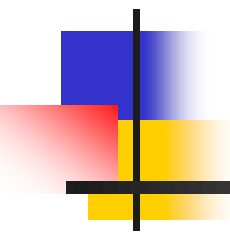


SZERVEZETI MAGATARTÁS



Debrecen, 2019/20 II. félév

SZERVEZET



Tudatosan koordinált, két, vagy több ember alkotta társadalmi egység, mely viszonylag jól körülírható határokkal, viszonylag folyamatosan működik egy közös cél, vagy célok együttesének elérése érdekében



SZERVEZETI MAGATARTÁS (OB)

Egy tudományterület, mely az egyének, csoportok és struktúrák szervezetre gyakorolt hatását vizsgálja abból a célból, hogy az ismereteket a szervezet eredményességének növelésére használja



HATÉKONYSÁG

Az input-output arányra utaló kategória, az erőforrások költségeinek minimalizálására törekvés

EREDMÉNYESSÉG

A tevékenységek befejezésére, célok elérésére utal. A helyes dolgok végzését jelenti



SZERVEZETELMÉLET (OT)

Tudományterület, mely a szervezetek felépítését, struktúráját és tervezését tanulmányozza. Magyarázza, hogy hogyan strukturáltak a szervezetek, és javaslatot tesz, hogyan kellene őket kialakítani, hogy javuljon hatékonyságuk és eredményességük



OB ÉS OT ÖSSZEHASONLÍTÁSA

■ **OB**

- mikro-szemlélet, az egyének és csoportok szerepét hangsúlyozza
- Az egyének teljesítmény változóira koncentrálnak

■ **OT**

- makro-szemlélet, a szervezet egészét, vagy alegységeit vizsgálja
- A szervezet alkalmazkodó képességére, célja elérésére koncentrálnak



OB: INTUÍCIÓ HELYETTESÍTÉSE SZISZTEMATIKUS TUDÁSSAL

- Általánosítás a viselkedésről
- Következetesség - egyéni különbségek
- Kevés az egyszerű és általános alapelv
Magatartásunk szituáció függő



ÁLTALÁNOSÍTÁS A MAGATARTÁSRÓL

Néhány hiedelem

- A boldog dolgozók eredményesek is
- Mindenki eredményesebb, ha főnöke barátságos, bizakodó és közvetlen
- Az interjúk hatékony szelekciós megoldások a magas és alacsony teljesítőképeségű jelöltek szétválasztására
- Mindenki kihívó munkát szeretne
- Mindenkit a pénz motivál
- A legtöbb embert jobban érdekli saját fizetésének nagysága, mint másoké
- A leghatékonyabb csoport mentes a konfliktusoktól



OB-HEZ HOZZÁJÁRULÓ TUDOMÁNYOK

- Pszichológia
- Szociológia
- Szociál-pszichológia
- Antropológia
- Politika tudomány



MIÉRT ÉRDEMES TANULMÁNYOZNI

- Kíváncsiság
- Annak vágya, hogy megjósoljuk mások magatartását
- Saját magatartásunk jobb megértése
- Karrier lehetőség
- Kötelező tárgy



OB MODELL

- Függő változók
 - Teljesítmény
 - Hiányzás
 - Fluktuáció
 - Munkával való elégedettség
- Független változók
 - Egyéni-szintű változók
 - Csoport-szintű változók
 - Szervezeti-szintű változók



AZ EGYÉNI MAGATARTÁS MEGHATÁROZÓI

- Életrajzi jellemzők
- Képességek
- Személyiség
- Tanulás
- Észlelés és egyéni döntéshozatal
- Értékek, hiedelmek, attitűd
- Motiváció



ÉLETRAJZI JELLEMZŐK

- Kor
- Nem
- Családi állapot
- Szolgálati idő



KÉPESSÉG

Valamely teljesítményre,
tevékenységre való testi és lelki
adottság, alkalmasság, mindaz,
amit meg tudunk tenni



SZELLEMI KÉPESSÉGEK

- Szóbeli kifejezőkészség
- Verbális megértés
- Számolási képesség
- Vizuális észlelés
- Térbeli átlátás
- Emlékezet
- Következtetési képesség



FIZIKAI KÉPESSÉGEK

- Erőkifejtés
- Rugalmasság
- Testi koordináció
- Egyensúly
- Állóképesség



SZEMÉLYISÉG

Jellemző tulajdonságaink viszonylag stabil szerveződése, a tulajdonságok olyan tartós készlete, amely meghatározza egyediségünket és megkülönböztet másoktól



BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

- Öröklés
- Környezeti tényezők
- Szituáció



SZEMÉLYISÉGELMÉLETEK

- Személyiség vonásokra alapozott elméletek
 - Hippokratesz
 - Argyris
 - Eysenck
- Személyiség szerkezeti megközelítések
 - Freud
 - Berne



TANULÁS

Egy folyamat, melyben tapasztalataink eredményeként magatartásunk viszonylag tartós változása következik be



TANULÁS ELMÉLETEK (I.)

