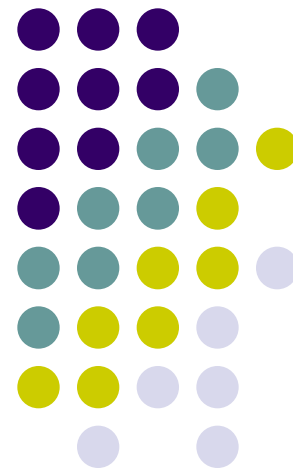


NONPROFIT ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE

(PL.3346)

Szervezési ismeretek



A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

CIMET
- a civil világ fűszere

TÁMOP 5.5.3-09/1-2009-0013

TARTALOMJEGYZÉK



1. A SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI GONDOLKODÁS FEJLŐDÉSE
2. A VEZETÉS FOLYAMATA, FUNKCIÓI
3. A VEZETÉS GYAKORLATA, MÓDSZEREI
4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE
5. A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI FOLYAMATAI ÉS A MINŐSÉG

1. A SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI GONDOLKODÁS FEJLŐDÉSE

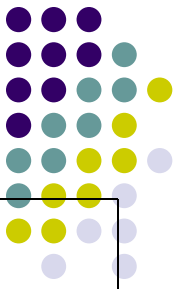


1.1. A szervezés és a vezetés társadalmi meghatározottsága

Kialakulása	Specializáció	Szervezet	Társadalmi viszony
<ul style="list-style-type: none">– egyidős a társadalommal– emberi közösségek– az erők összefogása– a közös tevékenység része	<ul style="list-style-type: none">– társadalmi munkamegosztás– az emberi képesség, tapasztalatok alapján egyes emberek a közösségi tevékenységet is összehangolják– alapvető változás a szellemi és a fizikai munka különválása	<ul style="list-style-type: none">– létrejött a munkamegosztás következménye– kiváltó ok: társadalmi szükséglet– szervezeti cél: az igény kielégítése	<ul style="list-style-type: none">– ember és ember, ember és szervezet kapcsolata– jelentősége a társadalmi viszonyok összetettségétől, fejlettségétől függ– szabályozottság– emberi magatartás– a szervezés-vezetés szerepe növekszik és folyamatosan átalakul

1. A SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI GONDOLKODÁS FEJLŐDÉSE

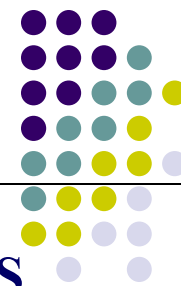
1.3. Szervezés- és vezetéstudomány tárgya



SZERVEZÉSTUDOMÁNY	VEZETÉSTUDOMÁNY
<p>A társadalomtudományok körébe tartozik.</p> <p>A mesterséges társadalmi rendszereket vizsgálja:</p> <ul style="list-style-type: none">– kialakítása– fenntartása– folyamatainak szabályozása– bizonytalansági tényezők kiszűrése	<p>A társadalomtudományok körébe tartozik.</p> <p>A mesterséges társadalmi rendszereket vizsgálja.</p> <p>A vezetési-irányítási viszonyokat vizsgálja, ezen belül:</p> <ul style="list-style-type: none">– a vezetés társadalmi oldalát,– a vezetés technikai oldalát

**Integrálja a különböző társadalomtudományi kutatások eredményeit.
(Interdiszciplináris tudomány)**

1. A SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI GONDOLKODÁS FEJLŐDÉSE



1.2. A szervezési és vezetési alapfogalmak

SZERVEZÉS	KÖZÖS FORRÁS	VEZETÉS
<p><u>Értelmezése</u></p> <ul style="list-style-type: none">– új szervezetek és szervezetrendszerek létrehozása, fejlesztése, átalakítása;– A már létrehozott szervezet működési feltételeinek biztosítása;– a vezetői döntések végrehajtásának megszervezése	<ul style="list-style-type: none">– az emberi munka tapasztalatai– a tapasztalatok elemzése– a törvényszerűségek bemutatása– a tudományos gondolkodás– eredményes munkavégzés	<p><u>Értelmezése</u></p> <ul style="list-style-type: none">– szerven belüli tevékenység– tárgya: a szervezet– alanya: a szervezeten belül hierarchikusan elhelyezkedő személy vagy szervezet– célja: a szervezeti célok megvalósítása– eszközök, jogosítványok

1. A SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI GONDOLKODÁS FEJLŐDÉSE

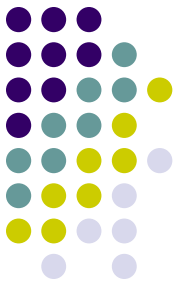


1.4. Az irányítás, vezetés, felügyelet, ellenőrzés fogalmi elemei

Irányítás	Vezetés	Felügyelet	Ellenőrzés
<p><u>Fogalma:</u> mindig szervek közötti viszony</p> <p><u>tartalma:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - előrelátás alapján - dönt, - döntés után általános célt tűz ki - biztosítja az erőforrásokat - ellenőrzi a szervezeti magatartást - szükség esetén kikényszeríti azt <p><u>Típusai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> közvetlen-közvetett szervezeti-tevékenységi elvi-operatív ágazati-funkcionális szakhatósági 	<p><u>Fogalma:</u> emberekre irányuló tevékenység, hogy elfogadják és végrehajtsák a vezetői döntéseket</p> <p><u>Sajátosságai:</u> konkrét szervezeten belüli tevékenység</p> <ul style="list-style-type: none"> - alanya a vezetett szervezeten belül helyezkedik el - feladata a szervezeti célok meghatározása, gondoskodás a megvalósítás személyi, tárgyi és pénzügyi feltételeiről - ellenőrzés - a célszerű magatartás kikényszerítése 	<p><u>Fogalma:</u> biztosítja, hogy a felügyelt szervezet tevékenysége megfeleljen a jogszabályi előírásoknak</p> <p><u>Intézkedései:</u> megelőző helyreállító megtartó</p> <p><u>Típusai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> hierarchikus nem hierarchikus általános speciális 	<p><u>Fogalma:</u> a kitűzött cél és az elért eredmény összevetése.</p> <p><u>Célja:</u> a meghatározott feladat teljesítésének értékelése és következtetések levonása</p> <p><u>Az ellenőrzés folyamata:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - programkészítés - felkészülés az ellenőrzésre - az ellenőrzés megtartása - megállapítások összegzése - következtetések levonása - Vezetői intézkedések megtétele

2. A VEZETÉS FOLYAMATA, FUNKCIÓI

2.1. A vezetés folyamata, cselekvési formái



A vezetés (vezetői cselekvések sorozata) folyamat jellegű, de részelemeire bontható

I. Döntés előkészítése

II. Döntés

III. Döntés végrehajtása

1. TÁJÉKOZÓDÁS
(INFORMÁCIÓ)

3. DÖNTÉS
(KONKRÉT ELHATÁROZÁS)

4. SZERVEZÉS
(FELTÉTELEK BIZTOSÍTÁSA)

2. TERVEZÉS
(ELŐRELÁTÁS)

5. ELLENŐRZÉS
(ÉRTÉKELÉS)

2. A VEZETÉS FOLYAMATA, FUNKCIÓI

2.3. A VEZETÉSI FUNKCIÓK: I. A döntés előkészítése



1. Tájékozódás

Forrása: természet és a társadalom, konkrét meghatározása vezetői feladat

Fogalma: olyan ismeret, amely nélkül nem valósítható meg a racionális vezetés

Rendszer: szabályozottság, rendezettség

Típusai:

- a múltra, a jelenre és a jövőre vonatkozó
- vertikálisan vagy horizontálisan áramló kötött vagy kötetlen tartalmú
- helyi, regionális vagy országos
- rendszeres vagy eseti
- alapvető vagy járulékos használható
- külső vagy belső forrásból származó
- közvetlenül vagy közvetve beszerezhető

2. Tervezés

A tervezés előrelátás a cselekvés irányának, feltételeinek meghatározása.

