekszünk megközelíteni.

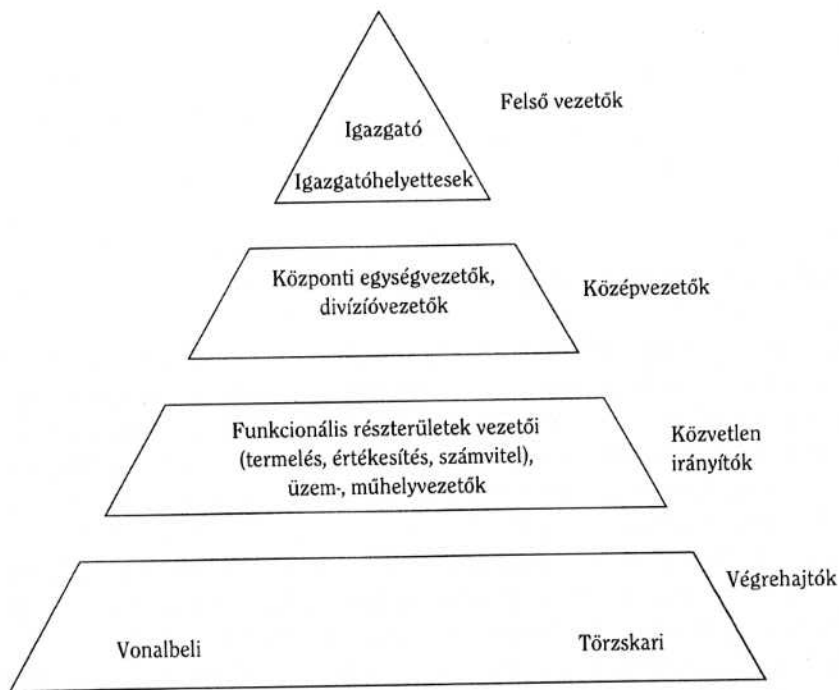
Mi a továbbiakban a vezetést egy olyan átfogó tevékenységnek tekintjük, amelyet úgy definiálhatnánk mint „eredményesen megvalósítani dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt”. E definícióval tulajdonképpen Stephen P. Robbins megközelítéséhez állunk legközelebb, aki a vezetésre a következő definíciót adja: „Management refers to the process of getting activities completed efficiently with and through other people” (Robbins, 1991, 5. old.).

Az előző fejezetek úgy kapcsolódnak a vezetéshez, hogy a szervezet egyrészt az a „keret” (tér), amelyben a vezető a tevékenységét kifejti, másrészt – hosszabb időszakt tekintve – a szervezet a vezetés (pontosabban: a változásvezetés) tárgya, azaz a vezetői tevékenység eredményeképpen változik a szervezet, illetve annak legfontosabb jellemzői. Ez utóbbi megközelítést a következő fejezetben mutatjuk be.

Első lépésben célszerű megvizsgálni, hogy egy szervezetben kik a vezetők és hol helyezkednek el a szervezeti hierarchiában. Ezt a 21. ábrával érzékeltetjük.

A vezetési szintek közötti megkülönböztetés elsősorban azért szükséges, mert a hierarchia különböző szintjein lévő vezetők eltérő feladat- és hatáskörökkel rendel-

21. ábra
Vezetői szintek a szervezeti hierarchiában



keznek, és koordinációs képességük, illetve a koordináció tárgya eltérő. (A 21. ábrán bemutatott hierarchikus szintek és vezetői beosztások egy divizionális szervezeti formában működő átlagos magyar nagyvállalati szervezetnek megfelelőek.)

Ugyancsak lényeges a vezetés tárgyalása kapcsán a vezetési szintek és a vezetéshez szükséges ismeretek közötti kapcsolat bemutatása. A vezetéshez szükséges ismeretek tárgyalásánál leggyakrabban az úgynevezett technikai, koncepcióalkotási és emberek irányításához szükséges ismereteket szokták megkülönböztetni. Anélkül, hogy a különböző típusú ismeretek tárgyalásába belemennénk, célszerű egy olyan összehasonlítást bemutatni, amely azt érzékelteti, hogy a különböző hierarchikus szintekhez tartozó vezetőknek elsősorban milyen ismeretekkel kell rendelkezniük (l. a 22. ábrát).

Számos dimenzió mellett közelíthetjük meg a vezetés, a vezetők tevékenységét. Termeket lehetne megtölteni a „vezetési rendszerekről” szóló könyvekkel. A „vezetési stílus” kérdése is örökzöld téma. Vannak, akik a vezetés azon az alapon próbálják megragadni, hogy milyen „szerepeket” kell a vezetőnek betöltenie. A döntéshozatali, döntéslogikai alapokon állók a vezetés mint „problémamegoldási folyamatot” fogják fel. A leghagyományosabb, ugyanakkor talán a legelterjedtebb megközelítése a vezetésnek, amikor azt vizsgáljuk, hogy a „vezetés milyen funkciókat” gyakorol a szervezetben. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy az előző szempontokhoz képest az utóbbi egy sokkal gazdagabb leírását adná meg a vezetésnek. Mi mégis ezt a megköze-

22. ábra
Vezetési szintek és ismeretek

	Technikai ismeretek	Koncepcióalkotási ismeretek	Emberek irányításával kapcsolatos ismeretek
Felső vezetők	<div> X X X X X </div>	<div> ----- ----- </div>	<div> </div>
Középvezetők	<div> X X X X </div>	<div> ----- ----- </div>	<div> </div>
Közvetlen irányítók	<div> X X X X X X X X </div>	<div> ----- --- </div>	<div> </div>

lítést választottuk. A vezetési tevékenységnek e funkciók szerinti tárgyalása jól kapcsolódik ahhoz a megközelítéshez, amely alapján az eddigi fejezetekben a szervezetek strukturális működési jellemzőit bemutattuk. Mindazonáltal célszerű nagyon röviden az előző szempontokat bemutatni.

A *vezetési rendszerek* többsége különböző tanácsadó cégek termékei, amelyeket a konzultánsok elég széles körben és általános érvénnyel ajánlanak a vezetők számára. Voltaképpen gyakorlati koncepciókról van szó (például management by exceptions, azaz kivételek elve alapján történő vezetés; management by motivation, azaz a motivációt középpontba állító vezetés; management by systems, azaz rendszerszemléletű vezetés; management by objectives, azaz meggyezésszerű eredménycélokkal történő vezetés; management by results, azaz az eredményeket középpontba állító vezetés, amelyek meghatározott vezetési eljárást, módszert, technikát és eszközt állítanak a középpontba. E management by-ok – amelyek száma ma 25–30-nál tart – tulajdonképpen a vezetés- és szervezéstudomány klasszikus iskolái modernizált változatához tartoznak, „általános érvényük” is oda sorolja őket. Módszertani receptgyűjteményeknek is tekinthetők, de a közismert szervezési résztechnikákkal szemben sokkal inkább rendszerjellegűek, s legelterjedtebb változataik a magatartási jellemzőket is figyelembe veszik.

A vezetési rendszerek mindazonáltal kevésbé érzékenyek a szervezetek környezeti vagy a szervezet tagjainak egyedi jellemzőire, ezért a megvalósítás során meglehetősen szűkre szabják az alkalmazás mozgásterét. Mégis gyakran éppen ezért fordulnak hozzájuk: hiszen azt ígérik az e rendszereket bevezetők, hogy megoldásuk az ép-

pen létező „legjobb”, s ezért szükségtelen hosszan keresgélni a szervezet számára más vezetési megoldást.

A *vezetési stílus* alapvetően a fölöttes és a beosztott közötti interakciókat jellemzi; azt a kapcsolatrendszert, amelyből megállapítható, hogy mekkora a vezetés és a beosztottak úgynevezett döntési játéktere, valamint milyenek a vezetőknek a személyiségjegyei. A parancsoló és a demokratikus vezetési stílus között számos „állomást” különböztethetünk meg: például a patriarchalist, a tanácsadó jellegűt vagy a partícipatívot (Bayer, 1995). E vezetési stílusok elsősorban a szervezeti magatartással foglalkozó könyvekben kapnak kitüntetett szerepet.

Szokás még a vezetést megragadni *problémamegoldó folyamatként* is, amelynek elemei:

- a problémafeltárás,
- a célmeghatározás;
- a problémaelemzés, a probléma okainak megállapítása;
- a döntés-előkészítés és a döntés;
- a végrehajtás, az ellenőrzés és a visszacsatolás.

E döntéseméleti, döntéslogikai megközelítés hosszú-hosszú éveken keresztül az egyik meghatározó modell volt a vezetés tevékenységének leírásához; gyökerei egészen a klasszikus iskoláig nyúlnak vissza. A problémamegoldó folyamat elemeit gyakran összekeverik, egybemossák a később tárgyalandó vezetési funkciókkal (feladatokkal).

Az 1980-as években indult útjára – elsősorban Henry Mintzberg nevéhez kötődően (Mintzberg, 1979) egy olyan típusú megközelítése a vezetésnek, amely arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen *szerepeket* kell a vezetőknek betöltenie. A vezetői szerepek Mintzberg csoportosítása szerint a következők (Bakcsi és társai, 1991):

- Személyközi szerepek: nyilvános megjelenések szerepe (figurehead), főnöki szerep (leader), kapcsolatteremtő és -ápoló szerep (liaison).
- Információs szerepek: információgyűjtő szerep (monitor), információszétesztő szerep (disseminator), szóvivői szerep (spokesperson).
- Döntési szerepek: vállalkozói szerep (entrepreneur), zavarelhárító szerep (disturbance handler), erőforrás-elosztó szerep (resource allocator), tárgyaló-megegyező szerep (negotiator).

E szerepek elsősorban persze a felső vezetésre igazak. Mintzberg tipizálását jelentős mértékben alátámasztották empirikus vizsgálatokkal (úgynevezett vezetői időfelmérések segítségével).

Amint korábban említettük: mi elsősorban a vezetési tevékenység további tárgyalása során a vezetési funkciók mentén haladunk. Henry Fayol egy 1916-ban megjelent, s azóta klasszikusnak számított munkájában (Fayol, 1916) a következő vállalati területeket különböztette meg: műszaki, kereskedelmi, pénzügyi, biztonsági, számviteli, vezetési (Administration). Ez utóbbi (vezetés/Administration) területhez a következő funkciókat sorolja:

- tervezés,
- szervezés,

- direkt irányítás,
- koordinálás,
- ellenőrzés.

A fayoli gondolat, illetve e vezetési funkciók (feladatok) megkülönböztetése a mai napig meghatározó erővel rendelkezik a vezetés elmélete és gyakorlata számára. A vezetési funkciók Fayol-féle csoportosításához rendkívül közel áll a Gulick és Urwick által kialakított klasszifikáció (Gulick–Urwick, 1937), amely során a következő vezetési funkciókat különböztetik meg:

- Planning (tervezés),
- Organizing (szervezés),
- Staffing (személyi ügyek),
- Directing (utasítás),
- Coordinating (koordinálás),
- Reporting (információgyűjtés, beszámoltatás),
- Budgeting (pénzügyi tervek, keretek kialakítása).

A felsorolt vezetési funkciók kezdőbetűinek összeolvasásával létrejövő mozaikszó: a POSDCORB mintegy 60 éves múlta tekint vissza, de ma is gyakran emlegetett kategória.

Az 1980-as évektől az tapasztalható, hogy bizonyos vezetési funkciók mintha megszűnnének, illetve átrendeződnenek. Koontz és O'Donnell a következő vezetési funkciókat különbözteti meg (Koontz–O'Donnell, 1980):

- tervezés,
- szervezés,
- személyzeti tevékenység,
- beosztottak vezetése (leading),
- kontroll.

Ez időszaktól kezdődően egyre inkább körvonalazódik a vezetési funkciók megkülönböztetése kapcsán egy olyan felfogás, miszerint a tervezési funkció az időtáv szerint szétválasztható. Az a fajta tervezés, amelyet a vezető stratégiai célkitűzésként, hosszú távú feladatmeghatározásként végez különbözik a kontrolltevékenység során ellátandó operatív éves szintű tervezéstől, a „keretek” kialakításától (budgetingtől). Ennek megfelelően a tervezés – mint önálló vezetési funkció – egy hosszú távú célkijelölő, célkialakító, stratégiaképző tevékenységet takar, míg az operatív (éves) tervezés és a még Gulicknál és Urwicknél is különálló beszámoltatás, ellenőrzés a kontroll-funkcióban egyesül. A szervezési tevékenység viszonylag stabilnak tekinthető, hiszen mind a folyamatok és munkafázisok, mind a szervezetkialakítás területén továbbra is meghatározó feladatai vannak a vezetőknek. Nagyon érdekes ezzel kapcsolatban a személyzeti tevékenységnek a változása, mert hol a szervezési funkcióhoz kapcsolódik (organizing and staffing), hol a közvetlen irányításon belül (a leading mellett) található. A kontroll pedig úgy tűnik, hogy egyre önállóbb szerepet tölt be a vezetési funkciók között a már említett három részfunkciójával: operatív tervezés, költség- és teljesítményszámolás, beszámolás/beszámoltatás (eltéréselemzés).

A legszembetűnőbb, hogy akár a fayoli, akár a Gulick–Urwick-i felosztásban sze-

replő koordináció (vagy koordinálás) az utóbbi időben egyre inkább hiányzik mint önálló vezetési funkció. Jelenti-e azt, hogy e funkció súlya leértékelődött? A helyzet paradoxonja abban áll, hogy a dolog épp fordítva történt: a koordináció súlyának, szükségességének a felismerése vezetett oda, hogy ma már nem tekintik azt a vezetés egy részfunkciójának, hanem – kis túlzással – a vezetés, a vezetői tevékenység magjának, lényegének. A koordináció ilyen tág értelemben vett felfogása természetesen vitatható, de könyvünkben mégis ezt a felfogást képviseljük. Ebben az értelemben, amikor arról beszélünk, hogy a szervezeti struktúrák egyik legfontosabb jellemzője az, hogy milyen koordinációs eszközöket használnak, akkor közvetve arról is van szó, hogy hogyan, miként gyakorolja ebben a szervezetben a vezető a különböző funkcióit, feladatait.

A vezető ugyanis koordinál a célkialakítás és stratégiaalkotás funkciójának gyakorlása kapcsán, hiszen olyan célokat tűz ki a szervezet elé, amelyekkel a szervezeti tagok azonosulni tudnak, s amelyekkel összeegyeztethetik egyéni céljaikat is. Ilyen értelemben a célkitűzés és stratégiaalkotás eszköztárát akár a személyorientált koordinációs eszközökhöz is sorolhatnánk. Ugyanakkor az egyes stratégiai akciók számszerűsítésénél eltérbe kerülhetnek a technokratikus koordinációs eszközök. A stratégiai üzleti egységekre (SBU-kra) alapozott irányítás viszont inkább a strukturális típusú koordinációs eszközök alkalmazását sejteti. Azt is mondhatnánk tehát, hogy a vezetés a célkitűző és stratégiaalkotó funkciója kapcsán egyaránt működteti a személyorientált, a technokratikus és a strukturális koordinációs eszközöket.

Koordinál a vezető a szervezési funkció gyakorlása kapcsán is, hiszen – amint a későbbiekben ezt bemutatjuk – a munkamegosztással, illetve a hatáskörmegosztással a strukturális jellegű koordinációs mechanizmusokat is kijelöli (ugyanis jól tudjuk, hogy a különböző szervezeti formák eltérő koordinációs igényűek).

A közvetlen irányítás (vagy a személyes vezetés) kapcsán pedig elsősorban a már korábban említett személyorientált koordinációs eszközök gyakorlásáról van szó.

A vezetés kontroll funkcióját ugyancsak hozzá lehet rendelni a technokratikus koordinációs eszközökhöz.

Azt lehet tehát mondani, hogy a koordináció az egy olyan jellegű vezetői tevékenység, amely alapvetően a vezetési funkciók gyakorlása következtében realizálódik, s amely vezetési funkciók jellege meghatározza, hogy milyen típusú koordinációs eszközök érvényesek elsősorban a szervezetre.

Összefoglalóan úgy lehet fogalmazni, hogy a szervezeti struktúra jellemzősekor használt kategóriák, azaz a szervezet strukturális jellemzői egy statikus képét, vetületét mutatják az alkalmazott vezetési funkcióknak: azt, hogy milyen módon mozgósítja a stratégia a szervezet tagjait; hogyan lettek kialakítva – a szervezési funkció által – a különböző feladatok (munkamegosztás) és hatáskörök; továbbá mutatja azt is, hogy a közvetlen irányításhoz kapcsolódó személyorientált koordinációs eszközöknek mi a súlya a szervezetben, s mekkora szerep hárul a kontroll mint vezetési funkció által gyakorolt technokratikus koordinációs eszközökre. Egy adott pillanatban a szervezet struktúrája tehát keretet ad a vezetési funkciók gyakorlásának, hosszabb távon viszont a vezetési funkciók megváltoztatásával, azok gyakorlásának módosításával vál-

toznak meg a szervezet strukturális jellemzői, azaz maga a szervezeti struktúra is. Ilyen értelemben a szervezet struktúrája és a vezetési funkciók elválaszthatatlanok egymástól.

Mindezek tükrében – mielőtt rátérnénk a vezetési funkciókra – a következőket rögzíthetjük. A koordináció egyrészt egy strukturális jellemző, amely egy adott pillanatban mutatja, hogy egy szervezeten belül milyen eszközökkel hangoljuk össze az eltérő feladatokkal és hatáskörökkel rendelkező, de egymással szoros kapcsolatban álló szervezeti egységek (vagy személyek működését) a szervezet egészére vonatkozó célok teljesülése érdekében. Megállapíthatjuk, hogy ezek az eszközök elsősorban technokratikus, strukturális vagy személyorientáltak lehetnek. Az ezek közötti arány alapján jelentős következtetéseket vonhatunk le a szervezet jellegére és azok vezetésére. A koordináció – más szempontból megközelítve – viszont egy olyan átfogó vezetői tevékenység, amelynek során a különböző vezetési funkciók és a hozzájuk tartozó eszközök gyakorlásával biztosítható a szervezet összehangolt működése. A továbbiakban – a fentieknek megfelelően – a következő vezetési funkciókat fogjuk részletesebben tárgyalni:

- célkitűzés és stratégiaalkotás,
- szervezés,
- munkatársak közvetlen irányítása,
- kontroll.

4.2. Célkitűzés és stratégiaalkotás

A célkitűzési és stratégiaalkotási vezetési funkciók kapcsán két tevékenységi területet szoktak megkülönböztetni: magát a célok és stratégiák kialakítását, valamint azt a folyamatot, amelynek során a célok kialakításában a szervezet szereplőit aktivizáljuk. Szokás azt is mondani, hogy a célkitűzés és stratégiaalkotás kettős funkciót tölt be: egyrészt irányítúként szolgál a szervezet számára, másrészt felméri és mozgósítja azokat a – jórészt személyi – erőforrásokat, amelyek szükségesek a stratégia megvalósításához. E vezetési funkció természetesen szoros kapcsolatban áll a többivel is, hiszen a szervezetben kialakított munka- és hatáskörmegosztás (szervezési funkció), a munkatársak motiválása a stratégiamegvalósítás érdekében (pl. a közvetlen irányítási funkció gyakorlásával), valamint a kontroll (amely végső soron a hosszú távú célok és stratégiák megvalósulásának a kontrollja is) elválaszthatatlanok egymástól. Különösen ez utóbbi funkcióval kapcsolódik össze erőteljesen a célkitűzés és stratégiaalkotás. Mégpedig abban az értelemben, hogy a stratégiaalkotás „termékei” egyben a kontroll inputjai is, hiszen az éves tervezés számára adnak sarokszámokat. A stratégia alkotás természetesen jóval messzebből indul. A vállalat vezetésének először is azt kell tisztáznia, hogy mi a szervezet *missziója* (mission) és *víziója* (vision), amelyet magyarul leginkább úgy lehetne megfogalmazni, hogy mi a küldetése és jövőbeli képe a cégnek (Salamonné Huszty Anna, 1995). A vállalati misszió kialakításakor a legfontosabb kérdések a következők:

- Mi a küldetése a vállalatnak?
- Milyen politikai, társadalmi szerepet kíván betölteni?
- Milyen értékei vannak a vállalatnak?
- Milyen viselkedési normát kíván követni?

A vízió megfogalmazása kapcsán pedig a következő kérdésekre kell a válaszokat keresni:

- Milyen jövőbeli állapotot akar elérni a vállalat?
- Milyen alapvető képességekkel rendelkezik?
- Milyen tevékenységekkel akar foglalkozni?

E kérdések megválaszolása ad lehetőséget arra, hogy a szervezet vezetői kialakítsák a *stratégiai célokat*, azaz azokat a piaci, pénzügyi, jövedelmezőségi, szervezeti, környezetvédelmi és erőforrásokra vonatkozó célkitűzéseket, amelyeket a vállalat meg szeretne valósítani. Látni kell azonban, hogy a misszió és vízió, illetve a stratégiai célok kialakítása nagyon gyakran nem (is) vezetői, hanem tulajdonosi feladat. Bárki is legyen azonban, aki a célkitűző és stratégiaalkotó folyamatban a „főszerepet” játssza, mindenképpen meg kell teremtenie már ebben a fázisban is azt a domináns koalíciót, amelynek tagjai hordozói és megvalósítói lehetnek az elképzeléseknek. Másiképpen fogalmazva: a célkitűzés és stratégiaalkotás kezdeti fázisában is elengedhetetlen a szervezet meghatározó szereplői által elfogadott úgynevezett stratégiai platform, ami voltaképpen egy, a szervezet előtt álló hosszú távú célokban való hallgatolagos vagy nyilvánított egyetértést jelent.

Nyilvánvaló azonban, hogy a vállalat, amely egy adott környezetben működik, nem függetlenítheti magát azoktól a külső és belső tényezőktől, amelyek működését, struktúráját és a szervezet tagjainak a magatartását befolyásolják. Ezért a misszió és vízió, valamint az ezekből következő stratégiai célok kialakítása során a vezetésnek úgynevezett *premisszákkal*, azaz a különböző külső tényezőkre és adottságokra vonatkozó rögzített feltételezésekkel, elvárásokkal kell rendelkeznie.

Mindez természetesen egy iterációs folyamatot indíthat be, azaz a misszió/vízió és a stratégiai célok a premisszákkal folyamatos összevetésre kell hogy kerüljenek ahhoz, hogy azok megfelelő realitástartalommal bírjanak.

A stratégiai célok alapján lehet megfogalmazni a *stratégiát*, azaz azt a módot, ahogyan a szervezet vezetői ezekhez a célokhoz el akarnak jutni. Megkülönböztethetünk *alapstratégiát*, *versenysstratégiát* és *funkcionális stratégiát*. Az alapstratégia elsősorban az összvállalati jövedelmezőségi, rentabilitási és fejlődési típusú stratégiai célok realizálásához kapcsolódik (Angyal, 1992); a versenysstratégiák – mint az értékteremtés hordozói – a szervezet különböző termékeinek és/vagy szolgáltatásainak iparági versenypozíciójához kapcsolódnak; míg a funkcionális stratégiák az alap-, illetve a versenysstratégiák realizálásához szükséges szervezeti „hinterland” (beleértve irányítási és strukturális megoldásokat is) megteremtését célozzák.

Az egyes stratégiák – a verseny-, illetve a funkcionális jellegűek is – *akciók és programok* segítségével valósulnak meg. Minden egyes stratégiai akcióhoz és programhoz durva ütemterv, nagyvonalú erőforrásigény és intézkedéscsomag kapcsolódik. Ezek

az *üzleti tervezés* során kerülnek véglegesítésre. Az üzleti tervnek az inputjait (sarokszámoknak is nevezzük) tehát a stratégia adja meg. Ilyen értelemben az üzleti terv egy több évre szóló stratégiai akciók és programok alapján kialakított cselekvési terv, amely általában a következőket tartalmazza (IFUA Horváth & Partner, 1995).

- Kiemelt termék/piac szegmensenként vagy csoportonként:
 - volumen,
 - árbevétel, költség, eredmény.
- Stratégiai akciók, programok (cél, felelős, kezdés, befejezés, eredményjavulás, költség, befektetés).
- Erőforrástervek:
 - létszám,
 - befektetés,
 - készlet,
 - kinnlevőség stb.
- Eredménykimutatás.
- Finanszírozási terv.
- Mérlegterv.
- Egyéb mutatók.

Az üzleti terv rendkívüli fontosságát az adja meg, hogy összekötő szerepet tölt be a hosszú távú stratégia és az *éves operatív terv (budget)* között. Ez utóbbit úgy definiálhatnánk mint egy évre szóló, számszerűsített, üzleti tervből következő célkitűzések és kritériumok összességét a felelősök megnevezésével. Ennek a kapcsolatrendszernek a részletesebb elemzését a kontroll funkció kapcsán tesszük meg (lásd a 4.5. fejezetet).

A vezetés célkitűző és stratégiaalkotó funkciójának előzőekben bemutatott logikai rend alapján történő részletesebb tárgyalása (különös tekintettel azok technikai részleteire) messze túlmutat e fejezet, illetve könyv tartalmán. Óriási módszertani apparátus áll a vezetés rendelkezésére ahhoz, hogy a célkitűző és stratégiaalkotó funkcióját – a bemutatottaknak megfelelően – gyakorolja. Adott kereteink között mi ezekkel mélyebben nem foglalkozunk. Rendkívül lényeges azonban a vezetés szempontjából annak a kérdésnek a vizsgálata a célkitűzés és stratégiaalkotás során, hogy az adott szervezet milyen erőpozícióban van a piacon, mennyire képes hatalmát érvényesíteni a versenytársak között: mennyire „játékszabály-alkotó”, vagy csak „egyszerű játékos”. Óriási különbség van egy erőpozícióban lévő tőkeerős multinacionális cég és egy kis szervezet (amely például csak beszállítóként közreműködhet több társával együtt egy nagyvállalat életében) missziója, víziója és érdekérvényesítő képessége között; eltérő stratégiai célokat, akciókat stb. fogalmazhatnak meg.

Térjünk azonban vissza arra a kérdésre, amit e fejezet elején már megfogalmaztunk. Nevezetesen: a célkitűzési és stratégiaalkotási vezetési funkciót két szempontból fontos megvizsgálni: 1. magát a célokat és stratégiát miként alakítják ki; 2. miképpen jellemezhető az a folyamat, amelynek során a célok kialakításában a szervezet szereplőit aktivizáljuk. Az 1. kérdéskört röviden bemutattuk; a továbbiakban 2. pontban megfogalmazottakat tárgyaljuk. Ehhez azonban tisztázni kell, hogy kiket is tekinthetünk a szervezet szereplőinek. Elsősorban a tulajdonosokat, a vezetőket és a

munkavállalókat (beosztottakat). (Az utóbbi időben gyakran emlegetik a szervezeti szereplők között azokat is, akik közvetlenül ugyan nem tagjai a szervezetnek, de fontos szerepet játszanak annak életében. Ilyenek például a stratégiai szövetségesek, a legnagyobb fogyasztók, a legfontosabb szállítók stb.) A szervezeti szereplők ismerete azért nagyon fontos, mert a célkitűzés és a stratégiaalkotás egy olyan közös folyamat, amelyben a tulajdonosok és vezetők mellett a munkavállalók is aktív részesek lehetnek, illetve bizonyos mértékig a már említett külső partnerek is.

E témakör régóta izgatja az elméleti és gyakorlati szakembereket. Említhetnénk például azokat a vállalatelméleteket, amelyek többek között azt vizsgálják, hogy léteznek-e a szervezetnek (mint entitásnak) céljai, vagy „csak” a szereplők közötti meg egyezésről van szó, amelyeket céloknak nevezünk. A különböző közgazdasági elméletek is jelentős energiát fordítanak e kérdés vizsgálatára. Ilyen például a „megbízó-ügynök” elmélet, amely a tulajdonos és a vezető közötti sajátos „szerződések” vizsgálatát állítja középpontba, s elsősorban azt a kérdést járja körül, hogy a tulajdonos miképpen tud olyan feltételeket biztosítani, amelyek alapján a vezetés a tulajdonos érdekeinek a figyelembevételével hozza meg a döntéseit. De gondoljunk csak a klasszikus iskolára, amely a célkitűzés és a végrehajtás műveletét egymástól erőteljesen elválasztja, s a célkialakítást és stratégiaalkotást kizárólag a vezetés funkciójának tekinti (ezzel gyakran impliciten a vezetés és tulajdonosi funkció egybeesését is feltételezi). Vagy emléjtethetjük az emberi kapcsolatok (human relations) iskoláját is, ahol a vezetői céloknak a beosztottak által történő tényleges elfogadtatásához vezető út vizsgálata az egyik központi kérdés.

Számos vonatkozásban kapcsolódik ehhez a problémakörhöz az egyik leghíresebb szervezetelméleti iskola, az úgynevezett magatartástudományi döntésemélet, amelyet *Barnard* (1938), *Simon* (1967), *March* és *Simon* (1958), illetve *Cyert* és *March* (1963) klasszikus munkái alapozták meg. Ez az iskola a szervezetek által hozott döntéseket (például kialakított stratégiai célokat) a korlátozott racionalitású egyének (mint a szervezet szereplői) döntési magatartásából, valamint a szervezeti feltételekből vezeti le. Elsősorban azt vizsgálja, hogy 1. miképpen történik az egyéni döntéshozatal; 2. hogyan befolyásolják a szervezetek az egyéni döntéshozói magatartást.

Az alapkérdést *Chester Barnard* (1938) fogalmazta meg, amikor arra kereste a választ, hogy miképpen lehet megteremteni az úgynevezett „szervezeti személyiséget” egy szervezeten belül; mi módon tudja a vezető a hozzájárulás (amit a beosztottak teljesítenek) és az ösztönzés (a szervezet által felkínált jutalmak, előnyök) egyensúlyával biztosítani, hogy az emberek az egyéni céljaikat összhangba hozzák a szervezeti célokkal. Mindez természetesen egy olyan folyamatot jelent, amelyben egyaránt szerepet kaphatnak a külső és belső kényszerek, azaz: egyszerűen rákényszerítik a beosztottakat a célok megvalósítására, s különböző szankcionáló eszközökkel befolyásolják magatartásukat; avagy jelentheti egy olyan „léghő” kialakítását a szervezetben belül, amelyben a beosztottak kvázi önmaguktól azonosulnak a célokkal, magukénak érzik a szervezet előtt álló feladatokat. Nyilván ez utóbbi esetben számos szankcionáló jellegű, technokratikus koordinációs eszköztől lehet megszabadulni.

hiszen ahogy mondani szokás: a koordináció az emberek fejében van. Mindezek felismerése tükröződik a célok kialakításához kapcsolódó vezetési funkció tartalmának elmúlt évtizedekben megfigyelhető változásaiban is. Gondoljunk *Fayolra* (1916) vagy *Gulickra* és *Urwickra* (1937), ahol e funkció egyértelműen a tervezés („planning”) kifejezéshez kapcsolódott, ami azt sugallta, hogy a vezetőnek kell megterveznie a szervezet előtt álló feladatokat, illetve azt, hogy a beosztottak miképpen valósítsák meg azokat.

Az általunk használt *célkitűzés és stratégiaalkotás* kategóriával azt szeretnénk érzékeltetni, hogy nem egyszerűen „csak” tervezési tevékenységnek tekintjük e vezetési funkciót, hanem egy olyan feladatnak, amely a hosszú távú célok kialakításán túl jelenti azt a gondolkodásmódot is, amely során a vezetés nap mint nap érvényesíti e célokat a döntéseiben; jelenti továbbá azokat a megoldásokat és módszereket is, amelyek által a célok elfogadottá válnak a beosztottak számára (nem véletlen, hogy a misszió és a vízió kialakítását gyakran a leadership funkcióhoz sorolják, mondván: a közvetlen irányítási kérdések közé tartozik, hogy miképpen tudja a vezető a missziót és víziót elfogadtatni a hozzá tartozó, közvetlen általa irányított emberekkel – erről bővebben a 4.4. fejezetben lesz szó). A célkitűzés és stratégiaalkotás fázisában kell főbb irányokban azt is eldönteni, hogy milyen szervezet szükséges a célok megvalósítása érdekében; milyen humánpolitikát kell folytatni ahhoz (beleértve ösztönzési, motivációs, képzési kérdéseket), hogy a célok és stratégiák megvalósuljanak; miképpen kell átalakítani a munkatársak közötti kapcsolatrendszer (beleértve a munkavégzés során definiált formális, illetve ettől gyakran független informális kapcsolatokat is). Ugyancsak a célkialakítási és stratégiaalkotási fázisban kerül kialakításra a vállalat, illetve a szervezet egységes képe, az úgynevezett vállalati image is.

Összefoglalóan a következőket mondhatjuk: a célkialakítás és stratégiaalkotás – mint vezetési funkció – egyrészt egy logikai rendbe felépített eljárás, amely indul a misszió-vízió kialakításától és egészen az éves tervekig terjed; másrészt egy olyan folyamat, amely során a szervezet szereplőinek a céljai közötti összhangot nap mint nap biztosítani kell a hosszú távú hatékony működés érdekében.

4.3. Szervezés

A szervezés általános definíciója a következő:

A szervezés (mint vezetési funkció) olyan tevékenység, amely előre meghatározott célok megvalósítására irányul a szervezet személyi és tárgyi erőforrásainak összehangolása (optimális kombinációja) által. A szervezés tehát:

- a folyamatok összehangolására (folyamatszervezés);
- a szervezeti struktúrák kialakítására és megváltoztatására (szervezettervezés);
- a munkavégzés rendjének megteremtésére (munkaszervezés), illetve a munkakörök létrehozására irányuló feladatokat jelenti.

E könyvben alapvetően a szervezésnek a szervezeti struktúra-kialakító és -megváltoztató tevékenységére koncentrálunk. Ehhez kapcsolódva foglalkozunk érintőle-

sen a munkakörök kialakításával is a „Közvetlen irányítás” c. fejezetben (lásd. 4.4. fejezet).

Nem tárgya tehát a könyvünknek a folyamat- és a munkaszervezési kérdések és problémák taglalása. Ezt azért tartjuk szükségesnek hangsúlyozni, mert úgy tűnhetne, hogy a vezetés szervezési funkciójával aránytalanul keveset foglalkozunk. Természetesen meg kell említenünk, hogy bőséges és gazdag szakirodalma van Magyarországon is a folyamat- és munkaszervezési kérdéseknek. Kiemelhetjük *Gaál Zoltán* (1993), *Hajtó Aurél* (1979), *Iványi Attila Szilárd* (1990), *Kocsis József* (1974), *Ladó László* (1985), *Szintay István* (1990) és *Susánszky János* (1983) munkáit. Meg kell említenünk azokat az alkotóműhelyeket is, ahol az említett szerzők közül többen is ilyen irányú tevékenységüket folytatják, így a Veszprémi Egyetem Vállalati Vezetés és Gazdaságtan Tanszékét, a Miskolci Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékét, valamint a Műszaki Egyetem Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszékét. E műhelyekre az a jellemző, hogy a folyamat- és munkaszervezési tevékenységek mérnöki ismeretekre is épülnek (lásd erről bővebben például: *Boross-Kocsis-Kövesi-Maczó-Szabó*, 1992).

Könyvünkben – amint jeleztük is – elsősorban a struktúra-kialakító és -megváltoztató szervezési funkcióra koncentrálnunk, ami két nagy csoportra bontható:

1. A munkamegosztás (specializáció), a munkamegosztásból adódó feladatok ellátását biztosító szervezeti egységek, a hatásköri rendszer, valamint a szélességi és mélységi tagoltság (mint a konfigurációt meghatározó tényezők) kialakítása, azaz új szervezeti struktúra alapjainak a megteremtése.

2. Meglévő működő szervezetek megváltoztatására irányuló, elsősorban a szervezettervezéséhez (organisation design, Organisationsplanung) kapcsolódó feladatok.

Azt mondhatjuk tehát ilyen értelemben, hogy a szervezési funkció egy új szervezet strukturális jellemzőinek a *megteremtésére* vagy annak *átalakítására* irányul.

Az előző témakörökkel, tehát a meglévő szervezeti struktúrák kialakításával a 2.1. fejezetben foglalkoztunk (Strukturális jellemzők). Ez azt is jelenti, hogy mindazt, amit a 2.1. fejezetben a munkamegosztással, hatáskörmegosztással és a konfigurációval kapcsolatban ismertettünk, az a szervezésnek mint vezetési funkciónak a tárgya (elsősorban didaktikai okok miatt kényszerültünk az említett fejezet korábbi tárgyalására, hiszen anélkül a Szervezeti alapprofán fejezet nem lett volna érthető).

A meglévő szervezet, illetve annak struktúráját megváltoztató szervezési funkció pedig az 5. fejezetben és azon belül is az 5.5.1. alatt (Szervezettervezés: Organizational Design, Organisationsplanung) kerül tárgyalásra.

A fentieknek megfelelően a 4.3. fejezet kvázi kalauzként szolgál csak az egész könyv megértéséhez. Mindazonáltal célszerűnek tartjuk – mintegy a 2.1. fejezet ismétléseként – röviden összefoglalni azt a keretet, amely a szervezési funkció struktúra-kialakító jellegének gyakorlásához kapcsolódik.

A szervezeti struktúra alakításának („szervezésének”) első lépése tehát a *munkamegosztás (a specializáció) kialakítása*. A munkamegosztást a korábbiaknak megfelelően a szervezet elsődleges szintjén definiáljuk, s ezt nevezzük elsődleges munkamegosztásnak. Kialakíthatjuk továbbá a munkamegosztást – és ez is a szervezési tevé-

kenységhez tartozik – a szervezeti egységek között (lásd kooperációk szervezése), valamint a munkahely szintjén (folyamat, illetve munkaszervezési tevékenység, amelyhez a munkakör kialakítás kapcsolódhat). E szervezési tevékenységek eredményeképp voltaképpen rögzítjük a szervezeten belüli munkamegosztás (specializáció) módját és intenzitását. A szervezéssel mint vezetési funkcióval alakítjuk ki tehát az egyik leglényegesebb strukturális jellemzőt: a munkamegosztást.

A munkamegosztás kialakításával a szervezet egésze előtt álló feladatokat részfeladatokra bontjuk. E részfeladatok elvégzése azonban csak úgy lehetséges, ha azokhoz szervezeti egységeket vagy egyéneket rendelünk. A szervezési funkció következő lépése tehát a *szervezeti egységek képzése*. Ami azt jelenti, hogy a munkamegosztás kialakítása alapján létrejövő tevékenységekhez (tevékenységcsoportokhoz) embereket, illetve emberek együttesét rendeljük, azaz osztályokat, főosztályokat, funkcionális területeket, divíziókat stb. képzünk. E szervezeti egységképző funkció – amint a dekomponálással kapcsolatos fejezetben is bemutattuk – nagymértékben függ a környezeti feltételektől és vállalati adottságoktól, a termékek, illetve az output jellegétől, a szervezetben kialakítandó folyamatok sajátosságaitól, valamint az egyének ismeretétől, készségétől, attitűdjétől.

Bármilyen módon alakítjuk is ki a munkamegosztásban definiált részfeladatok elvégzésére a különböző szervezeti egységeket, ezek a tevékenységüket nem tudják gyakorolni megfelelő hatáskörök nélkül. Azaz a szervezési funkciók következő lépése a *hatásköri rendszer kialakítása*, vagy másképpen az autoritás megteremtése a szervezeten belül. A hatáskörök szabályozásán elsősorban azt a tevékenységet értjük, amely a munkamegosztásból adódó egyes feladatok elvégzéséhez hozzárendelt szervezeti egységek, illetve személyek kompetenciájának a megállapítására irányul (amelyen belül természetesen kiemelt jelentőségű a döntési jogkörnek a felosztása). Ezzel megteremtjük a munkamegosztás mellett a másik rendkívül fontos strukturális jellemzőt: a hatáskörmegosztást.

A szervezési funkció következő lépéseként az merül fel, hogy mi módon tudjuk szabályozni az egy vezetőhöz (vagy szervezeti egységhez tartozó) közvetlen alárendeltek számát. Hiszen a munkamegosztással, szervezeti egység képzésével, valamint a hatásköri rendszer kialakításával még nem dönt el automatikusan az, hogy egy vezető alá hány irányított szervezeti egység tartozzon. Arról van tehát szó, hogy rögzíteni kell a szervezet szélességi tagoltságát (span of control), ami meghatározza, hogy milyen lapos vagy mély szervezeti struktúra jön létre. Ez utóbbi segítségével gyakorlatilag a szervezeti konfigurációt alkotjuk meg, amely a korábbiaknak megfelelően szintén egy strukturális jellemző. A szélességi tagoltság kialakítását természetesen számos egyéb tényező is befolyásolja. A legfontosabbak a következők: a professzionalizmus (szaktudás), a feladat bizonytalansága, a képzettség, a folyamatok standardizáltsága.

Amint ezt korábban jeleztük: a folyamat- és munkaszervezési kérdésekkel a jelen fejezetben nem foglalkozunk. A szervezéshez gyakran társított ún. staffing feladatok (konkrét személyzeti ügyekkel való foglalkozás) tárgyalására a közvetlen irányítás funkció kapcsán (tehát a következő részben) kerül sor.

4.4. Közvetlen irányítás

A vezetői pozíciót és munkát nem lehet függetleníteni attól a személytől aki ezt a posztot betölti, illetve azoktól a személyektől akiket irányít, akikért felelőséggel tartozik. Vagyis magától a vezetőtől, illetve a beosztottaitól. A kitűzött célokat tehát csak úgy lehet elérni, ha egyrészt a vezető képes személyes tevékenységével is összefogni és mozgósítani a szervezetet, illetve annak tagjait; másrészt a vezető beosztottaiban követőkre talál, akiket befolyásolhat döntéseikben és cselekvéseikben.

A vezetői munkának már Henry Fayol 1916-ban született meghatározása óta egyik kulcsfontosságú eleme a közvetlen irányítás (leading). E tevékenységet a következő definícióval szokás meghatározni: a közvetlen irányítás a szervezeti célok elérése érdekében a beosztottakra gyakorolt befolyást jelenti.

E tevékenység tartalma, módszerei és a vezetői munkában betöltött súlya nagy változásokon mentek keresztül Fayol óta. Kezdetben „feladatok végrehajtása rendelkezésekkel, utasításokkal” (Fayol, 1984, 39. old.) jelentette a közvetlen irányítást. Az idő múlásával azonban a vállalati gyakorlat és a menedzsmentelmélet is a befolyásolás közvetettebb módjait helyezte előtérbe. Az emberi erőforrások felértékelődésével egyúttal e tevékenység súlya is megnövekedett, és mind a menedzsmentirodalomban, mind a vezetői tréningeken kedvelt témakör lett. Napjaink felfogása szerint ez egyet jelent azzal, hogy úgy közvetítsük a szervezeti célokat az alkalmazottak felé, hogy őket egyben elkötelezzük mellettük, továbbá azokkal magas teljesítményszint elérésére is ösztönözzük őket.

Ha egy vezető szeretné hatékonyan ellátni a feladatait, akkor a szükséges képességekkel és ismeretekkel rendelkező alkalmazottaknak a megfelelő munkafeladatot kell biztosítani; tisztában kell lennie továbbá az alkalmazható motivációs eszközökkel és az azok hatásaival; kétirányú kommunikáció útján közvetítenie kell a célkitűzéseket és elvárásokat, s egyben érzékelnie a felmerülő problémákat és igényeket; valamint képesnek kell lennie a célokat megvalósító csoportokat létrehozni és azokat vezetni.

A fenti kihívásoknak megfelelően a közvetlen irányítás mint vezetési funkció a következőket foglalja magában:

- emberi erőforrás menedzsment;
- motiváció;
- kommunikáció;
- csoportok létrehozása és vezetése.

Az alfejezet további részeiben ezen tevékenységeket részletesebben is bemutatjuk.

4.4.1. Emberi erőforrás menedzsment

A közvetlen irányítás fontos elemét képezi az a tevékenység, amely azt biztosítja, hogy a szervezet képes legyen magához vonzani, megtartani és képességeikben, ismereteikben fejleszteni a számára szükséges alkalmazottakat. További feladat a munkakörök és munkafeladatok által támasztott elvárások és igények, valamint a munkát végzők

ismeretei, képességei és attitűdjei közötti minél tökéletesebb összhang megteremtése. Mindezen feladatok integrált és stratégiai szemléletű tervezését, elvégzését, valamint értékelését emberi erőforrás menedzsmentnek (EEM) nevezzük.

Mára ez a tevékenység messze túllépett a hagyományos szemléletű személyzeti munka keretein. Ez utóbbi elsősorban szűk körű adminisztratív feladatok (munkaerő-felvétel, fizetési listákkal kapcsolatos ügyintézés, jóléti ügyek stb.) végzését és dokumentálását jelentette. Mivel a folyamatos versenyelőny megteremtésének szempontjából mára az emberi erőforrások kulcsfontosságúvá váltak, így a velük kapcsolatos vezetői tevékenységek is új dimenziókkal és módszerekkel gazdagodtak, és egyszersmind stratégiai szerephez is jutottak.

Az emberi erőforrás menedzsmenthez tartozó feladatokat egy bizonyos szervezeti nagyság felett már önálló egységben is végzik. Az önálló emberi erőforrás menedzsment osztályokon vagy igazgatóságokon általában munkatársakkal kapcsolatos tervezési, tanácsadói, döntés-előkészítési, koordinációs és ellenőrzési feladatokat végzik, míg a vonalbeli vezetőkre hárul a döntéshozatali és operatív feladatok zöme. Így például gyakori, hogy a munkaerő-felvétel során az EEM osztály feladata az álláshirdetések elkészítése, a jelentkezők szűrése és a felvételi interjúk megszervezése, valamint az ezekkel kapcsolatos a szakmai szempontok érvényesítése, a vonalbeli vezetők – a leendő alkalmazott főnöke és esetleg kollégái – pedig közlik az igényeiket, részt vesznek az interjúknak, s végül meghozzák a döntést.

A nemzetközi gyakorlat alapján általában a következő részfeladatok kapcsolhatók az emberi erőforrás menedzsmenthez: megfelelő képességekkel rendelkező és elkötelezett emberek felkutatása, kiválasztása, felvétele; munkakörük meghatározása; javadalmazásukról, fizetésükről való gondoskodás; teljesítményük értékelése; oktatás-továbbképzés; a felmerülő fegyelmi és más munkahelyi problémák kezelése; munkaügyi kapcsolatok kezelése (elsősorban az érdekképviselői szervezetekkel való kapcsolattartás); valamint az ezen feladatokra vonatkozó tervezési és információrendszer működtetése.

Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek kiindulási pontja az *emberi erőforrás tervezés*. A terveket a vállalati stratégiai, illetve üzleti tervekben kiindulva kell elkészíteni. Egyfelől meg kell határozni a jövőben felmerülő szükségletet, ami olyan kérdések megválaszolását jelenti, mint például mekkora a szükséges létszám, hány új munkakört kell létrehozni, milyen vezetői pozíciók üresednek meg, milyen új ismeretek és készségek szükségesek a munkaerő versenyképességének fenttartásához. Másfelől elemezni kell a kínálati oldalt is, ahol ki kell térni a külső munkaerőpiac jellemzői előrejelzésének, a belső munkaerőmozgás és karrier lehetőségeinek feltárására. A tervezés során természetesen figyelemmel kell lenni makrogazdasági összefüggésekre (például infláció, reálbérek alakulása), az állami szabályozás hatásaira (például a társadalombiztosítással összefüggő kérdések, vagy a nyugdíjkorhatár módosulásának hatása), és a versenytársak stratégiájára is (például javadalmazási politikájuk, terjeszkedési terveik). Az elkészült tervek, és természetesen maga a tervezés folyamata, egyfajta integráló keretet jelentenek az emberi erőforrás menedzsment további tevékenységei számára.

A vállalatoknál akár a fluktuáció, akár a növekedés folytán folyamatosan jelentkezik igény új alkalmazottak felvételére. A *toborzási tevékenység* ad lehetőséget arra, hogy a szervezet elérje és azonosítsa a jövőbeli alkalmazottak potenciális körét, és egyben vonzó vállalati image-t alakítson ki magáról. A szóban forgó munkakörtől, valamint a rendelkezésre álló időtől és pénztől függően az alkalmazott módszerek köre – néhány példát említve – az üzem kapujánál kitett „portást felveszünk” tábláktól, az álláshirdetéseken és egyetemi állásbörzéken való részvételen keresztül a „fejvadászatig” terjedhet. Természetesen nagy hiba lenne elfeledkezni arról, hogy lehetséges a belülről történő kinevezés is, így több vállalat is alkalmazza a belső álláshirdetések rendszerét.

A *kiválasztás* jelenti a legalkalmasabb egyének azonosítását a jelentkezők köréből. Általában egy többlépcsős folyamatról van szó, melynek összetettségét, időtartamát és költségeit a jelentkezők száma, a munkakör fontossága és jellemzői határozzák meg. A felhasznált módszerek lehetnek: jelentkezési formanyomtatványok kitöltése, önéletrajz, referenciák kérése, interjú, különféle pszichológiai és képesség-tesztek, orvosi vizsgálat. Általában nemcsak a jelenlegi ismeretek és készségek jelentik a szelektálás alapját, hanem a jelentkező motiválhatósága, a benne rejlő fejlődési potenciál, valamint beilleszkedési készsége a vállalati kultúrába, kialakult magatartási mintákba.

A már felvett alkalmazottak számára szükséges a *munkakörök megtervezése és kialakítása*. Ennek kiinduló lépése a munkakörelemzés, ami a munkakörrel kapcsolatos feladatok, a szükséges ismeretek és készségek és a munkakörülményekre vonatkozó adatok összegyűjtését és elemzését jelenti. A munkakörtervezés és -kialakítás ezen elemzéseket tekinti kiindulópontjának. (Az elmúlt húsz évben széles körben elterjedt módszereknek tekinthetjük az e témakörhöz kapcsolódó munkakörbővítést és a munkakör-gazdagítást, melyeket motivációs szándékú alkalmazásuk révén a következő alfejezetben tárgyalunk.) A munkaköri leírások elkészítésével, ami a konkrét feladatok, a hatáskörök és a kötelességek, valamint a munkakör betöltésének esetleges előfeltételeinek részletes leírását jelenti, zárul a folyamat.

Az utóbbi években gyakran megkérdőjelezzük a részletes munkaköri leírások és egyáltalán a rögzített és elhatárolt munkakörök szükségességét, előtérbe helyezve a rotációt (job rotation), projekt- és teammunkákat és az egyén egyszerre több munkakörben történő alkalmazását. Mindez arra utal, hogy nincsenek tökéletes, általános megoldások, az adott versenyhelyezethez, vállalati stratégiához, nagysághoz, technológiához és kultúrához alkalmazkodva kell kialakítani a munkaköröket.

Annak érdekében, hogy a munkaerőt hosszú ideig megtartsuk és megfelelő teljesítmény elérésére motiváljuk, biztosítani kell a megfelelő *kompensációt*. A kompenzációs rendszernek kétségtelenül alapvető elemei a pénzbeli kifizetések, de szervezetek széles köre alkalmaz más nem pénzbeli juttatásokat is. Legtágabb értelemben a kompenzációs csomaghoz tartoznak a kinevezések, maga a munkavégzés által nyújtotta kihívások és egyéb belső motivációs tényezők is. Szűkebb értelemben az alaphér, a mozgóbér és a juttatások tekinthetők a kompenzáció alkotóelemeinek.

A kompenzációs csomag kialakításakor biztosítani kell annak külső piaci (elsősorban a konkurenciához viszonyított) versenyképességét, ezért szükséges az erre vonat-

kozó információk rendszeres gyűjtése is. Fontos szempontok még: törvényi előírásoknak való megfelelés, a rugalmasság, a méltányosság és a differenciáló-képesség. A kompenzációs csomag kialakítása során meg kell állapítani az egyes alkotóelemek egymáshoz viszonyított arányát. Az alaphér szintjének meghatározása után annak formáját is meg kell határozni, melynek két „klasszikus” tiszta típusa az időbér és a teljesítménybér. A mozgóbérhez kapcsolódó alapvető döntési kritérium, hogy az egyéni, csoportos, esetleg összvállalati teljesítmény alapján kerül kiosztásra.

A juttatások kialakítása során fontos szempont annak adó- és egyéb költségvonzatai, másfelől pedig, hogy mennyire differenciálható az egyes alkalmazottak igényei szerint. Néhány példa a juttatások széles köréből: költségértékelések (utazási, étkezési, albérleti), biztosítások (nyugdíj-, életbiztosítás), kamatmentes hitelek, vállalati kocsi, ruhapénz, szabadnapok, vállalati termékek kedvezményes megvásárlása.

Az emberi erőforrás menedzsment következő feladata a *teljesítményértékelés*, ami egy rendszeres, formális és az egész szervezetre kiterjedő visszacsatolási folyamatot jelent. Egy ilyen teljesítményértékelési rendszer létrehozása elsősorban a következő célok elérése érdekében szükséges:

- az adminisztratív döntések hatásfokának javítása (javadalmazás meghatározása, kinevezések, elbocsátások);
- az oktatás-továbbképzés folyamatossá, hatékonyabbá tétele (egyéni karriertervek kialakítása, a fejlesztendő ismeretek és készségek meghatározása);
- kommunikációban rejlő lehetőségek fokozottabb kihasználása (a rendszernek lehetőséget kell nyújtania arra, hogy a vezető és a beosztott közöljék elvárásait, problémáikat, illetve kölcsönösen elismerjék a jó teljesítményt).

Az egyes célok nehezen egyeztethetők össze egyetlen teljesítményértékelési rendszerben, hiszen különbségek adódnak az értékeltek hozzáállásában, az értékelés tárgyában és az értékelés módjában is. A teljesítményértékelés kialakítása során el kell dönteni, hogy ki legyen az értékelő személy. Erre elsősorban a következő lehetőségek állnak rendelkezésre: az értékelt személy felettése, annak beosztottjai, vele egy szinten dolgozó kollégái, saját maga, esetleg külső személyek (például fogyasztók). Törekedni kell a mind teljesebb körű értékelésre is, vagyis, hogy minél több értékelőt kell bevonni és minél több szempontot kell érvényesíteni az értékelésben. Figyelembe kell venni azonban ennek a költségvonzatát és a bonyolultságból fakadó hátrányokat is. Bárki is végzi az értékelést, megfelelően fel kell készíteni az értékelő interjú lefolytatására, hogy le tudja küzdeni az észlelési és kommunikációs akadályokat, valamint képes legyen az ellenőri helyett a tanácsadói szerepet betölteni.

A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy az *oktatási és továbbképzési tevékenység* fontosságában és a ráfordított költségeket tekintve, az egyik leginkább bővülő területe az emberi erőforrás menedzsmentnek. Két alapvető formája létezik: az on-the-job, illetve az off-the-job képzés. Első esetben (on-the-job képzés) az alkalmazott a munkavégzése közben fejlesztheti készségeit és ismereteit. Lehetőséget adhat erre például, ha egy rotációs folyamat során több munkakört tölt be, ha időről időre új projectekhez osztják be, vagy ha csak egyszerűen egy tapasztaltabb, értefelelős alkalmazott mellett dolgozik. A második képzési forma (off-the-job) a munka-

végzésen kívüli hagyományosnak tekintett szemináriumokon, tréningeken kapott képzésre utal.

A képzés egyik speciális alosztétét képezik az orientációs programok, melyek az újonnan felvett alkalmazott számára adnak lehetőséget leendő munkakörének és az egész szervezetnek a megismerésére, feltérképezésére. Az oktatási és továbbképzési tevékenység nem egyszerűen csak az ismeretek átadását vagy a készségek fejlesztését jelenti. Ez egy olyan folyamat, mely a képzési szükségletek felmérésével kezdődik, és a képzés értékelésével, a tanultak rögzülésének ellenőrzésével zárul.

