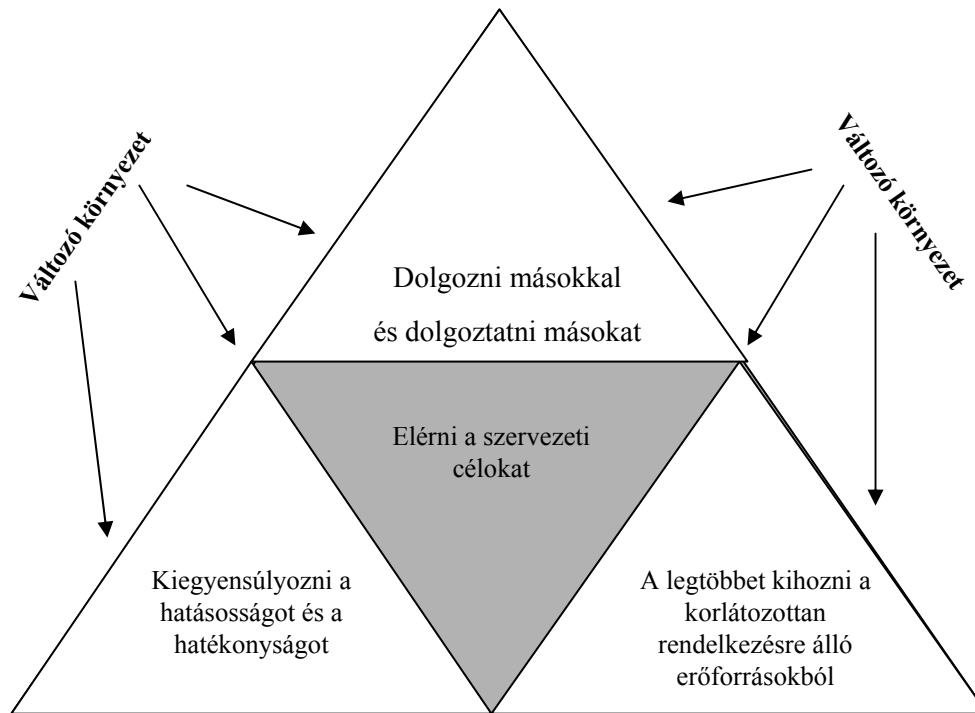
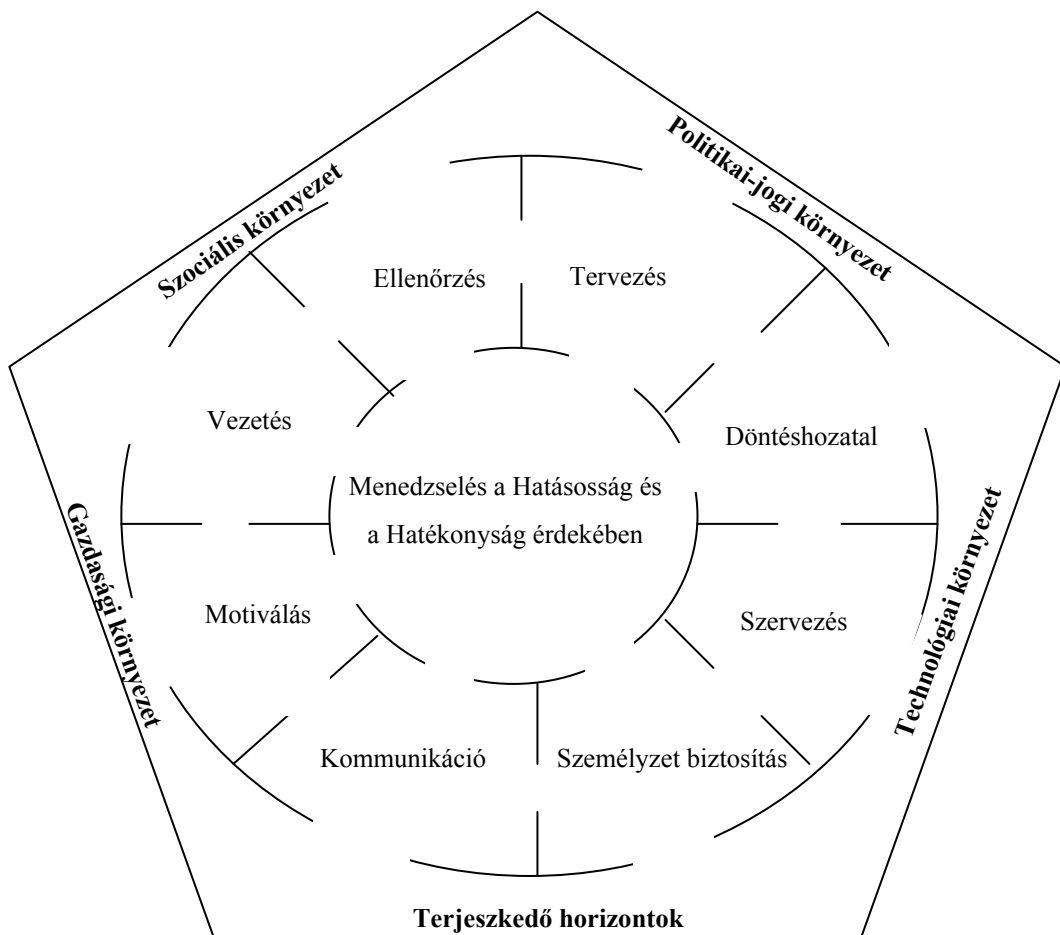


1.1 A menedzsment kulcskérdései



1.2 A menedzselési folyamat azonosítható funkciói



1.3 A menedzselési szerepek [Mintzberg, 1970]

Kategória	Szerep	A szerep tartalma
Interperszonális szerepek	1. Figurális	_____
	2. Vezető	_____
	3. Összekötő	_____
Információs szerepek	4. Idegközponti	_____
	5. Elosztó	_____
	6. Szóvivő	_____
Döntési szerepek	7. Vállalkozó	_____
	8. Zavarkezelő	_____
	9. Tárgyaló	_____

2.1 Mc Gregor X Y elmélete

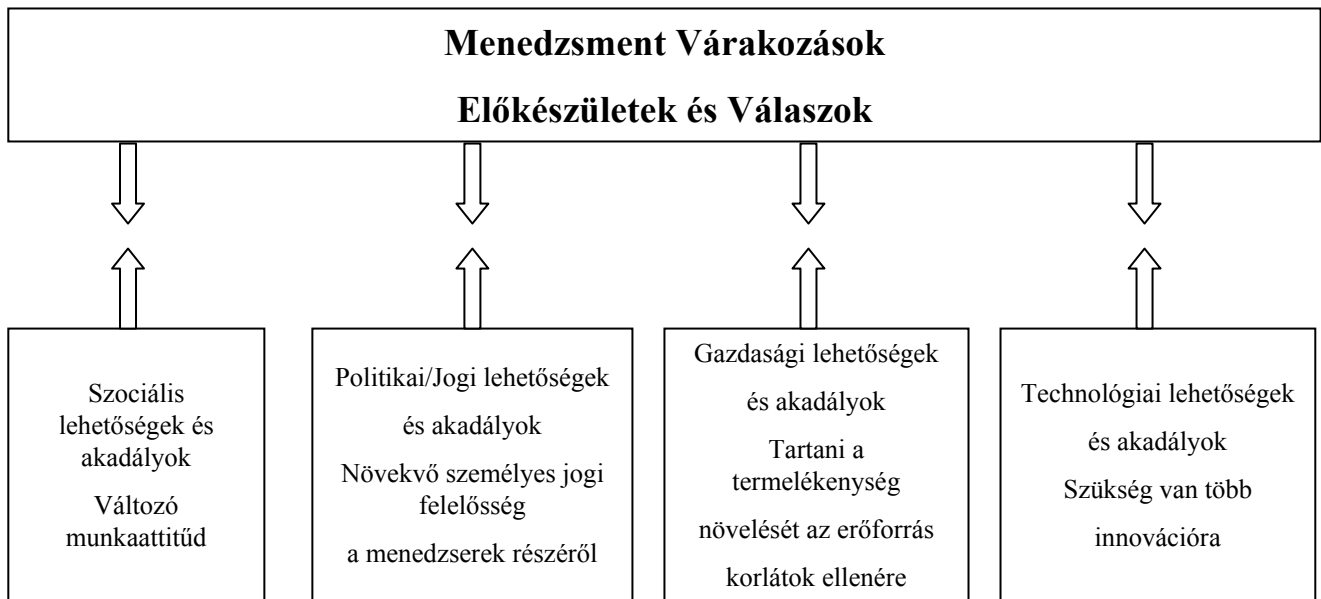
X elmélet (hagyományos előfeltételek)

1. A legtöbb ember nem szeret dolgozni, és kerüli a munkát amint csak tudja.
2. A legtöbb embert büntetéssel kell fenyegetni mielőtt dolgozni kezd. Erős irányítást, direktívát igényelnek
3. A legtöbb ember előnyben részesíti ha irányítják. Kerüli a felelősséget és csak csekély ambíciója van.
Csak a biztonságban érdekelt.