- Klasszikus kondicionálás
- Operáns kondicionálás
 - Pozitív megerősítés
 - Negatív megerősítés
 - Büntetés
 - Megszüntetés
- Társas tanulás
- Komplex tanulás



TANULÁS ELMÉLETEK (II.)

- Tudatos - tudattalan tanulás
 - Tudattalan hozzá nem értés
 - Tudatos hozzá nem értés
 - Tudatos hozzáértés
- Egy- és kéthurkos tanulás
 - Tudattalan hozzáértés
- Tapasztalati tanulás
- Változás tanulás



ÉSZLELÉS

Folyamat, melynek során érzékszervi tapasztalásainkat egységes képpé rendezzük és a külső világ számunkra értelemmel bíró belső képét jelenítjük meg



AZ ÉSZLELÉS FOLYAMATA

- Érzékelés
- Osztályozás, rendezés
- Értelmezés



ÉRTELMEZÉS FÜGG

- Az észlelőtől
- Az észlelés tárgyától
- A szituációtól



BEFOLYÁSOL AZ ÉSZLELŐ

- múltja, tapasztalata
- tudása
- értékei, hiedelme, attitűdje
- érzelmei, motivációi
- neveltetése, kulturális háttér
- öröklött tulajdonságai
- személyisége



BEFOLYÁSOL AZ ÉSZLELÉS TÁRGYÁNAK

- újdonság tartalma
- mérete
- dinamizmusa
- ismétlődése
- kontrasztja
- kétértelműsége



BEFOLYÁSOL A SZITUÁCIÓ

- fizikai körülmények
- társadalmi környezet



ÍTÉLETALKOTÁSI TENDENCIÁK

- Szelektív észlelés
- Első benyomás
- Glória, vagy halo-hatás
- Kivetítés
- Sztereotipizálás
- Általánosítás
- Implicit személyiség elmélet



HIEDELMEK

Különböző dolgokra vonatkozó
gondolataink, elképzeléseink, valamint
az azokból levont következtetések



ÉRTÉKEK

Olyan alapvető meggyőződések,
amelyek az emberi élet végső céljaira,
az életvitel szélesen értelmezett módjára
vonatkozó választásainkat tükrözik



ATTITŰD

Tárgyakról, személyekről, vagy eseményekről alkotott értékelő megállapítások. Kiderül belőle hozzájuk kapcsolódó érzelmünk irányultsága



ATTRIBUCIÓS (TULAJDONÍTÁSI) ELMÉLET

Alapkérdése, hogy viselkedésünk belső,
vagy külső okokra vezethető-e vissza



ÉSZLELÉST MEGERŐSÍTŐ TÉNYEZŐK

- **Megkülönböztethetőség**
 - Ha különböző szituációban különbözőképpen viselkedünk
- **Egyöntetűség**
 - Ha bárki hasonló helyzetben ugyanúgy viselkedik
- **Következetesség**
 - ha ugyanaz a személy eltérő időben és helyen ugyanúgy viselkedik



HIEDELMEK A MOTIVÁCIÓRÓL

- A motiváció szervezeti célok megvalósításának hajlandósága
- A motiváció egyéni tulajdonság
- A motiváció közvetlen kapcsolatban áll a pénzzel
- A motivációval minden megoldható



MOTIVÁCIÓ

Késztetés arra, hogy bizonyos módon viselkedjünk. Hajlandóság a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, amellyel egyben egyéni szükségleteket elégítünk ki



MOTIVÁCIÓ ELMÉLETEK I.

- TARTALOMELMÉLETEK
 - Maslow szükségletek hierarchiája
 - Herzberg kéttényezős modellje
 - Alderfer létezés-kapcsolat fejlődés modellje
 - McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete
 - Hunt cél-motiváció elmélete



MOTIVÁCIÓ ELMÉLETEK II.

