

MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁS- GAZDASÁGTAN

DR. MOLNÁR BÁLINT, ADJUNKTUS

MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁSGAZDASÁGTAN TANSZÉK



Bevezetés, a menedzsment alapjai

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
Gazdaság és Társadalomtudományi Kar

Dr. Szabó Tibor

Menedzsment alapok, szervezetek működése

**oktatási segédanyag a Menedzsment és
vállalkozásgazdaságtan (BMEGT20A001) tantárgy 1.
anyagrészéhez**

Tantárgykövetelmények

A tantárgy félévközi jeggyel zárul. A félévközi jegyet a két témakörből írt zárthelyik összesített pontszáma alapján lehet megszerezni.

- 0 - 24,9 **elégtelen** (1)
- 25 - 27,9 **elégséges** (2)
- 28 - 34,9 **közepes** (3)
- 35 - 40,9 **jó** (4)
- 41 - 50 **jeles**(5)

A zh-k időpontjait a tájékoztató diasor tartalmazza. Az utolsó oktatási héten lesznek a pótzh-k. A pót ZH-k-ra jelentkezni kell, ennek módjáról Neptun-üzenetben tájékoztatunk majd.


Tankönyv, oktatási anyagok


Az oktatók által tantárgylapra, azaz ide, feltöltött oktatási segédanyagok, valamint az órai diasorok.

Ajánlott irodalom:

Kövesi J.(szerk.) (2015): Menedzsment és vállalkozásgazdaságtan, Üzleti tudományi ismeretek, Typotex Kiadó, Budapest

1. rész: Menedzsment alapok, szervezetek működése

 [Oktatási segédanyag az 1. részhez](#) 3,2MB

 [Előadásdiák -1. rész](#) 4,4MB

2. rész: Folyamatfejlesztés, termelés- és szolgáltatásmen.

Téma 2

Tárgykövetelmények

- Két zárthelyi dolgozat megírásával, a jegyszerzés alsó határának (50%) elérése.
- Mindegyik zh 25 pont. Nincs külön ZH-nként minimum, *együttesen* kell megszerezni a 25 pontot.
- Az 1. ZH időtartama **20 perc**.

ZH

- A ZH felépítése:
 - Feleletválasztós tesztek,
 - Igaz-hamis kérdések,
 - Kifejtős kérdések

Ponthatárok, pótlás/javítás


- 0 – 24,9 elégtelen (1)
25 – 27,9 elégséges (2)
28 – 34,9 közepes (3)
35 – 40,9 jó (4)
41 – 50 jeles (5).
- Pótlás/javítás:
 - a szorgalmi időszak utolsó hetén, az előadások tervezett időpontjában. **A PótZH-t írók várható létszáma függvényében a pótzh-ra esetleg előzetesen jelentkezni kell! HA jelentkezni kell, ennek módját a pótzh-k előtt kihirdetjük.**
- Javítani is lehet, de mindig az utolsó megírt ZH eredménye az érvényes, azaz rontani is lehet!
- Javításnak az a pótlás számít, ahol az eredeti 2 zh alapján a hallgató elérte a jegy megszerzéséhez szükséges minimum pontszámot!

EHU09VI+EHU05VI-Bprof kurzusok ZH időpontok

- 1. ZH (Menedzsment alapok, szervezetek működése):
március 26. (kedd): 8:00-10:00
- PÓTZH időpont
- május 21. (K) 8:00-10:00

Alapdefiníciók: szervezet

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



De mikor van rá szükség?

Legfőbb jellemzői:

- Rendelkezik valamilyen célokkal, amelyek megvalósítására törekszik (eredményesség).
- Hosszabb időn keresztüli fennmaradás.
- Hatékony működés.

A vállalat

- A vállalat olyan szervezet, amely erőforrásokat vásárol majd azokat termékekké, szolgáltatásokká alakítja át.
- Profit: a vállalkozói tevékenység eredménye.
- *A tényleges és várható profitok közötti különbség a kockázatból fakad.*

Alapdefiníciók: menedzsment

Egy szervezetben fellelhető emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrások

- tervezésének
- szervezésének
- irányításának
- vezetésének

folyamata a szervezet céljainak eredményes és hatékony megvalósítása érdekében.

De ez mivel jár? És milyen módon jelenik meg ez a mérnöki munkában?

Az érintett elmélet

- A vállalat belső szereplőkkel (tulajdonosok, vezetők, beosztottak) és külső szereplőkkel (például beszállítók, fogyasztók, állami szervek, társadalom) áll többoldalú kapcsolatban, akiknek az érdekeit figyelembe kell venni a döntéshozatalkor.
- Többoldalú kapcsolatról beszélhetünk bármilyen vállalati teljesítmény létrehozása során, amelyhez a részvényesektől származik a finanszírozás, a munkavállalóktól a (hatékony) munkavégzés, és eközben formális (például környezetvédelmi) és informális (például morális) követelményeknek is meg kell felelni.
- A megközelítés gyökerei szerint minden érintetti csoport érdekeinek önérteke van, és egyik érintetti csoport érdekei sem fontosabbak a többinél.
- Egyes kutatók szerint ez a komplexitás a menedzsment számára túl nagy teret enged a társaság saját érdekei szerinti irányítására.

Vállalati működés érintettjei

Belső érintettek:

- tulajdonosok,
- menedzserek,
- alkalmazottak.

Külső érintettek:

- fogyasztók.

Vállalati működés érintettjei

- ❑ szállítók,
- ❑ versenytársak,
- ❑ stratégiai partnerek,
- ❑ állami intézmények,
- ❑ helyi és önkéntes állampolgári közösségek,
- ❑ természeti környezet.

Mi az érintettmenedzsment?

- A vállalati működés érintettjeinek hatékony menedzsmentje annak érdekében, hogy az érintetti (együtt)működés során a vállalat
 - hatékonyan csökkentse vagy kiküszöbölje az érintettek egyes csoportjaival kapcsolatos kockázatokat,
 - mérsékelje az érintettekre tett (káros) hatásokat,
 - az érintettek egyes csoportjaival kihasználja a kínálkozó üzleti lehetőségeket,
 - és együttműködésre épülő kapcsolatok révén segítse a fenntartható és sikeres vállalati működést.
 -
- Az érintettek menedzsmentjének célja a közös értékteremtés, az érintetti értékek egyenrangú együttműködésen alapuló, diskurzív intézményes folyamatokkal moderált maximalizálása.

TELEKOM
HELLO
BIZNISZ



Podcastepizód

**„Így lettem digitális” –Diverzum, TikTok,
túlfogyasztás, és aki válaszol: Gyarmati Fanni**

Magenta Podcast

A menedzser funkciói, készségei, szerepei

Alapdefiníciók: menedzsment

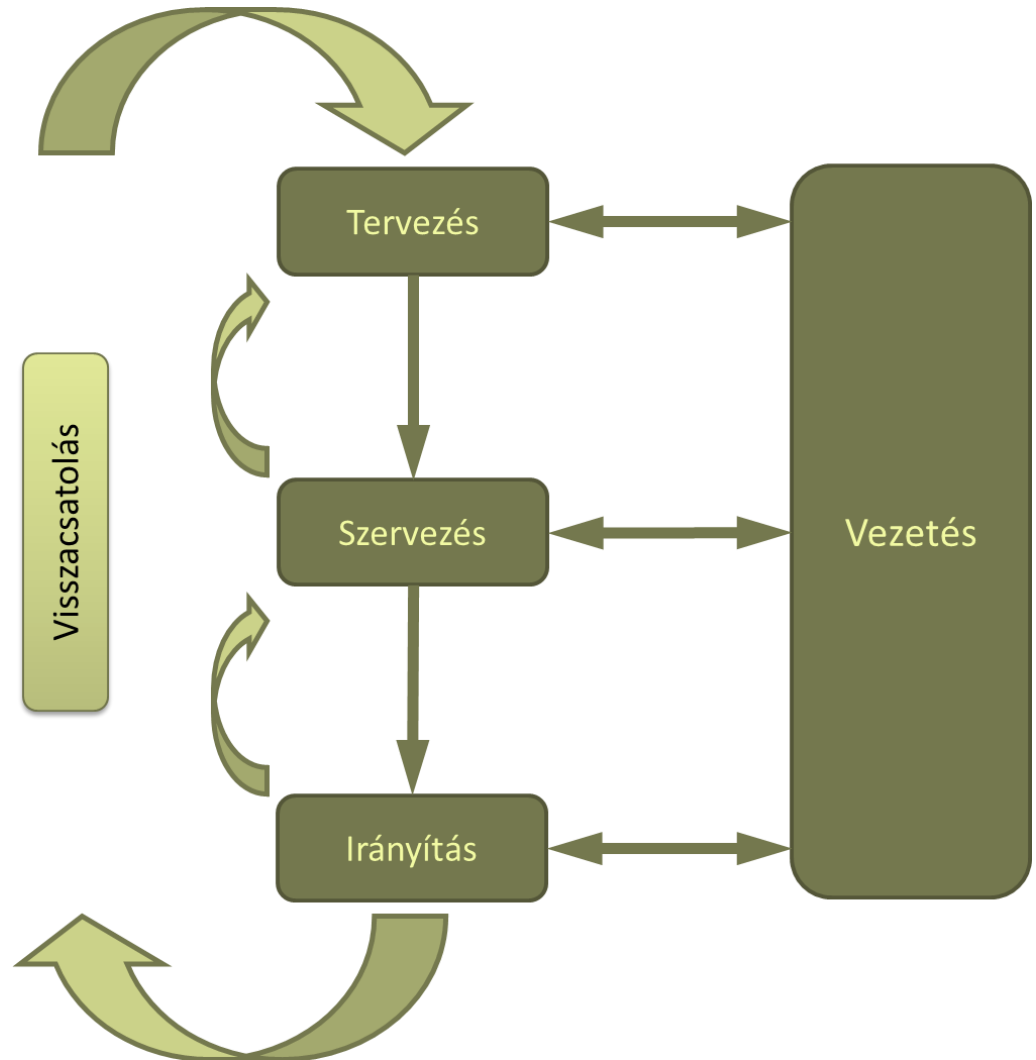
Egy szervezetben fellelhető emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrások

- tervezésének
- szervezésének
- irányításának
- vezetésének

folyamata a szervezet céljainak eredményes és hatékony megvalósítása érdekében.

Menedzsment funkciók

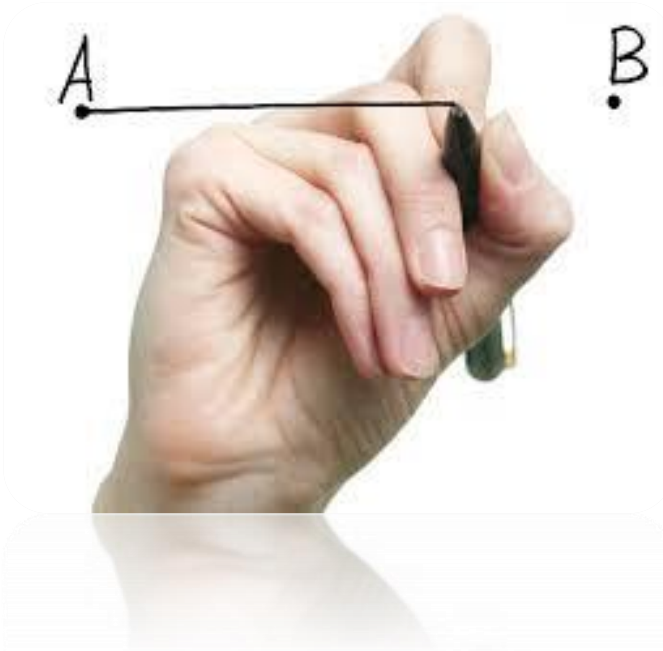
Mit takarnak az egyes funkciók?
Miért fontos az egymásutániség?



Tervezés



Célok kitűzése, elérésük módjának eldöntése



- Előrejelzés
- Vállalati politikák kialakítása
- Célkitűzés
- Program kidolgozása
- Ütemterv kidolgozása
- Költségvetés kidolgozása
- Eljárások kidolgozása

Szervezés



Feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása



- Munkakörök kialakítása
- Erőforrások allokálása
- Kapcsolatok létrehozása
- Szervezeti felépítés kialakítása

Irányítás



Követelmények előírása, teljesülésük ellenőrzése, beavatkozások

- ❑ Követelmények megfogalmazása
- ❑ Mérés
- ❑ Értékelés
- ❑ Beavatkozás

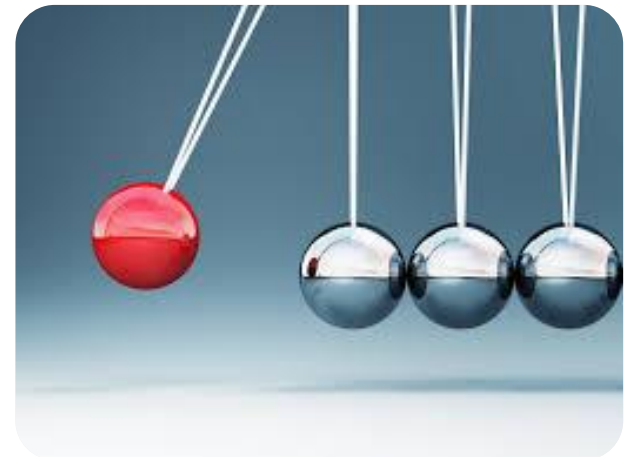


Vezetés



A szervezet tagjai viselkedésének befolyásolása

- Munkaerő-biztosítás
- Képzés, fejlesztés
- Felügyelet
- Döntéshozatal
- Motiváció
- Tanácsadás
- Kommunikáció





Európa legnagyobb logisztikai szoftvercége felvásárolja a magyar Nexogent

MTI

2022. január 14. 08:17



A logisztikai szegmens egyik legnagyobb globális szoftver-szolgáltatója, a német Transporeon felvásárolja a mesterséges intelligencia-alapú fuvartervező megoldásaival nemzetközileg is elismert magyar Nexogent - közölték a cégek az MTI-vel pénteken.

Diákkén
35%-ot
a Creativ
Lásd a fel
Megve



Fotó: Sebastyán László

— ÜZLET

Nagy üzlet: az LG is beszállt a magyar autós startupba, több mint 5 milliárd forintot kaptak



Vaszkó Iván

2023. szept. 06. · 3 perc olvasás



15 millió dollárt kapott a magyar Commsignia, a Samsung mellé immáron az LG is beszállt a buliba.

15 millió dolláros – mintegy 5,5 milliárd forintos – **Series B** tőkebevonási kört zárt a Commsignia, közölte a cég a Forbes hu-val. Az önévezető autókra és okosvárosokra

Menedzseri készségek (Katz, 1974)



