

2013/14/2. félév

**Előre kiadott kérdések a 2. zárthelyi dolgozathoz**

**Menedzsment alapok**

**Tesztek** (A zh-n nem ugyanebben a sorrendben szerepelnek a válaszok, egy kérdésre több helyes válasz is lehet, a helyes válaszok száma eltérhet, valamint a hamis válaszok is különbözhetnek az itt megadottaktól.)

**Az alábbi, vállalatra vonatkozó állítások közül jelölje meg az igazakat!**

- A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete, jogilag körülhatárolt struktúra.
- A vállalat vevői igény kielégítése által nyereség elérésére törekvő, meghatározott cél- és érderendszer alapján működő, jogi személyiséggel bíró szervezet.
- A vállalat emberek szövetsége valamilyen cél elérésére, egy feladat végrehajtására.
- A vállalat és a vállalkozás azonos fogalmak, közöttük csak a szervezetek létszámában, nagyságában van különbség.
- A vállalat olyan emberi tevékenységek összessége, melynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése.

**Mi a szervezet?**

- A szervezet bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, melynek jellemzője, hogy rendelkezik valamilyen céllal, hosszú ideig igyekszik fennmaradni és a hatékony működésre törekszik.
- A szervezet bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, melynek jellemzője, hogy rendelkezik valamilyen céllal és fogyasztói igények kielégítése révén nyereség elérésére törekszik.
- A szervezet bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, melynek jellemzője, hogy rendelkezik valamilyen céllal, hosszú ideig igyekszik fennmaradni és jogi keretek között működik.

**Jelölje meg a szervezet legfontosabb jellemzőit!**

- Több emberből áll
- Rendelkezésre álló erőforrásait a célja(i) érdekében mozgósítja
- Rendelkezik valamilyen céllal
- Hatékonyan kell működnie
- Fennmaradásra törekszik
- Célja a minél nagyobb profit
- Törekszik arra, hogy tagjai elégedettek legyenek

**Kik a vállalati működés érintettjei?**

- Minden olyan személy/csoport, aki/amely a vállalat működését befolyásolhatja, és érdekelt annak következményeiben.
- Azok az emberek, közösségek, akik a vállalat termékeit megvásárolják és/vagy a vállalat működésének hatásait (zaj, környezetszennyezés, nagy forgalom, stb.) elszenvedik.
- Minden olyan személy/csoport, akit/amelyet a vállalat működése közvetlenül érint. Ezek az összes beszállító, vásárló, a dolgozók, menedzserek és a tulajdonosok.

**Melyek a menedzsment funkciói?**

- Szervezés, vezetés, tervezés, irányítás.
- Irányítás, vezetés, ellenőrzés, döntés.
- Irányítás, kapcsolattartás, tervezés, tárgyalás.
- Döntés, tervezés, szervezés, ellenőrzés.
- Tervezés, irányítás, szervezés, ellenőrzés.
- Tervezés, tárgyalás, szervezés, döntés.

### Jelölje meg a helyes állításokat!

(Egy lehetséges példa, a zh-n a többi funkció is szerepelhet!)

- A vezetés a szervezet tagjai viselkedésének befolyásolása.
- A szervezés a feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása.
- Az irányítás a szervezet tagjai viselkedésének befolyásolása.
- Az irányítás a feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása.
- A tervezés a feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása.

### Jelölje meg az alábbi csoportokból az(oka)t, mely(ek) csak a menedzsment funkcióit tartalmazza(ák)!

(A zh-n más kombinációk is lehetnek!)

- Irányítás, tervezés, szervezés
- Irányítás, vezetés, ellenőrzés.
- Döntés, tervezés, szervezés.
- Tervezés, tárgyalás, szervezés.
- Vezetés, irányítás, tervezés
- Vállalkozás, vezetés, tervezés.
- Ellenőrzés, tervezés, irányítás.
- Döntés, irányítás, szervezés.

### Az alábbi, menedzsment funkciókra vonatkozó állítások közül jelölje meg az igazakat!

(Egy lehetséges példa, a zh-n a többi funkció is szerepelhet!)

- A tervezés azon tevékenységek, melyek segítségével a menedzsment a jövőre vonatkozó célokat határozza meg, s dönt a szükséges tevékenységekről és erőforrásokról.
- Az irányítás az a menedzsment funkció, amely az elvégzendő feladatok, az azokat elvégző emberek és egyéb erőforrások csoportosítása, elrendezése, összekapcsolása.
- Az ellenőrzés az a menedzsment funkció, amely az elért eredmények és a szervezeti célok összevetését, az eredmények értékelését, esetleges korrekciók végrehajtását jelenti.
- A tervezés az a menedzsment funkció, amely a célok elérése érdekében a szervezet tagjainak viselkedését befolyásolja.

### Melyek a tervezés résztevékenységei? (Egy lehetséges példa, a zh-n a többi funkció is szerepelhet!)

- Előrejelzés
- Eljárások kidolgozása
- Program kidolgozása
- Célkítűzés
- Költségvetés kidolgozása
- Ütemterv kidolgozása
- Mérés
- Munkaerő biztosítás
- Szervezeti felépítés kialakítása
- Erőforrások allokálása
- Követelmények megfogalmazása
- Beavatkozás

### Jelölje be a Mintzberg-féle menedzseri szerepeket! (Egy lehetséges kombináció, de a zh-n több, kevesebb helyes válasz is lehet, a többi szerepkör is szerepelhet!)

- képviselő
- szóvivő
- tárgyaló
- vezető
- vállalkozó
- szervező
- eladó
- tervező
- irányító
- csoportépítő
- mérlegelő
- vevő

### A Mintzberg-féle menedzseri szerepekre vonatkozó alábbi állítások közül jelölje be a helyeseket!

(Egy lehetséges példa, a zh-n más szerepek is lehetnek ill. több helyes válasz is lehet!)

- A Mintzberg féle döntési szerepek közé tartozik az erőforráselosztó, az információs szerepek közé a szóvivő szerep.
- A Mintzberg féle döntési szerepek közé tartozik a tárgyaló, az információs szerepek közé az információelosztó szerep.
- A Mintzberg féle interperszonális szerepek közé tartozik a zavarelhárító, az információs szerepek közé a képviselő szerep.

### Melyek a menedzseri készségek fajtái?

- a technikai, a konceptuális és a humán készségek.
- a technikai, a konceptuális és a döntési készségek.
- a műszaki, a döntési és a humán készségek.
- a konceptuális, döntési és a humán készségek.
- a kommunikációs, tárgyaló, műszaki készségek.

**Jelölje meg a menedzsment klasszikus irányzatának képviselőit!** (*Gant és a Gilbreth házaspár nem fog szerepelni a zh-n az alapkérdések között, csak a négy legmeghatározóbb ember. De közülük nem feltétlenül éppen ez a kettő.*)

- |  |   |                                    |
|--|---|------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> H. Fayol | <input checked="" type="checkbox"/> H. Ford | <input type="checkbox"/> R. Reagen |
| <input type="checkbox"/> M. P. Follett       | <input type="checkbox"/> H. Simon           | <input type="checkbox"/> K. Lewin  |
| <input type="checkbox"/> C. Barnard          | <input type="checkbox"/> D. McGregor        | <input type="checkbox"/> A. Maslow |

**Jelölje meg a menedzsment emberközpontú irányzatának képviselőit!** (*Az alapkérdések között csak E. Mayo, D. McGregor, K. Lewin, és A. Maslow(!) fog szerepelni, de közülük nem feltétlenül éppen ez a három.*)

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> K. Lewin | <input checked="" type="checkbox"/> E. Mayo | <input checked="" type="checkbox"/> A. Maslow |
| <input type="checkbox"/> L. von Bertalanffy  | <input type="checkbox"/> H. Fayol           | <input type="checkbox"/> F. W. Taylor         |
| <input type="checkbox"/> H. Ford             | <input type="checkbox"/> A. P. Sloan        | <input type="checkbox"/> H. Mintzberg         |