- FOLYAMATELMÉLETEK
 - Célkitűzés elmélet
 - Skinner megerősítés elmélete
 - Elvárás elmélet
 - Méltányosság elmélet



CÉLKITŰZÉS ELMÉLET

- Konkrét, kihívó célok
- Részvétel
- Rendszeres visszacsatolás
- A célok nyilvános megfogalmazása



SKINNER MEGERŐSÍTÉS ELMÉLETE

- Pozitív megerősítés
- Büntetés
- Negatív megerősítés
- Megszüntetés



MÉLTÁNYOSSÁG ELMÉLET

- Saját output/input arányt hasonlítja egy referencia személy output/input arányához
- Méltánytalanság észlelésénél
 - Input változtatása
 - Output változtatása
 - Saját magunk észlelésének változtatása
 - Másik fél észlelésének változtatása
 - Referencia személy megváltoztatása
 - A szituáció elhagyása



CSOPORT

Két, vagy több olyan egymással kölcsönös függésben és interakcióban álló egyén, akik valamilyen cél érdekében közösen cselekszenek, vagy együttműködnek



MIÉRT CSATLAKOZNAK AZ EGYÉNEK A CSOPORTOKHOZ

■ ELŐNYÖK

- Biztonság
- Státusz
- Önbecsülés
- Valahova tartozás
- hatalom
- Hiedelmek megerősítése
- Célok megvalósítása

■ HÁTRÁNYOK

- Feszültség
- Személyes befektetés
- Elutasítás
- Ellentétek
- Ellenkezés



MIÉRT HOZNAK LÉTRE CSOPORTOKAT A SZERVEZETEK

■ ELŐNYÖK

- Több tudás és információ
- Szinergia hatás
- Többoldalú problémamegoldás
- Döntés jobb megértése
- Részvétel - elfogadás

■ HÁTRÁNYOK

- Bizonytalan felelősség
- Konformitás
- Csoport nyomás
- Egyéni dominancia
- Társas lógás
- Vita megnyerése



CSOPORT VISELKEDÉSÉT BEFOLYÁSOLJA

- A csoport külső feltételrendszere
- A csoporttagok személyes erőforrásai
- A csoport struktúrája
- A csoport feladata



A CSOPORT KÜLSŐ FELTÉTELRENDSZERE

- A szervezet stratégiája
- Hatásköri viszonyok
- Szabályok, eljárások, előírások
- Erőforrások
- A szervezet személyi kiválasztási rendszere
- Teljesítményértékelés és érdekeltségi rendszer
- Szervezeti kultúra
- Fizikai munkafeltételek



A CSOPORTTAGOK SZEMÉLYES ERŐFORRÁSAI

- Képességek és készségek
- Személyiség
- Motiváció
- Megelégedettség



A CSOPORT STRUKTÚRÁJA

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



CSOPORT SZEREPEK

■ FELADATORIENTÁLT

- Célok kijelölése
- Kezdeményezés
- Információ gyűjtés
- Információ nyújtás
- Koordináció
- Értékelés

■ KAPCSOLATORIENTÁLT

- Bátorítás
- Békéltetés
- Unszolás
- Normázás
- Követés
- Szemlélődés



ÖNMAGUNKRA IRÁNYULÓ SZEREPEK

- Blokkolás
- Elismerés hajszolása
- Dominancia
- Visszahúzódás



HATÉKONY CSOPORT JELLEMZŐI I.

- A tagok kiegészítik egymást
- Középut az egyéni különbségekben
- Motivált, elkötelezett tagok
- Az egyéni célok elérése lehetséges a közös célok révén
- Minden tag aktív részvétele
- Kialakult, ismert szerepek
- Meghatározott, elfogadott célok



HATÉKONY CSOPORT JELLEMZŐI II.

- Elfogadott szabályok, normák rutinok
- A változtatás állandó lehetősége és igénye - csoportos tanulás
- Teljesítményértékelés - folyamatos fejlesztés kényszere és igénye
- Magas teljesítmény jutalmazása
- Nyílt légkör, kritika lehetősége
- Konstruktív konfliktuskezelés
- Általában konszenzusus döntés



LEADERSHIP

Egy csoport befolyásolásának képessége célok elérése érdekében

A vezetői tevékenység azon eleme, mely kitüntetetten az emberi erőforrással foglalkozik, a szervezet tagjait a szervezeti célok elérése érdekében mozgósítja



VEZETÉS- (LEADERSHIP) ELMÉLETEK FEJLŐDÉSE

- Klasszikus leadership felfogás
- Vezetői tulajdonságokon alapuló közelítések
- Vezetői magatartás vizsgálata
 - Döntésközpontú elméletek
 - Személyiségközpontú elméletek
 - Kontingencialista elméletek
- Napjaink leadership elméletei
 - Üzletkötő-átalakító vezetés
 - Kotter menedzser-leader szerepek
 - Mintzberg vezetői szerepek



DÖNTÉSKÖZPONTÚ LEADERSHIP ELMÉLETEK

- LEWIN KÍSÉRLETEI
 - Autokratikus
 - Demokratikus
 - Laissez-faire
- LIKERT EGYTÉNYEZŐS MODELLJE (SYSTEM 1-4)
 - Keménykezű parancsoló
 - Jóakarató parancsoló
 - Konzultatív
 - Résztvételi csoport
- TANNENBAUM ÉS SCHMIDT MODELLJE
 - Hét fokozatú skálán értelmezik a beosztottak hatalomban való részvételét



