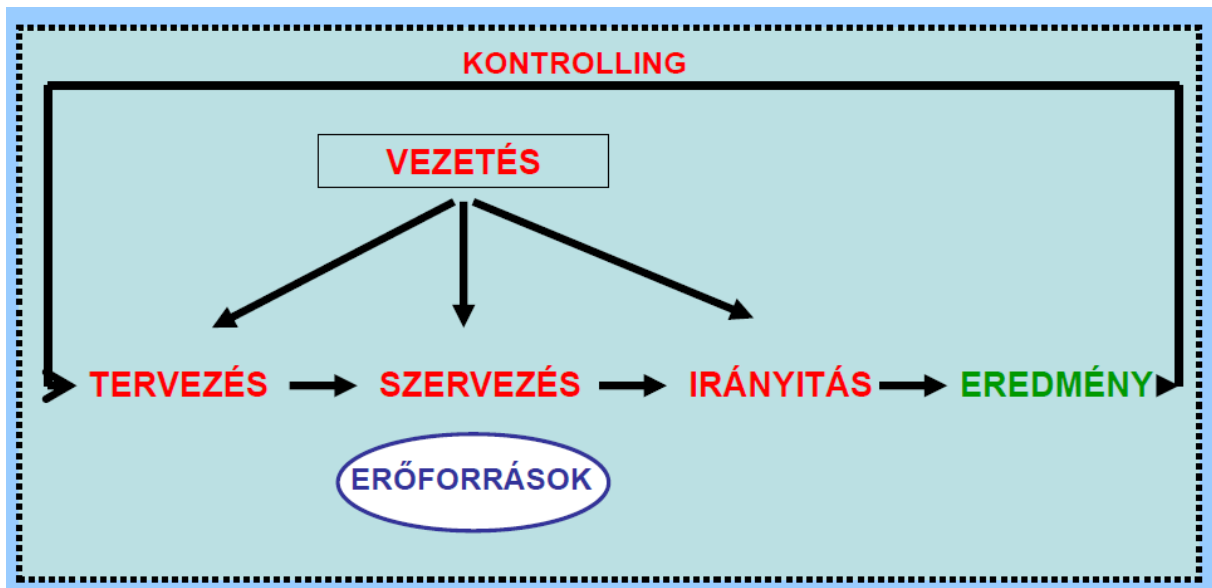


1. Vázolja fel a menedzsment modelljét és mutassa be röviden a modell elemeit!
2. Értelmezze a menedzsment fogalmi körét!
3. Vázolja fel a menedzsment történeti folyamatának főbb elemeit!
4. Mi a menedzsment funkciója?
5. Hogyan határozná meg a társadalmi csoport és a szervezet fogalmát!
6. Mit jelent a hatékonyság?
7. Mit jelent az eredményesség?
8. Mit jelent a nyereségesség?
9. Hogyan függ össze az eredményesség és a nyereségesség?
10. Hogyan függ össze a hatékonyság és az eredményesség?
11. Miért volt lényeges kérdés a menedzsment történetében a hatékonyság?
12. Miért meghatározó jelentőségű érték napjainkban a hatékonyság érvényesítése?
13. Definiálja a rendszer fogalmát!
14. Definiálja a modell fogalmát!
15. Definiálja az ideáltípus fogalmát!
16. Hogyan teremt szervezeti rendszert a klasszikus menedzsment!
17. Vázolja fel, hogy milyen az a rendszer, amelyet a klasszikus menedzsment létrehoz!
18. Vázolja fel, hogy milyen főbb jellemzőkkel bír a klasszikus menedzsment vezetési rendszere!
19. Hogyan viszonyul a klasszikus menedzsment az emberhez, az emberi tényezőhöz?
20. Sorolja fel a klasszikus menedzsment legfontosabb elveit!
21. Mit jelent a teljesítményelv klasszikus menedzsmentnél?
22. Mit jelent a szabványosítás a klasszikus menedzsment szerint?
23. Mit jelent a technika?
24. Mit jelent a technológia?
25. Mit jelentett a klasszikus menedzsment gondolkörében a centralizáció és a hierarchia fogalma?
26. Magyarázza meg, hogy mit jelent a szolgálati út fogalma!
27. Mennyire elterjedt jelenség manapság a bürokrácia?
28. Értelmezze a pejoratív értelmű bürokratizmus fogalmát és sorolja fel az ilyen rendszer jellemzőit!
29. Mit jelent a hierarchia?
30. Mennyiben lényeges kérdés a szakértelem a bürokrácia felfogásában?
31. Soroljon fel a bürokrácia jellemzői közül legalább hat jellemzőt!

