**Rövid magyarázat a szerkesztőknek:**

**- A szöveget diákba rendeztem, ahogy szerintem elfér (pl. egy dia alatt megjelenő 2 félkövér alcím és hozzájuk kapcsolt tartalom egy darab osztott dián). Ha mégsem ez a legjobb szerkesztési mód, nyugodtan megváltoztatható.**

**- Az ábrák professzionálisabb szerkesztésre szorulnak, de ez bizonyára egyértelmű.**

**- Normál (nem dőlt) szöveg: az ábrák mellett ezek kerülnének a diákra. Ezek hossza, szövegezése is változtatható, ha szükséges.**

**- Piros szöveg: Tanári magyarázat**

**- Zöld szöveg: Megállító kérdés**

**- Narancs szöveg: Ellenőrző kérdések (itt 15 db)**

**- Lila szöveg: Fogalmak (itt 8 db)**

**A diákat kiegészítő szövegrészek bármihez felhasználhatók: lehet a dia részévé tenni őket vagy egy részüket, lehet tanári magyarázatot vagy esetleg megállító kérdést készíteni belőle, ahogy adja magát.**

**Ebben a munkában hozzám 4 fejezet (témakör) tartozik, amik között igen nagy a terjedelmi különbség, két fejezetem anyaga rövid, kettő hosszabb lesz. Ez az egyik rövidebb.**

**Kérek szépen gyors visszajelzést, hogy jó-e ez a tartalom formailag, vagy min változtassak, nem értettem-e félre valamit:** [**krajcsak.zoltan@uni-bge.hu**](mailto:krajcsak.zoltan@uni-bge.hu)

**Köszönöm!**

**2. Vezetési tevékenység és vezetési funkciók**

1. **DIA (A vezetés és „ál”-szinonimái)**

**Kapcsolódó fogalmak**

* Vezetés – irányítás – menedzsment – leadership fogalmak közötti különbségek
* Vezetés vs. irányítás: előbbi az emberekre, utóbbi a többi erőforrásra vonatkozik
* Menedzsment: a funkciók (pl. vezetés, irányítás, szervezés) integrálása
* Leadership: emberek vezetése, ami nem feltétlen kapcsolódik pozícióhoz

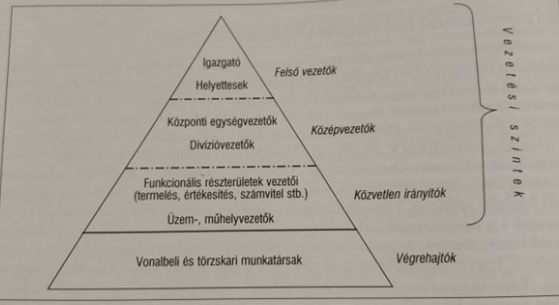
*A vezető elsősorban fejleszti a rendszert, a jövőre koncentrál, kockázatot vállal, a vezetői szerepet maga vívja ki és képes hatni a munkatársaira. Eközben a menedzser működteti a rendszert, a jelenre koncentrál, kerüli a kockázatot, a pozícióját mástól kapja és a hatás helyett a hatékonyság érdekli.*

**A vezetés lényege**

* Eredményes megvalósítás a többi emberrel, illetve velük együtt.
* ***TANÁRI MAGYARÁZAT:*** *Rövid, egyszerű definíció, de fontos jelentéstartalma van: a vezető ugyanúgy részt vesz a feladat elvégzésében, illetve azért felelősséget vállal, csapatban gondolkodik és nem feltétlenül emelkedik ki a belső hierarchiából.*

1. **DIA (A menedzseri szintek tartalma és egymáshoz való viszonya)**

**Vezetői hierarchia**

* ÁBRA: (átszerkesztendő)
* ****

*Az ábra egy tipikus hazai divizionális vállalat hierarchikus felépítését illusztrálja. Az egyes szintekhez különböző feladat- és hatáskörök kapcsolódnak. A szervezeti struktúra és az abból adódó koordináció dönti el, hogy az egyes szintek között milyen elven valósul meg az információáramlás.*

