



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Útmutató a „Szervezetfejlesztés és szervezetpszichológia” almodul oktatásához

(CSILLAG SÁRA – KISS CSABA)

Az útmutató használata

Az almodulban 2 alkalommal van kontaktóra (mindkétszer 4x45 perc terjedelemben). A két alkalom az almodul által felölelt két fő témakört, a szervezetpszichológia, szervezeti magatartás mikro (egyéni észlelés, motiváció, személyes vezetés, hatalom) és makro nézőpontját (szervezeti kultúra, szervezetfejlesztés) dolgozza fel. Az almodult leíró táblázatban foglaltuk össze, hogy hogyan néz ki a két alkalom javasolt óramenete. A táblázat alatt az órák során használt diákhoz kapcsolódóan fejtjük ki, hogy az oktató az adott ismereteket hogyan tudja hatékonyan közvetíteni, milyen kérdéseket tehet fel a hallgatók felé, milyen hallgatói kérdésekre számíthat, illetve milyen illusztrációkat használhat.

Az óravázlatot követően mellékletként szerepel a tárgyhoz tartozó javasolt útmutató, illetve egy mintafeladatsor, amelyek a beszámolás során lehet használni.

Tanmenet

A javasolt tanmenetet a következő táblázat mutatja be.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

TANMENET / ÜTEMTERV A TANANYAG FELDOLGOZÁSÁHOZ

Modul címe: Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás

Almodul megnevezése, címe: Szervezetfejlesztés és szervezetpszichológia

Oktatási, képzési, fejlesztési célok az almodul elsajátíttatása során: Az almodul során a szervezetek működésével és működtetésével fogunk foglalkozni: a szervezetek működésének pszichológiai, magatartási és vezetési vonatkozásaira térünk ki részletesebben, s magatartási szempontból megvizsgáljuk a szervezetek ismétlődő magatartási sajátosságainak alapvető kérdéseit, továbbá a szervezet-környezet kapcsolatrendszerét.

Minimumkövetelmények: az almodul elvégzését követően a hallgatók képesek lesznek arra, hogy:

- megértsék az egyéneknek, a csoportoknak, a szervezet egészének és a környezetnek a szervezeteken belüli magatartásra gyakorolt hatását;
- megértsék ezeknek az ismereteknek a szervezet hatékonyságának, eredményességének növelésében, a szervezet fejlesztésében való alkalmazási lehetőségeit;
- átlássák az egyéni pszichológiai jellemzők (érzékelés, észlelés, motiváció, kognitív disszonancia) szerepét a szervezeti magatartás formálásában;
- megismerjék a szervezeteken belüli egyes interperszonális magatartási jelenségek (személyes vezetés, hatalom, konfliktus) leírására használt fogalmakat, elméleti modelleket és megértsék ezek alkalmazási lehetőségeit és ezek korlátait;
- megértsék a szervezeti kultúra fogalmát, típusait, jelentőségét;
- megismerjék a magatartástudományi szervezetfejlesztés alapvetéseit.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Oktatók, illetve **részvevők** számára **ajánlott irodalom** (háttér- és kiegészítő anyagok):

Könyvek:

- Bakacsi, G. (2010). Szervezeti magatartás. Budapest: Aula Kiadó.
- Robbins, S. P. (1996). Organizational Behavior (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Mullins, L. J. (2005). Management and Organisational Behaviour. Essex: Pearson Education Limited.

A feldolgozandó tananyag rész és annak súlyponti elemei	A tananyagfeldolgozás jellege:	A tananyag feldolgozásának és a részvevők bevonásának, aktivizálásának tervezett módszerei	Kulcsfogalmak , legfontosabb összefüggések	Fejlesztendő, kialakítandó jártasságok, készségek, kompetenciák	A feldolgozáshoz szükséges oktatás-technikai és egyéb szemléltető-eszközök	A tananyag-rész feldolgozásának tervezett időigénye



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

<p>Az órai feldolgozás az írásos tananyagban szereplő ismereteket adja át, az alábbi súlypontokkal:</p> <ul style="list-style-type: none">- Egyén a szervezetben<ul style="list-style-type: none">o Érzékelés-észleléso Motivációo Kognitív diszsonancia- Személyes vezetés- Hatalom- Konfliktus- Szervezeti kultúra- Szervezetfejlesztés	<p>1-2-3. Új ismeretek átadása, elsajátíttatása</p> <p>4. Szemléltetés, gyakorlás, alkalmazás</p> <p>5-6. Új ismeretek átadása, elsajátíttatása</p> <p>7-8. Szemléltetés, gyakorlás, alkalmazás</p> <p>9. Számonkérés</p>	<p>1. Egyén a szervezetben: észlelés (előadás és magyarázat, kérdésekkel a hallgatóság felé)</p> <p>2. Egyén a szervezetben: motiváció (előadás és magyarázat, kérdésekkel a hallgatóság felé)</p> <p>3. Interperszonális jelenségek a szervezetben: személyes vezetés és hatalom (előadás és magyarázat, kérdésekkel a hallgatóság felé)</p> <p>4. Esettanulmány: motiváció és személyes vezetés (páros feladatmegoldás, majd közös feldolgozás)</p> <p>5. Szervezeti kultúra (előadás és magyarázat, kérdésekkel a hallgatóság felé)</p> <p>6. Szervezetfejlesztés (előadás és magyarázat, kérdésekkel a hallgatóság felé)</p> <p>7. Esettanulmány: szervezeti kultúra (csoportos feladatmegoldás, majd közös feldolgozás)</p> <p>8. Esettanulmány: szervezetfejlesztés (csoportos feladatmegoldás, majd közös feldolgozás)</p> <p>9. Számonkérés, amely zh és/vagy házi</p>	<p>1. Egyén a szervezetben: érzékelés, észlelés, attribúció, motiváció, tartalomelmélet (McClelland, Maslow, Herzberg) folyamatelmélet (megerősítélmélet, méltányosságelmélet), kognitív diszsonancia</p> <p>2. Személyes vezetés: személyes tulajdonságra alapozott elméletek, döntésközpontú elméletek (Iowai Egyetem), személyiségközpontú elméletek (Michigani Egyetem, Ohioi Egyetem), szituációfüggő elméletek (Hersey-Blanchard-modell)</p> <p>3. Hatalom: függés, hatalomforrások (személyes, szervezettől kapott)</p> <p>4. Konfliktus:</p>	<p>1-3. Legyen képes a szervezeti magatartási (egyéni és interperszonális) jelenségek leírása során használt alapfogalmak megfelelő használatára, ismerje fel ezen jelenségek okait, legyen tisztában a főbb elméleti modellek alkalmazásának előnyeivel, hátrányaival, jellemző körülményeivel.</p> <p>4. Tudjon saját gyakorlatában eseteket kiemelni, szervezeti magatartási problémákat azonosítani és a tanultak alapján megoldási javaslatokat tenni.</p> <p>5. A szervezeti kultúra szervezetben való megjelenési formáit egymástól meg tudja különböztetni, és példákkal is alá tudja támasztani, hogy melyek a látható és láthatatlan elemei. Képes legyen a kultúra kialakulása, megváltozása okainak megértésére és ezek befolyásolására.</p> <p>7-8. Az elméleti alapismereteket a gyakorlati példákon keresztül elmélyítve legyen képes az elmélet</p>	<p>tábla, projektor, laptop, flip-chart tábla</p>	<p>A tananyag órai feldolgozása 2 alkalommal történik. Az egyes alkalmakkor 4x45 perc, így a modulra összesen 8x45 perc = 360 perc, azaz 6 óra áll rendelkezésre. A résztvevők otthoni becsült tanulási ideje (az írásbeli anyag elolvasására és megértésére) 5 óra. A zh megírása 1 óra, így a modul teljesítéséhez a diákok részéről 12 óra szükséges. Amennyiben valaki a házi dolgozatos beszámolósi formát választja, annak plusz 5 óra a becsült</p>
--	---	--	--	---	---	--



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

		dolgozat formájában is megvalósítható	<p>konfliktusforrások, konfliktuskezelési stratégiák</p> <p>5. Szervezeti kultúra:</p> <p>jéghegy-modell, 7S-modell, Hofstede-kutatás (ideáltípusok: piac, jól olajozott gépezet, piramis, család), mechanikus kultúra, organikus kultúra, Handy-típológia (hatalomkultúra, feladatcultúra, szerepkultúra, személyiségkultúra), Quinn-modell (támogató kultúra, innovációorientált kultúra, célorientált kultúra, szabályorientált kultúra), erős kultúra, etikus szervezeti kultúra, integritás</p> <p>6. Szervezetfejlesztés:</p> <p>definíció, lépései (diagnózis, intervenció), témák</p>	és a gyakorlat összekapcsolására, példákon keresztül.		időigénye.
--	--	---------------------------------------	---	---	--	------------



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Az órák menete

Észlelés - Gyakorlat

Az óra célja:

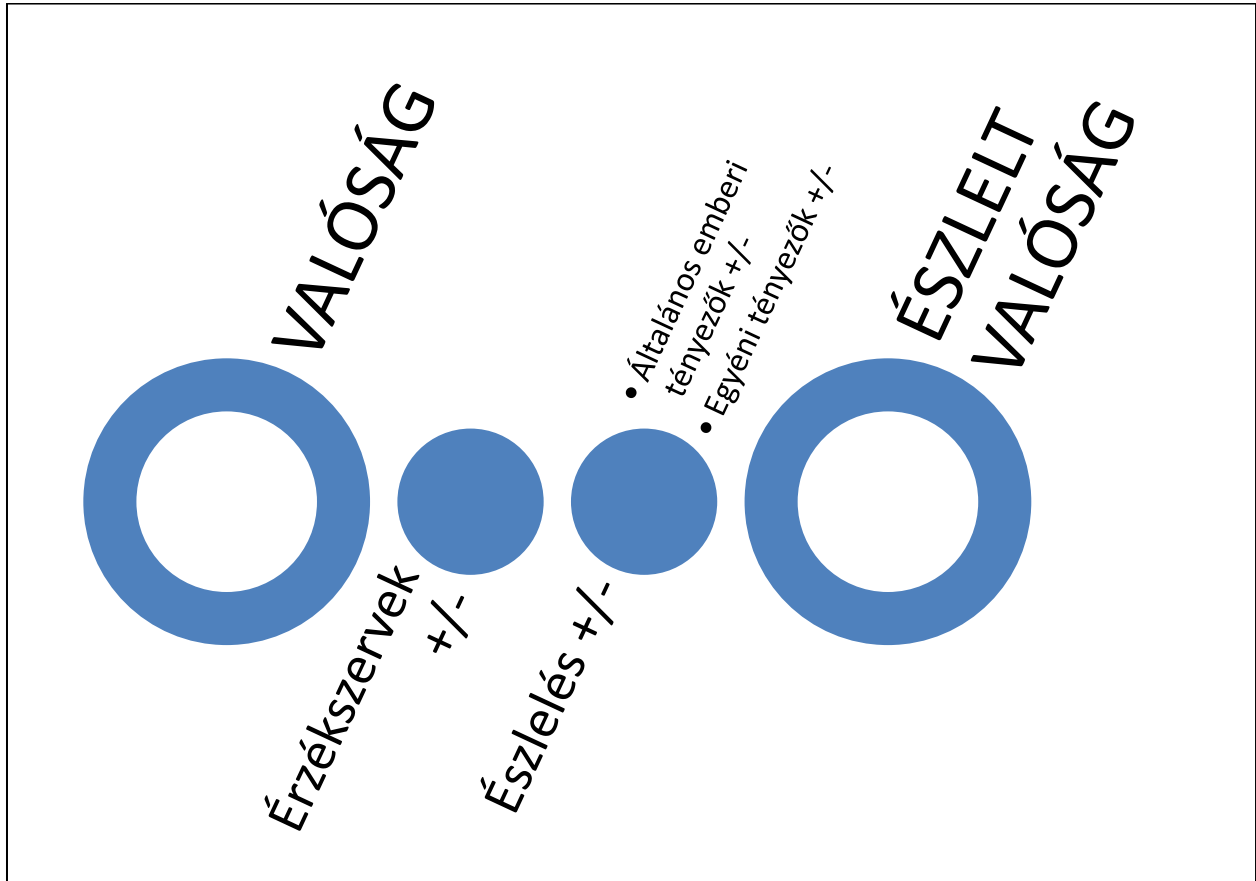
Szemléletes példákon keresztül megértetni:

- a különbséget érzékelés és észlelés között,
- rámutatni az emberi észlelés sajátosságaira és korlátaira.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Óraterv



1. Kiindulásképpen célszerű az alábbi ábra tanulságait átbeszélni:
 - az érzékszervek sajátosságainak szerepe az észlelési folyamatban
 - az általános, minden emberre jellemző észlelési torzítások és az egyéni torzítások közötti különbség
 - az észlelési folyamat egésze



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

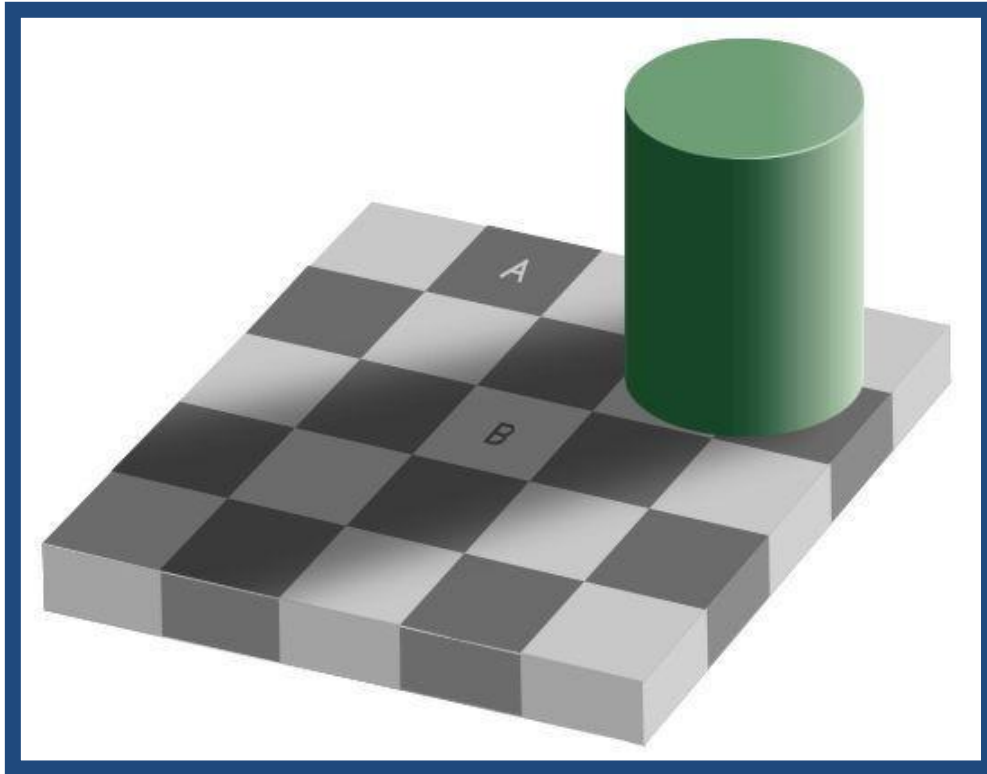
ÉSZLELÉS		
Észlelő <ul style="list-style-type: none">•attitűdök•motivációk•érdekek•tapasztalatok•elvárások•diszkontálás•bizalom•előfeltevések•figyelem	ÉSZLELT JELENSÉG <ul style="list-style-type: none">•újdonság•mozgás•hang•méret•háttér•közelség	KÖRNYEZET <ul style="list-style-type: none">•idő•társas környezet•fizikai környezet

Szedjük össze az észlelést befolyásoló további tényezőket, a csoporttal közösen.

2. Példákon keresztül illusztráljuk az észlelési folyamat sajátosságait, kivetítve az alábbi képeket. Azonosítsuk be, melyik szakaszában történik az észlelési torzulás!



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001



A képen az A és a B jelű mezők azonos színűek. A körülötte levő mezők és a fény-árnyék hatások miatt az emberi agy mégis eltérő színűnek láttatja velünk. Vegyük észre, hogy ez akkor sem változik meg, ha teljes bizonyossággal belátjuk a tényt: nem tudjuk



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

„átprogramozni” az észlelésünket.



Hasonlóképpen, az A és a B jelű csillagok háttérszíne azonos.

3Z 4Z UZ3N37 4Z7 4 C3L7 5Z0LG4LJ4, H0GY B3B1Z0NY1754

M1LY3N C50D4L4705 D0LG0KR4 K3P35 4Z 3LM3.

3LK3P35Z70 D0LG0KR4! N3H3Z V0L7 3L05Z0R 3L0LV45N0D

3Z7, D3 M1R3 1D33R5Z 3HH3Z 4 50RH0Z, 4Z 3LM3D

4U70M471KU54N 3L 7UDJ4 0LV45N1.

4N3LKUL H0GY G0ND0LK0DN0D K3L3N3 R4J74.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Az agy képes kiegészíteni a hiányzó információkat, ez néha hasznos – mint a fenti szövegben.



Motiváció – Elmélet

Motiváció

TÉVHITEK A MOTIVÁCIÓRÓL

- Szervezeti célok megvalósításának hajlandósága
- Egyéni tulajdonság
- A pénz a legfőbb motiváló erő
- A szervezeti teljesítmény fő letéteményese: egyes szervezetek azért hatékonyabbak, mert motiváltabbak a dolgozók

A MOTIVÁCIÓ

- Szervezeti célok megvalósítása irányába tett erőfeszítés,
- amellyel egyéni szükségleteinket is kielégíthetjük.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

McClelland tanult szükségletek elmélete

Három szükséglet:

- **Kapcsolatmotiváció (affiliation need, a McClelland által használt rövidítéssel: nAff)**
 - elfogadottság, szeretettség iránti vágy
 - erős kapcsolatmotívum: barátoknak, kapcsolataikban kölcsönös megértésre és inkább az együttműködésre, semmint a konfrontációra törekszenek. Figyelmüket társas kapcsolatok kialakítására és fenntartására fordítják.
- **Teljesítménymotiváció (achievement need, nAch)**
 - belső hajtóerő a sikerre, a magunk elé tűzött célok elérésére és meghaladására.
 - erős teljesítménymotívum: nem a sikerért járó jutalom, hanem maga siker vágya hajtja. Figyelmüket magas teljesítményszint elérésére és fenntartására fordítják. Fontos nekik a személyes felelősség, a rendszeres visszacsatolás, a kihívó feladatok.
- **A hatalmi motiváció (power need, nPow)**
 - vágy, hogy hatással, befolyással legyünk másokra, kontrolláljunk másokat.
 - erős hatalmi motívum: kedvelik a versengő, konfrontáló helyzeteket, fontos a státusz, a presztízs, az elismertség, a tisztelet, számukra a mások fölötti befolyás nagyobb jelentőségűvé válik, mint maga a teljesítmény.
 - nem negatív értelmű



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

McClelland tanult szükségletek elmélete

- A motívumok nem örökletes jellegűek, hanem *tanultak*,
- Nem feltételez továbbá hierarchikus alá-fölé rendeltséget az egyes szükségletek között.
- A motivációk valamilyen mértékben mindenkit jellemeznek, de egyénileg eltérő arányokban.
- A szükségletek fejleszthetők: képzéssel, tréningekkel befolyásolható és növelhető az egyes szükségletek erőssége.

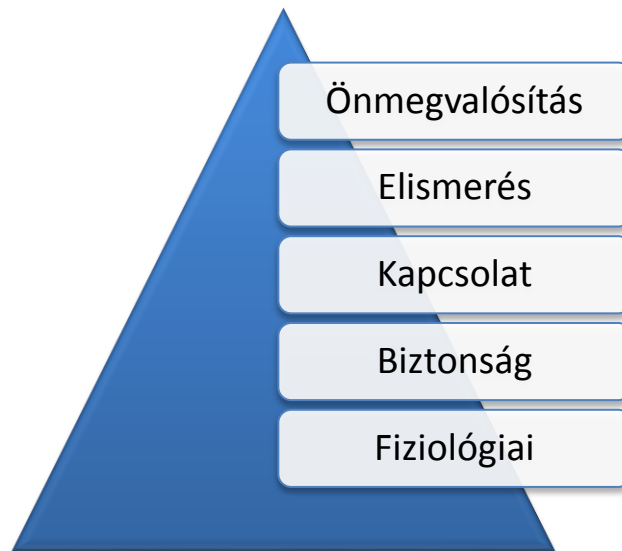
Maslow szükséglet-hierarchia-modellje

- Alapötlet: bizonyos szükségletek hajlamosak „megelőzni” más szükségleteket.
- Pl.: ha egyszerre éhes és szomjas az ember, jellemzően először a szomját csillapítja
- De: ha valaki rettentő szomjas, eközben fojtogatni kezdik – a lélegzés válik a leglényegesebbé
- Ez a gondolatmenet alapozza meg a híres szükséglet-hierarchia-elméletet.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Maslow szükséglethierarchia-modellje



Herzberg kéttényezős modellje

Higiéniás tényezők

- azok, amelyek a fájdalom elkerüléséért felelősek
- biológiai szükségletek
- *vállalati irányelvek, vállalatvezetés, felettesek, személyközi kapcsolatok, munkafeltételek, fizetés, beosztás, biztonság*

Motivátor tényezők

- emberi mivoltunkból fakadnak
- pszichológiai kiteljesedés
- *teljesítmény, elismerés, a munka maga, felelősség, fejlődés, előrelépés*



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Megerősítésmélet

Következményt Ad (+)/Elvon (-)	Következmény jellege (pozitív/negatív)	Hatás a viselkedés megismétlési gyakoriságára (növeli/csökkenti)	Megnevezés
+	+	+	Pozitív megerősítés
-	-	+	Negatív megerősítés
-	+	-	Büntetés
+	-	-	Büntetés
-	+/-	-	<i>Megszüntetés</i>

Méltányosságelmélet

Méltányos helyzet

Következmény A = Következmény B
Input A = Input B

Méltánytalan helyzet

Következmény A < Következmény B
Input A > Input B



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Az óra javasolt menete:

1. lépés: az előadó a mellékelt diatervek alapján összefoglalja a legfontosabb elméleti alapvetéseket, opcionálisan példákat kérve a hallgatóságtól
2. lépés: az előadó válaszol a hallgatóság kérdéseire





Motiváció - Gyakorlat

Az óra célja:

Rövid esettanulmányokon keresztül gyakorlati példa segítségével megértetni a legfontosabb motivációs tartalom- és folyamatelméletek üzeneteit.

Óraterv 1

Eset:

VAJON MIT AKARNAK?¹

Bányai Lajos egy közepes méretű gyógyszeripari vállalat termelési igazgatóhelyettese. Bányai doktori fokozatot szerzett vegyészetből, de a rendszerváltás óta nem vett részt közvetlenül gyógyszerek kutatás-fejlesztésében. Vezetési ismereteit az élet iskolájában tanulta, szereti keményen fogni a gyepőlőt. A cégnek nincsenek fluktuációs problémái, de Bányai és a cégvezetés többi tagja számára is nyilvánvaló, hogy az emberek ugyan ledolgozzák a napi nyolc órájukat, ám egyáltalán nem hozzák ki magukból, ami bennük rejlik. Bányait régóta bosszantja ez a helyzet, mert a költségek emelkedése miatt csak az emberek termelékenységének a növelése révén remélhető, hogy a vállalat a jövőben is virágozzék.

