

Szervezeti társadalom – a szervezetek világa

A huszadik század közepére tehát a szervezeti társadalom fogalmának kialakulása és elterjedése. Az elmúlt évszázad 50-es és 60-as éveit a tudományos és a mindennapi életben gyakran nevezik a szervezetek, sőt, a nagy szervezetek korának, ezzel is jelezve azt, hogy az emberi kapcsolatok rendkívül fontos terepnumává váltak a szervezetek, azaz hogy az emberi tevékenység mind nagyobb része szervezeti keretek között zajlik le. A társadalmi élet, az emberek lehetőségeit tehát nemcsak az osztály-, réteg-, csoport-hovatartozás, hanem a szervezetek is meghatározzák. Szervezeti keretek, szervezeti feltételek nem a szervezetek is meghatározzák. Szervezeti keretek, szervezeti feltételek között eljűnk le életünk nagy részét. A szervezetek „spektruma” igen széles: a szabadidő eltöltésére szerveződött különböző egyesületektől a politikai szervezetekig. A szervezetek „átjárók” életünk különböző mozzanatait, történéseit, hiszen szervezet az érdeklődés, az élet, a közép- és a felsőfokú iskola, a munkahely, amely szervezett keretek között foglalkoztatja az egyéneket, meghatározza az emberek életlehetőségeit, sok szempontból az ember karrierjét és az élet minőségét, az egyáltalán megszerezhető tudás mennyiségét és minőségét.

De nemcsak az iskola és a munkahely az a szervezeti keret, amely között élünk. Szinte észre sem vesszük, de mindennapjainkban az önkormányzatok, mint szervezetek rendelkezéseitől, döntéseitől. Amennyiben otthonról elindulunk a munkahelyre, találkozunk egy szervezettel, amely közlekedési lehetőségek, vállalat, és rögtön szembesülünk azzal, hogy milyen a közlekedési vállalat dolgozóinak érdekeltisége, kulturálisága, milyen a szervezeti kultúra állapota, milyen a dolgozók munkahelyi viselkedése. A villamos, autóbusz, metrót stb. vezetői valamennyien egy szervezet alkalmazottai, viselkedésük a szervezeti kultúrától, az ösztönzéstől, a belső ellenőrzéstől függő. A járatok sürűsége függ a költséggazdálkodástól, miként a járművek műszaki állapota, tisztasága, felszereltsége is pontosan tükrözi a szervezet érdekeltiségét, viselkedését a fogyasztóval szemben. Amikor otthon bekapcsoljuk a televíziót, rögtön szembetűnik az állami, vagy kereskedelmi televízió érdekeltiségét tükröző műsorpolitika, a pénzhez jutással kapcsolatos érdekvédelem, szervezeti politikák, sikerek és sikertelenségek, például a műsor összetételében, szervezésében, a műsorok hosszában, és így tovább.

nyí Tamás

szokan ke-  
k a könyv  
eni a szer-  
ervezések,  
ékonyabb  
nem más,  
le.  
vet vehet  
s, újszerű  
de olyan  
k mindent  
ri kapcso-  
unkajukat  
zet műkö-  
n” az elő-  
rtési rend-  
esse a hie-  
t döntések  
megvilágt-  
hierarchia  
özeltisések  
ödését is.  
termés,  
pcsolatok  
ik és kap-  
ok a szak-  
nyei is. A  
t. Egyben  
om kultu-  
ala gyűri,  
atalmi ér-  
kodott ha-  
can fogal-  
sokon ke-  
k a könyv  
eni a szer-  
ervezések,  
ékonyabb  
nem más,  
le.  
vet vehet  
s, újszerű  
de olyan  
k mindent

A modern szervezeti társadalom kialakítása az ipari forradalomig vezetne vissza. Ekkor alakult ki a ma is létező szervezetek két alapfűpusa: a gyár és a bñrokriácia. A szervezetfejűdés szempontjából az ipari forradalom egyik legnagyobb eredménye az volt, hogy a gőzenergia felhasználásával, ipari hasznosításával új struktúrát alapozott meg. Ennek következtében a gazdaságosság abba az irányba hatott, hogy megértte egy adott területen felépíteni egy gyárat, oda gőzzel hajtott gépeket telepíteni, és ezen az elkerített, behatárolt területen szervezeteket dolgoztatni. Vagyis a szervezetek alapfűpusa a gazdasági szervezetek kialakulása volt, illetve terjedt el ez által. Egy jól körülhatárolt területen számos munkás egyidejű foglalkoztatása és irányítása vált lehetővé.