Fogalma: elemzésre építve a célok megvalósítására irányuló cselekvési program

Terv: a tervezés eredménye

Tervszerűség: követelményrendszer

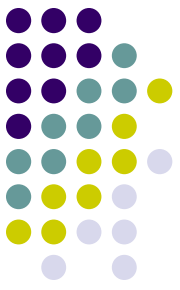
A tervek típusai:

- stratégiai-taktikai-operatív
- országos-regionális-helyi
- komplex-ágazati-konkrét feladat

Készítői:

- speciális szervezetek (külső, belső)
- munkaszervezetek, szervezeti egységek
- vezetők

2. A VEZETÉS FOLYAMATA, FUNKCIÓI



2.3. A VEZETÉSI FUNKCIÓK: II. Döntés

A vezetés lényege: a döntések sorozatával biztosítani a szervezeti cél elérését.

Döntési folyamat:

- helyzetfelismerés
- a megoldási lehetőségek kiválasztása
- a lehetőségek mérlegelése
- a választás, vagy a döntés elhalasztása
- a döntés következményeinek előzetes számbavétele.

A döntések csoportosítása:

- a tartalom szerint (pl. gazdasági, hatósági)
- a várható hatására tekintettel (pl. taktikai, stratégiai)
- jogi kapcsolata alapján (pl. jogi hatást kiváltó, jogi hatás nélküli)
- címzettjei szerint (pl. normatív, konkrét)
- a döntéshozói szervezeti formára tekintettel. (egyszemélyi, testületi)

2.3. VEZETÉSI FUNKCIÓK: III. A döntés végrehajtása



4. Szervezés

Rendeltetése: vezetői döntés végrehajtása feltételeit biztosítja

- tárgyi és személyi (pénzügyi stb.) feltételek összehangoltsága

A vezető szervezési feladatai:

- a szervezés a döntési célra irányuljon
- legkisebb ráfordítás elvének alkalmazása
- munkamegosztás, koordináció
- időbeli ütemezés

5. Ellenőrzés

Az ellenőrzés a szervezetben folyó tevékenység (a döntés végrehajtása) mennyiségi-minőségi jegyeinek megállapítására törekszik.

Típusai:

Időtényező alapján:

- működés közbeni, utólagos

Terjedelme és jellege alapján:

- általános, téma, eseti

Jogalap szerint:

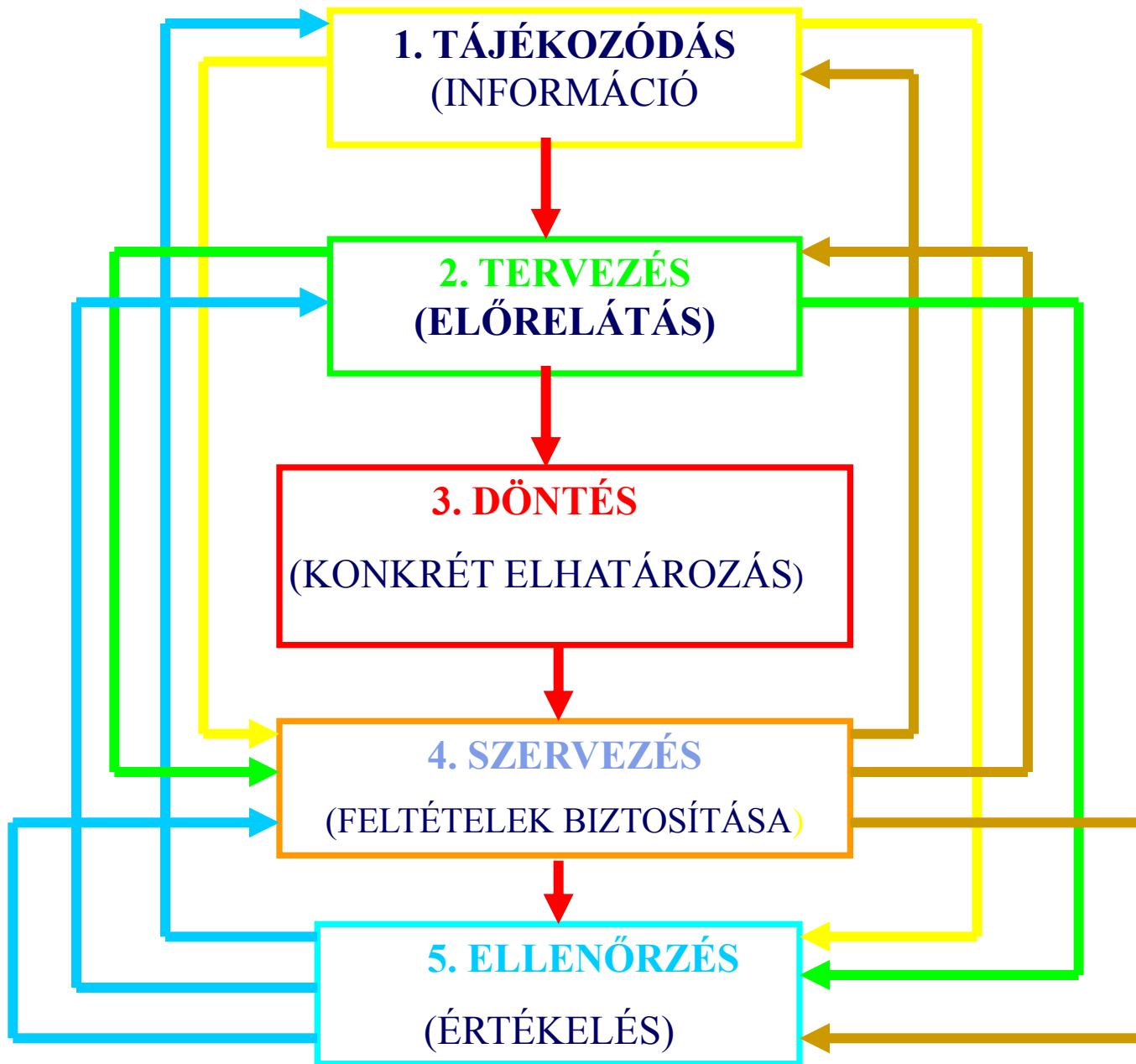
- vezetői, irányítói, felügyeleti, ellenőrzési jogú ellenőrzés

Az ellenőrzést végző szerv szerint:

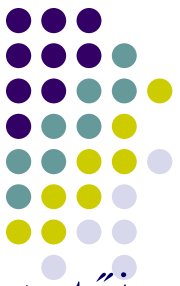
- állami, hatósági, társadalmi

Az ellenőrzés fázisai:

- célmeghatározás, munkacsoport kiválasztása, feltételek biztosítása, felkészülés, időrendi megtervezése, értékelés fázisainak megszervezése



3. A VEZETÉS GYAKORLATA, MÓDSZEREI



3.1. A vezetés módszerei, stílusa

Módszer

- ésszerű, szervezett (szabályozott) eljárási módok sorozata, amit a vezetői tevékenység tükröz annak érdekében, hogy a vezetettek a vezető akaratának megfelelő magatartást tanúsítsanak.
- azoknak az eszközöknek az összessége, amelynek segítségével a vezető eléri, hogy a vezetettek az ő akaratának megfelelő magatartást tanúsítsanak

Stílus

- alapvetően a vezető szubjektumától függ
- konkrét tevékenységi mód és forma (a célnak megfelelő módszerek alkalmazásával)
- az adott helyzethez igazodó legmegfelelőbb eszközt alkalmazza-e?

