

I. FEJEZET: Szervezeti társadalom, a szervezetek világa**Szervezeti társadalom**

- 1956-60': nagy szervezetek kora; az eberi tevékenység egyre nagyobb része zajlik szervezeti keretek között.
- Kialakulása: ipari forradalom (a termeléshez nagyobb szervezethez kell)

Szervezetelméleti előzmények. A taylorizmustól a Human Relations irányzatig

- XIX. és XX. század fordulója: „klasszikus iskola” - F. W. Taylor (tevékenység racionalizálása, termelésstervezés, funkcionális szervezet, munka- és időtanulmányok, bérezési rendszer) 8. old.
- taylorizmus: 1. a munkás csak az előírt feladatok végrehajtója (homoeconomicus); 2. kiválasztás: pályaalkalmassági vizsga alapján; 3. ösztönző módszer: kiemelkedően dolgozók → kiemelkedő bér; szabványosított eszközök és munkafeltételek. Eredmény: teljesítménynövekedés (egy ideig) + feszültségek kezd.
- Másik fontos: H. Fayol (management, a vezetés összetevői, a vezetés elvei) 8. old.
- A taylorizmus tagadása: Human Relations → az embert mint társadalmi lényt is vizsgálja; cél a dolgozói teljesítmények további növelése (Elton Mayo – emberi tényezők kutatása)
- '30-as évek: kiscsoport-kutatások, főleg az emberek közötti érzelmi kapcsolatok vizsgálata (=szociometria – L. J. Moreno)

A munkahelyi kiscsoport és vállalati szervezet

- A munkahelyi kiscsoport mint más csoportok, közvetít az egyén és a társ. között; alapvető szerep az egyén szocializációs folyamatában → funkciói: 1. a cél kialakítása; 2. eszközök megismertetése; 3. viselkedési, munkavégzési normák előírása; 4. magatartás értékelése
- Szervezet: másodlagos társ. csoport → hivatalos viszonyok
- A szervezetek társadalma megkettőződik: formális és informális szervezet

Az autonóm munkacsoport

- munkaszervezeti forma; az 1950-es években jelent meg, a svédországi Volvo gyár miatt híres
- lényeg: a dolgozók egy csoportja nagyobb önállóságot kap a bürokratikus irányítással szemben
- nem mindenhol működik: a csoporttagoknak meg kell tudni egyezni; sokszor beruházást igényel

A bürokratikus szervezet

- ipari forradalom → állam irányításának korszerűsödése → modern bürokratikus szervezetek
- feladata, hogy az állam működését igazgatási oldalról biztosítsa.
- Bürokrácia = 1. ügyféllel való packázás; 2. privilegizált nagy társ. csoportok; 3. weberi bürokratikus rendszer: szervezeti ideáltípus → jellemzői: 1. munkamegosztás; 2. szabályozottság; 3. hierarchia; 4. aktaszerűség; 5. szakmai hozzáértés; 6. személytelenség, tárgyilagosság

Tagsági viszony, klientúra környezet

- Szervezethez két fajta viszony: belső (tag); külső (klientúra)
- Szervezet környezete: pol., gazd., munkaerőpiaci helyzet, államigazgatási szerv., versenytársak, beszállítók-fogyasztók, pénzügyintézetek, lakossági fogyasztók, környezetben élő lakosok

A szervezetek világa

- mesterséges rendszer → tudatosan hozták létre valamilyen funkció betöltésére
- szabályozott feltételek és folyamatok (elsődleges a feladat, a cél elérése); formális / informális
- meghatározó eleme a technológia: azon tevékenységek leírása, amelyet az embernek munkavégzésük során el kell lássanak (feladat, módszer, eszközök, tudás)
- határok: ki van belül és ki van kívül; erős szűrőrendszer (kit vesznek fel)
- input (bemeneti eszköz): pl. pénzforrás; output (végeredmény): termék/szolgáltatás
- tönkremehet (gazdasági vállalat) / nem (pl. földhivatal) → nincs kockázat, felelőtlen szervezet

Kinek az érdekében működik a szervezet?

- célok csoportosítása: anyagi / nonprofit; vagy: milyen csoportnak szól, kinek az érdekében működik → 1. tulajdonos (pl. gazd. szerv.); 2. tagság (pl. szakszerv.); 3. klientúra (pl. kórház); 4. a társadalom egésze érdekében (pl. múzeum, rendőrség); vannak korcsok is: pl. magániskola

Kik kontrollálják a szervezetet?

- 1. gazd. szerv.: tulajdonos/befektetők, manager; 2. tagság: választott vezetés; 3. klientúra: nem a tagok döntenek, bár HÖK; 4.: sokszor még a tevékenységbe sem lehet beleszólni a tagoknak

Szervezeti hatékonyság

- =a szervezet eszköz és erőforrás állománya milyen mértékben tudja az inputokat az érdekcsoport érdekében felhasználni
 - output hatékonyság – el tudja érni a célt, amiért létrejött
 - gazdasági hatékonyság – minimum nulla szaldós-e (gazd. szerv.-nél a profit a cél)
 - formális hatékonyság – mennyire a szabályoknak megfelelően működik a szervezet
 - hatalmi hatékonyság – az irányítási akaratok mennyire tudnak teljesülni

- szakmai hatékonyság – tud-e a külső környezeti kontrollokhöz alkalmazkodni

II. FEJEZET: Szervezet és környezet

Mechanikus és organikus szervezet

- Burn&Stalker → a szervezetet legjobban a környezet befolyásolja, amely 2 féle lehet: stabil vagy változó (változó piac és makrogazdasági mutatók, nagy konkurenciaharc) = turbulens környezet
→ a szervezet felépítése ehhez alkalmazkodik:
 - stabil ~-ben racionális (mechanikus) – lassú, de alapos döntési rendszer
 - változó ~-ben: organikus – gyors kommunikáció, rugalmasság, gyors reagálás a piacra

A szervezeti technológia mint belső környezet

- Woodward → 3 fő technológiai csoport (ezekhez igazodik a szervezeti működési rend):
 - egyedi gyártás – darabról darabra változhat; kapcsolat a vezető és munkáscsoport között
 - sorozatgyártás – a gyártást időnként átállítják; kooperáció a vezetők és beosztottak között
 - tömeggyártás – betanított munkások egy mozdulatot csinálnak éveken át; formális kapcsolat

A kontingencia-elméletről

- kontingencia = külső és belső adottságok; → a szerv. alkalmazkodik adottságaihoz (jé...)
 - külső~: piaci verseny és partnerek, infláció, munkanélküliség, új cégek, technológiai fejlődés
 - belső~: szervezeti profil, gyártás jellege, árbevétel, szervezet nagysága
 - a kettőtől függők: hierarchikus szintek száma, szabályozottság, kommunikáció, hatalmi távolságok, munkahelyi légkör, elidegenedés, szervezeti kultúra

Környezeti feltételek, strukturális alkalmazkodás

- a szervezetek követik a fogyasztói igényeket → a területi struktúra kialakításában is szerepe van, de ebbe a gazdaságosság és az adóterhet is (külföldi terjeszkedésnél); fontos a jogi környezet is
- a külföldi leányvállalatok irányításának 2 típusa van: profit és költség centrumok létrehozása
- mátrix szervezeti forma: kettős irányítás a korábbi vonalas (line) rendszerrel szemben (49.o.)

Tranzakciós költségelmélet

- a cserekapcsolatok (nyereségek és költségek) különböző jellegűek lehetnek: 1. pénzügyi (kapcsolatból származó haszon); 2. hatalmi (befolyás); 3. stratégiai (info); 4. szociális (bizalom)
- tranzakciós típusok: 1. hierarchikus; 2. partner-jellegű; 3. piaci (szerződéses) kapcsolat

Tranzakciós viszonyok a hierarchikus szervezetekben

- tranzakciós költség a szervezet működtetése, de egy nagy cég nagyobb profitot is tud termelni
- módszerek: új termékre külön szervezet; nagy szerv. lebontása kisebbekre: tulajdonosi szervezetcsoport; klán szervezetcsoport (nem tulajdonosi jellegű az összetartó erő)

Vállalkozási szervezetek fejlődése

- változhat: nagyság, struktúra, árbevétel, profil, stb.
- a leggyakoribb életpálya modell: az S-modell → szakaszai: (57.o.)
 - 1. piacfogás, piacon maradás, enyhe fejlődés (profil kialakítása)
 - 2. gyors fellendülés szakasza (minden gyorsan, rendszertelenül nő)
 - 3. Stabilizálódás (a birodalom visszavág: a szétziláltság megállítja a fejlődést)

III. FEJEZET: Motivációs és érdekelméletek

Emberek ösztönzése

- A szervezetekben dolgozó emberek bizonyos célok által vezérelve végzik munkájukat, a szervezet pedig azért alkalmazza őket, hogy profitot érjen el.
 - A szervezetek a pénzen keresztül tudják ösztönözni, motiválni a dolgozóikat.
- A szervezet és a benne dolgozó emberek között egyfajta tagsági viszony jön létre, ún. pszichológiai szerződés.
 - = a szervezet által kínált feltételeket az egyén a saját szempontjából mérlegeli, míg a szervezet azt mérlegeli, hogy mit várhat el az emberektől, illetve, hogy mit várhat el a nála munkát vállalóktól.
 - ✓ HA₁: mindkét fél úgy értékeli, hogy az adott és kapott szolgáltatások megfelelnek, AKKOR₁: létrejön a szerződés.
 - ✗ HA₂: bármelyik félnek úgy tűnik, hogy a szerződés számára nem kielégítő, AKKOR₂: a szerződést felbontják.
- vállalkozó jellegű
- Az emberek két dolog miatt dolgoznak a munkahelyükön: 1. mert motiváltak, 2. mert rákényszerültek
 - Leggyakrabban a két tényező – különböző súllyal ugyan – de együtt szerepel PL₁.: ha nagy a munkanélküliség, akkor a kényszer a meghatározó

PL₂: ha kisebb a munkanélküliség, akkor az emberek azt a munkahelyet választják, ami a pszichológiai szerződés alapján jobb.

- Ha nincs megfelelő ösztönzés, az emberek igyekeznek kibújni bizonyos elvárások alól
- Ezért a vállalatok kényszerhelyzetben is különböző ösztönzési, motivációs eszközöket használnak fel, azért, hogy az embereket nagyobb teljesítményre és jobb minőségű munkára sarkallják.

- Az emberek munkahelyi viselkedését befolyásoló eszközök két csoportja:
 - Folyamatszabályozás
 - AZAZ: az emberek magatartását próbálják meg megszabni, felügyelni.
 - PL.: Meghatározzák a munkahelyre való bemenetel idejét.
 - Következménye: az emberek a szervezetben úgy dolgoznak, ahogy azt a szervezet elvárja.
 - Kimenet-szabályozás
 - A szervezet az eszközein keresztül próbálja meg elérni, hogy dolgozói minél nagyobb teljesítményt nyújtsanak.
 - PL.: teljesítményösztönző bérezési rendszerrel.

Motivációs és érdekelméletek

- Ezek az elméletek azt próbálják megmagyarázni, hogy az embereket a munkahelyen milyen tényezők motiválják.
- Más és más különböző típusú munkahelyek esetében:
 - Karitatív szervezetben elsődleges motivátorként kell, hogy működjön a munka tartalma.
 - Bürokratikusságban a döntési folyamat számonkérhető és ellenőrizhető. Ezért a motivációs rendszernek a folyamatszabályozáson keresztül kell ellenőriznie a munkát és ösztönözni a dolgozót.