**Jelölje be a klasszikus irányzatra jellemző tényezőket!**

- |   |   |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> munkamegosztás alkalmazása      | <input checked="" type="checkbox"/> rend, fegyelem szerepének hangsúlyozása |
| <input checked="" type="checkbox"/> racionalizálás                  | <input checked="" type="checkbox"/> csoportmunka elutasítása                |
| <input type="checkbox"/> pszichológiai tényezők vizsgálata          | <input type="checkbox"/> konfliktuskezelés                                  |
| <input type="checkbox"/> sikeres vezetők tevékenységének vizsgálata | <input type="checkbox"/> informális hierarchia vizsgálata                   |

**Jelölje be az emberközpontú irányzatra jellemző tényezőket!**

- |   |  |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> pszichológiai tényezők vizsgálata | <input checked="" type="checkbox"/> informális hierarchia vizsgálata |
| <input checked="" type="checkbox"/> konfliktuskezelés                 | <input type="checkbox"/> csoportmunka elutasítása                    |
| <input type="checkbox"/> racionalizálás                               | <input type="checkbox"/> munkamegosztás alkalmazása                  |

**A menedzsment klasszikus irányzata**

- nem foglalkozott az informális szervezetekkel.
- nagymértékben alkalmazta a munkamegosztást.
- még nem használt fel a munkaszervezésben semmilyen tudományos eredményt.
- a hatékonyabb munkavégzés érdekében ösztönözte a csoportmunkát.
- nem foglalkozott a dolgozók ösztönzésével, motiválásával.

**Jelölje meg az emberközpontú irányzatra jellemző kijelentés(ek)e)t!**

- A felelősségérzet és önállóság növeli a teljesítőképességet.
- A munkateljesítmény függ a munkahelyi elégedettségtől.
- A menedzser ismeri a munkavégzés leghatékonyabb módját.
- A vezetés nem tudomány, hanem gyakorlat.
- A vezetés „művészet”, a sikeres vezetők módszereit kell megismerni.
- A piaci vagy menedzseri ügyletek között alternatív viszony van.

**Frederick Winslow Taylor**

- a leghatékonyabb munkavégzés módját kereste.
- elutasította a csoportmunkát, az egyéni teljesítményt bértöbblettel ösztönözte.
- tevékenységével elindította az emberközpontú irányzatot.
- elsőként fogalmazta meg a menedzsment funkciókat.
- az egyszemélyi vezetést preferálta.
- menedzsment elveket fogalmazott meg.

**Henry Ford**

- tevékenysége elsősorban az üzemszervezésre irányult.
- sikeresen alkalmazta Taylor munkaszervezési módszereit.
- paternalizmusa (magas bér, eü. ellátás, nyolc órás munkaidő, stb.) az alapja az emberközpontú irányzatnak.
- vezette be a mátrix szervezeti formát az Egyesült Államokban.
- fogalmazta meg először a menedzsment funkcióit, alapelveit.

### Henry. Fayol

- elsőként fogalmazta meg a menedzsment funkciókat.
- az egyszemélyi vezetést preferálta.
- menedzsment elveket fogalmazott meg.
- tevékenységével elindította az emberközpontú irányzatot.
- a leghatékonyabb munkavégzés módját kereste.
- elutasította a csoportmunkát, az egyéni teljesítményt bértöbblettel ösztönözte.

### Melyek a taylori alapelvek?

- A fizikai és szellemi munkát külön kell egymástól választani.
- A teljesítményt egyénileg kell előírni, így a munkások bérét a teljesítményük határozza meg.
- Munkairendek létrehozásával a termelés előkészítését, koordinációját, és ellenőrzését az elvárt tudományos szintű megalapozottságával lehet elvégezni.
- Megfelelő hierarchia kialakítása, az alá- és fölérendeltségi viszonyok szigorú rögzítése szükséges.
- A dolgozók között harmóniának kell lennie, az egyéni, csoportos és szervezeti célokat össze kell hangolni.
- Pontos beszállítási és alkatrészgyártási határidők szükségesek a termelési készletek csökkentéséhez.

### George Elton. Mayo tevékenysége

- az informális csoportokra
  - a funkcionális osztályok kialakítására
  - a vállalati konfliktusok vizsgálatára
  - a társas kapcsolatok vizsgálatára
  - a menedzseri funkciók vizsgálatára
  - a vállalat vezetésének vizsgálatára
- irányult.*

### Douglas McGregor

- az emberközpontú irányzat képviselője.
- kidolgozta az X-Y elméletet.
- szerint a fizikai és a szellemi munkát szét kell választani.
- a szervezetben fellépő konfliktusokat vizsgálta.
- dolgozta ki a bürokráciaelméletet.
- nevéhez kötődik a szituációelmélet.

### A szervezeti egységek közötti kapcsolatok, az együttműködés kialakításánál

- technokratikus, strukturális és személyorientált eszközöket használhatunk.
- technikai, strukturális és konceptuális eszközöket használhatunk.
- személyorientált, lineáris és autokratikus eszközöket használhatunk.
- technikai, humán és konceptuális eszközöket használhatunk.
- információs, interperszonális és kommunikációs eszközöket használhatunk.

### A mátrix szervezeti forma

- a dinamikus szervezeti formák közé sorolható.
- lehetővé teszi a többoldalú problémakezelést.
- ~ -ban a konfliktusok meglete állandó.
- ma már túlhaladottnak tekinthető.
- esetén az elsődleges munkamegosztási elv a feladatok szerinti felosztás.

### A törzsegységi szervezeti forma előnye a lineáris szervezethez képest, hogy

- növeli a vezető döntéseinek szakmai színvonalát
- lehetővé teszi a helyzethez való gyors alkalmazkodást.
- feleslegessé válik a szolgálati út.
- tehermentesíti a vezetőt.
- elválik a stratégiai és az operatív irányítás

### A lineáris szervezeti forma

- esetén az új feladatok új szervezeti egységeket produkálnak.
- egyszerű, jól áttekinthető, minden beosztottnak egy főnöke van.
- kialakulása H. Fayol nevéhez köthető.
- kialakulása F. W. Taylor nevéhez köthető.
- kialakulása M. Weber nevéhez köthető.
- esetén az egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszonyok miatt gyors az információáramlás.

### A lineáris szervezeti forma

- a statikus szervezeti formák közé sorolható.  esetében a döntések központosítottak.
- az egyértelmű akaratérvényesítést segíti.  ~-nál felesleges a szolgálati út betartása.
- segíti a szakmai színvonal javítását.  lehetővé teszi a helyzethez való gyors alkalmazkodást.

### A divizionális szervezeti formára jellemző, hogy

- elválnak a stratégiai és az operatív irányítás.
- párhuzamos funkciók miatt megnőhet a létszámigény.
- a döntések centralizáltak, a központ direkt módon irányítja a divíziók tevékenységét.
- egyszerre két munkamegosztási elv érvényesül.
- csak nagy, multinacionális vállalatok esetében alkalmazható.

### A funkcionális szervezeti forma

- előnye a szakmai színvonal erősödése.
- esetén problémás lehet a más egységekkel való együttműködés.
- kialakulása H. Fayol nevéhez köthető.
- kialakulása M. Weber nevéhez köthető.
- előnye az egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszony.

### Funkcionális szervezeti forma esetén

- az egyes szakterületek önálló egységben jelennek meg.
- koordinációs problémák lehetnek a többvonalas irányítás miatt.
- a folyamatok kialakítása és szabályozottsága növeli a termelékenységet.
- a szabályozottság, formalizáltság viszonylag alacsony mértékű.

