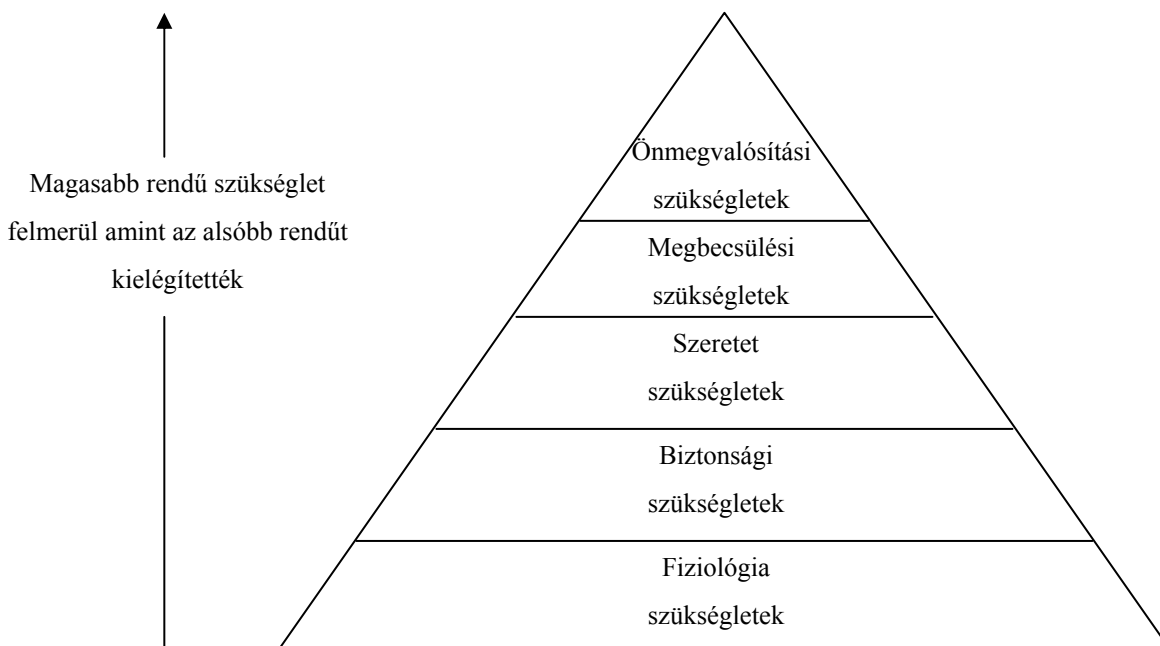


11.1 Menedzsment téves (elvárása) arról amit az alkalmazottak akarnak

Alkalmazottak rangsora	Amit az alkalmazottak a munkától elvárnak	Felettesek rangsora
1.	Érdekes munka	5.
2.	A jól elvégzett munka feletti öröm	8.
3.	Annak az érzése, hogy benne vagyok a dolgokban	10.
4.	Munka (foglalkoztatási) biztonság	2.
5.	Jó fizetések	1.
6.	Előléptetés és növekedés a szervezetben	3.
7.	Jó munkafeltételek	4.
8.	Személyes vezetői lojalitás az alkalmazottak felé	7.
9.	Szimpatikus segítség a személyes problémáknál	9.
10.		6.

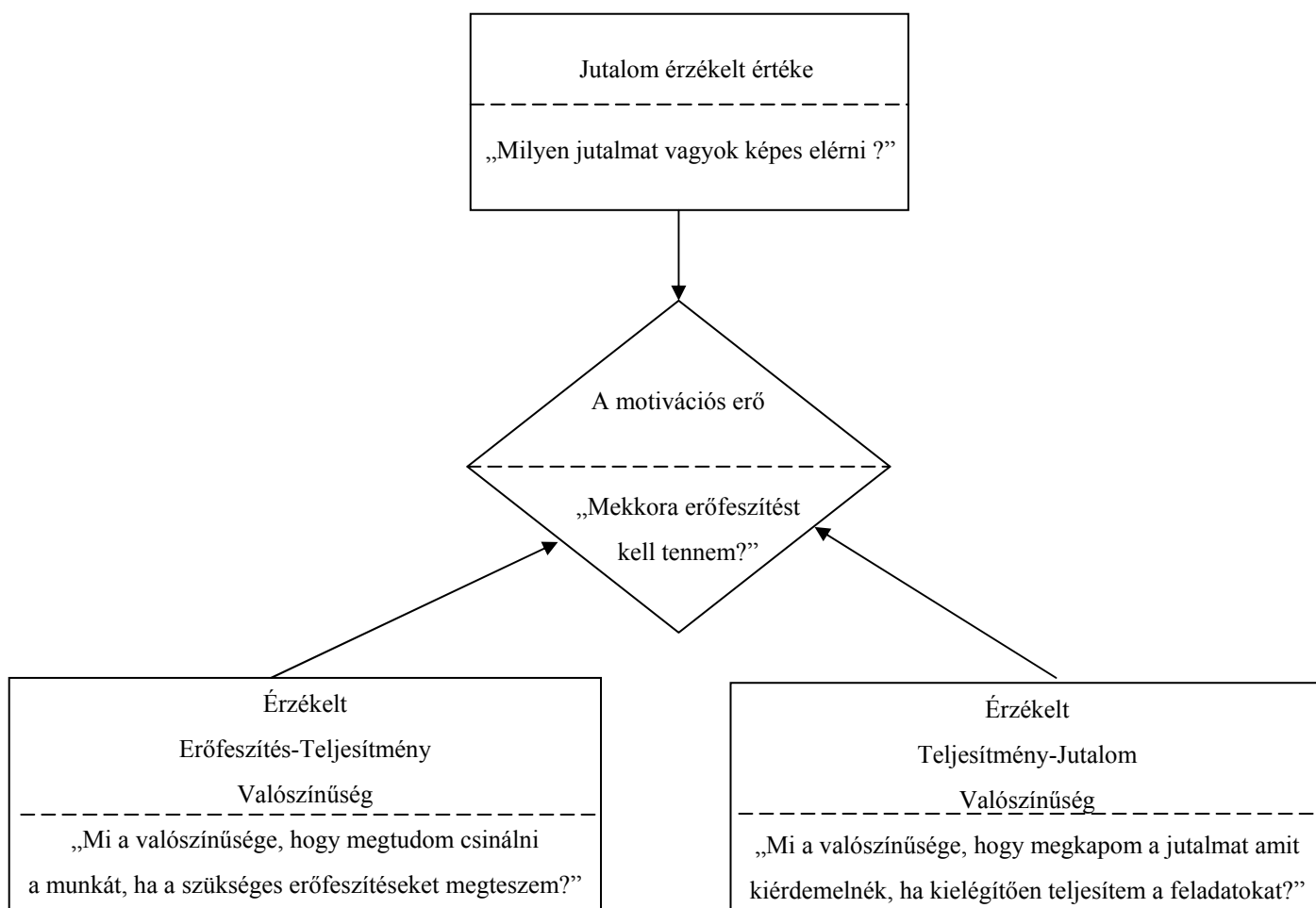
11.2 Maslow szükséglet elméletének hierarchia modellje



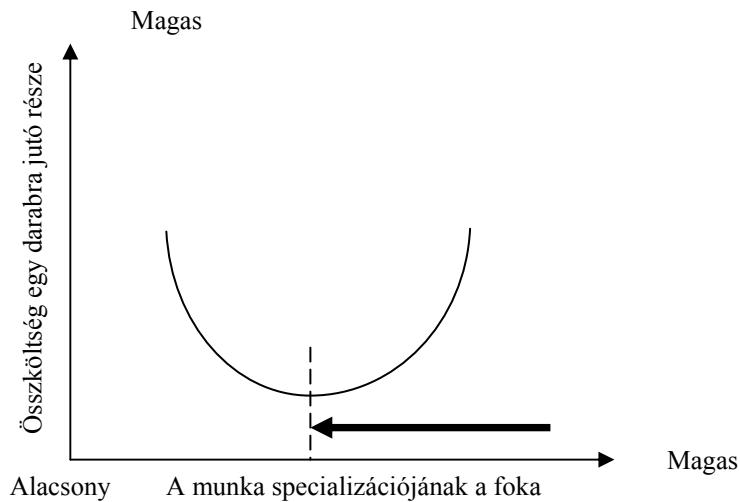
11.3 Herzberg két-faktorú motiváció elmélete

Elégedetlenek:	Elégedettek
Az elégedetlen alkalmazottak által leggyakrabban emlegetett faktorok	Az elégedett alkalmazottak által leggyakrabban emlegetett faktorok
<ol style="list-style-type: none">1. Vállalat politika és vezetés (adminisztráció)2. Felügyelet (felettes)3. A feletteshez fűződő viszony4. Munkakörülmények és feltételek5. Fizetés6. Személyes élet7. Beosztottakhoz való viszony8. Státusz9. Biztonság	<ol style="list-style-type: none">1. Teljesítmény2. Elismertség3. Maga a munka4. Felelősség5. Fejlődési lehetőségek6. Tapasztalat szerzés