A teljesítménymérés lehetőségei és korlátai. Teljesítmény és motiváció

- A motivációs rendszer (bérezés és előremenetel) középpontjába egyre inkább a *teljesítményi elv* kerül.
 - A teljesítménymérés társadalmi szituációjában a dolgozó igyekszik kivonni magát a szervezeti – motivációs mechanizmusok hatása alól.
 - Legtipikusabb formája a teljesítménytaktikázás
- PL.: teljesítmény visszatartás

Teljesítmény-visszatartás a fizikai és a szellemi dolgozók körében

- A fizikai dolgozóknál:
 - Nem mindig és nem is egyformán áll érdekükben. Magatartásukat szabályozzák a munkacsoporton belüli érdek- és hatalmi viszonyok, mert a teljesítménytaktikázás kifejezetten kollektív cselekvés.
 - Függetlenül attól, hogy miként történik meg a vállalatban belüli különböző dolgozói csoportok érdekeinek egyeztetése.
 - HA: az érdekegyeztetés nyílt, AKKOR: a teljesítmény-visszatartás nem feltétlenül lesz jellemző.
 - HA: az érdekegyeztetésben zavarok keletkeznek, AKKOR: a reakció mindig a teljesítmény-visszatartás lesz.
 - Itt van különleges szerepe a munkaügyi kapcsolatok kiépítésének és működésének.
 - A munkafolyamat jellege is eltérő lehetőségeket biztosít.
 - Ahol a dolgozóknak alig nyílik befolyása a munka mennyiségére és minőségére, ott alig vagy egyáltalán nem nyílik mód a teljesítmény-visszatartásra.
 - A kulcspozíciót elfoglaló fizikai munkások kedvezőbb lehetőségekkel rendelkeznek a teljesítménytaktikázásra.
 - A teljesítmény-optimalizáló magatartás nem értelmezhető egyszerűen rossz munkamorálként.

- A szellemi dolgozóknál:
 - Sokkal nehezebben mérhető náluk, mint a fizikai dolgozóknál.
- PL.: A kvalifikált munkát végző szellemieknél szinte ki sem lehet mutatni, legfeljebb csak utólag következtethetünk az esetleges teljesítmény visszatartásra.

(kezdeményezőkétség alacsonyabb foka, lassuló kutató-fejlesztő tevékenység, újítások számának radikális csökkenése, stb.)

- A szellemi dolgozók egy részénél azonban a teljesítmények is mérhetőek (= a szellemi munka racionalizálására irányuló törekvések).
- PL.: Régen rendszeres volt, hogy egy minimumot kellett teljesíteni, hogy a dolgozót eredményesnek ítéljenek.
- A teljesítmény standardok kialakítására azért van szükség, mert a vezetők átlagos leterheltségéhez képest az „adminisztratív” dolgozók indokolatlan teljesítményi előnyöket élveznek.
 - Ehhez szükség van a konkrét munkakörök, tevékenységi posztok értékelő elemzésére.
- A nem-fizikai dolgozók esetében teljesítmény-értékeléskor nagyobb szerepet játszanak a szubjektív tényezők. A fizikai munkások körében inkább érvényesíthető az *egyes ökonómiai összefüggés*, miszerint a nagyobb teljesítményt az anyagi javakból történő nagyobb juttatás kíséri.

Motivációs elmélet: értékrendszer, elvárás ösztönzés

- Motivációs elméletek két dologgal foglalkoznak
 - Egyrészt azzal, hogy a dolgozók mit várnak el a szervezettől, vagyis mi motiválja őket.

- Másrészt azzal, hogy adott motiváltsági szerkezetnél milyen konkrét ösztönzési eszközökkel képesek a dolgozókat megfelelő viselkedésre (=folyamatszabályozás) és megfelelő teljesítményre (=kimenet) sarkallni.
 - Passzív emberi magatartást feltételeznek.
 - Arra adnak magyarázatot, hogy a dolgozókat mi motiválja és megmutatják, hogy ha ezek alapján megfelelő ösztönzési rendszert vezet be a szervezet, akkor várható, hogy a dolgozók az elvárt viselkedést és teljesítményt nyújtják.
- Az érdekelméletekben az érdek nem jelent mást, mint, azt a törekvést és eszközrendszert a munkavállalók részéről, hogy adott feltételek mellett hogyan tudják kielégíteni igényeiket, szükségleteiket.
- Aktív emberi magatartást feltételeznek.
 - Ezeknek a dolgozó-képében az egyén célokat tűz ki maga elé és végiggondolja, hogy ezeket a célokat hogyan tudná elérni. Utána ezek alapján megpróbálja befolyásolni a szervezeti feltételeket.

Szervezeti emberkép

- = Az, hogy a szervezet miként tekint saját dolgozóira a munkához-, a szervezethez és az egymáshoz való viszonyuk tekintetében.
- Jelentős szerepe van abban, hogy a szervezet milyen eszközökkel kísérli meg befolyásolni a viselkedésüket és teljesítményüket.

Azt is befolyásolja, hogy a szervezet milyen munkatársakat keres, azaz a pszichológiai szerződés keretében kiket szeretne felvenni.

- McGregor: X és Y elmélet (a szervezeti emberkép alapmodellje): két különböző embertípus modelljét írja le:
 - X elmélet: az a klasszikus nézet, amit a taylori tudományos vezetés dolgozott ki a XIX. század végén. Alapvető feltevései:
 - Az átlagember veleszületetten nem szeret dolgozni, lusta.
 - Nem szereti az önállóságot.
 - Alapvető motivációja: legkevesebb munkával a legtöbb fizetést érje el.
 - Ha önállóságot kap, a szervezet kárára, de saját előnyére visszaél vele, ezért az embereket irányítani kell.
 - Szoros ellenőrizni kell a viselkedést és a teljesítményt.
 - Minél kevesebb infóval rendelkezik, annál kevésbé tud visszaélni a helyzettel.
 - Ösztönzés helyett az előírásoktól való eltérésért járó szankciókra kell helyezni a hangsúlyt.
 - Az emberi kapcsolatok előtérbe kerülésével létrejöttek az Y elméletek, melyeknek emberképe a következő:
 - Az emberek alapvetően szeretik a munkájukat.
 - Az egyik legnagyobb ösztönzőjük, ha a munka érdekes és azt színvonalasan tudják végezni.
 - A kereset a teljesítményért járó elismerés, ezért a kettő összhangja ösztönöz a legjobban.
 - Az önállóság és a felelősség az egyik legfontosabb motiváló tényező.
 - Az önállósághoz információt kell adni.
 - Az ember hajlamos tanulni és nem csak elfogadja, de keresi a felelősséget.
 - Szankcionálás helyett a pozitív, eredményorientált motiváció a legfontosabb.
 - Az Y elmélet továbbfejlesztését Z elméletnek nevezik (Ouchi nevéhez köződik).
 - A vezetés jelentős érdeklődést tanúsít a beosztottai iránt.
 - az empátiára épít, a dolgozók döntéshozatba való bevonására, ezért szoros családi kapcsolatot igyekszik létrehozni a munkatársak között.

- Újabb szervezeti emberkép modellek:

- Participációs elméleti modell:
 - A szervezetekben dolgozók legfontosabb motivátora az, ha részt vehetnek a döntéshozatalban.
 - Fontos a szervezeti demokrácia, a vezetők és a dolgozók együttműködése, a szervezeti kooperáció.
 - Fejlődéseméleti modell: az embereknek a szervezeten belüli legerősebb motivációja az egyéni fejlődés lehetőségének biztosítása.
 - Biztosítják az egyéni fejlődést, a tanulást, a szakmailag kihívást jelentő munkát.

- A szervezeti emberkép alapján a motiváltság szempontjából az embereket három csoportba sorolhatjuk:

- Motivált: PL.: Nem a futószalag munkára, hanem inkább egy tanácsadói állásban jó.
- Indifferens: (érdektelen): kötelességszerűen végrehajtja munkáját, de nem vágyik a munkahelyi kihívásra. PL.: Burokráciában, gyárban.
- Frusztrált: (csalódott): elkeseredett, rosszul végzi munkáját, konfliktusokat okozhat a szervezetben.

- Egy szervezet akkor működik jól, ha az adott pozícióhoz tartozó szervezeti elvárás és az egyén munkához való hozzáállása összhangban van.

Maslow-féle szükségelmélet és hierarchia

- Régen: idő és mozdulatelemzés: pontosan ki lehetett számítani, hogy mit várnak el a munkásoktól. Az egyetlen elképzelhető motivációs eszköz a bér volt (adás és csökkentés). A vállalat gyakorlatilag bármit megtehetett a minél nagyobb teljesítmény érdekében.
- Utána: viselkedéstudományi (behaviorista) megközelítés: (helyzetfüggő):

- HA: pozitív a visszacsatolás, AKKOR: ez a teljesítményt megerősíti.
- HA: negatívan csatolnak vissza, AKKOR: az rámutat arra, hogy a viselkedésen változtatni kell.
- Maslow: a szükségletek hierarchiája: az embereknek különböző szükségleteik vannak, amiket a munkavégzés során igyekeznek kielégíteni. (Az első olyan elmélet, ami az emberek szervezeten belüli motivációs rendszerét összetett jelenségként fogja fel.)
 - A szükségletek, azaz az emberek elvárásai elég egyértelműen meghatározhatók. Részben biológiai tulajdonságokra, részben kulturális környezetre épülnek.
 - Kidolgozta az ötszintes szükséglet hierarchiát (egy piramis, a legalsótól a legfelsőig): Az alacsonyabb rendű szükségletek kielégítése után jelennek meg a magasabb rendű szükségletek
 - *Fizikai szükséglet*: a megélhetést biztosító minimális jövedelem, ami az élethez szükséges (pl. étkezés, öltözködés, alvás, stb.)
 - *Biztonsági szükséglet*: a fiziológiai szükséglet stabilizálására, a hosszú távú alkalmazás biztonságával.
 - *Közösség iránti szociális szükséglet*: korrekt vezető- beosztott kapcsolat, alacsony munkahelyi stressz, barátságvágy, stb.
 - *Megbecsülés, elismerés, önértékelés szükséglete*: tudásnak megfelelő munka, előremeneteli lehetőség, önállóság, felelősség, önmegbecsülés iránti vágy.
 - *Önmegvalósítás szükséglete*: személyiségfejlesztési és tudásfejlesztési lehetőségek, kreativitásra lehetőséget nyújtó munka.

Hertzberg-féle kétféle tényező elmélet

- A szükségleti hierarchiák alakulása sok egyéb tényezőtől függ (nemzeti, szervezeti, kulturális sajátosságok, attitűdök, stb.)
- Két független tényező befolyásolja az emberek viselkedését a szervezeten belül: az egyik a motivátor-faktor, a másik a higiéniai faktor:
 - Motivátor-faktor: a jó munkahelyi légkör nem jelent automatikusan teljesítményfokozó motivációt, ezért a Hertzberg féle motivátorok a következők:
 - ★ Teljesítményarányos fizetés
 - ★ Kihívást jelentő munka
 - ★ Munka tartalma, érdekessége
 - ★ Karrier lehetőségek
 - ★ Jó csoportszellem
 - ★ Szellemi képesség kihasználása
 - ★ Informáltság
 - Higiéniai tényezők közé tartoznak:
 - ★ Munkakörülmények, fizikai feltételek
 - ★ Vezető-beosztott kapcsolat és a munkatársakkal való kapcsolat
 - ★ Tekintély
 - ★ Munkahelyi stressz
 - ★ Informáltság
 - ★ Jó csoportszellem
- Bár a két faktor függetlennek tűnik, de van köztük egy kompenzációs kapcsolat:
 - HA: nagy a munkahelyi elégedetlenség szintje, AKKOR: alacsonyabb hatékonysággal működnek a motivátor-faktorok, mivel a motivátorok egy része az elégedetlenség kompenzálására megy el.
 - Minél jobban megfizeti egy szervezet az embereit, annál több dolgot hajlandóak azok elviselni.