Technikai készség

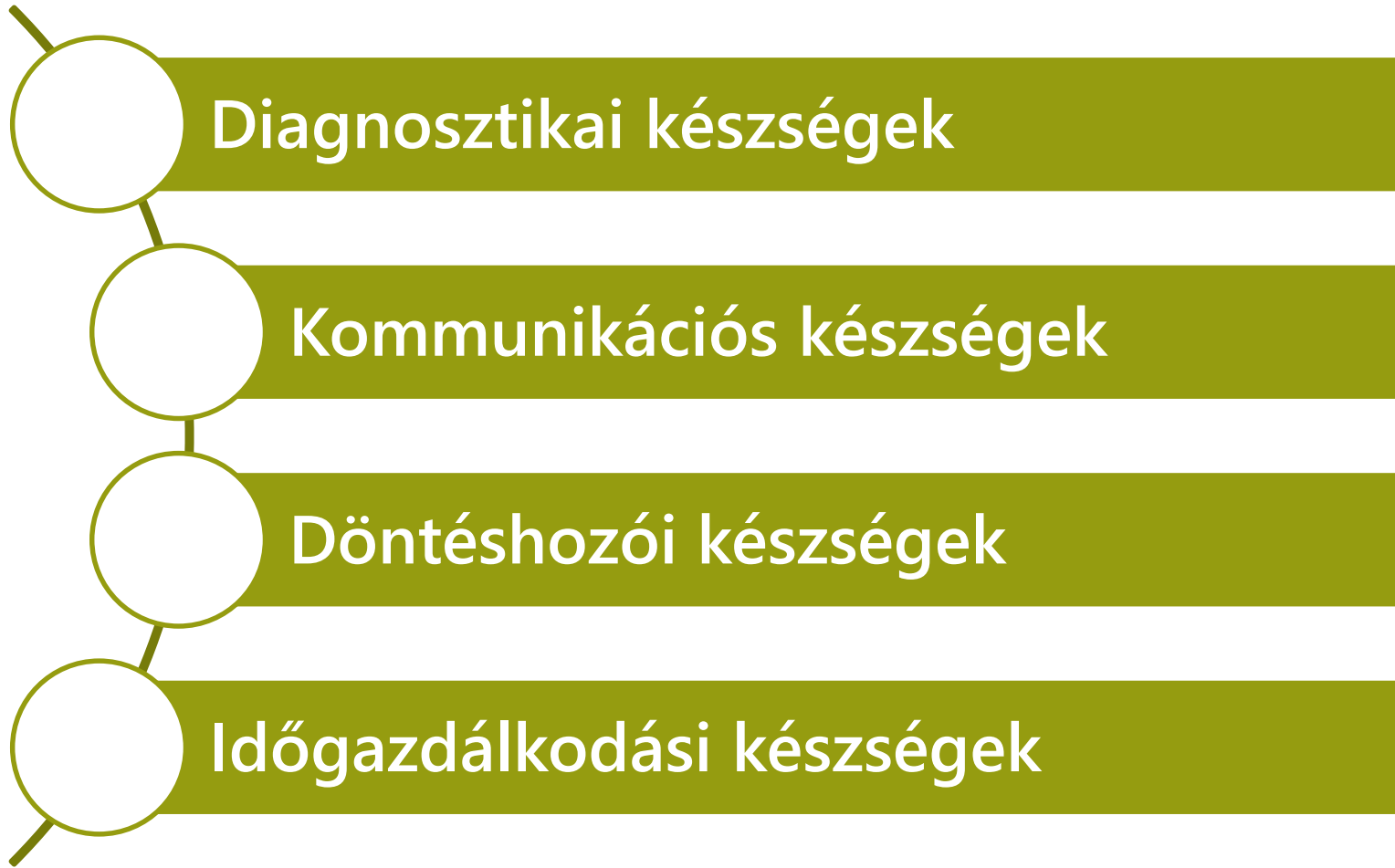


Humán készség



Konceptuális készség

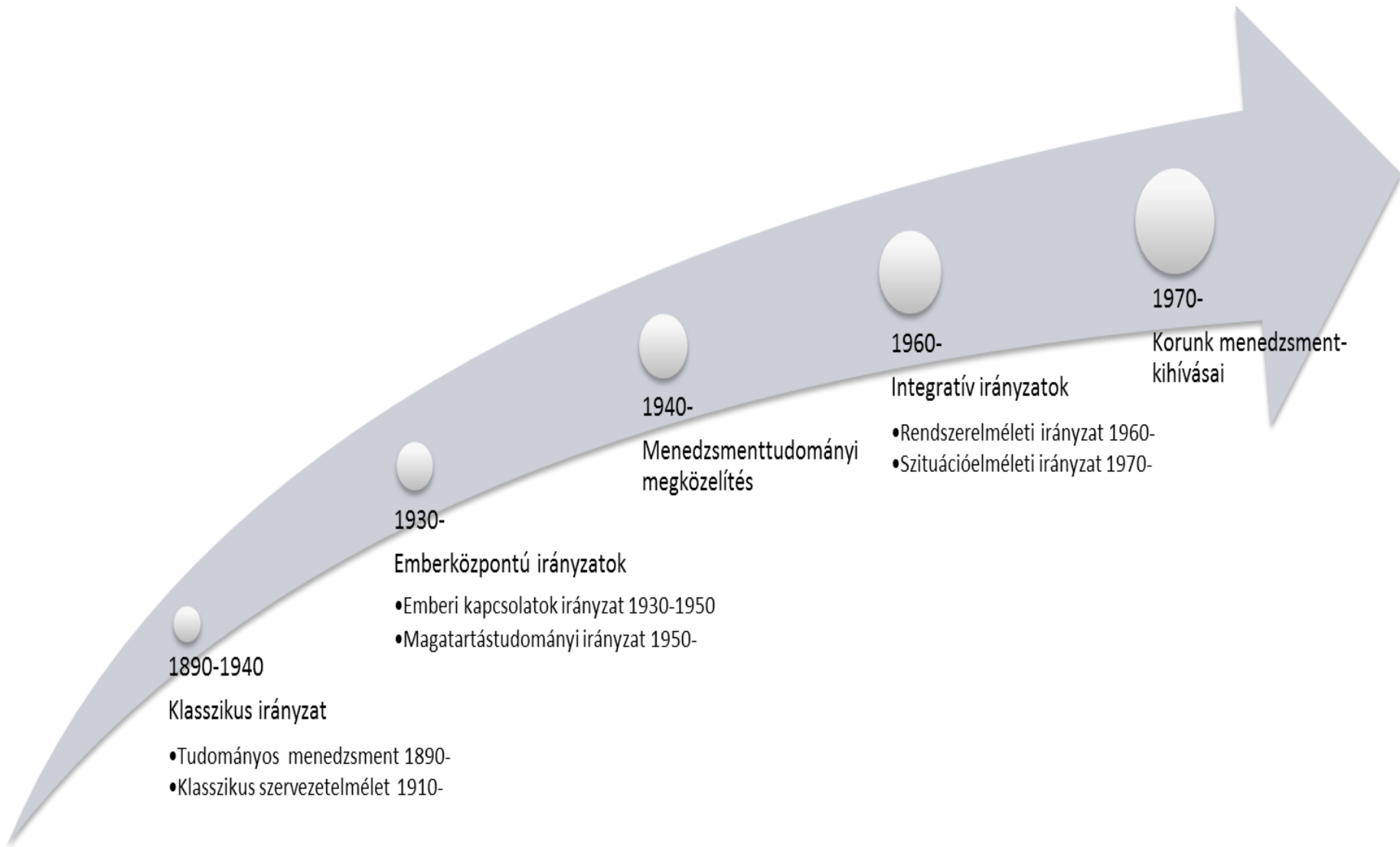
Menedzseri készségek II.



Henry Mintzberg csoportosítása szerint a jellemző menedzseri szerepek

- **Interperszonális szerepek**
 - Képviselő (Figurehead)
 - Vezető (Leadership role)
 - Kapcsolattartó (Liason)
- **Információs szerepek**
 - Információgyűjtő (Monitor)
 - Információ- elosztó (Dissimilator)
 - Szóvivő (Spokesperson)
- **Döntési szerepek**
 - Kezdeményező, vállalkozó (Entrepreneur)
 - Zavarelhárító (Disturbance handler)
 - Erőforrás-elosztó (Resource allocator)
 - Tárgyaló (Negotiator)

A menedzsmentirányzatok fejlődése



Henry Ford

□ Fókusz: a munka hatékonysága, növekvő output, csökkenő költség

- tömeggyártás
- szalagszerű termelési folyamat
- standardizált elemek
- időutalványozás
- gyártási folyamat maximális harmonizálása
- ütemidő - kibocsátási ütem, időbér



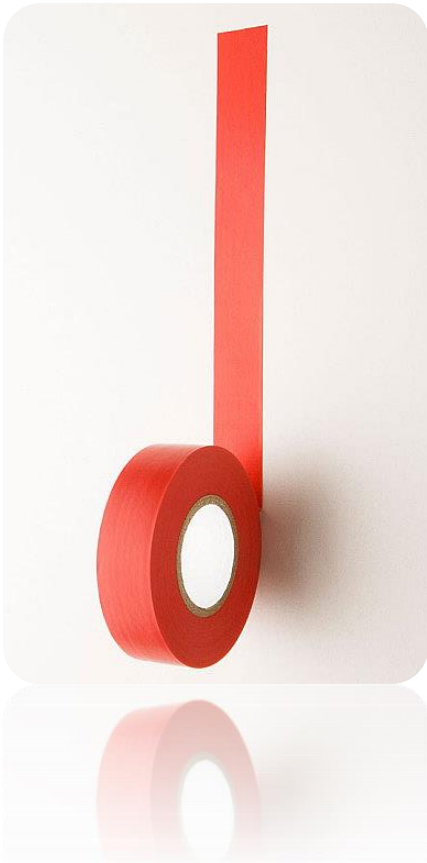
[A T modell története](#)

□ Emberek: megduplázza a fizetést és 8 órás munkaidőt vezet be, vásárlási kedvezményt is, de nagy a fluktuáció.

Max Weber



□ Bürokratizmus, mint az ideális szervezetek legfőbb ismérve



- pontosan rögzített munkamegosztás,
- nagyfokú szabályozottság,
- egyértelmű alá- és fölérendeltség, jól kidolgozott hierarchia,
- aktaszerűség, dokumentálás, nagyfokú írásbeliség,
- szakmai hozzáértés, hivatástudat,
- személytelenség, tárgyilagosság

Kontingencia

- A menedzsment irányzatok kialakulása mindig az adott korszak társadalmi és gazdasági jellemzőivel összhangban történt
- Az elméletnek lényege, hogy a vezetésnek és a szervezésnek nincs egyetlen legjobb útja.
- Két szervezet közül az lesz hatékonyabb, amelyik jobban alkalmazkodik a környezeti követelményekhez.

Miért kell a struktúra?



Strukturális tényezők

- Munkamegosztás
(ki mit csinál)

funkció, termék, vevő

egydimenziós - többdimenziós

- Hatáskörmegosztás (ki
kit utasíthat)

hatáskör, felelősség, döntési jogkör

egyvonalas - többvonalas

- Koordinációs eszközök
(ki kivel, hogyan működik
együtt)

technokratikus,
strukturális,
személyorientált

- Másodlagos strukturális
tényezők

centralizáltság,
hierarchia nagysága

Tipikus szervezeti formák

Statikus formák

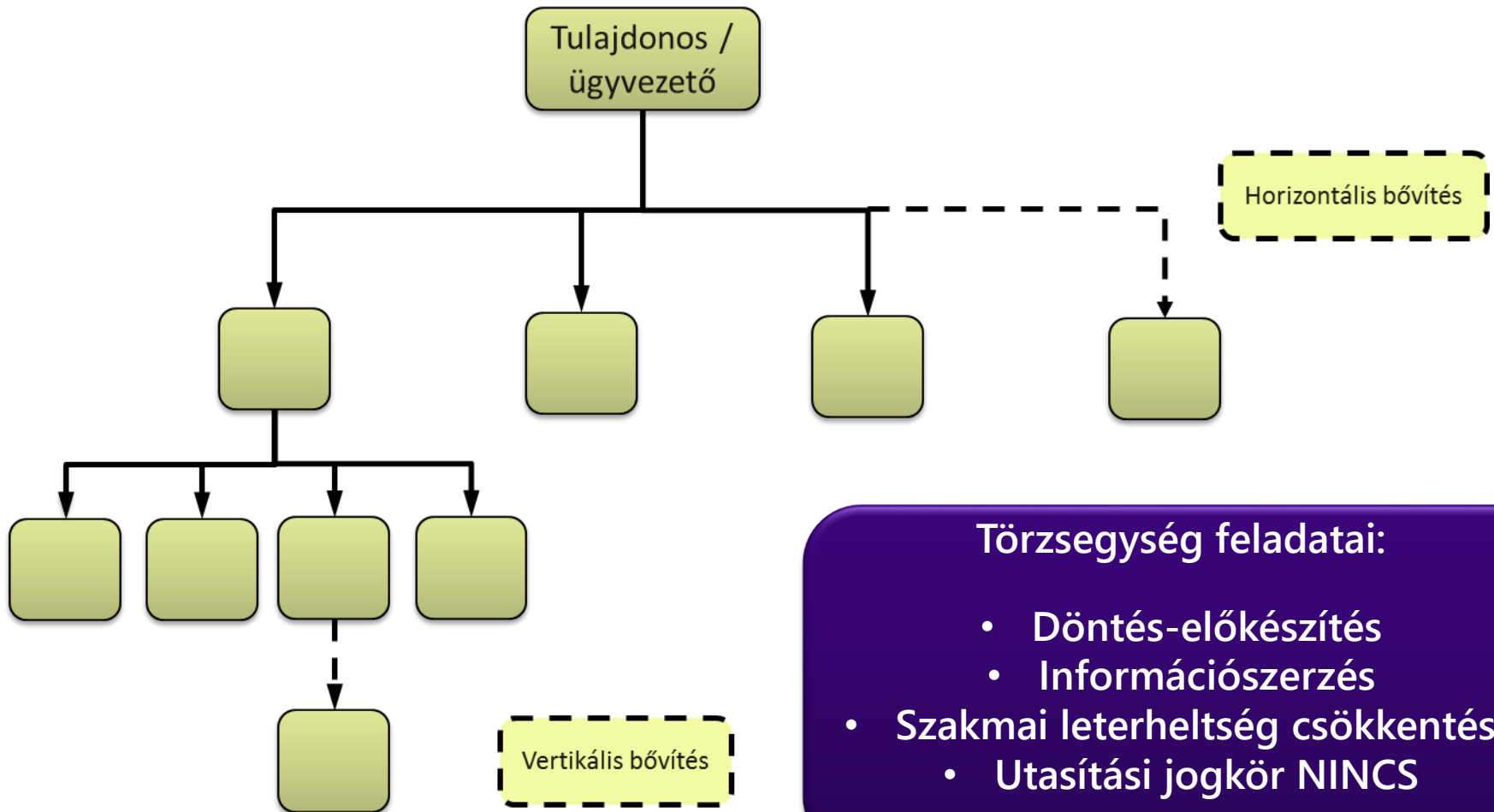
- lineáris
- törzsegységi
- funkcionális
- divizionális (részben)



Rugalmas formák

- mátrix
- divizionális (részben)
- projekt
- hálózatos
- virtuális

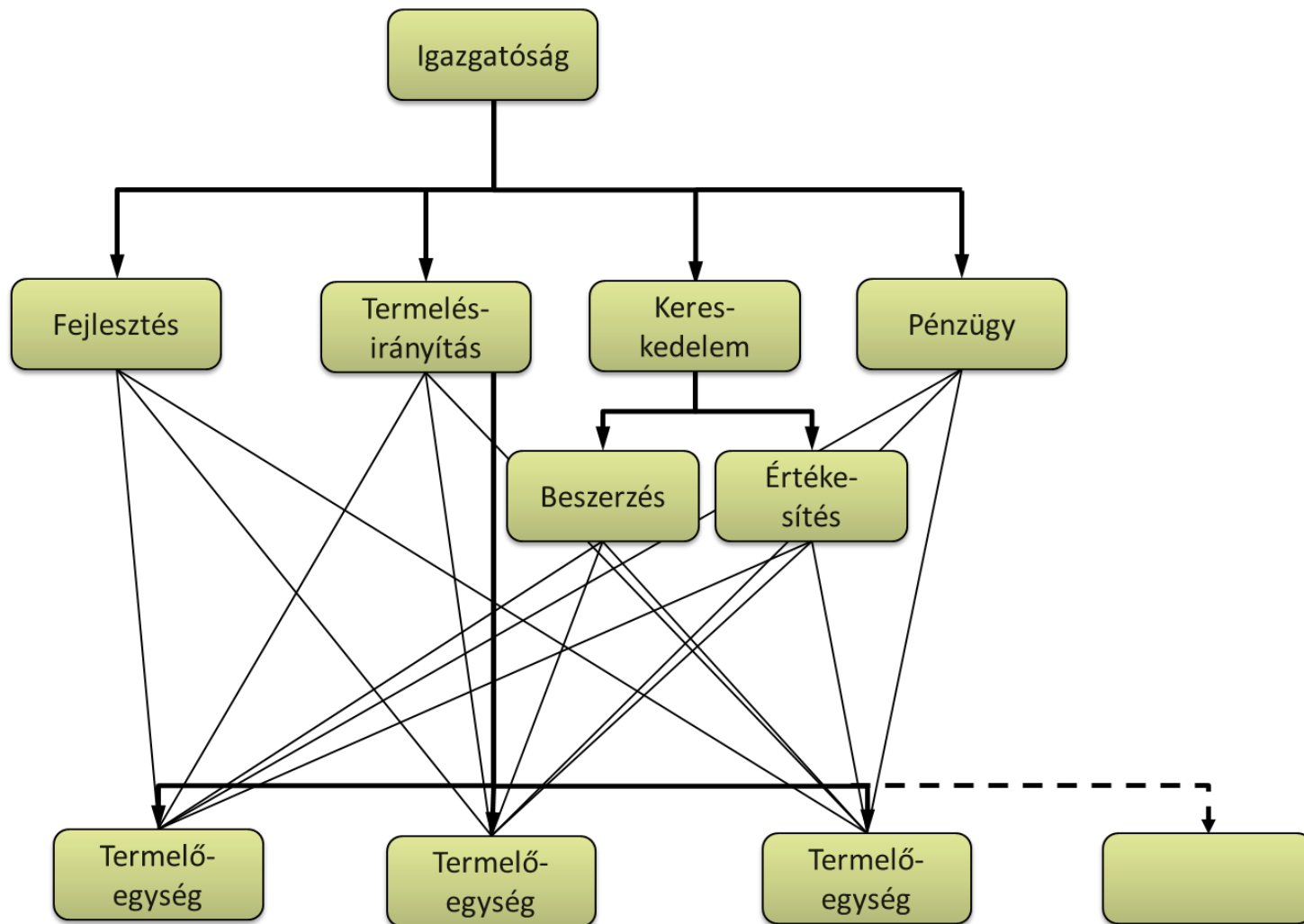
Lineáris szervezet



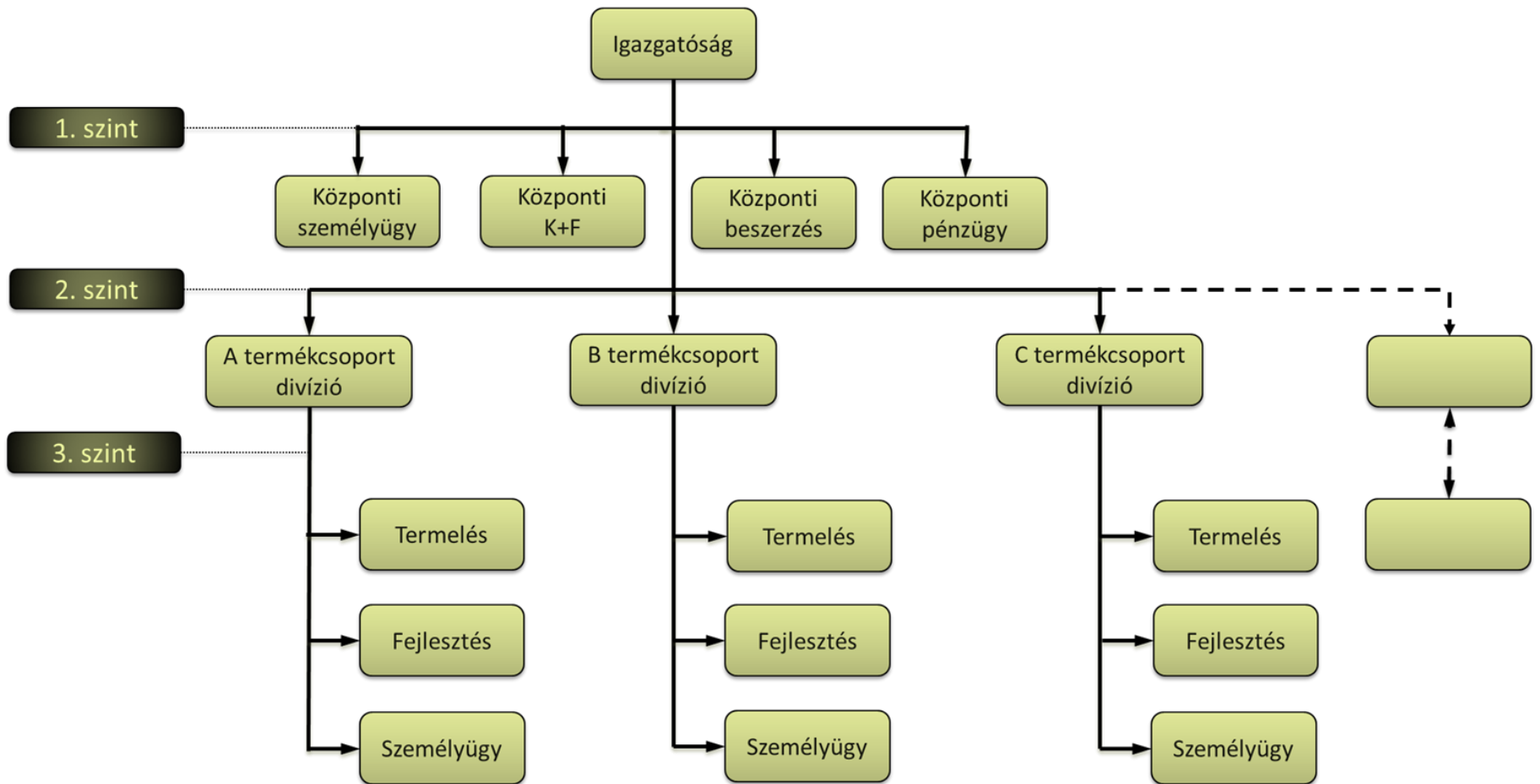
Törzsgység feladatai:

- Döntés-előkészítés
- Információszerzés
- Szakmai leterheltség csökkentése
- Utasítási jogkör NINCS

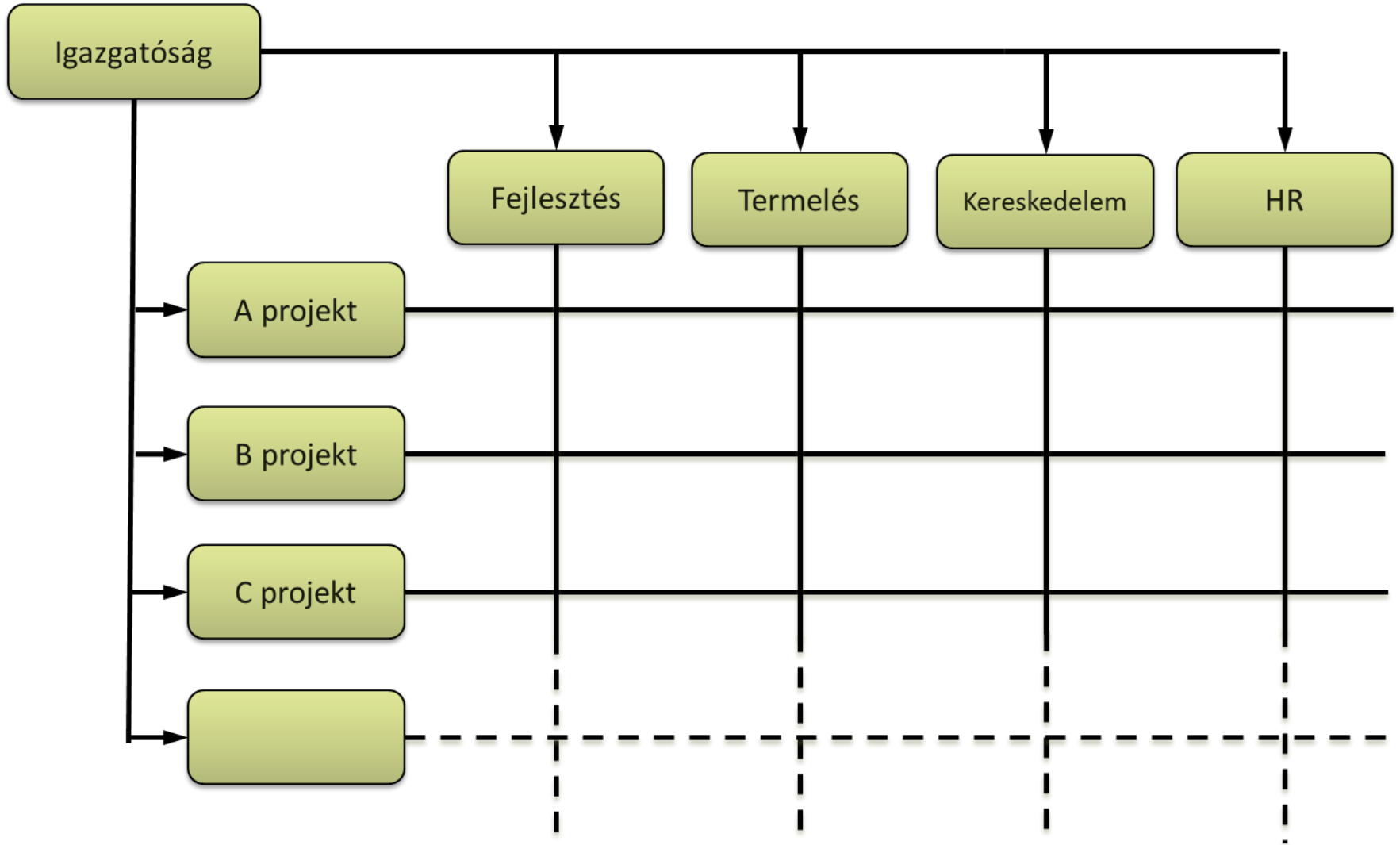
Funkcionális szervezet



Divizionális szervezet



Mátrix szervezet



Modern szervezeti formák



The diagram consists of three overlapping circles of varying shades of green and yellow. The leftmost circle is lightest, the middle is medium, and the rightmost is darkest. Each circle contains text. The middle circle is the largest and has several smaller circles of various colors (yellow, white, green) scattered around it. The overall design is clean and modern.

Hibrid
szervezetek

Határok nélküli
szervezetek,
virtuális szervezetek

Vállalatcsoport,
konszern,
holding

Md



BOSCH



Apellido 1
GONZÁLEZ

Apellido 2
PAREJA

Nombre
FRANCISCO JAVIER

Bp



BOSCH



Name

González Pareja

Firstname

Javier

Md2



BOSCH

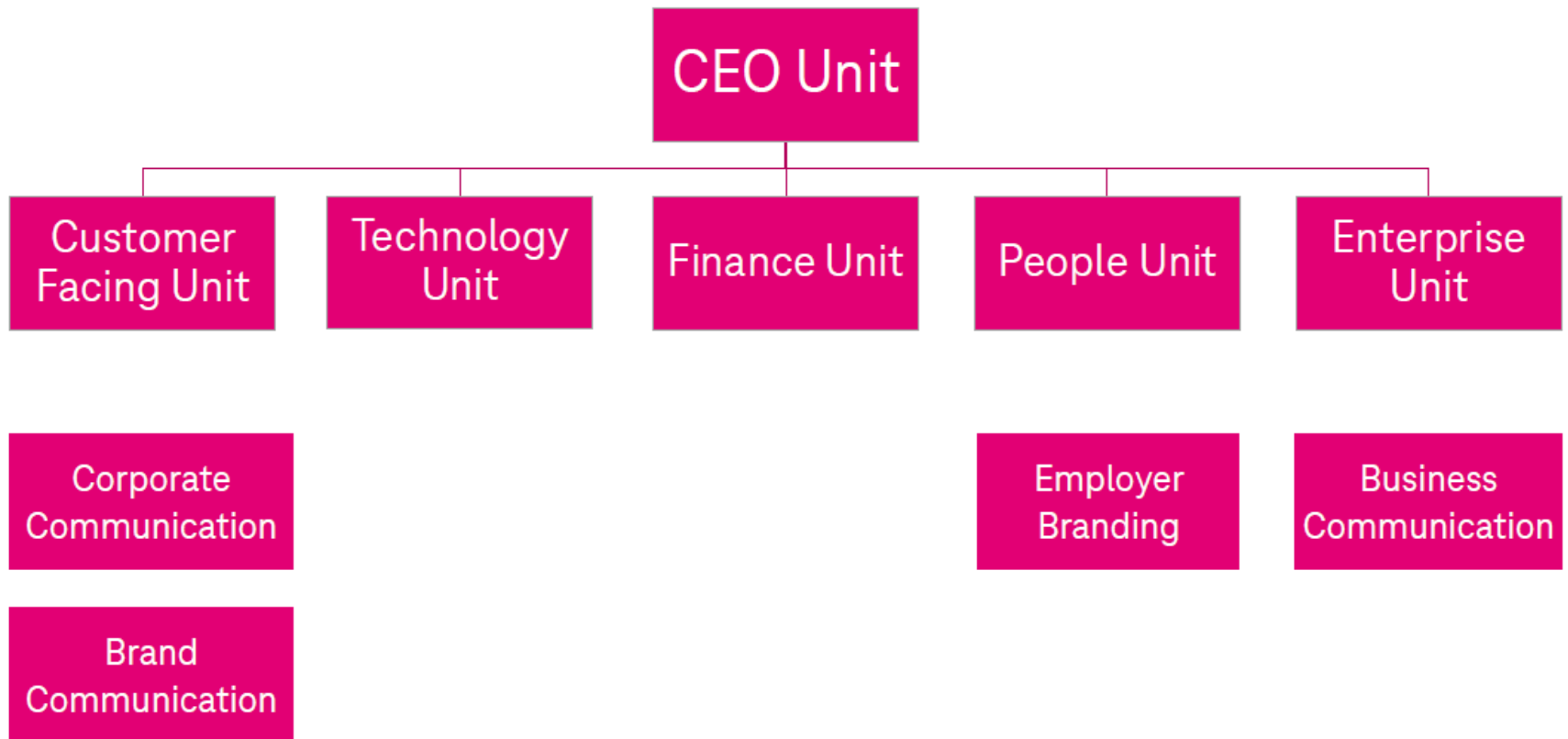


Apellido 1
Gonzalez

Apellido 2
Pareja

Nombre
Francisco Javier

Márkakommunikáció – helye a vállalatban



OUR VISION IS TO BECOME THE OPERATING SYSTEM OF THE CONNECTED WORLD



COMMSIGNIA
OPERATING SYSTEM

AUTOMOTIVE



SMART INFRASTRUCTURE



MICRO-MOBILITY



CONNECTED SERVICES



commsignia

Budapest University of Technology and Economics / 07 March 2024

Kling Kaputechnika Kft.

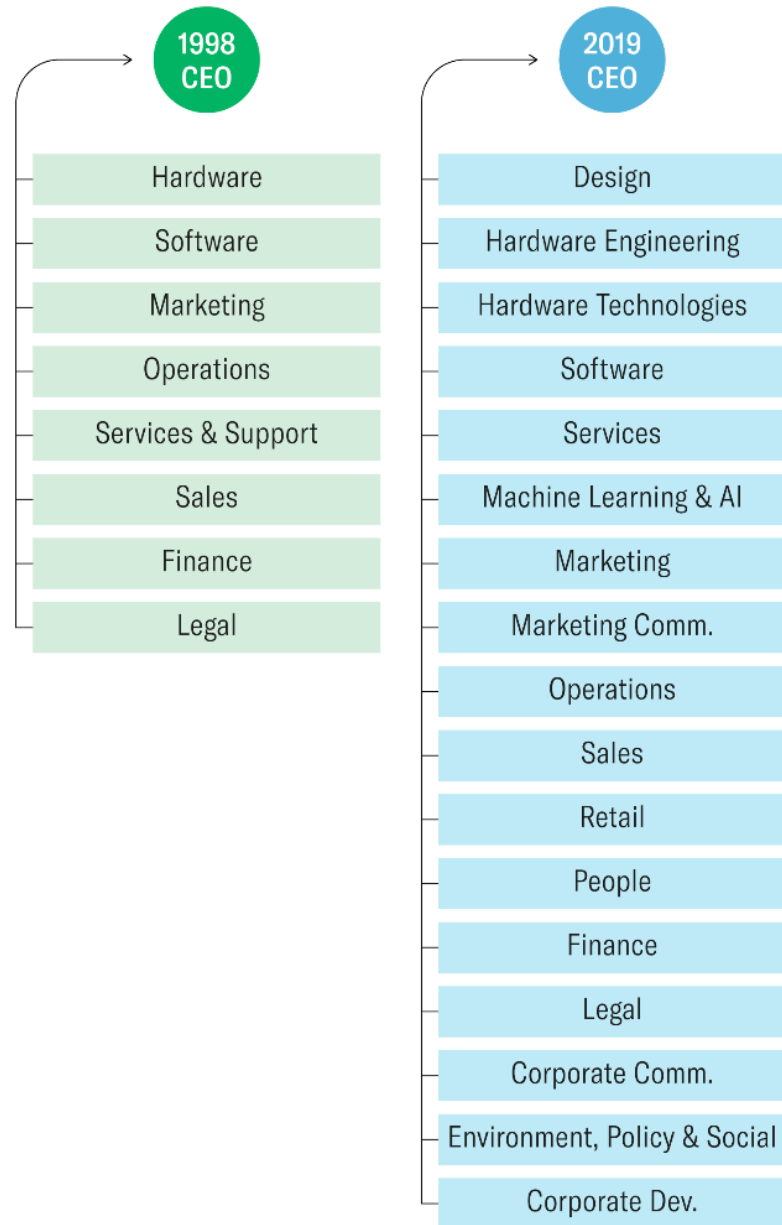
- Átmenet a lineárisból a funkcionálisba





Apple's Functional Organization

In 1997, when Steve Jobs returned to Apple, it had a conventional structure for its size and scope. It was divided into business units, each with its own P&L responsibilities. After retaking the helm, Jobs put the entire company under one P&L and combined the disparate departments of the business units into one functional organization that aligns expertise with decision rights—a structure Apple retains to this day.





▶ Cement



▶ Beton



▶ Kavics



▶ Betontechnológia



▶ Térkövyártás

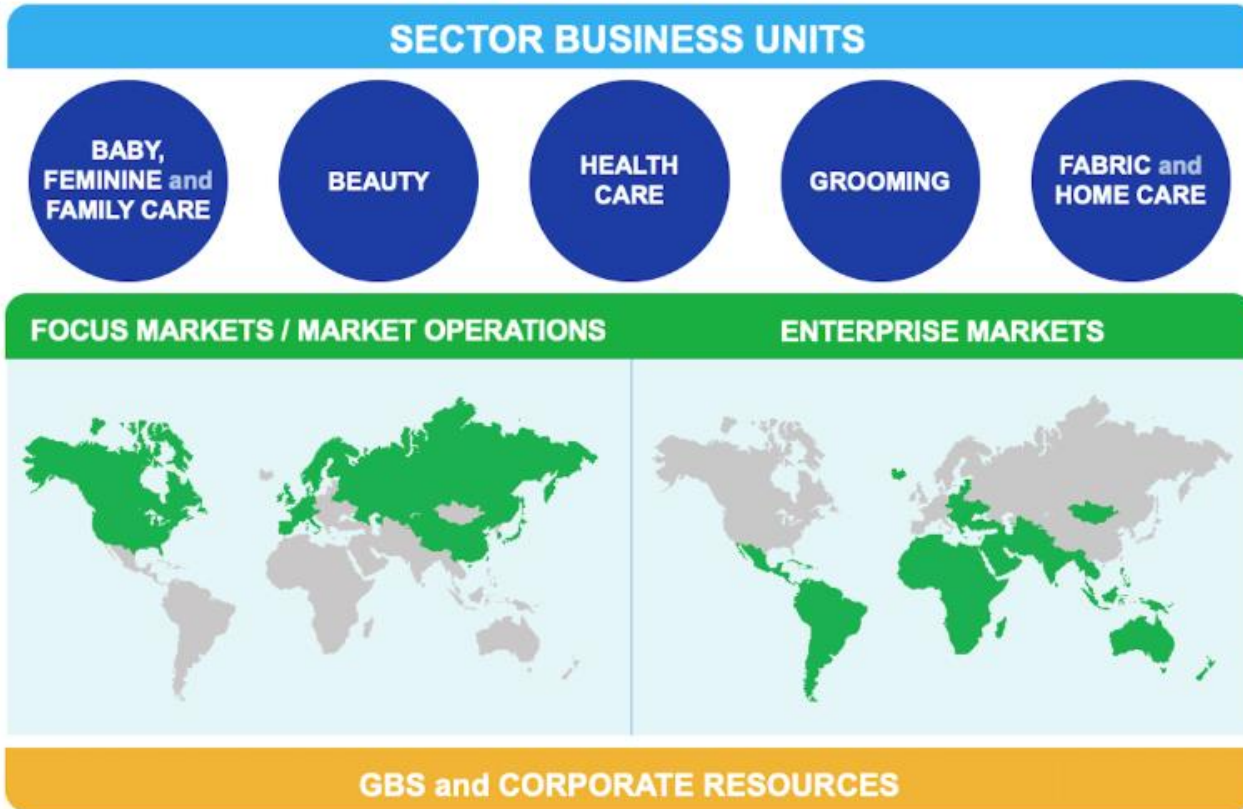


▶ Építkezési tanácsok otthonra

Procter and Gamble



Corporate Structure



MOL-CSOPORT SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE

ELNÖK VEZÉRIGAZGATÓ

Vállalati Ügyek

Jog

Stratégia és
Üzletfejlesztés

Belső Audit

Vállalati Szolgáltatások

VEZÉRIGAZGATÓ

Kutatás-Termelés

Downstream

Pénzügy

Fenntartható Fejlődés,
Egészség és Biztonság

Személyzeti Ügyek

Projektiroda

INNOVATÍV ÜZLETÁGAK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ

Fogyasztói Szolgáltatások

Kiskereskedelem

Mobility

Ipari Szolgáltatások

Beszerezés

Karbantartási Szolgáltatások

Olajipari Szolgáltatások

Vállalati Kommunikáció és
Marketing

Vegyesvállalatok

Csoport fogalmak

Csoport



két vagy több, csoportot alkotó egyén között kommunikáció és interakció figyelhető meg

Kohéziós
erő



közös felfogás, vélemény, értékrend, gondolkodási rendszer, melyek vonzódást idéznek elő a csoport tagjai között

Csoport-
normák



Csoporton belül elfogadott szabályok, informális követelmények, melyek befolyásolják, alakítják a tagok véleményét, viselkedését

Csoporttípusok

Formális

- A szervezet munkamegosztása alapján jön létre
- A csoport állandó és zárt
- Tagsága meghatározott
- Deklarált működési elvek

Informális

- Egyéni szükségletek, vonzalmak, érdeklődés
- Változó és nyitott
- Spontán módon alakul
- Közös elvek, érdekek alapján állandó kommunikációban alakul a működés

Csoport fogalmak

Csoport



két vagy több, csoportot alkotó egyén között kommunikáció és interakció figyelhető meg

Kohéziós
erő



közös felfogás, vélemény, értékrend, gondolkodási rendszer, melyek vonzódást idéznek elő a csoport tagjai között

Csoport-
normák



Csoporton belül elfogadott szabályok, informális követelmények, melyek befolyásolják, alakítják a tagok véleményét, viselkedését

Csoport fogalmak

Csoport



két vagy több, csoportot alkotó egyén között kommunikáció és interakció figyelhető meg