Az emberi erőforrás menedzsmenthez tartozik a *fegyelmi és más munkahelyi problémák* kezelése is. Ki kell alakítani és működtetni kell a szervezet fegyelmi eseteire vonatkozó eljárásait és intézményeit. Ezenkívül biztosítani kell a munkavégzéshez a megfelelő fizikai és szociális körülményeket. Be kell tartatni a biztonságra vonatkozó törvényes és munkahelyi előírásokat. Amennyiben a szervezetnél munkaerő leépítésre kerül sor, úgy a feladat jogi, adminisztrációs és kommunikációs szempontú előkészítése és végrehajtása is a tevékenységi körhöz tartozik.

Meg kell említeni a *munkaügyi kapcsolatok kezelését*, ami az érdekvédelmi fórumokkal, illetve a szakszervezetekkel történő kapcsolattartást, a kollektív szerződés kialakítását és a tevékenységek adminisztrációját jelenti.

A tevékenységek integrált végzését, valamint tervezhetőségét és ellenőrizhetőségét biztosítja az emberi erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó *információrendszer* kialakítása és működtetése.

Mint látható az emberi erőforrás menedzsment a különböző tevékenységek széles és komplex körét öleli fel. Ennek megfelelően – amint erre korábban utaltunk – a vállalati vezetők a feladataik ellátása során támaszkodhatnak az erre a feladatokra szakmailag specializálódott személyzeti/emberi erőforrás menedzsment szervezetre. Ezen túlmenően a szervezeten kívülről is számos szakmai tanácsadó vehető igénybe, így fejedelmek, munkaerő-kölcsönző, oktatással és tréningek szervezésével foglalkozó és általános személyzeti tanácsadó cégek is.

4.4.2. Motiváció

A motiváció kérdése hosszú évtizedek óta áll a menedzsment-kutatások fókuszában. Fontossága érthető, hiszen hiába világosak minden alkalmazott számára a célok, hiába áll rendelkezésre minden szükséges erőforrás, illetve az együttműködés minden feltétele, nem várható el a jó eredmény, ha az alkalmazottakban nincsen meg a belső késztetés, hogy munkájukat a legjobb minőségben és megfelelő intenzitással végezzék.

Az egyes emberek teljesítményét – némileg leegyszerűsítve – elsősorban három tényező alakítja ki:

- a környezeti feltételek,
- a képességeik (ismereteik és készségeik),
- a motiváltságuk.

Az egyének azért csatlakoznak a szervezethez, hogy kielégítsék bizonyos szükségleteiket, és akkor maradnak tagjai, ha azok tartósan kielégülnek. A vállalat csak akkor tud tartósan fentmaradni és hatékonyan működni, ha képes tagjait az egyéni és a szervezeti célok együttes elérése érdekében motiválni. Ennek megfelelően: a vezetőknek nemcsak a megfelelő munkafeltételeket, és a megfelelő felkészültségű alkalmazottakat kell tudni biztosítani, hanem tisztában kell lenni azon tényezőkkel is, amelyek azt befolyásolják, hogy az alkalmazottak milyen mértékben és mely tényezők által váltak munkájuk elvégzésére.

Vezetői szempontból megközelítve tehát motivációnak nevezzük azt a ciklikus folyamatot, amely befolyásolja azon belső szükségleteket és hajtóerőket, melyek kiváltják, irányítják és fenntartják az alkalmazottak teljesítményre irányuló erőfeszítését.

Azt is mondhatjuk, hogy a motiváció egyfajta *belső* késztetés kialakítását jelenti. Ennyiben a feladatmeghatározás, illetve az utasítások kiadása nem tekinthető motivációnak. (Ebben az esetben is biztosítani kell valami módon, hogy a feladatokat és az utasításokat valóban végrehajtsák, például valamilyen jutalmat vagy büntetést helyeznek kilátásba.)

Ha a vezető hatékonyan akarja befolyásolni munkatársainak viselkedését, akkor tisztában kell lennie az emberi szükségletek általános jellemzőivel. Ezért röviden bemutatjuk a két legfontosabbnak tekintett általános szükséglet-elméletet.

4.4.2.1. Általános szükségletelméletek

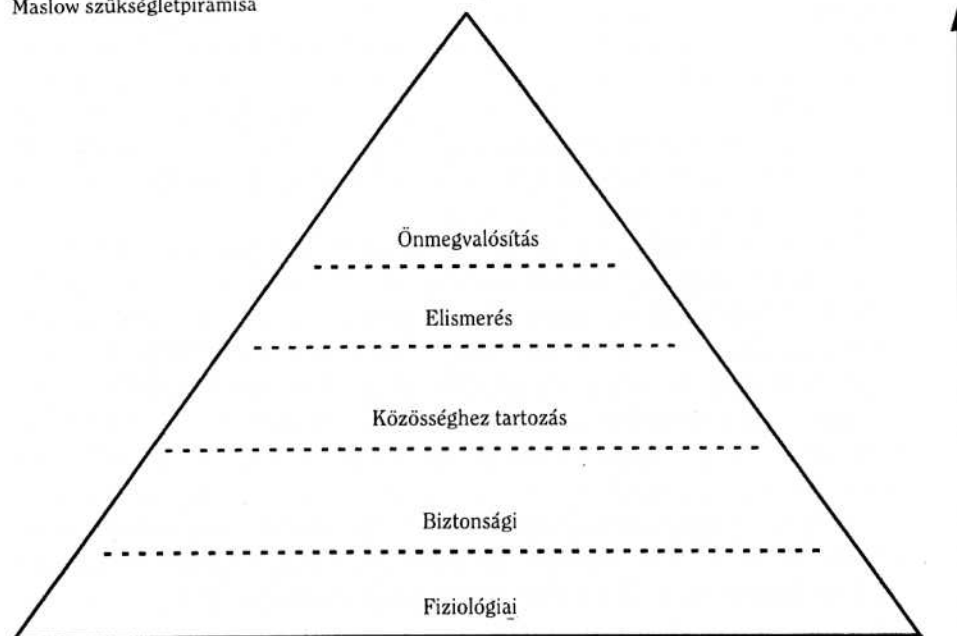
A legismertebb és leggyakrabban hivatkozott szükségletelmélet *Abraham Maslow* (1943) nevéhez fűződik. Véleménye szerint az emberi szükségletek a következő öt általános szükségletben foglalhatók össze:

- *Fiziológiai szükségletek.* Az alapvető emberi létfenntartáshoz kapcsolódó szükségletek, mint például az éhség, szomjúság, nemi vágy.
- *Biztonsági szükségletek.* A biztonságos és fenyegetésmentes fizikai és érzelmi környezet fenntartására irányuló szükségletek. Például a megfelelő lakás, ruházat és anyagi biztonság iránti vágy tartozik ide.
- *Közösséghez való tartozás szükséglete.* A szeretet és elfogadás iránti szükséglet, a társ, barát iránti vágy, a csoporthoz való tartozás igénye.
- *Elismerés iránti szükségletek.* A pozitív önkép, illetve a mások általi elismertség kialakításához kapcsolódnak, mint az önbizalom, hozzáértés, figyelem, státusz és presztízs iránti vágy.
- *Önmegvalósítási szükségletek.* A személyiség, a képességek, a teljesítési potenciál fejlesztésére, a kreativitásra irányuló szükségletek, hogy megvalósítsuk a magunkban rejlő lehetőségeket.

Maslow elméletének fontos eleme, hogy ezek az alapvető szükségletek hierarchiában helyezkednek el, amint azt a 23. ábra is mutatja.

A szükségletek piramisa azt sugallja, hogy az egyre magasabb rendű szükségletek teljes mértékben csak sorban egymás után eléggülhetnek ki. Vagyis amíg fizikai létem-

23. ábra
Maslow szükségletpiramisa



ben fenyegetve érzem magam (nem jutok ételhez és innivalóhoz), addig nem töreksem felhalmozásra, a hosszabb távú, biztonsági szükségleteim kielégítésére. Ha az éppen motiváló szükséglet kielégül, akkor viselkedést a hierarchában következőként elhelyezkedő szükséglet fogja meghatározni.

Maslow szerint azonban nem szükséges, hogy az egyes szükségletek teljes mértékben kielégüljenek, már hamarabb is kifejthetik hatásukat a magasabb rendű szükségletek. Arra, hogy pontosan milyen mértékben kell egy szükségletnek kielégülnie, nem ad pontos választ. A szükségletpiramis azonban felülről nem egy zárt rendszer: a legfelső, önmegvalósítási szükséglet soha nem elégíthető ki teljes mértékben.

Bár Maslow megközelítése nagy hatással volt az elméleti és gyakorlati szakemberekre, mégis sok kritika éri. Az empirikus vizsgálatok során sokszor nem sikerült kimutatni mindegyik szintet, illetve az általa felállított sorrend is többször felcserélődött.

Ezen kritikákra válaszolva alkotta meg Clayton Alderfer (1972) saját elméletét, amely Maslow modelljének a továbbfejlesztéseként is tekinthető. Az angol szavak rövidítéséből összeálló ERG (existence, relatedness, growth) elmélet mindössze három hierarchikus szintet különböztet meg:

- *Egzisztenciális szükségletek*, amelyek a fizikai és fiziológiai jóléthez kapcsolódnak.
- *Másokhoz tartozás szükséglete*, azaz: kielégítő kapcsolatot tudunk fenntartani embertársainkkal.
- *Fejlődési szükségletek*, amelyek a bennünk rejlő potenciál kibontakoztatására, személyiség- és képességbeli fejlődésre vonatkoznak.

Az elmélet két szempontból jelent továbblépést Maslowhoz képest. Egyfelől feltételezi, hogy egy viselkedést egy időben több szükséglet is motiválhat. Ez azt jelenti, hogy egy feladat elvégzésére egyszerre motiválhat az érte kapott jutalom, valamint az, hogy ezzel barátokat szerezhetek magamnak.

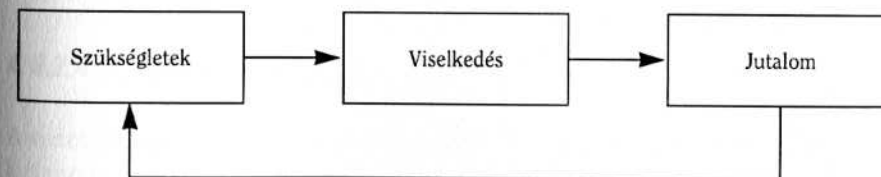
Másfelől tartalmazza a frusztráció-visszalépés elvét is. E szerint, ha egy alacsonyabb rendű szükséglet kielégülése után, az ember nem képes a magasabb rendű szükségletét kielégíteni, akkor visszatér a már kielégített alacsonyabb szintre, és csak az vezérli cselekedeteit. Így ha egy alkalmazott a fizetésének emelkedése mellett nem képes az önmegvalósítási igényeit valóra váltani, akkor egy idő múlva már csak a minél több pénz megkeresése fogja vezérelni a munkavégzés során.

Természetesen tisztában kell lennünk azzal, hogy az egyes ember esetében, mind személyiségjellemzőik, mind pedig a kulturális hatások befolyásolhatják a szükségletek alapmodelljének működését. Így az alapmodellek érvényességét mindig egy adott társadalmi-gazdasági kontextusban vizsgálhatjuk csak.

4.4.2.2. A motiváció folyamata

Mint a bevezetésben már utaltunk arra, a motiváció nem egyszeri cselekvés, hanem egy ciklikus folyamatban jelenik meg. Ennek a folyamatnak csak a kiinduló elemét jelentik a szükségletek, a viselkedést annak következményei, illetve egyéb körülmények is befolyásolhatják. A folyamatnak egy egyszerű modelljét a 24. ábra mutatja be.

24. ábra
A motiváció egyszerű folyamata



Az ábra a B. F. Skinner (1938) nevéhez köthető ún. *megerősítés elmélet* alapfeltételezését mutatja be. E szerint egy cselekvést valószínűleg akkor ismételnék meg, ha pozitív következményei vannak, vagyis a következmények befolyásolják a viselkedést. A visszacsatolásnak, vagyis a következményeknek négy alapvető típusa létezik:

- *pozitív megerősítés* (a jutalom hatására nagyobb valószínűséggel ismétlődik meg a viselkedésforma);
- *negatív megerősítés* (valamilyen kellemetlen, negatív helyzetnek a megszűnése is növeli a viselkedés ismétlődésének esélyét);
- *büntetés* (a kellemetlen következmény, csökkenti viselkedés ismétlődésének valószínűségét);

• *megszüntetés* (pozitív következmények elmaradása is csökkenti a viselkedés rögzülésének esélyét, így ha a lusta, pontatlan alkalmazott nem részesül fizetésemelésben, illetve előléptetésben, van rá esély, hogy változtat viselkedésén).

Az alkalmazott viselkedését továbbá az is befolyásolja, hogy a visszacsatolás mennyi idő múlva és milyen bizonyossággal jelentkezik. Általában elmondható, hogy annál erősebb a visszacsatolás hatása, minél gyorsabban és egyértelműbben követi a viselkedést.

4.4.2.3. A munkahelyi motiváció

Frederick Herzberg (1968) az ún. kéttényezős modelljét közvetlenül a munkavégzéssel kapcsolatban fogalmazta meg. A jelentős hatást gyakorló elmélet szerint különbséget kell tenni az elégedetlenség megszüntetését, illetve az elégedettséget kialakító tényezők között. Empirikus vizsgálatokra alapozva különíti el ennek megfelelően a higiéniai tényezőket a motivációs tényezőktől. Ezeket mutatja be a 25. ábra.

Herzberg szerint a higiéniai tényezők meglete csökkenti vagy megszünteti az alkalmazottak elégedetlenségét. Ez, bár segít elkötelezettebbé tenni az alkalmazottakat, és feltehetően kisebb eséllyel hagyják ott a munkahelyüket, önmagában azonban még nem eredményez erősebb motiváltságot, nem emeli lényegesen a teljesítményt. Ehhez az szükséges, hogy az alkalmazottnak a magasabb rendű szükségleteik is kielégüljenek. Hiányuk azonban nem okoz elégedetlenséget, csupán semleges magatartást.

25. ábra
Herzberg motivációs modellje



Az elmélet szellemében fizetésemeléssel nem lehetséges lényegesebben nagyobb teljesítményre ösztönözni munkatársakat, csupán az kerülhető el, hogy esetleg felmondjanak, vagy például sztrájkot szervezzenek. Ha azonban kihívóbbá és fe-

lősségteljesebbé tesszük a munkát, akkor ez valódi motiváló hatással bír és többet teljesítenek.

Ezek után érdemes megtekinteni, hogy a korábban leírt elméleteknek milyen következményei vannak, ha munkahelyi szituációra alkalmazzuk őket. Maslow elmélete alapján a munkahelyen alkalmazható motivációs eszközök a következő hierarchiába rendezhetők:

9. táblázat
Maslow elmélete és a munkahelyi motivátorok

Szükségletek	Munkahelyi motiváció
Önmegevalósítás	Kreativitást igénylő feladatok, fejlődési lehetőségek, munka gazdagítása
Elismertség	Kinevezés, felelősség, kitüntetés, státuszszimbólumok
Közösséghez tartozás	Munkacsoportok, szakmai közösségek, személyes kapcsolat
Biztonság	Biztonságos munka, biztos munkahely, juttatások (orvosi ellátás, nyugdíjpénztár)
Fiziológiai	Alapbér, étkezde, fűtés

A Skinner-féle megerősítés elmélet pedig felhívja a figyelmet a jutalmazás és a büntetés hatásainak fontos különbségeire a munkahelyi motivációnál. Míg az első segítségével lehetséges a helyes viselkedés kialakítása, addig a büntetés gyakorlása – amellet, hogy ellenségesse teheti a beosztott-lefettes kapcsolatot – csak arra utal, hogy a munkatárs magatartása nem helyes, de nem segít abban, hogy miképpen kellene azt megváltoztatnia.

4.4.2.4. Gyakorlati koncepciók

A vezetők számára számos lehetőség adott, hogy az elméleti megfontolásokat gyakorlati módszerekre átalakítva, erősítsék az alkalmazottak motiváltságát a nagyobb teljesítmény elérésére. Az elmúlt évtizedekben a vezetők a motivációs eszközök széles körét alkalmazták változó népszerűséggel. Ezek közül mutatunk be röviden néhány kiemelt jelentőségűt.

Részvétel/participáció. Az emberek számára motiváló hatású, ha részt vehetnek az őket érintő döntések előkészítésében és meghozatalában. A részvétel egyben az ismeretek szélesedésével és a döntési probléma jobb megértésével is együtt jár. Ha a vezető bevonja döntéseibe a beosztottjait, azzal egyben el is ismeri őket, tehát az önmegebecsülési szükségletének kielégítésével is ösztönzi őket a hatékonyabb munkára. Számos kísérlet igazolta a participáció teljesítménynövelő hatását.

Meg kell jegyezni ugyanakkor, hogy ezeket a kísérleteket több kritika is érte, ugyanis nem vették figyelembe azt, hogy a már eleve jobban dolgozókat vonják be a

döntések meghozatalába, tehát a teljesítmény nem eredmény, hanem előfeltétel a participációt illetően.

Motiváció a munkakör jellemzői által. A munkakörök kialakításakor figyelemmel lehetünk azon tényezőkre, amelyek befolyásolják az alkalmazottak elégedettségét és motiváltságát. A korábban már említett *munkakörbővítés* (job enlargement) például azt jelenti, tágítjuk az elvégzendő feladatok körét. Így a futószalag mellett dolgozók nem csak egy szűk munkafázisért lesznek felelősek, hanem egy komplexebb, logikailag egész munkafeladatért. (Csavarok meghúzása helyett egy motor behelyezése.)

Nagyobb motiváltsághoz vezethet a szintén említett *munkakör-gazdagítás* (job enrichment) is, ahol a felelősség és kezdeményezés szintje növekedik a munkafeladatok kapcsán. Jelentheti ez a tervezésbe, a döntésekbe vagy akár az ellenőrzésbe történő bevonását is a munkatársaknak. A munkakörbővítés és -gazdagítás között lényeges különbség, hogy míg az első esetben csak az elvégzendő feladatok száma változik, addig a második esetben a magasabb rendű szükségletek kielégítésére is törekszenek a nagyobb döntési, véleményezési vagy ellenőrzési hatáskör biztosításával.

A *rotáció* (job rotation) arra ad lehetőséget, hogy az alkalmazott ne ragadjon le egyetlen munkakörben, hanem rendszeresen új feladatokban próbálhassa ki magát és fejleszthesse képességeit.

Az összes előző módszert egyesíti az ún. *autonóm munkacsoport* koncepció, ahol az alkalmazottak egy-egy csoportja nagy, komplex munkafeladatok (például egy egész futószalagsor) kapcsán rendelkezik magas fokú tervezési, döntési, munkaszervezési és ellenőrzési szabadsággal. Klasszikus példát jelent a Volvo egyes svédországi gyáraiban alkalmazott munkaszervezés, ahol a futószalag mentén dolgozó csoportok szabadon dönthettek a belső munkamegosztásról.

Az előzőek tükrében érdemes újra átgondolni fizetés és a pénz szerepét. Hagyományosan ezt tekintik sokan a legfontosabb motivációs eszköznek. Azonban – amint az eddigiekből is látható volt – nem biztos, hogy mindig működik a „nagy pénz, nagy foci” elve. A következő szempontoknak mindenképpen teljesülniük kell amennyiben nagyobb teljesítményt várunk el: megfelelő bizalmi kapcsolat a vezetők és a beosztottak között; szoros kapcsolat a teljesítmény és a fizetés szintje között; átlátható és érthető teljesítményértékelési rendszer.

Természetesen gyakorlatban rengeteg motivációs eszköz létezik, melyekre itt nem térünk ki. Ilyenek lehetnek például az előléptetések, a szóbeli dicséret, a képzés, a rugalmas munkaidő. A vezetőknek tehát számos lehetőségük van arra, hogy felkeltsék és megtartsák az alkalmazottakban a magas teljesítmény elérésére irányuló motiváltságot.

4.4.3. Kommunikáció

Nem egy felmérés bebizonyította már, hogy a menedzserek a munkaidejük döntő többségét kommunikációval töltik el. Értekezleteken vesznek részt, telefonbeszélgetéseket folytatnak, személyes konzultációkkal oldanak meg problémákat, továbbá jelen-

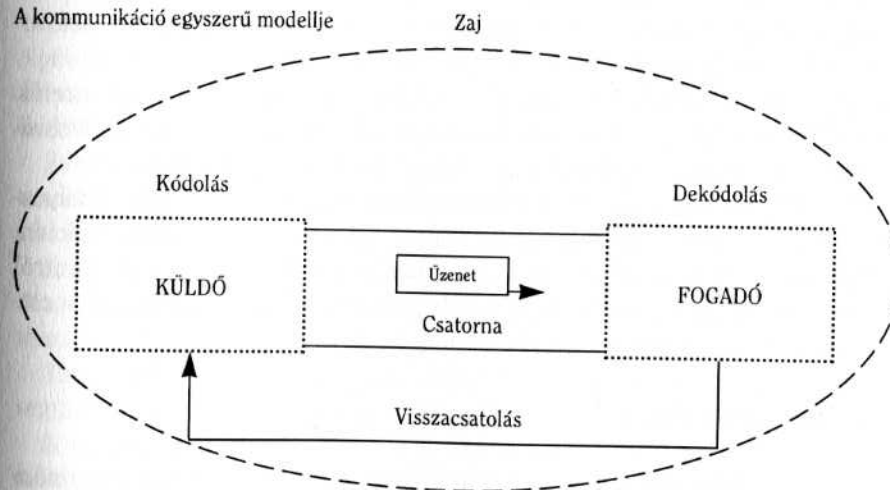
téseket írnak és olvasnak, hogy csak néhány jellemző formát említsünk. Ez nem is csoda, hiszen ha belegondolunk, minden más vezetési funkciót és tevékenységet is kommunikáció útján gyakorolnak. Akár tervezésről, akár ellenőrzésről vagy motivációról van szó, információkat kell gyűjteni és továbbadni. A kommunikáció alapvető részét képezi a vezetői munkának. (Ilyen értelemben a kommunikáció a többi vezetési funkciótól is elválaszthatatlan – függetlenül attól, hogy most itt tárgyaljuk.)

Kommunikáció alatt azt a folyamatot értjük, mely során két vagy több ember információt cserél és értelmez valamilyen szándékkal. Fontos kiemelni, hogy kétoldalú folyamatról van szó, nem egyszerűen információküldést jelent: kell hozzá egy fogadó, értelmező is. A kommunikáció egyszerű modelljét a 26. ábra mutatja be.

Küldő bárki lehet, aki szeretne valamilyen információt másokhoz eljuttatni, a **fogadó** pedig aki veszi az üzenetet. Az információt valamilyen formában *kódoljuk*. Ez lehet például írott szöveg, élő beszéd, ábra, elektronikus jelek egy számítógépben. Egyfajta szimbólumrendszer tehát, amely a felek rendelkezésére áll, és mely alapján a vevő képes *dekódolni*, értelmezni a küldött üzenetet. Szükséges egy *csatorna* is, amely közvetíti az információt. Ez lehet egy telefon, egy levél vagy akár egy számítógépes hálózat is. Általában számolni kell fizikai vagy egyéb természetű *zajokkal* is a kommunikáció során, ami többek között származhat maguktól a részt vevő felektől, a csatornából, vagy a kódrendszer bizonytalanságából. Végül a kommunikációt a *visszacsatolás* teszi teljessé, ami nem más, mint az üzenet nyugtázása, az arra küldött válasz.

26. ábra

A kommunikáció egyszerű modellje



A szervezeti kommunikációnak szociális összetartó erején túl a következő funkciói lehetnek:

- az információk szétoasztása és összegyűjtése,
- a motiváció és a meggyőzés erősítése,
- a megértés elősegítése,
- a döntéshozatal támogatása.

Természetesen az egyes funkciók közötti határ nem éles. Például a szervezeti célok

megértetése céljából történő kommunikációnak lehet egyben motivációs funkciója is. Ilyen eset, amikor a vállalati küldetés, misszió példányai kifüggesztésre kerülnek az irodákban.

A szervezetekben megkülönböztetjük a formális és az informális információáramlást biztosító kommunikációs csatornákat. A formális információáramlást tovább osztályozhatjuk az iránya szerint: a felfelé, a lefelé és a horizontális irányú. Az egyes irányú formális információáramlásnak eltérő tulajdonságai és hatásai vannak. Ezen formális kommunikációs csatornák kialakításáért és karbantartásáért azonban egyaránt – függetlenül azok irányától – a vezetők a felelősek.

Lefelé irányuló kommunikáció

A következő öt alapvető típusa határozható meg a lefelelé irányuló kommunikációnak (Daft, 1988, 441. old.):

Célok megvalósítása. Ide tartozik a stratégia, a szervezeti és egyéni célok, az elvárt viselkedésminták kommunikálása. Röviden összefoglalva: amelyekkel általános iránymutatást szeretnénk adni.

Munkavégzési utasítások és magyarázatok. Meghatározott, konkrét feladatok szétosztása, az elvégzés módjának közlése, valamint annak világossá tétele, miként kapcsolódik más tevékenységekhez az adott feladat.

Eljárások, szabályzatok közlése. Azon keretek és formák megfogalmazása, amelyek a szervezet működését meghatározzák.

Visszajelzés a teljesítményről. Annak értékelése, hogy a beosztottak milyen színvonalon végezték el munkájukat.

Nevelő szándékú üzenetek. Azon szándékkal küldött információk, hogy a vezetők a segítségükkel elnyerjék az alkalmazottak támogatását a szervezeti célok megvalósítása érdekében, valamint elkötelezzék őket a közös értékrendszer mellett.

A lefelé irányuló kommunikáció nélkülözhetetlen, azonban sokszor túlhangsúlyozzák, illetve gyakran egyedüli megoldásnak tekintik. Jellemző módon az információ a szervezetben útban lefelé átalakul, torzul, megszűrődik, s általában minden szintről jóval kevesebb jut át a következőre. Éppen ezért nem lehet kizárólag csak erre a csatornára alapozni a hatékony szervezeti kommunikációt.

Felfelé irányuló kommunikáció

A szervezetekben több okból is törekednek arra, hogy az alsóbb szintekről információk jussanak el a felsőkre.

Problémák közlése. A vezetőknek tájékoztatást kell kapnia arról, ha valami miatt nem lehetséges a feladatok teljesítése.

Javaslatok a fejlesztésre. Általában minden munkahelyen elvárják a beosztottaktól és lehetőséget is biztosítanak számukra arra, hogy azok hozzájáruljanak a hatékonyabb munkavégzéshez saját javaslataikkal is. Ezek lehetnek újítások, racionalizálási javaslatok stb.

Beszámolók készítése. Bizonyos rendszerességgel vagy alkalmakhoz kötötten a beosztottaknak számot kell adniuk saját maguk és szűkebb szervezetük tevékenységéről és teljesítményéről, a tervek teljesülésének fokáról.

Sérelmek és viták közlése. A vezetés megfelelő szintjeit informálni kell e tényezők-ről, azok hatékony kezelése érdekében.

Mint látható a felfelé irányuló kommunikáció egyfelől lehetőséget ad jobb döntések meghozatalára a felsőbb szinteken, másfelől pedig elkötelezettebbé, motiváltabbá teheti az alsóbb szinteken dolgozókat, segítve őket abban, hogy jobban megértsék és elfogadják a szervezeti célokat. Éppen ezért a vezetőknek általában nagy hangsúlyt kell fektetniük az ilyen irányú kommunikáció bátorítására és mind több formájának kialakítására. Lehetséges ez faliújság, újtási verseny, attitűd felmérések, informális beszélgetések formájában is, hogy érzékeltessük ezen egymástól távol eső példákkal a lehetőségek rendkívül széles skáláját.

A hatékony működéshez fontos előfeltétel az is, hogy az alulról származó információk valóban felhasználásra kerüljenek, mert az egyszerű „gőz-kiengedő” célzatú, vagy csak üres, formális mechanizmusok hosszú távon visszajukra fordulhatnak. Komoly vezetési problémát jelent ha a felsőbb szinteken dolgozók, pozíciójukra, illetve „jobb informáltságú” helyzetükre hivatkozva figyelmen kívül hagyják az információkat, és saját presztízszük és szakmai státuszuk csorbulásának éreznék, ha kiderülne, hogy hagyják magukat befolyásolni az „alulról érkező” információk által.

Horizontális kommunikáció

Nyilvánvaló módon szükség van arra is, hogy az azonos szinten álló egyének, illetve szervezeti egységek is formális kommunikációs kapcsolatban legyenek egymással. Az ilyen irányú kommunikáció típusai a következők:

Problémamegoldás. Számos olyan probléma adódhat, amikor több különböző, a hierarchia azonos szintjein elhelyezkedő, de eltérő szakmai területen dolgozó munkatárs információira és képességeire is szükség van a megoldáshoz.

Koordináció. Az egy szinten elhelyezkedők egymástól kapják és egymásnak adják át a munkákat, éppen ezért szükségessé válhat, hogy közvetlenül is összehangolják munkavégzésüket.

Tanácsadás, szakmai felügyelet. Jellemző példája, amikor a törzskari szervezetek segítik a vonalbeli tevékenységeket.

A horizontális kommunikáció jellemző formái a bizottságok és feladatcsoportok működése. Gondoljunk például a mátrixszervezetre, ahol a hatékony működés alapvető feltétele a folyamatos horizontális kommunikáció.

Informális kommunikáció

A szervezetben természetes módon alakulnak ki az informális kommunikáció különböző formái. A különböző személyes és véletlenszerű kapcsolatokra épülő informális kommunikációs háló (angol neve grapevine, a „szőlőtöke”) teljes mértékben lefedi a

szervezetet, és nem egyszer gyorsabban és pontosabban működik a formális kommunikációs csatornáknál.

Megtörtént példa, hogy a leépítésekre vonatkozó, az igazgatósági értekezleten nehezen megszületett és rövid távon titkosnak tekintett döntést és annak részleteit pár percen belül a vállalat vidéki telephelyein dolgozó alkalmazottak is megismerték. A titkok nyitja a titkárnők szoros kapcsolata és számítógépes hálózaton működő e-mail-rendszer.

Nem lenne célszerű negatívan viszonyulni, ehhez az „információs sztrádához”, hiszen működését meggátolni lehetetlen, mivel alapvető emberi szükségletekre és jellemzőkre támaszkodik. Nyilván nem örömdolog az, ha különböző rémhírek és pletykák keringenek a szervezetben – esetleges konfliktusokról, előléptetésekről vagy elbocsátásokról. Meglepő módon a felmérések mégis azt mutatják, hogy az informális kommunikációk döntő többsége is üzleti, illetve közvetlenül munkahelyi vonatkozású.

A jó vezető megtalálja annak módját, miképpen használja fel céljainak elérése érdekében ezt a „hálózatot”. Egyrészt olyan információkhoz juthat, melyekhez egyébként nem nagyon vannak hozzáférési lehetőségei, másfelől pedig ő maga is eljuttathat üzeneteket, melyek a formális csatornákon keresztül csak körülményesen adhatók át. Továbbá arra is lehetőséget kap, hogy informális kiszivárogtatásokkal teszteljen bizonyos döntéseket még az előtt, hogy a formális csatornákon keresztül közvetítve, egyben visszavonhatatlanná is tegye őket.

4.4.4. Csoportok létrehozása és vezetése

Az eddigi tárgyalás során feltételeztük, hogy a szervezet az egyének összessége. Az egyes szervezeti tagok ugyanakkor különböző formális és informális csoportokban végzik a napi munkájuk jó részét. Csoportok létrejönnek anélkül is, hogy létrehoznák őket, hiszen az ember alapvetően társas lény.

Az elmúlt évtizedekben ugyanakkor az is kiderült, hogy ez a természetes jelenség egyben a szervezeti versenyelőny egyik fontos tartóoszlopa is lehet. A vezetőnek tehát óhatatlanul szembesülnie kell azzal a ténnyel, hogy formális és informális csoportokra támaszkodva kell végrehajtani feladatát.

A csoport meghatározására többféle definíció is létezik. Jelen tárgyalás szempontjából csoportnak tekintjük két vagy több olyan embert, akik rendszeresen interakcióba lépnek egymással, valamilyen közös cél elérése érdekében.

A definíciónak a következő elemeit érdemes kiemelni. A csoportot több ember alkotja; egyedül nem lehet „csoportosulni”. Általában 20 felett már nem szokás csoportról beszélni, hiszen akkor nem érvényesülhet a második fontos kitétel, hiszen ekkora létszám felett, rendkívül nehézé válik a rendszeres interakció. (Ennek okán megjelenik a formális szervezetté válás folyamata, olyan intézményeket létrehozva, amelyek áthidalják az abból fakadó problémákat, hogy az egyes tagok nem érintkeznek egymással, esetleg nem is ismerik egymást.) A harmadik szempont a közös cél, mely

hiányában szintén nem beszélhetünk csoportról. Éppen ezért nem lehet a ringben egymással küzdő két bokszolót csoportnak tekinteni, hiszen a számos „interakció” elérése legfontosabb céljaik ellentétesek.

4.4.4.1. Csoportok létrejötte és a vezető feladatai

A szervezeteket alkotó csoportok két fontos okból is működnek. Egyfelől segítségükkel kihasználható az együttműködő emberek kapcsolatából fakadó specializációs és szinergiahatások is. Akár a feladatmegoldás, akár a kivitelezés terén általános vélekedések szerint nagyobb és jobb minőségű teljesítmény elérésére képesek a jól vezetett csoportok. Tehát növelhető a szervezeti munkavégzés hatékonysága.

Másfelől a csoportok lehetőséget adnak arra, hogy tagjaik kielégítsék szociális szükségleteiket. A motivációs elméletek leírásánál láthattuk, hogy milyen fontosak ezek a szükségletek az emberek számára, ezek kielégítése teszi lehetővé, hogy tartósan a szervezet tagjai maradjanak, és elkötelezzék magukat annak céljai és fennmaradása mellett.

A fentieknek megfelelően a csoportok vezetésének feladata is két eltérő dimenzióban jelentkezik. Egyfelől támogatni kell a csoportot a feladatvégrehajtás dimenziójában. Olyan tevékenységekben jelentkezik ez a szerep, mint például célkijelölés, információgyűjtés, kezdeményezés, struktúrálás, véleménykifejtés, vélemények összegzése, feladat kiosztás, ellenőrzés.

Ugyanakkor a vezetőnek a magatartási, érzelmi dimenzióban is szerepet kell vállalnia, különben a csoport széthullik, hiszen nem képes kezelni a feladatvégrehajtás során keletkezett konfliktusokat. Ilyen tevékenységek: a bátorítás, a feszültségoldás, a kompromisszumkeresés, az elfogadás, a követés és a meghallgatás.

A fenti szerepek természetesen a csoport minden tagjára vonatkoztathatóak. Általában az a jellemző, hogy az egyes tagok egyik vagy másik dimenzióban fejtik ki inkább tevékenységüket. A vezetővel kapcsolatban azonban kiemelt szerephez jut mind a két szerep. Elképzelhető, hogy ő nem képes vagy nem hajlandó valamelyik dimenzióban vezető szerepet vállalni. Ekkor előfordulhat, hogy egy „informális” vezető emelkedik ki a csoportból, másik lehetőség pedig az, hogy a csoport széthull vagy nem tudja megvalósítani a kijelölt feladatát.

4.4.4.2. Csoporttípusok

Általában a következő csoporttípusokkal kerülhet kapcsolatba a vezető a munkája során:

Funkcionális csoportok. A vezetők és beosztottak a szervezeti hierarchiában az alá-fölé rendeltségi lánc mentén egy csoportot képeznek. Ilyen funkcionális csoport például a marketing vagy a pénzügyi terület utasítási láncai. Meghatározatlan időtartamra, valamilyen speciális szakmai cél elérésére hozták létre ezen együttműködő em-

berek csoportját. Ezek a csoportok több kisebb csoportra bonthatók, amelyek egymással folyamatos átfedésben működnek. Ez rámutat arra is, hogy a szervezet tagjai egyidejűleg több csoportnak is tagjai.

Feladatcsoportok. Ezek a csoportok konkrét, jól meghatározott feladatok végrehajtására, általában megszabott időtartamra jönnek létre. Erre példa lehet egy új termék kifejlesztésére létrehozott feladatcsoport (team), projekt. Az ilyen csoportok tagjai több funkcionális csoportból, vagy akár a szervezeten kívülről (például tanácsadók) is érkezhetnek. Ezek a csoportok a konkrét feladatvégrehajtásán kívül jól szolgálják az egyes szervezeti egységek közötti hatékonyabb koordináció célját is.

A feladatcsoportok egy speciális típusa a *bizottságok*, melyek tagjai egy problémakör kapcsán rendszeresen összegyűlnek. Meghatározatlan időre jöhetnek létre, ellenben az együttműködés nem folyamatos. Bizottságot sok célból lehet létrehozni, így információcsere, ötletgenerálás, döntés-előkészítés és problémamegoldás céljával is. Néhány konkrét példa a bizottságok működésére: beruházási döntések megtárgyalása, jóléti segélyek odaítélése, stratégiai terv előkészítése.

Mint a könyv korábbi fejezeteiben már láthattuk, vannak olyan szervezetek is, melyek építőkövei a funkcionális csoportok helyett kifejezetten a folyamatosan változó és megújuló feladatcsoportok, projektek.

Bármilyen feladatcsoport létrehozása során ügyelni kell arra, hogy az jól körülhatárolt céllal, valamint megfelelő hatáskörökkel és erőforrásokkal rendelkezzen. Ezek hiányában működése kudarcra ítéltetett.

Informális csoportok. Alapvető jellemzőjük, hogy az alkalmazottak saját elhatározásukból, szabadon hozzák létre őket, esetleg spontán módon keletkeznek. Ennyiben céljaik nem is esnek egybe feltétlenül a szervezet egészének céljaival. Mindamellett általános tendencia, hogy a munkaadók bátorítják az informális csoportok létrejöttét, hiszen ezek általában gyorsítják az információáramlást, jobban mozgósíthatóvá teszik a szervezetet bizonyos célok elérésére és egyben tag lehetőséget adnak a tagok személyes szükségleteinek kielégítésére. Az informális csoportoknak több válfaja is ismert.

Ha valamilyen közös érdekek alapján szerveződik meg a csoport, akkor *érdekcsoportról*, *koalícióról* beszélhetünk. Ezek a csoportok az érdekérvényesítés hatékony eszközei lehetnek, ezért a vezetőknek számolniuk kell jelenlétükkel döntései során. Másfelől fel kell mérnie, hogy ő maga melyik csoportnak a tagja, hiszen ez megszokozhatja hatóerejét a szervezeten belül.

Az érdekcsoportoknak létezik egy tágabb leírása is, mikor is inkább *közös érdeklődésen alapuló csoportokról* beszélhetünk. Így nem ritka, hogy valamilyen közös sport vagy hobbi hoz össze egyébként a szervezetben egymástól távol álló embereket. Ezek a csoportok természetesen szükség esetén gyorsan átalakulhatnak, illetve felhasználhatók érdekcsoportokként.

A *személyes barátságon alapuló csoportok* véletlenszerűen szövik át meg át a szervezeteket. Ugyanakkor rendkívül hatékony eszközei lehetnek az információáramlásnak és az érdekérvényesítésnek. Ilyen csoport támogatása nélkül nagyon nehéz hosszú ideig a szervezet elkötelezett és elégedett tagja maradni.

Léteznek olyan cégek is, amelyek az egy időben felvett fiatal kezdő alkalmazottak számára rendszeres találkozókat, például sporteseményeket és kirándulásokat szerveznek. Lehetőséget nyújtanak a személyes, informális kapcsolatok megteremtésére. Ennek szerepe akkor lesz igazán releváns, amikor akár egy évtized múlva ezek az emberek fontos pozíciókat töltenek majd be akár a szervezet egymástól távol eső pontjaiban is. Támaszkodhatnak ugyanis erre a kiépült informális „network”-re, s ez segítheti őket a hatékonyabb koordinációban és a szervezet mozgósításában.

Látható tehát, hogy a csoportok különböző típusai behálózják a szervezeteket, amelyet így gyakorlatilag csoportok csoportjaként is felfoghatunk. A vezetőknek tisztában kell lenniük az egyes csoportok működésével, illetve az általuk megkívánt szerepek jellemzőivel.

4.5. Kontroll

A vezetők kitűzött céljaik elérése érdekében megszervezik a beosztottak munkáját, átalakítják a szervezetet, ám mindezek önmagukban még nem biztosítják, hogy az irányított egységek valóban az elképzeléseknek megfelelő módon fognak működni, és a ténylegesen elért eredmények meg fognak felelni annak, amit célul tűztek ki. A célok és a tényleges működés, illetve az eredmények közötti különbséget csökkentő egyik legfontosabb vezetői tevékenység (funkció) a kontroll.

Magához a „kontroll” szóhoz számos pozitív és negatív asszociáció is kapcsolódik. A pozitív asszociációk rendre, előreláthatóságra, bizonyosságra és kiszámíthatóságra utalnak, a kontroll hiánya ebből a szempontból anarchiát, kiszámíthatatlanságot jelent. Ugyanakkor van a szónak egy másik jelentésköre is, amelyben a kontroll dominanciát, erőszakot, mások kihasználását jelenti. Ekkor a kontroll hiánya szabadságot, kreativitást és autonómiát sugall.

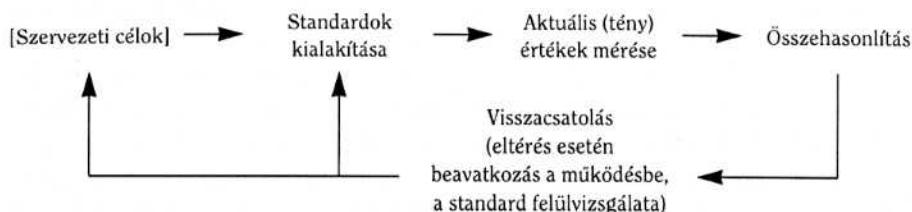
4.5.1. A kontroll meghatározása

Anthony (1993) meghatározását követve a kontroll a szervezeti célok elérését segítő, *visszacsatoláson alapuló* folyamat, amelynek során a vezetők

- a kontrollált egység egyes jellemzőire *előzetesen standardokat állapítanak meg*;
- amelyek aktuális értékeit a kontroll-folyamat során *mérik*;
- és *összehasonlítják a standardokkal*;
- a standardokban meghatározott és tényleges jellemzők eltérése esetén pedig *beavatkoznak*.

Ezek a kontroll definíciójának általános elemei, amelyek a vezetői kontroll minden területén megfigyelhetők. A folyamat egyes elemeit és azok kapcsolatát foglalja össze a következő ábra:

27. ábra
A kontroll-folyamat elemei



Látható tehát, hogy egy szabályozási körről van szó, amelynek gyökerei egészen a rendszerelméletig, illetve a kibernetikáig nyúlnak vissza. Ilyen értelemben fogalmazhatunk úgy is, hogy a kontroll egy szabályozó jellegű irányítási funkció. Ebből az is következik, hogy az általunk használt kontroll terminológiát semmiképpen nem azonosíthatjuk az ellenőrzés kifejezéssel. Valószínűleg leghelyesebben akkor járnánk el, ha a kontrollt szabályozásnak fordítanánk. A terminológiai viták elkerülése érdekében azonban eltekintünk a kontroll szó „magyarosításától”.

A *standardok* az általános szervezeti céloknak a kontrollált egység (amely lehet akár egy személy is) szintjére lebontott, mérhető és értékelhető jellemzőire vonatkoznak. Így a kontrollált egység tevékenységének inputját, az egység tevékenységének folyamatát és a tevékenység outputját egyaránt tekinthetjük a kontroll tárgyának.

A standardok sokféleképpen megfogalmazhatók. A számszerű standardok lehetnek naturális és pénzügyi kategóriákban kifejezettek, lehetnek abszolút és relatív mutatók, de kialakíthatók nem számszerűsíthető, bizonyos lényeges eljárások menetét előíró, szabályozó standardok is. Kialakításuk kapcsán felvetődik a kérdés, hogy milyen jellemzőkre vonatkozzanak. Hiszen elvileg egy szervezet minden működési jellemzőjére kialakítható lenne valamilyen standard. A standardok kialakítása és mérése azonban rendkívül erőforrás-igényes feladat, és a sok előírás nagymértékben korlátozhatja a szervezet tagjainak önállóságát, kreativitását, növelheti a vezetők feladatait. Ezért csak azokra a jellemzőkre érdemes standardokat kialakítani, amelyek valóban kapcsolatba hozhatók a szervezeti célok megvalósulásával és alakulásuk kritikus a szervezet teljesítménye szempontjából.

Mérésre a standardoknak való megfelelés vizsgálatához van szükség. Bár logikailag a mérés a standardok kialakítása után következik, mégis sokszor a mérhetőség és a mérés költsége a döntő kritérium valamely standard kialakításában.

Az *összehasonlítás* a standardok és az adott jellemzők tényleges értékeinek összevetését, továbbá a különbségek elemzését jelenti. Az összehasonlításakor a legfontosabb feladat az esetleges eltérések megállapításán túl azok lehetséges okainak feltárása.

Beavatkozásra abban az esetben kerülhet sor, ha a standardok és a tényleges értékek eltérése meghalad egy kritikus szintet, és ismert, hogy mik az okai a kijelölt standardoktól való eltérésnek, vagyis milyen területeken van szükség beavatkozásra. Le-

hetséges, hogy a beavatkozás a standard, vagy a mérési eljárás megváltoztatását jelenti. Erre például abban az esetben kerülhet sor, ha nyilvánvalóvá válik, hogy a kitűzött standard nincs kapcsolatban a szervezet általános céljaival, vagy azokkal nem konform.

4.5.2. Kontroll a szervezetekben

A szervezetek kontrollálhatóságának többféle megközelítése létezik a szakirodalomban, illetve a gyakorlatban egyaránt. Ezek közül méltán az egyik leghíresebb a William Ouchi által kidolgozott szervezeti kontroll tipológia (Ouchi, 1980). Ő a szervezetek, illetve azok egységei kontrollálásának három alaptípusát különbözteti meg: a piaci, a bürokratikus és a klán kontrollt. Ezek jellemzőit a 10. táblázat foglalja össze (Aldag és Stearns, 1987, 646. old. alapján):

10. táblázat

A kontroll különböző típusainak összehasonlítása

Típus	Jellemzők
<i>Piaci kontroll</i>	<p>Hangsúly az elszámoláson.</p> <p>Meghatározható output (termék vagy szolgáltatás).</p> <p>Meghatározható és egységekhez rendelhető teljesítmények.</p> <p>Decentralizált működés.</p> <p>Egyértelmű felelősségi viszonyok, viszonylagos autonómia.</p>
<i>Bürokratikus kontroll</i>	<p>Hangsúly a szabályokon.</p> <p>Ismertek a tevékenység részei (a folyamat).</p> <p>Rutinszerű döntéshozatal.</p> <p>Erős hierarchia.</p> <p>Konformitás.</p>
<i>Klán kontroll</i>	<p>Hangsúly a kultúrán.</p> <p>Személyes elkötelezettség.</p>

4.5.2.1. Piaci kontroll

A piaci kontroll alkalmazásának alapja, hogy az egyes szervezeti egységek eredményének pontos mérésével (vagyis az ármechanizmussal) és az ehhez kötődő motivációval, versenyeztetéssel lényegében megoldható a kontroll feladata. Éppen ezért e mechanizmus hatékony működésének minimális feltétele az elszámolás alapjául szolgáló „árak” kialakíthatósága.

A piaci típusú kontrollt alkalmazó vezetők elsősorban pénzben kifejezett standar-

dokat állapítanak meg a szervezet egységei számára, és ezek elérését mérik. Az irányított szervezeti egységek vezetői viszonylag önállóan döntenek ezen elvárások teljesítésének módjáról. A vezetők és beosztottaik kapcsolata egyfajta szerződésként értelmezhető, amelyben a vezetők bizonyos pénzben kifejezett teljesítmények elérését írják elő, cserébe bért (esetleg egyéb juttatásokat) biztosítanak, és vállalják, hogy az irányított egységet csak az előre meghatározott mutatók alapján értékelik. A piaci típusú kontrollra példa lehet divizionális szervezetekben az árak szabad alakulásának lehetővé tétele a divíziók közötti tranzakciókban.

Ha azonban minden probléma megoldható lenne piaci eszközökkel, nem jöttek volna létre szervezetek, az egymástól teljesen függetlenül dolgozó egyének a piacon cserélnék ki termékeiket és szolgáltatásaikat.

4.5.2.2. Bürokratikus kontroll

A piaci típusú kontroll nem mindig működik hatékonyan. Vannak esetek, amikor például nem lehetséges árakat kialakítani, vagy pénzügyi jellegű standardokkal nem írható le teljesen az elvárt teljesítmény. (Ilyen például egy irattár vagy egy hivatal működése.) A bürokratikus kontrollt alkalmazó vezetők hierarchikus kapcsolatokat alakítanak ki, amelyekben a hierarchia magasabb szintjein állók ellenőrizhetik az alacsonyabb szinten állókat.

Míg a piaci típusú kontroll egyértelműen a tevékenységek *outputjaira* irányul, addig a bürokrácia alapja a hierarchia alsóbb szintjein lévők *tevékenységének* megfigyelése a felsőbb szinteken lévők által, valamint előre meghatározott szabályok betartásának ellenőrzése (ilyen éles különbség természetesen csak a modell szintjén igaz). Ezek a szabályok előírhatják a tevékenység menetét, vagy az output jellemzőit. Az elsőre példa a tevékenység végzésére vonatkozó szabály, a másodikra pedig a termékekre vonatkozó minőségi előírás.

A bürokratikus mechanizmusok hatékony működésének legfontosabb feltétele annak ismerete, hogy mely tevékenységek járulnak hozzá a szervezet eredményes működéséhez (vagyis ismerni kell a tevékenységek és eredmények közötti ok-okozati kapcsolatot), hiszen enélkül nem lehetséges szabályok, eljárások kialakítása, illetve a hierarchia felsőbb szintjein elhelyezkedő vezetők nem tudják értékelni beosztottaik teljesítményét, mivel nem tudják azt mihez hasonlítani.

4.5.2.3. Klán kontroll

Az előző két mechanizmus esetében a kontroll alapja valamilyen, a szervezet tagjaihoz képest „külső” norma vagy szabály volt (a piac esetében az árak, a bürokrácia esetében a szabályok). A kulturális normákon, szokásokon, az ezekhez való szocializáció alapuló klán viszont a normák internalizációján, ha úgy tetszik, személyes, informális mechanizmusokon keresztül „hat”, melynek eredményeképp a szervezet tagjai

között nagymértékben lecsökken, akár meg is szűnik az érdekellentét.²⁵ Amíg a piac és a bürokrácia a résztvevők kapcsolatait szabályozza, addig a klán a résztvevők személyére, motivációira irányul.

A személyesség, informalitás egyszerre jelent előnyöket és hátrányokat is a piaci és a bürokratikus kontrollhoz képest. Az érdekellentétek megszűnése feleslegessé teszi a legtöbb formális kontrolleszköz működtetését a szervezetekben, ráadásul a szabályok, normák internalizációja fel is gyorsítja a kontroll-folyamatot, a szervezet tagjai magukban folyamatosan hozzáigazítják cselekedeteiket a szocializáció során belsővé vált normákhoz.

Ugyanakkor a vezetők számára a klán gyengeségei is az értékek internalizáltságából fakadnak: ez a mechanizmus nem „bevezethető” és változtatható egyik napról a másikra, mint például egy belső elszámolóár. Hatékony működéséhez a normák (szabályok) ismeretén túl a velük való azonosulás is szükséges, ami csak hosszú idő alatt alakulhat ki, és jóval nagyobb elkötelezettséget kíván meg, mint egy bürokratikus szervezethez való tartozás. A klán jellegénél fogva sokkal inkább kötődik a szervezeti tagok személyiségéhez, s a tagság nagyarányú változása meg is szüntetheti a működését. Érdemes megjegyezni, hogy működésének feltételei éppen ellentétesek a piaccal: amíg a piac egyértelmű teljesítményértékelést igényel, addig erre a klánnál nincs szükség. A piaci kontroll a résztvevők érdekeinek jelentős eltérése esetén is hatékony lehet. A klán hatékonysága viszont az érdekkülönbségek csökkentésén alapul.

Az előzőekben bemutatott kontrolltípusok a valóságban természetesen nem figyelhetők meg ilyen tiszta formában, a szervezetek többségénél általában mindhárom mechanizmus működik, egyszerre, egymás hatását támogatva vagy lerontva. A megvalósuló kontroll a három mechanizmus közös eredőjeként alakul ki. Ezt a 28. (egyszerű) ábrával szemléltethetjük (*Lebas-Weigenstein*, 1986 alapján).

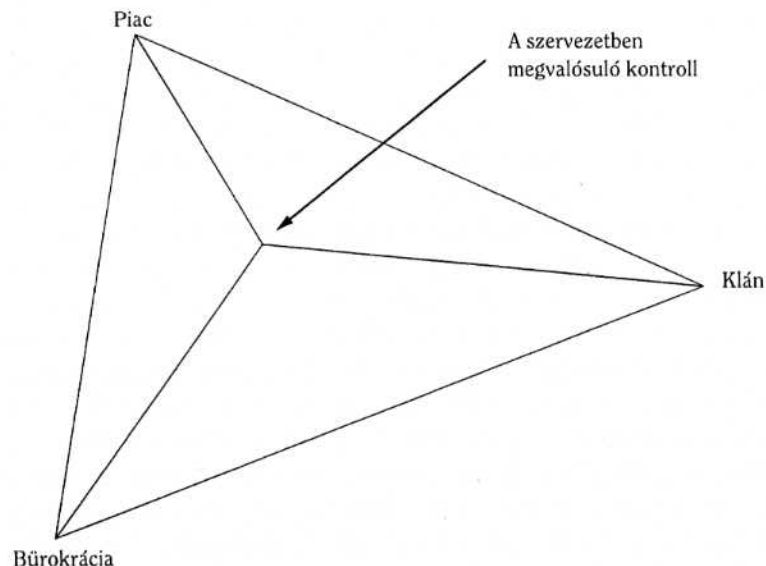
Érdemes röviden áttekinteni, hogy milyen előfeltevések kapcsolódnak az egyes kontrolltípusokhoz. A piaci és a bürokratikus kontroll működésének előfeltétele, hogy a szervezet kontrollált tagjainak vagy egységeinek teljesítménye valamilyen módon megítélhető, mérhető legyen. Ehhez pedig az szükséges, hogy

- mérhető legyen a tevékenység outputja (az árak megállapításához), vagy
- ismert legyen a tevékenység technológiája (hiszen csak így lehetséges a tevékenység folyamatát szabályozó bürokratikus szabályok megalkotása).

Az output mérhetőségére vonatkozó feltétel tartalma egyértelmű, a technológiára vonatkozó feltétel viszont részletesebb magyarázatot igényel. Egy olyan tevékenység esetében, amelynek outputja nem (vagy nem egyértelműen) mérhető, a tevékenység értékeléséhez és szabályozásához szükséges annak ismerete, hogy a tevékenység milyen lépésekből áll, s az egyes lépések között milyen ok-okozati kapcsolat van. Csak

²⁵ A szocializáción keresztül kialakuló közös értékrend és ennek hatása az egyének és szervezetek működésére számos kutató vizsgálatának tárgya volt. A vizsgálatok kiterjedtek egyes vállalatok, iparágak, de egész földrajzi régiók, országok vizsgálatára is (lásd például: *Blau-Scott*, 1969; *Lebas-Weigenstein*, 1986).

28. ábra
A kontrollmechanizmusok kapcsolata



ezek ismeretében alkothatók szabályok. A megvalósuló kontroll így a tevékenység (feladat) jellemzőinek függvénye.

Az outputok mérhetőségétől és a technológia ismertségétől függően négy alapszituáció különíthető el, amelyeket a 11. táblázat foglal össze (Ouchi, 1979):

11. táblázat
A kontrolltípusok és a tevékenység jellegének kapcsolata

		A technológiai kapcsolatok ismerete	
		Teljes	Nem teljes
Az output mérhetősége	Jó	Output vagy tevékenységkontroll	Output kontroll
	Rossz	Tevékenységkontroll	Klán kontroll

Láthatjuk, hogy az output jó (magas szintű) mérhetőségével és a technológiai kapcsolatok teljes ismertségével jellemezhető szituációban lehetőség van mind piaci, mind bürokratikus kontrolleszközök alkalmazására is. Az, hogy ebben a helyzetben mire kerül sor, a kontrolltípusok adott szituációbeli költségeitől és a vezetői magatartástól függ.