Összefüggések

- mindkettő a szervezeti cél elérésére irányul, relatív különbségek figyelhetőek meg
- a módszer meghatározóbb, kevésbé szubjektív
- módszer + vezetői egyéniség = vezetési stílus

3. A VEZETÉS GYAKORLATA, MÓDSZEREI



3.1. Alapvető vezetési stílusok I.

Autokratikus

- elsődlegesen, kizárólag az erőre, hatalomra, tekintélyre épül
- a vezetési funkciókat nem engedi át, egyedül dönt
- feltétlen engedelmesség

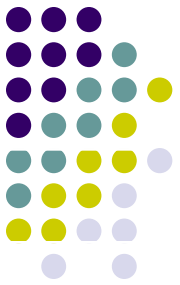
Liberális

- a vezető háttérben marad
- a szervezet működése a normatív szabályozáson és az önállóságon alapul
- beosztottak önállósága erős
- a vezetői döntésekkel a beosztottak azonosulnak

Demokratikus

- épít a szervezet kollektívájára
 - a beosztottak véleménynyilvánítási lehetősége
 - parancsolás-együttműködés-engedelmesség: egységben
- az előfeltétel: a vezető sokoldalú felkészültsége

3. A VEZETÉS GYAKORLATA, MÓDSZEREI



3.2. Alapvető vezetési stílusok II.

Autokratikus

Előnyei:

- gyors,
- határozott döntés;
- felelősség nyilvánvaló;
- időtényező

Hátrányai:

- passzivitásra készíti a környezetet,
- a beosztottak részben azonosulnak a vezetői akarattal;
- közömbösség-ellenállás;
- munkahelyi légkör megromlik;
- önkényesség jelei stb.

Stílusváltás:

- a feladat változásával;
- a teljesítmény csökkenése után

Liberális

Előnyei:

- a beosztottak alkotói energiái jól érvényesülnek;
- stabilan követik a szervezeti célt

Hátrányai:

- csak az átlagosnál jobb struktúra és személyi állomány esetén eredményes;
- a szervezeti dezorganizáció;
- informális vezetés túlsúlya;
- a döntések késedelme

Stílusváltás: ok-okozat;
(gyakran az autokratikusra)

Demokratikus

Előnyei:

- belső meggyőződéstől is motivált kollektíva;
- teljesítménynövekedés jó
- munkahelyi légkör

Hátrányai:

- idő- és energiaigényes;
- nehéz kialakítani;
- folyamatosan vizsgálni kell az arányokat;

Stílusváltás: feltételek
átalakulása-arányeltolódás

3. A VEZETÉS GYAKORLATA, MÓDSZEREI

3.2. A vezetés eszközei

Fogalma: jogosítványok, amelyekkel a vezető a szervezeti célok elérését biztosítani tudja.



Jogi eszközök (szankcionálás)

Leggyakoribb formák: jogszabály (állami irányítás jogi eszközei), munkahelyi normatív szabályozás, vezetői rendelkezés, munkajogi döntés

- **jogszabály:** külső akarat, irányítási aktus, feladatmeghatározás
- **szabályzat:** vezetői akarat (de: lehet külső rendelkezésre is pl. Ktv szabályzatai)
- **utasítás:** egyedi vezetői döntés; a szervezeti cél elérése érdekében tett konkrét elhatározás (írásban, szóban, részletesen stb.)
- **követelmények:** tartalmi, formai, jogi, célszerűségi, végrehajthatósági stb.

Nem jogi eszközök (jogi hatás kiváltása nélkül)

Két csoportjuk van:

közvetlen hatással járó (egyidejű)

- személyes megbeszélés,
- értekezlet (csoportos megbeszélés);
- együttes feladatértelmezés;
- információ; tapasztalatcsere;
- képzés – gyakorlás;
- az ellenőrzés tapasztalatainak megbeszélése;

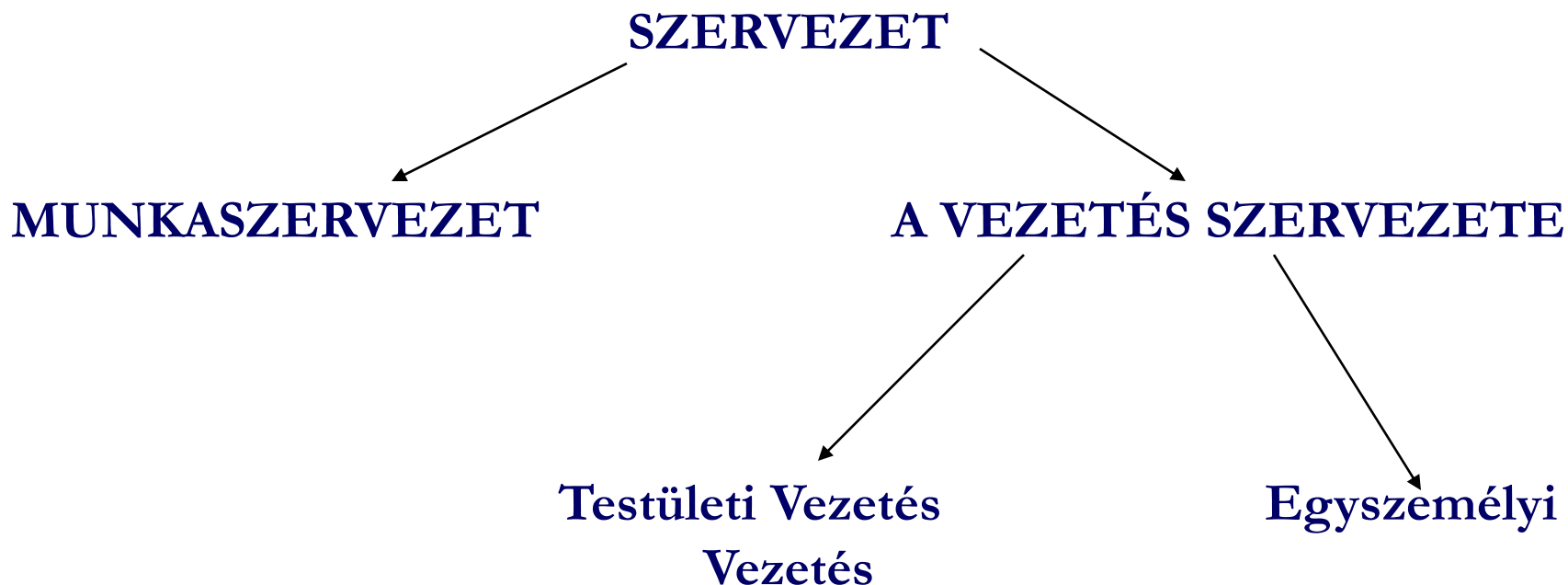
közvetett hatásúak:

- vezetői személyes példamutatás;
- munkahelyi légkör alakítása;
- szakmai értékek elismerése;
- etikai igényesség;
- munkahelyi adottságok alakítása

3. A VEZETÉS GYAKORLATA, MÓDSZEREI



3.3. A vezetés szervezeti formái



3. A VEZETÉS GYAKORLATA, MÓDSZEREI



3.3.1. Testületi vezetés

A testület fogalma: testületi felelősség elvén épülő, meghatározott céllal és feladat ellátására létrehozott közösség, amely feladat és hatáskörében egyenrangú tagjaival szabályozott módon gyakorol, dönt .

- elnevezésük változó (tanács, bizottság, igazgatóság, stb.)
- van irányító-testület is (pl. Képviselőtestület).

Létrehozatala:

- választás
- delegálás
- kinevezés

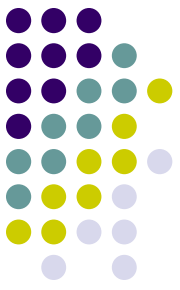
Jogosítványaira tekintettel lehet

- döntéshozó (vezetői vagy irányítói)
- tanácsadó, ellenőrző (stb.)

Előnyei: a döntés szélesebb körű érdekkörre, ismeretre épül, ezért megalapozottabb a várható hatások jobban felszínre kerülnek; kevésbé szubjektív.

Hátrányai: relatíve lassú, időigényes, költséges; a testület működése nem folyamatos; a felelősség megállapítása körülményesebb.

3. A VEZETÉS GYAKORLATA, MÓDSZEREI



3.3.2. Egyszemélyi vezetés

Fogalma: a vezetés folyamatában egyetlen személy gyakorolja a vezetői jogosítványokat:

- a vezetői jogosítványok egy részének átruházása nem érinti a vezetői felelősséget, azt a munkamegosztás (és más elvek) indokolja,
- a leggyakoribb vezetési szervezeti forma.