Elvárás-elmélet

- Az eddigi modellekben a viselkedés kizárólag egyszerű emberi reakciókra szűkölt le. Ebben a modellben a motivált személy már aktívan viszonyul a szervezeti változókhoz.
 - Először van szó a jövőről gondolkodó, valamint a kockázatot is vállaló, kalkuláló személyről.
 - Kétfajta célt fogalmaz meg: a *végző, elérendő célt*, valamint a hozzá vezető *eszközjellegű célt*.
- Egy másik megnevezése a *vonzáserő elmélet* fogalma, vagyis, hogy milyen erős az a törekvés a személyben, hogy ezt a célt megvalósítsa.
- Fontos eleme az *út*, amit be kell járnia a cél eléréséhez.
 - A *végkimenetel* valószínűsége annak a szubjektív megítélése, hogy a személy milyen eséllyel tudja bejárni az utat, elérni eszközjellegű célját.
 - Az egyéni kalkulációba beleépül az az elem is, hogy az út közben milyen *áldozatokat* kell meghoznia a személynek, hogy elérje a célját.
- Ezek a felsorolt tényezők együttesen befolyásolják a az egyének motivációját, döntéseit, viselkedését.
- A modell egy *dinamikus motivációs elméletet* alapoz meg, melynek fontos eleme még a *visszacsatolás* is. Ez azt jelenti, hogy az egyén a körülmények változása esetén újból kalkulálja a lehetőségeket, magatartását, pedig szükség esetén megváltoztatja.

Az érdekelméletek szerkezete

- Érdeknek a szükségletek környezetben való megjelenését értjük. Hozzá szorosan kapcsolódó fogalom az érdek érvényesítése.
 - Az érdekérvényesítő ember saját környezetében nem csak elviseli a feltételeket, de maga is alakítja, befolyásolja őket.
 - Az érdekérvényesítés azokat a formákat, megoldásokat jelenti, amik szükséglet kielégítéshez vezetnek.
 - Érkérfelismerés: jól látja-e a személy azt, hogy ténylegesen mik az érdekei.
 - Érkértartikuláció: jól határozza-e meg azokat az érdekérvényesítési módokat, amikről úgy gondolja, hogy célravezetők.
- A modellbe beépül az emberek közti konfliktusok lehetősége is.
 - Célkonfliktus: két, érdekeit érvényesíteni kívánó személy más-más szervezeti célban gondolkodik.
 - Érkétkonfliktus: ha pl. két személy ugyanannak a pozíciónak a betöltésére készül, ezért vetélytársakká válnak.

IV. FEJEZET: Érdekek és hatalmi viszonyok a szervezetben

Az érdekek struktúrája

- Az érdek a szükségletek adott társadalmi-gazdasági-szervezeti környezetben való megjelenése.
- A szervezet érdekszerkezetét a dolgozóknak, mint egyéneknek és mint csoportok tagjainak a más és más érdekei és ezeknek a viszonya határozza meg.
- Az érdekek három típusa:
 - Az egyéni érdekek
 - A csoport érdekek, melyeknek alapja az, hogy a munkacsoportok az együttműködés során közös értékrendet, együttműködési formát és kapcsolatrendszert hoznak létre, amikből kialakul a közös érdek.
 - Szervezeti érdek:
 - Vannak, akik szerint nagy szervezetek nem rendelkeznek érdektartikulációs képességekkel, a kisebb vállalkozások viszont inkább.
 - A könyv szerzői szerint viszont a szervezet piacképessége, helyzetének megtartása lehet ilyen érdek.
 - A szervezetben belüli értékrendszert meghatározza a szervezeti munkamegosztás, aminek szerkezeti-strukturális elemei a következők:
 - Horizontális munkamegosztás a tevékenységek, munkafajták szerint.
 - A tevékenységek különböző dolgozói nem csak abban különböznek egymástól, hogy mennyire hasznos munkát végeznek a szervezet számára, hanem abban is, hogy ezáltal mennyire tudják érvényesíteni érdekeiket és, hogy emiatt milyen lehetőségeik vannak, mennyire kiszolgáltatottak.
 - Vertikális munkamegosztás az irányítás hierarchikus viszonyain belül.
 - Az azonos szinten lévő részlegek között is vannak érdekellentétek, mert pl. más az érdeke egy marketingesnek és egy kereskedelmi részlegen dolgozónak a szervezetben belül. Ezek mind a strukturális érdekszerkezetből adódnak.
 - Funkcionális munkamegosztás az egyes szervezeti területek között.
 - Munkamegosztás a szervezet elkülönült részlegei, kirendeltségei között.
 - Munkamegosztás az egymáshoz kapcsolódó, egymással függési viszonyban lévő folyamatok egyes résztvevői között.
 - Σ : vagyis a szakmai egymásrataltságot a konfliktusok ellenére kikényszerít valamiféle együttműködést, és ezen keresztül egyfajta érdekközelséget is.
 - Az előbb kifejtett érdekek eloszlása és elkülönülése jelenti azt, amit érdekszerkezetnek, érdeklációknak hívunk. A szervezetek főbb érdeklációi a következők:
 - A szervezetek irányító pozícióban lévő vezetőinek és végrehajtóinak az érdekkülönbségei:
 - Mivel a vezető pozíciók többsége egyszerre irányító és végrehajtó, nehéz összeegyeztetni a dolgozókkal, mivel a meghozott döntések nem egyformán érintik a szervezet különböző csoportjait, hiszen részérdekeket képviselnek.
 - PL.: bérek csökkentése: több profit a szervezetnek, rosszabb körülmények a beosztottaknak.
 - Érdekkülönbségek a szervezet hierarchikus rendszerében:
 - A hierarchia különböző szintjein helyet foglaló dolgozó közötti társadalmi helyzet- és érdekkülönbségek eltérő érdektörékvésekre vezetnek.
 - A horizontális metszetben megjelenő különbségek:
 - A szervezeti egységek között nem egyenlően oszlanak meg az előnyök és a hátrányok, azonkívül minden dolgozó saját csoportján keresztül kötődik leginkább a szervezethez, ami a csoportok éles elkülönüléséhez is vezet.
 - Ez jól látszik a szervezetgazdálkodási és munkaerő gazdálkodási döntéseknél.

A magasabb rendű érdekről

- A szocializmusban a szervezetek és a társadalom irányítása is azon az elven működött, hogy a felmerülő érdekeket alá kell vetni a magasabb szintű érdekeknek, végül pedig a társadalom egészének érdekének.
- Ma már az az leterjedtebb nézet, hogy magasabb rendű érdek nem létezhet eleve, önmagában, nem jöhet létre racionális döntés vagy mérlegelés útján.

A szervezet magasabb rendű érdeke csak a közreható érdekek egyeztetésén keresztül, az ún. érdekszintézisen át jöhet létre.

- A hangsúly nem az érdekkompromisszum mindenáron való kialakulásán van, hanem annak lehetőségén.

A hatalom definíciója

- (Def₁) *Dahl* szerint: A-nak hatalma van B felett, ha rá tudja venni olyan cselekedetre, amelyet A ráhatása nélkül B nem tett volna meg.
 - Hatalomról csak akkor beszélhetünk, ha kényszerítésről van szó. Ez számos módon létrejöhet:
 - PL.: Csoportnyomás hozza létre: az új csoporttag vagy alkalmazkodik a csoport elvárásaihoz, szokásaihoz, vagy retorzióknak lesz kitéve.
 - Egy munkaszervezet is tud kényszerítőeszközöket alkalmazni, hiszen a dolgozó egzisztenciális függésben van tőle. De lehet pozitív kényszerítőeszközöket is alkalmazni úgy, hogy olyan csábító ajánlatot tesznek, amit „nem lehet visszautasítani”.
 - Σ : A hatalom tehát kényszerítőeszközök alkalmazása, vagy azok alkalmazásának lehetősége.
- (Def₂) A hatalom egy olyan társadalmi viszony, amelyben a szereplők egy csoportjának lehetősége van arra, hogy ezt a viszonyt saját érdekében működtesse, átalakítsa. (~érdekérvényesítési készség)
 - Az eszközök alkalmazása nem feltétlenül két személy között jön létre.
 - PL.: egy vállalati vezető nem közvetlenül hat az alkalmazottakra, hanem úgy tudja átszervezni pl. a bérezést, ahogy azt az ő érdekei kívánják.
- Adott emberi vagy szociális relációkban csak azok az eszközök működnek hatalmi eszközként, amik olyan tényezőkre hatnak, amik más cselekvők számára fontosak, érdekesekek.
- A hatalom terjedelme egyrészt arra utal, hogy kik felett, másrészt arra, hogy az egyén vagy a csoport mely tevékenységi területével kapcsolatosan van A-nak hatalma.
- Két csoport között szimmetrikus a hatalom akkor, ha hatalmi eszközeik hasonló kényszerítő erőt jelentenek a mindkét fél irányába. Ha ezek a hatások különböznek, akkor a hatalom aszimmetrikus.
 - A hatalmi helyzetek általában aszimmetrikusak.
 - Minél szimmetrikusabb egy hatalmi helyzet, annál valószínűbb, hogy a felek között kompromisszum, alku jön létre.
- (Def₃) A hatalom olyan társadalmi viszony, ami lehetőséget ad egyes csoportok és egyének számára saját, vagy mások érdekeinek az érvényesítésére, mások érdekeivel szemben, függetlenül attól, hogy mik az érdekérvényesítés konkrét mechanizmusai.
 - A hatalmi viszonyok nem feltétlenül követik a szervezeten belüli hatáskörök megoszlását.

Aktív és passzív hatalom

- Aktív hatalomról akkor beszélünk, amikor a hatalom lehetőséget ad birtokosának arra, hogy mások cselekedetét, akaratának, érdekeinek és törekvéseinek megfelelően befolyásolja, olyan mértékben, hogy ezzel elérje azt, ami érdekében áll.
- Passzív hatalomnak nevezzük azt a viszonyt, amikor a hatalom birtokosa képes megvédeni érdekeit más törekvéseivel, akaratával, érdekeivel és tetteivel szemben.
- Azt aktív hatalmi eszközök érvényesülését támogatja az, ha a befolyása alá vonni kívánt csoport vagy személy tevékenysége átlátható, jól követhető.
 - Hiszen az a fél, akinek tevékenysége átlátható nyitott könyvként szolgál minden olyannak eseménynek, aki befolyásolni vagy kényszeríteni akarná.
 - Vagyis minél kevésbé adminisztrált vagy szabályozott, azaz minél kevésbé követhető egy csoport szervezeti tevékenysége, annál kevésbé követhetőek lépései is.
 - Σ : az aluldokumentáltság növeli a védettséget, vagyis passzív hatalmi eszközként működik.
- Az aktív hatalmi eszközök csak akkor működnek jól, ha a támadások és azok hatásai időben felfedezhetőek és az ellenlépések megtehetőek. Mert amúgy a titokban végzett cselekedetek el tudják vinni a folyamatokat addig a szintig, hogy a szenvedő alany már tehetetlen abban, hogy megakadályozza (= irreverzibilitás).
 - PL.: Amikor sztrádaépítésnél alultervezett költségvetést nyújtanak be, majd a munkálatok közben, amikor elfogy a pénz, már nem lehet nem adni még, hogy befejezzék.
- Szerződéses, cserefolyamatok:

Az érdekek kicserélése is egy cserefolyamat:

- = érdekcseres kapcsolatok
- pozitív csere: amikor valaki ad azért, hogy kapjon (Általában aktív hatalmi eszközként jelenik meg a szociális szférában. Lsd. A keresztapa :-)
- ★ negatív csere: A olyan kárt okoz B számára, amilyen kárt B okoz A számára. (Arra szolgál, hogy a másikat elriassa bizonyos cselekedetek megtételétől, így általában passzív hatalmi eszközként szolgál, védettséget biztosít.)

A hatalmi források

- Hatalmi forrásnak nevezzük azokat a személyhez, csoporthoz vagy struktúrához kapcsolható tényezőket, amik feletti rendelkezés lehetővé teszi valaki(k)nek, hogy hatalmuk legyen.

