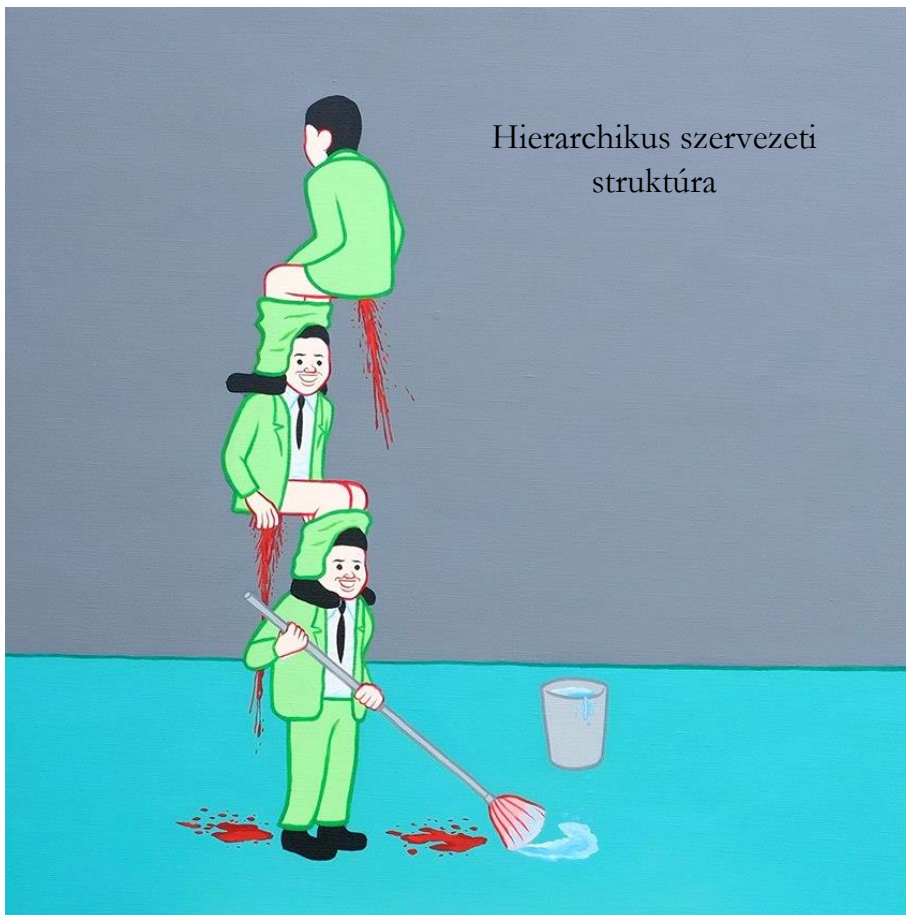


Menedzsment és vállalkozástan – ZH 2



Menvál ZH2

szervezet - emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, olyan rendszer, amelynek működése emberi cselekvéseken keresztül valósul meg.

célok, fennmaradás, hatékonyság

menedzsment - Egy szervezetben fellelhető emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrások szervezése a hatékonyság érdekében.

tervezés – célok kitűzése, elérésük módjának megtervezése

előrejelzés, üzletpolitika, ütemterv, költségvetés, eljárások

szervezés – tervek megvalósításához szükséges folyamatok megszervezése

munkakörök, erőforrások, kapcsolatok, szervezeti felépítés

irányítás – követelmények előírása, betarttatása, stb.

követelmények, mérés, értékelés, beavatkozás

vezetés – a szervezet tagjainak a befolyásolása

munkaerő, képzés/fejlesztés, felügyelet, döntés, motiváció, tanácsadás, kommunikáció

Menedzseri készségek:

technikai, humán, konceptuális, diagnosztikai, kommunikációs, döntéshozói, időgazdálkodási

Tudományos menedzsment

Taylor – pontos tervezés, tudományos igényességgel szervezzük a munkát, felügyelés, munka+felelősség megoszlik a munkások és a menedzserek közt

+munkakörök kialakítása, pihenőidő, darabbér, bértöbblet

Ford – tömeggyártás, standardizált platformok/elemek, gyártási folyamat harmonizálása, kibocsájtási ütem+időbér

+bérduplázás, 8 óra, cafeteria

Klasszikus szervezetelmélet

Fayol – 14 szervezési **alapelv**

Weber – bürokratizmus: rögzített munkamegosztás, szabályozottság, hierarchia, dokumentálás, tárgyilagosság, nagyfokú hozzáértés szükséges

- [d1] megjegyzést írt:**
1. Munkamegosztás
 2. Hatalom
 3. Fegyelem
 4. Egyszemélyi vezetés
 5. Az irányítás egysége
 6. Az egyéni érdek alárendelése az egésznek
 7. Bérézési irányelvek
 8. Centralizáció
 9. Egységes szolgálati út
 10. Rend
 11. Méltányosság
 12. Állandó személyzet
 13. Kezdeményezés
 14. A dolgozók egysége

