

SZERVEZETSZOCIOLÓGIA

Modern szervezetek

Mindig valamilyen szervezetbe kerülünk bele (az első a bölcsőde) átszövik egész életünket. A társadalom szervezeti életre épül.

Mitől szervezet a szervezet?

Meg kell különböztetni formális és informális csoportot.

Informális: személyes kapcsolatokra épül. (Pl. vérségi család, barát) Az ember teljes személyiséggel vesz részt. Nem játszik, nincs szerep—több arcát mutatja meg, teljes személyiséget érzélem szervezi.

Formális csoport: külső szabályzatban kötött. (pl. munkahelyi hierarchiája van) Cél érdekében jön létre. Tagjait nem mi választjuk.

Szervezet: hivatalosan be van jegyezve, van jogi alapja, célja.

Miért kell formális szervezet?

- társadalmi szerepet látnak el
- XVIII-XIX.sz.-ban alakultak ki a modernizáció során
- Az egyház szerepe csökken
- Kialakul az állami bürokrácia
- Stabilizálják a társadalmi létet
- Integrálják a társadalmat (Dürkheim)
- **Premodern társadalom**
 - o a premodern társadalomban az emberek önfenntartásra voltak berendezkedve
 - o a munka kisebb közösségekhez kötődött (Ilyen a család – nem érzelmi közösség, hanem gazdasági egység. A gyerekeknek nem volt kiemelt szerepe – kicsinyített felnőttmunka- a családi élet szerepe nem vált el egymástól
 - o nem specializálódott, a munkafolyamatokat nem bontották szét, látták a munkájuk eredményét (míg a modern társadalomban a munkafolyamatok le vannak bontva, egy specializálódott)
- **Modern társadalom**
 - o Nagy létszámú
 - o a tömegtársadalom a különböző tudatos összeszerveződésének differenciálódott társadalma
 - o a munka integrálja a modern szervezetet

Modern szervezetek

- emberekből állnak, akik motiváltak
- bejegyzett, céljellel ellátott
- emberi vágyak szervezett egysége

Robert K. Merton, milyen típusú funkciója lehet a szervezetnek:

- manifeszt funkció (látható) Szerep pl. oktatási intézményben tanítás; kórházban gyógyítás
- látens funkció (rejtett) egyéni célok. Karrier lehetőség
- díszfunkciók (zavaró funkciók) a szervezetnek megzavarják működését, belső zavarok gátolják a szervezetet, hogy hatékonyan működjön (pl. rendőrség, orvos)

A társadalmi célok kultúra függő, adott kultúra hatással van a belső szervezetre.

Hogyan lehet tipizálni, osztályozni a szervezeteket.

1. méret szerint (pl. kis és nagyvállalkozás)
2. tevékenységük szerint (kultúra, oktatás, közbiztonság)
3. céljuk szerint
4. tulajdonviszony szerint
 - köztulajdon

- magántulajdon
- non-profit szervezetek

Magántulajdon:

- magántulajdon (egy tulajdonos)
 - piaci szervezetek
 - profitorientált (nyereségtermelés)
 - versenyhelyzetben vannak egymással
 - ***Kornai János közgazdász***
 - kemény költségvetésű korlát: a szervezetek kiadásainak költségét a bevételek szabják meg. (versenykényszer)
 - puha költségvetésű korlát: állami szervezetek, monopol helyzetben vannak – az állam akkor is támogatja, ha a szervezet veszteséges (MTV)
- Az állam hozza létre és addig támogatja, amíg úgy érzi szükség van rá politikailag vagy társadalmilag.

Non-profit szervezetek:

Tulajdonviszony szerint:

1. államtól függetlenek, nem függenek az állam különböző szervezetitől, alulról szerveződnek.
2. Függetlenek a piactól, nem profit orientáltak, a keletkező profitot nem oszthatják szét, mindig vissza kell forgatni a szervezetbe.
3. intézményesült, jogilag szerveződött, tagság maga szervezi a vezetőséget, tartós célokkal jönnek létre.

Milyen az irányítás? Milyen a részvétel?

