**Menedzsment ZH #2 jegyzet**

Molnár Gergely [H2QPP2]

 nec@elcokft.hu

**Vállalkozás-vállalat**

- célszerű együttműködés, az emberek szövetsége valamilyen cél végrahajtására

- a kialakult stuktúrák: a szervezetek

**Üzleti vállalkozás-vállalat**

Üzleti vállalkozás: olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével

vállalat:a vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban olyan jogilag körülhatárolt struktúra, amelyben az alapvető cél eléréseéhez szükséges tevékenységek végbemennek. A vállalat jogi egység. profitmaximalizáló elvre épít

ÜZLETI VÁLLALKOZÁS

- önálló alapvető céljának megvalósításában (viszonylagos önállóság)

- profitorientált, azaz hosszú távon nyereséges

- kockázatot vállal - befektetés után megtérülés, a befektető saját tőkéjét kockáztatja

- valóságos piacon működik

Alapvető cél: a szervezet tevékenységének irányultságát, létének értelmét kifejező cél

- a fogasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett

- Küldetés: a küldetésben fogalmazódik meg a vállalat üzletének lényege, milyen módon kívánja a vállalat az alapvető célt elérni

Fogyasztói igény: olyan igény, amelyet a gazdaság szereplői nem saját szervezetükön belüli munkával, nem is a közösségi intézmények útján kívánnak kielégíteni

Emberi fogasztás: funkcionális / szimbolikus

Termék: minden olyan dolog, amit felkínálhatunk valamilyen piacon azért, hogy felfigyeljenek rá, megvegyék, használják vagy fogyasszák és ami kielégíthet valamilyen igényt vagy szükségletet (Kotler)

**A vállalati működés érintettjei**

Érintett: minden olyan személy, vagy csoport,

- aki / amely befolyásolhatja a szervezet működését és / vagy érdekelt annak következményeiben

Az érintettek köre még kis vállalkozás esetén is igen széles lehet

Csoportosítás:

1. Belső érintettek: tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak

2. Külső érintettek: fogyasztók, szállítók, versenytársak, partnerek, állami intézmények, helyi és önkéntes állampolgári közösségek, természeti környezet

A vállalat érintettjeinek megoszlása:

tulajdonosok: (cél: max profit)

- természetes személyek: valódi tulajdonos, személyes tulajdont (pénzt) fektet be a vállalkozásba

- Intézményi tulajdonosok - állam és intézményei, bankok, pénzintézetek, vállalatok, ..

Értékközpontú vállalatvezetés

Tulajdonosok: magánszemélyek / vállalatok, intézményi befektetők, bankok, állam

Értékközpontú tulajdonosok: csak a vállalat értékének a növekedése számít

Érintett-központú tulajdonosok: más csoportok, értintettek érdekeit is figyelembe veszik

**A menedzserek**

a menedzserek kötődnek legjobban a vállalkozáshoz (pl a vállalatvezető céljai azonosak a szervezet céljaival)

a vállalkozás mindennapi eredményessége a amenedzserek tevékenységén múlik

A megbízó-ügynök elmélet

A legtöbb vállalatnál a tulajdonosi és menedzseri szerep kettéválik és ebből érdekellentétek adódnak

Miközben a vállalatot érintő döntések túlnyomó többségét a menedzsment hozza, a profit nagy része a tulajdonosé, hacsak a menedzsment ezt meg nem akadályozza.

A tulajdonosok nem tudják érdemben ellenőrizni a menedzsmentet, így annak módjában álla a tulajdonosok érdekeit csorbítani.

Az érdekösszeütközés alapja az információs asszimetria

A tulajdonosok a tőkepiac és a menedzserpiac által ellenőrizhetik a menedzsereket

**A munkavállalók**

A munkavállalók céljai kötődne a legkevésbé szorosan a szervezeti célokhoz, mert

- azok megvalósítására a legkisebb a közvetlen ráhatásuk és

- az ő személyes céljaik vannak a leglazább kapcsolatban az átfogó szervezeti célokkal

A munkavállalók céljai:

- érdekes munka

- a végzett munka megbecsülése

- az alkalmazottak bevonása

- biztos munkahely

- magas bér

- előléptetési/fejlődési lehetőség

- jó munkakörülmények

- személyes lojalitás a munkásokhoz

- tapintatos fegyelmezési gyakorlat

- segítség a személyes problémák kezelésében

**Vállalati célok**

- Profit: elsődleges a célrendszerben, a profitcél integrálja a szereplők céljait, profitcél nélkül nincs vállalat

- Társadalmi felelősség: erkölcsi alapokon nyugvó kiegészítő cél, "felelős vállalat" koncepció

Célstruktúra ( hierarchikus, stb)

A vállalkozás erőforrásokat vásárol, majd azokat termékekké, szolgáltatásokká alakítja át

**Vállalati erőforrások**

- emberi (humán) erőforrás

- gépi erőforrások

- anyagi erőforrások

- pénzügyi erőforrások

- információs erőforrások

**Menedzsment alapok**

Menedzsment: - ismeretrendszer, szemlélet, művészet

Menedzser : vezető, önálló munkatárs, akinek cselekedetei, döntései közvetlenül befolyásolják a rendszer/szervezet tevékenységét, működését, fejlődését

**Menedzsment funkciók**: tervezés, szervezés, irányítás, vezetés

Tervezés: célok kitűzése, elérésük módjának eldöntése. Azok a tevékenységek, amelynek segítségével a menedzsment a szervezet jövőbeli működésére vonatkozó célokat határozza meg és dönt a szükséges tevékenységekről és erőforrásokról, azaz arról, hogy kinek, mit, mikorra, milyen eszközök felhasználásával és sorrendben kell megtennie.

Tervezés:

- előrejelzés

- célkitűzés

- vállalati politika

- program kidolgozása

- ütemterv kidolgozása

- költségvetés készítése

- eljárások kidolgozása

Szervezés:

Def: Az a menedzsment funkció, amely az elvégzendő feladatok és azokat elvégző emberek és egyéb erőforrások csoportosításával, elrendezésével és összekapcsolásával foglalkozik annak érdekében, hogy az érintettek a legeredményesebben tudják elvégezni a munkát.