- PL.: az információval való rendelkezés
- A hatalmi források három nagy csoportja:
 - *Pszichológiai hatalmi források*: eredetük az egyén személyiségéhez, cselekvéséhez, szervezetben elfoglalt, de rá jellemző helyéhez kötődik.
 - *Strukturális hatalmi források*: a szervezet működésének és szerkezetének jellemzői.
 - *Metahatalmi források*: metahatalom az a típusú hatalom, ami lehetőséget ad más hatalmi források gyengítésére.
- A hatalmi források első elmélete (Flench és Raven, 1940-es évek) (a pszichológiai források közé tartozik): A következő hatalmi forrásokat lehet megkülönböztetni:
 - *Az információs hatalmi forrás* azt jelenti, hogy minden olyan személynek hatalma van mások felett, aki információkkal foglalkozik.
 - *Tudás*: akinek megfelelő tudás van a birtokában, annak tudására és munkájára a környezetének, vezetőinek, a szervezetnek szüksége van.
 - *Büntetési lehetőség*: Az a személy, akinek olyan eszközök állnak a rendelkezésére, hogy másnak kellemetlenséget, büntetést tud okozni, az ezekkel való fenyegetés vagy annak beváltása lehetővé teszi számára, hogy érdekeinek megfelelően mások cselekvését befolyásolja.
 - *Jutalmazási lehetőség*: Akinek olyan eszközök állnak lehetőségére, amik mások számára is fontosak, elérendőek, az mások cselekvését jelentős mértékben tudja befolyásolni.
 - *Karizma*: Olyan személyiségjegyek együttese, amik az adott illetőt mások számára szimpatikussá teszik, mégpedig úgy, hogy hallgatnak rá és követik.
 - *Autoritás*: valamely személynek a jog vagy a szervezet által felhatalmazott döntési és ellenőrzési jogosítványai vannak. (Ez inkább strukturális, mint pszichológiai típusú.)
- A strukturális jellegű hatalmi források:
 - Szűk szervezeti keresztmetszet: Ahol teljes mértékű a kihasználás, ott szűk keresztmetszetek keletkeznek, mert ha ott megnövelnék a kapacitást, akkor ezzel a szervezet minden egyéb területén is többet tudnának teljesíteni (mert máshol kihasználatlanok a kapacitások).
- AZAZ: azok, akik a szűk kapacitásnál dolgoznak, felügyelik azokat, strukturális hatalmi pozícióba kerülnek.
 - Kommunikációs központ: A struktúrában vannak olyan pozíciók, amelyeknek betöltői nagyon sok információval rendelkeznek és ezáltal bizonyos dolgokat nagyon jól tudnak kontrollálni.
 - Lehet informális, azaz személyhez kötött is.
 - PL.: egy igazgató titkárságvezetője.
 - Kapcsolati háló: Vannak a szervezetben olyan pozíciók, amikben részlegeket, különböző területeket kell összehangolni. Van úgy, hogy szervezeten kívüli kapcsolatokat integrálnak ezekbe a pozíciókba.
 - Szervezeti határtevékenység: ahol olyan feladatokat kell elvégezni, amik a szervezet környezetével való kapcsolatát is magukban foglalják. Az ilyen feladatokat végző személyek olyan területeken dolgoznak, amiket a szervezet közvetlenül már nem tud átlátni, kontrollálni, csak és kizárólag ők.
 - PL.: marketing
 - Szervezeten belüli fontosság
- A szervezeten belüli strukturális hatalmi pozíció elérésének modellje (Thompson): A szervezeten belül egy adott személy vagy csoport hatalmi pozíciója három dologtól függ:
 - Az általa végzett tevékenység mennyire fontos a szervezet számára.
 - A tevékenység átláthatósága: akik a nem átlátható területeket ellenőrzik, nagyobb hatalmi pozícióra tehetnek szert, amint azok, akiknek tevékenysége átlátható, mérhető.
 - Lecserélhetőség: ha a csoport tevékenysége, vagy a személyek nem lecserélhetőek, akkor ez a csoport / személyek hatalmi helyzetét növeli.
- Az utolsó hatalmi forrás neve metahatalom: ez a hatalomnak egy önerősítő folyamata, ami magában foglalhatja mind a másik hatalmának folyamatos gyengítését, mind a saját hatalomnak a folyamatos erősítését is.
- Az érdek s a hatalmi viszonyok közötti kapcsolat két fontos fogalma:
 - Szükségletérdeknek nevezzük azokat az érdekeket, amik bizonyos emberi vagy csoport szükségleteinek kielégítésére irányulnak.
 - PL.: pénz, karrier, szociális biztonság, stb.
 - Hatalmi érdeknek nevezzük azokat az érdekeket, amik az adott pozíció megtartásában illetve erősítésében való érdekeltséget jelentik.
 - Σ : a hatalmi érdek az alapja a szükségletérdek kielégítésének.
 - személyek vagy csoportok bizonyos időre a szükségletérdek kielégítését hatalmi érdekeik kielégítése mögé helyezik.
 - PL.: hétvégén is bejárnak dolgozni.

V. FEJEZET: Szervezeti tekintélyviszonyok. Szervezeti hierarchia

Autoritás, hatalom, befolyás

- Autoritás: meghatározza, hogy ki kinek adhat utasításokat, ki kinek tartozik engedelmességgel.
- Hatalom: leggyakoribb felfogás: mások engedelmességre kényszerítése.
- Tekintély: szűkebb, mint a hatalom, döntési jogkörökkel felruházott, szervezeten belüli hatalom.

A szervezeten belüli kapcsolatokat a tekintélyviszonyok rendszere szabályozza. Az egyes tevékenységek koordinálása központi akaratot tételez fel. A hatáskör önmagában még nem jelent hatalmat, mert annak mértéke a beosztottak viselkedésétől is függ.

A tekintélyviszonyok funkcionális szerepe

Azért van szükség a tekintélyviszonyokra, mert a tagok által végzett munka nem vált mindenki belső igényévé, kényszerítő erőre van szükség. A szervezeti hierarchia fokai között kölcsönös függőség áll fenn.

A tekintélyviszonyok történelmileg kialakult főbb típusai

- Patriarchális irányítás

Tőkés termelés kezdeti időszaka. A szervezet méretei még nem igényeltek elkülönülő igazgatási apparátust. Végso döntés mindig a tulajdonos kezében. Munkás hálás az atyai szerepet is betöltő vezetőnek, ezért dolgozik neki. Hol alakulhat ki:

- Ahol a társ. Gazdaság szerkezetének és az uralkodó kultúrának megfelel az alá –és fölérendeltségi viszonyoknak ez a típusa
- Ahol a hatalom gyakorlásának ez a módja nem ingerli ellenállásra az alárendeltek, vagy nincs szervezett mozgalom
- Ahol a települési közösségek nem gondoskodnak különböző ellátásokról (iskola, orvos)

1. Egyszerű lineáris irányítás

XIX. sz. harmadik harmada és XX. sz. első évtizedei. Lapos és magas szervezeti piramisok. Lapos piramis: több beosztott → kisebb lehetőség a sűrűlódásra vezető és beosztott között, több önállóság. Magas piramis: kevesebb beosztott, több hierarchikus szint, nagyobb társadalmi távolság. Weber szerint a jellemző vonások és elvek:

- Hatáskörök elve
- Hivatali hierarchia és a szolgálati út elve
- Eredeti vagy másolatokban nyugvó ügyvitel
- Az egyes részfeladatok ellátása szakképzettséget igényel
- Az apparátusban végzett tevékenység szabályai szerint történik
- Az alkalmazottak munkájukat élethivatásként végzik

2. Törzskari lineáris irányítás

XX. század első harmada. Szervezeti méretek nőnek → magasabb hierarchikus ágak differenciálódása. Törzskarok feladata: előkészítik a vezetők döntéseit, ellenőrzik a döntések végrehajtását az alacsonyabb szinteken. Törzskarok kialakulásának 4 fő elve:

- Termelés szerinti
- Folyamat szerinti
- Terület szerinti
- Ügyfelek szerinti megosztás elve.

Ez rugalmasabb kapcsolatokat tesz lehetővé, de konfliktusok forrása is.

- Funkcionális lineáris irányítás

A törzskari részlegek önálló döntési, utasítási, ellenőrzési jogkörökhöz jutnak. Az egyes részlegek nemcsak az alacsonyabb szinteknek adhatnak ki utasításokat, hanem a velük azonos szinten lévőknek is.

Szervezeti hierarchia, mint a társadalmi különbségek rendszere

A szervezeti tevékenység olyan részmunkákat kapcsol egybe, amelyeknek ellátói között olykor jelentős társadalmi különbségek vannak. A hierarchia részben elfogadhatja ezeket a társ. Különbségeket a szervezet tagjaival, másrészt pedig maga is forrása ezeknek a különbségeknek.

„Hegedűjátékos és zenekar”

A hegedűjátékos és a zenekar közötti koordinációnak 3 összetevője van Marx szerint:

- A hegedűjátékos minden vágya, hogy együtt játsszon társaival és jól zenéljenek
- A zenekar tagjai között lévő különbségeket a hangszereik adják
- A zenekar minden tagja aláveti magát a karmester akaratának
 - Különbségek a szervezetek és a zenekar között:
 - A szervezetek tagjainak számára nem válik belső szükségletté a munka elvégzése → kényszerítő eszközökre van szükség
 - A feladatkörök közti különbségeket nem csak a munka jellege jelenti, hanem a társ. különbségek és a jutalom is
 - A szervezetek tagjai nem feltétlenül fogadják el minden további nélkül vezetőjük akaratát.

A szervezeti hierarchia működésének logikája

A tagok különböző munkakörökben nyújtott teljesítményükért eltérő mértékben részesülnek a rendelkezésre álló javakból. A szervezeti vezetés kontrollmechanizmusokat alkalmaz, vagyis jutalmaz és büntet. A hierarchikus különbsége azon a feltételezésen alapul, hogy:

- A magasabb pozíció nagyobb szakmai tudást igényel
- A magasabb pozíciókhoz nagyobb felelősség tartozik
- A hierarchiában felfelé haladva az egyes munkakörökben dolgozók munkája mind fontosabb
- A hierarchia az egyes munkaköröket különbözőképp értékeli, úgy, mint:
 - Fizetés
 - Cím
 - Státuszszimbólum
 - Cselekvési szabadság

A státuszkülönbségek szerepe

- Az adott pozícióban lévők a pozíciónak megfelelő teljesítményre ösztönzi
- Az alacsonyabb pozícióban lévők arra sarkallja, hogy törekedjenek a magasabb pozíció elérésére

A tekintély mértéke is fontos: ha túl alacsony, állandó feszültséget okoz, ha túl magas, hatalomgyakorlás lehet belőle.

3 elem optimális kombinációja:

- Pozícióval járó köteleességek
- Pozícióhoz kapcsolódó felelősség mértéke
- Pozícióhoz kapcsolódó tekintély

Csak ideáltipikus esetben. Eltérések az optimálistól:

- Ha a szervezet struktúráját nem jól tervezték meg
- Ha a szervezeti tagok érdekei és céljai, egyéni és csoporttörekvéseik erősen eltérnek a szervezeti követelményektől
- Társadalmi-politikai környezet megváltozása (rendszer váltás)
- Szakértelem növekvő szerepe

A túlhierarchizálódás jelensége és hatásai

Ha a szervezet nem organikus fejlődés eredményeként, hanem adminisztratív, bürokratikus döntések alapján jön létre, biztosra vehető a torzulás a struktúrában. Túlhierarchizálódás: a vezetés hierarchikus szintjei számának növelése. Ez akkor jön létre, ha az előrehaladás lehetősége korlátozott, ezért új szinteket hoznak létre az előrehaladás imitálás céljából → hatáskörrel nem rendelkező szintek jönnek létre, ezeken keresztül mennek az információk → megszürik, érdekeik szerint módosítják a szintek az infókat.

Szervezeti hierarchia és előmenetel

Magasabb és alacsonyabb szinteken lévők előrejutási esélyei jelentősen különböznek egymástól. Legelső szinten kezdés → idősekkor max. középig jutnak, középső szinten kezd → legfelsőig is mehet.

