**Bevezetés**

**1. Szervezet fogalma**

* Tudatosan koordinált, több ember alkotta egység.
* Közös célok elérésére működik.
* **Nyílt rendszer:** bemenetek (nyersanyag, tőke, ember, információ), kimenetek (termékek, szolgáltatások).
* **Környezeti hatások:** versenytársak, szakszervezetek, szabályozásról gondoskodó hatóságok, üzletfelek.

**2. Szervezetek formális és informális elemei**

* **Formális:** hierarchia, szabályok, célok.
* **Informális:** kapcsolatok, közösség, kultúra.

**3. Hatékonyság és eredményesség**

* **Hatékonyság:** input-output arány, törekvés az erőforrások költségeinek minimalizálására.
* **Eredményesség:** célok elérése.

**4. Szervezetelmélet (OT) és szervezeti magatartás (OB)**

* **OT:** makro-szemlélet, a szervezet egészét vizsgálja: felépítését struktúráját felépítését. Javaslatot tesz a hatékonyság és az eredményesség érdekében.
* **OB:** mikro-szemlélet, egyének és csoportok struktúrák szervezetre gyakorolt hatását vizsgálja, az ismereteket a szervezet eredményességének növelésére használja.

**5. Miért érdemes tanulni az OB-t?**

* Szervezeti események megértése, előrejelzése, befolyásolása.
* Intuíció helyett rendszerezett tudás.
* Tudományos megfigyelések, ok-okozati összefüggések keresése.

**6. OB kutatások kihívásai**

* Emberi viselkedés komplexitása.
* Szituációk és környezet hatása.

**7. OB-hoz hozzájáruló tudományok**

* Pszichológia, szociológia, szociálpszichológia, antropológia, politikatudomány.

**8. OB modell**

* **Függő változók:** teljesítmény, hiányzás, fluktuáció, munkával való elégedettség.
* **Független változók:** személyiség, érzelmek, értékek, motiváció, vezetés, szervezeti kultúra.

**9. Főbb trendek és változások az OB-ban**

* Üzleti etika, dolgozói elkötelezettség.
* Technológiai változások.
* Munka-magánélet egyensúly.
* Demográfiai változások.
* Globális piacok hatása.

**10. Kihívások és lehetőségek**

* Globalizáció.
* Munkaerő változatossága.
* Minőség- és teljesítményjavítás.
* Innováció és változás stimulálása.
* Munka-élet egyensúly megteremtése.
* Etikus magatartás erősítése.

**Egyéni különbségek a munkahelyen**

**Szervezeti magatartás (OB) modell**

* **Függő változók (okozat)**: Teljesítmény, hiányzás, fluktuáció, munkával való elégedettség.
* **Független változók (ok, magyárazó változók)**:
  + Egyéni szint: személyiség, érzelmek, attitűdök, motiváció, tanulás.
  + Csoport szint: kommunikáció, csoportos döntéshozatal, vezetés.
  + Szervezeti szint: szervezeti kultúra, szervezeti formák.

**Miért fontosak az egyéni különbségek?**

* "Mindannyian mások vagyunk."
* Előnyök és hátrányok is származhatnak belőle.
* Fontos az együttműködés hasonló és eltérő emberekkel is.

**A különbözőség szintjei**

* **Látható (surface-level)**: kor, nem, etnikum, fogyatékosság.
* **Láthatatlan (deep-level)**: személyiség, értékek, attitűdök.

**Az egyéni magatartás meghatározói**

* Biológiai/ életrajzi jellemzők: kor, nem, családi állapot, szolgálati idő, faji hovatartozás.
* Képességek: szellemi és fizikai.
* Személyiség, tanulás, motiváció, attitűdök.

**Kapcsolatok az OB modellben**

* **Kor**: lojalitás, tapasztalat nő, rugalmasság csökken.
* **Nem**: férfiak agresszívabbak, nők rugalmasabbak.
* **Családi állapot**: házasok elégedettebbek, kevesebb fluktuáció.
* **Szolgálati idő**: teljesítmény nő, fluktuáció csökken.
* **Faji, etnikai hovatartozás**: diszkrimináció veszélye.

**Képességek és készségek**

A képesség valamely teljesítményre, tevékenységre való testi és lelki adottság, alkalmasság, egy feladat vagy munkakör elvégzésére való rátermettség, ügyesség.

* **Képesség** = testi és szellemi adottság.
* **Készség** = gyakorlattal megszerzett képesség.
* **Kompetencia** = tudás + képesség + attitűd.

**Sokszínűségmenedzsment**

* A munkaerő sokszínűségéből származó előnyök kiaknázása.
* HR stratégiák, képzési programok.
* **Hatékonyság kulcsa**: motiváció, szemléletváltás.

**Modern szervezeti trendek**

* Üzleti etika, dolgozói elkötelezettség.
* Technológiai változások.
* Generációs különbségek, munka-magánélet egyensúly.
* Globális piacok hatása.