Vannak vezetők és vezetettek. – egyenlőtlenség, hierarchia

Hatalom - engedelmisség (ETZIONI) három irányító és három részvételi típus

Irányító:

- kényszerítő hatalom. Kényszerítse a résztvevőket, hogy a szervezetnek dolgozzon (pl. katonaság)
- mérhető hatalom. Mind a vezetőnek, mind a vezetettnek fontos szerepe, célja van. Mérhető a teljesítmény.
- Normatív hatalom. Morális erkölcsök, értékek motiválnak (egyház)

Engedelmisség:

- elidegenedett engedelmisség. Nem azonosul a szervezettel. Közömbösebb.
- Kalkuláló engedelmisség. Pontosan ki tudja számolni neki mennyi előnye származik belőle.
- Morális engedelmisség. A szervezethez azért csatlakozik, mert nézetei megegyeznek.

Elidegenedett: kényszerítő

Kalkuláló: mérhető

Morális: normatív.

Ha a céljaik, érdekeik nem fognak megegyezni, akkor hosszútávon nem fog együtt működni.

Blau-Scott: Kik a szervezetek kedvezményezettjei

Négy típus:

1. szervezeti tagság (szakszervezetek)
2. tulajdonos érdekeit szolgálja (gazdasági szervezetek)
3. kliensek érdekeit szolgálja (célcsoport meghatározása → non profit szerv.)
4. az egész társadalom érdekét szolgálja (állami intézmények, hadsere, önkormányzat)

KLASSZIKUS SZERVEZET ELMÉLETI IRÁNYZATOK

Frederick Winslow **Taylor** (1910-es években vagyunk) mérnök, kitalált egy elméletet Amerikában. Alapvetően a munkaszervezésre irányult →

TUDOMÁNYOS ÜZEMVEZETÉS Shop Menedzsment címmel

Gyakorlatra támaszkodó, összetett szervezés.

Amerikában a bevándorlás kora van, a bevándorlók nem beszélték a nyelvet és nem voltak szakképzettek. Az őslakosság munkavállaló köre is szakképzetlen. Túl kínálat volt a szakképzetlenekekből ezért hatékony munkát nehéz volt végezni.

Problémák:

- érdekellentétek a tulajdonos és a munkavállaló között
- magas profit, alacsony bér (kizsákmányolták a munkaerőt)
- eszközök, mellyel hatékonyra tudják tenni a vállalkozást, nem függ a vezetéstől

Hatékonyabbá tehető a munka, ha kitűzött cél érdekében megy a tevékenység. A véletlenszerű vezetők általában a családból kerültek ki. → ingatagabbá tette a szervezetet, nem volt egységes a vezetés.

Ezeket próbált változtatni Taylor.

TAYLOR emberképe:

- nem szeretnek dolgozni, ahol tud ott lóg
- erős kézben kell tartani
- ösztönözni, motiválni a munkára csak bérrel lehet
- elszigetelve tartották az embereket munkavégzés közben, mert elvonják egymás figyelmét (beszélgetés)
- technikai fejlettség alacsony
- monoton, manuális, nehéz fizikai munka

Hogyan szervezte át az üzemet

1. strukturális szervezeti egységek
2. munka jellegét, folyamatát

Kulcsszó: optimalizálás, hogyan lehet úgy megszervezni egy munkát, hogy minden perc maximálisan ki legyen használva.

Idő és mozdulat elemzés → ki kell szűrni minden felesleges mozdulatot a munkafolyamatból, be kell tervezni a munkaszünetet és normaként előírták.

Szervezeti egységek:

Új szervezeti egység – középvezető szint, művezetők beiktatása (pl. sebességellenőr, minőségellenőr stb).

Munkairodákat hoz létre, mellel a szellemi és fizikai munkát választja el egymástól. Nem szabad hagyni, hogy a munkás maga találja ki a munkanormát, módszerét, amit egységesíteni kell és meg kell határozni kinek mi a feladata.

A szellemi réteg találja ki a normákat (kísérlet alapján) kimutatásokat készítenek. Akik teljesítették a normát, béremelést kaptak.

Sokan elhagyták a szervezeteket, 1903-ban sztrájk jön létre. 1911-ben jelent meg a Shop Menedzsment műve, 1912-ben már németre fordították.