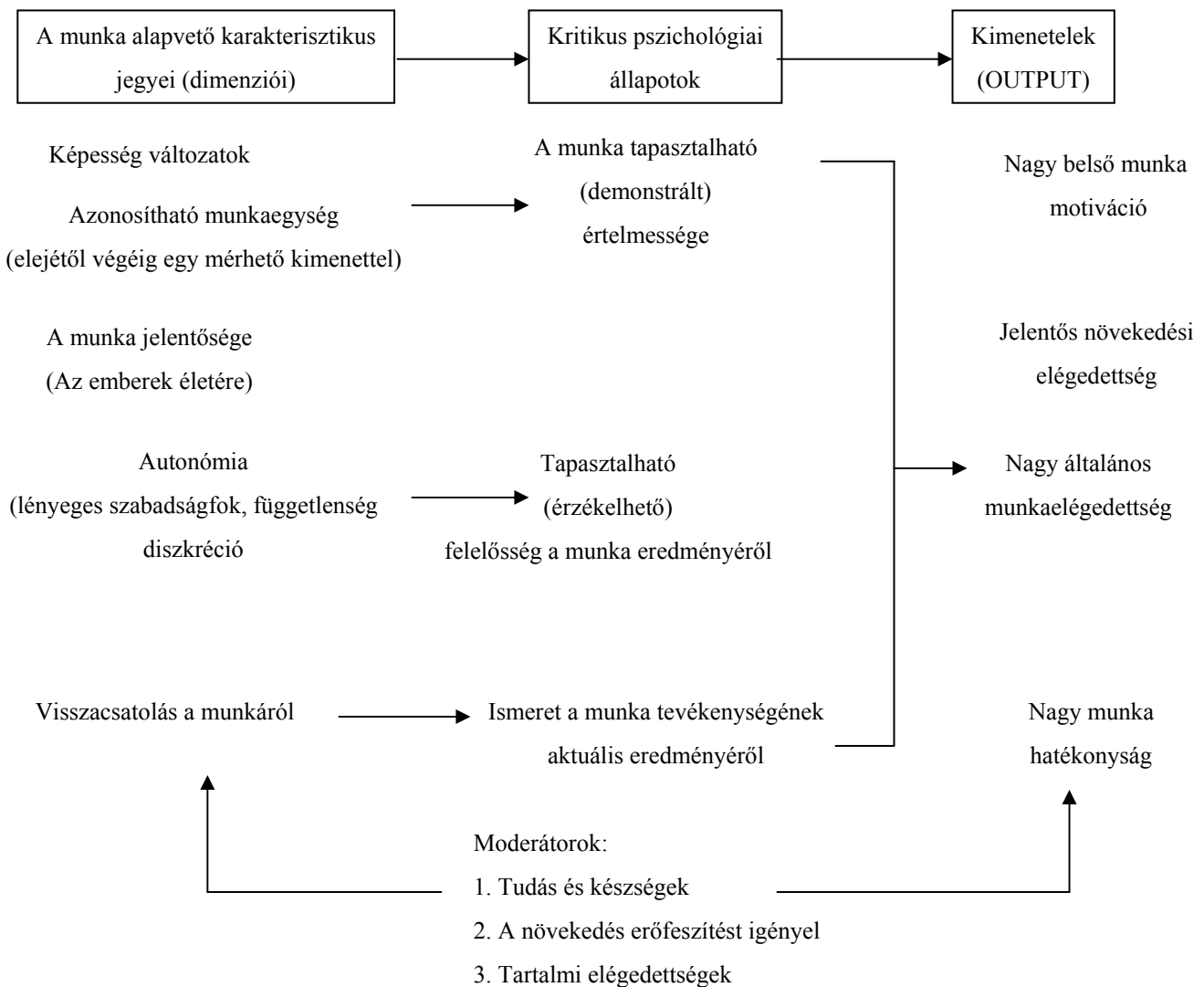
11.4 Az elvárás-elméleti modell



11.5 A munka specializációjának és az egységköltségnek az összefüggése



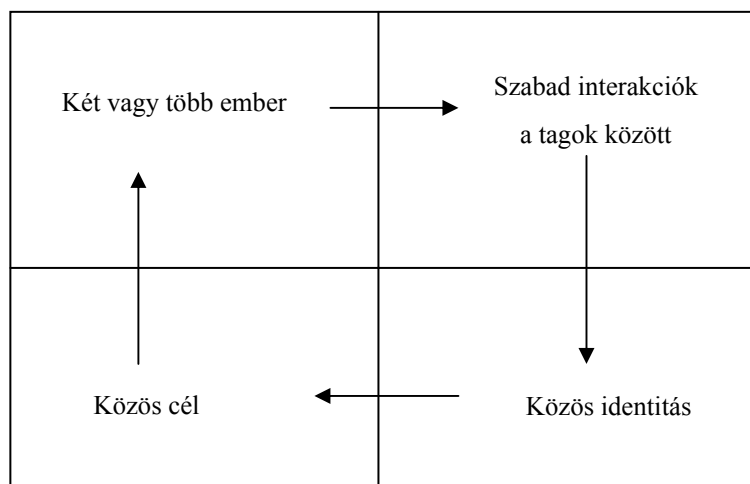
11.6 A munkakör gazdagítás működése



11.7 Foglalkoztatási profit különböző szervezeteknél

Japán szervezet	USA szervezet	Z-elmélet típusú szervezet
Életfogytig tartó alkalmazás	Rövidtávú alkalmazás	Hosszú távú alkalmazás
Lassú beérés és előléptetés	Gyors előléptetés	Relatív lassú beérés és előléptetés (teljesítmény)
Nem specializált karrier út	Specializált karrier út	Kereszt karrier utak
Implicit ellenőrzési mechanizmusok	Explicit ellenőrzési mechanizmusok	Kiegyensúlyozott implicit és explicit mechanizmus
Kollektív döntéshozatal	Egyedi döntéshozatal	Participatív döntéshozatal
Kollektív felelősség	Egyéni felelősség	Egyéni felelősség
Egészletési szemlélet	Szegmes típusú szemlélet	Egészletési szemlélet az alkalmazott személyekre

11.8 Mit jelent egy csoportot képezni (csinálni)



12.1 Csoport attraktivitás és kohézió

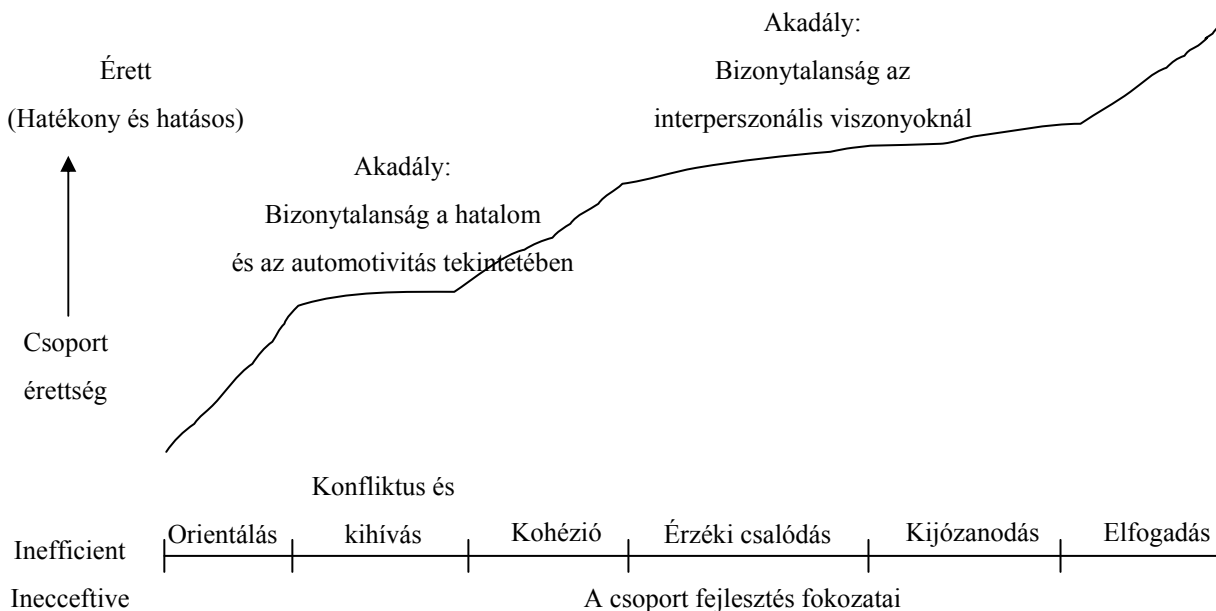
Fiatalok amelyek fokozzák az attraktivitást és kohéziót

1. Presztizs és státusz
2. Kooperatív viszony
3. Magas fokú interakció
4. Relatív kis méret
5. Tagok hasonlósága
6. Kíváló közegítés a csoportról
7. A környezetből jövő fenyegetés

Faktorok amelyek lerombolják az attraktivitást és kohéziót

1. Okszerűtlen vagy olyan kíváncsi az egészre amivel nem ért egyet
2. Egyet nem értő tevékenységekkel, szabályokkal stb..
3. Kellemetlen tapasztalatok a csoporttal
4. Verseny a csoport kíváncsi és preferált külső tevékenység között
5. Rossz közegítés a csoportnak
6. Verseny a tagságért másik csoport által

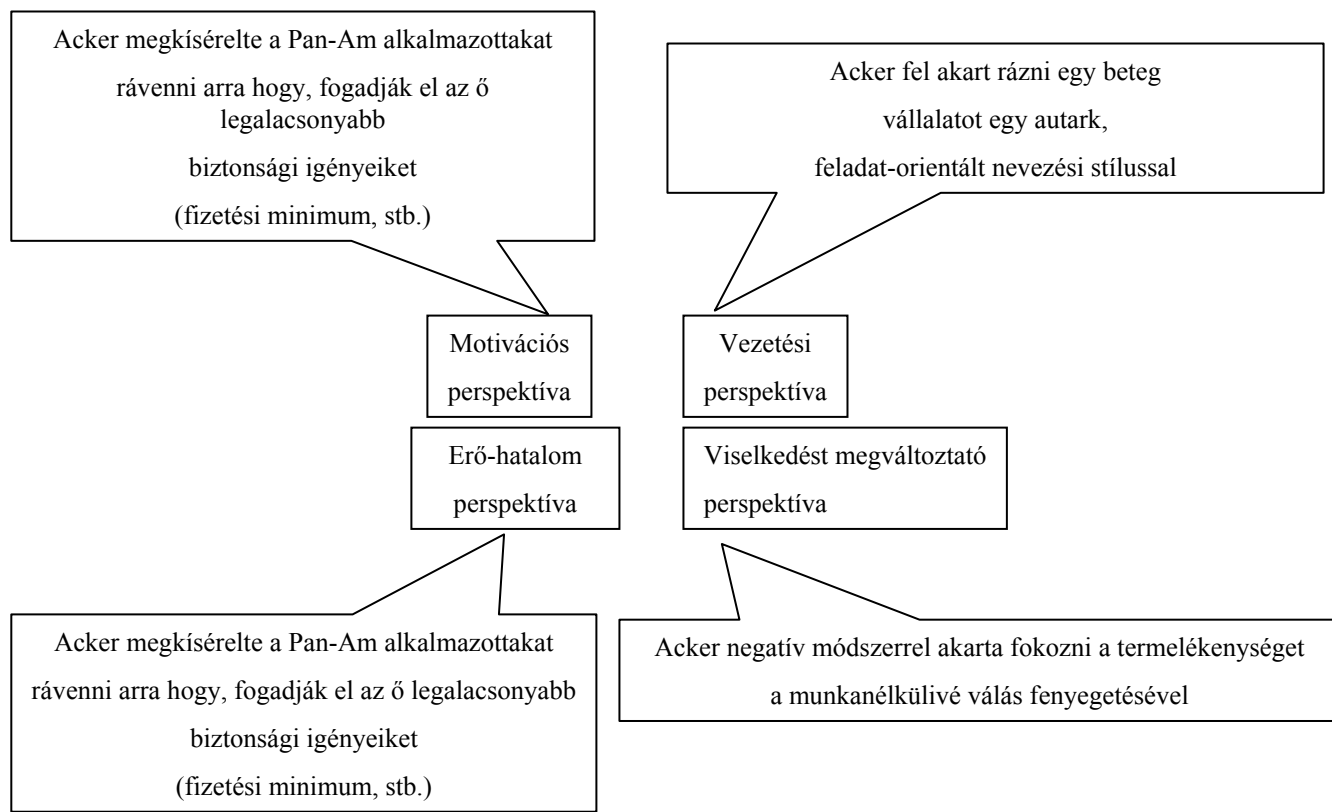
12.2 Csoportfejlés a megalakulástól a fejlettségig



