

1. előadás erdei.janos@gtk.bme.hu

4 ZH, mindegyik 25 pont, 20-25 perc

3. és 4. ZH-ra számológép

nincs külön minimumpont, együttesen kell megszerezni 50 pont, 81-től 5-ös

PZH-ra jelentkezni kell

- tesztek
- I-H
- párosítós
- rövid kifejtős

Alapdefiníciók:

Szervezet: emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció

- célok és megvalósításuk
- hosszútávú
- hatékony

Menedzsment: szervezetben fellelhető emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrások tervezésének, szervezésének, irányításának és vezetésének folyamata a szervezet céljainak eredményes és hatékony megvalósítása érdekében.

Szervezés: feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása

- munkakörök kialakítása
- erőforrások allokálása
- kapcsolatok létrehozása (horizontális/vertikális, szerepek, munkáltatói jogviszony - vezető -)
- szervezeti felépítés kialakítása

Irányítás: követelmények előírása, teljesülések ellenőrzése, beavatkozások, mérés, értékelés (pl. középiskola vs. egyetem)

Vezetés: a szervezet tagjai viselkedésének befolyásolása, munkaerő-biztosítás, képzés, fejlesztés, felügyelet, döntéshozatal, motiváció, tanácsadás, kommunikáció

2. előadás

Menedzseri készségek:

1. **Technikai készség:** szervezet munkájában alkalmazott módszerekkel, folyamatokkal, fizikai objektumokkal kapcsolatos szaktudás
2. **Humán készség:** az emberekkel és csoportokkal való együttműködés
3. **Konceptuális készség:** a szervezetről alkotott átfogó kép átlátásának, a szituáció szignifikáns elemei és összefüggések felismerésének képessége
4. **Diagnosztikai készségek:** képesek kiválasztani az adott szituációhoz legjobban illő megoldást
5. **Kommunikációs készségek:** hatékony információközvetítés
6. **Döntéshozóképeségek:** problémák helyes felismerése
7. **Időgazdálkodási képességek**

A menedzsment alapkérdései:

- Hogyan növelhető a szervezeti teljesítmény, az eredményesség és a hatékonyság?
- Hogyan motiválhatók a szervezet tagjai a teljesítmény fokozására?

Menedzsment irányzatok

1. Tudományos menedzsment

Elv: az egyéni munkavégzés hatékonyságának emelése tudományos módszerekkel

Eredmény: a termelékenység és hatékonyság javítása, teljesítményhez kötött bérezés (darabbér és időbér), tudományos elemzések (mozdulat- és idő)

Képviselők: Frederick Winslow Taylor, Henry Ford

Korlátozások: a munkavállalók eszközök, motivációik egyszerűek, csak egyszerű szervezeti viszonyok között működik

2. Klasszikus szervezetelmélet

Elv: teljes működési siker 14 szervezési alapelvvel és 5 Fayol-féle vezetési funkcióval

Eredmény: menedzsment egy szakma, ami tanulható és fejleszhető

Képviselők: Henry Fayol, Max Weber

- bürokratizmus, hierarchia, pontosság, személytelenség

Korlátozások: általános módszerek korlátozottan alkalmazhatóak

3. Emberi kapcsolatok alapja: Hawthorne-i kísérletek

Elv: informális csoportok és normáik, szociális igényeik befolyásolják a termelékenységet, viselkedést

Eredmény: pszichológiai megközelítés, a gazdasági igények kevésbé fontosak

Képviselő: George Elton Mayo

Korlátozások: a boldog alkalmazottak nem feltétlenül produktívak

4. Magatartástudományi irányzat

Elv: az emberi magatartás komplexitása számít interdiszciplináris alapokon

Eredmények: a dolgozók értékes erőforrások, interperszonális folyamatok szervezeti megvalósítása, Maslow-piramis, McGregor X-Y elmélet

Képviselők: Abraham Maslow, Douglas McGregor

Korlátozások: az emberi viselkedés nem kiszámítható, vezetői nézeteltérés

5. Menedzsmenttudományi megközelítés

Elv: menedzseri döntések támogatása számítógépes és matematikai módszerekkel, modellekkel, elemzésekkel

