

# Menedzsment és vállalkozásgazdaságtan

## Menedzsment alapjai

### MéRNÖKINFORMATIKUS SZAK, II. FÉLÉV

#### Készülés a II.ZH-ra

**Készítette: Sidel, 2013.03.24.**

*Az anyag tartalmazza a kiadott anyag igaz-hamis kimondásait, a feleletválasztós rész jó megoldásait és a rövid kifejtős kérdéseket, valamint az előadás diáinak egyes részeit is. Az anyag nem teljes, hibákat esetenként tartalmazhat.*

*Ajánlom azoknak, akik kevesebbet akarnak nyomtatni, akiket összezavar, hogy rengeteg hamis kimondást is tartalmaz a kiadott anyag, és aki szeretné rendszerezettebben, jobban átlátni az adott témát. Nekem már az is sokat segített, hogy leírtam, remélem másnak is hasznára lesz.*

# 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.

## Csoportnorma

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

Mindenki által elfogadott általános szabályok.

A csoportnormákat a csoport vezetőjének legfeljebb befolyásolnia lehet, esetenként célszerű elfogadnia.

A konformitás a norma szerinti viselkedést jelenti.

A konformitás és az azonosulás (identifikáció) között van kapcsolat.

## Formális csoportok

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.

## Informális csoportok

Tagjai személyes ismeretségben 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.

## Kéttagú csoport (diád)

Alacsony szintű interakció, sajátos egymásra hatás (pl. testbeszéd), az egymásrataltság jelentős. A másik fél véleménye egyszerűen megismerhető. Nincs „harmadik fél”, aki vitás esetekben döntene, ezért nincs lehetőség a negatív érzések feloldására, emiatt megjelenik az óvatos véleményalkotás, a konfliktuskerülés.

## Háromtagú csoport (triád)

Fokozottabb interakció, több információ és vélemény. Szinte törvényszerűen megjelennek a konfliktusok. A három résztvevő lehetősége nyújt hatalmi harcra, koalícióra, bíraskodásra: ketten elnyomják a harmadikat. A csoportmunka végeztével feszültség, tartós elégedetlenség maradhat meg. Fontos a tagok konfliktustűrő képessége.

## Csoporthoz tartozás előnyei

Biztonság, védelem, támogatottság, interakciók lehetősége, fejlődési lehetőség, pozitív pszichés állapot, növekvő önbecsülés, pozitív önértékelés, növekvő egyéni hatékonyság.

### Csoporthoz tartozás hátrányai

Feszültség (megfelel e a csoport elvárásainak), ráfordítás (idő, energia), elutasítás (csoport nem teljesen fogadja el a tag viselkedését), ellentétek (nyílt és lappangó formában).

### Csoportfejlődés fázisai

- alakulás (forming): az emberek keresik a csoport céljait, helyüket a csoporton belül, ismerkednek a feladatokkal, egymással, próbálják kialakítani saját tevékenységüket
- ütközés (storming): egyre több konfliktus kerül a felszínre, érdekek ütköznek egymással, megindul a versengés a státuszokért, szerepekért
- normázás (norming): jellemző, hogy már megszilárdulnak a személyes kapcsolatok és kialakulnak a csoportnormák
- teljesítés (performing): már megszilárdulnak a személyes kapcsolatok, megvalósul a csoport értékrendjével való azonosulás

### Csoportteljesítményt befolyásoló tényezők

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

### Csoportszerepek

Feladat orientált	Kapcsolat orientált	Magunkra irányuló
Kezdeményező	Harmonizáló	Blokkoló
Információgyűjtő	Békéltető	Elismerés hajszoló
Véleményalkotó	Bátorító	Domináló
Értékelő	Előmozdító	Visszahúzó

Tosi és társai szerint a csoportmunka eredménye pl. a termelékenység, a megelégedettség vagy a tanulás.

Gyenge csoportkohézió esetén csökken az együttműködési készség, a közreműködési hajlandóság és romlik a hatékonyság.

## Kommunikáció

### Kommunikáció folyamata

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

### Kommunikáció funkciói

Információs, érzelmi, motivációs és ellenőrzési funkció.

