

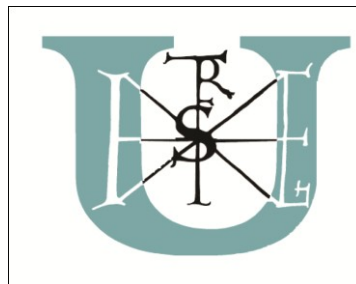
**Szent István Egyetem, Gödöllő**

**Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola**

**DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

**VEZETŐI FUNKCIÓK ÉS SZEREPEK  
HAGYOMÁNYOS ÉS VIRTUÁLIS KÖRNYEZETBEN**

**TÖRÖK GÁBOR**



**Gödöllő, 2012**

## A doktori iskola

**megnevezése:** Szent István Egyetem  
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**tudományága:** gazdálkodás- és szervezéstudomány

**vezetője:** Dr. Szűcs István  
egyetemi tanár, az MTA doktora  
SZIE, Gazdasági- és Társadalomtudományi Kar,  
Közgazdaságtudományi és Módszertani Intézet

**Témavezető:** Dr. Makó Csaba  
egyetemi tanár, az MTA doktora  
Debreceni Egyetem  
Közgazdasági és Gazdálkodástudományi Kar

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

## Tartalomjegyzék

1	A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK.....	4
1.1	A témaválasztás indoklása.....	4
1.2	Az értekezés céljai.....	4
2	AZ ÉRTEKEZÉS ANYAGA ÉS MÓDSZEREI.....	5
3	AZ ELEMZŐ MUNKA EREDMÉNYEI.....	6
3.1	A szakirodalom feldolgozásából származó eredmények, megállapítások.....	6
3.2	Az empirikus adatok elemzéséből származó eredmények.....	14
4	AZ ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE.....	17
5	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	18
6	AZ ÉRTEKEZÉS TÉMÁJÁHOZ KAPCSOLÓDÓ SAJÁT PUBLIKÁCIÓK.....	20

# 1 A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK

## 1.1 A témaválasztás indoklása

A 20. század utolsó évtizedétől kezdődően a legfejlettebb országokból kiindulva, majd globális léptékűvé válva, új trend bontakozott ki a szervezetek és a vezetés vonatkozásában, amit az informatikában, illetve az infokommunikációs hálózati technikában bekövetkezett forradalom indított el. Általában a digitális technikának, különösen pedig az internetnek köszönhetően átjárhatóvá váltak, virtualizálódtak a globális tér- és időbeli korlátok, ami egyebek között radikálisan új feltételeket teremtett a szervezetek és vezetésük számára is. Ez az a perspektíva, ami meggyőződésem szerint indokoltá, időszerűvé és jelentőssé teszi a vezetési funkciók és szerepek alakulásának összehasonlító vizsgálatát hagyományos és virtuális környezetben. A „**virtuális**” kifejezés arra utal, hogy a valamilyen közös cél érdekében koordinált erőfeszítéseket végző személyek térben (és esetleg időben is) elkülönülnek egymástól, a közvetlen kapcsolat lehetőségének hiányában pedig az együttműködést az infokommunikációs technika révén, annak közvetítésével valósítják meg. A munkavégzés hagyományos, azonos térben és időben zajló interakcióihoz képest a virtuális munkaszituáció a „majdnem ugyanolyan, de mégsem ugyanaz” relációval írható körül.

## 1.2 Az értekezés céljai

Értekezésem egyik fő célja annak tárgyalása, hogy a hagyományos szervezetekben kialakult vezetői funkciók, tevékenységek és szerepek milyen módon és mértékben érvényesülnek olyan helyzetekben, amelyben megszűnik, vagy erősen korlátozottá válik az együttműködők közötti, a térbeli-időbeli jelenlét azonosságán alapuló, személyes interakciók lehetősége. A másik oldalról fogalmazva: milyen új fejlemények jellemzik azt a szituációt, amelyben a különféle helyszíneken lévő beosztottak munkájának irányítására túlnyomórészt csak a távolból, az infokommunikációs technika közvetítésével van lehetőség.

Értekezésem másik fő célja egy olyan elvi-módszertani megközelítés, modell kialakítása volt, ami lehetővé teszi a „**tudásmunkás**” fogalom empirikus elemzések céljára történő operacionalizálását, a magyarországi tudásmunkások számára vonatkozó becslés elkészítését, valamint a tudásmunkások szociodemográfiai jellemzőinek bemutatását. A tudásmunkásokra irányuló figyelem fő oka az, hogy az e kategóriába tartozók alkotják az új gazdaságra, illetve az információs társadalomra leginkább jellemző munkavállalói csoportot. Ennek nagyságrendje és szerkezete emiatt a gazdasági-társadalmi modernizáció fontos indikátorának tekinthető. A tudásmunkások megfelelő irányítása, vezetése pedig a 21. századi menedzsment egyik legnagyobb kihívása, beleértve a virtuális együttműködésből fakadó problémák megoldását is.

## 2 AZ ÉRTEKEZÉS ANYAGA ÉS MÓDSZEREI

A disszertáció anyagai és módszerei két fő csoportba sorolhatók. Az egyik csoport anyagát a vezetői funkciókkal, tevékenységekkel és szerepekkel, valamint ezek szervezeti és tágabb környezetével kapcsolatos **szakirodalom** alkotja. A vezetői funkciók, tevékenységek és szerepek tárgyalása során annak bemutatására törekedtem, hogy mi volt ezek tartalma a hagyományos ipari tömegtermelés viszonyai esetében, és mi a jelentésük a posztindusztriális korszak (tudás alapú gazdaság, információs társadalom) körülményei között. Alapvetően az volt, hogy amennyire csak lehet, a témakör tárgyalása során az elsődleges forrásokat, illetve a klasszikusoknak tekinthető szerzők munkáit dolgozzam fel. (Ez vonatkozik a virtuális csapatmunka és a távolból történő vezetés irodalmának „új klasszikusaira” is.) Tekintettel arra, hogy a disszertáció a szervezeti és vezetési szakirodalom speciális metszeteivel (funkciók, szerepek, virtualitás) foglalkozik, módszertanilag indokoltnak és szükségesnek tartottam a szövegek részletekbe menő elemzését. Ennek során egyrészt igyekeztem szisztematikusan utalni a témakörök közötti gondolati (alkalomadtán tudománytörténeti) összefüggésekre, másrészt megfogalmazni a magam véleményét, esetenként kritikai álláspontját is. Kommentárjaim túlnyomó többségét lábjegyzetekbe raktam, hogy elkülönüljenek az éppen tárgyalt szerző megállapításainak tárgyszerű ismertetésétől.

A disszertáció anyagának és módszereinek másik csoportjába a tudásmunkásokkal kapcsolatos másodelemzés adatállománya és metodikája tartozik. Ezt a megoldást azért választottam, mert a tudásmunkásokra irányuló széles körű és a szükséges módszertani kritériumoknak megfelelő saját adatfelvételre nem volt lehetőségem. A másodelemzéshez a World Internet Project 2006-ban készült, 3969 fős, országosan reprezentatív mintán végzett kérdőíves kutatásának adatbázisát használtam. A survey célja a növekvő mértékű magyarországi internethasználat társadalmi hatásainak vizsgálata volt, de olyan adatokat is eredményezett, amelyeket hasznosítani lehetett a tudásmunkás kérdéskör empirikus vizsgálatához. A módszertani munkálatok során elsőként áttekintettem és kritikailag értékeltem a tudásmunkások fogalmának értelmezéséhez támpontokat adó szakirodalmat. Legfőbb konklúzióm az volt, hogy a tudásmunkások fogalmi és empirikus megragadása csak komplex módon és több dimenziós megközelítéssel lehetséges. Ennek jegyében alakítottam ki a tudásmunkások körének behatárolásához szükséges koncepcionális és operacionális gondolati keretet (modellt), illetve a másodelemzés technikai módszertanát. A másodelemzés témakörét kiegészítettem egy saját kismintás adatfelvétel (n=59) anyagával, ami lehetőséget adott a tudásmunkás tudat néhány összefüggésének bemutatására.