1. Feladatok elosztása, munkakörök kialakítása ( feladat - hatáskör - felelősség)

2. Erőforrások biztosítása

3. Kapcsolatko létrehozása ( együttműködési feltételek biztosítása )

4. Szervezeti felépítés ( preferencia, minimális konfliktus )

Irányítás:

A tevékenységek ellenőrzése

A célhoz vezető úton-tartás

A beavatkozás végrehajtása

Def: A szervezeti célok megvalósulásának figyelemmel kísérését, az eredmények értékelését, és az esetleges szükséges korrekciók végrehajtását jelenti.

Résztevékenységek:

1. Követelményállítás ( teljesítményszint meghatározása )

2. Mérés (formális, informális)

3. Értékelés (tervezett eljesítménytől való eltérések, okok, korrekció)

4. Beavatkozás (kedvezőtlen folyamatok módosítása, váratlan, kedvező folyamatok kihasználása)

Vezetés

Def: A szervezet tagjai viselkedésének tudatos befolyásolája a kitűzött cél érdekében, az emberek motivációján keresztül.

Résztevékenységek:

1. Személyzeti munka: mindenki a megfelelő helyre

2. Képzés

3. Felügyelet: utasítás, útmutatás a kötelezettségek teljesítéséhez

4. Döntéshozatal: cselekvés megtétele

5. Motiváció: igény - ösztönzés

6. Tanácsadás. Munkavégzéshez saját motivációk megismerése, elérése

7. Kommunikáció: információcsere a beosztottakkal, munkatársakkal

**Menedzseri szerepek**

Mitzberg-féle menedzseri szerepek:

1. Interperszonális - képviselő, kapcsolattartó, vezető

2. Információs - info gyűjtő, információelosztó, szóvivő

3. Döntési - vállalkozó, zavarelhárító-problémakezelő, erőforráselosztó, tárgyaló

Részletesen:

1. Interperszonális

1.1 Képviselő: formális hatalom, menedzsment beosztás, szombólum, elnököl, aláír, látógatókat fogad, emberekkel foglalkozik

1.2 Kapcsolattartó: kapcsolatépítés, fenntartás, információcserét koordinál

1.3 Vezető: legszélesebb menedzseri szerep, emberek motiválása, munkakörnyezet javítása, beosztottakkal való viszony

2.Információs

2.1 információ gyűjtő: megfigyelő, inf. áramlás központja

2.2 információelosztó: továbbítás a beosztottak felé - tények és értékelések

2.3 szóvivő: info továbbítás kívülállók felé

3.Döntés

3.1 Vállalkozó: változások feltárása, akciók kezdeményezése (új termék fejlesztése, bevezetése piacra, berendezések vásárlása, átszervezés stb)

3.2 Zavarelhárító/problémakezelő: korrekciók vérehajtása, nem rutinszerű zavarok elhárítása, okok feltárása,megszüntetése. Megoldáskeresés és kidolgozás

3.3 Erőforráselosztó: -az erőforrások elhelyezésével, átcsoortosításával döntően befolyásolja a stratégia-készítő rendszert. Eldönti ki mit kap, mit fog csinálni, az egész működési folyamatot irányítja

3.4 Tárgyaló: menedzseri tárgyalások résztvevője

**Menedzseri készségek**

Technikai, humán, konceptuális

Technikai: a vállalatnál alkalmazott módszerekkel, gépekkel, folyamatokkal stb kapcsolatos szaktudás. Szakmai ismeretek - tanulható

Humán: emberekkel, csoportokkal való együttműködés képessége, scapatmunka, kommunikációs képesség, stb. - fejleszthető

Konceptuális: Rendszerező, átalakító, lényeglátó képesség a szervezet egészének működéséről, az elemek közötti összefüggések felismerése. - adottság

**A menedzsment szintjei**

- Felsőszintű menedzsment - stratégiai szint

- Középszintű menedzsment - taktikai szint

- Alsószintű meendzsment - operatív szint

**Menedzsment irányzatok, iskolák**

A menedzsment alapkérdései: hogyan növelhető a szervezeti teljesítmény, az eredményesség és a hatékonyság?

Hogyan motiválhatók a szervezet tagjai a teljesítmény fokozására?

Menedzsment irányzatok:

1. Klasszikus korszak - tudományos menedzsment

 - munkafolyamatok menedzsmentje - Taylor, Ford, Gilbrecht, Emerson

 - klasszikus szervezetelmélet - Fayol, Weber

2. Emberközpontú irányzatok

 - emberi kapcsolatok irányzat - Mayo

 - szervezeti magatartástudomány - Lewin, Barnard, Simon, McGregor

3. Menedzsment tudományi megközelítés

4. Integrációs szemléletű irányzatok

 - rendszerelmlélet

 - tranzakciós költségelmélet

 - kontingencia vagy szituációelmélet

**A klasszikus irányzat iskolái**

- Munkafolyamatok menedzsmentje ( Scientific Management Movement )

 - a munkavégzés hatékonyságának növelése

 - munkafolyamatok megfigyelése, mérési eljárások alkalmazása, adatok elemzése

 - Taylor, Folrd, Gilbrecht, Gantt, Emerson

- Klasszikus szervezetelmélet

 - termelékenység és hatékonyság a fókuszban

 - Fayol, Weber

Klasszikus irányzat - Taylor (1856 - 1915)

- Midvale Steel Company, Philadelphia - eszergályosok munkájának megfigyelése, elemzése, időszükségletének mérése a napi teljesítmény előrírása érdekében - termelőüzembern folytatott fizikai munka megszervezése és irányítása

- Termelési hatékonyság növelése nem csak a költségek csökkentésével

**-** Menedzsment princípiumok:

 - a munka minden elemét pontosan meg kell tervezni

 - tudományosan kell a dolgozót kiválasztani, betanítani, fejleszteni

 - a menedzserek felügyeljék a tervezett munkafolyamatok megvalósítását

 - munka és felelősség megosztása menedzserek és a munkások között

Elvek:

1. Ember = gazdasági ember - érzelmektől mentes, a gép tartozáka, pénzért dolgozik ( pénz - munkateljesítmény )

2. Motiváció : egyéni teljesítmény szerint differenciált anyagi öszöntzés, nincs a teljesítménybérnek felső határa

3. vállalat - zárt rendszer, a környezetet figyelmen kívül hagyja

4. Módszerek

 1. Munkamegosztás, egységesítés, szabványosítás

 2. A termelés szervezése, irányítása

 3. Racionalizálás

 4. Feladat szerinti vezetés, funkcionális irányítás

 5. Bérezési és ösztönzési rendszer kialaktítása

Taylor alapelvei

Szellemi és fizikai munkát szét kell választani, a fizikai munkás csak az előírt feladatok végrehajtója legyen. A munkás nem több, mint a gép tartozéka, eszköz a végrehajtásban.

A feladatra a megfelelő munkásokat pályaalkalmassági vizsgálattal kell kiválasztani és a legracionálisabb munkavégzésre kell őket betanítani.

A teljesítményt egyénileg kell előírni, ezek teljesítésétől függ a munkások differenciált bére. Mindenféle csoportmunka eltörlendő.

Fontos az egységesítés, a szabványosítás. Egységesítik a szerszámokat, készülékeket, a munka előírásokat.

Sem a munkások, sem a művezetők felkészültsége és tapasztalata nem elegendő, hogy a termelés előkészítésével, koordinációjával és ellenőrzésével kapcsolatos feladatokat az elvárt tudományos szintű megalapozottsággal ellássák. Munkairodákat szükséges létrehozni

Taylorizmus

Interdiszciplináris irányzat:

- műszaki tudományok

- matematikai módszerek

- számvitel (gazdasági számítások)

- munkafiziológia (mozdulatelemzés továbbfejlesztése stb)

**Henry Ford ( 1863 - 1947 )**

Taylor elveit a legteljesebb mértékben alkalmazta a gyakorlatban. "Fordizmus" jellemzői:

1. Üzemszervezés mozgó szalag - futószalag, teljesítménybér helyett időbér

2. Nagyüzemi termelés, tömegtermelés

3. Anyagáramlás: gép a munkadarabokhoz, munkadarab a munkáshoz (odavitel)

4. Időtervezés, időrendi irányítás ( napi 8 óra muna, átfutási idő csökkenése, készletcsökkenés)

**Heny Fayol** (1841 - 1925 )

A klasszikus szervezet elmélet megalapozója. Menedzsment elveket fogalmazott meg, elvi alapjait rakta le (adminisztratív megközelítés atyja)

Elsőként fogalmazta meg a menedzseri funkciókat, máig ezt használjuk, az iparvállalatok működésének területeit

Nem a termelés megszervezésével, hanem a vállalatok vezetésének kérdéseivel foglalkozott.

*Egyszemélyi vezetés elve:* egy meghatározott cselekvésre a beosztott csak egyetlen vezetőtől kaphat utasításokat

Vállalatok tevékenységi körei:

 - műszaki, kereskedelmi, pénzügyi

 - biztonsági, számviteli

 - igazgatási

Igazgatási tevékenység: tervezés, szervezés, közvetlen irányítás ; koordinálás és ellenőrzés

Fayol 14 vezetési alapelve:

- munkamegosztás: miél mélyebb a specializáció, annál hatékonyabb a munka

- tekintély: a menedzseri feladatok ellátásához tekintélyre van szüksé, ennek formális és személyes forrása van

- fegyelem: a szervezet tagjainak el kell fogadni a működési szabályokat

- egyszemélyi vezetés: egy beosztottat egy menedzser irányítson

- érdekek prioritása: az egyén érdeke nem kerülhet a szervezet érdeke elé

- ellenszolgáltatások: a szervezet és az egyén szempontjából egyarán igazságos legyen

- az irányítás egysége: a hasonló feladatokat ugyanaz a menedzser irányítsa

- centralizáció: a hatalmat és a hatásköröket a menedzseri hierarchia csúcsán kell koncentrálni

- skálás irányítási lánc: az irányítási lánc minden fokozatán megfelelő hatáskörök szükségesek, amelyetm indig be kell taratni

- rend: a megfelelő erőforrások a megfelelő helyen és időben álljanak rendelkezésre, munkaköri leírások szerepe

- méltányosság: a menedzser legyen udvarias és máltányos beosztottaival, korrekt kapcsolatok

- stabilitás: a beosztottak nagymértéű elvándorlása nem kívánatos, stabilitás a munkaerő-állományban

- kezdeményezés: a dolgozók kezdeményezéseit támogatni kell

- közösségi szellem: a team munka, a közösségi szellem érték, ezért ösztönözni kell

Hierarchiáról vallott nézetek:

 - a hierarchia vezetők láncolata

 - a hierarchikus út betartását az egyszemélyi vezetés elve indokolja, ugyanakkor ez nem mindig célravezető

 - feladat: össze kell hangolni a hierarchikus út elvét a gyors cselekvés követelményével

**Max Weber ( 1864 - 1920 )**

Bürokráciaelmélet

- A bürokrácia a lehető legjob szervezeti forma

- A bürökrácia alkalmas arra, hogy:

 - stabilitásban

 - fegyelemben

 - megbízhatóságban felülmúljon minden más szervezeti formációt

 - a bürokrácia biztosítja a legjobb lehetőséget a racionális, ésszerű alkotó tevékenységhez

 - nélkülük megoldhatatlan a tömegméretű igazgatás, segítségével pontos és gyors ügyintézés valósítható meg

**"Weberizmus":**

A racionálisnak tekintett "ideális" szervezet jellemzői:

 1. Munkamegosztás: specializáció

 2. Szabályozottság: szabályok a feladatokra

 3. Hierarchia: szigorú alé és fölérendeltség

 4. Aktaszerűség: írásbeliség, akták útján kommunikáció

 5. Szakmai hozzértés (hivatástudat): szakképzett hivatalnokok, kompetencián alapuló kinevezés

 6. Személytelenség, tárgyilagosság: személyes érzelmek és részrehajlások kizárása

**Klasszikus irányzat eredményeinek felhasználása**

- Stabil piacok

- Lassú tudományos-technológiai fejlődés melllett lehetne racionális

 - Hatékony felhasználás:

 A fogyasztói igények ismertek és nem változnak

 Nagy tömegű információt kell feldolgozni

 A technológia rutin jellegű és állandó

 Sok az alkalmazott, standard termék vagy szolgáltatás

**Emberközpontú irányzatok**

- Az emberi kapcsolatok irányzata (Human Relations Approach)

 - A termelékenységre az emberek közötti kapcsolatok, valamint pszichikus tényezők hatnak (George Elton Mayo)

- Magatartástudományi irányzat

 - egyéni, csoport és szervezeti szintű magatartás

 - szociológia, pszichológia és menedzsment ismeretek

 - Lewin, Barnard, Simon, McGregor

**Elton Mayo:** az informális csoport és szociológia tényezők munkateljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálata

Howthorne-i üzemben kísérletek:

 - üzemi munkateljesítmény vizsgálatok, tesztek, mélyinterjúk, csoportbefolyások elemzése

Kutatási eredmények:

 - a növekvő teljesítmény alapja a jó csoportmunka, a motiváció, a felügyelet módja

 - a munkateljesítmény függ a dolgozók érzelmi beállítottságától

 - a munkacsportok belső informális struktúrája és normálja meghatározó szerepű

"Mayoizmus" eredményei:

1. formális- informális normák különbőzősége

2. A motiváció nem csak anyagi, hanem emberi is lehet

3. Az informális munkacsoport fontos szervezeti tényező

4. Inkább a demokratikus vezetés, mint az autokratikus

5. Munkateljesítmény függ a munkahelyi elégedettségtől

6. kommunikációs csatornák, participáció segítenek a vezetésben

7. a vezetés technikai és szociális együtt

8. szociálpszichológiai szükségletek kielégítése javítja a teljesítményt

**Douglas McGregor X és Y elmélete (összehasonlítás)**

1. Klasszikus iskola ( x elmélet)

Az emberben idegenkedés van a munkával szemben, a vezetés ezt ellensúlyozza

A vezetői kényszer és ellenőrzés fontos

Az átlagembert irányítani kell

2. Human Relation ( y elmélet )

Az ember nem idegenkedik a munkától

Elkötelezettség, saját irányítás

Jutalom reménye

Felelősségérzet

Alkotóképesség, lelemény, képzelőerő alaptulajdonsága az embernek

A vállalatok az ember szellemi potenciálját csak részben használják ki

**Magatartástudományi irányzat**

Pszichológia, Szociológia, Antropológia kiemelt szerepe

Kurt Lewin:

 Vezetői stílus hatásai - az egyének magatartásváltozásainak fázisai

 csoportnormák, kulturális normák felolvasztása

 változás megvlaósítása

 megváltozott magatartás befagyasztása

**Szervezeti magatartástudomány**

Chester Barnard:

 - Az emberi kooperáció, a kommunikáció a szervezet sikerének alapja - közös cél érdekében

 - célelérés közösségben

 - egyensúly - ösztönzésre, teljesítményre

Herbert Simon:

 - emberi döntéshozatal

 - korlátozottan racionális döntések

 - a döntés nem állapot, hanem folyamat

Maslow szükséglet-elmélete

 1. fiziológiai

 2. biztonsági

 3. társadalmi hovatartozás ( szociális szükséglet)

 4. társadalmi elfogadottság ( elismerés iránti szükséglet)

 5. önmegvalósítás

Herzberg kétfaktoros elmélete:

1. Higiéniai faktorok: a munkaszituációt jelzik, elégedetlenséget mutatnak

 - munkafeltételek, kompetens felettes, bér

2. Motivátorok: beállítottságot befolyásolnak, elégedettséget teremtenek

 - teljesítmény

 - elismerés

 - felelősség

 - előrejutás

**A motiváció alapjai**

Cselekvéseink alapvető indítékai azok a késztetések, amelyeket valamely szükséglet hoz létre

A késztetéseket, amelyek a szükségletet csillapító viselkedésre irányulnak nevezzük motivációnak.

Erősebb késztetés - nagyobb cselekvési készséggel párosul.

Teljesítmény = f(képesség x motiváció)

sokfélet motivációs elmélet létezik. Ezek közül kettő:

1. Abraham Maslow elmélete: 30-as években publikálta, Elton Mayo tevékenysége hatott rá. Mayo: a növekvő teljesítmény alapja a csoportmunka, a motiváció, a felügyelet módja

2. Frederick Herzberg elmélete: 1967-68 USA vállalatoknál végzett vizsgálatok alapján állította fel.

Maslow szükséglet hierarchia modellje:

alapszükséglet > magasabb rendű

fiziológiai, biztonsági, társas igény (szociális), megbecsülés, önmegvalósítás

Herzberg kéttényezős elmélete:

Higiéniás tényezők: - személyes kapcsolatok, munkakörülmények, munkahely biztonsága, fizetés

Motivációs tényezők: felelősség vállalás, nagyobb teljesítmény, fejlődés, karrierépítés lehetősége

**Menedzsment tudományi megközelítés**

Kvantitatív módszerek a döntések megalapozására és a termelési folyamatok irányítására

Ember-Gép rendszerek működése természetes körülmények között

- döntésre koncentrál

- gazdasági hatékonysági kritériumok alapján javasol dönteni (jellemző célfgvek: minimális költségek, megtérülési ráták)

- formális matematikai modelleket alkalmaz

- erősen támaszkodik a számítástechnikára

- technikái: lineáris programozás, PERT/CPM, szimulációk, sorállási modellek, korreláció és regresszió elemzés