**A vezetői készségek és a menedzsment szintjeinek kapcsolata**

* KÉSZSÉG-1 és SZINT-1: technikai készség – alsószint
* KÉSZSÉG-2 és SZINT-2: humán készség – középszint
* KÉSZSÉG-3 és SZINT-3: konceptuális készség – felsőszint

*A menedzseri készségeket és a menedzsment szintjeit is 3-3 csoportra osztjuk.* ***KÉSZSÉGEK:*** *1. Technikai készég: a szervezeti technológiákkal, eljárásokkal, folyamatokkal, gépekkel, objektumokkal stb. kapcsolatos jártasság. 2. Humán készség: Az emberekkel, csoporttal való együttműködés képessége, illetve jártasság az emberi viselkedés tudatos befolyásolásának módszereiben, a munkaerő megtartásában. 3. Konceptuális készség: A szervezet egészének átlátási képessége, jártasság stratégia és jövőkép megalkotásában, a szervezeti jövő komplex környezeti rendszerekben való működésének modellezési képessége.* ***SZINTEK:*** *1. Alsószintű menedzsment: a működés operatív irányítása; 2. Középszintű menedzsment: a folyamatok, egységek irányítása; 3. Felsőszintű menedzsment: stratégiai szint, a szervezet egészének menedzsmentje.*

*A készségek és szintek kapcsolatáról elmondható, hogy minden készség szükséges minden szinten, de nem ugyanolyan mértékben. Alsószinten leginkább a technikai készségekre, középszinten a humán, míg felsőszinten a konceptuális készségekre kell hagyatkozni.*

1. **DIA (Vezetés rendszerek és a vezetés folyamata)**

**Vezetési rendszerek**

* Kivételek elve alapján történő vezetés (Management by exceptions)
* Motivációt középpontba állító vezetés (Management by motivation)
* Rendszerszemléletű vezetés (Management by systems)
* Eredményközpontú vezetés (Management by result)
* Megegyezéses eredménycélokkal történő vezetés (Management by objectives)

*Mindezek a vezetési megközelítések a gyakorlatban korlátozottan használhatók. Egyrészt nem veszik figyelembe a környezeti jellemzőket, másrészt a gyakorlati tapasztalatok alapján ezek az elvek önmagukban tisztán a többi vezetési rendszertől függetlenül nem alkalmazható.*

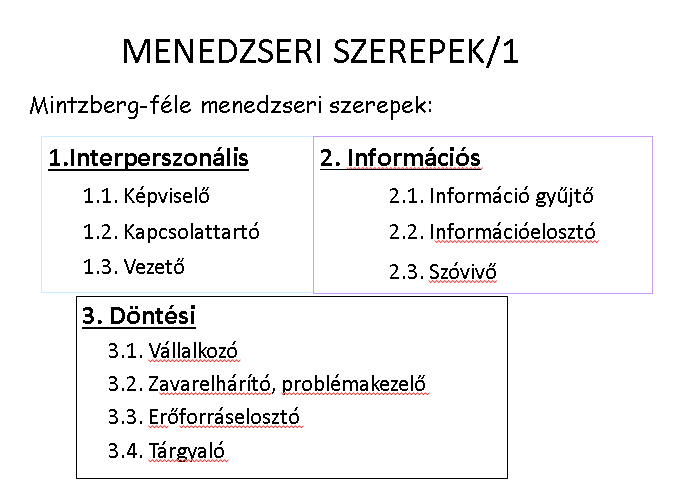
**Vezetési problémamegoldó folyamat**

* PDCA-ciklushoz hasonló elvet követ, és ciklikus folyamat
* Részei:
  + problémafeltárás
  + célmeghatározás
  + problémaelemzés
  + döntés-előkészítés
  + döntés
  + végrehajtás
  + ellenőrzés
  + visszacsatolás

1. **DIA (Menedzseri szerepek)**

**Menedzseri (vezetői) szerepek**

* ÁBRA: (átszerkesztendő)



