

Menedzsment alapjai

Girasek Edmond
girasek@emk.sote.hu



SEMMELWEIS EGYETEM
EGÉSZSÉGÜGYI
MENEDZSERKÉPZŐ
KÖZPONT



Az előadás témája

- Bemutatni a menedzsment alapfogalmait és alapelméleteket
- Ez egyre fontosabb szerepet játszik az életünkben – szervezeti társadalom
- Szervezetek mesterséges rendszerek, amelyeket működtetni kell

- A modern menedzsment a szervezeteket olyan **nyílt rendszerekként értelmezi**, amelyek alkalmazkodnak a környezeti hatásokhoz – Szemben a hagyományos felfogással
- **Menedzsment definíciói:**
- A menedzsment összefüggő technikai és társadalmi feladatok, tevékenységek formális szervezeti struktúrában való megjelenése, annak érdekében, hogy előre meghatározott célkitűzéseket teljesítsen humán és egyéb erőforrások felhasználásával (Koontz)
- Olyan folyamat, amely a munkát mások által, megfelelő módon, időben és anyagi korlátokon belül végezteti el (Gustafson)

- Az egészségügyi menedzsment az **egészségpolitika** egyre fontosabb részterülete
- Egészségügyi menedzsment lehet a rendszer menedzsmentje (policy),
- illetve egy-egy egészségügyi szervezet menedzsmentje (administration).
- A menedzsment szemlélet fontossága az egészségügyben:
Szűk források, ugyanakkor komoly elvárások,
követelmények → **hatékony allokációs kényszer**

Szervezetek mint gépek (Taylor)

- F. Taylor – Tudományos Menedzsment elmélete
- Ez az elmélet a **szervezeteket gépekként értelmezte**, amelyben a vezetők a mérnökök vagy technikusok
- Egységes utasítási rendszer, szoros kontroll, részlegekre épülő szervezeti struktúra, egyes munkafázisok gondos megtervezése, megfelelő munkaerő kiválasztása és képzése

- Nagytömegű rutinmunka esetén hatékony
- A mechanisztikus szervezeti működés rontja az alkalmazottak munkamorálját → ellenőrzés, magas fluktuáció
- Magas képzettségek igényelő munkaköröknél és a munkájuk iránt elkötelezettek számára erősen demotíváló lehet, nincs kreatív csapatmunka

- Chaplin – Modern idők
- Ma?

Esettanulmány

- *„Az első hónap a munkahelyemen”* – egy rezidens orvos tapasztalatai

- Chaplin Modern idők
- <http://www.youtube.com/watch?v=CReDRHDYhk8>

- Taylori elvek ma?

- Gyorséttermek
- Hypermarket pénztár
- TQM

- Magyar egészségügy?

Elton Mayo: Human Relations

- Emberi kapcsolatok jelentősége – szemben a gépies szervezetekkel
- Különböző vizsgálatokat végeztek, fény és színhatás vizsgálatokat,
- Létrehoztak egy kísérleti teszt-csoportot, és azt tapasztalták, hogy a néhány főből álló csoport teljesítménye magasabb szinten stabilizálódott
→ kiscsoportok fontossága!
- 50es évek autonóm munkacsoport – Volvo

Kontingenciaelmélet

- Hosszú út vezetett a kontingenciaelmélet kifejlődéséhez (számtalan elmélet)
- Szervezetet élő organizmusként képzei el
- A **kontingencia elmélet** legfőbb tétele, hogy nem létezik általános érvényű szervezeti struktúra illetve vezetés, **nincs one best way**, (nincsen egyetlen üdvözítő út)
- A szervezet működését mindig a környezeti feltételekhez kell igazítani – „szituációelmélet”
- Az elmélet céljai: szervezeti struktúrák közötti eltérések magyarázata, előrejelzés, javaslatok megfogalmazása