Emberi kapcsolatok irányzata

Mayo – morális/emberi tényezők <~ termelékenység, megfelelő munkacsoportok, társadalmi szervezettség fejlesztése fontos

Magatartástudományi ~

Komplex emberi magatartás, motiváció, csoportdinamika, szükségletek biztosítása

Menedzsmenttudományi ~

Kvantitatív elemzés, komplex vállalati folyamatok modellezése

Rendszerelméleti ~

Szervezet~rendszer+alrendszerek, szervezet ↔ környezet, milyen változásra milyen végkimenetel várható

Szituációelméleti ~

Szituációk, komplex, változó környezet fontos hatása a szervezet lehetőségeire
nézve

Döntési folyamat:

-tényállapotok bekövetkezésének valószínűségét vesszük alapul (priori + új tudás)

-döntési osztályok → bizonytalan: $P(t_j)=?$, kockázatos $P(t_j)=x$, bizonyosság $P(t_j) \sim 1$

Strukturális tényezők

munkamegosztás – hatáskörök (~hierarchia, chain of command) – koordináció (~együtműködések) – egyéb strukturális tényezők

lineáris: horizontális-vertikális hierarchia; **funkcionális:** funkció alapú szétbontás;

divizionális: több elkülönülő szint, alsóbb szintek divíziókra bontása; **mátrix:**

erősen projektalapú munkamegosztás

Kultúra

Filozófia, normarendszer, amely alátámasztja a szervezet politikáját, szabályait, klímáját, stb. → vállalati kultúra, teljesítménykultúra

meghatározza az: alapítók döntései, társadalmi szerkezet, vezérelvek, normák, értékek, intézményesített működés, nemzeti kultúra

látható **elemek**

*57-60

[d2] megjegyzést írt: Döntési alapmodell elemei →

- döntési mátrix
- Döntéshozó
- Cselekvési változat (si)
- Tényállapotok (tj)
- Következmény (oij)
- Tényállapot valószínűsége $P(t_i)$
- Döntési kritérium

[d3] megjegyzést írt: Statikus formák

- lineáris
 - törzességű
 - funkcionális
 - divizionális (részben)
- Rugalmas formák
- mátrix
 - divizionális (részben)
 - projekt
 - hálózatos
 - virtuális

[d4] megjegyzést írt: Schein-féle szakmakultúrák

- Operators – a végrehajtók az alaptevékenységet végzők kultúrája, tompítják a változtatásra való törekvéseket
- Engineers – a technokraták rendszerek, szabályok kialakítóinak kultúrája, individualisták
- Executives – a vezérek az érintettek érdekeit képviselők kultúrája, pénzügyi szempontok

[d5] megjegyzést írt: Deal-Kennedy-féle tipológia

- Hofstede kultúratiptológiája
- Hatalmi távolság (Power Distance, PDI)
- Bizonytalanság kerülése (Uncertainty Avoidance, UCI)
 - Individualizmus – kollektívizmus (Individualism versus Collectivism, IND)
 - Férfias vagy nőies értékek dominanciája (Masculinity versus Femininity, MAS)
 - Pragmatizmus (Pragmatic versus Normative, PRA)
 - + Engedékenység – korlátozás (Indulgence versus Restraint, IVR)

Motiváció: belső késztetések ↔ külső, vezetői ösztönzés

teljesítmény ~ motiváció

Masloui modell → hierarchia-törvény (nem egészen igaz)

Herzberg kéttényezős elmélete: motivátorok ↔ higiénés tényezők

McClelland motivációs elmélete: teljesítmény ++ hatalom + befogadás 0

Vroom elváráselmélete: erőfeszítés, teljesítmény, következmény ~> motiváció

→ reális célok, kiszámítható rendszer, értékes jutalmakra építés ++

Adams-féle méltányosságelmélet: késztetés ~ másokkal v. összehasonlításból fakadó feszültség

Skinner-féle megerősítésemélet: milyen célért milyen visszacsatolást szükséges adni

Megerősítések ütemezése: gyakoriság + rendszeresség + eloszlás

Menedzser → **Vezető:** milyen tulajdonságokkal bír, mi fontos az emberek számára?

