**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**