A hagyományos termelészervezés az ipari forradalom előtt nagyon gyakran úgy történt, hogy a kereskedő vásárolta fel az árut, szállította ki a családi házakhoz, vagy kisebb műhelyekhez és a készterméket összegyűjtötte, majd saját raktárába vitte, illetve továbbszállította, értékesítette. Ehhez a szisztemához képest történt jelentős változás. Jól körülhatárolt területen felépült csarnokokban foglalkoztattak embereket. Ehhez a rendszerhez már más működési feltételek kialakítása vált szükségessé. Fontossá vált a munkarend, hiszen embereket egyszerre, egyúttal kellett foglalkoztatni, az energiaroldozást be kellett kapcsolni és mlkötödni vele a gépeket. Az egy helyen dolgozó emberek irányítási, felügyelési kellett, biztosítani a tevékenységükhöz szükséges energiát, anyagot, megteremteni az akadálytalan, folyamatos energia-, anyag- és szerszámellátást.

Az emberek szervezeten, egy területen történő foglalkoztatása már szakodott vezetői, vezetőket igényelt, beszerzést, raktározást, energiaellátást és ennek a megszervezését feltételezte. Ezzel kialakult a mai szervezetek egyik alapfűpusa, a gazdasági (termelő) szervezeti, amelyben a szervezet (vagyis az emberek) irányításának központi területe vált el. Az egyik a termelésben dolgozó emberek irányítása, a másik pedig a kiegészítő, kiszolgáló szervezetek szervezeti egységeinek kialakítása (emberek felvételével, bérézzelével való foglalkozás, anyag szállítása, raktározása stb.).

A szervezeti mlkötés, a szervezési és vezetésit tanok (scientific management) rendszerezett leírása, e tanok tudományos igényű kimunkálása a XIX. és a XX. század fordulóján a fent leírt fejlődési folyamatok eredményeként jelentős lendületet kapott. A kor kiemelkedő alakja az amerikai Henry Fayol (1841-1918), aki kora iparának kívánását felismerve, jelentősen hozzájárult azon szervezeti konstrukció megalkotásához, amely képzett gondolatkezelést, a vállalkozások különböző tevékenységeinek racionális elválasztását, a mérhető, a bérrel és ösztönözéssel különböző formáinak kimunkálását volt. A racionális jellegűben Taylor egységesítette a szárszámokat, a technológiai előírásokat, megfogalmazta a műszaki normák szükségességét, a szabványosított munkafeltételeket. Megal-

kotta a technikus munkakörét. Az irányítás szférájában hozta az ügynevezett funkcionális vezetés ötletét, a tőrszaki vezetéssel szemben. A szervezet működésének koncepciója a hatalom-centralizáció volt, annak a törekvésnek a jegyében, hogy a vállalati központi akarat teljes mértékben megvalósuljon a szervezet legalsó szintjéig. Ezért még egy feladat végrehajtásáért sem bízták a munkásat, akire pusztán, mint az előírt feladatok végrehajtóját tekintett. Így vált a munkás a gép meghosszabbított karjává, a gép lártozékává, a központi lag előírt feladatok szolgálat végrehajtójává. A racionális megvalósítása érdekében nagy gondot fordított a munkások képességei, készségei és szaktudása figyelembevételére a munkafolyamat során. S ahol a hatalmi eszközök hatástalanok voltak a vállalati központi akarat keresztülvitelében, ott a motiváció, az ösztönzés és bérézés módszeréhez nyúlt. Magas bér - alacsony költség" hangzattal Taylor, s ezzel arra utalt, hogy a kiemelkedően dolgozó kiemelkedő bért kapjanak. Kidolgozta tehát azt az egyenes ökonómiai szemléletet (s gyakorlatot), hogy az elosztásra kerülő javak a kifejtett teljesítmények mentén kerüljenek elosztásra. Taylor szerint a teljesítményt a munkás számára elő kell írni, a feladat szerinti vezetés" módszert kell alkalmazni, a napi vagy akkordbér helyett a munkás egyévre szabott feladatot kap, s annak teljesítése függvényében differenciált bért (Vezetés-Szervezés I-II, 1991).

