

LÁCZAY MAGDOLNA*

A VEZETÉS FUNKCIÓINAK ÉS FELADATAINAK ÉRTELMEZÉSE AZ ÚJ MENEDZSMENT IRÁNYZATOKBAN

THE INTERPRETATION OF MANAGEMENT FUNCTIONS AND TASKS IN RECENT MANAGEMENT TRENDS

ABSTRACT

Due to the achievements of Taylor the science of management gained place in modern scientific life in the past century and was soon supplemented by several new theories. Nowadays the classical theories are supposed to be modernized. The most important explanation behind seems to be the fact that almost all trends are over a hundred years old and have regulated the science of management by the flourishing capitalist organizations up to these days (focusing on growing profit and efficiency) while social environment lacked sufficient attention. The problem has risen on both global and local levels. Processes different from those of the global organizations can be seen in the small settlements of the North-Plain region, where the elected leader mayors carry out not only local administrative but also management and public authority duties. They also supervise settlement management while many of them have an enterprise on their own. The unique duties of the various functions reflect that it is impossible to adapt to them with one single method while the increase of personal power raises further problems.

1. Bevezetés

Az elmúlt században Taylor munkásságának¹ köszönhetően a vezetés tudománya helyet foglalt a modern tudományos életben, és rövidesen számos új elmélettel egészült ki.² Napjainkban már arról beszélhetünk, hogy a klasszikusnak tartott elméletek megújításra várnak. Ennek talán a legfontosabb magyarázata, hogy szinte minden irányzat a száz évvel ezelőtti, és gyakorlatilag napjainkig a virágzó kapitalista szervezetekhez igazította a menedzsment tudományt (elsődleges szempont a profit és a hatékonyság növelése lett), miközben a társadalmi környezetet nem vették eléggé figyelembe. A probléma globális és lokális szinten is jelentkezik. A globális szervezetekben lezajló jelenségektől eltérő folyamatok figyelhetők meg az Észak-alföldi térség kistelepülésein, hiszen a helyi polgármesterek egyszerre választott vezetőként önkormányzati, igazgatási, állami-hatósági feladatokat is ellátnak, miközben települési gazdálkodást irányítanak, és legtöbb esetben saját vállalkozással is rendelkeznek. A különböző funkciók sajátos feladatai jól mutatják, hogy nem lehet egyetlen módszerrel ezeknek megfelelniük, miközben a személyes hatalom megnövekedése új problémákat vet fel.

* Prof. HC dr. habil Lácza Magdolna CSc, tanszékvezető főiskolai tanár – Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar.

2. Válság vagy változás a menedzsmenttudományban?

Az évek óta elhúzódó gazdasági válság nemcsak a gazdasági elemzőket teszi próbára, hanem a menedzsment tudomány művelőinek és gyakorló szakembereinek is számos kérdést kell feltenniük, vajon milyen módszer lehetne eredményes. A válasz korántsem egyszerű, hiszen úgy tűnik, az éppen egy évszázados múlttal rendelkező tudományos menedzsment klasszikusainak tanai elavultak, miközben a mai napig az ő elveikhez, azaz a virágzó kapitalizmus ideájához igazítják a vezetésstudományt. Az értékelés alapja máig az maradt, hogy a vezetés mennyire képes a profit növelésére, a hatékonyság fokozására. Az időközben kiépült fogyasztói társadalom azonban lassan képtelen már a korábbi módon a további piaci növekedésre, a globális vállalatok elszakadnak az egyes államok, régiók gazdasági problémáitól. A helyzet anakronizmusához hozzátartozik, hogy egyre szaporodnak a choachingok, akiknek hazánkban 2012-ben megalakult a piaci önszabályozó szervezete, a Magyarországi Coach Szervezetek Szövetsége.³

A pozitívumuk, hogy a szakmai és az etikai irányelveket igyekeznek összehangolni, tiszteletben tartják egymás nézeteit, és a különböző módszereket, az eltérő véleményeket. Elismerve, hogy a vezetés során egy jó tanácsadó valóban segítheti a vezető munkáját, különösen, ha az proaktív módon a humán erőforrást, a szervezeti változtatást használja a szervezete stabilitásának a garantálására. A problémákat azonban sokkal mélyebben kell keresnünk, ha nem csupán a vezetői alkalmasságról, hanem az adott szervezet stratégiai döntéseiről van szó.