***INTERPERSZONÁLIS SZEREPEK:***

***Képviselő:*** *a menedzser a szervezetben a formális hatalom birtokosa, s így a menedzseri beosztás számos kötelezettséggel jár együtt, pl. ünnepségeken vesz részt, dokumentumokat ír alá, látogatókat fogad stb.*

***Vezető:*** *a legszélesebben értelmezhető menedzseri szerep a vezetés, amely kifejezi a menedzserek és a beosztottak közötti viszonyt, magába foglalja az emberek motiválását és a munkakörnyezet javítására vonatkozó törekvéseket. Az ezzel kapcsolatos tevékenységek áthatják az egész menedzseri munkát, erre a beosztottak valamilyen módon reagálnak, így jelentősen visszahatnak a menedzser munkájára.*

***Kapcsolattartó:*** *a menedzsereknek széles kapcsolatrendszert kell kialakítaniuk, és mindezt azért teszik, hogy szervezeti egységük részére információkat tudjanak szerezni. Ugyanakkor a menedzser beosztásánál fogva kapcsolatban van a szervezet tagjaival, információt és szolgáltatásokat nyújt, s viszonzásul ő is ugyanezt kapja másoktól.*

***INFORMÁCIÓS SZEREPEK:***

***Információgyűjtő:*** *a menedzser csomópontként funkcionál a szervezet mind belső, mind külső információáramlásában, ugyanakkor általános információhordozó is, hiszen a teljes szervezetről többet tud, mint bármelyik csoporttag. Így a menedzseri szerep egyfajta információgyűjtő, megfigyelő szerep.*

***Információ- elosztó:*** *a menedzsernek az információk nagy részét továbbítania kell a beosztottjai felé, ezek egy része tényeket, más része értékeléseket tartalmaz.*

***Szóvivő:*** *ebben a szerepben a menedzser feladata az információ továbbítása a kívülállók felé, tájékoztatja a felettes szerveket és más érdekelteket a szervezet teljesítményéről, üzletpolitikájáról és terveiről.*

***DÖNTÉSI SZEREPEK:***

***Kezdeményező, vállalkozó:*** *a szervezetben végrehajtandó változtatások nagy részét a menedzser kezdeményezi és dolgozza ki. Ő kutatja fel a lehetőségeket és tárja fel a potenciális problémákat, melyek arra késztetik, hogy kezdeményezzen. Ilyen szituáció lehet pl. egy új termék bevezetése a piacra, egy részleg megerősítése, új berendezések vásárlása, a szervezeti felépítés átszervezése.*

***Zavarelhárító:*** *ebben a szerepben korrekciókat kell végrehajtania, a menedzsernek az a feladata, hogy a zavart okozó helyzetekben a zavarokat felvállalja, kezelje.*

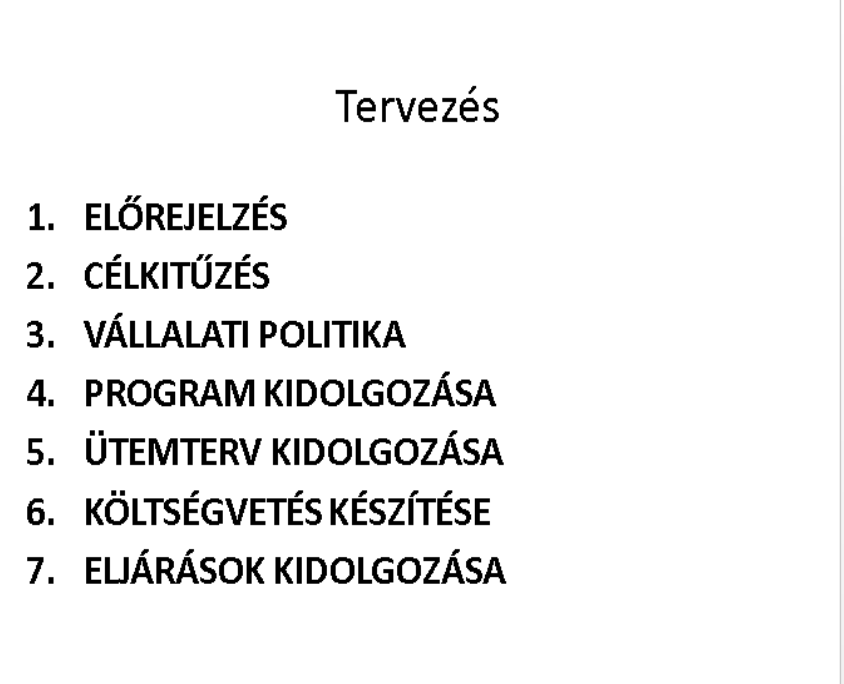
***Erőforrás-elosztó:*** *az erőforrások elhelyezésével, átcsoportosításával a menedzser döntően befolyásolja a stratégiakészítő rendszert. Azáltal, hogy eldönti, hogy ki mit kap, és ki mit fog csinálni, az egész működési folyamatot irányítja.*