A hatalom erős centralizációjára épült szervezet, a taylori munkaszervezési elvek alkalmazása, a munkavégzés racionalitásra törekvő jellege jelentős teljesítményeket produkált, s ez vált a taylori szervezeti koncepció elterjedésének egyik legkézzelfoghatóbb magyarázatává.

A tudományos irányítás mellett a „klasszikus iskola" másik irányzata az ún. miniszteri menedzsment - ugyancsak a racionalitás jegyében - a figyelmet már közvetlenül nem az alkalmazottak munkájára fordította, hanem a munkaszervezés struktúrájára és a vezetési tevékenysége ösvéjére. Henry Fayol az irányzat kiemelkedő képviselője a vezetésit olyan általános módszernek tekintette, amely a szervezet mlkötésének közműnyására, tehát a szervezeti hatalom centralizációjára vonatkozik (H. Fayol 1984; Nemes 1948).

Az ipari forradalommal egyidejűleg indult meg az állam irányításának, igazgatásának korszerűsödése is, és alakultak ki a modern bürokratikus (vagyis ügyintéző, adminisztratív) végző szervezetek. Ezek feladata, hogy az állam mlkötését igazgatási oldalról biztosítsák. Az ipari termelés növekedésével együtt szervezetek váltak az államigazgatás területe, és az államirányítás különböző területeinek fejlesztése is, hiszen a bányáris, nehézipar, kereskedelem, szállítás (pl. vasút) jelentős fejlődése ezt igényelte. A XIX. század végéig ugyanígy kialakultak a nagy bñrokriáciai szervezetek és szervezetek is, mint a postai, az egészségügy, az oktatás, a képzés, a köznevelés, a szociális szolgálatok.

A modern bürokratikus szervezetek - mai napig meghatározó jelentőségű - átlagó elemzésével Megadon nemet szociológus foglalkozott: a Gazdaság



és társadalom című könyve (1967) a szervezetszociológia és az 1950-es évek-től induló szervezelméleti kutatások egyik alapműve. Az utalommal a bürokráciával, jelenti a bürokratikus szervezettel kapcsolatos tételei napjainkban is alapkategóriái a szervezetszociológiának és a szervezelméletnek. Weber a bürokratikus szervezetet a lehető legjobb szervezeti formának tekintette. A bürokratikus szervezet, mint szervezeti forma biztosítja a legnagyobb hatékonyságot az egyszerű, racionális alkotó feladatok elvégzéséhez. A bürokrácia (tehát nem pejoratív értelemben, hanem szervezeti formaként) alkalmas arra, hogy megbízhatóságban, fejelemben, kiszámíthatóságban, stabilitásban, fejlődésben minden más szervezeti formációt. Weber szerint, a bürokratikus szervezet lehetőleg megvalósíthatatlan a főmögéretű igazgatás, általa viszont gazdaságosan biztosítható a pontos, gyors, szakszerű ügyintézés.