Tulajdonságelméletek

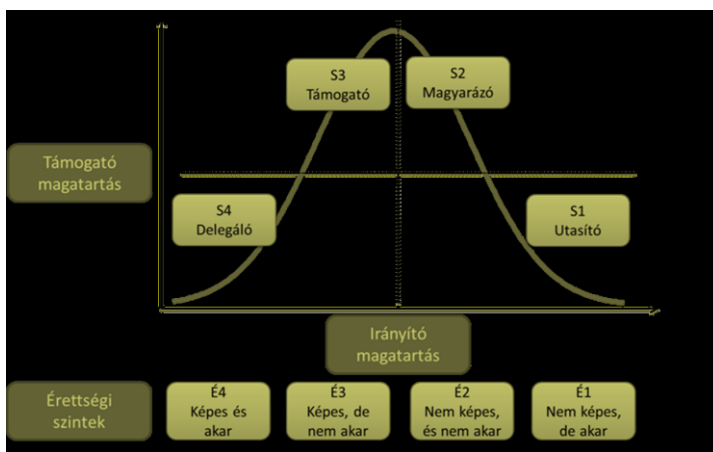
Lewin-Lipitt-White skála: autokrata ↔ demokrata ↔ Laissez-faire passé

Blake-Mouton-féle Vezetői Rács: termelés központú ↔ emberközpontú vezetői stílusok

Kontingenciaelméleti megközelítés

Fiedler modellje: *94.o: feladat orientáltság ↔ kapcsolatorientáltság → használatuk helyzettől függ

Hersey-Blanchard modellje:



[d6] megjegyzést írt: Tartalomelméleti

modellek
A motivált magatartás tartalmi elemei, faktorok
Maslow, Herzberg, McClelland

Folyamatelméleti modellek
A motivált magatartás kialakulásának folyamata
Vroom, Adams, Skinner

[d7] megjegyzést írt: Stogdill (1948)

intelligencia
óvatosság
élelátás
felelősség
kezdeményező-készség
állhatatosság
önbizalom
társas hajlam

Stogdill (1974)
célélérés
állhatatosság
élelátás
kezdeményező-készség
önbizalom
felelősségvállalás
együttműködés
tolerancia
befolyásolás
társas hajlam

Kirkpatrick és Locke (1991)
hajtóerő
motiváció
integritás
bizalom
kognitív
képesség
szaktudás

Zaccaro, Kemp és Bader (2004)
kognitív képességek
extraverzió

[d8] megjegyzést írt: Vezetési stílusok:

klub-stílusú
beavatkozáskerülő
tekintélyelvű
team vezetés
szervezeti ember

[d9] megjegyzést írt:

Menvál ZH2

Csoportok: csoport, kohéziós (összetartó) erő, csoport-normák

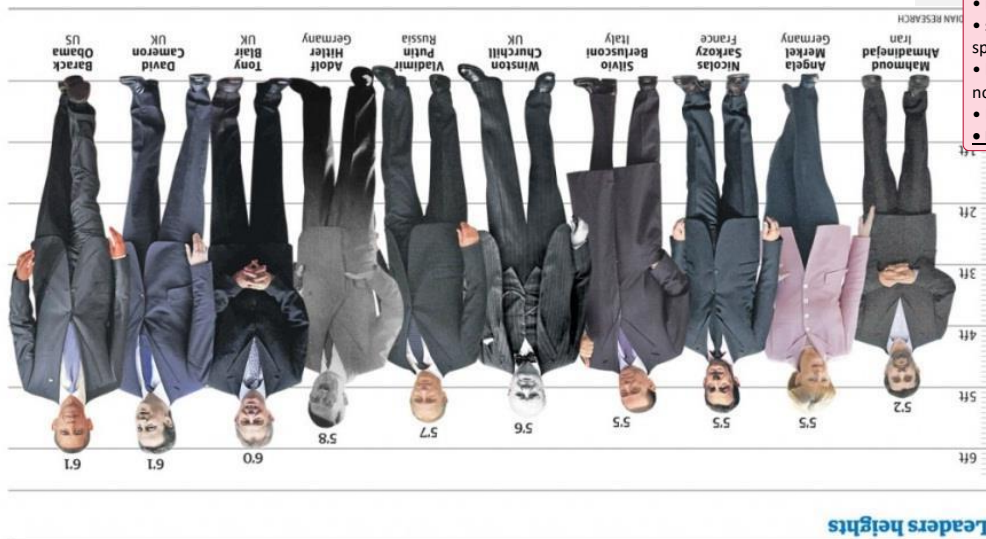
Típusok:

Formális: munkamegosztás alapján, állandó és zárt, deklarált működés

Informális: egyéni szempontok alapján, változó és nyitott, spontán kialakulás, közös elvek és érdekek alapján, kommunikáció segítségével alakul ki a működése

Csapatmunka, feladatmegosztás, csoportszerepek, csoportfejlődés~kohézió+működőképesség+hatékonyság

VÉGE



[d10] megjegyzést írt: • palánta
• erőforrás-kereső,
• koordinátor,
• formáló,
• figyelő-értékelő,
• teammunkás,
• implementáló,
• komplettáló-finiselő,
• specialista.

[d11] megjegyzést írt: Csoportalkotó módszerek
• Philips 66 módszer;
• Rohrbach-féle 635 módszer;
• névleges csoport módszere (NCM);
• speciális csoportmódszer (SCM, special group technique, SGT);
• kollektív jegyzetfüzet (collective notebook, CNB);
• Delphi módszer
• **Brainstorming**