Kohéziós erő

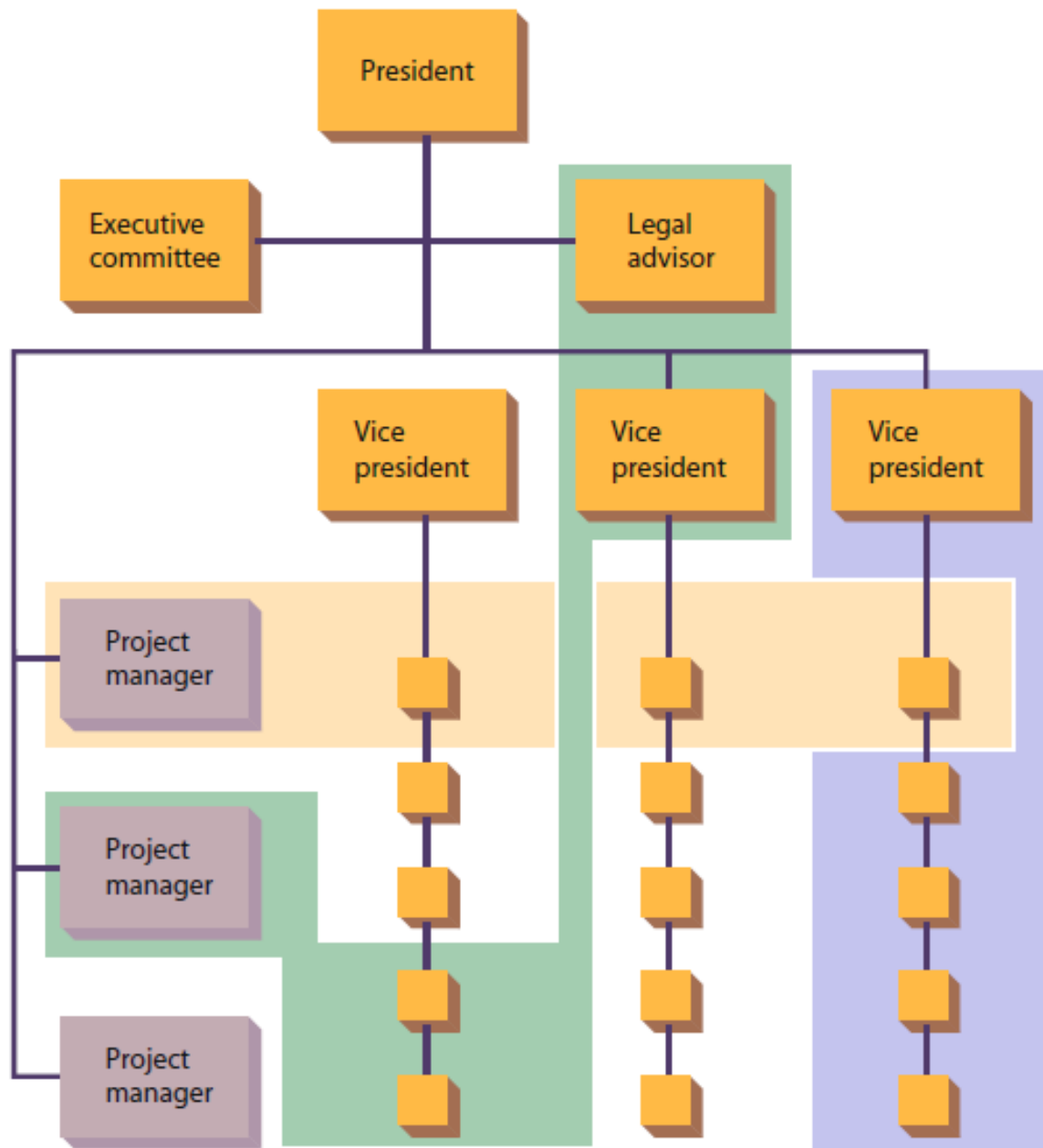


közös felfogás, vélemény, értékrend, gondolkodási rendszer, melyek vonzódást idéznek elő a csoport tagjai között

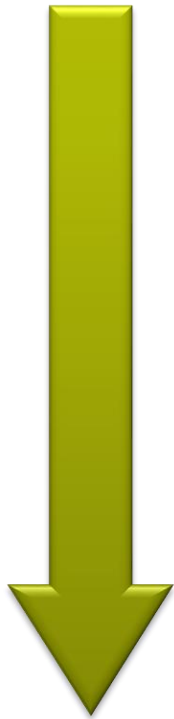
Csoport-normák



Csoporton belül elfogadott szabályok, informális követelmények, melyek befolyásolják, alakítják a tagok véleményét, viselkedését



Csoportok fejlődése

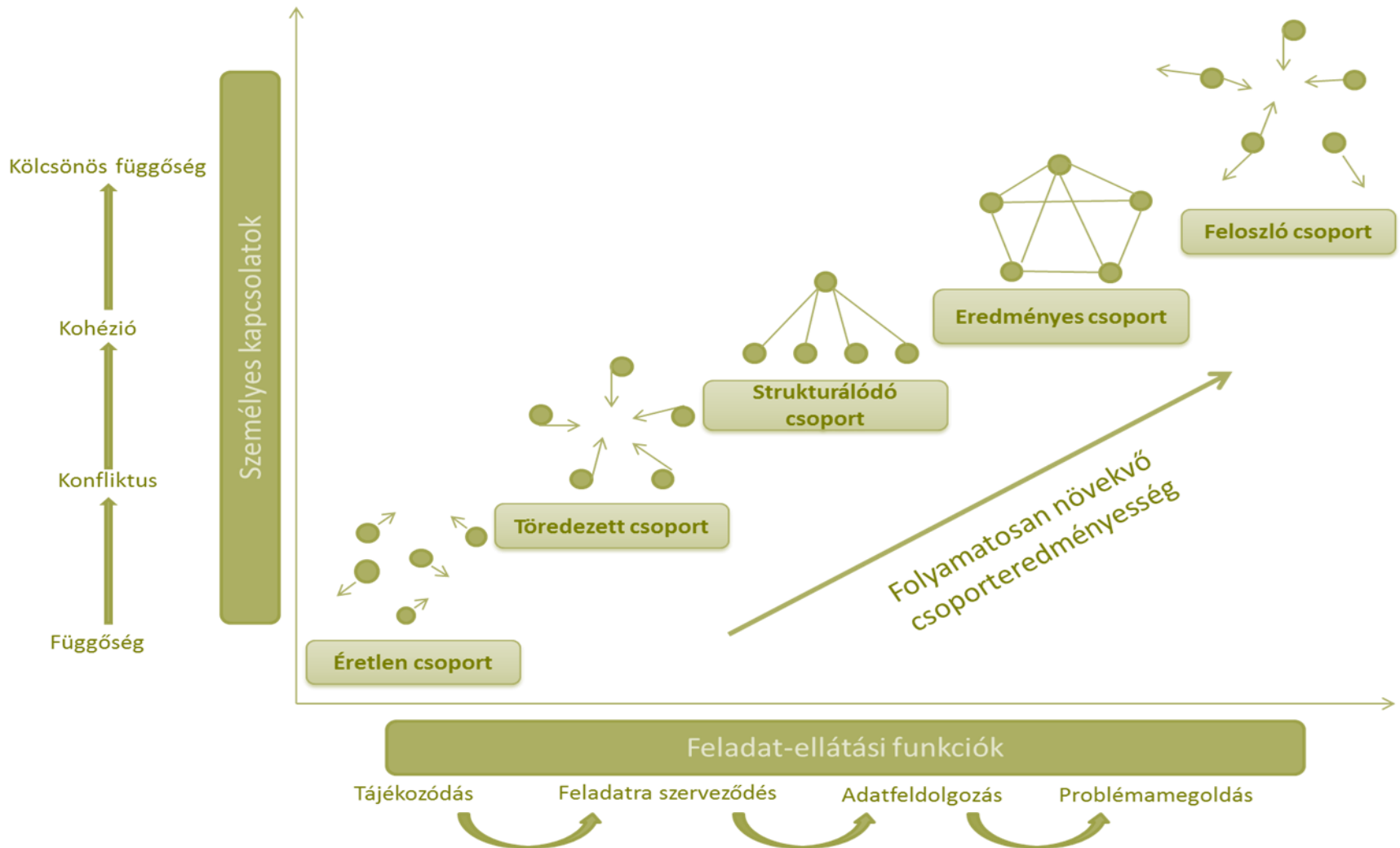


- Alakulás
- Ütközés
- Normázás
- Teljesítés
- Szétválás



Új
feladat

A csoportfejlődési szakaszok jellemzői



A jó és a rossz teammunka

JÓ CSOPORTMUNKA	ROSSZ CSOPORTMUNKA
Nyitottság	Frusztráció
Egészséges verseny	Panaszkodás
Jó személyi kapcsolatok	Retorzió
Társas viselkedés	Csüggedtség
Nyitott vezetői stílus	Zárkózottság

Szerepek a csapatban

- Meredith Belbin (2010) kilenc különböző csapatszerepet különített el:
 - Cselekvő
 - Serkentő (a csoportot dinamizálja)
 - Vállalatépítő (rendszer szerinti építkezés)
 - Megvalósító (határidők)
 - Társas
 - Koordinátor (összefogja a tagok készségeit és munkáját)
 - Csapatjátékos (érzékeny és diplomatikus)
 - Forrásfeltáró (felkutatja az új lehetőségeket)
 - Gondolkodó
 - Helyzetértékelő (megfontolt, elemez, de nem inspirál)
 - Ötletgyáros (kreatív, innovatív, megvalósítás kérdéses)
 - Szakértő (speciális tudás, fókuszált munkavégzés)

Feladatmegosztás a csoportban

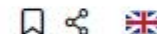




Európa legnagyobb logisztikai szoftvercége felvásárolja a magyar Nexogent

MTI

2022. január 14. 08:17



A logisztikai szegmens egyik legnagyobb globális szoftver-szolgáltatója, a német Transporeon felvásárolja a mesterséges intelligencia-alapú fuvartervező megoldásaival nemzetközileg is elismert magyar Nexogent - közölték a cégek az MTI-vel pénteken.

Diákkén
35%-ot
a Creativ
Lásd a fel
Megve





Európa legnagyobb logisztikai szoftvercége felvásárolja a magyar Nexogent

MTI

2022. január 14. 08:17



A logisztikai szegmens egyik legnagyobb globális szoftver-szolgáltatója, a német Transporeon felvásárolja a mesterséges intelligencia-alapú fuvartervező megoldásaival nemzetközileg is elismert magyar Nexogent - közölték a cégek az MTI-vel pénteken.

Diákkén
35%-ot
a Creativ
Lásd a fel
Megve

Miért és kinek lehet kultúrája?

NEMZETI KULTÚRA

Társadalmi csoportok, pl. régiók,
SZAKMÁK, iparágak kultúrája

VÁLLALATI KULTÚRA

SZUBKULTÚRA

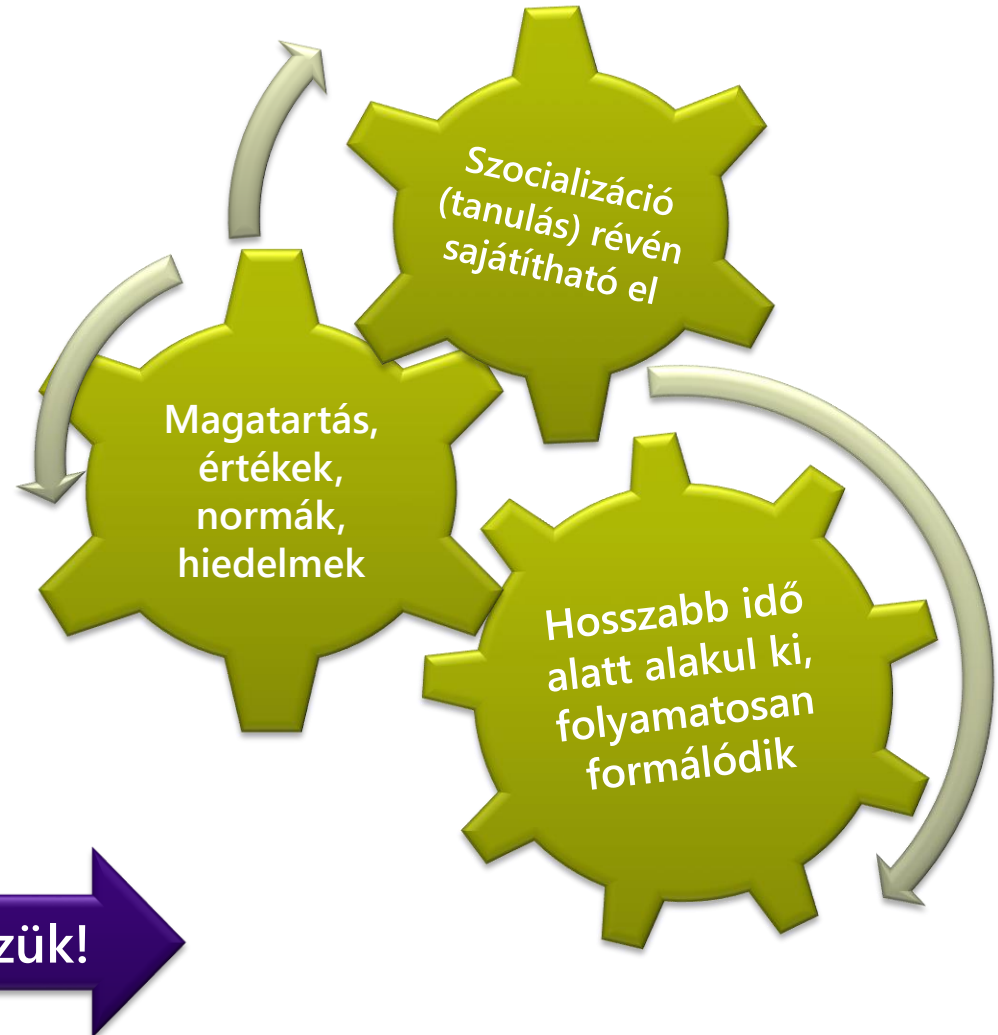
EGYÉNI KULTÚRA



Mi is az a szervezeti kultúra?

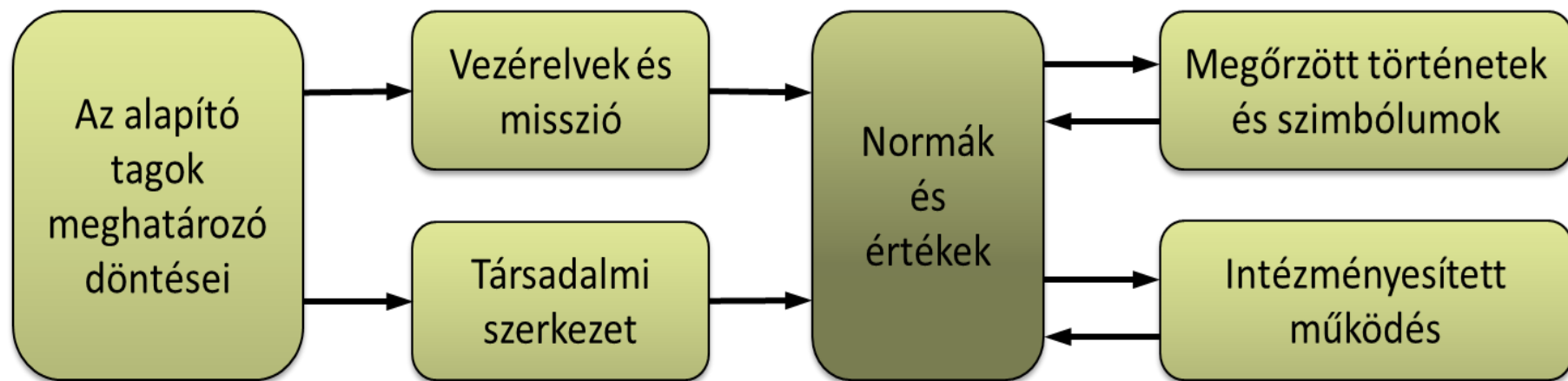
Egy filozófia,
normarendszer, amely
alátámasztja a szervezet
politikáját, a szervezeten
belüli szabályokat, a
munkahelyi klímát, sőt
még a fizikai elrendezésre
is hatással bír.

A kultúra a szervezet
„puha” tényezője.



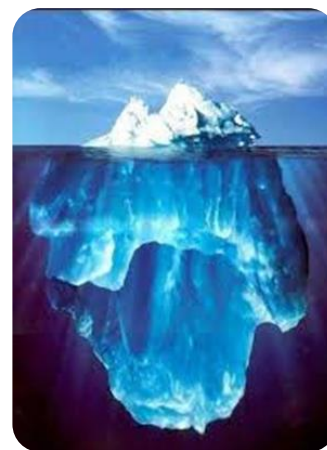
Ahogyan mi itt a dolgokat tesszük!

A kultúra alakítói és megjelenése



Látható kultúraelemek:

- ceremóniák, szertartások
- történetek, legendák, mítoszok
- nyelvezet, szakzsargon
- szimbólumok, öltözködés, külső megjelenés



Látható
elemek

Láthatatlan
elemek

Handy-féle kultúra csoportosítás

- Hatalomkultúra
- Szerepkultúra
- Feladatkultúra
- Személyiségkultúra

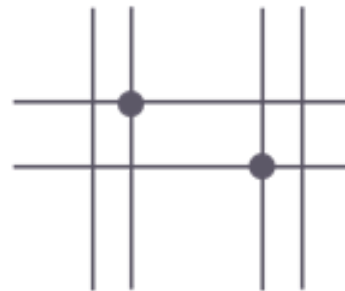
Hatalomkultúra



Szerepkultúra



Feladatkultúra

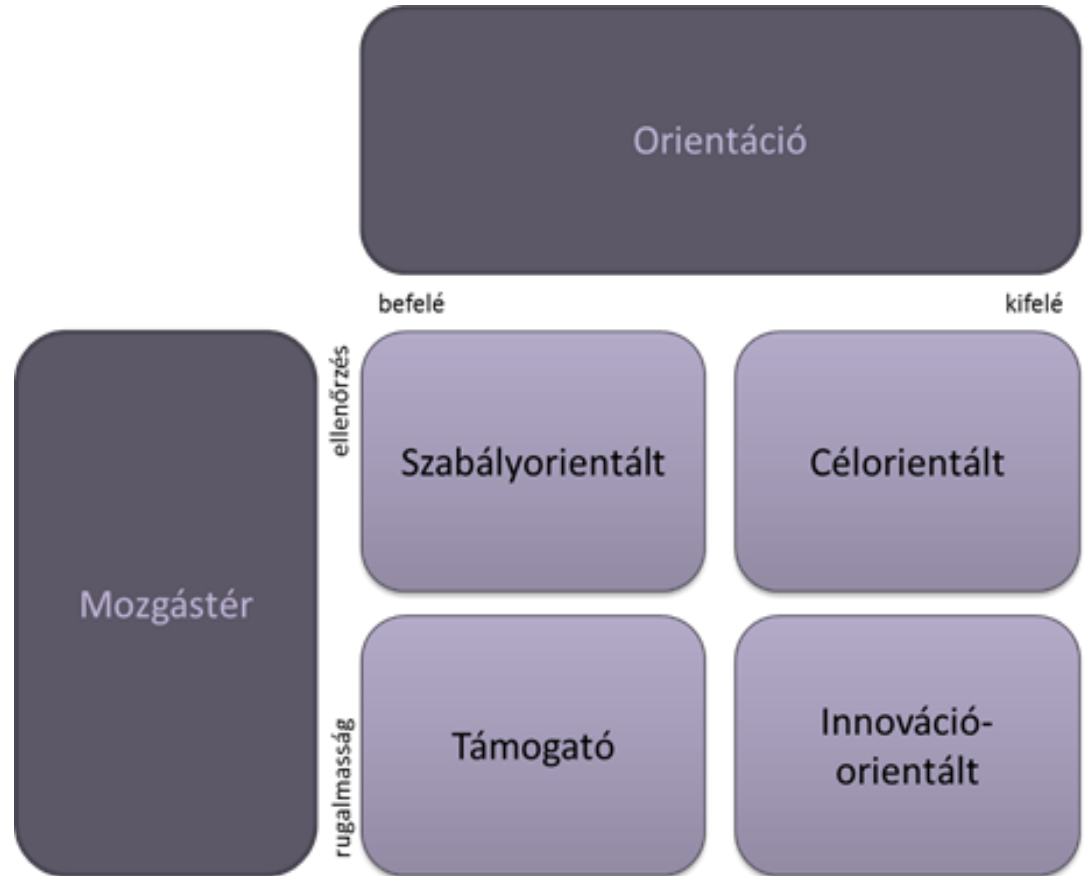


Személyiségkultúra



Quinn-féle kultúrák („Versengő értékek” modellje)

- Támogató kultúra (Team)
- Szabályorientált kultúra (Hierarchia)
- Célorientált kultúra (Cég)
- Innováció-orientált kultúra (Adhokrácia)



Nemzeti kultúra jelentősége



Hofstede

- Az egyik legismertebb gondolati rendszer a kultúrák közötti különbségekről Hofstede ([1991](#)) munkája, aki négy alapvető, technikailag is mérhetővé tett dimenzióba foglalta össze ezeket, majd később ezt a négy dimenziót kibővítették ötre, 2010-ben pedig hatra.