Taylornek sok követője volt. Amerikában nem igazán terjedt el a módszere.

Ellenállás a gazdasági szféra felől:

- a szervezetnek nagy költség az átállítás
- felső vezetők féltették a hatalmukat a középvezetőktől
- sztrájkok

Taylor → divatot teremtett: Legyünk hatékonyak a hétköznapi emberek körében. Mai napig alkalmazzák módszerét (varroda)

Lenin a módszer nagy bírálója.

Henry FORD → autógyártás → T modell

Futószalagos termelés (alapmodelljét vágóhídon látta meg) nem az ember megy a munkafolyamathoz, hanem a gép hozza a terméket. Szűk munkafázisra bontotta le a folyamatokat, nem volt humánus → feszes munkatempó, tömegigényeket tudott kielégíteni.

Atyáskodó vezető. Szociálpolitikai juttatás; munkaidő leszabályozása: napi 8 óra. Hiányossága: rugalmatlan rendszer, pl. más színben nem tud előállítani.

Posztfordizmus: a fejlődés olyan szintet ért el, hogy rugalmas gyártási technológiát tudtak olcsón alkalmazni.

Azok, aki elsőként kezdtek termelés módszerekkel foglalkozni → műszaki tudományok → mérnökök fejlődnek.

Az állam is beavatkozik a gazdaságba:

- a munkaerő egyre képzetesebb
- az állam egyre jobban védi a munkavállalókat: (táppénz, munkaidő, szabadság. Rögzíti a minimálbér összegét)
- a technika egyre jobban fejlődik
- tudományág is fejlődik (pszichológia, munkalélektan)

EMBERI VISZONYOK IRÁNYZATA (HUMAN RELATIONS)

1924-32 között Chichagoban Westgern Electric Company Hawthorne-ben folytatott kísérletek. Elton MAYO nevéhez fűződik.

Célja: hogy megvizsgálják a külső tényezők változása, hogyan teszi hatékonyabbá a munkát.

1. **kísérlet:** az üzemből néhány nőt kivettek a közegből és új terembe helyezték. A munka hatékonyságára milyen hatással van a fény erőssége, a fény intenzitásának hatása.
2. **kísérlet:** szünetek beiktatása és annak hossza. A monoton munkától negatív álmódosításba kezdtek, így elvonták a figyelmet a munkáról, nincs összefüggés.
3. **kísérlet:** férfiak bérezését próbálták tesztelni. Darabbérrel → annyit dolgoztak, amennyit ők akartak.
 - Csoportnyomás
 - Informális vezető felállítja a normákat és azokat betartatja
 - Csoport hatások

4. **kísérlet:** a vezetők interjúkat készítenek a munkavállalókkal (hogyan érzik magukat) kíváncsiak voltak véleményükre. Ezáltal a munkások azt érezték, hogy ők is fontosak.

Arra jönnek rá a kísérletekből, hogy az ember nem gép. A vezetés kommunikál a dolgozókkal, emberszámba vesztik őket, a vezető figyelme növelheti a hatékonyságot. Jó hatással van rájuk.

BÜROKRÁCIA ELMÉLET

Max Weber A modernizációs folyamatokkal együtt lezajló racionalizációs folyamat, a világ varázstalanságának is nevezik. Egyház szerepe csökken, e világisága mindennapi életben. Racionalizálódás, végbement az emberi fejekben.

Bürokratikus szervezet: az állam kialakul, ami személytelen. Személytelen törvényeket hoz és tartat be. Szükség van a közigazgatásra.

Bürokrácia irodalom: negatív jelenség. (Pl. adatok, papírok) Az embert nem embernek tekintik.

A bürokratikus szervezetek megjelenítése által kiküszöbölt dolgok:

- az emberek szubjektívizmusát (előírások alapján bírál)
- Weber szerint a személyes gondokat ki tudja küszöbölni
- szakszerűség, hivatásszerűen dolgoznak a szakemberek
- sok ember munkáját lehet koordinálni

Bürokratikus szervezet piramis felépítésű, mindenkire rá lehet húzni. Hivatalnokok dolgoznak benne, szaktudásuk alapján választják ki, hivatásként élik meg, elkülönülnek a tulajdonok.