Eredmények: kvantitatív technikák, összetett szervezetmodellek, adott feltételek mellett legjobb döntés meghatározása

Képviselők: II. VH-s katonák

Korlátozások: nincsenek kvalitatív tényezők, általános alkalmazhatóság korlátozott, emberi viselkedést nem tud megjósolni, a vezetőknek túl bonyolult

Kornai koordinációs mechanizmusai

1. Bürokratikus koordináció

- hierarchia
- jogi szankciók, szerződéses kényszer utasítások követésére
- tranzakciók függőségben állnak a szervezet fölrendeltjétől

pl. KRESZ

2. Piaci koordináció

- mellérendeltségi viszony, egyenrangúság a koordinátor és koordináltak között
- a szervezeti szándékot a pénzbeli nyereség szándéka határozza meg
- tranzakciók monetarizáltak

pl. parkolási díj

3. Etikai koordináció

- mellérendeltségi viszony
- szociális és erkölcsi normákon alapul az utasítás elfogadása
- tranzakciók nem monetarizáltak

pl. autóvezető önkéntes figyelmessége

4. Agresszív koordináció

- hierarchia
- erőszak az alárendelttel szemben, nem intézményesült kényszerítés, alkalmi jellegű
- tranzakciók bármilyenek lehetnek

pl. önkényes korlátozás és jogsértés

Szervezeti struktúrák és kultúrák

Állandó jellemzők, amiket fejleszteni kell.

Strukturális tényezők:

- **Munkamegosztás** *“ki mit csinál?”* (funkció, termék, vevő / egydimenziós - többdimenziós)
Kialakítható feladatok vagy termékek/szolgáltatások és tevékenységek szerint. pl. különféle részlegek.
- **Hatáskörmegosztás** *“ki kit utasíthat?”* (felelősség, döntési jogkor)
Egyvonalas: egy egységnyi embert csak egy felsőbb szint utasíthat
Többvonalas: egy egységnyi embert több felsőbb szint utasíthat
- **Koordinációs eszközök** *“ki kivel és hogyan működik együtt?”*
Technokratikus: rögzített tervek és szabályzatok
Strukturális: szervezeti felépítéssel szorosan összefüggő eszközök pl. vezetői értekezletek, bizottságok
Személyorientált: egyén szervezettel való azonosulása pl. motiváció
- **Másodlagos tényezők**
Centralizált: döntések egy kézben vannak
Decentralizált: döntés ott van, ahol probléma felmerül
Lapos hierarchia: kevesebb, mint 4 irányítási szint (decentralizált)
Hierarchikus: több, mint 4 irányítási szint (centralizált)

3. előadás

Tipikus szervezeti formák

Lineáris szervezet: Egyszerű, bürokratikus szervezet homogén termék szerkezettel. Egyszerű, jól áttekinthető, a központi akarat korlátlanul érvényesíthető. A munkamegosztás termék szerinti, egyvonalas irányítás van (egyértelmű alá- és fölérendeltség).

Funkcionális szervezet: Több szolgáltatás, középszintű menedzserek, funkciók szerinti munkamegosztás, gazdasági hatékonyság növelése.

Divizionális szervezet: Fő alkotó elemek a divíziók, amik nagy önállósággal rendelkeznek. Olyan cégeknél jönnek létre, ahol a működés egymástól elválasztható üzletágakban folyik. A stratégiai és operatív irányítás is elválik.

Mátrix szervezet: Kétdimenziós(funkció/termék szerinti munkamegosztás) szervezet.

