

A vezetés mint az emberekkel való bánás művészete: Henri Fayol tanai

A **vezetés**, amely széleskörű ismeretekre és személyes tulajdonságokra épül, **elsősorban az emberek kezelésének művészete**, amelyet ugyanúgy lehet elsajátítani, mint más szakmákat – mondotta a francia Henri Fayol 1900-ban, egy kongresszuson. A neves vállalatvezető (be nem fejezett) jegyzeteit a vezetésről 1916-ban adták ki, „Ipari és általános vezetés” (*Administration industrielle et générale*) címen.

16 évesen állt munkába abban a bányában, ahol mérnök, menedzser, vezérigazgató, majd elnök-vezérigazgató lett. Onnan is vonult nyugdíjba, több mint hetven évesen. Tanítása főbb pontjai:

1) Szervezetelmélet:

A szervezet szakmai tevékenységi körei (= professzionális *szervezeti funkciók*, pl. termelés, kereskedelem, biztonság, pénzügy, könyvelés, stb.) mellett létezik egy *általános vezetési funkció* is, melyet azért nevez így, mert minden más tevékenységi körben egyaránt érvényesül (vezetni kell a termelésben éppúgy, mint a biztonsági részlegnél). A szervezeti funkciók koordinálása a *szervezetkormányzás*.

A vezetés éppúgy, mint a többi, kutatni kell és lehet, *szabályai, törvényszerűségei* vannak, és tanítható-tanulható iskolai körülmények között – tehát **a vezetés maga is tudomány**. Mivel mindenki vezető vagy vezetett, a vezetés tudományának ismereteit hasznos lenne tanítani nem csak a főiskolákon-egyetemeneken, de – egyszerűbb formában – a középiskolákban is.

Minél magasabb pozícióban van egy vezető, annál több szüksége van az általános vezetési ismeretekre, és annál kevesebb a speciális szakmai ismeretekre.

A 14 fayoli vezetési elv:

- (1) *munkamegosztás* – adott munkás munkaköre jól körülhatárolható, egységes részét fedje le a folyamatnak (specializáció): mindenki mást csinál, a folyamat a dolgozók összeteljesítményéből áll össze (ld. Adam Smith)
- (2) *hatalom* – a más-más résztevékenységet végző dolgozók koordinálására kell valaki, aki beleszólhat abba, ki mit hogyan mikor csináljon
- (3) *fegyelem* – az utasításokat be kell tartani
- (4) *egységes vezetés* – mindenkinek csak egy főnöke legyen, egyetlen felettől kaphasson utasításokat
- (5) *egységes irány* – minden tevékenységnek, folyamatrésznek, folyamatnak egy felelőse és egy célja legyen
- (6) *az egyéni érdekek alárendelése a közös érdeknek* – az alkalmazott lemond szabadsága egy részéről

- (7) *bérezés* – ha a dolgozó lemond szabadsága egy részéről, nem tudja magát, érdekeit kellően védeni; innentől kezdve a beosztott tisztességes bérezését biztosítani a felettese feladata („tisztes munkáért tisztes bért, és tisztes bérért tisztes munkát”)
- (8) *központosítás* – Fayol korában a jó szervezet centralizált ... az a vezető, aki képtelen centralizált szervezetet építeni, nem jó vezető (vö. X-elmélet). Ma már a centralizáció számos hátrányát ismerjük, a decentralizáció igen pozitív dolog is lehet (ld. Y-elmélet).
- (9) *utasítási lánc* – világos alárendeltségi viszonyok, jelentési kötelezettségek, hierarchia
- (10) *rend* – „mindennek és mindenkinek legyen helye, és minden és mindenki a helyén legyen”
- (11) *udvariasság* – a beosztásoktól függetlenül, a társadalmi normák betartása (pl. ha az igazgató 36 éves férfi, a takarítónő 55 éves nő, ki köszön előre és hogyan?)
- (12) *a betanulási idő biztosítása* – minél magasabb pozícióba kerül valaki, annál hosszabb időt kell biztosítani neki
- (13) *kezdeményezés* – külön energiát kell fordítani arra, hogy a centralizált szervezet ne nyomja el az egyéni iniciatívát; a hierarchia, rend és az udvariasság mellett mindenkinek legyen lehetősége ötleteit előadni, és ha a szervezet érdekeit szolgálja, megvalósítani
- (14) *testületi szellem (esprit de corps)* – ha ezek az elvek teljesülnek, akkor lehet jó munkahelyi légkört teremteni, olyan közösségi szellemet, amely összetartja az embereket és sajátos a szervezetre (ma szervezeti kultúrának, arculatnak, azonosságtudatnak – *corporate identity* – mondanánk).

2) Vezetéselmélet:

A vezetés tevékenységeköréből (= *vezetési funkciók*) álló folyamat. Részei: tervezés és előrejelzés, szervezés, irányítás, összehangolás, ellenőrzés.

A tervezés és előrejelzés folyamatos tevékenység – a vezetés *proaktív*. A jó terv **egységes** (= a kisebb egységek tervei szerves részei a nagyobb egységének), **folyamatos** (= az egyes résztevékenységek terveiből épülnek fel a nagy folyamatok tervei; ez a kettő biztosítja majd, hogy a szervezet képes legyen célirányosan tevékenykedni) és **rugalmas** (= ha a részcélok vagy a feltételek megváltoznak, csak az érintett részlegek-folyamatrészek terveit kelljen átdolgozni, ne az egész szervezetét).

Szervezés – az erőforrások (munkaerő, anyag, energia, tudás, stb.) allokációja az egyes egységekhez-részfolyamatokhoz.

Irányítás (parancsnoklás) – a tevékenységek folyamatosságának biztosítása.

Összehangolás – az emberek és/vagy tevékenységek közötti súrlódások kezelése.

Ellenőrzés – visszajelzés és tanulás.

3) A vezetői személyiség:

A jó vezető tulajdonságai:

- testi adottságok – *egészség, erőnlét, megjelenés*
- szellemi képességek – *felfogás, tanulási készségek, ítélőképesség, szellemi frissesség, rugalmasság, alkalmazkodó-készség*
- személyiség – *energikusság, határozottság, felelősség, kezdeményezés, lojalitás, tapintat, méltóság*
- általános műveltség – *olvasottság, tanultság, általános ismeretek*
- szakmai felkészültség – *a vezetett folyamatok elméletének és gyakorlatának ismerete*
- tapasztalat – *amit csak a saját praxis hozhat ...*

Fayolnak nem voltak tanítványai – a franciák elfeledték. Könyvét azonban a húszas évek végére németre is lefordították, Angliában pedig a harmincas években nagy hatást gyakorolt a szervezeti vezetéssel foglalkozókra. A harmincas években több angol fordítás is készült, de egyik sem volt túl színvonalas. Használható angol verzió csak 1949-ben jelent meg, de az mély nyomot hagyott az amerikai vezetési gondolkodáson, például **Peter Drucker** munkássága révén, aki mindmáig az általános vezetés elméletének legnagyobb élő guruja.

KP