Feltételezzük, hogy a menedzsment tudomány klasszikusai (itt és most kiemelve Taylor, Fayol, Weber és Mintzberg munkásságát LM) máig helyesen ismerték fel a vezetői munka alapfunkcióit. Ezzel azt is állítjuk, hogy a Fayol által megfogalmazott vezetői funkciókra (a tervezésre, a szervezésre, az irányításra, a koordinálásra és az ellenőrzésre) napjainkban is szükség van, viszont ezek feltételrendszere és gyakorlata folyamatosan változik. Egyrészt az alkalmazásukra másképpen kerül sor, másrészt a vezetési funkciók száma növekszik, és a vezetőktől más kompetenciákat is megkövetelnek.

Taylor még azt vallotta 1911-ben, hogy a vezetés komplexitását legfeljebb a vállalatvezetői szinttől lehet elvárni, a középvezetőktől ezt nem lehet kérni. Éppen ezért a középvezetői szinten ő megosztotta funkciókat. Belátható, hogy ez a vezetői munkamegosztás a mai, gyakran összetett, divízionális vagy mátrix szervezetekben már elképzelhetetlen. Hasonló okból okoz nehézséget a fayoli elvek érvényesítése is. Az egyszemélyi vezetést, a világos struktúrát és hierarchiát a folyamatosan növelt termelési és vállalati méretek kezdték, és a külső hatások a szervezetek belső rendjét is folyamatosan módosították. Különösen jelentős változást hozott a globalizációval összekapcsolódó infokommunikációs technikai forradalom, amely nagyjából az 1990-es évektől felgyorsította az új menedzsment irányzatok megszületését. Ezzel párhuzamosan, de talán nem függetlenül történtek a világban jelentős rendszerváltások és gazdasági válságok, amelyek miatt ma már egyre inkább megfogalmazódik, hogy új menedzsment paradigmára lenne szükség.

3. A munkavállaló a humántőke része és/vagy szuverén individum?

Már az új paradigma hiányának a megfogalmazása felveti annak dilemmáját, hogy milyen aspektusból kívánunk rá választ találni. Az 1930-as években egyre inkább tért hódító emberi erőforrások tana (HC), mint új diszciplína beépült menedzsmenttudományba, és azóta számos kapcsolatra mutattak rá. Így a szervezetfejlesztés, az emberi erőforrás menedzsment, a szervezeti magatartás, a szervezeti kultúra vagy a stratégiai menedzsment

fontos elemeként jelent meg az emberi kapcsolatok vizsgálata. Ugyanakkor az információs forradalom, az internet és a gépesítés magas foka joggal veti fel, hogy a humántőke jelentőségét inkább a filozófiai és a társadalomtudományi hatások figyelembe vételével komplex módon vizsgáljuk meg. A menedzsment diszciplínák közül leginkább a szervezeti kultúra differenciáltsága mutat rá a különböző magatartások hátterére és ennek a jelentőségére.