4.5.3. A kontroll mint vezetési funkció

Miután definiáltuk a kontrollt, annak folyamatát, s megismertük az elméletileg releváns kontrolltípusokat (Ouchi alapján), felvetődhet a kérdés, hogy miért is kezeljük kiemelt vezetési funkcióként a kontrollt a stratégiaalkotás, a szervezés/szervezetalkítás és a közvetlen irányítás mellett. E kérdésre többféle szempontból is válaszolhatunk.

- **Gazdasági szempont.** Ha egy szervezetben megszűnik a kontroll, a részfolyamatok „elszabadulhatnak”, eltérhetnek az előre kijelölt céloktól, az erőforrásokat nem a meghatározott módon és célokra használják, azaz romlik a szervezet működésének hatékonysága. Ebből a szempontból a kontroll standardizálja a szervezet és tagjai működését és munkájuk eredményét.

- **Pszichológiai szempont.** A kontroll stabil és előrelátható környezetet teremt, amelyben a szervezet tagjai feladatukra koncentrálnak képesek tevékenykedni. Az elvárások és a teljesítmény-értékelési szempontok megfogalmazása a vezetőkben erősíti a szervezet működésének „kézben tartottságára” vonatkozó érzést, míg a szervezet más tagjai számára kijelöli a munkavégzés kereteit.

- **Politikai (hatalmi) szempont.** A vezetők a kontroll segítségével gyakorolják az erőforrások felett való rendelkezést a szervezet többi tagjával (különösen beosztottakkal) szemben, valamint a kontroll segítségével korlátozzák az alsóbb szintű vezetők döntési jogosítványait (Huczynski–Buchanan, 1991).

E könyvben elsősorban a gazdasági szempontot helyezzük előtérbe, melynek kapcsán az alábbi kérdésekre igyekszünk választ adni:

- Mire irányul és milyen időtávon²⁶ érvényesül a vezetés által gyakorolt kontroll?
- Melyek a kontroll-folyamat tartalmi elemei?
- Melyek a hatékony kontroll jellemzői, és milyen tényezők befolyásolják azok kialakítását és működését?

4.5.4. A kontroll-folyamat tárgya és időhorizontja

A vállalati hierarchia különböző szintjein elhelyezkedő vezetők eltérő léptékű és aggregáltságú feladatokkal kerülnek szembe. Míg egy termelőcég esetében a felső vezetés számára a vállalat hosszú távú eredményes működésének biztosítása és a környezeti változások kezelése a legfontosabb feladat, addig az üzemvezetők, művezetők feladata a napi termelési programok megfelelő teljesítéséhez kötődik.

A kontroll tárgya és a kontroll-folyamat időintervalluma alapján különbséget lehet tenni a stratégiai, a menedzsment és az operatív kontroll között.

A stratégiai kontroll a stratégiai célok kijelölését és teljesülésük vizsgálatát foglalja magába a szervezet egészére vonatkozóan. A sok bizonytalanság és a hosszú időtáv miatt nagyon kevés pontosan mérhető kategóriát tartalmaz. A stratégiai kontrollt e

²⁶ Az időtáv egy kontroll-folyamat végigvitelének jellemző hosszára utal.

könyvben a stratégiaalkotásként definiált, célkitűző jellegű vezetési funkcióhoz tartozónak tekintjük.

A menedzsment-kontroll a stratégiai kontrollnál lényegesen rövidebb (általában éves) időtávra vonatkozik, és elsősorban számszerűsített, pénzügyi jellegű standardok használata a jellemző erre a tevékenységre. Ezt feleltethetjük meg leginkább a klasszikus vezetési funkciók között tárgyalt – az angol „control” szó jelentéstartalmának megfelelő – kontrollnak. (A „menedzsment” jelzőt azért szokás eléteni, hogy megkülönböztethessük a stratégiai és operatív kontrolltól.) Könyvünkben mi is ebben a felfogásban tárgyaljuk e vezetési funkciót. Hozzá kell azonban tennünk, hogy az angolszász nyelvterületeken gyakran használják a „control” mellett/helyett a „controlling” kifejezést is a vezetési funkciók tárgyalásakor. Ezt követve a továbbiakban a kontroll (menedzsment-kontroll) és a controlling kifejezést mi is szinonimaként használjuk.

Az operatív kontroll egyedi, meghatározott munkafeladatokra vonatkozó, kis létszámú munkacsoportok irányításához kapcsolódó meghatározott, nagyon rövid időtávú tevékenység. A standardok általában naturális kategóriák, illetve a munkafelada-

12. táblázat

A kontroll különböző szintjeinek összehasonlítása

	Stratégiai kontroll	Menedzsment-kontroll (controlling)	Operatív kontroll
<i>A probléma jellemzői</i>	Nehezen meghatározható, struktúrátlan, sok alternatíva, tisztázatlan oksági kapcsolatok.	Vannak példák, többször visszatérő feladatok, korlátozott számú alternatíva, részben programozható.	Előírt szabályok, matematikai modellek használata.
<i>Időtáv</i>	Az iparág jellegétől függően akár több évtized is lehet.	Az elkövetkező néhány év, a hangsúly a következő időszakon van.	Közvetlen jövő.
<i>A kontroll-folyamat jellemzői</i>	Kevés formális elemzés történik, nagyrészt egyéni ítéleteken alapul, van idő az alapos munkára, szabályozatlan.	Több formális elemzés. Vannak határidők, kevés iteráció, ritmusos.	Nem kritizálható előírások követése.
<i>Értékelés</i>	Subjektív és bonyolult, az értékelés csak hosszú távon lehetséges.	Kevésbé bonyolult. Legalább évenkénti értékelés.	Általában világosan meghatározott szempontok, azonnali értékelés.
<i>Mi áll a középpontban?</i>	A vizsgálandó részterület, a hosszú távú terv (program) nem hierarchikus.	A programok és a feladatok központok egyaránt, hierarchikus.	Egyedi tranzakciók. Nem hierarchikus.
<i>Határidők</i>	A gyorsaság általában nem lényeges.	A gyorsaság általában fontosabb a pontosság-nál.	Azonnali.

tokra vonatkozó előírások formájában kerülnek kialakításra. A kontroll e szintje az általunk közvetlen irányításként jelölt, az előző fejezetben tárgyalt vezetési funkcióhoz kapcsolódik leginkább.

A 12. táblázat összefoglaló áttekintést nyújt a három szint meghatározó különbségeiről (Anthony, 1993 alapján).

A 12. táblázatban látható három szint bizonyos jellemzők alapján elkülöníthető tehát, de természetesen nem függetlenek egymástól. Az operatív kontrollban használt standardok a menedzsment-kontroll (controlling) standardjainak tovább bontott, rövidebb időtávra és kisebb egységekre értelmezett változatai. Ugyanez a kapcsolat a menedzsment kontroll (controlling) és a stratégiai kontroll között is (hasonlóan a különböző aggregáltságú tervek egymás közötti kapcsolatához).

4.5.5. A hatékony kontroll jellemzői

A hatékony kontrollal szemben támasztott elvárások (Robbins, 1988, 485–487. old. alapján) általában a következők:

- *Viszonylagos pontosság.* Ha a tényleges teljesítmény mérésekor a kontroll-rendszer pontatlan adatokat szolgáltat, előfordulhat, hogy e pontatlan adatok alapján a vezetők nem avatkoznak be amikor már szükséges volna, vagy olyankor cselekszenek, amikor felesleges. (Hangsúlyozni kell azonban, hogy a teljes pontosságra való törekvés nem mehet a gyorsaság rovására. Van egy határ, ahol a vezetőknek már nincs lehetősége a döntések halogatására amiatt, mert az adatok még tartalmaznak bizonytalanságokat. Voltaképpen a vezető egész élete arról szól, hogy többé-kevésbé bizonytalan szituációkban a kockázat felvállalásával kell döntéseket hoznia.)

- *Jelenidejűség.* Vagyis olyan frissességű adatokat kell hogy szolgáltatson, amelyek alapján szükség esetén még lehetséges hatékony beavatkozás.

- *Gazdaságosság.* Minden kontrollrendszer működtetése pénzbe kerül, éppen ezért a vezetőknek törekedniük kell arra, hogy csak a szükséges mértékű kontrollt alkalmazzák (különösen így van ez bürokratikus eszközök, szabályok esetében).

- *Rugalmasság.* Egy kontrollrendszernek alkalmasnak kell lennie a megváltozott környezeti és szervezeti feltételekhez való alkalmazkodásra.

- *Érthetőség.* A használt kategóriáknak, standardoknak érthetőeknek kell lenniük azok számára, akiket érint.

- *Elérhető célok megfogalmazása.* A kialakított standardoknak reálisnak kell lenniük, különben megszűnik motiváló erejük és a vezetők számára igen nehézé válik a betartatásuk.

- *Lényegi dimenziókra való hangsúlyozás.* A költségesség és az időigény miatt csak azokat a jellemzőket kell kontrollálni, amelyek kritikusak a szervezet sikeres működése szempontjából.

- *Az eltéréseken van a hangsúly.* A vezetők számára általában a standardoktól való eltéréseken és az eltérés okain van a hangsúly, így egy hatékony kontrollrendszernek is az eltérésekre kell hangsúlyoznia.

- **Többszempontúság.** Ha egy szervezeti egység teljesítményét csak egy szempont szerint értékelik, az adott egység vezetői mindent meg fognak tenni azért, hogy az adott szempont alapján jó képet mutassanak magukról. Ezért szükséges a standardok több területen való megfogalmazása.

- **Javaslat a beavatkozásra.** Egy hatékony kontroll-rendszer nemcsak az eltérésekre figyelmeztet, hanem javaslatokat is ad az eltérések kiküszöbölésére.

4.5.6. A kontrollt befolyásoló tényezők

A szervezetek környezetének tárgyalásakor a különböző befolyásoló tényezőket és azok hatásait már bemutattuk. Itt csak a kontroll szempontjából leglényegesebb kontextuális tényezőket vesszük sorra.

- **Méret/a tevékenységek összetettsége.** Kis szervezetekben a vezetőknek általában nagyobb esélyük van a teljes működés átlátására és befolyásolására, így kevésbé támaszkodnak formális standardokra, szabályokra. Nagyobb, diverzifikált tevékenységgel jellemezhető szervezetekben ugyanakkor a méret és a tevékenységek összetettsége miatt szükség van standardok és szabályok kialakítására.

- **A szervezeti hierarchia szintje.** Egy vezető az irányítása alatt lévő egység(ek) teljesítménye szempontjából kritikus jellemzőket kontrollálja. Éppen ezért a szervezetek felsőbb szintjein lévő vezetők a működés átfogó értékeléséhez általában több szempontot is figyelembe vevő, összetett standardokat alakítanak ki, míg az alsóbb szinteken lévő vezetők kevesebb, egyszerűbb standardot használnak.

- **Az adott egység/tevékenység fontossága.** A szervezet eredményessége szempontjából kritikus egységek vagy tevékenységek kontrollja általában kifinomultabb, részletesebb a kevésbé fontosakhoz képest.

4.5.7. A kontroll tartalmi elemei

Az eddig tárgyaltakból következően az önálló vezetési funkcióként értelmezett kontroll (menedzsment-kontroll) alatt elsősorban különböző technokratikus koordinációs eszközök egységes rendszerének kialakítását, valamint ezek egyidejű, egymással párhuzamos működtetését értjük. Mint már utaltunk rá, ezt a tevékenységkört szokás controllingként is jelölni.²⁷ Az így értelmezett kontroll/controlling alapvető tartalmi elemei – az egyes résztvéteket a szervezet irányításában betöltött szerepük alapján elkülönítve – a következők:

- rövid távú célkijelölés (tervezés, keretek kialakítása);

²⁷ A menedzsment-kontroll/controlling tehát egyszerre jelenti a vezetők által alkalmazott, alapvetően technokratikus koordinációs eszközök rendszerét, valamint egy önmagában értelmezhető vezetési funkciót. Az előző részben használt menedzsment-kontroll kifejezés mellett vagy helyett a továbbiakban azért használjuk az azzal szinonimnak tekinthető controlling megnevezést, mert a hazai gyakorlatban ez az elterjedtebb.

- a célok megvalósulásának folyamatos nyomonkövetése (mérés, elszámolás);
- a tervektől való eltérések okainak elemzése (beszámolás).

Látható, hogy a menedzsment-kontroll, illetve -controlling tartalmi összetevői között megtalálhatjuk a kontroll-modell minden lényeges elemét: a standardok meghatározását, a mérést, az összehasonlítást és a visszacsatolást is.

Mivel az összvállalati szintű célok jelentős része – különösen a rövid távú céloké – pénzügyi kategóriákba sorolható, az ezen célok egység szintű lebontását és a megvalósulás ellenőrzését szolgáló koordinációs eszközök is pénzügyi kategóriákkal operálnak. Azaz a controlling lényegét jelentő koordinációs eszközök fontos jellemzője, hogy mind a célok meghatározása, mind a tényleges működésről való információgyűjtés alapvetően pénzben kifejezett teljesítményekre és az ezek érdekében tett – szintén pénzben kifejezett – ráfordításokra koncentrál. Ha visszaemlékezünk a szervezeti kontrolltípusokra, láthatjuk, hogy a menedzsment-kontroll (illetve controlling) az úgynevezett piaci közelítéshez áll a legközelebb.

A viszonylag rövid távú szemlélet és a pénzügyi kategóriák használata mellett a controlling fontos jellemzője, hogy a tevékenység tárgya nem kizárólag, illetve nem elsősorban a teljes szervezet, hanem az azon belüli egységek, amelyeket a szervezeten belül érvényesülő munkamegosztás alapján meghatározott feladatokra hoznak létre. Ezen egységek további jellemzője, hogy a vezetőik – elvileg – a feladatok ellátásához szükséges hatáskörökkel, azaz jól meghatározható felelősséggel rendelkeznek. (Ez természetesen nem mindig van így. A kontroll tárgya lehet egy termék vagy termékcsoporthoz, egy piaci szegmenshez, egy lényeges szervezeti folyamat, egy projekt vagy akár egy konkrét beruházás is. E fejezetben azonban elsősorban a szervezeti szinten elkülöníthető felelősségi egységekre koncentrálunk.) Kulcsfontosságú kérdés tehát, hogy miképpen lehet valamilyen szintű önállósággal és meghatározott felelősséggel rendelkező egységeket kialakítani a szervezetben. Ez pedig nagymértékben függ attól, hogy a vállalat vezetése milyen irányítási filozófiát választ. A szervezetek alapegységeinek kialakításáról, a feladat- és hatáskörök, ezáltal a felelősségi viszonyok meghatározásáról a szervezésként, illetve szervezetalakításként összefoglalt vezetési funkció kapcsán már szóltunk. Itt csak annyit érdemes kiemelni, hogy a megfelelő, valóban az összvállalati célok minél jobb megvalósulását szolgáló controlling alapvető feltétele az egyes egységek feladat- és hatáskörének egyértelmű, egymással konzisztens meghatározása, hiszen csak ebben az esetben érvényesülhet a szervezeti egységek vezetőinek felelőssége.

A felelősségi viszonyok egyértelmű és konzisztens meghatározásán túl azonban az is szükséges, hogy az egységek teljesítménye és az annak érdekében tett ráfordítások önmagukban is mérhetők legyenek. Hiszen csak akkor tekinthetjük a szervezeti egységeket felelősségi és egyben elszámolási egységnek is, ha a teljesítmények és ráfordítások elkülöníthető, mégis egységes mérése biztosított. Az, hogy az egységeket milyen téren és milyen mértékben szükséges egymástól elkülöníteni, alapvetően az alkalmazandó, illetve alkalmazható felelősségi és elszámolási egység típusától függ. Az egységek elkülönítésének legfontosabb területei és az egyes felelősségi és elszámolási egység típusok közötti összefüggéseket a 13. táblázat tartalmazza (IFUA, 1995).

13. táblázat

Döntési modell a felelősségi egységek típusának meghatározásához

Az előfeltételek teljesülésének foka	A szervezet típusa			
	KH	CC	PC	IC
1. Tevékenységek elhatárolhatósága	✓	✓	✓	✓
2. Szervezeti elhatárolhatóság		✓	✓	✓
3. Költségek elhatárolhatósága	✓	✓	✓	✓
4. Költségek befolyásolhatósága		✓	✓	✓
5. Árbevételek elhatárolhatósága	✓	✓	✓	✓
6. Teljesítmények befolyásolhatósága			✓	✓
7. Erőforrások elhatárolhatósága			✓	✓
8. Erőforrásokkal való gazdálkodás önállósága				✓
9. Megtermelt jövedelmekkel való gazdálkodás önállósága				

KH = költséghely, CC = cost-center, PC = profit-center, IC = investment-center.

A 13. táblázat egy értelmezési keretet adhat a felelősségi és elszámolási egységek kialakításához. Jelen formájában ez természetesen egy elméleti modell, amely a gyakorlatban – éppen a kontextuális tényezők hatására – módosulhat. Az azonban nem lehet kétséges, hogy míg például a cost-centerek vezetőjének elégséges „csak” a költségek befolyásolásának kompetenciájával rendelkeznie, addig egy valódi profit-center vezetőjének rendelkeznie kell az output (vagy teljesítmény) befolyásolásához szükséges hatáskörökkel is. Az investment-centerek vezetőjének pedig valamilyen mértékben biztosítani kell az erőforrások fölött való rendelkezést is. Ilyen értelemben tehát egy hierarchikus struktúráról van szó, amelyben az említett kompetenciák egymásra épülnek. Azaz: nem képzelhető el például a profit-center működése úgy, hogy annak a vezetője csak az árbevétel megváltoztatásával kapcsolatban rendelkezik megfelelő hatáskörrel, ugyanakkor a költségeit nem befolyásolhatja. (A gyakorlatban egyébként előfordul, hogy nagyvállalatok kereskedelmi egységeit profit-centereknek nevezik. Látni kell azonban, hogy ezek „csak” árbevételi központok – „revenue centerek”, mert a termelési (illetve előállítási) költségekre érdemi hatást nem tudnak gyakorolni.)

A 13. táblázat kapcsán két fontos dologra hívnánk fel a figyelmet. Az egyik a felelősségi és elszámolási egységek választhatóságának, illetve a befolyásoló tényezők általi meghatározottságának a kérdése. A legfontosabb szervezetelméleti irányzatok bemutatásakor, valamint a szervezetalakítással foglalkozó részben már kitértünk rá, hogy sem az elmélet, sem a gyakorlat nem ad egyértelmű fogódzót arra vonatkozóan, hogy a szervezetek egyes strukturális jellemzői mennyiben a vállalatvezetés által alakíthatók, illetve mennyiben léteznek ezeket eleve meghatározó körülmények. A felelősségi és elszámolási egységek kapcsán is ugyanez az alapkérdés vethető fel. Ebből adódóan a táblázat értelmezésekor hibát követünk el, ha az egységek adott

szempontból való elkülöníthetőségét determinisztikusnak tekintjük, azzal együtt, hogy a szervezet adottságai, a működés körülményei, a környezeti feltételek bizonyos szinten azért behatárolják az egyes egységek teljesítményének, ráfordításainak, illetve a használt erőforrásoknak az elkülöníthetőségét. A táblázatban jelölt összefüggések leginkább arra utalnak, hogy a különböző felelősségi és elszámolási egységek kialakításának és működtetésének szándéka milyen feltételeket támaszt a szervezeten belüli egységek elkülönítésével kapcsolatban.

A másik megjegyzés arra vonatkozik, hogy a divizionális szervezetek esetében sorra vett három alapvető felelősségi és elszámolási egység típus mellett itt megjelenik még egy lehetséges szervezeti megoldás: egy adott egység költségként való értelmezése. Ennek külön kiemelése azzal magyarázható, hogy ezáltal nemcsak a divizionális szervezeteken belüli egységek vizsgálatát tesszük lehetővé, hanem a controlling más típusú szervezeti formákban (például a funkcionális szervezetekben) való működését is leírhatjuk. A költséghelyek ugyanis olyan egységek, amelyek nem értelmezhetők divízióként, általában nem foglalnak magukba többféle feladatot ellátó további egységeket, viszont a költségfelmerülés szempontjából komoly jelentőséggel bírnak. Ilyen költséghelynek tekinthetők a legtöbb esetben a divizionális szervezetek belső teljesítményátadásba be nem vont (a divíziók számára közvetlen szolgáltatást nem nyújtó) központi egységei, valamint a funkcionális szervezetek végrehajtó egységei. A költséghelyek vezetőinek felelőssége – a cost-centerhez hasonlóan – a működési költségek adott kereteken belül tartásához kötődik, a különbség mindössze annyi, hogy a cost-centerek általában jóval szélesebb körű, összetettebb feladatokat látnak el, mint az egyes költséghelyek és nagyobb a befolyásuk a működési költségeik alakulására.

4.5.7.1. Költség- és teljesítményszámítás

Mint arra már többször utaltunk, a hatékony menedzsment-kontroll/controlling alapfeltétele az elszámolhatóság biztosítása. Ez azt jelenti, hogy a különböző szervezeti egységek teljesítményei és az azok érdekében tett ráfordítások önmagukban is mérhetők legyenek, és ez a mérés összvállalati szinten egységesen történjen. Ezáltal válik összevethetővé az egységek teljesítménye egymással és a szervezet egészének céljaival egyaránt. Ezt a controlling szerves részét képező költség- és teljesítményszámítás biztosítja.

A költség- és teljesítményszámítási rend kialakítására azért van szükség, hogy megtervezhető és kimutatható legyen a szervezet egésze és egységei működésének az eredményre gyakorolt hatása. Vagyis a költség- és teljesítményszámítás kialakítása során a feladat a szervezet működésének „leképezése”, modellezése olyan kategóriák segítségével, amelyek az eredménnyel való összefüggést mutatják (ezt hívják az okozati elv érvényesítésének). Ez a teljesítmények oldalán a bevételi kategóriák (akár külső értékesítésről, akár belső átadásról van szó), illetve azok képzési módjának meghatározását; a ráfordítások oldalán pedig az egyes erőforrás-felhasználások megfelelő kategóriákba rendezését jelenti a következő szempontok szerint:

- melyek azok a tényezők, amelyek az adott időszakhoz, és a szervezet alapvető tevékenységének végzéséhez kapcsolhatók;
- s ezek közül melyek azok, amelyeknek alakulását az egyes egységek saját hatáskörükben tudják döntően befolyásolni.

Tekintsük át azokat a jellemző költség- és teljesítmény-kategóriákat, amelyek mind ezen szempontok figyelembevételével kialakíthatók! Egy adott teljesítmény érdekében tett ráfordítás mindig valamiféle erőforrás-felhasználást jelent. Első megközelítésben lényegében minden erőforrás-felhasználás eredménycsökkentő hatású, de nem mindegyik jelent egyben költséget is. A költség kifejezés ugyanis csak az adott időszakban felmerült, a szervezet alapvető tevékenységének végzéséhez kapcsolódó erőforrás-felhasználásokat takarja. Azokat a ráfordításokat, amelyek nem az adott időszaki teljesítményhez és/vagy nem a szervezet alapvető tevékenységéhez kapcsolódnak, neutrális ráfordításoknak nevezzük, az elnevezéssel utalva arra, hogy ezek a tételek a szervezet adott időszaki eredménye szempontjából közömbösek.

Mivel a controlling döntően az adott időszaki működési eredményre koncentrál, ezért eltekintünk az előző megkülönböztetéstől s a továbbiakban az erőforrás-felhasználásokat költségeknek nevezzük. A költségek kategorizálását azok alakulásának befolyásolhatósága – az okozati elv – alapján tehetjük meg. A befolyásolhatóság szerinti szétválasztás két szempontból is érdekes: ki (mely egység), és milyen időtávon tudja befolyásolni az adott költség alakulását. Ez – ha a dolgot a visszajára fordítjuk – lényegében annak a kérdésnek a megválaszolását jelenti, hogy alapvetően mitől függ egy adott költség felmerülése, illetve annak mértéke. Ez alapján megkülönböztethetünk egyedi és általános, valamint az általános költségeken belül változó és fix költségeket.

Az egyedi költségek azok az erőforrás-felhasználások, amelyek jellege és mértéke a technológiai leírások, a receptúrák, a darabjegyzékek alapján pontosan és előre meghatározható, és az előállított mennyiséggel egyenes arányban változik. Ezek a költségek köthetők „legközvetlenebbül” egy adott szervezeti egység outputjának létrehozásához.²⁸ Jellegzetes egyedi költség például az alapanyagok költsége, de ilyen lehet bizonyos technológiák esetében a munkagépek megmozgatásához szükséges energia költsége, sőt, számos esetben egyedi költségként értelmezik a fizikai munkaerő bérét és annak járulékait, valamint a munkagépek karbantartási költségeit is.²⁹ Minden költség, ami nem egyedi, az általános.

Az általános költségek között – amint erre már utaltunk – a teljesítmény-ráfordítás

²⁸ Ezért ezeket a költségeket gyakran közvetlen költségeknek szokták nevezni. Mi azért nem használjuk ezt a valóban nagyon széles körben elterjedt elnevezést, mert számos szervezet esetében a közvetlen költség kategória értelmezését – különböző vállalatvezetői, illetve tulajdonosi megfontolásokból – annyira kiszélesítették, hogy az előállított mennyiséggel való szigorú kapcsolat számos esetben nem érvényesül.

²⁹ Annak eldöntésekor, hogy egy adott erőforrás-felhasználást egyedi költségnek tekintünk-e vagy sem, fontos figyelembe veendő szempont az adott költségnek a termék egy darabjához való egyértelmű hozzárendelhetősége. Tulajdonképpen csak akkor tekinthetünk egy adott költséget egyedinek, ha valóban osztható, akár az előállított output egy darabjához szükséges szintig. (Hiszen csak ekkor érvényesül a költség-felmerülés és az output-előállítás közötti függvényeszerű megfelelés.) Ezért veszik ma már egyre több vállalatnál komolyan fontolóra például a munkabér és annak járulékai „kiemelését” az egyedi költségek közül.

viszony alapján külön kezeljük az úgynevezett változó általános költségeket. Ezek a költségek is szoros kapcsolatban vannak az előállított output mennyiségével – s ezáltal a szervezet végső teljesítményével –, de nem egyenes arányban változnak azzal. Ez azt jelenti, hogy felmerülésük, illetve mértékük nem annyira az output egy-egy konkrét egységéhez kapcsolható, hanem az output (illetve egy adott teljesítmény) előállítás egy adott szintjéhez.³⁰ Jellegzetes változó általános költség például a munkagépek beállításának költsége vagy a munkacsoport-vezetők bére.

A teljesítmény-ráfordítás kapcsolat „szorossága” szerint – az általános költségek között – a következő szintet a fix költségek jelentik, amelyek – mint ezt nevük is jelzi – az adott időszakban mindenképpen felmerülnek, függetlenül attól, hogy konkrétan milyen mennyiségű outputot állít elő a szervezet (milyen kapacitáson működik). Ezek lényegében az egy időszak alatt a működésből nem kivonható erőforrások költségeit jelentik. Természetesen egy szervezetnek sincsenek „örök” erőforrásai – így örökké fix költségei sem –, hiszen valamennyi idő alatt minden erőforrás kivonható a működésből.

Láthatjuk, hogy a controllingban alkalmazott költségkategorizációt azért nehéz egyértelműen meghatározni, mert egyszerre több szempontot is mérlegelnünk kell, amikor arról döntünk, hogy mely ráfordításelemek essenek ugyanazon kategóriába (a szervezet végső teljesítményével való kapcsolat jellege, a felhasználás egy egységnyi termékhez való hozzárendelhetősége, a befolyásolhatóság helye, időtávja). Ezért a szervezetek költség- és teljesítményszámítási rendszerére talán még fokozottabban igaz, mint a szervezeti struktúrákra, hogy nincsenek általános érvényű modellek. Többféle megoldás létezhet arra vonatkozóan, hogy például egy adott erőforrás-felhasználás milyen költségtípusba sorolható. Az egyes konkrét szervezetek esetében megfelelőnek tekinthető megoldásoknak – természetesen az általános elvek figyelembevételével – a szervezet környezeti jellemzőihez, illetve belső adottságaihoz kell illeszkedniük.

Ugyanez a „kontextus-függőség” jellemző a szervezeti teljesítmények és az azok érdekében tett ráfordítások közötti kapcsolatok szabályozására, az úgynevezett kalkulációra is. A kalkulációnak fontos szerepe van abban, hogy az egységek eredményének kimutatása megfeleljen a szervezeten belüli felelősségi viszonyoknak. Hiszen a ráfordítások „árakká alakításának” módja befolyásolja nemcsak a szervezet, illetve annak egységei külső piaci teljesítményének konkrét értékét (az árbevételt), hanem a belső teljesítményátadások elszámolását is.

A kalkulációs szabályok meghatározásának alapja a szervezeten belüli egységekhez egyértelműen hozzárendelhető teljesítmények (teljesítménytípusok) beazonosítása. Annak érdekében, hogy e teljesítményekhez köthető ráfordítások megfelelő módon elszámolhatók legyenek, minden teljesítménytípusnak meg kell határozni a mérési egységét. Ezeket nevezzük vetítési alapoknak, amelyekkel kapcsolatos legfontosabb megfontolások a – közvetlen – mérhetőség, valamint a költségek felmerülésével való szoros kapcsolat.

³⁰ Mivel minden előállítási mennyiség egyben egy konkrét kapacitáskihasználtsági szintet is jelent, ezért ezeket a költségeket gyakran kapacitásköltségeknek is szokták nevezni.

4.5.7.2. Éves tervezés és keretek kialakítása

Amikor rendelkezésre állnak azok a kategóriák, amelyek alkalmasak a szervezet működésének okozati elven történő „leképezésére”, akkor ténylegesen beindulhat a kontroll-folyamat, melynek első lépése a rövid távú célkijelölés. Ennek során meghatározásra kerülnek a szervezet egészére, valamint az egyes egységekre vonatkozó költség-, fedezet-, illetve eredménytervek. Ezeket hívjuk – a világon széles körben használt *budget* kifejezés korábbi magyar fordításától (költségvetés) némiképp eltérően – kereteknek.³¹

A keretek lényegében azok a koordinációs eszközök, amelyek a következő időszakra megadják az egyes szervezeten belüli egységek működésének határait. A keretek tehát az egységekkel szembeni konkrét, pénzértékben is kifejezhető teljesítményelvárásokat, és az ennek érdekében tehető ráfordításokat tartalmazzák. Az időtáv, amelyet az egyes keretek átfognak, általában egy év, de számos vállalat – különösen a dinamikus környezettel jellemezhető – esetében készítenek kereteket ennél rövidebb időszakokra is.

Egy keret struktúrája alapvetően attól függ, hogy az mire vonatkozik. Költséghelyek és cost-centerek esetében a keret az egység működése során felmerülő költségeket tartalmazza, általában azok jellemző típusai szerint csoportosítva.³² A profit-centerek esetében ez kiegészül az egység által realizált bevételekkel, valamint a bevételek és a költségek különbségeként adódó eredménnyel. Az investment-centerek kerete mindezeket túl tartalmazza a forrásszerzési és befektetési tevékenységből eredő pótlólagos bevételeket, illetve ráfordításokat is,³³ valamint a működésbe vont eszközök megtérülésére vonatkozó mutatókat.

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a keretek minden vállalat esetében ugyanúgy épülnek fel. Az adott termékekkel (vevőcsoporttal vagy piaci régióval) kapcsolatban a feladatok viszonylag széles körét ellátó cost-centerek esetében például, ahol a termékek – és ezzel együtt a realizált árbevételek – egyértelműen hozzárendelhetők az egyes divíziókhoz, általában a profit-centeréhez hasonló struktúrájú kereteket alkalmaznak, függetlenül attól, hogy az egység vezetésének nincsen jelentős befolyása a bevételek alakulására. Ugyanígy a profit-centerek esetében is gyakran megfigyelhető, hogy a keret nem kizárólag az egység vezetése által befolyásolható eredményteteleket tartalmazza, hanem például a működésbe vont eszközök megtérülésére vonatkozó mutatót is. Ez az eljárás nem kifogásolható, ha az a célja, hogy az egységek teljesítménye – a valódi piaci körülményeknek megfelelően – a teljes üzleti folyamatot le-

³¹ A budget költségvetésnek való fordítása továbbra is elfogadható a gazdaság más szféráiban (például állami költségvetés); a menedzsment-kontroll, illetve -controlling esetében azonban szerencsésebbnek tartjuk a „keret” vagy akár a „terv” kifejezést. Nem minden budget tartalmaz ugyanis bevételeket (teljesítményeket) és ráfordításokat egyaránt. Gondoljunk például a költséghelyek következő időszakra vonatkozó terveire, a „cost budget”-ekre.

³² Hogy mik ezek a jellemző típusok, arra a költség- és teljesítményszámítás kapcsán már kitértünk.

³³ Ez viszonylag jól megfeleltethető a számvitelben „Pénzügyi tevékenység eredménye”-ként jelölt tételnek.

fedve is kimutatható legyen. Az egységek teljesítményének és vezetőik felelősségének megítélésekor azonban nem szabad megfélemedezni arról, hogy annak alapja kizárólag a divízióvezetés által ténylegesen befolyásolható, a divízióvezető felelősségi körébe tartozó tételek alakulása lehet.

A szervezeti egységekre vonatkozó keretek mellett készülnek az egyes termékekre, termékcsoportokra, vevői csoportokra, illetve értékesítési területekre vonatkozóan is keretek. Ezek abban az esetben játszanak fontos szerepet a tervezésben, ha az ezekre vonatkozó eredmény és/vagy költség nem kapcsolható kizárólag egy adott felelősségi és elszámolási egységhez. A „kétféle” (egység szintű és termékre vonatkozó) keret közötti különbség a költségek vonatkozásában talán úgy ragadható meg a legjobban, hogy míg az első a költségfelmerülés helye szerint mutatja meg az árbevétel költség-tartalmát, addig a második esetben a költségfelmerülés célja (költségviselő) alapján rendelik a bevételhez az annak érdekében felhasználható erőforrásokat.

Mindkét esetben igaz azonban az, hogy a keretek úgynevezett többfokozatú tervek. Vagyis, nemcsak az adott teljesítmény érdekében felmerült költségek összességére vonatkozóan fogalmazódnak meg konkrét számszerű elvárások (tervezett összköltség), hanem annak egyes összetevőire is. Ezek az összetevők pedig éppen az előző fejezetben részletezett költségkategóriák szerint kerülnek kialakításra, és lényegében a költségek befolyásolhatósága, illetve az output előállításával való kapcsolatuk szorossága szerint vannak csoportokba rendezve. Tipikus fedezeti szintek (fokozatok) például egy profit-center esetében az ott előállított output nettó árbevétele és

- annak egyedi költségei,
- a profit-center változó általános költségei,
- a profit-center fix költségei, valamint
- a profit-centerre eső vállalati általános költségek

különbségeként adódnak.

A divizionális szervezetek központi egységeinek feladata kapcsán már említettük, hogy a tervezési folyamat abban az esetben szolgálja valóban a koordinációt, ha azt ellenirányú folyamatként értelmezzük, és mind a kontrollt gyakorló (vezető), mind a kontrollált részt vesz benne. Ez nemcsak azt jelenti, hogy minden szervezeten belüli felelős vezetőnek pontosan ismernie kell az általa irányított egységgel kapcsolatos konkrét elvárásokat, valamint az elvárt teljesítmény elérése érdekében tehető szükséges ráfordításokat, hanem azt is, hogy az egyes egységekre vonatkozó terveknek a teljes szervezetre vonatkozóan konzisztenseknek, ellentmondásoktól menteseknek kell lenniük. Az ellenáramú, az érintettek megfelelő mértékű bevonásával végrehajtott tervezési folyamat eredményeként létrejövő keretek egyben szerződésnek is tekinthetők, abban az értelemben, hogy a felek elfogadják azt, mint az adott időszaki teljesítmény majdani értékelésének kiindulópontját.³⁴

³⁴ Nem véletlen, hogy egy jól működtetett vezetői kontroll kiváló lehetőséget ad a Management by Objectives (MbO) alkalmazására – amely magyar fordításban Megegyező Eredménycélokkal történő Vezetésnek (MEV) fordítható –, hiszen annak az alapja is egy olyan „szerződés”, amely a vezető és a vezetett között jön létre.

Az éves tervezés kapcsán nagyon fontos kérdés, hogy a sokszor nem számszerűsíthető vállalati célok miképpen képezhetők le konkrét, számokban megfogalmazott, egység-szintű elvárásokká. Ennek megválaszolása a vállalati tervezési rendszerek közötti kapcsolatok tisztázása alapján tehető meg. A stratégiaalkotás mint vezetési funkció kapcsán már utaltunk rá, hogy a stratégia lényegében a hosszabb távú működéssel kapcsolatos, döntően minőségi elvárásokat, irányultságot, preferált magatartásformákat tartalmazza. Természetesen már ezen a szinten is találkozhatunk számokkal, hiszen a környezeti feltételek alakulására vonatkozó feltételezések (premisszák), valamint a tulajdonos, illetve a felső vezetés által meghatározott központi elvárások konkrét számokban vagy legalábbis intervallumokban vannak megadva. A stratégiai célok között azonban számos olyat is találhatunk, amelyek ennél jóval kevésbé konkrétak. Hogy a stratégiai célokból bevételi, költség, illetve eredménytervek lehessenek, első lépésben meg kell fogalmazni azokat az akciókat, amelyeket ezen célok elérése érdekében a szervezet végre akar hajtani. A stratégiai akciók meghatározása a stratégiaalkotás szerves része.

A stratégiai akciók megvalósításához szükséges erőforrások meghatározása azonban már a középtávú, úgynevezett üzleti tervezéshez tartozik. Itt kerül sor a szükséges ráfordítások első tagolására is, ami általában még nem a konkrét felelősségi és elszámolási egységekhez, hanem az egyes meghatározó vállalati területekhez történő hozzárendelést jelenti. Mivel a szervezet standard működésével kapcsolatos számszerű adatok (bázisadatok) ismertek, ezekhez „hozzáillesztve” a stratégiai akciók végrehajtásához szükséges pótlólagos erőforrásigényeket, illetve ráfordításokat, valamint ezek esetleges pozitív eredményhatásait, meghatározható a szervezet várható eredménye – immáron számszerű formában.

Az éves tervezés (s ezen belül a keretek/budgetek meghatározása) a középtávú (üzleti) terv következő évre vonatkozó adataiból, az úgynevezett sarokszámokból indul ki. Ezek további részletezésével – a szervezet alapegységeihez, a költséghelyekhez és a költségviselőkhöz kapcsolódó konkrét teljesítmények, valamint az ezekkel kapcsolatos ráfordítások meghatározásával – kialakul a szervezet következő időszaki működésének részletes terve. A keretek tehát amellet, hogy a majdani teljesítményértékelés konkrét kiindulópontjait szolgálják, egyben elősegítik az összhangot nemcsak a szervezet egységei, hanem a különböző időhorizontokra vonatkozó szervezeti célok között is.

4.5.7.3. Beszámolás

Miután rendelkezésre állnak az eredménymérés kategóriái és szabályai, valamint a következő időszakra vonatkozó standardok, a kontroll-folyamat lezárásaként következhet az összehasonlítás és a visszacsatolás. Ezt a tevékenységet a controllingban beszámolásnak nevezzük. A beszámolás célja a mért adatok összevetése az előzetesen meghatározott elvárásokkal, valamint ennek alapján változtatási alternatívák kidolgozása a nem kívánt eltérések megszüntetésére.

A beszámoló legfontosabb tartalmi elemei mindezek alapján:

- a költség, fedezet, illetve eredménykimutatások,

- a tervektől való eltérések elemzése,
- a működés többszempontú megítélését segítő mutatószámok, valamint
- cselekvési alternatívák, intézkedési javaslatok.

A költség, fedezet, illetve eredménykimutatások a tervek és keretek ténybeli megfelelői. Trivialitásnak tűnik, mégis érdemes megjegyezni, hogy a kontroll szempontjából alapvetően csak azoknak a tényadatoknak van jelentősége, amelyekre vonatkozóan tervezett értékeink is vannak. Ez igaz mind a költség, fedezet, illetve eredménykimutatások, mind a működés jellemzésére használt mutatók vonatkozásában.

A beszámolás kulcsfontosságú eleme az eltérések elemzése.³⁵ Ugyanis ennek során derül fény a tervektől való eltérések valódi okára. Ez pedig elengedhetetlen a korrekt – a felelősségi viszonyoknak megfelelő – értékeléshez, valamint a pontos beavatkozáshoz egyaránt. Hiszen ha csak azt tudjuk, hogy például egyik profit-centerünk nettó árbevétele mennyivel tér el a tervezett értéktől (terv-tény eltérés), illetve az előző év azonos időszaki értékétől (bázis-tény eltérés), az alapján még semmiféle információnk nincs arra vonatkozóan, hogy ki (vagy mi) a felelős a rosszabb (vagy éppen jobb) teljesítményért. Hogy a kialakult helyzetet megfelelően értékelhessük, és megfelelően avatkozhassunk be, tudnunk kell azt is, hogy – példánkhoz visszatérve – az eltérés mekkora része köszönhető annak, hogy a profit-center által előállított outputot nem a tervezett mennyiségben vagy nem a tervezett áron sikerült eladni.³⁶ Ha az eltérést ilyen módon szét tudjuk választani (és ehhez megfelelő eszköz a statisztikából, illetve a számvitelből jól ismert standardizálás módszere), mind a felelősség, mind a beavatkozás kérdését el tudjuk dönteni.

A költség, fedezet- és eredménykimutatások, valamint az eltéréselemzések mellett a beszámolók fontos tartalmi elemei a működés többoldalú megítélését lehetővé tevő mutatószámok. Ezek olyan, lényegében „tömörített” információk, amelyek egy számban fejezik ki a szervezet egésze, illetve egyes egységei működésének minőségét. A minőség kifejezés senkit se tévesszen meg: az alkalmazott mutatók döntő része mennyiségi érték. A „működés minősége” kifejezés mindössze arra utal, hogy mutatószámok az egységek gazdasági teljesítményének igen sokféle megítélését teszik lehetővé. A legjellemzőbb ilyen területek a következők:

- jövedelmezőség (megtérülés),
- hatékonyság,
- likviditási és finanszírozási helyzet.

A jövedelmezőségi (vagy megtérülési) mutatók a vizsgált egység eredménytermelő képességét jellemzik, a hatékonysági mutatók az input-output arány alakulására, a likviditási és finanszírozási mutatók pedig a vállalat rövid és hosszú távú fizetőképességének, valamint a források szerkezetének alakulására vonatkoznak.

A beszámolóban megjelenő mutatószámok amellet, hogy segítséget nyújtanak a

³⁵ Az eltérések középpontba állítása a kivételek elve alapján történő vezetés (Management by Exceptions – MbE) alkalmazására biztosít lehetőséget.

³⁶ Az előzőt mennyiségi, az utóbbit pedig áreltérésnek szokás nevezni. E kettő – kiegészítve az értékesített termék-csomag összetétele tervezettől való esetleges eltéréseinek hatásával – jelenti az árbevételekkel kapcsolatban számítható releváns eltéréstípusokat.

szervezet egésze, illetve egységei adott időszaki teljesítményének több szempontú értékelésére, egyben a stratégiaalkotás során megfogalmazott célokhoz való visszacsatolásnak is fontos eszközei lehetnek. Erre különösen azok a mutatók alkalmasak, amelyek kellően aggregáltak – vagyis komplex módon jellemzik a vállalat egészének, illetve egyes egységeinek működését –, továbbá széles körben elterjedt, egységes eljárással kerülnek kiszámításra. Az efféle mutatók mind térben, mind időben egy adott szervezeten és egy adott időpillanaton túlmutató összehasonlításokra adnak lehetőséget.

Miután a tények összevetésre kerültek az előzetes célokkal és elvárásokkal, az elemzésből levont következtetések megteremtik a lehetőséget a beavatkozásra. Ezzel kapcsolatban újra előtérbe kerül a kialakított felelősségi viszonyoknak való megfelelés szempontja. Ez azt jelenti, hogy a teljesítményértékelésnek, illetve az eltérésekért való felelősség megállapításának összhangban kell lennie a hatáskörrel, amelyel az adott szervezeti egység vezetője rendelkezik a kimutatott teljesítménnyel, illetve az eltérést okozó tényezőkkel kapcsolatban.

Hogy a kontroll ezek után ne csak formailag, hanem tartalmilag is teljes legyen, a felelősségi, elszámolási, tervezési és beszámolási rendszerhez hozzá kell igazítani a szervezet tagjainak érdekeltségi rendszerét is. Az ezzel kapcsolatos legfontosabb megfontolásokra a közvetlen irányításként jelölt vezetési funkció kapcsán már az előzőekben kitértünk.

5. Változásvezetés

Az eddigi fejezetek átfogó képet igyekeztek nyújtani a szervezeti alapformákról és a legfontosabb szervezeti funkciókról. A szervezetek természetesen nem statikus képződmények (különösen a gazdasági szférában nem), hanem állandóan változó dinamikus rendszerek, s mint ilyenek, időről időre átalakulnak. Ebben a fejezetben ezért egyfelől azt vizsgáljuk meg, hogy a szervezetek miért és hogyan változnak meg és alakulnak át; másfelől – s ez a szervezetek változásainak megértése mellett a vezetők számára különösen fontos – megnézzük, hogy miként lehet a szervezeti változásokat tudatosan irányítani vagy befolyásolni.

E kérdések tudatos kezelése rendkívül fontos, mert a gyakorlat mindennapjai azt mutatják, hogy a jó szándékú vállalati át- és újraszervezések, változtatási projektek milyen nehezen érnek célba, az azokat kezdeményező vezetői szándékok hányszor fulladnak kudarcba. A szervezeti változások megértése emellett azért is lényeges, mert a szervezetek vezetőinek és a szervezeti tagoknak számolniuk kell azzal, hogy a megváltozott szervezeti viszonyok a korábbiaktól eltérő magatartásformákat igényelnek, a változásokhoz pedig – vezetőknek és beosztottaknak egyaránt – alkalmazkodni kell.

Az 1980-as évek során a szervezeti változások témaköre világszerte az érdeklődés középpontjába került. Ennek számos oka van, de ezek legtöbbször visszavezethető arra, hogy a szervezetek környezetében is nagymértékű változások zajlottak le, és zajlanak le napjainkban is. A fejlett világban a korábbi konjunktúráis időszakokat a kiszámíthatóság és az előrejelezhetőség jellemezte, de ma ez egyre kevesebb iparágra érvényes. Emellett napjaink piacait a fogyasztói igények állandó változása jellemzi, s egyre képzetesebb munkaerő jelenik meg a munkaerőpiacokon is. Korábban elképzelhetetlen üteművé vált a technológiai fejlődés, felgyorsult a termékfejlesztés folyamata és lecsökkent a termékek és szolgáltatások élettartama. Az idő egyre inkább kulcs versenytényezővé válik. A hagyományosan stabil iparágak jó része mára átalakult, miközben – például az információtechnológia térhódítása következtében – szinte egyik napról a másikra teljesen új üzletágak, ha piacok jönnek létre, vagy tűnnek el évszázados múlttal rendelkező cégek.

A szervezetek környezetét tehát nem csupán állandó változások jellemzik, de ma-

guknak a változásoknak az üteme is felgyorsult. A szervezeteknek ma ehhez a turbulens és bizonytalan környezethez kell alkalmazkodniuk, és ez vezetők és beosztottak számára egyaránt fokozott kihívást és nehézséget jelent.³⁷

Közép-Kelet Európában az elmúlt években korábban soha nem tapasztalt mértékű és hatókörű, váratlanul bekövetkezett és meglehetősen gyorsan lezajlott változások mentek végbe, és a jövőben is újabb változásokra lehet számítani. Egyes vállalatok ugyan „elébe tudtak menni” a változásoknak és gyorsan versenyelőnyre tettek szert, a legtöbb vállalat és szervezet ugyanakkor a környezeti feltételrendszer megváltozását nagy nehézségekkel tudta (és tudja) csak kezelni, vagy egyáltalán nem volt képes rá, és csődbe ment, esetleg sodródik az árral.

A szervezeti változások jelen tárgyalása számára az értelmezési keretet – a korábbi fejezeteknek megfelelően – most is a rendszerelmélet jelenti. A szervezet nyílt rendszerként való felfogása szerint a szervezet állandó kapcsolatban és kölcsönhatásban van környezetével. A szervezet ugyanakkor bonyolult rendszer is, amelynek elemei és alrendszerei összetett módon kapcsolódnak egymáshoz.

Minden szervezetre jellemző valamilyen fokon a stabilitásra törekvés és az inercia. *Szervezeti inerciának nevezzük a szervezetek azon törekvését, hogy külső kényszer nélkül ne változtassanak mozgásukon, bevett magatartásukon* (Northcraft és Neale, 1990).

Egy szervezet szereplőinek az az érdeke, hogy egy elért szervezeti teljesítményt fenntartsák és képesek legyenek azt folyamatosan növelni. Ez az egyik feltétele a szervezet hosszú távú túlélésének, életképességének és növekedésének. A legtöbb szervezet külső környezetében ugyanakkor állandóan változások zajlanak le, és e szervezetek esetében fennáll a külső környezethez történő alkalmazkodás kényszere is. Éppen ezért a szervezetek létüket és fennmaradásukat csak állandó, kisebb-nagyobb mértékű kiigazítások és változtatások révén képesek biztosítani. Ilyen értelemben tekinthetjük a szervezeteket dinamikus rendszereknek. Az állandóság és a változás, vagy más néven fogalmazva: a stabilitás és a flexibilitás közötti dinamikus egyensúly megteremtése a szervezet és vezetése számára igen nehéz feladatot jelent, s egyben egy folyamatos tevékenységet is. Ez különösen akkor jelent gondot, amikor a szervezetek külső környezetében olyan nagyléptékű változások zajlanak le, mint amelyek például régióinkban az elmúlt évek során.

A szervezetek nyílt rendszer felfogásából következik tehát, hogy alkalmazkodniuk kell a külső környezetükben bekövetkező változásokhoz, és ez éppen a változások révén biztosítható. A környezet szervezetre gyakorolt hatása azonban távolról sem jelent determinisztikus kapcsolatot. A szervezet teljesítményének „végső bírja” a környezet, amennyiben a szervezet működéséhez nélkülözhetetlen erőforrások és információk legnagyobb része a környezetből származik, és az előállított termékek és szol-

³⁷ Az utóbbi időkben komoly problémákkal kellett szembenéznük például olyan vállalatóriásoknak is, mint a General Motors vagy az IBM. Számos esetben pedig az alkalmazkodás megoldhatatlan feladatnak bizonyult. Ma már nem létezik a repülés egyik szimbóluma, a Pan Am, hogy csak az egyik legnagyobb vesztest említsük.

gáltatások felvevője is a szervezet külső környezete; a stratégiai választás („strategic choice”) Child-féle elmélete ugyanakkor rámutat arra (Child, 1972), hogy

- a vezetőknek vagy tágabb értelemben a szervezet céljait meghatározó domináns koalíciónak adott külső környezeti viszonyok mellett is van lehetősége arra, hogy a szervezet struktúráját és működését más és más módon alakítsa ki (a domináns koalíciót azok a szervezeti szereplők alkotják, akik személyes céljaikat képesek érvényesíteni a szervezeti célokkal kapcsolatos alkufolyamatban);

- a szervezet vezetői (illetve a domináns koalíció tagjai) bizonyos határok között maguk „választhatják meg” a szervezet számára releváns külső környezetet, azaz nagymértékben függ az ő észleléseiktől, értékeiktől, helyzetértékelésüktől és döntéseiktől is, hogy mely környezeti elemek és változások lesznek fontosak a szervezet alkalmazkodása szempontjából, és melyek nem;

- az alkalmazkodás nem jelent szükségszerűen passzív adaptációt, azaz a környezeti viszonyok és változások feltétel nélküli elfogadását, hanem egyes – főleg nagyobb és jelentős súllyal rendelkező – szervezetek, vállalatok aktívan is képesek befolyásolni és alakítani környezetüket, a szervezet működése szempontjából meghatározó feltételrendszert.

A környezet – szervezet illeszkedés módja és az adaptáció sikeressége, a bekövetkező szervezeti változások „eredményei” tehát legalább annyira függnek a szervezet vezetőitől, mint a környezeti feltételektől.

A környezet–szervezet kapcsolatrendszer tárgyalása során az eddigiekben az egyik legtöbbet használt kifejezés az alkalmazkodás vagy másképpen: az adaptáció. *A szervezet adaptációs képessége arra utal, hogy a szervezet milyen gyorsan és milyen hatékonyan képes illeszkedni külső környezetéhez.* Az adaptáció módja a szervezet vezetőinek tudatos választása esetén a szervezet stratégiájában érhető tetten.

Az adaptáció – a Child-féle „stratégiai választás” elméletével összhangban – három módon valósítható meg:

- *reaktív (vagy passzív) alkalmazkodás* révén, amikor a külső környezetben bekövetkező változások után, csak a környezeti változások kényszerítő ereje miatt következnek be a szervezeti változások;

- *preaktív alkalmazkodás* révén, amikor a szervezet vezetése a gyors és hatékony alkalmazkodás érdekében a várható környezeti változásokat megelőzően hajt végre szervezeti változtatásokat;

- *proaktív (vagy interaktív) befolyásolás* révén, amikor a szervezet kísérletet tesz a környezeti feltételrendszer módosítására, megváltoztatására, és ezáltal saját mozgásterének bővítésére.

A reaktív alkalmazkodás révén megvalósuló adaptáció esetében a környezet–szervezet viszonyban a környezeti dominancia érvényesül. Ilyen, többé-kevésbé kiszolgáltatott helyzet alakul ki akkor, amikor például egy egytermékes vállalat beszállítójává válik valamely mamutvállalatnak. A beszállítónak nincs vagy meglehetősen csekély esélye van arra, hogy magatartásával befolyásolni tudja a számára külső környezetet jelentő nagyvállalatot. Hasonló helyzet alakul ki akkor is, amikor a környezet többszöri megváltozása mellett a szervezeti változások halogatása odáig vezet, hogy végül el-

kerülhetetlenné válik a szervezet – valószínűleg nagymértékű és igen fájdalmas – átalakítása. Erre példaként leggyakrabban az amerikai autógyárak esetét szokták felhozni, amelyek még akkor is saját korábbi sikereik fényében éltek, amikor a japán konkurencia már észlelhetően is komoly veszélyt jelentett.

A preaktív alkalmazkodás jelentheti például egy új szervezeti struktúra létrehozását, új termékek és szolgáltatások kialakítását, a technológiai és információs folyamatok megváltoztatását vagy egy új értékesítési stratégia felvázolását.

A preaktív és a proaktív módon megvalósuló adaptáció között nem húzható éles határvonal, ugyanis egy nagy és erős (kvázi monopolhelyzetben lévő) vállalat szervezeti változtatása maga is hatást gyakorolhat a környezeti feltételrendszerre. A preaktivitás mindamellett azt hangsúlyozza, hogy a szervezet tudatosan kísérletet tesz a várható környezeti változások feltérképezésére, és azoknak próbál elébemenni. Erre csak azok a szervezetek lehetnek képesek, amelyek elegendően nyitottak arra, hogy a környezetből származó és a szervezetben rendelkezésre álló információt folyamatosan, pontosan és árnyalt módon értékeljék, feldolgozzák és hasznosítsák. A szervezetben így módon létrejön egy olyan összetett környezetkép, amelynek a feldolgozása lehetővé teszi a lehetséges cselekvési alternatívák kialakítását, értékelését és a megfelelő szervezeti akciók kiválasztását. A preaktivitás szükséges feltétele továbbá, hogy a szervezet rendelkezzen a változás képességével, azaz ne legyen merev, és meg tudja változni akkor is, amikor a „dolgok látszólag a lehető legjobban mennek”. Az ezekkel a tulajdonságokkal rendelkező szervezeteket ma egyre gyakrabban „tanuló szervezeteknek” nevezik.