### Jelölje meg az alábbi, csoportokra vonatkozó állítások közül az igazakat!

- A formális csoportok a szervezet munkamegosztása alapján jönnek létre, míg az informálisban az állandó kommunikáció biztosítja a működést.
- A formális csoportokat a szervezet, a menedzsment hozza létre, míg az informálisak az egyéni vonzalmak alapján alakulnak.
- A formális csoportok az egyéni vonzalmak alapján jönnek létre, az informálisakban deklarált működési elvek vannak.
- A formális csoportok nyitottak és változtathatóak, míg az informálisak a szervezet munkamegosztása alapján jönnek létre.
- A formális csoportban az állandó kommunikáció biztosítja a működést, az informálisak állandó és zárt csoportok.

### Jelölje meg a formális csoportok főbb jellemzőit! (Egy lehetséges példa, a zh-n az informális csoport is szerepelhet!)

- Szabályokon alapszik
- Fentről jövő kezdeményezések alapján jön létre.
- A tagok közötti kommunikáció esetleges, főként a munka indokolja.
- A tagoknak önként vállalt funkciója van.
- Közös érdekeken és értékrendszeren alapszik.

**Jelölje a centralizált kommunikációs hálózatok jellemzőit!** (Egy lehetséges példa, a zh-n a decentralizált kommunikációs hálózat is szerepelhet!)

- A központban lévő személy gyakran túlterhelt  
 A központban lévő személy dominánssá válik  
 Komplex feladat esetén hatásos  
 Tagjai általában elégedettebbek, mint a decentralizálaké  
 Nehéz biztosítani az azonos informáltsági szintet

**Mi lehet a felfelé irányuló kommunikáció tartalma?** (Egy lehetséges példa, a zh-n a másik két típus is szerepelhet!)

- Javaslatok  
 Beszámolók  
 Problémák közlése  
 Sérelmek és viták  
 Eljárások, szabályok  
 Tanácsadás  
 Visszajelzés a teljesítményről

**Igaz-hamis kérdések** ((Amennyiben egy összetett mondat egyik része hamis, vagy hiányos, az egész állítás hamisnak minősül! Ugyanígy hamisnak minősül egy állítás, ha mindkét része önmagában igaz, de a kettő között nincs logikai összefüggés, az egyik rész nem indokolja, magyarázza a másikat!))

Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenységek összessége, melynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése.	H
Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, melynek alapvető célja a piaci részesedés növelése.	H
Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, melynek alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése, nyereség elérése mellett.	I
A vállalat vevői igény kielégítése által nyereség elérésére törekvő, meghatározott cél- és érdekrendszer alapján működő, jogi személyiséggel bíró szervezet.	I
A vállalat olyan emberi tevékenységek összessége, melynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése.	H
A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete, jogilag körülhatárolt struktúra.	I
A szervezet bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, melynek jellemzője, hogy rendelkezik valamilyen céllal, hosszú ideig igyekszik fennmaradni és jogi keretek között működik.	H
A szervezet bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, melynek jellemzője, hogy rendelkezik valamilyen céllal, hosszú ideig igyekszik fennmaradni és a hatékony működésre törekszik.	I
A Porter-féle értéklánc modellben az elsődleges folyamatok közé soroljuk többek között a marketinget, a termelést, az input- és output logisztikát.	I
A Porter-féle értéklánc modell szerint a szolgáltatás elsődleges, míg a beszerzés/ellátás támogató folyamat.	I
A Porter-féle értéklánc modell szerint a szolgáltatás támogató, míg a beszerzés/ellátás elsődleges folyamat.	H
Egy szervezet a kompetitív környezetének elemeit rendszerint nehezebben képes befolyásolni, mint az általános környezeti elemeket.	H
Egy szervezet a kompetitív környezetének elemeit rendszerint könnyebben képes befolyásolni, mint az általános környezeti elemeket.	I
Egy szervezet az iparági környezetének elemeit rendszerint nehezebben képes befolyásolni, mint az általános környezeti elemeket.	H
A beszállítók, a vevők, a versenytársak, a potenciális új belépők, és a helyettesítő terméket kínáló csoportja alkotja a Porter-féle „öt-erő” modellt.	I
A vállalkozás vevőinek kompetitív ereje alkupozíciójukból ered, mely annál erősebb, minél többen vannak.	H
A vállalkozás vevőinek kompetitív ereje alkupozíciójukból ered, mely annál erősebb, minél kevesebben vannak.	I
A vállalkozás szállítóinak kompetitív ereje alkupozíciójukból ered, mely annál erősebb, minél kevesebben vannak.	I
A vállalkozás szállítóinak kompetitív ereje alkupozíciójukból ered, mely annál erősebb, minél többen vannak.	H

A vállalkozás potenciális új belépőinek kompetitív ereje alkupozícióból és befolyásukból ered.	H
A vállalkozás általános környezete a 4P (product, price, place, promotion) modellel írható le.	H
A vállalkozás általános környezete a STEP modellel írható le.	I
A vállalkozás általános környezete a SWOT modellel írható le.	H
A STEP elemzés során többek között vizsgálat alá kerülnek a társadalmi, a technológiai, gazdasági és politikai tényezők.	I
A STEP elemzés során többek között vizsgálat alá kerülnek a vevőket kiszolgáló módszerek, az emberi tényezők, és a fizikai jellemzők is.	H
A megbízó-ügynökelmélet a tulajdonos és a menedzser közötti kapcsolatokkal foglalkozik.	I
A megbízó-ügynökelmélet a megbízó és az ügynök közötti konfliktusokkal nem foglalkozik.	H
A megbízó-ügynökelmélet kiter a teljesítményértékelés fontosságára.	I
A megbízó-ügynökelmélet foglalkozik az információs aszimmetria kérdéskörével.	I
A menedzseri funkciók négy alapeleme a tervezés, a szervezés, az ellenőrzés, és a vezetés.	H
A menedzseri funkciók négy alapeleme a tervezés, a szervezés, az irányítás, és a visszacsatolás.	H
A menedzseri funkciók négy alapeleme a tervezés, szervezés, irányítás, vezetés.	I
A menedzseri funkciók négy alapeleme a tervezés, irányítás, ellenőrzés, vezetés.	H
A menedzsment egy szervezetben fellelhető erőforrások tervezésének, szervezésének és irányításának folyamata a szervezet céljainak eredményes megvalósítása érdekében.	H
A tervezés azon tevékenységek, melyek segítségével a menedzsment a jövőre vonatkozó célokat határozza meg, s dönt a szükséges tevékenységekről és erőforrásokról.	I
Az irányítás az a menedzsment funkció, amely az elvégzendő feladatok, az azokat elvégző emberek és egyéb erőforrások csoportosítása, elrendezése, összekapcsolása.	H
A tervezés a célok kitűzése és elérésük módjának eldöntése, résztvevőkenysége pl. a program kidolgozása.	I
Az ellenőrzés az a menedzsment funkció, amely az elért eredmények és a szervezeti célok összevetését, az eredmények értékelését, esetleges korrekciók végrehajtását jelenti.	H
A szervezés a feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása, résztvevőkenysége pl. az ütemterv kidolgozása.	H
A szervezés a feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása, résztvevőkenysége pl. a szervezeti felépítés kialakítása.	I
A tervezés résztvevőkenységei közé tartozik többek között az előrejelzés, a célkitűzés, az ütemterv kidolgozása és a munkakörök kialakítása.	H
A tervezés résztvevőkenységei közé tartozik többek között az előrejelzés, a célkitűzés, az ütemterv kidolgozása és a költségvetések elkészítése.	I
A tervezés résztvevőkenységei közé tartozik többek között az előrejelzés, a célkitűzés, az ütemterv kidolgozása és a követelmények megfogalmazása.	H
A szervezés résztvevőkenységei közé tartozik többek között az erőforrások allokálása, a kapcsolatok létrehozása, a szervezeti felépítés kialakítása és a követelmények megfogalmazása.	H
A szervezés résztvevőkenységei közé tartozik többek között az ütemterv kialakítása, a kapcsolatok létrehozása, a szervezeti felépítés kialakítása.	H
A szervezés résztvevőkenységei közé tartozik többek között az erőforrások allokálása, a kapcsolatok létrehozása, a szervezeti felépítés kialakítása és a felügyelet.	H
Az irányítás résztvevőkenységei közé tartozik többek között a mérés, az értékelés, a beavatkozás és a követelmények felállítása.	I
Az irányítás résztvevőkenységei közé tartozik többek között a mérés, az értékelés, a beavatkozás és a munkaerő-biztosítás.	H
Az irányítás résztvevőkenységei közé tartozik többek között a célkitűzés, az értékelés, a mérés és a beavatkozás.	H
A vezetés résztvevőkenységei közé tartozik többek között a képzés, a felügyelet, a döntéshozatal és a költségvetés kidolgozása.	H
A vezetés résztvevőkenységei közé tartozik többek között a képzés, a felügyelet, a döntéshozatal és a motiváció.	I
A vezetés résztvevőkenységei közé tartozik többek között az ellenőrzés, a felügyelet, a döntéshozatal és a képzés.	H
A menedzseri feladatok közé sorolandó a tervezés és szervezés, míg az irányítás és vezetés a vezető feladata.	H