Chester I. Barnard⁴ az 1930-as években úgy vélte, hogy a szervezet nem más, mint az emberek kölcsönös társadalmi viselkedésének rendszere. Minden résztvevő ösztönzőket kap a szervezetben végzett munkájáért. Azt a feltételezést erősíti ez a megállapítás, hogy a szervezet céljának a sikere és a munkavállaló személyes érdeke összeegyeztethető. Ezzel majdnem egyidőben terjedt el Wéber vasketrec (iron cage) modelljének a gondolata, amely egy racionális, kiszámítható bürokráción nyugszik, ahol a szaktudás védelmet és garanciát is jelent. Mára azonban ez a bürokrácia elvesztette a munkavállaló számára a megbízhatóságát Dessewffy Tibor szerint,⁵ aki szociológusokat idéz,⁶ és azt bizonyítja, hogy az új technológiák mennyire átalakítják az egyes ember lehetőségeit. Ritzert szerint az önkiszolgáló éttermi láncok, az önkiszolgáló benzinkutak, az internetes vásárlások vagy a telefonos ügyfélszolgálatok csak látszólag könnyítik meg az életünket, valójában a fogyasztói társadalom áldozataiként a magunk érdekében ugyan, de mások munkáját végezzük el önként. Így csak abban a „ketrecben” mozoghatunk, amit a gép, a technológia felkínál. Ennek a racionalizáltságnak is megvannak a menedzsmentben használt fogalmai: hatékony, előre kalkulálható, ellenőrizhető, de kiszolgáltatottá tesz. Az elemzés további tanulságai már a személyiség szuverenitásának a korlátaira mutatnának rá, de most inkább térjünk vissza a szervezetek és az emberek kapcsolatához. Barnard definíciója szerint a szervezet két, vagy több személy tudatosan koordinált tevékenységeinek, illetve erőfeszítéseinek rendszere, másként fogalmazva a formális szervezet az együttműködésen alapuló rendszerek egy speciális esete. Az együttműködésben a beosztottak is elláthatnak bizonyos vezetői funkciókat (delegálás, kommunikáció, stb). Tulajdonképpen ezzel a feltételezéssel összekapcsolható Henry Mintzebergnek a vezetői szerepekről megfogalmazott koncepciója. Csakhogy a mai gyakorlatban ezek az elméletek nem vagy csak részben figyelhetőek meg a transznacionális cégek szervezeti kultúrájában. A közelmúltban megjelent tanulmány szerint⁷ a természettel szembeni kiszolgáltatottságunkat sikerült csökkenteni, de új függőséget teremtett az ember magának; függünk a munkánktól, az infokommunikációs eszközeinktől, a kedvenc tv műsorainktól, és nem lettünk szabadabbak, hiszen gyakran a modern munkahelyek – akárcsak a korai kapitalizmus korában –, monoton, agyonszabályozott, többműszakos munkahelyként működnek, legfeljebb a külsőségek változtak.

Az emberei kapcsolatok jelentőségéről Mayo⁸ az előbbieket kortársaként már komoly felismerésre jutott. A Western Electric Companynál végzett kutatásai a vezetéstudomány mellett fontos szociálpszichológiai eredményeket is hozott, és új szociológiai módszereket ismertetett el. Maga a felmérés is újszerűnek hatott, hiszen a megkérdezettek száma, a 20 000 interjú, olyan kvantitatív értékelést feltételezett, ami addig a menedzsment tudományban nem volt szokásban. Az 1927 és 1932 között folyó kutatás eredménye szerint a szociális viszonyok, az emberi kapcsolatokban fontosabbnak bizonyultak, mint a fizikai környezet, sőt esetenként az anyagiak. A magatartástudományi kutatások eredményeként számos praktikus ismerettel bővültek az emberi erőforrás menedzsment ismeretek a többi kutató jóvoltából, amelyek a szükségletek rendszerétől a motiválás és ösztönzés lehetőségein keresztül egyre több pszichológiai, szociológiai szálal is beépítettek a menedzsment tudományba.⁹

Mayo elméletének, a kritikusi mellett, európai és amerikai folytatói voltak, és közvetve ugyan, de megerősítette tanait a japán gazdaság folyamatos erősödése. Japánban az új menedzsment tanok az amerikai és az európai kapitalizmussal párhuzamosan terjedtek el,

de más vezetési, szervezési gyakorlat szerint használták Taylor és a többiek elméletét. Marosi Miklós több írásában és könyvében¹⁰ és újabban Vaszkun Balázs¹¹ ad betekintést a sikeres japán vezetési gyakorlatba.