12.2 Asch pálcakísérlete



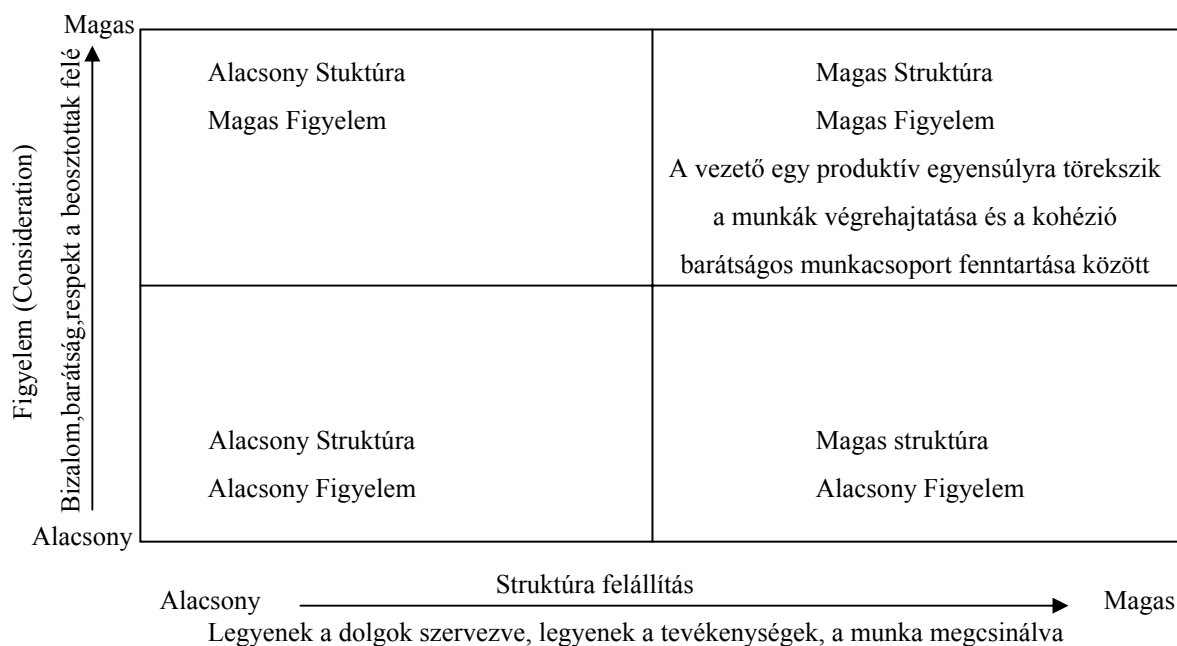
13.1 4 perspektíva a befolyásolásra akcióban (Pan-Am)



13.2 A három klasszikus vezetési stílus

AUTARK	DEMOKRATIKUS	LAISSEZ-FAIRE	
Természete	A vezető az összes autoritást és felelősséget fenntartja	A vezető az autoritás nagy részét delegálja, de a végső felelősséget fent tartja	A vezető megtagadja a felelősséget és az autoritását egy csoportnak
	A vezető jól definiált (világos) feladatokhoz rendeli a beosztottakat	A munka a részvételi döntéshozatal alapján van szétosztva illetve hozzárendelve az emberekhez	A csoport tagoknak megmondja, hogy saját maguk dolgozzanak a legjobb tudásuk szerint
	Elsődlegesen egy lefelé történő kommunikációs lánc	Aktív kétirányú, felfelé és lefelé irányuló kommunikációs folyamat	Első sorban horizontális kommunikáció a munkatársak között
Elsődleges erőssége	Azonnali nyomás, rendszeresség és előre-jelezhető teljesítmény	A személyes elkötelezettséget hangsúlyozza a részvétel által	Az önálló kezdeményezésekre nem avatkozik bele
Elsődleges hátránya	Megöli az egyéni kezdeményezést	A demokratikus folyamat nagyon időigényes	A csoport céltalanul tevékenykedhet a vezetői irányítás hiányában

13.3 Az Ohio State University tanulmány vezetési statisztikái (2 dimenziós)



13.4 Kontingencia viszonyok az út-cél vezetési modellben

Vezetési Stílus	Szituációk amelyekben alkalmas
<p>Direktívák szerinti vezetés: (Mondd el az elvárásaidat az embereknek és nyújts útmutatást, ütemtervet, szabályokat Standardeket)</p>	<p>A beosztottak elvárásait és elégedettségét pozitívan befolyásolják az ambíciót igénylő feladatokat A beosztottak elvárásait és elégedettségét negatívan befolyásolják a jól-definiált feladatok</p>
<p>Támogató vezetés: (Egyenlőnek tekinti a beosztottakat barátságos, és segíti őket a jólét elérésében)</p>	<p>A beosztottak elégedettségét pozitívan befolyásolják nem kielégítő, stresszt és frusztrációt okozó feladatok</p>
<p>Participatív vezetés: (Kommunikál a beosztottakkal várja a javaslataikat és figyelembe veszi a döntésnél)</p>	<p>Az egoista típusú beosztottak elégedettségét pozitívan befolyásolja amikor egyedi nem ismétlődő feladatokkal vannak ellátva</p>
<p>Teljesítmény (Achievement) Orientáció: (Állíts fel kihívásszerű célokat, hangsúlyozd a minőséget tartsd kézben, tartsd fenn a bizalmat a beosztottakkal)</p>	<p>A beosztottak önbizalmát pozitívan befolyásolja amikor az erőfeszítések effektív teljesítményekhez is vezetnek főleg ambíció igénylő nem ismétlődő feladatok elvégzésekor</p>

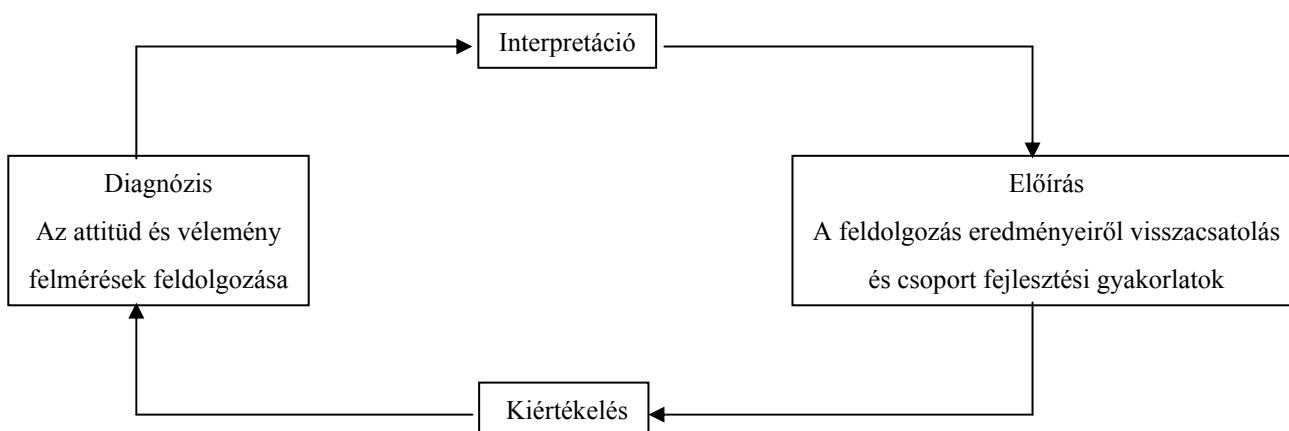
13.5 A jövőbeli viselkedés befolyásolása

Antecedent (Prior Event)	Viselkedés	Következmény	Viselkedési kimenetek
„Azt hiszem, hogy még nem végeztél a Jones jelentéssel”	„Nem is, hiszen annyi munkám volt”	„Rendben van ne aggódj ezért”	„A munkavállaló folytatja a kifogás keresést inkább mint, hogy időre befejezze a munkát”
„Hogy állsz a Jones jelentéssel?”	„Itt van egy nappal korábban”	„Ez jó akkor most befejezheted a Mary jelentést”	„A munkavállaló leáll arról, hogy korábban fejezzen be munkákat mert nem kifizetődő számára”
„Hogy áll a Jones jelentéssel?”	„Itt van egy nappal korábban”	„Jó munka tudom, hogy szeretne új témákon dolgozni Ha gondolod akkor most tedd ezt”	„A munkavállaló folytatja a munkát és akár korábban elkészül vele, mert ezt díjazzák és ezáltal az általa jobban kedvelt dolgokat csinálhat”