32. Milyen értelmezési lehetőségei vannak a „személytelenség és tárgyilagosság” fogalmának?
33. Milyen általános szerveződési szabályok jellemzik a bürokráciát?
34. Írja le, hogy mit eredményezett a menedzsment történetében a „Hawthorne-effektus”!
35. Röviden ismertesse, hogy milyen alapvető szempontok fontosságát hangsúlyozza humán reláció menedzsmentje (emberközpontú menedzsment)!
36. Írja le, hogy milyen szempontokat vesz figyelembe a személyiség és az informális csoportviszonyok tekintetében az „humán reláció menedzsmentje” (emberközpontú menedzsment)!
37. Miért fontos eleme a „humán reláció menedzsmentjének” (emberközpontú menedzsmentnek) a participáció modellje?
38. Vázolja fel, hogy milyen típusokat tartalmaz a vezetési stílus alapvető modellje Kurt Lewinnél!
39. Vázolja fel az „x” és az „y” elmélet lényegét!
40. A menedzsment elméletek („a klasszikus menedzsmenttől az interakció menedzsment elméletéig) a szervezet és környezet viszonyát tekintve milyen „fejlődési ívet” mutattak?
41. Vázolja fel a változások menedzselésének modelljét!
42. Vázolja fel az adaptációmenedzsment alapvető elveit és irányzatait!
43. Ismertesse a kontingencia (szituáció) menedzsment főbb elemeit!
44. Sorolja fel a kontingencia menedzsment főbb irányzatait!
45. Ismertesse a külső környezeti irányzat főbb tételeit!
46. Mit jelent a kontingencia fogalma?
47. Mit jelent a szervezeti adaptáció?
48. Melyik tényező determinálja a szervezeti felépítés jellemzőit a technológiai irányzat szerint?
49. Mit jelent a szervezeti nagyság a „nagyság iskola” szerint?
50. Mi jellemző a mechanikus szervezeti formára?
51. Mi jellemző az organikus szervezeti formára?
52. Ismertesse az intézményi (institucionalista) menedzsment főbb tételeit!
53. Milyen körülmények váltották ki az institucionalista menedzsment kialakulását?
54. Milyen hatásai vannak a gazdasági szervezetekre az állam jelenlétének?
55. Melyek az interakció-menedzsment alapvető elvei és irányzatai?
56. Ismertesse a stratégiai választás menedzsment lényegét!
57. Ismertesse a szervezeti ökológia menedzsment lényegét!
58. Ismertesse a politikai gazdaságtan menedzsment lényegét!

1. Vázolja fel a menedzsment modelljét és mutassa be röviden a modell elemeit!

- A menedzsment „befelé” fordul, a szervezeti rendszer teremtésére koncentrál.
- A (tevékenység) munka megosztása a szervezet horizontális differenciációjának alapja.
- A hatalommegosztás a szervezet vertikális differenciációjának alapja.



2. Értelmezze a menedzsment fogalmi körét!

Nincs megfelelő magyar kifejezés, amelyre lefordíthatnánk. Beleértjük a vezetést, a szervezést, az irányítást és még számos vezetői tevékenységet. A menedzsment tehát gyűjtőfogalom. Többértelmű szó az angol nyelvben is. Jelenti a cégvezető beosztású alkalmazottainak csoportját, a szervezés-vezetés tudományát és ennek megvalósítási technikáit, valamint az ilyen jellegű tantárgyak összefoglaló nevét is. Jelenti azt a sajátos és összetett tevékenységet, amely egy szervezet működésének alapját képezi. A menedzsment egy szervezet emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrásai tervezésének és azokról való döntésének, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata a szervezet céljainak eredményes és hatékony megvalósítása érdekében, ahol a „motor” szerepét a menedzserek töltik be.

3. Vázolja fel a menedzsment történeti folyamatának főbb elemeit!



4. Mi a menedzsment funkciója?

- emberi erőforrás stratégia
- változásmenedzselés, kultúraváltás
- emberi erőforrás tervezés
- szervezetfejlesztés
- munkakörtervezés
- munkakör-értékelés
- teljesítményértékelés
- ösztönzésmenedzsment
- munkaerő – ellátás, toborzás és kiválasztás, leépítés
- emberi erőforrás fejlesztés
- munkaügyi kapcsolatok
- személyzeti információs rendszer
- nemzetközi emberi erőforrás-menedzselés

5. Hogyan határozná meg a társadalmi csoport és a szervezet fogalmát!

- Társadalmi csoport:** Az emberek társas interakcióik során csoportokba szerveződnek. Az egyének olyan együtteseit, amelyeket bizonyos közös ismérvek jellemeznek, kötnék össze.
- Szervezet:** A szervezet meghatározott cél vagy célok megvalósítására létrehozott, a cél elérését szolgáló elemek funkcionális összekapcsolásából adódó formalizált struktúrák összessége, amelynek határai a környezetéhez képest világosan meghatározott, és működéséhez az e struktúrára épülő, jelentős mértékben ezeket megvalósító emberi tevékenységek összességét jelenti.

6. Mit jelent a hatékonyság?

A hatékonyság a kibocsátás és a ráfordítás viszonyzáma. Egy adott tevékenység során előállított, termékek, szolgáltatások és egyéb eredmények, valamint az előállításukhoz felhasznált források közötti kapcsolat.

A hatékonyság fogalmát két oldalról vizsgálhatjuk: a meghatározott cél elérése a lehető legkisebb ráfordítással, vagy az adott ráfordítással a lehető legjobb eredmény elérése.

7. Mit jelent az eredményesség?

A nemzetközi gyakorlat szerint az eredményességvizsgálat nem pusztán végterméket, hanem kimenetet mér, és alapvetően a tanulói teljesítmény mérésén alapszik. Itt az időben zajló változás a legfontosabb, ahol rögzítik a kezdő állapotot, és a lezajlott fejlődést helyezik a középpontba.

8. Mit jelent a nyereségesség?

A profit vagy nyereség (negatív profit esetén veszteség) valamely gazdasági tevékenység során felmerült, számszerűen kifejezett bevételek és költségek különbsége.