### 3 AZ ELEMZŐ MUNKA EREDMÉNYEI

#### 3.1 *A szakirodalom feldolgozásából származó eredmények, megállapítások*

A szervezeti és vezetési funkciókra vonatkozó első, klasszikusként számon tartott felfogások az ipari tömegtermelés telephelyhez kötött, hierarchikus-bürokratikus nagyszervezeteinek tapasztalati bázisán születtek, ezen belül is túlnyomórészt a fizikai munkásokat irányító középvezetők gyakorlatából indultak ki. Frederick W. **Taylor** 1911-ben úgy érvelt, hogy a vezetés rendkívül komplex tevékenység, legfeljebb vállalatvezetői szinten várható el, hogy valaki ezt egy személyben, minden tekintetben jól el tudja látni. Mivel a középvezetők esetében ez nem lehetséges, meg kell szüntetni a feladat univerzális jellegét, a komplex funkció helyett a funkcionális művezetők rendszerének alkalmazására van szükség. A funkcionális differenciálódás Taylornál olyan szisztémát eredményezett, amiben a javasolt nyolc művezető mindegyike csak egyféle funkciót látott el, a beosztottak viszont nyolc vezetőtől kapták az utasításokat. A nyolc művezetőből négy az üzemben, a fizikai végrehajtás területén dolgozott, négy pedig a munkairodában szellemi feladatokat végzett, ami a vezetői munkamegosztás szélsőséges és az évek során életképtelennek bizonyult specializációját eredményezte.

Henri **Fayol** elsőként 1918-ban publikált főművének kiindulópontja **a vállalati funkciók elkülönítése volt**, funkcióknak pedig a munkamegosztás rendje szerint differenciálódó tevékenységi területeket, nevezetesen a műszaki, kereskedelmi, pénzügyi, biztonsági, számviteli és vezetési tevékenységeket tekintette. A vezetésen belül további öt részfunkciót (vezetői tevékenységet) azonosított, éspedig a **tervezést, a szervezést, a közvetlen irányítást, a koordinálást és az ellenőrzést**. Fayol utalt arra, hogy a közvetlen irányítást külön is lehetne választani, és bár ő maga ezt nem tette meg, a későbbi fejlemények igazolták a személyes vezetés önálló dimenzióként való felfogásának jogosságát és fontosságát.

Fayol szerint a vezetési funkció átfogó értelemben a vállalatra, mint társadalmi szervezetre, másként fogalmazva a szervezet tagjaira és a közöttük lévő formális kapcsolatok rendjére irányul. Ennek létrehozását szervezési feladatnak tekintette, vagyis struktúrában és nem a spontán módon alakuló informális kapcsolatok hálózatában gondolkodott, s a közvetlen irányítás kapcsán is a rendelkezésekre és az utasításokra (vagyis az adminisztratív kontroll eszközeire) helyezte a hangsúlyt. Vállalatfilozófiája a hierarchiára és az autoritásra épült, szerinte ezekből fakad a vezetés jogcíme, felhatalmazása arra, hogy utasításokat adjon ki, és adott esetben hatalmi eszközökkel kényszerítse ki végrehajtásukat. A vezetői tekintélyt illetően azonban utalt arra, hogy ez nem csak a beosztásból fakad, hanem van személyes összetevője is. A Fayol-i szervezettel-felfogást a rendre, fegyelemre, az egymás iránti tiszteletre való irányultság, valamint a világos szervezeti határvonalak kialakítására való törekvés jellemzi. Tipikus példái ennek az egyszemélyi vezetésre és az irányítás egységére vonatkozó elvek. Az első szerint egy meghatározott cselekvésre vonatkozóan a beosztott csak egyetlen vezetőtől kaphat utasításokat, a második szerint az egy és ugyanazt a célt szolgáló tevékenységek összességét egyetlen vezető alá kell rendelni. Ezek a megfontolások jelenleg is érvényesíthetők, de a szervezetek és irányításuk átalakulásával (tipikusan a mátrix és projekt organizációk megjelenésével) jelentőségük csökken.

Fayol az elsők között hívta fel a figyelmet az **információtovábbítás, a kommunikáció** fontosságára, de kizárólag az autoritásnak, a hierarchiának alárendelt módon. Felfogása szerint alapszabályként a hivatali, szolgálati utat kell követni, de mivel ez lelassíthatja a szervezet működését, kivételként mód van a beosztottak közötti, (feletteseik jóváhagyásával létesített) közvetlen kapcsolatfelvételre is. Másként fogalmazva a Fayol-i szervezetben a hierarchia mentén történő vertikális kommunikáció erős dominanciája mellett megjelenik a horizontális, vagy laterális kommunikáció **lehetősége** is. Ez a lehetőség a későbbi fejlődés során, a mátrix és hálózati szervezetekben, a virtuális kapcsolatokban mintegy **kötelességgé** válik. Fayol a rendnek két válfaját, a dologi és a társadalmi rendet különbözteti meg. Mindkettő lényege a pontos pozícionálás; minden dolognak legyen helye és minden dolog legyen a maga helyén. Ily módon a beosztásnak is összhangban kell lennie az alkalmazott képességeivel, és megfordítva: az alkalmazott meg kell, hogy feleljen a beosztása követelményeinek. Az ily módon felfogott társadalmi rend biztosításához két vezetési funkcióra van szükség: **a szervezésre** és **a munkaerő-kiválasztásra**. A vállalaton belüli társadalmi rend fenntartása Fayol szerint szükségessé teszi a munkaerő-szükségletek és források pontos ismeretét, valamint egyensúlyban tartását. Ha ehhez még hozzávesszük „leggyakrabban alkalmazott elvei” közül a többit is, amelyek a dolgozókkal való bánásmódról, a munkaerő kezelésére vonatkoznak, (bérezés, méltányosság, kezdeményezés, a dolgozók egysége, az állomány stabilitása), akkor elmondhatjuk, hogy mindebben az emberi erőforrásokról való tudatos és mondhatni stratégiai irányultságú gondolkodás igénye jelenik meg.

Max **Weber** 1919-1920 között született írásaiból értekezésem témája szempontjából a következőket kell kiemelni. A munkamegosztás perspektívájából nézve Weber két kategóriát különít el: a „rendelkező” és a „rendelkezéshez igazodó” tevékenységet. Az előbbi a vezetés, az utóbbi pedig az ennek ellentétéként felfogott végrehajtás, adott esetben a munka. A szervezet vonatkoztatási keretei között a vezetés olyan specializált viselkedés, ami a rend fenntartására irányul. A szervezet létezése Weber szerint teljes egészében ahhoz kapcsolódik, hogy van-e vezető és/vagy igazgatást végző csoport. **A vezetés tehát ebben az összefüggésben nem egyszerűen szervezeti funkció, hanem a szervezet létrejöttének előfeltétele.** Magát a vezetést Weber nyomán olyan, specializálódott tevékenységek együtteseként végzett, professzionális keresőmunkaként határozhatjuk meg, ami a mások által végzett tevékenységek és a dologi termelőeszközök folyamatos, üzemszerű összekapcsolására irányul. Ebből kiindulva **a legáltalánosabb vezetői funkciónak a koordináció tekinthető,** de a folyamatosság, vagyis a Weber-i értelemben vett **üzemszerűség biztosítása** is alapvető fontosságú; ez tulajdonképpen a koordináció időbeli dimenziójának, dinamikus aspektusának felel meg.