Előnyei és követelményei

- a testületi vezetéshez képest kevésbé időigényes
- rugalmasan igazodik a feladatokhoz
- a vezetői képességeket jobban megjeleníti
- az egyéni felelősség egyértelmű
- a szakmai felkészültség közvetlenül érvényesül
- a vezető jogosítványait konkrét formában kell meghatározni.

Kedvezőtlen következmények

- a szubjektum szerepének túlhangsúlyozása
- a vezetői hatalom és közösség, illetve a beosztottak érdekellentéteinek esetleges kialakulása (passzivitás vagy rejtett ellenállás)
- nem megfelelően előkészített döntések.

4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE

4.1. A szervezet fogalma és jellemzői

A szervezet az emberek valamely cél vagy feladat ellátására létrehozott, tartós jellegű csoportja, amelyben érvényesül a vezetés, munkamegosztás, specializáció és a koordináció.

A szervezet alaptulajdonságai:

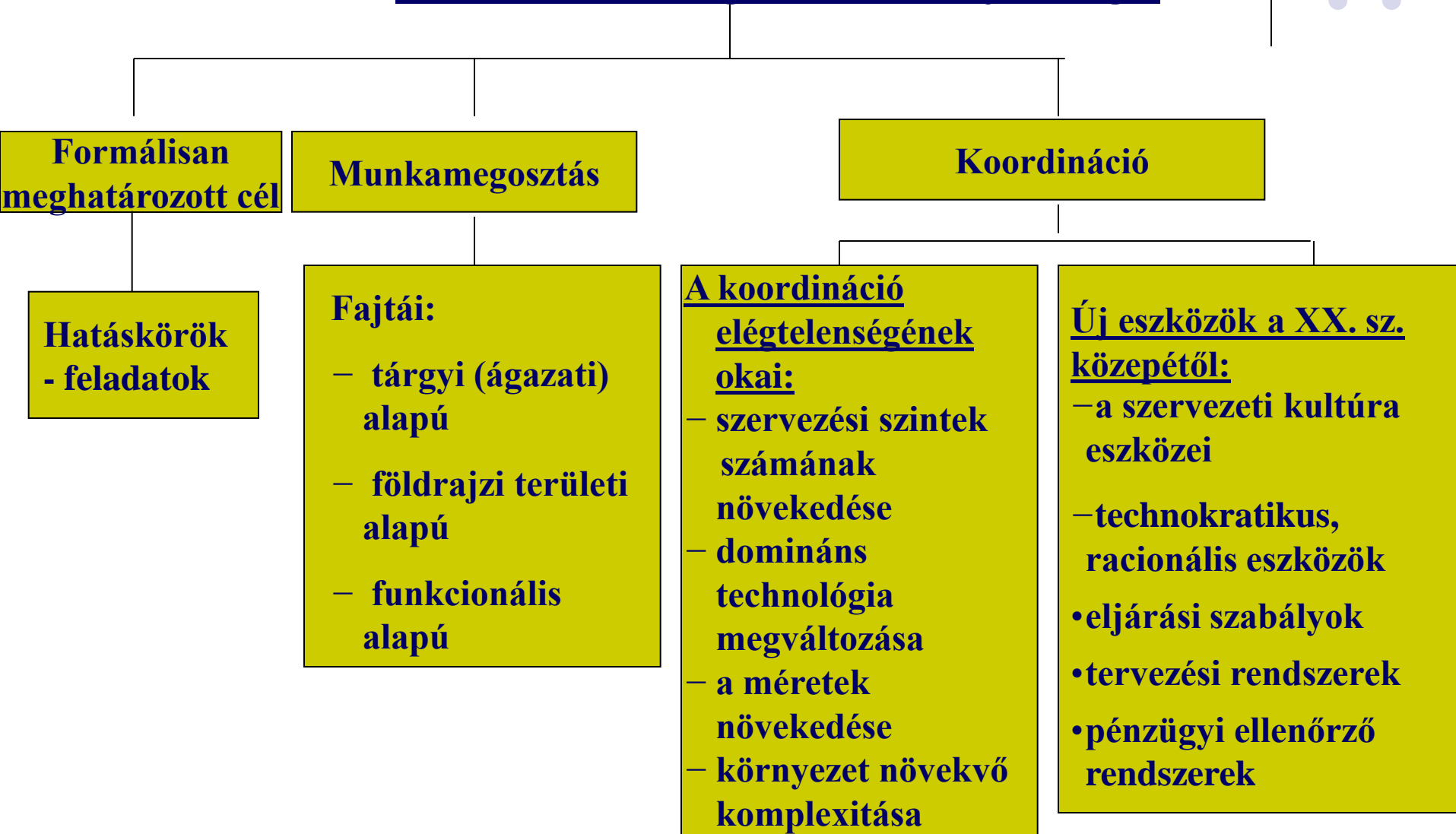
- egynél több, meghatározott személy alkotja,
- az egyén számára nem, vagy csak aránytalan nehézséggel elérhető célrendszer elérése érdekében jön létre;
- tevékenysége a specializáción és a munkamegosztáson alapul, ami elengedhetetlenné teszi a szervezeti koordináció kialakítását és működtetését.



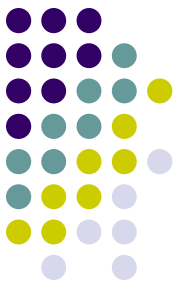
4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE



4.1.1. A szervezetek meghatározó tulajdonságai

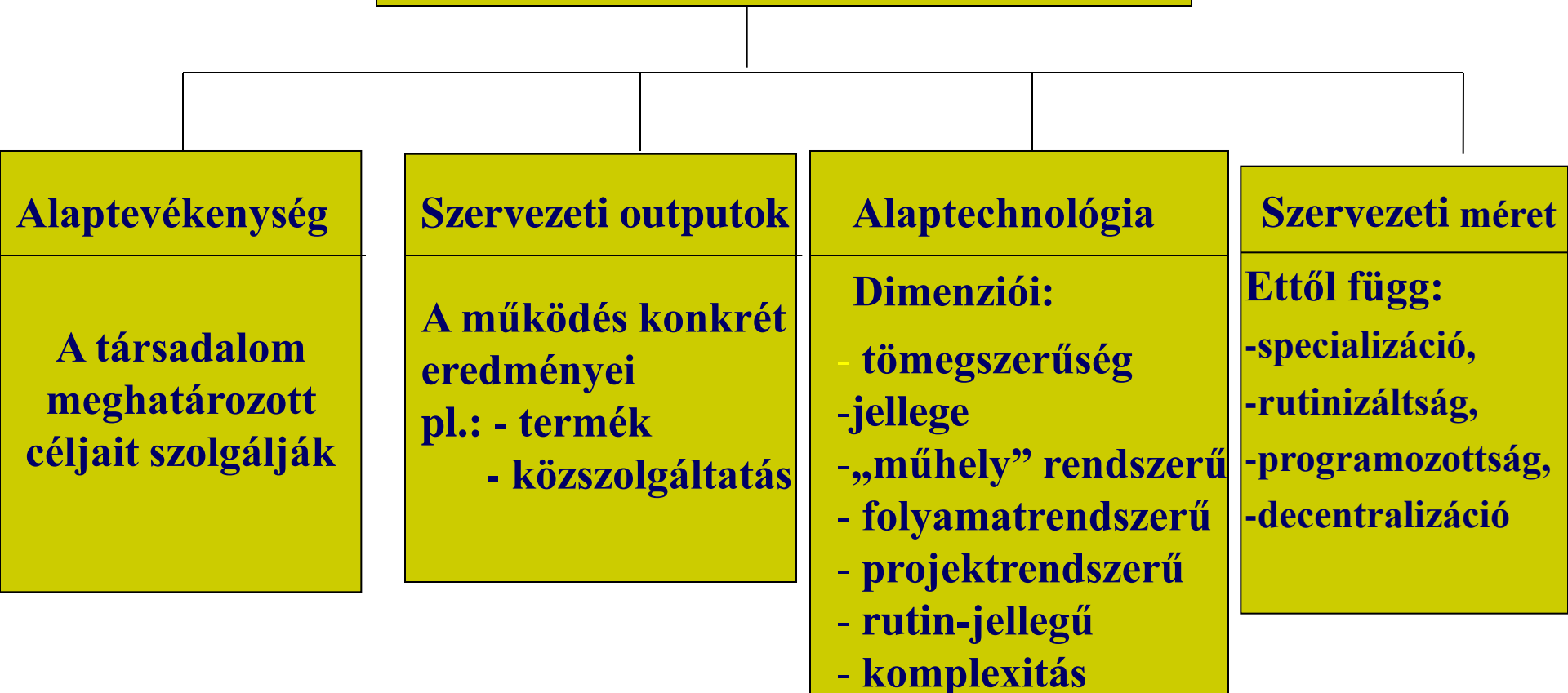


4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE



4.1.2. A szervezet belső jellemzői

A közszervezetek építőkövei





4.1.2.2. Struktúra

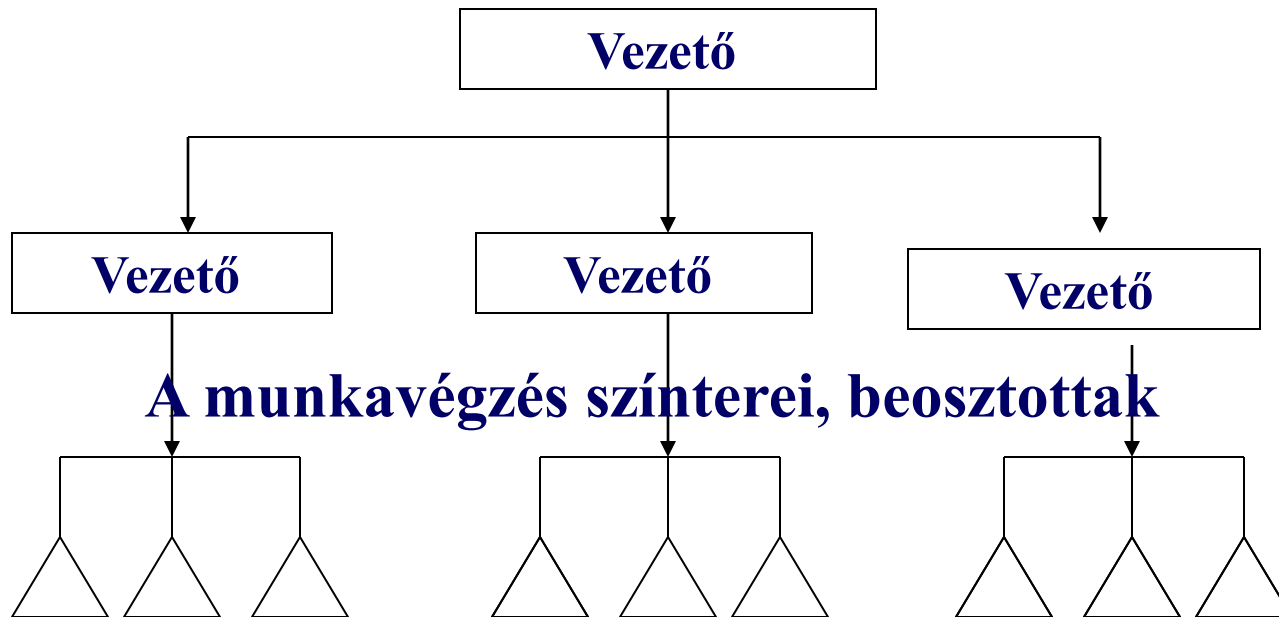
Fogalma:

Szervezeti struktúrának nevezzük a szervezeteknek azt a tulajdonságát, hogy az azt felépítő szervezeti elemek a munkamegosztás és az irányítás kialakult rendszerében hogyan helyezkednek el, hogyan viszonyulnak egymáshoz.

4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE

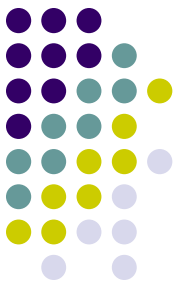


4.1.2.2. Lineáris (ágazati) szervezeti struktúra

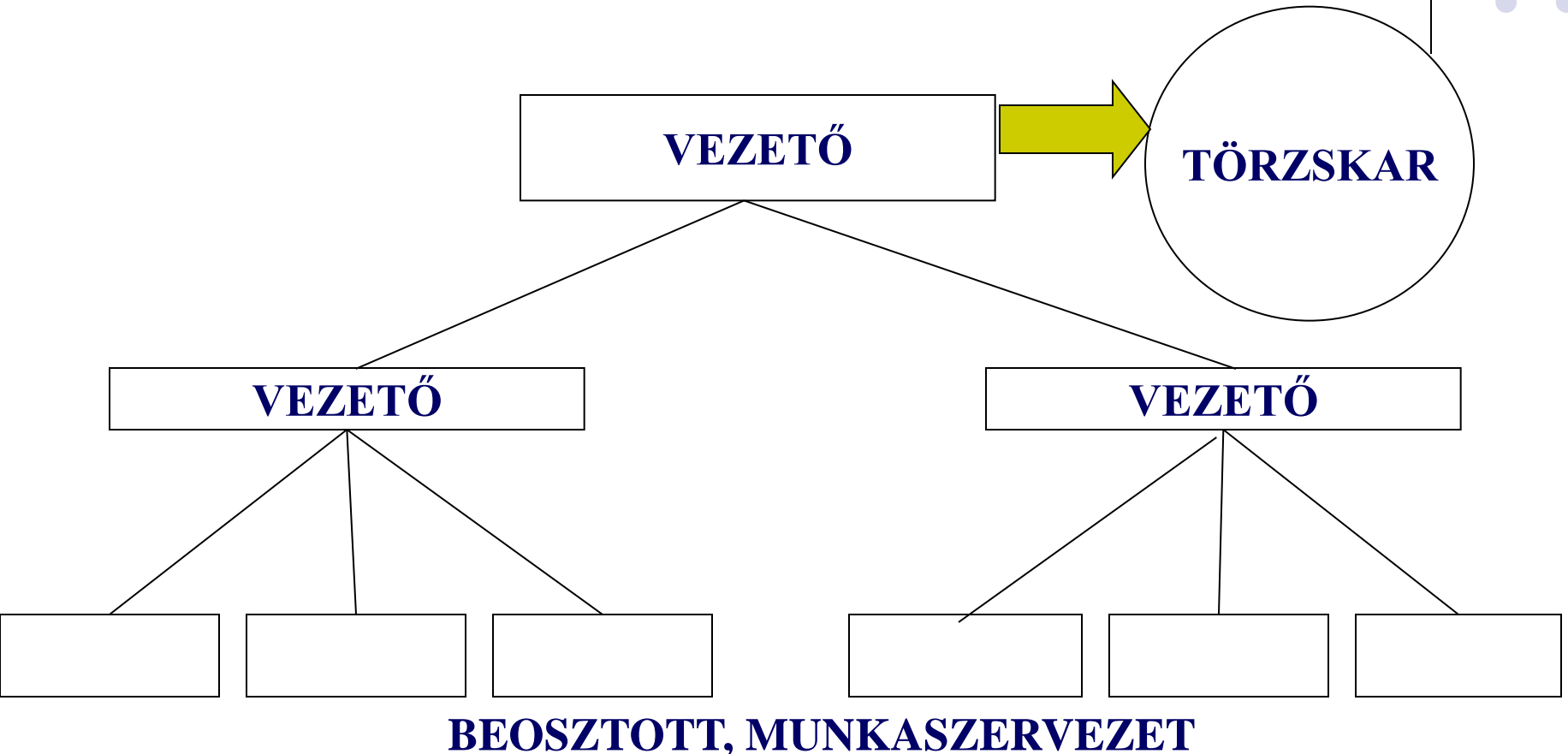


Jellemzője: a parancsolás egysége, a beosztott csak a közvetlen vezetőjétől kaphat utasítást, érvényesül a szolgálati út elve.