9. Hogyan függ össze az eredményesség és a nyereségesség?

Minél eredményesebb egy vállalkozás, annál nagyobb nyeresége van, ugyanakkora erőforrás ráfordítással.

10. Hogyan függ össze a hatékonyság és az eredményesség?

A hatékonyság és az eredményesség együttesen mutatják a vállalkozás nyereségességét. Tehát minél kisebb erőforrásból, minél nagyobb hasznot tud termelni a vállalkozás, annál nyereségesebb.

11. Miért volt lényeges kérdés a menedzsment történetében a hatékonyság?

A hatékonyság megköveteli a környezethez jobban alkalmazkodó szervezet létrehozását. A technológia, a nagyság és a külső környezethez alkalmazkodó szervezeti struktúra irányzatai. A bürokrácia rendszerében a funkcionális munkamegosztás (a munka feladatszerinti szétosztása) jellemző. A szervezeti működés hatékonyságát a szervezeti tagok szakképzettségének foka határozza meg. A szervezeti tevékenységet szakképzett emberek („hivatalnokok”) végzik, akiket szakmai hozzáértés, hivatástudat jellemez.

12. Miért meghatározó jelentőségű érték napjainkban a hatékonyság érvényesítése?

A hatékonyság érvényesítésével érhető el, hogy minimalizáljuk a felhasználandó erőforrásokat. Egy vállalkozás elindításánál a fennmaradás az egyik fő szempontja, hogy minél kevesebből lehessen a célokat megvalósítani.

13. Definiálja a rendszer fogalmát!

Tartalmának meghatározásához először azt kell tisztázni, hogy konkrétan mit kell a rendszernek elérnie, és milyen eszközöket és eljárásokat használni a folyamatban a cél elérésére. A rendszert nem képzeljük el felbonthatatlannak, ezért alrendszerei vannak, sem elszigeteltnek, önmagában lévőknek, mert környezet veszi körül. A rendszernek belső jellemzője lehet még a célkitűzése, amely akkor egyszerű, ha a célok egyértelműek és számszerűsíthetők.

A környezet a rendszeren kívül lévő összes dolgot jelenti: ezek tulajdonságai kihatnak a rendszerre, ha ezeknek a tulajdonságait megváltoztatják, megváltozik a rendszer viselkedése. Az objektumok a rendszer paraméterei. A paraméter a rendszerben

- a bemenet,
- a folyamat,
- a kimenet
- a visszacsatolás-szabályozás
- és a korlátozás.

Minden egyes rendszerparaméternek számos értéke lehet, hogy azzal jellemezze a rendszer állapotát.

14. Definiálja a modell fogalmát!

A modell egy a tudományos kutatásban használt fogalom, amely a matematika nyelvén megfogalmazott hipotéziseket és hipotézis-rendszereket jelenti.

A modell:

- célja szerint lehet taktikai (prediktív) vagy stratégiai (demonstratív)
- felépítése szerint: szimulációs vagy leíró (deskriptív)
- tér-idő szemlélete szerint: diszkrét vagy folytonos
- folyamatszemlélete szerint: determinisztikus vagy sztochasztikus

15. Definiálja az ideáltípus fogalmát!

Max Weber tartalmi szempontból az ideáltípusok alábbi fő típusait különböztette meg:

- I. Racionális cselekvések ideáltípusai („racionális ideáltípusok”)
 - a. Cél racionális cselekvések ideáltípusai („cél racionális ideáltípusok”)
 - b. Érték racionális cselekvések ideáltípusai („érték racionális ideáltípusok”)
- II. Irracionális cselekvések ideáltípusai („irracionalis ideáltípusok”)

16. Hogyan teremt szervezeti rendszert a klasszikus menedzsment!

A klasszikus menedzsment úgy teremt szervezeti rendszert, hogy a rendszerben érvényesülő jogok és kötelességek világos szervezeti szabályok szerint fogalmazódnak meg.

A szervezet maga és a szervezeten belül a részlegek, a státuszpozíciók és a beosztások rögzített hatáskörrel rendelkeznek. Funkcionális munkamegosztás, az ügyek intézését, személytelenség és tárgyilagosság jellemzi.

17. Váolja fel, hogy milyen az a rendszer, amelyet a klasszikus menedzsment létrehoz!

A rendszer befelé fordul. A munka megosztása a szervezet horizontális differenciációjának alapja. A hatalommegosztás a szervezet vertikális differenciációjának alapja. A szervezet környezeti viszonyait figyelmen kívül hagyja. A szervezetet hordozó emberi tényezőket nem veszi figyelembe. Szakmai hozzáértés, hivatástudat jellemzi a dolgozókat. Szabályok, rögzített hatáskörök, kinevezés, hivatali hierarchia, szolgálati út.

18. Váolja fel, hogy milyen főbb jellemzőkkel bír a klasszikus menedzsment vezetési rendszere!

- Vezetési funkció elkülönülése és tudományos meghatározása.
- A vezetés gyakorlásának megosztása a különböző hierarchikus szintek között.
- A vezetési szintekhez kapcsolódó általános funkcionális tevékenységi körök meghatározása: műszaki tevékenységek (termelés, megmunkálás, feldolgozás); kereskedelmi tevékenységek (beszerzés, értékesítés); pénzügyi tevékenységek; biztonsági tevékenységek; számviteli tevékenységek; vezetési tevékenységek.