**Klasszikus és HR felfogás összehasonlítása**

Minden feladatra van legjobb módszer

Részletesebb munkamegosztás, nagyobb teljesítmény

Legjobb módszert a vezető ismeri

A termelékenységet csak a műszaki tényezők befolyásolják

Motiváció csak pénzzel

Amit nem ellenőríznek, azt nem hajtják végre

HR: Legjobb módszer a dolgózótól is függ, Munkamegosztás egyhangúsága > ksiebb termelés. A dolgozó tudja a legjobb módszert. Lélektani tényezők is döntőek. Felelősségérzet és önállóság növeli a teljesítőképességet

**Integrációs szemléletű irányzat**

A vállalkozás: szociotechnikai rendszer. Nyílt rendszer, ami a környezetével szoros kapcsolatban van

1. Rendszerelmélet (rendszeranalízis-szintézis)

2. Tranzakciós költségelmélet (piarci tranzakciók, szerződések, vállalkozói (menedzseri) tranzakciók, szerződések)

3. Kontingencia vagy szituációelmélet (nincs legjob út, nem minden út egyformán hatékony)

 - technológiai iskola - a vállalat szervezeti felépítésének főbb jegyeit (horizontális és vertikális) az alkalmazott technológia befolyásolja

 - nagyság iskolája - a szervezeti méret befolyásolja a szervezet struktúráját

 - külső környezet iskola (organiku és mechanikus szervezet) - a szervezet igazodik a külső környezethez

 - erőforrás függés elmélet - a tulajdonosok, szállítók, vevők vagy más piaci szereplők befolyása meghatározó

 - intézményi elmélet - az erős állam - mint meghatározó külső környezeti szereplő - hatása döntő lehet a szervezet működésére

**SZERVEZETI FORMÁK**

**Szervezés**

feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása

- munkakörök kialakítáas

- erőforrások biztosítása

- kapcsolatok létrehozása

- szervezeti forma kialakítása

**A szervezeti forma kialakítása, a szervezeti formák elsődleges jellemzői**

1. munkamegosztás ( ki mit csinál)

2. hatáskör megoszlása ( ki kit utasít)

3. koordináció ( ki kivel működik együtt )

1. A munkamegosztás

Egy nagyobb feladat részekre bontását és a részfeladatoknak a szervezeti egységekhez rendelését jelenti, egyben a szervezet tagolásának az alapja.

A munkamegosztás kialakítható:

- funkciók (feladatok), termékek, földrajzi régiók alapján

A szervezet dimenziói:

attól függően, hogy a munkamegosztás kialakítása egy vagy több szempont figyelembevételével történik-e: egydimenziós/többdimenziós szervezetek

2. A hatáskörmegosztás

A döntési és az utasítási jogkörök kialakítását, a megfelelő felelősségek meghatározását jelenti

Lehetnek: egyvonalas, többvonalas szervezetek

Egyvonalas: az alárendelt szervezeti egységek csak egy felsőbb egységtől kaphatnak utasítást

Többvonalas: az alárendelt egységeket több felsőbb szervezeti egység is utasíthatja

3. Koordináció

fogalma: egymás mellé rendelés, "a megfelelő viszonyba hozás". A szervezeti egységek differenciálódása a emgosztásból és a hatáskörök megosztásából adódó természetes következmény, ezért nem ezen különbségek megszütnetésére, hanem a részeknek a szervezeti célok érdekében történő összefogására kell törekedni.

Jelentése:

- különféle feladatokat végző, eltérő hatáskörű szervezeti egységek működésést a szervezet céljainak elérése érdekében össze kell hangolni, biztosítani kell a megfelelő együttműködésüket.

Típusai:

Strukturális, Technokratikus, Személyorientált

Strukturális: hierarchia (vertikális koordináció). Ad hoc és állandó bizottság, team project, termékmenedzserek, mátrix típusú megoldások

Technokratikus (pl TVSZ, SZMSZ). : szabályok, szabályzatok, eljárások. Tervek, programok, menetrendek, költségkeretek, pénzügyi tervek, elszámolóárak

Szeméyorientált: konfliktusfeloldás, motiválás, befolyásolás, vezetőkiválasztás, szervezeti kultúra, belső értékrend (pl tanszék)

Szervezeti dimenzió összetevői, másodlagos jellemzők:

Centralizáció, decentralizáció

Hierarchia nagysága

Utasítások egységessége

Centralizáció-decentralizáció:

azt mutatja meg, hogy a döntéseket a szervezet melyik szintjén hozzák meg.

Centr.: hatáskörök koncentrálása. Előnyei: egyszerű együttműködés, hatalmi harcok nincsenek, kevés a belső konfliktus. Hátrány: mindenki beosztott, hiányzik az egészséges versenyszellem, az elkötelezettség nüvelése csekély

Decentr: előny: a munkával való elégedettség, a teljesítmény, kreativitás és elkötelezettség növelése. Hátrány: rövidlátás veszélye, együttműködési nehézségek, belső konfliktusok

A hierarchia nagysága:

változtatható. Lapos szervezetek: könnyebben decentralizálhatók. Soklépcsős szervezetek: centralizációra hajlamosak

Az utasítások egységessége:

Jelenti: mindenkinek csak egy fölérendeltje lehet. Nagyon hatékony megoldás, a szolgálati út biztosítja, hogy az utasítások lefelé, ill. az információk felfelé minden egységet elérjenek. Vannak olyan szervezetek, amelyekben többféle munkamegosztás egyszerre és azonos erősséggel van jelen. Ilyenkor az utasítások egységességének biztosítása jelentős egyeztetéseket igényel az egyes vezetési szinteken.

**Lineáris vagy vonalas szervezeti forma működése**

előnyök: egyszerű, jól áttekinthető, egyértelmű alá és fölérendeltségi viszonyok: minden beosztottnak főnöke van (utasítás, beszámolási kötelezettség, az utasítás és a jelentés ugyanazon a vonalon, a szolgálati úton történik). A szervezet horizontális és vertikális tagodózása változtatható a feladatok mennyiségének változása esetén. Nagyszámú ember irányítható egyszerű és homogén feladatok esetén.

hátrányok: rugalmatlan. új feladatok új szervezeti egységet generálnak. Nehézkes, időben elhúzódó új az új feladatok megoldása. A kommunikáció csak szolgálati úton megengedett (információ-torzulás, bizonytalanság, lassúság). A felsővezetés koordináló, irányító tevékeynsége a sokféle probléma miatt rendkívül összetetté válhat.