A proaktív befolyásolás esetében a szervezet megkísérli oly módon megváltoztatni vagy befolyásolni környezeti feltételrendszerét, hogy az a szervezet számára kedvezően alakuljon. Például megpróbálja befolyásolni a törvényalkotást, a kormányzati tevékenységet; magas iparági belépési korlátok lebontása ügyében lobbizik; a vertikális integráció révén befolyása alá vonja a beszállítói és az elosztási hálózatot; reklámjaival megkísérli a fogyasztói szokások alakítását; tőkeerejére támaszkodva termékfejlesztés és technológiai innovációk révén döntően befolyásolja az iparági verseny alakulását. A szervezetek ezt a tevékenységet legtöbbször más, hasonló érdekekkel rendelkező szervezetekkel összefogva végzik, például stratégia szövetségek keretében vagy szakmai szervezetekbe tömörülve.

Fontos azonban megjegyezni, hogy amennyire nem tekinthető homogénnek a szervezetek környezete, ugyanannyira a szervezetek adaptációjának módja sem az. Míg egy szervezet egy adott környezeti szegmenst (például a tudományos-technológiai környezetet) tekintve proaktív befolyásolásra lehet képes, más környezeti szegmenst (például a társadalmi-gazdasági vagy a kulturális környezetet) véve alapul lehet, hogy csak reaktív alkalmazkodásra képes. Ugyanakkor adott szervezet esetében – a szervezet társadalmi hatalmának, nagyságának, tevékenységének és környezetének változásai miatt – az adaptáció módja is megváltozhat az idők során.

A szervezetekben beláthatatlanul sokféle változás megy végbe. A változás része a szervezetek mindennapi életének. Alkalmanként viszont a szervezeti működés és felépítés sok eleme egyszerre is megváltozhat.

A téma tanulmányozásához elengedhetetlen, hogy pontosan meghatározzuk, mit értünk szervezeti változás alatt (és mit nem), és körülhatároljuk azokat a szervezeti változásokat, amelyekkel a továbbiakban foglalkozni kívánunk. Ennek érdekében először értelmezzük magát a fogalmat. Figyelmünket ezután a változásvezetésre fordítjuk. Ezt követően bemutatjuk az irányított szervezeti változások átfogó modelljét, majd a tárgyalást konkrét szervezeti változtatási megközelítések prezentálásával folytatjuk. A téma tárgyalása során tudatosan különbséget teszünk a vezetés (pontosabban a szervezet domináns koalíciója) által nem befolyásolt szervezeti változás, illetve a szervezet vezetése által irányított szervezeti változtatás között.

5.1. Szervezeti változás versus irányított szervezeti változás

A szervezetekben végbemenő változások kapcsán elsősorban a nagyléptékű és főleg a strukturális átalakulások jutnak eszünkbe. Azok a szervezeti változások, amelyek a szervezetek struktúráját is érintik, kétségtelenül látványosak, hiszen szervezeti egységgel szűnnek meg vagy jönnek létre, viszont korántsem biztos, hogy ezek a leggyakoribb, legfontosabb vagy legmélyebb szintű szervezeti változások. A szervezeti változások kapcsán ugyanis különbséget kell tennünk a változások tartalma, illetve azok folyamata között.

A *szervezeti változások tartalmi kérdései* azt vizsgálják, a szervezetekben mi változik meg és milyen mértékben. A kérdésekre adott válaszok végső soron arra felelnek, hogy mely változásokat nevezzünk szervezeti változásnak és melyeket ne.

A *szervezeti változások folyamatára vonatkozó kérdések* azt elemzik, hogy a változások milyen módon és milyen gyorsan zajlanak le; mennyire irányítottak és mennyire haladnak az előzetes terv szerint; illetve, hogy a változások tervezési, illetve megvalósítási folyamatában milyen mértékben vesznek részt a szervezet alkalmazottai és egyéb kritikus szereplői (az ún. stakeholderek).

Szervezeti változásnak tekintünk – a tartalmát tekintve – minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzőiben következik be (Sz. Kis, 1991).

A szervezet lényeges jellemzői a következők:

- a szervezetre jellemző működési folyamatok,
- a szervezetre jellemző technológia,
- a szervezeti outputok,
- a szervezeti struktúra,
- a szervezeti kultúra,
- a szervezeti magatartás,
- a szervezet hatalmi viszonyai.

Bár a felsorolt szervezeti jellemzők részletesebb áttekintésére a korábbi fejezetekben már sor került, a szervezeti változás definíciójával kapcsolatban mégis szükséges néhány megjegyzés.

Az, hogy mit tekinthetünk valóban lényeges szervezeti jellemzőnek, mindig függ az adott környezeti és szervezeti szituációtól. Csak adott helyen és időben, meghatá-

rozott feltételrendszer mellett dönthető el, hogy a szervezet mely jellemzői tekinthetők igazán lényegesnek. Míg egyes vállalatoknál a szervezeti egységek feladat- és hatásköreit, valamint az egységek közötti koordinációs folyamatokat írásban rögzítő Szervezeti és Működési Szabályzat (közismert nevén: SZMSZ) megváltoztatása komoly szervezeti változást jelent, máshol az SZMSZ bár létezik, esetleg csak az írásztalfiókban hever, és így csak marginális hatást gyakorol a szervezeti folyamatokra. Ez utóbbi esetben az SZMSZ módosítása definíciónk szerint nem jelent valódi szervezeti változást.

Az, hogy mely jellemzők igazán lényegesek egy szervezetben, mindig függ a megfigyelő szubjektív értékítéletétől is. Mi a szervezeti változásokat e fejezetben elsősorban a vezetés szempontjából vizsgáljuk. Ugyanakkor a változások vezetőjeként nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy mások másként értékelhetik a szervezetben végrehajtott változtatásokat, mint mi. A vezető számára komoly gondokat jelenthet például, ha erőfeszítéseit a struktúra átalakítására fordítja, miközben a tulajdonosok stratégiai váltást követelnek. A szervezeti változások értékelése szempontjából az sem mellékes, hogy rövid vagy hosszabb távon elemezzük a változásokat. Rövid távú szemlélet esetén nincs rálátásunk sok olyan szervezeti változásra, melyek hosszabb távon alapvetően módosítják a szervezetet.

A szervezetek bonyolult rendszerek, amelyekben a lényeges szervezeti jellemzők kölcsönösen meghatározzák, illetve befolyásolják egymást. Így a szervezeti változások során a szervezet lényeges jellemzői közül legtöbbször nem csupán egy vagy két változik. Egy számítógépes vállalati információs rendszer bevezetése például önmagában is szervezeti változást jelent, hiszen módosul az információtechnológia. A sikeres bevezetés érdekében azonban valószínű, hogy át kell alakítani az egyéni munkaköröket, sőt az is lehet, hogy munkacsoportok kialakítására lesz szükség. Várható módosulás a szervezet kultúrájában is, és előbb-utóbb a szervezeti hatalmi térkép is változni fog, amennyiben a hatalom az új rendszer hatékony beállítása és működése szempontjából kulcsfontosságú szereplők felé fog eltolódni.

Az esetek meghatározó többségében a szervezeti jellemzők változásának mértéke nem egyforma intenzitású, a változások során vannak olyan jellemzők, amelyek uralják, sőt meghatározzák magát a változást. E jellemzők egymásra hatásának módja és mértéke azonban nehezen tervezhető, és a szervezeti változások vezetői számára talán e komplexitás kezelése jelenti a legnehezebb feladatot.

A lényeges szervezeti jellemzők megváltozása alapján szervezeti változásnak tekintjük például a következőket:

- vállalati, szervezeti válsághelyzet felszámolása;
- új termelési vagy irányítási folyamatok kialakítása (pl. a termelésirányítás és készletgazdálkodás számítógépesítése);
- új környezeti feltételek belépése miatt (pl. új piacra való belépés) kialakuló új szervezeti funkciók, folyamatok;
- a vezetés meghatározó részének kicserélődése (pl. igazgató változás) vagy valamely szervezeti tag vagy szervezeti egység szerepének felértékelődése (pl. erőforrás-biztosítási vagy szervezeti teljesítménybefolyásolási képesség miatt).

Már korábban is utaltunk arra, hogy a szervezetek dinamikus rendszerek, amelyekben a különböző mértékű változások részei a szervezeti lét mindennapjainak. A szervezeti változások kapcsán mi – az előzőeknek megfelelően – a lényeges szervezeti jellemzőkben bekövetkező változásokkal foglalkozunk. A szervezetek külső és belső környezetének komplexitása és dinamikussága miatt a szervezetekben azonban olyan változások is lezajlanak, melyek nem tervezettek, azaz a szervezet vezetésének és tagjainak szándékaitól és céljaitól függetlenek.

A továbbiakban mi elsősorban azokkal a szervezeti változásokkal foglalkozunk, amelyek a szervezet vezetésének tudatos beavatkozása – azaz a változások vezetése vagy egyszóval: a változásvezetés – nyomán, vagy attól kísérve mennek végbe. Ezeket a változásokat nevezzük irányított szervezeti változásoknak, vagy szervezeti változtatásoknak. Az irányított szervezeti változások a korábbiaknak megfelelően a változások folyamatát helyezik a középpontba.

Az irányított szervezeti változások a következőképpen jellemezhetők:

- a szervezet lényeges jellemzői közül legalább egy változik;
- a változás meghalad egy bizonyos nagyságrendet (e nagyságrend a konkrét vizsgálat céljától, mélységétől függ);
- a szervezet vezetése tudatosan irányítja vagy legalábbis befolyásolja a változás irányát és menetét.

Az első kritériummal kapcsolatos problémákat már érintettük a szervezet lényeges jellemzőivel összefüggésben.

A második kritériumhoz fűződő problémák abból erednek, hogy az egyes jellemzők változásának mértékét nem könnyű egzakt módon meghatározni. Nyilvánvaló, ha például a szervezeti struktúra változásának finom fokozatait akarjuk figyelemmel kísérni, akkor más nagyságrendű változásokat kell besorolnunk az irányított szervezeti változások közé, mint amikor egy vállalati életpályát vizsgálunk.

A legkényesebb kritérium talán a harmadik. A nyilvánvalóan vezetői kezdeményezésre létrejött változások megítélése nem jelent semmi gondot. A szervezeti változások irányított jellegének felismerése akkor nehéz, ha a változást nem a vezetés indította el. Márpedig sok esetben a változások a szervezet alsóbb szintjeiről indulnak, de az sem kizárt, hogy korábban előrejelezhetetlen, többé-kevésbé „véletlen” események összjátékából származnak. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a vezetés ebben az esetben nem használhatná fel az elindult változásokat a maga céljaira. A sikeres vezetők a beinduló változási folyamatot gyakran a „saját vitorlájukba fogják”, és az eredetileg tőlük független folyamatok így irányítottakká válnak.

A szervezeti változások, illetve a szervezeti változtatások kategóriáját sok esetben szinonimaként használják. A mi megközelítésünk szerint a szervezeti változtatások a szervezeti változások közül a fenti értelemben vett irányított szervezeti változásokat ölelik fel. A szervezeti változtatás kifejezés tehát önmagában is utal a vezetés aktív részvételére.

5.2. A változásvezetés átfogó modellje

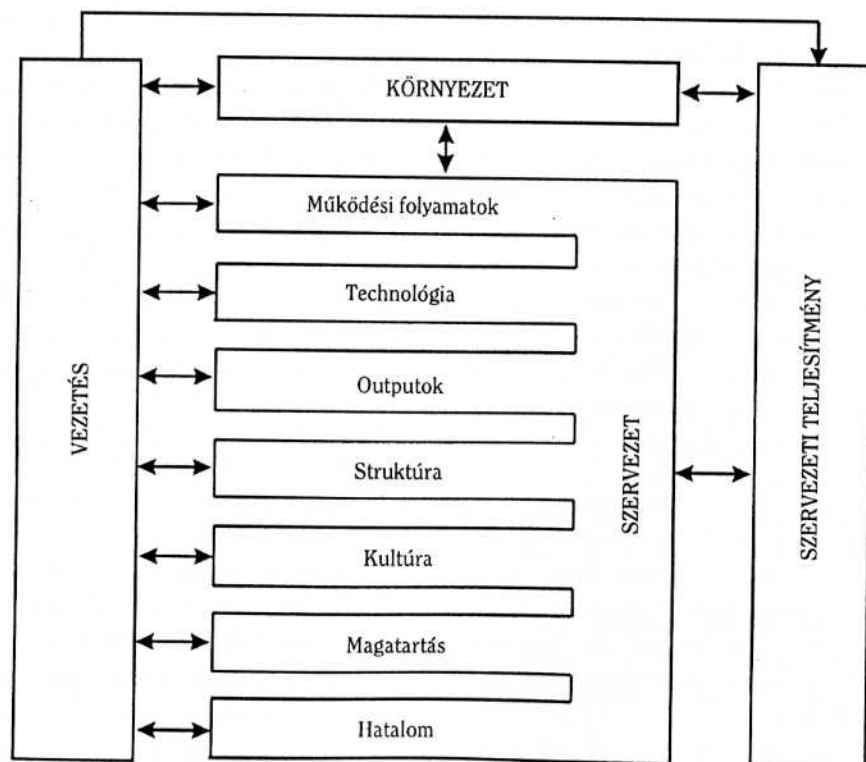
A modell – melynek középpontjában a vezetés áll, hiszen e fejezetben figyelmünket éppen a vezetés változásokat irányító, szervezetet alakító tevékenységének szenteljük – az irányított szervezeti változások kapcsán ismerteti a változtatások szempontjából kulcsfontosságú tényezőket. Azt kívánjuk bemutatni, hogy a szervezet vezetése meghatározott vezetői stratégiák alapján miképpen tarthatja kézben, hogyan vezetheti a változásokat.

A szervezeti jellemzők befolyásolásán keresztül a végső cél a szervezeti teljesítmény fenntartása vagy javítása kell hogy legyen. Az irányított szervezeti változások hátterében legtöbbször a szervezeti teljesítmény növeléséhez kapcsolódó vezetői stratégiák állnak.

A 29. ábrán feltüntetett modell tartalmazza a környezeti tényezőket, és – a változásvezetés szempontjából – bemutatja a szervezet leglényegesebb jellemzőit, amelyek a következők: a működési folyamatok, a technológia, az outputok, a szervezeti struktúra, a szervezeti kultúra, a szervezeti magatartás, valamint a hatalmi-politikai viszonyok.

29. ábra

A vezetés, a szervezet és a teljesítmény kapcsolata



5.2.1. A környezet

A környezet modellbeli értelmezése lényegében megegyezik a könyv korábbi fejezeteiben bemutatottakkal. Ennek megfelelően a környezetet a szervezetre, vezetésre és a szervezeti teljesítményre közvetlenül is ható tényezőnek tekintjük. A szervezeti változások során a vezetésnek figyelembe kell vennie a környezeti feltételeket, mert a változások eredményeit a szervezet vezetésének tevékenysége és a környezeti befolyásoló tényezők együttesen alakítják. Mint arról már szó volt, a változások elindításának igen gyakran éppen az az oka, hogy a szervezet meg tudjon felelni a környezeti követelményeknek. Az adaptáció kapcsán tárgyalt különböző alkalmazkodási lehetőségek közötti eltérések egyike éppen az, hogy a vezetés miként véli elérhetőnek a szervezet környezetéhez való alakítását.

5.2.2. A vezetés

Mivel a vezetés a szervezetekben zajlik, ezért a vezetésben bekövetkezett változások legtöbbször további nagymértékű szervezeti változásokat indítanak el.

Az irányított szervezeti változás definiálása kapcsán a vezetés szervezetalakító hatását emeltük ki. Ennek megfelelően a vezetés mint a szervezet célélérését biztosító alrendszer szerepel a modellben. Mint ilyen, azonban nehezen választható le a szervezet egészéről. A szervezet lényeges jellemzői (a struktúra, a kultúra, a magatartás, a hatalom) ugyanis nem élnek külön életet a vezetésről. A szervezet és a vezetés a modellben tehát csak logikai alapon választható el, mégpedig az alapján, hogy a szervezetnek mely elemei töltenek be a szervezeti változások kapcsán vezetési, irányítási funkciókat, azaz mely elemek játszanak aktív szerepet a változások irányának és menetének kialakításában.

A modellben a szervezeti stratégiát is a vezetési alrendszer részeként kezeljük. A stratégiát úgy értelmezzük, mint a szervezet jövőbeni céljaira és azok megvalósítási módjaira vonatkozó elképzelések összességét (Chikán, 1989). Mint arra korábban utaltunk, a szervezet sikeres környezeti alkalmazkodása szempontjából döntő fontosságú, hogy annak vezetése miként érzékeli és értékeli a külső és belső adottságokat, és milyen célokat fogalmaz meg ez alapján. A stratégia így végső soron a szervezet alkalmazkodási módjának vezetői megfogalmazása.

5.2.3. A szervezeti teljesítmény

A szervezeteknél végrehajtott változtatások célrendszere az esetek döntő többségében meglehetősen összetett. Számos esetben a szervezeten belüli változtatási akciókat nem közvetlenül a teljesítménynövelési szándék váltja ki. Sokszor előfordul például, hogy vezetői presztízsérdekek alapján vagy a vállalatban belüli hatalmi-politikai játszma részeként kerül sor szervezeti változtatásokra. Számolnunk kell azzal is, hogy a szer-

vezetek megváltoztatása háttérben mindig különféle egyéni érdekek húzódnak meg.

A szervezeti szempontokat tekintve ennek ellenére mégsem túlzás kijelenteni, hogy a sikerorientált szervezeti változtatások alapvető célja a szervezeti teljesítmény fenntartása, s még inkább fokozása kell legyen. Ilyen értelemben a szervezet teljesítménye a legjobb mutatója a környezet – szervezet megfelelés tökéletességének, és így a szervezet adaptációs képességének. A szervezeti változtatás tehát a vezetés eszköze a szervezet hosszú távú sikeres működésének biztosítására.

A szervezeti teljesítmény azonban egyike azon fogalmaknak, amelyek mind a szervezet- és vezetéselemetben, mind a napi gyakorlatban, és így a szervezeti változások kapcsán is a legtöbb ellentmondást hordozzák magukban. A szervezeti változások vezetői számára elengedhetetlenül fontos a szervezeti teljesítmény fogalmának pontos és árnyalt megközelítése, valamint a szervezeti változtatások és szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat megértése, melyekben a következő szempontok segítséget nyújthatnak.

- Figyelembe kell vennünk, hogy a szervezeti teljesítménynek többféle értelmezése létezik.

A szervezet teljesítménye kapcsán gyakran különbséget tehetünk a szervezet eredményessége és a szervezet hatékonysága között (Carnall, 1990).

A szervezet eredményessége arra utal, hogy a szervezet céljai folyamatosan megfelelnek-e a külső környezet által támasztott elvárásoknak. Másként megfogalmazva a kérdés az, hogy a szervezet a helyes célokat követi-e. Ez egyben azt is jelenti, hogy az eredményességre töre szervezetnek a külső környezet változásai hatására meg kell tudnia változtatni követett céljait.

A szervezeti hatékonyság arra utal, hogy a szervezet képes-e elérni kitűzött céljait, és a rendelkezésre álló erőforrásokat képes-e ehhez gazdaságosan felhasználni. A gazdaságosság jelentheti adott célok minimális ráfordítással történő elérését, illetve adott mennyiségű erőforrások révén maximális szintű célérelérést is.

A két teljesítményfogalom természetesen nem zárja ki egymást, ugyanakkor utal a stabilitás és a változás között húzódó, már korábban említett dilemmára is.³⁸

A szervezeti teljesítmény tartalmát, mutatóit tekintve léteznek egymással alapvetően ellentétes megközelítések.³⁹ Míg a vezetés számára például a növekedés vagy a piaci részesedés az elsődleges, a tulajdonosokat elsősorban befektetésük megtérülése érdekli. A gazdaságossági-profitabilitási szempontok mellett azonban számos más tényezőt is figyelembe kell vennünk a szervezet teljesítményének és a szervezeti változtatások sikerességének értékelésekor. A teljesség igénye nélkül ilyenek lehetnek: a hu-

³⁸ Egy olyan hazai cipőgyár például, amely az 1970-es években rendkívül nagy sorozatban, de csak fekete színben készült közepes minőségű csizmái számára korlátlan felvevőpiacot talált valamelyik volt szocialista országban, minden valószínűség szerint eredményes és hatékony tevékenységet tudott folytatni a hiánygazdaság feltételei között. A piaci viszonyok változásával azonban ugyanazon termékei számára már nem talált vásárlókat, és bár hatékony termelést továbbra is tudott volna folytatni, további eredményességére csak termék- és technológiaváltás révén volt esélye.

³⁹ Lásd pl. Quinn és Rohrbauch, 1983; vagy Campbell, 1976, aki a szervezeti teljesítmény harminc különböző megközelítését gyűjtötte össze.

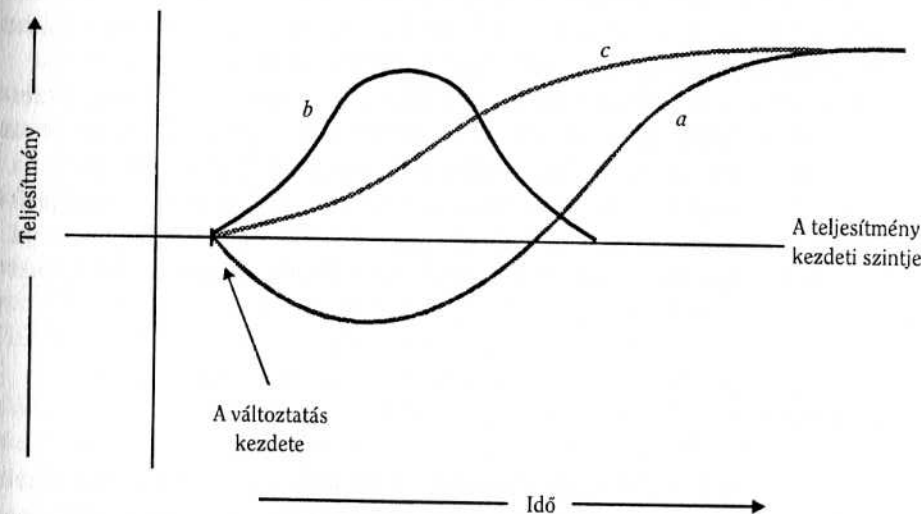
mán tényezők (például a szervezeti morál vagy a hiányzások és balesetek számának alakulása), a szervezet erőforrás-ellátottsága, a szervezeti innovációk száma vagy a szervezet tevékenységének társadalmi hasznossága. Minél összetettebb kritériumrendszert alakítunk ki a többféle mutató kombinálásával, annál nagyobb az esélye, hogy egyrészt valós képet kapjunk a szervezet teljesítményéről, másrészt vizsgálatainkba bevonjuk a szervezet kritikus szereplői számára fontos szempontokat is.

- A szervezeti változtatás szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása más rövid távon, és más hosszú távon.

Rövid távon a teljesítmény legtöbbször még akkor is visszaesik, ha a változtatási terv is helyes volt és a kivitelezés is megfelelően történt. Ennek oka az, hogy a változások új kívánalmakat támasztanak a szervezet és tagjai számára, és ezek elsajátítása időt vesz igénybe. Az is elképzelhető, hogy a változásokat még nem sikerült teljesen átültetni a gyakorlatba, ugyanakkor már a régi módszer sem működik. Az ilyen jellegű változásokat reprezentálja a 30. ábrán az *a* jelű görbe.

30. ábra

A szervezeti változtatás szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása



Forrás: Gibson, J.R. – Ivancevich, J. M. – Donnely, Jr., J. H.: Organizations (1988) alapján Northcraft, G.B. és Neale, M.A. (1990).

Az irányított szervezeti változások hatásainak egyik jellemző mintáját mutatja a *b* jelű görbe is: ekkor a változások pozitív eredményei bár gyorsan jelentkeznek, a siker nem sokáig érezteti hatását, és hosszabb távon visszaesik a teljesítmény. Ennek több oka lehet: például az, hogy a változásokhoz kapcsolódó kezdeti lelkesedés a később jelentkező nehézségek hatására elmúlik; vagy az, hogy a változások rögzítése (szakszóval: intézményesítése) érdekében tett vezetői erőfeszítések kudarcot vallanak.

A változások vezetői – és sokszor a szervezet szinte minden tagja – legtöbbször viszont azt várják, hogy a változások a c görbével jelzett, teljesítménycsökkenés nélkül vagy akár azonnali teljesítménynövekedéssel járó mintát fogják követni. Ilyen várakozások után legtöbbször csalódás, és nem egyszer a változások elutasítása következik. A szervezeti változások vezetőinek azonban tudniuk kell, hogy a változások szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásáról csak hosszabb idő távlatában lehet megbízható eredményekhez jutni, és a változásokat ennek megfelelően kell tudniuk irányítani.

- A szervezeti változások szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának túl rövid távú vizsgálata más okok miatt is téves következtetésekre vezethet. A szervezeti változtatások a szervezet lényeges jellemzőit módosítják, de az adott lényeges szervezeti jellemző megváltozása idővel más lényeges jellemzőkben is változásokat fog okozni. A változtatások megtervezésekor, illetve a változások értékelésekor a legnagyobb nehézséget talán az jelenti, hogy adott, konkrét szervezeti szituációban egyértelműen meg tudjuk-e határozni a szervezeti teljesítmény alakulása és a meglépett változtatási akciók közötti összefüggést (és például ki tudjuk-e szűrni azokat a teljesítményváltozásokat, amelyek a szervezetváltoztatási akciók nélkül is bekövetkeztek volna). Változásvezetőként tudnunk kell, hogy egy bonyolult rendszerben, mint amilyenek a szervezetek, az irányított változtatásnak is mindig lesznek egyaránt tervezett és nem tervezett, illetve látható és nem megfigyelhető hatásai. Ez különösen igaz a szervezet kultúráját és hatalmi-politikai viszonyait érintő szervezeti változtatásra.

A szervezetek esetében döntő versenyelőnyt jelent, ha a változási képesség a szervezet *alapvető képessége* (core competence). A változási képesség ilyenkor szinte „beépül” a szervezetbe, és úgy látszik, mintha a változtatás maga is önálló cél volna. Valójában mégis inkább arról van szó, hogy a változások ekkor a szervezeti teljesítmény hosszú távú fenntartását és növelését szolgálják, ami egyes iparágakban (pl. számítástechnika, telekommunikáció) viszont csak az állandó megújulás révén lehetséges.

5.2.4. A szervezet

Modellünkben a lényeges szervezeti változókat hét alapvető csoportba soroljuk. Ezek azok a változók, amelyek a változások vezetése szempontjából lényegesnek tekinthetők.

1. A *működési folyamatokon* azokat a tevékenységek sorozatából álló folyamatokat értjük, amelyek a szervezeti célok közvetlen megvalósítását szolgálják. A szervezeti jellemzők között nem vizsgáljuk tehát a vezetési folyamatokat. Kivételt képeznek azok a vezetési jellegű folyamatok, amelyek a működési folyamatok közvetlen, operatív irányítását szolgálják. (A vezetési folyamatok és a működési folyamatok pontos elhatárolása természetesen nem problémamentes.) Elsősorban működési folyamatnak tekinthető például az anyagbeszerzés, a kontírozás vagy az idegen áru minőségellenőrzése. Nem tekintjük viszont a működési folyamatok közé tartozónak azokat a vezetési folyamatokat, amelyek a szervezeti alaptevékenység irányítását nem közvetlenül

szolgálják. Ez utóbbiakat a modell vezetési rendszerébe tartozónak tekintjük. Ilyen például a számviteli folyamatok rendszeres vezetői ellenőrzése.

2. A *szervezetre jellemző technológia* a korábbiaknak megfelelően jelenti mind az alatechnológiát, mind az információtechnológiát. Nem pusztán a technikai berendezésekre és felszerelésekre gondolunk, hanem a szervezetre jellemző munkafolyamatokra, módszerekre, és az ezekhez szorosan kapcsolódó ismeretekre és tudásra is.

Amennyiben a szervezeti változtatási törekvések közvetlenül a működési folyamatok átalakítására irányulnak, akkor folyamatszervezésről beszélünk. A szervezet működési folyamatainak változásai nem ritkán azonban a szervezet más lényeges jellemzőiben (a struktúrában, a stratégiában, a hatalmi viszonyokban) bekövetkezett változások következményei. A technológia változása viszont maga is befolyásolja a szervezet más lényeges jellemzőinek alakulását (például a munkamegosztást, szabályzatokat stb.).

3. A *szervezeti outputok* kapcsán elsősorban a szervezet által létrehozott termékekre és szolgáltatásokra kell gondolnunk. Ennek megfelelően a szervezet outputjainak megváltozása jelentheti a meglévő termékek és szolgáltatások korszerűsítését csak úgy, mint teljesen új termékek és szolgáltatások létrehozását. A termékinnováció szintén szoros kapcsolatban van más lényeges szervezeti jellemzőkkel (például a szervezet stratégiájával vagy struktúrájával).

4. A *szervezeti struktúra* értelmezésében a hagyományos megközelítést alkalmazzuk. Modellünk a szervezeti struktúrákkal és formákkal foglalkozó fejezetben leírt szervezeti struktúrát mint szervezeti változó csoportot magában foglalja.

A későbbiekben bemutatásra kerülő úgynevezett szervezettervezési megközelítés középpontjában éppen a szervezetstruktúra megváltoztatása áll.

5. A *szervezeti kultúra* a *szervezeti tagok által osztott és közösen elfogadott alapvető előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat és környezetüket*. Az előfeltevések, hiedelmek és értékek Schein (1992) szerint több szinten ragadhatóak meg:

- A szervezet tárgyasult jellemzőinek szintjén, mint a fizikai környezet jellege, az előállított termékek külső és belső tulajdonságai, az öltözködési stílus, a megfigyelhető magatartásformák, a szervezeti ünnepségek és közszájon forgó történetek, a jellemző kommunikációs minták, a hierarchia kiépítettsége és a centralizáció mértéke stb.

- A megfogalmazott és vallott értékekben és célok szintjén, amelyek a napi működés nyilvános elveit jelentik, és a szervezet formális stratégiájában, megfogalmazott céljaiban, hivatalos küldetésében, valamint a különféle szabályokban és magatartási normákban érhetők tetten.

- A szervezeti kultúra legmélyebb szintjét maguk a tudatalatt létező, és ezért közvetlenül nem hozzáférhető hiedelmek, gondolatok, érzelmek és előfeltevések jelentik, amelyek irányítják, de legalábbis jelentősen befolyásolják a szervezeti tagok észlelését, ítéleteit, érzelmeit és magatartását.

A szervezeti jelenségek leírása során a kultúra kitölti azokat a hézagokat, amelyeket a szervezeti struktúrát formális szempontból leíró változók (feladatmegosztás, hálókörmegosztás, koordinációs mechanizmusok stb.) szabadon hagynak, a szervezet

tagjai számára jelentést ad a szervezet belső és külső környezetében bekövetkező eseményeknek, és eligazítja őket a helyes szervezeti magatartást illetően.

Látható, hogy a szervezeti kultúra különösen fontos szerepet játszik az egyedi, esetleg vezetési szempontból problematikus szervezeti események kezelésében, mint amilyenek a szervezeti változtatások is. Erősen vitatott ugyanakkor, hogy a tudatos vezetői beavatkozásnak milyen tere van a vállalati kultúra alakításában. A későbbiekben bemutatásra kerülő szervezetfejlesztési megközelítés kapcsán erről bővebben lesz még szó. Az azonban leszögezhető, hogy a szervezeti kultúrának mindenképpen helyet kell kapnia a szervezeti változások modelljében.

6. A *szervezeti magatartással* kapcsolatban elsősorban azt emeljük ki, hogy a szervezeti magatartás a szervezeti tagok egyéni magatartásainak, azok kölcsönös egymásra hatásának és egymástól való függésének eredője. Így a szervezeti magatartás több és más, mint a szervezetet alkotó egyének magatartásainak összege.

7. A *szervezet hatalmi viszonyainak* a változásvezetési modellbe való integrálása ugyancsak nélkülözhetetlen.

A hatalmi viszonyokat a szervezetek alapvető, részben strukturálisan is meghatározott sajátosságaiként kezeljük. Egyes személyek szervezetbe való bekerülése egyben a hatalmi struktúrába való beilleszkedésüket is jelenti. Ebből következően szervezeti helyük, szerepük megváltozása egyszersmind a hatalmi helyük és szerepük megváltozását is jelentheti.

A szervezeten belüli és szervezeten kívüli hatalmi viszonyok az emberek cselekedeteinek legmélyebben rejlő mozgatórugói. Az egyének társadalmi érték- és érdekmeghatározottsága azt is jelenti, hogy az ember annyi, amennyit a hatalmi viszonyok patikamérlegén nyom. Különösen jól érezhető ez a szervezeteken belül.

A szervezeti hatalom ily módon a változásvezetés egyik leglényegesebb tényezője.

5.3. A szervezeti változások mértéke

A szervezetekben lezajló, illetve vezetőik által irányított változások mértékét tekintve különbséget tehetünk az úgynevezett inkrementális⁴⁰ és a radikális változások között. E két típusú változás különböző szempontok szerinti összehasonlítását a 14. táblázat tartalmazza.

A szervezetekben lezajló változásokról vagy a vezetők által tudatosan irányított konkrét változtatásokról a fenti szempontok szerint nem lehet mindig egyértelműen eldönteni, hogy inkrementális vagy radikális változások-e. Például egy biztosítótársaságnál a központ és a fiókák között kiépített on-line számítógépes rendszer radikális változásnak számít a változás terjedelmét tekintve (hiszen a működési és technológiai folyamatok megváltozása maga után vonhatja a szervezeti struktúra, kultúra, magatartás, de még a hatalmi viszonyok változását is), és radikálisnak tekinthető a változás

⁴⁰ Az inkrementális kifejezést leginkább a „fokozatos”, „lépésről lépésre” szavakkal lehetne magyarrá fordítani.

14. táblázat

Inkrementális és radikális változások a szervezetben

Inkrementális változás	Szempontok	Radikális változás
Egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemző változik	<i>A változás terjedelme</i>	Számos vagy az összes lényeges szervezeti jellemző változik
A megváltozó szervezeti jellemzők kis mértékű módosulása	<i>A változás mértéke</i>	A szervezeti jellemzők nagy mértékű változása
Adott szervezeti egységre korlátozódó változások	<i>A változás hatóköre</i>	A szervezet egészét érintő változások
A szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintő változások	<i>A változás szintje</i>	A szervezet minden hierarchikus szintjén ható változások
Lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások	<i>A változás módja</i>	Nagyobb, látványos „ugrások” révén bekövetkező változások
Viszonylag lassan bekövetkező változások	<i>A változás sebessége</i>	A változások viszonylag gyorsan következnek be
A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok <i>belső illeszkedésének</i> továbbfejlesztése	<i>A változás alapvető célja</i>	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok <i>új konfigurációjának</i> létrehozása
Az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítja	<i>A változás irányítása</i>	A felső vezetés irányítja

mértékét és hatókörét tekintve is. Ugyanakkor nem feltétlenül okoz változásokat a vállalat felső szintű vezetésében, mint ahogy az is valószínű, hogy a bevezetés sem megy egyik napról a másikra (a változás sebessége), azaz ilyen értelemben inkrementális jellegű változásról van szó. Inkrementális és radikális változás között tehát nem húzható éles határ. Tisztán inkrementális változásnak tekinthető ugyanakkor, ha az előző biztosítótársaságban a vállalati stratégia jobb megvalósulása érdekében például átalakítják az ügynökök teljesítményértékelő és ösztönzési rendszerét, de ezt nem egyik napról a másikra teszik, hanem fokozatosan vezetik be az új rendszert.

A szervezetek azon változásai a legnagyobb léptékűek, amelyek a fenti szempontok mindegyike alapján radikálisnak mondhatóak. Az ilyen, a szervezeteket teljes mélységükben és szélességükben megváltoztató változásokat *forradalmi változásoknak* (revolúciónak, reorientációnak vagy transzformációnak) nevezzük. *A forradalmi változások nem a meglévő stratégia, folyamatok, szervezeti struktúra, kultúra és rendszerek keretein belül zajlanak, hanem éppen ezeket a meglévő „kereteket” számolják föl, létrehozva ezáltal egy új szervezetet* (amely esetleg csak a nevét és egyes tagjait tekintve emlékeztet a korábbira). Az utóbbi években viharos gyorsasággal hódító Business Process Reengineering (üzleti folyamatok újrászervezése) alapvetően a revolúciós változások családjába tartozik. Ahogy a BPR apostolai fogalmaznak: „break the china” (azaz: törd össze a porcelánt), vagy másképpen: kezdj tiszta lappal. Az ilyen jel-

legű forradalmi változások nagymértékben megváltoztatják a szervezeti tagok látás- és gondolkodásmódját is.

A szervezetek életük jelentős részében az *evolúció szakaszában* vannak, amikor a vezetők a külső környezethez történő alkalmazkodást főleg inkrementális, illetve korlátozott mértékű radikális változtatások révén biztosítják, de ezek önmagukban nem változtatják meg a szervezetet. Forradalmi változásokra mindig valamilyen kényszer hatására kerül sor, amikor a jelenlegi tevékenység tökéletesítése vagy korrigálása már nem elegendő, hiszen a szervezet túlélése forog kockán (Tushman, Newman és Romanelli, 1986).

A forradalmi változásokat Miller és Friesen (1984) szerint egyszerre és minél gyorsabban kell végrehajtani, hogy ne lehessen „elszabotálni” vagy visszafordítani őket. Erre azért nagy a veszély, mert a szervezetekben rengeteg erő működik a status quo fenntartására. Meg kell azonban jegyezni, hogy a szervezetben bekövetkezett forradalmi változások intézményesítése mindenképpen hosszú folyamat, mivel a szervezet tagjainak meg kell tanulni, hogy az újonnan létrejött szervezetben mit és hogyan kell csinálni ahhoz, hogy eredményes tevékenységet tudjanak folytatni.

A forradalmi változások vezetése a szervezet és a környezet bonyolultsága és dinamizmusa miatt rendkívül összetett és nehéz feladat, hiszen a megváltoztatott lényeges szervezeti jellemzők egymásra és a szervezetre gyakorolt hatása, tehát a változások következményei nem, vagy alig láthatóak előre. Így viszont rendkívül nehéz kijelölni a meglépendő akciókat, és pontosan megtervezni azok sorrendiségét és időzítését. A forradalmi változások vezetésére maximálisan igaz, hogy a racionális tervezés helyett sokszor a véletlenek, meglepetések és kaotikus helyzetek kezelésének képessége az, ami sikerre vezethet. Ez pedig nem pusztán szaktudás kérdése, hanem sokkal több annál: a forradalmi változások sikeres vezetése valódi „művészet”. Ezt bizonyítják azok a kutatási eredmények is, melyek szerint a megvizsgált vállalatoknál az esetek nyolcvan százalékában új, sőt a vállalaton kívülről származó vezetés hajtottá végre a forradalmi változtatásokat (Tushman és Tsai, 1986). A régi vezetőség általában túlzottan erősen kötődött a múlthoz, és ezért nem volt elkötelezett a változások iránt, de legtöbbször a megfelelő tudással és képességekkel sem rendelkezett.⁴¹

⁴¹ Az 1980-as évek végétől kezdődő magyarországi vállalati átszervezéseknél első látásra forradalmi változásoknak lehetünk szemtanúi. Mélyebben megvizsgálva a változásokat – és nem megelégedve a tényleges eredményekkel – mégis túl gyakran azt tapasztalhatjuk, hogy a megfigyelhető változások mögött sok minden maradt a régi. Kutatások szerint az átalakult volt állami nagyvállalatok, de még a külföldi partnerrel alkotott vegyes vállalatok esetében is sokszor arról van szó, hogy a változások jobbra a felszínre zajlanak, nem, vagy alig érintve a vállalatok lényegi jellemzőit (Balaton, 1992; Markóczy, 1991). Az elemzők arra hívják fel a figyelmet, hogy a nyugati világ magatartásmintáinak és divatos szervezetalkítási, szervezési és vezetési módszereinek kritika nélküli átvétele önmagában nem lehet üdvöztető, ha nem kíséri azt a mögöttes logika és értékrend megismerése és sikeres ötvözése az itthoni gondolkodásmóddal és tudással.

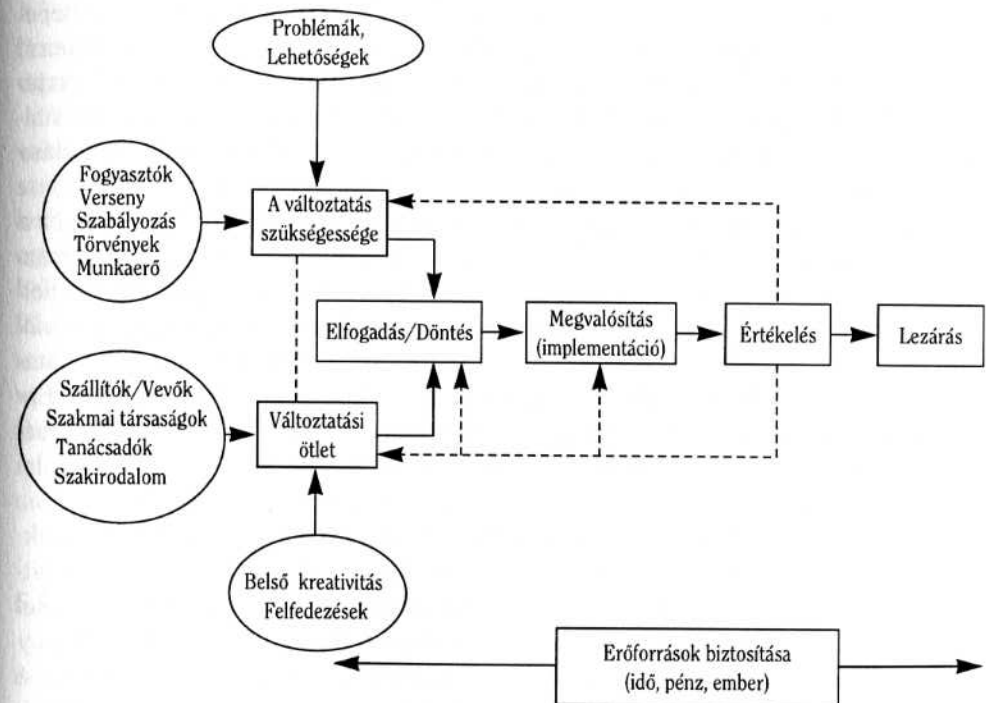
5.4. A szervezeti változtatás egy általános folyamatmodellje

A szervezetekben bekövetkező változtatások esetében megfigyelhető – a szervezeti változások típusától és mértékétől függően – egy adott sorrendiség. A 31. ábra a szervezeti változtatás e sorrendiséget érzékeltető általános folyamatmodelljét mutatja be.

Természetesen nincs arról szó, hogy a változtatási folyamat csak ebben a sorrendben képzelhető el. A folyamatmodell sokkal inkább azt illusztrálja, hogy a változtatási programoknak vannak olyan fázisai és szükséges elemei, amelyek többé-kevésbé minden esetben felfedezhetőek. A változtatási folyamat fázisai a valóságban azonban sokszor összemossódnak, egyes fázisok újra és újra bekövetkezhettek, és bizonyos mértékig sorrendjük is felcserélődhet.

31. ábra

A szervezeti változtatás általános folyamatmodellje



Forrás: Daft, R. (1989): Organization Theory and Design, 254. old. alapján.

A *változtatás szükségessége* akkor merül fel, amikor a szervezet valamilyen belső vagy külső kényszer hatása miatt nem kerülheti el a változásokat. (Ezt nevezhetjük a változások „pull” típusú indíttatásának is). A problémák ilyenkor már abban is megmutatkoznak, hogy a tényleges szervezeti teljesítmény elmarad a kívánatostól. A korábbiak alapján ebben az esetben a reaktív alkalmazkodásra van csak mód. A vezetők kénytelenek minden erejüket arra összpontosítani, hogy feltárják a problémák megoldásának különféle lehetőségeit. (Az IBM profitjának két éven keresztül folyamatos

csökkenése után például a vállalatírási vezérigazgatója számára egyértelművé vált, hogy nem kerülhetik el a struktúra átalakítását.)

A *változtatási ötlet* felmerülése révén beinduló szervezeti változtatások nem kényszer hatására születnek, sokkal inkább arról van szó, hogy lehetőség nyílik a dolgokat a korábbiakhoz képest új, más (és vélhetően jobb) módon elvégezni. Ily módon ez a fajta szervezeti változtatás a szervezeti alkalmazkodás preaktív (esetleg proaktív) módját jelenti. (Ez utóbbi változtatás „push” jellegű indíttatással rendelkezik.)

Változtatási ötletként értendő a technológiai- vagy termékinnováció, új szervezési elvek felmerülése, vagy új vezetési módszerek kialakítása. A változtatási ötlet származhat az adott szervezeten, vállalaton belülről, de érkezhet kívülről is. Elfogadására akkor van a legnagyobb esély, ha a változtatási ötlet megoldást jelent a szervezet valamely létező problémájára.

A változtatási lehetőségek és ötletek felmerülését valamelyik változtatási alternatíva (esetleg több alternatíva) *elfogadásáról szóló döntés* követi. A döntésben részt kell vennie a szervezet kritikus szereplőinek (stakeholderei) közül mindazoknak, akik képesek döntően befolyásolni a megvalósítás sikerességét, és célszerű azokat is bevonni, akiket a változások alapvetően érinteni fognak. A radikális és forradalmi változtatásokkal kapcsolatos döntések esetén az igazgatóság és a felső vezetés részvétele és támogatása nélkülözhetetlen, a kisebb léptékű inkrementális változtatások elfogadása megtörténhet középvezetői szinten is.

A változtatási alternatíva *megvalósítása vagy implementálása* az a fázis, amikor a szervezeti tagok ténylegesen elsajátítják az új gondolkodásmódot, valóban alkalmazzák az új ötleteket, eljárásokat, módszereket és képességeket. Az implementáció nélkül a megelőző változtatási lépések hasztalannak mondhatók. A megvalósítás a változtatási folyamat talán legkényesebb és legnehezebben irányítható fázisa, a változtatási erőfeszítések sikere viszont alapvetően függ az implementáció minőségétől. Éppen ezért a vezetőknek nagy figyelmet kell szentelniük az érintettek fokozott képzésére, tréningekre és változatos ösztönző eszközök révén a változások melletti elkötelezettség biztosítására.

A *változtatási program értékelése* szintén egyike a legnehezebb feladatoknak. A felmerülő problémák azok, amelyeket a szervezeti változtatás és a szervezeti teljesítmény kapcsolatának elemzésekor részletesen kifejtettünk. Az értékelés első lépéseként el kell döntenünk, hogy a változtatások eredményeként a szervezeti teljesítmény mely dimenziókban várunk javulást. Ezt a kérdést tulajdonképpen már a változtatási folyamat legelején meg kell válaszolnunk, akkor, amikor eldöntjük, miért kezdem-nyezzünk változásokat, és melyik változtatási alternatívát fogadjuk el. Azt sem könnyű megállapítani, hogy a szervezeti teljesítmény pozitív vagy negatív irányú módosulása mennyiben múlott az elfogadott változtatási alternatíva helyességén és mennyiben a megvalósítás sikerességén. Mivel a szervezeti változtatások rövid távon általában másfajta hatást gyakorolnak a teljesítményre, mint hosszabb távon, nagy körültekintéssel kell megválasztanunk, hogy mikor, és többszöri értékelés esetén milyen időközönként végezzük el az értékelést.

A fenti kérdések megválaszolása után döntenünk kell az alkalmazandó módszer-

tanról is. Általában véve azt mondhatjuk, hogy minél többféle szempontot és módszert ötvözzünk, annál megbízhatóbb képet kaphatunk a lezajlott változásokról. A változtatások értékelésébe a munkatársak mellett érdemes lehet külső szakértőket is bevonni, mert így viszonylag objektív képet kaphatunk az eredményekről.

Ha az értékelés azt mutatja, hogy elértük a kitűzött célokat, az értékelést a *lezárás* követi. Nyugodtan állítható azonban, hogy az esetek többségében az értékelésből származó információk alapján újabb változtatásokra, korrekciókra van szükség. Szükséges esetben még az is elképzelhető, hogy az ismét jelentkező problémák vagy az újonnan felmerülő ötletek miatt a változtatási folyamat előről indul.

A változtatási ötletek és döntések csak akkor válhatnak valósággá, ha támogatásukra megfelelő *erőforrások* állnak rendelkezésre. A sikeres változások elképzelhetetlenek elegendő időbeli, anyagi és emberi ráfordítás nélkül. Mind a változtatási szükséglet felismerése és a változtatási ötletek felmerülése, mind a megfelelő javaslat kidolgozása és megvalósítása, mind a változások értékelése komoly ráfordításokat igényel. A legnagyszerűbb javaslat is elbukhat a megvalósítás során, ha a döntéshozók nem bocsátották rendelkezésre a szükséges erőforrásokat. Az értékelés elmaradása miatt ugyanakkor elvesz a korrekció és továbbfejlesztés lehetősége.

A változtatás általános folyamatmodelljének lezárásaként és az egyes konkrét szervezeti változtatási megközelítések bemutatása előtt fontos újra hangsúlyozni, hogy a szervezetek megváltoztatása korántsem követi mereven a bemutatott folyamatmodellben vázolt sorrendiséget. Az egyes fázisok már csak azért sem különíthetők élesen el egymástól, mivel a folyamatot számos visszacsatolás, oda-vissza hatás és a célokban bekövetkező kisebb-nagyobb módosulás jellemzi. Amint arra a szervezettervezés mint lehetséges szervezeti változtatási megközelítés kapcsán még utalunk: a változások tervezési és megvalósítási fázisai nem egymás után következnek, hanem egymással átfedve és egymásra kölcsönösen hatást gyakorolva. Ennek megfelelően az értékelési tevékenység is párhuzamosan fut a tervezéssel és megvalósítással. A fenti általános modell mindezek ellenére jó keretet jelenthet ahhoz, hogy felvillantsuk a változtatási folyamat tipikus fázisait és a kapcsolódó vezetői tevékenységeket.

5.5. Szervezetváltoztatási megközelítések

A szervezetek megváltoztatása kapcsán a kutatók és gyakorlati szakemberek számára a legutóbbi időkig a fő kérdés néha csak annyi volt, hogy miként lehet a meglévőhöz képest egy „igazán jó” szervezetet létrehozni, és melyik a „lehető legjobb”, az „egyedül üdvöztető” szervezetváltoztatási megközelítés, illetve módszer. A kérdés ilyen módon történő megfogalmazása meglehetősen leegyszerűsíti a szervezetek bonyolult valóságát, és félrevezeti a változások vezetőit.

Amennyiben áttanulmányozzuk ugyanis a szervezeti változtatások nemzetközi vagy hazai szakirodalmát, vagy közelebbről is megvizsgáljuk a külföldi és hazai tanácsadó cégek egy részének szervezeti alakítási ajánlásait és a gyakorlatot, akkor komoly veszélyt jelentő tényezőkre figyelhetünk fel (Dobák, 1988).

• *Sztereotípiákban, típusmegoldásokban való gondolkodás.* A típusmegoldásokban gondolkodás, egy-egy újabb irányzat mindenhatóságának az elfogadása végigkíséri a vezetés és szervezés fejlődésének útját. Gondoljunk csak a partícipatív (a munkavállalók széles körének döntéseiben való részvételén alapuló) vezetési stílus 1960-as és 1970-es évekbeli rendkívüli elterjedtségére egész Nyugat-Európában. Magyarország sem mentes a szervezetalakítási, szervezési és vezetési „divatoktól”. Jól megfigyelhető ez például azokban a divizionálási törekvésekben, amelyek az 1980-as évek második felére érték el hazánkat. Mindkét esetben olyan vállalatoknál is bevezették az éppen uralkodó irányzatot, ahol a belső és a külső feltételek egészen mást kívántak volna meg. (Természetesen a mának is megvannak az aktuális „divatirányzatai” és „divatdiktátorai”.)

• *A szélsőségek iránti hajlam.* Az előzőekhez számos vonatkozásban kapcsolódik a második veszélyforrás. A szervezés- és vezetéselemetnek, illetve gyakorlatnak például napjainkig is szinte örökzöld témája a hatásköri centralizáció és decentralizáció kérdése. Nagyon sokszor azonban nem a helyes arány keresésével, hanem a centralizáció és a decentralizáció szembeállításával találkozhatunk az elméletben és a vállalati gyakorlatban egyaránt. Ugyanez igaz a funkcionális és a termékelvű munkamegosztás látszólagos ellentétére. Ez a szembeállítás ugyan kétségkívül leegyszerűsíti a szervezetváltoztatási, szervezetalakítási feladatot, ugyanakkor ezzel kiiktatjuk azokat a két szélső eset közötti megoldási lehetőségeket, amelyek éppen a környezet különböző feltételeihez való alkalmazkodást biztosítanák.

• *A szervezeti jellemzők izolált kezelése.* Jó néhány szervezési, szervezeteleméleti irányzatnál megfigyelhető, hogy csak egy vagy nagyon kevés szervezetváltoztatást és szervezetalakítást befolyásoló tényezőt tartanak fontosnak. Az úgynevezett klasszikus irányzatok kizárólag a szervezet formális – strukturális elemeire koncentráltak, de a válaszként megszületett human relations mozgalom is ugyanennek a hibának esett áldozatul, amikor gyakran csak a munkatársak megelégedettségére összpontosított. Az ezen szervezeteleméleti megközelítések talaján álló szervezetváltoztatási megközelítések is sokszor beleesnek ugyanebbe a hibába.

A kontingenciaelmélet megjelenése és fejlődése egyértelműsítette, hogy a szervezetváltoztatás módja és a létrehozott szervezet a főbb szempontokat tekintve meg kell hogy feleljen a környezeti feltételrendszernek. A választott szervezetalakítási megközelítés akkor tekinthető „helyesnek”, ha illeszkedik a külső környezeti feltételekhez és a rövid időn belül változatlanul tekintendő adottságokhoz, továbbá a szervezetváltoztatás tág értelemben vett céljaihoz. A mai turbulens környezeti viszonyok mellett az előzőekből következően egyre inkább úgy merül fel a kérdés, hogy miként lehet szervezeteinket alkalmassá tenni az állandó megújulásra. Ehhez pedig arra van szükség, hogy az eltérő, de egymást jól kiegészítő megközelítéseket integrált módon tudjuk alkalmazni.

Támaszkodva az irányított szervezeti változásokkal kapcsolatos általánosan kifejtett gondolatokra, ebben a fejezetben két fontos szervezetváltoztatási megközelítést mutatunk be: a szervezettervezést és a magatartástudományi szervezetfejlesztést.

A bemutatásra kerülő szervezetváltoztatási irányzatok eltérései több dimenzió mentén ragadhatók meg. A megközelítések különböznek egymástól abból a szempontból, hogy

- milyen szervezeteleméleti megközelítés húzódik a háttérükben;
- mit értenek szervezeti teljesítmény alatt;
- a szervezet mely lényeges jellemzőit tartják a szervezeti teljesítmény szempontjából elsődlegesnek;
- a fentiek alapján a szervezet mely lényeges jellemzőit kívánják elsősorban befolyásolni, megváltoztatni?

5.5.1. Szervezettervezés (*organizational design, Organisationsplanung*)

A szervezettervezési megközelítés főleg a szervezet formális-strukturális jellemzőinek a megváltoztatására irányul, a változtatási törekvések tárgya elsősorban a szervezeti struktúra. A szervezeti struktúrák (illetve egyes részstruktúrák) kialakítása során tartós feladatköri, hatásköri és koordinációs szabályok gondolati megtervezésére, megvalósítására és rögzítésére helyezi a hangsúlyt. Ebben az értelemben a szervezettervezés elválaszthatatlan a vezetés úgynevezett „szervezési” feladatától. Erre már ott is felhívtuk a figyelmet jelezve, hogy az e fejezetben tárgyaltakat számos elméleti és gyakorlati szakember a szervezési funkció részének tekinti. Mi elsősorban didaktikai szempontból a változásokhoz kapcsoltuk a szervezettervezést, mint egy lehetséges szervezetváltoztatási koncepciót.