Bányai kikereste telefonjában a HR-igazgató, Tápay Ilona telefonszámát, majd határozottan belekezdett: *„Mi a fene van az embereinkkel? A fizetési felmérések szerint a régiós fizetések tetejét súroljuk, a munkakörülmények kiválóak, a béren kívüli juttatásaink pedig finoman szólva is nagyvonalúak. A dolgozóink mégsem motiváltak.*

¹ Az eset eredetijének forrása: Luthans, F. (2011): Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. USA: McGraw-Hill/Irwin, p 196. Fordította: Kiss Csaba.

Az eset órai viták céljából készült, semmint bizonyos vezetői helyzetek hatékony vagy nem hatékony kezelésének bemutatására.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Vajon mi a fenét akarhatnak még?” Tápay habozás nélkül válaszolt: „Már ezerszer elmondtam neked és a vezérigazgatónak is, hogy a pénz, a munkafeltételek és a béren kívüli juttatások nem elegendőek. Az embereknek másra is szükségük van ahhoz, hogy motiváltak legyenek. Ami azt illeti, folytattam néhány bizalmas beszélgetést pár dolgozóval, és mind azt mondták, hogy nagyon kedvetlenné teszi őket az, hogy akármennyit is dolgoznak, ugyanazt a fizetést és előléptetési lehetőséget kapják, mint a lábukat lógatók.” Bányai így reagált: „Jól van, te vagy a motivációs szakértő. Mondd meg, mit csináljunk. Muszáj növelni a teljesítményüket!”

Az eset kapcsán átbeszélni javasolt kérdések:

1. Mutassa be a fenti esetben leírt „motivációs problémát” Maslow és Herzberg elméletének fogalmi keretében. Melyek azok az „egyéb dolgok”, amelyekre a motiváció kapcsán HR-igazgató utalt?
2. Egy vagy több motivációs folyamatelmélet segítségével magyarázza meg a munkavállalók motivációját! A bizalmas beszélgetésekről kapott információk alapján vajon miként alakulhat a várakozás, a kötés és a vonzerő a munkavállalók esetében? És az észlelt méltányosság?
3. Mit válaszolna Bányai utolsó mondataira, ha Ön lenne a vállalat HR-igazgatója?

Az óra javasolt menete:

1. Az eset és a kérdések kiadása, elolvasása: 5 perc
2. A kérdések páros átbeszélése: 10 perc
3. Közös feldolgozás: kérdésenként 10 perc

Összesen: 45 perc



Óraterv 2

Eset:

TAMÁS, DÉNES ÉS HUGÓ²

Egy közepes méretű cég kis osztályát vezeti, három beosztottja van: Tamás, Dénes és Hugó. Az osztálya sikerének a kulcsa, hogy ez a három munkavállaló a lehető legmotiváltabb legyen. Az alábbiakban röviden jellemezzük őket.

Tamást igen nehéz kiismerni. Az átlagosnál jóval többet hiányzik. Mindene a családja (felesége és három kisgyereke) és úgy gondolja, hogy az ember életében a család kell, hogy az első helyen legyen. Talán úgy lehet a legjobban leírni Tamást, hogy amolyan mai hippy, aki mélyen hisz a szubkultúra értékeiben. Emiatt nem sokra tartja azok a dolgokat, amelyeket a vállalat tud kínálni számára. Úgy érzi, hogy a munkája arra való, hogy finanszírozni tudja a családja alapvető szükségleteit, semmi többre. Végül is Tamás megfelelő munkát végez, lelkiismeretes, ám minden kísérlet kudarcot vallott, amelyekkel többet próbáltak kihozni belőle. Sármos és barátságos, de nem egy lelkes élmunkás. Meglehetősen szabad kezet kap, hogy úgy végezze a munkáját, ahogy akarja, ameddig a minimális teljesítményszintet hozza.

Dénes sok tekintetben Tamás ellentéte. Bár ő is szerethető figura, Tamáshoz képest ő máshogy viszonyul a vállalati szabályokhoz és kompenzációs rendszerhez, továbbá erős elkötelezettséget érez a cég iránt. Dénessel az a baj, hogy nem sok mindent hajlandó önállóan megcsinálni. A rá kiszabott feladatokat elvégzi, de nem túl kreatív és megbízható, ha magára hagyják. Viszonylag visszahúzó alkat, aki nehezen érvényesíti az akaratát más osztályok dolgozóival szemben. Ez a teljesítményére is kihat, mert nem

² Az eset eredetijének forrása: Luthans, F. (2011): Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. USA: McGraw-Hill/Irwin, pp 196-197.
Fordította: Kiss Csaba.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

tudja megfelelően képviselni az osztály szempontjait az osztályközi megbeszéléseken és a vállalatvezetés előtt.

Hugó viszont rendkívül asszertív személy. A pénzért dolgozik, és habozás nélkül munkahelyet vált, ha egy jobb ajánlatot kap. Keményen dolgozik, de el is várja a megfelelő ellentételezést. A jelenlegi munkakörében akár heti 60 órát is zokszó nélkül robotol, ameddig a pénzt megkapja érte. Családos ember, aki idős édesapját is gondozza, mégis egyszer azonnal felmondott egy korábbi munkahelyén, amikor arra hivatkozva nem kapta meg a fizetésemelést, hogy így is túl sokat keres. Energikus, vezető típus. Az előző főnöke azt mondta róla, hogy bár Hugó kiváló munkát végzett, a személyisége annyira erőteljes volt, hogy mindenki örült, amikor elment. Azt is hozzátette, hogy Hugó örökké többet és többet akart: ha nem alapfizetésben, akkor béren kívüli juttatásokban.

Az eset kapcsán átbeszélni javasolt kérdések:

1. Magyarazzuk meg Tamás, Dénes és Hugó viselkedését a motiváció tanult elméletei alapján!
2. Alkalmazható-e a méltányosságelmélet Tamás, Dénes és Hugó motivációinak elemzésére? Hogyan?

Az óra javasolt menete:

1. Az eset és a kérdések kiadása, elolvasása: 5 perc
2. A kérdések páros átbeszélése: 10 perc
3. Közös feldolgozás: kérdésenként 15 perc

Összesen: 45 perc

Leadership – Elmélet

Mi a leadership?

- Híd az egyéni és a szervezeti célok közt
- Rokon téma a motivációval, arra épít

- Bonyolult fogalom, sok modell ragadja meg sok aspektusát
- A vezető és a beosztott közötti kapcsolat módjára keresi a választ
- Hogyan tudja a vezető a szervezeti tagokat a szervezeti célok megvalósítása irányába terelni?

Döntésközpontú

Iowai Egyetem (Lewin)

3 fajta vezetési stílus:

Autokratikus:

- Minden a vezető által hozott szabályok alapján történik;
- A módszerek és a tevékenység lépéseit a vezető diktálja, egyszerre egy lépést, így a jövőbeli lépések erőteljesen bizonytalanok a csoporttagok számára;
- A vezető kiadja a konkrét munkafeladatot és azt, hogy kik végezzék el;
- A vezető szubjektíven értékeli, bírál és dicséri;

Demokratikus

- Minden a csoport döntése alapján történik, ezt a vezető bátorítja és elősegíti;
- A módszereket és a tevékenység lépéseit a csoport találja ki. A vezető általános iránymutatást ad, néhány vázlatos támpontot fogalmaz meg, ha szükséges alternatívákat kínál, amelyekből választani lehet;
- A csoporttagok maguk választják meg, hogy kivel dolgoznak együtt, a munkamegosztás a csoport döntésén múlik.

Laissez-faire

- A csoport teljes szabadságot kap az egyéni vagy csoportos döntéshez, a vezető nem folyik bele;
- A vezető biztosítja az alapanyagokat, és leszögezi, hogy csak kérés esetén segít. Nem folyik bele a csoportos megbeszélésbe;
- A feladatokba és azt elvégzők személyébe nem szól bele;
- Ritka, spontán megjegyzéseket tesz a csoportmunkára vonatkozóan, ha csak nem kéri, nem befolyásolja az események menetét.

Döntésközpontú

Iowai Egyetem (Lewin)

Melyik vezetési stílus a jobb?

- Autokratikus
 - Legnagyobb mennyiségű output
 - Gyengébb minőségű output
 - Vezető jelenléte nélkül csökkenő termelékenység
 - Magas szintű frusztráció és agresszió, alacsony szintű elégedettség
- Demokratikus
 - Némileg kisebb mennyiségű output
 - Jobb minőségű output
 - Vezető jelenléte nélkül sem csökkenő termelékenység
 - Alacsony szintű frusztráció és agresszió, magas szintű elégedettség
- Laissez-faire
 - Kevés output
 - Gyenge minőségű output
 - Magas frusztráció és agresszió, alacsony szintű elégedettség
 - De:
- Az autokratikus vezetés is megfelelő lehet bizonyos esetekben
 - Válsághelyzet
 - Autokratikus stílushoz szokott beosztottak

Személyiségközpontú

Michigani egyetem

- Feladatcentrikus
 - Teljesítmény érdeklő
 - Előírja a feladatmegoldás módját
 - Szoros felügyelet
 - Büntetés, jutalmazás
- Beosztottcentrikus
 - Összetartó csoport érdeklő
 - Beosztottak elégedettsége fontos
 - Beosztottak részvétele, fejlődése is fontos
 - Megosztja a hatáskörét
 - Kevésbé szorosan ellenőriz

Vagy

A beosztottcentrikus eredményesebb

Személyiségközpontú

Ohiói Egyetem

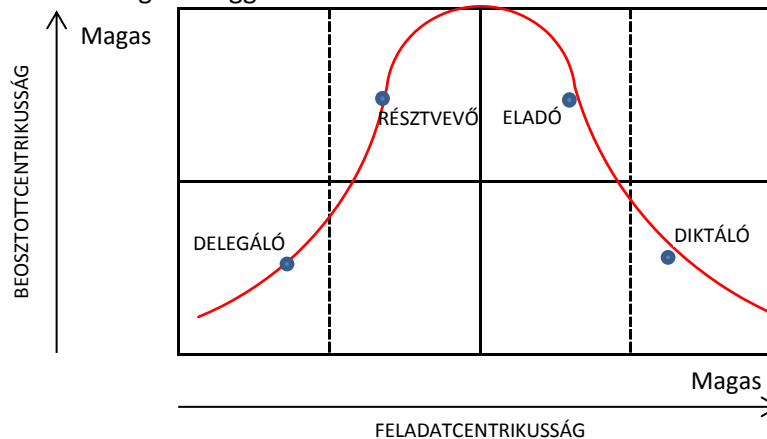
- Strukturálás-kezdemenyezés [feladatcentrikusság]:
 - Előírás
 - Utasítás
- És
- Figyelem [beosztottcentrikusság]
 - Bizalom, tisztelet, érdeklődés a beosztottak problémái iránt

ST-K	Jó teljesítmény Sok panasz Nagy fluktuáció	Jó teljesítmény Kevés panasz Alacsony fluktuáció
	Gyenge teljesítmény Sok panasz Nagy fluktuáció	Gyenge teljesítmény Kevés panasz Alacsony fluktuáció
		F

Szituációfüggő elmélet

Hersey-Blanchard

- A beosztottak érettségétől függ a vezetési stílus



Érettség	É4	É3	É2	É1
Képesség	IGEN	IGEN	NEM	NEM
Hajlandóság	IGEN	NEM	IGEN	NEM

Az óra javasolt menete:

1. lépés: az előadó a mellékelt diatervek alapján összefoglalja a legfontosabb elméleti alapvetéseket, opcionálisan példákat kérve a hallgatóságtól
2. lépés: az előadó válaszol a hallgatóság kérdéseire

Leadership – Gyakorlat

Az óra célja:

Rövid esettanulmányon keresztül gyakorlati példa segítségével megértetni a legfontosabb leadershipelméletek üzeneteit.