### Szervezetek hálóiban

A szervezetekkel lényegében kétféleképpen kerülünk és vagyunk kapcsolatban, vagy tagjai, részvevői, tulajdonosai vagyunk, vagyis valamilyen műveltségünkben közreműködünk a szervezet működésében, vagy pedig a szervezeti funkciók gyászói, beszállítói, szolgáltatói vagyunk, ebből a szempontból valamilyen jellegű külső kapcsolatban állunk. Ez a viszonyulás határozza meg az emberek viszonyát a szervezethez és a szervezethez kapcsolódó feladatok aktív a szervezetben belüli tevékenységnek, a szervezethez kapcsolódó feladatok aktív a szervezetben belüli tevékenységnek, a szervezethez kapcsolódó feladatok aktív a szervezetben belüli tevékenységnek. Tudjuk, hogy korántsem biztos, hogy a tagsági viszony valóságos minimum teljesítésére hajlandó lesz. A fontos kérdés természetesen az, hogy a tagsági viszony létesítése jelentő vagy jelentheti-e a szervezeti céllal való azonosulást? Ezt nehéz megválaszolni, amál is inkább, mert a szervezeti cél nem lehet homogén, azonos tartalmú célként leírni. A szervezeti cél ugyanis több, konzisztensnek egyáltalán nem tekinthető, tartalmában eltérő és időben is változó cél létezését jelenti (R. M. Cyert - I. G. March 1963). Nem beszélve arról, hogy egy szervezetben gazdasági céljaitól elválnak társadalmi céljai (A. Etzioni 1962). Felvetődik tehát a kérdés: nem járunk-e jobban a problémára operacionálizálhatósága szempontjából, ha a szervezelméletből kölcsönzött szervezeti cél fogalmát feladjuk, s szervezeti funkciókról beszélünk. Belátható ugyanis, hogy azok a célok, amelyeket a szervezeti tagjai követnek, egymástól eltérnek, mert egyik vagy másik szervezeti funkcióhoz kötődnek. Itt számolnunk kell a szervezet tagjai közötti potenciális konfliktusokkal, amelyek magában a szervezeti magatartásban megnyilvánuló célok megfogalmazásában keletkeznek a szervezet tagjai közötti „alkudozasi” folyamatban (R. M. Cyert - I. G. March 1963). A szervezet tagjának a szervezet által betöltendő funkciók megvalósítása csak annyiban lesz célja, amennyiben a funkciók megvalósításától függ saját szükségletei kielégítésének színvonala is. A szervezeti funkciók és a szervezet tagjai által követett célok különbözőségét önmagukban nem jelenti azt, hogy a tagok megartatása nem irányulhatna a funkciók betöltésére. De azt jelenti, hogy ez nem automatikus. Bizonyos feltételek szükségesek, például a tagsági viszony vállalkozási jellege. Ez utóbbi pedig nem jelent más, mint azt, hogy a szervezet tagja azért és akkor hajlandó a szervezeti funkciók teljesítésére, s ilyen magatartás tanúsítására, ha ezen keresztül képes kielégíteni saját szükségleteit egy érdekvezetési folyamatban. A tagsági viszonyt létesítő szervezeti tag tehát elfogadja, hogy hozzá kell járulnia a szervezeti funkciók (gazdasági, társadalmi stb.) teljesítéséhez, de azoknak a mozgástereknek és lehetőségeknek az optimalizálására törekszik, amelyek saját szükségletei kielégítésére előtérbe menynének. A tagsági viszony fenntartása és a kieléltetett teljesítmény mindig annak a függvénye, hogy mennyiben elégteli ki a szervezet tagjai szükségleteit. A tagsági viszony utóbbi jellegű egy részleg a szervezet és a szervezeti tag arra vállalkozik, hogy a kölcsönös előnyök elve alapján egymással szerződést köt. A szerződés felek között elterő hatalmi helyzetben vannak, aszimmetrikus a helyzetük az érdekvérvényesítési képességük és eszközeik tekintetében egyaránt. Az ebből fakadó problémák és különbözőségek legmarkánsabb a szervezeti hierarchia különböző szintjei mentén jelentkeznek, melyekkel a szervezeti hatalom elemzése kapcsolatban és a szervezeti hierarchia vizsgálata során még foglalkozunk.

Akkor kívánunk van-e a szervezetben, de a szervezettel valamilyen kapcsolatban állnak, annak tevékenységével összefüggésbe kerülnek a szervezet (klien) tevékenységét. Más oldalról nézve minden szervezet struktúrája a saját környezetét, vagyis megkülönböztethető a szervezettel, s megkülönböztethető a tőle. Kivétel a hivatal, amely a szervezeti környezetnek tevékenykedik.

A szervezet környezetét alapvetően meghatározza magának a szervezetnek amiféleképp, viselkedését, a benne dolgozó emberek helyzetét, s a rajta kívül levő személyek és más szervezetek kapcsolódását a kiemelt (más szóval fokális) szervezethez. Egy adott szervezet környezetének a következők legfontosabb elemei: kultúrterület, el-

I. általános politikai környezet (pl. milyen párt van hatalmon), általános politikai stabilitás,

2. gazdasági helyzet (gazdasági növekedés, stagnálás, csökkenés, infláció mértéke),

3. munkaerőpiaci helyzet (munkanélküliség s annak szerkezete),

4. államháztartási szerepek (pl. minisztérium, földhivatal, adóhatóság, fogyasztóvédelem stb.),







együttműködésre kényszerülnek, s lesz olyan ember, aki kénytelen másoktól elkülönítve dolgozni (pl. egy számítógépes termelésirányítás ellenőrző helyiségében). Mesterségesen írják elő az elvárásokat, a munkába járás rendjét, a munka- és pihenődíj váltakozását, az ebédszünet hosszúságát, a bérései és ösztönzési rendszert. Vagyis a szervezet ebből a szempontból szabályrendszer jelenti, amely alapján meghatározható, hogy milyen pozíciókat, posztokat kell betölteni az ott lévő embereknek. Ezt még az előt meghatározzák, mielőtt tudni lehetne, hogy milyen elvárásokkal, gondolatokkal lépnek be a szervezetbe az ott dolgozó szervezeti tagok.