A szervezettervezés olyan szervezeteleméleti modellekhez kapcsolódik, amelyek a szervezetet, illetve a szervezeti struktúrát úgy tekintik, mint a vállalatvezetés legfontosabb „eszközét” az általános vállalati célok elérése érdekében. A szervezettervezés alapvetően vállalatgazdaságtani, vezetés- és szervezéstudományi kategória, elméleti háttérét a klasszikus szervezeteleméletek és a kontingenciaelmélet jelenti. Figyelmének középpontjában elsősorban az optimális végállapot és kevésbé a megvalósítás folyamata áll.

A szervezettervezés fő célja ennek megfelelően az, hogy a vállalat környezeti és belső adottságaihoz alkalmazkodó – műszaki, ökonómiai és társadalmi szempontok alapján egyaránt – hatékony szervezeti struktúrát alkosson, amely egyrészt stabilitással, másrészt a szükséges alkalmazkodási képességgel rendelkezik.

A stabilitás és rugalmasság együttes kezelése (amelynek fontosságáról korábban írtunk) különösen a dinamikus változó környezeti feltételek mellett jelent igen nagy feladatot a szervezettervezők számára. Dinamikus környezetben ugyanis csak akkor lehet eredményes egy szervezet, ha állandóan megújul, változik (illetve magában hordozza ennek lehetőségét). A vállalati vezetés azonban eredménymegtartásra törekszik, ami miatt belép egy – az eredményes szervezetet – stabilizáló mechanizmus, s ez utóbbi akaratlanul is gátat jelent az állandó változási kényszereknek.

Ezt a paradoxont – kis túlzással – a szervezettervezés alapdilemmájának is nevezhetnénk: miként lehet a két, legtöbbször ellentétes irányú tendenciát úgy szinkronba hozni, kiegyensúlyozni, hogy „kvázi optimális” megoldáshoz vezessen. A szervezetter-

vező tehát azzal a – látszólag megoldhatatlan – feladattal áll szemben, hogy olyan rendszereket kell létrehozni, amelyek a stabilitás elvének betartása mellett nagyfokú alkalmazkodási képességgel rendelkeznek – azért, hogy a vállalat sikeres működését hosszabb távra is biztosíthassa.

A szervezettervezési tevékenység sikerességét (azaz a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását) az előzőeknek megfelelően a következő elemeken keresztül ragadjuk meg:

1. A szervezet *stabilitása*:

1.1. A szervezet egyértelmű célmeghatározó és célmegvalósító képessége:

- a) Egyértelmű részcélok
- b) Részcélok összehangolásának lehetősége
- c) A feladatok, a hatáskörök és a felelősségi rendszer összhangja

1.2. A döntési folyamatok gyorsasága és minősége:

- a) Idő- és információszükséglet összehangoltsága
- b) A prioritások egyértelműsége, a konfliktust feloldó mechanizmusok kiépítettsége

1.3. Egyértelmű koordinációs mechanizmusok, stabil koordinációs költségek

2. A szervezet *flexibilitása, alkalmazkodóképessége*:

2.1. Képesség a környezet mennyiségi és minőségi változásainak megfelelő válaszadásra: operatív és/vagy stratégiai és/vagy strukturális válaszadási képesség

2.2. Az alkalmazkodáshoz szükséges döntések meghozatalakor a centralizáció – decentralizáció megfelelő aránya

3. A szervezeti redundancia (azaz a szervezeti tartalékok) hatékony kezelése, illetve minimalizálása

4. A szinergiahatások minél erőteljesebb érvényesítése

5. A szervezeti hatékonyság miatt létrejövő általános vállalati és gazdálkodási teljesítményjavulás

A szervezettervezés sikeressége a stabilitás és flexibilitás egyensúlyának megteremtése mellett más tényezőkön is múlik. Ezek a következők:

- A szervezettervezésnek alapvetően nem ad hoc jellegűnek, hanem hosszú távra szóló, fővonalaiban szisztematikusan megtervezett és szervezett tevékenységeknek kell lennie.

- A szervezettervezésnek sajátos prognosztizálási, illetve szimulációs feladatot kell megoldania. A környezeti, szervezeti strukturális és magatartási változások előrejelzésével el kell kerülnie az élesen jelentkező szervezeti problémákat, vezetési válságokat. A szervezettervezési feladatokat úgy kell időzíteni, hogy a szükséges struktúraalakítások lehetőleg szorító időkénszer nélkül legyenek bevezethetők.

- A szervezettervezésnek ugyanakkor képesnek kell lenni arra, hogy a teljesen váratlanul jelentkező eseményeket is „kivédje”.

- Lényeges követelmény, hogy a szervezettervezés az állandóságával biztosítsa azt, hogy a vállalati célok elérése érdekében szükséges strukturális és személyi változások ne lépjék át az elviselhetőség határát.

- Végül: biztosítani kell, hogy a szervezettervezés a vállalati tervezés egészével, illetve részterületeivel is összhangban legyen.

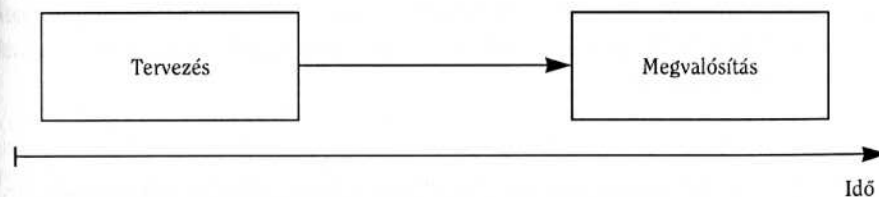
Mindezekhez szükséges azonban egy rendkívül fontos kiegészítés. A szervezettervezési megközelítés teljes mértékben elfogadja, hogy a szervezeti struktúrák alakulását a szervezet hosszabb távon is viszonylag változatlan adottságai és a környezeti feltételek határozzák meg, de ez korántsem jelent számára valamiféle determinizmust. Mint ahogy arról már korábban – a stratégiai választás (strategic choice) tárgyalásakor – is volt szó, a szervezetnek lehetősége van az adott feltételek között is némileg eltérő válaszokat adni a környezeti kihívásokra, illetve hosszabb távon – tudatos stratégiával – a szervezet működését befolyásoló tényezők egy része is megváltoztatható (például új piacok keresése, a technológia átalakítása). Azaz: a szervezettervezést egyfajta kettősség jellemzi. Egyrészt törekedni kell arra, hogy az adottságoknak és környezeti feltételeknek leginkább megfelelő struktúrák, formák jöjjenek létre; másrészt – tudatos stratégiával és akciókkal – a szervezeti teljesítményeket és hatékonyságot rontó szituációs feltételeket (befolyásoló tényezőket) kell megváltoztatni.

Ezek a célok a valóságban sohasem teljesülnek maradéktalanul. Alapvetően azért nem, mert a környezet, valamint a szervezeti érdekeltségi és hatalmi viszonyok, magatartási jellemzők változásai csak igen korlátozott mértékben számíthatók ki és tervezhetők. Éppen ezért a szervezettervezéssel szemben támasztott követelményeket csak úgy lehet kielégíteni, ha nem merev folyamatnak, hanem alapvetően *iteratív jellegű tevékenységnek*, vagy másképpen: sajátos *tanulási folyamatnak* fogjuk fel a szervezettervezést.

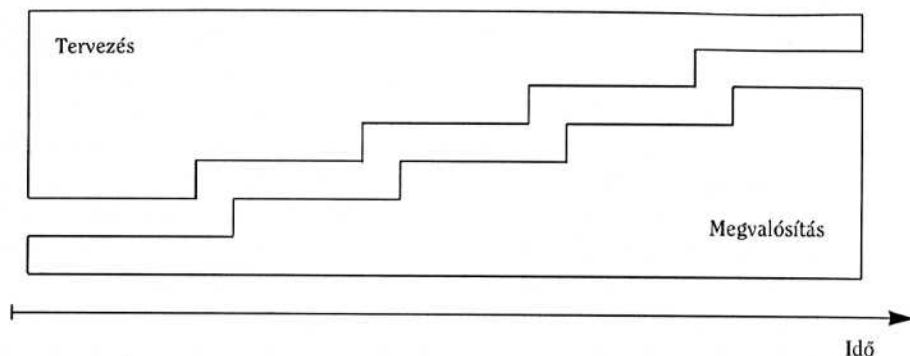
Ezen utóbbi állítással a szervezettervezési irányzaton belül is fölbukkan az irányított szervezeti változások egyik alapkérdése: mi a tervezés, a koncepció alkotás és kidolgozás viszonya a megvalósításhoz. A szervezettervezési szakemberek utóbbi évtizedben kialakult véleménye szerint semmiképpen sem beszélhetünk merev szétválasztásról. Nem érvényes tehát a 32. ábra.

32. ábra

A szervezettervezés külön tervezési és megvalósítási folyamatként való kezelése



Sokkal inkább az iteratív jelleg dominál, ami egyben azt is jelenti, hogy a tervezés és megvalósítás időben átfedve folyik, úgy, ahogyan ezt a 33. ábra mutatja.



A szervezettervezés az irányzat modern képviselőinek megállapításai szerint (Nyström–Starbuck, 1981) nem kezelhető a természettudományban szokásos tervezés mintájára sem. A természettudományos tervezés lehetősége ugyanis csak megismert és korrekt módon leírt rendszerekre áll fenn. Ez viszont nem mondható el a szervezetekkel kapcsolatban.

A szervezettervezési problémamegoldás során tehát a vezetők a trial and error, azaz a próbálgatásos módszer analógiájára kísérlelnek meg szervezetalakítási terveket készíteni és alkalmazni. A megoldási kísérletek tapasztalatain okulva újabb tervek készülnek az idő múlásával módosuló, újabb szervezeti problémák megoldására. Ily módon a szervezettervezési folyamat korábbi állításunknak megfelelően: iteratív tervezési és tervvégrehajtási folyamattá válik.

A szervezettervezési irányzat elismeri azt, hogy a vállalatok, szervezetek sajátos politikai, hatalmi egységek is, amelyek így vagy úgy, de általában követik a társadalmi mozgásokat. Ebből adódóan a szervezettervezésnél számolni kell bizonyos nehezen kezelhető tényezőkkel (pl. szervezeti-intézményi ellenállás, külső hatalmi szervek indirekt vagy láthatatlan hatása), amelyek meggátolják vagy éppen ellenkezőleg, ki is mozdíthatják a holtpontról a szervezettervezési munkálatokat. Az említett tényezőket azért nehéz kezelni, mert a szervezettervezési megközelítés gyakran nem érzi ezeket kompetenciájába tartozónak.

5.5.2. Magatartástudományi szervezetfejlesztés (organization development, Organisationsentwicklung)

A magatartástudományi szervezetfejlesztés (továbbiakban csak szervezetfejlesztés⁴²) az irányított szervezeti változások olyan megközelítése, amely elsősorban a szervezetek emberi oldala felől közelít a problémához, a formális szervezeti struktúra megváltoztatása csak másodsorban érdekes.

A szervezetfejlesztési erőfeszítések legfőbb célja az, hogy az emberi szükségleteknek megfelelően és a hatékonysági követelményekkel összhangban megváltoztassák a szervezet magatartási és társas viszonyait. A szervezetfejlesztési tevékenység irányulhat a csoportközi viszonyok és a csoportok közötti kommunikáció javítására, a szervezet célkitűzési, tervezési és döntési folyamatának tökéletesítésére, a munka minőségének javítására, a szervezeti kultúra és légkör átalakítására, a szervezetben felhalmozódó tudás és a szervezet problémamegoldó képességének növelésére, és ezek révén végső soron a szervezeti teljesítmény javítására (Cummings és Worley, 1993). Ilyen értelemben a szervezetfejlesztés rendkívül erősen kapcsolódik a vezetésnek a „közvetlen irányítás” kapcsán megfogalmazott feladataihoz. Mint ahogy a „szervezési” vezetési funkciót és a változásokhoz kapcsolódó szervezettervezési tevékenységet is elválasztottuk, úgy a magatartástudományi szervezetfejlesztést is – jórészt didaktikai okokból – külön tárgyaljuk a „közvetlen irányítás” vezetési funkciójától.

A szervezetfejlesztés magatartástudományi (szociálpszichológiai, döntéseméleti, részben szociológiai) bázisokon alapul, szervezetelméleti háttere az emberi viszonyok tana (human relations), a magatartástudományi döntésemélet, illetve a szervezeti magatartástudomány (organizational behavior). A szervezettervezéssel szemben a fő hangsúly itt nem a végcél formális szervezeti kategóriákban történő leírásán van, sokkal inkább a változások folyamatán (menetén, mikéntjén, irányán), illetve a folyamatos előrehaladás elérésén. A szervezetfejlesztést a szervezeti szereplők változtatási folyamatban való viszonylag nagyfokú részvétele jellemzi. Eredményeként a szervezetekben főleg inkrementális változások következnek be.

Átfogó igényű meghatározásként az alábbi definíciót tekinthetjük a szervezetfejlesztés lényegének:

„A szervezetfejlesztés tudatosan kialakított, hosszú távú erőfeszítés a szervezeti hatékonyság és adaptációs képesség megváltoztatására a magatartástudományi ismeretek és technikák felhasználásával.” (French–Bell, 1978. 14–15. old.)

Cummings és Worley (1993) hozzáteszi még, hogy a szervezetfejlesztési programok célja nemcsak a szervezeti problémák magatartástudományi eszközökkel történő megoldása, de a szervezetek azon képességének kifejlesztése is, hogy saját maguk legyenek képesek feltárni és megoldani a szervezetben felmerülő problémákat. Ez csak úgy lehetséges, ha sikerül újjáéleszteni és aktiválni az egyéni és csoportos tevé-

⁴² A „magatartástudományi” jelzőt az elméleti tisztaság kedvéért használjuk. A hazai gyakorlatban a szervezetfejlesztés kifejezés alatt nagyon sokan ugyanis a strukturális jellemzőkre irányuló, a szervezettervezés témakörébe tartozó változtatási tevékenységet is értenek. A szervezetfejlesztés e fejezetben kifejtésre kerülő tartalma hazai szakembereink közül Varga Károly, Deák János, Kovács Sándor (l. például a nevezettek Szervezetfejlesztési Füzetek című sorozatban megjelent írásait, illetve Varga Károly (1986) alapmunkájának tekinthető művét), illetve Kindler–Kiss–Máriás (1982), valamint Ladó és Magyarai Beck (1987) által képviselt felfogáshoz áll közel. Az e témához kapcsolódó releváns munkák, illetve irányzatok bizonyítják, hogy a – képzettségüknél, ismereteiknél fogva sokszor eltérő alapállású – kutatók, szakemberek igényessége végül is az általuk használt szervezetfejlesztés kategóriáit nem engedi egyoldalúvá tenni: a szervezet formális jellemzőit és a magatartási tényezőket – eltérő súlyozással – együtt kezelik (l. például Nemes, 1974; Kovács, 1978; Deák, 1979; Máriás, 1979; Marosi, 1981; Antal, 1986; Kocsis–Seregi, 1986).

kenységeket. A szervezetfejlesztési programok megtervezése és végigvitele igen komoly speciális (pl. pszichológiai, magatartástudományi) ismereteket és gyakorlatot kíván.

Az irányzat további célja, hogy tökéletesítse azokat az eszközöket és módszereket, amelyek segítségével diagnosztizálni lehet a szervezet magatartási szempontból fontos külső környezetét, belső adottságait és az azokból adódó lehetőségeket. Segít ütköztetni a különböző változtatási igényeket, támogatja a változó feltételekhez való alkalmazkodást, és elősegíti, hogy a szervezet tanulni tudjon a múltbeli tapasztalatokból (French-Bell, 1978).

A szervezetfejlesztésnek világosan elkülöníthető irányzatai vannak. Az elmélet gyökerei az 1940-es évekig nyúlnak vissza, maga a kifejezés azonban az 1960-as évek után vált ismertté. A szakirodalomban szokásos megkülönböztetés szerint elválik egymástól a szervezeten belüli emberi kapcsolatokat középpontba állító amerikai és a szervezet egészének problémáit szociológiai szempontból tárgyaló európai irányzat (Varga, 1981).

Az 1980-as évek szervezetfejlesztési célkitűzéseinek határozott trendje, hogy hatékonyan hozzájáruljon a szervezeti kultúra megváltoztatásához. A korábbi szervezetváltoztatási erőfeszítések kudarcának gyakori oka volt a szervezet kulturális adottságainak és kötöttségének figyelmen kívül hagyása. A szervezetfejlesztés ugyanakkor jellegénél, tudományos és gyakorlati rendeltetésénél fogva alkalmas a szervezeti kultúra problematikájának kezelésére (Sashkin és Burke, 1987).

A szervezetváltoztatás szervezetfejlesztési megközelítése mögött az emberekre, a csoportokra és a szervezetekre vonatkozó hármas előfeltevérendszer húzódik meg (French, 1969).

• *Az emberekre vonatkozó előfeltevések:*

1. A legtöbb emberben van belső igény a személyes fejlődésre, és ezeket leginkább olyan környezetben lehet megvalósítani, amely egyszerre támogató és kihívó.

2. A munkatársak többsége sokkal nagyobb dolgokat képes és hajlandó megtenni a szervezeti célok eléréseért, mint amit a legtöbb szervezet megenged számukra.

• *A csoportokra vonatkozó előfeltevések:*

1. Az emberek igénylik, hogy egy vagy több olyan csoport (ún. referencia-csoport) elfogadja őket, amelyekkel együtt tudnak működni és amelyek életüknek, munkájuknak természetes közegéül szolgálhatnak.

2. A legtöbb ember számára – pszichológiai szempontból – az egyik leglényegesebb referenciacsoportot a munkatársak és a felettesek, azaz a munkacsoport jelenti.

3. A csoport hatékonyságát maximalizálni kívánó formális vezető nem képes minden helyzetben és időben az összes vezetői funkció gyakorlására, így minden csoporttagnak segíteni kell (ő és egymást) a kieső funkciók pótlásában.

• *A szervezetekre vonatkozó előfeltevések:*

1. A szervezeteket általában az egymással átfedő és összefüggő munkacsoportok alkotják. Ezen munkacsoportok tevékenysége kölcsönösen hatással van egymásra.

2. A legtöbb szervezet kultúrája elnyomja azoknak az érzéseknek a kifejezését, amelyeket az emberek egymás iránt és az általuk észlelt szervezeti célok iránt érez-

nek. Az elfojtott érzelmek visszaütnek a problémamegoldási folyamatban, a munkával való elégedettségben és a személyek fejlődésében.

3. Az érzelmeknek a szervezet számára fontos tényezőként való kezelése számos lehetőséget nyújt a célkitűzés, a vezetés, a kommunikáció, a problémamegoldás, a csoportközi együttműködés és a morál fejlesztésére.

4. Az egyének közötti bizalom, támogatás és együttműködés a legtöbb szervezetben sokkal alacsonyabb szintű, mint amennyire az szükséges vagy kívánatos volna.

5. A „győztes-vesztes” stratégiák bizonyos helyzetekben megfelelőek lehetnek az egyének és a csoportok között, ugyanakkor a szervezeti problémák hosszú távú megoldása szempontjából semmiképp sem optimálisak.

6. A szervezetfejlesztési erőfeszítések akkor vezetnek eredményre, ha azokat megfelelő változtatások kísérik a teljesítményértékelési, ösztönzési, képzési, személyzeti és feladatmegosztási alrendszerekben.

A szervezetfejlesztésnek elméleti, tudományos alapjaival összhangban kialakult egy sajátos gyakorlati eszköztára is. Ez az eszköztár különböző magatartástudományi, pszichológiai módszereket felhasználó ún. szervezeti beavatkozásokat foglal magában. Ezek a szervezeti beavatkozások olyan akciók, amelyek során az érintett szervezeti tagok megértik, elfogadják és/vagy megtanulják a szervezetfejlesztési szakértők által átadni kívánt (és a szervezeti hatékonyság növelését szolgáló) értékeket, attitűdöket, viselkedési és együttműködési módokat.

Ezen beavatkozásoknak a gyakorlatban több típusa alakult ki, amelyek a diagnosztizált szervezeti problémák és az elérni kívánt eredmények függvényében kerülhetnek alkalmazásra.

A szervezetfejlesztéshez szükséges speciális szakismereti igények folytán az alkalmazók igen gyakran támaszkodnak az úgynevezett *szervezetfejlesztési tanácsadók* közreműködésére. Szervezetfejlesztési tanácsadónak nevezzük azt a szervezeten kívüli szakembert, aki kezdeményezi, ösztönzi vagy elősegíti a szervezetfejlesztési programot. Néha előfordul az is, hogy a szervezetfejlesztési tanácsadó belső munkatárs.

A külsők előnye az, hogy ők más szemszögből, tárgyilagosan látják a szervezeti jelenségeket, és függetlenek a szervezet jutalmazási rendszerétől. A belsők, mint a szervezet tagjai, első kézből származó információkkal rendelkeznek a szervezet formális és informális működéséről, a kommunikációs rendszerről, a döntéshozatali módszerekről és a szervezet hatalmi viszonyairól. Ugyanakkor ki is vannak szolgáltatva a szervezeten belüli hatalmi tényezőknek, ami viszont korlátozza lehetőségeiket.

Viszonylag gyakori és célravezető megoldás a külsőkből és belsőkből összeállított tanácsadó csoport létrehozása, mert így az előbb említett előnyök ötvöződhetnek.

A szervezetfejlesztés folyamatmodellje

Egy tipikus magatartásfejlesztési program hat szakaszra osztható fel (Milton, 1981.).

1. *Problématusztázás – a változás szükségessége.* A szervezetnek tudatára kell ébrednie annak, hogy „valami nincs rendben”, hogy a dolgok jobban és hatékonyab-

ban is mehetnének. Ez szükséges előfeltétele annak az elhatározásnak, hogy bele kell kezdeni egy átalakítási, változtatási folyamatba.

2. *A tanácsadó belépése.* A probléma feltáráshoz érdemes tanácsadók segítségét igénybe venni, akik lehetnek külsők és belsők is egyaránt. Ezt rendszerint valamely felső vezető kezdeményezi, vagy ha más, akkor is szükséges a felső vezetés támogatása, jóváhagyása. A tanácsadók és a szervezetek között kezdetben kialakuló kapcsolatok minősége ugyanis alapvető fontosságú a program sikere szempontjából. Ebből kifolyólag mindkét félnek még a kezdet kezdetén célszerű tisztázni az egymás iránti elvárásait és kötelezettségeiket, valamint a célokat és a felelősség kérdését.

3. *Diagnózis.* Miután kialakult a munkakapcsolat a fogadó szervezet (szakszóval: kliensrendszer) és a tanácsadók között, a problémák pontosítása következik. E fázis első lépéseként el kell dönteni, hogy honnan, milyen módszerekkel (interjú, kérdőív stb.), milyen adatokat gyűjtsenek a szervezetről. Második lépésként az adatok széles körű visszacsatolása következik, hogy közösen elemezhesék azokat, és együttesen határozzák meg a problématerületeket. Ezt többszöri iterációval célszerű pontosítani, mert az igazi probléma legtöbbször nem az, amelyik elsőként tűnik fel az elemzés során. Végezetül pontosan meg kell határozni azokat a problémákat, amelyekre megoldást kívánnak találni. Ha azok száma túlzottan nagy, akkor fontossági sorrendbe kell állítani őket és a legfontosabbakkal kezdeni a beavatkozást.

4. *Akcióterv.* Ha a probléma és annak okai ismertté válnak, akkor megtörténhet a beavatkozási akcióterv kialakítása. Ez tartalmazza a megoldásokhoz vezető lépések, programok sorozatát. Ennek mindenképpen magában kell foglalnia a meglévő rendszer „felolvasztását” és „visszafagyasztását”, valamint az elérendő célokat. A meglévő rendszer „felolvasztásán” a rögzült szervezeti, kulturális és magatartási szabályok feloldását, míg a „visszafagyasztáson” ugyanezek új normáinak intézményesítését értjük. Az elérendő célok pontos megfogalmazása elősegíti a diagnózis pontosságának ellenőrzését, és a végén a változtatás hatékonyságának megítélését.

5. *Megvalósítás.* A lépésenként részletezett akcióterv nagyban elősegíti a változtatási program megvalósítását, a folyamatos visszacsatolás pedig lehetővé teszi a diagnózis és az akcióterv esetleges korrigálását is. A változtatási folyamat végére érve különösen fontos az új viselkedésformák stabilizálása, vagyis az úgynevezett „visszafagyasztás”, hogy a kiinduló állapotba való visszarendeződés be ne következhessek.

6. *A szervezetfejlesztési program befejezése.* A legutolsó szakasz a tanácsadó leválása a rendszerről, utána a szervezetnek már önállóan kell működnie. Ez könnyen megvalósítható akkor, ha a kliensrendszer a program eredményeként önállóbbá, függetlenebbé vált, és fejlődött önmegújító képessége is. Amennyiben ez nem következett be, célszerű további programokkal folytatni a megkezdett munkát. Ellenkező esetben a tanácsadók leválása nem lesz problémamentes.

A szervezetfejlesztés legújabb irányzatai a fenti modelltől annyiban térnek el, hogy a tanácsadó szerepét nem kizárólag a problémamegoldásban látják, hanem abban, hogy hozzásegíti a szervezetet saját helyzetének állandó javításához. Azzal érvelnek, hogy a bonyolult és változékony környezeti feltételrendszer mellett a szervezetfejlesztés nem szorítkozhat adott, konkrét problémák megoldására, ennél tovább kell men-

nie: el kell érnie, hogy a szervezet állandóan megújuljon és képes legyen – tulajdonképpen folyamatosan – megváltozni (Cooperrider és Srivastva, 1987; Cummings és Worley, 1993).

A szervezetfejlesztési megközelítés szervezeti teljesítmény felfogása alapján a változtatási program eredményessége a következő elemekben mutatkozhat meg:

- A szervezetben felhalmozódott és felhasználható tudás (ismeretek, készségek és képességek) és kreativitás szintje, illetve ezek növekedési üteme.
- A szervezeti légkör alakulása (pl. biztonságérzet, általános elégedettségi szint).
- A szervezeti tagoknak a feladatokhoz, a tevékenységekhez való hozzáállása, illetve az ebbéli változások iránya.
- Változások a magatartásban; a szervezeti tagok magatartásváltozásának jellege.
- A szervezetben, szervezeti egységben, illetve munkafolyamatban gondolkodó, a szervezeti összcélokkal azonosulni képes munkatársak (és főleg vezetők) arányának növekedése.
- A szervezeti tagok között, illetve az egyes csoportok közötti kapcsolatok alakulása (pl. hatékony kommunikáció, információmegosztás, bizalom és együttműködés).
- A szervezet rugalmasságának, adaptációs és innovációs képességének növekedése.

5.5.3. Az irányzatok együttélése

Az 1990-es évekre a bemutatott irányzatok „tisztá” formákban való megjelenése gyakorlatilag eltűnt. Érzékeltettük, hogy a szervezettervezés korszerű felfogásában már közös logikai keretbe került a szervezetalakítás tervezési és végrehajtási szakasza is. A „szervezetmérnöki” tevékenység új, a gyakorlathoz közelebb álló alapokra került, melynek során – főként a szervezetszociológia befolyása miatt – a szervezeti élet „puhább” oldalai is fontos szerepet játszanak a szervezeti struktúrák tervezése és átalakítása során. A szervezettervezési modell egyre inkább kiegészül az emberi tényező bekapcsolásával, illetve a kulturális és hatalmi szempontok figyelembevételével.

A szervezetfejlesztésben is hasonló elmozdulás figyelhető meg az elmúlt évtizedben, csak éppen ellenkező előjellel. A szervezetfejlesztők keresik a kontaktust a formalizáltabb, technokratikusabb felfogású szervezetalakítókkal. Mi több, a szervezetfejlesztés legfrissebb irányzatai maguk is a rendszerszemléletet hangsúlyozzák, és figyelmüket teljes szervezetek vagy szervezeti egységek (és nem egyes személyek vagy szűkebb csoportok) teljesítményének javítására fordítják (Cummings és Worley, 1993).

A szervezetváltoztatási és szervezetalakítási tevékenységtől úgy várhatunk el jó eredményeket, ha az eltérő megközelítéseket (így a szervezettervezést és a szervezetfejlesztést) mint egymást kiegészítőket tudjuk kezelni, és az alkalmazás során képesek vagyunk integrálni az eltérő megközelítésekből származó előnyöket. Ez már csak azért is fontos, mert amint korábban már tárgyaltuk, a szervezeti változtatás egyben tanulási folyamat is. A szervezetben bekövetkező tanulást viszont a személyiségek, motivációk és egyéni ismeretek, valamint a külső környezeti események mellett

alapvetően befolyásolja a szervezet felépítése, a szervezetre jellemző folyamatok és a szervezeten belüli vezetési, érdekeltségi és hatalmi viszonyok is. Ezeket a tényezőket együtt kell kezelnünk. Az integráció viszont csak akkor lehetséges, ha az egyes megközelítések szakértői kölcsönösen tisztelik egymást, és hajlandóak a folyamatos kommunikációra és együttműködésre.

Látva a tiszta elméleti irányok jelentős egymásrahatását, felmerül a kérdés, vajon nem egy új, teljesen átfogó szervezetváltoztatási modell kialakulásának vagyunk-e tanúi. Véleményünk az, hogy nem. Ilyen modell ugyanis nem létezik, mint ahogy nem létezik univerzális szervezetelméleti modell sem. A szervezeti vizsgálat, a megközelítés konkrét körülményei igazítanak el bennünket abban, hogy mely szervezetelméleti modell bír a legnagyobb magyarázó, vagy éppen normatív erővel. Ugyanígy a szervezetváltoztatási modellek közül is csak az adott szervezetváltoztatási probléma függvényében lehet egyik vagy másik megközelítést előtérbe állítani.

A problémákkal szembekerülő vezetőknek a konkrét szervezeti, vállalati szituációk kapcsán, a mindennapokban kell tudniuk választani az egyes megközelítések között, illetve megvalósítani azok integrációját. Mint láttuk, ez nem könnyű feladat. A vezetők jótékony pragmatizmusa mégis nagyon sok esetben modellektől és irányzatoktól függetlenül alkalmazkodik a helyzethez, gyakorlatban valósítva meg az egyes megközelítések szintézisét.

A szervezeti változások vezetőinek, és az őket támogató tanácsadóknak ugyanakkor nagy a felelőssége is: egy-egy változtatási program sikere vagy kudarca nemcsak az adott probléma megoldása szempontjából lényeges, hanem nagy hatással van a szervezet jövőjére is. Egy sikeres változtatási program újult erőt ad a később felmerülő szervezeti változtatások eredményes megvalósításához, és ezáltal növeli a szervezet adaptációs képességét. Egy kudarcba fulladt vagy rosszul vezetett változtatás ezzel szemben negatív hatást fog gyakorolni a későbbiekben felmerülő problémák és lehetőségek kezelésére, és nagy eséllyel csökkenteni fogja a szervezet adaptációs képességét is.

Összegzésül ezért ismételtelen megfogalmazzuk a szervezeti változtatások néhány fontos tételét:

- A szervezetváltoztatás nem követhet egyenmegoldásokat, „recepteket”. A változtatás tartalma (tárgya) és folyamata (menete, mikéntje, iránya, időzítése) mindig az adott, konkrét körülményektől függ. A szervezetváltoztatást ezért alapos helyzetelemzésnek kell megelőznie.

- A szervezetváltoztatáshoz elegendő erőforrásnak kell rendelkezésre állni. Az erőforrások közül kiemelten fontos a vezetők ideje, energiája és elkötelezettsége.

- A vezetés támogatása nélkül a szervezeti változtatások kudarcra vannak ítélve. (Ez alól kivétel természetesen, ha a változtatás célja éppen a jelenlegi vezetés lecserélése. Ekkor azonban a tulajdonosoknak kell a változásvezetői szerepet betölteni.)

- A szervezeti változtatás sikeressége alapvetően függ attól, hogy a vezetők mellett a szervezet többi kritikus szereplője (elsősorban az alkalmazottak és a tulajdonosok) elkötelezte-e a változások mellett. A változásokkal szembeni ellenállás a folyamat természetes velejárója. A változtatási folyamat során a változások vezetőinek – a lehetőségekhez mérten – ezért törekedniük kell arra, hogy a szervezet tagjait a megvalósítás

mellett bevonják a fontosabb döntésekbe is. A változtatás nemcsak a vezetők feladata, hanem az összes szervezeti szereplőé.

- A szervezeti változtatás iteratív, tanulási folyamat. A változások vezetőinek ezt a tanulási folyamatot, azaz saját, a szervezeti tagok és a szervezet egészének tanulását kell tudniuk menedzselni.

- A szervezeti változások a szervezetek életének mindennapjává váltak. A sikeres vezetőknek nem csupán adott változtatási projektekben kell gondolkodni, hanem a folyamatos változások irányításában. Ennek érdekében a szervezetet úgy kell kialakítani, hogy az képes legyen megújulni, a környezetben bekövetkező változásokhoz proaktív módon alkalmazkodni és a környezetet proaktív módon befolyásolni.

- A szervezeti változás képessége egyre inkább a szervezetek alapvető képességévé (core competence) válik.

A szervezeti változtatás során a vezetőknek ügyelniük kell arra, hogy a szervezet egyéb alapvető képességeit ne befolyásolják negatív módon. A változtatásoknak a szervezet meglévő alapvető képességeire kell épülniük.

- A szervezeti változások sikerességét növeli, ha a vezetők nem csupán részproblémákat kívánnak kezelni, hanem rendszerszemléletben és hosszabb időhorizontban gondolkodva közelítenek szervezetükhöz.

Függelék

***Szervezeti formák és struktúrák fejlődése
Magyarországon a legutóbbi másfél évtized
társadalmi-gazdasági átalakulásának feltételei
között***

1. Történelmi háttér a hazai szervezeti formák változásához

A magyar vállalatszerkezeti fejlődés 1945 és 1980 közötti periódusát – összevetve az amerikai és a nyugati-európai vállalatfejlődés egymást követő szakaszaival, szervezeti formaváltozásaival – a korszakos, több évtizedes lemaradás jellemezte. A megkésett-ség okainak magyarázatához vissza kell nyúlni az 1945 utáni államosításokat követő időszakra, amikor szovjet mintára átalakították a vállalatok belső szervezetét. A követendő sémaként tulajdonképpen az a centralizált lineáris-funkcionális szervezet szolgált, amely a nyugati vállalatfejlődés korai, első szakaszát képviselte. Az új, „szocialistának” nevezett magyar vállalatok átszervezésénél tehát a kiindulópontot egy, a nyugati vállalatfejlődésben már csaknem elavultnak számító szervezeti forma jelentette. A termelés meghatározott területét (termelőegységét) egyszemélyi felelősséggel irányító vonalmenti vezetők (igazgató, főmérnök üzemvezető) munkáját megfelelő szakmai (funkcionális) szervek voltak hivatva támogatni az állami vállalatokban. A kiépülő tervutasításos rendszer logikájából következően a vállalati funkcionális szervek, szervezeti egységek összetétele mechanikusan tükrözte az ágazati minisztériumok szakmai osztályainak összetételét. Ugyanakkor a „profilisztítás” elvére hivatkozva leválasztották a termelő ipari szervezetekről a kül- és belkereskedelmi, valamint részben a kutató-fejlesztő tevékenységeket. A kereskedelmi funkciók leválasztásával a termelővállalatok értékesítési (piackutatási) tevékenysége gyakorlatilag elsorvadt; a vállalati kereskedelmi részlegek vagy megszűntek, vagy – érdemi funkció és hatáskör hiányában – csökevényes formában „vegetáltak” tovább (Inzelt, 1988).

A későbbiek során, a hatvanas évek kampányszerű, és központilag „vezényelt” vállalatösszevonásai konzerválták, illetőleg erősítették a centralizált lineáris-funkcionális szervezeti struktúra jegyeit.

Az 1962 és 1964 között tetőző radikális szervezeti összevonások eredményeként alakult ki hazánkban az a vállalati méretösszetétel, ami a nagyvállalatok nyomasztó számbeli fölényével, a közepes vállalatok viszonylagos hiányával és a kisvállalatok szinte teljes hiányával volt jellemezhető. Az újonnan létrehozott nagyvállalatoknak – a központi elképzelések szerint – növelniük kellett volna a termelékenységüket és a gazdaságosságot; a „magasabb tömegszerűségű termelés elterjesztésének” és a „kapacitások hatékonyabb kihasználásának” jelszava mögött azonban ténylegesen a nagyvállalatok könnyebb minisztériumi irányíthatóságának szándéka húzódozott meg (Schweitzer, 1982).

Az összevonásokkal létrejött többtelepes nagyvállalatok termelőegységei között – nem kis részben minisztériumi ösztönzésre – szerteágazó kooperációs kapcsolatok kezdtek kialakulni, s a termelési „együtműködés” zavartalan biztosítására növekvő létszámú vállalati irányító apparátusokat építettek ki. Ezzel egy időben folyt az ún. „személyre szervezés”, amikor meghatározott szervezeti egységeket, funkciókat hoztak létre bizonyos személyek magas vállalati pozícióba történő helyezése érdekében.

Mindezen intézkedések nyomán fokozódott a vállalati szervezetek mélységi és szélességi tagoltsága: nőtt a vonalmenti vezetők száma (azaz hosszabbodott az „irányítási lánc”), és emelkedett a funkcionális szervek, szakigazgatósági részlegek száma (vagyis tovább erősödött a funkcionális irányítás specializációja). Az összevont vállalatokban fennmaradt, helyesebben újra szerveződött a hatásköri centralizáció: az összevonással érintett, korábban önálló vállalatok ugyanis az új nagyszervezetekben gyári, gyáregységi jogállással működtek tovább, s ez a státus erőteljesen korlátozta, sőt gyakran minimálisra csökkentette mozgásterüket. A nagyvállalati központok és a gyárak között ez időtől kezdve tartós, több mint két évtizedes szembenállás alakult ki a döntési hatáskörök megosztása tekintetében (Voszka, 1984).

Az 1968. évi gazdaságirányítási reform nem gyakorolt érdemleges befolyást a vállalatok belső szervezetére. Noha több felsőszintű határozat mutatott rá arra, hogy „a népgazdaság működési mechanizmusának módosulása fejlettebb mechanizmust kíván a vállalatok belső életében is”, maguk a vállalatok – az új gazdaságirányítási rendszer bevezetésével járó bizonytalanságra hivatkozva – csak rendkívül vontatottan (vagy egyáltalán nem) ültették át a gyakorlatba a szervezetkorszerűsítési elképzeléseket. Néhány év múltán pedig már kifejezetten ösztönözte a centralizált (lineáris-funkcionális) vállalati szervezet „megmerevítését” az az operatív vállalatirányítási és felügyeleti gyakorlat, amely a reform visszarendeződésének jeleként a központi gazdaságirányító szervek (elsősorban az ágazati minisztériumok) tevékenységében újlag érvényre jutott. A gazdaságirányítás központi szervei által ebben az időszakban nyújtott különféle támogatások, mentesítések és hitelek – a reform szellemével ellentétben – ismételten függőségi helyzetbe hozták a vállalatokat, melyeknek vezetői nem kívánták kétséges kimenetelű belső hatásköri decentralizációval veszélyeztetni a kedvezmények fejében elvárt termelési feladatteljesítéseket (Máriás és társai, 1981).

Az 1970-es évek közepétől ismét növekedtek a vállalati méretek, főleg a kisebb (tanácsai és szövetkezeti) önálló szervezetek beolvasztása, továbbá a vidéki ipartelepítések révén. A nagyvállalatoknak a munkaerő és a telephely megszerzésére, valamint a biztonságos „kapun belüli háttérpar” megteremtésére irányuló beolvasztási akcióit „zöldmezős” vidéki beruházások kísérték. A folyamat egyrészt erősítette az iparvállalatok területileg szétszórta telepítési jellegét, másrészt tovább bonyolította a vállalatokon belül az egyes gyárak, gyáregységek közötti termelési kapcsolatokat.

A gyártás vertikálisának fokozása még a nyolcvanas évtized első felében is folytatódott a magyar nagyvállalatokban, miközben Nyugaton az 1960-as és 1970-es években, a divizionális szervezetek kialakításához kapcsolódóan fokozatosan leépítették (a belső szállítás, tárolás, készletezés stb. csökkentése vagy megszüntetése révén) a költséges vállalati belső kooperációt. A hazai termelőegységek szövevényes együtmű-

ködési kapcsolatai egyre inkább akadályokat gördítettek a gyári (gyáregységi) teljesítmények mérése elé. Az 1968-ban megindult pozitív folyamat – melynek célja a gyári kollektívák nyereségérdekeltségének kialakítása volt – a hetvenes évek második felére észrevehetően lelassult, és jó néhány nagyvállalatnál egyenlődsdi módszereknek adta át a helyét (Marosi, 1981).

A visszaszoruló reform időszakának általánosan jellemző vonása volt még, hogy az ismét terebélyesedő nagyszervezetek belső struktúrájának fejlesztését, a vezetés színvonalának emelését célként megjelölő vállalati „erőfeszítések” jobbára kimerültek a szervezeti felépítés (séma) egyszerű módosításában.

Szemléletesen támasztják alá a szervezeti felépítés öncélú változtatásait az egyik gépipari nagyvállalat sorozatos „átszervezési” intézkedései a hetvenes években: 1973 előtt a vállalati hierarchia második szintjén (a vezérigazgató alatt) nem osztották meg a fejlesztés és a folyó termelés irányítási feladatait, ugyanakkor egy vezetési szinttel alacsonyabban, a műszaki (szak)igazgatónak alárendelten, külön műszaki vezető és termelési vezető tevékenykedett (a gyáregységek közvetlenül a termelési vezetőhöz tartoztak). 1973 és 1976 között, a szervezeti hierarchia második szintjén a műszaki igazgató mellett már egy termelési igazgató is ellátott szakirányítási funkciót, miközben a termelőegységek (gyár státussal) közvetlenül a vezérigazgató közvetlen alárendeltségébe kerültek. 1976 után megszűnt a termelési igazgató funkciója, s a termelésirányítás központi feladatait ismét a műszaki igazgató függelmi alárendeltségében tevékenykedő termelési helyettes látta el. A nyolcvanas évek elejének szervezeti és működési szabályzata szerint újlag létrehozták a termelési igazgató munkakörét a vállalatsszervezeti hierarchia második szintjén, a vezérigazgató közvetlen felügyelete alatt (Takács, 1980).

A fentiekben elmondottakból következően a nyolcvanas évtized elején még mindig szinte kizárólagos formának számított Magyarországon a rugalmatlan lineáris-funkcionális típusú szervezet, vagyis az 1945 és 1980 közötti magyar vállalatfejlődés a nyugati vállalatsszervezeti fejlődés első (az 1950-es, 1960-as években véglegesen lezárult) szakaszáig jutott el. Ma már nyilvánvaló, hogy hazánkban hosszú évtizedekig hiányzott az a külső kényszerítő erő, közvetlen gazdálkodási motiváció, ami a vállalati vezetőket a szervezeti struktúra korszerűsítésére ösztönözte volna.

2. Útkeresés az 1980-as években

Némileg módosult a helyzet az 1970-es, 1980-as évek fordulóján végbement gazdaságpolitikai irányváltással, amikor a gazdasági növekedés szorgalmazásáról a külső pénzügyi egyensúly helyreállítására és a beruházások visszafogására helyezte a hangsúlyt az akkori pártállami kormányzat. A nagyvállalatok régóta megnyilvánuló (és sok-sok éven át kielégített) expanziós törekvései fokozatosan háttérbe szorultak, s ezzel egyidejűleg megjelent a versenyképesség növelésének és a rugalmas alkalmazkodás megteremtésének igénye. A külső környezet dinamizmusának szaporodó jelei, az esetenként fellépő értékesítési nehézségek, a termékszerkezet fejlesztésének szükségessége egyaránt indokolták a vállalati belső szervezet korszerűsítését. Világossá vált, hogy a központi gazdaságirányítás által különösképpen ösztönözött tőkés export bővítést, a későbbiekben pedig az új lehetőségként megjelenő világbanki hitelek elnyerését csak

a nagyvállalati szervezetet átható és megújító változásoktól lehet remélni. Ugyanakkor erősödött az a nézet is, hogy változtatni kell a nemzetgazdaság vállalati méretösszetételének alapvetően torz (nagyvállalati) jellegén, ami a korábbi időszakok egymást követő összevonási és beolvasztási kampányai révén alakult ki, a kis- és középvállalatok számának radikális csökkenésével.

A felismerések nyomán a központi gazdaságirányítás és a jogszabály alkotás felelős tényezői, valamint egyes innovatív szemléletű vállalati vezetők keresni kezdték a fejlett ipari államokban bevált és életképesnek bizonyult szervezeti-jogi megoldások alkalmazásának lehetőségeit. Az útkeresés alapvetően két irányban indult el: egyfelől kezdeményezések történtek a lineáris-funkcionális szervezeti struktúra fellazítására az állami nagyvállalatok körében, másfelől kormányzati intézkedéseket hoztak új – döntően a (magánkezdeményezésű) kisvállalkozásokhoz kapcsolódó – jogi-szervezeti formák elterjesztésére.

2.1. A nagyvállalati szervezet első módosulásai, szervezetkorszerűsítési kísérletek és kudarcok

Az 1980-as évek elejétől – minisztériumi kezdeményezésre – sor került a nagyvállalati (és tröszt) szervezetek egy részének felülvizsgálatára és szétbontására (Voszka, 1988). A nagyvállalatok körében elsősorban a teljes munkafolyamati vertikummal rendelkező gyárak, gyáregységek leválasztását és önállósulását támogatták a gazdaságirányító szervek, de sor került más termelőegységek elszakadására, sőt néhány (közép-) vállalat teljes szétbontására, vagy jogutód nélküli megszüntetésére is (Lamberger és társai, 1987). Ezek a központi intézkedések – noha pár év múltán „kifulladtak” és elkerülték a nagyvállalatok többségét – arra ösztönözték a vállalatvezetőket, hogy a belső termelési kooperáció fenntartásával, illetőleg további erősítésével demonstrálják a termelőegységek egymásrataltságát.

A nagyvállalati vezetők számára ebben az időszakban az a (külvilág számára is korszerűnek számító) szervezeti forma tűnt alkalmasnak a versenyképes gyártmányok bevezetésére, az általuk is óhajtott innováció térnyerésére, amelynek keretei között nem volt szükség a belső kooperáció megbontására, valamint a döntési hatáskörök komolyabb átrendezésére. Ilyen szervezeti megoldásnak kínalkozott a termékigazgatói rendszert meghonosító mátrixszervezet; e forma alkalmazásával a vállalatok vezetői – a „fesztes gazdálkodásra” és a gyakori szabályozómódosításokra hivatkozva – a szervezet és a környezet kapcsolatát is változtatlanul a régi módon, a vállalati központra keresztül tarthatták fenn. A magyar iparban főként a termékorientált mátrixszervezetek kialakítására került sor. [Elsőként a Taurus vezette be – még 1975-ben – a termékigazgatói rendszert (Kovács, 1978), s példáját az 1980-as évek első felében több nagyvállalat követte.]

2.1.1. A mátrixszervezet működési tapasztalatai

A tapasztalatok szerint a mátrixszervezet megjelenése némi előrelépést jelentett a piaci hatások közvetítésében, a vállalati funkcionális területek és a termelőrészlegek összhangjának megteremtésében. Ugyanakkor a mátrixirányítást meghonosító nagyvállalatokban jórészt továbbra is a *funkcionális munkamegosztási elv* dominált, olykor szinte „elnyomva” a termékvonalat. Az újonnan kinevezett termékigazgatókat ugyanis az esetek többségében nem ruházták fel döntési, utasítási jogkörrel, hanem formálisan csak egyeztető, összehangoló szerepkört, illetőleg egyetértési jogkört bízta rájuk (Tatai, 1985).

A funkcionális vezetők és a termékigazgatók közötti hatalmi egyensúly biztosításának hiányában nyilvánvalóan nem törhettek felszínre és nem „intézményesülhettek” a lappangó konfliktusok, nem ütközhetek nyíltan a különböző érdekek. Következésképpen jó kompromisszumok, megfelelően egyeztetett döntések sem születhettek a piacérzékenység kibontakoztatására, az erőforrások gyors és rugalmas átcsoportosítására. Több helyütt *tovább élt* viszont a funkcionális szemléletre oly jellemző *részfeladat-centrikusság*, érvényben maradt a *túlzott írásbeli szabályozottság*, a funkcionális szervek pedig – időről időre megkérdőjelezve a termékigazgatói rendszer egészét – féltékenyen *örkődtek saját erőforrásaik felett*.

Mindazonáltal az egyetértési jogkör gyakorlásával (például az éves vagy negyedéves tervek véglegesítésénél és jóváhagyásánál) néhány nagyvállalatban bizonyos befolyásra tettek szert a termékigazgatók. Hangsúlyt kölcsönzött a termékvonalnak az a körülmény is, hogy a többnyire függetlenített termékigazgatókat a vállalat legfelső vezetője nevezte ki, esetenként tekintélyével támogatva őket munkájukban. Sok függött a termékmenedzser rátermettségétől, a korábbi munkaköréhez fűződő „múltjától”, személyi kapcsolataitól és szóbeli intézkedéseinek hatásosságától. A tapasztalatok szerint egy-egy „befutott” termék, illetőleg sikeres üzletág irányítóját adott esetben „kiszolgálták” a funkcionális területek annak ellenére, hogy a vállalati szabályzatok ezt a kötelezettséget kifejezetten nem írták elő. Más esetekben viszont a termékigazgató legfeljebb akkor volt képes mozgósítani az „erős” funkcionális területek képviselőit, ha valamely kiemelten fontos (például a központi gazdaságirányító szervek által is ösztönzött) téma keretében a gyors kifejlesztéshez külön pénzeszközöket bocsátottak a rendelkezésére (Tari, 1990).

A mátrixszervezet bevezetését célzó első hazai próbálkozások részleges, vagy esetenként teljes kudarcra abban rejlik, hogy az amerikai és a nyugat-európai vállalatfejléddel ellentétben, nem a fejlett divizionális szervezeti formát követte időben a mátrixirányítási megoldás, hanem az *elavult, centralizált lineáris-funkcionális szervezetet igyekeztek közvetlenül mátrix típusúvá alakítani*. A koordináció tárgyát tehát nem viszonylagosan önálló részlegek (divíziók) képezték, hanem a hagyományos vállalati hierarchiába ágyazott és hatáskörükben érintetlenül hagyott szervezeti egységeket vonták – a termékigazgatók révén – mátrixhálóba. A következmény nem lehetett más, mint a *funkcionális szervezet alapstruktúrájának továbbélése*, hiszen a funkcionális (és vonalmenti vezetők) a korábbiól őrzött pozíciókból eredményesen „tarthatták kézben” a termékvonalat. Ez különösen akkor bizonyult sikeresnek, ha a termékigazgató nem a vállalat legfelső vezetőjének közvetlen alárendeltségébe került, hanem pl. egy

funkcionális terület vezetőjének irányítása alá helyezték. Hozzájárult a jobbára sikertelen mátrix-adaptálási kísérletekhez az is, hogy az alkalmazó vállalatoknál nem mindig vették figyelembe, hogy a mátrixszervezet feltételezi a szervezet tagjainak „konfliktustűrő” képességét, s ezzel egyidejűleg megkívánja az érintkezési, együttműködési és kommunikációs hajlamot is.

2.1.2. A leányvállalat mint felelősségi és elszámolási egység

A leányvállalati forma hazai engedélyezése az 1980-as évek elején, módosulásokkal járó változásokat ígért a nagyvállalati szervezetek struktúrájában. A leányvállalat – mint az anyavállalat sajátos jogállású belső vállalata – régóta ismert és alkalmazott szervezeti forma a piacgazdaságokban. A nagyfokú önállósággal és jogi személyiséggel felruházott leányvállalatok hosszú évtizedek óta nyereségorientált felelősségi és elszámolási egységekként működnek a nyugati nagyvállalatok, vállalatcsoportok szervezeti-tulajdonosi keretein belül.

Magyarországon a leányvállalati forma megjelenése az 1981–1982-ben kezdeményezett *részleges központi reform* szervezeti intézkedéseihez kapcsolódott. A nagyvállalati vezetők azonban korántsem úgy tekintettek a leányvállalatra, mint lehetséges nyereségközpont. Jóval inkább a teljes gyáregységi önállósulás felé vezető „állomást” látták az újonnan engedélyezett szervezeti-jogi formában. Emiatt kezdetben számos *ellenérvet* sorakoztattak fel a leányvállalat-alapításokkal szemben. Később már alkalmasnak találták a leányvállalati formát a fontos belső termelőegységek megtartására (az anyaszervezet bármikor visszavonhatta a leányvállalati státust) és az önállósulási törekvések semlegesítésére. A „felismerés” nyomán 1983 és 1986 között több mint 70 leányvállalatot alapítottak az iparban.

Az „új vállalatvezetési formákra” történő áttérés után (1985–86) a leányszervezet-alapítás teljes egészében vállalati „belügyre” vált¹. A vállalati hatáskörben elhatározott alapításokat ekkor már inkább a szabályozási előnyök kihasználása motiválta. A hosszabb-rövidebb ideje „gyengélkedő” nagyvállalatok körében nem is titkolták, hogy az anyavállalati működést a „leányok” segítségével kívánják egyenesbe hozni. Ezt figyelembe véve nem meglepő, hogy számos esetben tovább éltek a „nagyvállalati központ – gyáregység viszonyra” emlékeztető utasítási elemek és egyoldali függőségi kapcsolatok (Tari, 1988).

¹ Az „önkormányzó” vállalatvezetési formák (vállalati tanács, küldöttgyűlés, közgyűlés) az államigazgatás és a vállalati gazdálkodás szétválasztását célzó kormányzati rendelkezés (1984) nyomán terjedtek el az ún. versenyszférában (Sárközy, 1986). E formák közös jellemzőjeként az állami vállalatokról szóló törvény módosítása kimondta, hogy „az állami tulajdon folyamatos működtetésének jogát a vállalati kollektíva, vagy az annak képviseletében eljáró testület gyakorolja, és a vállalat felett új típusú – a működés törvényes rendjét biztosító – felügyeleti rendszer érvényesül”. A gazdasági államigazgatás és vállalati gazdálkodás következetes szétválasztása, a tulajdonosi jogok gyakorlásának újra elosztása indokolt reményeket ébresztett a vállalati önállóság teljes kibontakozása, s ezzel összefüggésben a korszerű, külföldön bevált szervezeti formák szabadabb, bátrabb alkalmazása iránt. Az ún. stratégiai tulajdonosi jogok elnyerése révén a vállalatok, ill. azok kollektív vezető testületei lehetőséget kaptak lényeges szervezeti változások kezdeményezésére és megvalósítására (pl. gyáregységek önállósulásának jóváhagyása, leányvállalatok alapítása, szervezeti és működési szabályzat átfogó módosítása).

A valódi profit-centerként való leányvállalati működést – összegezhetők a tapasztalatok – az anyavállalatok részéről számos korlátozás, megkötés, hatalmi szóval történő tiltás *nehezítette* az 1980-as években. Mégis elmondható, hogy a leányvállalati forma – miközben megtörte a minisztériumok vállalatalapítási monopóliumát – bizonyos fokú elmozdulást, dinamizáló hatást váltott ki a nagyvállalati belső önállóság terén. Jó néhány leányvállalat, noha kezdetben tartott a megnövekedett önállóság jogi szentesítésétől, időközben „öntudatra ébredt”, és megtanult élni a szerzett hatáskörökkel, a nagyobb mozgási szabadsággal. Más leányvállalatok azonban csak formális jogkörökre tettek szert, és helyzetük alig különbözött a megelőző gyáregységi „lét” időszakától.