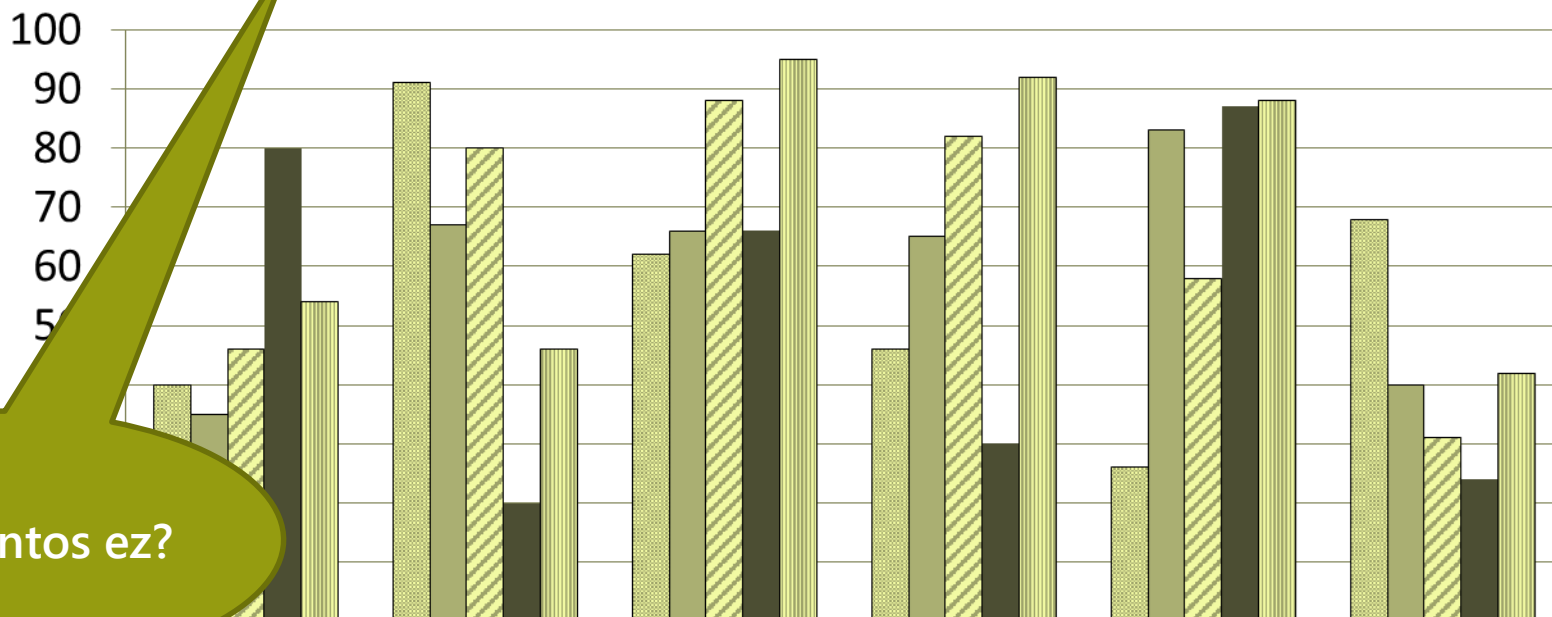
Hofstede kultúratispológiája

70 ország
4+1+1 dimenzió



- 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)*

Kicsi vagy nagy?



Miért fontos ez?

	PDI	IDV	MAS	UAI	PRA	IND
USA	40	91	62	46	26	68
Németország	35	67	66	65	83	40
Magyarország	46	80	88	82	58	31
Kína	80	20	66	30	87	24
Japán	54	46	95	92	88	42

Alacsony - magas hatalmi távolság

ALACSONY HATALMI TÁVOLSÁG	MAGAS HATALMI TÁVOLSÁG
Alacsonyabb a függőségi szükséglet	Magas függőségi szükséglet
Nagyobb döntési szabadság	A döntéseket a vezetők hagyják jóvá
A privilégiumok és státuszsimbólumok nem annyira fontosak	A privilégiumok és státuszsimbólumok fontosak
Az országban több modern technológiát alkalmaznak	A centralizált irányítás népszerű
Nagy a társadalmi mobilitás	A hatalom képviselőinek előjogaik vannak
A főnököktől elvárt, hogy elérhetőek legyenek	A főnökök általában elérhetetlenek
Nagy a középosztály	Kicsi a középosztály

Individualizmus – kollektivizmus

INDIVIDUALIZMUS	KOLLEKTIVIZMUS
Az identitás alapja az egyén	Az identitás alapja a csoport
Az egyén saját magával és közvetlen családjával törődik	A csoport törődik az egyénnel annak lojalitásáért cserébe
Az „ÉN” áll a központban	A „MI” áll a központban
A feladat fontosabb a kapcsolatoknál	A kapcsolatok fontosabbak a feladatoknál
Saját vélemény hangsúlyozása	Csoport által befolyásolt vélemény
Megfelelés a saját elvárásoknak	Megfelelés a csoport elvárásainak
A szabályok mindenkire érvényesek	A szabályok alól van kivétel
A döntéseket helyben hozzák	Először konzultálni kell a csoporttal
Az emberek felelősek önmagukért, az egyéni teljesítmény számít	Az emberek csoportban dolgoznak és megosztják a felelősséget
Büntetés: az önbecsülés elvesztése	Büntetés: a csoportból való kiközösítés

Maszkulinitás – femininitás

MASZKULIN (FÉRFIAS)	FEMININ (NŐIES)
Fontosabb értékek: teljesítmény, siker	Fontosabb értékek: törődés másokkal, életminőség
A szerénység nem erény	A szerénység elvárt
Nagy a siker utáni vágy	Nem túl erős a siker utáni vágy
Az erő tekintélye	Szimpátia a gyenge iránt
Kevésbé fontos a munkahelyi légkör	Fontos a munkahelyi légkör
Erősen elhatárolt társadalmi szerepek	Elfogadott a sírás mindkét nem részéről
Konfliktus esetén győzzön a jobb	A konfliktusok megoldása kompromisszum útján
A munka mindennél fontosabb, előfordul, hogy helyettesíti a magánéletet	A munka nem foglal el központi helyet az egyén életében, csupán a kellemes és jó magánélet megteremtésének eszköze
Kevés nő van vezető beosztásban	Több nő van vezető beosztásban
Fontos az előmenetel és az ambíció	Nincs erős érdeklődés az előmenetel iránt

Alacsony – magas bizonytalanságkerülés

ALACSONY BIZONYTALANSÁGKERÜLÉSI MUTATÓ	MAGAS BIZONYTALANSÁGKERÜLÉSI MUTATÓ
A bizonytalanság az élet természetes velejárója	A bizonytalanság az élet nem természetes velejárója, ezért veszélyt jelent
Könnyedség, alacsony stressz, jó környezet	Szorongás, magas stressz
Az agressziót és az érzelmeket nem mutatják ki	Az agresszió és az érzelmelek kimutatása elfogadott
Kevés és rugalmas szabály	Merev szabályok, érzelmi szükséglet a szabályok iránt
Ami különböző, az érdekes; tolerancia	Ami különböző, az veszélyes
A tanárok és a diákok kedvelik a tanulás vitatkozásra alapuló formáját	Az elfoglaltság belső érzelmi szükséglet, a kemény munka szintén
Nagyobb kockázatvállalási készség	Biztonságkeresés, a kudarc elkerülése
Az innováció gyorsabb elfogadása	Ellenállás az innovációnak
A kemény munka nem feltétlen érdem	Belső készítés a kemény munkára

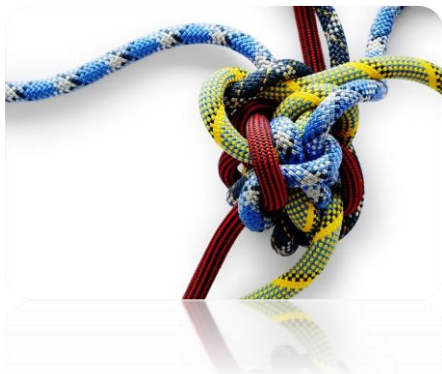
Motiváció fogalma



belső késztetések megszervezése



az a vezetői magatartás, amellyel
a vezető a beosztottjait a
szervezeti célok elérésére készíti



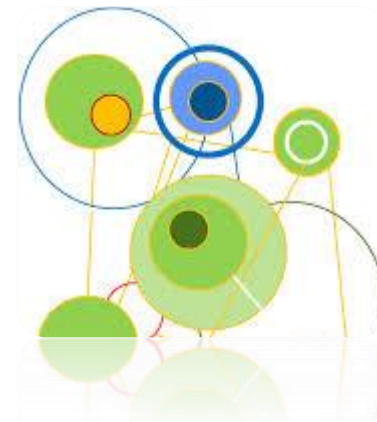
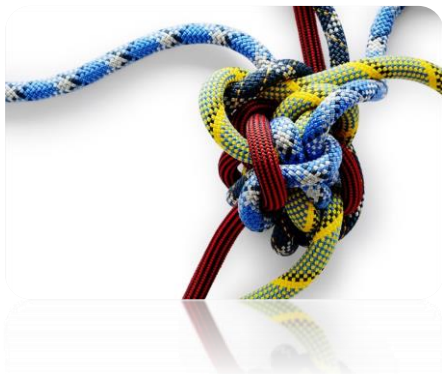
Motiváció fogalma



belső késztetések megszervezése



az a vezetői magatartás, amellyel
a vezető a beosztottjait a
szervezeti célok elérésére készíti



Motiváció és teljesítmény

$$\text{Teljesítmény} = f(\text{képesség} \times \text{motiváció})$$



Tulajdonosi szemléletmód?

Commsignia

Nexogen

vs.

Állami vállalaok

Motivációs elméletek

Tartalomelméleti modellek

A motivált magatartás tartalmi elemei, faktorok

Maslow, Herzberg, McClelland

Folyamatelméleti modellek

A motivált magatartás kialakulásának folyamata

Adams, Skinner

Motivációs elméletek

Tartalomelméleti modellek

A motivált magatartás tartalmi elemei, faktorok

Maslow, Herzberg, McClelland

Folyamatelméleti modellek

A motivált magatartás kialakulásának folyamata

Adams, Skinner

Motivációs elméletek

Tartalomelméleti modellek

A motivált magatartás tartalmi elemei, faktorok

Maslow, Herzberg, McClelland

Folyamatelméleti modellek

A motivált magatartás kialakulásának folyamata

Adams, Skinner

Hierarchia-törvény

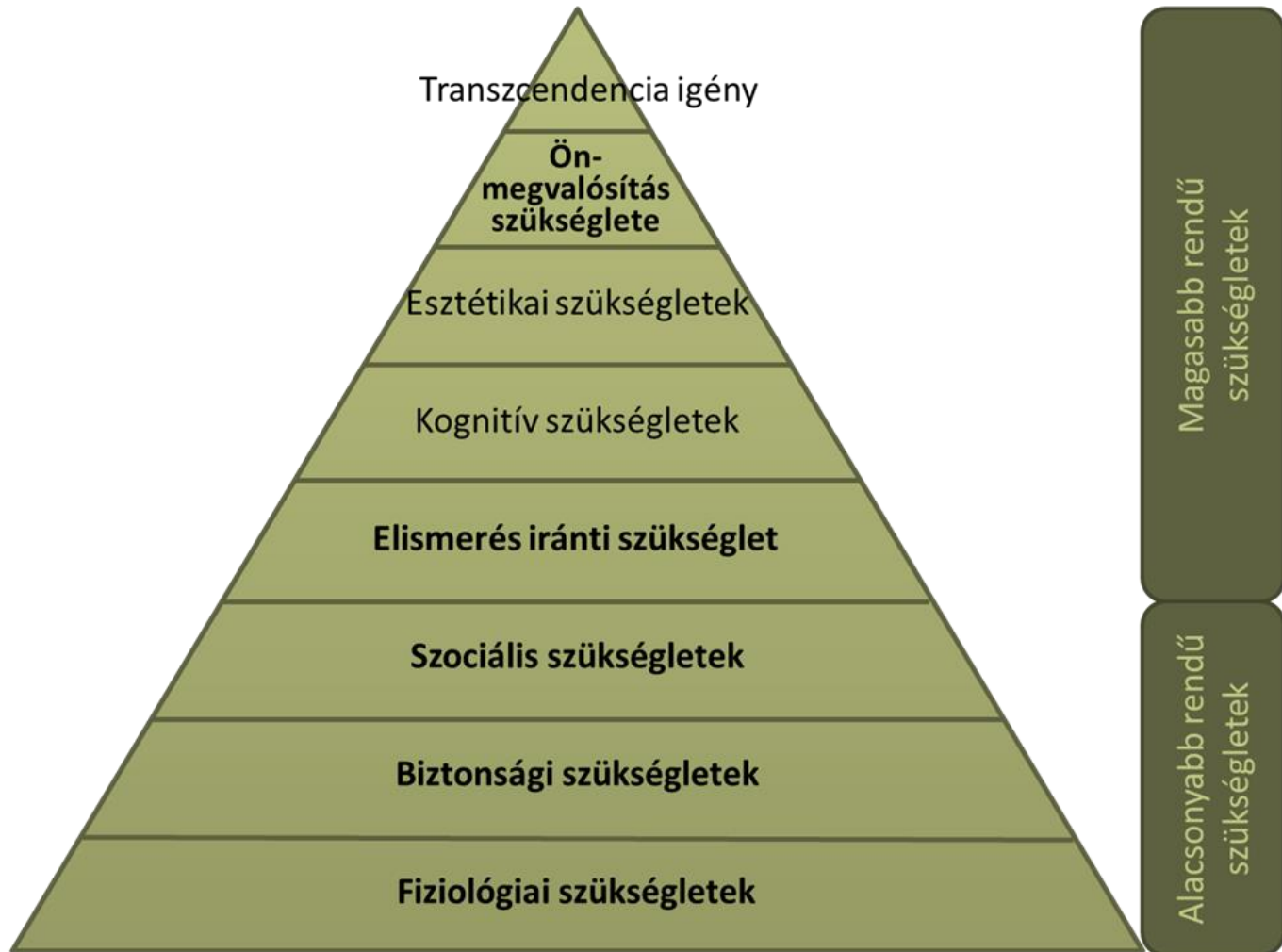
Maslow-i motivációs alapelv:

A hierarchiában magasabb szinten elhelyezkedő szükséglet csak akkor hat a viselkedésre, ha az alapvetőbbek, az alacsonyabb szintűek ki vannak elégítve.

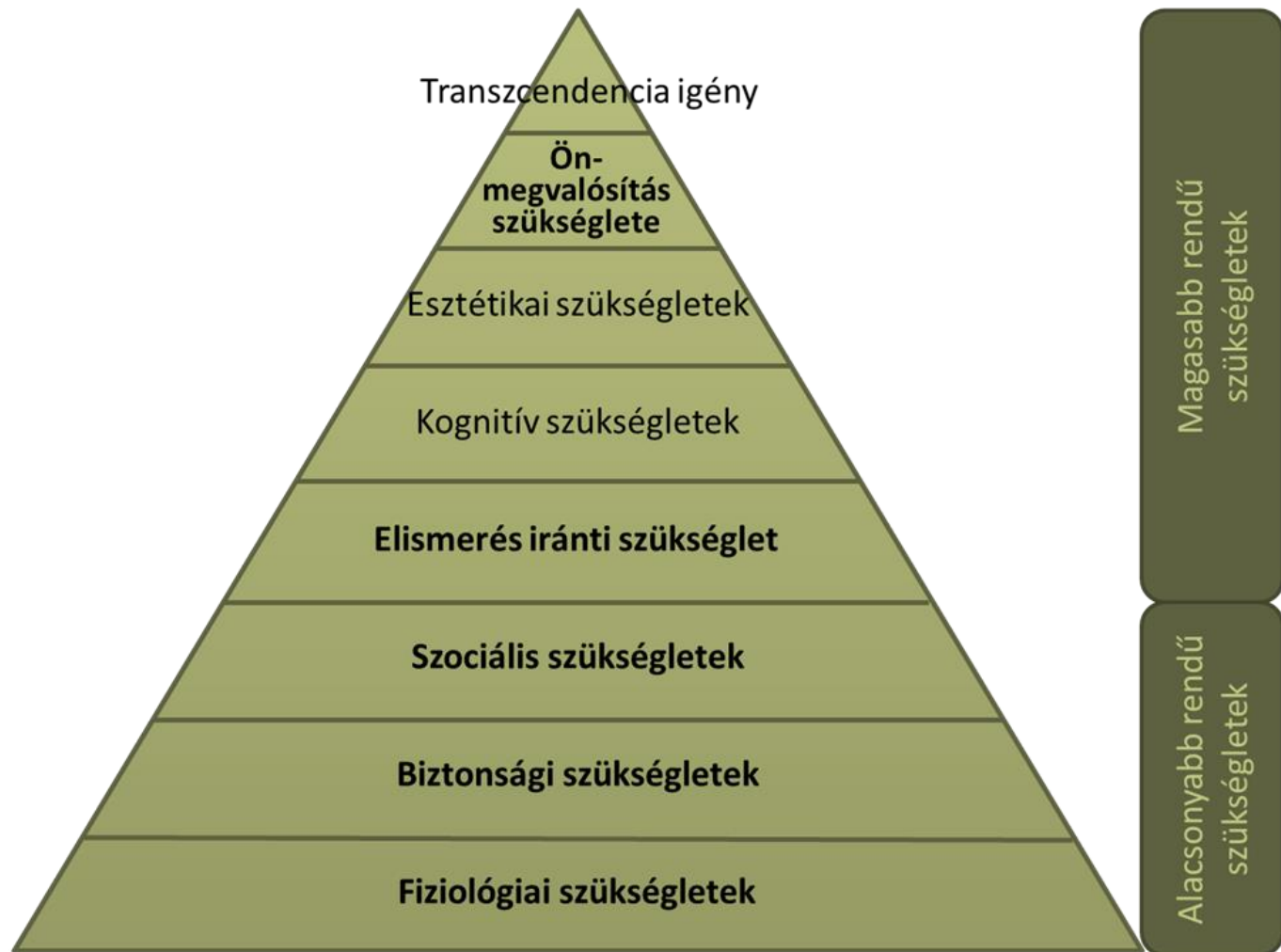
Mindig a következő, még kielégítetlen szükséglet motivál!