Japánban a magáncégek a kezdetektől elláttak szociális feladatokat is. Ez az évszázados feudális viszonyokra épülve sajátos gondoskodást eredményezett, ami átalakította ugyan a gazdaságot, de számos tradicionális értéket is beépített. Az eredményét jól illusztrálja a munkások megnevezése. A japán vállalatban nem alkalmazottokról beszélnek, hanem vállalati embereknek nevezik őket, akik gyakran egész életükben ugyanannál a cégnél maradnak, gyakran önálló feladatokat látnak el, természetes szervezeti közegük a csoport. A vállalat vezetése gondoskodik a szaktudásuk megszerzéséről, a lakhatásukról, az egészségügyi ellátásukról és a nyugdíjukról, a balesetbiztosításról a gyermeknevelési támogatásról, azaz olyan javakat garantál, amelyeket a nyugati országokban az államnak kell(ene) finanszíroznia.

Tehát ismert volt a hatékonyság más receptje is, bár időközben a globalizáció a japánokat szintén próbára tette.

A modern vezetéselméletekben találunk kísérletet arra, hogy különböző módszerekkel, bizonyos funkciók erősítésével a munkahelyi légkört javítsák, a tapasztalat azonban az, hogy egy uniformizált eszköztár alkalmazása nem érinti meg a szervezeti kultúrának azt a részét, amely a munkavállalók hozott attitűdjéből fakadnak, még inkább azt, amit a kultúrájuk magértékei determinálnak. A felgyorsuló versenyben a munkavállalók azt tapasztalták, hogy számukra nem minden esetben jelenti a jobb élet lehetőségét a hatékonyság növelése. Ez az oka annak, hogy a 20. század második felében számos új irányzat született, amelyek más megközelítések és hangsúlyok kiemelésével, valamely részterületen kívánták módosítani a klasszikus tanokat, és egy részük már beépülni látszik a gyakorlatba.

Ezek az irányzatok ugyanakkor integrációs igénnyel léptek fel, amelyben már a sok gyakorlati tapasztalat mellett a technikai elemeket is felhasználják. Közülük máig a legnyitottabbnak és legalkalmazhatóbbnak bizonyuló kontingencia vagy más néven a szituáció elméletet érdemes alaposabban megvizsgálni.

4. A megoldások keresése

A globalizáció sikerei jó ideig igazolták a munkamegosztást, a tömegtermelést megalapozó menedzsment tudomány klasszikusait, és akadtak a közelmúltban is olyan utódaik, akik a jövő transznacionális szervezeteinek az igazgatását igen egyszerűen egy homogénizáló szervezeti kultúrában képzelték el. Schein¹² szerint a Föld népességéhez képest kisszámú vezetők (tulajdonosok) elszakadnak a tényleges termelési folyamatoktól és azok szereplőitől, és csak a befektetéseik megterülésének a maximalizálásával foglalkoznak, míg a műszaki-technikai irányítást végző mérnökök munkája automatizálódik. Viszont neki is szembesülnie kellett azzal, hogy a termelést közvetlenül végző operatori szint mennyire eltérő. A különböző szervezeti magatartások meghatározó elemei, a jéghegyhez hasonlóan, a felszín alatt vannak, és ezek megismerése nélkül nem lehet biztonságosan tervezni, növelni a termelékenységét. A szervezeti kultúra befolyásolásának a lehetősége ezért vált számára is központi jelentőségűvé. A korszakos jelentőségű magyarázatot, a véleményem szerint a menedzsment tudományban fordulatot elindító, Hofstede¹³ adta meg. Ő a szervezeti kultúra szerkezetét egy hagymához hasonlítja, amelynek levelei olyan tulajdonságokat szimbolizálnak, amelyek kívülről befelé haladva egyre nehezebben érhetőek el, ismerhetőek meg. Az elme szoftverének tekinti azokat a kulturális örökségeket, amelyeket a fiával közösen elvégzett globális kutatási adatbázis alapján öt kulturális tengelyként hatá-