Modern szervezeti formák

- Hibrid szervezetek
- Határok nélküli szervezetek, virtuális szervezetek
- Vállalatcsoport, konszern, holding

4. előadás: Kultúra: filozófia normarendszer, amely alátámasztja a szervezet politikáját, a szervezeten belüli szabályokat, a munkahelyi klímát

Szervezeti kultúra jellemzői:

- A változások eredményeképpen jön létre és folyamatosan **formálódik**
- Közös megélt **eseményeken** alapul
- Csak azoknak vannak közös alapvető feltevéseik, akiknek van elegendő **közös múltjuk**
- A **feltevések megkérdőjelezhetetlenné válnak**, érzelmileg azonosulunk vele, nem tudjuk megvitatni másokkal, csak védeni, mert mi hoztuk létre
- **Tanulási folyamat** során lehet megismerni, internalizálni

Kultúratipológiák

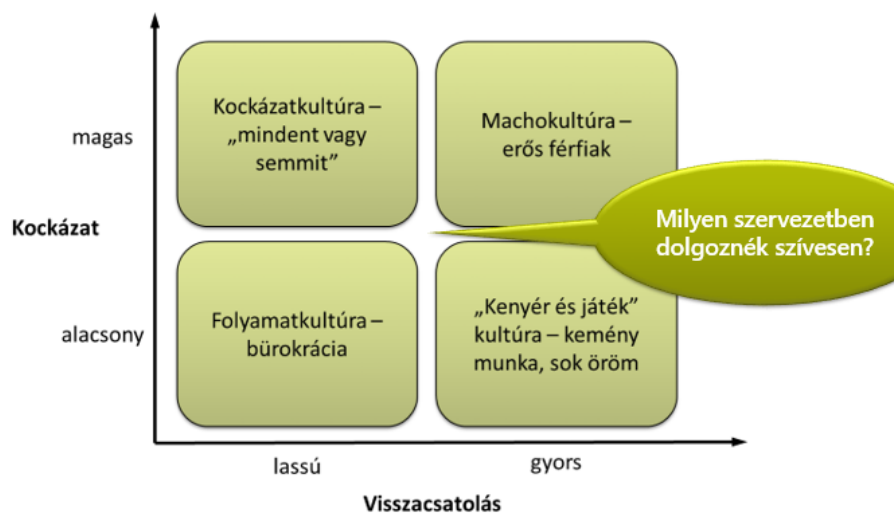
Szervezeti kultúra:

- Deal-Kennedy-féle tipológia
- Schein-féle szakmakultúrák

Nemzeti kultúra:

- Hofstede-féle tipológia

Deal-Kennedy-féle tipológia



Schein-féle szakmakultúrák:

1. Operators - a végrehajtók: alaptervékenységet végzők kultúrája, tompítják a változtatásra való törekvéseket
2. Engineers - a technokraták: rendszerek, szabályok kialakítóinak kultúrája, individualisták
3. Executives - a vezérek: az érintettek érdekeit képviselők kultúrája, pénzügyi szempontok

Hofstede kultúra tipológiája

Hofstede az IBM által 1967 és 1973 között több mint 70 országban gyűjtött az alkalmazottak értékfelfogásához kapcsolódó állításokat, és elemezte azokat. **Meghatározta az értékeket, amelyek mentén az egyes (nemzeti) kultúrák megkülönböztethetőek voltak, illetve – statisztikai eszközök segítségével – négy dimenzióba sorolta be ezeket, majd a későbbiekben még további két dimenzióval bővítette tipológiáját.**

1. Alacsony - magas hatalmi távolság

- Függőségi szükséglet (alacsony/magas)
- Döntési szabadság mértéke (nagy/kicsi)
- Privilegiumok, státuszsimbólumok fontossága
- Irányítás jellege (modern/centralizált)
- Főnökök elérhetősége (elérhető/elérhetetlenek)
- Középosztály mérete (nagy/kicsi)

2. Individualizmus - kollektívizmus

- Identitás alapja (egyén/csoport)
- Törődés (egyén/csoport)
- ÉN/MI
- Kapcsolatok >?< feladatok
- Saját/csoport véleménye fontosabb
- Kiknek kell megfelelni
- Kikre érvényesek a szabályok (mindenkire/kivétel)
- Büntetés (önbecsülés elvesztése/csoportból való kiközösítés)

3. Maszkulinitás - femininitás

- Teljesítmény/törődés
- Szerénység erény/elvárt
- Siker utáni vágy erős/gyenge
- Kevésbé fontos/fontos a munkahelyi légkör
- Elhatárolt társadalmi szerepek/elfogadás
- Konfliktusnál győzzön a jobb/kompromisszum
- Fontos előmenetel/nincs érdeklődés előmenetel iránt