Y elmélet (optimista előfeltételek)

1. A munka egy természetes tevékenység, mint amilyen a játék vagy a pihenés.
2. Az ember képes önmagát irányítani és ellenőrizni, ha elkötelezett a célokhoz.
3. Az emberek elkötelezetteké válnak célokhoz ha ezért ők megfelelően vannak jutalmazva.
4. Az átlagember megtanítható, hogy elfogadja sőt, hogy keresse a felelősséget.
5. Sok embernek van magas fokú képzelő ereje és kreativitása

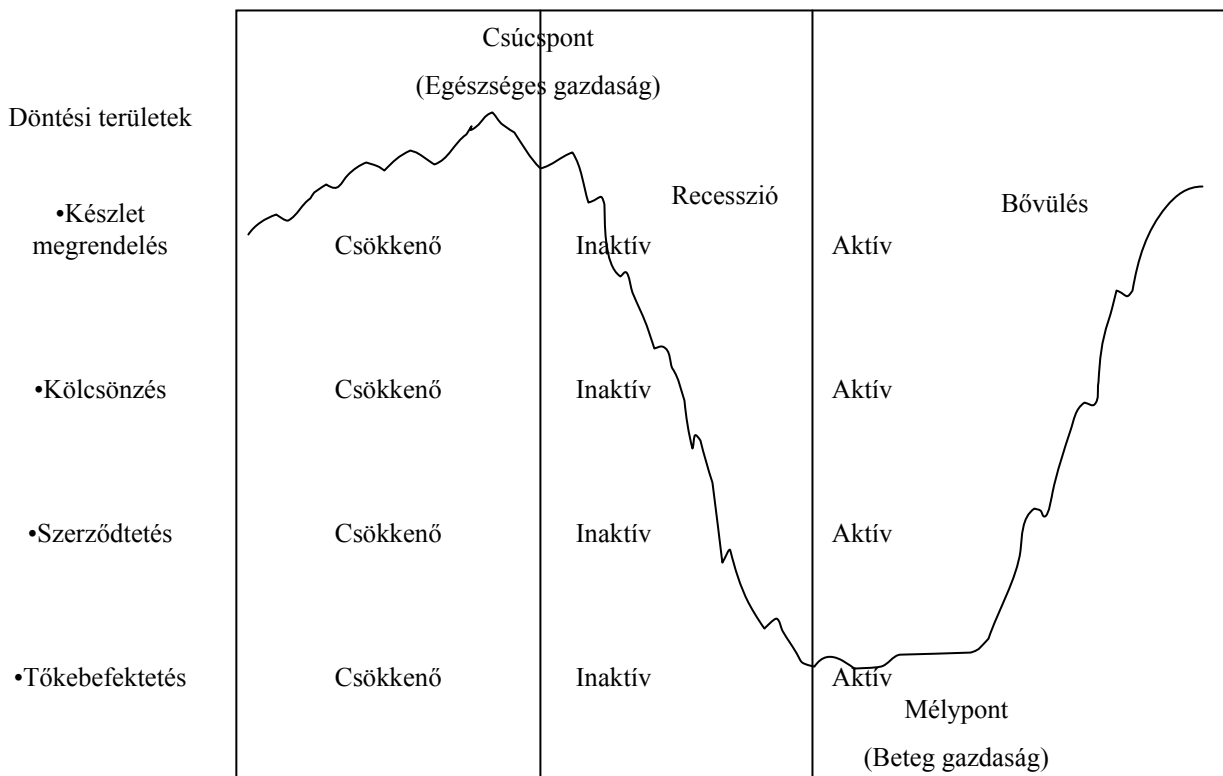
3.1 Egy komplex és változó világban való menedzselés



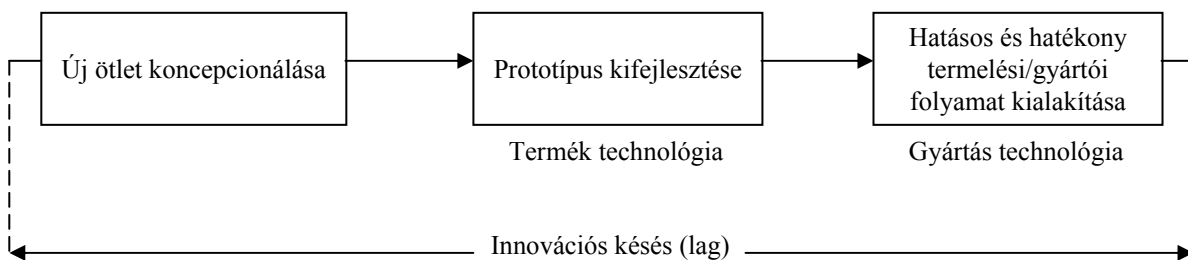
3.2 Megatrendek [Naisbitt 1985]

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. Ipari társadalom | Információs társadalom |
| 2. Technológia központúság | Hightech/Hightouch |
| 3. Nemzeti Gazdaság | Világ gazdaság |
| 4. Rövidtáv | Hosszúidőtáv |
| 5. Centralizáció | Decentralizáció |
| 6. Intuicionális segítség | Segítség önmagadon |
| 7. Képviseleti demokrácia | Részvételi demokrácia |
| 8. Hierarchiák | Hálózatok |
| 9. Észak | Dél |
| 10. Vagy/vagy | Több (multiple) lehetőség közötti választás |

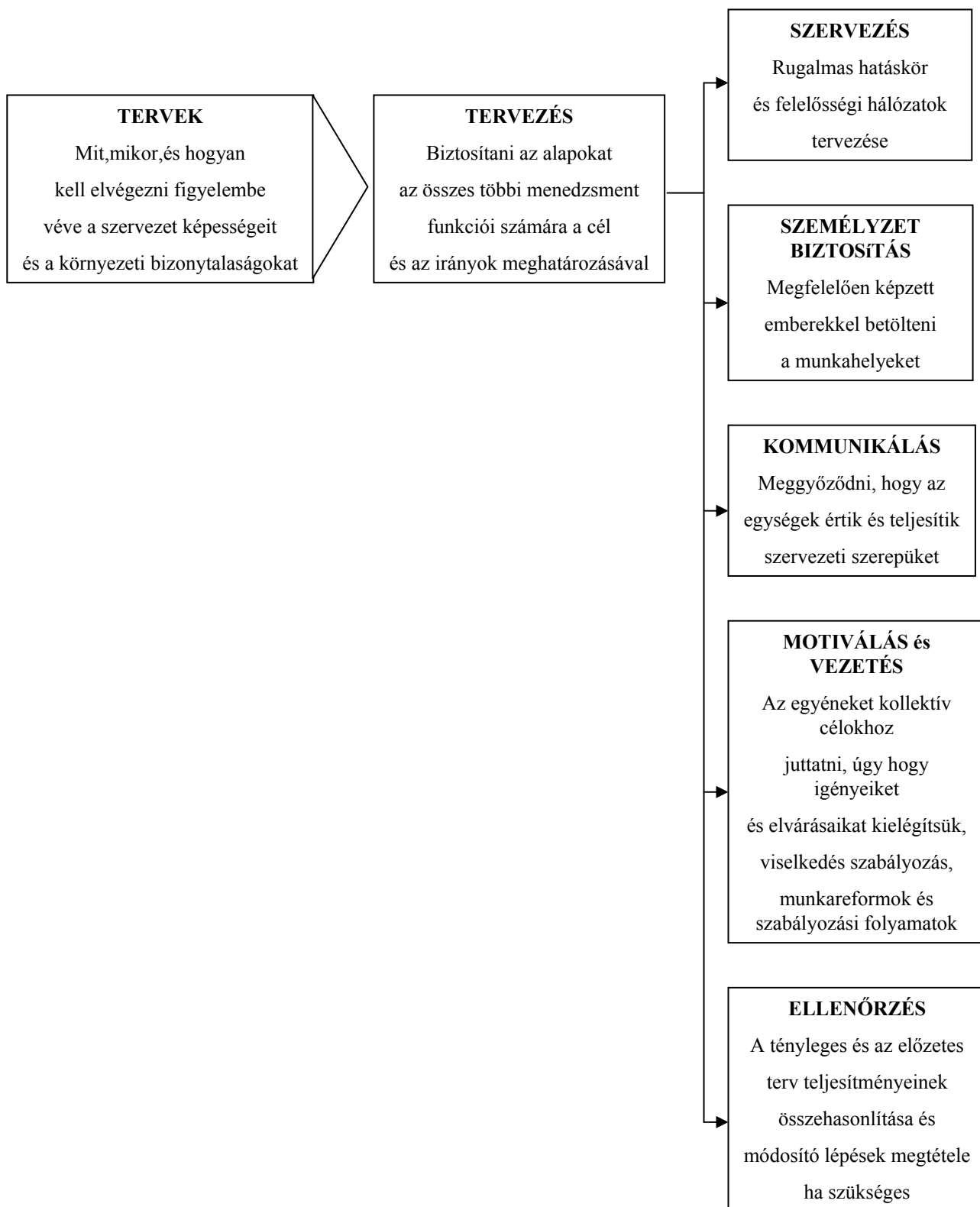
3.3 Az üzleti ciklusok és a menedzsment döntései