19. Hogyan viszonyul a klasszikus menedzsment az emberhez, az emberi tényezőhöz?

A környezeti és az emberi tényezők lebecsülése a jellemző.

20. Sorolja fel a klasszikus menedzsment legfontosabb elveit!

- az egyszemélyi vezetés
- az irányítás egysége
- a szervezeti centralizáció
- a szervezeti hierarchia
- a részérdekek alárendelése
- a tekintély-felelősség
- a fegyelem és a rend
- a szervezeti rendszer egysége
- a racionális munkamegosztás
- a kezdeményezés
- a méltányosság
- a munkaerő-állomány stabilitása

21. Mit jelent a teljesítményelv klasszikus menedzsmentnél?

Taylor szerint a mindenkiről elvárható teljesítmény az első osztályú munkások teljesítménye kell, hogy legyen. Ha valaki elvárnál jobban teljesít, az kapjon az átlagosnál 30-60%-kal magasabb bért. A bérezés alapja a felfogás szerint a teljesítményelv.

22. Mit jelent a szabványosítás a klasszikus menedzsment szerint?

A szabványosítás elvét a szervezetszerűség és a felelősség kérdésének felvetésével, a munkavégzés normatív szabályozásával, technológia eljárások rendjének bevezetésével, a szerszámok, a készülékek egységesítésével érvényesítette.

23. Mit jelent a technika?

A technika többértelmű szó. A legáltalánosabban a legmegfelelőbb és gazdaságos eszközök és anyagok racionális, tudatos felhasználása egy kitűzött cél érdekében. Kissé szűkebb értelemben valamely művészi vagy ipari tevékenységre szükséges segédeszközök és eljárások összessége. A gyártási eljárásokat a műszaki életben technológiának is nevezik. Összefoglaló néven gyakran a műszaki életet is technikának nevezik.

24. Mit jelent a technológia?

A technológia az ember által készített olyan célszerű, az egyéni (emberi) képességeit megnövelő eszközökről (például gépek, anyagok és eljárások) valamint azok alkalmazásáról, szóló ismeretek gyűjtőneve, amelyek segítségével az emberiség egyre többet tud megismerni, megváltoztatni, megőrizni stb. az őt körülvevő világból.

25. Mit jelentett a klasszikus menedzsment gondolkörében a centralizáció és a hierarchia fogalma?

Centralizáció: központosítás, az irányításnak vagy az igazgatásnak egy központi szervhez való kapcsolása. A szervezeti centralizáció elve (a központosítás mértéke függ a vállalati mérettől)
Hierarchia: jelentése a fölé- és alárendeltségek rendszere, amiben az emberek vagy dolgok valamilyen szempont (pl. fontosság, képesség, pozíció) alapján vannak elrendezve, kategorizálva. Ezt a szót használták később a feudalizmus hűbéri rendszerében is, ma pedig nagy szervezetek alá- és fölérendeltségi viszonyaira, és átvitt értelemben más rendszerekre is használjuk.

26. Magyarázza meg, hogy mit jelent a szolgálati út fogalma!

A szolgálati érintkezésnek arról a módjáról van szó, amikor adott ügy fokozatosan, lépcsőfokokként, a közbeeső személyeken keresztül jut ahhoz, aki illetékes benne, azaz akinek lehetősége és kötelessége annak az ügynek a megoldása. Igaz ez hosszabbítja az eljárás menetét, de ez a fegyveres rendészeti szervekre vonatkozó kötelező szabály, amelytől csak a szolgálati érdek sérelme esetén lehet eltérni.

27. Mennyire elterjedt jelenség manapság a bürokrácia?

Bürokrácia: Az ügyintézésben tanúsított merev, az előírásokat minden esetben megtartó, de kicsinyes, szűk látókörű magatartás. A bürokrácia rendszerében a funkcionális munkamegosztás jellemző. Egyébként mindenki tudja!

28. Értelmezze a pejoratív értelmű bürokratizmus fogalmát és sorolja fel az ilyen rendszer jellemzőit!

A szervezeti rendszerben érvényesülő jogok és a kötelességek világos szervezeti-működési szabályok szerint fogalmazódnak meg.

29. Mit jelent a hierarchia?

A hierarchia jelentése a föl- és alárendeltségek rendszere, amiben az emberek vagy dolgok valamilyen szempont (pl. fontosság, képesség, pozíció) alapján vannak elrendezve, kategorizálva.

30. Mennyiben lényeges kérdés a szakértelem a bürokrácia felfogásában?

A hivatali szervezet munkájának beszabályozottsága Webernél nagy hangsúlyt kap. Érvényesül ez a szervezeten belül (belső szabályok), de a szervezet-környezet viszonyban is. Különösen fontos ez a politikai illetve állami szférában működő szervezetek esetében, ahol a szabályok jórészt jogszabályi formában jelennek meg, ami a jogállamisággal azonosítható. A hierarchia mellett a szabályok nagy szerepe a bürokratikus szervezet két talán legfontosabb megkülönböztető ismérve.