Eset:

Az Apia öböl-béli katasztrófa

A helyszín Szamoa, az időpont 1889. Hét hadihajó – három amerikai³, három német⁴ és egy brit⁵ – horgonyt vetnek Apia kikötőjében. Kormányaik képviselőiben vannak jelen. Az amerikaiak és a németek azzal a céllal, hogy a másik felé katonai erőt demonstráljanak, a britek főként hogy figyelemmel kísérik a partvidéken zajló politikai felfordulást. Ennek megfelelően a hajók a part közelében vetnek horgonyt, még hozzá egy olyan helyen, amelyet a világ egyik legveszélyesebb kikötőjének tartanak – ha ugyan egyáltalán kikötőnek lehet nevezni Apiát. A szerteszét korallzátonyokkal tarkított, csészealj formájú öböl északra nyíló száján hatalmas csendes-óceáni gördülőhullámok törnek be. Jó időben Apia legfeljebb négy közepes méretű hajónak nyújt – meglehetősen kényelmetlen – pihenőhelyet. Hét nagy hajónak és számos kisebb kísérő vízijárműnek, ráadásul kedvezőtlen időjárás körülmények között, Apia halálos csapda.

Ilyen volt a helyzet, amikor a hét felfegyverzett hajó emberei meglátták a közelgő tájfun első vészjósló jeleit. A gyorsan sötétülő ég, a zuhanó barométer, az egyre erősödő szélökések, majd a hirtelen beálló, vihar előtti csend még az egyszerű "szárazföldi patkányok" számára is egyértelmű jelek. Hét tengerésztiszt számára e jelek félreérthetetlenek voltak. Tudták, hogy a világ olyan részén tartózkodnak, amely kiváltképpen gyakran van kitéve tájfunoknak, ami percek alatt forrongó víztömeg dühödt poklává korbácsolhatja a tengert. Tudták, hogy az ilyen viharok száz csomó feletti sebességű széllel járnak, szélökésekkel, amelyek pálcikaként törnek ketté az árbocot, gyufaszálként morzsolják fel a fedélzeti tárgyakat, s képesek akár az egész hajót fejre állítani. Tudták, hogy ez az év legrosszabb hónapja volt és tudták azt is, hogy alig három évvel korábban egy hasonló vihar minden Apiában tartózkodó hajót hullámsírba küldött. Röviden: (a múltbeli tapasztalatokra vonatkozó) "tárolt információik", együtt (a jelenlegi helyzetre vonatkozó) "aktuális inputjaikkal" mind egyetlen döntés felé mutattak: fel a horgonyt és el innen, de mielőbb. És ha ez még mind nem lenne elég, a horgonyok felszedését és a nyílt tengerre való kihajózást a beosztott tisztek is tisztelettel javasolták.

A hadihajók kapitányai azonban haditengerészeti tisztek is voltak, tagadták a nyilvánvalót és maradtak, ahol voltak. Magatartásukat mások később úgy írták le, mint

³ USS Trenton, USS Nipsic, USS Vandalia

⁴ SMS Olga, SMS Eber, SMS Adler

⁵ HMS Calliope

amely 'olyan megítélési hiba, amely örökké paradoxon marad az emberi pszichológiában'.

Amikor a tájfun lecsapott, hatása tragikus és elkerülhetetlen volt. Manőverezéshez elegendő vízfelület híján két hajó – a hegyként feltornyosuló hullámok nyomása alatt horgonyukat magukkal rántva, a hányódás közben a szél által összezúzott hajótesttel és fedélzeti építményekkel – egymásnak verődött, majd mindkettő darabokra törve a mély vízbe süllyedt. Két másik hajó egy korallzátonyon végezte; két további hajó pedig a parton tört darabokra. Az öbölben tartózkodó összes hajó között egyetlen túlélő a brit korvett volt, amely – hála erős motorjainak és kiváló legénységének – még időben kicsusszant a nyílt tengerre.

Az eset kapcsán átbeszélni javasolt kérdések:

1. A fenti leírás és saját tapasztalat alapján vázolja föl az inkompetens vezetők szabályait – szabályokat, amelyek szervezetek felső szintű vezetőit segíthetik abban, hogy a fentihez hasonló (megfelelő mérlegelés esetén elkerülhető) hibák gyakrabban történjenek.
2. A kapitányok döntési szituációjának, ill. kontextusának mely aspektusai szolgálhatnak magyarázatul megítélési hibájukra?
3. A leírásból nem kapunk információt arról, milyen emberek voltak a kapitányok. A rendelkezésre álló információk alapján mit "tippel", milyen személyiségvonások jellemzik a kapitányokat?
4. Tegyük föl, hogy az Apia-öbölben lévő hajók egyikeként szolgál matrózként 1889-ben. Melyik az az öt vezetői tulajdonság, amelyekkel rendelkező kapitányt látna legszívesebben annak a hajónak a parancsnoki hídján, amelyen Ön is szolgál?

Az óra javasolt menete:

1. lépés: egyénileg mindenki elolvassa a történetet anélkül, hogy egymással megbeszélnek
2. lépés: mindenki egyénileg írjon rövid jegyzeteket a történet után olvasható négy kérdésre; ez sem megbeszélendő
3. lépés: most hasonlítsuk össze 2-3 fős kiscsoportokban (ahogy éppen ülnek) a jegyzeteket, ill. ki mit gondol az esetről
4. lépés: nagy csoportos irányított megbeszélés

Hatalom

Mi a szervezeti hatalom? (definíció)

- A hatalom személyek vagy szervezeti egységek esélye mások magatartásának befolyásolására, az események megváltoztatására, az ellenállás legyőzésére
- Annak elérése, hogy mások olyat tegyenek meg, amit máskülönben nem tennének
- Esély - potenciális lehetőség

Miről ismerszik meg a hatalom?

- Következményeiből azonosítható

Személyes hatalomforrások

- Karizma/személyiség ereje (referens)
 - Egy másik ember fellépését, személyiségét annyira vonzó az engedelmeskedő számára, akkora tisztelet és szimpátia ébred bennünk iránta, hogy a nézetei számára mérvadóak lesznek. Ez a személy mintegy viszonyítási pont, referenciapont lesz számára
- Szakértői hatalom
 - Azért tudnak másokat engedelmességre bírni, mert az engedelmeskedő hozzáértőnek, tehetségesnek tartja őket egy releváns területen

Szervezet által biztosított hatalom

- Legitim hatalom
 - A legitim hatalom alapja, hogy az engedelmeskedőben kialakul a vélekedés, hogy a hatalomgyakorlónak joga van utasításokat adni, amelyeket be kell tartani.
- Jutalmazó hatalom
 - A jutalmazó hatalom révén a hatalomgyakorló eldöntheti, hogy ki részesüljön jutalomban és ki nem.
- Kényszerítő, büntető hatalom
 - Akinek lehetősége van másokat megbüntetni, engedelmességet kényszeríthet ki.

Az óra javasolt menete:

1. lépés: az előadó a mellékelt diatervek alapján összefoglalja a legfontosabb elméleti alapvetéseket, opcionálisan példákat kérve a hallgatóságtól
2. lépés: az előadó válaszol a hallgatóság kérdéseire

Konfliktus - Elmélet

Konfliktus

Mi a konfliktus?

- Két (vagy több) fél közül legalább egy
- Azt észleli, hogy
- Mások negatívan viszonyulnak valamihez, ami neki fontos

Mi az, hogy „negatívan”?

- Ugyanazért küzdenek, mint mi
- Egyszerűen csak meg akarják akadályozni, hogy hozzáférjünk
- Szembeszállnak a nézeteinkkel
- Stb.

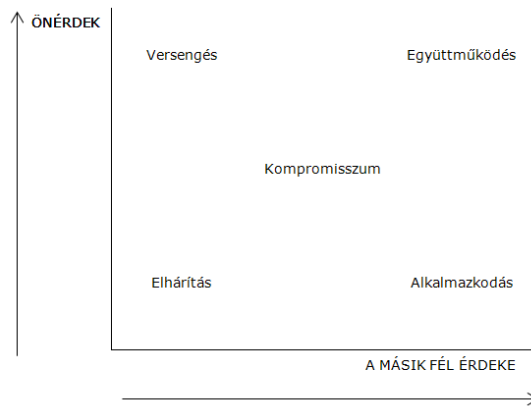
Mi az, hogy „valamihez”?

- Erőforrás
- Státusz
- Döntési alternatíva
- Hiedelem, érték, meggyőződés
- Stb.

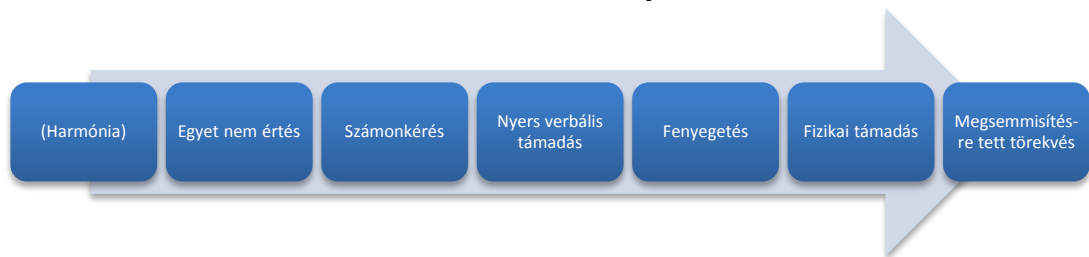
Konfliktusforrások

- értékkonfliktusok
 - alapját a szembenálló felek hiedelmei, meggyőződései, értékrendje közötti különbségek okozzák
- érdekkonfliktusok
 - háttérben az egymás rovására érvényesíthető érdekek állnak.
- strukturális konfliktus
 - okai a szervezeti munka- és hatáskörmegosztásból fakadó ellentétes álláspontok.
- információs konfliktusok
 - mélyén a felek közötti eltérő vagy hiányzó információkat, félreértéseket találhatjuk.
- kapcsolati konfliktusok
 - a felek közötti ellenszenvben gyökereznek.

Konfliktuskezelési stratégiák



A konfliktus lefolyása



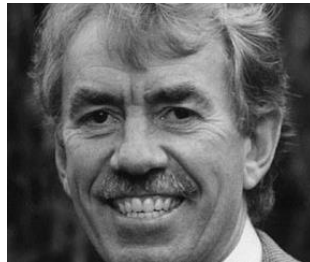
Az óra javasolt menete:

1. lépés: az előadó a mellékelt diatervek alapján összefoglalja a legfontosabb elméleti alapvetéseket, opcionálisan példákat kérve a hallgatóságtól
2. lépés: az előadó válaszol a hallgatóság kérdéseire

Szervezeti kultúra – Elmélet

Szervezeti kultúra - ráhangolódás

- *Mi jut eszébe arról, hogy szervezet, vállalat?*



*Gareth Morgan: Images
of organisation*

- *Milyen állatra hasonlít leginkább a szervezet, amelyet ismer? Miért?*

A szervezeti kultúra fogalma

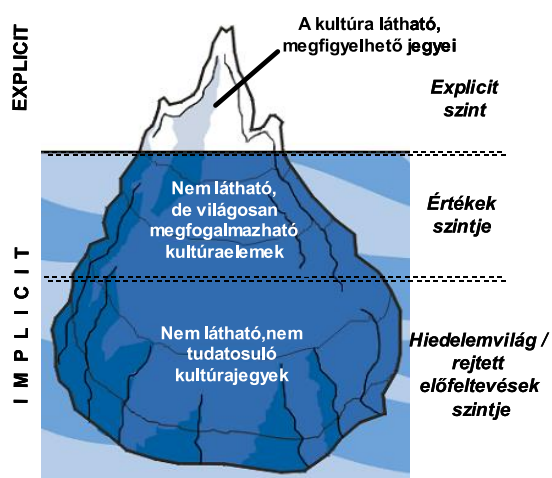
„ Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük” (The way we do things around here)

„A ragasztó, ami összetartja vállalatot”(The glue that bonds the company together)

„ Azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén”

„ A szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere”

Daft jéghegy modell



A szervezeti kultúra kialakulása

- szervezet kialakulása és történelme,
- külső tényezők,
- belső, szervezetspecikus tényezők

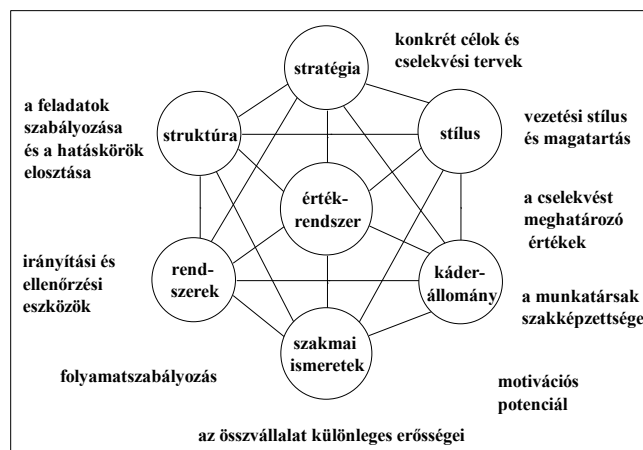
A szervezeti kultúra megjelenési formái

- Szimbólumok (tárgyak, berendezések, vezetők, hősök, szerepek)
- Nyelvezet (zsargon, szleng, gesztusok, jelek, dalok, viccek, kifejezések, szólások)
- Történetek (legendák, mítoszok, sztorik)
- Szokások (szertartások, tabuk, rituálék és ceremóniák)

A szervezeti kultúrára jellemző, hogy....