De valóban így jelentkeznek a
szükségleteink?

Maslow hierarchiamodellje



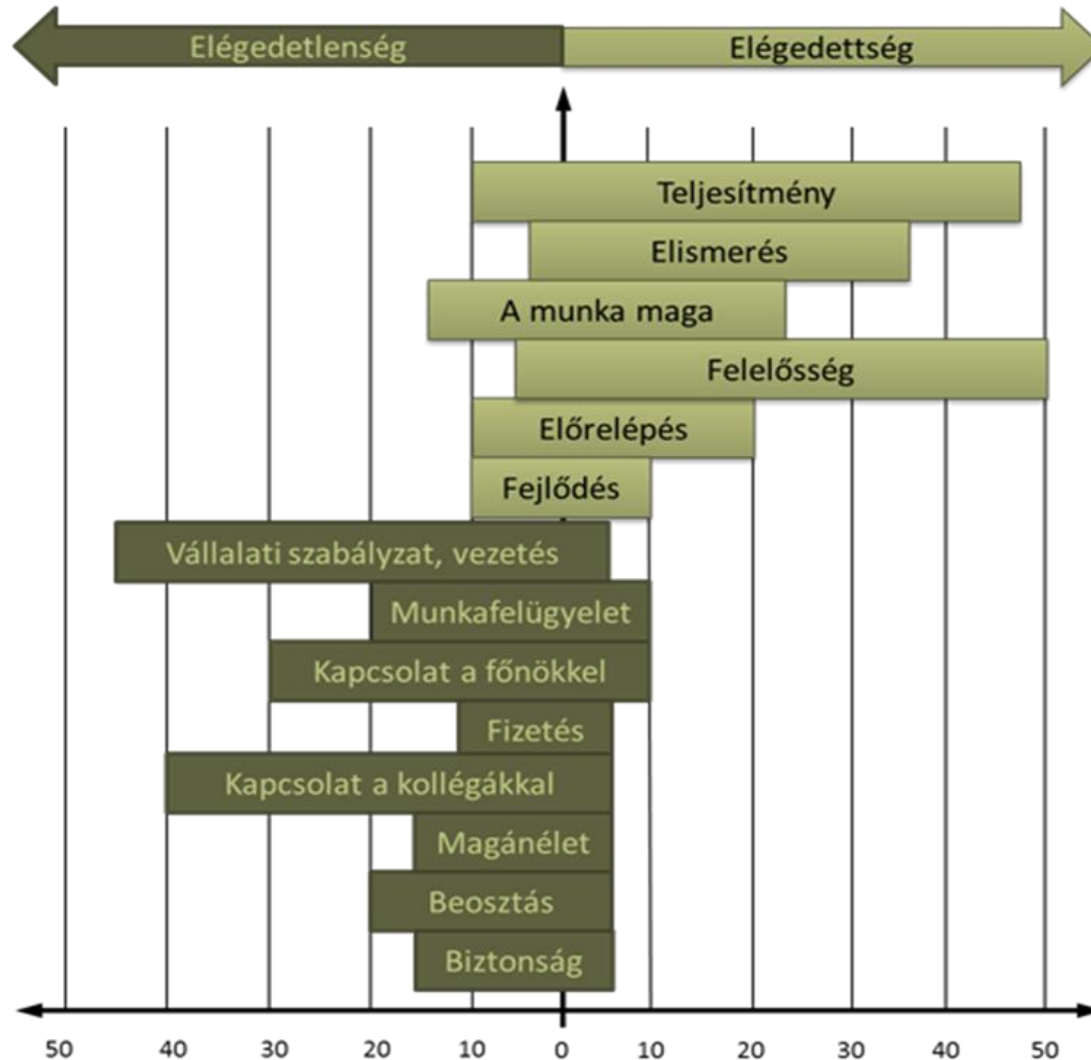
Maslow hierarchiamodellje



Maslow kritikája

- a felállított hierarchia, struktúra az angolszász kultúra átlagembere jellemzői alapján készült,
- nem veszi figyelembe a különböző életszakaszokat és az egyes generációk sajátos jellemzőit (az időskorban például előrébb kerülhet a biztonság),
- a "modell" több helyen az egyént helyezi előtérbe, de minden szinten más személyekkel is kapcsolatba kerülhetünk, motiválhat minket.

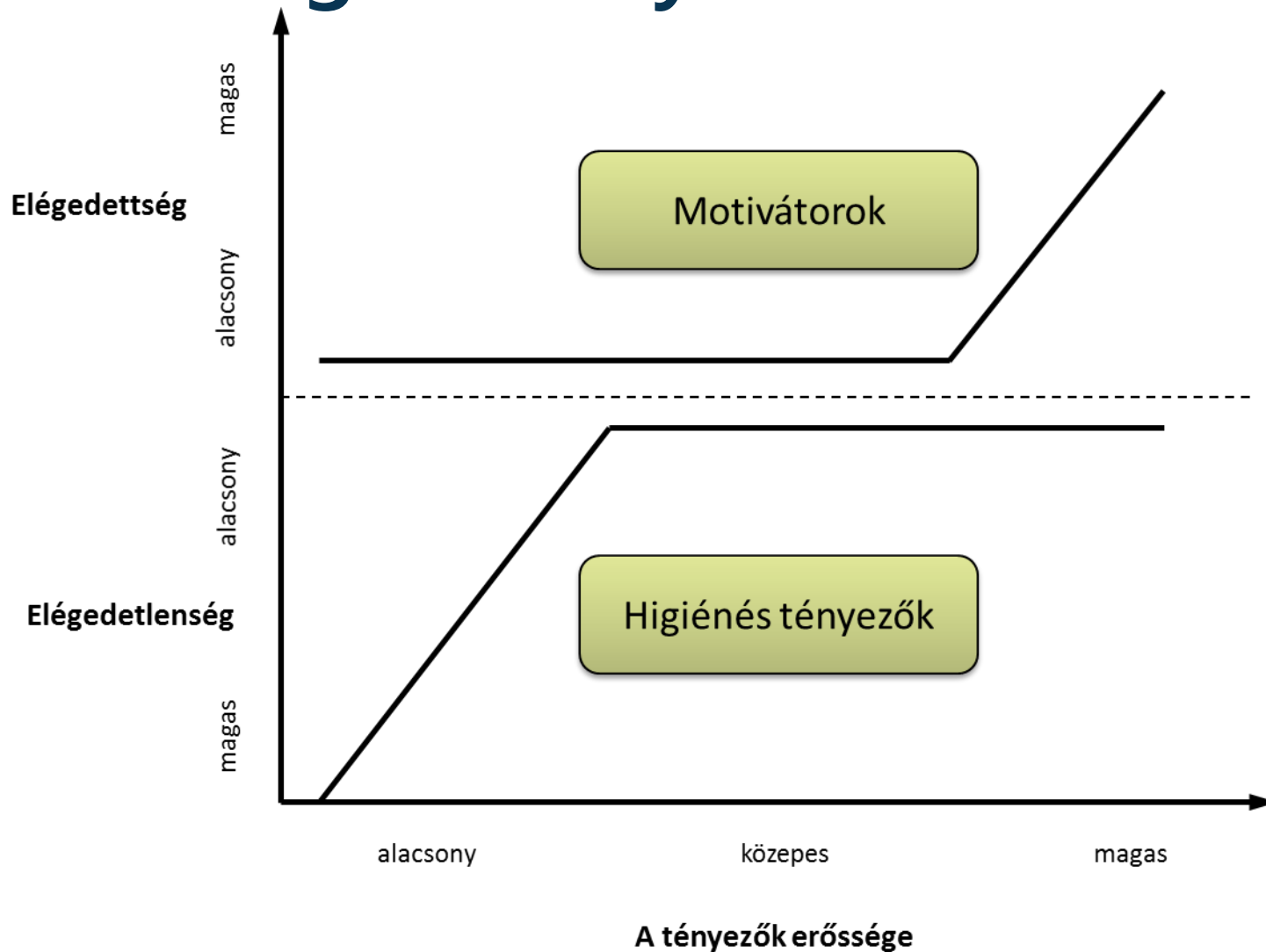
Herzberg kéttényezős elmélete



Munka
tartalmi
elemei

Munka
feltételei,
körülményei

Herzberg kéttényezős elmélete



McClelland motivációs elmélete



Teljesítmény szükséglet (erős pozitív korreláció)

Hatalom motívum (gyenge pozitív korreláció)

Affiliációs szükséglet (nincs korreláció)

Motivációs elméletek

Tartalomelméleti modellek

A motivált magatartás tartalmi elemei, faktorok

Maslow, Herzberg, McClelland

Folyamatelméleti modellek

A motivált magatartás kialakulásának folyamata

Adams, Skinner

Adams-féle méltányosságelmélet

A készítés alapja a másokkal való összehasonlításból fakadó feszültség.

$$\frac{OP}{IP} = \frac{OR}{IR}$$

A méltánytalanság érzete reakciókat vált ki.

$$\frac{OP}{IP} > \frac{OR}{IR}$$

$$\frac{OP}{IP} < \frac{OR}{IR}$$

Skinner-féle megerősítéselmélet

A kívánatos viselkedés ismétlése

Negatív megerősítés

Pozitív megerősítés

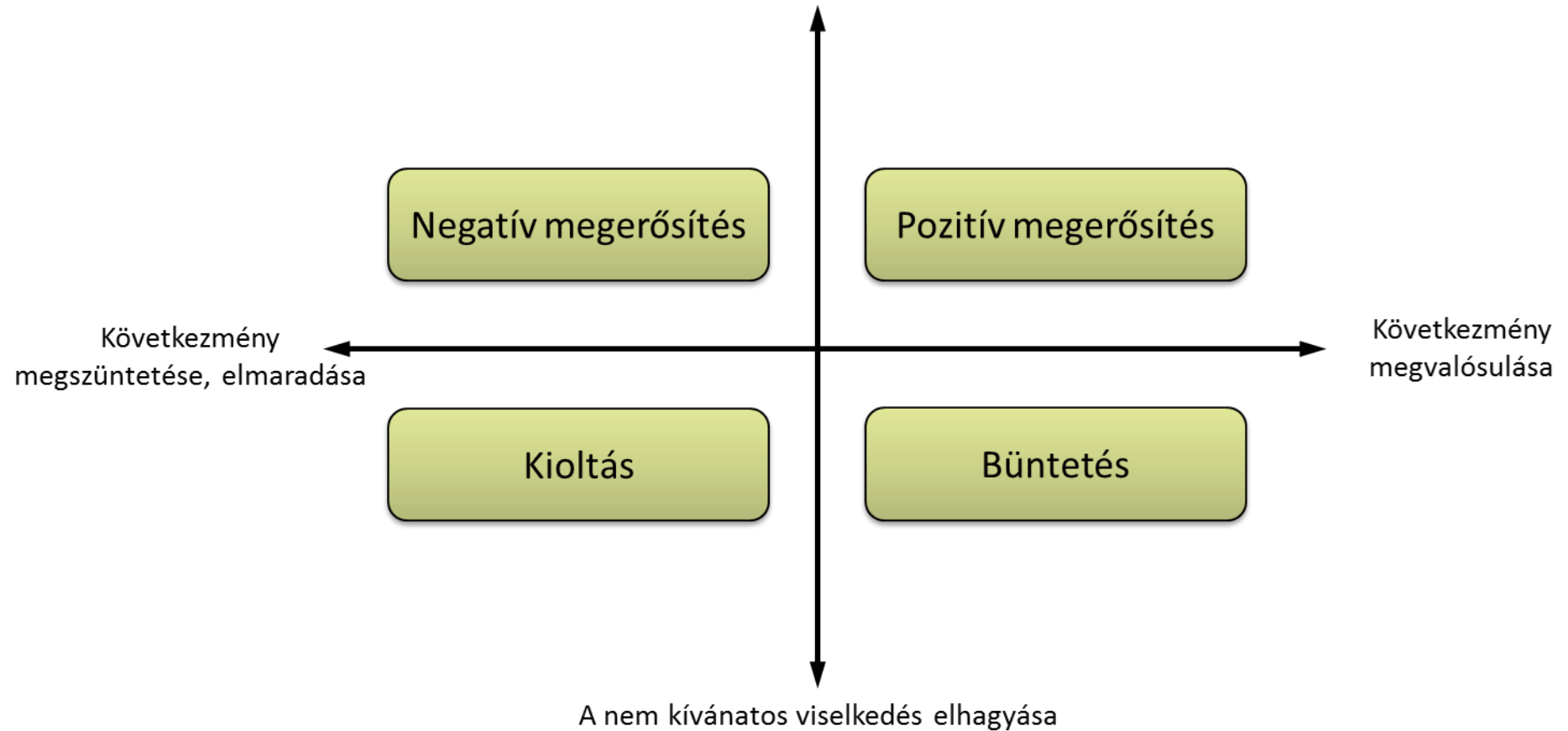
Következmény
megszüntetése, elmaradása

Következmény
megvalósulása

Kioltás

Büntetés

A nem kívánatos viselkedés elhagyása



Megerősítés ütemezés és gyakoriság szerint

- Meghatározott intervallumú megerősítés (fixed-interval schedule)
- Változó intervallumú megerősítés (variable-interval schedule)
- Meghatározott arányú megerősítés (fixed-ratio schedule)
- Változó arányú megerősítés (variable-ratio schedule)



Menedzser vagy vezető?

Hajlandóság a kockáztatásra

Szenvedély újat alkotni másokkal

Felelősségvállalás és nem kifogáskeresés

Jelen valósággal való elégedetlenség

Nyitott elme és szív

Lehetőséglátás és nem korlátérzékelés

„Nagyotálmodás” felébresztése

Ego elsüllyesztése a legjobb eléréséért

Tömegeből kitűnés

Ösztönzés a hozzáadott érték meglátására

Sok ember erejének egységesítése

Törődés képessége, mely energiát szabadít fel

~~MENEDZSER?~~

- **Jim Cantrell, a SpaceX első üzletfejlesztésért felelős alelnöke**



- **Elon Musk**



A vezető és a menedzser

- *Kotter*
- Menedzser: a szervezet belső működését igazgatja
 - A rövid távú célokat hajtja, a tervekre, a végrehajtásra koncentrálnak, költségvetését intézi.
- Leader: a szervezet fejlődésére és jövőjére, fennmaradására koncentrálnak
 - jövőbe tekint, a stratégiát állít fel, karizmatikus személyiség. A források felhasználást keresi, a legfontosabb feladata, hogy a dolgozók megértsék, hogy az új célokért érdemes dolgozni
- Minden szervezet életében vannak olyan korszakok, amik stabilabbak vagy változást igénylők, és így ennek megfelelően változik a két szerepszükségessége.

Megközelítések

Tulajdonságelméleti
megközelítés

Magatartáselméleti
megközelítés

Kontingenciaelméleti
megközelítés



Tulajdonságelméletek

És ez akkor elég?

Stogdill
(1948)

intelligencia
óvatosság
élelátás
felelősség
kezdeménye
ző-készség
állhatatosság
önbizalom
társas hajlam

Stogdill (1974)

célelés
állhatatosság
élelátás
kezdeményező-
készség
önbizalom
felelősség-
vállalás
együttműködés
tolerancia
befolyásolás
társas hajlam

Kirkpatrick
és Locke
(1991)

hajtóerő
motiváció
integritás
bizalom
kognitív
képesség
szaktudás

Zaccaro, Kemp és
Bader (2004)

kognitív képességek
extraverzió
lelkiismeretesség
érzelmi stabilitás
nyitottság
kellemes jellem
motiváció
társas intelligencia
önvizsgálat
érzelmi intelligencia

MAGATARTÁSELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉS

Lewin-Lipitt-White elmélete
Blake-Mouton modellje

Az alapvető vezetői stílusok

Autokratikus



Demokratikus

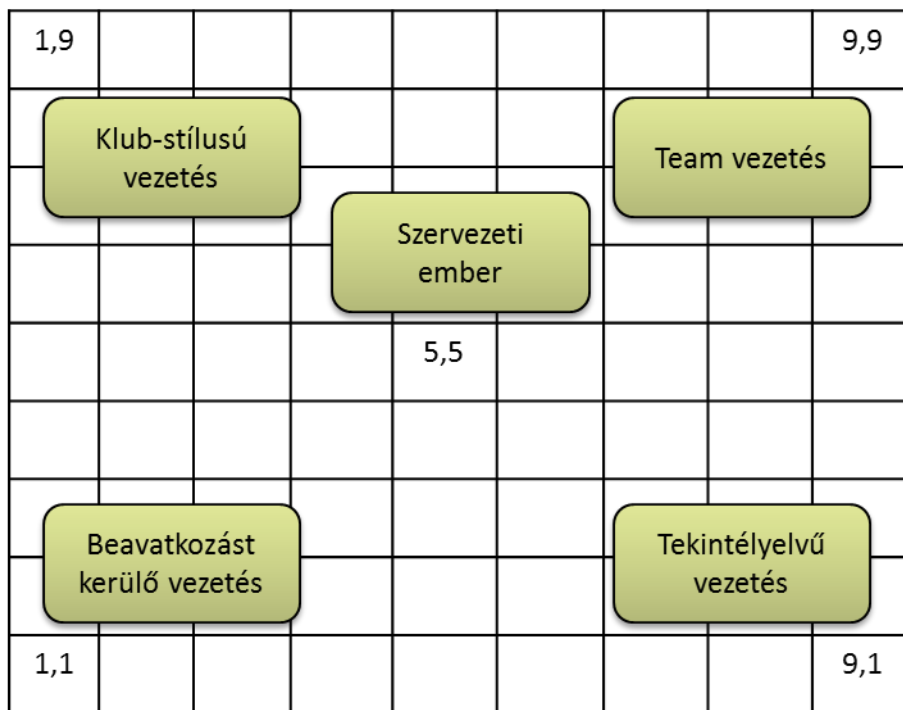


Laissez-faire passé



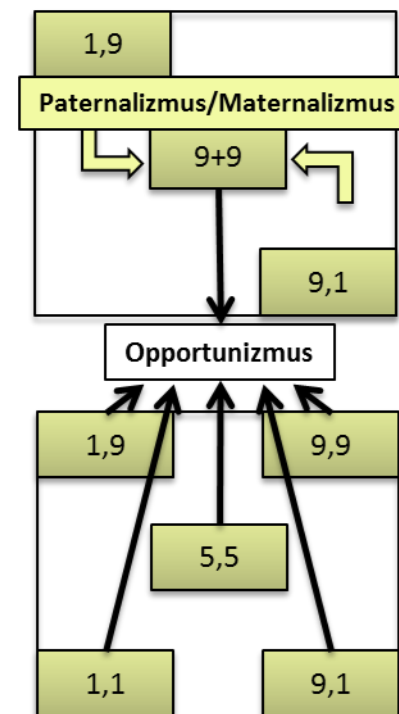
Lewin-Lipitt-White skála

Blake-Mouton-féle Vezetői Rács



Ember-
központúság

Termelés-
központúság



Magatartásformák

Klub-stílusú vezetés

Beavatkozást kerülő
vezetés

Tekintélyelvű vezetés

Team vezetés

Szervezeti ember

Melyik-melyik? És
melyik az
elfogadható?