31. Soroljon fel a bürokrácia jellemzői közül legalább hat jellemzőt!

- A szervezet maga és a szervezeten belül minden részleg, minden státuszpozíció, minden beosztás rögzített hatáskörrel (meghatározott szerepelőírásokkal) rendelkezik.
- A munkavégzés során az eljárások és a módszerek pontosan és írásban is lefektetett módon meghatározottak.
- A bürokrácia rendszerében a funkcionális munkamegosztás (a munka feladatszerinti szétosztása) jellemző.
- A szervezeti működés hatékonyságát a szervezeti tagok szakképzettségének foka határozza meg.
- A szervezeti tevékenységet szakképzett emberek („hivatalnokok”) végzik, akiket szakmai hozzáértés, hivatástudat jellemez.
- A munkát, előre kiszámítható szabályok szerint, munkahelyen („hivatalban”) végzik.
- A hivatali ügyek intézését a személytelenség és a tárgyilagosság jellemzi.
- A szakképzett munkatársakat („hivatalnokokat”) kinevezik, tehát a legitimációját a felsőbb szintektől kapja (még akkor is így van ez, ha azt esetenként a formális /választás/ a kinevezés tényét és az ehhez kapcsolódó függési viszonyt el is fedheti).
- A munkáért megállapított fizetést (munkabért) kapnak, amelynek mértéke elsősorban a szervezeti rendszerben betöltött pozíciótól és a szolgálati időtől függ.
- A szervezetet szigorú hivatali hierarchia (szervezeti hatalmi rendszer) jellemzi.
- A szervezeti hierarchiában a szolgálati út betartása kötelező.

32. Milyen értelmezési lehetőségei vannak a „személytelenség és tárgyilagosság” fogalmának?

- **Személytelen:** Ami szoros értelemben véve személyi tulajdonságokkal nem bír; aminek személye nincs. Személytelen dolgok, tárgyak.
- **Tárgyilagoss:** Egy dolgot a saját lényege szerint felfogott. Lényegre törő.

33. Milyen általános szerveződési szabályok jellemzik a bürokráciát?

- a. A személytelenség arra utal, hogy a hivatalnok egyéni érzelmei, egyéni értékrendje figyelmen kívül hagyásával, "harag és elfogultság nélkül" látja el munkáját.
- b. A hierarchia elve alatt Weber az ún. lineáris szervezeteket általánosan jellemző szigorú alá- és fölérendeltségi viszonyokat értette.
- c. A szakosodás, a hatáskörökbe foglalt munkamegosztást és a szakszerűséget jelenti.
- d. A hivatali szervezet munkájának beszabályozottsága Webernél nagy hangsúlyt kap. Érvényesül ez a szervezeten belül (belső szabályok), de a szervezet-környezet viszonyban is. Különösen fontos ez a politikai illetve állami szférában működő szervezetek esetében, ahol a szabályok jórészt jogszabályi formában jelennek meg, ami a jogállamisággal azonosítható. A hierarchia mellett a szabályok nagy szerepe a bürokratikus szervezet két talán legfontosabb megkülönböztető ismérve.
- e. Az aktaszerűség lényege, hogy az eljárási cselekményeket, az eljárás során szerzett információkat, a hozott határozatokat írással (irat, akta) rögzítik, hosszabb ideig tárolják, és biztosítják viszakereshetőségét.

34. Írja le, hogy mit eredményezett a menedzsment történetében a „Hawthorne-effektus”!

A Hawthorne effektus azt derítette ki, hogy nem a munkakörülmények, hanem a motiváció, a társas kapcsolatok eredményeznek növekvő teljesítményt. A kísérlet eredményeként vált az ember az ipari szervezetek vezetőinek érdeklődési körébe, amiből a humán reláció menedzsment később kialakult.

35. Röviden ismertesse, hogy milyen alapvető szempontok fontosságát hangsúlyozza humán reláció menedzsmentje (emberközpontú menedzsment)!

Az emberi kapcsolatokra („human relations”) építő szervezés az emberi természetet, az emberi kapcsolatokat helyezi előtérbe. Az embert (az egyén motivációit, értékrendjét, kommunikációit, informális szervezeteit, szükségleteit stb.) állítja a középpontba. A szociológiai (és pszichológiai, ergonómiai, csoportlélektani stb.) tényezőket is figyelembe veszi kiindulás a "Hawthorne-effektus".

36. Írja le, hogy milyen szempontokat vesz figyelembe a személyiség és az informális csoportviszonyok tekintetében az „humán reláció menedzsmentje” (emberközpontú menedzsment)!

A humán reláció menedzsment legfontosabb jellemzői:

- a. Az irányzat hangsúlyozza a személyiség - mint komplex, összetett lelki és testi rendszer fontosságát és az egyéni adottságok képességek, attitűdök jelentőségét a szervezeti rendszerben
- b. A humán reláció menedzsment előtérbe helyezi a tudat és a tudat által „hordozott” szellemi és érzelmi tényezők, erkölcsi normák és a motiváció kérdését.

37. Miért fontos eleme a „humán reláció menedzsmentjének” (emberközpontú menedzsmentnek) a participáció modellje?

Fontos, hogy működőképes kommunikációs csatornák épüljenek ki a szervezet különböző hierarchikus szintjei között és ezáltal javuljon a szervezeti információáramlás. A munkásrésztvétel, a participáció segíti a szervezet vezetését.