A későbbiek során a leányvállalat mint jogi forma erőteljesen visszaszorult: az anyavállalatok – a kedvezőbb adózási feltételek miatt – a társasági törvény életbe lépése után többnyire korlátozott felelősségű társasággá alakították leányvállalataikat, vagy esetenként visszaminősítették azokat jogi személyiség nélküli gyáregységekké.

2.1.3. Elgondolások és kezdeti lépések a divizionális szervezetek kialakítására

A nagyvállalatok gazdasági tevékenységéről ellentmondásos kép rajzolódott ki 1986–1987-ben (Szalai, 1989). Az ipari nagyszervezetek értékesítési volumene emelkedett: 1986-ban a szocialista export, 1987-ben a tőkés export nőtt jelentősen. Ugyanakkor erősödött a verseny a tőkés piacokon, és romlott az oda irányuló magyar export gazdaságossága. Az élenkülö beruházási tevékenység ellenére a vállalatok egyre jobban érzékelték technológiai lemaradásukat a nyugati cégekhez képest. A felzárkózásra bizonyos reményt nyújtottak az ezen időszakban megjelenő világbanki hitellehetőségek, amelyek kihasználására azonban – a Világbank elvárásainak megfelelően – csak megalapozott szervezetfejlesztési koncepció birtokában nyílt lehetőségük a vállalatoknak (Deák–Garai, 1987).

Ebben a helyzetben a nagyvállalati vezetők *egy része* – a vállalati tanácsok hallgatólagos vagy támogató jóváhagyásával – növekvő érdeklődést tanúsított a divizionális

Az új vállalatvezetési formák megjelenésével ténylegesen csökkent az ágazati minisztériumoktól való hierarchikus jellegű vállalati függőség, s ezzel párhuzamosan eltűntek a vállalati belső szervezetre vonatkozó, még érvényben lévő felsőbb szintű előírások, továbbá megszűntek a minisztériumi „megrendelésekre” indított szervezési akciók. Ugyanakkor a kollektív vezető testületek valójában nem tudtak élni a számukra biztosított stratégiai tulajdonosi jogokkal: a tulajdonosi, menedzseri és munkavállalói érdekeket vegyítő, összesítő vállalati tanácsok – különösképpen a nagyvállalatokban – egységes, hosszú távra szóló érdekelt-ség hiányában nem voltak képesek biztosítani a rájuk bízott vállalati vagyon gyarapítását. A rövid távú szemléletből fakadóan a vállalati szervezeti struktúra fejlesztésével kapcsolatos kérdések sem foglalkoztattak intenzíven a vállalati tanácsok nagy többségét. A sebtében módosított szervezeti és működési szabályzatokban jobbára csak a vezetési alrendszer érintő változtatásokat eszközöltek. (A „korszerűsítések” egyes esetekben leszűkültek arra, hogy a felső vezetők egyszerűen újra elosztották egymás között a fontosabb pozíciókat). Emellett gyakran olyan formálisnak tűnő kérdések kötötték le a vállalati tanácsok figyelmét, mint pl. a vezérigazgatói cím engedélyezése, valamint jóváhagyatása a törvényességi felügyeletet ellátó minisztériumnál (Tari, 1988).

típusú belső irányítási rendszer kialakítása iránt. Elhatározásuk valójában egyaránt szolgálni kívánta a gazdálkodási nehézségek enyhítését, leküzdését és a gyári (gyáregységi) elszakadási, kiválási törekvések leszerelését. Akkori érvelésük szerint „a divizionális szervezet jó esélyt kínál a nagyvállalati belső önállóság valódi megteremtésére, a hatáskörök decentralizálására és a gyáregységi kollektívák kezdeményező-készségének kibontakoztatására”. A divizionális szervezet előnyös tulajdonságait természetesen már korábban ismerték a vállalati vezetők, de a konkrét alkalmazás kérdéseit csak akkor tűzték napirendre, amikor egyéb, a nagyvállalati központ szempontjából kevésbé „kockázatos” szervezetfejlesztési próbálkozásaik, illetőleg más természetű eszközeik, forrásaik, lehetőségeik már nem nyújtottak módot a nyereséges működésre vagy legalábbis a túlélésre.

Az 1980-as évtized utolsó harmadában így meginduló szervezatkorszerűsítési munkákat világbanki szakemberek, nyugati tanácsadó cégek, továbbá – a külföldi szakirodalomra támaszkodva – magyar szervezők és szervezettervezők segítették. Az elméleti iránymutatások és gyakorlati átszervezési javaslatok lényegében két *alapváltozatot* kínáltak a divizionális jellegű szervezeti forma megvalósítására. Az egyik koncepció a nyereségközpontokként (vagy költségközpontokként) kezelt önelszámoló egységek, üzletágak, üzletkörök formájában növekvő mozgásteret kívánt biztosítani a nagyvállalati belső egységeknek, termelőrészlegeknek anélkül, hogy jogi önállóságot is kilátásba helyezett volna számukra. A másik javaslat típus úgy kívánta megszervezni a divíziókat, hogy a termelőegységek (és a vállalati központ egyes részlegei) jogilag önálló társasági formában működjenek tovább.

Az elsőként említett forma hazai alkalmazását érdemben nem befolyásolták a gazdasági jog hatályos szabályai, hiszen a vállalatokon belüli, viszonylagos önállóságú elszámolási és felelősségi egységek kialakításáról volt szó, s ez a kezdeményezés vállalati jogkörnek minősült. A második javaslati elképzelés szélesebb körű megvalósításához, az ún. társaságcsoporthoz (cégcsoportok) elterjedéséhez viszont az 1988-ban elfogadott *társasági törvénynek* kellett legálisan „zöld utat” adnia. E fejezetben a jogi személyiség nélküli divíziók működésének kezdeti tapasztalataival foglalkozunk, míg a cégcsoportok tevékenységére – mint az átfogó gazdasági-jogi szabályozások eredményeként kibontakozó új szervezeti formációkra – a későbbiekben térünk vissza.

A jogi önállósággal nem rendelkező, profit-center típusú divíziók (önelszámoló egységek, önálló üzletágak stb.) számára lényeges funkciók (és döntések) biztosítását irányozták elő a szervezatkorszerűsítési elképzelések, javaslatok. Ilyen funkcióként jelölték meg mindenekelőtt a termelésirányítási, a műszaki (termék-) fejlesztési és az értékesítési tevékenységeket. A javaslatok csaknem mindegyike szerint a divíziók saját termékkörrel rendelkezhetnek, meghatározott piacokon tevékenykedhetnek (illetve jogosultak lehetnek a vevők felkutatására, a vevőkör bővítésére), és hatáskörükbe tarthat az általuk előállított termékek árának meghatározása. A saját termékcsaládok kialakítása céljából gyártmányfejlesztési és technológizálási feladatok decentralizálását javasolták a tanácsadó szervezettervezők. Ugyancsak decentralizált jogkörnek tekintették a korszerűsítési javaslatok a divíziók belső szervezetének változtatásával kapcsolatos tennivalókat, és elvileg megegyeztek abban is, hogy a termelő divíziókat a

náluk realizálható nyereség (fedezet) növelésében, a szolgáltató jellegű belső egységeket pedig vagy a nyereségben, vagy egy meghatározott költségkeret betartásában célszerű érdekelte tenni (Dobák, 1988; Deák, 1987).

A korábbi évek során intenzív belső kooperációt kiépített nagyvállalatokban jelentős akadályok toronyosultak az egyes termékcsoportok önálló előállítására szakosodó divíziók megszervezése elé. Nem véletlen, hogy a divizionális szervezeti formát kezdeményező első vállalatok között szinte kizárólag olyan nagyszervezetek voltak találhatóak, amelyek belső egységeit relatíve kismértékű kooperáció fűzte össze (vagy ahol gyakorlatilag teljesen hiányzott a belső termelési együttműködés). Például a konglomerátum típusú Taurusban, a mátrixszervezet korábbi meghonosítását követően a belső irányítás korszerűsítését divizionálási lépésekkel folytatták. A vállalati vezetés úgy vélte, hogy a termékigazgatói rendszer működtetésével bizonyos fokig kifejlődött tárgyi elvű munkamegosztás – párosulva az elhanyagolható mértékű belső kooperációval – kedvező feltételeket teremt a divizionális szervezet kialakításához (Taurus, 1986).

A nagyvállalatokon belüli, jogi személyiséggel nem rendelkező divíziók kezdeti működését pozitív jellegű és kedvezőtlen tapasztalatok egyaránt jellemezték. Néhány nagyvállalatban kétségtelenül megnőtt a divíziókat képező belső részlegek, gyáregységek rugalmassága és vállalkozó kedve. A divíziók vezetői közvetlenebbül kísérheték figyelemmel a termelési tényezőket, valamint a divíziókon kívül végbemenő folyamatokat. A rendelkezésükre bocsátott kapacitások birtokában képesek voltak a piac által igényelt termékek gyártására viszonylag rövid idő alatt „ráállni”. Egyes nagyvállalatoknál a divízióvezetők közvetlen irányítása alatt időlegesen funkcionáló vállalkozási projekteket hoztak létre, amelyek igyekeztek minél gyorsabban kiaknázni a piac kutatás által feltárt lehetőségeket.

Ott, ahol ténylegesen háttérbe szorult a vállalati központhoz kiinduló funkcionális irányítás, jórészt megszűnt a központ és a termelőegységek közötti egyeztetési kényszer, s jelentősen csökkent a felülről történő utasítás. A mozgáster kitágulásával pedig észrevehetően nőtt a „gazdátudat” a termelő divíziókban, s az elszámolási és felelősségi egységek megtanultak „pénzben gondolkodni”. Az érdekltség megteremtésére a jogi személyiség nélküli divíziókat általában nyereségközpontokká vagy költségközpontokká szervezték át.

A kedvezőtlen jelenségeket számba véve elmondható, hogy a divizionálási javaslatok több helyütt *nem valósultak meg maradéktalanul*. Hiába minősítették a szervezési tanácsadók decentralizált funkciónak pl. az értékesítést, ha egyes nagyvállalatokban a jórészt érintetlenül hagyott központi kereskedelmi apparátusok továbbra is „koordináltak” a divíziók (profit-centerek) értékesítési tevékenységét. Előfordult az is, hogy a divízióvezetőnek nem biztosították a részvételi lehetőséget a saját termékkörét érintő szerződések előkészítésében, ill. a külső partnerekkel folytatott tárgyalásokon. Másutt csak a belföldi piaccal való kapcsolattartást engedélyezték a divízióknak, míg a külföldi üzletfelekkel továbbra is a vállalati központ tárgyalhatott közvetlenül. Ezekben az esetekben a divíziók nyilvánvalóan nem választhatták meg szabadon az értékesítési (vagy a beszerzési) piacokat, amely lehetőség pedig lényeges sajátja a nyereségközpontoknak.

Ugyancsak a divizionális szervezethez kapcsolódó alapelvet sértettek meg azzal,

ha a gyáregységi divíziók elé olyan követelményeket állítottak, amelyek teljesítésére részben vagy egészben *nem lehettek hatással* (pl. a divíziók mint készletgazdák esetenként nem befolyásolhatták a készletek alakulását, szintjét, mert az alapanyag-beszerzés központi funkció maradt). Hasonlóképpen a divizionális szervezetek lényegét kérdőjelezték meg azok a vállalati központok, amelyek a gyakori szabályozómódosításokra és az 1985–1988 között felerősödő kormányzati „kézi vezérlésre” hivatkozva, az *erőforrások átcsoportosításával korlátozták* a divíziók mozgásterét, sőt az erőforrások divízióon belüli szétosztásában sem adtak szabad kezet a nyereség- (vagy költség-) központok vezetőinek. A szűkös erőforrások egyébként jó néhány divíziót (üzletágot, üzleti egységet) arra ösztönöztek, hogy a fedezetterv teljesítése miatt ne költsenek pénzt a műszaki fejlesztésre, azaz hanyagolják el a gyártmány- és gyártás-fejlesztést.

Figyelemreméltó mozzanat, hogy a jogi önállósággal fel nem ruházott divíziók rendszere alapján *érintetlenül hagyta, megőrizte a nagyvállalati központokat*. (Egy vegyipari nagyvállalatban például, miközben fejlesztési, termelésirányítási és értékesítési funkciókat telepítettek az újonnan megszervezett divíziókhoz, változatlanul fennmaradt a hét vezérigazgató-helyettes által irányított, több száz fős központi apparátus). E „divizionálisnak” mondott nagyvállalatokban – a nyugati példákkal ellentétben – sokszor évekig nem került sor a vállalati központ olyan mértékű leépítésére, „karcsúsítására”, ami kifejezetten csak a stratégiai jellegű funkciók megőrzésével számolt a központi irányítás szintjén. A korábban felduzzasztott vállalati központok hosszabb-rövidebb ideig tartó „átmentése” minden bizonnyal hozzájárult ahhoz, hogy a korszerűnek tekinthető divizionális szervezeti forma bevezetésével több helyütt csak rendkívül lassan alakultak ki az információáramlás új csatornáit mind a nyereség-központokon belül, mind azok között, mind pedig a vállalati központ és a divíziók között (Tari, 1991).

2.2. A (társas) kisvállalkozások új szervezeti-jogi formái

Az a jogszabály-alkotó munka, amely számos korlátozással ugyan, de lehetőséget teremtett a kisvállalkozások hazai elterjedésére, 1981 őszén fejeződött be. A rövidesen napvilágot látott kormányrendelet – minden bátortalanságával és ellentmondásosságával együtt – erősíteni kívánta a kis- és középvállalati szférát, továbbá megfelelő jogi kereteket szándékozott biztosítani a „második gazdaságban” szervezetlenül folyó, de társadalmilag hasznos tevékenységek számára. Ugyanakkor visszaszorítani remélte a nagyvállalatokon belüli rejtett munkanélküliséget, és mérsékelni akarta – a jövedelmek differenciálása révén – az állami vállalatoknál érvényesülő bérszabályozás teljesítmény-visszatartó hatását.

A kezdetben engedélyezett társas vállalkozási formák közé tartozott az önálló gazdasági munkaközösség, a polgári jogi társaság és a kisszövetkezet. A gazdasági munkaközösségek és a polgári jogi társaságok tulajdonképpen a későbbi magántulajdonú gazdasági társaságok jogi előzményeként, korai szerveződéseiként jöttek létre. Ezek-

nek a kisszervezeteknek az alapítói (mint magánszemélyek) saját elhatározás alapján, szuverén döntéssel indították meg vállalkozásaikat. A kisszövetkezeti forma viszont nem tisztán társas (magán) vállalkozásként, hanem – a szövetkezeti szektorhoz tartozó – sajátos kollektív vállalkozási-tulajdonlái formaként került kidolgozásra az 1981-es jogszabály-csomagban (Makai, 1991).

2.2.1. Gazdasági munkaközösségek, polgári jogi társaságok

A gazdasági munkaközösségek és a polgári jogi társaságok számára a jogszabály legfeljebb 30 fős taglétszámot engedélyezett (1988 végéig). A működés első éveiben azonban e kisvállalkozások létszáma sokszor még a 10 főt sem haladta meg, ezért belső szervezetük legtöbbször tagolatlanak, feladat- és hatásköri rendszerük kiforratlannak volt tekinthető. A szóban forgó kisszervezetek tagjai a konkrét feladatokhoz kapcsolódóan jobbra csak időlegesen együttműködő csoportokat, „projekteket” alkottak a megrendelések teljesítésének időpontjáig. A spontán szerveződésű, egyfajta „kalákában” végzett közös munka gyakorlatából következett az írásos szabályok szinte teljes hiánya is. Mindamellett a nyolcvanas évek elején már fellelhetők voltak olyan gmk-k és pjt-k, amelyek az indulást követő sikeres tevékenységük, bővülő forgalmuk révén létszámban is növekedni kezdtek, és két-három éven belül elérték a 30 fős létszám „plafont”. Ezekben a vállalkozásokban viszonylag korán felmerült a munkamegosztás szabályozásának, a döntési kompetenciák elhatárolásának kérdése.

Egy orvosi műszereket gyártó, 1981-től működő polgári jogi társaság alapítója így emlékezett a formális szervezeti struktúra kialakításának kezdetére: „Létrejött a növekvő szervezeten belül egy belső hierarchia, még ha kezdetleges formában is. A társam a beszerzésért, termelésért és a vevőszolgálatért volt felelős a vállalkozáson belül, míg én a termékefejlesztéssel, marketinggel, könyveléssel és a személyi ügyekkel foglalkoztam. Pénzügyi döntéseket és a külvilággal kapcsolatos taktikai kérdéseket közösen beszéltünk meg, közösen döntöttünk róluk.” (Vecsenyi-Szántó, 1991).

2.2.2. Növekedés kisszövetkezeti keretekben

A kisszövetkezet, mint társas vállalkozási forma kezdetben nem vonzotta a magánvállalkozókat. Nemcsak a 15 fő minimális taglétszám biztosítása jelentett akadályt a társuláshoz (a létszám felső határát 100 főben maximálta a jogszabály), hanem a „vállalatszerű” működés követelménye, továbbá a relatíve magas adminisztrációs költségek és adóterhek is nehezítették e szervezeti-tulajdonosi forma gyors elterjedését. Néhány év elteltével azonban változott a helyzet: a növekedési stratégiát követő gazdasági munkaközösségek és polgári jogi társaságok – formaválaszték hiányában – egyre gyakrabban a kisszövetkezetben látták jövőbeli működésük szervezeti-jogi keretét. (Elhatározásukat siettetette az ún. teljes ellenértékadó – közismert nevén a különadó – bevezetése, amelynek fizetése alól csak a kisszövetkezeti formában működő vállalkozások men-

tesültek.) Ugyanakkor a szervezeti előzmények nélkül, újonnan létrehozott vállalkozások is előszeretettel alakultak meg kisszövetkezeti formában, mert ebben a szervezeti-jogi megoldásban látták a pártállam részéről csak „félszívvvel” támogatott magánkezdemenyezések továbbélésének intézményi biztosítékát (Kovács-Szirmai, 1988).

A növekedési stratégiát választó tulajdonos-menedzser gondjait a következőképpen érzékeltette a már idézett vállalkozó: „1984-ben nemcsak az üzleti vállalkozás sikereit tapasztaltuk meg, hanem annak buktatóit is. Többek között a korlátlan tulajdonosi felelősség hátrányait, a különböző adózási jogszabályok okozta kellemetlenségeket, az alkalmazottak létszámára vonatkozó megkötéseket vagy a magánvállalkozásokat ért gyanúsítgatások miatt érzett keserűséget. Ekkor határoztam el, hogy a társulást kisszövetkezeti formává alakítom át, amely egyben kollektív tulajdonlást is jelent. Ez a forma adózási szempontból is sokkal kedvezőbb volt. Sajnos a társam már nem követett ebben az új vállalkozásban. Megalapította saját kisvállalkozását, ő azt vallotta, nem akar növekedni.” (Vecsenyi-Szántó, 1991).

A kisszövetkezeti forma „tündöklése” 1988-ig tartott. Azt követően – az adóreform bevezetése és a különadó eltörlése, valamint a társasági törvény és az átalakulási törvény életbe lépése kapcsán – a kisszövetkezetek nagymértékben veszítettek vonzerejükől, „népszerűségükből”. Mindazonáltal ez a szervezeti-jogi forma jó néhány éven át szinte kizárólagos lehetőséget nyújtott a magánkezdemenyezésű társas vállalkozások bővülésére, megerősödésére, s ezért indokolt röviden jellemezni a kisszövetkezeti keretekben végbement szervezeti fejlődést.

Az első kisszövetkezetek általában a minimálisan előírt taglétszámmal alakultak meg. A 15–20 fővel induló kisszövetkezetek belső szervezetét – hasonlóan a gmk-k és pjt-k szervezetéhez – a strukturális kialakulatlanság jellemezte. Számos kisszövetkezet kezdetben nem különített el részlegeket a szervezetén belül, hanem csak a korábbi szakterületüknek (szakképzettségüknek) megfelelő személyes munkavégzést jelölte ki – a konkrét rendelkezéstől függően – tagjai számára. Később az alapvető feladatok, szervezeti funkciók ellátására néhány belső egységet hoztak létre. Egy speciális igényeket kielégítő, egyedi gépgyártást folytató kisszövetkezet például tervezési részleget és kivitelezési részleget különített el, míg a pénzügyi-számviteli feladatokat külső alkalmazottra bízta. Számítástechnikai profilú kisszövetkezetekben szokásos volt a fejlesztési munkafolyamat fázisainak megfelelő egységek kialakítása, és – ha a profil kiegészült a hardver-kereskedelemmel, valamint az eladást követő szolgáltatásokkal – a fejlesztő egységek mellett kereskedelmi és szervizrészlegek is létesültek. A funkcionális alapon elkülönült szervezeti egységeket közvetlenül a kisszövetkezetek vezetői (elnökei) irányították, tehát egyszerű, „lapos” lineáris szervezetek jöttek létre, operatív egyszemélyi vezetéssel. A továbbiak során bonyolultabbá vált a kisszövetkezetek szervezete: nőtt a szélességi, illetőleg a mélységi tagoltság (új szervezeti egységek és irányítási szintek létesítésével), és az elnök funkcionális helyetteseiként megjelentek a kiépülő hierarchiában, az elnökhelyettesek. Ily módon lényegében a lineáris-funkcionális típusú szervezeti struktúra alakult ki, a függelmi és a szakmai kapcsolatok elkülönülésével, a szabályozottság erősödésével, valamint a hatáskörök erőteljes centralizációjával. Fontos megjegyezni azonban, hogy a lineáris-funkcionális alapstruktúrát néhány kisszövetkezetben „átszötte” – a szervezeti sémában hivatalosan nem jelzett –

mátrixelvű irányítás. A nagyobb megbízások teljesítésére rendszerint projekteket szerveztek, amelyek vezetői megfelelő hatáskörrel és teljes felelősséggel irányították a feladatok előkészítését és megvalósítását, eredményesen koordinálva a funkcionálisan tagolt részlegek munkáját. Egyes vélemények szerint a kisszövetkezetekben alkalmazott mátrixirányítás hatékonyságát feltehetően előmozdította a – nagyvállalatokhoz viszonyított – kis vagy közepes szervezeti méret, a tagok közötti familiáris viszony, valamint a projekt vonal és a funkcionális vonal képviselőinek azonos szervezeti elkötelezettsége.

3. A piacgazdasági átmenet irányába mutató jogszabály-alkotás és hatása a szervezeti formák (struktúrák) fejlődésére

A indirekt gazdasági mechanizmusnak nevezett irányítási rendszer az 1980-as évek végére válságba jutott Magyarországon, s 1988-tól megkezdődött a négy évtizede fennálló politikai rendszer felbomlása is. A központi gazdaságirányítási elképzelésekben fokozatosan tért hódított és végül győzedelmeskedett a gazdasági liberalizáció eszméje, a vállalati gazdálkodást sújtó kötöttségek megszüntetésének elhatározása. A tervezett gazdaságliberalizálási lépéssorozat keretébe tartozott az átfogó gazdasági jogi szabályozással összefüggő munkálatok felgyorsítása. A szervezeti formák fejlődése szempontjából relevánsnak tekinthető *szabályozási irányokat* az alábbiakban jelelték meg a jogszabály alkotók:

- a gazdasági szervezetek, vállalkozások formaválasztékának bővítése, a társulási szabadság garantálása;
- a privatizációt előmozdító szervezeti-jogi megoldások kidolgozása;
- a belföldi és külföldi piacok szabad megválasztásának, a piaci szereplők közötti egyenrangú kapcsolat létesítésének biztosítása;
- a számviteli és statisztikai előírások rendjének – a vezetői döntések megalapozását szolgáló – módosítása;
- az önálló vállalati munkaerő- és bérgazdálkodás feltételeinek kialakítása.

Az állami szféra és a magánszektor szervezeti-jogi formáinak 1990-es évekbeli változását, fejlődését a legdöntőbb módon a *gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvény* határozta meg. A törvény alapvető célja az volt, hogy korszerű jogi keretek megteremtésével segítse a gazdaság jövedelemtermelő képességének javulását, a piaci jellegű termelési – értékesítési együttműködések kibontakozását, a tőkeáramlás megvalósulását, és a külföldi tőke közvetlen megjelenését. A társasági törvény átfogta a társas gazdasági vállalkozások jelentős részét, s a legmagasabb szintű jogforrásban egységesen szabályozta azok különböző formáit (közkereseti és betéti társaság, egyesülés, közös vállalat, korlátolt felelősségű társaság, részvénytársaság). A törvény szavatolta a verseny- és szektorsemlegesség, illetőleg a társulási szabadság elvét a gazdálkodó szervezetek, az állampolgárok és a külföldiek számára egyaránt, továbbá módot nyújtott – kezdetben gazdaságirányítási engedéllyel – külföldi többségű vagy teljes külföldi érdekeltségű társaságok létrehozására. A tár-

szasági törvény egyidejűleg biztosítani kívánta az állami vagyon kezelésének hatékonyabb szervezeti formáit, jogi megoldásait, és lehetőséget adott a vagyonkezelés szervezeti keretét nyújtó sajátos vállalatcsoportosulások (társaságcsoportok) szerveződésére (Kun, 1988).

Az *átalakulási* (1989. évi XIII.) törvény utat nyitott az állami vállalatok társasággá történő önkéntes átalakulásához. A parlament által 1989 januárjában jóváhagyott törvény biztosította, hogy az állami vállalat egésze alakuljon át társasággá (úgymond „egy az egyben”) oly módon, hogy a létrejövő társaság legyen az általános jogutód. Ugyancsak az átalakulási törvény írta elő a gazdasági társasággá alakulás (két éven belüli) kötelezettségét azon állami vállalatok számára, amelyek – a társasági törvény által biztosított módon – vagyonuk több mint 50 százalékát társaságokban lévő érdekelttséggé alakították át.

A gazdasági jogszabály-alkotó munkának egy további – a hazai szervezeti formák fejlődését befolyásoló – szakaszát, állomását jelentette az 1990 elején született, az Állami Vagyonügynökségről, illetve a vállalatok által kezelt állami vagyon védelméről szóló (1990. évi VII., illetve VIII.) törvény. A törvény *ellenőrzést* kívánt megvalósítani az állami vagyon „sorsának” alakulása felett, és előírta az ÁVÜ számára a társaságok alapításának ellenőrzését (vállalati tanács által irányított szervezeteknél), illetőleg az átalakulások, szervezeti formaváltások kezdeményezését (államigazgatási felügyelet alatt álló vállalatoknál).

Úgyszintén szervezeti kihatásokkal, következményekkel lehetett számolni az 1984-ben elfogadott *vállalati törvény módosításának* életbelépésével. A vállalati törvény módosítása (1990. évi XXII. törvény 62. §-a) szerint a vállalatok belső elkülönült egységei – dolgozóik kétharmadának kérésére – kezdeményezhették teljes önállósulást. Önkormányzó vállalatoknál, a vállalati tanács elutasító álláspontja esetén a törvény lehetőséget adott az alapító minisztériumnak a „döntőbíróként” való fellépésére. Az államigazgatási felügyelet alá tartozó vállalatok belső egységei közvetlenül az alapítótól kérhették a leválasztást. Megjegyzendő még, hogy a XXII-es törvény egy másik paragrafusa módosította a csődtörvényt, aminek messzemenően kiható piaci következményeit ismét csak a mikrogazdasági szféra szervezetei körében lehetett várni.

Az új *számveteli törvény* (1991. évi XVIII. tv.) megváltoztatta a korábbi számveteli rendszer regisztratív jellegét, és – a nyugati vállalatok számveteli előírásaival összhangban – lehetővé tette az egyes költséghelyek, költségfordozók valódi ráfordításainak kimutatását, a vállalati belső elszámolási és felelősségi egységek elhatárolásának számveteli megalapozását (Dobák-Tari, 1992).

4. Szervezeti változások az állami vállalati szférában a rendszerváltást közvetlenül megelőző és követő időszakban

4.1. A társaságcsoportok megjelenése – konszernek és holdingok az állami vállalatok bázisán

A pénzügyi nehézségekkel küzdő (sok esetben veszteséges vagy felszámolás előtt álló) magyar nagyvállalatok egy része – a fennmaradás szempontjából alkalmasnak ítéelve a „társaságcsoport” új keletű szervezeti koncepcióját – 1988 elejétől-közepétől *társasági formában* kezdte megszervezni *belső egységeit*. Ezzel az elhatározással meg sem várták az előkészületben lévő társasági törvény életbelépését, hanem részvénytársasági, vagy korlátolt felelősségű társasági formában működtették tovább a gyáregységeket, illetve a vállalati központok bizonyos részlegeit. Egyidejűleg a vállalati központok fennmaradó része – funkcióiban szűkítve és létszámában csökkentve – ún. állami vagyonkezelő központtá, „*irányító vállalattá*” alakult át.

Az első kezdeményező nagyvállalat (a Medicor) átalakulási kérelmével még a Minisztertanácshoz fordult. A soron következő átszervezéseknél már elégségesnek bizonyult az illetékes tárca miniszterének hozzájárulása, majd pedig az önkormányzó vállalati tanácsok egyszerű döntése, jóváhagyása. A későbbiek során az országgyűlés által elfogadott társasági törvény és átalakulási törvény képezett jogi alapot a szervezeti átalakulásokhoz, bár azok továbbra is spontán módon, állami ellenőrzés nélkül mentek végbe egészen az Állami Vagyonügynökség felállításának időpontjáig, 1990 márciusáig. Eddig az időpontig több mint 100 nagyszervezet (főként több telephelyes iparvállalat, továbbá kereskedelmi és vendéglátóipari szervezet) vitte társaságokba a vállalati vagyon kisebb vagy nagyobb hányadát, és hozta létre a vagyonkezelőre „felfűzött” társaságcsoportokat.

A spontán privatizációnak nevezett társaságalapítások már kezdetben felvetették a kérdést: milyen elvi megfontolásokon alapul a szervezeti formaváltás cégcsoport-modellje és milyen gyakorlati szempontok, tényleges motívumok készítetik a vállalatvezetőket az irányításuk alatt álló, lényegében monolitikus szervezetek felbontására?

4.1.1. A társaságcsoport-modell elvi koncepciója

A „társaságcsoport” modelljét kidolgozó elméleti szakemberek (közgazdászok, jogászok) azt várták a vagyonkezelő által irányított cégcsoport formától, hogy a felbomlás első jeleit mutató politikai rendszer adta lehetőségeken belül *megtöri* a nagyvállalati szféra túlsúlyát, és a korábbi szervezetfejlesztési próbálkozásoknál eredményesebben lazítja fel a nagyvállalati szervezet hagyományosan hierarchikus felépítési struktúráját. Olyan vállalati kezdeményezésű intézkedéseket szándékoztak elindítani a javaslattevők, amelyek során átfogó tulajdonreformra ugyan nem kerül sor, de a nagyvállalati belső egységek önállóságának, költség- és nyereségérzékenységének jelentős fokozásával várhatóan tovább nő a valódi piaci szereplők száma. Az elképzelések azt irányozták elő, hogy a gyári, gyáregységi státus megszűnésével létrejövő kisebb társaságok belső működési és felépítési struktúrái áttekinthetőbbé, a teljesítmények pedig

megismerhetőbbé, kimutathatóbbá válnak a későbbi részvényeladások, illetve üzlet-rész értékesítések céljából. A vagyonkezelői funkciókat ellátó állami „irányító vállalatokra” egyidejűleg azon stratégiai tulajdonosi jogokat bízták az átalakulási javaslatok, amely jogkörökkel a vállalati tanácsok nem tudtak élni a megelőző (1985 és 1988 közötti) időszakban. Az elméletileg így körvonalazott szervezeti-jogi formát, a társaság-csoportot tulajdonképpen *speciális divizionális szervezeti megoldásnak* (egyfajta konszernnek, illetőleg holdingnak) tekintették a szervezettervezők, ahol a divíziókat az önálló jogi személyiségű részvénytársaságok és korlátolt felelősségű társaságok alkotják (Matolcsy, 1988).

A konkrétan kidolgozott tanácsadói javaslatokban, az átalakuló vállalatoknak szóló szervezettervezési ajánlásokban ugyanakkor nem nyert megnyugtató módon tisztázást a konszern és a holding közötti viszony. A konszern- és holding-szervezetek elmélete szerint (Dobák, 1992) a holding a konszern (irányítási) formának olyan *speciális esete*, ami az irányított társaságok tekintetében csak a pénzügyi, illetőleg vagyonkezelési eszközökkel történő befolyásolásra ad lehetőséget az irányító vállalatnak. A hazai feltételek között azonban – amikor is az átszervezett nagyvállalatok többsége a szigorúan centralizált lineáris-funkcionális szervezeti struktúrát váltotta fel egycsapásra a vagyonkezelő által irányított társaságicsoport-formával – valójában *nem lehetett számítani* a nagyfokú önállóságot szavató, pénzügyi és vagyonkezelői típusú konszernirányítás gyors elterjedésére, hanem jóval inkább az operatív, közvetlen irányítást gyakorló vagy legfeljebb a stratégiai vezetés eszközeivel befolyásoló konszernközpontok megjelenése volt valószínűsíthető. A szóban forgó elméleti bizonytalanság, fogalmi tisztázatlanság vezetett azután a magyarországi kezdeti „holding-láz” kibontakozásához, az indokolatlanul holdingnak nevezett (és legfeljebb operatív vagy stratégiai konszernnek minősülő) társaságicsoportok létrejöttéhez.

4.1.2. A társaságicsoportok tevékenységének első időszaka

4.1.2.1. A szervezeti átalakulások háttere, motivációi és deklarált céljai

A kibontakozó átalakulási folyamatot vizsgáló kutatók az 1980-as, 1990-es évek fordulóján egyetértettek abban, hogy a szervezeti formaváltást kezdeményező nagyvállalati vezetők mindenekelőtt a *pénzügyi összeomlás megakadályozását*, az esetleges felszámolás elkerülését tekintették – bevallottan is – alapvető céljuknak. A csődközei helyzetek kialakulásában több mozzanat – gyakran együttes érvényesülése, befolyásoló hatása – játszott közre: az elhibázott vállalati beruházási politika (melynek következményeként növekvő törlesztőrészletek és kamatok hárultak a nagyvállalatokra), a készletfinanszírozás révén halmozódó adósságok és az összeszűkülőben lévő (elsősorban kelet-európai) piacok képezték azokat a legfőbb tényezőket, okokat, amelyekre – közvetlenül vagy közvetve – visszavezethetők voltak az átalakulási kezdeményezések, a társaságalapítási szándékok.

Sokak számára kérdésesnek tűnt, hogy miként bizonyul alkalmasnak válságkezelésre a vagyonkezelőre épülő társasági modell? A spontán privatizáció folyamatának egyik szakértő elemzője a következőképpen világította meg a társaságicsoport-forma adta lehetőségek gyakorlati kihasználását: „A vállalati válságmenedzselés azért volt végrehajtható a társasági formák felvételével, mert a hitelek egy részét a bankok részvényekké alakították át, a készleteket jelentősen leértékelték, ezzel felszámolták az inkurrens készletek folyamatos finanszírozásának igényét. Az állóeszközök értékét felemelhették piaci értékre, ezzel olyan amortizációs forrást nyerhettek, amelyből a beruházási hitel törleszthetővé vált. A társaságokba néhány 10 százalékos erejéig bevontak külső részvényest, a friss tőke törlesztésre vagy technikai rést felszámoló beruházásra volt fordítható... Végezetül több olyan pénzügytechnikai eszközt lehetett alkalmazni, amelyek együttesen elhárították a pillanatnyi pénzügyi csődöt, ...a vagyon részvényben való kifejezésével pedig lehetőséget adtak a technikai fogyás nélküli „tulajdonosi fogyáshoz.” (Matolcsy, 1990).

A társaságok halmazává történő átalakulások másik fő motivációját, mozgatórugóját, hallgatólagosan a nagyvállalati felső vezetés egzisztenciális *átmentése* jelentette. Az átalakulások után a vagyonkezelő központok élére változatlanul azok a személyek kerültek, akik korábban a nagyvállalatok felső vezetői székeiben ültek. E „rég-új” menedzsereknek, az átalakulásnál előre kinyilvánított és biztosított társasági részvénytöbbségek birtokában, illetve a társaságok igazgatóságainak tagjaiként, sikerült megőrizniük – legalábbis átmeneti időszakra – hatalmi befolyásukat, és döntési kompetenciájuk nagy részét. Pozíciójuk megtartása érdekében hajlandók voltak kiegyezni és kompromisszumot kötni a hosszabb ideje teljes önállóságot óhajtó gyáregységekkel. Ez a kiegyezés többnyire békésen zajlott le, mert a gyáregységek végül is beérték a társasági forma által ígért nagyobb önállósággal. Kevés olyan eset ismert, amikor a gyáregység – a felkínált társasági formával szemben – a teljes elszakadás mellett tört lándzsát. A gyáregységek megegyezésre való készségét erősítette még az a körülmény, hogy az új rt.-k vagy kft.-k elnökei, igazgatói, ügyvezetői, igazgatóhelyettesei és más vezető beosztású dolgozói – mentesülve a bérszabályozás kötöttségeitől – jóval magasabb jövedelmekre számíthattak, mint ha a gyáregységi munkakörök szerinti tényleges fizetéseiket kapják. Feltehetően ennek a besorolási változásnak is tulajdonítható, hogy a belső egységek általában „eltűrték” a régi szervezet vállalati tanácsának feloszlását, ami együtt járt a vállalati tanácsba korábban delegált gyári, gyáregységi vezetők tagságának megszűnésével.

A szervezeti formaváltásnak egy további, szinte minden vállalat által hangoztatott célját az állami vagyon *eredményes működtetése* és gyarapításának előmozdítása képezte. A társaságicsoport-formát olyan „modellkísérletként” deklarálták az alkalmazó nagyvállalatok, amely – úgy mond – ötvözi a nagyvállalat előnyeit a kis- és közepes méretű vállalkozások rugalmasságával és piacérzékenységeivel. Ez az értelmezés magában foglalta a társaságok vagyongyarapítási felelősségének megteremtését, tehát az ún. tőkeallokációs központok kialakításának szándékát (Varga, 1988).

Egyes nagyvállalatoknál – ahol a megelőző évek során relatíve kiegyensúlyozott gazdálkodás folyt – a társaságalapítások nem annyira a csődközei helyzet elkerülését, hanem jóval inkább az új tulajdonosok (elsősorban a külföldi szakmai befektetők) megtalálását célozták. A szóban forgó nagyszervezetek – egy átgondolt stratégia részeként – több évre elnyújtva, egymás után szándékoztak átalakítani belső egységeiket társaságokká, mert időre volt szükségük a megfelelő szakmai partner, a korszerű technikát képviselő és a nemzetközi piacokra való bejutást elősegítő tőkéstárs felkutatásához.

Végül egy kevésbé hangsúlyozott szempontot jelentett (a tervbe vett átalakulások kisebb részénél) a belső egységek kiválásának, teljes elszakadásának ismételt *megakadályozása*. Ez a szempont egy 1990-ben hozott törvény nyomán vált fontossá a nagyvállalati központok számára: a törvény vonatkozó paragrafusa 1991 végéig lehetőséget adott a vállalatok „elkülönült belső gazdasági egységeinek” arra, hogy a vállalati tanács elutasító határozatától függetlenül is kérjék az alapító minisztériumtól a teljes önállósulás engedélyezését. A gyáregységi elszakadások új, államigazgatásilag is támogatott lehetősége gyors társaságalapításra vagy ilyen irányú koncepció megfogalmazására készíthetett egyes nagyvállalatokat, hogy ezzel akadályozzák meg a „renitens” egységek távozását. Egy későbbi törvénymódosítás azonban megszüntette a társaságalapításnak, illetve a vagyon átcsoportosításának ezt a lehetőségét.²

4.1.2.2. A társaságcsoporthoz tartozó struktúrális jellemzők

Az újonnan létrejött társaságcsoporthoz tartozó belső struktúrájának jellemzésénél különös figyelmet érdemel az irányító vállalat (vagyonkezelő) és az irányított társaságok közötti *kapcsolattartás* kialakulása és formálódása. A tapasztalatok szerint a társasági formák alkalmazásával *eltérő mértékben* nőtt meg a nagyvállalati belső egységek önállósága. Sok függött attól, hogy a gyáregységek korábban milyen mozgási lehetőséget vívtak ki maguknak. Ott, ahol a gyáregységek a „feudális” kiszolgáltatottság állapotából csöppentek (szinte egyik napról a másikra) az önálló jogi személyiségű társasági formákba, az irányító vállalatnak – a többségi részvénytulajdonlástól függetlenül is –

² Az 1990 tavaszán életbe lépett, ún. deregulációs törvény 1991 végéig adott lehetőséget a vállalatok elkülönült egységeinek az önállósulás kezdeményezésére. Elkülönült gazdasági egységnek a vállalat azon részlegét tekintette a törvény, amely a többi részlegtől világosan elhatárolható feladatokat lát el, s a vállalati vagyont, az erőforrásokat tekintve elkülönült eszköz- és munkaerő-állománnyal rendelkezik. Közel másfél év alatt a minisztériumi alapítású ipari és építőipari vállalatok körében csaknem 120 belső gazdasági egység indította meg – jórészt társaságalapítási tervekkel – önállósulási akcióját, s ennek következményeként 1991 végéig 81 új állami vállalat alapítására került sor. (Az ipari tárca csak akkor utasította el a leválasztási kérelmeket, ha a vállalat egészének szervezeti formaváltása vagy privatizációja „előrehaladott fázisban” volt). Az önállósult egységek többsége a közepes (maximálisan 300 fős) szervezeti méretkategóriába tartozott, de az önálló vállalati működésre való alkalmasság, az egyes funkciók kiépítettsége vonatkozásában jelentős különbségek mutatkoztak az egységek között. Az új (még mindig állami) vállalatok egy része közvetlen piaci kapcsolatokkal indította meg tevékenységét, és adminisztrációját is kielégítő színvonalon kezdte ellátni (főkönyvi könyvelés, egyszerűsített mérleg készítés). Más egységek viszont „funkcióhiányban szenvedtek” az önállósulás idején, mert a korábbiakban, gyáregységekként lényegében csak termelésirányítási tevékenységet végeztek és csupán alapelőfeltételeket állítottak ki (Varga, 1991). Az önállósult gyáregységi, gyári szervezetek egyébként különbözőképpen ítélték meg további működésük perspektíváit. Egyes kollektívák elvetették a külső tulajdonos bevonásának gondolatát, mert a dolgozók maguk akartak az egység tulajdonosaivá válni (a dolgozói részvényprogram felhasználásával vagy az egzsiztencia-hitel és a privatizációs hitel igénybevételeivel). Az egységek egy másik részénél ezzel szemben úgy vélték, hogy elszakadásukkal aktívan tudják befolyásolni a külső tulajdonossal végbemenő privatizációt: a kisebb vállalatokra könnyebben találnak vevőt, és a tulajdonos kiválasztásánál érvényesíthetik a termelőegység fejlődési szempontjait (Móra, 1991).

nagyobb tere nyílt beavatkozási szándékának érvényesítésére. A vagyonkezelő (konszernközpont) előírhatta például, hogy társaságai csak közvetve – a központi kereskedelmi részlegen keresztül – érintkezzenek a külföldi üzletfelekkel, vagy „közös fellépést” kérjenek az igényelt „preferenciák” megszerzéséhez a konszernközponttól. Ugyancsak módja nyílt az irányító vállalatnak – különböző pénzügyi konstrukciók révén – az elosztható források nagyságától függően nyereséget átcsoportosítani az eredményesen működő társaságoktól a veszteséges egységekhez. Továbbá (s ezt szintén példák bizonyítják) a régi reflexeknek engedelmessé, operatív is felügyelhetette (pl. heti munkaértekezletek rendszeresítésével vagy sűrű telefonhívásokkal) társaságai tevékenységét az irányító vállalat.

A konszernközpont „szoros” irányítási tevékenységét objektív termelési-technológiai adottságok is indokolhatták. Köztudomású például, hogy a villamosenergia-iparban, a kohászati ágazatban és az alumíniumiparban intenzív termelési (szolgáltatási) kapcsolatok kötik össze a gyártási (előállítási) vertikum alapvető egységeit. Ezen ágazatokban a társaságcsoporthoz tartozó formára áttért hazai nagyszervezetek rákényszerültek az operatív konszernirányítás módszereire, mert a gyártási vertikum alapvető egységeit képező új társaságok – visszautasítva a szerintük torz, régi belső elszámolóárak alkalmazását – kezdték elhanyagolni egymás közötti, azaz a konszernen belüli szállítási, szolgáltatási kötelezettségeiket. Ilyen esetekben az irányító vállalatok vezetői hatalmi szóval utasították az egyes társaságokat az általuk központilag előírt belső árakon történő szállításokra (Dunaferr, 1991). Szintén a hatalmi szó döntött olyan esetekben, amikor a vállalati vagyonnak csak kisebb részét vitték társaságokba, s az irányító vállalat kötelezően előírta, hogy az átalakult társaságok a gyáregységi státusban maradjonak termelő-részlegektől vásároljanak féltermékeket és alkatrészeket.

Más nagyvállalatoknál – ahol előzőleg már kísérleteztek a jogi személyiség nélküli divíziók vagy a leányvállalatok intézményével, és a termelőegységek egymásra utaltsága sem jelentett akadályt a belső önállóság kiterjesztéséhez – a konszernirányításnak egy *lazább formája* alakult ki. Az ezen a nagyvállalati bázison létrejött konszernekben a társaságcsoporthoz tartozó modell a korábbinál is nagyobb mozgásteret biztosított a belső egységeknek, amelyek – a jogi önállóság új feltételei között – szabadon kiépíthették piaci és pénzügyi kapcsolataikat, s (a cégcsoporthoz tartozó érdekeivel összhangban) meghatározhatták saját fejlesztési, termelési és értékesítési (beszerzési) politikájukat. A belső önállóság érdemi növekedésével mód nyílt a gyáregységi szervezetek korszerűsítésére is: az új társaságokban szinte mindenütt növekedett a kereskedelmi részlegek (azon belül a marketing) szerepe, jelentősége és visszaszorult a termelési vonal. Eddig ismeretlen funkciók (stratégiai tervezés, controlling, külkereskedelmi tevékenység, ármegegyeztetés) jelentek meg a gyáregységek szintjén, s több helyütt bevezetésre kerültek a nemzetközileg elismert minőségbiztosítási rendszerek is.

A társaságok egyike-másika (főként a még mindig nagyméretű rt.-k és kft.-k) „mini” divíziókká szervezte át termelő üzemeit, amelyek ugyan nem folytathattak kereskedelmi tevékenységet (ez az rt. vagy kft. kereskedelmi részlegének feladatát képezte), de a gyártás operatív irányításán kívül meghatározhatták pl. a beszerzendő anyagok műszaki paramétereit, véleményezhették az ajánlatkéréseket, megrendeléseket és javaslatokat tehettek a kialakítandó árakra. A társasági „önmozgásnak” egy másik, szokatlanul autonóm példáját szolgáltatotta a Budaflax cégcsoporthoz tartozó egyik társasága, a Flax-Fil Kft. „A korábban veszteséges gyáregységet 1987-ben leányvállalattá alakították, s ebben a formában, megújított vezetéssel nyereségesen működött. A nagyvállalat társaságok halmazára bomlását követően a Flax-Fil is kft.

lett, majd maga is hozzálatott újabb társaságok alapításához. 1990 közepére hat kft.-t működtetett, közülük egy vegyes vállalat volt, a többiben pedig a telepvezetők, a menedzserek, illetve az alapító cég vezetői saját tőkéjükkel is érdekeltek” – írta az önállóság nyújtotta lehetőségekről egy vállalati esettanulmány (Révész, 1990).

Az 1980-as évek végén és az 1990-es évek elején kialakult konszern-struktúrák vizsgálatánál egy további szempontot jelent a *konszernközpontok szervezetének* elemzése. A kirajzolódó tendenciák szerint a konszernközpontok funkcióinak számát és apparátusai nagyságát a működés első időszakában a társaságok irányításának „szorossága” határozta meg. Az *operatív* jellegű irányítást végző vagyonkezelő központok nemegyszer megőrizhették – némi „karcsúsítással” – a korábbi nagyvállalati (tröshti) központok „törzsét”, sőt esetenként több száz fős létszámát, és a funkcionális munkamegosztási elvre épülő részlegek tagozódását. Megjegyzendő azonban, hogy a nagyobb létszámú irányító konszernközpontok az esetek többségében nem a spontán, vállalati kezdeményezésű átalakulások során jöttek létre (illetőleg maradtak fenn), hanem a kormányzat döntött – az 1990-es évek elején – néhány nagyszervezet társaságcsoporthá alakulásáról (MVM), vagy felügyelte az ilyen formaváltozásokat (Hungalu).

Egyes esetekben a társaságcsoporth vállalati kezdeményezésű kialakítása is viszonylag nagy létszámú konszernközpontokat őrzött meg. Egy országos szervizhálózattal rendelkező számítástechnikai-irodatechnikai vállalat például – miközben profit-centereként (kft.-k jogi formájában) kezdte működtetni vevőszolgálati egységeit – a régi vállalati központ „karcsúsítása” után, megtartott egy 250 fős irányító központot (a műszaki, termelési és gazdasági igazgatóságok funkcionális apparátusaival). Az átszervezést követően arra hivatkoztak a „vagyonkezelő” központi szervezet vezetői, hogy a „szociális érdekeket” is figyelembe véve, egy ilyen létszámú konszernközpont még képes ellátni magát a kereskedelemről és a társaságai által fizetett bérleti díjakból.

A stratégiai típusú konszernirányítást megvalósítani kívánó vagyonkezelő szervezetek viszont – a tapasztalatok szerint – rövid idő alatt jelentősen csökkentették az ellátandó központi funkciókat, és jórészt drasztikusan leépítették (általában 20–50 főre) apparátusait. Gyakorlatilag megszüntették a nagyvállalati központok hagyományos funkciói közül a termelésirányítás koordinációját, a központi anyagellátást és a régi típusú személyzeti és szociális tevékenységeket, továbbá szolgáltatásokká alakították át – társasági formák keretében – a műszaki fejlesztési, a kereskedelmi, szervezési, ill. számítástechnikai központi tevékenységeket. A stratégiai jellegű konszernirányítás koncepcióját többnyire azok a nagyvállalati menedzserek fogadták el és tették magukévá, akik befolyásolni kívánták ugyan a tagtársaságok hosszabb távú fejlődését, de nem szándékoztak azokat „kézenfogva” vezetni a jövőben. Számukra a stratégiai konszern ígérkezett a legmegfelelőbb irányítási formának az új üzleti lehetőségek feltárásához, és szervezetük megkülönböztető képességeinek, „szakértelmének” elismertetéséhez.

A stratégiai típusú konszernnek központi szervezetében elsősorban az alábbi *funkciók* végzését helyezték előtérbe:

- stratégiai tervezés és privatizációs program előkészítés (megvalósítás);

- fejlesztési-vállalkozási koordináció;
- konszern controlling, pénzügy;
- személyzeti/emberi erőforrás menedzsment.

A stratégiai irányító feladatok végzésének kialakulatlanlanságára utalt, hogy a vállalatcsoporthok belső koordinációjában fontos szerepet játszó, megújult személyzeti funkciókat eltérő módszerekkel („humánusabb” és „radikálisabb” eszközökkel) gyakorolták kezdetben az egyes konszernközpontok. A Hungalu-konszern például megalakulása után a következő humánpolitikai intézkedéseket hirdette meg társaságai számára: „Valószínűleg több százmillió forintot kell költenünk a következő években a képzési és átképzési programokra. A vállalatvezetők és más szakemberek ugyanis a nyelvi képzés, az új és gyakran sajátos menedzsment ismeretek és a bejövő technológia és technika üzemeltetési ismereteinek elsajátítása nélkül nem tudnák megvalósítani a terveinket” – nyilatkozta 1991-ben a Hungalu Rt. vezérigazgatója (Meixner, 1991). Más vállalatcsoporthoknál ezzel szemben az irányított társaságok ügyvezető igazgatóit – a gyáregységekkel kötött korábbi „egyezséget” átmenetinek tekintve – fokozatosan vagy tömegesen lecserélték arra hivatkozva, hogy a jogilag önálló társaságok vezetése „igazi” menedzsereket, nem pedig a korábbi időszakokban igényelt „végrehajtókat” kíván (Voszka, 1991).

4.1.2.3. Működési hatékonyság, a társaságalapítások első mérlege

Mennyiben teljesültek a hatékonyság javítására tett nagyvállalati ígéretek a szervezeti formaváltást követően? A gazdasági társaságokká szervezett gyáregységek eredményei az első egy-két évben sok helyütt *kedvezőbben* alakultak, mint a szervezeti formaváltás előtt. (Az átalakulások modelljének tekintett Medicor tíz részvénytársasága közül például nyolcnál egyértelműen nőtt a nyereségtömeg és a jövedelmezőségi mutató 1988–1989-ben). A javulásban azonban erőteljesen közrejátszott, hogy a társaságok általában „tisztá lappal” indulhattak, mert adósságaik visszafizetési kötelezettségeit átvállalták, illetőleg banki, szállítói tulajdonrészre „konvertálták” a vagyonkezelő központok. Ezen túlmenően a nyereség növekedése gyakran azért bizonyult látszólagosnak, mert a társaságcsoporthon (konszernen) belüli szállítások elszámolóárait sok esetben módosították (emelték), s így kedvezőbben alakultak a halmozott társasági teljesítménymutatók. Ugyanakkor a cégcsoporthokon belül jó néhány társaság *veszteséggel* zárta a működés első éveit; közülük egyesek fizetéseképtelenné váltak és idővel csődöt jelentettek. E társaságoknál a KGST-szállítások elmaradása és a hazai piac összeszűkülése sokszor párosult az alapanyagok árainak hirtelen emelkedésével. Működési nehézségeik mögött azonban nem csak külső okok húzódtak meg: egyebek között nem sikerült megoldaniuk a termékszerkezet korszerűsítését, a munkafolyamatok racionalizálását és a minőségi színvonal biztosítását. Közrejátszott az a körülmény is, hogy a társaságalapításoknál több ízben mesterségesen alacsony szintre állították a készleteket, s az ehhez „igazított” készpénzállomány korán likviditási gondokat okozott. Esetenként a társasági működést magas bérleti díjak terhelték azokban a konszern-szervezetekben, ahol a vagyoneszközök (ingatlanok, gépek, berendezések) nem kerültek apportként a társaságokhoz (vagyis állami kezelésben maradtak), mert az átalakulásnál nem állt rendelkezésre a társasági törvény által előírt készpénzhányad.

Mindent egybevetve, az Állami Számvevőszék jelentése szerint az új társaságokba

1990 tavaszáig „átvándorolt” vagyonhalmazt – melynek nagysága az akkor megközelítően 2400 milliárd forint értékű állami vagyon öt százalékára volt tehető – *össességében nem működötték hatékonyabban*, csak a gazdasági eredmény keletkezési helye tevődött át a társaságokba (*Állami Számvevőszék*, 1990). A szervezeti formaváltások előnyeit és hátrányait mérlegre téve mindazonáltal megállapítható: a társasági-csoport-modell az *első komoly részt ütötte* a centralizált lineáris-funkcionális nagyvállalati szervezeten. A fejlett ipari országokban elterjedt és a pártállam legutolsó időszakában nálunk megjelent szervezeti-jogi formának részben sikerült levezetnie azokat a feszültségeket, amelyek a vállalati „nagykalap-rendszer” alkalmazásából, az ingyenes belső szolgáltatások előírásából, a rezsiköltségek „szétterítéséből” és más nivelláló mechanizmusokból eredtek. Ugyancsak a zárt nagyvállalati szervezet „oldását” jelezte – a fennálló hiteltartozások kisebb hányadának részvénné alakításával – az *új tulajdonosok* (bankok, szállítók, vevők) bevonása a társaságcsoporthoz, és bizonyos előrelépésnek tekinthető az egyelőre viszonylag szűk körben megvalósult külföldi tőkebevonás is. Az új tulajdonosok megjelenése azonban – s ezt szükséges hangsúlyozni – *nem jelentett valódi privatizációt*, mert a kisebbségben lévő „külső” tulajdonosok – a külföldi magántőke kivételével – szintén az állami vállalatok és pénzügyintézetek köréből kerültek ki.