A Mintzberg féle döntési szerepek közé tartozik a tárgyaló, az információs szerepek közé az információelosztó szerep.	I
Az interperszonális szerepek közé soroljuk a képviselői, a vezetői és a szóvivői szerepeket.	H
Az interperszonális szerepek közé soroljuk a képviselői, a vezetői és a tárgyalói szerepeket	H
Az információs szerepek közé soroljuk az információgyűjtő, információelosztó és a szóvivői szerepeket.	I
Az információs szerepek közé soroljuk az információgyűjtő, az erőforráselosztó és a szóvivői szerepeket.	H
A döntési szerepek közé soroljuk a vállalkozó, az erőforráselosztó és a zavarelhárító szerepeket.	I
A döntési szerepek közé soroljuk az tárgyaló, az erőforráselosztó és a vezetői szerepeket.	H
H. Mintzberg (1980) a menedzseri szerepek három nagy csoportját különítette el: az interperszonális, a döntési, és a vezetői szerepek csoportját.	H
A menedzseri készségek közé tartoznak a technikai, a konceptuális, és az interperszonális készségek.	H
A menedzseri készségek közé tartoznak a technikai, a konceptuális, és a humán készségek.	I
A humán készség az a menedzseri képesség, mely az emberek számára biztonságot nyújtó, és véleményük kifejezését lehetővé tevő környezet megteremtését jelenti.	I
A technikai készség az a menedzseri képesség, mely az emberek számára biztonságot nyújtó, és véleményük kifejezését lehetővé tevő környezet megteremtését jelenti.	H
A technikai készség a szakterületen való jártasságot, szaktudást jelenti, míg a konceptuális készség az átlátást, az összefüggések megértését.	I
A konceptuális készség olyan képességeket jelent, mint a módszerekkel, folyamatokkal, eljárásokkal kapcsolatos jártasság, szaktudás.	H
A menedzseri készségek közül a legkomplexebb igény a konceptuális készségre áll fent, mivel ez a készség mind a négy menedzseri funkció gyakorlásához szükséges.	I
A konceptuális készség a tervezés-szervezés-irányítás, míg a technikai készség teljes egészében a vezetési menedzsment funkció ellátásához szükséges.	H
A humán készség a tervezés-szervezés-irányítás, míg a technikai készség teljes egészében a vezetési menedzsment funkció ellátásához szükséges.	H
A menedzsment klasszikus irányzatának képviselői: F. W. Taylor, H. Ford, M. Weber és H. Fayol.	I
A munkafolyamatok menedzsmentje a munkafolyamatok megfigyelését, mérési eljárások alkalmazását, és az adatok elemzését helyezi előtérbe.	I
A klasszikus szervezetelméleti iskola a munkafolyamatok megfigyelését, mérési eljárások alkalmazását, és az adatok elemzését helyezi előtérbe.	H
Taylor szerint tudományos módszer alkalmazása mellett elért termelékenységnövekedés csak még több emberi energia befektetéssel érhető el.	H
Ford legfontosabb eredményei közé soroljuk a napi 8 órás munkavégzés előírását és a műhely(üzem)-szintű munkavégzés átszervezését, azaz a futószalag melletti munkavégzés kialakítását.	I
Gantt a taylorizmus követőjeként továbbfejlesztette a mozdulatelemzést, mellyel akár 200%-os teljesítményjavulást is elértek.	H
Fayol fogalmazta meg elsőként többek között a menedzsment funkcióit, a menedzselés 14 alapelvét és az iparvállalatok működésének fő tevékenységi területeit.	I
Weber szerint a bürokrácia intézménye alkalmas arra, hogy stabilitásában, fegyelemben, megbízhatóságában felülmúljon minden más szervezeti formát.	I
Weber szerint az ideális szervezet ismérvének három alappillére: a munkamegosztás, a szabályozottság, és a teljesítményelv.	H
Az ideális bürokratikus szervezet Max Weber kutatásaihoz kapcsolódik, melyekre az 1890-es évek porosz államának felépítése is hatással volt.	I
Az ideális bürokratikus szervezet tudományos kutatás eredménye.	I
Az ideális bürokratikus szervezet csak a XX. század végén alakult ki.	H
Az ideális bürokratikus szervezet jellemzői: munkamegosztás, szabályozottság, hierarchia, aktaszerűség, szakmai hozzáértés, személytelenség, tárgyilagosság	I
Az ideális bürokratikus szervezet jellemzői: szabályozottság, munkamegosztás, dolgozók bevonása, hierarchia, aktaszerűség, szakmai hozzáértés, tárgyilagosság	H
Az ideális bürokratikus szervezet jellemzői: munkamegosztás, méltányosság, hierarchia, fegyelem, szakmai hozzáértés, személytelenség, tárgyilagosság	H
Az emberközpontú irányzatra jellemző a munkamegosztás és a racionalizálás alkalmazása, a társas valamint a vállalati vezetés és a dolgozók közötti kapcsolatok vizsgálata.	H



