

Vezetési ismeretek

1

Kapcsolódó tantárgyak:

Mikroökonómia

Makroökonómia

A gazdasági jog alapjai

Vállalkozásgazdaságtan

Marketing

Kontrolling

Döntéstámogató rendszerek

Vállalkozások szervezése

Emberi erőforrás menedzsment

2

Előzmények

- Vadászat, öntözéses földművelés, piramisok
- Családi termelés
- Eredeti tőkefelhalmozás (XVI-XVII. sz.)
 - tőkefelhalmozás
 - szabad munkavállalók rétege
 - manufaktúrák
- Ipari forradalom

3

Témakörök:

1. A vezetéselméleti irányzatok
2. A vezetés, mint emberi tevékenység
3. A tervezés
4. Vezetői információs rendszerek
5. A vezetői döntéshozatal
6. A szervezet

4

1. Vezetéselméleti irányzatok

Vizsgálati szempontok:

- a vezetők és a beosztottak viszonya,
- a vezetői funkciók és feladatok értelmezése,
- az ideális vezető és az ideális vállalat.

5

Szervezetek

- Munkamegosztás
- Tevékenységek koordinálása
- Erőforrások felhasználása
- Döntéshozatal
- Tervezés

6

Vezetés-elméleti iskolák

- 1) Klasszikus iskola
- 2) Emberi kapcsolatok iskolája
- 3) Rendszerelméleti iskola
- 4) A kontingencia-elmélet iskolája

7

Klasszikus iskola

Jellemzői:

- célszerűség,
- formális rendszerek,
- hierarchikusan tagolt szervezeti felépítés,
- vezetéshez szükséges *technikai* feltételek,
- a vezető és a beosztott részéről egyaránt racionális és
- logikus gondolkodást feltételez,
- a legfontosabb vezetési elveket és szabályokat igyekszik megfogalmazni az előbbieken alapján.

8

Klasszikus iskolák

- 1. Taylor** – a tudományos vezetés
- 2. Fayol** – a vezetés elemeinek meghatározása
- 3. Weber** – a bürokratikus szervezet

9

Frederick Winslow Taylor (1856-1905)

A tudományos vezetés

- JOGOK ÉS KÖTELESSÉGEK PONTOS MEGHATÁROZÁSA
- AZ „EGY FŐNÖK”-ELV TAGADÁSA, A FUNKCIONÁLIS VEZETÉS
- A FIZIKAI ÉS SZELLEMI MUNKA SZÉTVÁLASZTÁSA
- SZABVÁNYOSÍTÁS,
- EGYSÉGESÍTÉS,
- MOZDULATELEMZÉS

10

Henri FAYOL

1841-1925

- a felső-vezetés kérdéseivel foglalkozik,
- törzskari szervezet + egyszemélyi vezetés
- vezetés elemeinek meghatározása =
tervezés, irányítás, koordinálás, ellenőrzés
- általános vezetési elvek kidolgozása
- hierarchia - hidakkal

11

Max WEBER

1864-1920

Kiinduló pont: centralizált porosz
közigazgatás

- A bürokratikus szervezeti forma - a legjobb
 - munkamegosztás
 - szabályozottság
 - hierarchia
 - írásbeliség
 - hivatástudat
 - személytelenség és tárgyilagosság

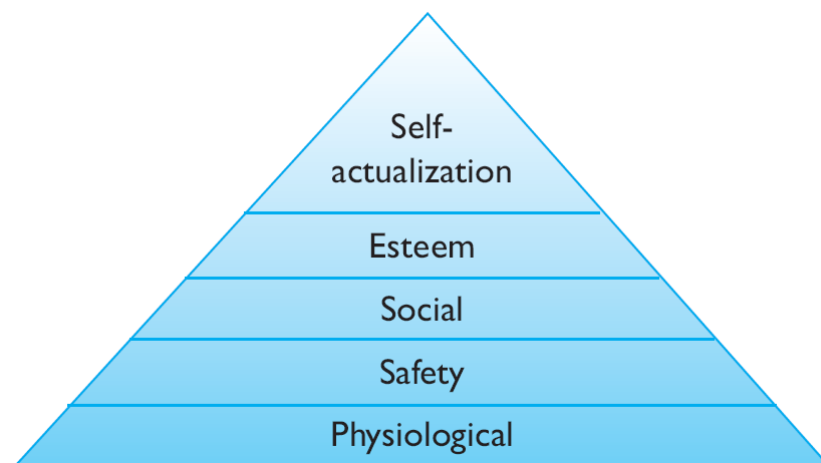
12

Emberi kapcsolatok iskolája

1. Mayo - csoport-elmélet
2. Maslow - szükséglet elmélet
3. Herzberg - két tényező elmélet
4. Mc Gregor - X és Y elmélet
5. McClelland - teljesítmény-hatalom elmélet