Követelményekhez való alkalmazkodás 3 típusa:

- Követelményrendszerrel való azonosulás
- Követelményrendszerhez közömbös
- Követelményrendszert elutasító

A szervezeti hierarchia a nem, a kor és az iskolai végzettség összefüggésében

- Nem: kevesebb nő, mint férfi, magas szinteken főleg
- Kor: magasabb szinteken idősebbek, mint középszinten és alacsony szinten
- Isk. végz.: mindenki találja ki

VI. FEJEZET: A szervezet döntési rendszerének szociológiai kérdései

Oscar Lange lengyel közgazdász az egyik legjelentősebb képviselője a praxeológia (racionális cselekvés tudománya). XX.sz. közepe.

Az eszközfelhasználás optimalizálása tehát a cél maximalizálásából áll, azaz:

- az adott eszközráfordítással a cél megvalósításának legnagyobb fokát érjük el, vagy
- a cél megvalósításának meghatározott fokát a legkisebb eszközráfordítással valósítsuk meg.

Döntés és racionalitás

- 1950-es évek közepére kialakul a mindentudással párosuló racionalitás alternatívájaként megfogalmazódott a korlátozott racionalitás elmélete.
- Az elterjedéséhez hozzájárul a számítógépek elterjedése.
- Döntéshozatali módszerek táblázatát lásd. 136. oldal.
- Ellenvetések az optimális és racionális döntéshozatal ellen:
 1. A racionális megoldás nem minden tekintetben nevezhető optimálisnak.
 2. A racionalitás csak folyamatában vizsgálható.

3. Nincs olyan modell amely a döntés összes következményét előre jelezhetné.

A döntési folyamat mint a társadalmi folyamat és a racionalitás kérdései

- A szervezeti döntésekben szerepet játszanak a szervezet különböző tsd.-i csoportjainak és egyéneinek egymástól eltérő érdekei.
- A megszülető döntések racionalitása mindig viszonylagos.
- A döntési folyamatok tsd.-i természete kettős értelemben is eltéríti a döntéseket:
 1. közreható érdekek befolyásolják
 2. különböző tsd.-i csoportokra más hatással van.
- A racionalitás olyan szélső érték amit csak megközelíteni lehet, elérni nem.
- A szervezetek döntési folyamatának problémája: a csoportok tényleges hatalmi pozíciója nem felel meg az optimális döntés meghozatalához szükséges pozícióknak.

A döntési folyamat szakaszai

- 1. a döntés szükségességének felismerését szolgáló információk felhalmozódása
 - Mikor fogalmazódik meg, befolyásolja:
 - Lassítja a hosszú szolgálati út
 - Lassulás és torzulást okoz, ha az alacsonyabb szinteknek nem áll érdekében az információk továbbítása
 - A döntéshozó érdekeltsége
- 2. a döntési probléma megfogalmazása
 - Ez az első olyan mozzanat amely tudatosan irányul egy-egy döntési szituáció megoldására
 - Hátráltatják a döntési folyamatot:
 - Befolyási viszonyok
 - Érdekvizonyok
- 3. információgyűjtés
 - Szakemberek fontosak az alternatívák kidolgozásához
 - Építenek-e a releváns információk tudóira
- 4. a döntési alternatívák kidolgozása
- 5. a döntési alternatívák közötti választás
 - egyszemélyi döntések (érdekek is beleszólnak a döntésbe)
 - Több személy v. szervezet dönt (befolyási struktúra befolyásolja a döntést)
- 6. a döntés realizálása: végrehajtása és a végrehajtás ellenőrzése
 - szervezeti kontroll-mechanizmus fontos szerepet játszik
 - teljesítmény-elv fontos azaz, mennyire függ az érintett szervezet dolgozóinak egzisztenciája a szervezeti célokhoz kapcsolódó munkatevékenységtől.

Döntés és felelősség. A szervezet-felelőtlenség veszélye

- A munkamegosztási viszonyok fokozódó differenciálódásával kezdetét veszi a döntések anonimá válása. Ez a szervezet-felelőtlenség rendszere.
- A tsd.-i munkamegosztás nemcsak a célmeghatározást és a végrehajtást választotta szét, hanem a döntési folyamatokat is részmozzanatokra szakította szét. Ez előállt olyan szervezetekben is, amelyek egyszemélyi felelős vezetésre épültek. Ezt hasonlítható Kafka Kastélyához.

Jog szerinti és tényleges döntés

- Minél magasabb szervezeti szintekhez tartoznak a döntési folyamatok, annál nagyobb mérvű a szakadék a jog szerinti és a tényleges döntés között, azaz annál nagyobb a szervezet-felelőtlenség rendszerré válásának a veszélye.

A munkamegosztás alapformái a döntési rendszerben

- Típusai:
 - Felügyeleti
Az alsóbb vezetési szinteken meghozott döntések nélkül kerülnek elfogadásra, hogy a partikuláris érdekek megütközzenek.
 - Koordinációs
Lehetőséget nyújt a partikuláris érdekek ütköztetésére, de a döntés egyszemélyi v. többségi szavazattal születik.
 - Kooperációs
Két v. több egymás mellé rendelt intézmény, részleg, stb. megállapodása. Mellérendeltségi viszonyon alapuló horizontális kooperáció.

Felügyeleti döntés és felelőtlenség

- A felügyeleti döntés elősegíti a felelőtlenségi helyzet kialakulását. Legtipikusabb formája a tényleges és a jog szerinti döntéshozók elkülönülése. E döntéshozatali eljárás ellen hat a piacgazdálkodás, mely nem tűri a felelőtlenségi rendszer fennmaradását.

A döntés delegálása

- A koordinációs döntések hátránya, hogy lényeges csoportok érdekei háttérbe, míg más érdektelen csoportok érdekei előtérbe kerülhetnek, azok szervezeti hierarchiában elfoglalt nem megfelelő helyük miatt. Ennek elkerülésére a legalkalmasabb a kooperációs döntéshozatal. Ennek elérése érdekében tipikus döntés a döntések alsóbb szintre tolésa, azaz a delegáció. A döntések delegálásának alapfeltétele:
 - Az alacsonyabb szinteken meglegyen a kellő információ és szakértelem
 - Ne legyenek a döntéshez rendelt szintek ellenérdekeltek

VII. FEJEZET: Konfliktus a szervezetben

A konfliktus értelmezése

A szervezet tagjai közti különbségek folyamatos küzdelmet váltanak ki az erőforrásokért folyó harcban. A különbözőségek 3 formája:

- Vita
- Verseny
- Konfliktus

Vita és konfliktus

A vita hasznos lehet, de könnyen konfliktusba torkollhat, ha a felek nem ugyanarról beszélnek, vagy nem áll rendelkezésre kellő információ.

Verseny és konfliktus

Lehet hasznos és káros is. Hasznos, ha:

- Ösztönzően hat
- Eredményeként új normák alakulnak ki
- Rangsorol és szelektál a versenyzők között

Zárt verseny: az egyik fél győzelme a másik fél veszteségével jár. Nyílt verseny: megvan a lehetőség, hogy az egyik résztvevő ne a másik rovására nyerjen.

Verseny a hatalomért és befolyásért

Kérdés: mennyire egyértelműek, igazságosak és világosak a szabályok. Ebből a szempontból a skála két vége: szerepkultúra (szerepek racionális megosztása) és hatalomkultúra (pókhálószerű szervezet, közepén erőskezű vezető). Szerepkultúrában világos, hatalomkultúrában kiismerhetetlen szabályok.

Tankönyvben táblázat, nézzétek meg.

A konfliktus mint folyamat

Tankönyvben táblázat, nézzétek meg.

A konfliktus tünetei

- Folyamatosan romló információáramlás
- Ellenséges hangulat
- Fokozódó súrlódások
- A súrlódás egyre magasabb szintre kerül
- Elhatalmasodik a túlszabályozottság
- Romlik a munkaerőkölcs

A konfliktus okai

- Célok és ideológiák eltérései akkor vezetnek konfliktushoz, ha
 - A deklarált célok különböznek egymástól
 - A szerepmeghatározások eltérnek egymástól, vagy egyszerre több szerep is létezik
 - Rejtett célok
- Szervezeti tagok hatalma és befolyása határainak változásai
 - Tagok hatalmi szerepének megváltoztatására irányuló törekvések
 - Megsértik a személyes teret
 - Túlszűfoltság alakul ki
 - Territoriális féltékenység alakul ki
- Konfliktustaktikák, melyek az újabb konfliktus lehetőségét hordozzák:
 - Információ visszatartása
 - Információ torzítása
 - Informális csatornák szerepének felerősödése
 - Jutalmak visszatartása, kontrollálása
 - Rágalmazások, intrikák

Kockázat nyereség, veszteség

A konfliktus felvállalása megfontolást igényel. A konfliktusban lehet nyertes vagy vesztes az egész szervezet, kimenetele lehet kedvező vagy kedvezőtlen. A problémamegoldó konfliktusok a vállalat stabilitásához vezethetnek.

A konfliktus szereplői:

- A konfliktus kirobbantója
- A másik érintett fél
- A konfliktusba belesodródó személyek
- A konfliktusba becsatlakozni kívánó és tudó személyek
- A konfliktusba szeretnének becsatlakozni, de nincs rá lehetőségük

A konfliktus fajtái:

- Mindkét fél nyer
- Egyik fél veszít, a másik nyer
- Mindkét fél veszít

A konfliktus kézbentartása

- Döntőbíráskodás
- Konfliktuskerülés
- Szétválasztás
- Konfrontáció
- Kompromisszum
- Együttműködés
- Erőszakos beavatkozás, ill. egyoldalú támogatás

VIII. FEJEZET: Szervezeti kultúra és szervezeti kommunikáció

Kultúrafelfogások

- Szervezeti kultúra :Mindazon formális normatív és informális hatásoknak, mechanizmusoknak, tényezőknek az együttese, amelyek a szervezet tagjainak munkahelyi magatartását, egymáshoz való viszonyát és mentalitását, gondolkodásmódját meghatározzák, illetve többé-kevésbé szerves egységbe foglalják.
- A szerv.kult jelentősége az, hogy annak tervszerű alakítása a leghatékonyabb eszköz, lehetőség arra, hogy az embereket a szervezet stratégiai céljainak teljesítéséhez szükséges cselekvés, gondolkodás és viselkedés módokra kondicionálják.

A szervezeti kultúra főbb dimenziói

- Szervezeti értékrend, amely kijelöli a dolgok fontossági sorrendjét
- Normák, magatartás minták
- Kialakult szokások, hagyományok, mindennapi és ünnepi ritusok, rituálék
- A szervezetre jellemző kommunikációs formák
- A szervezet tárgyi világa, külső megjelenése (image)
- Munkastílus, ügyfelekkel, üzletfelekkel való bánásmód
- Formális és informális pozíciók, szerepek a szervezeten belül.
- A hierarchia jellemzői, vezetési stílusok, participáció
- Érdekviszonyok
- Munkahelyi légkör, munkával kapcsolatos elvárások és elégedettség
- A szervezettel való azonosulás és a szervezet iránti elkötelezettség.
- Sokféle (pl. történelmi) irányú vizsgálódás lehetséges a szervezeti.kult. feltárására, de csak több tudományág (szoc, szocpszicho, néprajz) együttes alkalmazásával lehetséges annak tudományos megismerése.

Szubkultúrák

- A legtöbb szervezetben a szervezeti tagok többsége által vallott és követett értékek, normák, hiedelmek, attitűdök stb. mellett, vagyis a domináns kultúra mellett, létezik szubkultúra, amely egyes szervezeti egységekre, csoportokra jellemző, és így a domináns kultúrát további elemekkel egészíti ki(pl. egy szakmai csop.).
- A szub.kult egyrészt alkalmas a szervezetet körülvevő környezet bizonytalanságainak részbeni "lefedezésére", lehetővé teszi, hogy szervezeti szinten csökkenjen a bizonytalanság mértéke.
- Hátránya viszont, hogy, ha egy szervezetnek nincs olyan domináns kultúrája ami integrálhatná a szubkultúrákat, akkor kialakulhat egy olyan szervezeti állapot, amelyben nem létezik olyan közös értelmezés, hogy mi az elfogadott és mi a nem elfogadott magatartás.
- Krízis időszakban viszont a szubkultúrák lehetnek a túlélés biztosítékai, mert azok képesek leginkább a szervezeti megújulásra.