Az emberközpontú kapcsolatok irányzat képviselői felhívták a figyelmet az egyének meghatározó szerepére a szervezet sikereiben vagy bukásában.	I
A klasszikus irányzatra jellemző a munkamegosztás és a racionalizálás alkalmazása, a társas valamint a vállalati vezetés és a dolgozók közötti kapcsolatok vizsgálata.	H
A klasszikus irányzatra jellemző a munkamegosztás és a racionalizálás alkalmazása, az egységesítés és szabványosítás.	I
E. Mayo a vállalati vezetést ill. a menedzseri funkciókat tanulmányozta, ő fogalmazta meg először a vállalatvezetés alapelveit, a menedzsment funkcióit.	H
E. Mayo nevéhez köthető az emberközpontú irányzat elindulása, ő figyelt fel először arra, hogy a dolgozók munkájának hatékonyságát pszichikai tényezők, a társas kapcsolatok is befolyásolják.	I
A dolgozók ösztönzésével a klasszikus irányzat egyáltalán nem foglalkozott, annak jelentőségét csak az emberközpontú irányzat ismerte fel.	H
Az emberközpontú irányzat eredménye a motivációs elméletek kialakulása, az informális hierarchia szerepének, jelentőségének megállapítása.	I
H. Fayol a vállalati vezetést ill. a menedzseri funkciókat tanulmányozta, ő fogalmazta meg először a vállalatvezetés alapelveit, a menedzsment funkcióit.	I
F. W. Taylor tevékenysége a vállalat egészének működésére, a menedzsment funkcióinak meghatározására irányult.	H
H. Fayol tevékenysége a vállalat egészének működésére, a menedzsment funkcióinak meghatározására irányult.	I
F. W. Taylor tevékenységével elsősorban egy üzem hatékony működésének kialakítását segítette.	H
F. W. Taylor tevékenysége elsősorban a munka(hely) szervezésre irányult.	I
F. W. Taylor tevékenysége nyomán létrejöttek a bürokratikus szervezetek.	H
F. W. Taylor felismerte, hogy pazarlóan bánnak az emberi erőforrással, ezért a munka hatékonyságát nem a gépek, hanem az emberi munkavégzés fejlesztésével próbálta növelni.	I
F. W. Taylor elsők között ismerte fel, hogy az embereket nem csak a bérezéssel, hanem pszichikai, szociális tényezőkkel is lehet ösztönözni.	H
F. W. Taylor mellett a klasszikus irányzat meghatározó személyisége E. Mayo és D. McGregor.	H
A klasszikus irányzat nem foglalkozott a dolgozók ösztönzésével.	H
A klasszikus irányzat figyelmen kívül hagyta az emberi kapcsolatokat, az informális hierarchia szerepét a munkavégzésben.	I
H. Fayol és F. W. Taylor szerint is akkor tud hatékonyan működni egy szervezet, ha egyértelműek az alá-, fölérendeltségi viszonyok, s ezért mindenkinek csak egy főnöke van.	H
E. Mayo dolgozta ki a bürokrácia-elméletet.	H
M. Weber dolgozta ki a bürokrácia-elméletet.	I
E. Mayo nevéhez fűződik az X-Y elmélet.	H
E. Mayo a beosztottak és a menedzserek közötti konfliktusokat tanulmányozta.	H
M. P. Follett a beosztottak és a menedzserek közötti konfliktusokat tanulmányozta.	I
E. Mayo az empirikus irányzat képviselője.	H
D. McGregor az emberközpontú irányzat képviselője, ő dolgozta ki az X-Y elméletet.	I
D. McGregor a klasszikus irányzat képviselője, ő dolgozta ki a bürokrácia-elméletet.	H
D. McGregor a klasszikus irányzat képviselője, ő dolgozta ki a szituáció törvényt, amely a konfliktusok elkerülésével, feloldásával foglalkozik.	H
D. McGregor az emberközpontú irányzat képviselője, ő dolgozta ki az első motivációs elméletet.	H
Lewin a magatartás és a teljesítmény kölcsönhatását kutatva három vezetési stílust különített el: a demokratikus, az autokratikus és a konzultatív típusokat.	H
Lewin a magatartás és a teljesítmény kölcsönhatását kutatva három vezetési stílust különített el: a demokratikus, az autokratikus és a laissez faire típusokat, melyek közül az utóbbit tartotta ideálisnak.	H
A kontingenciaelméleti irányzat képviselői szerint a szervezet teljesítménye attól függ, hogy adott szituációban a menedzsment hogy képes struktúráját, stratégiáját a megváltozott környezeti feltételekhez igazítani.	I
A szituációelméleti megközelítés napjainkban veszít jelentőségéből, hiszen kialakultak olyan menedzsment technikák, melyek alkalmazása mellett a külső környezeti hatás elhanyagolható.	H
Az egyvonalas szervezetek előnye, hogy a kapcsolatok egyértelműek és áttekinthetőek, míg a többvonalas az, hogy produktív konfliktusok jönnek létre.	I

A funkcionális szervezeti forma kialakulása elsősorban F. W. Taylor nevéhez köthető, mivel ő hozott létre először különböző funkcionális osztályokat mint pl. a minőségellenőrzés, a karbantartás, programozás, technológia stb.	I
A törzsegységi szervezeti forma előnye a lineárishoz képest, hogy lehetővé teszi a helyezethez való gyors alkalmazkodást.	H
A törzsegységi szervezeti forma előnye a lineárishoz képest, hogy elválnak a stratégiai és az operatív irányítás, s ezáltal mindkét területen nő a szakmai színvonal.	H
Lineáris szervezeti forma esetén az új feladatok jellemzően új szervezeti egységeket produkálnak.	I
Az egyvonalas szervezetek hátránya, hogy hosszú és körülményes utasítási és információs utak alakulnak ki, míg a többvonalasé az, hogy a szakmai konfliktusok személyessé válhatnak.	I
A funkcionális szervezeti forma előnye a szakmai színvonal erősödése, ugyanakkor problémás lehet a más egységekkel való együttműködés.	I
A többvonalas szervezet hátrányos a hatékony működés szempontjából.	H
A többvonalas szervezet meghatározás helytálló a mátrix szervezetre.	I
A többvonalas szervezet jellemző a mai modern nagyvállalatokra.	I
A divizionális szervezeti forma esetében nincs szerepe a szolgálati útnak.	H
A divizionális szervezeti forma csak a multinacionális nagyvállalatok esetében alkalmazható sikeresen.	H
A funkcionális-lineáris szervezeti forma nehezíti az innovációk megvalósítását.	I
A funkcionális-lineáris szervezeti forma és a szerepkultúra között nincs kölcsönhatás.	H
A funkcionális-lineáris szervezeti forma jellemző a közszolgálati bürokratikus szervezetekre.	I
Többvonalas a szervezet, ha többféle terméket állít elő.	H
Többvonalas a szervezet, ha termékeit több piacon értékesíti egyidejűleg.	H
Többvonalas a szervezet, ha a munkamegosztás lehetséges megoldásai közül egyidejűleg többet alkalmaz.	H
Többvonalas a szervezet, ha a szervezeti egységeket egyidejűleg több helyről is utasíthatják.	I
Egydimenziós munkamegosztású szervezetről beszélünk akkor, ha egy egységet (embert) csak egy felsőbb szint utasíthat.	H
Egyvonalas hatáskörmegosztású szervezetről beszélünk akkor, ha egy egységet (embert) csak egy felsőbb szint utasíthat.	I
Egydimenziós munkamegosztású szervezetről beszélünk akkor, ha a munka megosztása egy elv (pl. termék vagy vevő) szerint történik.	I
Többdimenziós munkamegosztású szervezetről beszélünk akkor, ha egy egységet (embert) több felsőbb szint is utasíthat.	H
Többdimenziós munkamegosztású szervezetről beszélünk akkor, ha a munka megosztása több elv (pl. termék, vevő) szerint történik.	I
Többvonalas hatáskörmegosztású szervezetről beszélünk akkor, ha egy egységet (embert) több felsőbb szint is utasíthat.	I
Az egyes szervezeti egységek összehangolása, együttműködésük szervezése (koordináció) technokratikus, autokratikus és demokratikus módszerekkel valósítható meg.	H
Az egyes szervezeti egységek összehangolása, együttműködésük szervezése (koordináció) technokratikus, strukturális és személyorientált eszközökkel valósítható meg.	I
A lineáris szervezetekben többvonalas irányítás valósul meg, hiszen egy alkalmazottnak több vezető is adhat utasítást.	H
A lineáris szervezetekben egydimenziós irányítás valósul meg, hiszen egy alkalmazottnak csak egy vezető adhat utasítást.	H
A törzsegységi szervezeti forma a vezetői terheltségének csökkentésére jön létre, így a benne helyet foglaló törzsegységek utasítási joggal rendelkeznek.	H
Funkcionális szervezeti struktúrák jellemzője, hogy az egyes funkcionális egységek közötti együttműködés igen szoros.	H
A funkcionális struktúra egyik hátránya a nagyfokú tartalékképződés.	I
A funkcionális szervezeti struktúrára egyvonalas irányítás a jellemző, hiszen minden alegységet egy funkcionális egység utasít.	H
Divizionális szervezeti forma esetében a stratégiai szintű döntések a vállalati központ, míg az operatív döntések a divíziók kezében vannak.	H
A mátrixszervezeteknek kedvező alkalmazási környezet a rugalmas, dinamikusan változó környezet.	I