**Értékek, attitűd, érzelmek**

**Értékek**

* Az értékek alapvető meggyőződések, amelyek meghatározzák az emberi élet céljait és választásainkat.
* Hierarchikus rendszert alkotnak, meghatározzák a viselkedést és attitűdöket.
* Nem feltétlenül racionálisak, gyakran egymásnak ellentmondóak.

**Típusai:**

* **Végső értékek:** Belső harmónia, békés világ, boldogság, igaz barátság, önbecsülés stb.
* **Instrumentális értékek:** Ambíció, bátorság, függetlenség, megbocsátás, tisztességesség stb.

**Munkahelyi kohorszok értékei:**

* **Veteránok (1950-60-as évek):** Kemény munka, lojalitás
* **Baby Boomers (1965-85):** Siker, ambíció, karrier iránti lojalitás
* **X generáció (1985-2000):** Munka/élet egyensúly, team-orientáltság
* **Y generáció (2000-napjainkig):** Magabiztosság, pénzügyi siker

**Konfliktusok a szervezetekben:**

* Vezetők és beosztottak eltérő értékszemlélete
* Munkahely és egyén közötti értékeltérések
* Kulturális különbségekből fakadó kihívások

Az egyén és a munkahelyének értékei között összhangnak kell lennie

Értékeinket a nemzeti kultúra is befolyásolja, kihívást jelent a multikulturális környezet

21.sz.ban bizonyos értékek felértékelődtek, mert a szervezet sikerességéhez vezet

**Attitűd**

* Tárgyakról, személyekről vagy eseményekről alkotott értékelő megállapítás.
* Érzelmi irányultságot tükröz.

**Fő összetevői:**

* **Észlelés (kognitív)**: pl. "Alacsony a fizetésem."
* **Hatás (affektív)**: pl. "Bosszankodom miatta."
* **Magatartás (cselekvés)**: pl. "Munkát váltok."

**Kognitív disszonancia:**

* Attitűd és magatartás közötti ellentmondás, amit csökkenteni igyekszünk.
* Érintett tényezők: fontosság, befolyásolhatóság, jutalmak.

**Munkahelyi attitűdök:**

* **Munkával való azonosulás**: az egyén mennyire tartja munkáját fontosnak.
* **Szervezeti elkötelezettség**: az alkalmazott azonosulása a szervezeti célokkal.
* **Elégedettség** fő összetevői: munka, fizetés, előléptetés, vezetés, munkatársak.

**Elégedetlenség válaszreakciói:**

* **Kilépés** (aktív, destruktív)
* **Tiltakozás** (aktív, konstruktív)
* **Tagadás** (passzív, destruktív)
* **Hűség** (passzív, konstruktív)

Az elégedett dolgozó jobban teljesít, pozitívan beszélnek a szervezetről, jobban segítik egymást, többet is hajlandóak tenni mint ami elő van írva

Az elégedettség pozitív hatással van a fogyasztók elégedettségére és lojalitására

Az elégedettség gyenge negatív kapcsolatban van a hiányzással, és kissé erősebb negatív kapcsolatban a fluktuációval

**Érzelmek**

* Meghatározott esemény vagy személy okozza.
* Intenzív, rövid ideig tart.
* Pontosan megjelölhető, sok féle van belőle (pl. harag, szomorúság).
* Arckifejezéssel párosul
* Akcióorientált.

**Hangulat**

Az oka gyakran általános és nem egyértelmű, kevésbé intenzív, tovább tart mit az érzelem (órák, napok)

Általánosabb (pozitív és negatív, számos érzelmet foglal magában)

Általában nem jár arckifejezéssel

Kognitív természetű (gondolkodást merengést idézhet elő)

**Hangulat vs. érzelem:**

* **Hangulat:** általánosabb, hosszabb ideig tart, nem mindig van arckifejezéshez kötve.
* **Érzelem:** konkrét eseményből fakad, intenzívebb.

**Befolyásoló tényezők:**

* Személyiség
* Időjárás
* Stressz
* Társas tevékenység

**Érzelmek a szervezetben:**

* Befolyásolhatják a döntéseket.
* Etikus döntésekben is szerepet játszanak.
* **Érzelmi intelligencia:** Az érzelmek felismerése és kezelése.
* **Érzelmi munkavégzés:** A valós érzelmek elrejtése a munkahelyi elvárások miatt.

**Motiváció**

**1. Motiváció fogalma**

* Késztetés bizonyos viselkedésformákra.
* Hajlandóság a szervezeti célok megvalósítására, miközben egyéni szükségleteket elégítünk ki.
* Egyéni tulajdonság
* Közvetlen kapcsolatban áll a pénzzel
* Motivációval minden megoldható

**2. Motiváció három eleme**

* **Intenzitás**: Mennyire keményen próbálkozunk.
* **Irány**: Szervezeti célokkal összhangban van-e a viselkedés.
* **Kitartás**: Mennyi ideig tart az erőfeszítés.

**3. Motiváció és teljesítmény kapcsolata**

* P = f (M, A, E), ahol:
  + **P**: Teljesítmény
  + **M**: Motiváció
  + **A**: Képesség
  + **E**: Környezet
* Motiváció önmagában nem elég, megfelelő képesség és környezet is szükséges.