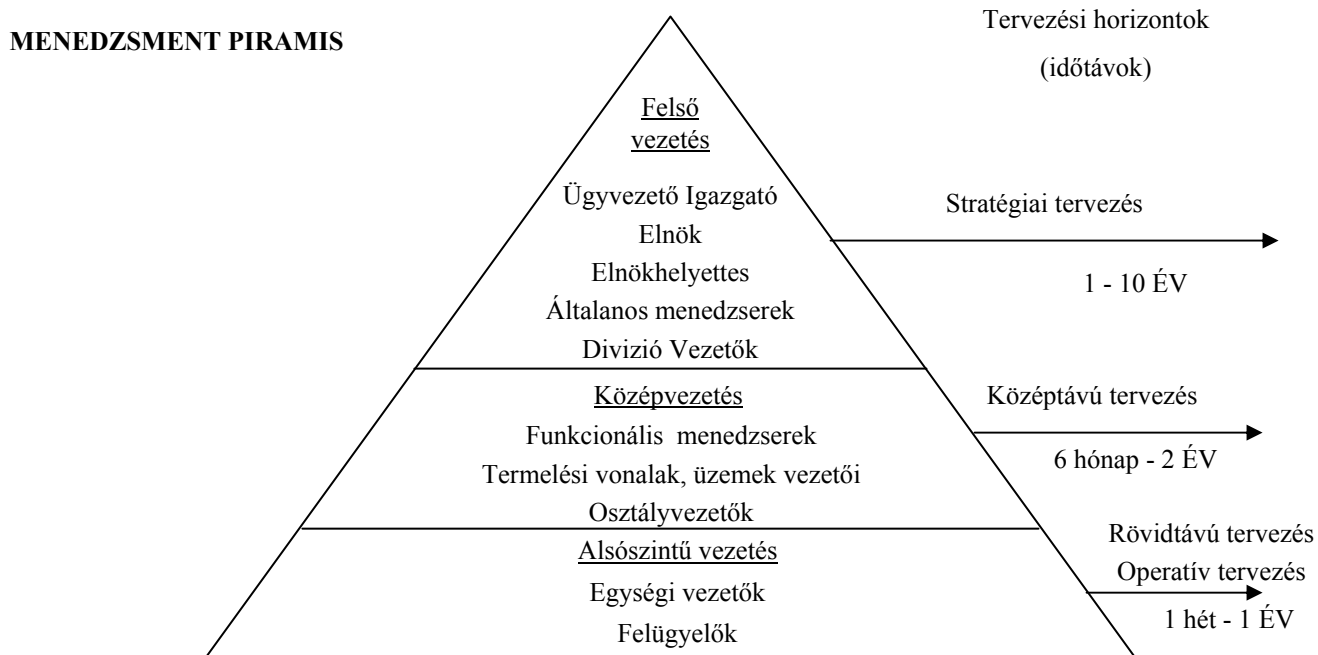
3.4 A 3 lépcsős innovációs folyamat



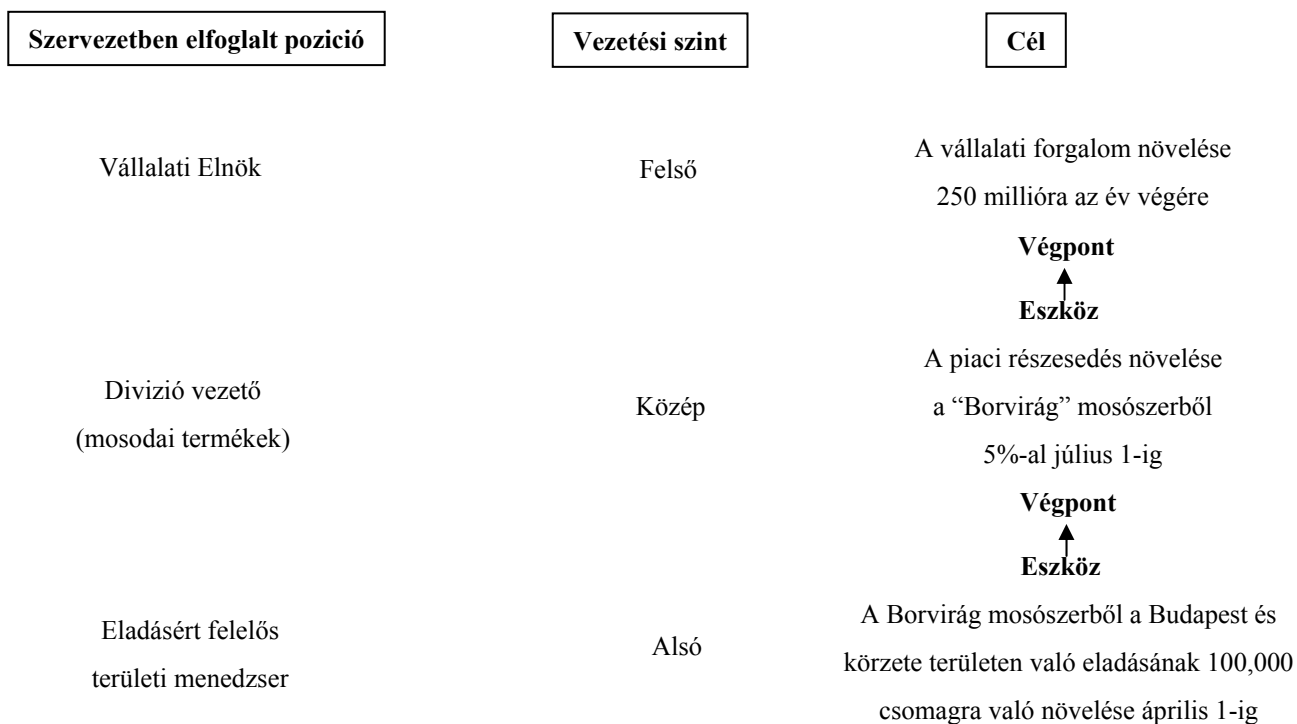
4.1 A tervezés mint elsődleges menedzsment funkció



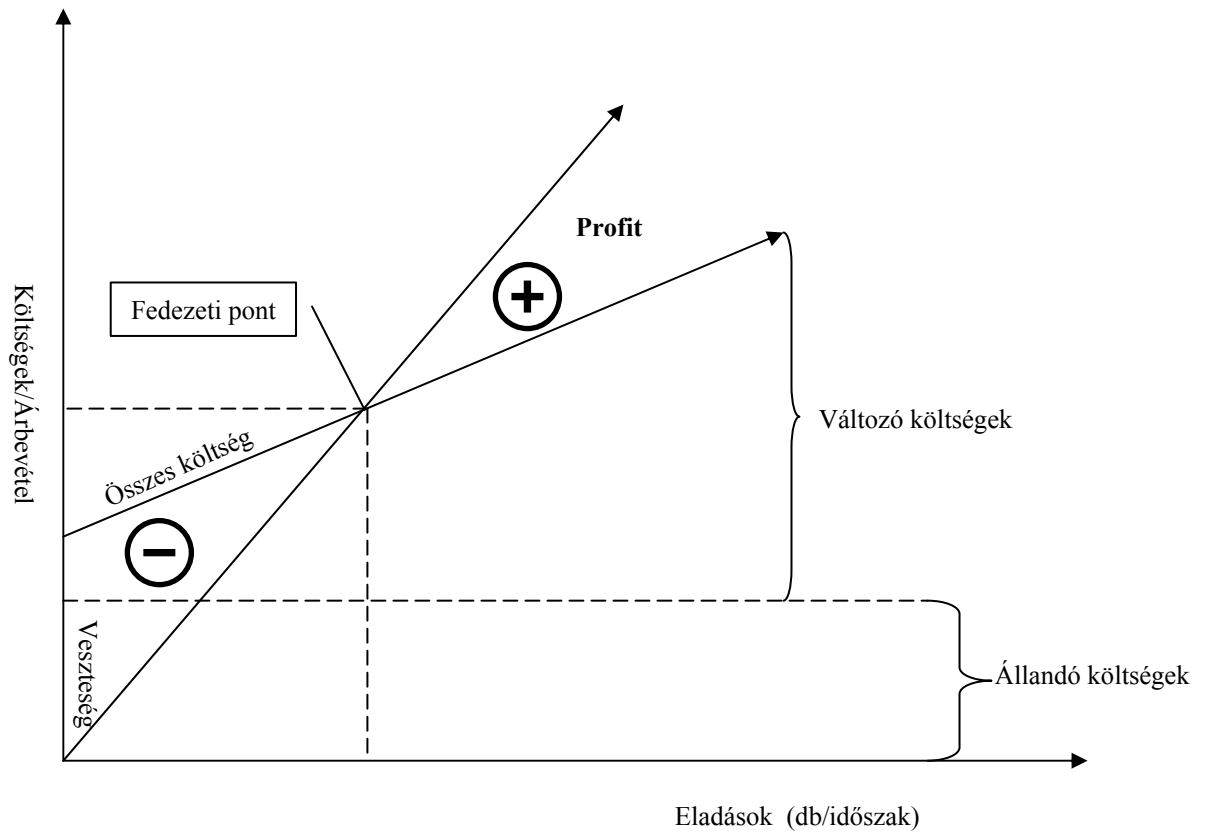
4.2 A tervezés szintjei



4.3 A célok tipikus Eszköz-Végpont láncolata



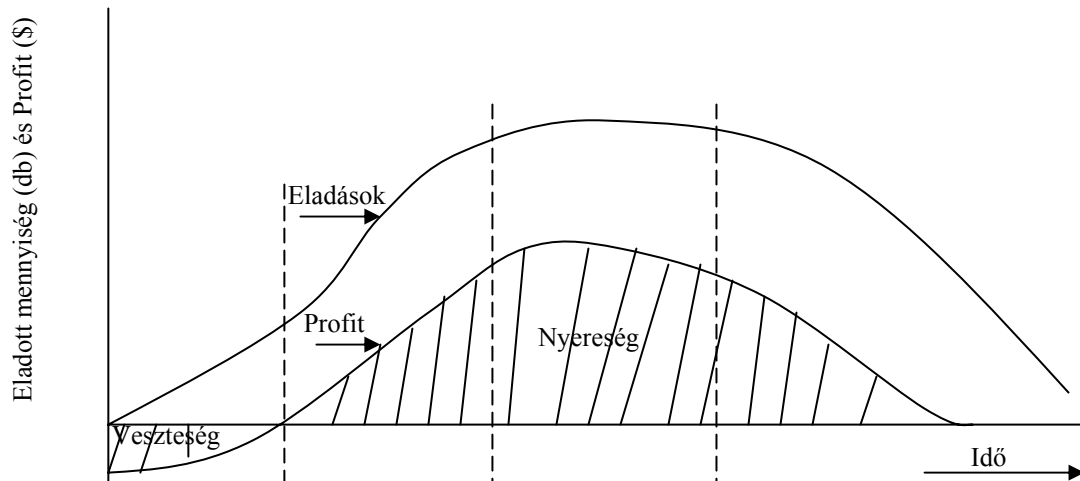
4.3 Fedezeti pont elemzés



5.1 Stratégiai messzelátás kulcsdimenziói

	<u>Rövidlátó</u>	<u>Hosszúlátó</u>
1. Szervezet stratégiája	Nincs formálisan dokumentált stratégia	Formális stratégia, dokumentált és megvitatott a hosszútávú missziónál
2. Versenyelőnyök	“Kövessd a főnököt”	“Legyél a vezető” Hangsúly az, hogy szerezni és megtartani egy versenyelőnyt
3. Szervezeti struktúra	Merev, status quo hangsúlyozása, lefelé kommunikáció	Rugalmas struktúra bátorítja a változást kommunikáció felfelé is és horizontálisan is adaptáció készség
4. Kutatás fejlesztés	A versenytársak jó ötleteinek az alkalmazása	Új termék fejlesztés, innováció a termelés, marketing és személyzeti téren
5. Hozamok	Hangsúly a rövidtávú profitszerzésben	Hangsúly a piaci részesedés, a vagyon stb. általában a növekedésen (jövőbeli profit potenciál)
6. Személyügyek	Munkerő mint áru tekintete Gyakori elbocsátások	Az alkalmazottak hosszútávú fejlődése és mint értéktekintése. Kirúgás csak utolsó esetben.
7. Probléma megoldás	Szimptómák kergetése felelősök keresése	Hangsúly a problémákra, való megoldások megtalálása
8. Menedzsment Stílus	Hangsúly a napi tűzoltáson van a rövidtávú orientáció következtében	Többszintű stratégiai gondolkodás ami megengedi a menedzsereknek cselekvéseik és döntéseik hosszútávú következményeinek a tekintetbe vételét

5.2 Termékéletgörbe ciklus és a kapcsolódó stratégiák



Termékéletgörbe ciklus fázisai:

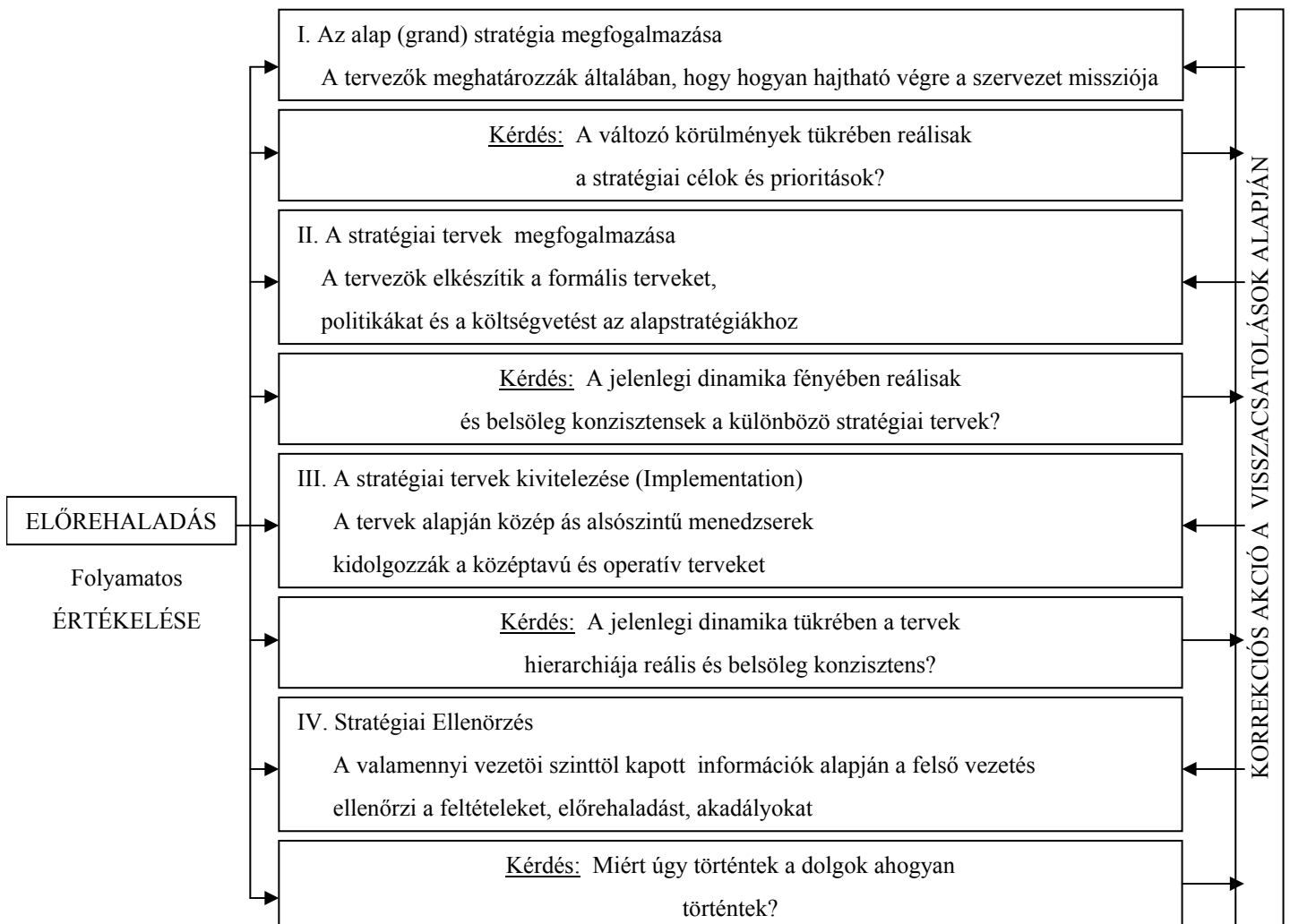
	BEVEZETÉS	NÖVEKEDÉS	ÉRETTSÉG	CSÖKKENÉS (visszavonulás)
Alapstratégiák				
Innovatív	Benyomuló	Előrenyomuló	Védekező	Visszavonuló
R&D új termék szolgáltatás	Építs kapcsolatokat megbízható szállítókkal	Állandó R&D a versenyképes innovációkra meg lévő termékekre	Csökkentsd a termelési és marketing költségeket és ezzel is küzdj a profit csökkentés ellen	Vedd vissza a termelést és a marketinget
Előrejelzendő az eladások és trendek	Tervezd meg a finanszírozást a negatív cash-flow periódusra	Keresd az economies of scale-t	Gondolkodj esetleges prolongáláson	Csökkentsd a készleteket, irányítsd át a személyzetet
Termelési és marketing próbák	Méretezd a termelési és marketing műveleteket	Tanulmányozd a versenytársakat	Hangsúly a vevő kiszolgáláson	Promóció költségeket ne folyósítsál és hagyj abba az árversenyt
Kezdd el a személyzet összegyűjtését	Számolj és mérd fel a várható versenyt	Építs márkanév preferenciákat és termék iránti lojalizálást	Menj be elhanyagolt piaci szegmensekbe	Tervezd a termék és gyártósor terminálását

5.3 Porter általános versenysztratégiai modellje

STRATÉGIAI ELŐNY

		A vevő által érzékelt egyedi megkülönböztetett kezelésmód	Alacsony költség pozíció
STRATÉGIAI CÉL	Minden iparágra	Differenciáló Stratégia	Összes költség vezetési (ői) Stratégia
	Egy partikuláris szegmensre	Fókuszáló Stratégia	

5.4 A stratégiai menedzsment folyamata



6.1 Az Egyéni értékek felmérése

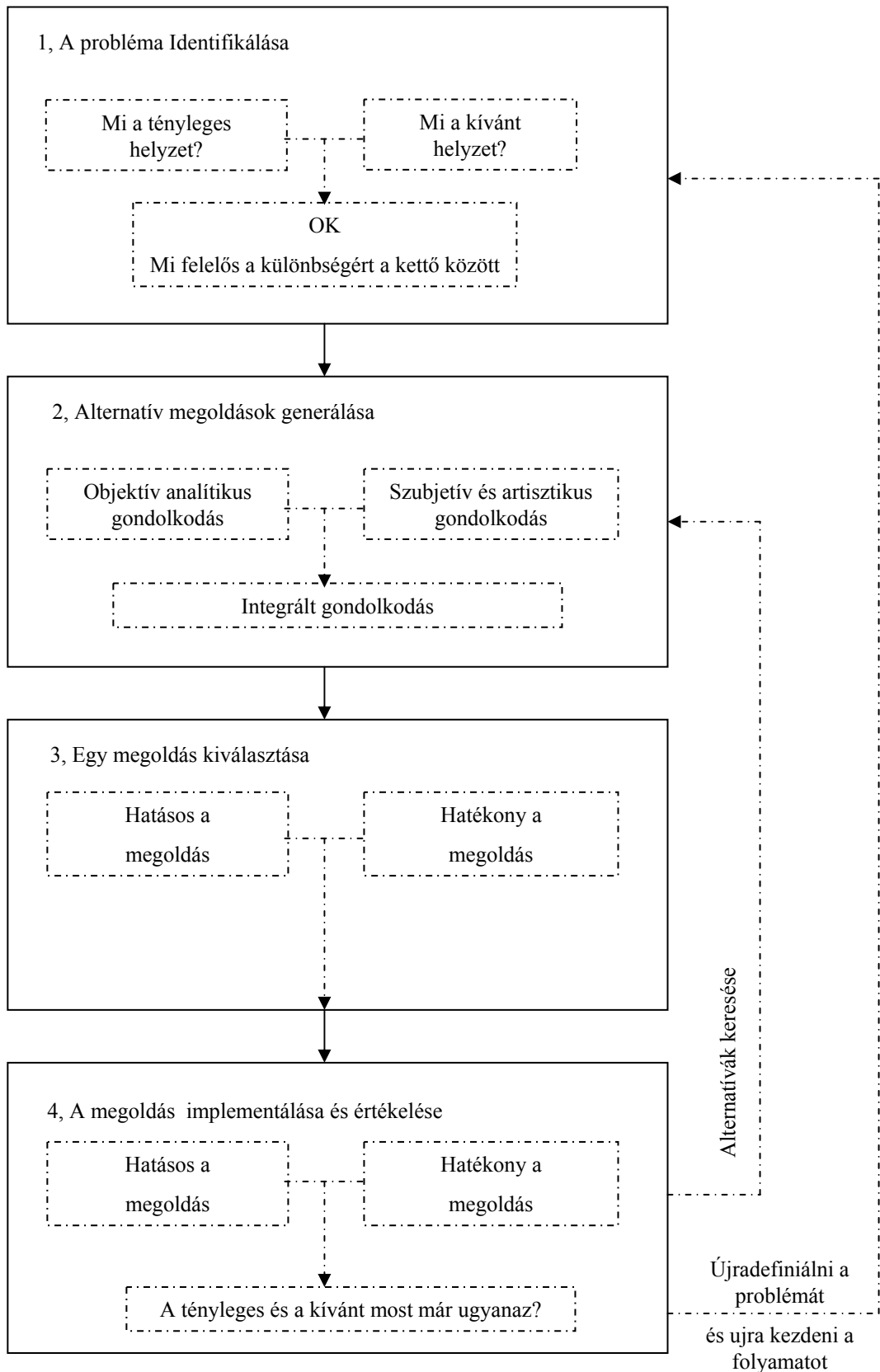
Instrumentális Értékek

- _____ Ambiciózus (keményen dolgozik)
- _____ Szélesen látó (nyitott)
- _____ Képes (kompetens, hatékony)
- _____ Vidám (könnyűszívű, örömteli)
- _____ Világos (tisztá)
- _____ Bátor (kiáll a nézetéért)
- _____ Megbocsátó (hajlandó felejteni)
- _____ Segítőképz (Mások jobb helyzetéért is küzd)
- _____ Becsületes (Őszinte)
- _____ Képzelt ereje van (merész, kreatív)
- _____ Független (ön-kiszegítő)
- _____ Intellektuális (Intelligens)
- _____ Logikus (konzisztens, racionális)
- _____ Szerető (gyengéd)
- _____ Kötelesség tudó (feladatra kész)
- _____ Felelősség tudata van (megbízható)
- _____ Önkontrollált

Terminális Értékek

- _____ Kényelmes élet (gyümölcsöző élet)
- _____ Izgalmas élet (aktív, motiváló)
- _____ Teljesítési érzék (kitartó hozzáállás)
- _____ A béke világa (konfliktus kerülés)
- _____ A szépség világa (a természet, művészet)
- _____ Egyenlőség (mindenkinek egyenlő lehetőség)
- _____ Családbiztonság (gondoskodás a szerettekről)
- _____ Szabadság (Függetlenség, szabad választás)
- _____ Boldogság
- _____ Belső harmónia (belső konfliktus)
- _____ Érett szerelem (szexuális lelki intimitás)
- _____ Nemzet biztonsága (támadás elleni védelem)
- _____ Öröm (élvezetes lezser élet)
- _____ Üdvösség (megörzött)
- _____ Önrespekt (önbecsülés)
- _____ Társadalmi elismerés
- _____ Igaz barátság
- _____ Bölcsesség (egy érett életérzés)