A formális csoportban deklarált működési elvek vannak, míg az informálisban az állandó kommunikáció biztosítja a működést.	I
A formális csoportok állandóak és zártak, míg az informálisak nyitottak és változtathatóak.	I
A kommunikáció több mint információ csere, dinamikus interperszonális folyamat, amely a magatartás megváltoztatására irányul.	I
A centralizált kommunikációs hálózatot jellemzően az egyszerű rutin feladatoknál célszerű alkalmazni, de hátránya, hogy gyakran túlterhelte válik.	I
Csoportról akkor beszélünk, ha két vagy több csoportot alkotó tag egy közös cél elérése érdekében szerveződik.	H
Csoportról akkor beszélünk, amikor a tagok között kommunikáció és interakció van, cél a hosszútávú fennmaradás.	H
Csoportról akkor beszélünk, amikor a tagok között kommunikáció és interakció van, lehet formális és informális.	I
Csoportnorma alatt értjük azt a jelenséget, amikor a csoport új tagjává váló személy szabja meg a konkrét belső szabályokat.	H
Csoportnorma alatt a mindenki által elfogadott általános szabályokat értjük.	I
Tosi és társai szerint a csoportmunka eredménye a hatékonyabb kommunikáció, konfliktushelyzet teremtése és a szervezeti kultúra fejlődése.	H
Tosi és társai szerint a csoportmunka eredménye pl. a termelékenység, a megelégedettség vagy a tanulás.	I
Gyenge csoportkohézió esetén csökken az együttműködési készség, a közreműködési hajlandóság és romlik a hatékonyság.	I
A formális csoportok jellemzői többek között a korlátozott csoporttagok száma, a meghatározott szabályokon alapuló tagság, a tagok közti kommunikáció esetlegessége.	I
Az informális csoportok jellemzői többek között a korlátozott csoporttagok száma, a meghatározott szabályokon alapuló tagság, a tagok közti kommunikáció esetlegessége.	H
Az informális csoportok jellemzői többek között a tagok személyes ismeretsége, a spontán alakulás, a tagok közti folyamatos kommunikáció és interakció.	I
A formális csoportok jellemzői többek között a tagok személyes ismeretsége, a spontán alakulás, a tagok közti folyamatos kommunikáció és interakció.	H
A kommunikáció egyirányú interakció, mely során az információ közlője megfogalmazza üzenetét, kiválasztja a megfelelő csatornát, a befogadó megpróbálja megérteni az üzenetet, majd reagál rá.	H
Rutinfeladatok végzése esetén a centralizált, komplex feladatok végzése esetén a decentralizált kommunikációs hálózat a hatékony.	I
Rutinfeladatok végzése esetén a decentralizált, komplex feladatok végzése esetén a centralizált kommunikációs hálózat a hatékony.	H
A csoportfejlődés harmadik szakaszára jellemző, hogy már megszilárdulnak a személyes kapcsolatok, és kialakulnak a csoportnormák.	I
A lefelé irányuló kommunikáció jellemző formái pl.: a nevelő szándékú üzenetek és a teljesítményről történő visszajelzés.	I
A formális csoportok a szervezet munkamegosztása alapján jön létre, míg az informálisak az egyéni vonzalmak alapján.	I
A csoportfejlődés fázisai: alakulás, ütközés, normázás, teljesítés.	I
A csoportfejlődés fázisai: formálódás, ütközés, koncentráció, teljesítés.	H
A csoportfejlődés fázisai: ütközés, formálódás, teljesítés, elismerés.	H
A motiváció módja és a szervezeti kultúra közötti összefüggéseket a menedzselés során figyelembe kell venni.	I
A motiváció módja és a szervezeti kultúra közötti kapcsolatok nem térképezhetőek fel.	H
A csoportnormákat a csoport vezetőjének kell kialakítania.	H
A csoportnormákat a csoport vezetőjének legfeljebb befolyásolnia lehet.	I
A csoportnormákat a csoport vezetőjének írásban ki kell adnia.	H
A csoportnormákat a csoport vezetőjének esetenként célszerű elfogadnia.	I
A konformitás a norma szerint viselkedést jelent.	I
A konformitás és a szerep azonosság azonos fogalmat jelent.	H
A konformitás és az azonosulás (identifikáció) között van kapcsolat.	I

Handy három kultúrátípust különböztet meg: hatalom-, szerep- és feladatcultúra.	H
A Handy-féle személyiségcultúra meghatározó eleme egy központi szereplő, akinek hatalma és befolyása az egész szervezetre kihat.	H
A Handy-féle feladatcultúra elsősorban a mátrixszervezetek jellemző kultúrátípusa.	I
Schein értelmezésében a szervezeti kultúra összetevői többek között a gazdasági környezet, a kulturális hálózat, a történetek és hősök.	H
A Handy-féle szervezeti kultúrák csak a kereskedelmi vállalatok eseteinek a leírására használhatók.	H
A Handy-féle szervezeti kultúrák közül egy szervezet esetében több típus is jellemző lehet az adott szervezetre.	I

**Rövid kifejtős kérdések** (Egyes kérdésekre több válasz is lehet, természetesen a zh-n bármelyik helyes választ elfogadjuk. Felhívjuk a figyelmüket azonban, hogy ezen kérdések többnyire alapvető fogalmakra kérdeznek rá, ezért a válaszból hiányzó néhány lényegi elem – akár egy-két szó is – a válasz egészének helytelenségét jelentheti.)

### **Mi a szervezet?**

Szervezetnek nevezzük – legtágabb értelmezésében – bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formációt.

### **Sorolja fel a vállalat erőforrásait!**

anyag, emberi, technológiai (gépi), pénzügyi, információs, immateriális javak (szellemi)

### **Mi az üzleti vállalkozás?**

Olyan emberi tevékenység, melynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével.

### **Mi a vállalat?**

- A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban olyan jogilag körülhatárolt struktúra, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek. A vállalat jellemzői, hogy termék/szolgáltatás előállítás/végzése révén nyereség elérésére törekszik, az erőforrásokkal önállóan gazdálkodik, meghatározott cél-/és érderendszer alapján működik.
- A vállalat a gazdaság meghatározó jelentőségű autonóm szervezeti egysége, szükségletek kielégítésére szerveződött, humán erőforrások, tárgyi eszközök, információk bonyolult kölcsönhatásaként fejlődő gazdasági komplexum, amely javak kinyerésével, termékek előállításával, szolgáltatások nyújtásával, pénzügyi műveletekkel tesz szert jövedelemre, gazdálkodásában döntéseket hoz, jogokkal rendelkezik, kötelezettségeket vállal.

### **Sorolja fel a Porter-féle öt erőhatás modell elemeit (a vállalatok működési környezetének elemeit)!**

- Versenytársak kompetitív ereje
- Beszállítók alkupozíciója
- Vevők alkupozíciója
- Potenciális új belépők fenyegetése
- Helyettesítő terméket gyártó vállalatok kompetitív ereje.

### **Ismertesse a STEP stratégiai elemzés négy vizsgált környezeti fókuszát!**

- S (social): társadalmi környezet,
- T (technological): technológiai környezet,
- E (economic): gazdasági környezet,
- P (political): politikai környezet.

**Kik a vállalati működés érintettjei?**

Minden olyan személy vagy csoport, aki/ami befolyásolhatja a szervezet működését és/vagy érdekelt annak következményeiben. A vállalat érintettjeit két csoportba sorolhatjuk: külső és belső érintettek. Belső érintettek a tulajdonosok, menedzserek és a dolgozók. Külső érintettek például a vevők, szállítók, versenytársak stb.

**Definiálja a menedzsmentet!**

A menedzsment egy szervezet emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrásai tervezésének és a kapcsolódó döntések meghozatalának, az erőforrások szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata a szervezet céljainak eredményes és hatékony megvalósítása érdekében.

**Sorolja fel a menedzsment funkciókat!**

tervezés, szervezés, irányítás, vezetés

**Mutassa be a tervezés fogalmát!**

Azok a tevékenységek, amelynek segítségével a menedzsment a szervezet jövőbeli működésére vonatkozó célokat határozza meg, és dönt a szükséges tevékenységekről és erőforrásokról, azaz arról, hogy kinek, mit, mikorra, milyen eszközök felhasználásával és sorrendben kell megtennie.