- állandó változás eredményeképpen jön létre, formálódik
- közösen megélt eseményekből alakul
- csak azoknak a csoportoknak alakul ki közös alapvető feltevéseik, akiknek van elegendő közös múltjuk
- feltevések ereje: megkérdőjelezhetetlenül kezd el működni, érzelmileg foglyaivá válunk, nem vagyunk képesek megtárgyalni, csak védeni, mivel magunk alakítottuk ki.

Szervezeti kultúra 7S modell



A szervezeti kultúra jellemzésére alkalmazott értékpárok

9.1. ábra
A szervezeti kultúrát meghatározó kulcskategóriák

Munkakör	1. Azonosulás	Szervezet
Egyén	2. Egyén/csoport központúság	Csoport
Feladat	3. Humán orientáció	Kapcsolat
Függés	4. Függés — függetlenség	Független
Gyenge	5. Kontroll	Erős
Gyenge	6. Kockázat vállalás	Erős
Más	7. Jutalmazási kritérium	Teljesítmény
Gyenge	8. Konfliktus tűrés	Erős
Folyamat	9. Cél-eszköz orientáció	Végeredmény
Belső működés	10. Nyílt-zárt rendszer	Külső környezet
Rövid táv	11. Időorientáció	Hosszú táv

Szervezeti kultúra és nemzeti kultúra

- Nemzeti kultúrának nevezzük a nemzet többsége által elfogadott és követett, átörökített értékeket, és ezek megnyilvánulását a művészetben, szokásokban, életvitelben, társadalmi jelenségekben, a gazdaságban, a munkában is.
- Döntően egy országban tevékenykedő vállalat: vajon a nemzeti kultúra miben determinál?
- A globális vállalat stratégiai döntése: kultúra-függő (helyi kultúra figyelembevétele) vs. kultúra-független (saját gyakorlatok átvitele) stratégiát követ.

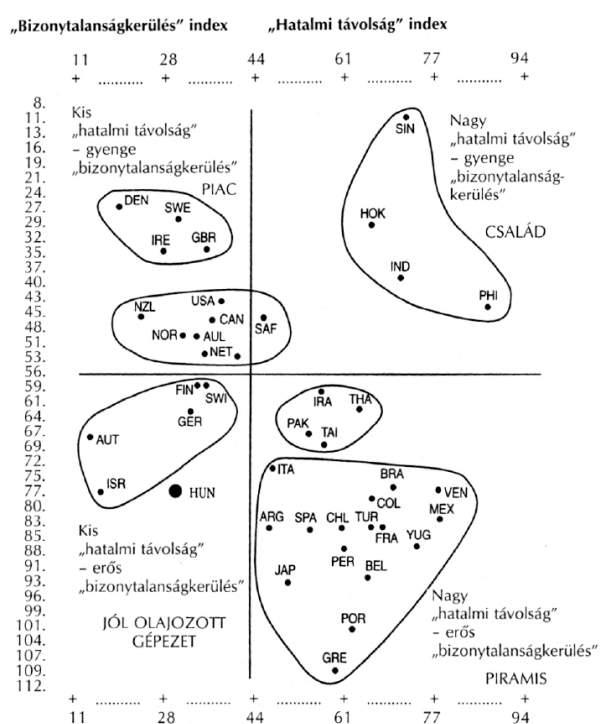
Hofstede nemzeti kultúra dimenziói

- hatalmi távolság, a
- bizonytalanságkerülés, az
- individualizmus-kollektívizmus szintje és a
- férfias illetve nőies értékek meghatározó volta

(később kiegészítette a hosszú távra gondolkodással, mint ötödik meghatározó dimenzióval)

Kérdés: vajon magyar nemzeti kultúránk hová sorolható ezen dimenziók mentén?

9.3. ábra
A nemzeti kultúrák Hofstede féle világtérképe



Hofstede kulturális térképe



Geert Hofstede

Lásd: BAKACSI GY.: Szervezeti magatartás és vezetés, Aula, 2004: 233.old.

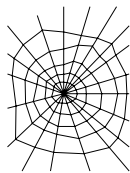
Szervezeti kultúra tipológiák

Mechanikus vs. organikus kultúrák

- a **mechanikus** kultúrák alapvetően hierarchikusak és formalizáltak, a működés uniformizált és szabályok által meghatározott, szoros ellenőrzés és a döntések centralizáltsága jellemző.
- A mechanikus kultúrák nehezen alkalmazkodnak – ellentétben a kevésbé formalizált, laza, egyéni szaktudásra építő **organikus** kultúrákkal, amelyek nagyon sikeresek lehetnek gyorsan változó, bizonytalan környezetben.
- Fontos, hogy egy-egy cselekedet megítélése nagyon különböző lehet a mechanikus vagy organikus jegyeket mutató kultúránál: például a szabályok be nem tartása egy mechanikus szervezetben súlyos probléma, míg egy organikus szervezetben csekély jelentőséggel bír (vagy éppen elvárt magatartási forma).

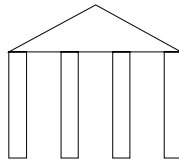
Handy tipológiája

HATALOM-
KULTÚRA



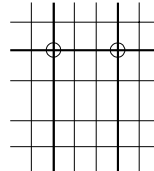
"pókháló"

SZEREPE-
KULTÚRA



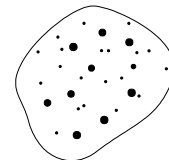
"görög oszlopcsarnok"

FELADAT-
KULTÚRA



"háló"

SZEMÉLYISÉG-
KULTÚRA



"halmaz"

Cameron – Quinn tipológia

- **klán vagy támogatókultúra** (rugalmas – befelé irányuló): a rugalmas működésre és a belső kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt, a szervezet iránti elkötelezettség, a kölcsönös bizalom és csoportkohézió, a felelősség fontos szervezeti értékek. Központi érték az emberi erőforrások fejlesztése, az egyének önkitaljesítésének támogatása.
- **Adhokrácia vagy innovációorientált kultúra** (rugalmas – kifelé összpontosító): a külső környezet folyamatos figyelemmel kísérése, a versenyszellem, a rugalmasság és a kísérletezés, a gyors cselekvőképesség és a jövőorientáltság van a középpontban. Központi érték a növekedés, a környezeti erőforrások megszerzése és a gyors adaptáció.
- **Cég vagy célorientált kultúra** (szoros kontroll – kifelé összpontosító): a magas termelékenység, a gazdaságos működés a fő szervezeti cél – ennek eszközei a racionális tervezés, központi célmeghatározás és ellenőrzés. Központi értéke a profit, a hatékonyság, a teljesítmény.
- **Hierarchia vagy szabályorientált kultúra** (szoros kontroll – befelé összpontosító): a formális pozíciók fontossága, a munkamegosztás és a szabályozottság, a hierarchikus felépítés és az írásbeli kommunikáció és ellenőrzés van a középpontban. Központi értéke a stabilitás és az egyensúly, az eddigi eredmények megőrzése.

Szubkultúra

Fogalma: önálló kulturális identitással bíró szervezeti szigetek

- Az interakciók megoszlása
- Közös élmények
- Azonos személyes jellemzők
- Kohézió (összetartozás érzés)

- **támogató kultúrák:** megerősítik a vezetés értékrendjét, néha túl is mennek azon
- **ellenkultúrák:** az ellenállás szervezeti szigetei, a felső vezetés által képviselt értékek ellenzői
- **semleges kultúrák:** nem erősítik és nem is gyengítik a felső vezetés erőterét

A szervezeti kultúra vizsgálata

Módszerek

- A szervezet formális dokumentumainak vizsgálata és elemzése
- Interjúk és fókuszcsoportos beszélgetések a vezetőséggel, a szervezet tagjaival, esetleg a szervezet legfontosabb egyéb, külső érintettjeivel.
- Kérdőíves felmérések (például a szervezeti értékeket illetően, vagy a szervezeti elégedettség, elkötelezettség, motiváció témakörében).
- Részvevő megfigyelés (szervezeti eseményeken, projektekhez kapcsolódva, a mindennapokban).

Az óra javasolt menete:

1. lépés: az előadó a mellékelt diatervek alapján összefoglalja a legfontosabb elméleti alapvetéseket, opcionálisan példákat kérve a hallgatóságtól – legalább két alkalommal (az óra elején, illetve a nemzeti kultúra témájában) érdemes közben is gondolkodásra, beszélgetésre invitálni a hallgatókat
2. lépés: az előadó válaszol a hallgatóság kérdéseire

Szervezeti kultúra - Gyakorlat

Az óra célja:

A ismert, saját szervezetekre vonatkoztatva végiggondolni és megérteni a szervezeti kultúra fogalmát, jellemzőit.