A vezetés további két funkciója Weber-nél az **igazgatás** és a **szabályozás**; az első a szervezeti cselekvésre fókuszál, és azt szabja meg, hogy *mit és hogyan kell* csinálni, a második pedig arra irányul, hogy *mit lehet,* vagy legalábbis *mit nem tilos tenni.* A Weber-i bürokrácia ideáltipikus formájában az igazgatás dominanciája, vagy inkább egyeduralma érvényesül; más szóval az irányítás a formális szabályok, előírások programozottsága révén valósul meg. A vezetést, mint szervezeti funkciót, ezen belül pedig a vezetés részfunkcióit a bürokrácia kifejlett formájában maga a hivatali gépezet látja el, saját illetékességén belül, a feladatkörök, az ügyrend, a parancsadási jogok szabályozásával. A hivatali pozíciókat betöltők, így a hierarchia különböző szintjein lévő vezetők (előljárók) személyükben maguk is érdektelenek, csereszabatosak, igazából csak a szakképzettség kritériumának kell megfelelniük. A **formális kommunikációnak,** az információk írásba foglalásának, tárolásának és megosztásának a bürokratikus szervezetekben kiemelt jelentősége van, az ezzel kapcsolatos szabályozás pedig

szigorúan a hivatali hierarchiához igazodik. A hivatali működés Weber által leírt ideáltípusa az elmúlt közel száz év alatt jelentősen visszaszorult, illetve átalakult. A munkamegosztásra épülő emberi együttműködés azonban nem lehetséges koordináció és szabályozottság nélkül, ez pedig szükségszerűen együtt jár a tágran értelmezett bürokrácia valamilyen formájával. A hierarchia még kevésbé kikerülhető, mivel a hierarchikus struktúrák kialakulása természeti és társadalmi vonatkozásban egyaránt kódolva van a szervezetek világában csakúgy, mint a spontán emberi társulások kapcsolatrendszerében.

Chester I. **Barnard** 1936-ban megjelent könyve tartalmazza talán a legtöbb olyan szempontot és gondolatot, ami a máig tartó szervezeti változások közepette is időtállóan tekinthető. Ez elsősorban a témakör teoretikus tárgyalásának tudható be; Barnard (Weberéhez hasonlóan) absztrakt megközelítésmódja a szervezet és vezetés legáltalánosabb, ugyanakkor leglényegesebb aspektusaira irányul. Barnard legtágabb kategóriája a **kooperatív rendszer**, ami a közös cél érdekében összehangolt cselekvést, a közreműködők tevékenységének komplex együttesét jelenti. Az együttműködésen alapuló rendszerek hatékonyságának mértékét (végső soron pedig túlélésük esélyét) az adja, hogy milyen fokon képesek biztosítani a közreműködők szükségleteinek kielégítését. A kooperatív rendszeren belül Barnard a szervezetek három típusát különbözteti meg.

A **formális szervezet** két, vagy több személy tudatosan koordinált tevékenységeinek, illetve erőfeszítéseinek rendszere, másként fogalmazva a formális szervezet az együttműködésen alapuló rendszerek egy speciális esete. Az így definiált konstrukciót Barnard analógnak tekinti a fizika elektromágneses terével; példája szerint a mágneses tér a fém és a mágnes kapcsolata révén keletkezik, de nem maguk a tárgyak alkotják. A „szervezeti mezőt” alkotó erők objektív forrásai az egyes személyek, a mező energiája csak abból meríthető, ami az egyes személyekben található. **A Barnard által formális szervezetnek nevezett rendszert tehát nem személyek, hanem ezek cselekedetei, tevékenységei alkotják.** Ami ezeket a tevékenységeket rendszerré teszi, az a különböző erőfeszítések koordináltsága – emiatt **a legáltalánosabb szervezeti és vezetési funkciónak a koordináció tekinthető.** A formális szervezet környezete fizikai dolgokból, személyekből és a tevékenység tárgyiasult eredményeiből áll; ezek mindegyike változhat, kicserélődhet az idők során, de ha a cselekvések koordinációja folyamatos, akkor a formális szervezet fennmarad. (Feltéve, hogy a szervezet aktuális tagjaiként közreműködők szükségletei kielégülnek.)

Az **informális szervezet** a személyek közötti olyan kapcsolatokról vagy interakciókról keletkezik, amelyeknek a résztvevői között nincs közös erőfeszítésre irányuló, tudatos szándék, illetve hiányoznak a cselekvésnek irányt adó, egymáshoz kapcsolódó célok. Barnard nagy jelentőséget tulajdonít az informális szervezetnek, és még a virtualitás vonatkozásában is érvényesnek tekinthető az a megállapítása, hogy a szervezeti kötelek megismerése a legtöbb esetben annak megtanulását jelenti, hogy az informális szervezetben ki kicsoda, mi micsoda, mi miért van. Az informális szervezet három alapvető funkciója: a hivatalos csatornákön kívüli kommunikáció biztosítása, a formális szervezet kohéziójának, kohézióképességének elősegítése, az együttműködők személyes integritásának, önbecsülésének erősítése. (Megjegyzendő, hogy az informális szervezet Barnard-i felfogása csak részben egyezik meg az informális kapcsolatok munkapszichológiai indíttatású és főként a Human Relations irányzat révén, széles körben elterjedt értelmezésével.)

A **vezetői szervezet** kapcsán Barnard abból indul ki, hogy a vezetői pozícióban lévők, de adott esetben a beosztottak is, idejük egy részében vezetői funkciókat látnak el, vagyis a közös erőfeszítések koordinálására irányuló tevékenységet végeznek (nyilván eltérő



mértékben). Ezeknek a funkcióknak, tevékenységeknek (tehát nem a személyeknek) az összessége alkotja a vezetői szervezetet. Az ilyen átfogó értelemben vett vezetői szervezet sem képes azonban a kooperatív rendszer egészének irányítására, ezt igazából önmaga vezérli. A vezetői szervezet által ellátott funkció ahhoz hasonlítható, amit az idegrendszer tölt be (az agyat is beleértve) a szervezet egésze vonatkozásában. (Ez az analógia megjelenik Henry Mintzberg gondolkodásában is.)

A **tér** és az **idő** kapcsán Barnard álláspontja az, hogy az ő értelmezése szerinti formális szervezetek térbeli elhelyezkedésének, lokalizálásának nincsenek, vagy alig vannak korlátai. Már a maga korában úgy érezte, hogy általános a „sehollét” (a térbeli hovatartozás hiányának) érzete, és feltételezte, hogy az elektronikus kommunikáció eszközeinek nagymértékű elterjedésével ez a homályos érzet csak erősödni fog. Miközben a lokalitás értelmében vett tér a formális szervezetekben viszonylagossá válik (mai kifejezéssel élve virtualizálódik), azon közben Barnard véleménye szerint fokozódik az időbeli dimenzió jelentősége. A kooperatív cselekvés időszakossága és/vagy folyamatossága a szervezet elsődleges aspektusai közé kerül, alapkérdéssé válik a „mikor” és a „mennyi ideig”. Megítélésem szerint ezek a Barnard-i formális szervezetfelfogásnak azok az összefüggései, amelyek kifejezetten úttörőnek számítanak a későbbi fejlődés szempontjából, különös tekintettel a virtualitás aspektusaira.

A **kommunikáció** kérdéseit Barnard alapvető fontosságúnak tartotta és korát messze megelőző invencióval tárgyalta. Szerinte egy, a teljesség igényével fellépő szervezetelméletben a kommunikációnak központi helyet kellene elfoglalnia, mert a szervezet struktúráját csaknem teljes mértékben a kommunikációs technikák határozzák meg. Barnardnál az autoritás, a hatalom és a tekintély szorosan összekapcsolódik a kommunikációval; a hierarchia a kommunikációban, annak speciális módjában manifesztálódik. Felfogása szerint az autoritás forrása a kommunikációnak a beosztottak részéről történő **elfogadása**. Eszerint a hatalom, tekintély akkor jut érvényre, ha a beosztott a kommunikációnak (rendelkezésnek, utasításnak) megfelelően cselekszik; ha visszautasítja, akkor nincs autoritás. Ezt Barnard egyik legeredetibb gondolatának tartom, azzal együtt, hogy némiképp emlékeztet Weber legitimitás koncepciójára, illetve ennek a racionális-legális uralomban való megjelenésére. Az autoritásnak két forrása, vagy összetevője van: a **pozícióból** és a magasabb/felsőbb rendű **vezetői képességekből** fakadó hatalom/tekintély. Ez Fayol felfogására emlékeztet, mint ahogyan annak hangsúlyozása is, hogy az autoritásnak felelősséggel, felelősségvállalással kell együtt járnia.