***Tárgyaló:*** *a menedzser a tárgyalások résztvevője. Olyan csoportokkal tárgyalnak, amelyek munkájuk normáit meghatározzák és amelyek segítik őket a munkájukban.*

1. **DIA (A menedzsment funkciói)**

* Gulick-Urwick szerint: 1. Tervezés; 2. Szervezés; 3. Személyi ügyek; 4. Utasítás; 5. Koordinálás; 6. Információgyűjtés; 7. Pénzügyek.
* Koontz-O’Donnell: 1. Tervezés; 2. Szervezés; 3. Személyzeti tevékenység; 4. Vezetés; 5. Kontroll.
* Fayol: 1. Tervezés; 2. Szervezés; 3. Irányítás; 4. Koordinálás; 5. Ellenőrzés.
* ***MEGÁLLÍTÓ KÉRDÉS:*** *Emlékezzünk vissza a menedzsment definíciójára (1. fejezet)! A menedzsment a szervezeti erőforrásokat (emberi, fizikai, információs, pénzügyi) tervezi, szervezi, irányítja és vezeti a szervezeti célok eredményes és hatékony elérése érdekében.*
* ***TANÁRI MAGYARÁZAT:*** *A menedzsment irányzatok (iskolák) fejlődésével változott az is, hogy ki milyen feladatköröket emelt ki a menedzseri tevékenységből. Mi tanulmányaink során Fayol modelljét tanuljuk a klasszikus menedzsment irányzat modern megközelítésében, amelyben: 1. Tervezés; 2. Szervezés; 3. Irányítás; 4. Vezetés funkcióikat különítjük el.*

1. **DIA (Tervezés)**

* ÁBRA: (átszerkesztendő)
* 
* ***TERVEZÉS:*** *A menedzsment tervezési tevékenységei magukba foglalják a célok kitűzését és a célok megvalósításához vezető út kialakítását. A tervezés a jövőre koncentrál, meghatározza, hogy a szervezetnek mit kell elérnie a jövőben, és felkészíti arra. Eredménye írott terv, amely leírja a jövőbeli tevékenységek mikéntjét. Sokan elsődleges menedzsment funkciónak tekintik.*
* *1. ELŐREJELZÉS: annak vizsgálata, hogy az ötletre lesz-e adott piacon fizetőképes kereslet; praktikus eszköze a piackutatás.*
* *2. CÉLKITŰZÉS: azok a használható üzleti célok, amelyek pontosan mérhetők. A tervezés fázisában ilyen cél lehet például az, hogy a vállalkozás adott időtávon szerezze meg a piaci részesedés (pl. ügyfelek számában, árbevételben stb.) egy bizonyos hányadát. A célokat megkülönböztetjük időbeliségük szerint:*
  + *rövidtávú: jellemzően 0-1 év közötti időtartamot vesznek figyelembe, és gyakran ellentmondásban állnak közép- és hosszú távú célokkal;*
  + *középtávú: 1-5 év közötti célok*
  + *hosszú távú célok: 5 éven túli olyan célok, amelyek a szervezet túléléséhez járulnak hozzá*
  + *stratégiai tervezés: a hosszú távú célok együttesen a szervezeti stratégiából kerülnek levezetésre.*
* *3. VÁLLALATI POLITIKA: a vállalati politika kialakítása során egyszerre kell figyelemmel lenni a belső működési rend kialakításának az elveire, de a politika eközben a külső érintettek számára is hordoz információt, így előnyös annak marketing funkciójára is építkezni, pl. politikák tervezése az aktuális trendek figyelembe vételével: „zöld szolgáltató”.*
* *4. PROGRAM-ÜTEMTERV-KÖLTSÉGVETÉS KIDOLGOZÁSA: egymástól elválaszthatatlan lépések. Például a program és ütemterv rendelkezik az új értékesítői hálózat kialakításának a menetéről, az új termékek piaci bevezetésének rendjéről stb, de mindez pénzügyi tervezés nélkül lehetetlen.*
* *5. ELJÁRÁSOK KIDOLGOZÁSA: összekötő kapcsot jelent a következő menedzsment funkcióval, a Szervezéssel, mert itt történik meg a belső koordinációs mechanizmus tervezése.*