4. Alacsony - magas bizonytalanságkerülés

- A bizonytalanság az élet természetes/nem természetes velejárója
- Könnyedség, jó környezet/Szorongás, stressz
- Kevés és rugalmas szabály/Merev szabályok és szükség érzete irántuk
- Ami különböző az érdekes/veszélyes
- Kockázatvállalás/Biztonságkeresés
- Innováció/Innováció ellen
- Kemény munka nem érdem/Kemény munka belső kényszer

Motiváció fogalma:

A motiváció fogalmát kétféleképpen is használjuk: egyrészt a belső késztetések megszervezését (pszichológiai eredetű) nevezzük motivációnak, másrészt az ösztönzés szinonimájaként is használjuk, azt a vezetői magatartást jelölve, amellyel beosztottjait a szervezeti célok elérésére készteti (vezetéselméleti fogalom).

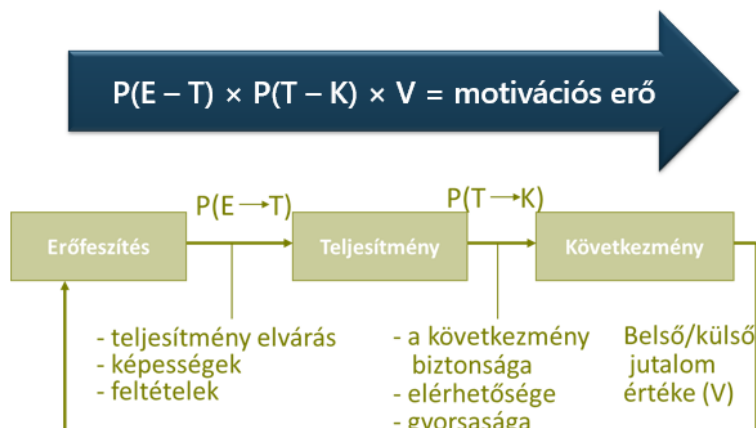
Motivációs elméletek

1. Tartalomelméleti modellek: A motivált magatartás faktorai.

- Maslow: **Mindig a következő, még kielégítetlen szükség motivál!**
- Herzberg: **Motivátorok/Higiénés tényezők**
- McClelland: **Teljesítmény szükséglet, Hatalom motívum, Affiliációs szükséglet**
 1. *A teljesítmény (siker) motívum a sikerek elérésére, a teljesítmény állandó emelésére, mások teljesítményének meghaladására vonatkozó késztetés.*
 2. *A hatalom motívum a mások befolyásolásának fontossága. A hatalom forrása lehet formális és informális. A hatalmat célja szerint két típusba soroljuk: személyes és szervezeti hatalom.*
 3. *Az affiliációs (társulási) motívum a mások által való elfogadás iránti igényből fakad. Azok az emberek, akiknek erős az affiliációs motívumuk, barátságos, meleg emberi kapcsolatokat alakítanak ki maguk körül.*