38. Vázolja fel, hogy milyen típusokat tartalmaz a vezetési stílus alapvető modellje Kurt Lewinnél!

- autoriter: önálló (gyors döntéseknél), divíziókban működnek (tekintélyelvű vezetési stílus)
- demokratikus: beosztottakkal együtt (részben vagy egészben)
- laissez faire: szabadságot ad

39. Vázolja fel az „X” és az „Y” elmélet lényegét!

X:

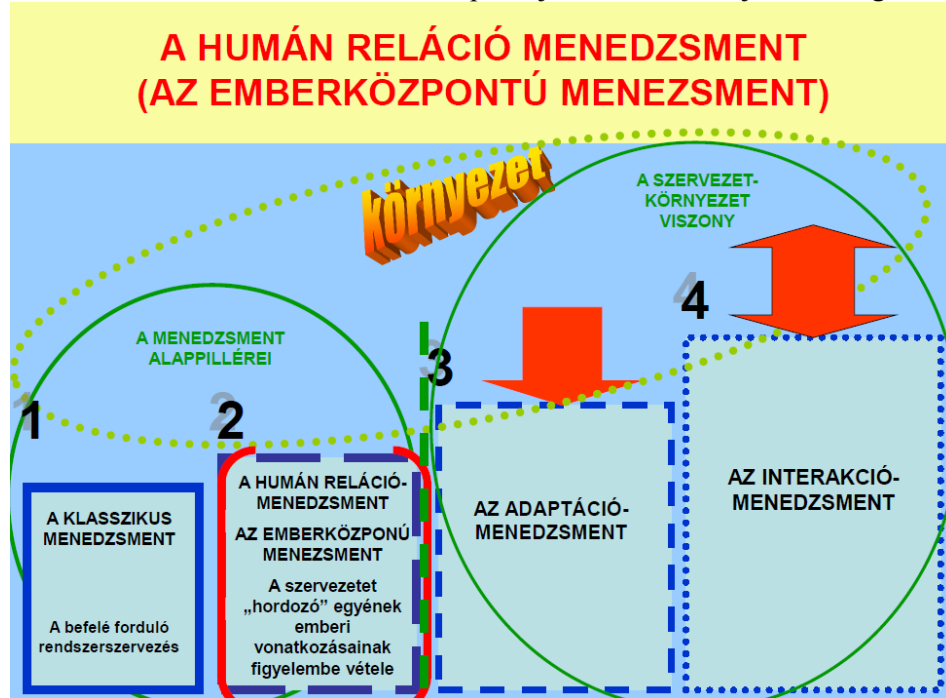
- Az emberek önállótlanok és lusták
- A legkevesebbet dolgoznak
- Kerülik a felelősséget
- Nem érdeklik az eredmények
- Képtelenek magukat irányítani
- Közömbösek a szervezet céljaival szemben
- Szeretik, ha mások irányítják őket
- Nem nagyon okosak
- Kerülik a döntést

Y:

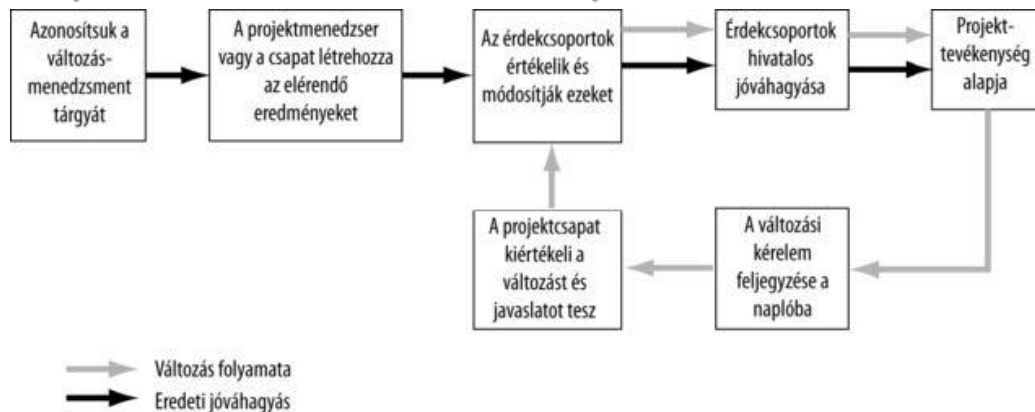
- Önállóak
- Saját céljukért keményen dolgoznak
- Vállalják
- Eredményre törekszenek
- Képesek saját viselkedésük irányítására
- Kívánják szervezetük sikerét
- Nem passzívak
- Nem ostobák
- Döntésképesek

40. A menedzsment elméletek („a klasszikus menedzsmenttől az interakció menedzsment elméleteig) a szervezet és környezet viszonyát tekintve milyen „fejlődési ívet” mutattak?

A XIX. század közepétől kezd egyre tudatosabbá válni a vezetési szervezési irányítási problémák kezelése. A szervezés fő területe a termelés és így a műszaki, technicista szemlélet lett uralkodó. Az amerikai és az európai fejlődésben ekkor jelenik meg néhány különbség.