6.2 A problémamegoldás folyamata



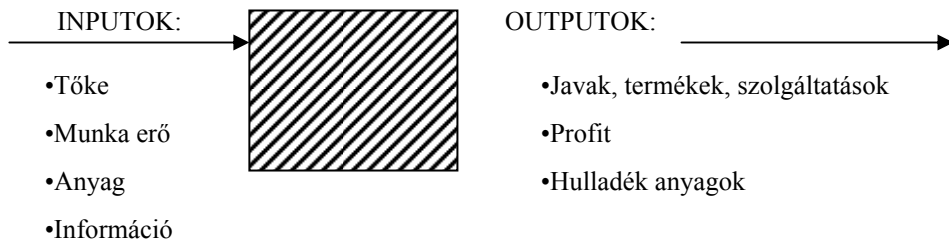
7.1 A szervezetek célok szerinti csoportosítása (osztályozása)

CÉL	Elsődleges kedvezményezett	Példák	Megoldandó alapvető menedzsment probléma
Üzleti	Tulajdonos(ok)	Számítógép gyártó Újsághíradó Vasutak Gyorsétterem láncok	Profitot kell csinálni
Non-profit szolgáltató	Kliensek	Egyetemek jóléti ügynökségek Kórház	Szelektíven átvilágítani nagyszámú potenciális klienst
Kölcsönös előnyök	Tagok	Szakszervezetek Klubok Politikai pártok	Ki kell elégíteni a tagok igényeit
Közszolgáltatás végzése	A köz általában (lakosság)	Postai szolgáltató Rendőrség Tűzoltóság Általános iskolák	Szabványosított szolgáltatást kell nyújtani emberek nagy csoportjának

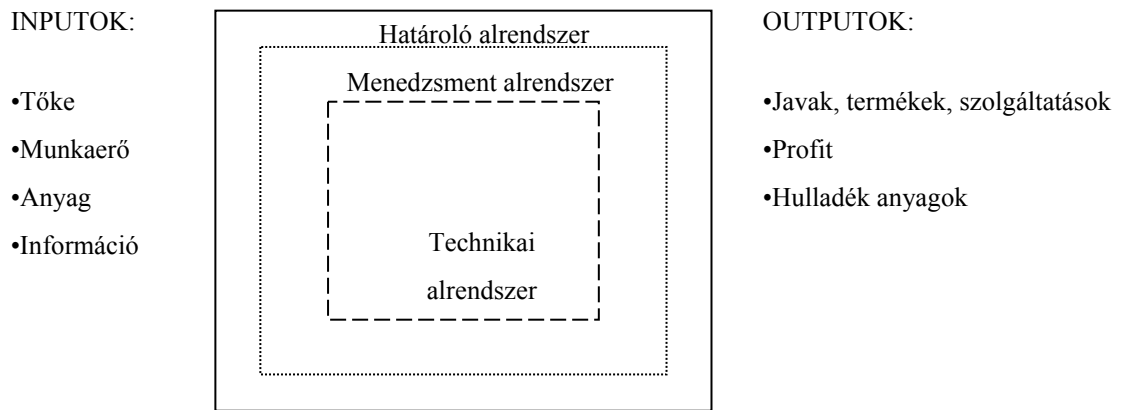
7.2 Egymásnak ellentmondó szervezetelméletek

	Tradicionalis Szemlélet	Modern szemlélet
Általános nézőpont	Zárt rendszerben gondolkodás	Nyílt rendszerben gondolkodás
Szervezet elsődleges célja	Gazdasági hatékonyság	Túlélés egy bizonytalan és meglepetésekkel teli környezetben
Feltevés a körülvevő környezetről	Előre jelezhető	Általában bizonytalan
Feltevés a szervezetekről	Mindegyik okszerű célorientált változók ismertek és ellenőrizhetők Bizonytalanság eliminálható tervezéssel és ellenőrzéssel	A szervezeti rendszernek több változója van, mint amennyi egy idejűleg kezelhető és feldolgozható A változók gyakran nem vagy csak részben ellenőrizhetők és előrejelezhetők

7.3 A szervezet fekete doboz modellje

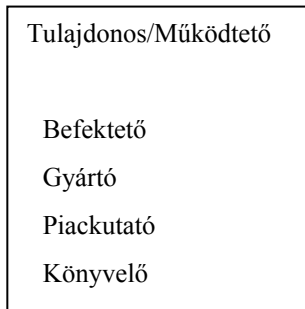


7.4 Bepillantás a szervezet fekete-dobozának belsejébe

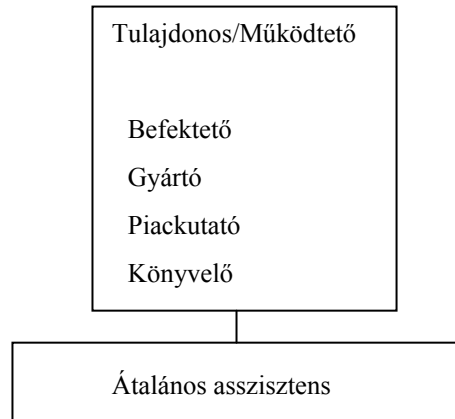


8.1 A szervezeti sémák evolúciója

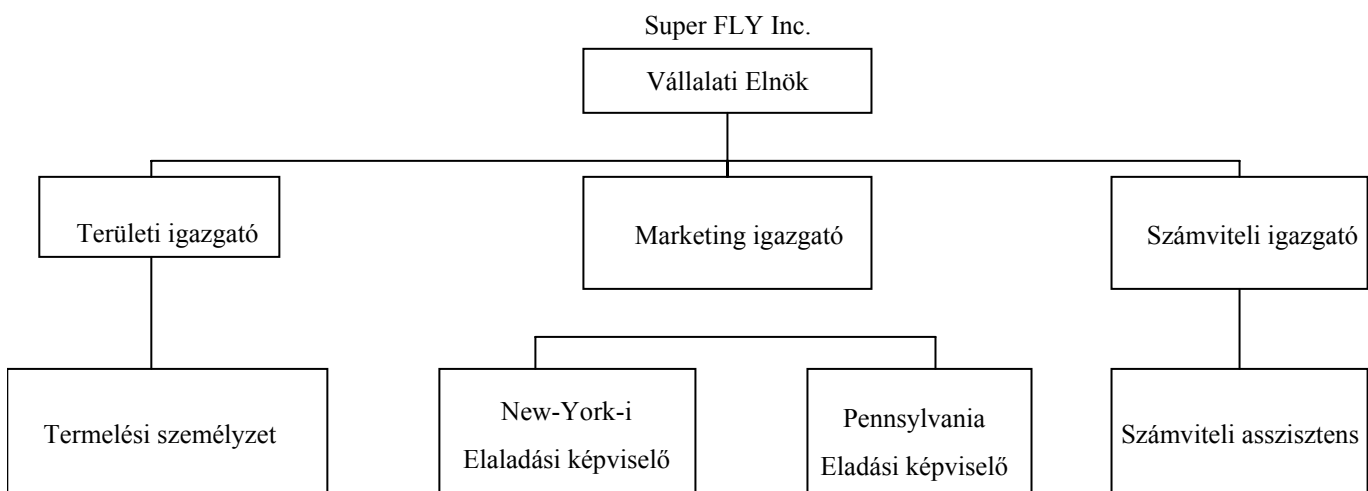
A, Egy egyszemélyes működés hierarchia és specializáció nélkül



B, Egy kétszemélyből álló szervezet, vertikális hierarchiával, de horizontális specializáció nélkül:



C, Egy fejlett szervezet mind vertikális hierarchiával és horizontális specializációval