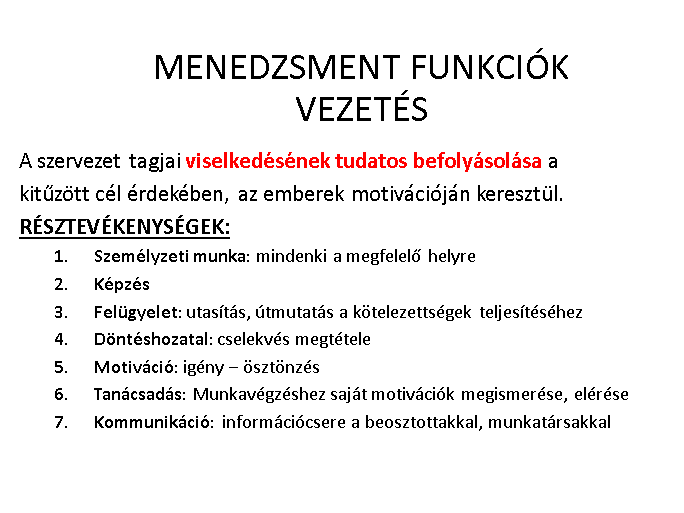
1. **DIA (Szervezés)**

* ÁBRA: (átszerkesztendő)
* 
* ***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.*
* *Miután a vállalkozásunk tárgya (az „ötlet”) hatékonyan megvalósíthatónak tűnik a tervezésben végrehajtott tevékenységek alapján, következik a Szervezés, amelynek 4 részfunkciója van. Ezek a részfunkciók nem feltétlenül követik a dián látható egymásutániságot. Az egyik legfontosabb tevékenység a Szervezeti felépítés kialakítása (4.), ez fogja meghatározni a vezetői szintek számát és viszonyát más egységekkel, a dolgozók számát és feladatcsoportonkénti megoszlását, de alapvető hatással bír a szervezet kultúrájára, az információáramlás minőségére és gyorsaságára, az üzleti rugalmasságra stb. A Szervezeti felépítés lehetséges módszereit, megoldásait a 4. és 5. fejezetben tárgyaljuk részletesebben.*