Kontingenciaelmélet kialakulása

- Korábban egy-egy tényezőre koncentráltak, amely hatással lehet a szervezet működésére
- méret, környezet, technológia
- **Több tényező figyelembevétele (Aston csoport)**

- **Burns és Stalker (1961)**

Dinamikus környezetben az organikus, statikus környezetben a mechanikus szervezetek a hatékonyabbak

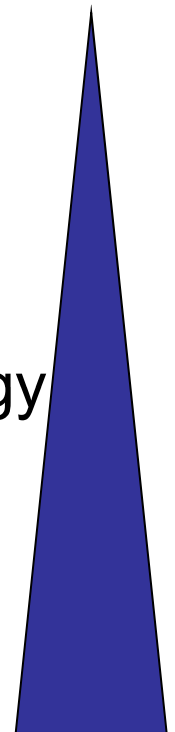
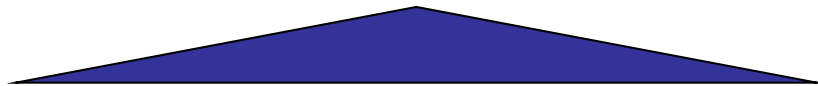
- **Lawrance és Lorsch (1969)**

A környezet nem egységesen fejt ki hatását, különböző részlegeket eltérő módon érint (egyes szervezeti egységek struktúráját a környezet specifikus szegmense alakítja)

- *„Amikor igazán élek”* – egy aneszteziológus

Organikus és mechanikus szervezetek (Burns és Stalker)

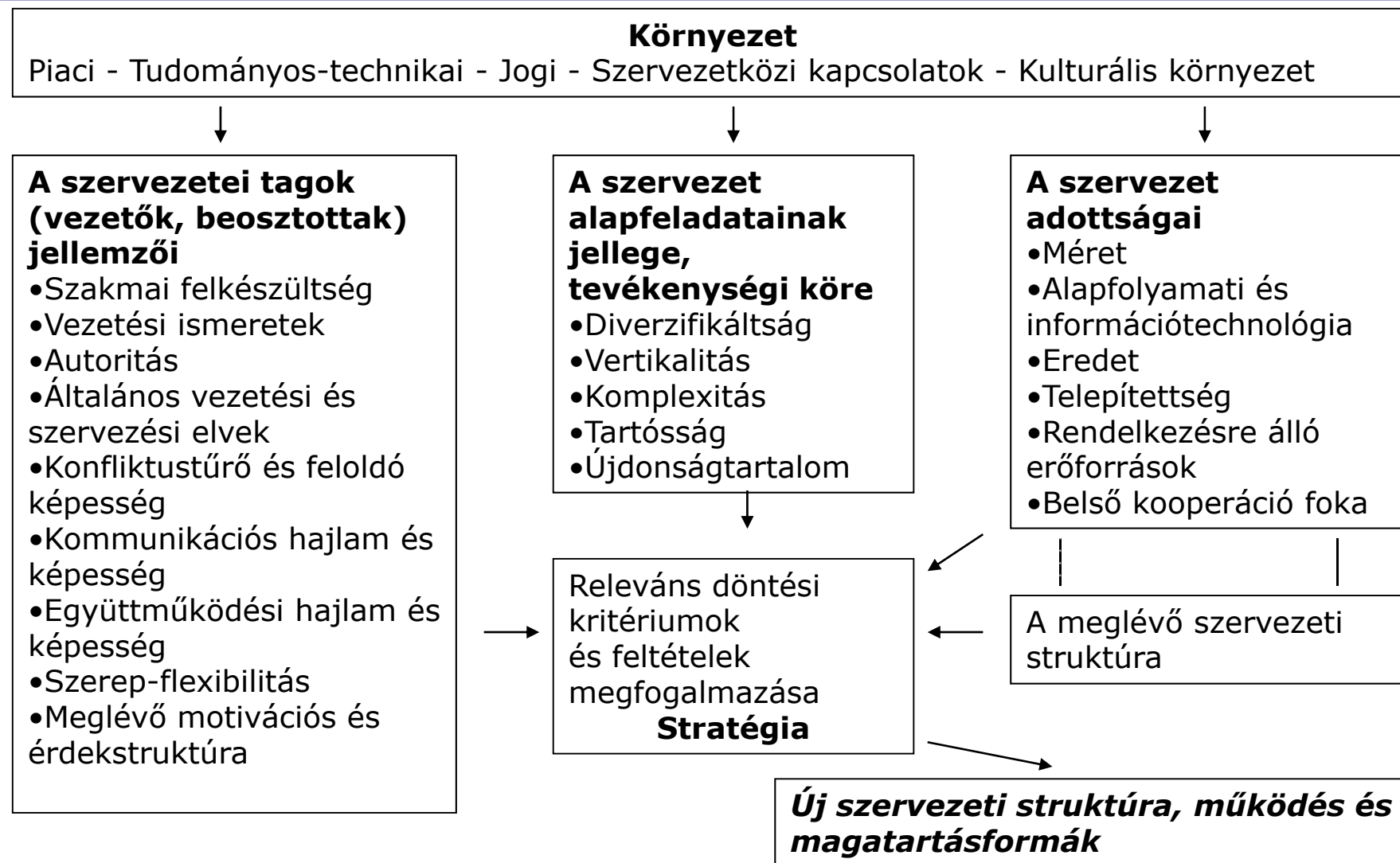
- **Organikus szervezetek**
 - Nagy szélességi tagozódás
 - Kevés hierarchiaszint
 - Csekély formalizáltság
 - Döntések decentralizáltsága
 - Szakmai hozzáértés fontossága
 - Munkatársak közötti kis kvalifikációs eltérések
- **Mechanikus szervezetek**
 - Kis szélességi tagozódás
 - Erős formalizáltság
 - Döntések erős centralizáltsága
 - Szakmai hozzáértés kevésbé fontos – rutinfeladatok
 - Munkatársak közötti nagy kvalifikációs eltérések