41. Vázolja fel a változások menedzselésének modelljét!



42. Vázolja fel az adaptációmenedzsment alapvető elveit és irányzatait!

- a menedzsmentnek nincs legjobb útja
- a hatékonyság megköveteli a környezethez jobban alkalmazkodó szervezet létrehozását.
- a technológia, a nagyság és a külső környezethez alkalmazkodó szervezeti struktúra irányzatai
- az állam gazdasági jelenlétének fokozódása
- tranzakciós költségelmélet

43. Ismertesse a kontingencia (szituáció) menedzsment főbb elemeit!

- A kontingencia jelentése („a feltételek függvényében alakuló- szituatív jelleg”).
- A szervezet teljesítménye és a környezethez adaptálódó struktúra kérdése.
- A kontingencia és a szervezés megoldásai:
- A vezetésnek, szervezésnek nincs egyetlen legjobb útja.
- A megoldások nem egyformán hatékonyak.
- A hatékony megoldás a környezethez alkalmazkodó szervezet létrehozását jelenti.
- A szervezetelmélet döntő kérdése a környezet.
- A technológia, illetve a nagyság (a szervezeti méret) szerepe az alkalmazkodásban.
- A külső környezet szerepe az alkalmazkodásban.
- A szervezeti egységeknek a környezeti hatásokra való specializációja.
- A szervezeti differenciáltság (mechanikustól az organikusig) és a szervezeti integráltság kérdése.
- A környezeti hatások és az adott szituációban hatékonyan alkalmazható szervezettípusok.
- Az állandó vagy csak lassan változó környezetben a mechanikus, bürokratikus jellegű, a váratlanul és gyorsan változó környezetben az organikus, az emberi tényezőkre épített szervezet a hatékonyabb általában.

44. Sorolja fel a kontingencia menedzsment főbb irányzatait!

1. technológiai irányzat: a szervezet felépítés jegyeit a technikai befolyásolja.
2. nagyságra irányuló irányzat: a méret gyakorolja a legnagyobb befolyást
3. környezetorientált irányzat: mechanikus (stabil környezet), organikus (változó)

45. Ismertesse a külső környezeti irányzat főbb tételeit!

Az egyik a mechanikus típusú szervezet (stabil környezetnek megfelelő), amelynek jellemzői:

- a munkafeladatok világos meghatározása, behatárolása, változatlansága,
- az ellenőrzés, hatáskör és kommunikáció hierarchikusan strukturált, a kommunikációt vertikális, felülről érkező instrukciók jellemzik,
- a lojalitás és engedelmesség alapvető elvárás, fontos az identifikáció, a feladattal, a szervezettel való azonosulás.

A másik az organikus szervezet (nem stabil, bizonytalan környezetnek megfelelő), amelynek jellemzői:

- a munkafeladatok szorosan egymáshoz kapcsolódnak, azokat folyamatosan módosítják a szervezet tagjai,
- az ellenőrzés, a hatáskör, a kommunikáció (amely vertikális és horizontális is) hálózati formájú,
- a feladat elvégzése, a hozzáértés fontosabb, mint a lojalitás vagy az engedelmesség,
- fontos a külső környezet hozzáértő kezelése (input és output kapcsolatok).

46. Mit jelent a kontingencia fogalma?

A kontingencia kifejezést magyarrá fordítva feltételes kapcsolatoknak lehetne nevezni. Az irányzat – szakítva a menedzsment általános érvényű elveivel és megoldásaival – a feltételekből (szituációkból) kívánja levezetni a megfelelő megoldást.

- A szervezet teljesítménye és a környezethez adaptálódó struktúra kérdése.
- A kontingencia és a szervezés megoldásai:
 - A vezetésnek, szervezésnek nincs egyetlen legjobb útja
 - A megoldások nem egyformán hatékonyak
- A szervezetelmélet döntő kérdése a környezet.
- A környezeti hatások és az adott szituációban hatékonyan alkalmazható szervezettípusok.
- Az állandó vagy csak lassan változó környezetben a mechanikus, bürokratikus jellegű, a váratlanul és gyorsan változó környezetben az organikus, az emberi tényezőkre épített szervezet a hatékonyabb általában.

47. Mit jelent a szervezeti adaptáció?

Szervezeti alkalmazkodás. A külső független, változó tényezőkhez való alkalmazkodás. Nincsenek strukturális, vezetési elvek. A hatékonyság a környezethez alkalmazkodó szervezet létrehozását jelenti.

48. Melyik tényező determinálja a szervezeti felépítés jellemzőit a technológiai irányzat szerint?

A szervezet strukturális jellemzői:

- Munkamegosztás
- Hatáskörmegosztás
- Koordinációs eszközök
- Konfiguráció

49. Mit jelent a szervezeti nagyság a „nagyság iskola” szerint?

Nagyság iskola: A téma a kontingencia modell, vagy elmélet, amelyen belül van a technológiai iskola, a nagyság iskolája és külső környezeti iskola. Lásd: nagyság iskola szerint a szervezet struktúráját alapvetően a mérete határozza meg. Eszerint a szervezet nagyságával együtt nő a munkamegosztás, a hierarchikus szintek száma és a szabályozottság, viszont csökken a döntések centralizációja.