4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE



4.1.2.2. A lineáris – törzskari – szervezet modellje

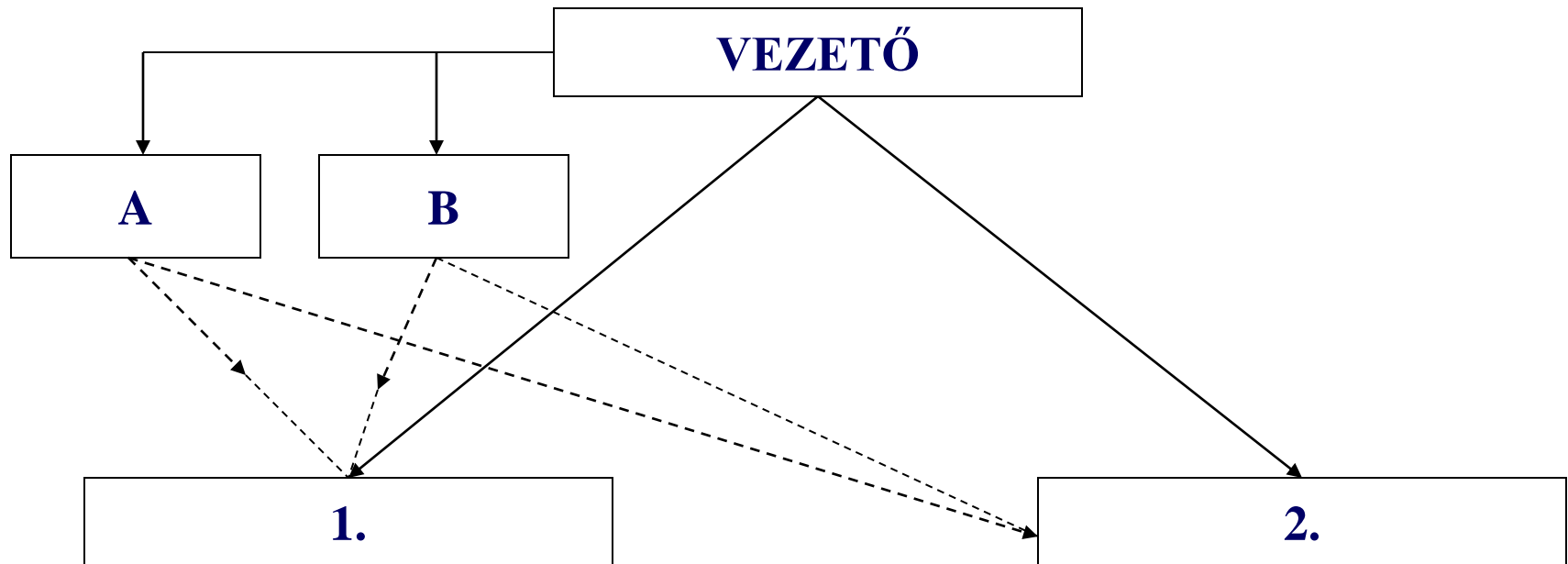


Jellemzője: a törzskar szakmai tanáccsal segíti a vezetést, az alsóbb szervezeteknek utasítást nem adhat.

4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE



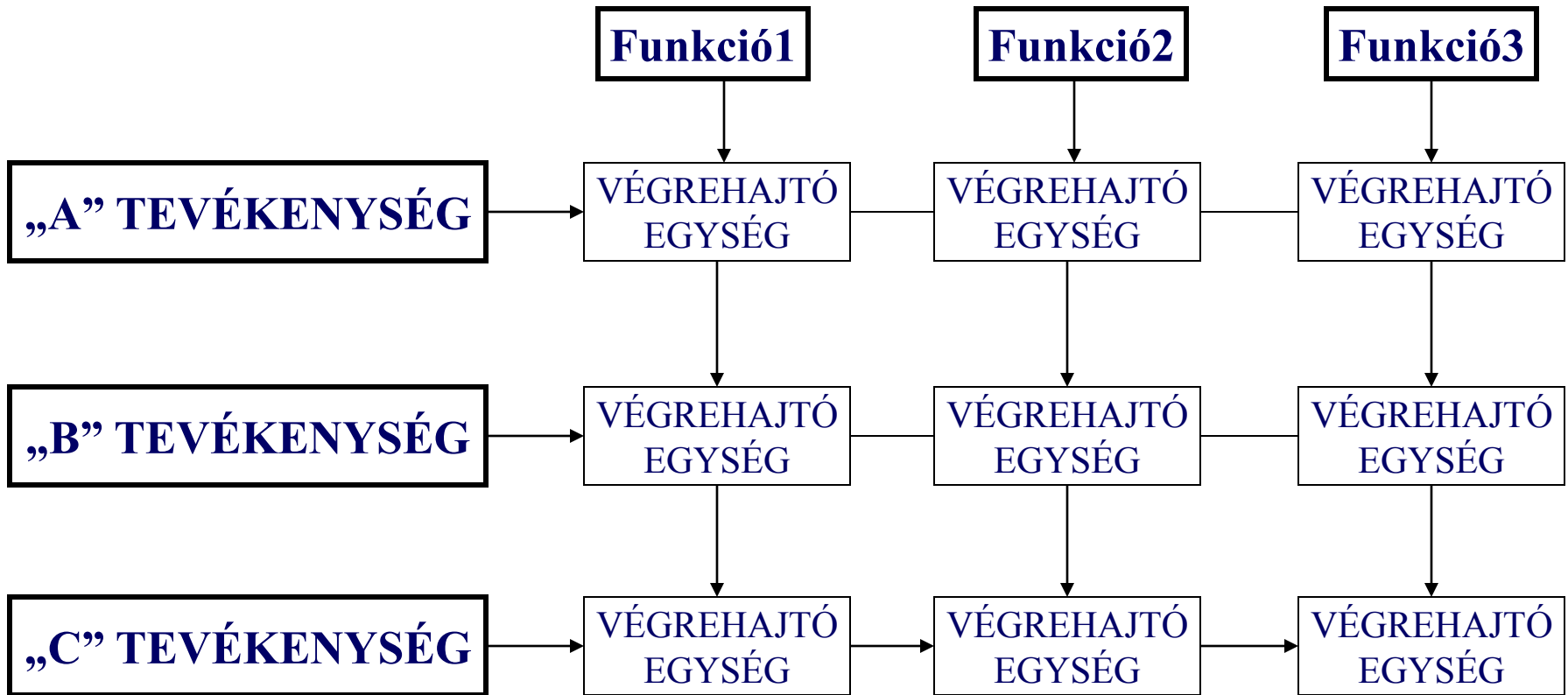
4.1.2.2. A lineáris-funkcionális szervezet modellje



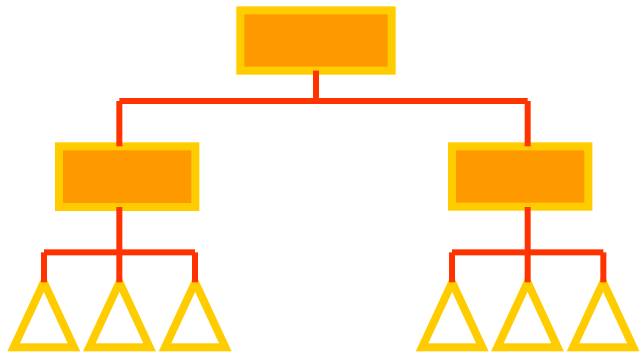
Jellemzője: a szakmai felügyeleti (szaggatott vonal) és függelmi (irányítási) kapcsolatok (folyamatos vonal) együttes jelenléte.