1. **DIA (Irányítás)**

* ÁBRA (átszerkesztendő)
* 
* ***IRÁNYÍTÁS:*** *A szervezeti célok megvalósulásának figyelemmel kísérését, az eredmények értékelését, és az esetleg szükséges korrekciók végrehajtását jelenti.*
* *A Tervezéshez hasonlóan, itt szintén fontos a részfunkciók (4 db) egymásutánisága, mert egy folyamatot mutatnak be. Irányítani az emberi erőforráson kívül mindent, így a fizikai, információs és pénzügyi erőforrásokat tudjuk. Pénzügyi követelményállítás lehet például az, ha egy üzleti évben 12 millió Ft nyereséget kívánunk elérni. Ezt az irányítás funkció keretében egy bizonyos gyakorisággal mérjük, pl. havonta. Ha eltekinthetünk a szezonális hatástól, akkor azt kell tapasztalnunk, hogy minden hónapban 1 millió Ft nyereségünk van. Ha ettől eltérünk, és az eltérés ráadásul romló tendenciát is mutat, akkor célszerű az összes lehetséges okát megtalálni ennek. Az értékelés résztevékenységben különböző szakértői döntési módszerek is helyt kapnak a gyakorlatban. Az okok közül a jelenségre legnagyobb hatást gyakorlókkal érdemes foglalkozni a beavatkozás részfunkcióban, és a kívánt állapot visszaállítására beavatkozási eljárásokat készíteni.*

1. **DIA (Vezetés)**

* ***VEZETÉS:*** *A szervezet tagjai viselkedésének tudatos befolyásolása a kitűzött cél érdekében, az emberek motivációján keresztül.*
* ***TANÁRI MAGYARÁZAT:*** A későbbiekben, a motivációelméletek tárgyalása során emlékezzünk majd vissza erre a definícióra, ugyanis léteznek olyan motivációértelmezések, amelyek ugyanezt a meghatározást használják a motivációra, motiválásra is: alkalmazottak viselkedésének tudatos befolyásolása. Ebből a felfogásból következik, hogy a vezető egyik legfontosabb tevékenysége az ösztönzés. Valóban fontos, de a vezetői munka nem merülhet ki ebben.
* ÁBRA: (átszerkesztendő, a címben csak a „Vezetés” maradjon)
* 
* *A Vezetésben – ahogy az ábrából is látszik – főleg személyügyi, illetve humánmenedzsment tevékenységeket kell ellátni. Ez minden vezető feladata, legyen az egy mikrovállalkozás egyszemélyes tulajdonos-vezetője, vagy egy multinacionális nagyvállalat felsőszintű menedzsere. Mindezen kívül a vezetőnek képesnek kell lennie arra is, hogy aktívan alakítsa a vállalati jövőképet, a várható eseményekre hosszú távú stratégiai tervekkel felkészítse a szervezetet.*
* ***MEGÁLLÍTÓ KÉRDÉS:*** *Miről is volt szó nemrég? A vezetőnek miért kell képesnek lennie arra is, hogy a „HR-jellegű” feladatokon túl koncepcionálisan is meg tudja közelíteni a felmerülő problémákat? VÁLASZ: Menedzseri készségek (3 db): legfelső szint: amit minden vezetőnek tudnia kell gyakorolni, legfeljebb e képesség szükségességének a mértékében lehetnek eltérések.*

**Ellenőrző kérdések:**

1. A menedzser és a vezető egymástól elkülönült munkakör és tevékenység, így egy sikeres szervezetben mindkét pozíciót be kell tölteni. H
2. A vezető hatalmának forrása a pozíciójából ered. H
3. Mivel a vezetőről tudjuk, hogy fontos számára, hogy csapatjátékos legyen, ezért a menedzserre ez nem vonatkozik; a menedzseri tevékenység utasításokon és ellenőrzéseken alapul. H
4. Technikai készségre a legfelső szintű menedzsernek nincs szüksége, mert az ő feladata a stratégia megalkotása. H
5. Konceptuális készségekkel minden menedzsernek és vezetőnek rendelkeznie kell, függetlenül attól, hogy hol helyezkedik el a hierarchiában. I
6. Mivel a vezetés egy ciklikus problémamegoldó folyamat, ebből következik, hogy a vezetőnek az a dolga, hogy alkalmazottainak problémáit keresse és megoldja. H
7. Mintzberg azért különböztetett meg összesen tíz szerepet, hogy ezzel is hangsúlyozza: azok a szervezetek lehetnek hatékonyak, amelyek legalább tíz, egymástól különböző vezetői pozíciót hoznak létre. H
8. Mintzberg Vezető szerepe kutatja fel a lehetőségeket és tárja fel a potenciális problémákat, melyek arra késztetik, hogy kezdeményezzen. H
9. Mintzberg Tárgyaló szerepében a menedzser legfontosabb feladata a konfliktusok megoldásának közös keresése. H
10. Az információ-elosztó az interperszonális szerepcsoport része, mert az információ elosztása során nem nélkülözhető az emberek közötti interakció. H
11. A tervezés menedzsment funkcióban értelmezett részfunkciók nem követnek szigorú egymásutániságot. H
12. A szervezés menedzsment funkció megmutatja, hogy egy új szervezet felépítésének megtervezésekor a szervezeti vázhoz rendeljük hozzá a munkaköröket, majd azokhoz később az egyes munkavállalókat. I
13. Az irányítás menedzsment funkcióban az alkalmazottak munkaköri feladatait kell meghatározni és folyamatosan ellenőrizni. H
14. Létezik olyan szakirodalmi értelmezés, amely a vezetői tevékenység alatt csak az alkalmazottak viselkedésének a befolyásolását értelmezi. I
15. Minden egyes szervezetnek létezik humánmenedzsment ügyekkel foglalkozó vezetője. I