13.6 Használható pozitív következmények pozitív ráhatás esetén

Pénzbeli	Szociális	Státuszszimbólum	Lehetőség
Fizetésemelés	Elismerés	Formális cím adás	Nagyobb felelősségű munka
Bónusz	Baráti gesztusok	(az év tanára)	Munkarotáció
Cégrészvény	Tanács kérés	Előléptetés	Hosszabb munkaszünetek, vagy ebédidő
Fizetett szabadság	Írásos hála kifejezés	Fali plakát	Személyes dolgok munkaidő alatt elvégzése
Profit részesedés	Mások előtti dicséret	Ajándék (pl: óra)	Üdülési lehetőség a cég révén
Kuponok	Ebédmeghívás	Speciális továbbképzésre küldés	
Belépőjegyek	Felsőbb társaságba meghívás		

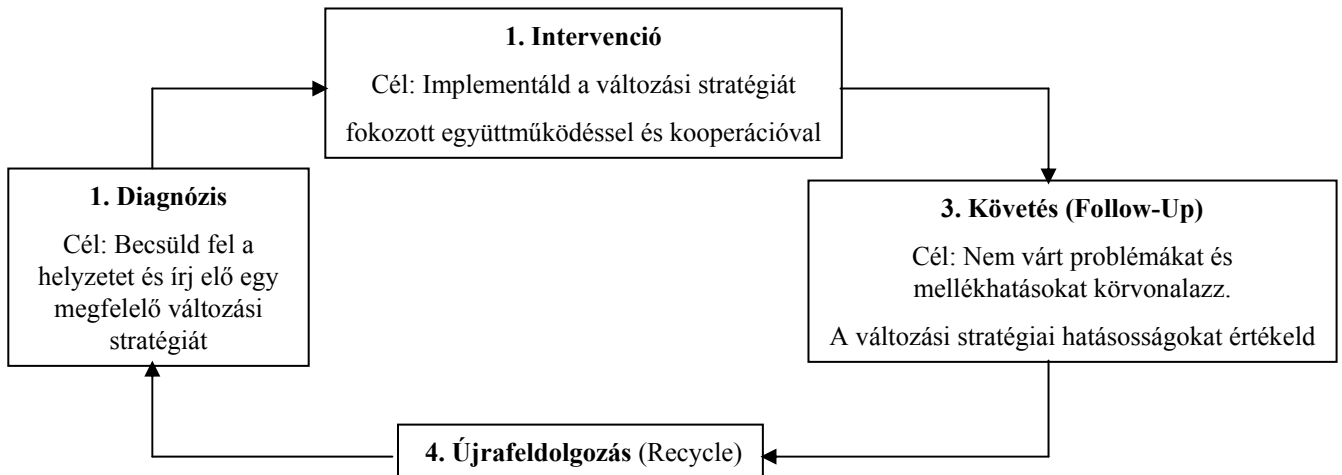
14.1 AZ OD mint egy Diagnózis-Előírás Kör (ciklus)



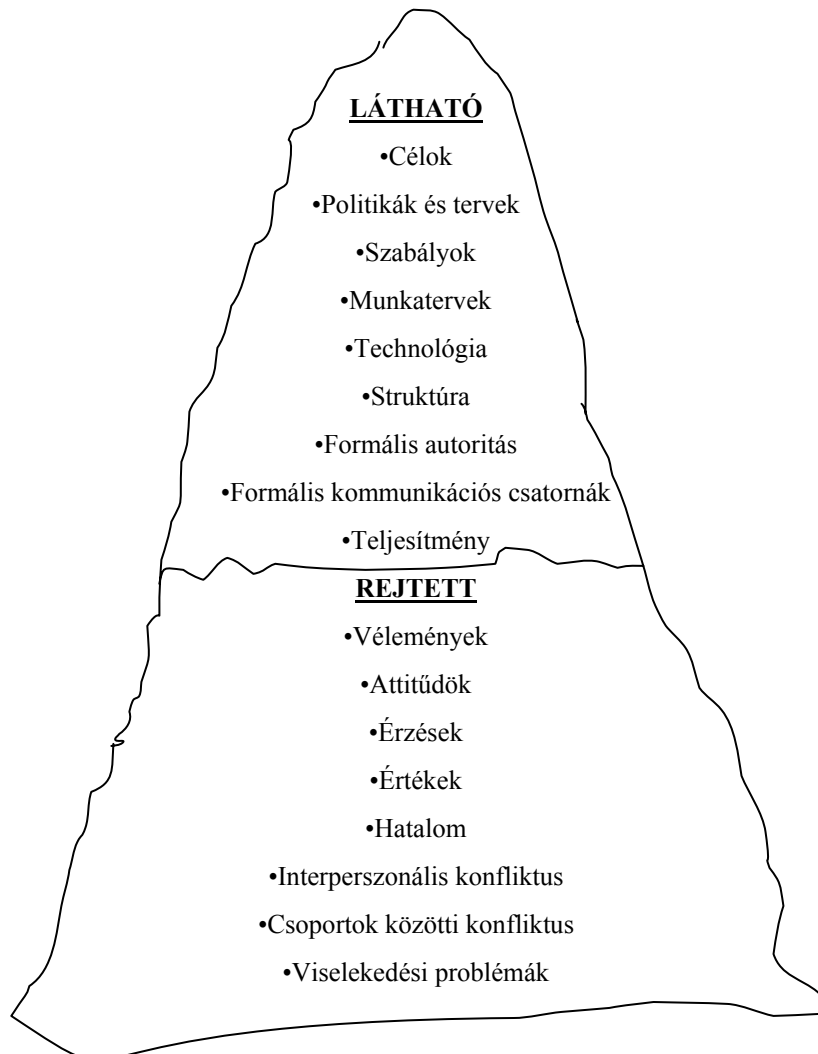
14.2 Hogyan kezeljük az ellenállást a változásokkal szemben

Stratégia	Alkalmazható az alábbi szituációban
1. Tanítás (oktatás)+ Kommunikáció	Ahol információ hiány van nem pontos információ és/vagy elemzés van
2. Részvétel+ Beosztás	Ahol a kezdeményezőknek nincs meg az összes információ ami szükséges lenne a változás megteremtéséhez, és ahol másoknak hatalma van ellenállni
3. Facilitáció+ Támogatás	Ahol az ellenállás oka: hozzájutási problémák
4. Tárgyalás+ Egyezés	Amikor bizonyos csoportok veszítenének, vagy másoknak hatalmuk van ellenállni
5. Manipuláció+ Cooptálás	Ahol másféle taktika nem működne vagy drága
6. Explicit+implicit Kényszerítés	Amikor a sebesség a fontos és a változást kezdeményezőknek tekintélyes hatalmuk van