SZEMÉLYISÉ GKÖZPONTÚ LEADERSHIP ELMÉLETEK

- MICHIGANI EGYETEM MODELLJE
 - Feladatcentrikus
 - Beosztottcentrikus (egymást kizáró)
- OHIÓI ÁLLAMI EGYETEM MODELLJE
 - Kezdeményezés-strukturálás
 - Figyelem (egymást nem feltétlen kizáró)
- BLAKE-MOUTON-FÉLE „VEZETÉSI RÁCS”
MODELLJE
 - Termelésre fordított figyelem
 - Beosztottakra fordított figyelem (9 fokozatú skála)



KONTINGENCIALISTA LEADERSHIP ELMÉLETEK

- VROOM ÉS YETTON NORMATÍV MODELLJE
 - Döntési szabályok alkalmazásával döntési fán vezeti végig a döntéshozót
- FIEDLER KONTINGENCIA MODELLJE
 - Vezető – tag kapcsolata (szituációs tényezők)
 - Feladatstruktúra
 - Vezető pozíciójából fakadó hatalom
- HERSEY ÉS BLANCHARD ELMÉLETE
 - Beosztottak érettsége a szituációs tényező



ÜZLETKÖTŐ ÉS ÁTALAKÍTÓ VEZETÉS

- Üzletkötő: a követő bizonyos előnyökért cserébe tesz meg dolgokat (valamit valamiért)
- Átalakító: magasabb rendű általános emberi célok, értékek kialakításával és egyesítésével éri el a célokat
- Az érdekekről az értékekre történő váltást tükrözi



KOTTER MENEDZSER-LEADER MODELLJE

- Menedzser a belső hatékonyság, a szabályozott zökkenőmentes belső működés megvalósítására törekszik
- Leader a szükséges változásokra koncentrálnak



MINTZBERG VEZETŐI SZEREPEI

- **SZEMÉLYKÖZI SZEREPEK**
 - Nyilvános megjelenések szerepe
 - Főnöki szerep
 - Kapcsolatteremtő és ápoló szerep
- **INFORMÁCIÓS SZEREPEK**
 - Információ gyűjtő szerep
 - Információ szétosztó szerep
 - Szóvivő szerep
- **DÖNTÉSI SZEREPEK**
 - Vállalkozói szerep
 - Zavarelhárító szerep
 - Erőforrás-elosztó szerep
 - Tárgyaló-megegyező szerep



HATALOM

Személyek, vagy szervezeti egységek esélye mások befolyásolására, az események megváltoztatására, saját akaratuk keresztülvitelére az ellenszegülés ellenére



A HATALOM ALAPJA

- SZŰKÖSSÉG
- HELYETTESÍTHETŐSÉG HIÁNYA
- BIZONYTALANSÁG



A HATALOM FORRÁSAI

- SZEMÉLYES HATALOM
 - Karizmatikus hatalom
 - Szakértői hatalom
 - Helyismeret
- SZERVEZETEK ÁLTAL BIZTOSÍTOTT HATALOM
 - Pozícióból adódó hatalom
 - Szervezeti centralitásból adódó hatalom
- A SZERVEZET KÜLSŐ FÜGGÉSÉBŐL KÖVETKEZŐ HATALOM



MIRE HASZNÁLHATÓ A HATALOM

- Szervezeti célok meghatározása
- Szűkös erőforrások elosztása
- Vezető kiválasztás
- Személyes karrier
- Intézményesült hatalmi struktúrák kialakítása



SZERVEZETI POLITIKA

A döntések befolyásolása, a lehetőségek megvalósítása a célok tényleges elérése érdekében

Törekvés a szervezeten belüli előnyök és hátrányok elosztásának befolyásolására



AKTÍV SZERVEZETI POLITIKAI MOZGÁST KIVÁLTÓ SZITUÁCIÓK

- Erőforrás-elosztás rendjének változása
- Bizalmatlanság a szervezet tagjai között
- Az elvárt szerepek kétértelműsége
- Nem egyértelmű teljesítményértékelési rendszer
- Döntéseket zéró összegű játzsmaként fogják fel
- A döntés részvételi alapú
- Erőteljes teljesítménykényszer
- Kultúrába beivódott politikai magatartás



A SZEVEZETI POLITIKA ESZKÖZEI

- Célzatosan megválasztott döntési kritériumok
- Külső szakértők bevonása
- A döntéshozó fórumok napirendjének kontrollja
- Koalíciók
- Kooptálás
- Bizottságok