### Centralizált kommunikációs hálózatok

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

- fajtái: kerék, lánc, y forma

### **Decentralizált kommunikációs hálózatok**

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

- fajtái: körkörös, teljes körűen kölcsönös

### **Lefelé irányuló kommunikáció tartalma és jellemzői**

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.

Tartalma: a nevelő szándékú üzenetek, teljesítményről történő visszajelzés

### **Felfelé irányuló kommunikáció tartalma és jellemzői**

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.

Tartalma: javaslatok, beszámolók, problémák közlése, sérelmek és viták

## **Szervezet**

Emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, melynek jellemzője, hogy rendelkezik valamilyen céllal, hosszú ideig igyekszik fennmaradni és a hatékony működésre törekszik. Egy szervezet a kompetitív környezetének elemeit rendszerint könnyebben képes befolyásolni, mint az általános környezeti elemeket.

### **Legfontosabb jellemzői**

Több emberből áll. Rendelkezésre álló erőforrásait a céljai érdekében mozgósítja. Rendelkezik valamilyen céllal. Hatékonyan kell működnie. Fennmaradásra törekszik.

### **Szervezeti struktúra elsődleges jellemzői**

munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordinációs eszközök

### **Szervezeti struktúra másodlagos jellemzői**

centralizáció, hierarchia nagysága, utasítások egységessége

### **Munkamegosztás alakítása egy szervezetben**

funkció (feladatok) szerint, termékek/szolgáltatások szerint, vevő karakterisztika (földrajzi régiók vagy vevőcsoportok) szerint

### **Egydimenziós szervezet**

A szervezetben a munka megosztása egyféle elv szerint történt.

### **Többdimenziós szervezet**

A szervezetben a munkamegosztás kialakítása egyszerre több szempont figyelembevételével történt.

### **Egyvonalas szervezet**

Egyvonalas a szervezet, ha egy egységet (embert) csak egy felsőbb szint utasíthat. Előnye, hogy a kapcsolatok egyértelműek és áttekinthetőek. Hátránya, hogy hosszú és körülményes utasítási és információs utak alakulnak ki.

### **Többvonalas szervezet**

Többvonalas a szervezet, ha egy egységet (embert) több felső szint is utasíthat. Előnye, hogy produktív konfliktusok jönnek létre. Hátránya, hogy a szakmai konfliktusok személyessé válhatnak. Jellemző a mai modern vállalatokra.

### **Koordináció eszközök típusai egy szervezetben**

technokratikus, strukturális, személyorientált

### **Lineáris szervezetek**

A statikus szervezeti formák közé sorolható. Esetében a döntések központosítottak. Az egyértelmű akaratérvényesítés segíti.

- előny:

- egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszony
- a szervezet szélességi és mélységi tagozódása változtatható
- egyszerű és jól áttekinthető struktúra (minden beosztottnak egy főnöke van)

- hátrány:

- a felső szintű vezető tevékenysége rendkívül összetett
- a szervezet az új feladathoz nehezen alkalmazkodik, rendszerint új szervezeti egységgel reagál -> nem rugalmas
- a szervezeten belüli kommunikáció csak a szolgálati úton megengedett, amely bizonytalanná és lassúvá teheti az együttműködést

### **Törzsegységi szervezetek**

Rugalmatlan, statikus szervezeti forma.

Törzsegységi szervezetek előnye a lineáris szervezetekhez képest, hogy növeli a vezető döntéseinek szakmai színvonalát. Tehermentesíti a vezetőt.

### **Funkcionális szervezetek**

Rugalmatlan, statikus szervezeti forma.

Problémás lehet a más egységekkel való együttműködés. Az egyes szakterületek önálló egységben jelennek meg. Koordinációs problémák lehetnek a többvonalas irányítás miatt. A folyamatok kialakítása és szabályozottsága növelheti a termelékenységet.

- előny:

- 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

- hátrány:

- 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

### **Funkcionális-lineáris szervezeti forma**

Nehezíti az innovációk megvalósítását, jellemző a bürokratikus szervezetekre.

### **Divíziós szervezetek**

- előny:

- a stratégiai és az operatív feladatok jól elkülöníthetők és a divíziók részére egyértelmű célok határozhatók 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

- hátrány:

- párhuzamos funkciók megléte, a decentralizáció létszámnövekedést okozhat
- az elkülönültség túlzott önállósághoz vezethet
- a hatalmi harcok a divíziók között gyengítő hatásúak

### **Mátrix szervezetek**

A dinamikus szervezeti formák közé sorolható, többvonalas szervezet.