Hierarchikus szervezet: kinek ki a vezetője, utasítások áramoltatása le és fel, szigorúan átlátható hogy hol mi a feladat. Van előrejutási lehetőség, karrier-lehetőség. Akaratszerűség → írásos dokumentáció személycsere esetén tudja, hogy honnan kell folytatni, előírások visszafogják, hogy érzelmi döntéseket hozzanak. Minden írásban van rögzítve – formálisan erősen le van szabályozva.

VEZETÉS ÉS HATALOM

A vezetés részben tanulható, de inkább készség. Mind a kettő szükséges. XX. Sz. évek elején jelentek meg a menedzsment iskolák:

- gomba módon kezdenek alakulni, főleg az USA-ban
- a vezetéshez bizonyos tulajdonságok elengedhetetlenek
 - ✓ emberekkel való bánás
 - ✓ stratégiai készség
 - ✓ szaktudás

Jó vezető elmélet:

Douglas McGregor: X-Y elmélet.

Kétféle vezetési elméletet fejez ki:

X úgy tekint az emberre → az emberek alapvetően lusták, kényszeríteni kell őket, hogy dolgozzanak

Y az emberek szeretnek dolgozni, ha megfelelően motiválják, ösztönzik őket.

Tesztelték a gyakorlatban:

1. a fejlettebb országokban, ahol individualistább a szemlélet, ott az Y elméletet alkalmazzák
2. a fejletlenebb országokban az X elmélet → társadalom függő
3. azokban a gazdasági ágazatokban, ahol fizikai munkára van szükség, az X elmélet érvényesül.
- 4.

Vezetési stílusok:

Kurt LEWIN

- demokratikus
 - döntéshozatalba bevonja az alkalmazottait
 - háromirányú a kommunikáció
 - bevon, részvételre buzdít, jutalmaz
 - szimpatikus elmélet
- autokratikus (tekintélyelvű)
 - önkényes, magát helyezi előtérbe
 - nincs visszacsatolás, fentről lefele kommunikál
 - egyszemélyi vezetés
 - büntet, félnek tőle,
 - hosszú távon nem hatékony
 - mindenhol ott kell lennie

- szubjektív értékelő (kedvencei vannak)
- liberális (lassi fair)
 - alapelve szabadság
 - engedi a dolgokat szabadon működni
 - ha szükség van rá, akkor ad tanácsot, de ha nem kérnek magától nem ad
 - jelenléte nem észlelhető
 - magára hagyó

A vezetés mire figyel!!

A munka is menjen, de az emberek jól érezzék magukat, ez a kettő a vezető számára a kedvező.

Öt vezetési magatartás: BLAKE MOUTON „vezetési rács”

Nemtörődöm vezető: meghúzza magát, nem ért a munkájához, „berakták”, nem lehet szakmai kérdéssel hozzá fordulni.

Hajtó vezető: nem törődik az emberekkel, minden feladat meg legyen csinálva

Klubszerű vezető: hajlamos a munkát elhanyagolni

Kompromisszumos: törődik veled egy kicsit, de legközelebb végezd el a munkát. „Húzd meg, ereszd meg”

Team vezetés: a munkát is jól megszervezi, de az emberek is jól érzik magukat

Henry TAYLOR: fr. Bányamérnök. Alapvetően vezetéssel foglalkozott. A vezetői funkciókat megfogalmazta (stratégiai gond)

Minden vezetőnek van feladata:

- tervezés: célok létrehozása → felsőbb vezetők feladata
- szervezés: célokhoz hozzá rendeli a szervezeti struktúrát
- koordináció: egyes egységek között kialakítani a munkafolyamatokat
- irányítás: emberekkel való bánásmód
- kontroll: számonkérés

14 vezetési elvet fogalmazott meg, egyet emelünk ki:

személyes vezetés → egy beosztottnak egy vezetője van.

HATALOM

Befolyásolás lehetősége lehet pozitív és negatív.

Pozitív hatalom: ha a befolyásolás sikeres.

Negatív hatalom: nem sikeres a befolyásolás.