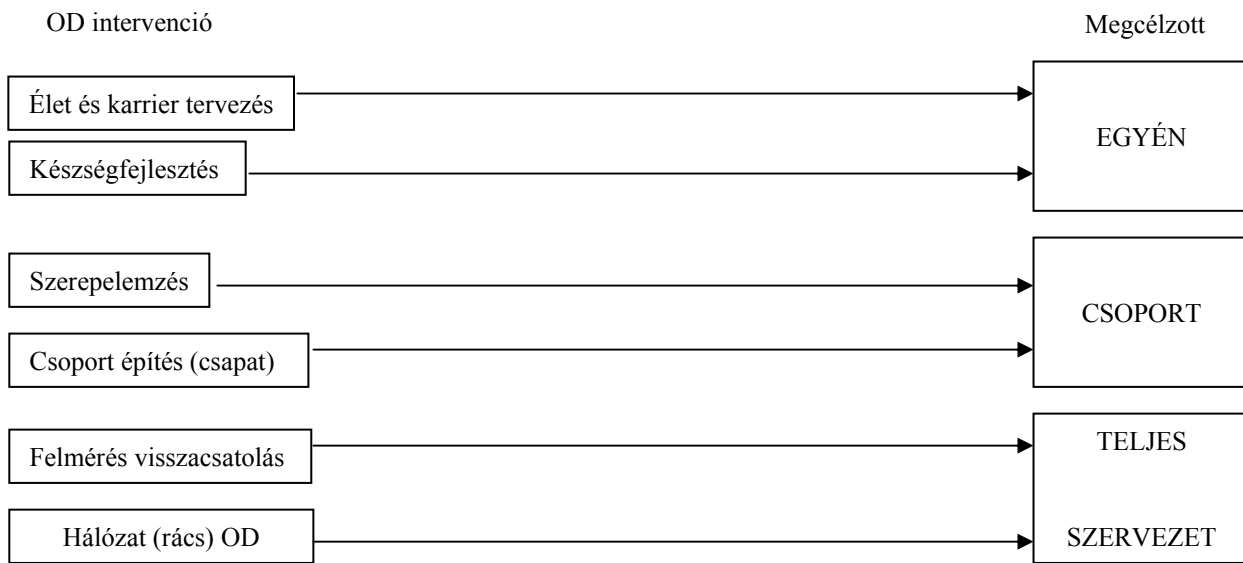
14.3 AZ OD általános modellje



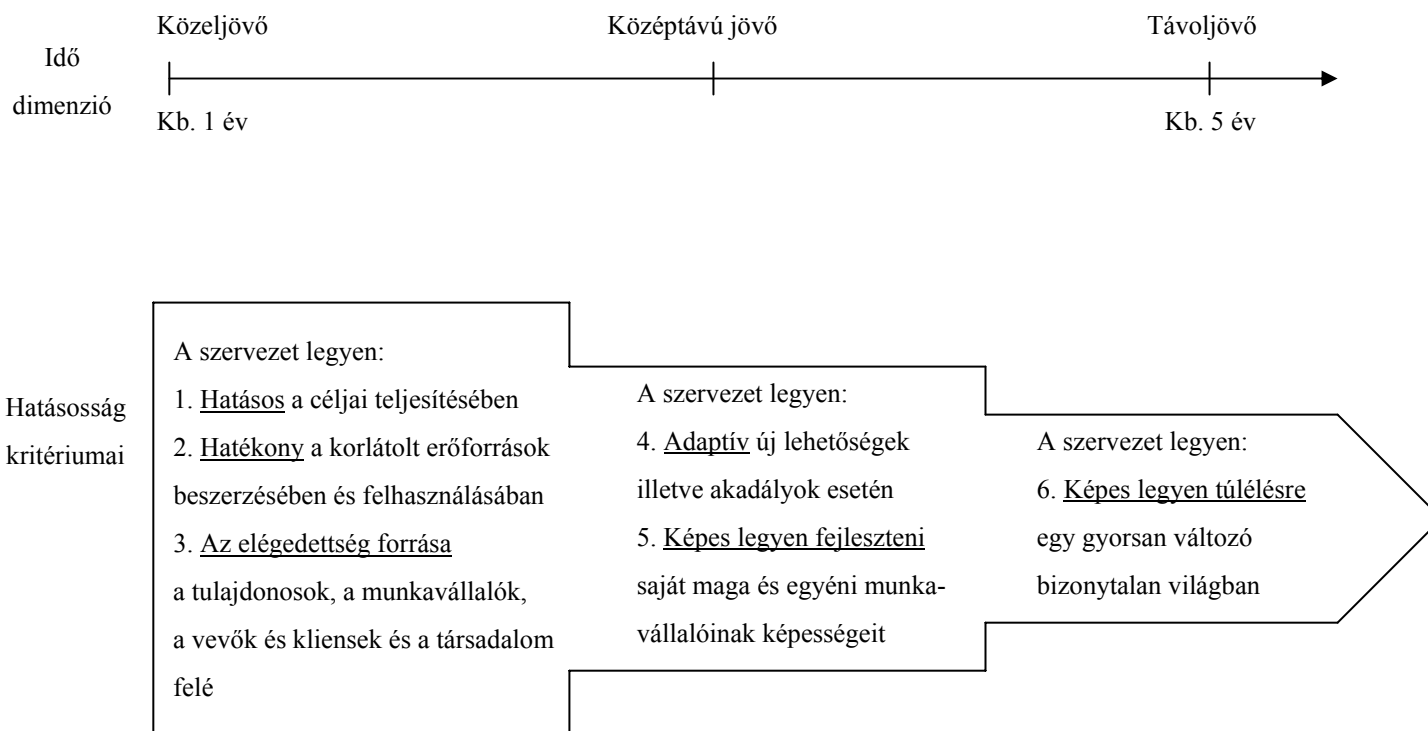
14.4 A szervezeti jéghegy



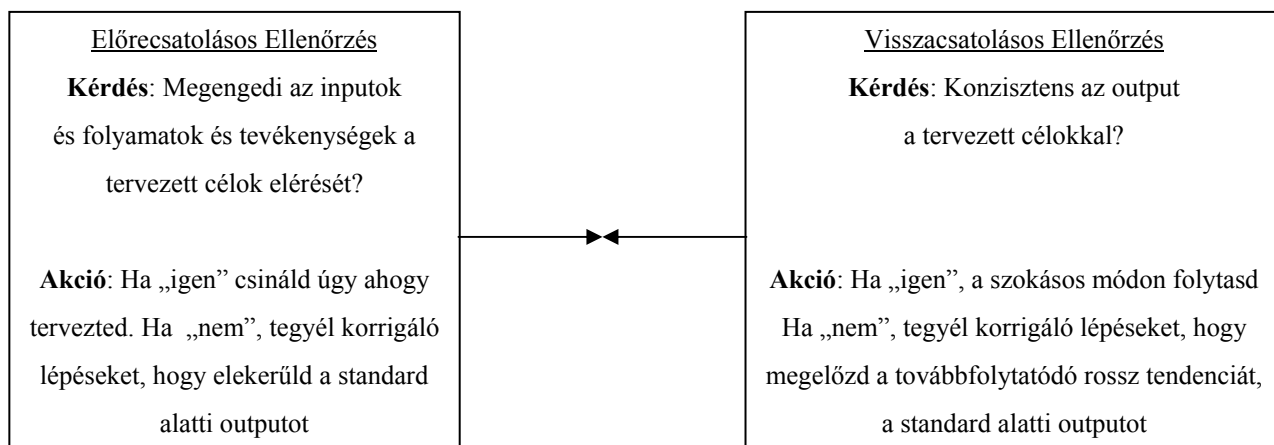
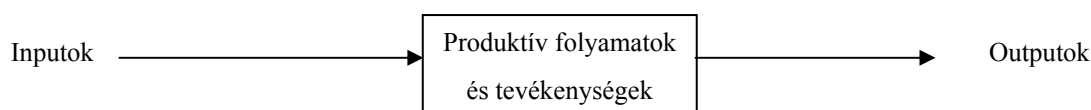
14.5 OD intervenciók különböző szintek számára



15.1 A szervezeti hatásosság idő dimenziója



15.2 Előreccsatolós és visszacsatolós ellenőrzés



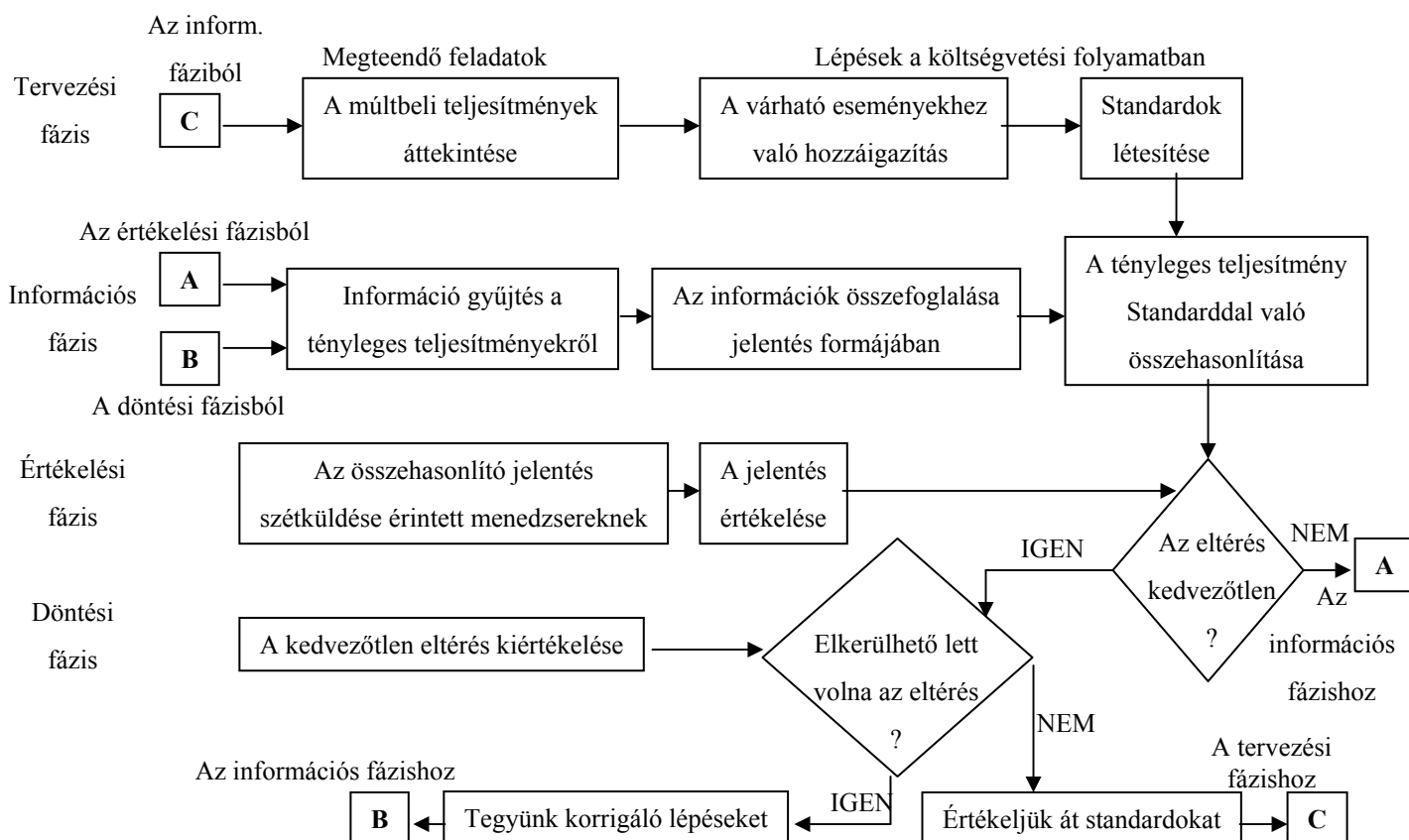
15.3 Költségvetési eltérések számszerűsítése

XYZ Vállalat

Költségvetés az évre

	Tervezett	Tényleges	Eltérés (Variance)	
			Előnyös	Hátrányos
Értékesítés árbevétele	\$325,000	\$329,350	\$4,350	
Kiadások				
Közvetlen munkabér	195,000	206,000		\$11,000
Anyagok	70,000	67,200	2,800	
Általános költségek	35,000	33,700	1,300	
	<u>300,000</u>	<u>306,900</u>		
Adózás előtti profit	\$25,000	\$22,450		\$2,250

15.4 Az operating budget (költségvetési) folyamat (a kivételek alapján történő menedzselés)



15.5 Néhány pénzügyi aránymutató alakulásának illusztrálása

Arány	A mutató képlete	Számítás	Ipari átlag	Értékelés
<u>Likviditás</u> Jelenlegi (current)	$\frac{\text{Jelenlegi vagyonerő}}{\text{Jelenlegi kötelezettségek}}$	$\frac{\$700,000}{\$300,400} = 2,3 \text{ szoros}$	2,5-szeres	Kielégítő
<u>Adósszolgálati</u> Adósság a teljes vagyonhoz	$\frac{\text{Teljes adósságállomány}}{\text{Teljes vagyonerő}}$	$\frac{\$1,000,000}{\$2,000,000} = 50\%$	33%	Gyenge
<u>Tevékenység</u> Készletek forgási sebessége	$\frac{\text{Eladások}}{\text{Készletek értéke}}$	$\frac{\$3,000,000}{\$300,000} = 10\text{-szer}$	9-szer	Kielégítő
<u>Profitabilitás</u> Profit ráta	$\frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Eladások}}$	$\frac{\$120,000}{\$3,000,000} = 4\%$	5%	Jó