A kliensorientált szervezeti kultúra

- Az a fajta szerv.kult. amely alapértékének az ügyfél szolgálatát és színvonalas kiszolgálását jelenti.

Kapcsolati kultúra

- Arra vonatkozik, hogy milyen jellegű kapcsolatok jellemzőek az ott dolgozó személyek, csoportok, szervezeti egységek között.
- 3fajta szervezeten belüli kapcsolattípus:

- 1.hierarchikus kapcsolat: Ez a legjellemzőbb kapcsolati forma a szervezetekben, az irányítás alá-és fölérendeltségi viszonyait testesíti meg. Itt a szervezet egymás alá rendelt résztvevői között jól meghatározható függőségi relációk alakulnak ki. Így alakul ki a hierarchikus kultúra: le szabályozott térben, konkrét feladatok, utasítások, amelyeket az alárendelt félnek végre kell hajtania, a felettes pedig nem csak kitérzi a végrehajtást, hanem ellenőrzi is. Szabályoknak való megfelelést jelenti (pl. akkor is be kell menni reggel 8-ra ha nincs elegendő munka). Tehát a folyamatra, tevékenységre és annak szabályozására helyeződik a hangsúly.
- 2.piaci kapcsolat: Az egymással munkakapcsolatot létesítő személyek, vagy csoportok, szervezeti egységek egy-egy adott konkrét feladatra szerződészerű formában megállapodnak. (Egyik fél meghatározza, hogy mit szeretne kapni, a másik fél megmondja, hogy a szerződésben igényelt feladatokat milyen feltételekkel, milyen összegért vállalja el.). Egyedi megállapodások sora jellemzi, és a feladat jellege kap hangsúlyt, a folyamat kevésbé érdekes.
- 3.hálózati kapcsolat: A résztvevők között nem, vagy csak kevésbé szabályozott emberi kapcsolatok alakulnak ki, és ebben a kapcsolati rendszerben osztják el egymás között a kapott feladatokat, egyezkednek meg a díjazásról. Jellemző a hálózatban kialakult, és hosszabb távon meglévő személyi kapcsolatrendszer. A kapcsolat maga a lényeg, fontos, hogy a hálózatban résztvevők között kialakult bizalmat, csoport normákat stb. mindenki betartsa és ahhoz alkalmazkodjon. Itt a lényeg a kapcsolattartáson és a kialakult informális szabályok és elvárások betartásán van. (186.old.táblázat)

- A szervezetekben a kapcsolatok jelentős része vegyes jellegű. Pl. Egy korházban alapvetően hierarchikus alá-főlérendeltségi kapcsolatok vannak, de a szakmai kapcsolatok jellege olyan, hogy akár az orvosok, akár a nővérek, akár az orvosok és nővérek között a hálózati jellegű kapcsolattípus számos eleme is jól felismerhető. Emellett a hálapénz jelenségébe bizonyos értelemben megjelenik a piaci kapcsolat is.

A szervezeti kultúra összetevői

- Minél hosszabb ideig tart a szervezeti szocializáció hatása és minél teljesebben azonosul vki a szervezet által kínált szereppel, annál mélyebben épülnek be a szervezeti kultúra elemei a viselkedésébe végső soron pedig a személyiségébe.
- A szerv.kult. alakulásában szerepet játszó legfontosabb *tudati tényezők*:
 - *Hiedelmek*: Nem igazolt, vagy nem igazolható, de tartós elképzelés a környezetről, a külvilág eseményeinek összefüggéseiről, okairól, magyarázatáról.
 - *Attitűd*: Előzetes beállítódás, minta, amellyel az emberek a külvilág eseményeire reagálnak.
 - *Érték*: *A gondolkodást és a viselkedést vezérlő belső mechanizmus, melynek alapján az emberek eltérő fontosságot tulajdonítanak a szűkebb-tágabb környezetük dolgainak.*
 - *Vonatkoztatási keret*: A köznapi tudatnak az a látóköre, amelyben az egyén az őt körülvevő, számára jelentős dolgokat, eseményeket szemléli és értelmezi.
 - *Cselekvési, viselkedési minták*:
 - ★ A viselkedési minta az egyéntől adott pozícióban elvárt és állandósult szereptényezők.
 - ★ Ezt részben a köznapi tudati elemek vezérlik, de kialakulásukban szerepet játszenek más tényezők is: a szervezet kooperációs és hierarchikus viszonyrendszere, amely kijelöli az egyén helyét a szervezeti struktúrában és megjelöli tevékenységének kötelező elemeit.
 - ★ Nagy mértékben befolyásolja a -formális szervezeti struktúra mellett- a magatartást az informális kapcsolatrendszer is, ami kialakít meghatározott érintkezési-viselkedési mintákat és normákat a személyközi érintkezések során.
 - *Szimbólumok és ritusok*:
 - ★ Mind a formálisan mind az informálisan szabályozott szervezeti magatartás tartalmaz szimbolikus és rituális elemeket. Ilyenek például a szervezettel való azonosulást kifejező, az azonosságtudatot erősítő aktusok (cég jelvényének viselése). A szervezeti összetartozás fontos elemeit alkotják még az eredttel, alapítókkal stb. kapcsolatos anekdoták, amiket a szervezeti emlékezet őriz, és az újonnan jöttek „beavatásával” örökít tovább.

A szervezeti kultúra típusai

- A tipológiák két jellegzetes vonulata különböztethető meg.
- Az első(holisztikus) megközelítésmód egyik ismert tipológiája szerint a szervezetekben *hatalom, feladat, szerep és személykultúra alakulhat ki*.
- *A hatalomkultúra*: pókháló szerű szervezet, központban az erős kezű vezető, akinek hatalma a szervezeti erőforrások birtoklásán alapul. Múltbéli tapasztalatok alapján működik a szervezet és igyekszik teljesíteni a központi szereplő kívánságait. Jellemző a politikai magatartás. Gyorsan reagál a környezeti változásokra. Rendszerint kis létszámú szervezetekben alakul ki, kevés a bürokratikus vonás, ügyrendi előírás. Jellemző a tagok közti rivalizálás, és az erős teljesítmény motivációs kényszer.
- *Szerepkultúra*: A logika és ésszerűség alapján működik, a bürokratikus szervezetekre jellemző, alapja a funkciók, feladatok és szerepek racionális megosztása és formális szabályozása.
- A hatalom forrása a hierarchikus pozíciók birtoklása, az irányítás egy szűk felső vezető testület kezében van. Fontos jellemzője és kelléke az írásbeliség. Stabil, kiszámítható szervezet, de nem tudja követni a környezetben bekövetkező gyors változásokat. Belátható perspektívát kínál tagjainak, de az önmegvalósításra csak a szervezet csúcsein van lehetőség.

- *Feladatcultúra:* Projekt-irányultságú kultúra, a feladat megoldásokra koncentrálnak, szerveződési elvét a mátrix, vagy négyzetháló fejezi ki. A befolyás elsősorban a szaktudásból fakad. A hatalom koncentráció általában nem túl magas, fontos a csoport munka, az együttműködés.
- Nagyfokú rugalmasság jellemzi, alkalmazkodás a változó környezethez, de nehezen integrálódik nagyobb szervezetekbe, más kultúrákba. Viszonylag instabil, hajlamos szerep-, vagy hatalom kultúrává válni.
- Jellemző az ütközés a szerep és feladat kultúra között, például ha egy szerepkultúrával jellemezhető szervezetben (alapvetően bürokratikus koordinált), kutató-fejlesztő részleg, vagy vállalkozói csoport működik.
- *Személykultúra:* Középpontjában kiemelkedő szaktudású személyek markáns személyiséggel, vagy karizmatikus tulajdonságokkal rendelkező egyének állnak. Nincs igazi szervezeti modellje, strukturálatlan, hiányoznak a kontroll mechanizmusok, definiálatlan a vezetési hierarchia. Rendszerint kezdeti, átmeneti és képlékeny állapot, előbb-utóbb szerep vagy feladatcultúrává alakul át.
- A nagy szervezetekre általában a szerep kultúrajellemző, amelyhez hatalomcultúra társulhat, ugyanakkor a nagy szervezet több kult. Jelenlétét, szimbiózisát valószínűsíti.

A szervezeti kultúrát befolyásoló néhány tényező

- A szervezet múltja, tulajdonformája és tulajdoni szerkezete,
- a szervezet mérete,
- az alkalmazott technológiák,
- filozófiája, céljai, stratégiája,
- a környezet
- a szervezetben dolgozó emberek.
- Az alkalmazott technológia, és a szervezeti filozófia, stratégia bonyolult kölcsönviszonyban áll a szervezeti kultúrával. Például a szervezetre jellemző technológia hatással van arra, hogy milyen struktúrát alakíthat ki a vállalat, és milyen függőségi viszonyok lehetségesek a szervezeti tagok között. Befolyásolja még a munkaerő szakképzettségi és készségi struktúráját is.

A szerv.kult. és a környezet kapcsolatának legfontosabb elemei:

- gazdaság
- piac
- versenyhelyzet
- földrajzi és társadalmi tényezők
- szervezeten kívüli etnikai-kulturális közeg (a szervezeten belüli kult. alakulása nagy mértékben függ annak a szociokulturális közegnek a sajátosságaitól amelyben a szervezet tagjai szocializálódnak, és amelyben munkán kívüli idejüket töltik.) (193.old. táblázat)
- kulcsemberek beállítódása nagymértékben befolyásolja, hogy milyen típusú kultúra válik dominánssá az adott szervezetben, tekintett nélkül arra, hogy mi volna kívánatos. A szervezeti kultúra-típusok másik vonulata főként a szervezet tagjainak attitűdjeire, értékorientációira koncentrálnak.

Szervezeti kultúra-profil

- Az egyik szervezeti kultúra profil, amelynek alapján a szervezet tagjai jellemezhetőek és típusokba sorolhatóak, négy fődimenzióba, összesen 20 mutatóval méri a szervezeti kultúra egyes összetevőivel kapcsolatos véleményeket és beállítódásokat:
 - **Teljesítmény**
 - ★ -mennyiségre törekvés
 - ★ -minőségre törekvés
 - ★ -új eszközök használata
 - ★ -a kreativitás ösztönzése
 - ★ -ügyfél-központúság.
 - **Emberi erőforrások**
 - ★ -törődés a dolgozókkal
 - ★ -munka centrikus beállítódás
 - ★ -életpálya kialakítás
 - ★ -teljesítménytől függő jutalmazás
 - ★ -egyenlő esélyek.
 - **Döntéshozatal**
 - ★ -a formalizáltság foka
 - ★ -a dolgozók részvétele a döntésekben
 - ★ -a döntések hatékonysága
 - ★ -hosszú távra tervezés
 - ★ -törődés a környezettel
- Kapcsolatok:
 - -a csoportok közötti vertikális kapcsolatok

- -a csoportok közötti horizontális kapcsolatok
 - -személyek közötti kooperáció
 - -a kommunikáció hatékonysága
 - -szervezeti célok ismerete.
- A kétféle megközelítésmód alapján kirajzolódó kultúra típusok részben összevethetők egymással. Részben pedig a szervezeteken belüli tevékenységtípusokkal. Ilyenek:
- -pozíciótartó
 - -az innovációs,
 - -a válságelhárító és
 - -a szervezeti politikával kapcsolatos tevékenységek.