Forrásai:

1. pozícióból származó lehetőségek
 2. személyiségből származó lehetőségek
1. Pozícióból származó lehetőségek:
- státusból származó. Szervezeti működés alapja, törvényes v. legális hatalom

- jutalmazó hatalom. Pozitív szükséglet kielégítése, ha ezek a szükségletek kielégülnek pozitív visszacsatolás, jutalmazás által erősíti meg saját hatalmát
- büntető hatalom (kényszerítő) Megvonás a szükségletek területén rövid távon jó, de hosszú távon nem hatásos, elmehet a vállalattól
- kapcsolati hatalom. A vezető kapcsolataitól függ a szervezet. Hatalomforrás lehet.

2. Személyiségből származó lehetőségek

- szakértői hatalom. Elvárjuk a vezetőtől, hogy okosabb, tapasztaltabb szakértő legyen.
- információs hatalom. Az egyéni boldogulás és a szervezet léte az információhoz közel álló személytől függ.
- referens hatalom. A vezetőnek példaképnek kell lenni.

Ha meggyengül a hatalomforrás, akkor egy másikat kell megerősíteni → egy jó vezető tudja váltogatni a forrásokat.

CAR ROGERS

Kiből lesz a jó vezető?

Kétféle hatalmat különböztet meg egymástól:

1. Hatáson, befolyáson alapuló hatalom:
 - participatív. A vezető törekszik a beosztottak megerősítésére.
 - Érzelmek kezelése. Bármilyen probléma adódik két ember között, azt ki-illetve meg kell beszélni. Cél az emberek összecsiszolása, egységteretítés.
2. Irányításon, vezetésen alapuló hatalom.

MACH SKÁLA !!

Munkaszociológia:

- munka az időben
- munkahelyi elégedettség
- munka és a nő

Munka az időben:

Időmérleg vizsgálatok: Naplós-módszer (alapegység 24 óra, hosszúsága változó)

Célja: emberek mit csinálnak és mennyi időt töltenek vele, milyen tevékenységei vannak dominánsan fizikai szükségletekre fordított idő, társadalmilag kötött, szabadon felhasználható idő.

Második gazdaság jelensége: maszekolás, háztájizás, fusizás → jövedelem kiegészítésre irányult.

A 60-as évek közepétől törvény csökkenti a hivatalos munkaidőt. Nőtt a pihenésre fordított idő. Rájöttek, hogy az emberek ilyenkor végzik a plusz tevékenységüket. A rendszerváltás után megszűnik a másodgazdaság, mert legálissá vált.

Munkahelyi elégedettség:

- nem más, mint egy szükséglet kielégítése a munkahelyen
- a munkahelyi elégedettség akkor válik elégedetté, ha szükségletei kielégülnek.

Referencia csoport elmélet: Robert MERTON Van egy társadalmi csoport, melyhez tartozni szeretnénk. Akkor leszünk elégedettek, ha a referenciacsoportunk szükségletei megegyezik a saját szükségleteinkkel.

Herzberg: kéttényezős modell

- **MASLOW hierarchiai szükséglet elmélete:** alapvető szükségletek nem elégülnek ki, akkor nem vágyik feljebb a hierarchiában.
- **Herzberg:** továbbfejleszti, gazdagabb, fejlettebb társadalmakból indul ki, az alacsonyabb szükségletek ki vannak elégítve, így magasabb szükségletekre koncentrálnak.
- Empirikusan tesztelt
 - ✓ Motivátorok → *munka minősége ösztönző*
 - kihívás
 - kreatív munka
 - mennyire változatos
 - előremeneteli lehetőség
 - ✓ Higiéniai tényező → *nem inspirálják a dolgozót*
 - bér
 - munkahelyi légkör, kollektíva, tiszta, rendezett környezet
 - technikai felszereltség

Munkaelégedettség mérhető:

- kérdőív
- interjú
- globális módszer „Ön jelenleg mennyire elégedett jelenlegi munkájával”
- összetett mérés. A munka különböző aspektusait vizsgálja

Mitől függ a munkahelyi elégedettség:

- foglalkozás jellegétől
- vezetés jellegétől
- függ a fizetéstől
- előrejutási lehetőség
- a jó munkahelyi légkör
- életkor
- iskolai végzettség
- nem (nő v. férfi)