**Fogalmak:**

1. Mintzberg-féle menedzseri szerepek: 10 db szerep 3 db szerepcsoportba rendezve. Legfontosabb üzenete a modellnek az, hogy a hatékony menedzser képes arra, hogy helyzettől függően mind a 10 szerep elvárásainak maradéktalanul megfeleljen.
2. Menedzsment szintjei: alsó-, közép-, és felsőszintű menedzsmentet különíthetünk el a szervezetekben attól függően, hogy a menedzseri tevékenység tárgya alapvetően a gépekre és technológiákra (alsó-), emberekre (közép-), vagy stratégiára (felsőszint) fókuszál-e. A szervezet típusa és mérete befolyásolja, hogy a három szintből egy, kettő vagy mindhárom megtalálható-e.
3. Menedzseri készségek: képességek és jártasságok egésze, amelyek három csoportját különböztetjük meg: technikai, humán és konceptuális készségek.
4. Menedzsment funkciók: Fayol által megalkotott menedzseri tevékenységcsoport, amelyeket a tervezés, szervezés, irányítás és vezetés egymásutániságára oszthatunk fel.
5. Tervezés: A menedzsment tervezési tevékenységei magukba foglalják a célok kitűzését és a célok megvalósításához vezető út kialakítását. A tervezés a jövőre koncentrál, meghatározza, hogy a szervezetnek mit kell elérnie a jövőben, és felkészíti arra. Eredménye írott terv, amely leírja a jövőbeli tevékenységek mikéntjét. Sokan elsődleges menedzsment funkciónak tekintik.
6. 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.
7. Irányítás: A szervezeti célok megvalósulásának figyelemmel kísérését, az eredmények értékelését, és az esetleg szükséges korrekciók végrehajtását jelenti.
8. Vezetés: A szervezet tagjai viselkedésének tudatos befolyásolása a kitűzött cél érdekében, az emberek motivációján keresztül.

**Szakirodalmi ajánlások:**

* Dobák M., Antal Zs. (2013): „*Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése”,* Akadémiai Kiadó, Budapest.
* Gulyás L., Turcsányi E. (2018), A humán erőforrás menedzsment funkciók fejlődése 2. rész: A "bürokrata” szakasz jellemzői, Közép-Európai Közlemények, Vol. 11 No. 2, pp. 155-159.
* Sár L. (1991): „A menedzseri tevékenységet befolyásoló személyiség- és szervezeti tényezők I., *Humánpolitikai szemle,* Vol. 2 No 3, pp. 19-32.
* Toma F. (2017): A menedzseri munka: tények és tévhitek Henry Mintzberg: The Manager’s Job: Folklore and Fact Harvard Business Review, 1990, vol. 68: 163-176”, *Köz-gazdaság: tudományos füzetek,* Vol. 12 No. 1, pp. 205-207.