rozott meg. Ezek alkalmasak arra, hogy egymáshoz viszonyított szempontjai szerint karakterizálhatóak legyenek az egyes kulturális gyökerek, hagyományok, amelyek magyarázatot adtak a társadalmi konfliktusok mélyén lévő okokra. Bebizonyították, hogy a globalizációval szemben fontos a lokális, de legalábbis a regionális különbségek számbavétele is. A kulturális tengelyek alapján kirajzolódó szervezeti különbségek megingatták azt az elképzelést, hogy a menedzsment princípiumok univerzálisak, így fő vonásaikban minden térben és kultúrában, területen érvényesülnek vagy érvényesíthetőek. Az ezredfordulón kialakuló sokrétű válságsorozatra választ adni kívánó stratégiai elképzelések éppen ezért szükségszerűen keresik az új megoldásokat. Az egyik természetesen adódó lehetőség a mikrokörnyezethez való jobb alkalmazkodás, amelyben a helyi szervezetek sajátosságaira nagyobb figyelmet fordítanak. Burns és Stalker,¹⁴ a kontingencia elméletének megalkotói, úgy érvelnek, hogy egységes vezetési stílus nincs. Nincs egyetlen jó megoldás! Az állandóan módosuló feltételek kezelésére, az adott szituációnak legjobban megfelelő utat kell a menedzsmentnek megtalálnia, és a rugalmas, helyzetfeltáró közelítést kell követnie. Másrészt az adott helyzet körülményei határozzák meg a megfelelő vezetői magatartást. A bizonytalansági változók (pl. a külső környezet, a technológia, a szervezet mérete, és a szervezet jellege – mechanikus vagy organikus –, a személyzet stb.) elemzésével, az adott helyzet vizsgálatával a menedzser döntsön arról, hogy milyen vezetési módszereket és elveket, vagy azok milyen kombinációját választja/alkalmazza a megoldáshoz. A siker titka tehát az alkalmazkodás, a környezet megismerése, előnyeinek kihasználása.

Más motivációval indult a nemzetközi összehasonlító vizsgálatokat ismertető hazai kutatócsoport¹⁵ akik a kritikai menedzsment elméletek főbb tételeit mutatták be. Munkájukkal – bevallottan – arra szeretnék figyelmeztetni a gazdasági elitet és az értelmiséget, hogy döntő szerepük van abban, hogy milyen szervezeteket, társadalmat építenek, és megpróbálnak-e a nyugati világ kárán tanulni. Ugyanakkor idézik a posztmodern Deetz¹⁶ elveit és kétélyeit arról, hogy mit helyes követni. A társadalmi, szervezeti, gazdasági szempontok komplexitásában el kell döntenie, hogy melyik a jobb lehetőség: A kívülről hozott (kapott) kritikai szempontokat vagy a helyiek világát megjelenítő, ebből építkező egyedi szervezeti szituációkat kell-e feldolgozni?

Az elmúlt két évtizedben a különböző irányból induló kutatások és elméletek nem hoztak egy új menedzsment paradigmát, de néhány dologban egységesedni látszanak az elképzelések. Ilyennek tartom azt, hogy szinte valamennyi irányzat igényli a társadalmi környezet erőteljesebb figyelembe vételét, ezzel együtt egy alkalmazkodóbb vezetési és szervezési gyakorlatot. Ez valójában az eddigi globalizáció lassítását eredményezheti, és érvényesítheti az emberi faktor egyéb szempontjait is, így a társadalmi felelősségvállalást (CSR).

A menedzsment szakterületeken számos újítás, finomítás figyelhető meg, de a komplexitásra még mindig a leginkább a kontingencia elmélet alkalmazása ad egyéni felhatalmazást. A nagy dilemmát viszont az adja, vajon ki és milyen módon készíti fel a vezetésre azokat, akiknek az egyes szituációk megítélésében döntő szerepük van.

5. Egy lokális jelenség vezetési aspektusai

A rendszerváltás után a magyar falvakban valóban nagy változások kezdődtek el. Az addigra már elfogadottá váló termelészövetkezeti gazdálkodás felbomlott, és a kárpótlási törvény felkínálta annak a lehetőségét, hogy a korábbi tulajdonviszonyok, vagy legalábbis azok egy része visszarendeződjön. A Magyarország északkeleti vidékein lévő aprófalvas településeken azonban a visszarendeződés számos veszteséggel járt. Egyre kevesebb a munkalehetőség, nagy a migráció, az előregedő településeken magas a halmozottan hátrányos helyzetű családok aránya, köztük magas az iskolázatlan cigány lakosság száma.