16.1 Három fontos információs technológia, előnyei és hátrányai

	Igéretek	Potenciális problémák
Személyi számítógép végfelhasználók (PC)	<ul style="list-style-type: none">•Menedzsereknek és a műszaki specialistáknak több gyorsan hozzáférhető infót produkál•A változó igényekhez szabott infót biztosít•Felhasználóbarát hardware és software harmonizálja a computer technológiát•Lehetővé teszi a menedzsereknek a computerizált info ellenőrzését szabályozását•A PC-hez való hozzáférés státusz növelő hatású	<ul style="list-style-type: none">•Néhány computer specialista és szoftverprogramozó számára bizonyos fenyegetést jelent, státuszt erodáló•A hardver és szoftver sokféleség kompatibilitási problémát okoz és fregmentálja az információs rendszert•Információ biztonsági problémák merülhetnek fel•Gép és program redundanciák lépnek fel•Sokszor státusz szimbólum kifejeződési formája és nem világosan definiált értelmes célokat szolgál
Telekonferenciák	<ul style="list-style-type: none">•Csökkenti az utazási költségeket•A magasan fizetett menedzserek improduktív utazási idejét eliminálja•Az élő információfolyam és döntéshozatal ugrásszerűen felgyorsul•Kivédi a sztrájkok (repülési) rossz hatását•Redundáns értekezleteket megszünteti, és egyszerre a világ minden tájáról az értekezők részt vehetnek benne	<ul style="list-style-type: none">•Néhány ember szereplésnek tekinti•Költséges•A szemtől-szembe kommunikáció káros nüanszait kiküszöböli•Ki van téve az elektronikus hibáknak•Otthoni (lakásbeli) használat esetén nő a költségek kockázata
Telecommuting	<ul style="list-style-type: none">•Jelentősen növelheti az egyén produktivitását•Megtakarítja az utazási költségeket és időt (munkahelyre) és a helyi csúcsporgalmat is csökkenti•Nagyobb a munkavállalói kör (kismamák, nyugdíjasok, fogyatékosok)•Csökkenti a munkahelyi területet és ezzel költséget csökkent	<ul style="list-style-type: none">•Félelem az otthoni stagnálástól•A szociális kontaktusok hiánya és ezzel izoláció veszélye•Félelem, hogy kívül esik a figyelem körén előléptetéskor•A hagyományos menedzser-beosztott viszonyt felborítja•A munka versenyezhet és interferálhat családi dolgokkal és ezért konfliktus növelő

16.2 A kritikus faktorok szituációról szituációra változnak

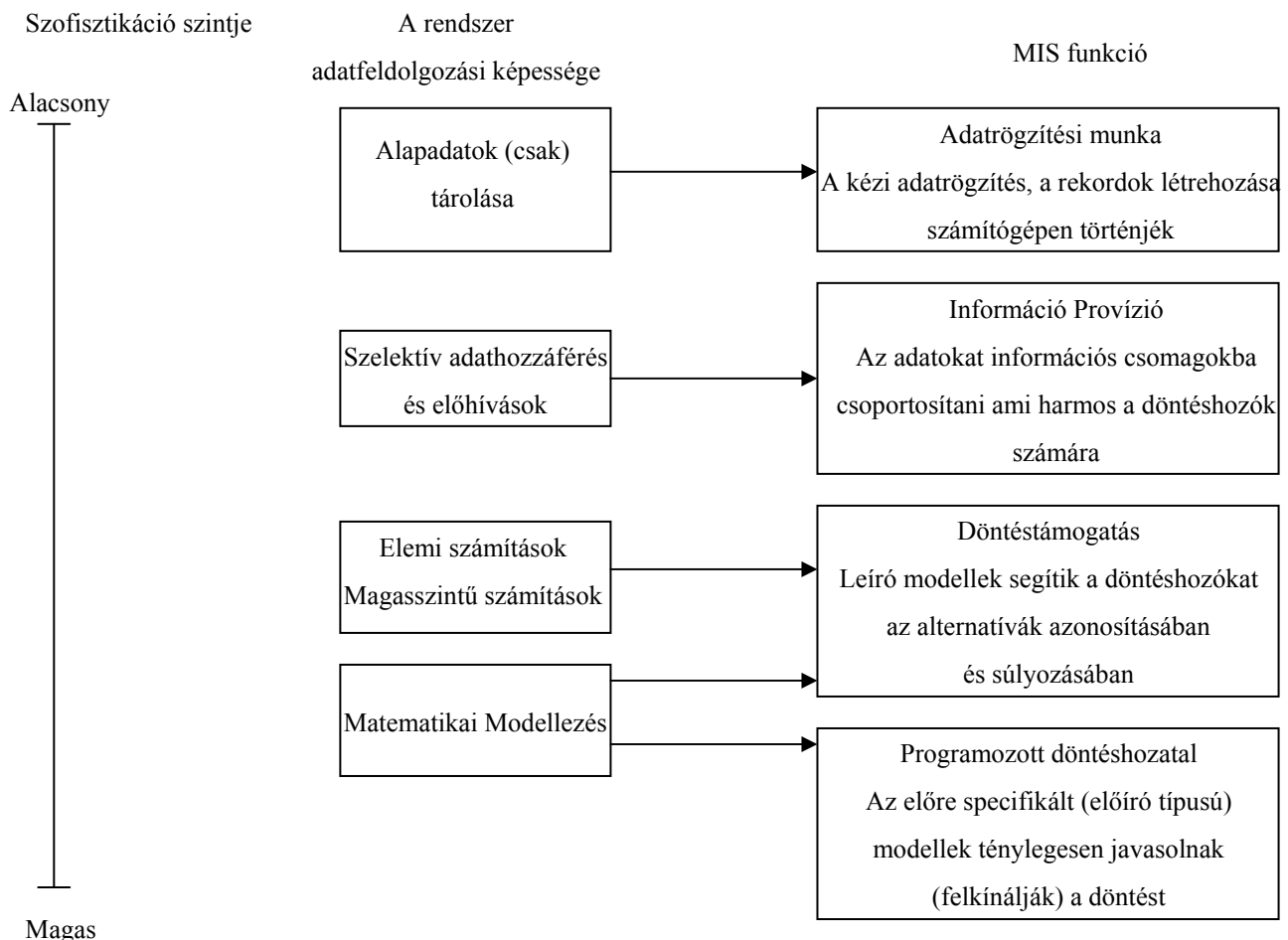
Kritikus tényezők a CEO szerint egy vezető olajvállalatnál:

1. A szervezet decentralizációja
2. A cég likviditási pozíciójának a javítása
3. A kormányval való kapcsolatok javítása
4. A cég társadalmi imázsának javítása
5. Új szövetségek és szervezetek létesítése (joint ventures, közös vállaltok, stb..)

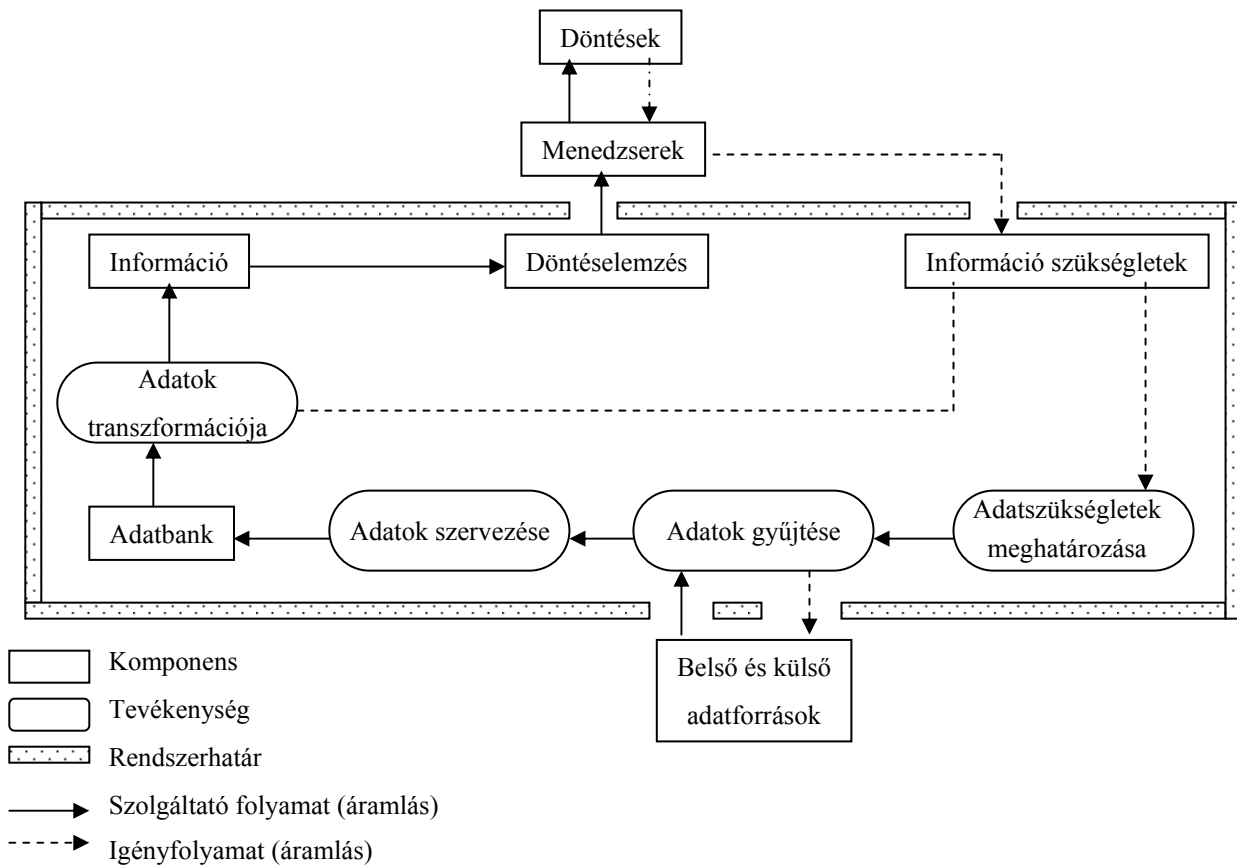
Kritikus tényezők egy elektronikai divízió vezetője szerint

1. Jobb támogatás az eladási osztály részéről
2. Vevő kapcsoltok javítása
3. Termelékenység javítás
4. Kormánytámogatás az *R&D* tevékenységhez
5. Új termékek és technológiák (technológiai képességek) fejlesztése
6. Létesítmények fejlesztése, javítása