- Empirikus vizsgálatok eredményei:
- A szervezet **mérete, környezete és gyártási technológiája** is befolyásolja a szervezeti struktúrát:
- Specializáció
- Hierarcia
- Hatáskörök (centralizált, decentralizált)
- Formalizáltság
- Szabályozottság

Egy példa: Szervezet méretének hatása

- Nő a specializáció
- Csökken a szélességi és nő a mélységi tagozódás
- Nő a tervezés és az összehangolás szerepe
- Nő a formalizáltság, szabályozottság
- Csökken a döntések centralizáltsága



Környezet változása

- Hogyan tudjuk követni a környezet változásait?
- Defenzív követő stratégia
- Offenzív követő stratégia
- Proaktív stratégia

Kontingencia – elmélet

(*contingency: esetlegesség, eshetőség, lehetőség*)

- Az elmélet új vonása a rugalmasság: a környezet változása határozza meg a szervezetet. Ha a környezet változik, a szervezetnek is változnia kell. Ez a felfogás nyitott. (*„adapting organisation to environment”*)
- Nincs One-best-way a szervezet működtetésére, a környezeti tényezőkhöz többféleképp is lehet alkalmazkodni, illetve szélsőséges esetben meg lehet változtatni a környezetet is
- A szervezet az időközben bekövetkezett változásokra reagál és ezeknek, illetve a stratégiai vezetés követelményeinek legjobban megfelelő módon, RUGALMASAN lép és változik.
- A megfelelő lépés az adott helyzet és értékelésének függvénye – a feladat tükrében. Létezik több „legjobb út”.
- *„There is no best way of organizing. The appropriate form depends on the kind of task or environment with which one is dealing”*

Gareth Morgan: Images of organisation

- A szervezet és a benne dolgozók egyaránt összetettek!
- *„Organisations, like organism, can be conceived as sets of interacting subsystems.”*

Gareth Morgan: Images of organisation

- Feladuk:
- Megtenni azokat a lépéseket, amelyek a környezeti elvárásoknak és kihívásoknak megfelelő szervezeti adaptációhoz szükségesek
- Milyen feltevés él bennük a szervezetről?