**A szervezet irányításának céljai** A termelővállalatnál a profit a legfontosabb, a kórházban nyilván a gyógyítás, hisz ennek érdekében hozzák létre a szervezetet, alakítják ki belső rendszerét, határozzák meg, hogy milyen részeki lesznek (pl. ideggyógyászati, belgyógyászati, szemészeti) és milyen lesz a különböző egységek közötti munkakapcsolat. Vagyis annak meg kell előznie, hogy milyen célokat követ a szervezet, alakítják ki belső rendszerét. A szervezeti struktúra kialakítása után a szervezetben dolgozókat ezen cél érdekében kell irányítani, ösztönözni, tevékenységüket ellenőrizni. Az ellenőrzés természetesen nemcsak a közvetlen tevékenységi, például munkafolyamatra terjed ki. Az irányítási tevékenység egy kórházban nemcsak a közvetlen gyógyítás irányítását és ellenőrzését foglalja magában, hanem nyilván az összes hozzákapcsolódó viselkedési elemet is kontrollálni kívánja a szervezet, így pl. a tisztaságot, a megbízhatóságot, a megfelelő nyugalmat, amelyet biztosítani kell a betegeknek. Egy termelővállalatnál nagyon fontos lehet a belső pénzügyi, fejlesztési, műszaki adatok titkosságának biztosítása, a vállalat vagyonának védelme is, amely legalább olyan hangsúlyos kell, hogy kapjon, mint magának a termelési folyamatnak a közvetlen irányítása.

**A szervezet szervezeti rendszere** melynek meghatározó eleme a technológia. Az előzőekben is láttuk már, hogy a tevékenységek megszerzésének, kialakításának eszköze a formális struktúra kiépítése, vagyis maga a tevékenység szabályozása. Ebben meghatározó szerepet kap a technológia. A technológia azon tevékenységek együttesét jelenti, amelyek segítségével munkavégzésük során el lehet érni a célokat. A technológia kell, hogy tartalmazza a feladatokat, a feladatok elvégzésének módszerét, a hozzákapcsolódó eszközöket, valamint a szükséges tudást. Az iskolában az oktatási technológia tartalmazza azt, hogy milyen tantárgyaknak kell lenni, azokat hogyan kell oktatni, milyen az iskola számonkérési rendszere. Termelővállalatnál az adott termék előállítását tartalmazza részletes leírását tartalmazza a technológia. A technológia leírása mellett más szabályok is vannak – mint már szó volt róla – például vagyonvédelmi, tűzvédelmi, munkavédelmi szabályzatok. A szervezetek egy részében a technológia rendkívül részletes, és

szinte egy meghatározó, determinálja az emberek tevékenységét és kapcsolatait. Ilyen például a futószalag melletti munka (v-szerelés, gépkocsiszerelés stb.). Az ilyen szervezeteket **szigorú szabályozású szervezeteknek** nevezük. Más technológiák csak meghatározottan tudják fejteni a munkafolyamataikat, és a szabályozatlan területek, spontán alkalmazkodásnak, informálisnak sokkal nagyobb teret adnak. Ilyen technológiával rendelkeznek általában a művelődési típusú szervezetek, vagy az oktatási szervezetek. Az így jellemzett szervezeteket **szabályozatlan szervezeteknek** nevezük.

**A szervezetek kétirányú irányítása** Ez azt jelenti, hogy költségek megfizetésére van a szervezeten belül ki kívülről. Milyen pénzügyi folyamatok vannak a szervezeten belül és kívülről, melyik költség tartozik a szervezethez és melyik nem. Milyen eszközök tartoznak a szervezethez, és mely eszközök nem tartoznak hozzá. Csak a szervezeten belül lévő, a szervezet irányítása alá tartozó embereket, illetve eszközöket képes a szervezet kontrollálni a szervezeti határainak nagy jelentősége van a szervezet irányítása szempontjából. Többek között a szervezet maga tudja meghatározni, hogy kikkel szeretne együtt dolgozni és kikkel nem, vagyis kiket vesz fel, kikkel alkalmas. A szervezeti határ tehát nagyon erős szűrőrendszerként működik, amelyben eldöntik, milyen tudással, képzettséggel, munkakapcsolattal, értékekkel, munkához való hozzáállással, elkötelezettséggel, családi háttérrel, motivációval rendelkező embereket alkalmaznak és ki az, akit ki kell zárni az alkalmazás lehetőségéből.