A leglényegesebb három **vezetői funkció** Barnard szerint a következő. 1) A kommunikációs rendszer kiépítése és fenntartása, beleértve a „kommunikációs központok” megfelelő emberekkel történő betöltését. 2) A kooperatív rendszerben ellátandó feladatok, végrehajtásának biztosítása, amihez megfelelő vezetői képességekre van szükség. 3) A célok, tervek megfogalmazása, amibe be kell vonni a különböző területek és hierarchikus szintek képviselőit. Barnard hangsúlyozza a **delegálás** jelentőségét a feladatok végrehajtása terén, különös tekintettel a csoportdöntések fontosságára. Az együttes döntés szerinte a csoport kielégülésének, létének evidenciája. A közösség tagjai a döntésben élik át a csoporthoz való tartozásukat, ez társas helyzetük visszajelentése, szerepük megerősítése. Ez is olyan fontos korai felismerés, ami napjainkra széles körben elfogadottá vált és releváns a virtuális teamek, illetve ezek vezetésének vonatkozásában is.

Barnard a szükséges **vezetői képességek** közül legátfogóbb érvényűnek a lojalitást, a felelősségtudatot és felelősségvállalást, valamint a „szervezeti személyiséggel” való

azonosulást tartotta. Ez utóbbi azt a viselkedést és mentalitást jelenti, amelynek jegyében az egyén akár a szélsőséges önfeladásig elmenően alárendeli magát a szervezeti érdekeknek és elvárásoknak. (Megjegyzendő, hogy bár a lojalitás továbbra is fontos elvárás a munkavállalókkal szemben, a „szervezeti személyiség”-re vonatkozó Barnard-i koncepció idejétmúltnak tűnik.) Barnard kívánatosnak tartotta az éberséget, a széleskörű, minden részletre kiterjedő érdeklődést, a rugalmasságot, szabályozási képességet, higgadtságot és a bátorságot is. Az említett képességeket később született kifejezésekkel élve vezetői szerepkövetelményeknek vagy kompetenciáknak is nevezhetjük.

Henry **Mintzberg** a vezetői tevékenységet kifejezetten a szociálpszichológiai indíttatású szerepelmélet nézőpontjából közelítette meg és a **vezetői szerepek** két, egymástól sok tekintetben eltérő modelljét dolgozta ki 1989-ben és 1994-ben. Empirikus vizsgálatának alanyai felsőszintű vagy éppen csúcsvetői pozíciók betöltői voltak, emiatt az általa kidolgozott szerepmodellek elsősorban, de nem kizárólag erre a körre érvényesek. A két vezetői szerepmodell szerkezete a következő.

1989	1994
1 Interperszonális szerepek	1 Vezetés információn keresztül
1.1 Reprezentatív/ceremoniális szerep 1.2 Személyes vezetői szerep 1.3 Kapcsolatépítő/ápoló szerep	1.1 Kommunikációs szerep („membrán”) 1.2 Ellenőrző szerep (az információ közvetett, intézményesített felhasználása a hatalomgyakorlásra)
2 Információs szerepek	2 Vezetés személyeken keresztül
2.1 Megfigyelői szerep 2.2 Információtovábbító/szétosztó szerep 2.3 Szóvivői szerep	2.1 Vezetés (belső irányultság) 2.2 Kapcsolatteremtés-ápolás (külső irányultság)
3 Döntési szerepek	3 A cselekvés vezetése, vagy vezetés tevékenységeken keresztül
3.1 Vállalkozói szerep 3.2 Zavarelhárítói szerep 3.3 Erőforrás-allokálói szerep 3.4 Tárgyalói/megegyezői szerep	3.1 Belső cselekvés (projektekben és problémákban való tevékeny részvétel) 3.2 Külső cselekvés (üzletkötésekben és tárgyalásokban való aktív részvétel)

Az 1989-es modellben a legnagyobb hangsúly az információs szerepeken van. Ezekben mutatkozik meg a vezetőknek az a jellegzetessége, hogy az információk birtokában szervezeti egységük idegközpontjaként, vagy idegrendszerének központjaként működnek. Mintzberg szerint az **információfeldolgozás kulcsfontosságú része a vezetői munkának, a kommunikáció pedig nagy részben maga a vezetői munka**. Kiemelte, hogy a tíz szerep nem, vagy legalábbis nem könnyen különíthető el egymástól, ezek integrált egészet, alakzatot alkotnak. A legfőbb probléma éppen az információs szerepek kapcsán jelentkezik, mert ha a szükséges (és döntő mértékben szóbeli kommunikációból származó) információkat a csoporttagok (beosztottak) nem tudják egymás számára átadni, akkor a team tevékenysége eredménytelen lesz. Mintzberg hangsúlyozta, hogy abból a tényből, hogy a tíz szerep integráns alakzatot képez, nem következik, hogy minden vezető mindegyiknek egyforma figyelmet szentel. Az eltérő arányok, hangsúlyok számos tényező függvényében alakulhatnak és különböző vezetői stílusokat eredményezhetnek.

Mintzberg úgy érzékelte, hogy az információk cseréje, a kommunikáció, az általa érzékelt felsővezetői gyakorlatban túlnyomórészt verbális, kisebb részt írásos formában valósul meg. A számítástechnikai eszközök révén kinyerhető adatoknak, információknak az általa vizsgált

felsővezetői körben szinte semmilyen szerepük nem volt. Ebből arra a következtetésre jutott, hogy mivel a szóbeli információk az emberek agyában raktározódnak el, a szervezet stratégiai fontosságú adatbankja nem annyira a számítógépek memóriájában, mint inkább a menedzserek elméjében van. Ezt a megállapítást nem cáfolják meg teljesen az infokommunikációs technika terén bekövetkezett változások sem, de megítélésem szerint az állítás újragondolására és finomítására van szükség, főként a vállalati tudásmenedzsment fejlődésének fényében.

A vezetői munka szerep-szemponyú megközelítése alkalmazható napjainkban, adott esetben a virtuális környezetben dolgozó vezetők esetében is. Ezzel együtt az utóbbi két évtizedben a szerepek és szerepkövetelmények helyett a **kompetenciákban** való gondolkodás vált az uralkodó trenddé. A kompetencia fogalma úgy határozható meg, mint olyan ismereteknek, készségeknek, képességeknek és jártasságoknak az összessége, amelyeknek egy bizonyos szintje szükséges ahhoz, hogy valaki egy adott munkakörben tartósan az elvárt követelmények szintjén, vagy azok felett teljesítsen. A kompetencia irodalom klasszikusai közül Richard **Boyatzis** munkásságát kell kiemelni, mivel ő volt az, aki teoretikusan és empirikusan egyaránt rendkívül meggyőzően demonstrálta az összefüggéseket a vezetési funkciók, a vezetői feladatok, kompetenciák és szerepek között.

A 20. század második felében felgyorsult technikai fejlődés, a gazdasági, demográfiai és oktatási trendfordulók mélyreható változásokhoz vezettek a fejlett országok gépi tömegtermelésen alapuló ipari társadalmában. A század kilencvenes évtizedében kibontakozott informatikai forradalommal pedig teljessé vált a paradigmaváltás; a kapitalizmus új történelmi változata, alakzata jött létre. Ennek különböző aspektusokból történő leírására, értelmezésére számos kifejezés született, ilyen pl. a *posztindusztrializmus, az új gazdaság, a tudásgazdaság, hálózati gazdaság, információs társadalom, tudástársadalom*. Az új gazdaság kibontakozását jelentős részben az információs technológiai forradalom segítette elő, egyebek között az internet, illetve a világháló robbanásszerű fejlődése révén. Az átfogó értelemben vett informatikai, illetve infokommunikációs infrastruktúra tette lehetővé a személyek és szervezetek közötti, digitális alapú, interaktív együttműködést, a hálózati kapcsolatok kiépítését és működtetését gazdasági és társadalmi téren egyaránt. A termelékenység forrásává egyre növekvő mértékben az információ feldolgozása, elosztása és hasznosítása vált, szoros kapcsolatban a tudás alapú tevékenységek körének kiszélesedésével. Az információs, illetve tudástársadalom foglalkozási szerkezetében egyre nagyobb arányt tesz ki az információfeldolgozással, szimbolikus műveletek végzésével, tudástermeléssel foglalkozók aránya. Röviden: a tudástársadalom tipikus és domináns munkaerőállományát a tudásmunkások alkotják. A foglalkoztatottság hagyományos gyakorlata mellett megjelentek az atipikus foglalkoztatás különféle formái, kialakultak a munkaerő felhasználás újfajta, rugalmas mintái (pl. mobil munka, távmunka) emelkedik az önfoglalkoztatók aránya, a globalizáció érezteti hatását a munkaerőpiacon is.