13

MASLOW SZÜKSÉGLET-HIERARCHIA ELMÉLETE



14

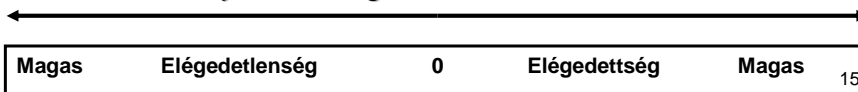
HERZBERG KÉTTÉNYEZŐS MODELLJE

Higiéniás tényezők az elégedetlenségre hatnak

- Vezetés minősége
- Fizetés
- Vállalati politika
- Fizikai munkakörülmények
- Kapcsolat másokkal
- A munkahely biztonsága

Motivátorok az elégedettségre hatnak

- Előléptetési lehetőségek
- Lehetőség a fejlődésre
- Elismerés
- Felelősség
- Eredmény



MC GREGOR X ÉS Y ELMÉLETE

X ELMÉLET

- Veszélyes idegenkedés a munkával szemben, ha lehet, elkerüli
- Kényszeríteni, ellenőrizni, irányítani és büntetéssel kell fenyegetni
- Elhárítja a felelősséget, szeretni, ha irányítják
- Kicsi az ambíciója, a biztonságot minden más tényező elé helyezi

Y ELMÉLET

- Nem idegenkedik a munkától, olyan természetesnek tekinti, mint a pihenést, vagy játékot
- Ha elköteleződik a célok mellett képes magát irányítani és ellenőrizni
- Megtanulja, elvállalja, sőt keresi a felelősséget
- Önálló innovatív döntésekre képes

McCLELLAND ELMÉLETE 1.

- Teljesítménymotiváció (nAch) – belső hajtóerő a sikerre
- Hatalmi motiváció (nPow) – az a vágy, hogy hatással legyünk másokra, kontrolláljunk másokat
- Kapcsolatmotiváció (nAff) – szeretet, elfogadottság iránti vágy

17

McCLELLAND ELMÉLETE 2.

- Az erős teljesítménymotiváltak a közepesen kockázatos feladatokat szeretik, felelősséget vállalnak, és visszajelzést igényelnek.
- Az erős teljesítménymotiváltak nem feltétlenül jó menedzserek.
- A kapcsolat és hatalmi motiváció közvetlen kapcsolatban áll a vezetői sikerrel.
- Az alkalmazottak teljesítménymotivációja fejleszthető, tanulható.

18

Rendszerelméleti iskola



19

Kontingencia elmélet

- Nincs „legjobb” módszer.
- Az alkalmazott módszer sikerességét sok tényező befolyásolja.
- Más helyzet más megoldást kíván.
- Ha ..., akkor

20

Befolyásoló tényezők:

- ◆ a szervezet életkora,
- ◆ a szervezet nagysága, dolgozóinak létszáma,
- ◆ a szervezet által alkalmazott technológia,
- ◆ a munkaszervezés módja (egyedi vagy sorozatgyártás),
- ◆ a szervezet környezete (stabil vagy változó),
- ◆ társadalmi és kulturális tényezők (eltérő kultúrája, szokásai, viselkedési módja)

21

Egyéb megközelítési módok:

- ◆ a politikai rend átalakulása,
- ◆ gazdasági centrumok átrendeződése és versenye,
- ◆ globalizálódás,
- ◆ az események felgyorsulása,
- ◆ dereguláció,
- ◆ liberalizálás

22

A jelen sajátosságai

- ◆ globalizáció, megatrendek,
- ◆ privatizáció,
- ◆ érdekcsoportok megerősödése,
- ◆ a tudás szerepének növekedése,
- ◆ technológiai fejlődés,
- ◆ vezetői szerepek változása

23

John Naisbitt: Megatrendek

1. ipari → információs társadalom
2. technikai kényszer →
fejlett technika és kapcsolatok
3. nemzeti gazdaság → nemzetközi integráció
4. rövid távú → hosszú távú együttműködés
5. centralizáció → decentralizáció
6. intézményes segítség → önszerveződés
7. képviselői → részvételi demokrácia
8. hierarchiák → hálózatok
9. Észak → Dél
10. vagy-vagy → több lehetőség

24

Vezetés és vezető az új évezredben

A régi vállalatvezetési modell:

- ◆ munkamegosztás,
- ◆ hierarchia,
- ◆ specializáció,
- ◆ vertikális munkamegosztás

25

Tudásalapú szervezetek irányítása

- ◆ horizontális munkamegosztás,
- ◆ vállalati adatbázisok,
- *coach, mentor, leader*

A koordináció új eszközei

- jövőkép,
- küldetéstudat,
- közös értékek

26

Új szervezési és vezetési módszerek és technikák

- ◆ benchmarking,
- ◆ outsourcing,
- ◆ moduláris vagy virtuális vállalat,
- ◆ létszámcsökkentés,
- ◆ „lapos” struktúrák,
- ◆ folyamat-reengineering

27

A „globális menedzser” tulajdonságai:

- ◆ tanulási képesség,
- ◆ csapatmunka,
- ◆ „leadership”,
- ◆ változásmenedzsment,
- ◆ folyamatszemplélet,
- ◆ nemzetköziség,
- ◆ modern technika

28