**A szervezet típusai, output rendszere** A szervezet a bemenet, input oldalán fogadja azokat az eszközöket, amelyeket egy feldolgozó mechanizmus során alakít és a kimenet, output oldalán kibocsát. Ilyen bemeneti eszköz a pénzforgás, a feldolgozási folyamat során a szervezet ezeket felhasználja, vagyis költségeként jelennek meg, amelyek a teljesítés elvégzéséhez szükségesek, és output oldalon megjelenik a végeredmény, vagyis a termék, vagy a szolgáltatás. Egy iparvállalatnál input oldalról beérkeznek az eszközök, anyagok, alkatrészek, energia, a belső feldolgozó mechanizmus keretében tartoznak az alkatrészek és munkájuk, a gépek, szerzők, valamint a szervezetben megvalósuló tudás, és output oldalról, a kimenetként megjelennek az elkészült termékek. Pénzügyi input-output is létezik, hiszen a szervezetnek vannak bevételei és kiadásai. Ugyanez a rendszerfolyamat játszódik le egy kórházban, vagy egy iskolában is. A kórház esetében tulajdonképpen azt mondhatjuk, hogy megélezi a szervezetbe a beteg, aki egy gyógyítási folyamat után remélhetőleg egészségesen távozik. Más típusú input-output folyamatok is léteznek a kórházban, így például különböző gyógyszerek, eszközök kerülnek be a szervezetbe, annak érdekében, hogy a gyógyítási folyamat végrehajtható legyen. Van a szervezetnek egy tudás-input-outputja, hiszen a szervezet tagjai szaklapokat, könyveket olvasnak, konferenciákra járnak, kutatásokat végez-



nek, ezeket beviszik a gyógyítási folyamatba, amely hozzájárul a megfelelő outputhoz, vagyis a betegek gyógyításához és gyógyulásához. Pénzügyi input-output folyamat is lejártszódik, hiszen ennek a tevékenységnek az elvégzéséhez pénz kell, a tevékenység, vagyis a gyógyítás komoly költségekbe kerül és itt érvényes az az elvárás, hogy a bevételek fedezzék a kiadás költségeit (legalább hosszabb távon). Az input-output felfogás megalapozza a szervezettel kapcsolatos azon alapvető kérdéseket, amelyek a működés hatékonyságával összefüggnek.

A szervezetek működésének legfontosabb jellemzőit tekintettük át. Még két olyan további jellegzetességet említettünk meg, amely lényegesen befolyásolja a szervezet viselkedését. Az egyik, hogy vevőiknek lehetnek és a szervezetnek is, vagy sem? Azok a szervezetek, amelyeket a tönkremenés fenyeget, másé képp viselkednek, mint azok, amelyek ilyen lehetőségnek nincsenek kitéve (vagy nagyon kicsi ennek a valószínűsége). Az üzleti vállalkozások szervezetei általában vevőiknek lehetnek, hiszen veszteséges gazdálkodás esetén csőd fenyegeti őket. Ennek következtében sokkal keményebbek a szervezetben belüli konfliktusok, hiszen amennyiben a szervezet az előtte álló problémákat nem tudja megfelelő hatékonysággal és eredményességgel megoldani, komoly bajba kerülhet. A vállalkozások vezetői általában földhivatalok jelölésében a másikat példát, vagyis a nem tönkremenő szervezetek tipikus megjelentőit. Attól, hogy egy ingatlanvásárlást a földhivatali két hét alatt jegyez be, esetleg két hónap alatt, vagy két év alatt, vagy húsz év alatt, legfeljebb az ingatlanárírást és a tulajdoni átrírást igénylő személyek, vagy vállalat szavazóinak kárt, a földhivatalnál ebből nincs, nem volt és egyelőre várhatóan nem is lesz követelmény. Ezért a földhivatalok munkája ebből a szempontból kevésbé kockázatos, ami kihat a belső munkaszervezésükre is.