- Dr. Y megtörtént esete

McGregor X és Y elmélete (végpontok)

A vezető beosztottjaival való viselkedésének tipizálása a dolgozók munkához való viszonya alapján; a vezető vezetési stílusával ehhez alkalmazkodik

- X** Az alkalmazottak személyes céljai összeegyeztethetetlenek a szervezet céljaival; irányítás és ellenőrzés kell. „Klasszikus iskola”
1. Eredendően nem szeret dolgozni, kerüli a munkát
 2. Kényszer, ellenőrzés kell
 3. Irtózik a felelősségtől és elhárítja azt: biztonságra törekszik és nincsenek „karrier” ambíciói

- Y** Az alkalmazottak személyes céljai összhangba hozhatóak a szervezet céljaival, erre lehet és kell építeni; nyíltság, aktív bevonás, bizalom, delegáció, kommunikáció, kooperáció. „Human Relation” szemlélet
1. Az ember természeténél fogva szereti a munkát és a kihívásokat
 2. A munka az önmegvalósítás terepe, a legfontosabb ösztönző saját fejlődése
 3. Felelősséget szívesen vállal és dönt, ha a célok megfelelőek és magáénak érzi azokat
 4. Egyéni elkötelezettség
 5. Problémák megoldás megfelelő képzelőerő, találékonyság és kreativitás által

McGregor X és Y elmélete – Vezetési stílusok

- **X:** negatív szemléletű bizalmatlanságra épül, mindig felülről jövő kontroll és negatív megerősítéseken alapszik
- **Y:** Pozitív, rugalmas, mások bevonására és az irántuk való bizalomra épül, bízik az egyén belső kontrolljában, önálló munkára ösztönöz és pozitív megerősítési technikákat alkalmaz
- Mindkét szemléletnek vannak előnyei és hátrányai
- Vannak olyan szervezetek ahol az X, illetve olyanok ahol a Y a hatékonyabb

Vezetési funkciók

- **Tervezés** – Célkitűzés, stratégiaalkotás, üzleti tervezés, operatív tervezés (kölségvetés)
- **Kontroll** – Célok és a tényleges eredmények rendszeres összehasonlítása
- **Szervezés** – A működés keretrendszerének létrehozása, átalakítása (funkciók, hatáskörök)
- Direkt irányítás – **Leadership**
- **Koordináció**

- **Annak a képességét jelenti, hogy hogyan tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani**
- Ennek kulcsfontosságú eleme a közvetlen irányítás (Fayol, 1916).
- Szervezeti erőforrások közül kitüntetetten az emberi erőforrással foglalkozik
- Emberi erőforrás menedzsment
- Motiváció
- Kommunikáció
- Csoportok létrehozása és vezetése

Leadership

- A szervezet tagjainak egyéni céljai
- Szervezet céljai
- A két cél általában alapvetően különbözik egymástól.
- A leadership célja pontosan ezen célok „kibékítése” .
- A tagok hozzájárulnak a szervezet céljaihoz → tranzakció, ellentételezés → tagok céljai

Management – Leadership

- **Management szerepek:**
- Komplex szervezeti rendszerek és struktúrák működtetése
- Hatékonyság

- **Leadership szerepek:**
- Személyes kapcsolatok kialakítása és fenntartása
- Változás