**4. Motivációs elméletek**

* **Tartalomelméletek**: Mit akarnak a munkavállalók?
* azt tárják fel, hogy mit akarnak a munkavállalók, mire van szükségük, a vezetők milyen eszközökkel serkenthetik a munkatársaikat. (Mi motiválja az embereket?)
* **Folyamateléletek**: Hogyan motiválhatók az emberek?

a munkatársak cselekvéseinek megfelelő irányítása, terelése. Milyen folyamatok során, hogyan motiválható a szervezet tagja a magasabb teljesítmény elérése érdekében. (Hogyan?)

**5. Herzberg kéttényezős modellje**

* **Higiénés tényezők**: A munkavégzés feltételei (pl. fizetés, munkakörülmények, vezetés minősége). az elégedettségre hatnak
* **Motiváló tényezők**: Az értelmes munka, elismerés, fejlődési lehetőségek. az elégedettségre hatnak
* Az elégedettség hiánya nem egyenlő az elégedetlenséggel.

**Skinner megerősítés elmélet**

* **Pozitív megerősítés**: a cselekvésekhez pozitív következményeket kapcsolnak, ettől várják a minél jobb eredmény produkálását.
* **Büntetésen alapuló megerősítés**: Ha a következmény megszüntet olyan magatartásokat, amelyek azt maguk után vonták.
* **Megszüntetés**: megvonjuk azokat a következményeket, amelyek hatására a cselekvés rendszeresen ismétlődött.
* **Negatív megerősítés:** nem kívánatos következményt oldunk fel, és ettől várjuk a kívánatos magatartás ismétlődését.

**6. Méltányosság elélet**

* Dolgozók az input-output arányukat hasonlítják másokéhoz.
* Ha méltánytalanságot éreznek, különböző stratégiákat alkalmaznak (pl. input változtatása, észlelés torzítása, munkahelyváltás).

**7. Munka jellemzői modell**  öt alapvető jellemző

* Képességek, készségek változatossága.
* Feladat teljessége, jelentősége.
* Autonómia.
* Visszajelzés.

**8. Munka átalakítása**

* **Rotáció**: Időszakos áthelyezés.
* **Munkakör bővítés**: Feladatok számának növelése.
* **Munkakör gazdagítás**: Nagyobb kontroll a munkavégzés felett.

**9. Alternatív munkaszervezés**

* **Rugalmas munkaidő**.
* **Munkakör megosztás**.
* **Távmunka**.

**10. Munkaerő részvétel**

* Beosztottak bevonása a döntéshozatalba.
* **Részvételen alapuló vezetés**: A dolgozók beleszólhatnak a döntésekbe.
* **Képviseleten alapuló döntéshozatal**: Közvetett dolgozói részvétel.

**11. Hatékony motiválás**

* Ismerjük fel az egyéni különbségeket!
* Tűzzünk ki célokat és adjunk visszajelzést!
* Vonjuk be a munkavállalókat a döntéshozatalba!
* Kössük össze a javadalmazást a teljesítménnyel!
* Legyen az ösztönzési rendszer méltányos és igazságos!

**Csoportok a szervezetben**

**Csoportmunka**

* A nagy dolgokat csapatmunka hozza létre.
* A csapatmunka megosztja a feladatokat és megsokszorozza a sikert.

**Csoport definíciója**

* Két vagy több egymással kölcsönös függésben lévő egyén, akik közös célok érdekében együttműködnek.

**Csoportok típusai**

* **Formális csoport**: a szervezet struktúrája által meghatározott.
* **Informális csoport**: nem strukturált, a szervezet által nem meghatározott.
* **Vezetői csoport**: vezető és beosztottai alkotják.
* **Feladatcsoport**: egy adott feladat elvégzésére jön létre.
* **Érdekcsoport**: közös célok érdekében együttműködnek.
* **Baráti csoport**: szabadidő eltöltésére alakul.

**Miért csatlakoznak az egyének a csoportokhoz?**

* **Előnyök**: biztonság, státusz, önbecsülés, valahova tartozás, hatalom, hiedelmek megerősítése, célok megvalósítása.
* **Hátrányok**: feszültség, személyes befektetés, elutasítás, ellentétek.

**Miért hoznak létre csoportokat a szervezetek?**

* **Előnyök**: több tudás és információ, biztonság, státusz, valahova tartozás, célok megvalósítása.
* **Hátrányok**: feszültség, elutasítás, ellentétek, csoportnyomás, egyéni dominancia, társas lógás.

**Asch kísérlete (konformitás) tanulságai**

* A konformitás megnőtt ha az „ellenkező” csoporttag magas státuszú volt
* Csökkent, ha a kísérleti alanyok nem találkoztak személyesen
* Csökkent, ha a kísérleti alanynak írnia kellett a választ
* Nőtt, ha a csoporttagoknak a jövőben is együtt kellett dolgozniuk

**Csoport hatása az egyénre**

* Csoportnyomásnak 3 ok miatt engedtek:
  1. Észlelés torzulása: nem veszi észre, hogy a csoport eltorzította az ítéletét
  2. Megítélés torzulása: úgy érzi, hogy az ő ítélete rossz, és a többieké jó
  3. Cselekvés torzulása: azért mond mást mint amit gondol, hogy ne tűnjön ki a többiektől.