4.2. Az átalakulási törvény alapján létrejött társaságok szervezeti struktúrája

A politikai rendszerváltás időszakában, 1989 elejétől – közepétől felerősödtek a társaságalapításokat, a spontán privatizáció folyamatát *bíráló*, korábban szórványosan jelentkező hangok. Az egyik leggyakrabban megfogalmazott kritika szerint az irányító vállalatok (vagyonkezelő központok) működését kezdettől fogva semmiféle formális teljesítménykövetelmény nem szabályozta: „ingyenes adományként szerzik meg az állami vállalatok vagyonát képviselő ...részvények vagy törzstőke tulajdonjogát, ...és mint végső tulajdonosok bármit megtehetnek a vagyonnal...” – hangzottak többek között a bírálók (*Krokos*, 1988; *Auth-Krokos*, 1989). A szavukat egyre inkább hallató politikai ellenzék tagjai egyenesen a régi vezetői gárda „átmentését” emlegették „ország kiürítésével” vádolták a (nagy)vállalati menedzsereket (*Szalai*, 1992).

A társasági törvény életbelépésével (1989. I. 1.) különösképpen lendületet vett spontán szervezeti átalakulásokat mindazonáltal nem állították le központilag, de 1989 második felében előkészületek történtek – a nagyvállalati vezetők tiltakozása ellenére – egy állami vagyonkezelő „szuperszervezet” létrehozására. Az Állami Vagyonügynökség megalakulása a következő év tavaszán már egyfajta konszenzust jelzett a különböző politikai erők és az eltérő gazdasági érdekeket képviselő csoportok között a tekintetben, hogy „szükség van az állami vagyon kezelésének és működtetésének hatékony ellenőrzésére”.

Az Állami Vagyonügynökségre ruházott ellenőrzési funkció jóval erőteljesebbé vált, és döntéshozói jogkörrel bővült (vagyonértékelési, átalakulási és privatizációs ügyek-

ben) a politikai rendszerváltást követően, amikor rövid időn belül módosították az állami vagyon védelméről és kezeléséről szóló törvényt. Ez a szerepkörváltás és törvény-módosítás arra utalt, hogy a parlamenti választások után hivatalba lépett új kormány nem nézi jó szemmel a spontán szervezeti és tulajdonosi átrendeződést, hivatkozva többek között az átalakulási folyamat negatív mozzanataira, nemkívánatos jelenségeire.³

A kormányzati felfogás módosulását tükrözte az ún. *kiürült vagyonkezelő központok* elleni intézkedések kilátásba helyezése. A kiürült vagyonkezelő központokat, vagyis a termelőeszközöket már nem, csupán értékpapírokat birtokló irányító (állami) vállalatokat – egy 1990 nyarán közzétett kormánydokumentum alapján – megszüntetni, illetőleg társasággá alakítani kívánta a törvényességi felügyeletet (államigazgatási irányítást) ellátó Ipari és Kereskedelmi Minisztérium. Az érintett vagyonkezelő központok ennek hatására meggyorsították előkészületeiket az irányító vállalatok – átalakulási törvény szerinti, de saját elgondolást követő – társasággá alakítására (*Juhász*, 1990).

4.2.1. Társasággá alakulás – „egy az egyben”

A spontán privatizáció kormányzati megítélésének módosulása, változása hamarosan úgy „csapódott le” a vállalati szférában, hogy a társasági csoport-modell alkalmazása háttérbe szorult, és helyébe lépett – a formaváltás fő megoldási módozataként – az állami vállalatok „*egy az egyben*” történő társasággá alakulása. Az utóbbi típusú formaváltozásokhoz a parlament által elfogadott és 1989 közepétől hatályba lépett átalakulási törvény biztosította a jogi feltételeket. A teljes átalakulásoknál a vállalatok – korábbi egységüket megőrizve – egyetlen társasággá alakulnak át (vagy így kerülnek új tulajdonosok birtokába).

„Az Állami Vagyonügynökség megalakulása előtt csak nagyon kevés vállalat élt a teljes átalakulás lehetőségével. Ez azt bizonyította, hogy a vállalatvezetők előnyben részesítették a korábban elfogadott társasági törvény szerinti átalakulásokat, a konszern típusú szervezeti-irányítási megoldásokat. Az átalakulási törvény megkerülését azonban 1990-től egyre kevesebb menedzser választotta, noha kisebb mértékben folytatódott a spontán privatizáció. Az utóbbi formaváltozások már az ÁVÜ felügyelete mellett valósultak meg, és a társaságalapítás csak a nagyvállalatok egy-egy gyárát, gyáregységét érintette.” (Matolcsy, 1991).

³ A társaság alapítások lehetőségeit a társadalomra nézve megengedhetetlen eszközökkel, módszerekkel használták ki több esetben *egyes* vállalati menedzserek. Akcióikról így írt a hazai sajtó 1989 végén: „A társasági törvény életbelépésével, továbbá a vállalati eredményektől függetlenül kifizetett milliós vezetői jutalmakkal megnyílt az útja annak, hogy akár egyetlen évi prémiumukat »bedobva« a vezérigazgató és a vállalati tanács kft.-t vagy rt.-t alakítson, lehetőség szerint külföldi céggel, vegyes vállalati formában. Ebben az az üzlet, hogy – az adókedvezményeken és a bérszabályozás-mentességen felül – egészen kis tőkével bérbe vehetik saját vállalatuk legjobban hasznosítható, legtöbb profitot hozó részlegeit. Egyszerre akár több kis kft., rt. is alakítható ilyen formában – a családtagok, rokonok bevonásával is – ugyanazon vállalat több részlegének »hasznosítására«. Különösen veszélyes, ha monopolhelyzetben lévő nagyvállalatoknál történik mindez. Ekkor ugyanis adott a lehetőség a gátlástalan árnövekedésre is, és az ilyenformán »megtermelt« óriási nyereségtömegből a bérbevevő társaság rövid idő alatt meg is vásárolhatja – akár leértékelt áron is! – a nyereséget hozó üzemegységet” (*Budai*, 1989).

Az „egy az egyben” történő társasággá alakulások számának hirtelen növekedése (1990 márciusától 1991 közepéig 160 vállalat kezdte meg a teljes átalakulási folyamatot) több tényezőre vezethető vissza. Mindenképpen lényeges szempontot jelentett a vállalati menedzserek számára a politikai megfontolás, vagyis a spontán privatizációval szemben kialakult kormányzati álláspont figyelembevétele. A pozíciójukat megőrizni, az esetleges gyanúsításokat elkerülni kívánó vállalatvezetők az új helyzetben alaposan *meggondolták*, hogy a társaságcsoporthoz való választásával „kiszervezzék-e maguk alól a vállalatokat”. Fontos tényezőnek számított a teljes átalakuláshoz hozott menedzséri döntéseknél a vállalat *egyben tartásának szándéka* is. Ezt a törekvést alátámaszthatták olyan objektív vállalati adottságok, mint pl. az egy telephelyen való működés vagy a gyáregységek közötti intenzív termelési-kooperációs kapcsolatok léte. Ugyanakkor meghatározónak minősülhetett a vezetői elhatározásokban a *hosszabb távú vállalati kilátások mérlegelése*, a szervezet stratégiai érdekeinek szem előtt tartása: a romló gazdasági viszonyok között, a hagyományos piacok beszűkülésével és a fejlesztési források elapadásával sok helyütt indokoltan lehetett számítani a változatlan formában működő vállalatrendszer egy-két éven belüli ellehetetlenülésére (Móra, 1991). (Az „egy az egyben” megvalósuló társasággá alakulásoknak további lökést adott annak a törvénynek az előkészítése, majd elfogadása, amely előírta: 1993 közepéig minden állami vállalatnak társasági formát kell öltetnie. Ezt figyelembe véve már nem volt váratlan, hogy – az Állami Vagyongyűjtemény adatbázisa szerint – 1991-ben végül is közel 190 teljes átalakulást fogadott el az ÁVÜ, 1992-ben pedig csak az év első felében 155 ilyen irányú döntést hozott).

A legelső teljes átalakulási akciókra (1990 végéig) a gyógyszeriparban, a cukoriparban, a textilruházati iparban és a borgazdasági vállalatok körében került sor.

A vállalati jövő megalapozása készítette a Chinoin felső vezetését a nyolcvanas évek végén arra, hogy még az Állami Vagyongyűjtemény létrehozása előtt kezdeményezze az átalakulási törvény szerinti formaváltást, az „egy az egyben” történő társasággá alakulást. A gyógyszeripari vállalat nem közvetlenül a pénzügyi csőd elől menekült, hanem elsősorban mozgásteret kívánt magának biztosítani a potenciális külföldi partnerek felkutatásához és a stratégiai szövetséges kiválasztásához. A Chinoin menedzsmentje már korábban is tisztán látta azokat a koncentrációs, a kutatási-fejlesztési erőforrások egyesítését célzó folyamatokat, amelyek a világ gyógyszeriparában végbementek. A külföldi partner keresését azonban évekig késleltették a kelet–nyugati vállalati együttműködéseket gátló hazai korlátozások, valamint a kelet-európai gyógyszerpiacon birtokolt kényelmes pozíciók. Az átalakulási törvény elfogadásával és a privatizáció lehetőségének felmerülésével azután élesebb kontúrokat kezdett öltetni az a kívánatos partneri viszony, amelynek keretében a Chinoin hozzájuthat egyes korszerű termékekhez és technológiákhoz, növelheti piaci részesedését a nyugati piacokon és megszabadulhat nyomasztó adóssághoz tartozó egy jelentős résztől. A vállalat részvénytársasággá alakulása után a vezetés megtette az első lépéseket a külföldi tőke bevonására: a privatizáció előkészítő fázisában ismert tanácsadó cégeket kértek fel a vagyoneértékelésre, az ajánlattételre és a szerződés kidolgozására. Ezt követően több vevői ajánlatot is alaposan mérlegeltek, majd hosszabb szakértői tárgyalások után – az Állami Vagyongyűjteménygel egyetértésben – a francia Sanofi céggel kötendő „házasság” mellett döntöttek. A szerződés aláírására 1991 tavaszán került sor: a megállapodás értelmében a gyógyszeriparban ugyancsak érdekelt franciák megvásárolták a Chinoin részvényeinek 40%-át (Tari, 1993).

4.2.2. Társasági forma, privatizáció és szervezeti struktúra változása

A következőkben arra keresünk választ, hogy az állami vállalatok teljes átalakulása milyen hatást gyakorolt szervezetük belső irányítási struktúrájára és működési folyamataira. A vizsgálódásnál abból célszerű kiindulni, hogy az „egy az egyben” történt átalakulások nyomán *nem bontották fel* a (nagy)vállalati szervezetet, azaz nem alakult ki a társaságcsoporthoz jellemző „kétszintűség”. Az előzők során tárgyalt konszernekben az irányító vállalat (átalakult formája: társaság) mint főtulajdonos és az (al)társaságok, mint önálló jogi személyek alkották a társaságcsoporthoz egészét. A teljes átalakulással létrejött társaságokra változatlanul az „egyszintű” szerveződés volt a jellemző (itt most eltekintünk az igazgatóságok és felügyelő bizottságok irányítási szerepétől az új részvénytársaságokban).

Láttuk, hogy a konszern típusú szervezetekben a kétszintű irányítási struktúra általában előrelépést jelentett a belső egységek számára az önállóság tekintetében. A teljes átalakulások kapcsán szintén megfogalmazható a kérdés: az egyetlen társaság szervezeti-jogi keretei milyen lehetőségeket nyújtottak a döntési hatáskörök ésszerű megosztására, a rugalmasabb felépítési és működési struktúra kialakítására?

A tapasztalatok szerint a belső önállóság növelésének esélyeit az egyszintű részvénytársaságokban jelentősen befolyásolta az „örökölt” állami vállalati szervezet, valamint a privatizáció. A teljes átalakulásoknál – hasonlóan a konszern típusú hazai formaváltásokhoz – a „*kiinduló*” szervezeti formát döntően a lineáris-funkcionális struktúra képezte (kivételt jelentettek a jogi személyiség nélküli divíziókkal többkevesebb sikerrel kísérletező vállalatok). A lineáris-funkcionális szervezet centralizáltságának mértékében ugyanakkor *eltérések* voltak az átalakuló vállalatok között (e különbségek a társaságokra bomlott nagyvállalatok esetében is megmutatkoztak), s ez a körülmény nyilvánvalóan kihatott az egységes társaságok belső viszonyainak alakulására, formálódására.

A privatizáció abban az összefüggésben merül fel a társasági szervezet elemzésénél, hogy az 1990-es évek elejétől az állami vagyonrészek eladása, illetve a tőkebevonás lehetőségének megteremtése (rövidebb vagy hosszabb távon) szinte minden vállalat *stratégiai céljai között* szerepelt.⁴ A privatizáció várható közelsége, elhúzódása vagy megghiúsulása ily módon szintén kihathatott a társasággá alakult vállalatok szervezeti struktúrájának fejlődésére. Ez a hatás lehetett *negatív* ösztönzésű, amikor a vállalatok, a privatizációra hivatkozva megkerülték a szervezetfejlesztés problémáját, mondván: „...ezzel majd a privatizálás után érdemes csak foglalkozni” (Hoványi, 1992). De a privatizáció jelenthetett *készítő* erőt is az új társaságok menedzsmentje számára: a belső szervezet korszerűsítését előfeltételnek tekinthették a privatizáció esélyeinek növelésére.

⁴ Az 1990 őszén nyilvánosságra hozott kormányprogram három privatizációs utat vázolt fel: központi kezdeményezésű, vállalati indítatású és külső kezdeményezésű tulajdonváltást különböztetett meg. A teljes átalakulásokban bármelyik privatizációs elképzelés szerepet játszhatott.

Az első magatartásformát követte a vegyipar egyik szakágzatának vállalata, ahol az önálló stratégia megnyilvánulásaként a vezetők úgy vélekedtek, hogy „a privatizáció nem közeli szükségszerűség”. A vállalat relatív kiegyensúlyozott gazdálkodása miatt ugyanis nem tartották feltétlenül indokoltnak a pótlólagos tőke bevonását, s ebből a helyzetértékelésből kiindulva a társasággá alakulást követően nem is hoztak érdemi szervezetskorszerűsítési intézkedéseket. Az egyik következmény: a fejlesztési, termelési és értékesítési területek együttműködési zavarainak továbbélése. Ezt illusztrálандó, egy új termék piaci megjelenése – a „szocialista időkre” emlékeztető módon – változatlanul az alábbi folyamatok „eredőjeként” valósult meg (1992-ben készült interjú alapuló leírás):

- az „innovációs folyamat” első fázisaként a K+F részleg új termékeket fejleszt ki;
- a termelés–preferenciarendszere alapján választ az újonnan kifejlesztett termékek közül;
- a tervek szerint „valamikor” megkezdődik a termelés;
- a kereskedelmi részleg elvégzi a termék piackutatását;
- a piackutatás eredményétől függetlenül a termelés már beindult;
- a kereskedelmi részleg feladata módosul: „hova adjuk el a terméket?”

Azoknál a társaságoknál, ahol a pótlólagos tőke bevonását feltétlenül szükségesnek ítélte a vezetés, a privatizáció esélyeit többnyire konkrét szervezeti intézkedésekkel igyekeztek növelni. Az állami vállalat szervezeti struktúrájának megújítását, a társasági belső irányítási és koordinációs mechanizmusok kialakítását ugyanakkor különböző utakon-módokon képelték el, és próbálták megvalósítani a menedzserek.

Sajátosan értelmezte a privatizációra való szervezeti felkészülést az egyik, több gyárral rendelkező élelmiszeripari cég első számú vezetője, 1991-ben adott nyilatkozatában: „A vállalati szerkezet is átalakításra szorul. A magyar gazdaságban, s így nálunk is a legutolsó tizenöt év a gyári önállóság névre hallgató rémálom jegyében telt el. Ma ennek megfelelően mind a négy gyárunk önállóan kereskedik belföldön. S bár a termelés specializált, de hát végsősoron a gyáraink mégiscsak egymásnak támasztanak konkurenciát. Az elkövetkező időben ezért ezt a rendszert sürgősen meg kell változtatnunk, s a privatizációig le kell zárunk.” (Meixner, 1991).

A centralizáció erősítésével szemben a belső önállóság kiterjesztését határozták el több olyan cégnél, ahol továbbra is az „egységes szervezetben” gondolkodtak a vezetők, de szükségesnek tartották a privatizáció szempontjából a termelőegységek funkcióinak és döntési hatáskörének bővítését, valamint a társasági központ szervezetének „racionalizálását”.

A kozmetikai és háztartásvégypari piacon érdekelt, erős hazai pozíciókkal és jól bevezetett márka-termékekkel rendelkező egyik nagyvállalat – piaci részesedésének drasztikus csökkenését és egy meghiúsult privatizációs akciót követően – 1992-től alakította ki a cost-center típusú szervezetét. Mivel a társaságcsoporth-modell (jogilag önálló formában működő profit-centerek) alkalmazása „a cég korábbi-akban megfogalmazott stratégiai elveinek megsértését” jelentette volna, a felső vezetés a költségközpontok létrehozását ítélte reális megoldásnak (ami hosszabb távon nem zárta ki a jogi személyiség nélküli profit-centerek, eredményközpontok rendszerének bevezetését). A társaság négy gyárának mint költségközpontoknak a kompetenciájába tartozott az átszervezés után:

- a tervezett feladatok ellátásához szükséges költségekkel való gazdálkodás;
- a különböző költségnevek közti átcsoportosítás lehetősége (esetleges korlátozásokkal);
- a kereteken belüli szabad munkaerő-, eszköz- és készletgazdálkodás;
- a szabad kapacitások külső hasznosításáról szóló döntések meghozatala.

A társaság vezérigazgatója a hozott intézkedések kapcsán így összegezte a cégnél kialakult alapvető

szemlélet változást: „Eddig főleg gyártottunk, most pedig nincs más hátra, kereskednünk, főleg kereskednünk kell. Akár úgy is, hogy saját értékesítési hálózatot szervezünk. Ha a termékeink nem jutnak el a fogyasztókhoz, munkánk semmit sem ér.” (Meixner, 1991).

A már társasági formában működő (nagy)szervezetek struktúrájának célszerű módosítása, a piacgazdaság követelményeinek megfelelő változtatása jobbra az új (ki-sebbségi vagy többségi) tulajdonosra hárult, ha a privatizáció a társasággá alakulást követően viszonylag rövid időn belül valósult meg.

Az előzőekben példaként tárgyalt Chinoin–Sanofi „házasságnál” a kisebbségi tulajdonos francia cég két személyt delegált a Chinoin felső vezetésébe: a vezérigazgató-helyettesi posztra egy, a Sanofi alkalmazásában már több évet eltöltött és rátermettségét bizonyító menedzsert jelölt, továbbá a pénzügyi igazgatói munkakörbe is saját, külföldi szakemberét helyezte. A vezérigazgató-helyettest 1993 elejétől – a régi vezérigazgató nyugdíjba vonulása után – a többségi tulajdonos Állami Vagyonkezelő Rt. egyetértésével a Chinoin első számú vezetőjévé nevezték ki.

A Chinoin új összetételű, a francia tulajdonos elképzeléseit is érvényesítő vezetése határozott lépéseket tett a társasági belső szervezet átalakítására, a működési folyamatok korszerűsítésére. A „változás menedzsment” koncepciójának megvalósulása gyakorlatilag 1991-től követhető nyomon a magyar cégnél, amely intézkedéssorozat nem nélkülözte a „diktatórikus” elemeket sem (György, 1993). A belső irányítási szervezet módosítása mindenekelőtt a gyáregységekben kialakult és a központi egységekkel párhuzamosan tevékenykedő „tükörszervezetek” megszüntetésére irányult. Így vált kizárólagosan központi funkcióvá a minőségellenőrzés, és a – legelőben megváltozott – személyügyi tevékenység. Az irányítás további egyszerűsítését célozta a társaság két gyáregységének összevonása, valamint az egységes adminisztratív igazgatóság kialakítása a vezérigazgató közvetlen alárendeltségében. A társasági központon belül a műszaki fejlesztési tevékenységet szervezetileg külön választották a szorosan vett gyógyszerkutatási területtől, s az előbbi funkció ellátását a termelési igazgatóság hatáskörébe utalták. Új központi feladatot jelentett a kereskedelmi igazgatóságon belül az addig elhanyagolt nagykereskedelmi tevékenység. Az eredményes koordinációhoz indokoltta és szükségessé vált ezenkívül egy központi logisztikai igazgatóság létrehozása is, amelyre a Chinoinban folyó beszerzési, anyaggazdálkodási, termelési, értékesítési és pénzügyi tevékenységek integrálását kívánta bízni a társaság vezetése (Tari, 1993).

Összefoglalásként megállapítható, hogy az „egy az egyben” történt társaságalkalakulások (mint jogi aktusok) az esetek többségében a régi szervezet módosításának, változtatásának „nyitányát” is jelentették az 1990-es évtized első harmadában. Bizonyos esetekben (pl. a kiegyensúlyozottnak mondható gazdálkodás feltételei között) a társasági keretek „konzerválhatták” egy időre a korábbi szervezeti struktúrát, de a későbbiekben, valamely szakmai befektető tulajdonosi megjelenésével elodázhatatlanná váltak a korszerűsítési intézkedések. Ugyancsak bizonyos körülmények között (pl. a szélsőségesen centralizált lineáris-funkcionális irányítási struktúra és a túlméretezett belső kooperáció „átöröklése” esetén) szintén elhúzódhatott a belső szervezet átalakulása, sőt magának a gazdasági társasággá alakulásnak a folyamata is (Rába Rt.).

5. Magángazdasági szervezetek fejlődése a társasági törvény alapján – a kisvállalkozástól a holdingig⁵

A magánszektor természetes fejlődése, gazdasági szerepének növekedése a társasági törvény életbelépését, illetőleg a rendszerváltást követően gyorsult meg hazánkban. Az egyéni és társas magánvállalkozások egyre nagyobb számban jelentek meg a különböző tevékenységi ágazatokban, a magánszemélyek független elhatározásai nyomán. A társas magánvállalkozásoknak a 2.2. fejezetben tárgyalt korai formái (a polgári jogi társaságok és gazdasági munkaközösségek), valamint a sajátos kollektív tulajdonlást képviselő kisszövetkezetek a társasági törvényben biztosított formaválaszték alapján folytathatták működésüket.⁶ Új társasági formaként jelentek meg a magánvagyon és a társasági vagyonszétválasztását biztosító *korlátolt felelősségű társaságok* és *részvénytársaságok*. Az elsősorban egyéni képességekre építő, személyegyesülés jellegű polgári jogi társaságokkal és gazdasági munkaközösségekkel szemben ezentúl lehetőség kínálkozott – a kft.-k és rt.-k formájában – tőkeegyesülés jellegű (tőkeigényes vállalkozások alkalmas keretétől szolgáló) gazdasági magántársaságokat működtetni. A kft. forma módot nyújtott a tagok korlátolt vagyoni felelősségének érvényesítésére és a kifejezetten tőkebefektetési és nyereségszerzési elképzelések, szándékok megvalósítására (a vállalkozási tevékenységben való személyes közreműködés nélkül). Jórészt hasonló szellemben szabályozta a jog a részvénytársasági formát, de a kft.-hez viszonyítva jóval magasabban határozta meg a minimális alaptőkét, és élesebben választotta el a tulajdonosi, illetőleg az ügyvezetési-menedzseri funkciókat.

A következőkben a „saját bázisán építkező” magángazdasági *jogi személyiségű társas vállalkozásainak* – 1989-től végbement – szervezeti fejlődést mutatjuk be. Elemezni fogjuk az újonnan alapított, de növekedési pályára nem lépett kisvállalkozások szervezeti jellemzőit, és megkíséreljük nyomon követni a „nagyra nőtt” magánvállalkozások, a hazai (és részben külföldi) magántőkével kiépült cégcsoportok, magánholdingok fejlődési jellegzetességeit. A vizsgálódás során eltekintünk a nem jogi személyiségű társas vállalkozások (betéti társaságok és közkereseti társaságok) elemzésétől, amely formáknál az átlagos taglétszám társaságonként nem éri el a két főt (Laky, 1994).

⁵ Ebben a fejezetben a magánszféra természetes növekedésének szervezeti vetületeivel foglalkozunk, s nem tárgyaljuk a privatizáció (állami vagyonrészek eladása) konzekvenciáit, valamint a külföldi magántőke 100 százalékos érdekeltségű társaság alapításait.

⁶ A társasági törvény elfogadásával a gazdasági munkaközösségek és a kisszövetkezetek (mint önálló vállalkozási jogi formák) nem szűntek meg. A gmk-k tovább működhettek, ha társasági szerződésüket az új törvénynek megfelelően módosították, a kisszövetkezetek pedig a szövetkezeti törvény hatálya alatt folytathatták tevékenységüket. A polgári jogi társaságot (mint önálló társas vállalkozási formát) 1989 elejétől megszüntette a jogszabály.

5.1. A társas magántulajdonú kisszervezetek strukturális jellemzői

A magánalapítású vállalkozásokról a legutóbbi időkig nem készült statisztikai felmérés Magyarországon. A hivatalos statisztika szerint 1994-ben – a jogi személyiségű társas vállalkozások közül – csaknem 88 ezer kft. és 3 ezer rt. működött az országban (magántulajdonú, vegyes tulajdonú és állami tulajdonú társaságok együttesen). A korlátolt felelősségű társaságok több mint háromnegyede 11 fősnél kisebb szervezet, és valószínűleg ebbe a méretkategóriába tartozik a *tisztán magánalapítású kft.-k zöme* (Laky, 1995). Az utóbbi kisszervezeti körben a vállalkozások túlnyomó többségét az 1989 utáni években alapították.

A vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom a növekedési hajlam (növekedési potenciál) szempontjából megkülönbözteti a terjeszkedni nem szándékozó (a vállalkozás vagyonát jelentős mértékben gyarapítani nem kívánó), valamint a szervezeti növekedést stratégiai célnak tekintő vállalkozásokat. Az első esetben a tulajdonos-menedzserek megelégednek azzal, hogy az alapítást követően a piac ismerje el tevékenységüket, s ennek révén „profitjukat egy általuk elképzelt és a kisvállalat jövedelméből finanszírozható életvitel megteremtésére, illetve fenntartására fordítják” (Varga, 1990).

A legfeljebb 10 főt foglalkoztató társas vállalkozások számának több tízezres nagyságrendje (s ezen belül a magánalapítású kft.-k vélelmezhetően nagy száma) arra utal, hogy a hazai magánvállalkozók *túlnyomó többsége* hosszabb távon sem kíván a növekedési pályára lépni. Motivációik mögött egyaránt meghúzódnak objektív és szubjektív okok. Gátat szabhat a növekedésnek a választott tevékenységi profil (pl. alvállalkozásban végzett egyedi gépek, ill. részegységek előállítás, vagy alkatrészek kis- és középserozatú gyártása), de szerepet játszhat – a gazdasági helyzetből fakadóan – a megrendelések bizonytalansága és a krónikus tőkehiány is. Ugyanakkor a növekedésről való lemondás sok esetben visszavezethető a függetlenség iránti ragaszkodásra, az új társtulajdonosokkal és alkalmazottakkal szembeni bizalmatlanságra, vagy egyszerűen csak a kockázattól és a felelősségtől való félelemre, a „szolid biztonságot” igényére (Fülöp, 1994).

Az 1990-es évek elejének tapasztalatai szerint (Angyal, 1992) a szóban forgó kisvállalkozások szervezeti jellemzői *hasonlatosak* a tíz évvel korábban indult gmk-k és pjt.-k szervezetének strukturális vonásaihoz. A munkamegosztás többnyire kialakulatlan, illetőleg esetlegesen, spontán módon választják meg a feladatok funkcionális vagy tárgyi (termék) elv szerinti kijelölését. A munkakörök többé-kevésbé meghatározatlanok, átfedik egymást, s ebből következően csekély az írásbeliség szerepe. Esetenként azonban előfordul, hogy a vezető egyértelműen és hosszabb időszakra kijelöli a kisszervezet tagjainak feladatkörét, munkaköri beosztását. A döntési hatáskörök tekintetében az erőteljes centralizáció jellemzi a (magánalapítású) kisvállalkozásokat: a tulajdonos-menedzser kezében összpontosulnak a hatáskörök, elsősorban a külső kapcsolattartás és a pénzügyi-hitel felvételi döntések. Az alkalmazott koordinációs eszközök közül főként az ún. személyorientált megoldásoknak (személyzet kiválasztása, konfliktuskezelés, szervezeti kultúra erősítése) van szerepük, míg a szervezeti séma inkább emlékeztet a vezető centrális kommunikációs helyzetére, mint az egyszerű lineáris szervezet alá- és fölérendeltségi viszonyaira.

Az alábbiakban néhány karakterisztikus megállapítást idézünk a hazai kisvállalkozási szervezetek találo leírását adó szerzőtől:

„...ha a kisvállalkozás személyi állománya inkább rokon és barát, mint alkalmazott, a tevékenység inkább alkalmi megoldásokat követel, mint üzemeltetési feladatot, akkor a munkamegosztás kevésbé strukturált és hierarchizált... Munkatársakat meghatározott célból vesznek fel, illetve esetenként annyi feladatot igyekeznek kiosztani, ahány munkatárs (családtag, barát) számára kell, hogy a vállalkozás jövővelmet biztosítson.

„...Sok kisvállalkozásnál tapasztaltam olyan centralizált döntési rendszert, ahol még a jelentős szakértelmet igénylő kérdésekben is fenntartja magának a döntési jogot a vezető. Gyakori például, hogy a könyveléssel megbízott szakértő tájékoztatja a vezetőt különféle elszámolási lehetőségekről és a vezető választja ki azt, amelyiket szimpatikusabbnak találja.

„...Sajátosságként figyelhető meg, hogy nagyobb szervezeteknél tapasztalatot szerzett vezetők, amikor kisvállalkozást indítanak, vagy oda kerülnek, mint valami örökséget viszik magukkal a szabályozottsági kényszerrel. Az ilyen parancsnokok előírásokat, terveket gyártanak és csak lassan szoknak le ezekről és helyettesítik más, testre és esetre szabott koordinációs eszközökkel.

„...Stratégiája természetesen minden vállalkozónak van, de nem találkoztam olyan kisvállalkozóval, aki ezt formalizálta vagy akár csak leírta volna... a stratégia a vezető fejében van, azt ő alakítja és miután ő hozza a döntéseket is, teljes az összhang magával” (Angyal, 1992).

5.2. A növekedési pályára került magánvállalkozások

Az elmúlt időszakban nagyra nőtt magánvállalkozásokat számos esetben még az 1980-as évek elején-közepén alapították. Az értelmiségi pályákon tevékenykedők, illetőleg a különböző szakterületek képviselői – amint erről szóltunk – akkoriban kaptak először lehetőséget, hogy független vállalkozások keretében kamatoztassák képességeiket. Különösen a műszaki értelmiség tagjai mutattak érdeklődést a társas magánvállalkozások iránt, mert ők érzékelték a legközvetlenebbül a monopolhelyzetű, elkényelmesedett nagyvállalatokra jellemző szakmai kilátástalanságot (Kopátsy, 1983).

A 2.2. fejezetben többek között úgy jellemeztük a gazdasági munkaközösségeket és a polgári jogi társaságokat, mint a később naggyá vált, a szerves vállalatfejlődés jegeit mutató vállalkozások potenciális szervezeti-jogi elődjait. Gyakran ebből a kisvállalkozási körből kerültek ki ugyanis – a kisszövetkezeti forma (kényszerűen választott) közbenső állomásán keresztül – azon dinamikus magánszervezetek, amelyek a társasági törvény és az átalakulási törvény életbelépése után, társasági formában (majd társasági csoport formában) folytatták tovább növekvő méretű és diverzifikált-ságú tevékenységüket. Miért választották a növekedési stratégiát ezek a vállalkozások?⁷ A szubjektív tényezők mellett a növekedési szándék kialakulásában és megvalósulásában közrejátszottak a kezdeti üzleti sikerek, egy-egy új termék (szolgáltatás)

⁷ Növekedési stratégián nem csupán az árbevétel növelésére, hanem a vállalkozás létszámának bővítésére és vagyonának gyarapítására irányuló törekvéseket is értjük. Ezt azért hangsúlyozzuk, mert egyes, főként szellemi szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások képesek voltak viszonylag csekély alaptőkével és alacsony létszámmal egyre növekvő forgalmat elérni a korábbi évek során. Elemzési szempontjaink számára azonban elsődlegesen olyan vállalkozások fejlődése a lényeges, ahol a létszám (és az eszközállomány) növekedésével a vezetők időről időre szembesülnek a feladatok kijelölésének, a hatáskörök megosztásának és a belső egységek koordinációjának problémájával.

előnyös értékesítésének, vagy valamely új piac gyors kiaknázásának felismert lehetőségei. (Ilyen kedvező alkalmat kínált például a hazai számítástechnikai kisvállalkozásoknak a személyi számítógépek megjelenése az 1980-as évek derekán Magyarországon.) Ezekhez az okokhoz párosulhatott az „előre menekülés” motívuma is, azaz a vállalkozók kénytelen-kelletlen számot vetettek a kisszervezetek „törékenységeivel”, gyakori kiszolgáltatottságával, és logikus módon a növekedésben látták a vállalkozás továbbélésének, stabilizálásának biztosítékát.

5.2.1. Az „egyszintű” társasági működés szakasza

Az 1980-as, 1990-es évek fordulóján sorra alakultak át korlátolt felelősségű társasági vagy részvénytársasági formába a növekedési stratégiát követő magánvállalkozások. Az „egyszintű” társasági forma a tapasztalatok szerint eltérő belső irányítási megoldásoknak adott szervezeti-jogi keretet. Egyes vállalkozásokban még találkozni lehetett a „mindenki csinál mindent” gyakorlatával, de a létszám növekedésével mindazonáltal erősödött a folyamatok szabályozásának, a feladatok és hatáskörök formalizálásának belső igénye. A munkamegosztás jellegét elsősorban a tevékenységi kör befolyásolta. Ha a vállalkozás kevés számú termékre (szolgáltatásra) alapozta működését, elégségesnek bizonyult a feladatok funkcionális elvű megosztása. A kialakult heterogén tevékenységi kör, továbbá a termék- (szolgáltatás-) csoportok elhatárolásának lehetősége viszont több esetben arra készítette a vállalkozások vezetőit, hogy a tárgyi (termék) elvű munkamegosztást alkalmazzák a közvetlenül irányításuk alá tartozó egységek tekintetében. A döntési hatáskörök megosztása sokban függött a vállalkozást alapító tulajdonos-menedzser személyiségétől: egyes vezetők – a cég kiegyensúlyozott fejlődését „szívügyüknek” tekintve – csak nehezen „szabadultak meg” a kezükben összpontosított döntések egy részétől, a megelőző gmk- vagy pjt-időszakra jellemző „one man show” felfogásuktól. Más vezetők viszonylag hamar belátták, hogy a vállalkozás növekedésével egyre nehezebben tudják átfogni a szervezeti folyamatok összességét, és igyekeztek visszavonulni a mindennapi operativitás kötelezettségeitől. A társasági szervezetben alkalmazott koordinációs eszközök közül, a növekvő magánvállalkozások továbbra is súlyt helyeztek a személyorientált megoldásokra, a munkatársak gondos kiválasztására, a konfliktusok „emberközpontú” kezelésére, vagy a szervezeti kultúra, a belső értékrend erősítésére. A technokratikus típusú koordinációs eszközök alkalmazására ott került sor, ahol a termékelvű munkamegosztásra alapozva kialakították a (jogi személyiség nélküli) divíziók, üzletágak rendszerét.

A legnevesebb magyar szoftvercég, a Graphisoft (az 1994-es szoftver-Oscar, az úgynevezett Eddy-díj kitüntetését) a „hósi” időszakot (gmk, kisszövetkezet) követően, 1990–1991-től számítja a szervezet növekedésének felgyorsulását. A cég szervezettefejlesztési és humánpolitikai igazgatójának visszaemlékezése szerint (Pákozdi, 1993, 1994) a 40 fős létszám jelentette azt a határt, amíg kisvállalkozásnak tekinthették magukat, kialakulatlan szervezeti struktúrával, laza munkakörökkel és korlátlan idejű munkavégzéssel. A jelzett létszám meghaladása (ami időben egybeesett a társasággá alakulással) magával hozta a „kijózanodást”, amikor már „kevésnek bizonyult a lelkesedés és az intuíció”. Elkezdődött a szervezeti és működési szabályzat, valamint a munkaköri leírások kidolgozása, s a közvetlen baráti kapcsolat-

ban lévő munkatársak közti alá- és fölérendeltségi viszonyok meghatározása. Mivel a Graphisoft – „összpontosító stratégiájának” megfelelően – csupán két alaptermékkel, egy építészeti és egy gépészeti programmal rendelkezett, a funkcionális elvű munkamegosztás (kutatás-fejlesztés, marketing, pénzügy, szervezés) irányítási szempontból kielégítően határolta el a szervezeti tevékenységeket.⁸ A funkcionális területek élére a gmk-s „korszak” programfejlesztői közül neveztek ki igazgatókat, akik rövid idő alatt elsajátították a szükséges marketing-, pénzügyi, személyzeti stb. ismereteket. A kisvállalkozásra jellemző döntési rendszer módosulását illetően, a cég alapítója és máig vitathatatlanul első számú menedzsere az alábbiakban jellemezte saját középponti szerepének megváltozását a cég élén: „Utoljára majd’ tíz évvel ezelőtt írtam programot, bár egy-két ötletemet a mai változat is tartalmazza. Eleinte amolyan mindenés voltam, a fejlesztésben, a kereskedelemben és a cégirányítás munkájában egyaránt részt vettem. Az idő haladtával és a cég növekedésével azután egyre inkább specializálódtam. Előbb a programírából vonultam ki, és három éve már abban sincs tevékenységem, hogy miként nézzen ki a program, mit tudjon a termék – ezeket a kérdéseket a fejlesztés vezetője válaszolja meg... Ma már nem kötök szerződéseket sem, bár a kereskedelem stratégiai részébe még beleszóllok. Mára leginkább menedzsmenttel foglalkozom” (Siposs, 1995).

A Graphisoft-tal ellentétben a szerteágazó tevékenységi kör jellemezte a részvénytársasággá alakulás időpontjában (1989) az akkor már csaknem 200 fős Rolitron céget. A magánvállalkozás alapítójának szavait két ízben is idéztük a 2.2. fejezetben, az 1980-as évek elején indult kisvállalkozások leírása kapcsán. Az ő szervezeti-fejlesztési elképzeléseinek megfelelően a társasági forma keretében 1990 közepétől öt fő termék- és szolgáltatáscsoportot – orvosi rendszerek, iroda automatizálás, műanyag orvosi eszközök, ipari folyamatellenőrző berendezések, gyógyászati szolgáltatások – alakítottak ki, amelyek köré profit-centerként működő, önálló bankszámlával rendelkező divíziókat szerveztek. Az alapító-menedzser szerint erre az intézkedésre azért került sor, mert „a döntéshozatal és az eredmény ugyanis a szervezet növekedésével messze kerültek egymástól.” (Eller, 1991).

5.2.2. Vállalkozáscsoportok, magántulajdonú holdingok

Az előző fejezetben olyan képet „sugalltunk” a növekedési pályára lépett magánvállalkozásokról, mint amelyek csak az egységes társasági szervezet keretében folytatták terjeszkedésüket. A valóságban az „anyavállalkozás” növekedése mellett gyakorta sor került kisebb társaságok alapítására is, nemegyszer más belföldi vagy külföldi magánbefektetőkkel társulva. Ez a fajta „csendes építkezés” tulajdonképpen már a vállalkozások kisszövetkezeti „korszakában” elkezdődött, amikor a vállalkozók – a tevékenységi kör bővítése jegyében – a legkülönbözőbb működési területeken szereztek érdekeltiséget. Egyes magyarázatok szerint (Meixner, 1991) a politikai kockázat miatt – különösen 1986–1988-ban, a rendszerváltás nyitánya előtt – a vállalkozások még nem akartak mindenáron és látványosan „nagyra nőni” (a kisszövetkezetek 100 fős felső létszámhatára egyébként is objektív akadályt jelentett), s ezért osztották meg tőkéjüket több kis cég között.

Eszerint az 1980-as, 1990-es évek fordulóján, sok esetben úgy alakultak át korlátolt felelősségű társasági vagy részvénytársasági formába a terjeszkedő magánvállalkozá-

⁸ A fejlesztési területen belül – a másodlagos munkamegosztás során – tárgyi elvű feladatkielölésre került sor: az egyik projekt igazgatója az ArchiCAD építészeti program, a másik projekt vezetője a TopCAD gépészeti program folyamatos fejlesztéséért, a vevők felhasználói igényei (és az eladást követően beérkezett észrevételei) szerinti tökéletesítéséért volt a felelős (Pákozdí, 1993, 1994).

sok, hogy egyidejűleg más cégekben többségi vagy kisebbségi tulajdoni részesedésekkel rendelkeztek. Az üzleti sikerek pedig, a „fővállalkozás” társasággá alakulását követően, további társaságalapításokra ösztönözték a vállalkozókat. Érthető tehát, hogy az egyszintű társasági szervezeti formáról a kétszintű „holding” formára való áttérés meglehetősen rövid időt, mindössze egy-két évet vett igénybe a dinamikusan növekedő magánvállalkozásoknál.

A holding struktúrára való áttérés végbemehetett „de facto” és „de jure” módon a magántársaságoknál. Az első esetben a vállalkozáscsoport felügyeletét jogilag nem vette át egy holding (központ), de a cégcsoport „fővállalkozása” (illetőleg annak vezetője) informális úton irányító funkciókat gyakorolt a „tagtársaságok” fölött (Controll-csoport). A második esetben a holding struktúra jogilag is létrejött: az egyszintű társaság belső üzletágait, divízióit jogi személyiségű önálló társaságokká alakították át, s a „maradék” társasági szervezet átvette a holdingközpont irányító funkcióit (Rolitron-csoport, Kontrax-csoport, Műszertechnika Holding).

A fejlődő vállalkozások általában azzal indokolták a kétszintű irányítási struktúrára való áttérést, hogy az egyszintű társasági szervezetben – a piaci részesedés és a létszám gyors növekedése miatt – már *áttekinthetlenné* váltak az egyes üzletági divíziók tevékenységei, továbbá a társasághoz tartozó egyéb érdekeltségek összefogása, ellenőrzése is szükségessé teszi egy jogilag elhatárolt irányítási-tulajdonosi szervezet létrehozását. A vállalkozáscsoporton belül – amint azt következő példaink szemléltetni kívánják – elsősorban az operatív vagy stratégiai konszernirányítás eszközeit alkalmazták, tehát az állami vállalatokból alakult konszernekhez hasonlóan, a magánholdingok esetében sem beszélhetünk tisztán pénzügyi-vagyonkezelői típusú irányításról a „holdingközpontok” részéről.

A „de facto” holding irányításra példaként említett Controll-csoport 1990-től „tekintette magát” holdingnak. Ebben az évben alakult az elektronikai és számítástechnikai vállalkozás részvénytársasággá, Controll Rt. néven. Az új, egyszintű részvénytársaság körül 14 „szatellit” cég működött az átalakulás időpontjában: közülük 8 társaságban már korábban többségi részesedést szerzett a Controll Rt. A részvénytársaság elnökének akkori szavai szerint tudatosan nem akartak „nagy lármát csapni” a holding-konceptió megvalósításáig, s ezért „valóban nem volt közismert, hogy több, már évek óta működő cégnek alapítói is vagyunk”. (Bubrik, 1992) Az informális jellegűnek mondható holdingirányítás úgy valósult meg a Controll-csoporton belül, hogy az Rt. elnöke (mint a főtulajdonos Controll Rt. első számú vezetője), és a cégcsoport egyes igazgatói által alkotott irányító testület „pénzről, stratégiáról, befektetésekről döntöttek, illetve ajánlásokat dolgoztak ki, amelyeket azonban nem volt kötelező elfogadni” (M. Z., 1993). Emellett a többségi részesedésű cégektől nemcsak nyereséget várt el az Rt. elnöke (vagyis „nem ült tétlenül” az évvégi mérlegbeszámoló elkészültéig), hanem évközben „konzultatív” is figyelemmel kísérte társaságai tevékenységét (Kelemen, 1992).

A „de jure” módon holding formát öltő vállalkozáscsoportok jellemzésére a Kontrax-csoportot választottuk példaként.⁹ A vállalkozás kisszövetkezeti formában alakult meg 1987-ben, a minimálisan előírt 15 taggal és mindössze 80 ezer forintos „kollektív” tulaj-

⁹ A Controll-csoport és a Kontrax-csoport 1993-ban egyaránt csődhelyzetbe került. Ez a fejlemény természetesen nem jelent elvi akadályt abban, hogy a hazai vállalkozáscsoportok kiépülési folyamatát e két magántulajdonú cégcsoport példáján mutassuk be.

donosi tőkével. A kisszövetkezet fő profiljává a másolóstechnika vált, amelynek hazai piacára harmadikként lépett a fiatal vállalkozás. Csakhamar kereskedni kezdtek a telefaxokkal, telefonkészülékekkel és telefon-alközpontokkal is. A kisszövetkezet 1989-ben részvénytársasággá alakult, s ugyanezen év végén már közel 150 főt foglalkoztatott a Kontrax Kereskedelmi Rt. A társaság tovább bővítette az irodatechnikai termékek kínálatát, és megkezdte a vidéki hálózat kiépítését. Szintén erősödött a társaság tevékenységében a telekommunikációs és az optikai üzletág, valamint sor került több „leány” társaság alapítására is. A vállalkozás tulajdonos-menedzsere 1990 végén úgy döntött, hogy az immár 250 fős részvénytársaságot „át kell alakítani, részeire kell bontani”. Az elhatározás nyomán koncepció született a három alapüzletág (irodatechnika, telekommunikáció, optika) önállóan is működőképes, profitorientált gazdasági társasággá alakításáról, továbbá az Rt. egyes központi funkcionális tevékenységeinek (marketing, ingatlankezelés -üzemeltetés) „mérsékelt profitorientált” vállalkozási formában való megszervezéséről. Az alapüzletágak profit-centerként működtetett igazgatóságaiból alakult meg 1991 tavaszán – nyilvános jegyzés útján, jogelőd nélkül – a cégcsoport két „vezető” társasága, a Kontrax Irodatechnika Rt. és a Kontrax Telekom Rt., míg az „eredeti” Kontrax Kereskedelmi Rt. holdingközponttá szerveződött (Fiáth-Kiss, 1994). A vagyonkezelő központ szelektív módon irányította társaságait: az irodatechnikai profilt képviselő részvénytársaságot – az üzletág „bejáratott” jellegére való tekintettel – csak stratégiai eszközökkel befolyásolta, a perspektívikus, de „kellően nem ismert” tevékenységnek számító telefontársaság szervezést azonban operatív eszközökkel felügyelte. Megfigyelhető volt az is, hogy az új részvénytársaságok maguk is egyfajta holdingközponttá kezdtek átforgalmazni a vidéki kirendeltségek, és a kelet-európai országokban újonnan alapított vegyes vállalatok hálózatának ellenőrzésére.

A fentiekben vázolt, szerves növekedési utakon kialakult magántulajdonú cégek, cégcsoportok „életútja” a továbbiakban *kétfelé* ágazott. Egyes társaságcsoporthoz, nagyvállalkozások, két-három éves folytatódó terjeszkedés (székházépítés, erőltetett ütemű befektetések, periférikus üzletágak megszerzése, magas kamatra is felvett hitelek) után a „*növekedés csapdájába*” estek¹⁰ és csődhelyzetbe jutottak (Kontrax-csoport, Controll-csoport, Microsystem Rt.). A nagyra nőtt magánvállalkozások, vállalkozáscsoportok másik része – időben felismerve a növekedés veszélyeit – sikeresen visszafogta növekedési ütemét és *konszolidálta* tevékenységét (Rolitron-csoport, Fo-

¹⁰ A növekedési csapda lényegét a következőképpen foglalta össze a magyarországi folyamatok sajátosságait tanulmányozó szakíró: „A hiánypiacon elindított vállalkozások egy része jó ideig monopolhelyzetet, de legalábbis oligopolisztikus helyzetet élvezett az általa választott piaci résekben. Viszonylag nagyobb kockázat nélkül látványos sikereket értek el, és ez megalapozta gyors ütemű növekedésüket, különösen a kereskedelemben és a különféle szolgáltató iparokban.

Időközben drámaian átalakult a magyar piac. Éppen a kereskedelemben és a szolgáltatásokban éles versenyhelyzet alakult ki, a profitráták lemorzsolódtak, s a kamatlábak az égbe emelkedtek. A növekedési lendületben a vállalkozások egy része mindennek ellenére, vagy talán éppen a kialakult helyzet miatt újabb és újabb üzletágakba fektetett be, miközben – a felvett hitelek fejében – biztosítékként, jelzálogként kénytelen volt lekötöni az ingatlanok, részvények és egyéb vagyontárgyak egyre növekvő részét. A gyors ütemű növekedésnek tehát bekövetkezett egy olyan szakasza, amelyben a befektetőnek növekvő tulajdona felett egyre korlátozottabb a rendelkezési joga. Ezt nevezem növekedési csapdának” (Varga, 1993).

tex-csoport, Műszertechnika Holding)¹¹. A csődhelyzetbe került cégcsoportok „utóéletére” és a talpon maradt nagyvállalkozások további fejlődésére a következő fejezetben térünk vissza.

6. Tendenciák a szervezeti formák(struktúrák) fejlődésében az 1990-es évek derekán

A közelmúlt néhány éve szervezetejlődési tendenciáinak bemutatásánál csak arra vállalkozhatunk, hogy nagy vonalaiban felvázoljuk az alapvető strukturális mozgási irányokat, a hazai szervezeti formák újabb változásainak, módosulásainak főbb jellegzetességeit. A változások érzékeltetésénél követjük az eddigi tárgyalásmenet kettős vonulatát: egyrészt röviden összefoglaljuk az *állami nagyvállalati szféra utódszervezeteinek*, az egyszintű társaságoknak és kétszintű konszerneknek újabb működési tapasztalatait, másrészt, ugyancsak a részletes analízis igénye nélkül, szinte csak jelzészerűen érintjük a saját bázisán fejlődő *hazai magántőke vállalkozási formáinak, vállalkozáscsoportjainak* szervezeti kérdéseit, a legutóbbi évek gazdálkodási nehézségeinek fényében.

• *Egyszintű társaságok.* Az átalakulási törvény szerint, „egy az egyben” társasággá alakult nagyszervezetek körében – meglátásunk szerint – *két fejlődési irány* rajzolódott ki: az egyszintű gazdasági társaságok egy része – az eredményesebb működés, illetőleg a privatizáció felgyorsítása érdekében – áttért (vagy megkezdte az áttérést) a kétszintű irányítási struktúrára, a konszern szervezeti formára. A társaságok egy másik része megőrizte egységes szervezetét, az egyszintű szerveződést, ugyanakkor privatizációs stratégiája végül is sikerrel járt. (A teljes átalakulást végrehajtó cégek egy további, bizonyos hányada a privatizáció helyett inkább „utóvédharcokra” rendezkedett be, s vagyonát fokozatosan felélve került vagy kerül csődbe, illetve felszámolási eljárás alá.)

A *konszern-struktúra irányába tett* újabb lépéseket általában azzal indokolják a korábban teljes átalakulással társasági formát nyert szervezetek vezetői, hogy az egységes társasági szervezet felbontásával a piaci kihívásokra gyorsan reagálni képes, tisztább profilú, jogilag is önálló kisebb cégek jönnek létre, amelyeknek gazdálkodásába nagyobb eséllyel lehet bevonni a külföldi tőkét. Az egyszintű részvénytársaságok átalakulási folyamatának tipikus nagyszervezeti példáját mutatja a Rába Rt. (H. L., 1994) és az Ibusz Rt. (S. E., 1994) a legutóbbi időben. E cégek – a spontán privatizáció időszakához hasonlóan – a nagyszervezet és a kisszervezetek előnyeit remélik egyesíteni a konszern-struktúrában.¹²

Az *egyszintű társasági formát végig megőrző* cégek közül, az utóbbi években

¹¹ Ide sorolható az eredetileg állami alapítású, de 1990-től fokozatosan magánkézbe került Novotrade-csoport is.

¹² A Rába Rt. 1995-ben közel 700 millió forint nyereséget ért el, s az export aránya tovább nőtt összfor-galmában. A korábban veszteséges Ibusz Rt. az 1995-ös évet tekintette a hároméves stabilizációs időszak első évének. A cégcsoport 1995. évi adózás előtti eredménye eléri a 200 millió forintot.

többnek sikerült pénzügyi, illetőleg szakmai befektetővel megállapodnia. E társaságok privatizációs stratégiája arra irányult, hogy kezdetben vagy olyan kisebbségi szakmai befektetőt nyerjenek meg, akinek (amelynek) az állami vagyonkezelő opciót biztosít a későbbi többségi részesedés megszerzésére, vagy olyan kisebbségi pénzügyi befektetőt keressenek, aki (amely) később, szintén egy szakmai befektető javára, hajlandó lesz megválni részvényeitől, s hozzásegíti a stratégiai külföldi partnert a többségi tulajdon birtoklásához. Ezeknél az egyszintű társaságoknál a lineáris-funkcionális szervezetnek egy „oldottabb” változata formálódott ki (a külföldi partner vagy a magyar menedzsment saját kezdeményezésére), s ez a belső struktúra – a jelek szerint – megfelelő szervezeti-irányítási feltételeket biztosít a hatékony működéshez. Ebbe a gazdasági társasági körbe tartoznak többek között a hazai gyógyszergyárak, amelyek árbevétel-arányos jövedelme az utóbbi időszakban a kiemelkedően magas 20–25 százalék körül mozog. Megjegyzendő e vállalati kör kapcsán, hogy jórészt egy települési szervezetről van szó, ahol a gyártási fázisok vertikális jellegű kapcsolódása nem indokolja (sőt nem is teszi lehetővé) a „fejlettebbnek” tekintett divizionális struktúra meghonosítását. (Egy vidéki gyógyszergyárnál például korábban kísérleteztek a belső divíziók kialakításával, de az elszámolóárak meghatározási nehézségei, s a termelőegységek közti viták miatt végül is lemondtak a divizionálási gondolatról). Az egységes (egyszintű) vállalati szervezetét megőrző és az elképzelt privatizációt végrehajtó gyógyszergyárak közé tartozik a már példaként tárgyalt Chinoin, vagy a sajtóban ugyancsak sikervállalatként emlegetett Egis (B. Zs., 1995).

• *Kétszintű konszern-szervezetek.* A rendszerváltást megelőző és követő években létrejött, állami nagyvállalatokból formálódott társaságcsoporthoz sorsának alakulása szintén *kétféle irányt* vett. A konszernnek egyik része – a tudatos, külföldi szakmai partnerekre támaszkodó, cégcsoport-építő stratégia és a tulajdonosi kontroll révén (esetenként az adóskonszolidáció segítségével is) – *fenntartotta a működés nagyszervezeti jellegét*, s e keretek között napjainkban eredményesen (vagy legalábbis kielégítő szinten) folytatja tevékenységét. Ilyen típusú társaságcsoporthoz tartható számon a Pannonplast Holding (Salamonné Huszty, 1995), a Medicor-csoport, a Dunaferr Rt. (Voszka, 1995) vagy a Ganz Gépgyár Holding (Fitos–Bordás, 1994).

A konszern-szervezetek másik része nem volt képes fenntartani, megőrizni a társaságcsoporthoz formációt. Ezek, az esetek túlnyomó többségében a spontán privatizáció folyamán létrejött cégcsoportok az elmúlt években tulajdonjogi is felbomlottak, „széthullottak”, s *így végérvényesen megszűntek a nagyszervezeti működés korábbi keretei*. Egyes cégcsoportok társaságait – a hazai és/vagy a kelet-európai piac elvesztését követően – egyáltalán nem sikerült magánkézbe adni; ezek javai, termelőeszközei végelszámolás vagy felszámolás alá kerültek (Csavaripari Vállalat). Más társaságcsoporthoz néhány részlegének többségi tulajdonjogát külső befektetők szerezték meg, a többi belső társaság viszont csődbe ment (vagy nagyon nehéz periódust élt át), a vagyonkezelő központok pedig végelszámolásra vagy felszámolásra kerültek, illetve ilyen eljárást indítottak a megszüntetésükre (Ganz Danubius, SZKIV). Végül olyan esetek is előfordultak, amikor a konszern tagtársaságai számtalan kisebb társaságra bomlottak, tovább növelve a piaci szereplők számát (MOM).