2. Folyamatelméleti modellek: A motivált magatartás kialakulásának folyamata

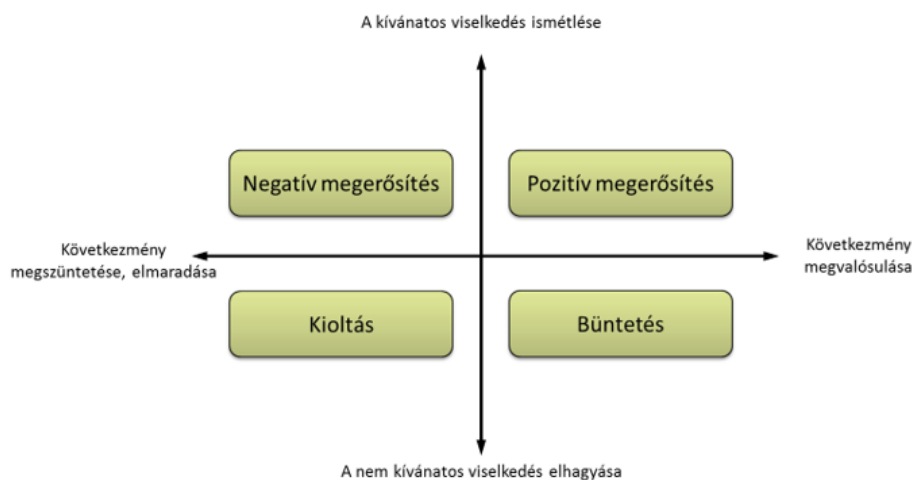
- Vroom: **Elváráselmélet**



Következtetések:

1. **Erőfeszítés és teljesítmény közötti kapcsolat felismerése**
 2. Olyan körülmények, ahol az **erőfeszítés valóban az elvárt teljesítményre vezet**
 3. Ösztönző rendszer **stabil és kiszámítható** mivolta
 4. A munkatársak számára **értékes jutalmakra építés**
- Adams: **méltányosság elmélet** - késztetés alapja a másokkal való összehasonlításból fakadó feszültség
 - Skinner

Skinner-féle megerősítésemélet



5. előadás

- **Pozitív megerősítés:** cselekvéshez pozitív következmény, a jövőben azt várjuk el, hogy a beosztott ezt a magatartást ismételje
- **Negatív megerősítés:** azt jelenti, hogy megszüntetünk valamely olyan következményt, amelyet a beosztott nem szeret, számára kellemetlen, és ezzel közvetve megerősít egy olyan magatartást, amelyet szeretnénk elérni
- **Kioltás:** a következmény elmaradása a cselekedet megszűnését vonja maga után. Ha egy cselekedet nem kívánatos (például besúgás), ugyanakkor nem ütközik valamilyen szabályba (nem von maga után büntetést), leginkább úgy szüntethetjük meg, ha nem reagálunk rá, így ezzel elveszti jelentőségét
- **Büntetés:** negatív következmény kapcsolódik egy cselekedethez, például fegyelmi, jutalom megvonás, rosszabb besorolás vagy akár bírság

Megerősítés ütemezés és gyakoriság szerint

1. **Meghatározott intervallumú megerősítés** pl. havi fizetés
2. **Meghatározott arányú megerősítés** pl. minden 5. vásárló után járó bónusz
3. **Változó intervallumú megerősítés** pl. előre be nem jelentett ellenőrzések
4. **Változó arányú megerősítés** (csokis példa)

Folyt.: Vezető: jog ahhoz, hogy saját vagy mások viselkedését befolyásolja

Stogdill (1948) szerint nincs olyan, egységes tulajdonsághalmaz, amely a különböző szituációkban megkülönböztetné a vezetést: **aki az egyik helyzetben vezető, az a másik helyzetben már egyáltalán nem biztos, hogy ezt a szerepet tölti be.** Mindezek alapján a vezetést ahelyett, hogy egy személy által birtokolt tulajdonsághalmazként definiálták volna, **az emberek közötti társas szituációkban meglévő kapcsolatként jellemezték.** Stogdill első tanulmányában azokat a kritikus tulajdonságokat azonosította, amelyek egy személy – különböző csoportokban történő – vezetővé válásához kapcsolódnak. Véleménye szerint az alábbi nyolc jellemző különbözteti meg a vezetőket a csoport egyéb tagjaitól: **intelligencia, óvatosság, éleslátás, felelősség, kezdeményezőkészség, állhatatosság, önbizalom, társas hajlam.**

Magatartáseleméleti megközelítés:

- **Lewin-Lippitt-White elmélete**

- (1) **Autokratikus:** vezetői teljes hatalom
- (2) **Demokratikus:** különböző mértékben engedi érvényesülni a beosztottak akaratát
- (3) **Laissez-faire passé stílus:** szabad kezet ad a beosztottaknak a munkafolyamatok kialakításában