**A csoport viselkedését befolyásoló tényezők**

* Külső feltételrendszer (stratégia, szabályok, erőforrások).
* Csoporttagok személyes erőforrásai (képességek, személyiség, motiváció).
* Csoport struktúra (méret, összetétel, normák, szerepek, státusz).

**A csoport külső feltételrendszere**

* A szervezet stratégiája
* Erőforrások
* Szervezeti kultúra

**A csoport személyes erőforrásai**

* Képességek és készségek
* Személyiség
* Motiváció
* Megelégedettség

**A csoport struktúrája**

* A csoport mérete
* A csoport összetétele
* Szabályok, csoportnormák
* Státusz
* A csoporton belüli szerepek

**Normák típusai**

* Teljesítménynorma
* Erőforrás-elosztás norma
* Megjelenés és viselkedés normái
* Informális közösségi normák

**Egyén reakciója a csoportnyomásra**

* Behódolás, engedelmesség
* Azonosulás
* Internalizáció

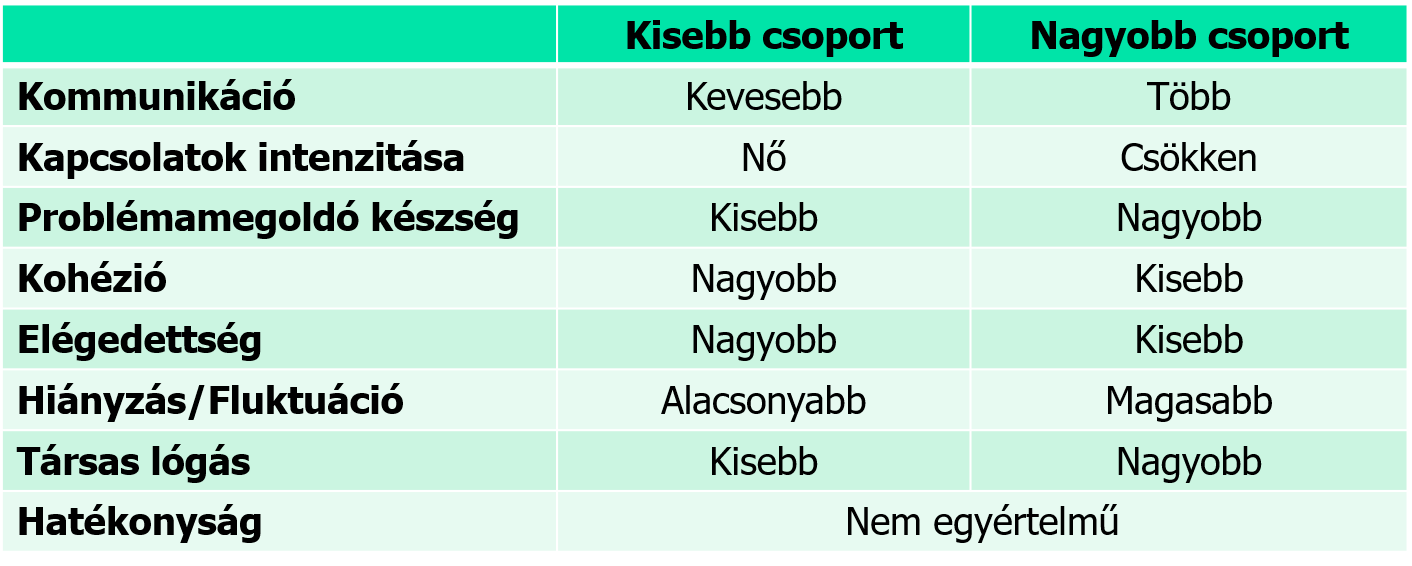
**Státusz**

* A csoportok közötti rangsor és relatív pozíció mások tulajdonítják nekünk.

**Következtetés**

* A csoportok jelentős hatással vannak az egyének viselkedésére és döntéseire

**A csoportméret hatása a teljesítmény összetevőire**



**Csoportszerepek, folyamatok, teamek**

**Státusz**

* Csoportok/csoporttagok közötti rangsor, pozíció, amelyet mások tulajdonítanak.

**Csoportszerepek**

* „Színház az egész világ…” – Shakespeare
* Csoporttagok különböző szerepeket játszanak.
* Szerep: elvárt magatartásminták összessége.