Ma mindkettő hasonló súlyú



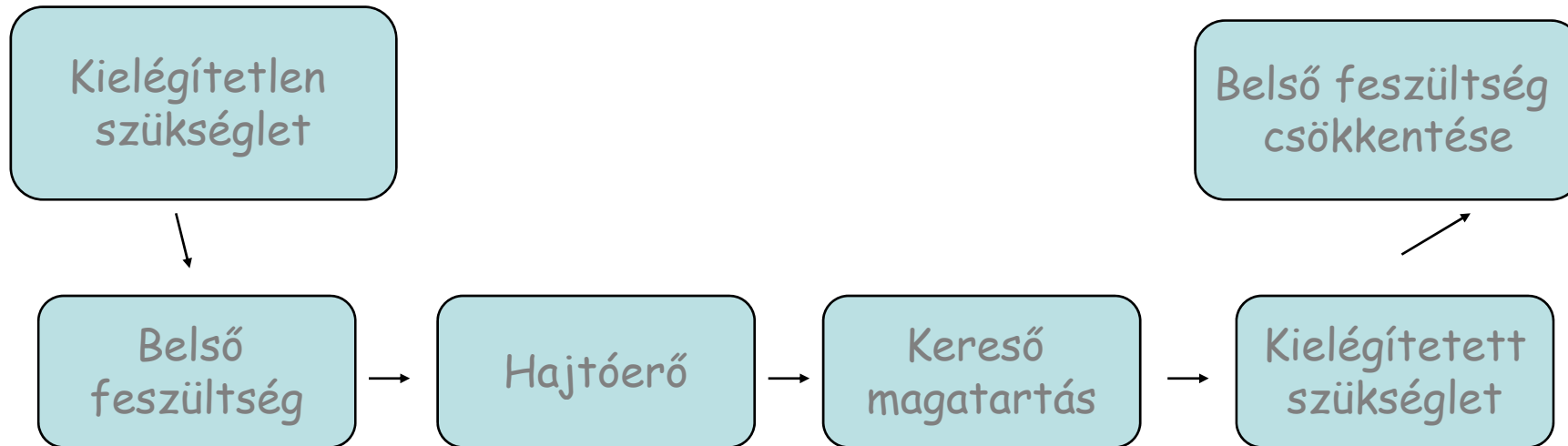
Emberi erőforrás menedzsment(EEM)

- Az EEM biztosítja, hogy a szervezet képes legyen magához vonzani, megtartani és fejleszteni a szükséges munkatársakat
- További feladata a munkakörök és munkafeladatok által támasztott igények és a munkát végzők ismeretei és képességei közötti összhang megteremtése
- Biztosítja, hogy a megfelelő emberek dolgozzanak minden feladaton
- Ezen feladatok **stratégiai szemléletű** tervezését, elvégzését és értékelését nevezzünk emberi erőforrás menedzsmentnek

Motiváció

- Fontos, hogy az alkalmazott céljai egybeessenek a szervezet céljaival.
- Ennek legfőbb eszköze a motiváció.
- Minden vezetőnek tisztában kell lennie a munkatársai szükségleteivel.
- Maslow féle szükségletpiramis

A motiváció folyamata



A motiváció elméleteinek csoportosítása:

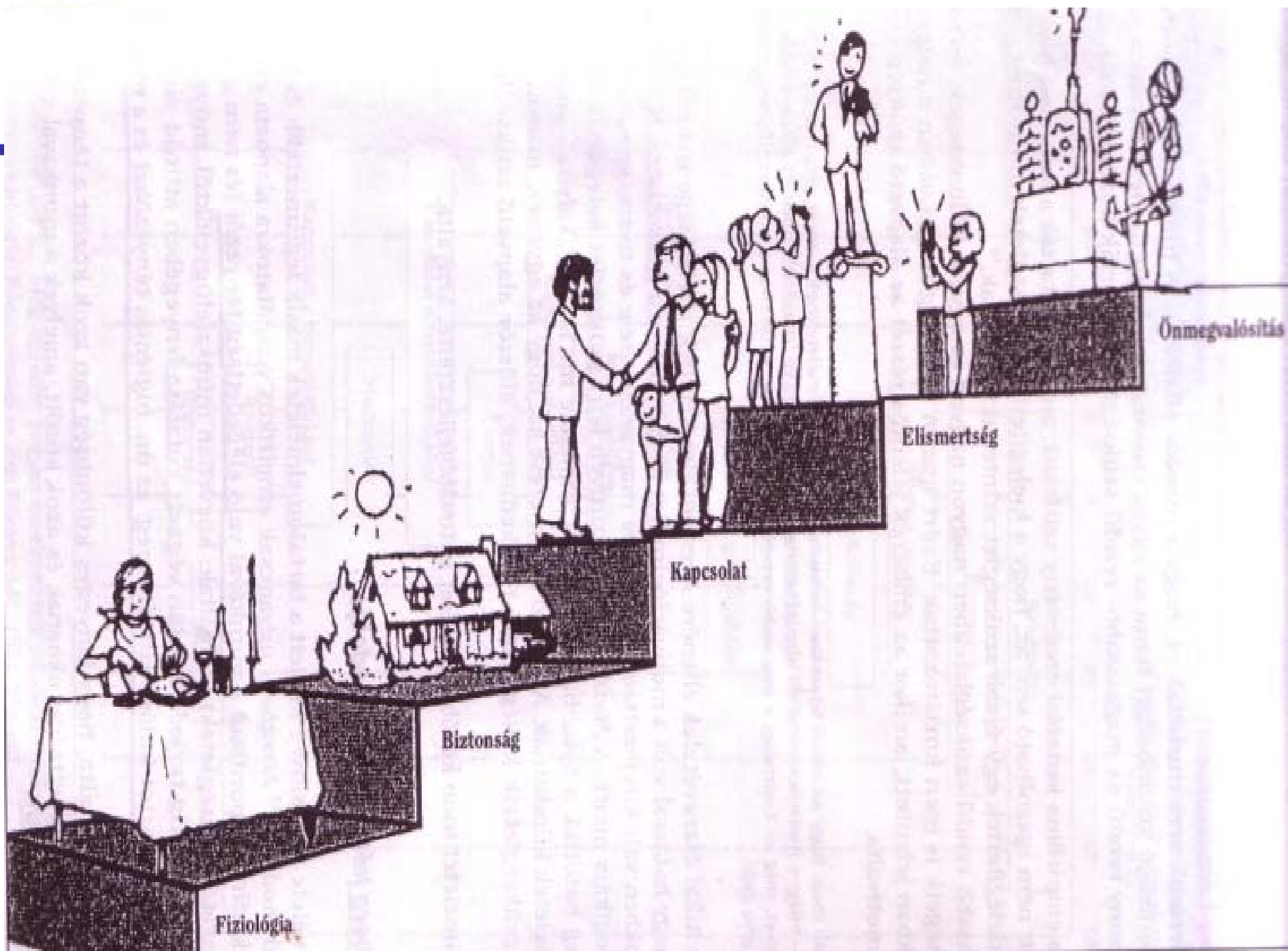
Tartalomelmélet: Mi a viselkedés kiváltó oka?

Folyamatelmélet: Hogyan alakul ki a viselkedés?



Maslow - Szükségletshierarchia





Herzberg kétfaktoros elmélete

Különbséget kell tenni az elégedettséget kialakító és megszüntető tényezőket

1. Motivátorok:

beállítottságot befolyásolnak, elégedettséget teremtenek

- Teljesítmény,
- Elismerés,
- Felelősség
- Előrejutás

2. Higiéniai faktorok:

a munkaszituációt jelzik, elégedetlenséget mutatnak

- Bér,
- Munkafeltételek,
- Kompetens felettes

Motiváció a gyakorlatban

- A vezetők számára több lehetőség adott, hogy az elméleti megfontolásokat gyakorlati módszerekké alakítsák:
- Részvétel/participáció
- Munkakörbővítés (tágítjuk az elvégzendő feladatok körét)
- Munkakörgazdagítás (nemcsak a feladatok, hanem a kezdeményezés és a felelősség szintje is növekszik)
- Rotáció
- Autonóm munkacsoport koncepció