Az információs technika fejlődésének következtében lehetővé vált a **tér és az idő** újfajta értelmezése, relativizálása és virtuális újraegyesítése, akár globális méretekben is. A tér és az idő vonatkozásában kialakult fejleményeknek kiemelt jelentőséget kell tulajdonítani a munka világának átalakulása, különösen pedig ennek jövője szempontjából. Az új gazdaság rugalmas szervezési és vezetési rendszereiben az idő felhasználása átalakul, olyan erőforrássá válik, aminek menedzselése különös figyelmet és erőfeszítést igényel. A posztindusztriális időszak megkülönböztető sajátosságai közé tartozik a **szervezetek átalakulása, a szervezeten belüli és a szervezetek közötti viszonyok hálózatosodása**, és ezzel legalábbis részben összefüggő módon, a **kapcsolatok virtualizálódása**. A hálózat és a szervezet határai fellazultak, a két

kategória bizonyos esetekben, illetve szempontokból felcserélhetővé vált. Az új gazdaságot legjobban reprezentáló organizációk kulcselemeivé olyan tényezők váltak, mint a szervezeti intelligencia, a szervezeti tanulás és a tudásmenedzsment, miközben a hagyományos hierarchikus-bürokratikus struktúrák is tovább élnek, főként az ipari nagyszervezetek keretei között.

A szervezetek és a vezetés vonatkozásában a „virtuális” a „majdnem az/majdnem olyan, de mégsem” relációval érzékeltethető, ahol a viszonyítás alapja az, amit hagyományosan megszoktunk, kézzelfoghatónak, reálisnak, valóságosnak tekintünk. A virtuális együttműködéssel megvalósuló tevékenység, illetve a távolból történő irányítás, vezetés legfontosabb jellemzője, egyben kihívása a közvetlen, személyközi érintkezés korlátozottsága, esetenként teljes hiánya. Ennek következtében a hagyományos szervezeti keretek között is jelentős szerepet játszó kommunikáció a virtuális együttműködés során létfontosságúvá válik. A szakirodalom egyik központi témaköre érthető módon a virtuális teamek tagjai, valamint a tagok és a vezető közötti **kommunikáció** szervezése. Általános az egyetértés abban, hogy az emberi oldal és az infokommunikációs technika összehangolására, az eszközök, lehetőségek, csatornák funkcionális alapon történő megválasztására és használatára van szükség. Különösen fontos a kommunikáció „**kulturális protokolljainak**” kialakítása; ezek a kapcsolattartást, az információk továbbítását, a visszacsatolásokat szabályozzák, részint a vezetői elvárásokra, részint az együttműködők közötti csoportnormákra épülve. A kulturális protokollok jelentősége kulcsfontosságú lehet akkor, ha a virtuálisan együttműködők **eltérő nemzeti kultúrákhoz** tartoznak, márpedig az ilyen esetek aránya a globalizációs folyamat kiszélesedésével együtt emelkedik.

A távolból irányító vezetők egyik legnehezebb feladata a csoporttagok egyéni pszichológiai igényeinek, szükségleteinek figyelembe vétele, illetve a **csoportdinamikai jelenségek**, különösen pedig a személyközi konfliktusok kezelése. Ezek kapcsán a szakirodalom a technikai eszközökkel lebonyolított kommunikáció és a személyes találkozásokon folytatott beszélgetések kombinációját javasolja. A virtuális együttműködés egyik legfontosabb és legtöbbet tárgyalt témaköre a **bizalom**, nem csak a teamek és a vezetés, hanem a többé-kevésbé virtualizálódott szervezetközi, hálózati kapcsolatok esetében is. A virtuális vezetéssel foglalkozó szerzők mindegyike hangsúlyozza, hogy a bizalom megfelelő szintje nélkül az egymástól távol lévő team tagok közötti együttműködés akadozni fog, esetleg meg is hiúsul, de mindenképp a munka, a teljesítmény rovására megy. Emiatt a bizalom kiépítését és fenntartását a vezető egyik legfontosabb feladatának, egyúttal az egyik legszükségesebb kompetenciájának tartják. Mikroszinten a bizalom alakulásában komoly szerepe van az interakciós partnerek korábbi, hasonló szituációkban szerzett tapasztalatainak, egymás ismeretének, a szituáció fontosságának, a belőle várható haszonnak és annak az általános bizalmi szintnek, amit az egyén egy adott társadalom tagjaként maga körül érzékel. Makroszinten a bizalom a társadalmi-nemzeti kultúrákba beágyazódó tényező, aminek mértéke alapján magas és alacsony bizalomszintű társadalmak különböztethetők meg. Nem tagadva a bizalom tényezőjének fontosságát, meg kell jegyezni azt is, hogy a virtuális munkaszituáció szereplői közötti kapcsolatok alakulása és a team munka eredményessége nem csak ebből az aspektusból vizsgálható. Az esetek egy részében releváns lehet az ügynökéleti megközelítés is, ami a szervezet tagjai közötti relációkat a **megbízók** és a **megbízásra vállalkozó ügynökök** kapcsolataként modellezi. Másként fogalmazva ez a szervezetkonceptió individuumokat feltételez, akik között megbízási szerződések hálója teremt kapcsolatot, a szerződés alapja és indítéka mind a megbízó, mind pedig az ügynök esetében a haszonmaximalizálásra való törekvés.

A virtuális menedzsment irodalom **vezetői funkciók, tevékenységek, szerepek**, illetve **kompetenciák** nézőpontú elemzése alapján a következők állapíthatók meg. A virtuális csapatok vezetőinek is megvan a formális kinevezésük, de a közvetlen felügyelet lehetőségének hiánya miatt az autoritás érvényesítése korlátozott. Sok igazság van abban a szakirodalmi szentenciában, mely szerint az a hatalom és ellenőrzés, amit a vezető gyakorolhat a beosztottak felett, többé-kevésbé megegyezik azzal, amit a beosztottak gyakorolnak önmaguk felett. Egyfelől érvényesül az a tendencia, hogy a csoporttagok önvezéreltté válnak, ha tetszik: **a vezetés interiorizálódik**. Másfelől a vezetésként a vezető egésze is gyakorolhatja **csoporthatóságként**, legalábbis valamilyen mértékben. (Az egyszemélyi vezető nélküli, önmagát irányító csapat életképességét hosszú kísérletsorozat igazolta már az 1970-es években.) A vezetői funkciók egy részének átruházása, főként a döntési jogosítványok delegálása azért lehetséges, mert a beosztottak felkészültek és kompetensek feladataik ellátására. Ez a lehetőség egyúttal egyfajta kényszer is a vezető számára, mivel a magasan kvalifikált csapat tagok (tudásmunkások) számára demotiváló lenne az önállótlan állapot. A közvetlen felügyelet tehát a térbeli távolság miatt nem lehetséges, de a csapat tagok önálló munkavégzésre való képessége, kompetenciái miatt nem is szükséges. Ezzel együtt nyilvánvalóan megmarad a vezetői felelősség azért, hogy a csapat eredményesen és hatékonyan működjön. Ennek érdekében egyfelől **világos célkitűzésekre**, másfelől **rendszerekre, folyamatokra**, egyszóval formális kontrollmechanizmusokra, harmadrészt pedig az **eredmények teljesítmény alapú értékelésére** van szükség. Mindennek megszervezése és érvényesítése a távolból irányító vezető egyáltalán nem egyszerű feladatai közé tartozik. A személyes érintkezés korlátai ellenére meg kell nyernie a csapat tagok bizalmát, erősítenie kell lojalitásukat és elkötelezettségüket, részben kognitív, részben érzelmi oldalról. Általánosabban fogalmazva az identitás építéséről, a közös jelentések „szervezeti szótárának” kialakításáról, a „mi-tudat” erősítéséről, illetve az együttműködésnek ezekre a tényezőkre épülő koordinációjáról van szó. A „pszichológiai szerződés” korábban kialakult szakirodalmi koncepciója érvényes és alkalmazható a virtuális csapat munka esetében is, ennek tartalma azonban nyilvánvalóan a virtualitás sajátosságainak megfelelően formálódik.