A mátrixszervezeteknek kedvező alkalmazási környezetet a rugalmas, dinamikus, változó környezet.

- előny:

- adaptív, alkalmazkodik a kihívásokhoz
- innovatív szemlélet érvényesíthető
- a szabályozottság, formalizáltság viszonylag alacsony mértékű
- két nézőpontú menedzsernek kell egyidejűleg döntenie, így szélesebb horizonton gondolkodnak (lehetővé teszi a többoldalú problémakezelést)
- a pozitív konfliktuskezelés egyben állandó tanulási folyamat

- hátrány:

- konfliktushelyzet állandó jelenléte
- a vezetők hatalmi rivalizálása
- a döntések és a felelősségvállalás elhárítása nem ritka
- a döntések elhúzódása veszélyt jelenthet, különösen krízis helyzetekben

## **Szervezeti kultúra**

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.

- elemei: az alapító tagok meghatározó döntései, vezérelvek és misszió, társadalmi szerkezet, megőrzött történetek és szimbólumok, intézményesített működés

A Handy-féle feladatkultúra elsősorban a mátrixszervezetek jellemző kultúratípusa.

A Handy-féle szervezeti kultúrák közül egy szervezet esetében több típus is jellemző lehet az adott szervezetre.

A motiváció módja és a szervezeti kultúra közötti összefüggéseket a menedzselés során figyelembe kell venni.

## **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 vevői igény kielégítése által nyereség elérésére törekvő, meghatározott cél- és érderendszer alapján működő, jogi személyiséggel bíró szervezet.

A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete, jogilag körülhatárolt struktúra.

### **Vállalati célok**

- Profit
- Társadalmi felelősség: erkölcsi alapokon nyugvó kiegészítő cél, „felelős vállalat” koncepció

### **Vállalat formái**

- Közkereseti társaság, kkt
- Betéti társaság, bt
- Korlátolt felelősségű társaság, kft
- Részvénytársaság, rt

### **Vállalat erőforrásai**

anyagi, emberi, technológiai (gépi), pénzügyi, értékesítési, információs, immateriális javak (szellemi)

### **Vállalati működés érintettjei**

Minden olyan személy vagy csoport, aki/ami befolyásolhatja a szervezet működését és/vagy érdekelt annak következményeiben. A vállalat érintettjeit két csoportba soroljuk: külső és belső érintettek.

Belső érintettek: tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak

Külső érintettek: vevők, szállítók, versenytársak, stratégiai partnerek, állami intézmények, természeti környezet, helyi és önkéntes állampolgári közösségek

## **Tulajdonosok**

- természetes személyek: A „valódi tulajdonos” személyes tulajdont (pénzt) fektet be egy vállalkozásba. Egyetlen, vagy néhány tulajdonos. Tőzsdén szereplő vállalat sok részvényessel, nincs jelentős befolyásuk a vállalatra.

- intézményi tulajdonosok: Az állam, illetve intézményei, bankok és más pénzintézetek, vállalatok, egészségbiztosítási illetve nyugdíjalapok

## **Munkavállalók**

A munkavállalók céljai kötődnek a legkevésbé a szervezeti célokhoz, mert azok megvalósítására a legkisebb közvetlen ráhatásuk és az ő személyes céljaik vannak a leglazább kapcsolatban az átfogó szervezeti célokkal.

Céljaik: érdekes munka, a végzett munka megbecsülése, az alkalmazottak bevonása, biztos munkahely, magas bér, előléptetési/fejlődési lehetőség, jó munkakörülmények, személyes lojalitás a munkásokhoz, tapintatos fegyelmezési gyakorlat, segítség a személyes problémák kezelésében

# **Üzleti vállalkozás**

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

Önálló az alapvető céljainak a megvalósításában. Profitorientált, azaz hosszú távon nyereséges. Kockázatot vállal. Valóságos piacon működik.

A vállalkozás vevőinek kompetitív ereje alkupozíciójukból ered, mely annál erősebb, minél kevesebben vannak.

A vállalkozás szállítóinak kompetitív ereje alkupozíciójukból ered, mely annál erősebb, minél kevesebben vannak.