A földhivatali példa is rámutat arra, hogy a szervezeteknek van egy másik igen fontos tulajdonságuk: amennyiben a környezet más szereplőinek érdekében áll, akkor lehetnek a környezetben érdekelt szervezetek. A gazdasági szervezetek felelősségviselő szervezetek abból a szempontból, hogy amennyiben környezetük a környezetüknek, akár versenytársuknak, akár a fogyasztóknak, akár beszállítóiknak, ezért legalább akárig vállalniuk kell a felelősséget, például annak anyagi következményét (pl. a károkozás megtérítésére a fogyasztó, vagy a beszállító pert indíthat és meg is nyerteti). A földhivatal ebből a szempontból pontosan az ellenkező működési jellegzetességet mutatja, vagyis amennyiben a tulajdoni változás átvezetése kérelmek, ennek következményei nem nála csapódnak le, hanem a földhivatali szolgáltatást igénybe vevő magánszemélynél vagy vállalkozásnál. A késedelem miatti kárt elszenvedő ügyfél, kliens pedig nem rendelkezik azzal a jogi, vagy egyéb társadalmi eséllyel, hogy ezt a következményt a károkozóra, vagyis a földhivatalra viszarhárítsa. Az ilyen típusú szervezeteket a földhivatal szervezeteként nevez-

zik (a fogalom bevezetését lásd. Jávor 2004). A földhivatalhoz hasonlóan szintén felelős szervezetként működnek az igazságszolgáltatás szervei, a bíróságok is.

Látunk tehát, hogy valamennyi szervezetet valamilyen funkció betöltésére, valamilyen célból hoznak létre. A célokat két oldalról közelíthetjük meg. Egyrészt anyagi oldalról, vagyis a célok lehetnek pénzügyi, szolgáltatási, szociális jellegűek. Másrészt a célokat megkülönböztethetjük aszerint is, hogy milyen emberi csoportok érdekét szolgálja. Nyilván a kórház alapvetően a betegek gyógyítása érdekében, az iskola pedig a tanulók oktatása, nevelése érdekében jön létre.

### Szervezeti érdekérintettség

A továbbiakban a célok felsorolt típusai közül a másodikkal foglalkozunk, nevezetesen: az üzleti vállalkozások, vagyis a szervezetek célok, melyek ember csoportok érdekében szolgálnak, vagyis a vállalatok az érdekekben hozták létre a szervezetet és működtek azt. A szervezetek tipizálásának csoportosításának talán legfontosabb megközelítése éppen azon alapul, hogy meg kell vizsgálni, kiknek az érdekekben hozták létre a szervezetet. Ertől lényegesen különböző, de ehhez szorosan kapcsolódó kérdést vet fel, illetve választ igényel az a megközelítés, hogy lényegesen azoknak az emberi csoportoknak az érdekeit szolgálja-e a szervezet, akiknek érdekében létrehozták. Más szóval, a kórház, a gazdasági szervezet, a múzeum, az igazgatási intézmény betölti-e azt a feladatot, eléri-e azt a célt, amit szolgálnia kellene, amiért létrehozták.

Az alapjában, hogy a vállalatok, vállalatok az érdekekben működik a szervezet, négy szervezetet fontos kiemelni: meg (Blau-Scott 1962):

1. a tulajdonosok érdekében működő szervezet,
2. a tagság érdekében működő szervezet,
3. a klientúra érdekében működő szervezet,
4. az üzleti vállalkozás érdekében működő szervezet.

A tulajdonos érdekében működő szervezetek érték hozzák létre magán-személyek, szervezetek, vállalkozások, hogy a tulajdonukat saját érdekében működtesse. Az ilyen típusú szervezetek legjobb példái a gazdasági szervezetek, gazdasági vállalkozások. A vállalkozást létrehozó azért alapítanak gazdasági szervezetet, hogy az általa végzett termelési, szolgáltatási tevékenységet a piacon értékesítve, haszonra tegyenek szert. Ez az első és egyetlen alapvető dolog, amelyet ezen szervezetek működésétől elvárhatunk. Minden más velük szemben támasztott követelményt már csak különböző ráhatások révén érhetünk el, és kérhetünk rajtuk számon. Ezek a szervezetek elsősorban nem szociális intézmények, ahol a beosztottakkal, vagy alkalmazottakkal való bá-