**Csoportszerepekkel kapcsolatos fogalmak**

* Szerep észlelés
* Szerep elvárás
* Szerep azonosság
* Szerep konfliktus

**Szerepek típusai**

* **Feladatorientált:**
  + Célok kijelölése, kezdeményezés, információ gyűjtés/nyújtás, koordináció, értékelés
* **Kapcsolatorientált:**
  + Bátorítás, békéltetés, unszolás, normázás, követés, szemlélődés
* **Önmagunkra irányuló:**
  + Blokkolás, elismerés hajszolása, dominancia, visszahúzódás

**Csoportzserepekről**

**Csoportfejlődés szakaszai**

1. **Kialakulás** – Bizonytalanság, még nincsenek szerepek, célok
2. **Viták** – Konfliktusok, vezető szerepekért küzdelem
3. **Normaképzés** – Összetartozás, normák és szerepek elfogadása
4. **Teljesítmény** – A feladat teljesítésére fókuszál a csoport
5. **Szétválás** – Kapcsolatok lezárása, vagy részleges fennmaradása

**Csoport vs. Team**

* **Csoport:** információcsere, döntéshozatal, tagok teljesítményének összege
* **Team:** összehangolt munka, pozitív szinergia, magasabb teljesítmény

**Teamek típusai**

* **Probléma-megoldó team** – ötletek, javaslatok, de kevés megvalósítási jog
* **Önmenedzselő team** – saját vezetés, feladatvégzés, értékelés
* **Funkcionális területeken átívelő team** – szervezeti egységeken átívelő tagok, komplex feladatok
* **Virtuális team** – számítógépes összeköttetés, nincs fizikai jelenlét, korlátozott kapcsolatok

**Hatékony teamek jellemzői I.**

* Kiegészítik egymást
* Középút az egyéni különbségekben
* Motiváció, elkötelezettség
* Közös és egyéni célok elérése
* Aktív részvétel
* Ismert szerepek
* Elfogadott célok

**Hatékony teamek jellemzői II.**

* Elfogadott normák, szabályok
* Folyamatos tanulás és változtatás
* Teljesítményértékelés, fejlesztési igény
* Jutalmazás
* Nyílt légkör
* Konstruktív konfliktuskezelés
* Konszenzusos döntéshozatal

**Vezetési alapok**

**Bevezető kérdések**

* Milyen feladatai vannak egy vezetőnek?
* Milyen elvárásaink vannak a vezetőkkel szemben?
* Létezik-e tökéletes vezető?
* Szeretnénk-e vezetők lenni?

**Leadership**

* Egy csoport befolyásolásának képessége célok elérése érdekében.
* Emberi erőforrás mozgósítása a szervezeti célok elérésére.

**Leadership elméletek fejlődése**

* Klasszikus felfogás
* Vezetői tulajdonságokon alapuló megközelítések
* Vezetői magatartás vizsgálata
* Döntésközpontú elméletek
* Személyiségközpontú elméletek
* Kontingencialista elméletek
* Ezredforduló modelljei
  + Üzletkötő – átalakító vezetés
  + Kotter modell
  + Mintzberg szerepei

**Klasszikus leadership felfogás**

* A hatékonyságot a rendszerben kereste, nem az emberben.

**Vezetői tulajdonságokon alapuló közelítések**

* Sikeres vezetők tulajdonságainak vizsgálata.

**Döntésközpontú elméletek**

* A vezetési stílusokat döntéshozatal módja alapján osztályozzák.

**Lewin kísérletei:**

* Autokratikus: egymaga uralja a csoportot, ő dönt a lényeges kérdésekben
* Demokratikus: csoporttagok részvételét fontosnak tartja
* Laissez-faire: passzív, tanácsadó, kérésre segít

**Likert modellje (System 1–4):**

* Keménykezű parancsoló
* Jóakaratú parancsoló
* Konzultatív
* Részvételi csoport

**Tannenbaum-Schmidt modell:**

* Beosztottak hatalomban való részvételének skálája (7 fokozat)

**Személyiségközpontú elméletek**

* **Michigani egyetem:** feladatcentrikus vs. beosztottcentrikus
* **Ohiói állami egyetem:** kezdeményezés-strukturálás vs. figyelem
* **Blake–Mouton rácsmodell:** termelésre és beosztottakra fordított figyelem (9x9 skála)

**Kontingencialista elméletek**

* Nincs „egy legjobb” vezetési stílus minden helyzetre.
* A vezetői stílus és a környezet illeszkedése szükséges.

**Hersey és Blanchard elmélete:**

* Beosztottak érettségi szintje: É1 – É4
* Stílusok:
  + Diktáló (telling)
  + Eladó (selling)
  + Résztvevő (participating)
  + Delegáló (delegating)

**Üzletkötő és átalakító vezetés**

* Üzletkötő: valamit valamiért
* Átalakító: magasabb rendű célok, értékek mentén

**Kotter menedzser-leader modell**

* Menedzser: hatékonyság, stabilitás
* Leader: változásra koncentrál

**Mintzberg vezetői szerepei**

**Személyközi szerepek:**

* Nyilvános megjelenés
* Főnöki
* Kapcsolatápoló

**Információs szerepek:**

* Információgyűjtő
* Szétosztó
* Szóvivő

**Döntési szerepek:**

* Vállalkozó
* Zavarelhárító
* Erőforrás-elosztó
* Tárgyaló

**Hatalom és szervezeti politika**

**Hatalom**

* Mások befolyásolásának, események megváltoztatásának esélye.
* Akkor is létezik, ha nem élnek vele.
* Alapja: függés → szűkösség, helyettesíthetőség hiánya, bizonytalanság.