Szervezeti kultúra és vezetői stílus

- A vezetői stílust alakító tényezőket az alábbiakban fogalmazhatjuk meg:
- -a vezető és csop. tagok személyisége,
 - -a csop.jellemzői (struktúra, kohézió stb.)
 - -szervezeti elvárások, célok, feladatok,
 - -az egyéni és csop. szükségletek,
 - -a kialakult szervezeti kultúra
- A vezetési stílus vizsgálatában két irányzat alakult ki, az egyik a döntéshozatal módjára, a másik a vezető személyisére koncentrál.
- *Döntésközpontú elméletek:* a vezetési stílusokat a döntéshozatal módja szerint tipologizálják, pontosabban aszerint, hogy a döntéshozatalban a vezetők milyen fokú részvételt tesznek lehetővé beosztottaik számára. Ennek legismertebb tipológiája a Kurt Lewin féle, ő háromféle vezetői stílust különböztet meg: autokratikust, demokratikust és a „laissez faire”-t (=”ráhagyós”, ez felfogható a vezetés negációjaként, „nem vezetési” stílusként is)
- *Személyiségközpontú elméletek:* Itt a vezetési stílusokat a vezető személyisége és figyelmének irányultsága (vagy a feladatra vagy a munkatársakkal való személyes kapcsolat kialakítására irányuló tartós beállítódás) mentén tipologizálják.
- A Blake- Mouton -féle rácsmodellben a vezetési stílusok típusai aszerint különülnek el, hogy milyen intenzitású a személyekre fordított, és milyen a termelésre fordított figyelem. 4 tiszta típus: emberközpontú, csoportközpontú, felemás és hajtós vezetési stílus, de vannak átmenetek, fokozatok a négy típus között.
- Egyik vezetési stílust sem lehet abszolútizálni, konkrét tényezőktől függetlenül követendőnek tekinteni. A választáshoz a szervezeti sajátosságokból (szerv.kult-ból) kell kiindulni, például más vezetési stílusra, döntéshozatalra van szükség egy termelőszervezetben, mint egy kutató-fejlesztő intézetben.
- A vezetési stílus diagnosztikájának módszerei a megfigyelés, az interjú és a teszt. A többfunkciós pszichometria tesztek alapján az alábbi vezetési típusok és az általuk képviselt vezetési stílusok különböztethetők meg:
- -direktív
 - -delegáló
 - -együttműködő **Vezető**
 - -konzultatív
 - egyezkedő

A szervezeti kommunikációs folyamat összetevői

- A szervezeti kommunikáció során mindig történik információ áramlás, de nem minden szervezeti információ áramlás jár együtt kommunikációval. A kommunikációban meghatározó szerep jut az emberi tényezőknek, az infoáramlásban ez kevésbé, vagy egyáltalán nem fontos.
- A személyes, szóbeli kommunikáció alapmodelljéből kiindulva e folyamat legfontosabb összetevői:
- Adó: az a személy aki vmilyen üzenetet kíván eljuttatni egy v. több másik személyhez.
- Vevő: az a személy, aki számára az üzenet szól, aki az üzenetet fogadja.
- Üzenet: az a tudati, gondolati tartalom, amit az adó elkíván juttatni a vevőhöz, legfontosabb elemei a nyelvi-logikai struktúrákba rendezett infok.
- Kód: Az a jel-, illetve szabályrendszer, amelyben a továbbítani kívánt üzenet megjelenik és a vevő számára érzékelhetővé válik.
- Kódolás: A tudattartalom, info. kifejezése valamilyen jelrendszerben, hogy üzenetként továbbítható legyen.
- Dekódolás: a kapott üzenet „felfogása”, értelmezése a vevő tudatában.
- Csatorna: az a fizikai közeg amelyben, aminek mentén az üzenet továbbítására sor kerül. (akusztikus, vizuális...)
- Zaj: Mindaz ami az üzenetek pontos és torzítatlan továbbítását megnehezíti, vagy lehetetlenné teszi. A szervi.komm. akadálya lehet a túl merev hierarchia...
- A redundancia(üzenetek ismétlése) a zaj ellensúlyozására szolgál.
- Visszacsatolás(feedback): a vevő visszajelzése az adónak az üzenet vételére vonatkozóan. Különösen fontos ez a szervi.komm-ban, ahol a visszacsatolás különböző formái fontos visszajelzésekkel szolgálhatnak a vezetés számára.

Verbális kommunikációs és metakommunikáció

- Verbális: a beszélt nyelv révén megvalósuló komm.
- Metakomm: Mindazon jelzésadó ill. jelzésértékű viselkedési mód, amely a verbális gondolat közlésen kívül esik. (pl. „testnyelvi” megnyilvánulások). Ezek többnyire kulturálisan szabályozott mintákat követnek.
- Kultúrafüggő a kommunikációs szituációban résztvevő személyek közötti távolság szabályozása is, ami a négy alapvető (bizalmas, személyes, társasági és nyilvános) távolság határait kijelöli. A tér szociokulturális szabályozása a berendezési tárgyak és munkaeszközök elrendezésében is kifejeződik.

Tudati tényezők, egyénei és társadalomlélektani mechanizmusok

- A komm. Folyamatában egyrészt tényszerű, tárgyyszerű információk áramlanak, másrészt közrejátszanak a köznapi tudatnak mindazon elemei, összetevői is, amelyeket a szervezeti kultúra kapcsán felsoroltunk (hiedelem, attitűd, előítélet stb.). A vélemény is egy fontos összetevője a kommunikációnak, ami sem logikailag, sem tapasztalatiilag nem ellenőrizhető, vagy nem is ellenőrizhető állítás, a köznapi tudat legkevésbé szilárd eleme. Rendszerint valamilyen szituációhoz kötődik, amelynek változásával maga is változik. Ugyanez vonatkozik a közvéleményre is.
- A csoportnyomás amelynek az egyének a szervezetben gyakran ki vannak téve, javarészt szintén kommunikáció révén valósul meg.

A szervezeti kommunikációs rendszer

- A szervezetek létrehozzák a maguk átfogóbb kommunikációs rendszerét, amely egyfelől integrálja és részben intézményesíti a személyközi kommunikációt, másfelől felhasználja az info.áramlásnak és a kommunikációnak a nem közvetlen emberi érintkezésen alapuló formáit, lehetőségét is.
- A kommunikációs rendszeren belül a komm. Alábbi típusait különböztethetjük meg (gyakran egymással is kombinálódhatnak):
 - szervezeten belülről és kívülről irányuló komm.
 - A szervezeti struktúra felépítése szempontjából: a hierarchiában felfelé, lefelé, és oldalirányú komm.
 - Formális és informális komm.
 - Közvetlen, személyes és különféle közvetítő eszközök, médiumok segítségével megvalósuló komm.
- A szervezetekben kialakulhat tömegkommunikáció is, amikor az adó valamilyen médium (pl.rádió) segítségével közel egyidejűleg sok befogadóhoz juttat el üzenetet, akiknek nincs közvetlenlehetőségük a visszacsatolásra.
- *A szervezeti komm. Csatornái:*
 - 1.személyes komm: a, Nem intézményesített formában megjelenő és alkalmankénti komm (pl. azok az alkalmankénti megbeszélések amik a vezető és beosztottai között zajlanak).
 - b, Szabályozott formában és időközönként végbemenő komm (pl. a szervezeti hierarchiához kötött információs csatorna, amelyen keresztül a felülről lefele, és az alulról felfele irányuló komm. lezajlik).
 2. Közvetítő eszközök, médiumok révén megvalósuló komm: Az üzenet csatornája szerint megkülönböztetünk auditív (pl. telefon, rádió) vizuális (pl. írott anyag, fénykép) és audiovizuális (pl. film, tv) közvetítő eszközt.

IX. FEJEZET: Szervezeti paradigmák, szervezeti látásmód

Szervezeti működés, szervezeti látásmód

Paradigma: Valamilyen megközelítés, szemlélet, értékrendszer, „világfelfogás”, vagyis valamilyen látásmód alapján tekintünk át és elemzünk szervezeti, társadalmi folyamatokat.

Más probléma megoldásokat tekintünk jónak az egyik megközelítés szempontjából, míg eltérő megközelítések alapján megint másokat tekintünk jónak, illetve rossznak.

- Nincs tökéletes szervezeti felfogás és nincs tökéletes megoldás.

A szervezet mint gép

1. A szervezet mint gép : Ez a paradigma úgy értelmezi a szervezetet, mint amely a géphez hasonlóan teljes működésében, emberi viszonyaiban, összes kapcsolódásában tökéletesen megszervezhető, részei pontosan, jól kiszámíthatóan összekapcsolhatók és a szervezet egészének működés átlátható, irányítható, tervezhető, kiszámítható és ellenőrizhető. (Ez egy technicista megközelítés).
- A paradigma szerint a szervezetet egy irányítási központból, a felső vezetésből lehet precízen irányítani, a szervezet felépítését, struktúráját és folyamatait megtervezni, és a szervezet a megtervezett, szabályozott formában működik.
- Emberi oldalról olyan mint egy falanszter típusú szervezet, ahol az emberek is ugyanúgy gépszerűen dolgoznak, tevékenykednek, élnek a szervezet keretein belül, mint ahogy egy gép fogaskerekei kapcsolódnak egymáshoz.
- Tehát formális szervezet determináló, meghatározó voltát állítja ez a felfogás.
- Ebben a megközelítésben a konfliktusokat nem tűri a szervezet, és minden feszültséget, érdek- és kulturális ellentétet olyan negatív hatású devianciának értelmez, amely kiszűrése szükséges és lehetséges is. (A taylorizmus gyakorlatilag ezt a szervezeti képet akarta a gyakorlatba átültetni)
- Az ehhez a paradigmához kapcsolódó szervezeteket racionális szervezeteknek is nevezhetjük. Ennek szélső formája a totális szervezet, amelyben az ott dolgozó emberek vagy hozzájuk kapcsolódó emberek teljesítményét napi 24 órában ellenőrzik, teljesítményük teljes skálájára vonatkozóan (pl. pszichiátriai osztályok, börtönök stb.).

- A szervezetek működésében totális szervezeti momentumokat jelentenek azok multinacionális cégi viselkedések, amelyek agresszív kampányokon keresztül megkísérik a fogyasztók vásárlási szokásait megváltoztatni, amikor olyan helyekre próbálnak betörni(pl. orvosi rendelő, iskola), ahol az egyébként kiszolgáltató kliens számára sokkal nagyobb eséllyel tudják eladni termékeiket...
- A szervezet mint gép paradigmának fontos feltevése az is, hogy a szervezet minden részegysége ugyanolyan megközelítés, logika alapján kialakított módon működik. Ezt nevezik racionalitás alapján kialakított szervezeti működésnek.