**Melyek a tervezés résztvékenységei?**

előrejelzés, célkitűzés, vállalati politikák kialakítása, program kidolgozása, ütemterv kidolgozása, költségvetés kidolgozása, eljárások kidolgozása

**Mutassa be a szervezés fogalmát!**

Szervezés az a menedzsment funkció, amely az elvégzendő feladatok és az azokat elvégző emberek és egyéb erőforrások csoportosításával, elrendezésével és összekapcsolásával foglalkozik annak érdekében, hogy az érintettek a legeredményesebben tudják elvégezni a munkát.

**Melyek a szervezés résztvékenységei?**

munkakörök kialakítása, erőforrások allokálása, kapcsolatok létrehozása, szervezeti felépítés kialakítása

**Mutassa be az irányítás fogalmát!**

Irányítás a szervezeti célok megvalósulásának figyelemmel kísérését, az eredmények értékelését, és az esetleg szükséges korrekciók végrehajtását jelenti.

**Melyek az irányítás résztvékenységei?**

követelmények megfogalmazása, mérés, értékelés, beavatkozás

**Mutassa be a vezetés fogalmát!**

Vezetés a szervezeti tagok viselkedésének tudatos befolyásolása, hogy azok a meghatározott célok eléréséért tevékenykedjenek. Ilyen módon a vezetés – a szervezet jövője érdekében – közvetlenül a szervezetben levő emberekre összpontosít azok motivációjának kialakításán és fenntartásán keresztül.

**Melyek a vezetés résztvékenységei?**

munkaerő biztosítás, képzés, felügyelet, döntéshozatal, motiváció, tanácsadás, kommunikáció

**Milyen készségekkel kell rendelkeznie a menedzsereknek?**

technikai, humán, konceptuális

**Mit jelent a technikai készség?**

A szervezet munkájában alkalmazott módszerekkel, folyamatokkal, eljárásokkal, fizikai objektumokkal kapcsolatos szaktudás, az adott (műszaki, informatikai, számviteli stb.) szakterületen való jártasság.

### **Mit jelent a humán készség?**

*Az emberekkel és csoportokkal való együttműködés, a csapatmunka, a kommunikáció, az emberek beállítottságának és érdekeinek érzékelése és megértése, valamint az emberek számára biztonságot nyújtó és véleményük kifejezését lehetővé tevő környezet megteremtésének képessége.*

### **Mit jelent a konceptuális készség?**

*A szervezetről alkotott átfogó kép átlátásának, a szituáció lényeges és befolyásoló elemei felismerésének, az elemek közötti összefüggések (pl. a szervezet egyik részében lezajló változásnak a szervezet más részeire gyakorolt hatása) megértésének képessége.*

### **Melyek a Mintzberg-féle interperszonális szerepek?**

*képviselő, kapcsolattartó, vezető*

### **Melyek a Mintzberg-féle információs szerepek?**

*idegközpont, információelosztó, szóvivő*

### **Melyek a Mintzberg-féle döntési szerepek?**

*vállalkozó, zavarelhárító (problémakezelő), erőforráselosztó, tárgyaló*

### **Milyen szintjeit ismeri a menedzsmentnek?**

*Felső – stratégiai, Közép – taktikai, Alsó – operatív*

### **Kik a klasszikus menedzsment irányzat fő képviselői?**

*Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol, Max Weber, Henry Ford  
(Természetesen ide tartozik még: Frank és Lilian Gilbrecht, Henry Gantt és Harrington Emerson tevékenysége, de az alapkérdések között elegendő az első négy ember felsorolása)*

### **Kik az emberközpontú irányzat főbb képviselői?**

*George Elton Mayo, Kurt Lewin, Douglas McGregor, Abraham Maslow(!),  
(Természetesen ide tartozik még: Chester Barnard, Herbert Simon tevékenysége, de az alapkérdések között elegendő az első négy ember felsorolása.)*

### **Melyek Taylor menedzsment princípiumai?**

- *a munka minden elemét pontosan meg kell tervezni*
- *tudományosan kell a dolgozót kiválasztani, betanítani, fejleszteni*
- *a menedzserek felügyelik a tervezett munkafolyamatok megvalósítását*
- *munka és felelősség megosztás a menedzserek és a munkások között*

### **Melyek voltak Taylor módszerei a munka hatékonyságának növelésére?**

- *Munkamegosztás, egységesítés, szabványosítás*
- *A termelés szervezése, irányítása*
- *Racionalizálás*
- *Feladat szerinti vezetés, funkcionális irányítás*
- *Bérezési és ösztönzési rendszer kialakítása*

### **Mely tényezők jellemzik Ford tevékenységét?**

- *Üzemszervezés („mozgó szalag” = futószalag)*
- *Teljesítménybér helyett időbér*
- *Nagyüzemi termelés, tömegtermelés*
- *Anyagáramlás: gép a munkadarabhoz, munkadarab a munkáshoz („odavitel rendszere”)*
- *Időtervezés, időrendi irányítás (napi 8 óra munka, átfutási idő csökkenése, készletcsökkenés)*

### **Fayol szerint melyek a vállalat tevékenységi körei?**

*műszaki (technikai), kereskedelmi, pénzügyi, biztonsági, számviteli, igazgatási (menedzseri)*

**Fayol szerint melyek az igazgatási (menedzsment) tevékenység funkciói?**

*előrejelzés (tervezés), szervezés, közvetlen irányítás (utasítás), koordinálás, irányítás (ellenőrzés)*

**Soroljon fel minimum öt alapelvet Fayol princípiumai közül!**

*Munkamegosztás, tekintély, fegyelem, egyszemélyi vezetés, érdekek prioritása, ellenszolgáltatások méltányossága, az irányítás egysége, centralizáció, egységes szolgálati út, rend, méltányosság, stabilitás, kezdeményezés, közösségi szellem.*

**Melyek a Weber-féle ideális (bürokratikus) szervezet jellemzői?**

*munkamegosztás, szabályozottság, hierarchia, aktaszerűség (írásbeliség), szakmai hozzáértés, személytelenség (tárgyilagosság)*

**Az X-elmélet szerint milyen tulajdonságok jellemzik az átlagembert?**

*Nem szeret dolgozni, elkerüli a munkát. Kerüli a felelősséget, nem szeret dönteni. Közömbös a szervezet céljaival szemben. Munkáját állandóan ellenőrizni kell. Képtelen saját munkájának az irányítására, szereti, ha mások irányítják őt.*

**Az Y-elmélet szerint milyen tulajdonságok jellemzik az átlagembert?**

*Nem idegenkedik a munkától, a sajátjának tekintett célokért keményen dolgozik. Bizonyos körön belül, vállalja a felelősséget és döntéseket hoz. Képes saját munkájának az irányítására. Eredményre törekszik, kívánja, hogy szervezete sikeres legyen. Alkotóképeség, lelemény képzelőerő alaptulajdonsága az embernek.*

**Mi jellemzi a klasszikus iskola munkavégzésre vonatkozó szemléletét?**

*Minden feladatra van legjobb módszer. Részletesebb munkamegosztás, nagyobb teljesítmény. Legjobb módszert a vezető ismeri. A termelékenységet csak a műszaki tényezők befolyásolják. Motiváció csak pénzzel. Amit nem ellenőriznek azt nem hajtják végre.*

**Mi jellemzi az emberközpontú irányzat munkavégzésre vonatkozó szemléletét?**

*Legjobb módszer a dolgozótól is függ. Munkamegosztás miatti egyhangúság kisebb teljesítményt okoz. A dolgozó tudja a legjobb módszert. Lélektani tényezők is döntőek. Felelősségérzet és önállóság növeli a teljesítőképességet.*

**Melyek a szervezeti struktúrák elsődleges jellemzői?**

*munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordinációs eszközök*

**Melyek a szervezeti struktúrák másodlagos jellemzői?**

*Centralizáció, hierarchia nagysága, utasítások egységessége.*

**Milyen szempontok szerint alakítható ki a munkamegosztás egy szervezetben?**

*funkció (feladatok) szerint, termékek/szolgáltatások szerint, vevőkarakterisztika (földrajzi régiók vagy vevőcsoportok) szerint*