Jól alkalmazható: kisméretű szervezetek esetén (pl új kisvállakozások). Stabil működési viszonyokkal, kevés változással, kisméretű innovációs kényszernél. Válsághelyzetben menedzselés "kézi" irányítással.

**Törzsegységi szervezeti forma működése**

Kialakulásának indoka: a vezető túlterheltségének csökkentése, a szakmai színvonal növelése. A lineáris szervezet kiegészül egy törzsegységgel, különféle szakmák szakértőivel (utasítási joguk nincs, feladatuk: tanácsadás a vezetőnek). A szervezetben jelentkező sokrétű problémák (jogi, adózási, kereskedelmi, stb) szakmailag megalapozott kezelése. Utasítás csak a szolgálati úton adható ki.

**Funkcionális szervezeti forma működése**

SZMSZ: szervezeti és működési szabályzat

Jellemzők: Koordináció, hatáskörök szabályozása, szabályzatok, működési előírások (egyeztetések, horizontális kapcsolattartás és kommunikáció). Döntési jogkörök többnyire centralizáltak, a jelentős döntések a felső szinten születnek. Alkalmazható: stabil piacok, lassan változó tudományos-technikai környezet, szűk termékskála esetén.

Előnyök: a szakmai (funkcionális) specializáció, a termelési folyamatok célszerű kialakítása és szabályozottsága növelik a termelékenységet. A gazdaságosság javul.

Hátrányok: nem adaptív szervezeti forma. Új igényekre lassan reagál, nem tud a piac kihívásainak időre megfelelni (pl Posta). Széles termékválasztékot nem tud arendszer kezelni az áttekinthetetlen anyagi és információs folyamatok, a hiányos koordináció miatt. Felesleges tartalékok keletkeznek

**Divizionális szervezeti forma működése**

Nagy szervezet: beszállítók, kormányzat, versenytársak

Kis szervezet: irányítás, motiváció, versenyszellem

Előnyök: Adaptivitás, piaci orientáció, a piaci változások az elkülönült divíziókra hatnak, a kockázat kisebb, érvényesül az önállóságból, felelősségvállalásból származó ösztönző erő

Hátrányok: az elkülönítettség túlzott önállósághoz vezethet, ami a cég széthullását eredményezheti. A hatalmi harcok a divíziók között belső gyengítő hatásúak

**Mátrix szervezeti forma működése**

Termékorientált, Projektorientált szervezet (funkcionális és tárgyi elvű munkamegosztás egyidejűleg). Konfliktusok magas szintje, egyik része stabil, másik része dinamikus

Előnyök: két különböző nézőpontú menedzsernek egy adott problémáról együttesen kell döntenie, szélesebb horizonton gondolkodnak a cég érdekében, innovatív szemlélet. A menedzserek közti interakciók javíthatják a szervezet irányításának minőségét, a konfliktusok megoldásának pozitív hatása építő, előremutató a cég számára, állandó tanulási folyamat

Hátrányok: a menedzserek közötti rivalizálás hatalmi harcot idézhet elő. A döntések elhárítása, a felelősség vállalástól való tartózkodás a közös döntés helyett. Állandó konfliktushelyzet jelenléte. Időben nem döntenek, ami veszély, különösen krízis helyzetben

**Egy és többvonalas szervezetek**

Egyvonalas (lineáris, törzsegységi):

Előnyök: Az alá és fölérendeltség, a kompetenciá és a felelősség egyértelmű A kapcsolatok áttekinthetőek és egyszerűek. A hierarchia megvéd mások visszaéléseitől és beavatkozásaitól.

Hátrányok: A felettes egységeket jelentősen igénybe veszi a koordinációs feladatok ellátása. Nagy mélységi tagozódás esetén hosszú és körülményes utasítási és információs utak alakulnak ki. Személyes függőség jön létre a felettesek és beosztottak között

Többvonalas (funkcionális, divízionális, mátrix):

Előnyök: A funkciók elosztása révén nagyfokú specializáltság jelemző. Az utasítási és információs utak közvetlenek. Újszerű megoldásokat felszínre hozó, produktív konfliktusok jönnek létre.

Hátrányok: Az összes vállalati koordinációs tevékenység során a kompetencia és a felelősség elhatárolása problematikus. A hibáért való felelősséget nehéz megállapítani. A szakmai alapon létrejövő konfliktusok személyessé válhatnak.

Rugalmatlan, statikus formák: lineáris, törzsegységi, funkcionális, divízionális

Rugalmas, dinamikus formák: divízionális, mátrix

**Csoportmunka alapjai**

Fogalom: Csoport: két vagy több egymással interakcióban lévő ember, akik hatással vannak egymásra. Az interakció és az egymásra hatás elengedhetetlen ahhoz, hogy csoportról beszéljünk, mert e nélkül csak emberek együtteséről lehet szó.

A csoport fókuszálja a társas élet jelenségeit, a tagok közötti társas interakció feltételezi a közöttük zajló kommunikációt, egymás észellését, személyes kapcsolatokat, közös beállítottságot, kialakult státuszokat és szerepeket, működési szabályokat.

A csoportban való részvétel indokai: közös érdek, közös cél. A csoport ereje, befolyása, presztízse. A tagok személyisége, vonzereje, interakciók lehetősége stb..

A csoport létrejötte: két szélsőség: - fizet, hogy tagja legyen egy csoportnak. - Hatalmi eszközökkel kényszerítik a tagságra

**A csoportok típusai**

- menedzseri csoport / tevékenységi csoport

- formális csoport / informális csoport

- statikus csoport / dinamikus csoport

Formális csoport: a szervezet (menedzsment) felülről hozza létre, a belső munkamegosztásnak megfelelően. A tagok száma korlátozott és a csoport zárt. A tagok közötti komunikáció, interakció esetleges, főként a munkára korlátozódik. A tagság szabályai meghatározottak, a tagok funkciói is és nem önként vállaltak. Legtöbbször állandó célcsoportok, de léteznek project-teamek, melyek egy meghatározott feladat érdekében, meghatározott ideig működnek.