Csoportok létrehozása és vezetése

- Csoportok létrejönnek anélkül is, hogy létrehoznánk őket
- Csoportnak tekintünk két vagy több olyan embert, akik **rendszeresen interakcióba** lépnek egymással, valamilyen **közös cél** érdekében
- Csoportok létrehozásával kihasználható az együttműködő emberek kapcsolatából fakadó specializációs és szinergiahatások
- A csoportok segítenek kielégíteni a szociális szükségleteinket
- **Csoportvezető feladata:** támogatni a csoportot a feladat végrehajtás dimenziójában (*célkijelölés, információgyűjtés, kezdeményezés, struktúrálás, véleménykifejtés, feladatkiosztás, ellenőrzés*)
- Ugyanakkor **érzelmi dimenzióban** is szerepet kell vállalnia a csoport vezetőjének, mert különben a csoport széthullik, mert nem tudja kezelni a konfliktusokat (*bátorítás, feszültségoldás, kompromisszumkeresés, elfogadás, meghallgatás*)
- Csoporttípusok: funkcionális csoport (alá-fölé rendeltségi láncnak megfelelően), feladatcsoportok (team, projekt, bizottság) és az informális csoportok.

Mintzberg vezetői szerepek

- A vezetőknek a klasszikus vezetői feladatokon felül egyéb szerepeket is be kell tölteniük
- **Személyközi szerepek:** kirakatember, vezér, összekötő személy
- **Tájékoztató és tájékoztató szerepek:** megfigyelő, hírterjesztő, szóvivő
- **Döntéshozó szerepek:** vállalkozó, konfliktuskezelő, forráselosztó, tárgyalófél

Likert és Hemphill vezetői típusai

- Kérdőíveket használtak **vezetői akciókra** – két viselkedési stílus jellemzi a vezetőket, melyek egymást kizárják:
- **Feladat-centrikus:** azzal tölt több időt, hogy a feladatokat lebontsa, megszervezze, kontrollálja, elsősorban a teljesítmény érdekli
- **Beosztott-centrikus:** a munkacsoport jó szociális légköre, a konfliktusmegoldás érdekében tevékenykedik, a feladat számára másodrendű

- Dr Y. következtetései



SEMMELWEIS EGYETEM
EGÉSZSÉGÜGYI
MENEDZSERKÉPZŐ
KÖZPONT

Változtatásvezetés

- Minden szervezetre jellemző valamilyen fokon a stabilitásra törekvés és az inercia
- *„Szervezeti inerciának nevezzük a szervezetek azon törekvéseit, hogy külső kényszer nélkül nem változtassanak mozgásukon, bevett magatartásukon”*

- **Sz Kis féle paradoxon:**
- A változás folyamatában a dolgok nem úgy történnek, ahogy tervben van!
- Ha minden pontosan a tervek szerint történik akkor valószínűleg elég nagy baj van!

Változtatásvezetés?

- Esettanulmány – *Pokoli volt az irodán dolgozni az átszervezés után*

Csoportalakulás fázisai

- Megalakulás – forming
- Küzdelmek fázisa – storming
- Csoportnormák megszilárdulása – norming
- Teljesítés – Performing
- Feloszlás – Adjourning

Szervezeti változás

- Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzőiben következnek be.
- Működési folyamatok, technológia, struktúra, kultúra, hatalmi viszonyok...
- Milyen eseteket tekinthetük változásnak?