16.3 Amit egy MIS nyújthat a menedzserek számára

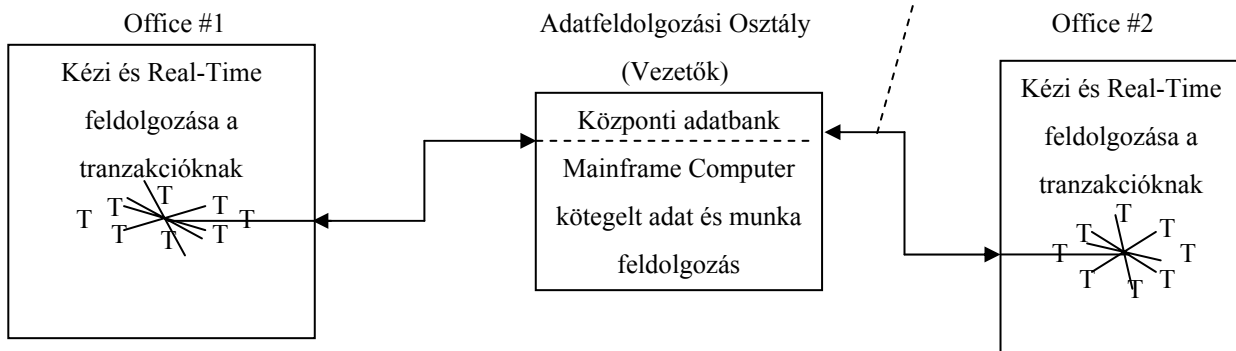


16.4 A MIS tervezés alapösszetevői

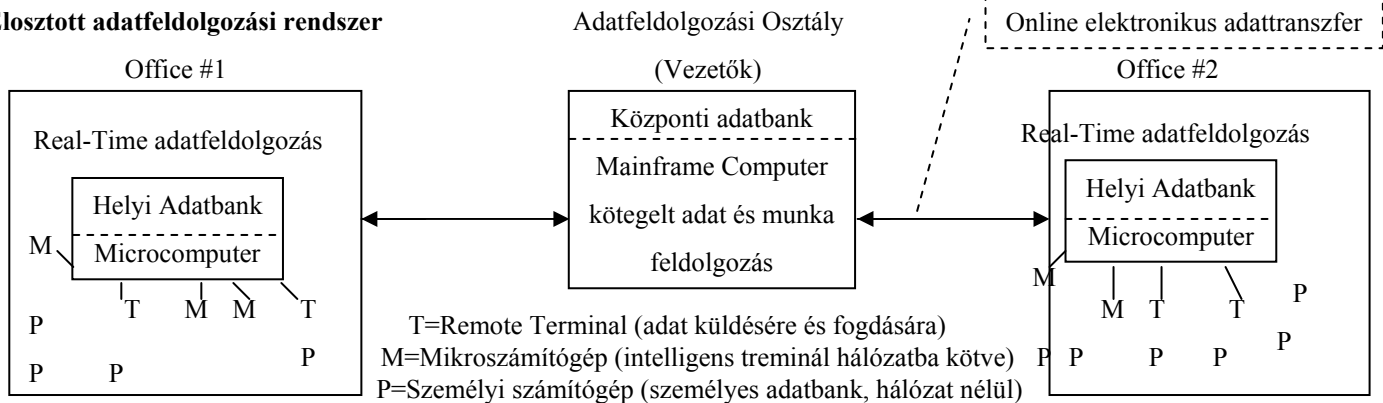


16.5 Centralizált és elosztott adatfeldolgozási rendszerek

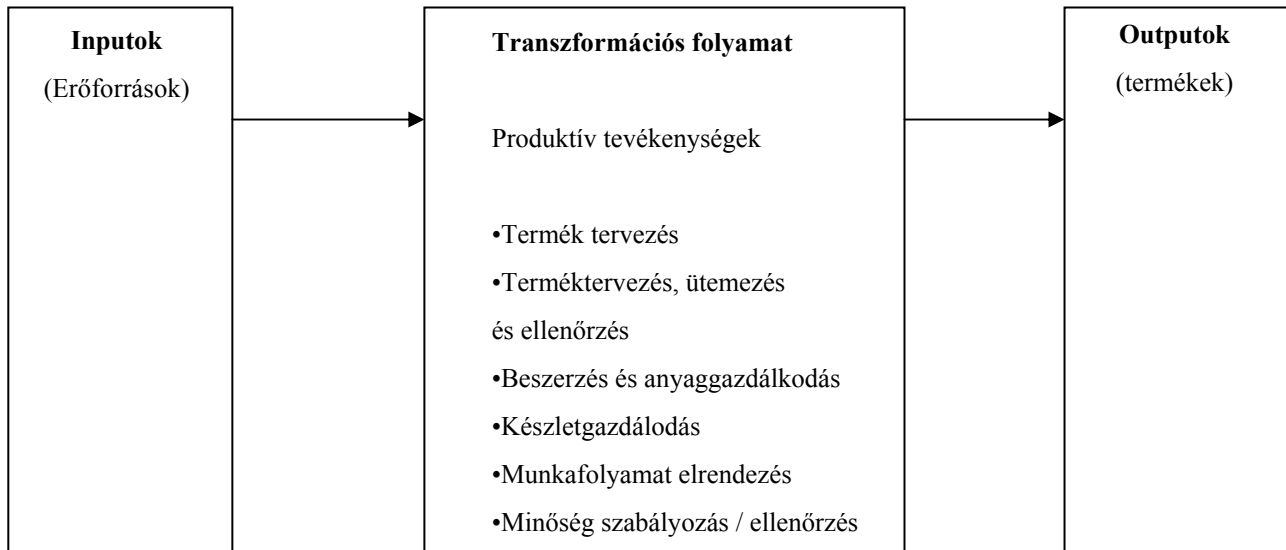
Centralizált adatfeldolgozási rendszer



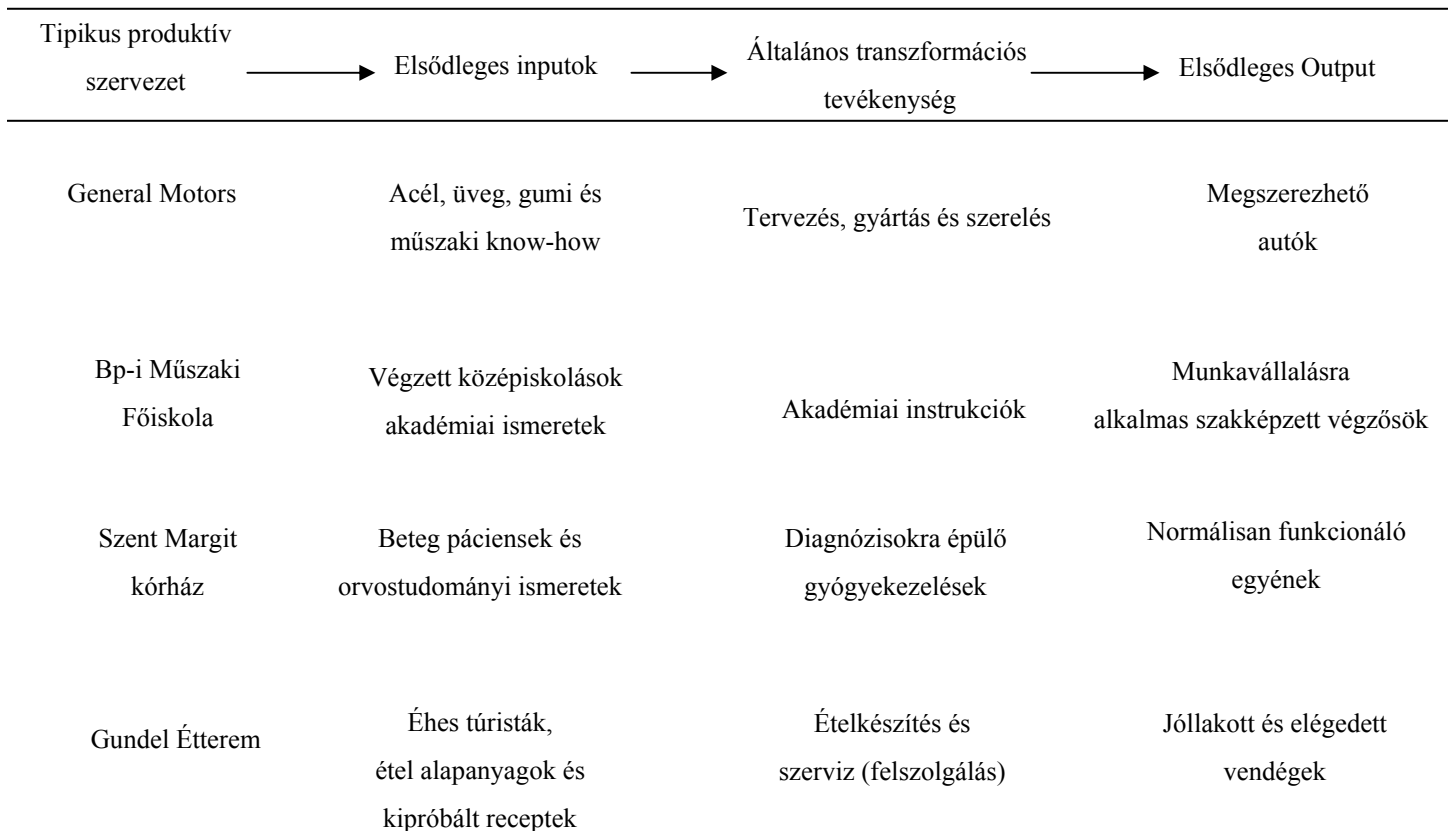
Elosztott adatfeldolgozási rendszer



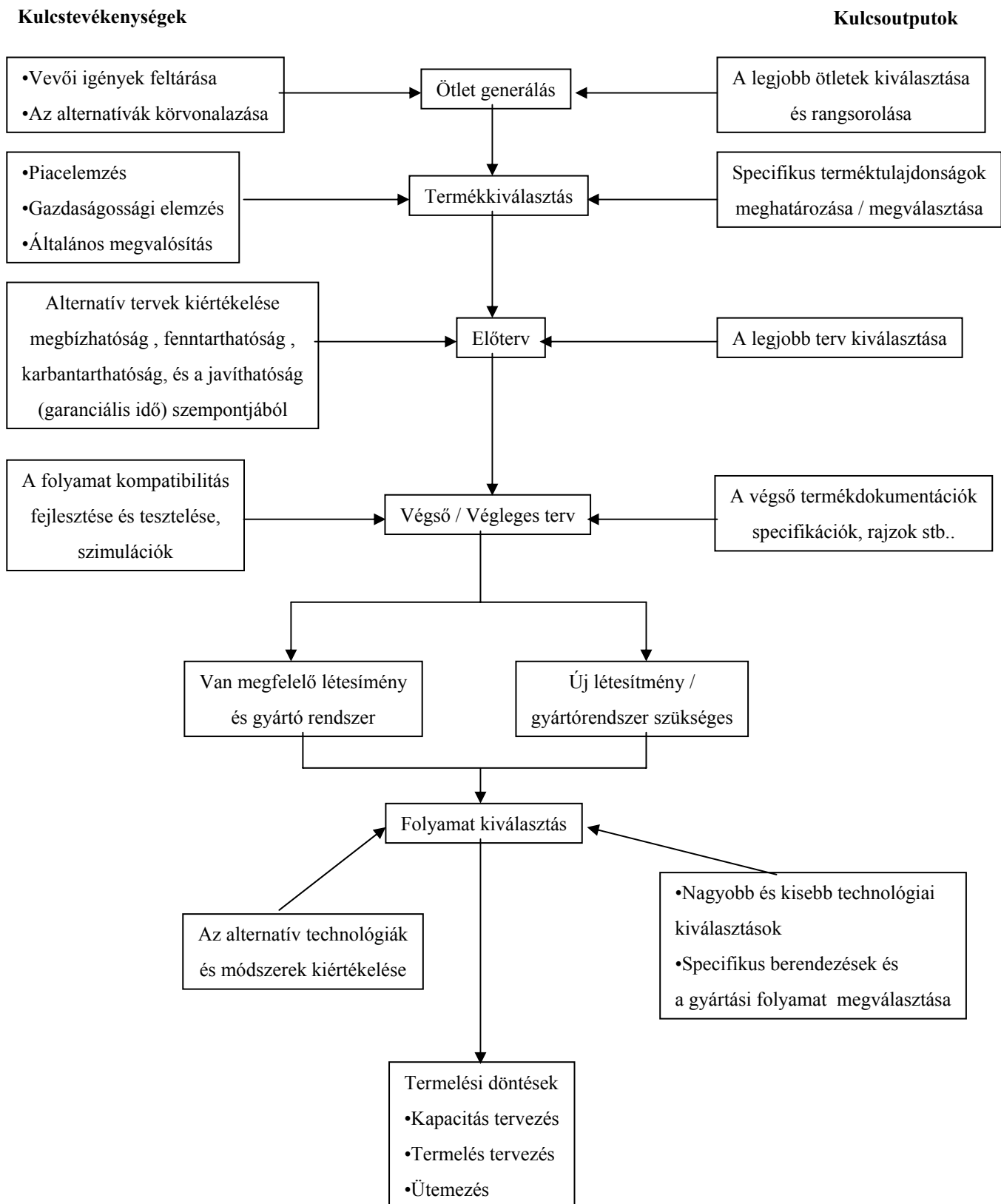
17.1 A szervezet mint egy produktív transzformációs folyamat



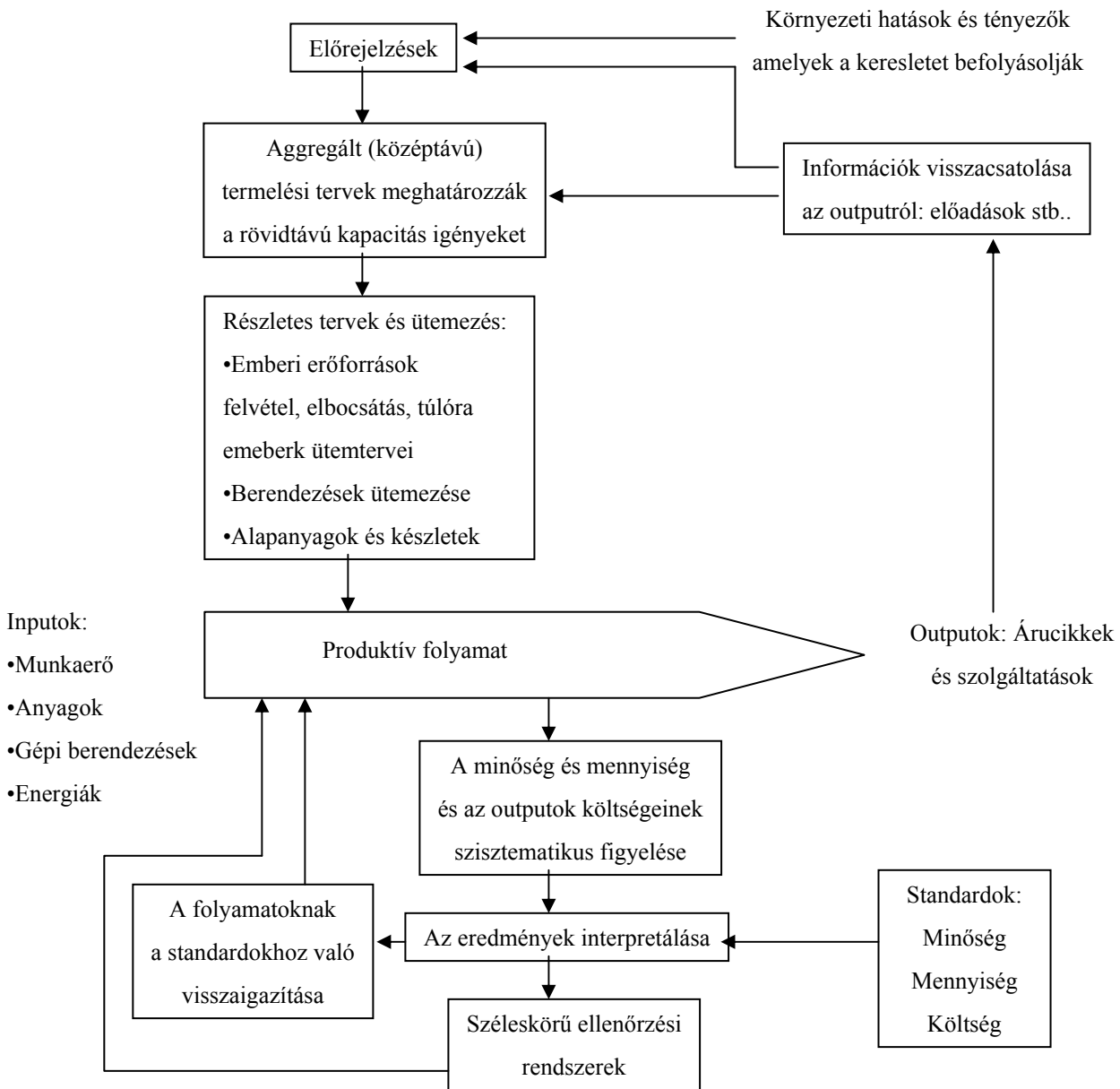
17.2 Különféle produktív rendszerek



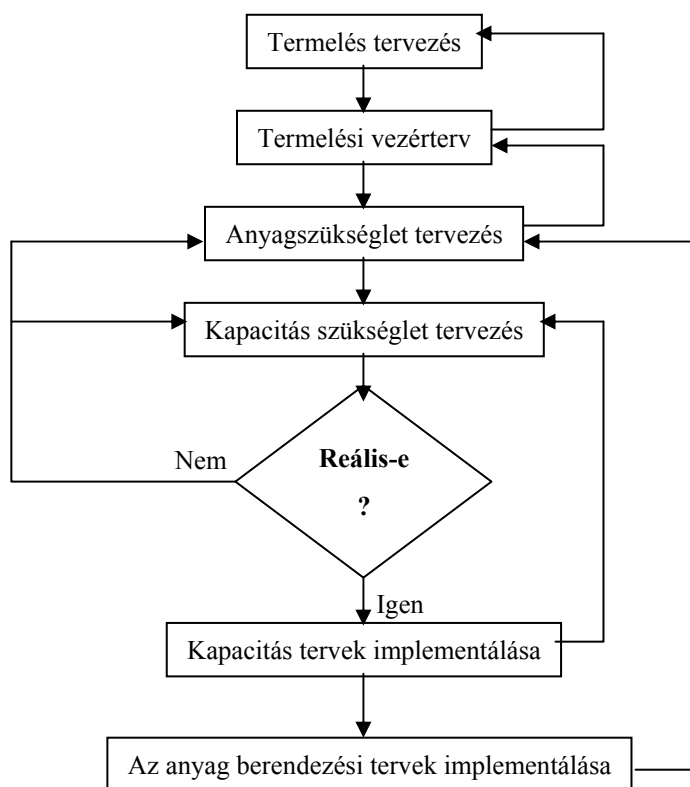
17.3 A termék tervezés folyamata



17.4 A termelés tervezés, ütemezés irányítási /ellenőrzési és szabályozási folyamat



17.5 Az MRP folyamata



17.6 Pro és Kontra készletartási szempontok

Szemponatok egy magasabb készlet szint mellett

- Félelem a kifogyástól
- Egy kereslet növekedési ugrás várakozás
- Alacsony rendelési, szállítási és termelési költség iránti vágyakozás
- Kedvező árak és mennyiségi árengedmények iránti vágyakozás
- Biztosíték az infláció ellen
- Nem várt eseményektől való félelem (pl: sztrájk, embargó, természeti csapás)

Szemponatok egy alacsonyabb készlet szint mellett

- A működő tőke készletekben való lekötésének minimalizálása
- A raktározási költségek minimalizálása
- A raktár kapacitások korlátozott volta
- A biztosítási költségek és adók csökkentése
- Félelem, hogy bizonyos korlátozott cikkek teljesen értéktelenné válnak (pl: kimegy a divatból)
- Félelem, hogy bizonyos cikkek megromlanak (élelmiszerek)

17.7 A készletgazdálkodás „Fűrészfog” diagramja