Informális csoport: Az egyéni érdeklődés, szükségletek, vonzalmak alapján spontán módon jön létre. A tagok közvetlen, személyes ismerettségben állnak. A csoport tagjainak száma korlátozott, de a csoport nyitott. A tagok között folyamatos a kommunikáció és interakció. A tagság közös érdekeken és értékrendszeren alapszik. A tagoknak meghatározott, önként vállalt funkciója van a csoporton belül.

A kéttagú csoport: diád. Jellemzők: alacsony szintű interakció, sajátos egymásra hatás (testbeszéd). Az egymásrautaltság jelentős. A másik fél véleménye egyszerűen megismerhető. Nincs harmadik fél, aki vitás esetekben döntene, ezért nincs lehetőség negatív érzések feloldására. Emiatt megjelenik az óvatos véleményalkotás, konfliktuskerülés

A háromtagú csoport: triád. Jellemzők: fokozottabb az interakció, több az információ és a vélemény. Törvényszerűen megjelennek a konfliktusok, a három résztvevő lehetőséget nyújt hatalmi harcra, koalícióra, bíráskodásra, ketten elnyomhatják a harmadikat. A csoportmunka végeztével feszültség, tartós elégedetlenség maradhat meg. Fontos a tagok konfliktustűrő képessége

A kiscsoport: 4 - 12-15 fős. Jól alkalmazható különféle munkavégzések esetén. Erőteljes egymásra hatás, csoportkohézió. 7-10 fős csoport a leghatékonyabb, itt még mindenki szóhoz juthat, elmondhatja a véleményét.

A csoport növekedésével: egyre nehezebb szóhoz jutni, csökken az akítv közreműködés lehetősége, többen kívül maradnak. Kevesebb a lehetőség gátlások feloldására, csökken a csoportkohézió, mert többféle érdek jelenhet meg, nem alakul ki konszenzus. Csökken a tagok elégedettsége, egyre kevésbé érzik, hogy hozzájárulnak az eredményességhez. Növekszik a formalizáltság, nő a szabályzatok szerepe. Nőnek a koordinációs problémák, klikkek alakulhatnak ki.

A csoportmunka eredményei: termelékenység, megelégedettség, biztonság, vonzerő, megtartóképesség, tanulás és fejlődés

A csoporthoz tartozás előnyei az egyén számra: biztonság, védelem, támogatottság, interakciók lehetősége, fejlődési lehetőség, pozitív pszichés állapot - növekvő önbecsülés, pozitív önértékelés, növekvő egyéni hatékonyság.

A referencia csoport: kiemelkedő fontossággal bír a referencia vagy más szóval az elsődleges csoport. Funkciója az, hogy összehasonlítási alapot ad az egyén számára a saját viselkedése megítéléséhez és támogatást, visszacsatolást kap bizonyos elképzeléseiről. A referencia csoport nagyon fontos az ember számára, mert személyisége ezzel azonosul és az ott meglévő értékek és normák erőteljesen befolyásolják az egyén viselkedését.

Az egyén és a csoport: az egyén különböző szükségleteinek kielégítését várja a csoporttól, ez motiválja arra, hogy tagja legyen egy csoportnak.

- biztonsági igény

- szociális igény: valahova tartozás

- hatalom iránti igény: egyedül nem élhető ki

- megbecsülés iránti igény: elfogadás

- kihívás teljesítéséhez kapcsolódó igények: célok elérése, munkamegosztás miatt egyedül csak ritkán lehet

Hátrányok:

- feszültség - meg tud-e felelni a csoport elvárásainak

- ráfordítás - idő, energia a csoporttagsághoz

- elutasítás - nem fogadja el a tag viselkedését a csoport

- ellentétek jelenhetnek meg

**A szervezet és a csoport**

Szervezet oldaláról előnyök és hátrányok a csoportok működéséből:

Előnyök: több ismeret és információ áll rendelkezésre a csoportban, mint egyének szintjén, érvényesül a szinergia. Többoldalú, komplex problémamegközelítést tesz lehetővé a közösség. A részvételi elv megvalósítása, többlet motiváció

Csoportkohézió kialakulása.

Hátrányok: a felelősség bizonytalanná válhat, elkenődhet a csoportban. Megjelenik a konformitás, a másokhoz való alkalmazkodás, egyéni vélemény elnyomásának lényszere. Egyéni dominancia jelentkezhet, rányomja a bélyegét a csoport működésére. Megjelenhet a társas lógás, a tagok a legkisebb teljesíményű társukhoz igazítják teljesítményüket, a csoport együttes teljesítménye kisebb lehet, mint az egyének összteljesítménye.

A csoportban nyújtott teljesítményt befolyásoló tényezők:

- internalizáció - a közös gondolkodási rendszer befogadása

- a csoport befolyás elfogadására való nyitottság

- érdekazonosság felismerése

**Csoportnormák**

normák = a működésre vonatkozó szabályok (írott és íratlan). célja: hasznos eligazítást jelent a tag számára a csoport megértéséhez és felfogásához. Azonosítani tudjaa helyes és helytelen magatartási formákat. A csoportnormák fajtái:

Teljesítménynormák - elvárt kimeneti érték

Erőforrás-elosztásra vonatkozó normák: jutalmak, jövedelmek elosztása, munkák szétosztása, eszközök..

Külső megjelenés, viselkedés: öltözet, magatartás, udvariasság, hangnem,lojatlitás kimutatása az intézményhez, ahol dolgozunk

Informális közösségi normák: a csoport társas kapcsolatait szabályozó íratlan szabályok, köszönés, tegeződés, munkahelyi zaklats, italozás, ünnepségek, kirándulások..