**Hatalom és vezetés összehasonlítása**

* **Célok:** hatalom nem igényel összeegyeztetett célokat, vezetés igen.
* **Befolyásolás iránya:** hatalom – bármely irányú, vezetés – lefelé.
* **Kutatási fókusz:** vezetés – stílus, hatalom – engedelmesség elérésének módja.

**A hatalom forrásai**

* **Személyes hatalom:**
  + Karizmatikus
  + Szakértői
  + Helyismeret
* **Szervezeti hatalom:**
  + Pozícióból adódó
  + Szervezeti centralitás
  + Külső függés

**Észlelés jelentősége**

* A hatalom nem önmagában, hanem az észlelésen keresztül hat.
* Ki kell mutatni a hatalmat, különben elveszik.

**Negatív hatalom (veto power)**

* Mások céljainak akadályozása.
* Információ visszatartás, ellenállás, ellenszegülés.

**Hatalom felhasználása**

* Szervezeti célok meghatározása
* Erőforrás-elosztás
* Vezető kiválasztása
* Személyes karrier
* Intézményes hatalmi struktúrák

**Hatalmi taktikák**

* Legitimáció
* Logikus érvelés, meggyőzés
* Érzelmekre/értékekre hatás
* Konzultáció
* Alku
* Személyes kérés
* Megkedveltetés
* Kényszer
* Koalíció

**Szervezeti politika**

* A döntések befolyásolása a célok eléréséért.
* Előnyök/hátrányok elosztásának befolyásolása.

**Politikai mozgást kiváltó helyzetek**

* Erőforráselosztás változása
* Bizalmatlanság
* Kétértelmű szerepelvárások
* Nem egyértelmű teljesítményértékelés
* Zéró összegű döntések
* Részvételi döntéshozatal
* Teljesítménykényszer
* Politikai kultúra

**Szervezeti politika eszközei**

* Döntési kritériumok megválasztása
* Külső szakértők bevonása
* Napirend kontroll
* Koalíciók
* Kooptálás
* Bizottságok

**A vezetés 5 szintje (John Maxwell, 1993)**

1. **Pozíció – „jogok”**: kötelességből követnek.
2. **Jóváhagyás – „kapcsolatok”**: önként követnek.
3. **Teljesítmény – „eredmények”**: amit a szervezetért tettünk.
4. **Fejlesztés – „megsokszorozás”**: amit az emberekért tettünk.
5. **Személy – „tisztelet”**: akik vagyunk, amit képviselünk.

**Konfliktus**

**Fogalma**

* Észlelt negatív viszonyulás valamihez, ami számunkra fontos
* Konfliktus csak akkor van, ha az egyik fél észleli és át is éli

**Konfliktus megítélése**

* **Hagyományos nézet**: negatív, elkerülendő
* **Emberi viszonyok nézete**: elkerülhetetlen, kezelni kell
* **Modern nézet**: konstruktív konfliktus fejlesztő hatású

**Konfliktus típusai**

* **Destruktív**: érzelmi feszültség, védekezés, széthúzás
* **Konstruktív**: kreativitás, probléma-centrikusság, fejlődés

**Konfliktus szintje és teljesítmény kapcsolata**

* Optimális konfliktusszint → magas teljesítmény
* Alacsony/magas konfliktusszint → teljesítmény csökken

**Konfliktus szintjei**

* Intraperszonális – személyen belüli
* Interperszonális – személyek közötti
* Csoportközi – vagy szervezeti
* Szervezetek közötti
* Társadalmi

**Konfliktus kialakulásának folyamata**

1. Előzmény
2. Észlelés, átélés
3. Kezelési stratégia választása
4. Tényleges viselkedés
5. Következmények (destruktív vagy konstruktív)

**Stratégiák**

* **Zéró összegű**: csak egyik fél nyerhet
* **Win-win**: mindenki számára előnyös megoldás

**Egyéni konfliktuskezelési módok**

* **Elkerülés**: jelentéktelen probléma, időnyerés
* **Alkalmazkodás**: harmónia, belátás
* **Versengés**: gyors döntés, önvédelem
* **Kompromisszum**: célok fontosak, de engedni kell
* **Együttműködés**: közös megoldás keresése

**Állat-metaforák**

* Teknős – visszahúzódó
* Róka – kompromisszumkereső
* Cápa – versengő
* Plüssmaci – elsimító
* Oroszlán – domináns, de szüksége van támogatókra

**Szervezeti szintű konfliktusok**

* Csoportok kölcsönös függésben
* Verseny és együttműködés egyaránt jelen van

**Kapcsolati szintek a szervezetben**

* **Instrumentális**: feladatalapú
* **Társas-érzelmi**: kötődés, identitás
* **Hatalmi-függőségi**: befolyás, pozícióharc
* **Tárgyalási**: erőforrások elosztása

**Magatartásformák szervezeti konfliktusnál**

* **Elsimítás/elkerülés**: status quo, látszat-harmónia
* **Tárgyalás/kényszerítés**: pozícióharc, részérdekek
* **Ütköztetés/problémamegoldás**: együttműködés, közös siker

**Csoportközi konfliktuskezelés eszközei**

* Koordináció
* Szembesítés
* Harmadik fél
* Fölérendelt célok
* Rotáció
* Tréning
* Tárgyalás

**Tárgyalási stratégiák**

* **Disztributív**: „ki nyer többet?”
* **Integratív**: „növeljük a tortát!”