Ellenőrző, követelődző, keménykezű,
ellentmondást nem tűrő

Szeretetre méltó, segítőkész, megnyugtató,
vitákat kerülő

Közömbös, diplomatikus, rezignált, fásult

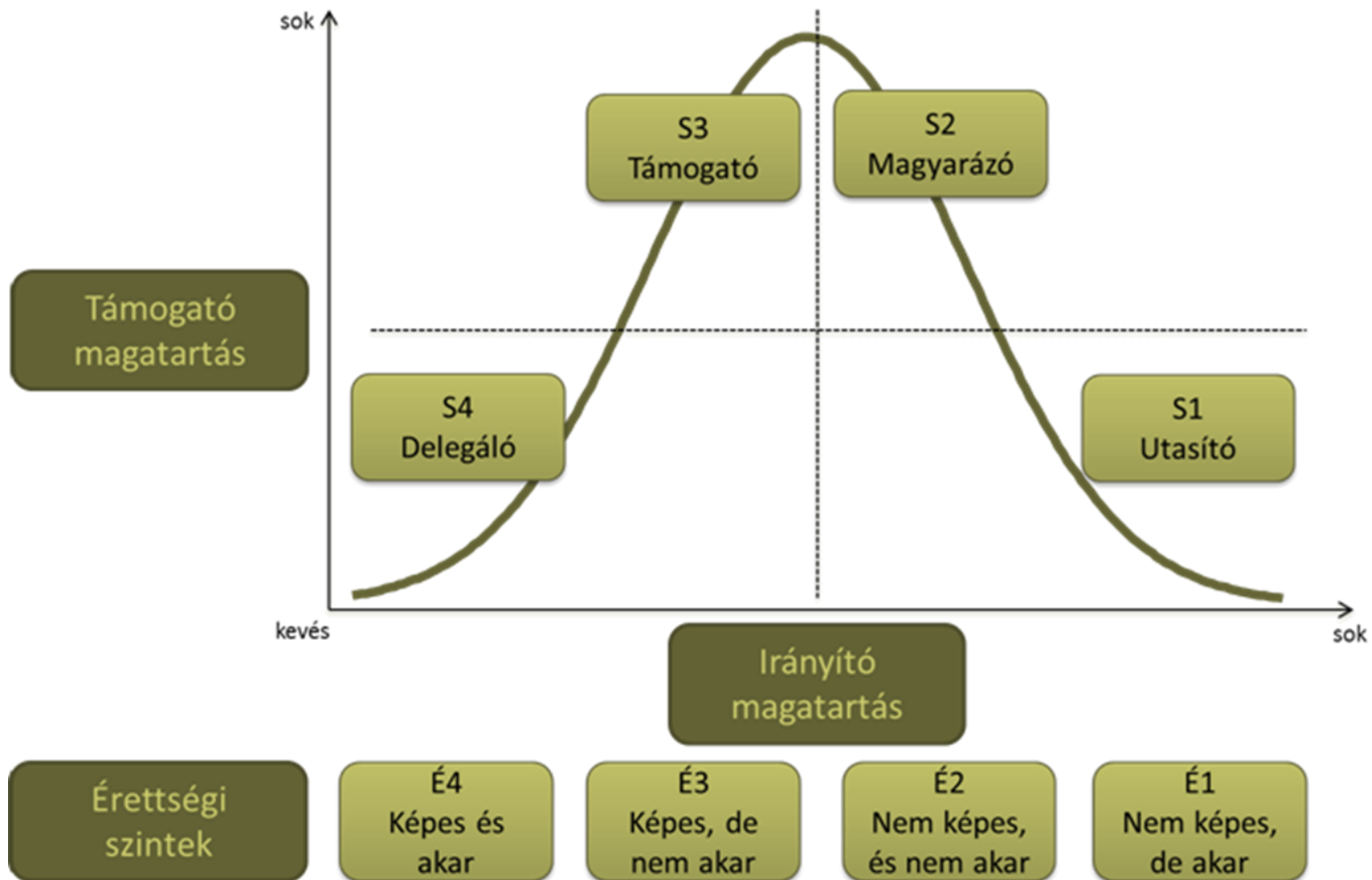
Középutat kereső, tompító, meggyőződéseit
háttérbe szorító

Határozott, nyílt, priorizáló, megvalósító,
munkáját élvező

KONTINGENCIAELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉS

Hersey-Blanchard modellje

Hersey-Blanchard modellje



Érettség mint szituációs tényező



- Új neki a feladat ill. a cél (tapasztalatlan)
- Tanulni akar, elfogadja az irányítást
- Lelkes, izgatott, derűlátó
- Nem tudja, mit nem tud, úgyhogy helytelenül cselekedhet
- Az önbizalom a reményeken és a meglévő készségeken alapul és nem a valóságon



- Van némi tudása és készsége
- Frusztrált, lehet, hogy kész feladni
- Elbátortalanodott, túlfeszített, zavart
- Fejlődik/tanul: szüksége van a megerősítésre, hogy a hibázás a tanulás része
- Megbízhatatlan, következtelen



- Általában önálló, de igényli ötleteinek egyeztetését másokkal
- Néha tétova, bizonytalan, óvatos
- Nem mindig magabiztos, önkritikus, segítségre van szüksége készségei tárgyilagos megítéléséhez
- Lehet, hogy unja a feladatot
- Megvalósítható ötletei vannak



- Mások elismerik szakértőként
- Következetesen hozzáértő, megalapozottan magas az önértékelése
- Bízik a saját képességeiben, hogy függetlenül dolgozzon
- Magabiztos
- Ötletes és ötleteket adó

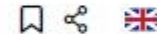
A vezetési stílus befolyásoló tényezői





MTI

2022. január 14. 08:17



A logisztikai szegmens egyik legnagyobb globális szoftver-szolgáltatója, a német Transporeon felvásárolja a mesterséges intelligencia-alapú fuvartervező megoldásaival nemzetközileg is elismert magyar Nexogent - közölték a cégek az MTI-vel pénteken.

Diákén
35%-ot
a Creativ
Lásd a fel
Megve

- **Vállalati stratégia:**
 - Data science → szoftverfejlesztő ügynökség

A tervezés evolúciója

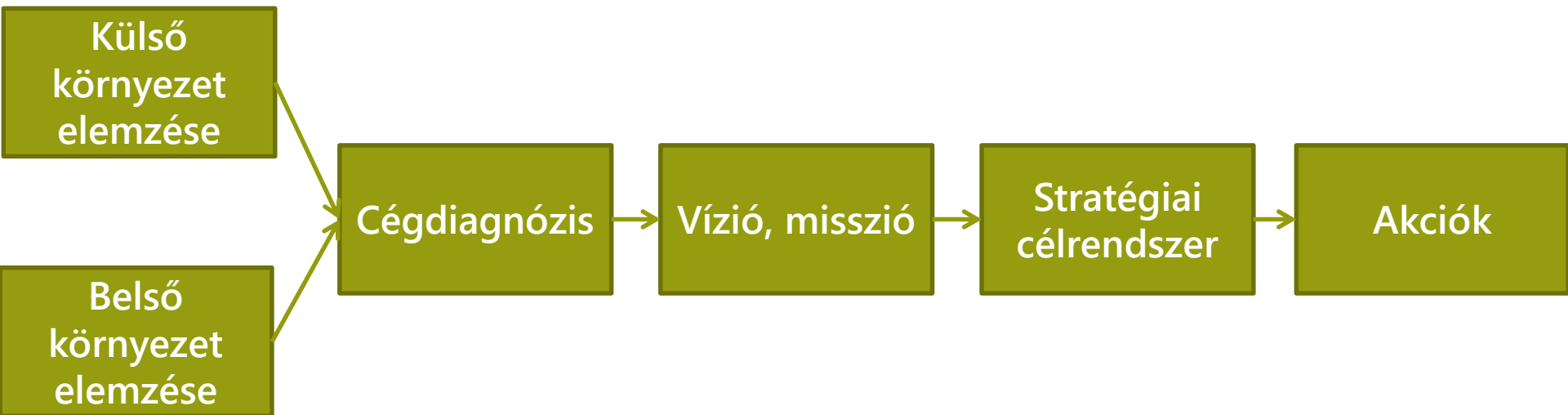


Tágabb környezeti hatások

- A trendek hierarchikus rendszerében négy dimenzió különböztethető meg
- ❖ *Metatrendek.* Hosszútávon ható, mindent átfogó jelenségek. Ilyen metatrend például a modernitás;
- ❖ *Megatrendek.* Nagy társadalmi változásokat leíró trendek, legalább 20-30 évig jelen vannak. Hatásuk hosszú távú, és mindig új és új következményt eredményez. Másik fontos ismervük, hogy a Föld népességének egyre nagyobb hányadát érintik. Ilyen például az új információs és kommunikációs technológiák (ICT) alkalmazása, az egészségtudatosság, a generációs határok erodálódása.
- ❖ *Fogyasztói trendek.* A társadalmi viselkedés, ezen belül a vásárlási és fogyasztói szokások masszív módosulása; Az itt ható trendek és ellentrendek konkrétabbak és kevésbé összetettek, mint a megatrendek.
- ❖ *Divathullámok.* A termékek, márkák vagy akár ízlések egymást rövid ciklusokban követő trendjei

• .

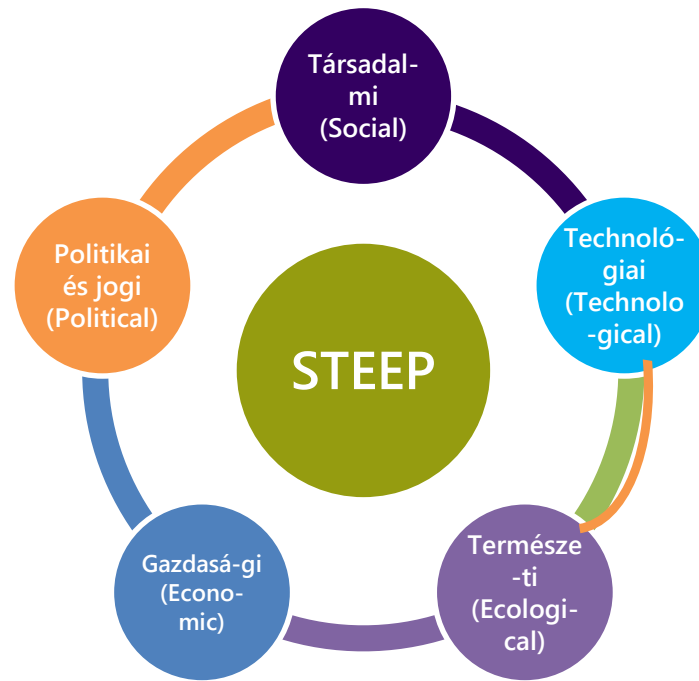
Stratégiai tervezési folyamat modellje



Makrokörnyezet

- **STEEP-analízis**

- Feltárjuk a releváns hatásokat – veszélyt vagy lehetőséget jelentenek-e a vállalat számára



A PEST modellként is ismert

POLITIKAI ELEMEEK

- A kormányzat stabilitása
- A törvények, jogszabályok
- Az adózási politika
- Az európai integráció

TÁRSADALMI ELEMEEK

- A népesedési folyamatok
- A jövedelemelosztás
- A társadalmi mobilitás
- Az életmód

GAZDASÁGI ELEMEEK

- A globalizáció
- A munkanélküliség
- Az infláció
- Az ország fizetési mérlege

TECHNOLÓGIAI ELEMEEK

- A kormány kutatási programjai
- A technológiai változás sebessége

TÁRSASÁGI MŰKÖDÉS, TERVEZÉS, MENEDZSER ÉS AUDIT SZEREPEK AZ ÁLLAMI VÁLLALATI SZEKTORBAN

Berezkey Brúnó dr.

Audit és belső kontrollrendszer az állami gazdasági társaságban

- a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII.23.) Korm. rendelet szerinti belső kontrollrendszer elemei;
- a megfelelési tanácsadó;
- a belső ellenőr;
- a felügyelőbizottság;
- a belső kontrollrendszer elemeinek egymáshoz való viszonya és együttműködése, szinergiák a menedzsmenttel;



Nyiss a hagyományok felé!
Grand Tokaj Aszú.



Tokaj Kereskedőházból Grand Tokaj

- 2013-2016
- Világhírű hazai borkülönlegesség: tokaji aszu
- Cél nemzetközi ismertség növelése, újrapozicionálás, piacépítés
- Vállalati megújulás is kapcsolódik a folyamathoz
- Minőségi kihívások

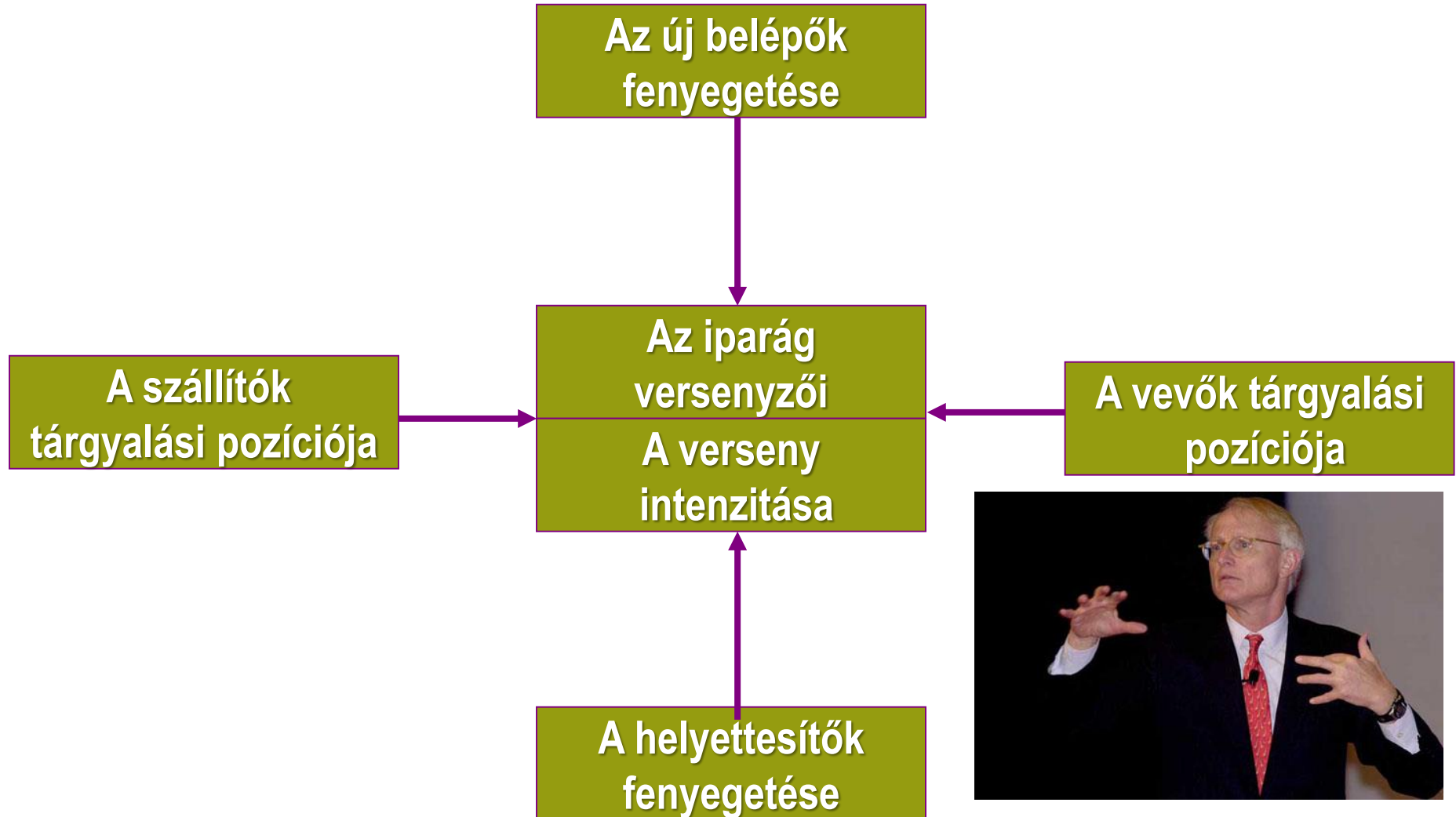
STEEP elemzés

- **Társadalmi környezet:**
 - Elvándorlás, szakemberhiány
 - Elöregedő régió
 - Külföldi borászok megjelenése
 - Családi gazdálkodás, kistermelők szerepe
- **Technológiai környezet:**
 - Hagyományos technológia, termesztés és szüret
 - Technológiai fejlesztés az érlelő és palackozó üzemben

STEEP elemzés

- **Gazdasági környezet:**
 - Gazdasági növekedés, uniós források
 - Kínai piac, fellendülő turizmus
 - Régiós fejlesztési lehetőségek
- **Természeti környezet:**
 - Kiszámíthatatlan időjárás
 - Érzékeny a termék az időjárásra, klímaváltozásra
 - Öntözés szerepe
- **Politikai környezet:**
 - Kormányzati támogatottság, helyi érdekellentétek

Michael E. Porter: Az öttényezős modell



Cementipar, stratégiai újítások, versenyelőny

Vállalati weboldal HU / SK

DUNA-DRÁVA CEMENT
online rendelési platformja

SZABÁLYZAT ÉS FELHASZNÁLÁSI FELTÉTELEK KAPCSOLAT

Rendeljen online, gyorsan és egyszerűen!