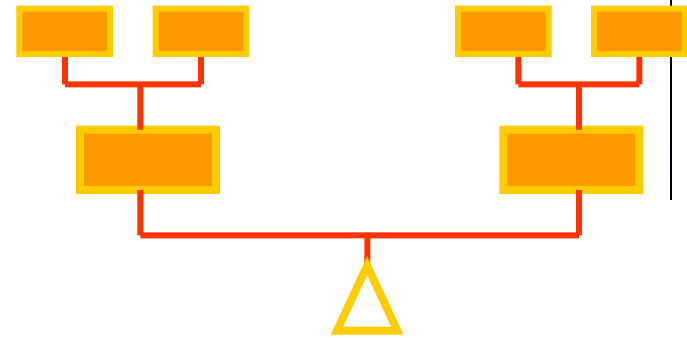
4.1.2.2. A mátrix-szervezet modellje



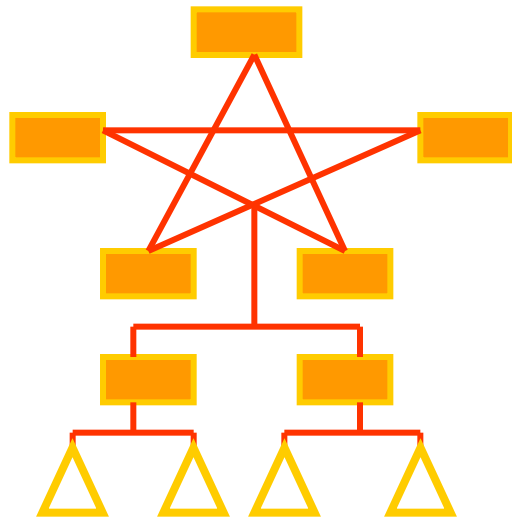
Jellemzője: az irányítási kompetenciákat két egymással egyenrangú szempont szerint alakítják ki.



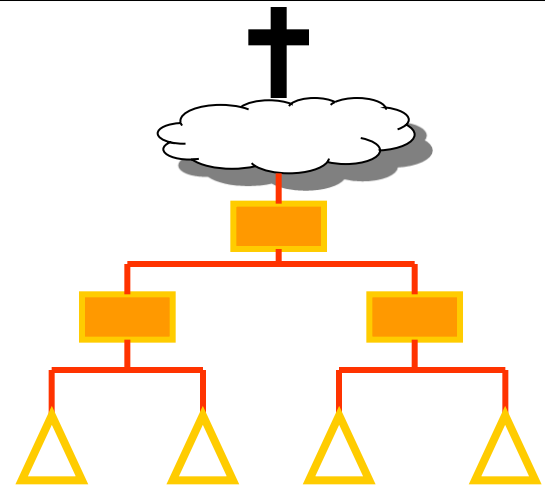
hagyományos



magyar/lengyel



szovjet



vatikáni

4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE

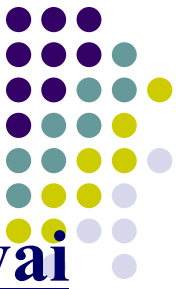


4.1.2.3. Szervezeti kultúra

Fogalma:

Szervezeti kultúrának nevezzük a szervezet tagjai által követett, illetve vallott, tudatos vagy öntudatlan előfeltételezések, ítéletalkotási és gondolkozási sémák, látható és láthatatlan formában megjelenő érték- és szokásrendet.

4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE



4.1.2.4. A szervezet magatartási és hatalmi viszonyai

A szervezeti magatartás fogalma:

Azok az eljárásmódok, amelyeket a szervezet mint olyan tanúsítani képes.

A hatalmi viszonyok fogalma:

Szervezet hatalmi viszonyainak nevezzük a szervezet és annak tagjai számára fontos erőforrásokhoz (pénz, információ, vezetői-politikai támogatás, presztízs, stb.) való hozzáférést ténylegesen meghatározó személyek és mechanizmusok rendszerét.

4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE



4.1.2.5. A szervezeti hatékonyság, eredményesség és gazdaságosság fogalma

A **hatékonyság** valamely rendszernek az inputok adott mennyiségére jutó outputmennyiséggel jellemezhető tulajdonsága

(hatékonyság = output/input).

Eredményességnek nevezzük az elért eredményeknek a kitűzött célokhoz való viszonyát

(eredményesség = eredmények/célok).

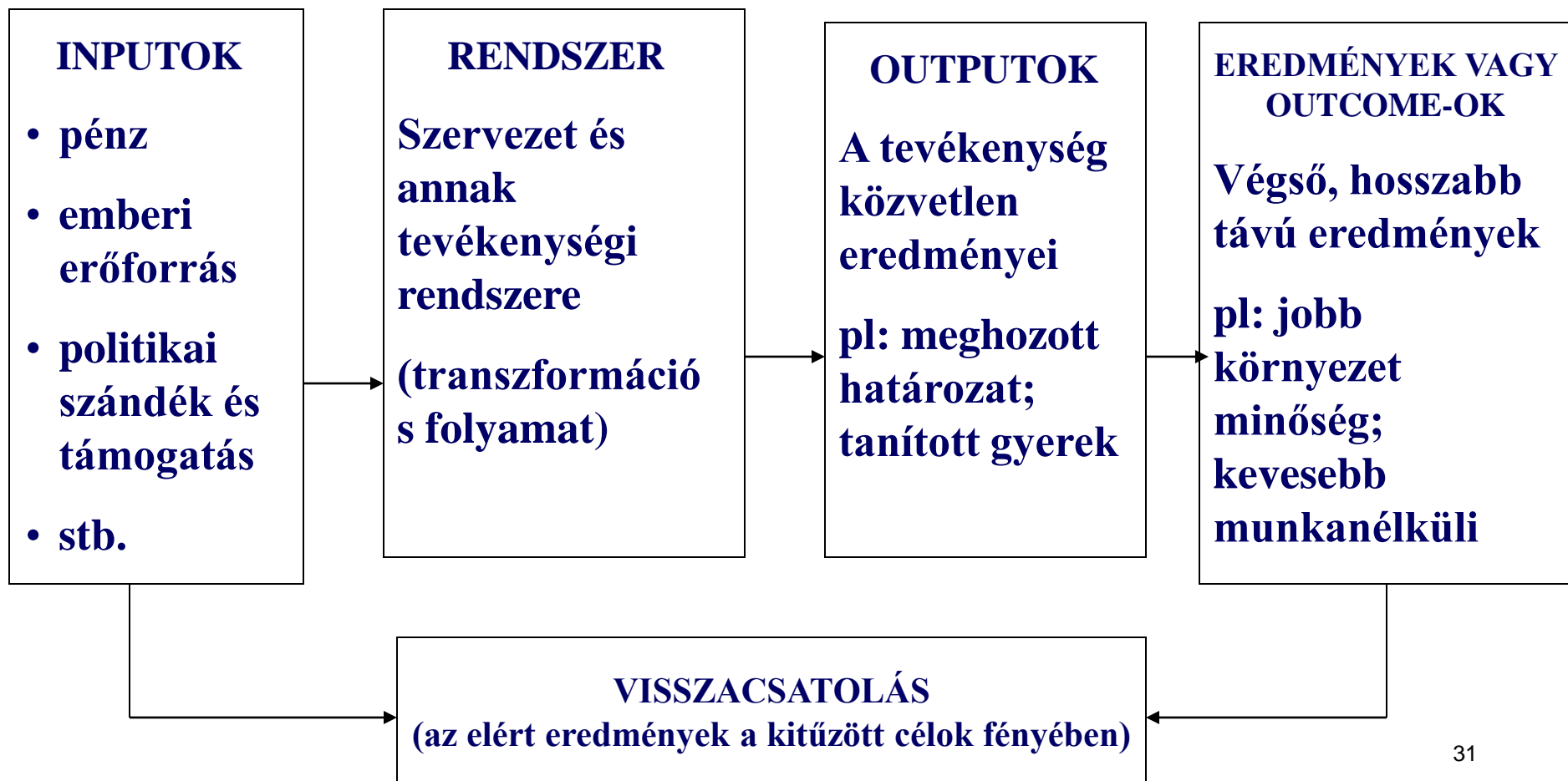
Gazdaságosság (economy) teljesítménytényező; egy meghatározott tevékenység végzésének nyereségessége.