Óraterv 1

Qiunn kérdőív kitöltése

1	Nem szokták ellenőrizni a munkámat.	1	2	3	4	5
2	Keveset foglalkozunk távlati kérdésekkel.	1	2	3	4	5
3	Jó teljesítményre törekszünk, világos célok érdekében.	1	2	3	4	5
4	Eljutnak hozzám a munkámhoz szükséges információk.	1	2	3	4	5
5	Minden anyagi-emberi tartalékunkat kimerítettük.	1	2	3	4	5
6	Figyelünk a környezetvédelemre.	1	2	3	4	5
7	Nálunk magas fokú a szervezettség.	1	2	3	4	5
8	Ki vagyunk szolgáltatva a piaci viszonyoknak.	1	2	3	4	5
9	Itt sokan gondolkodunk újszerű megoldásokon.	1	2	3	4	5
10	Úgy érzem, nálunk mindenre van szabály.	1	2	3	4	5
11	A szervezet csak a maga érdekeit tartja szem előtt.	1	2	3	4	5
12	Csak egyetlen reális célunk van: a túlélés.	1	2	3	4	5
13	Az emberek értékelése nem a teljesítménytől függ.	1	2	3	4	5
14	Nálunk nem lehet pontosan betartani a szabályokat.	1	2	3	4	5
15	Az ésszerűség fontosabb a környezetvédelemnél.	1	2	3	4	5
16	Itt kevés az újítás.	1	2	3	4	5
17	Ez a szervezet kicsit állam az államban.	1	2	3	4	5
18	Átgondolt terveink vannak a jövőre.	1	2	3	4	5
19	Itt minden dolgozót emberszámba vesznek.	1	2	3	4	5
20	Nálunk csak a közeli ismerősök között jó a kommunikáció.	1	2	3	4	5
21	Vállalatunk törődik a település fejlődésével.	1	2	3	4	5
22	Az erőforrások elosztása sokszor ésszerűtlen.	1	2	3	4	5
23	Nálunk nem igaz, hogy "egy mindenkiért, mindenki egyért".	1	2	3	4	5
24	A szervezetben jól használják ki az erőforrásokat.	1	2	3	4	5
25	A dolgozók szerint nálunk sok szabály értelmetlen.	1	2	3	4	5
26	Nem nagyon értékelik, ha jól teljesítek.	1	2	3	4	5
27	Az információkhoz csak szolgálati úton lehet hozzájutni.	1	2	3	4	5
28	Itt a jó teljesítmény az elbocsátástól való félelemből ered.	1	2	3	4	5
29	A többség azonosul a céggel.	1	2	3	4	5
30	Nincsenek alkotó szellemű munkatársaim.	1	2	3	4	5
31	Úgy érzem magam itt, mint egy családban.	1	2	3	4	5
32	Nagy itt a szervezetlenség.	1	2	3	4	5
33	Roszul érzem magam a munkatársaim között.	1	2	3	4	5
34	Az emberek számára közömbös, hogy pont itt dolgoznak.	1	2	3	4	5

35	A természeti értékeknél fontosabb nálunk a profit.	1	2	3	4	5
36	A munkahelyemen nem tartják tiszteletben az egyéniségemet.	1	2	3	4	5

Értékelés:

Kultúra	Érték	Pontszám						Össz.	Mind-összesen
		1	2	3	4	5	6		
Teamkultúra	Az ember megbecsülése	1	minus	1		3	minus		
		1	z	9		6	z		
	Összetartozás	2	minus	3		3	minus		
		3	z	1		3	z		
	Lojalitás	2	minus	2		3	minus		
		8	z	9		4	z		
Adhokrácia	Kreativitás	9		1	minus	3	minus		
				6	z	0	z		
	Integráció a környezettel	8	minus	1	minus	2			
			z	7	z	1			
	A környezeti értékek megbecsülése	6		1	minus	3	minus		
				5	z	5	z		
Cégkultúra	Tervezés	2	minus	1	minus	1			
			z	2	z	8			
	Gazdálkodás az erőforrásokkal	5	minus	2	minus	2			
			z	2	z	4			
	Teljesítményorientáció	3		1	minus	2	minus		
				3	z	6	z		
Hierarchia kultúra	Szabályozottság	1		1	minus	2	minus		
				4	z	5	z		
	Kommunikáció	4		2	minus	2	minus		
				0	z	7	z		
	Szervezettség	1	minus	7		3	minus		
			z			2	z		

Az óra javasolt menete:

1. lépés: az elméleti részben bemutatott tipológiákra alapulva mindenki végiggondolja, hogy saját szervezete vajon melyik típus jellegzetességeivel bír
2. lépés: egyénileg mindenki kitölti a Quinn féle kérdőívet, saját szervezetének értékeire koncentrálva
3. lépés: 2-3 fős kiscsoportokban (ahogy éppen ülnek) megosztják, milyen eredményre jutottak, és erről mi a véleményük
4. lépés: nagy csoportos irányított megbeszélés: a felismert szervezeti kultúra típus mennyiben kívánatos, milyen irányba lenne érdemes elvinni, hogyan kapcsolható ez az intergritás témaköréhez?

Összesen: 45 perc

Óraterv 2

http://www.youtube.com/watch?v=zWqT8Rljt_8

<http://www.youtube.com/watch?v=X99oYW75jkM>

<http://www.youtube.com/watch?v=NwD3gDfa-VU>

<http://www.youtube.com/watch?v=NPbo0m-7sLM>

Az óra javasolt menete:

1. lépés: a négy rövidfilm megtekintése,
2. lépés: beszélgetés a következő, előzetesen megadott szempontok alapján
 - ki melyik szervezethez csatlakozna? Miért?
 - Milyen értékeket sugallnak a rövidfilmek? Mennyire köszönnek vissza a nemzeti kultúra jellegzetességei ezekben a rövidfilmekben?

Összesen: 25 perc

Szervezeti kultúra és integritás - Elmélet

Új közmenedzsment (New Public Management)

- új közmenedzsment (New Public Management): megpróbálja megváltoztatni a sokszor merev, túlzottan bürokratikus szemléletet, és "a közszféra irányító, beszámoló és elszámoló szemléletét az üzleti élet módszereihez közelíti
- csökken az állami szerepvállalás, előtérbe kerül a teljesítményelv, a közigazgatási gyakorlatban is megjelennek a piaci mechanizmusok, előtérbe kerül a decentralizáció és - az egyébként a szolgáltató szektorra jellemző - ügyfél-orientáltság

A közszektorral szemben támasztott elvárások régen és ma

Korábban	Napjainkban
Átlátható tények és problématerületek	Átláthatatlanság és komplexitás
Relatív állandó kapcsolatok	Dinamikus változás, átalakulás
Világos hatáskapcsolatok	Hálózatosság és multikauzalitás
Az „elkülönítés” alapján jogstruktúrák	Kombinációk és alternatívák
Egyértelmű társadalmi célcsoportok	„Rövid életű” célcsoportok
Politikai kiszámíthatóság	„Nem-választók”, „cserélődő-választók”
Autoritás	Értékváltozás, értékközömbösség
Szociokulturális stabilitás	Demográfiai változásokhoz való igazodás

A kulturális változás dimenziói

Hagyományos (bürokratikus) kultúra	dimenziópárok	eredményorientált közigazgatási kultúra
A törvényesség dominál a gondolkodásban és a cselekvésben, a hatékonyság mellékes	törvényesség vs. hatékonyság	A hatékonyság és eredményesség dominál a gondolkodásban és a cselekvésben - a törvényesség alapelőírás
Pozícióból adódó normák, előírások	pozíció szerint előírások vs. menedzsment elvek	a menedzsment határozza meg az előírásokat
Különböző problémák hasonló vagy azonos módon történő megoldása	standardizált vs. eltérő problémamegoldás	különböző problémamegoldások az eltérő problémákra
Hivatalközpontúság	hivatalközpontúság vs. ügyfél-orientáció	ügyfél-orientáció - a struktúra és kultúra a teljesítmény igénybevevőjéhez igazított
A rendszer uralma a részletek szisztematikus ellenőrzése által	bürokratikus ellenőrzés vs. integráló controlling	a működés ellenőrzése integrált controlling-rendszer által
a két rendszer elhatárolása hiányzik	a politika és menedzsment keveredése vs. szétválasztása	tiszta elhatárolásra való törekvés
a konstruktív vezetési eszközök hiánya miatt bizalmatlanság	bizalomhiány vs. bizalom	transzparencia, egyértelmű elvárások és tudatos ösztönzési rendszer miatt bizalom

Etikus szervezeti kultúra

A szervezeti tagok által osztott értékek, a szervezetben elfogadott viselkedési mintázatok befolyásolni fogják azt, hogy a szervezet tagjai hogyan döntenek és cselekszenek etikailag kérdéses, például a korrupcióhoz köthető helyzetekben.

Almáskosár probléma: etikátlanak egyének alakítanak ki etikátlan szervezeti gyakorlatokat, és a szervezetek önmagukban etikailag semlegesek (azaz egy-egy penészes alma rohasztja meg a kosárnyi almát), vagy pedig a szervezetek maguk szocializálják és alakítják etikátlanná a munkavállalókat, azaz maga a kosár fertőzi meg az almákat.



Szervezeti kultúra formális elemei és az etikai kérdőjelek

- szervezeti felépítés, felelősségi és döntési jogkörök
- Etikai intézményrendszer, etikai kódex és ennek beágyazottsága
- HR-rendszerek: Teljesítményértékelés és kompenzációs rendszer, képzés-fejlesztés
- A szervezet missziója, céljai és stratégiája, alapvető értékei

Integritás

- **Integritáson az elvek és gyakorlatok összhangját és konzisztenciáját értjük, amely ideális esetben a szervezet minden szintjén és szervezeti egységében megjelenik.**
- Ez az összhang megalapozhatja azt a szervezeti bizalmat, azt, hogy a szervezeti tagok megosszák egymással az információkat, figyelembe vegyék egymás érdekeit, befelé és kifelé egyaránt betartsák ígéreteiket.
- A szervezet különböző szintjein jelenlévő integritás meghatározza a napi működést, valójában a napi gyakorlatban jeleníti meg a formalizált etikai eszközöket

Reidenbach és Robin: szervezeti kultúrák etikussága

- **amorális szervezeti kultúrák** nem foglalkoznak etikai kérdésekkel, nem integrálnak etikai szempontokat a működésükbe. Ezekben a szervezetekben például a bírságok, mint a normál üzletmenet részei jelennek meg.
- A **törvénytisztelő kultúrával** rendelkező szervezetekben a törvények és szabályok betartása a szervezeti kultúra szerves része, ezek formalizáltan is megjelennek a szervezet működésében, de a törvény által elvárt minimumon nem lép túl a szervezet..
- A **felelős kultúrák** törekednek arra, hogy minden érintettel kapcsolatban felelősen, etikusan, integritásra törekvő módon viselkedjenek, de inkább reaktív módon, az etikailag kérdéses esetekre utólag reagálva működnek így.
- A **valóban etikus szervezeti kultúrákban** a szervezet tagjai a mindennapokban is képviselik a szervezet etikai elveit, ezen értékek tiszteletben tartását egyértelműen a profitszerzés elé helyezik.

Etikátlan vezetői gyakorlatok például...

- Kérdéses, hogy a vezetők a hatalmat milyen motivációjuk kielégítésére, milyen céllal használják, illetve milyen kontroll mechanizmusok jelennek meg és működnek a szervezetben.
- A szervezetekben a hierarchiában elfoglalt pozícióhoz járhatnak státuszszimbólumok (gépkocsi használat, fizetett parkoló, nagyobb irodához való jog) előjogok és privilégiumok. Kérdés, hogy ezeket a formalizált és kevésbé formalizált lehetőségeket mennyire transzparens módon biztosítják a szervezetekben, illetve a vezetők mennyire élnek vissza vele?.
- Mennyire jellemzőek a szervezetre az információval való visszaélések?
- A szervezetben hogyan kezelik (egyáltalán kezelik-e) az antiszociális viselkedést (azaz jelen van-e az agresszió, munkahelyi pszichoterror, diszkrimináció).
- Jellemző-e a szervezetre „agymosás” jellegű szocializációs folyamat?

Szervezeti kultúra megváltoztatása

- **forradalmi és átfogó változások**, amelyek a szervezet egészét szándékozzák megváltoztatni: ezen változásokra jellemző, hogy hatásukra a szervezet nagy részének legalábbis részben máshogy kell viselkedni, a régi és új értékek között jelentős a különbség
- **részegység vagy szubkultúra megváltoztatása**: csak a szervezet meghatározott részének kell változnia, a régi és új értékek között kisebb vagy nagyobb eltérés is lehet
- **fokozatos átfogó átalakítás**: a szervezet egészét érintő, de kis mértékű és lassú átalakulás.

Az óra javasolt menete:

1. lépés: az előadó a mellékelt diatervek alapján összefoglalja a legfontosabb elméleti alapvetéseket, opcionálisan példákat kérve a hallgatóságtól – legalább két alkalommal (az új közszolgálati menedzsment, illetve az etikátlan vezetői gyakorlatokkal kapcsolatban) érdemes közben is gondolkodásra, beszélgetésre invitálni a hallgatókat
2. lépés: az előadó válaszol a hallgatóság kérdéseire

Szervezeti kultúra és integritás – Gyakorlat

Az óra célja:

Rövid esettanulmányon keresztül gyakorlati példa segítségével elgondolkodtatni a résztvevőket az etikai dilemmák kontextusba ágyazott voltáról.