Ezeknek a kis településeknek azonban nagy a történelmi múlthoz való kötődése, szinte mindegyik településnek van az Árpád-korból ismert dokumentuma, több száz éves temploma, és a legtöbb büszkélkedik a magyar függetlenségi harcokból ismert nemes családjával, híres művészeivel, kiemelkedő helyi vezetőkkel. A jelenlegi települési elöljáróság régi helyi családok utódjai, akiknek iskolai végzettsége, szakmai kapcsolatrendszere, anyagi háttere és közéleti tevékenysége őket a helyi elit tagjaivá emelték. A polgármesterek zömmel helybeliek, akiknek már a szülei is részt vettek a falu önkormányzatának vagy egyháznak az irányításában. Korábbi kutatásaim alapján ezekről a viszonyokról tényszerűen is írtam. Az elmúlt néhány év során azonban egy új vezetési szituációra kellett felfigyelni.

A közigazgatási átszervezések ugyan érintették a települési önkormányzatok rendszerét, csökkent az önálló polgármesteri hivatalok száma, de a polgármesterek száma nem, hiszen a feladatukat továbbra is ellátó helybeli vezetők kisebb apparátussal továbbra is település első számú vezetői maradtak. Az aprófalvas települések polgármesterei sajátos módon több szervezetnek és feladatnak az ellátásra kényszerülnek. Legfontosabb tisztségük az, hogy választott vezetők, akiknek a munkáltatója az adott település képviselő testülete. Valójában ez adja meg a polgármester számára azt a jogosítványt, amely több feladatot jelöl ki. Olyan állami feladatokba vonja be, amely sajátos módon értelmezi a nyugati országokban elterjedt New Public Management ideáját, amelynek legismertebb tétele az olcsó állam kialakítása. Itt ugyanis a polgármester állami és hatósági feladatok ellátásáért is egy személyben felelős. A munkanélküliek, az idősek és a sokgyerekes családok számára a legfontosabb tevékenysége a szociális ügyek intézése. A közétkeztetés, a segélyek és a rendkívüli támogatások ügyében a döntésért hozzá kell fordulni. Az önkormányzat nevében felel az intézményekért, ha még maradtak. Általában megmaradtak az óvodák, és több helyen található napközi otthon gyermekek és idősek számára is. Megjegyzendő, hogy a fenntartói kötelezettség csökkent, mivel több intézményt az egyház vagy civil szervezet működtet. A legtöbb településnek van valamilyen civil szervezete, sportegyesülete vagy óvodát, iskolát támogató alapítványa, vadásztársasága vagy más, közfeladatot is végző szervezete. A polgármester a legtöbb esetben valamelyik szervezet elnöke, ügyvivője, esetleg presbiter a helyi gyülekezetben. Egészen sajátos feladatrendszer alakult ki a közmunka programok során. A helyi polgármesterek ugyanis kezdetben nemcsak az önkormányzat pénzügyeiért feleltek, hanem teljesen spontán módon gazdálkodni kezdtek a település földjén vagy gazdasági társaságot alapítottak, amelyekben egyszerű, az iskolai végzettséget kevésbé igénylő munkát végeztek. A leggyakrabban munkaigényes zöldségtermesztésbe kezdtek, asztalos műhelyt működtetnek a tároláshoz szükséges ládakészítésre, karban tartó brigádot a középületek festésére, javítására stb. Ezzel a közmunka programot egyfajta közösségi gazdálkodássá alakították, és ezek nem szociális szövetkezetek, sokkal jobban hasonlítanak a régi tsz működésére. Az jövedelmet vissza tudják forgatni a település működtetésébe, hiszen saját bevételeik szinte alig vannak. Végezetül a helyiek előtt is ismert módon a polgármester a saját vállalkozását is irányítja vagy ellátja az egyéb hivatali feladatait (orvos, tanár, mérlegképes könyvelő stb.).