A fentiek a virtuális munkaszituációban működő vezetők belső, a saját csapatjuk relációjában érvényesülő feladatainak tekinthetők. Be kell azonban tölteniük egy igen jelentős külső irányultságú funkciót is, aminek lényege az általuk vezetettek számára szükséges erőforrások megszerzése, kiállás a csapat érdekeinek védelméért, illetve az eredmények megfelelő publicitásának biztosítása, a csapat „láthatóvá tétele” a szervezetben, különös tekintettel a releváns döntéshozók horizontjára. Mivel a virtuális munkaszituációk tipikus módon a mátrix szervezetekhez, a projektfeladatok ellátásához, a hálózati jellegű együttműködéshez kapcsolódnak, a távolból irányító vezetők speciális feladata a szervezeti határvonalak keresztezése, a hálózati kapcsolatok építése, szervezése, éppen a belső funkciók (leginkább az erőforrások biztosítása) érdekében. Mindez úgy foglalható össze, hogy virtuális csapatok vezetése kapcsán **a fő funkció nem annyira a csapat tevékenységének közvetlen irányítása, mint inkább az ehhez szükséges feltételek és erőforrások biztosítása.**

### 3.2 *Az empirikus adatok elemzéséből származó eredmények*

A tudásmunkások nagyságrendjének becsléséhez alapul vett szakirodalom tanulmányozása alapján az alábbi következtetésekre jutottam:

- a tudásmunkások kategóriája csak több kritérium együttes figyelembevételével (több dimenziós megközelítéssel) különíthető el a munkavállalói populációban
- a kritériumok egy részét a tudásmunkás kategóriába kerülés előfeltételeként, ilyen értelemben **normatív-szelektív** tényezőkként szükséges megfogalmazni
- a tudásmunkás kategóriába tartozásnál figyelembe kell venni a digitális írástudás tényezőjét, ami a munkavégzéssel összefüggő információtechnikai eszközhasználat mértékét, valamint a hozzáértést, kompetenciát foglalja magában.

Az elemzéshez használt adatállományban a tudásmunkás kategóriába kerüléshez a következő előzetes kritériumokat határoztam meg: aktív keresői státusz, szellemi foglalkozás és felsőfokú végzettség. A hármas kritériumnak együttesen 256 fő felelt meg. A további differenciálás alapjául a tudásmunkához szükséges digitális eszközhasználati jártasságok, kompetenciák szintjei, illetve az ezeket kifejező változók szolgáltak, a következő csoportosítás szerint.

- Általános célú infokommunikációs (IKT) eszközhasználat
  - ✓ számítógép használat gyakorisága a munkahelyen
  - ✓ munkahelyi internetezés heti időtartama.
- Infokommunikációs (IKT) eszközhasználati kompetencia
  - ✓ számítógép kezelői tudás szintje (önértékelés alapján)
  - ✓ internet felhasználói tudás szintje (önértékelés alapján).
- Speciális célú infokommunikációs (IKT) aktivitás
  - ✓ munkával kapcsolatos információk keresésének gyakorisága az interneten
  - ✓ munkával kapcsolatos információszerzésre fordított idő hetente az interneten.

A fenti három csoportba (dimenzióba) sorolt változók lehetőséget adtak a normatív-szelektív logika további érvényesítésére, a kritériumok kombinálására és a feltételek szigorítására. (A könnyebb kezelhetőség érdekében dichotomizáltam az eredetileg ötfokú skálán mért változókat.) A tudásmunkásság előfeltételeinek megfelelők csoportján belül első szintre azok kerültek, akiknek az általános célú infokommunikációs eszközhasználat és az infokommunikációs eszközhasználati kompetenciája egyaránt magas szintű. Ez az aggregátum a következőkből tevődött össze: mindennapi számítógép használat a munkahelyen, hetente jelentős mértékű munkahelyi internethasználat, a számítógép-kezelői és internet-használati tudás átlag feletti szintje. A tudásmunkás kategórián belüli második, „elit” szintet azok képviselték, akik az előző kritériumoknak is megfeleltek, emellett a speciális célú infokommunikációs aktivitásuk is kiemelkedő volt. (Rendszeresen kerestek munkával kapcsolatos információkat az interneten és jelentős időt szántak erre a tevékenységre.)

A fenti módszer mellett többváltozós statisztikai elemzéseket (főkomponens elemzéseket és klaszteranalíziseket) is végeztem. Feltevésem az volt, hogy ha ugyanazokból a kiinduló adatokból eltérő metodikákkal hasonló (nagyságrendileg nem eltérő) eredményekre jutok, akkor a kapott számok nagy valószínűséggel jó becsléseknek tekinthetők. Végző soron kilenc főkomponens és klaszterelemzés adatai bizonyultak értelmezhetőnek. Az ezekből származó eredmények lényegében megegyeztek az előző eljárás szerint kapott adatokkal, ennek alapján

a tudásmunkás kategóriába tartozók számának alsó és felső határára adott becslés megalapozottnak tekinthető. Az összefoglaló adatokat a 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat

A tudásmunkások számának/arányának becsült minimuma, maximuma és átlaga az országosan reprezentatív mintában (N= 3969)

A mintán belüli rétegek, illetve a viszonyítás alapjai	n=	A tudásmunkások száma/aránya		
		minimum (n=20)	maximum (n=44)	átlag (n=33)
A teljes mintából aktív kereső	1419	1,4%	3,1%	2,3%
Az aktív keresőkből szellemi foglalkozású	588	3,4%	7,5%	5,6%
A szellemi foglalkozásúak közül diplomás	256	7,8%	17,2%	12,9%
<b><i>Aktív kereső, szellemi foglalkozású és diplomás együtt</i></b>	<b>256</b>	<b>7,8%</b>	<b>17,2%</b>	<b>12,9%</b>

A KSH adatai szerint a foglalkoztatottak száma 2005-ben 3 846 386 fő volt. A KSH nomenklatúrában két olyan foglalkozási főcsoport volt, ami lényegében véve megfeleltethető a tudásmunkásság általánosan használt előzetes kritériumainak (szellemi munka és felsőfokú végzettség). A két kategóriába együttesen a foglalkoztatottak 22,1%-a, számszerűen 850 051 fő tartozott. A mintabeli becslés eredményét a 850 051 főre vetítve **a tudásmunkások száma a 21. század első évtizedében Magyarországon 66 000 és 146 000 fő közé eshetett, a legvalószínűbb középérték 110 000 fő lehetett.**

A tudásmunkások csoportjának jellemzőivel, belső rétegződésével kapcsolatban azt a hipotézist fogalmaztam meg, hogy amennyiben a tudásmunkás kategória nem csupán logikai absztrakció, hanem valós szociológiai tartalma van, akkor a tudásmunkásoknak sok tekintetben szignifikáns különbségeket kell mutatniuk azokkal szemben, akik szellemi foglalkozásúak és diplomások ugyan, de az általánosan alkalmazott kritériumok szerint nem sorolhatók a tudásmunkások közé. Az összehasonlítás alapjául szolgáló elemszámok sajnos alacsonyok (tudásmunkások: 32 fő, egyéb diplomás szellemiek: 24 fő) ami óvatosságra kell, hogy intsen az eredmények értelmezését illetően. Mindenesetre a tizenkét vizsgált szociodemográfiai tényező közül hét esetben volt statisztikailag szignifikáns eltérés a tudásmunkások és az egyéb diplomás szellemiek adatai között. Ezek a következők:

- nemi hovatartozás (a férfiak aránya a tudásmunkások között jelentősen magasabb)
- a lakóhelyi település típusa (a legfőbb különbség az, hogy tudásmunkások jóval nagyobb arányban találhatók a fővárosban és a községekben, mint az egyéb diplomás szellemiek; a megyeszékhelyeken és az egyéb városokban kiegyenlítettebb a helyzet)
- idegen-nyelv ismeret (e vonatkozásban a tudásmunkások vezetnek)
- az apa iskolai végzettsége (a tudásmunkások esetében jóval magasabb a diplomás végzettségű és alacsonyabb a nyolc általánost végzett apák aránya, mint az egyéb diplomás szellemiek között)
- a munkahely típusa és ágazati besorolása (a tudásmunkások inkább a piaci/profitorientált szféra fizikai/termelői szervezeteiben, az egyéb diplomás szellemiek pedig inkább az állami/közszolgálati szféra szellemi/szolgáltató szervezeteiben dolgoznak)
- távmunkavégzés (a távmunkát valamilyen formában és mértékben végzők aránya a tudásmunkások között magasabb).