A szervezet mint organizmus

- A paradigma szerint a szervezet különböző részei, területei, tevékenységei, folyamatai egymástól eltérő racionalitás, logika alapján szerveződnek és működnek, a szervezet kialakításának és működtetésének lényege az, hogy a különböző, a tevékenységeknek megfelelő racionalitások alapján kell kialakítani a szervezetet, s az eltérő racionalitások alapján működő részterületeket és folyamatokat össze kell kapcsolni. A paradigma szerint ugyanazt tapasztaljuk egy szervezet működése során mint amit egy élőszervezet esetében megfigyelhetünk...
- Itt is az előző paradigmához hasonlóan az irányítás egy centrumból, a felső vezetési központból történik, egy pólusú hatalmi irányítási logika determinálja a szervezet működését.
- Ellentétben azonban az előző paradigmával, az eltérő adottságú, jellemzőjű, szakmájú területek kialakítása más-más logika alapján történik. Ennek néhány jellemzője:
 - más az egyes tevékenységi területek munkarendje, lehet fix munkaidő, rugalmas munkaidő stb.
 - más az egyes területeken dolgozó személyek egymással való kooperációja (csoport munka, vagy kreatív team-munka stb.)
 - lehetséges verseny kialakítása, például a kereskedőknél, de lehetséges hangsúlyozottan kooperatív típusú munkaszervezet kialakítása(pl. egyedi gyártást megvalósító munkacsop. esetében)
 - más az egyes területek költségérzékenysége, és ebből adódó költség elszámolása is, például a termelési folyamatban precízen mérhető és ellenőrizhető a költségfelhasználás, de a karbantartás esetében ez már kevésbé pontosan tervezhető és ellenőrizhető
 - mások a cél elérésével kapcsolatos követelmények is, hiszen ahol jól mérhető a teljesítmény ott fixen előírt bérezés van, ahol kevésbé mérhető elemei is vannak a munkának, ott valószínűleg a fix bérezés mellett a feladatok elvégzésének teljesítését kell ellenőrizni (pl. nővérek kórházi munkája)
 - más a szabályszerűséggel kapcsolatos elvárás is. Például a könyvelésnél a szabályszerűség betartása alapvető, míg a marketing tevékenység esetében a kreativitás válik fontossá...
 - Az organikus szervezet lényege még az is, hogy a fent felsorolt, kiemelt jelentőségű kérdésekben más logika alapján hozzák létre a szervezeti egységek belső rendjét. Ezeket össze kell kapcsolni. P.R.I. Lawrence és J.W Lorsch kimutatták, hogy a szervezetek belső működési mechanizmusát a differenciáció és integráció jellemzi.
 - Differenciáción azt értetik, hogy a különböző szervezeti egységek más-más logika, és racionalitás alapján működnek, és ennek megfelelően a szervezet differenciálódik, az egyes területek működése elkülönül, elválik egymástól. Az eltérő logika alapján kialakított szervezeti egységeket és folyamatokat össze kell kapcsolni, ezt az összekapcsolást nevezik integrációnak. (Erre példa 211-212, old)

A szervezet mint agy

- A paradigma lényege: Minden szervezetben elkülönül egymástól az irányítási és az irányított terület. A kettő közötti kapcsolatot a szervezet információs és kommunikációs rendszere biztosítja, vagyis a szervezet működése szempontjából a belső integrációt az info. áramlás jelenti, és a szervezeti irányítás lényege az info. továbbítása, visszacsatolása, megértése, tehát az információ kezelés.
- Az irányítás a különböző termelési szolgáltatási folyamatokról, az emberek viselkedéséről, a piac működéséről, a piaci eseményekről, a szervezet belső eseményeiről infokon keresztül értesül. Ennek alapján hozza meg az újabb döntéseket és küldi vissza azokat a kereskedelemhez, a marketinghez, a termeléshez, a fejlesztéshez stb. Innen ismét kap info-kat, visszacsatolásokat arról, hogy döntéseiket végrehajtották-e és mi a tapasztalat. Erre az „agy” újból válaszol. Így kialakul az interaktív információs kommunikációs rendszer az infoközpont és az irányított rendszer közt.
- Az irányító és az irányított egységek közötti kapcsolat nem determinisztikus.
- Az együttműködés, a kapcsolat, az infoáramlás és annak jellemzői válnak a szervezet működés leírásának kulcsfontosságú fogalmaivá.
- Az infokat hordozó információs csatornák közvetítenek az irányítási központ és az irányított rendszer között.
- Feltételezhető (rengeteg fajta okból kifolyólag), hogy az info: Késéssel, pontatlanul, részlegesen és a közvetítő személyek és csatornák által torzítottan közvetít a tényleges helyzetről.
- Az információs kapcsolat során megtörténik:
 - a döntések infokká való lefordítása (kódolás),
 - az infok továbbítása információ közlési közegen keresztül (akik érdekhordozó emberek és csoportok),
 - az irányított egységben tevékenykedő emberek info értelmezése saját értékeik, érdekeik és törekvéseik alapján.

- Az info áramlás során a beosztott gyakran igyekszik saját magát védeni, hibáit eltakarni, teljesítményeit stb. felnagyítani. A vezetés pedig igyekszik az infoval úgy gazdálkodni, hogy minden egyes beosztott a lehető legszükségesebb infokat kapja csak meg.
- Eszerint a paradigma szerint a szervezetek irányítása soha nem érheti el azt a pontosságot, átláthatóságot amit az előző két paradigma feltételez. Az irányítás megértéséhez az irányító és irányított egységek közötti info áramlást jellemzőit, az érdekellentéteket és számos egyéb olyan tényezőt kell feltárni, amely a két részterület közötti ellentétekről, vagy eltérésekről pontos felvilágosítást adnak. Ez nem csak a gazdasági, hanem minden egyéb szervezeti típusnál megfigyelhető (kórház, iskola stb).

A szervezet mint politikai rendszer

- A paradigma lényege: A szervezetben az egyének és a csoportok részben érdekhordozók, részben pedig különböző mértékű hatalmi források birtokosai, a szervezet nem működtethető egy hatalmi központból, nem értelmezhető irányított rendszerként. A szervezet olyan kompromisszum-rendszer, ahol a különböző érdekhordozók hatalmi erőpozíciójának megfelelően alkudnak meg egymással.
- (Rövid.def: A benne lévő szereplők közötti tényleges egyensúlyon alapuló és folyamatosan változó kompromisszum-rendszer.)
- A paradigma 3 meghatározó fogalma: Érdek, hatalom és konfliktus.
- Az egyének és csoportok törekvéseinek alapvető iránya az érdekeik kielégítése. Személyes érdekeik tulajdonképpen a szervezeti életen kívüli életfeltételekre, életminőségekre vezethetők vissza. Érdekeik mási részét a szervezeten belül kielégíthető érdekek jelentik, ide tartoznak a munkahellyel összefüggő elvárások.
- Az érdekek megjelenítése csak hatalommal lehetséges. A paradigma szerint a szervezet minden tagjának és csoportjának van bizonyos mértékű hatalma, rendelkezik bizonyos mértékű hatalmi forrással, általában mind passzív, mind aktív hatalmi forrásokkal. Így a szervezeteken belül minden létező kapcsolat érdekérvényesítő hatalmi kapcsolat is, az érdekek elérésére való törekvés erőssége és a hatalmi forrásokkal való rendelkezés szimmetriája, vagy aszimmetriája az alapja a szervezetben tevékenykedők együttműködésének. Együttműködés itt = a kompromisszummal. Az érdekek folyamatos egyeztetése, kompromisszuma az aktuális erőviszonyok alapján történik.
- Maga az irányítási döntés is alkufolyamat során jön létre, hisz a felső vezetés egyes tagjai között is kompromisszumok kell, hogy keletkezzenek, és a felső vezetésnek a szakemberekkel is meg kell alkudni...
- A paradigma a konfliktusokat egymásnak feszülő érdekek és ellenérdekek, valamint a hatalmi források eltérő és korlátozott volta miatt természetes szervezeti jelenségként kezeli. (gép és organizmus paradigmák a konfliktusokat szervezeten belül nem értelmezik, egy megoldást ismernek a konfliktus elnyomását, az agy paradigmánál pedig a konfliktusok megjelenése az információval való gazdálkodással és manipulációval van összefüggésben, eredménye pedig a szervezet átláthatósági szintjének és egymás tevékenységének manipulálása).
- A kompromisszumok néhány típusa:
- -passzív alkalmazkodás, beletörődés,
- -kölcsonös egymáshoz való alkalmazkodás, a másik cselekvésének figyelésén, értelmezésén keresztül,
- -folyamatos megegyezések, egyezkedések, konkrét problémák esetén,
- -megegyezések az eljárási szabályokról, vagyis megegyezések a szervezeti szabályzatokról, „szervezeti jogról”,
- -esetenként nyílt konfliktusok vállalása, az erőpozíciók, erőviszonyok felmérése, majd újraelosztása érdekében. (Azok a szakmai területek kerülnek erősebb pozícióba, amelyeknek jobb az érdekérvényesítési képességük.)
- A szervezetek akkor működnek jól, ha a benne résztvevő személyek és csoportok meg tudnak egyezni és kitudják alakítani az együttműködés kompromisszumokra, kölcsönös engedményekre épülő rendszerét.

A szervezet mint kultúra

- A paradigma lényege: A szervezeten belüli viselkedést, a döntéseket, az együttműködést, az emberek és csoportok kultúrája, vagyis gondolkodása, értékrendszere, attitűdjei, preferenciái, szokásai határozzák meg.
- A szervezeti kultúra az a megközelítés, értelmezés, ahogy az egyének és csoportok a különböző társadalmi szituációkat, helyzeteket értelmezik, értékelik, ennek megfelelően például egy szervezeten belüli konfliktus helyzetet különböző megközelítések, gondolkodásmódok eltérő hozzáállás alapján a szervezeti tagok más-más formában értelmezik.
- A szervezeti alkalmazkodás egyfajta optimális mértékű konformitási készséget tételez fel a szervezeti értékekhez, normákhoz, a szervezet társadalmi kapcsolatrendszeréhez. De a valóságban két irányban való eltérések figyelhetők meg ettől az optimális szinttől: A *túlalkalmazkodás*, amikor az egyének gyakran egyéniségüket is „feladva” alkalmazkodnak a szervezeti viszonyokhoz, ennek a veszélye, hogy a konformizmus, szervezeti konzervativizmusba csap át.
- A *konformitási képesség hiánya*, amikor a szükséges konformitási mértékkel sem rendelkezik valaki, ilyenkor esélytelen a szervezeti viszonyok közé történő beilleszkedés.
- Mindkét jelenség egyrészt kulturális természetű másrészt társadalmilag kondicionált, mert különböző szociológiai tényezők (pl. sikeresség esélye), „termelik ki” ezeket a magatartásokat.
- A szervezeten belül megjelenő, eltérő kultúrák közötti együttműködés, kooperáció menedzselése a szervezet irányításának, működtetésének kulcsfontosságú kérdése. A közvetítőeszköz, amely összetartja, integrálja a szervezet különböző területeit a kultúrák közötti kommunikáció és megértés.
- Különböző kultúrákat képviselnek az egyes emberek, de az egyes szervezeti területek is (szubkultúrák).

- A szervezeti kultúrát három metszetben lehet elemezni:
 - Az egységes szervezeti kultúra szintjén
 - 2.a szubkultúrák szintjén és
 - az egyének által hordozott kultúrák szintjén.
- Általában minden szervezetre jellemző kell, hogy legyen valamilyen mértékben a hierarchikus kultúra, vagyis a hierarchia feltétlen elfogadása.
- Általában a szervezetek megfogalmazzák szervezet építési filozófiájukat, és jelentős törekvés figyelhető meg a szervezeteken belül, hogy viszonylag egységes szervezeti kultúrát alakítsanak ki. Az egységes szervezeti kultúra jelentős mértékben csökkenti a preferenciák, értékek és a kockázatvállalási készségek eltéréséből adódó szervezeti konfliktusokat is.
- De a szervezetek jelentős részében jól láthatóan, elkülönülő, egymással gyakran ellentmondásokban lévő, konfliktusokba kerülő szubkultúrákat lehet találni.
- Jelentős különbség van az emberek és csoportok magatartása között a hierarchiában elfoglalt pozíció és a szakmai elkülönülés alapján.
- A szervezeti egységek eltérhetnek egymástól az alapján is, hogy inkább szervezet orientált, vagy szakmaorientált etikával, értékrenddel, gondolkodásmóddal rendelkezik, abban is eltérhetnek, hogy inkább alkalmazkodók vagy inkább önállóak a szervezeten belül (alsóbb szinteken általában alkalmazkodók, a határtevékenységet végzők inkább önállóak)
- Az is szubkulturális különbségeket okozhat, hogy a szervezeti egység jellegzetesen szabálykövető, vagy jellegzetesen teljesítmény orientált munkát végez.
- A kulturális különbségek egyéni szinten is megjelennek, adott szituációban más az emberek viselkedése, gondolkodása, pl. van amelyiknek a munka fontosabb és van akinek a család, az egyik szívesen túlóráz több pénzért, a másik kevésbé.
- Ebben az összefüggésben a szervezeti együttműködés rendszere az egyének közötti kulturális kommunikáció rendszere is.
- Tehát itt a jól irányítható, jól működő szervezet, egységes kultúrával és a szubkultúrák, egyének közötti jó együttműködéssel, kooperációval, integrációval jellemezhető. Az irányítási, működési zavarokat pedig az egységes szervezeti kultúra problémáival, a szubkultúrák közötti együttműködési hajlam gyengülésével és zavaraiival, a konfliktusok kulturális konfliktussokként való megerősödésével azonosítja a paradigma.