Az érdeklődés, az érdeklődés, a hozzáállás a szervezetek működésében. Számukra sokszor nem a hatékonyság a fontos, hanem a jogi, szervezeti működés. Ennek a fogalomnak első bevezetése, 1966-ból származik, ahol ~~szervezet az egészésség~~ szervezet fogalmát Ég a szervezeti díj-gozdálkodás megvalósulása, humánnyel demokratikus szervezeti elv indult ki. Ennek alapján a munkavállalónak elsősorban nem a szervezet hatékonysága és a befektetett tőke megtérülése, hanem a megfelelő javadalmasítás, a tisztesség, és törvényes bánás, a demokratizmus, a biztonság, a munkahelyi biztonsága a fontos, és lényeges a munka tartalma, a vezetési stílus, a szervezetet kintélye is.

Ennek alapján a szervezet hatékonyságát meg kell határozni a célok elérését követően szervezeti csoport szerint amelyre lehet:

1. teljesítmény (pl. elvárja a hatékony megtérülését a befektetéseknek),
2. szervezetbe való befektetett munkáját megfelelő hasznot remélni: munka, képzettség, tudás, tapasztalat, lojalitás az egyik oldalon, jövedelem, karrier, szakmai tudásnövekedés a másik oldalon: ezzel foglalkozik a cserelélmélet),
3. létszám (gyors ügyintézés, sikeres gyógyulás, kedvező árszolgáltatás arány),
4. társadalmi szerep (a szervezet a társadalom számára hasznos termeljen, és eredményes legyen: rendőrség, felderítési hatékonysága, kórház költség-eredmény hatékonysága, gazdasági szervezetek adóteremtő képessége).

A hatékonyság tartalmát kibővívve bevezetjük az egyensúlyos szervezet fogalmát is, amely szembe fordított célokat szembe fordít. Ez alapján e fogalom tartalma a következő lehet:

1. A munkavállaló szempontjából a megfelelő munkát javadalmasítást és munkakörülményeket biztosító szervezet lehet egészséges.
2. A társadalmi felelősség elnévelése szert a szervezetnek becsült tartani a törvényeket társadalmi erkölcsi normákat és felelősséggel tartoznak szűkebb és tágabb társadalmi háttérükért (pl. környezetvédelem, alapítványok támogatása, helyi foglalkoztatás, szociális érzékenység).

A szervezet hatékonyságának és egészséges működésének széles körű átaloni jár az a hatalmi vonatkozatait rendszeres foglalkoztatni amely szervezeti nyezet környezeti. Egy gazdasági szervezet akkor vigyáz a környezet, vagy a munkabiztonságra, ha erre rákényszerítik. A feleltelen szervezetek viselkedésénél látni fogjuk, hogy ennek a kényszernek a hiánya milyen problémákat jelent. Azonban a szervezet maga is alakítja környezetét és ezt a mérő etalonként. Minél erősebb hatalommal rendelkezik annál inkább befolyásolja azt, mi is az a sikeres teljesítmény. Egy szakhatóság sokszor határesetekben maga értelmezi a törvényt, így az lesz az eredményesség kritériuma, hogy azt csinálja és úgy, ahogy éppen csinálja. A nagy gazdasági szervezetek szintén befolyásolják az etalonot, hiszen diktálják a piaci szereplők viselkedését, az árakat. A ver-

seny csökkentheti ezt a befolyást, de nem feltétlenül. Az oktatási piacon a tanulókért való verseny sokszor a színvonalat csökkenteni. A gyógyszeripárak eladási versenyre a promóciós költségek és az árak növekedéséhez, a korrupció erősödéséhez vezet. A közbeszerzési piac is ellenmondásosan reagál a versenykírásokra. Vagyis a teljesítmény és hatékonyság egy hatalmi járatma része, ahol a termékben és szolgáltatásban a fogyasztó nem csak a terméket, hanem a hatalmi pozíciót is megveszi. Ez jó, ha márkánév a megbízhatóságot jelenti, a szervizhálozatot garantálja, de kedvezőtlen, ha a reklám által kialakított láthatóságot fizeti csak meg a fogyasztó. Ahogy a törvénytől viselkedés (pl. fogyasztó becsapása) is lehet nagyobb tizlet, mint az ezért fizetett bírság. A rossz orvosi dokumentáció az alapja a műftba következményei megszámlálhat. Ekkor a jogi-adminisztratív piacon termeli ki a szervezet nyereségének nem elhanyagolható részét.