Összességében véve **úgy tűnik, hogy helytálló a tudásmunkások és az egyéb diplomás szellemiek csoportjának szociológiai dimenzionáltságú eltéréseire vonatkozó hipotézis.** A teljes bizonyossághoz azonban további kutatómunkára van szükség.

A fentieken kívül elvégzett, egyéb empirikus elemzések megállapításai a következőképpen összegezhetők. A projekt menedzserek, akikre a kismintás (n=59) felmérés irányult, végzettségük és munkájuk jellege miatt a tudásmunkások tipikus reprezentánsainak tekinthetők. Válaszaik alapján ők maguk is olyannak ítélték meg tevékenységüket, ami többé-kevésbé a tudásmunka jellemzőinek felel meg, bár annál kevésbé kreatív és innovatív. A tudásmunkás kifejezéssel a válaszadóknak csak 60,7%-a találkozott. (A tudásmenedzsment kifejezés ezzel szemben 96,4%-uk számára ismerős volt). A tudásmunkás fogalom jelentésének ismeretében nagyon megoszlottak a kérdezettek. 51,8%-nak válaszolta azt, hogy csak „csak sejtsései” vannak róla, 48,2% vélte úgy, hogy „a lényegét érti”. Arra a kérdésre, hogy „egy projekt team tagjai (a vezetőt is beleértve) tekinthetők-e tudásmunkásoknak” az összes válaszadó 35,7%-a mondott igent, 60,7% válaszolta azt, hogy részben, 3,6% pedig nemmel válaszolt. Az elemzések eredményeként az állapítható meg, hogy a tudásmunkás fogalom valamelyest már megjelent a projekt menedzsment szakma gondolati horizontján, de ismertsége és értelmezése még meglehetősen bizonytalan. A „tudásmunkás tudat” jelei tehát még a ténylegesen tudásmunkát végzők reprezentánsai között is nagyon haloványak.

A távmunkát végzők és a tudásmunkások száma közötti kapcsolatok elemzése a WIP 2006-os adatállományban meglehetősen irreális adatokat eredményezett, legalábbis a távmunkásokra vonatkozó hazai és nemzetközi számokhoz viszonyítva. A magyarázat véleményem szerint a WIP 2006-os kérdőívének rosszul megfogalmazott kérdésére vezethető vissza. Ez a probléma ismételtén arra hívja fel a figyelmet, hogy a fogalmak értelmezésében meglévő konszenzus és az összehangolt metodika hiányában nem lehet az összehasonlításra alkalmas, érvényes és megbízható adatokra jutni.



#### 4 AZ ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE

Újszerűnek, eredetinek tekinthető az értekezés **témaválasztása**, mivel (ismereteim szerint)

- a magyar szakirodalomban korábban még nem került sor a vezetői funkciók és szerepek önálló szempontként való tárgyalására
- a virtuális munkaszituáció és vezetés kérdésköre nálunk még lényegében véve feltáratlan, a kettő összekapcsolásának pedig értelemszerűen nincsenek hagyományai
- az új gazdaság reprezentánsainak tekinthető tudásmunkásokra vonatkozóan a magyar szakirodalomban sem teoretikusan, sem empirikusan átfogó elemzés még nem készült.

A **szakirodalom elemzéséből származó új eredmények** a következők:

- a szervezetelmélet klasszikus műveinek és egyes irányzatainak elemzése, újragondolása, kifejezetten a vezetési funkciók, a vezetői tevékenységek és szerepek szempontjából
- Chester Barnard szervezet és vezetés felfogásának részletes tárgyalása, tekintettel arra, hogy Barnard munkássága a jelentőségéhez képest alulreprezentált a magyarországi vezetéstudományban
- a vezetés átalakuló makrotársadalmi és szervezeti környezetének bemutatása az új gazdaság és az információs társadalom kontextusában
- a tér és idő átalakuló szerepének (virtualizálódásának) hangsúlyozása a munka világában
- a vezetői szerepek helyett a vezetői kompetenciákban való gondolkodás irányában történő fordulat kiemelése, illetve dokumentálása Boyatzis munkássága alapján
- a virtuális munkaszituáció, team munka és vezetés legfontosabb témaköreinek és megállapításainak bemutatása az e vonatkozásban élen járó amerikai menedzsment irodalom alapján.

Az országosan reprezentatív survey adatállományán végzett **másodelemzésből**, valamint egy **saját kis mintás vizsgálatból** a következő új eredmények származnak:

- a tudásmunkás kategória operacionalizálásának és mérésének alapjául szolgáló módszertan kialakítása (a szakirodalom és a rendelkezésre álló adatbázis alapján)
- a magyarországi tudásmunkások arányának, nagyságrendjének becslése hagyományos és többváltozós statisztikai módszerek alkalmazásával
- a tudásmunkások belső (szociodemográfiai) rétegződésének bemutatása, adalékok a „tudásmunkás tudat” kérdéséhez
- a tudásmunka és az atipikus munkavégzés egyes formái (távmunka, mobil munka) közötti összefüggések elemzése.

## 5 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A szervezetek és a vezetés mintegy száz éves történetében, a **funkcionális differenciálódás** folyamatában egyaránt jelen van a **kontinuitás** és a **diszkontinuitás**. A folyamatosság főként a **hierarchia** és a **bürokrácia** tovább élésében érvényesül, míg a minőségileg új fejlemények és tendenciák kialakulása túlnyomórészt technikai, technológiai innovációkhoz kötődik. Ezek között döntő fontosságú az infokommunikációs technika és ennek alkalmazása terén az 1990-es évektől kezdődően végbement, a kvantumugráshoz hasonlítható minőségi fejlődés. Hangsúlyozni kell azonban, hogy az infokommunikációs forradalom mellett több más makrogazdasági és társadalmi, sőt globális méretű tendencia is hozzájárult a szervezeti környezet radikális átalakulásához. Az infokommunikációs technika által lehetővé tett virtualitás a szervezetek működtetésében, a térben/időben elkülönülő team tagok közötti együttműködésben és a csoportmunka távolról történő irányításában egyfajta **válasz a gyorsan változó és globalizálódó környezet kihívásaira**. A virtualizáció megjelenése és várható erősödése azonban csak egyik összetevője a munka világát átalakító, nagy jelentőségű változásoknak, amelyek elsősorban a foglalkoztatás új mintáinak elterjedésével, a szervezetek és tagjaik közötti jogi és pszichológiai szerződés (lojalitás, motiváció) új mintáinak kialakulásával állnak kapcsolatban.

A kontinuitás és diszkontinuitás fentebb említett nézőpontjából az látható, hogy **az infokommunikációs technikai forradalom ugyan katalizálta és felgyorsította az eseményeket, de a változások gyökerei régebbre nyúlnak vissza**. A vezetési paradigmaváltás az én olvasatomban a Fayol-i alapelvek, az egyszemélyi vezetés és az irányítás egységének felpuhulásával kezdődött. A makro tényezők hatására kialakuló **külső kényszer** az volt, hogy a vállalatoknak nyitottabbakká és rugalmasabbá kellett válniuk a piac irányában. Ennek következményeként indult meg a szervezetek **belső átalakulása** a divizionális, majd a mátrix felépítés irányában, a szervezeti változások következményei pedig éreztették hatásukat a vezetés vonatkozásában is. Ez utóbbi fejlődése, elveinek és gyakorlatának alakulása nem kis részt a képzetesebb és igényesebb munkaerő tömeges alkalmazásából, valamint a munka jellegének megváltozásából fakadt. **Az önállóan dolgozó és felelősségteljes feladatokat ellátó, a korábbiakhoz képest jóval komplexebb szervezeti struktúrába integrálódó fehérgallérosok** irányítása volt az a tényező, ami legalábbis részben, megkérdőjelezte a klasszikus Fayol-i elveket. Nem a klasszikus vezetői funkciók váltak egészében véve irrelevánssá, hiszen a tervezésre, szervezésre, koordinálásra, ellenőrzésre és személyes irányításra továbbra is szükség van, hanem ezek feltételrendszere és gyakorlata alakult és alakul át. A hagyományos vezetési funkciók ellátására a korábbiaktól eltérő módon van szükség, illetve a megváltozott környezethez speciális funkciók és újfajta kompetencia követelmények társulnak. Ezek jelentős része az infokommunikációs technikának a munka világára gyakorolt hatásából fakad, ami lehetővé teszi a tér és idő hagyományos kereteinek meghaladását, a személyes és szervezeti kapcsolatok virtualizálódását.