8.2 A környezeti bizonytalanság meghatározása

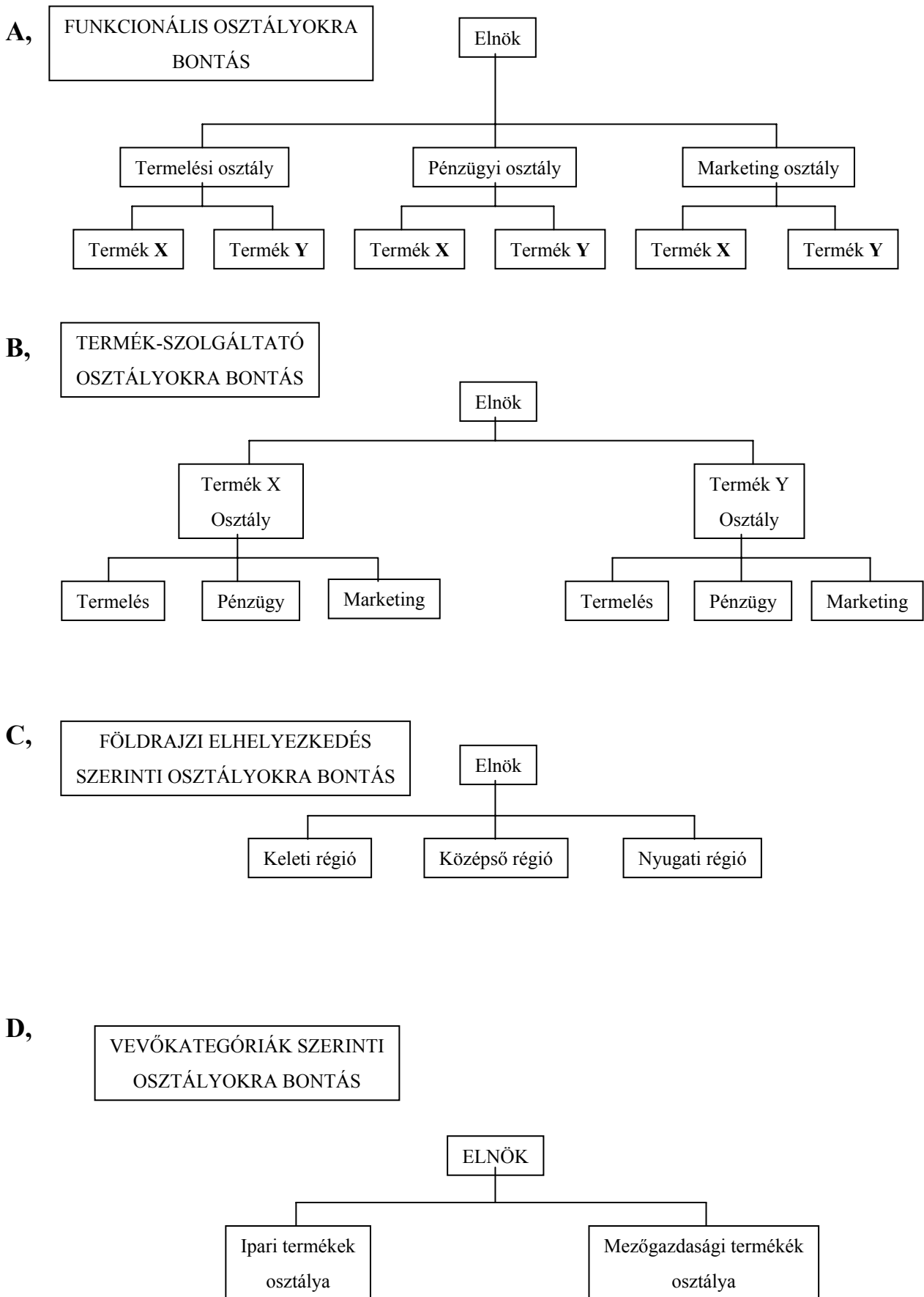
A környezeti bizonytalanság foka

	Alacsony	Moderált	Magas
1, Milyen erős a szervezetre ható szociális, politikai és gazdasági nyomás	Minimális	Moderált	Intenzív
2, Milyen gyakran következik be technológiai áttörés az iparágban.	Nem gyakori	Alakalom szerűen	Gyakran
3, Milyen megbízhatók az erőforrások és a beszállítók	Megbízhatók	Alkalmanként előre-jelezhető hiányosságok	Nem megbízhatók
4, Milyen stabil a cég terméke, vagy szolgáltatásai, iránt megnyilvánuló kereslet	Nagyon stabil	Moderáltan stabil	Instabil

8.3 Mechanisztikus és Organikus szervezetek

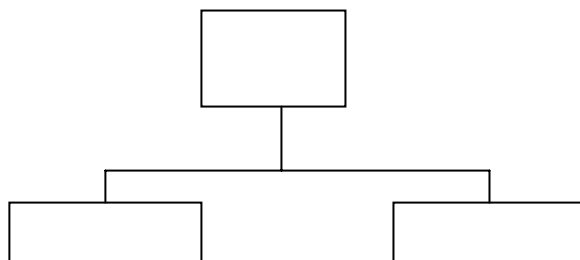
Tulajdonság	Mechanisztikus szervezet	Organikus szervezet
1, Egyének részére történő feladat megfogalmazás	Szűk és precíz	Széles és általános
2, Az egyéni hozzájárulás és a szervezeti cél közötti összefüggés	Homályos	Világos
3, Feladat rugamassága	Kicsi	Nagy
4, A jogok, kötelezességek és praktikák definiálása	Világos	Homályos
5, A hierarchikus ellenőrzésbe vetett hit és bizalom	Magas	Alacsony bizalom az egyéni önkontrollban
6, A kommunikáció elsődleges iránya	Vertikális (felülről-lefele)	Vízszintes- vezetők között
7, A vezetői döntésekbe és intézkedésekbe vetett bizalom	Magas	Alacsony - infót és tanácsot ad
8, Hangsúly a lojalitáson és az elkötelezettségen van	Magas	Alacsony
9, A szükséges ismeretek típusa	Szűk technikai és feladat orientált-specifikus	Széleskörű és professzionális

8.4 Alternatív osztálykrabontási formációk lineáris szervezeti séma esetén

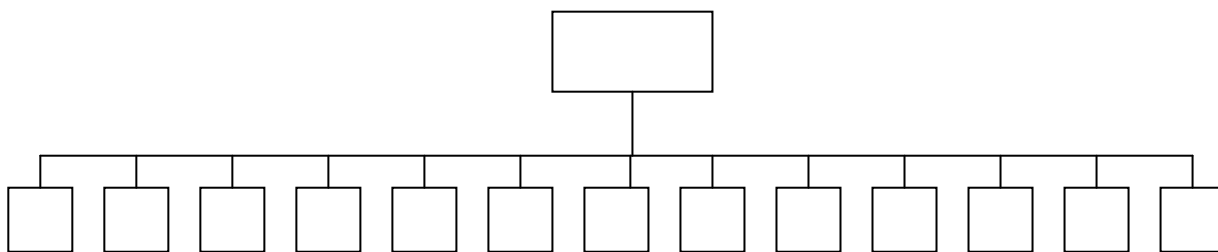


8.5 Szűk és széles tartományú ellenőrzés

Szűktartományú ellenőrzés:



Széles tartományú ellenőrzés:



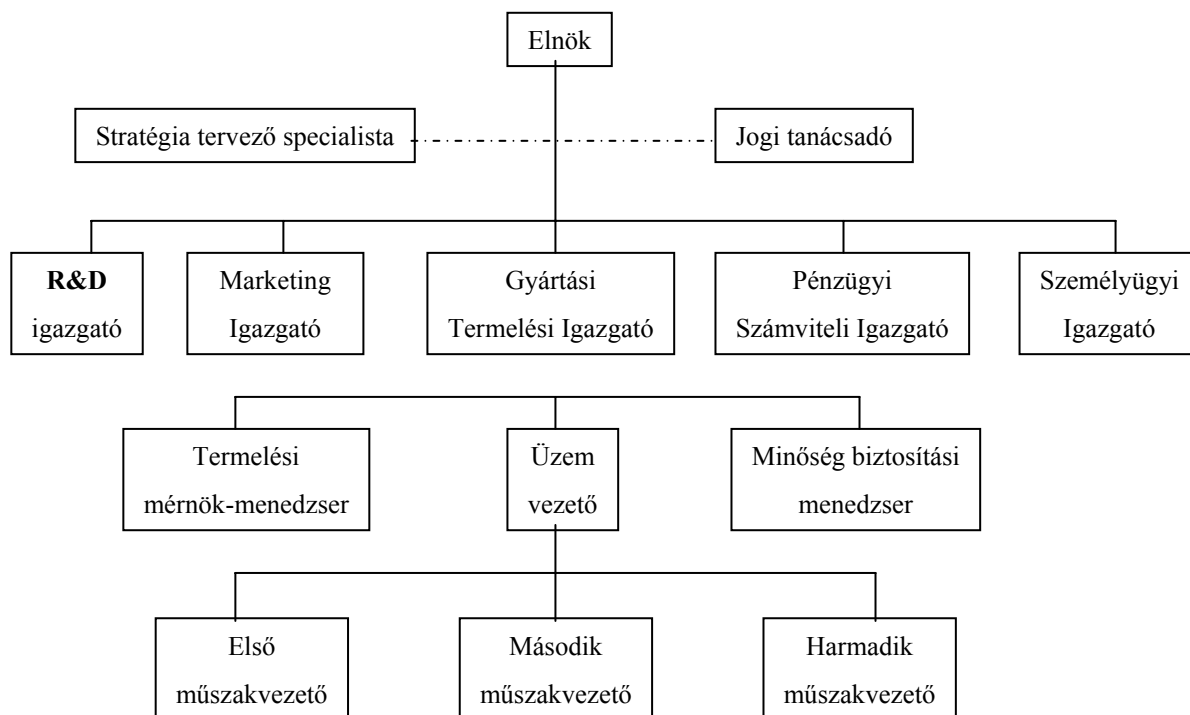
8.6 Az ellenőrzési tartományok a szituációs modelleknél

	Széles tartomány megfelelő (10 vagy több)	Moderált tartomány megfelelő (5-9)	Szűktartomány megfelelő (2-4)
1, A beosztottak munkája hasonló	Azonos	----->	Alapvetően különböző
2. A beosztottak területi szétszórtsága	Egy, azonos helyen	----->	Földrajzilag szétszórt
3. A beosztottak munkájának bonyolultsága	Egyszerű, vagy ismétlődő	----->	Nagyon komplex és változó
4. A szükségeltetett irányító és ellenőrzés foka	Kevés és/vagy nem gyakori	----->	Intenzív és/vagy állandó
5. Idő igény a többi menedzserrel való koordinálásra	Csekély	----->	Nagy mértékű
6. A tervezéshez szükséges idő	Kevés	----->	Nagyon sok