50. Mi jellemző a mechanikus szervezeti formára?

- szinte minden munkatevékenységre részletes és szigorú szabályok vonatkoznak
- a vezetői és a végrehajtói feladatok élesen el vannak választva egymástól
- vezetők és beosztottak között nagy a távolság
- a rangok, beosztások hangsúlyos szerepet kapnak
- be kell tartani a szolgálati utat
- a kommunikációs csatornák kötöttek, fontosnak tartják az írásbeliséget
- a szervezet úgy működik, mint egy gondosan megtervezett gép

51. Mi jellemző az organikus szervezeti formára?

- kevés szabály van, a szabályokat sokszor nem veszik figyelembe
- vezetői és végrehajtói feladatok összekeverednek
- gyakran előfordul, hogy valaki helyzettől függően hol főnöki, hol beosztotti pozícióba kerül
- rangoknak, beosztásoknak nincs különösebb jelentősége
- a szolgálati út betartása nem kötelező, azt gyakran nem veszik figyelembe
- a kommunikációs csatornák nyitottak, sokat számítanak a direkt személyes konzultációk
- szervezet egy élőlényhez hasonlít, ami állandóan mozgásban van, igyekszik kihasználni a környezetében jelentkező lehetőségeket

52. Ismertesse az intézményi (institucionalista) menedzsment főbb tételeit!

Az institucionalista kutatások alapján a következő állítások, ill. hipotézisek fogalmazhatók meg:

- a. Ha központi és nagy egy szervezet, akkor az ott történő változtatás nagy valószínűséggel institucionalizált lesz.
- b. Minél nagyobb a hatalma egy változást ellenző csoportnak, annál kevésbé valószínű az institucionalizáció bekövetkezése.
- c. Kulturális különbségek meghatározók lehetnek az institucionalizációs folyamatokban.

53. Milyen körülmények váltották ki az institucionalista menedzsment kialakulását?

Az institucionalista szervezeti megközelítés (40) több elméleti irányzatból táplálkozik. Az egyik legrégebbi a Berger és Luckmann (1967) munkája alapján az a folyamat, ahogy egy működési mód rögződik és intézménnyé vagy intézményesültté válik, a másik megközelítés az intézményi közgazdaságtanból vezethető le, a harmadik Merton-féle funkcionalizmus. Ezek keverékei egyformán jelen vannak az intézményi szervezet-megközelítésben. Az institucionalista megközelítés szerint az a kérdés, vajon az adott szervezeti szerkezet milyen intézményi tulajdonságok hatására jön létre, hogyan hat a szervezetre az adott intézmény vagy fordítva, az egyes intézmények milyen hatással vannak a vizsgált szervezet szerkezetére.

54. Milyen hatásai vannak a gazdasági szervezetekre az állam jelenlétének?

A szervezetek igyekeznek alkalmazkodni az állam elvárásaihoz, még akkor is, ha saját meggyőződésük mást diktálna. Az állam bünteti az elvárt racionalitástól való eltérést, ellenben erőforrások odaítélésével jutalmazza az elvárások teljesítését.

A bürokratikus elvű állam például előnyben részesíti a bürokratikus elven működő szervezeti struktúrát. Az állam az elvárásaihoz igazodó szervezeteket kedvezményezi, még akkor is, ha a jövedelmezőség, piaci pozíció, tőke megtérülés ezt nem indokolják. Ebből adódóan a szervezeteknek az állam hatására, a saját érdekeiket nézve igazodnia kell az állam feltételeihez.

55. Melyek az interakció-menedzsment alapvető elvei és irányzatai?

- stratégiai választás menedzsmentje
- politikai gazdaságtan menedzsmentje
- szervezeti ökológia menedzsmentje

Az interakció-menedzsment a szervezet-környezet viszony tekintetében a kölcsönhatás szerepét hangsúlyozza. Az interakció-menedzsment feladatai közé az üzemszervezetek adaptációra való alkalmasságának fejlesztése mellett szükségszerűen kerülnek be azok a képességek, amelyek a környezetre hatás tekintetében felhasználhatóak. A környezetbefolyásolás feltételeit az üzemszervezet számára a menedzsment teremti meg.

56. Ismertesse a stratégiai választás menedzsment lényegét!

A stratégiai menedzsment bonyolult konstrukciót épít fel a szervezet számára, amely strukturált célokat, missziót (szervezeti küldetést), teljesítendő értékrendet (filozófiát) és újabban a fejlődés „fenntarthatóságának” környezeti-társadalmi-ökológiai felelősségét foglalja magában.

57. Ismertesse a szervezeti ökológia menedzsment lényegét!

Az ökológiai elmélet feltételezi, hogy az egyének nem mindig tudják előre meghatározni, hogy mely változások teszik sikeressé vagy változtatják meg a szervezeteik stratégiáját és szerkezetét elég gyorsan ahhoz, hogy lépést tartsanak a kiszámíthatatlan, állandóan változó környezet kihívásaival.

- szervezetek közötti kapcsolati háló elemzése
- a szervezeti viszonyulások aktív alkalmazkodások, alkuk, megegyezések alapján.
- a szervezetek interakcióira a verseny és az együttműködés jellemző
- a kiválasztódás alapja nem az erő, hanem a túlélő illeszkedés, az együttműködési készség
- a szociáldarwinizmus logikája alapján egy szelekciós folyamat során választódnak ki túlélésre képes szervezetek.

58. Ismertesse a politikai gazdaságtan menedzsment lényegét!

- a szervezet és a környezet viszonyának elemzése a szervezetközi háló a politika és a piac mélystruktúrái alapján
- a szervezet érvényesülés alapja az erőforrások feletti rendelkezés, a hatalomhoz való viszony
- a szervezetközi tér szereplői: domináns, meghatározó és a körülményeket inkább elszenvedő, periférikus szervezetek.