Sorba véve ezeket a feladatokat, belátható, hogy a klasszikus irányzatok szerint lehetetlen a napi feladatát beosztani. Egyszemélyi vezető az interperszonális kapcsolatokban, az információs szerepkörben. Az igazgatási feladatait szabályok szerint kell ellátnia, és a hatósági vagy szakigazgatási tevékenysége erős törvényes felügyelet alá esik. A civil szervezetekben inkább a koordinációs munkájával van jelen, polgármesterként a legfontosabb vezetői feladata mégis a stratégia alakítása, a döntési tevékenység, amely a tekintélyét is megadja. A feladataira nincs felkészítve, legtöbbször a helyi hagyományok alapján rangsoron, és ez súlyos felelősséggel és veszéllyel jár. Elképzelhető, hogy a közösségért érzett felelősség valami olyasfajta vezetői attitűdöt idéz fel, amelyet a reformkori helyi nemesek

– köztük a nemzeti imádságunk költője, Kölcsey Ferenc, Szatmár megye akkori képviselője, fogalmazzák meg. Például 1832-ben a szegény szatmári adózó nép érdekében az akkori országgyűlés számára petíciót nyújtottak be. Így talán kialakulhatna a japánokéhoz hasonló önszabályozó vezetői magatartás. Nagyobb azonban a kísértése annak, hogy a hivatalából adódó helyi hatalmát nem a szolgálat igényével látja el, hanem a tekintélyének és anyagi előnyeinek a megtartása érdekében a település tulajdonosaként viselkedik.