Eset:

George és a katonai repülőgép esete

Az utóbbi néhány hónapban George, aki egyébként villamosmérnök egy légi közlekedési alvállalkozónál, minőségellenőre volt egy számítógépes ellenőrzési rendszer fejlesztési projektjének, mely egy új katonai repülőgép típusra készült.

A szoftver korai szimulációi megmutatták, hogy az ellenőrzési rendszerben bizonyos feltételek beálltakor instabilitás keletkezik, ami a gép lezuhanását eredményezi.

A szoftvert frissítették, hogy véget vessenek a teszt által kimutatott problémáknak. Ezt követően a rendszer átment minden kötelező szimulációs teszten.

George viszont meg volt győződve arról, hogy az akkori problémák tünetei voltak egy fundamentális tervezési hibának, amelyet megszüntetni csak a rendszer széleskörű újratervezésével lehet. Amikor ezt felhozta a feletteseinek, azok biztosították őt, hogy a problémáknak már sikerült véget vetni és ez a tesztek által bizonyított. Újraértékelni és újratervezni a rendszert akkora csúszásokat eredményezne, melyekkel lehetetlen volna a szerződésbeli szállítási határidőt teljesíteni, ami igencsak költséges volna.

George-on óriási nyomás van, hogy kiszálljon a rendszer fejlesztéséből, és beleegyezzen a repülési tesztek elindításába. Olyan célzások keringenek, hogyha kitart a véleménye mellett, akkor el fogják venni tőle a munkát, és egy szolgálatkészebb mérnöknek adják. George számára igen nehéz szituáció, hiszen egymásnak ellentmondó tettek közül kell választania. Ez egy döntés egyrészt az önmaga, munkáltatója, családja, vezetői felé tanúsított hűsége, másrészt az igazság pártfogása és más emberek megvédése között.

Forrás: The case of George and the military aircraft, M. C. McFarland, 1990

Az óra javasolt menete:

1. lépés: a hallgatók önállóan elolvassák az esetet, és végiggondolják a következő kérdéseket:
 - Mit tehet George? Gondolja végig és elemezze a különböző alternatívákat!
 - Mit tenne Ön George helyében? Miért?
 - Került-e Ön hasonló helyzetbe? Mit tett, miért?
2. lépés: a kérdések mentén kiscsoportban, majd közösen végigbeszélni az esetet (45 perc)

Összesen: 60 perc

Szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztés

- a szervezet felső vezetése által kezdeményezett és támogatott,
- az egész szervezetre vonatkozó hosszú távú erőfeszítés, amelynek célja, hogy a szervezet problémamegoldó és megújulási folyamatait javítsuk, főleg a szervezet kultúrájának diagnózisára és alakítására épülve.

A diagnózis

A folyamat elején (és az egész folyamat során végig) gyűjteni és elemezni kell a szervezet állapotára, az egyes alrendszerekre, a jelenlegi problémákra, lehetőségekre, ok-okozati kapcsolatokra és összefüggésekre vonatkozó információkat.

A diagnózis vonatkozhat a teljes szervezetre, minden alrendszerrel együtt, vagy kisebb szervezeti egységekre is

Beckhardt a diagnózis két területét különíti el:

- Az első terület a szervezete **kisebb alrendszereinek, csoportjainak analízise**: ezek lehetnek természetes csoportok, funkcionális alegységek, mint kutatási osztály, igazgatási csoport, stb, vagy hierarchikus szintek, mint felsővezetés, középvezetés és beosztottak.
- A diagnózis másik területe a **szervezetben zajló folyamatok**: döntéshozatali folyamatok, kommunikációs sémák és stílusok, csoportok és egyének közötti kapcsolatok, konfliktuskezelés, célkitűzések technológiájá és módszerek tervezése.

Beavatkozás

- A **beavatkozás** olyan megtervezett cselekvéssorozat, amelynek keretében egyes szervezeti csoportok olyan feladato(ka)t kapnak, amelyek a megcélzott folyamatok javításához kapcsolódnak.
- Optimális esetben a beavatkozás átfogó szervezetfejlesztési stratégiára épül, amely meghatározza a kritikus problémákat és a kapcsolódó cselekvési terveket, a beavatkozás céljait és kulcsszereplőit, kik a legfogékonyabbak a szervezetben, illetve milyen források állnak rendelkezésre.

Szervezetfejlesztési tréning lehetséges felépítése

- Csoport együttműködésének fejlesztése
- Csoportos feladatmegoldás: benne a
- Szervezeti diagnózis visszajelzése és megbeszélése, főbb problémák azonosítása
- Célkitűzés – mit kellene elérnünk és milyen eszközzel?4. Megoldási változatok összegyűjtése és szűrése
- Megoldási terv, akcióterv kidolgozása
- Prezentáció a menedzsmentnek

Szervezetfejlesztés értékelése

- relevánsak-e a beavatkozásaink? Megoldódtak-e a legfontosabb problémák? Fejlődtek-e a szervezet problémamegoldó folyamatai?
- Csekevésünk, erőfeszítéseink azt a hatást kelti-e, amit szerettünk volna – van-e nem kívánt hatás, kihatás? Mit kezdünk vele?
- A munkavállalók magukénak érzik-e a programot, elégedettek-e, elkötelezettek-e, hajlandók-e értékelni és továbbfejleszteni a folyamatokat?

Szervezetfejlesztési beavatkozások

- Szervezet vagy alaptevékenység stratégiájának vagy változásainak kialakítása és követése
- Kisebb szervezetek növekedésének, “léptékváltásának” támogatása
- Új vezetés támogatása (induló programok, működés támogatása)
- HR stratégia kialakítása vagy változtatása, követése
- Működési zavarokra választ kereső fejlesztési, hatékonyságjavítási folyamatok kialakítása és követése
- Új beruházások, technológiai váltás, nagyobb szervezeti átalakítás feladatainak támogatása
- Új vezető támogatása

Az óra javasolt menete:

1. lépés: az előadó a mellékelt diatervek alapján összefoglalja a legfontosabb elméleti alapvetéseket, opcionálisan példákat kérve a hallgatóságtól.
2. lépés: az előadó válaszol a hallgatóság kérdéseire

Szervezetfejlesztés – gyakorlat

Az óra célja:

Rövid esettanulmányon keresztül gyakorlati példa segítségével megtapasztalni a szervezeti diagnózis és szervezetfejlesztés komplexitását.

Eset:

A Metál Olvasztó esete

A Metál Olvasztó Rt. számos kohóval és acélművel rendelkezik Magyarország különböző részein. A vállalat késztermékeit - különböző minőségű acél öntecseket - általában közvetlenül olvasztóiból szállítja az ország nehézipari késztermék gyártóinak.

A Metál Déli olvasztója egy kis folyami kikötőváros szomszédságában helyezkedik el. A nyersanyagok hajón érkeznek a kikötőbe, ahonnét a vállalati dokkból a cég magánvasútján jutnak az olvasztóba. A vasút bármilyen kis hibája is nagy problémát jelent, hiszen megzavarhatja a szállítási és a termelési menetrendet is. Az olvasztó szempontjából nagy fontosságú a cég gépkocsiparkja, melyet nagyrészt a cégen belül tartanak karban. Mindezen szállítóeszközök jó állapotban tartásáról egy teljes munkaidőben foglalkoztatott szerelőgárda és egy jól felszerelt karbantartóműhely gondoskodik, amely alkalmas a legszükségesebb alkatrészek legyártására.

A gyárigazgató egy mérnök, **Vas Géza**. Az 53 éves Vas 24 éve dolgozik a cégnél. Négy évig volt a gyár főmérnöke, mielőtt másfél éve kinevezték gyárigazgatónak.

Hudák Ede, a jelenlegi főmérnök szintén mérnöki végzettségű. A 36 éves Hudák 13 éve dolgozik a cégnél. Akkor került az Déli olvasztóba, amikor Vast igazgatóvá nevezték ki.

Hudák felelős minden mérnöki jellegű tevékenységért, ezáltal sokféle tevékenységben vesz részt a gyárban és a közeli városban lévő telephelyen egyaránt. Néha a feladata még ennél is messzebb szólítja. Az irányítása alá tartozó egységek egyike a gyári karbantartó műhely, de idejének csak kis részét tölti ténylegesen itt.

A karbantartó műhely vezetője egy rutinos szerelő, **Lovász Péter**. Az irányítása alatt három szakmunkástanuló, hat betanított munkás és öt szakmunkás dolgozik. A műhely egyműszakos nappali munkarendben működik, kivéve, ha túlórára van szükség. A munkaignyéléseket általában az üzemek vezetői adják le, gyakran az egyedi alkatrészeket felsoroló listával és az elkészítendő munkadarabok rajzaival együtt. Lovász naponta osztja el a feladatokat, de a munka konkrét elvégzése általában minimális felügyeletet igényel.

Egy napos júniusi péntek reggelen az események rosszul indultak. Az olvasztó *mozdonya* lerobbant miközben egy sürgős megrendelést szállított a kikötőbe. A meghibásodást a dokk kapitányának, **Hajós Lajosnak** jelentették, éppen akkor, amikor a "reggeli konferenciára", egy mindennapos, operatív felsővezetői megbeszélésre indult. Ezen a megbeszélésen Hajóson kívül a gyárigazgató és a főmérnök vett részt. Hajós a megbeszélés megkezdésekor azonnal beszámolt a meghibásodásról. Hudák a részletek meghallgatása után felismerte, hogy egy *alkatrészt* kell előállítani, és ígéretet tett arra, hogy a hiányzó darabot aznap délután 13:45-re leszállítják. Ez azt jelentette, hogy az új alkatrész beépítéséhez szükséges időt is figyelembe véve a vonat időben el tudna indulni és elérné a hajó legkésőbbi indulási idejét.

Az ígéret betartása gyors cselekvést kívánt, de Hudák biztos volt a határidő betartásában, még akkor is, ha a kívánt alkatrész előállítása nem volt egyszerű feladat. A munkához szükséges speciális *esztergapad* a közelmúltban vált megbízhatatlanná. Bár

alacsony fordulatszámon még mindig jól funkcionált, normál és magas fordulatszámokon hajlamos volt a vibrációra. Ez a vibráció nehezítette a precíziós munkát, és Hudák attól is félt, hogy rövidesen tönkretelheti magát az esztergát is. A következő hétre várták az esztergapad gyártójának szerelőjét és Hudák abban bízott, hogy érkezéséig nem kell a gépet használni. A jelenlegi vészhelyzet természetesen elkerülhetlenné tette az eszterga használatát. Hudák úgy érezte, hogy a munka elvégezhető alacsony fordulatszámon is a gép meghibásodásának kockázatát nélkül, így nem vetette fel a problémát, mert nem akarta nyújtani a megbeszélést.

Mivel a javítás sürgős volt, Hudák a vége előtt eljött a megbeszélésről és egyenesen a műhelybe sietett, hogy mielőbb megkezdhesse a munkát. Lovász, a műhelyvezető miután kiosztotta a feladatokat a bérszámfejtésre ment ellenőrizni emberei reklamációját, miszerint túl sokat vontak le a fizetésükből a vállalati nyugdíjpénztárra. Mivel Hudák tudta, hogy Lovász távol lesz, maga döntötte el, hogy a munkát **Körtés Jenő**, a szakmunkások egyike fogja elvégezni.

Körtés, az egyik legképzettebb és legtapasztaltabb szerelő a műhelyben egy időben még a műhelyvezetői posztra is esélyesnek tűnt. Azonban Vas és Hudák is a nála néhány évvel fiatalabb, 46 éves Lovászt támogatta. Kezdetben Körtés nehezen viselte az elmulasztott előléptetést, de aztán megnyugodott és elfogadta a helyzetet.

Amikor a feladatot Körtésnek kiadta, Hudák meghatározta, hogy a megmunkálást lassú fordulatszámon kell végrehajtani. Körtés jól ismerte a gépet, sőt, két héttel azelőtt ő maga jelentette a meghibásodását. Éppen ezért Hudák biztos volt abban, hogy Körtés képes jó minőségű munkát végezni, ahogy tette már annyi vészhelyzetben azelőtt.