**Hatékony tárgyalás lépései**

* Helyzetfelmérés
* Stratégia
* Pozitív kezdés
* Problémafókusz
* Racionalitás
* Nyer-nyer megoldás
* Objektivitás

**Szervezeti struktúra**

**Fogalma:**

* Meghatározza a feladatok megosztását, csoportosítását, koordinálását.

**Strukturális jellemzők:**

* Specializáció
* Egységek kialakításának elve
* Utasítási lánc
* Ellenőrzöttek száma
* Centralizáció / Decentralizáció
* Formalizáltság

**Munkamegosztás, specializáció**

* Tevékenységek külön munkakörökre osztása
* Probléma lehet a túlzott specializáció

**Egységek kialakításának elvei:**

* Funkcionális
* Termék
* Földrajzi
* Folyamat
* Fogyasztó

**Utasítási lánc**

* Hatáskörök töretlen lánca a szervezet csúcsától lefelé
* Ki kinek jelent
* „Utasítás egysége” elv: már kevés szervezet használja

**Ellenőrzöttek száma**

* Meghatározza a szintek és menedzserek számát
* Trend: szélesebb irányítási kör (spans of control)
* Feltétele: beosztottak önállósága, tapasztalata

**Centralizáció vs. Decentralizáció**

* Centralizáció: döntések a központban
* Decentralizáció: alacsonyabb szinteken is hoznak döntéseket

**Formalizáltság**

* Szabályok, előírások mértéke
* Magatartás irányítása szabványosítással

**Hagyományos szervezeti struktúrák**

1. **Egyszerű struktúra**
   * Alacsony tagoltság, centralizált
   * Kevés formalizáltság, sok beosztott
2. **Bürokratikus struktúra**
   * Rutin, specializált tevékenységek
   * Funkcionális egységek, centralizált döntés
   * Szabályozottság magas
3. **Mátrix struktúra**
   * Funkcionális + tárgyi munkamegosztás
   * Többvonalas irányítás
   * Előny: koordináció
   * Hátrány: hatalmi harc, stressz

**Új szervezeti lehetőségek**

* **Team szervezet**
* **Virtuális szervezet**: kis központ, kiszervezett funkciók
* **Határ nélküli szervezet**: utasítási lánc helyett autonóm teamek

**Mechanikus vs. Organikus struktúrák**

| **Mechanikus modell** | **Organikus modell** |
| --- | --- |
| Erős specializáció | Kereszt-funkcionális teamek |
| Merev struktúra | Hierarchián átívelő teamek |
| Szabályozott lánc | Szabad infóáramlás |
| Szűk irányítási kör | Széles irányítási kör |
| Centralizált | Decentralizált |
| Magas formalizáltság | Alacsony formalizáltság |

**Struktúrakialakítást befolyásoló tényezők**

* Stratégia (innovációs, költségminimalizáló, imitáló)
* Szervezet mérete
* Technológia
* Környezet bizonytalansága

**Szervezeti struktúra és magatartás**

* Figyelembe venni a munkavállalók preferenciáit:
  + Munkamegosztás
  + Hatáskör
  + Centralizáció

**Szervezeti kultúra**

**Fogalma:**

* A szervezet tagjai által közösen elfogadott előfeltevések, értékek, hiedelmek rendszere.
* Tudat alatt működik, csökkenti a bizonytalanságot, eligazít abban, mi helyes vagy helytelen.

**Szervezeti kultúrát meghatározó 7 tényező:**

* Innováció és kockázatvállalás
* Figyelem a részletekre
* Célorientáció
* Humán orientáció
* Csoport orientáció
* Agresszivitás
* Stabilitás

**Szervezeti kultúra kialakulását befolyásoló tényezők:**

**Külső hatások:**

* Természeti környezet
* Történelem
* Nemzeti kultúra

**Szervezet specifikus tényezők:**

* Domináns technológia
* Szervezet történelme
* Alapítók, meghatározó egyéniségek

**Szervezeti kultúra szintjei:**

**Látható jellemzők:**

* Ceremóniák
* Történetek, sztorik
* Nyelvezet, szakzsargon
* Szimbólumok, öltözködés
* Munkahely kinézete