Jegyzetek

1. Taylorról bővebben lásd Gulyás László (2008/b): A vezetéstudomány fejlődése az ókortól a 20. századig. In Gulyás László szerk.(2008/a): A vezetéstudomány alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 2008. 15–28. old.
2. Ezekről az irányzatokról bővebben lásd Gulyás László (2008/c): A vezetéstudomány klasszikus irányzata In Gulyás László szerk.(2008/a): 29–42. old.; Gulyás László (2008/d): Viselkedéstudományi irányzata In Gulyás László szerk. (2008/a) 43–53. old.; Gulyás László (2008/d): A tudományos modern irányzat és az integrációs irányzatok In Gulyás László szerk. (2008/a) 55–62. old.
3. <http://www.coachszovetseg.hu/debut.php>
4. Chester I. Barnard (1938 és 1968): Functions of Executive, Cambridge Barnard munkásságát kevésbé szokás a szervezetelmélet klasszikus irányzatai között részletezni, ma azonban aktualitása erősödni látszik. Ezt bizonyítja Török Gábor kiváló értekezése.
5. Dessewffy Tibor (2002): Az árnyékvilág szociológiája/ Kontrol és kreativitás az információs korban, Információs társadalom 1. sz., http://epa.oszk.hu/01900/01963/00002/pdf/infotars_2002_02_01_044-055.pdf
6. Ritzer, G. (1996): The McDonaldization of information, a kötetet többször kiadták gazdag gondolatisága és provokatív jellegének köszönhetően <http://web.simmons.edu/~chen/nit/NIT%2796/96-171-Larney.html>
7. Hidegh Anna–Gelei András–Primetz Henriett (2014): Mi a baj a modern szervezetekkel? Kritikai menedzsment elméletek, Vezetéstudomány XLV. évf. 2014. 6. 3.
8. Mayo, Elton (1946): The human problems of an industrial civilization. 2. ed. Boston: Harvard University.
9. A humanisztikus irányzatok igen sokat tettek az interdiszciplinaritás elterjesztéséért, elfogadásáért, hiszen olyan pszichológiai tényezőkkel dolgoztak, amellyel jobban érthetővé vált a munkához való viszony (Mc Gregor, vagy a szükségletek kielégítésének igénye és feltételezett sorrendje (Maslow), valamint az egyéb motivációs tényezők vizsgálata (Herzberg).
10. Marosi Miklós 1985-ben Japán vállalatok vezetése és szervezése, majd 1997-ben Távol-keleti menedzsment címmel könyvet adatott ki a Közgazdasági és Jogi kiadó közreműködésével, és folyamatosan publikált például a Vezetéstudomány folyóiratban (1986) a japán vállalatok sikeres vezetési és szervezési módszereiről, Vol. 17, No. 11. 22–28.
11. Vaszkun Balázs (2014) Vezetéstörténeti paradigmák fejlődése japánban, Vezetéstudomány, XLV. évf. 6. szám, 14–25.
12. Schein, Edgar Henri (2004): Organizational culture and leadership, San Francisco és Schein, Edgar Henri (2009): The Corporate Culture Survival Guide, New and Revised Edition és Three culture of manegment: The Key to organization.
13. Hofstede, G (2005): Kultúrák és szervezetek: az elme szoftvere, McGraw-Hill és a magyar kiadása VHE Kft, Pécs, 2008.
14. Burns, T.–Stalker, G M (1961): Manegment of innovation, Tavitock, London.
15. A Corvinus Egyetem oktatói: Hidegh Anna–Gelei András–Primetz Henriett.
16. Deetz, S (1996): Describing Differences in Approaches to Organization Siences: Rethinking Burrell and Morgan a Their Legacy, Organization Siences 7.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Burns, T.–Stalker, G M (1961): Management of innovation. Tavitock. London.
- Chester I. Barnard (1968): The Functions of the Executive. Harvard University Press. Cambridge.
- Dessewffy Tibor (2002): Az árnyékvilág szociológiája/ Kontrol és kreativitás az információs korban, Információs társadalom 1. sz. http://epa.oszk.hu/01900/01963/00002/pdf/infotars_2002_02_01_044-055.pdf
- Deetz, S (1996): Describing Differences in Approaches to Organization Sciences: Rethinking. Burrell and Morgan a Their Legacy, Organization Sciences 7.
- Fayol H. (1984): Ipari és általános vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Herzberg, Frederick (1959): Two factor theory.
- Hidegh Anna–Gelei András–Primetz Henriett (2014): Mi a baj a modern szervezetekkel? Kiritikai menedzsment elméletek, Vezetéstudomány XVI. évf. 2014. 6. 3. old.
- Hofstede, G (2008): Kultúrák és szervezetek: az elme szoftvere. VHE Kft. Pécs.
- Gulyás László (2008/b): A vezéstudomány fejlődése az ókortól a 20. századig. In Gulyás László szerk. (2008/a): A vezéstudomány alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 2008. 15–28. old.
- Gulyás László (2008/c): A vezéstudomány klasszikus irányzata In Gulyás László szerk. (2008/a): A vezéstudomány alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 29–42. old.
- Gulyás László (2008/d): Viselkedéstudományi irányzata In Gulyás László szerk.(2008/a): A vezéstudomány alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 43–53. old.
- Gulyás László (2008/e): A tudományos modern irányzat és az integrációs irányzatok In Gulyás László szerk.(2008/a): A vezéstudomány alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 55–62. old.
- McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise. McGrawHill.
- Maslow, Abraham (1943): A Theory of Human Motivation /Originally published in Psychological Review, 1943. Vol. 50. pp. 370–396. old.
- Mayo, Elton(1946): The human problems of an industrial civilization. 2. ed. Harvard University. Boston.
- Marosi Miklós (1985) Japán vállalatok vezetése és szervezése. Budapest. (1997): Távol-keleti menedzsment, Közgazdasági és Jogi kiadó. Budapest.
- Marosi Miklós (1986): A japán vállalatok sikeres vezetési és szervezési módszereiről. Vezetéstudomány Vol. 17, No. 11. 22–28. old.
- Mintzberg H. (2010): A menedzsment művészete. Budapest: Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium. Budapest.
- Ritzer, G. (1996): The McDonaldization of information, <http://web.simmons.edu/~chen/nit/NIT%2796/96-171-Larney.html>
- Schein, Edgar Henri (2004): Organizational culture and leadership. San Francisco.
- Schein, Edgar Henri (2009): The Corporate Culture Survival Guide. New and Revised Edition.
- Taylor F. W. (1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.