4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE

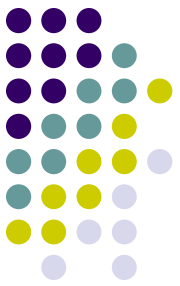


4.1.2.6. A szervezet mint rendszer

A szervezeti folyamat általános bemutatása



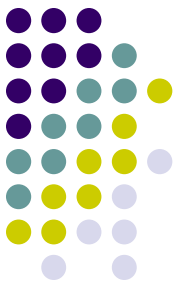
4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE



4.1.2.6. A környezet hatása a szervezetre Mechanisztikus és organisztikus szervezetek

JELLEMZŐ	MECHANISZTIKUS SZERVEZET	ORGANISZTIKUS SZERVEZET
KÖRNYEZET	STATIKUS, KEVÉSSÉ VÁLTOZÉKONY	DINAMIKUS, VÁLTOZÉKONY
VEZETÉSI SZINTEK SZÁMA	SOK	KEVÉS
FORMÁLIS BESZABÁLYOZOTTSÁG	ERŐS	GYENGE
CENTRALIZÁCIÓ	ERŐS	GYENGE
SZAKKÉPZETTSÉG FONTOSSÁGA	ALACSONY	MAGAS

4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE



4.2.1. Az új közmenedzsment általános vonásai („new public management”)

Általános vonások:

- az állami feladatok átvállalása
- a teljesítményelv előtérbe helyezése
- a szervezet hatékonyságának, minőségének növelése

Főbb megoldások:

- a piaci mechanizmusok alkalmazása
- új menedzsment-technikák alkalmazása
- szervezeti és döntési decentralizáció
- fogyasztó- és ügyfél-orientáció
- minőségbiztosítási rendszerek

4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE



4.2.2. Stratégiai tervezés

Fogalma:

Valamely szervezet mivoltát, működését és működésének célját formáló és irányító, alapvető döntések és az előkészítésükre irányuló, céltudatos és jól körülhatárolt tevékenység.



4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE



4.2.2. Stratégiai tervezés

A stratégiai tervezés nagyobb hangsúlyt helyez:

- a „saját” és az „ellenfél” szervezetek közötti tudatos és intelligens, azaz az ellenfél és a saját szervezet közötti lépéseket és ellenlépéseket előre beszámító, fokozottan versengő magatartásra;
- a cselekvésre, az eredményekre és a tervek megvalósítására;
- a különböző szervezeti szinteknek és területeknek a tervezési folyamatban történő, szélesebb körű részvételére;
- az adott szervezet számára a környezet által hordozott lehetőségek és veszélyek azonosítására és megértésére;
- az adott szervezet saját erősségeinek és gyengeségeinek a környezet szabta lehetőségek és fenyegetések kontextusában történő értékelésére.

4. AZ ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI, A SZERVEZETEK FEJLESZTÉSE



Erősségek (belső - pozitív)	Gyengeségek (belső - negatív)
Lehetőségek (külső - pozitív)	Veszélyek (külső - negatív)

A
SWOT
analízis



4.2.3. Változásvezetés

A szervezeti változás fogalma:

A szervezet egy vagy több alapvető jellemzőjében (alaptevékenység és -technológia, struktúra, kultúra, környezet, stb.) bekövetkező, jelentős mértékű változás.

A változás ellen ható tényezők:

- az önmegerősítés szükséglete
- ismeretlentől való szorongás
- kialakult érték- és normarendszerek iránti tisztelet
- jövedelem, a presztízs és a hatalom status quo megőrzésének szándéka

A szervezeti változtatás taktikái:

- rásegítő taktika
- felvilágosító-oktató technika
- manipulatív taktika
- hatalmi taktika



5.1.1. Az interjú

Fogalma: olyan adatgyűjtési módszer, amelyben a szervező beszélgetés során tesz szert a szervezés célja által körülhatárolt ismeretekre.

Fajtái:

- NYÍLT: a vizsgált személy ismeri a beszélgetés célját
- REJTETT: a kérdezett interjúalany nem ismeri a célt, a kérdező kötetlen beszélgetéssel gyűjt információt
- STRUKTURÁLT: előre tervezett kérdéssor alapján végzik
- CSOPORTOS: megkérdezettek közötti vita segíti a különböző vélemények érvényre jutását

5. A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI FOLYAMATAI ÉS A MINŐSÉG



5.1.2. Dokumentumelemzés

FAJTÁI

→ **TARTALMI:** dokumentumelemzéssel a szervezet felépítését, struktúráját és működését ismerhetjük meg.

→ **FORMAI:** ügyviteli dokumentumok standardizálása, informatikai átszervezése.

A vizsgált dokumentumok legfontosabb típusai:

- SZMSZ, Ügyrend, Munkaköri leírások, egyéb szabályzatok;
- nyilvántartási adatok, nyilvántartás alapját képező egyéb dokumentumok;
- beszámolók, jelentések, szerven belüli levelezések;
- ügyfelekkel kapcsolatos dokumentumok, közérdekű panaszok, bejelentések,
- értekezletek; tanácskozások, gyűlések jegyzőkönyvei;
- a szervezetben végrehajtott vizsgálatok, ellenőrzések dokumentumai.



5.1.3. Munkanap-fényképezés

Fogalma: egy személy, csoport vagy az egész szervezet hasznos munkaidőalapját vizsgáló résztechnika

Vizsgálható tények a munkanap-fényképezéssel:

- az egyes tevékenység-fajtákra fordított idő mennyisége
- a munkavégzés megszakítottsága, folyamatosága
- az egyes tevékenység-fajták aránya az összmunkaidőhöz képest

Szakaszai

- Előkészítés:
technikai feltételek biztosítása, dolgozók tájékoztatása
- Adatfelvétel (mérés):
2 hetes időszak alatt munkafelvételi lapokra rögzítik az egyes tevékenységeket
- Feldolgozás
- Értékelés:
külső szakértő számszakilag feldolgozza, értékeli és javaslatot készít

A munkanap-fényképezés eredményei

- munkamegosztás aránytalanságainak kiküszöbölése
- az egyes tevékenység fajták arányainak javítása
- információgyűjtés racionalizálása

5. A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI FOLYAMATAI ÉS A MINŐSÉG



5.1.4. Funkciógyakoriság elemzés, munkakörelemzés

Funkciógyakoriság elemzés

Azt vizsgáljuk, hogy egy feladat adott időegység alatt hányszor fordul elő.

Választ kapunk arra:

- mely tömeges feladatok okoznak fennakadást a szervezetekben
- melyek a formalizálható feladatok
- átlagidők hozzáadásával kiszámítható az egy feladatra jutó időtartam

Munkakörelemzés

Azt vizsgáljuk, hogy a dolgozó tevékenysége megfelel-e a munkaköri leírásának.

Tisztázható kérdések:

- mely tevékenységek hiányoznak a munkakörből
- kikkel kell együttműködni a munkakör végzése során
- A végzett munka minősége és mennyisége

5. A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI FOLYAMATAI ÉS A MINŐSÉG



5.2. Csoportos szellemi alkotótechnikák

Jellege:

Intuitív ötletelő
szóbeli

Javaslatot kidolgozó
írásbeli

	Brain storming	NCM	635	Delphi
Fő-szabály	Tilos a javaslatok bírálata az ötletelés vagy javaslattétel szakaszában		Írásbeli javaslat többszöri továbbfejlesztése	
Működés jellemzők	Moderátor közreműködésével ötleteket gyűjtenek	Fali íven rögzített javaslatokat szavazással strukturálják	Hat személy 3 javaslatot ötször továbbfejleszt	A szervezőközpont vezérletével többszöri „Delphi” fordulóval végleges javaslat készül
Pro-dukum	Nyers ötletjegyzék	Strukturált feladatterv	Ötször továbbfejlesztett javaslatok	„Kulcsra kész” megoldási javaslat

Köszönöm a figyelmet!