**Felszín alatt meghúzódó jellemzők:**

* Értékek
* Feltevések
* Hiedelmek
* Érzések
* Attitűdök

**Munkahelyi kohorszok (szubkultúrák):**

| **Kohorsz** | **Munkaerőpiacra lépés ideje** | **Domináns értékek** |
| --- | --- | --- |
| Veteránok | 1950–60-as évek | Kemény munka, konzervativitás, lojalitás |
| Baby Boomers | 1965–1985 | Siker, ambíció, karrier iránti lojalitás |
| Xers | 1985–2000 | Munka/élet egyensúly, szabálykerülés |
| Nexters | 2000– | Magabiztosság, team-orientáció, önmagához hűség |

**Nemzeti kultúrák különbségei (Hofstede):**

* Hatalmi távolság index
* Bizonytalanságkerülés index
* Individualizmus – Kollektivizmus
* Férfias – Nőies értékek

**Kultúratípusok (hatalmi távolság és bizonytalanságkerülés alapján):**

* Piac
* Jól olajozott gépezet
* Család
* Piramis

**Handy kultúratipológiája:**

1. **Hatalomkultúra:**
   * Kis, kezdő cégek
   * Hatáskör központosított, rugalmas működés
2. **Szerepkultúra:**
   * Hierarchikus, bürokratikus
   * Szabályok, rendszerek alapján működik
3. **Feladatkultúra:**
   * Projekt- és munkacentrikus
   * Szakértelem alapján szerveződik
4. **Személyiségi kultúra:**
   * Egyének érdekszövetsége
   * Ügyvédi kamarák, tanácsadó irodák

**Schein szakmakultúra modellje:**

* Melósok
* Műszakiak
* Vezérek

**A kultúra jelentősége:**

* Meghatározza a működés kereteit
* Egyediség érzését adja
* Elköteleződést erősít
* Stabilitást növeli
* Magatartást alakító és ellenőrző funkció

**Szervezeti változás**

A SZERVEZETEK LÉNYEGES JELLEMZŐIBEN BEKÖVETKEZŐ VÁLTOZÁS

**Mi változik a szervezetekben**

* Stratégia
* Struktúra
* Technológia
* Emberek
* Kultúra

**Szervezetekkel szembeni igény**

* Stabilitás
* Változás képessége

**Változást kiváltó tényezők**

* Munkaerő
* Technológia
* Gazdasági sokkok
* Verseny
* Társadalmi trendek
* Világpolitika

**Adaptációs módszerek**

* Reaktív változás
* Preaktív változás
* Proaktív változás

**A változás célja**

* Teljesítmény javítása

**Változás és teljesítmény kapcsolata**

* Kezdeti szakaszban romolhat a teljesítmény
* Idővel emelkedhet a változások hatására

**Lewin modellje**

1. **Kiolvasztás**
2. **Változás**
3. **Befagyasztás**

**Erő-mező elmélet**

* Hajtó erők vs. Visszatartó erők
* Status quo megbontása szükséges a változáshoz

**A változás három típusa**

| **Típus** | **Célpont** | **Logikai alap** |
| --- | --- | --- |
| Turnaround | Belső erőforrások | Rövid távú pénzügyi teljesítmény |
| Eszközök/technikák | Folyamatok | Belső teljesítmény javítása |
| Transzformáció | Magatartás | Emberi képességek fejlesztése |

**A változás folyamata**

1. **Szervezet elemzése**
   * Különbségek feltárása jelen és kívánt állapot között
   * Problémák, lehetőségek definiálása
   * Problémák fontossága, sürgőssége
2. **Megvalósításhoz szükséges tényezők elemzése**
   * Ellenállók
   * Fontos információk birtokosai
   * Nélkülözhetetlen résztvevők
   * Hatalmi kapcsolatok
3. **Stratégia és taktika meghatározása**
   * Akcióterv kidolgozása, megvalósítása, értékelése

**Változással szembeni ellenállás**

**Egyéni:**

* Szokások
* Biztonság
* Gazdasági tényezők
* Félelem az ismeretlentől
* Szelektív információfeldolgozás

**Szervezeti:**

* Strukturális tehetetlenség
* Változás jelentőségének csökkenése
* Csoport tehetetlenség
* Szakértők vagy hatalmi viszonyok veszélyeztetése

**Ellenállás leküzdése**

* Oktatás, kommunikáció
* Részvétel biztosítása
* Támogatás, segítség
* Tárgyalás
* Manipuláció, kooptálás
* Kényszerítés

**Változás stratégiák**

* **Inkrementális változás**: kis lépésekben, fokozatos
* **Radikális változás**: gyors, nagy léptékű, az egész szervezetre kiterjed

**Hatékony változás szekvenciális modellje (Spector, 2013 alapján)**

1. **Stratégiailag összehangolt magatartás tervezése**
2. **Segítségnyújtás** (tréning, mentorálás)
3. **Tehetség menedzselése** (értékelés, előléptetés, toborzás)
4. **Rendszerek, struktúrák átalakítása** (kompenzáció, információ, mérés)

**Sikeres változás jellemzői**

* Motivációk megértése
* Cél kommunikálása
* Kezdeti sikerek biztosítása
* Erőforrások számbavétele
* Hatalmi tényezők ismerete
* Szimbolikus tettek
* Stabilizálás
* Részvétel biztosítása
* Győztesek bevonása