**A csoportnormák 5 jellemzője:**

1. megjeleníti a csoport stukturális sajátosságait

2. szigorúan a magatartásra vonatkozik, nem az emberek egyéni gondolataira vagy érzelmeire

3. csak olyan magatartási elemekkel foglalkozik, amit a csoport többsége fontosnak tart

4. általában a normák lassan változnak, de kivételes heyzetekben képesek gyorsan fejlődni

5. nem minden tagra vonatkoznak (magasabb státusz kivétel, új belépőre szigorúbb.. )

**A konformtás:** a normáls elfogadását, a norma szerinti viselkedést nevezzük konformitásnak. A csoport és a menedzser a konform viselkedést megerősíti, jutalmazza. A normál áthágóit a csoport bünteti, elutasítja, nevetségessé teszi, megszégyeníti, ki is közösítheti. A konformitás szintjei:

1. behódolás. labilis állapot, jutalom elnyerésére stb

2. azonosulás (identifikáció): utánozni kívánja a befolyásolót. nem belső szükség

3. internalizáció: átvett vélemény, érték beépül az egyén értékrendszerébe

**Magas teljesítménynormák alapja:**

- elégedettséget nyújtó munkafeladat

- vezetők iránti bizalom, hit, hogy a dolgózok jóléte fontos számukra

- hit abban, hogy a szervezet céljai értékesek

- a munkahely biztonsága nő nagyobb teljesítmény esetén

- összefüggés érzékelés a csoporrteljesítmény és az elégedettséget nyújtó dolgok között

**Szerepek a csoportban:**

személyhez, adott pozíció betöltőjéhez kapcsolódik.

**Státusz:** a hierarchiában elfoglalt hely (jellemző felfelé törekvés. Az egyén helye a csoporton belül fogg: a szervezetben elfoglalt hely + a megszerzett tekintély, szaktudás, teljesítmény, kulturális színvonal, személyes tulajdonságok, megjelenés, viselkedés

**Csoportok fejlődése:** forming, storming, norming, performing.

Alakulás: feladattal ismerkedés, egymással ismerkedés, saját tevékenység, prioritás kialakítása

Ütközés: egyre több konfliktus, viták a célokkal kapcsolatosa, érdekek ütköznek, versengés a státuszokért, szerepekért

Normázás: kohézió erősödése, csoportnormák kialakulása, betöltődnek a csoportszerepek

Teljesítés: megszilárdultak a személyes kapcsolatok, megvalósul az internalizáció, a csoport értékrendjével való azonosulás

**Kultúra szintjei:** nemzeti, társadalmi csoportok kultúrája, vállalati, egyéni

Handy féle kultúra tipológia:

- hatalomkultúra - egy központi személyre épít. a szervezet múltbeli tapasztalatok talapján működik, kevés az írott, formalizált szabály, a központi személytől származnak az eredő szokások, elvárások. Gyorsan reagál a szervezet a változásokra, de ez függ a központi személy felkészültségétől. Kisméretű szervezetekre jellemző.

- szerepkultúra - bürökratikus szervezetek - szabályozottság

logika és ésszerűség alapján működik. szűk körű felsővezetés, minden szakterületen szakismeret stb.. a munkaköri leírás és szerep fontosabb, mint a személy. A hatalom is pozícióhoz kapcsolódik. Nem túl gyorsan változó feltételek mellett működik sikeresen. Belül stabilizás jellemzi.

- feladatkultúra - elsődleges a feladatmegoldás a változó környezetben

munkakör és project irányultságú kúltúra (mátrix szervezet). Elsődleges érték a munka elvégése, a feladatok megoládsa, amelyhez szaktudásra van szükség. A hatalom forrása így a szakértelem, a formális pozíciónak másodlagos a jelentősége. Gyorsan változó környezetben, erős piaci verseny esetén sikeres típus

- személyiségkultúra - speciális szaktudás - autonóm személyiségek

speciális szervezetek esetén figyelhető meg, pl ügyvédi irodák, tanácsadó szervezetek. Központi alakjai a kiemelekedő szaktudással rendelkező egyének. Közös irodát, titkárságot működtetnek, de a személyiségek autonóm módon működnek. Nincs vezetői hieararchia

**Hay féle vállalati kultúra típusok**:

Funkcionális - magas szervezettség, kipróbált módszerek, világos felelősségek és hatáskörök, alacsony kockázat

Folyamat - maximálisan elégedett vevő, elkötelezettség, stb

Hálózati - új termék és szolgáltatások, lehetőségek kihasználása, új vállalkozás

Project - gyors reagálás, új termékek, gyors alkalmazkodás

**Kommunikáció a szervezetben**

A kommunikáció fogalma: olyan folyamat, melynek során két vagy több ember szimólumok segítéségével adatok, események vagy gondolatok közös értelmezésére törekszik. Több, mint információ csere, dinamikus interperszonális folyamat, amely a magatartás megváltozására irányul.

A kommunikáció funkciói:

- Információs funkció : döntési bizonytalanságot csökkent tartalmak

- Érzelmi funkció: szerepek megerősítése, egymás elfogadása

- Motivációs funkció: elvárt teljesítmények közlése és értékelése, elismerése

- Ellenőrzési funkció: szervezeti utasítások, visszacsatolások eszköze

Csatornák egy szervezetben: formális: szabályozott tartalmak és utak (körlevél, email stb). Informális: az emberek magánbeszélgetése, stb

Egyéni kommunikációs stílusok: Magabiztos / Bizonytalan / Erőszakos

**A kommunikáció modellje:** ötlet, kódolás, átvitel, csatornák, vétel, dekódolás, megértés, reakció

**A kommunikációs hálózatok:** kerék, lánc, Y forma

Decentralizált: körkörös, teljes körűen kölcsönös , komplex feladatok esetén hatékony

A kommunikáció irányai: lefelé (utasítások, visszajelzés, stb) , felfelé (problémák közlése, javaslatok fejlesztésre, beszámolók, viták stb), horizontális kapcsolatok (azonos szintek között, problémamegoldás koordináció, tanácsadás).

**A kommunikációs folyamatok típusai:**

- Résztvevők száma szerint: - közvetlen emberi kommunikáció / tömegkommunikáció

- Az üzenet kódolása szerint : verbális / nem verbális

- A közvetítő csatorna szerint: primer / szekunder / tercier