Miután kiadta a munkát Körtésnek, Hudák egyéb teendői után nézve elhagyta a műhelyt. A legtöbb péntek reggelen a városba ment, ahol szokás szerint megállt a bankjánál kivenni egy kis pénzt és néha bevásárolt néhány dolgot a hétvégére. Nem érzett emiatt lelkiismeret-furdalást, mert gyakran kezdte a munkát előbb, és ha a feladatok úgy hozták, késő estig dolgozott túlóra elszámolása nélkül.

A délelőtti folyamán Vas gyakori olvasztóbeli sétáinak egyikén megállt a műhely előtt. Mikor észrevette, hogy Körtés a mozdonyalkatrészen dolgozik, megállt a munkaasztalnál, ahol észrevette, hogy Körtés alacsony fordulatszámon működteti az esztergát.

"Hol a főnököd?" — kérdezte Vas.

Körtés azt válaszolta, hogy nem tudja.

"Hol van Hudák?"

Körtés azt válaszolta, hogy ezt sem tudja. Vas motyogott valamit magában, odaszólt Körtésnek, hogy "gyorsítsa fel azt az átkozott gépet", és felrobogott az irodájába.

Hudák röviddel dél után visszatért a műhelybe és benézett Lovászhoz, aki a bérszámfejtésből visszatérve körbejárt a műhelyben, majd beült az irodájába, hogy behozza a papírmunka terén mutatkozó lemaradását. Hudák elmagyarázta neki a mozdony körüli problémákat, majd egy rövid beszélgetés után elhatározták, hogy megnézik Körtést, hogy halad a munkával. Az eszterga vadul vibrált és kellemetlenül sivított. A készülő munkadarab szemmel láthatóan nem felelt meg az elvárásoknak.

"Tudta, hogy az esztergát nem szabad ezzel a sebességgel használni" — mondta Hudák dühösen. "Szándékosan elfuserálta a munkadarabot! Ki van rúgva!" — A műhelyvezetőhöz fordulva utasítást adott Körtés végkielégítésének kifizetésére és a munka átadására valaki másnak, majd visszatért az irodájába.

Néhány perccel később Lovász utánament és elmondta neki, hogy nem volt igaza Körtés eltávolításában.

"Azért gyorsította fel a gépet, mert Vas utasította erre" — magyarázta a műhelyvezető. "Körtés azt mondja, Vas a főnök, és azt teszi, amit ő mond."

Hudák a magyarázatot hallva átrohant Vas irodájához és kopogtatás nélkül berontott. "Azzal, hogy beleütötted az orrod a dolgomba, tönkretetted a sürgős mozdonyalkatrészt és valószínűleg miattad ki kell selejteznünk egy drága esztergagépet. Ha te így intézed itt a dolgokat, kilépek!"

"Helyes!" – kiabált vissza Vas. "A mozdonyalkatrész fontos munka volt, akkor miért nem te vagy Lovász felügyeltétek az elkészítését? Veszélyben voltak a magánügyeid? Ismerem a péntek reggeli szokásaidat! Elfogadom a lemondásodat."

Az óra javasolt menete:

1. lépés: a hallgatók elolvassák az esetet, végiggondolva a következő kérdésekre adott választ:
 - Hogyan értékelné a Metál olvasztónál történeteket? Milyen problémákat lát?
 - Milyennek látja a szervezet kultúráját? Melyek a meghatározó értékek?
 - Szervezetfejlesztőként milyen javaslatokat tenne a szervezet tulajdonosának?
2. lépés: létszámtól függően esetleg előbb kiscsoportos, majd közös megbeszélés

Összesen: 60 perc

Mellékletek

A tantárgyi útmutató ajánlott tartalma

Modul címe:	Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás
A tantárgy neve:	Szervezetfejlesztés és szervezetpszichológia
Kredit:	2
Oktatók:	[név, emailcím]

Képzési cél:

Az almodul során a szervezetek működésével és működtetésével fogunk foglalkozni: a szervezetek működésének pszichológiai, magatartási és vezetési vonatkozásaira térünk ki részletesebben, s magatartási szempontból megvizsgáljuk a szervezetek ismétlődő magatartási sajátosságainak alapvető kérdéseit, továbbá a szervezet-környezet kapcsolatrendszerét.

A tantárgy témakörei:

A tantárgy által felölelt témakörök az alábbiak:

- Egyén a szervezetben
- Érzékelés-észlelés
- Motiváció
- Kognitív disszonancia
- Személyes vezetés
- Hatalom
- Konfliktus
- Szervezeti kultúra
- Szervezetfejlesztés

Az oktatás módszertana:

A tárgy előadásokból és tanórai csoportmunkából áll. Az előadások gyakorlati példákkal tűzdelten mutatják be a tárgy alapfogalmait és alapvető koncepcióit. Ezek elsajátítását olyan esettanulmányok segítik, amelyet a hallgatók csoportmunka keretében dolgoznak ki és adnak elő a tanóra keretében.

Kötelező tananyag:

A jegyzetfejezete, valamint az órákon elhangzott ismeretek.

Hallgatói teljesítményértékelés:

A tárgy két csatornán is teljesíthető: (A) írásbeli vizsgával, (B) házi dolgozattal.

(A) Az **írásbeli vizsgán** a kötelező tananyag kerül számonkérésre. A két részből álló teszttel összesen 30 pont szerezhető. Az első részben 10 db feleletválasztós kérdésre (2 pont/kérdés), a másodikban pedig egy hosszabb kifejtést igénylő esszékérdésre (10 pont) kell választ adni. A feleletválasztós kérdések esetében csak a tökéletes választást pontozzuk, így ezen kérdésekre csupán 2 vagy 0 pont kapható. Ha valaki elégtelen érdemjegyet szerez az írásbeli vizsgán, akkor a (B) beszámolási csatornán javíthat.

Az írásbeli vizsga időpontja, helyszíne: [időpont, helyszín]

Pontszám	Osztályzat
0-10	Elégtelen
11-15	Elégséges
16-20	Közepes
21-25	Jó
26-30	Jeles

(B) A **házi dolgozat** során 5-10 oldalas terjedelemben az alábbi feladatot kell kidolgozni:

Értékelési szempontok:

- A megfelelő beszámoló kiválasztása (gazdálkodást és szakmai tevékenységet is fedje le a dolgozat): 10%
- Indikátorok azonosítása és besorolása: 30%
- A jelenleg alkalmazott indikátorok értékelése: 20%
- Javaslatok megfogalmazása: 40%

A házi dolgozatokat [időpont]-ig kell eljuttatni elektronikus formában (emailben) a program szervezőihez, akik azt a kurzusvezetőknek egyszerre továbbítják.

Minta vizsgasor

A zárthelyi dolgozat 10 darab, egyenként 2 pontos tesztkérdésből, illetve egy 10 pontos esszékérdésből áll. A feleletválasztós kérdések esetében csak a jó válasz ér pontot. Minden kérdés esetében egy helyes válasz van. A dolgozat megírására 30 perc áll rendelkezésre.

1. Az észlelés során az érzékelt jelenségekkel két dolog történik:

az érzékszervileg intenzívebb tapasztalásokat feltétel nélkül elfogadjuk, a kevésbé intenzívek elfogadását mérlegeljük

az érzékszervileg megtapasztalható ingereket integráljuk, az érzékszervileg meg nem tapasztalható környezeti ingereket pedig korábbi észleléseink alapján modellezzük és ezt építjük be az integrált összképbe

a különböző érzékszervi tapasztalásokat integráljuk és egységes képpé rendezzük

az érzékszervileg megtapasztalt ingerekre reflexív inger-választ adunk, ha ezekből eltérő viselkedés következne, akkor további ingerek észlelésével kiegészítve döntünk a kívánatos viselkedésről

2. Melyik nem tartozik a kognitív disszonancia megszüntetésére irányuló stratégiák közé?

a meggyőződések megváltoztatása

a cselekvések megváltoztatása

Racionalizálás

a követett értékek stabilizálása

3. Milyen három szükségletről beszél McClelland a híres motivációelméletében?

kapcsolat – teljesítmény – hatalom

kapcsolat – strukturáltság – hatalom

létezés – kapcsolat – fejlődés

létezés – kapcsolat – hatalom

4. Maslow szerint mindannyiunkat _____, hierarchikusan egymásra épülő szükséglet motivál.

Kettő

Három

Négy

Öt

5. French és Raven hatalomtipológiájából az alábbiak közül melyik kettő sorolható a szervezet által biztosított hatalomforrásokhoz?

szakértői hatalom; kényszerítő hatalom

referens hatalom; karizmatikus hatalom

referens hatalom; jutalmazói hatalom

jutalmazó hatalom; kényszerítő hatalom

6. Az Ohioi Állami Egyetem leadership-modelljében a „kezdeményezés-strukturálás” illetve a „figyelem” névvel jelölt vezetési stílusok

egymást kizárják

nem zárják ki egymást

ugyanazt jelentik, szinonimák

egyik sem

7. Melyik stratégiát követi konfliktushelyzetben az, aki a saját érdekét tartja szem előtt, és a másik fél szempontjaira nincsen tekintettel?

Együttműködő

Alkalmazkodó

Versengő

Elkerülő

8. Milyen metaforával szokás jellemezni a szervezeti kultúrát az alábbiak közül?

Szénaboglya

Malom

Torony

Jéghegy

9. Mi jellemzi Hofstede „piramis” típusú kultúráját?

nagy hatalmi távolság, erős bizonytalanságkerülés

nagy hatalmi távolság, gyenge bizonytalanságkerülés

kis hatalmi távolság, nagy bizonytalanságkerülés

kis hatalmi távolság, gyenge bizonytalanságkerülés

10. Az alábbiak közül melyik nem igaz a magatartástudományi szervezetfejlesztésre (OD)?

a felső vezetés által vezetett és támogatott folyamat

hosszú távú folyamat

céljai közt szerepel a szervezeti kultúra együttműködőbbé tétele

a beavatkozás után következik a diagnóziskészítés fázisa

Esszékérdés: Mutassa be Herzberg motivációelméletét!

Fred Herzberg professzor az 60-as években széles körű adatgyűjtésre építve dolgozta ki a munkahelyi motiváció két tényezős modelljét, amely azóta is töretlenül népszerű. Az elmélet szerint az embereknek kétféle szükséglete van. Az egyik félét „higiéniás tényezőknek” nevezzük. Ezek az igények arra vonatkoznak, ami az embert a munkahelyén körülveszi: mások hogyan bánnak vele, jól megfizetik-e, jók-e a munkafeltételek, jók-e a társas kapcsolatai. A higiénias tényezők tehát a munkahelyi környezetben találhatóak és valami elkerüléséért felelősek: meggátolják, hogy az emberek megsérüljenek vagy elégedetlenek legyenek. Ha a higiénias tényezők ki vannak elégítve, az emberek nem lesznek elégedetlenek. Ez a funkciójuk, ám nem alkalmasak arra, hogy elégedetté tegyék és motiválják az embert. A szükségletek másik csoportja abból fakad, hogy az egyének emberi lények. És amellet, hogy kerülük a fájdalmat, meg akarják mutatni, hogy mire képesek, többé akarnak válni, mint amik korábban voltak. Ez a „motivátor tényezők” világa. Ezek nem valami elkerüléséért felelősek, hanem valami eléréséről: hogy mit hagynak megcsinálni a munkahelyen. Kap-e az egyén felelősséget, fejlődik-e, van-e értelme és jelentősége annak, amit csinál, örömet leli-e a munkájában. Ha ezek a szükségletek ki vannak elégítve, az emberek elégedettek. „Az emberek majdnem bármit megtesznek, ha megfenyegetjük vagy lefizetjük őket. Ez a higiénias tényezők világa. A tettere kész emberek azonban tenni akarnak – ez a valódi motiváció” – fogalmaz Herzberg.