- Akkor beszélünk szervezeti **változtatásról**, ha a szervezet vezetésének tudatos beavatkozása nyomán vagy attól kísérvé mennek végbe
- Változtatás mértéke

Beckhard-Harris modellje

- Kiinduló állapot
- Célállapot meghatározása
- Miért változtassunk? Változtatás szükségességének meghatározása
- → átmenet

Változtatásvezetés folyamata

- Változtatás szükségességek / Változtatási ötlet
- Elfogadásról szóló döntés
- Változtatás megvalósítása (alkalmazkodás, új gondolkodásmód elsajátítása, új módszerek, eljárások)
- Változtatási program értékelése
- Lezárás

- Támogatottság, erőforrások!

A változás esélye

- A szervezet kritikus szereplői többet nyernek mint veszítenek a változáson
- Elégedetlenség
- Változási modell
- Ellenállást legyőző folyamat
- Kritikus szereplők költségei
- DE! Nemváltozás költségei!

Az átmenet menedzsmentje

- Cselekvési terv készítése
 - Releváns
 - Konkrét
 - Egységes
 - Időrendi
 - Alkalmazkodóképes
- Hol avatkozunk be először?
- Beavatkozási technikák
 - Plenáris
 - Próbaprojekt
 - Kísérletek
 - Egész szervezetet átfogó szembesítő-provokáló találkozó
 - Oktatási beavatkozások
 - Átmeneti vezetői struktúrák létrehozása

Az átmenet menedzsmentje

- Három körülményrendszerrel kell számolni:
 - Változás előttiekkel
 - Célállapottal
 - Átmeneti állapottal
- Az átmenet menedzsmentjére nincsenek előre adott válaszok.

- Esettanulmány Beckard-Harris (58. oldal)

A sikeres változtatásvezető

- Kellő hatalommal rendelkezik ahhoz, hogy mozgásban tarthassa a változást, hiszen változtatási helyzetben gyakran kell harcba szállnia az erőforrásokért azokkal, akik a folyamatos munkát végzik.
- Mind a meglévő középvezetők, mind pedig a változtatás szószólói tisztelik őt. Jókorá adag bölcsesség, objektivitás és kapcsolat szükséges ahhoz, hogy kiegyensúlyozott döntéseket hozhasson, például abban, hogy mennyi erőforrást kell az új tevékenységre fordítani és milyen ütemben.
- Hatékony személyközi készségek, hiszen ilyen időszakokban a vezetés jelentős része sokkal inkább meggyőzésből, mintsem a formális hatalom, vagy erő alkalmazásából áll.

Ellenállás személyi okai

- Bizonytalanság, ismeretlentől való félelem
- Megerősítő gondolkodás, szelektív észlelés, szűrők
- Anyagi, személyes érdek
- Munkahely féltés
- Out-sider effektus

- Szervezet teljesítménye...
- A eset: a változtatásokat még nem sikerült átültetni a gyakorlatba és a régi gyakorlat sem működik már
- B eset: gyors változások, rövidtávú siker, a teljesítmény visszaesik (lelkesedés, intézményesülés)
- C eset: ideális változás

Szervezeti változások mértéke

- Inkrementális
- Radikális változások

„Egy jó harcosnak, - mondják a keletiek- annyi taktikája van, ahány küzdelme. Tud támadni, visszavonulni, lágynak, keménynek lenni, harcot kezdeményezni és harcot abbahagyni, tud menekülni s előrerohanni, mozogni és megállni, engedni és szorítani, nekimenni, s ha kell, örökre föladni. Egy képzett harcosnak nincs „jelleme”. Lényé lág. Bármikor bármire képes: még ahhoz sem ragaszkodik, amit ezerszer kigyakorolt”

Müller Péter

Felhasznált irodalom

- Dobák Miklós: Szervezeti struktúrák és vezetés
- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés
- Beckhard-Harris: Szervezeti átmenetek – Komplex változtatások vezetése

Köszönöm a figyelmet!

Girasek Edmond

Egészségügyi Menedzserképző Központ

girasek@emk.sote.hu

488-7623



SEMMELWEIS EGYETEM
EGÉSZSÉGÜGYI
MENEDZSERKÉPZŐ
KÖZPONT