8.7 A Centralizáció / Decentralizáció tényezői

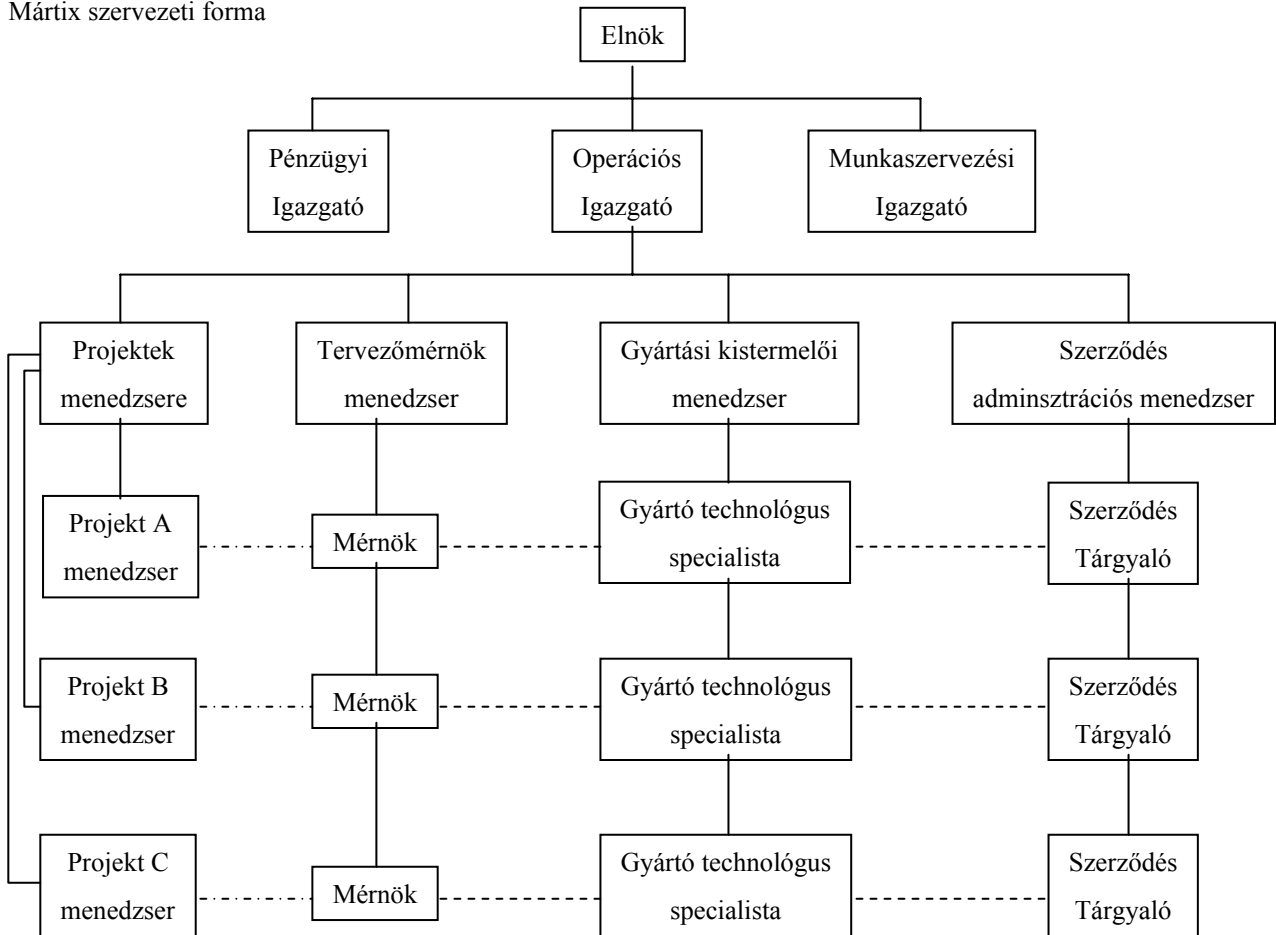
	Erősen centralizált szervezet	Erősen decentralizált szervezet
•Hány döntést hoznak a hierarchia alsóbb szintjein	Nagyon kevés	Sok, vagy a legtöbbet
•Az alsóbb szinteken hozott döntések mennyire fontosak (pl. HUF. Értékben, vagy kihatásban mérve)	Nem nagyon fontos	Nagyon fontos
•Hány különböző funkciót érint az alsóbb szintű döntéshozatal (termelés,pénzügy,személyügyi)	Nagyon kevés ha egyáltalán van	Mindegyiket, vagy a legtöbbet
•Mennyire aktívan figyeli monitorizálja és ellenőrzi a felső vezetés az alsóbb szinteket	Nagymértékben	Alig, vagy egyáltalán nem

8.8 Törzskari szervezeti séma

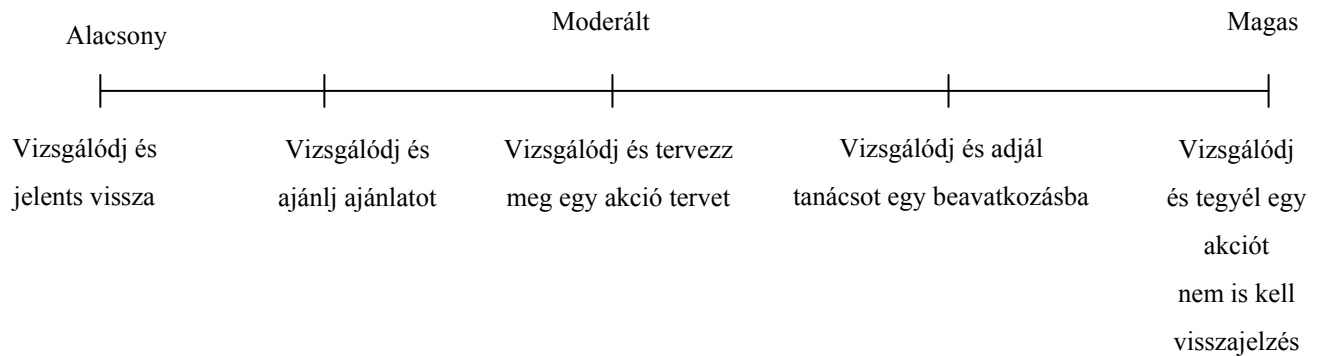


8.9 Mátrix szervezeti séma

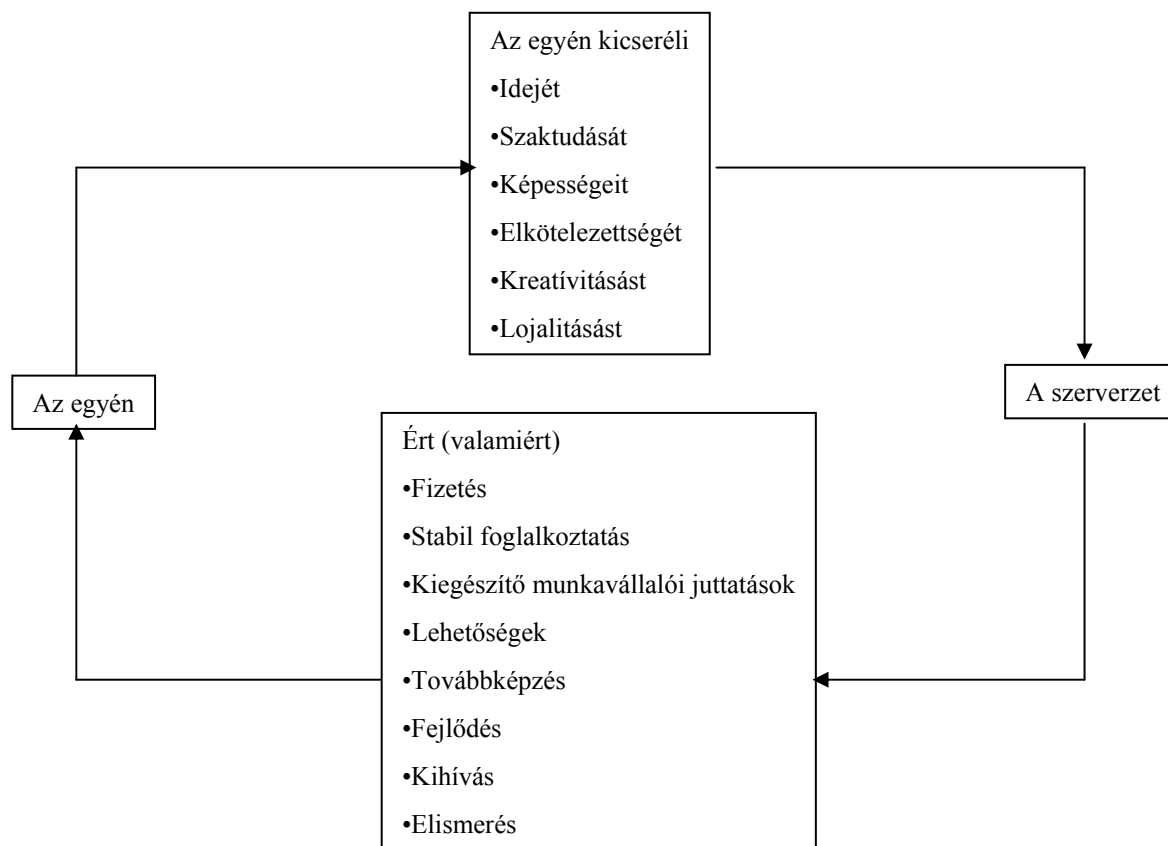
Mátrix szervezeti forma



8.10 A feledat átruházás (delegálás) szintjei



9.1 Az egyén-szervezet közötti csereviszony (kapcsolat)



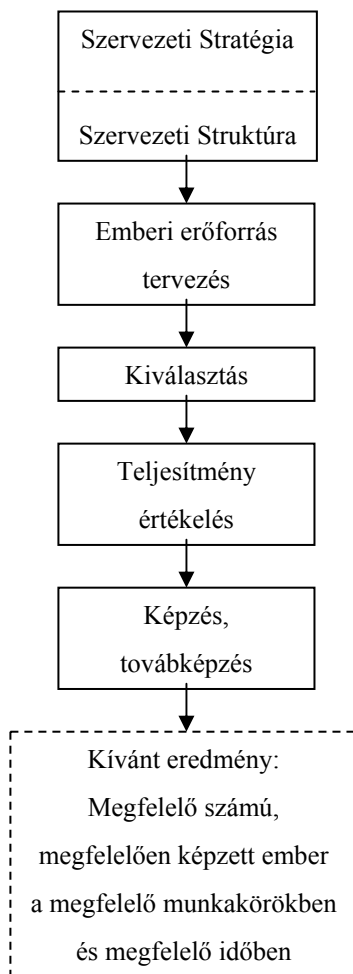
9.2 Argyris inkogvencia tézise (7 ellentétpár extrém pontjai)

A tipikus szervezet úgy befolyásolja (force-olja) az egyént
hogy az legyen pszichológiailag éretlen

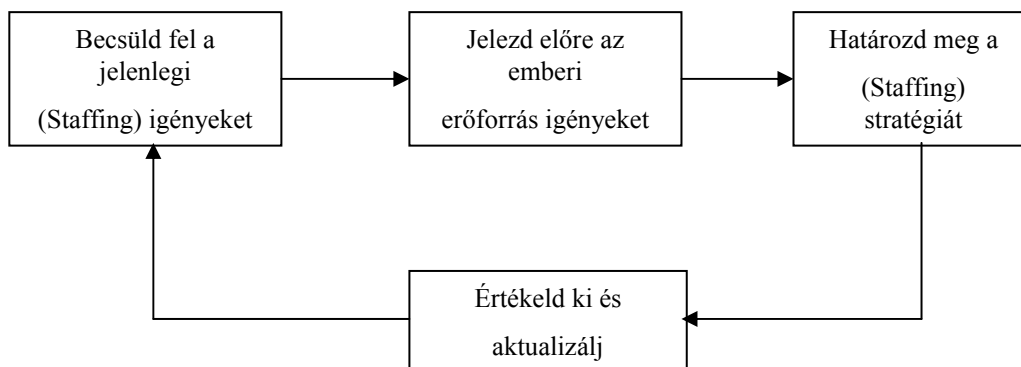
Az átlagos egyén természetes módon törekszik arra,
hogy minnél inkább pszichológiailag éretté váljon