- **Blake-Mouton modellje (Vezetői Rács)**

- (1) **Klub-stílusú vezetés:** mindenki érezze jól magát, nem ellenőrzik a beosztott tevékenységeit
- (2) **Szervezeti ember:** "mindenből egy kicsit"
- (3) **Bevetákozást kerülő vezetés:** ("ne adjunk neki feladatot, meg kell csinálni helyette mindig mindent")
- (4) **Tekintélyelvű vezetés:** ("nem szabad neki ellentmondani, rá kell hagyni")
- (5) **Team vezetés:** "mindennel foglalkozik", termelés -és emberközpontú is
- (6) **+Opportunizmus:** bármely alap stílust alkalmazza, személyes érdeke diktálja
- (7) **+Paternalizmus/maternalizmus:** "jótékony diktátor" - "azt nem szabad, hogy elveszítsük a szeretetüket" - anyáskodó-apáskodó (családként tekintenek a szervezetre)

Kontingenciaelméleti megközelítés

- **Fiedler modellje**

A modell két alapvető vezetési stílust mutat be: **a kapcsolatorientált és a feladatorientált vezetési stílust**. A helyzetek közül **három faktor meghatározó szerepére irányítja rá a figyelmet**, melyek meghatározhatják a vezetési helyzet minőségét:

- **a vezető-beosztott kapcsolata:** csoportlégtör, bizalom mértéke, hűség, követők vonzódása vezetőikhez
- **a feladat strukturáltsága:** annak mértéke, hogy a feladat követelményei mennyire tisztázottak és nyilvánvalóak
- **a vezető hatalmi helyzete:** annak a mértékét mutatja meg, hogy a vezető mennyire élhet a jutalmazás és a büntetés eszközeivel. Egyrészt a pozícióból fakadó formális hatalomból adódik, másrészt az informális elfogadottságból.

- **Hersey-Blanchard modellje**

- (1) **Az irányító magatartás lényege,** hogy **utasítások kiadásával, értékelési célok és mércék felállításával,** határidők előírásával, szerepek definiálásával, és a célelérés módjának meghatározásával segíti az alkalmazottakat a célelérésben
- (2) **A támogató magatartás** az alkalmazottak számára lehetővé teszi, hogy munkatársaiknak, a különböző helyzeteknek megfelelően és saját maguk számára is **komfortos módon végezhessék feladataikat**

- **Vroom-Yetton-féle döntési fa**

Vroom-Yetton-Jago stílusok

- **Autokratikus I.:** a vezető dönt a hozzáférhető információk alapján
- **Autokratikus II.:** a vezető a beosztottaktól szerzett információt is figyelembe veszi döntése során
- **Konzultatív I.:** a vezető megosztja a problémát az egyes beosztottaival, javaslataikat figyelembe veszi a döntése során
- **Konzultatív II.:** a vezető a problémát a csoport elé tárja, a megvitatás után döntést hoz
- **Csoportos:** a vezető elnökletével a csoport megvitatja a problémát, amelyben a vezető nem a megoldást, hanem a csoportmunkát irányítja, az így kialakult döntést képviseli.

Csoport fogalmak

- Kohéziós erő: közös értékrend
- Csoportnormák: elfogadott szabályok, informális követelmények

Csoporttípusok

- Formális (szabályzatban rögzített)
- Informális (spontán jönnek létre, egyéni szükségletek)

JÓ CSOPORTMUNKA	ROSSZ CSOPORTMUNKA
Nyitottság	Frusztráció
Egészséges verseny	Panaszkodás
Jó személyi kapcsolatok	Retorzió
Társas viselkedés	Csüggedtség
Nyitott vezetői stílus	Zárkózottság

Csoportok fejlődése:

- (1) Alakulás -> Éretlen csoport
- (2) Ütközés -> Töredezett csoport
- (3) Normázás -> Strukturálódó csoport
- (4) Teljesítés -> Eredményes csoport
- (5) Szétválás -> Feloszló csoport

Brainstorming szabályok:

- (1) Tilos a kritika, mert az akadályozza a kreatív gondolkodást.
- (2) Szabadjára kell engedni a képzeletet.
- (3) Törekedni kell a mennyiségre, mert az minőséget sül.
- (4) Keresni kell az elhangzott ötletek kombinálásának, továbbfejlesztésének lehetőségét.