• *A növekedés veszélyeit elkerülő magánvállalkozás-csoportok és az adósságcsapdába „szaladt” nagyvállalkozások.* A növekedési csapdát sikeresen *elkerülő* magánvállalkozások, vállalkozáscsoportok már 1991–1992 táján *érzékelték* a túlhajtott ütemű terjeszkedés veszélyeit. Azoknál a cégcsoportoknál, ahol a hitelállomány felduzzadása intő jelzés volt a vezetés számára, késlekedés nélkül hozzáláttak az adósságok nagy részének *viSSza fizetéséhez*: üzletágakat adtak el, időben emelték az alaptőkét, szállítói tartozásokat hajtottak be (akár peres úton is), szigorú költséggazdálkodást vezettek be, s nemegyszer alapos szervezeti karcsúsítást (esetenként több száz fős létszám leépítést) hajtottak végre. Jó néhány magán cégcsoport a hagyományos kereskedésről áttért a komplex szolgáltatások nyújtására, vagy a diverzifikáció olyan irányára, ami lehetővé tette az egyes üzletágak kölcsönös támogatását, kiegészítését, a gyártás és a forgalmazás integrálását stb. Az új vállalkozási területek megválasztásánál helyesnek bizonyult az a szemlélet, amely a még „észrevétlenül maradt” piaci részeket kutatta fel, ahonnan – a „nulláról elindulva” – viszonylag gyorsan, jelentős hozamra lehetett szert tenni. A siker egyik fontos tényezőjének számított továbbá, hogy a saját alapítású új vállalkozásoknál, vagy más cégek megvásárlásánál már kezdetől fogva a cégcsoport stratégiai hitvallásához, vállalkozási filozófiájához, belső értékrendjéhez „igazították” az érdekeltségi rendszert, a vezetési stílust, a tevékenységek külső megjelenítését, „arculatát”. Több vállalkozáscsoportnál felismerték a menedzsment személyi összetétele megújításának szükségességét is: mivel a növekedési szakaszt követően stabilizálni kell a céget – hangoztatták több sikeres nagyvállalkozásnál – ajánlatos a felső vezetésben személycseréket végrehajtani, és a gyors növekedést „vezénylő” vállalkozói típusú vezetőket (vezetőket) felváltani a „konszolidáló” típusú menedzserekkel. A fenti elveket valló és cselekvési programokat végrehajtó vállalkozáscsoportok közé tartozott, és – úgy tűnik – tartozik ma is a Rolitron-csoport (Sóvári, 1993), a Fotex-csoport (Varga, 1993), vagy a Műszertechnika-csoport (Meixner, 1993) (ez utóbbi vállalkozás nagy része gyakorlatilag „beolvadt” a Videoton-csoportosulásba).¹³

A *csődhelyzetbe került* magántulajdonú cégcsoportok sorsa *különbözőképpen* alakult a legutóbbi években. A Microsystem-„birodalom” például – amelynek felszámolásáról 1994 novemberében döntött a részvénytársaság közgyűlése – *eltűnt* a „süllyesz-tőben”. A nagynevű magántársaság a gyors terjeszkedést csak erőteljesen növekvő, magas kamatozású hitelállománnyal tudta finanszírozni. Két évvel a felszámolás előtt ugyan tőkeemelést hajtottak végre, de annak segítségével is az erőltetett növekedésre összpontosítottak, méghozzá olyan területekre csoportosítva át a forrásokat, ahol eleve gyenge piaci pozícióból indult a Microsystem. A tulajdonosok – hosszas mérlegelés után – a következőképpen indokolták a felszámolásról szóló döntést: „Úgy ítéltük meg, hogy a következő tíz évben a cégből létrehozott kft.-k csak a hitelezőknek fog-nak termelni és utána is kétséges, hogy talpra segíthetik-e a Microsystemet. Az időtáv, amelyen a gyógyulás bekövetkezhett volna, túlságosan hosszúnak tűnt” (Új Dun-kerque, 1994).

¹³ Megjegyzendő, hogy a Rolitron-csoport egyik tagjának, a Rolicare Rt.-nek gyógyszerkereskedelmi cége öncsődöt jelentett 1996 elején.

A másik ismert nagyvállalkozás, a Controll-csoport „utóélete” másként alakult, s bizonyos értelemben *típusát képviseli* a „cégcsoport-csődből” való kijutásnak, kilábalásnak. A Controll-csoport felépítése – vagyis az előzőekben ismertetett „kvázi” holding forma – lehetővé tette a cégcsoport társaságainak a könnyebb elszakadást a csődbe jutott, holding központként funkcionáló Controll Rt.-től. Igaz, hogy a fővállalkozás „csütörtököt” mondott, de az érdekeltségében tevékenykedő társaságok többsége (pl. a Controll Minőségfejlesztési Tanácsadó Iroda vagy a Hill International „fejvadász” cég) – megvásárolva a főtulajdonos Controll Rt. részesedését – teljesen önálló vállalkozási pályára léphetett. Ennek hátterét így világította meg az egyik korábbi „szatellit” cég menedzsere: „A Controll építkezése ugyanis nem profitszemponatok alapján folyt... A Controll igazi inkubátorházként működött, lehetővé tette jó szakemberek életképes javaslatainak megvalósítását. Az így kialakult cégek természetesen az anyavállalattal is üzleti kapcsolatban álltak, de nem csak vele, sőt főleg nem vele. Ezért tudnak ma életben maradni” (M. Z., 1993).

• *Következtetések, összefoglaló megállapítások.* Az 1980-as, 1990-es évek fordulójától, tehát a *piacgazdasági átmenet időszakának kezdetétől* alapvetően *három tényező* befolyásolta a szervezeti formák (struktúrák) változását hazánkban: a liberális gazdasági jogszabály alkotás előrehaladása, a tulajdonosi szerkezet és a tulajdonviszonyok módosulása, átrendeződése, valamint a gazdasági szervezetek nemzetköziesedése (pl. a vegyes tulajdoni szerkezet kialakulása, vagy a külföldi szervezési és menedzsment módszerek alkalmazása) révén. E tényezők hatására, a kilencvenes évtizedben a szervezeti formák (struktúrák) alábbi fejlődési irányainak, változási tendenciáinak kibontakozására lehetett számítani a mikroszférában (Dobák, 1992):

- a kisvállalkozási szervezetek, kisszervezeti struktúrák rohamos térnyerése;
- a szervezatközi horizontális kapcsolatok jelentős bővülése, a koordinált alvállalkozói rendszerek kiépülése, a különböző szervezeti hálózatok, tevékenységi integrációk, stratégiai együttműködések létrejötte és elterjedése;
- a konszern- és holding-szervezetek megjelenése és fejlődése (az állami nagyvállalatok felbomlása, valamint a magánvállalkozások szerves növekedése útján).

Az 1990-es évek első felében végbement *tényleges* szervezeti változások – amint az előző fejezetekben leírtuk – *igazolták* a kisszervezeti formák elterjedésével, valamint a konszern- és holding-struktúrák szélesebb körű megjelenésével és működésével kapcsolatos feltevéseket. Ugyanakkor *nem*, vagy *csak részben teljesültek* a horizontális szervezatközi kapcsolatok kibontakozására, a bedolgozói rendszerek, tevékenységi integrációk, K+F együttműködések, stratégiai szövetségek létrejöttére és fejlődésére vonatkozó előzetes várakozások.

A kisszervezetek térnyerése (amit számos kisvállalkozás egyidejű csődje, megszűnése kísér) *ténylegesen ráirányította* a figyelmet a – korábban nálunk szinte ismeretlen, elméleti és gyakorlati szempontból elhanyagolt – *kismértékben formalizált és szabályozott belső vezetési struktúrák, spontán irányítási mechanizmusok* jelentőségére. Egy másik nézőpontból, a kisszervezetek elterjedése mindamellett *nem vonta maga után* az alvállalkozói rendszerek intenzív kiépülését: a kisvállalkozások túlnyomó többsége napjainkban is gazdaságilag „független” szervezet, azaz a legutóbbi időkiig,

részvételükkel *nem alakultak ki* nagy számban tartós szervezatközi kooperációs kapcsolatok, hosszabb távra szóló beszállítói – megrendelői szervezeti hálózatok. Hasonló módon kiaknázatlanok maradtak a stratégiai távlatú kutatási-fejlesztési, logisztikai-beszerzési, marketing-értékesítési stb. együttműködési lehetőségek a belföldi (állami és magántulajdonú), valamint a külföldi szervezetek között.

Ami a konszern és a holding szervezeti formák hazai szerepét, jelentőségét illeti, e szervezeti-jogi megoldások alkalmazására egyaránt sor került a leépülő állami vállalati szférában és a fejlődő magánvállalkozások körében. A kétszintű irányítási struktúra kezdetben lehetővé tette (a nagyvállalatok egy részénél) a jogilag önálló társasággá alakult termelőegységek számára a pillanatnyi „lélegzetvételt”, a túlélést, növelve ezzel a pótlólagos tőkebevonás esélyét. A későbbiekben – részleges privatizálás, sikeres tőkebevonás esetén – a tagtársaságok valódi divíziókként (profit-centereként) működhetek a konszernnek (holdingok) szervezeti-tulajdonosi keretei között. A konszern- és holding-struktúrákat úgyszintén felhasználták – részben sikerrel, részben sikertelenül – a növekedő magánvállalkozások üzletágainak profit-orientált önállósítására, valamint az egyéb érdekeltségek irányítására, koordinációjára és ellenőrzésére. Mindent egybevetve a konszern- és holding-struktúrák alkalmazásának több tekintetben is kedvező hatása nem önmagában a szervezeti-jogi formának tulajdonítható, hanem – a forma felhasználása révén – bizonyos feltételek (pl. motivációval rendelkező gazdasági szereplők, pótlólagos tőkebevonás) teljesülése megkönnyítésének és előmozdításának.

Hivatkozások a Függelékhez

- Állami Számvevőszék* (1990): Jelentés a minisztériumi, illetve tanácsai alapítású vállalatok vagyoni elhelyezési és átalakulási tevékenységének ellenőrzéséről. Budapest.
- Angyal Ádám* (1992): Kisvállalkozások szervezete és koordinációja. Ipar-Gazdaság, 10. szám.
- Auth Henrik-Krokos János* (1989): Kié az állami vállalat? Gyanús átalakulások. Figyelő, február 9.
- B. Zs.* (1995): Franciáké az Egis. Magyar Hírlap, december 19.
- Bubrik Gáspár* (1992): Tudatos építkezés, spontán elemekkel. Magyar Nemzet, március 16.
- Budai János* (1989): Előre a feudálkapitalizmusba! Magyar Nemzet, december 27.
- Deák János* (1987): Vállalkozás és szervezeti formák. Vezetés, Szervezés, 3. szám.
- Deák János-Garai Tamás* (1987): A világbank hitelezési követelményrendszere, annak értékelése és tapasztalatai. OKKFT TS-1/4 kutatási irány. Kézirat, Budapest.
- Dobák Miklós* (1988): Szervezetalkítás és szervezeti formák. (Divizionális és mátrixszervezetek). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Dobák Miklós és munkatársai* (1992): Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Dobák, Miklós-Tari, Ernő* (1992): Advances in organizational formation and structures in Hungary paying special attention to the period of dramatic political and economic changes. Kézirat, Budapest.
- Dunaferr* (1991): Éves jelentés.
- Eller Erzsébet* (1991): A kisipari vállalkozástól a holdingig. Rózsashegyi Művek. Figyelő, június 20.
- Fiáth Attila-Kiss Tamás* (1994): Dicső múlt – a Kontrax vállalatcsoport története. Vezetéstudomány, 6. szám.

Fitos Zoltán–Bordás Dezső (1994): Egy állami nagyvállalat válságkezelésétől egy eredményes stratégiai holding kialakításán keresztül a privatizálásig. A Ganz Gépgyár vezetésének gyakorlati tapasztalatai. Kézirat.

Fülöp Gyula (1994): Kisvállalati gazdálkodás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem – Aula Kiadó.

György Miklós (1993): Szervezetkorszerűsítés a Chinoin Rt.-nél. Előadás a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen, március.

H. L. (1994): Holdinggá szervezik a Rábát. Magyar Hírlap, május 6.

Houdányi Gábor (1992): Vállalati stratégia, szervezet és menedzsment. Ipar–Gazdaság, 5. szám.

Inzelt Annamária (1988): Rendellenességek az ipar szervezetében. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Juhász Gábor (1990): Vállalati vagyontözpontok. Ki van a tojásban? Heti Világgazdaság, szeptember 22.

Kelemen Géza (1992): A Controll Rt. globális stratégiája. Előadás a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen, április.

Kopátsy Sándor (1983): Hiánycikk: a vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Kovács István–Szirmai Péter (1988): A kisvállalkozások és vállalati gazdasági munkaközösségek helyzete és jövője. Ipar–Gazdaság, 5. szám.

Kovács Sándor (1978): Termékkelvű szakosítás egy ipari nagyvállalatnál. Közgazdasági Szemle, 4. szám.

Krokos János (1988): Vállalati szervezet. Csodás átváltozások. Heti Világgazdaság, október 22.

Kun Tibor (szerk.) (1988): A társasági törvény. Láng Kiadó.

Laky Teréz (1994): A magángazdaság kialakulásának hatásai a foglalkoztatottságra. Közgazdasági Szemle, 6. szám.

Laky Teréz (1995): A magángazdaság kialakulása és a foglalkoztatottság. Közgazdasági Szemle, 7–8. szám.

Lamberger Galina és társai (1987): Vállalatmegszüntetés. Pénzügykutató Intézet Tanulmányai, 1. szám.

M. Z. (1993): A holding holdudvara. Figyelő, december 7.

Makai László (1991): Rázós úton. A társas magánvállalkozások formaválasztásának folyamatai 1982-től 1989-ig. Vezetéstudomány, 1. szám.

Máriás Antal és társai (1981): Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére. Közgazdasági Szemle, 7–8. szám.

Marosi Miklós (1981): A célszerű vállalati szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Matolcsy György (1988): Az állami vállalattól a társulásig. Valóság, 6. szám.

Matolcsy György (1990): A spontán tulajdonreform védelmében. Külgazdaság, 3. szám.

Matolcsy György (szerk) (1991): Lábadozásunk éve. A magyar privatizáció. Privatizációs Kutatóintézet.

Meixner Zoltán (1991): Hungalu. Fémjelzések. Figyelő, augusztus 8.

Meixner Zoltán (1991): Édes élet. Figyelő, szeptember 19.

Meixner Zoltán (1991): Magánvállalati stratégiák, avagy: mit jósol az úri szabó? Figyelő, augusztus 15.

Meixner Zoltán (1991): Mars vagy demars? Figyelő, szeptember 5.

Meixner Zoltán (1993): A szolidabbá válás kényszere. Figyelő, április 29.

Móra Mária (1991): Az állami vállalatok (ál)privatizációja. Szervezeti és tulajdonosi formaváltások 1987–1990. Közgazdasági Szemle, 6. szám.

Pákozdi Imre (1993, 1994): A Graphisoft stratégiája és szervezete. Előadások a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen, 1993. március és 1994. március.

Révész Jánosné (1990): A Budaflax Lenfonó és Szövőipari Vállalat társasággá alakulása. Kézirat, április.

S. E. (1994): Aggódó részvényesek. Rendkívüli IBUSZ-közygylés. Figyelő, január 27.

Salamonné Huszty Anna (1995): A Pannonplast és a stratégia – a szellemi erők összpontosítása. Menedzser Piac, január.

Sárközy Tamás (1986): Egy gazdasági szervezeti reform sodrában. Magvető Kiadó, Budapest.

Schweitzer Iván (1982): A vállalatnagyság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Siposs Zoltán (1995): A cégépítész programja. Figyelő, december 7.

Sóvári Gizella (1993): Egy-két lépés előny – menedzserek dicsérete. Figyelő, január 28.

Szalai Erzsébet (1989): Gazdasági mechanizmus, reformtörekvések és nagyvállalati érdekek. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Szalai Erzsébet (1992): Perpetuum mobile? (Nagyvállalatok az államszocializmus után). Valóság, 4. szám.

Takács Áron (1980): A termelés irányításának láncolata. Vezetéstudomány, 9. szám.

Tari Ernő (1988): A leányvállalatok működésének egyes tapasztalatai. Vállalat '88 – kihívások és válaszok. OKKFT TS-1/4 Mikrogazdasági Kutatások Tanulmányosorozata, Budapest.

Tari Ernő (1988): Iparvállalatok belső irányítási szervezete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Tari Ernő (1991): A magyar vállalatfejlesztés a legutóbbi évek szervezatkorszerűsítéseinek fényében. Vezetéstudomány, 6. szám.

Tari Ernő (1991): A magyar vállaltszervezeti fejlődés utolsó négy évtizede. In.: Bakacsi Gyula és társai (szerk.): Vezetés–Szervezés I.–II. Aula Kiadó, Budapest.

Tari Ernő (1993): Stratégiai szövetség és privatizáció. (A Chinoin–Sanofi „házasság”). Esettanulmány. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék.

Tatai Ilona (1985): A jövedelemteremtő képesség növelése a Taurusban. In: Gazdaságpolitikánk az élenjáró vállalatok gyakorlatában. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.

Taurus (1986): Önelszámoló egységek. Figyelő, augusztus 14.

Új Dunkerque. A Microsystem felszámolása (1994): Figyelő, december 12.

Varga György (1988): Tizenhárom (Medicor) Rt. Egy nagyvállalat metamorfózisa. Figyelő, április 7.

Varga György (1990): Vállalkozók Amerikája. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Varga György (1993): Korszakkváltás a Fotex Rt.-ben. Ahogy azt az iskolában tanítják. Figyelő, március 11.

Varga György (1993): Növekedési csapda. Figyelő, március 25.

Varga Sándor (1991): Önállósulási kezdeményezések az iparban. Ipari Szemle, 2. szám.

Vecsenyi János–Szántó Borisz (1991): Rolitron Rt. A belföldi piacról a globális piac felé. Esettanulmány. Nemzetközi Menedzser Központ.

Voszka Éva (1984): Érdek és kölcsönös függőség. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Voszka Éva (1988): Reform és átszervezés a 80-as években. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Voszka Éva (1991): Tulajdonosok és menedzserek. (Az új tulajdonosi szerkezet működésének kezdeti tapasztalatai.) Európa Fórum, 2. szám.

Voszka Éva (1995): Az agyaglábakon álló óriás. Az Állami Vagyonkezelő Részvénytársaság felállítása és működése. Pénzügykutató Rt. Budapest.

- Ackoff, R. A. (1979): Az amerikai operációkutatás halála. Az OMFB Rendszerelemzési Irodájának fordítása.
- Aldag, R. J.-Stearns, T. M. (1987): Management. South-Western Publishing, Cincinnati.
- Alderfer, C. (1972): Existence, Relatedness and Growth. Free Press, New York.
- Aldrich, H. (1979): Organizations and Environments. Prentice Hall, Englewood-Cliffs, New Jersey.
- Allaire, Y.-Firsirotu, M. E. (1984): Theories of Organizational Culture. Organization Studies, No. 3.
- Amigioni, Franco (1978): Planning Management Control Systems. In: Journal of Business Finance & Accounting 5.
- Andics Jenő-Rozgonyi Tamás (1977): Konfliktus és harmónia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Andics Jenő (1977): A technikai haladás társadalmi problémái a gazdasági szervezetekben. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Angyal Ádám (1992): A vállalati alapstratégia. Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest.
- Ansoff, H. J.-Brandenburg, R. G. (1971): A Language for Organization Design. In: Management Science, No. 17.
- Antal Iván (1981): Szervezetfejlesztési igények levezetése a vállalat környezetének és céljainak jellemzőiből. Ipargazdaság, 1. szám.
- Antal Iván (1986): Vállalatok környezete, céljai, szervezete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Antal László (1976): A tartalomelemzés alapjai. Magvető Kiadó, Budapest.
- Anthony, Robert N. (1993): Menedzsment Kontroll. BKE Vezetési és szervezési tanszék, Budapest.
- Argyris, C.-Schön, D. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley, Reading.
- Asch, D. (1991): Strategic Control: An Overview of the Issues. In: Readings in Strategic Management. MacMillan, London.
- Astley, G.-Van de Ven, A. (1983): Central Perspectives and Debates in Organization Theory. Administrative Science Quarterly, No. 1.
- Bakacsi Gyula-Balaton Károly-Dobák Miklós-Máriás Antal (szerk.) (1991): Vezetés-Szervezés I-II. Aula, Budapest.
- Balaton Károly-Dobák Miklós (1983): Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetkutatásban. Egyetemi Szemle 1-2. szám
- Balaton Károly-Dobák Miklós (1986): A mérnöki szemlélettől a társadalmi megközelítésig. (A vezetés-szervezés és szervezetelmélet kialakulása és újabb irányzatai.) Közgazdasági Szemle, 6. szám.

- Balaton Károly (1987): A mikroelektronika alkalmazásának szervezeti hatásai. Kandidátusi értekezés, Budapest.
- Balaton Károly (1988): Szervezeti változás és mikroelektronika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Balaton Károly (1992): Organizational Changes in Hungary During the Socio-Political and Economic Transition. Paper prepared within the project "Organizational Change in Eastern Europe". BKE, Budapest.
- Barnard, Ch. I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge University Press, Mass.
- Barnard, R. (1974): A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Bayer József (1995): Vezetési modellek - vezetési stílusok. Vinton, Budapest.
- Bedrij és szerzőtársai (1983): Gasztyev i nauka o trude. EKO, No. 6.
- Benedetto, R. F. (1985): Matrix Management. Kendall/Hunt, 1985.
- Blau, P. M.-Scott, W. R. (1969): Formal Organizations, Routledge & Kegan Paul, London.
- Blau, P.-Schoenherr, R. (1971): The Management of Organizations. Basic Books, New York.
- Blau, P. M.-Meyer, M. W. (1971): Bureaucracy in Modern Society. Random House.
- Bleicher, K. (1981): Organisation-Formen und Modelle. Betriebswirtschaftlicher Verlag, Theodor Gabler, Wiesbaden.
- Bleicher, K. (1991): Organisation (In: Bea/Dichtl/Schweitzer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd.2:Führung) Gustav Fischer Verlag, Stuttgart.
- Bleicher, K. (1991): Organisation (Strategien - Strukturen - Kulturen). Gabler, Wiesbaden.
- Bogdanov, A. (1926): Allgemeine Organisationslehre. Berlin.
- Boross Zoltán-Kocsis József-Kövesi János-Maczó Kálmán-Szabó Gábor Csaba (1992): Bemutatkozik a Műegyetem Ipari és Vállalkozásgazdaságtan Tanszéke: Az Üzemi Tervgazdaságtan Tanszéktől az Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszékgig (Történelmi visszatekintés). Vezetéstudomány, 9-10. szám.
- Bowey, A. M. (1976): The Sociology of Organizations. Hodder and Stoughton, London.
- Bögel György (1995): Divizionális szervezetek. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest
- Brown, D. (1927): Centralized Control with Decentralized Responsibilities. New York.
- Brymann, A. (1984): The Debate about Quantitative and Qualitative Research: a Question of Method or Epistemology? The British Journal of Sociology, No. 1.
- Burns, T.-Stalker, G. M. (1961): The Management of Innovation. Tavistock, London.
- Burrell, G.-Morgan, G. (1979): Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Heinemann, London.
- Bühner, R. (1994): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. R. Oldenbourg Verlag, München.
- Bühner, R. (1992): Management-Holding. Verlag Moderne Industrie.
- Calmes, A. (1906): Der Fabrikbetrieb, Lipcse.
- Campbell, J. P. (1976): Contributions Research Can Make in Understanding Organizational Effectiveness. In: Spray, L.S. (ed.): Organizational Effectiveness: Theory-Research-Utilization. Kent State University Press.
- Carnall, C. (1990): Managing Change in Organizations. Prentice Hall, London.
- Chandler A. D. (1962): Strategy and Structure. MIT Press, Cambridge, Mass.
- Chandler, A. D. (1977): The Visible Hand. Cambridge University Press, London.
- Chandler, A. D. (1979): Managerial Innovation at General Motors. New York.
- Channon, D. F. (1973): The Strategy and Structure of British Enterprise. London, Macmillan.
- Chapman, D. (1932): William Brown of Dundee (1791-1864). Explorations in Entrepreneurial History, No. 4.
- Chenhall, R. H. (1979): Some Elements of Organizational Control in Australian Divisionalized Firms. Australian Journal of Management, No. 1.
- Chikán Attila (1984): A vállalati készletezési politika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Chikán Attila (1989): Vállalatgazdaságtan. MKKE, Budapest.

Chikán Attila (1992): Vállalatgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó – Aula, Budapest.

Child, J. (1972): Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, January.

Child, J. (1973): Strategies of Control and Organizational Behavior. In: *Administrative Science Quarterly*, March.

Child, J. (1972): Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, January.

Child, J. (1973): Predicting and Understanding Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol.18. No. 2.

Child, J. (1981): Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations. *Research in Organizational Behaviour*. Vol. 3.

Child, J. (1977): *Organization*. Harper and Row Publishers, New York.

Child, J.-Kieser, A. (1979): Organizational and Managerial Roles in British and West German Companies: An Examination of the Culture-Free Thesis. In: Lammers, C. J. and Hickson, D. J.: *Organizations Alike and Unlike*. Routledge and Kegan Paul, London.

Child, J. (1982): A szervezetről – vezetőknél. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Child, J.-Tayeb, M. (1982–83): Theoretical Perspectives in Cross-national Organizational Research. *International Studies of Management and Organization*, Winter.

Child, J. (1984): *Organization. A Guide to Problems and Practice*. 2. kiadás, Harper and Row.

Child, J. (1988): On Organizations in their Sectors. *Organization Studies*, No. 1.

Child, J. – Kieser, A. (1988): The Development of Organizations over Time. Working Paper, The Free University of Berlin.

Cooperrider, D. L. és Srivastva, S. (1987): Appreciative Inquiry in Organizational Life. In: *Research in Organizational Change and Development*. JAI Press, Vol. 1.

Cotel Kornél (1981): Vállalati folyamatok rendszerszemléletű szervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Cotel Kornél (1984): Szervezetfejlesztés: új lehetőség vagy újabb zsákutca? *Ipargazdasági Szemle*, 3. szám.

Cowen, S. S. and Middaugh, J. K. (1990): Matching an Organisation's Planning and Control System to its Environment. In: *Journal of General Management*. Vol. 16, Autumn.

Crozier, M.-Friedberg, E. (1980): *Actors and Systems. The Politics of Collective Action*. The University of Chicago Press, Chicago.

Cummings, T. G. és Worley, C. G. (1993): *Organizational Development and Change*. West, St. Paul.

Cyert, R. M.–March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ.

Czabán János (1982): Iparvállalati szervezetprognózisok kidolgozásának metodikai kérdései. (A szervezetprognosztizálás lehetőségei és korlátai.) Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest.

Daft, R. L. (1988): *Management* The Dryden Press, Chicago.

Daft, R. L. (1992): *Organization Theory and Design*. West, St. Paul.

Dale, E. (1952): *Planning and Developing the Company Organization Structure*. McGraw-Hill, New York.

Dale, E. (1965): *Management: Theory and Practice*. McGraw-Hill, New York–London–Sydney.

Davenport, T. H.–Short, J. E. (1990): *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Management Review, Summer.

Deák János (1978): Típusmodellek, típusszervezetek kialakításának lehetőségei a vegyiparban. NIM IGÜSZI, Budapest.

Deák János (1979): A szervezetfejlesztés módszertani alapjairól. *Szervezés és Vezetés*, 5. szám.

Deák János (1979): Gondolatok a szervezetfejlesztés alapjairól és az iparvállalatoknál való alkalmazás lehetőségeiről. *Ipargazdaság*, 7. szám.

Deák János–Varga Károly (1985): A szervezetfejlesztési füzetek sorozata elé. In: *Szervezetfejlesztési füzetek 1. Ipargazdasági Intézet*, Budapest.

Dobák Miklós (1988): *Szervezetalakítás és szervezeti formák*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Dobák Miklós és munkatársai (1992): *Szervezeti formák és koordináció*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Dobák Miklós (1981): *Az innováció és a nagyvállalati szervezet*. Doktori disszertáció. MKKE, Budapest.

Donaldson, L. (1985): *In Defence of Organization Theory: A Reply to the Critics*. Cambridge University Press, London.

Donaldson, L. (1987): Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: in Defence on Contingency Theory. *Journal of Management Studies*, No. 1.

Douma, S.–Schreuder, H. (1991): *Economic Approaches to Organizations*. Prentice Hall, London.

Drucker, P. F. (1962): *Praxis des Management*. Vahlen, Düsseldorf.

Drumm, H. I. (1972): Theorie und Praxis der Lenkung durch Preise. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 1972. 3. szám.

Dyas, G. P.–Thanheiser, H. T. (1976): *The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry*. Macmillan, London.

Earl (1994): The New and the Old of Business Process Redesign. *Journal of Strategic Information Systems*, No. 1.

Eckhardt, A. (1979): *Strategien der Organisatorische Gestaltung*. Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main, Bern.

Ehrenberg, R. (1906): *Das Wesen der neuzeitlichen Unternehmung*. Thünen-Archiv.

Eisenhardt, K. M. (1985): Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, Vol. 31., No. 2.

Eisenhardt, K. M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol. 14., No. 1.

Emery, F. E.–Trist, E. L. (1972): *Towards a Social Ecology*. Emminghaus, London.

Erdei Ferenc (1980): A vezetés és igazgatás korszerű tudományos megalapozása és a vezetőképzés gyakorlata. Erdei Ferenc Összegyűjtött Művei. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Etzioni, A. (1975): *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York Free Press.

Fama, E. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. In: *Journal of Political Economy* Vol. 88., No. 21.

Fama, E.–Jensen, M. C. (1983a): Agency Problems and Residual Claims. In: *Journal of Law & Economics*. Vol. 26., June.

Fama, E.–Jensen, M. C. (1983b): Separation of Ownership and Control. In: *Journal of Law & Economics*, Vol. 26. June

Farkas Ferenc–Poór József (1981): *Szervezési célok és rendszermérete*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Fayol H. (1916): *Administration industrielle et générale*. Dunod, Paris.

Fayol, H. Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984.

Fiedler, F. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw Hill, New York.

Freeman, J.–Hannan, M. (1975): Growth and Decline Processes in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, No. 40.

Freilinger, Ch. (1986): Entwicklungsphasen von Unternehmen. *Management heute*. (Bad Harzburg) Nr. 2.

French, W. C. (1969): *Organizational Development: Objectives, Assumptions, and Strategies*. California Management Review, Winter.

French, W. C. és Bell, C. H. (1978): *Organizational Development*. (2nd. ed.) Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Frese, E. (1984): *Grundlagen der Organisation*. Verlag Theo Gabler, Wiesbaden.

- Frese, Er. (ed.) (1992): Handwörterbuch der Organisation. C.E.Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Friedländer, F.-Brown, L. D. (1974): Organization Development. Annual Review of Psychology, No. 25.
- Fuchs-Werger, G.-Welge, M. K. (1974): Kriterien für die Beurteilung und Auswahl von Organisationskonzeptionen. Zeitschrift für Organisation, Nr. 2-3.
- Gaál Zoltán (1993): A karbantartási menedzsment változási tendenciái. Vezetéstudomány, 10. szám.
- Galbraith, J. R. (1973): Designing Complex Organizations. Addison - Wesley, Reading, Mass.
- Gerbert, D. (1974): Organisationsentwicklung. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Mainz.
- Gigliani, G. B. and Bedeian, A. G. (1974): A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972. Academy of Management Journal, Vol. 17., No. 2.
- Golding, D. (1991): Some Everyday Rituals in Management Control. In: Journal of Management Studies, November.
- Golembiewski, R. I. (1967): Toward the Colleague Concept of Staff: The Team as an Organizing Device. In: Organizing Men and Power. Chicago, 1967.
- Granstrand, O. (1988): A technológia irányítása többtechnológiájú vállalatoknál. In: Korszerű vezetési-szervezeti formák és módszerek. Mikrogazdasági Kutatások 4. kötet. MKKE, Budapest.
- Grimshaw, R. (1906): System und Organisation in kaufmannischen Betrieben, Stuttgart.
- Grinyer, P. H.-Yasai-Ardekani, M. (1981): Some Problems with the Measurement of Macro-organizational Structure. Organization Studies, No. 3.
- Grinyer, P. H.-Yasai-Ardekani, M. (1981): Strategy - Structure - Size and Bureaucracy. Academic Management Journal, No. 3.
- Grochla, E. (1968): Automation und Organisation. Die technische Entwicklung und ihre betriebswirtschaftlich-organisatorischen Konsequenzen, Wiesbaden.
- Grochla, E. (1977): Organisationsplanung und -entwicklung als permanente Aufgabe der Unternehmensführung. In: Organisationsplanung und Organisationsentwicklung. A R des LN-W, Dortmund.
- Grochla, E. (1982): Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Grochla, E.-Thom, N. (1980): Organisationsformen (Auswahl von...). In: Handwörterbuch der Organisation (szerk.: Grochla, E.). Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Grochla, E. (1982): Grundlagen der Organisatorischen Gestaltung. Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Guiot, J. M. (1984): Szervezetek és magatartásuk. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Gulick, L.-Urwick, L. (1937): Papers on the Science of Administration, New York.
- Gupta, A. K. (1987): SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. Academy of Management Journal, No. 3.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V. (1991): Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. In: Academy of Management Review, Vol. 16., No. 4.
- Gutenberg, E. (1957): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Springer Verlag, Berlin-Heidelberg.
- Gutenberg, E. (1965): Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin-Bécs.
- Gyenes Antal (1980): Szervezet, környezet, hatékonyság. Szociológia, 3-4. szám.
- Gyenes Antal (1983): Környezetek és szervezetek. Társadalomkutatás, 3. szám.
- ifj. Gyenes Antal-Rozgonyi Tamás (1981): Az alá- és fölérendeltségi viszonyok a szervezetekben. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Hajtó Aurél (1979): Rugalmas termelésirányítás a gépiparban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Hall, D. J.-Süss, M. (1980): Strategy Follows Structure. Strategic Management Journal.
- Hammer, M.-Champy, J. (1993): Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution. HarperBusiness, New York.
- Hannan, M.-Freeman, J. (1977): The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology, No. 82.
- Harsányi István (1974): A szervezés és vezetés tudományos alapjairól. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Haushofer, M. (1874): Der Industriebetrieb. Ein Handbuch. Stuttgart.
- Henning, K. W. (1934): Einführung in die betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin.
- Héthy Lajos-Makó Csaba (1981): A technika, a munkaszervezet és az ipari munka. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Hofstede, G. (1979): Hierarchical Power Distance in Forty Countries. In: Lammers, C. J.-Hickson, D. J.: Organizations Alike and Unlike. Routledge and Kegan Paul, London.
- Horváth, Péter [Dobák Miklós közreműködésével] (1991): Controlling: a sikeres vezetés eszköze, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Herzberg, F. A. (1968): One more Times: How do you Motivate your Employees? Harvard Business Review, No. 1-2.
- Huczynski, A.-Buchanan, D. (1991): Organizational Behaviour. Prentice Hall, London.
- Hungenberg, H. (1992): Die Aufgaben der Zentrale (Ansatzpunkte zur zeitgemäßen Organisation der Unternehmensführung in Konzernen), Zeitschrift für Organisation, Nr. 6.
- IFUA Horváth & Partner (1995): Controlling működtetése: költség, teljesítményszámítási és tervezési módszertani segédlet. Stuttgart-Budapest.
- Iványi Attila Szilárd (1990): Innovációs stratégia és módszertan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Kádár Béla (1984): Szerkezeti változások a világgazdaságban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Kakabadse, A.-Ludlow, R.-Vinnicombe, S. (1987): Working in Organisation Gower. University Press, Cambridge.
- Karpik, L. (1977): „Technological Capitalism” In: Clegg-Dunkerley (eds.): Critical Issues in Organizations. Routledge and Kogan Paul, London.
- Karpik, L. (1978): Organizations, Institutions and History. In: Karpik L.(ed.): Organization and Environment: Theory, Issues and Reality. Sage, Beverly Hills, CA.
- Karsten, S. G. (1983): Dialectics, Functionalism and Structuralism in Economic Thought. American Journal of Economics and Sociology, No. 2.
- Kast, F. E.-Rosenzweig, J. E. (1973): Contingency Views of Organization and Management. Social Science Research Ass., Chicago.
- Khandwalla, P. N. (1972): Uncertainty and the „Optimal” Desing of Organizations. Working Paper. In: Grochla, E. (ed.) (1975): Organisationstheorie. Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Khandwalla, P. N. (1977): The Design of Organizations. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Kieser, A. (1974): Der Einfluss der Umwelt auf die Organisationsstruktur. Zeitschrift für Organisation, Nr. 6.
- Kieser, A.-Kubicek, H. (1978): Organisationstheorien. Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz.
- Kieser, A.-Kubicek, H. (1977): Organisation. 1. Aufl. De Gruyter, Berlin-New York.
- Kieser, A.-Kubicek, H. (1983): Organisation. 2. Aufl. De Gruyter, Berlin, New York, 1977.
- Kindler József-Papp Ottó (1977): Komplex rendszerek vizsgálata. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Kindler József (1980): A pozitívista módszertan válsága. Világosság, 8-9. szám.
- Kindler József-Kis István-Máriás Antal (1982): A vezetés és szervezés oktatásáról. Közgazdasági Szemle, 11. szám.
- Kindler József (1985): A komplexitás törvényszerűségei és néhány gyakorlati következményük. In.: Kovács Sándor (szerk.): Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához I. kötet. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Kindler József-Könczei György (1987): Evalvációkutatás. Kézirat, Budapest.
- Klein, F. (1913): Das Organisationswesen der Gegenwart. Berlin.
- Knight, K. (1987): Matrix Management. Gower Press, England, 1987.

- Kocka, J. (1969): Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847–1914. Stuttgart.
- Kocka, J. (1970): Vorindustrielle Faktoren in der deutschen Industrialisierung. Stürmer, Düsseldorf.
- Kocka, J. (1975): Unternehmer in der deutschen Industrialisierung. Göttingen.
- Kocsis József (1974): Folyamatszervezés a gépiparban. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Kocsis József–Seregi Ferenc (1986): Gazdasági szervezetek fejlesztése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Koontz, H.–O'Donnell, C. (1964): Principles of Management. New York–Toronto–London.
- Kornai János (1980): A hiány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Kostecki, M.–Mrela, K.–Pankow, W. (1978): Organizational Structure and Success: Situational Determinants. Polish Academy of Science Institute of Philosophy and Sociology, Warsaw.
- Kotter, J. P.–Schlesinger, L. A.–Sathe, V. (1986): Organization. Irwin, Homewood, Illinois.
- Kovács István–Márton Ferenc (1983): A kis- és középvállalatok szervezetelemzése, szervezetfejlesztése. Kézirat.
- Kovács Sándor (1978): A szervezetfejlesztés problémája a kontingenciaelméletben. Szervezés és Vezetés, 11. szám.
- Kovács Sándor (1978): Termékkelvű szakosítás egy ipari nagyvállalatnál. Közgazdasági Szemle, 4. szám.
- Kovács Sándor (1981): Szervezettípusok. In: Fejezetek a szervezetelemzés és szervezetfejlesztés témaköréből (szerk.: Máriás Antal). Tankönyvkiadó, Budapest.
- Kovács Sándor (1985): A szervezeten belüli függés mint a magyar esetek magyarázó változója. Kézirat.
- Kövesi János (1992): Megbízhatóság alapú termelésirányítás. Vezetéstudomány 9–10. szám.
- Kuc, B.–Hickson, D. J.–McMillan, Ch. (1980): Centrally Planned Development: A Comparison of Polish Factories with Equivalents in Britain, Japan and Sweden. Organization Studies. Vol.1., No. 3.
- Kuc, B.–Hickson, D. J.–McMillan, Ch. (1980): Centrally Planned Development: A Comparison of Polish Factories with Equivalents in Britain, Japan and Sweden. Organization Studies, No. 3.
- Kuhn, Th. S. (1967): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. B. I. – Wissenschaftsverlag, Frankfurt.
- Kulcsár Kálmán (1977): Gazdasági szervezetek, külső és belső környezetük. Vezetéstudomány, 3. szám.
- Kulcsár Kálmán (1978): A szervezet és társadalmi környezete. In: Fogalmi rendszerekről, szervezetekről és szervezetekről. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Ladó László (1985): Szervezésemélet és -módszertan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Ladó László–Magyari Beck István (1987): A szervezetfejlesztésről. Ipargazdaság, 8–9. szám.
- Ladó László (1986): Szervezetelmélet és -módszertan. (3. kiadás.) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Lammers, C. J.–Hickson D. J. (eds), (1979): Organizations Alike and Unlike, Routledge and Kegan Paul, London.
- Lawrence, P. R.–Lorsch, J. W. (1967): Organization and Environment. Harvard University, Boston.
- Lawrence, P. R.–Lorsch, J. W. (1967): Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Lawrence, P. R.–Lorsch, J. W. (1969): Organisation and Environment. Irwin, Homewood, Ill.
- Lebas, M. & Weigenstein, J. (1986): Management Control: the Roles of Rules, Markets and Culture. Journal of Management Studies, Vol 23, No. 3.
- Lehmann, H. (1980): Organisationslehre I. Poeschel, Stuttgart.
- Lehmann, H. (1981): Zur Problematik einer integrierten Organisationsstheorie. In: Frese, E.–Schmitz, P.–Szykowski, N. (eds): Organisation, Planung, Informationssysteme. Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Leumann, P. (1980): Matrix-Organisation-Struktur, Kompetenzverteilung, Unternehmensführung und Verhaltensweisen. Zeitschrift für Organisation, 1980. 3. szám.
- Likert, R. (1961): New Patterns of Management. New York–London, 1961.
- Lorange, P.–Scott-Morton, M. (1971): A Framework for Management Control Systems. Sloan Management Review, Vol. 16.
- Lorsch, J. W.–Lawrence, P. R. (1970): Studies in Organization Design. Irwin, Homewood, Ill.
- Lorsch, J. W.–Morse, J. J. (1974): Organizations and their Members: Contingency Approach. Harper–Row, New York.
- Luck, S. I.–Novack, I. (1965): Product-Management-Vision Unfulfilled. Harvard Business Review, 1965. 43. kötet.
- Luthans, F. (1976): Introduction to Management: A Contingency Approach. McGraw-Hill, New York.
- Luthans, F.–Reif, J. W.–Moriczka, R. M. (1975): A Contingency Approach to Management: Reading. McGraw-Hill, New York.
- Maciariello, J. A. (1984): Management Control Systems. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mack, H. (1974): Evaluating the Organization Development Effort. Training and Development Journal, No. 28.
- March, J. G.–Simon, H. A. (1958): Organizations. Wiley, New York.
- Máriás Antal–Kovács Sándor–Balaton Károly–Tari Ernő–Dobák Miklós (1981): Kísérlet ipari nagyvállalataink szervezetelemzésére. Közgazdasági Szemle, 7–8. szám.
- Máriás Antal (szerk.) (1979): Fejezetek a szervezetelemzés és szervezetfejlesztés témaköréből. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Máriás Antal és társai (1980): Ipari nagyvállalataink szervezetelemzése I. rész. Készült a Szocialista Vállalat Kutatási Főirány keretében. Budapest.
- Markóczy Livia (1991): Institutional Changes in Hungary and Modes of Organizational Learning. Working Paper. BKE, Budapest.
- Markóczy Livia (1989): Erőforrás-függőség és vállalati magatartás. Közgazdasági Szemle, július–augusztus.
- Marosi Miklós (1978): Szervezés–ösztönzés–hatékonyság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Marosi Miklós (1981): A célszerű vállalati szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Marosi Miklós (1985): Japán vállalatok vezetése és szervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Mauriel, K. J.–Anthony, R. N. (1966): Misevaluation of Investment Center Performance. Harvard Business Review, Vol. 44., No. 2.
- Maynard, H. B. (1960): Top Management Handbook. New York.
- Maynard, H. B. (1974): Gazdasági mérnöki kézikönyv. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. Psychological Review, Vol. 50.
- Mayo, E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization. New York.
- McKelvey, B. (1982): Organizational Systematics – Taxonomy, Evolution, Classification. University of California Press, Berkeley – Los Angeles, California.
- Mellerowicz, K. (1929): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung. Berlin.
- Merchant, K. A. (1982): The Control Function of Management. Sloan Management Review, Vol. 23., No. 4.
- Mészáros Tamás (1984): A sikeres vállalati tervezés szervezési feltételei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Mi az, hogy konszern? (1990): MTA Koordinációs Igazgatóság összeállítása. Kézirat, Budapest.

Miles, R.-Snow, C. (1978): Organizational Strategy, Structure and Process. McGraw Hill, New York.

Miller, D.-Friesen, P. H. (1984): Organizations: A Quantum View. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Milton, C. R. (1981): Human Behavior in Organizations. Three Levels of Behavior. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Mintzberg, H. (1983): Power in and around Organizations. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1988): The Effective Organization: Forces and Forms. McGill University. Faculty of Management.

Mintzberg, H. (1988): The Strategy Process. Concepts, Contexts, and Cases. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Mooney, J. D.-Reilly, A. C. (1931): Onward Industry: The Principles of Organization and their Significance to Modern Industry. New York-London.

Münsterberg, H. (1912): Psychologie und Wirtschaftsleben. Lipcse.

Naylor, Th. (1986): Új iparvállalati szervezet: a stratégiai mátrix. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Nemény Vilmos (1973): Gazdasági rendszerek irányítása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Nemes Ferenc (1981): A vezetői szerepfelfogás és magatartás néhány problémája vállalatainknál. Közgazdasági Szemle, 7-8. szám.

Nemes Ferenc (1974): Érdekeltség, magatartás, tartalékok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Nicklisch, H. (1920): Der Weg aufwaerts! Stuttgart.

Nordsieck, F. (1934): Grundlagen der Organisationslehre, Berlin.

Northcraft, G. B. és Neale, M. A. (1990): Organizational Behavior. A Management Challenge. The Dryden Press, Chicago.

Novozsilov, Sz. Sz. (1973): Munkafiziológia és pszichológia. A tudományos munkaszervezés pszichológiai és esztétikai alapjai c. kötetben. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Nystrom, P. C.-Starbuck, W. H. (szerk) (1981): Handbook of organizational design. Oxford University Press.

Ouchi, W. G. & Maguirre, M. A. (1975): Organizational Control: Two Functions. Administrative Science Quarterly, 20.

Ouchi, William G. (1979): A Conceptual Framework for Organizational Control Mechanisms. Management Science, Vol. 25.

Ouchi, William G. (1980): Markets, Bureaucracies and Clans. Administrative Science Quarterly Vol. 25. March.

Ouchi, William G. (1981): Theory Z-How American Business can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wesley, Reading, Mass.

Pavan, R. J. (1976): Strategy and Structure-Italian Experience. Journal of Economics and Business No. 3.

Perrow, Ch. (1967): A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. American Sociological Review, Vol. 32. No. 2.

Peters, T. I.-Watermann, R. H. (1986): A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó-Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986.

Pettigrew, A. M. (1979): On Studying Organizational Cultures. Administrative Science Quarterly (december).

Pfeffer, J.-Salancik, G. R. (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper-Row, New York.

Pfordten, O. (1917): Organisation. Heidelberg.

Philips, Annual Reports, 1987, 1988, 1989.

Poensgen, O. H. (1973): Geschäftsbereichorganisation. Westdeutscher Verlag, Opladen, 1973.

Pralahad, C. K.-Hamel, G. (1990): The Core Competences of the Corporation. Harvard Business Review, May-June.

Preble, J. F. (1992): Towards a Comprehensive System of Strategic Control. In: Journal of Management Studies, July.

Pugh, D. S.-Hickson, D. J.-Hinings, C. R.-Turner, C. (1969): The Context of Organization Structures. Administrative Science Quarterly, March.

Pugh, D. S.-Hickson, D. J. (1976): Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I. Farnborough, Hants., Saxon House.

Quinn, R. E.-Rohrbaugh, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, No. 29.

Ranson, S.-Hinings, B.-Greenwood, R. (1980): The Structuring of Organizational Structures. Administrative Science Quarterly, March.

Reuter, F. (1930): Handbuch der Rationalisierung. Industrieverlag Spaeth und Linde. Berlin-Bécs.

Robbins, Stephen P. (1988, 2nd ed.) (1991, 3rd ed.): Management. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Robey, D.-Altman, S. (1982): Organization Development (Progress and Perspectives). Macmillan Publishing Co., Inc., New York.

Roethlisberger, F. J.-Dickson, W. J. (1938): Management and the Worker. Cambridge University Press, Mass.

Rosenberg, M.-Turner, R. H. (1981): Social Psychology: Sociological Perspectives. Basic Books, New York.

Rumelt, R. P. (1974): Strategy, Structure and Economic Performance. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.

Salamonné Huszty Anna (1995): Jövőkép, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest.

Sashkin, M. és Burke, W. W. (1987): Organizational Development in the 1980's. Journal of Management, Vol. 13., No. 2.

Scheffler, Eberhard (1992): Konzernmanagement. C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München.

Schein, E. H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, No. 2.

Schleicher Imre (1981): A szervezetek esetlegességének az elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Schmalenbach, E. (1927): Der Kontenrahmen, Lipcse.

Schneider, S. (1981): Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie. Arbeitspapier, München-Bécs.

Schreyögg, G. (1980): Contingency and Choice in Organization Theory. Organization Studies, No. 4.

Schreyögg, G. (1982): Some Comments About Comments: A Reply to Donaldson. Organizational Studies, No. 1.

Schreyögg, G. (1978): Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart.

Schwarz, O. (1896): Die Betriebsformen der modernen Grossindustrie. Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft.

Schweitzer Iván (1982): A vállalatnagyság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Scott, W. R.-Meyer, J. W. (1983): The Organization of Societal Sectors. In: Meyer J. W.-Scott, W. R.: Organizational Environments: Ritual and Rationality. Sage, Beverly Hills, CA.

Scott, W. R. (1987): Organizations: Rational, Natural and Open Systems. 2nd ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Scott, W. R.-Meyer, J. W. (1987): Environmental Linkages and Organizational Complexity:

- Public and Private Schools. In: Levin-James (eds): Comparing Public and Private Schools. Falmer Press, New York.
- Siegrist, H. (1980): Deutsche Grossunternehmen vom spaeten 19. Jahrhundert bis zur Weimarer Republik. Geschichte und Gesellschaft, Nr. 6.
- Silverman, D. (1970): The Theory of Organizations. Heinemann, London.
- Simon, H. (1967): Administrative Behavior, New York.
- Simon, H. A. (1982): Korlátozott racionalitás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Skinner, B. F. (1938): The Behavior of Organism. Appleton-Century-Crofts, New York.
- Snell, S. A. (1992): Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. In: Academy of Management Journal, Vol. 35., No. 2.
- Sorge A.-Warner, M. (1981): Culture, Management and Manufacturing Organization: A Study of British and German Firms. Management International Review.
- Susánszky János (1983): A racionalizálás módszertana. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Susánszky János (1985): Tanulmányok a szervezetről és a vezetésről. Tudományszervezési füzetek, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Suzuki, Y. (1980): The Strategy and Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprises 1950-1970. Strategic Management Journal.
- Szabó László (1972): A PROVIZORG-módszer lényegéről. Szervezés és Vezetés, 5. szám.
- Szentpéteri István (1979): A szervezésemélet feladatai. A modern szervezési intézmény- és elmélettörténete c. kötetben. Tankönyvkiadó.
- Szintay István (1990): Rendszerelmélet, rendszerszervezés. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Szintay István (1993): A stratégiai menedzsment befolyásolási eszközei. Vezetéstudomány, 3-4. szám.
- Sz. Kis László (1991): Szervezeti változások vezetése. In: Bakacsi Gyula-Balaton Károly-Dobák Miklós-Máriás Antal (szerk.): Vezetés-Szervezés I-II. Aula, Budapest.
- Szűcs Pál (1989): A vállalati belső irányítási rendszer reformja. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Tannenbaum, A. S. (1962): Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly, No. 7.
- Tari Ernő (1985): Technológiai és vállalati szervezet. Kandidátusi értekezés. Kézirat, Budapest.
- Taylor, F. W. (1903): Shop Management. New York.
- Taylor, F. W. (1911): The Principles of Scientific Management. New York.
- Taylor, F. W. (1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Theisen, M. R. (1991): Der Konzern. C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Thompson, J. D. (1967): Organizations in Action. McGraw Hill, New York.
- Tihanyi Pál (1995): A divizionális szervezeti forma kialakulása. Kézirat.
- Troitzsch, U. (1977): Innovation und Wissenschaft beim Aufbau von Hüttenwerken im Ruhrgebiet 1850-1870. Dortmund.
- Tushman, M.L., Newman, W.H. és Romanelli, E. (1986): Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. California Management Review, Fall.
- Ulrich, H. (1949): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Bern.
- Van Fleet, D.-Bedain, A. G. (1977): History of the Span of Management. Academy of Management Review, No. 2.
- Van Maanen, J. (1979): Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research. Administrative Science Quarterly, December.
- Vancil, R. F. (1973): What kind of Management Control do you Need? Harvard Business Review, March-April.
- Varga Károly (1979): Szervezeti akciókutatás I-II. MTA Szociológiai Kutatóintézet, Budapest.
- Varga Károly (1981): Szervezetfejlesztési kísérletek. Valóság, július.
- Varga Károly (1981): A szervezetfejlesztés mint szakma kilátásai Magyarországon. Ergonómia, 1. szám.
- Varga Károly (1986): Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Varga Károly (1987): A hazai magatartástudományi szervezetfejlesztés tíz éve. Ipargazdaság, 8-9. szám.
- Vecsenyi János (1983): A szervezetfejlesztés megalapozása a Komplex Vállalatmegismerési Tesztrendszerrel. Vezetéstudomány, 4. szám.
- Voszka Éva (1984): Érdek és kölcsönös függőség. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Vroom, V. H.-Yetton, P. W. (1973): Leadership and Decision Making. University of Pittsburgh Press.
- Walb, E. (1927): Kaufmaennische Betriebswirtschaftslehre, In: Rothschild's Taschenbuch für Kaufleute, Lipcse.
- Watzlawick, P.-Weakland, J.-Fisch, R. (1974): Change. W.W. Norton, New York.
- Weber, M. (1921): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen.
- Weber, M. (1994): Gazdaság és társadalom I-II. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Williamson, O. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free Press, New York.
- Williamson, O. E.-Ouchi, W. G. (1981): The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects. In: Van de Ven-Joyce (eds): Perspectives on Organization Design and Behavior. Wiley-Interscience, New York.
- Williamson, O. (1983): Organization Form, Residual Claimants, and Corporate Control. Journal of Law & Economics, Vol. 26., June.
- Winter, G. (1920): Der Taylorismus. Verlag von S. Hirzel, Lipcse.
- Wood, S. (1979): A Reappraisal of the Contingency Approach to Organization. Journal of Management Studies, No. 3.
- Woods, Ch. (1986): General Motors Changes Models. Management Today, January.
- Woodward, J. (1958): Management and Technology. Her Majesty's Stationery Office, London.
- Woodward, J. (1958): Management and Technology. London.
- Woodward, J. (1965): Industrial Organization. Oxford University Press, London.
- Woodward, J. (1970): Industrial Organization: Behaviour and Control. Oxford University Press, London.
- Zerubavell, E. (1982): The Standardization of Time: a Sociohistorical Perspective. American Journal of Sociology, No. 1.
- Zey-Ferrell, M. (1981): Criticisms of the Dominant Perspective on Organization. The Sociological Quarterly, No. 2.