**Mit jelent az, hogy egy szervezet egydimenziós?**

*A szervezetben a munka megosztása egyféle elv szerint történt.*

**Mit jelent az, hogy egy szervezet többdimenziós?**

*A szervezetben a munkamegosztás kialakítása egyszerre több szempont figyelembevételével történt.*

**Mikor egy- ill. többvonalas egy szervezet?**

*Egyvonalas a szervezet, ha egy egységet (embert) csak egy felsőbb szint, többvonalas, ha több felső szint is utasíthat.*

## **Milyen típusú eszközökkel oldható meg a koordináció egy szervezetben?**

*technokratikus, strukturális, személyorientált*

### **Milyen előnyeit/hátrányait ismeri a lineáris szervezeteknek? (Soroljon fel 2-2 tényezőt)**

*E: Egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszony, A szervezet szélességi és mélységi tagozódása változtatható, Egyszerű, jól áttekinthető struktúra*

*H: A felső szintű vezető tevékenysége rendkívül összetett; A szervezet az új feladathoz nehezen alkalmazkodik, rendszerint új szervezeti egységgel reagál, így nem rugalmas; A szervezeten belüli kommunikáció csak a szolgálati úton megengedett, amely bizonytalanra és lassúvá teheti az együttműködést.*

### **Milyen előnyeit/hátrányait ismeri a funkcionális szervezeteknek? (Soroljon fel 2-2 tényezőt)**

*E: A szakmai (funkcionális) specializáció a szakértelem és a termelékenység növekedését eredményezi az egységköltségek csökkenése mellett. A szabályozottság egyértelmű, a működési folyamatok célszerű kialakítása és szabályozottsága bonyolult, nagy erők koncentrációját igénylő feladatok végrehajtását teszi lehetővé.*

*H: A változó környezethez kevésbé tud alkalmazkodni az erőteljes szabályozottság miatt, így a szükséges válaszok csak lassan születnek meg. Növekvő diverzifikáció esetén a különböző kapcsolatok, a bonyolult folyamatok a hiányos koordináció miatt nehezen tekinthetők át. A szervezetben felesleges tartalékok keletkezhetnek.*

### **Milyen előnyeit/hátrányait ismeri a divízionális szervezeteknek? (Soroljon fel 2-2 tényezőt)**

*E: A stratégiai és az operatív feladatok jól elkülöníthetők és a divíziók részére egyértelmű célok határozhatóak meg; A divíziók önállósága és függetlensége miatt erőteljesen érvényesülhet a piaci orientáció (nagyfokú adaptivitás). A piaci változások az elkülönült divíziókra hatnak, a kockázat az egész szervezet számára viszonylag kisebb. Érvényesül az önállóságból, felelősségvállalásból származó ösztönző erő, teljesítményre ösztönző motivációs rendszer alakítható ki.*

*H: Párhuzamos funkciók megléte; A decentralizáció létszámnövekedést okoz; Az elkülönültség túlzott önállósághoz vezethet, a hatalmi harcok a divíziók között gyengítő hatásúak.*

### **Milyen előnyeit/hátrányait ismeri a mátrix szervezeteknek? (Soroljon fel 2-2 tényezőt)**

*E: Adaptív, alkalmazkodik a kihívásokhoz; Innovatív szemlélet érvényesíthető; A szabályozottság, formalizáltság viszonylag alacsony mértékű; Két nézőpontú menedzsernek kell egyidejűleg döntenie, így szélesebb horizonton gondolkodnak; A pozitív konfliktuskezelés egyben állandó tanulási folyamat.*

*H: Konfliktushelyzet állandó jelenléte, a vezetők hatalmi rivalizálása; A döntések és a felelősségvállalás elhárítása nem ritka, a döntések elhúzódnak pedig veszélyt jelenthet, különösen krízis helyzetekben*

### **Definiálja a szervezeti kultúrát!**

*Filozófia, normarendszer, amely alátámasztja a szervezet politikáját, a szervezeten belüli szabályokat, a munkahelyi klímát, sőt még a fizikai elrendezésre is hatással bír. A kultúra a szervezet "puha" tényezője. Hiedelmekre, közös értékekre, elfogadott magatartási szabályokra épül.*

### **Sorolja fel a kultúra elemeit!**

*Az alapító tagok meghatározó döntései, vezérelvek és misszió, társadalmi szerkezet, megőrzött történetek és szimbólumok, intézményesített működés.*

### **Mi a csoport?**

*Csoportról akkor beszélhetünk, ha két vagy több, csoportot alkotó egyén között kommunikáció és interakció figyelhető meg. Egymásra hatás nélkül nincs csoport, legfeljebb személyek együttese.*

### **Hogyan definiálja a csoportnormákat?**

*A csoportban való működés szabályai, melyek a csoportban állandóan fejlődnek, finomodnak és meghatározzák az egyénnel szemben támasztott elvárásokat.*

### **Melyek a csoportmunka eredményei?**



*Termelékenység, megelégedettség, biztonság, vonzerő és megtartás, tanulás és fejlődés.*

**Melyek a formális csoportok főbb jellemzői?**

*A tagság meghatározott szabályokon alapszik. Fentről jövő kezdeményezések alapján jön létre. Tagjai nem mindig vannak közvetlen, napi kapcsolatban. A tagok közötti kommunikáció esetleges, főként a munka indokolja. Zárt csoport. A tagoknak meghatározott és nem önként vállalt szerepük van a csoporton belül.*

**Melyek az informális csoportok főbb jellemzői?**

*Tagjai személyes ismertségben vannak. A tagok között folyamatos a kommunikáció. Nyitott csoport. Spontán módon alakulnak. A tagság közös érdekeken, értékrendszeren alapszik. A tagoknak önként vállalt funkciója van a csoporton belül.*

**Melyek a csoportfejlődés fázisai? (sorrendben)**

*Alakulás (forming), ütközés (storming), normázás (norming), teljesítés (performing)*

**Mutassa be, hogy milyen tényezők befolyásolják a csoportteljesítményt!**

*A csoportösszetétel és a csoport-szerveződés együtteseként adódó csoportthatás (szinergiahatás), amely csak tartós és színvonalas együttműködés eredményeképpen fejt ki pozitív hatást.*

**Ismertesse a kommunikáció folyamatának elemeit!**

*Ötlet – kódolás – átvitel – csatornák – vétel – dekódolás – megértés – reakció*

**Ismertesse a kommunikáció funkcióit!**

*Információs, érzelmi, motivációs és ellenőrzési funkció.*

**Mi jellemzi a centralizált kommunikációs hálózatokat?**

*A központban lévő személy gyakran túlterhelt. A központban lévő személy dominánssá válik. Egyszerű, rutinfeladatokra hatékony. Tagjai különböző mértékben képesek információk megszerzésére és továbbítására.*

**Mi jellemzi a decentralizált kommunikációs hálózatokat?**

*Működtetése időigényes. Nehéz biztosítani az azonos informáltsági szintet. Tagjai általában elégedettebbek, mint a centralizáltaké. Tagok esélye azonos a kommunikációs folyamatban való részvételre.*

**Ismertesse a lefelé irányuló kommunikáció tartalmát és jellemzőit!**

*A lefelé irányuló kommunikáció tartalma általában utasítás, magyarázat vagy visszacsatolás. A szervezet számos szintjén keresztül jut el a végrehajtás szintjére. Minél több szinten halad keresztül, annál nagyobb az információ torzulás veszélye.*

**Ismertesse a felfelé irányuló kommunikáció tartalmát és jellemzőit!**

*Tartalma általában javaslat, információ a teljesítményről, segítségkérés vagy egyéni reakció egy korábbi közlésre. A felfelé irányuló kommunikáció egyik problémája, hogy a beosztottak tartanak a rendreutasítástól, ezért visszatartják az információkat. A másik, a torzulás lehetősége a hosszú kommunikációs láncban.*