Tekintettel arra, hogy a virtuális munkaszituáció és a távolból történő vezetés kérdéskörének lényegében véve még nincs magyar tapasztalatokon is alapuló irodalma, fontos kutatási feladat lenne azt vizsgálni, hogy a klasszikus vezetési elveknek és a virtualitást is magában foglaló új fejleményeknek milyen jellegzetes konfigurációi alakultak ki a magyarországi szervezetek körében. Az empirikus kutatások szervezésére két irány javasolható.

Az egyik megközelítés célja a virtuális működés mikrovilágának és mechanizmusainak feltárása lehet; ez alapvetően a munkafolyamat elemzését, az interakciók és a kommunikáció részletekbe menő tanulmányozását jelenti. Kiemelt témakörök: a szervezeti kommunikáció, mint komplex média működésének kvantitatív és kvalitatív vizsgálata, a döntéshozatal alapvető tényezőinek (pl. informáltság, hozzáértés, hatalom, hierarchikus pozíció) súlya, szerepe távoli együttműködők esetében. Módszerek: megfigyelés, lazán strukturált interjú és a szervezeti működés tágra értelmezett dokumentációjának tanulmányozása.

A másik megközelítés célja annak vizsgálata lehet, hogy a virtuális munkaszituáció és vezetés releváns tényezői és összefüggései mennyire elterjedtek, jellemzőek, tipikusak Magyarországon. Ehhez egyrészt tisztázni kell azokat a szempontokat és kérdésköröket, amelyek alapján szélesebb körű (extenzív) empirikus adatfelvétel szervezhető, másrészt meg kell határozni a vizsgálati minta kiválasztásának módját. Az alkalmazható metodikák: kérdőíves és interjú adatfelvétel, esettanulmányok készítése, hasznosítva az előző megközelítésből származó eredményeket is. Indokolt az empirikus kutatómunka folytatása a tudásmunka és tudásmunkások magyarországi helyzetének, jellemzőinek mélyebb megismerése érdekében is.

Az értekezés egyes, teoretikus jellegű témaköreihez kapcsolódóan szintén érdemes lenne további, szakirodalmi kutatásokat végezni. Javasolt területek: a tér és idő kategóriáinak átrendeződése és újraértelmezése a munka világában, a tudásszociológiai irodalom szervezet- és vezetéselméleti nézőpontú feldolgozása, illetve a szociológiai cselekvéselméletek és a szervezetekről való gondolkodás kapcsolatának vizsgálata.

## 6 AZ ÉRTEKEZÉS TÉMÁJÁHOZ KAPCSOLÓDÓ SAJÁT PUBLIKÁCIÓK

**A publikációk esetében használt szerzői név: TÖRÖK L. GÁBOR**

### **Tudományos folyóiratban megjelent lektorált publikáció, idegen nyelven**

*Knowledge workers, competencies, virtuality and manegement.*

In: Polish Journal of Management Studies 2011 Vol 4. 67-77. old. (ISSN 2081-7452)

<http://www.pjms.zim.pcz.pl/knowledge-workers,-competencies,-virtuality-and-management.php>

Társszerző: Dr. Farkasné Dr. Fekete Mária

### **Tudományos kötetben megjelent lektorált publikáció, idegen nyelven**

*Identification of Critical Factors of Virtual Working: Theory and Paractice.* 177-183. old.

In: Humanization of Work and Modern Tendencies In Management 267 old.

Szerk. Felicjan Bylok, Leszek Cichoblazinski Czestochowa, 2010.

Kiadó: Wydawnictwa Politechniki Czestochowskiej (ISBN: 978-83-61118-57-2)

Társszerző: Dr. Farkasné Dr. Fekete Mária

### **Tudományos folyóiratokban megjelent lektorált publikációk, magyar nyelven**

*Virtualitás a szervezetek és a munka világában*

Társadalomkutatás (ISSN 0231-2522)

Várható megjelenés 2012 (30. évf.) 3. sz. Befogadó nyilatkozat mellékelve.

*Tudásmunkások Magyarországon*

Társadalomkutatás 2011 (29. évf.) 3. sz. 49-369 old. (ISSN 0231-2522)

*Az informális kapcsolati háló és a kompetenciák - Szociometria és 360 fokos értékelés alkalmazása egy felsővezetői team vizsgálata során*

Vezetéstudomány, 2005. (36. évf.) 4. sz. 29-44. old. (ISSN 0133-0179)

### **Tudományos kötetben megjelent lektorált publikáció, magyar nyelven**

*A szervezeti kultúra*

In: Vezetés- és Szervezetpszichológia Klein Sándor et al. (477-507. old.)

SHL Hungary Kft. H.n. 2001. 717 old. (ISBN: 963-00-7008-1, ISSN: 1418-6586)

Harmadik kiadás: 2012

**Tudományos konferencia kiadványokban teljes terjedelemben megjelent publikációk, idegen nyelven:**

*Virtuality in the World of Labour*

In: 6<sup>th</sup> International Conference of PhD Students - University of Miskolc, Hungary 12-18 August 2007 Economics II. pp. 697-702 Published by University of Miskolc, Innovation and Technology Transfer Centre Editors-in-chief: Dr. László Lehoczky, Dr. László Kalmár (ISBN 978-963-661-783-7 Ö ISBN 978-963-661-778-3)

Társszerző: V. Bellász Zsuzsa

*The Process of Transformation of National and Organization Culture in Hungary*

(Presentation) The First International Conference on Business, Management & Economics Cesme, Izmir, Turkey 16-19 June 2005 Session 49 Organization, Management & Leadership (Konferencia CD 224. tétel)

**Tudományos konferencia kiadványban teljes terjedelemben megjelent publikáció magyar nyelven:**

*A „virtuális” munkaszituációk megjelenése és fejlődése Magyarországon*

Tradíció és Innováció - Nemzetközi tudományos konferencia

A Szent István Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Karának jubileumi konferenciája 2007. december 3-5, Gödöllő. A 12 oldalas publikáció a konferencia anyagait tartalmazó CD lemezen található.

**Egyéb kiadványban megjelent publikáció idegen nyelven:**

*Zkušenosti s 360stupňovou zpětnou vazbou v nadnárodní společnosti v Maďarsku* 132-136. old.

In: 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí Szerk. PhDr Marián Kubeš, CSc., Mgr. Ľubica Šebestová Vydala Grada Publishing 2008. 147 old. (ISBN 978-80-247-2314-3)

**Egyéb kiadványokban megjelent publikációk magyar nyelven:**

*Paradigmaváltás, sikertényezők, virtualitás, üzleti kilátások – A projektmenedzsment szakma tükré 2010*

In: Projektmenedzsment a gazdaságban 13. Projektmenedzsment Fórum 2010. április 8. Előadások gyűjteménye 208-219. old. Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület (ISBN 978-963-8111-72-2)

*A virtualitás humán aspektusai*

Híradástechnika 2009. (64. évf.) 7-8. sz. 24-28. old. (ISSN 0018-2028)

*Vezetés virtuális környezetben - avagy kontroll a távolból*

A HR mint üzleti partner – 16. Országos Humánpolitikai Konferencia és Kiállítás, Balatonfüred, 2006. május 16-18. Tanulmánykötet 156-159. old.

*A 360 fokos értékelés módszertani tapasztalatai egy magyarországi vezetésértékelés példáján*  
Munkaügyi Szemle 2007. november-december, 35-40. old. (ISSN 0541-3559)  
*A 360 fokos eljárás alkalmazása kompetencia vizsgálatokban I.-II.*  
Humánpolitikai Szemle 2005/4. 3-14 old. 2005 5 sz. 3-11 old. (ISSN 0865-7009)