## **Fogyasztói igény**

Azon emberi/vállalati igények, melyeket nem saját munkával vagy közösségi intézmények útján igyekszünk kielégíteni.

## **Fogyasztás**

- funkcionális: konkrét igény kielégítése, racionális elvek alapján való választás, vásárlónak fontos a kényelem, a biztonság, a minőség és az ár viszonya

- szimbolikus: a vásárlás érzelmi indíttatású, folyamatosan kell elemezni a fogyasztók értékrendjét

- önmegnyugtató: örömszerzés, önmegnyugtató

- önkifejező: presztízs, státusz

## **Termék**

Termék minden olyan dolog, amit felkínálhatunk valamilyen piacon azért, hogy felfigyeljenek rá, megvegyék, majd használják vagy fogyasszák, és ami kielégíthet valamilyen igényt vagy szükségletet.

- lényegi termék: lényegi előny, amit nyújt

- formális termék: sajátságok, csomagolás, márkanév, küllem

- kiegészült termék: üzembe helyezés, szerviz, karbantartórendszer, jótállás, házhozszállítás



### **Porter-féle öt erőhatás modell elemei**

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

### **Porter-féle értéklánc modell**

- elsődleges folyamatok:

- marketing
- termelés
- input- és output logisztika
- szolgáltatás

- támogató folyamatok:

- beszerzés
- ellátás

### **STEP stratégia**

A vállalkozás általános környezete STEP modellel írható le.

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

## **Menedzsment**

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.

- funkciói: tervezés, szervezés, irányítás, vezetés

A munkafolyamatok menedzsmentje a munkafolyamatok megfigyelését, mérési eljárások alkalmazását, és az adatok elemzését helyezi előtérbe.

### **Tervezés**

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.

- résztevékenységei: előrejelzés, célkitűzés, vállalati politikák kialakítása, program kidolgozása, ütemterv kidolgozása, költségvetés kidolgozása, eljárások kidolgozása

### **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.

- résztevékenységei: munkakörök kialakítása, erőforrások allokálása, kapcsolatok létrehozása, szervezeti felépítés kialakítása

### **Irányítás**

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

- résztevékenységei: követelmények megfogalmazása, mérés, értékelés, beavatkozás

### **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 lévő emberekre összpontosít azok motivációjának kialakításán és fenntartásán keresztül.

- résztevékenységei: munkaerő biztosítás, képzés, felügyelet, döntéshozatal, motiváció, tanácsadás, kommunikáció

## **Menedzser**

A menedzserek kötődnek legjobban a vállalkozáshoz. A vállalkozás mindennapi eredményessége az ő tevékenységükön múlik.

„Vezető” ill. önálló munkatárs, akinek cselekedetei közvetlenül befolyásolják a rendszer/szervezet tevékenységét, működését, fejlődését.

- fontos készségek: technikai (tanulható), humán (fejleszthető), konceptuális (adottság)

### **Technikai készség**

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

### **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.

### **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.

## Megbízó-ügynök elmélet

A megbízó-ügynökelmélet a tulajdonos és a menedzser közötti kapcsolatokkal foglalkozik, kitér a teljesítményértékelés fontosságára és foglalkozik az információs aszimmetria kérdéskörével is.

Folett a beosztottak és a menedzserek közötti konfliktusokat tanulmányozta.

## Mintzberg féle szerepek

Interperszonális	Információs	Döntési
képviselő	idegközpont	vállalkozó
kapcsolattartó	információ elosztó	zavarelhárító (problémakezelő)
vezető	szóvivő	erőforrás elosztó
		tárgyaló

### Menedzsment szintjei

- Felső – stratégiai
- Közép – taktikai
- Alsó – operatív

## Klasszikus menedzsment irányzat

Taylor, Fayol, Weber, Ford

### Munkavégzés szemlélete

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.

### Jellemző tényezők

- munkamegosztás alkalmazása
- rend, fegyelem szerepének hangsúlyozása
- csoportmunka elutasítása
- racionalizálás
- egységesítés, szabványosítás

## Taylor

A leghatékonyabb munkavégzés módját kereste. Elutasította a csoportmunkát, az egyéni teljesítményt bértöbblettel ösztönözte.