Passzív.....	Aktív
Függő (befolyásolt).....	Független
Korlátozott viselkedési szokások.....	Széles (korlátlan) viselkedési szokások
Felszínes érdeklődés/érdekek.....	Mély érdeklődés/érdekek
Itt és most orientáció.....	Jövőbeli (hosszútávú orientáció)
Elégedett a beosztotti státusszal.....	Előlépési igény -vezető beosztás
Korlátozott öntudat.....	Fejlett öntudat

9.3 Az ember erőforrás menedzsment általános modellje



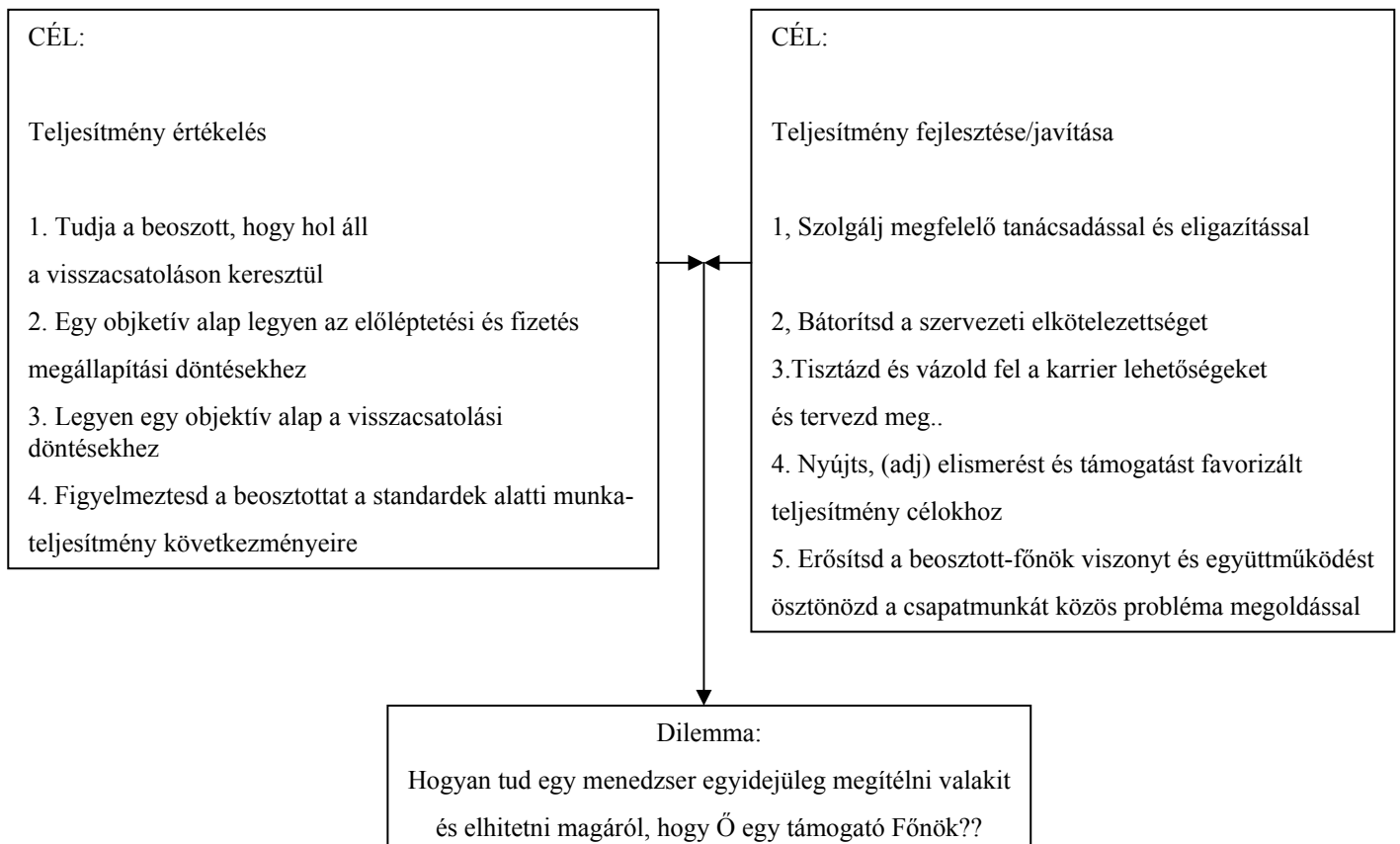
9.4 Az emberi erőforrások tervezésének modellje



9.5 Struktúrált interjú kérdések

Kérdés formája/Típusa	Módszer	A keresett információ	Minta kérdés
Szituációs	Szóbeli	Képes a jelölt olyan bonyolult helyzetek kezelésére amelyekkel itt szembe kell néznie	Mit tenne ha azt látná, hogy két közvetlen beosztottja a munkaterületen hangosan veszekszik
Munka(kör) ismerete készségek	Szóbeli Írásbeli	Ténylegesen képes a jelölt a sikeres munkakör betöltéséhez szükséges ismereteket és készségeket	Tud programozni a C++ vagy Java nyelven
Munkafeladat szimuláció egy mintapéldán	A tényleges v. szimulációs teljesítmény megfigyelése	A munka lényeges aspektusait képes a jelölt végrehajtani	Megmutatná nekünk, hogyan írná meg leveleit Ön ezzel a szöveg szerkesztésével
Munkatípusa, jellege általános munkakövetelmények	Szóbeli	Hajlandó a jelölt vállalni a munkával járó olyan kívánalmakat mint pl: utazás, átköltözés máshová nehéz fizikai munka	Hajlandó lenne a munkaideje 25%-át úton tölteni

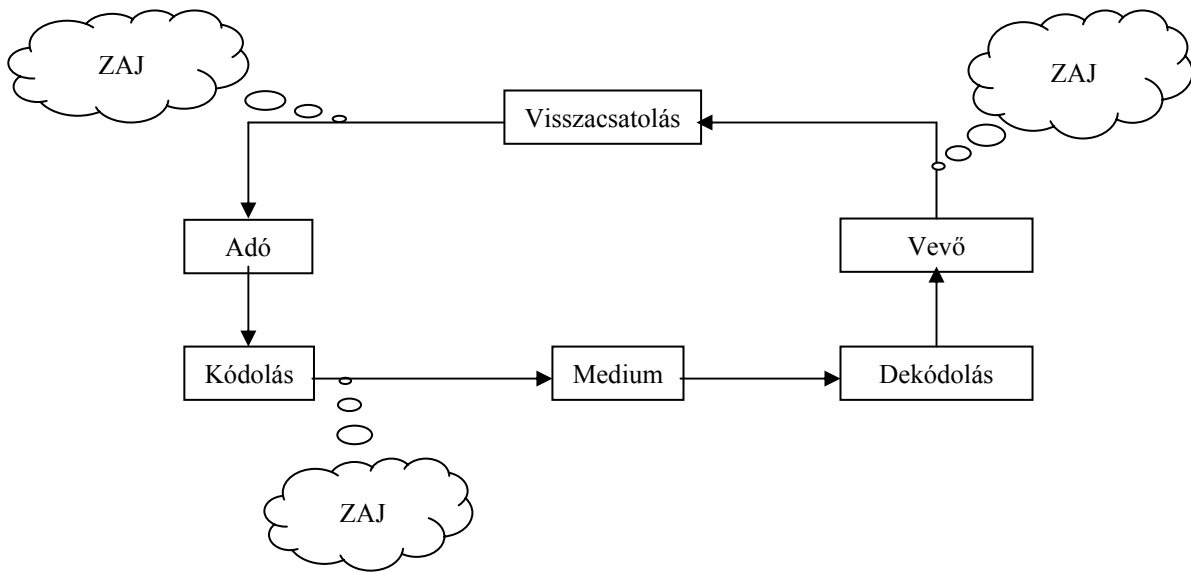
9.6 A teljesítmény értékelés dilemmája



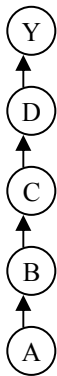
9.7 Készségfejlesztés típusai és területei

Konceptcionális készségek	<ol style="list-style-type: none">1. Döntéshozatal biztos/bizonytalan2. Lehetőség felmérés és innováció a szervezet jobbítására3. Megérteni és tanulmányozni az üzleti könyveket4. Struktúrálni tudni a szervezetet5. Tervezés (multinacionális cégnél)6. Vállalkozóként gondolkodni
Emberi tényezők	<ol style="list-style-type: none">7. Hatékony írás és beszéd-készség8. Panaszok és zavarok kezelése9. Vezetni és motiválni tudni másokat10. Tárgyalástechnikai készségek11. Változás menedzselés ellenőrzése12. Valakinek az attitűdjének az értékeinek és a szükségleteinek az elemzése13. Önképzés képessége
Technikai készségek	<ol style="list-style-type: none">14. Vállalati mérleg értelmezése/értése15. Költségvetés készítés alapjainak ismerete16. Számítógépprogram megírása17. Szövegszerkesztő szoftver használat18. Költség -Haszon elemzés elkészítése19. Nyelvismeret (aktív)20. Információ keresési technikák (pl: Internet)21. Karrier tervezés valaki számára22. Valakinek az idejét munkáját megtervezni, illetve beosztani23. Döntéshozatali / fegyelmezési képességek

10.1 A kommunikációs folyamat modellje

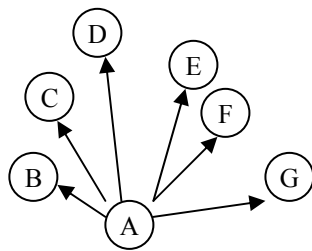


10.2 A (Grapevine) szőlőkacs modell konfigurációi



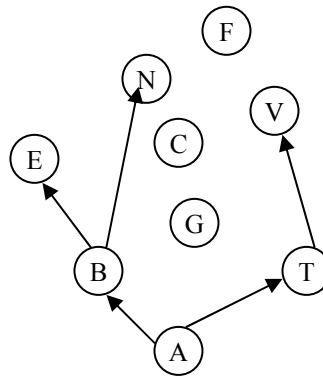
Egyenes vonalú

Mindenki elmondja a másíknak



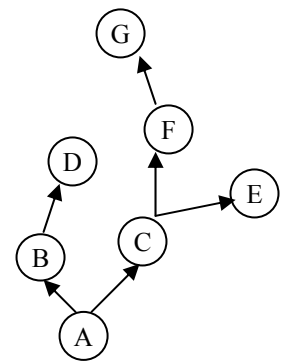
Pletyka

(egy elmondja
mindenkinek)



Valószínűségi

(mindenki véletlenszerűen
adja tovább)



Klaszter

Néhányan továbbadják
a kiválasztottaknak