A rendelési platform segít Önnek terméket választani, szállítással és raklapok számával kapcsolatos számításokat végezni - akár saját transzport eszközt használ, akár DDC-szállítást kér.

Legfrissebb híreink

2022. szeptember 20.

Sokkal több mint cement: Heidelberg Materials lesz a HeidelbergCement-ből

A mai nap mutatták be a Heidelberg Materials vállalati márkát a társaság



Bejelentkezés

Ha Ön szerződött partnerünk, akkor belépés után azonnal leadhatja rendelését.

Felhasználónév *

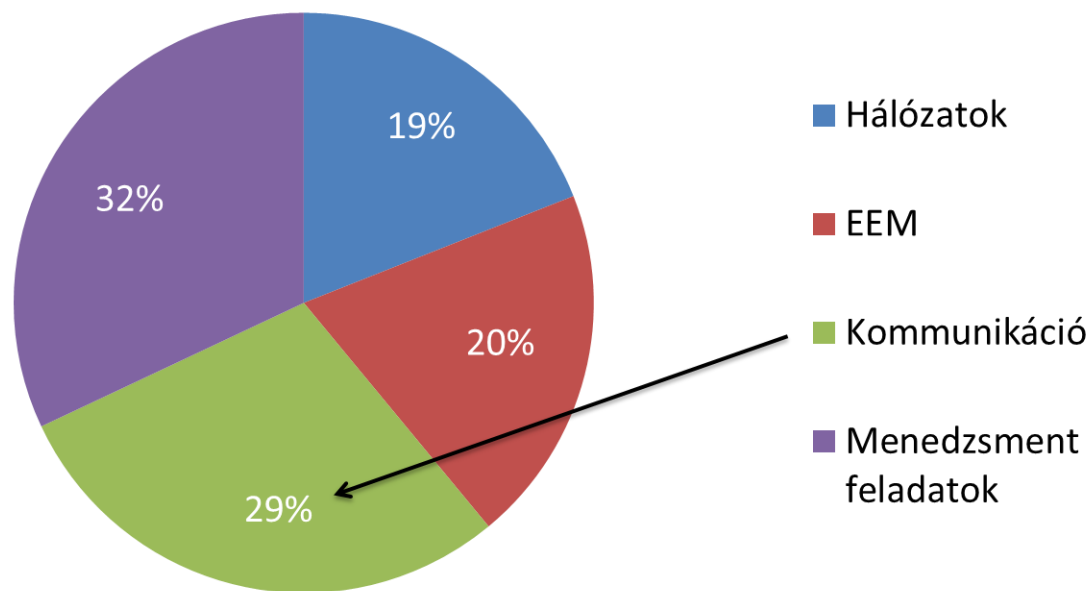
Elemzés

- Iparág határa: építőanyag-gyártás, építőanyag-kereskedelem
- Piac mérete: kb. 4 millió tonna cement / év
- Be- és kilépési költség: magas
- Új belépők fenyegetése: tőkeigényes iparág, nyersanyag- és energiaszükséglet, fenyegetés az import, új hazai gyártás, a betongyártásban verseny
- Helyettesítő termékek: korlátozottan helyettesíthető
- Vevők alkupozíciója: keresleti piac, magas az áttérés költsége
- Szállítók alkupozíciója: energia, teherszállítás

A VÍZIÓ és a MISSZIÓ közös jellemzői

- A jövőre szóló elképzelések viszonylag tartós építőelemei, a leghosszabb időtávra vonatkozó elgondolások
- Stratégiai szándékot jelenítenek meg
- Üzenetek a külvilág felé – a cég imázsának részei

A menedzserek tevékenysége



Mi a kommunikáció?

- **Az a tevékenység, amelynek során két vagy több ember bizonyos szimbólumok segítségével információk, gondolatok közös értelmezésére, meghatározására törekszik.**

Kommunikációs formák

65

- Verbális kommunikáció
 - Beszéd pl. párbeszéd, értekezlet, előadás;
(közvetlen, gyors, egyszeri, nyílt, visszacsatolás)
 - Írás pl. jelentés, utasítás, tájékoztatás, e-alapú;
(lassú, eszközfüggő, sok infó, kötött szerkezet,
nincs azonnali visszajelzés, metakommunikáció)
- A nonverbális kommunikáció alátámasztja a tartalmat és segíti a befogadást

Teljes befogadás = 7% szöveg + 38% hang + 55%
arcjáték + test

A kommunikáció funkciói

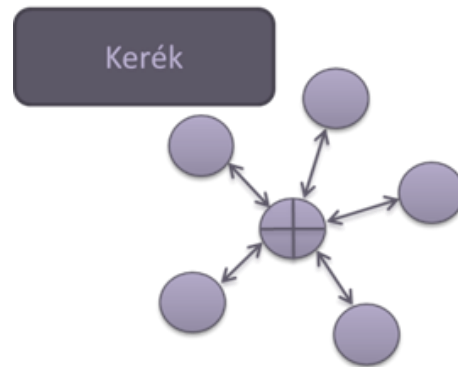
- Információs funkció - döntési bizonytalanságot csökkentő tartalmak
- Érzelmi funkció - szerepek megerősítése, egymás elfogadása
- Motivációs funkció - eszköze elvárt teljesítmények közlésének, de értékelésének, elismerésének is.
- Ellenőrzési funkció (irányítási része) - szervezeti utasítások, beszámolások, visszacsatolások eszköze.



A kommunikációs hálózatok

Centralizált hálózatok:

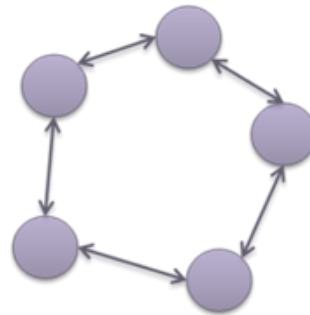
kerék, lánc, Y forma



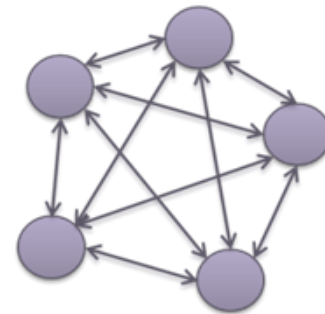
A kommunikációs hálózatok

68

- Decentralizált hálózatok
 - körkörös
 - teljes körűen kölcsönös



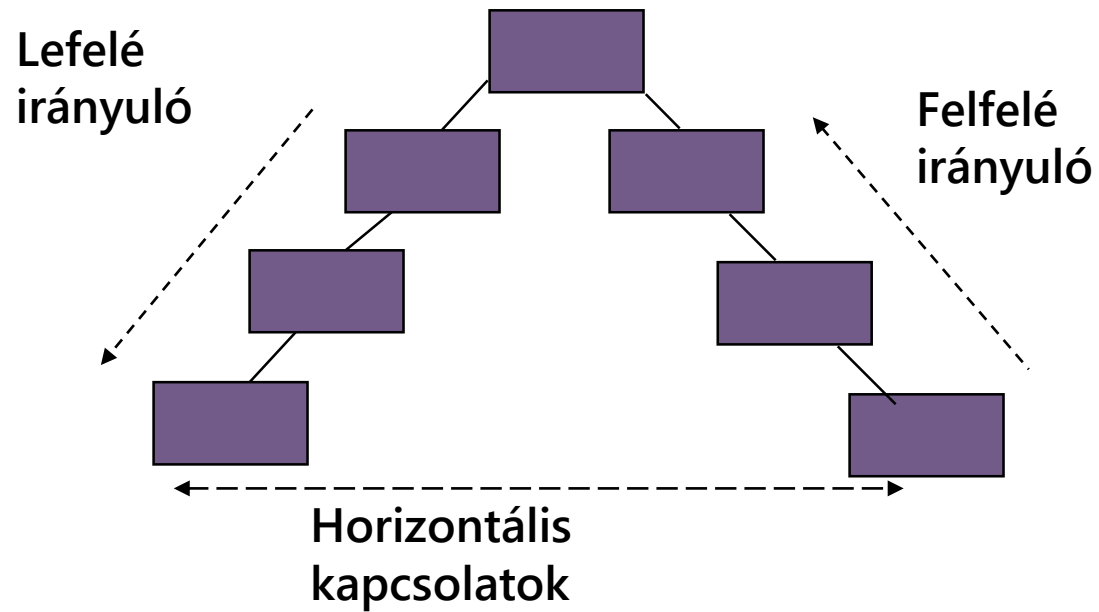
Kör



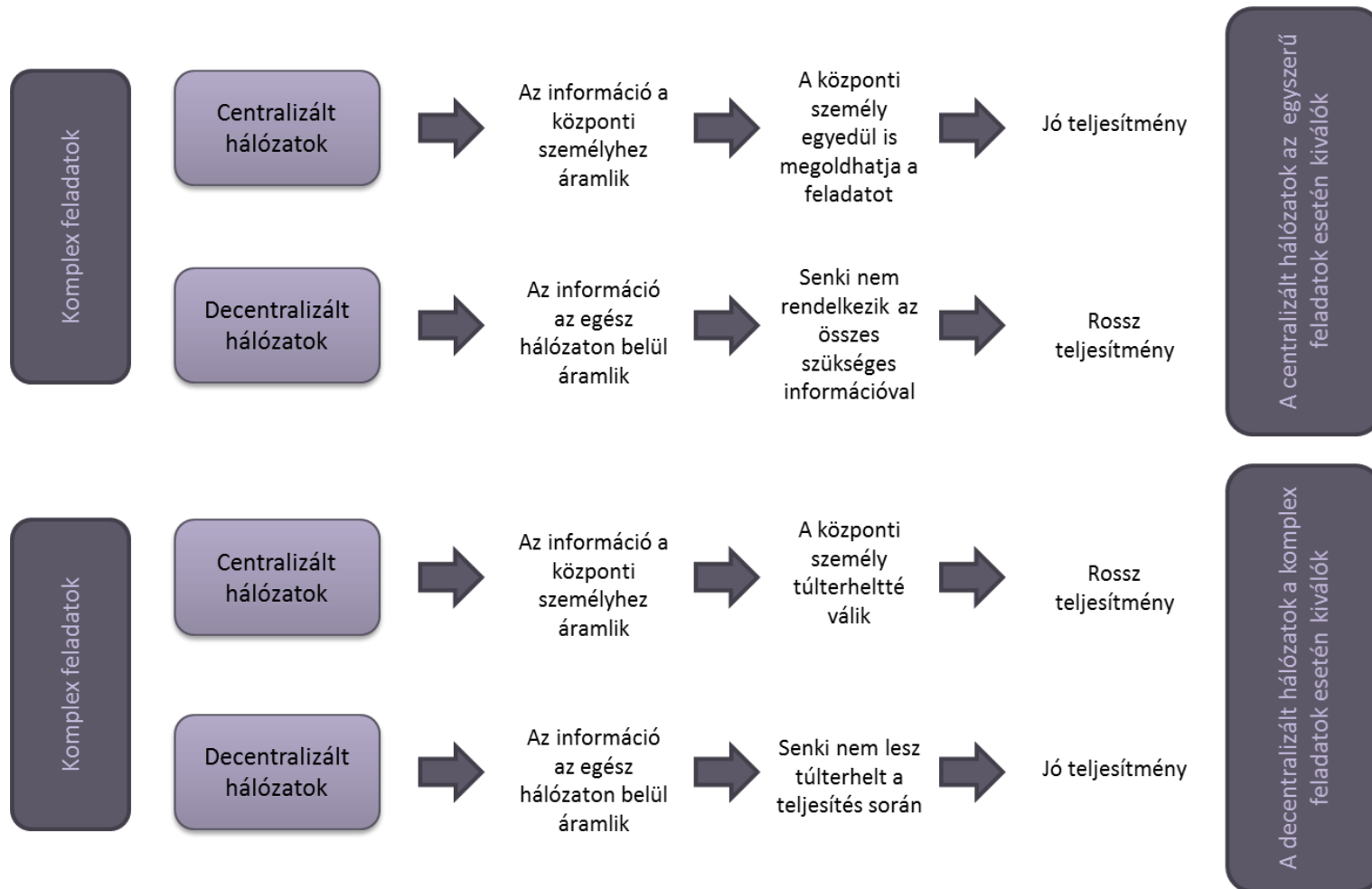
Teljes körűen
kölcsönös

A kommunikáció irányai

69



Kommunikáció hatékonysága



A konfliktus fogalma

- „Confligere” – latin, összecsapni
- Konfliktus akkor keletkezik, ha egy személy vagy csoport úgy érzi, hogy egy másik személy vagy csoport egy fontos kérdésben kifejtett erőfeszítéseit megghiúsítja.
- A konfliktus összeegyeztethetetlen különbségeket jelent, ami ellentétbe vezet.
- A konfliktus egymás ellen irányul, a versengés pedig egy cél egymástól független elérésére.



A konfliktusok megítélése

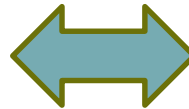
Hagyományos
nézet: ártalmas

- figyelemelvonás a fontos dolgokról
- energia- és erőforrás
- rossz vezetés eredménye

Modern irányzat:
hasznos lehet

- új taktika és stratégia kialakításának segítése
- túlzott megelégedettség és kényelmesség elkerülése

Megszüntetni!



Menedzselni!

A konfliktusok fajtái

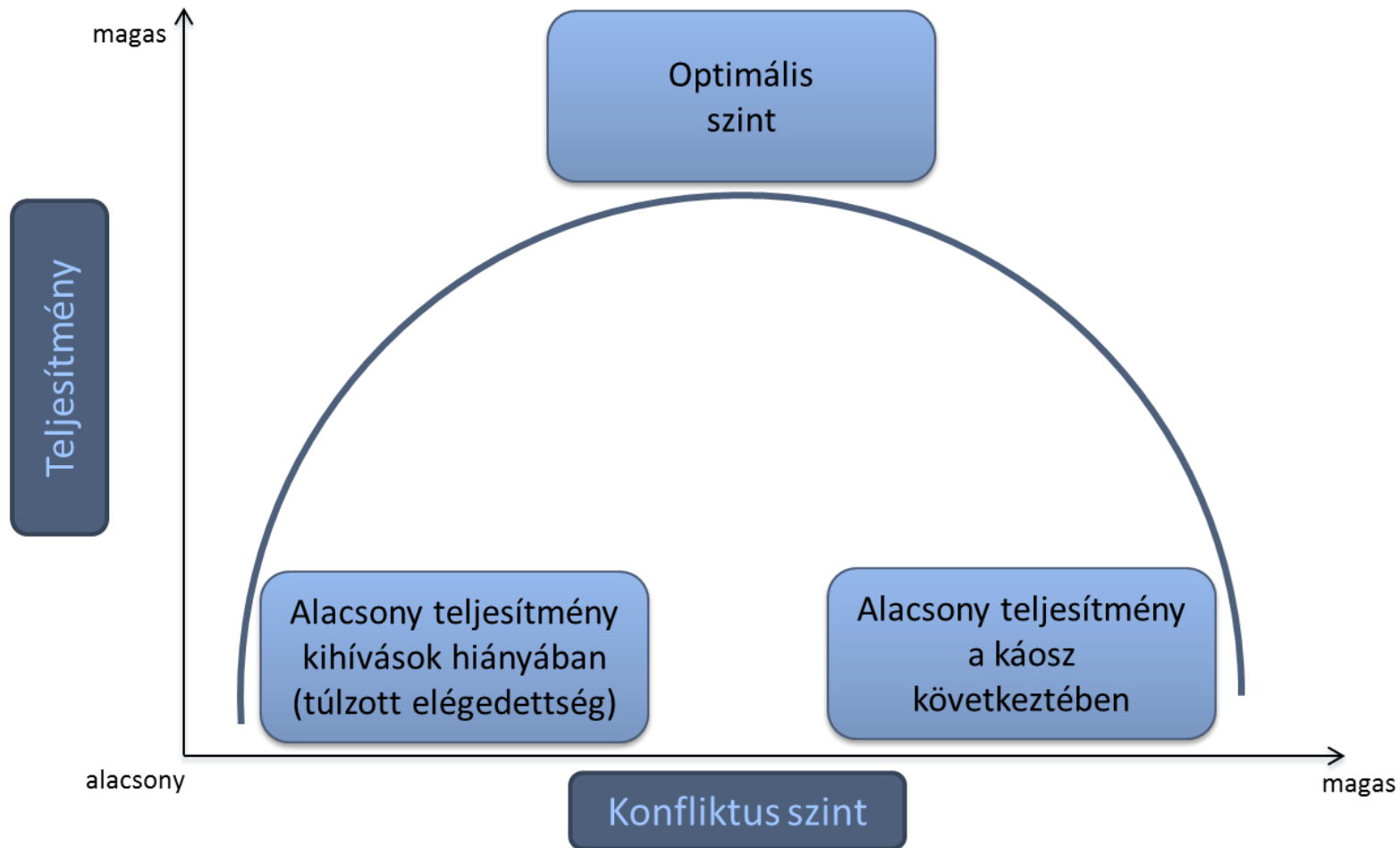
- **Konstruktív konfliktus (jó konfliktus):** mindkét fél számára kielégítően végződik
 - Fejleszti a problémamegoldó tevékenység minőségét
 - Tisztázza a kérdéseket
 - Enyhíti a feszültséget
 - Átláthatóvá teszi a hatalmi viszonyokat
 - Ilyen környezetben a konfliktus szereplői ötleteiket, véleményüket kreatívan tudják kifejezésre juttatni
- **Destruktív konfliktus (rossz konfliktus):** olyan konfliktus amely a másik teljes megsemmisítésére törekszik
 - Egyértelműen rontja a csoport teljesítményét
 - További frusztrációt szül
 - Védekező magatartáshoz vezet
 - A csoport szétesését eredményezheti



Konfliktusok stimulálása

- Konfliktust okozó helyzetet kell kialakítani, ha túl alacsony a fluktuáció, nincsenek új ötletek, a változással szembeni ellenállás erős, ha az együttműködés fontosabb, mint az egyéni kompetenciák. (Robbins)
- Új, nyitott vezető kinevezése
- Versengés ösztönzése bérezéssel
- Új munkamódszerek
- Átszervezés, rotáció, új kommunikációs csatornák, új belépők - új stílus és értékek

A konfliktus szintje



molnar.balint@bme.hu