Tevékenysége elsősorban a munka(hely) szervezésére irányult.

Felismerte, hogy pazarlóan bánnak az emberi erőforrással, ezért a munka hatékonyságát nem a gépek, hanem az emberi munkavégzés fejlesztésével próbálta növelni.

A funkcionális szervezeti forma kialakulása elsősorban Taylor nevéhez köthető, mivel ő hozott létre először különböző funkcionális osztályokat, mint pl. a minőség-ellenőrzés, a karbantartás, programozás, technológus stb.

### **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

### **Taylori alapelvek**

- A fizikai és szellemi munkát külön kell egymástól választani.
- A teljesítményt egyénileg kell előírni, így a munkások bérét a teljesítményük határozza meg.
- Munkairodák létrehozásával a termelés előkészítését, koordinációját és ellenőrzését az elvárt tudományos szintű megalapozottságával lehet elvégezni.

### **Taylor módszerei a hatékonyság növelésére**

- munkamegosztás, egységesítés, szabványosítás
- a termelés szervezése, irányítása
- racionalizálás
- feladat szerinti vezetés, funkcionális irányítás
- bérezési és ösztönzési rendszer kialakítása

## **Henry Ford**

Elsőként fogalmazta meg a menedzsment funkciókat. Az egyszemélyi vezetést preferálta. Menedzsment elveket fogalmazott meg.

### **Ford tevékenységének jellemzői**

- 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**

Fayol fogalmazta meg elsőként többek között a menedzsment funkcióit, a menedzselés 14 alapelvét és az iparvállalatok működésének fő tevékenységi területeit.

A vállalat vezetését ill. a menedzsment funkciókat tanulmányozta, ő fogalmazta meg először a vállalatvezetés alapelveit, a menedzsment funkcióit.

Tevékenysége a vállalat egészének működésére, a menedzsment funkcióinak meghatározására irányult.

### **Fayol szerinti vállalati tevékenységi körök**

műszaki (technikai), kereskedelmi, pénzügyi, biztonsági, számviteli, igazgatási (menedzsment)

### **Fayol szerinti igazgatási tevékenység funkciói**

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

### **Fayol princípiumai**

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

### **Weber**

Weber szerint a bürokrácia intézménye alkalmas arra, hogy stabilitásában, fegyelemben, megbízhatóságában felülmúljon minden más szervezeti formát.

### **Weber-féle ideális (bürokratikus) szervezet jellemzői**

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

## **Emberközpontú irányzat**

Mayo, Lewin, McGregor, Maslow

Az emberközpontú kapcsolatok irányzat képviselői felhívták a figyelmet az egyének meghatározó szerepére a szervezet sikereiben vagy bukásában.

Az irányzat eredménye a motivációs elméletek kialakulása, az informális hierarchia szerepének, jelentőségének megállapítása.

### **Munkavégzés szemlélete**

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 teljesítőképeséget. A munkateljesítmény függ a munkahelyi elégedettségtől.

### **Jellemző tényezők**

- pszichológiai tényezők vizsgálata
- informális hierarchia vizsgálata
- konfliktuskezelés

### **Mayo**

Tevékenysége az informális csoportokra, a társas kapcsolatok vizsgálatára irányult.

Nevéhez köthető az emberközpontú irányzat elindulása, ő figyelt fel először arra, hogy a dolgozók munkájának hatékonyságát pszichikai tényezők, a társas kapcsolatok is befolyásolják.

### **McGregor**

Az emberközpontú irányzat képviselője. Kidolgozta az X-Y elméletet.

### **X-elmélet: átlagember tulajdonságai**

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.

### **Y-elmélet: átlagember tulajdonságai**

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. Alkotóképesség, lelemény képzelőerő alaptulajdonsága az embernek.

## **Maslow**

### **Szükséglet elmélet**

- önmegvalósítás
- megbecsülés
- társas igény (szociális)
- biztonsági szükségletek
- fiziológiai szükségletek

## **Kontingencia elméleti irányzat**

A kontingencia elméleti irányzat képviselői szerint a szervezet teljesítménye attól függ, hogy adott szituációban a menedzsment hogy képes struktúráját, stratégiáját a megváltozott környezeti feltételekhez igazítani.

Nincs legjobb út, nem minden út egyformán hatékony.