

# **MENEDZSMENT**

**Dr. Tóth József**

# A MENEDZSMENT TANTÁRGY TÉMAKÖREI

1. BEVEZETÉS A MENEDZSMENTBE, A MENEDZSMENT ALAPVETÉSEI
2. A KLASSZIKUS MENEDZSMENT
3. AZ „EMBERKÖZPONTÚ MENEDZSMENT
4. AZ ADAPTÁCIÓMENEDZSMENT
5. AZ INTRAKCIÓMENEDZSMENT
6. A SZERVEZETI VEZETÉS, SZERVEZETI KULTÚRA
7. A SZERVEZETI FORMÁK
8. A SZERVEZETI ADOTTSÁGOK ÉS A SZERVEZETI KÖRNYEZET
9. A STRATÉGIAI MENEDZSMENT
10. A PROJEKTMENEDZSMENT
11. AZ INNOVÁCIÓMENEDZSMENT
12. A LOGISZTIKAI MENEDZSMENT

# A MENEDZSMENT ALAPVETŐ FUNKCIÓJA



**HATÉKONY ÉS EREDMÉNYES  
(NYERESÉGES)**

**SZERVEZETEK** (HUMÁN RENDSZEREK)

**KIALAKÍTÁSA ÉS MŰKÖDTETÉSE**

# HATÉKONYSÁG

A hatékonyság kényszerének három oka:

1. a verseny (a piacgazdaság alapvetései),
2. az erőforrások korlátozott rendelkezésre állása,
3. a fenntartható növekedés.

## NYERESÉGES *(EREDMÉNYESSÉG)*

1. A gazdálkodás alapja!
2. A tömegtermelés és fogyasztás nyereségességre kényszerít.

# A szervezetek a társadalomban

## A TÁRSADALOM SZERKEZETE (és dinamikája)



**Az „egyes”:**

*az egyének (mint individuumok)*

(az egyének **cselekvése** teremti a társadalmat)

**A „különös” (közbülső):**

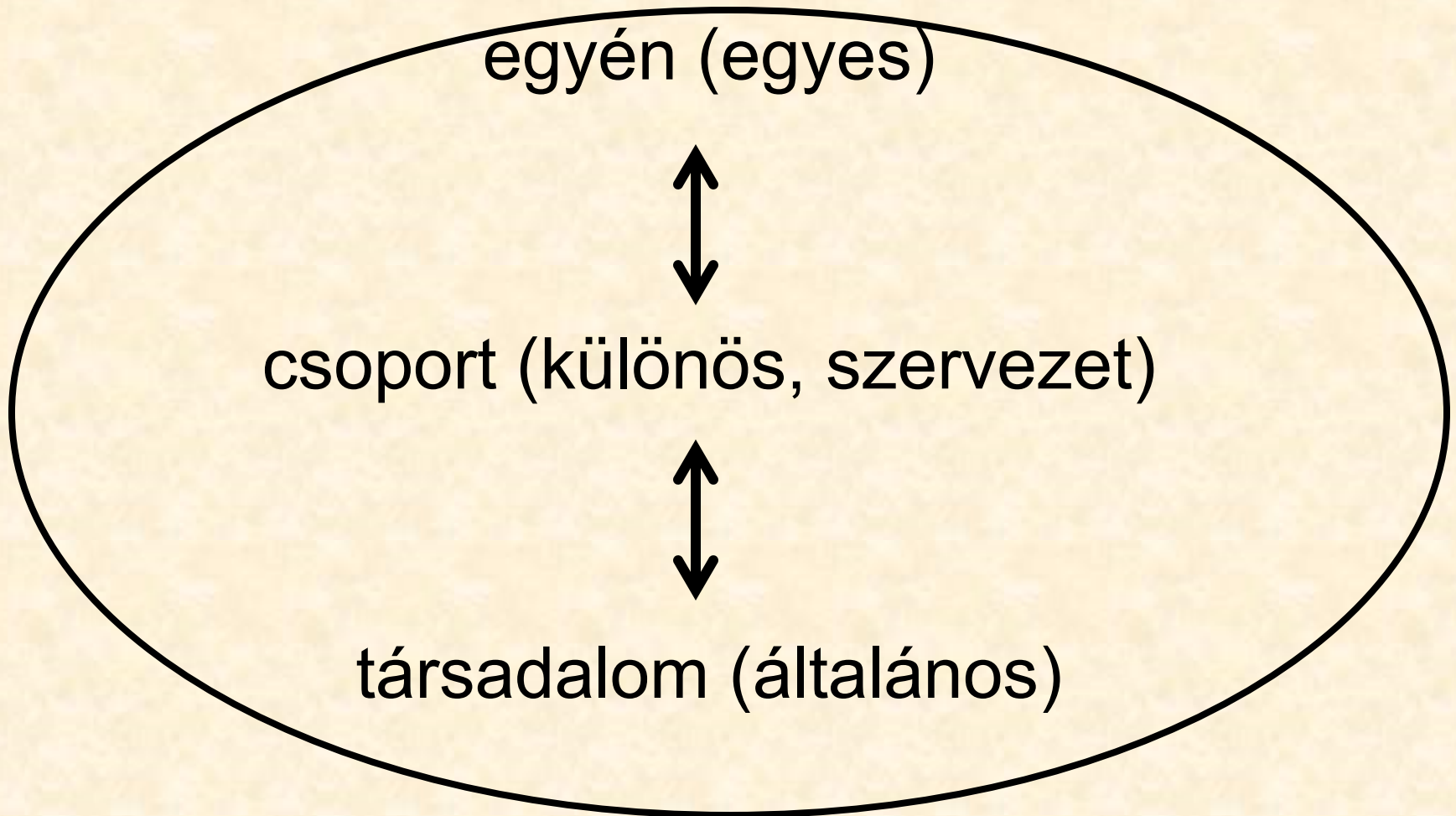
a *csoportok* és a **szervezetek**

**Az „általános”:**

a *társadalom*

a társadalmi létszférák és jelenségeik

# A társadalmi csoport (szervezet) társadalmi helyzete és közvetítő szerepe



Mit jelent a társadalmi  
csoport?

# A társadalmi csoport értelmezése

- A társadalmi csoport olyan **emberi közösség**, amelyben az egyéneket a **közös célok**, az e célokból következő **funkcionális kötelékrendszer** és a **közös tevékenység** kapcsolja össze.
  - A társadalmi csoport az emberi-társadalmi élet szempontjából meghatározó jelentőségű **keret és viszonyrendszer**.
  - Az egyén csoportokban él, részben „beleszületve” e csoportokba, részben élete során teremtve őket.



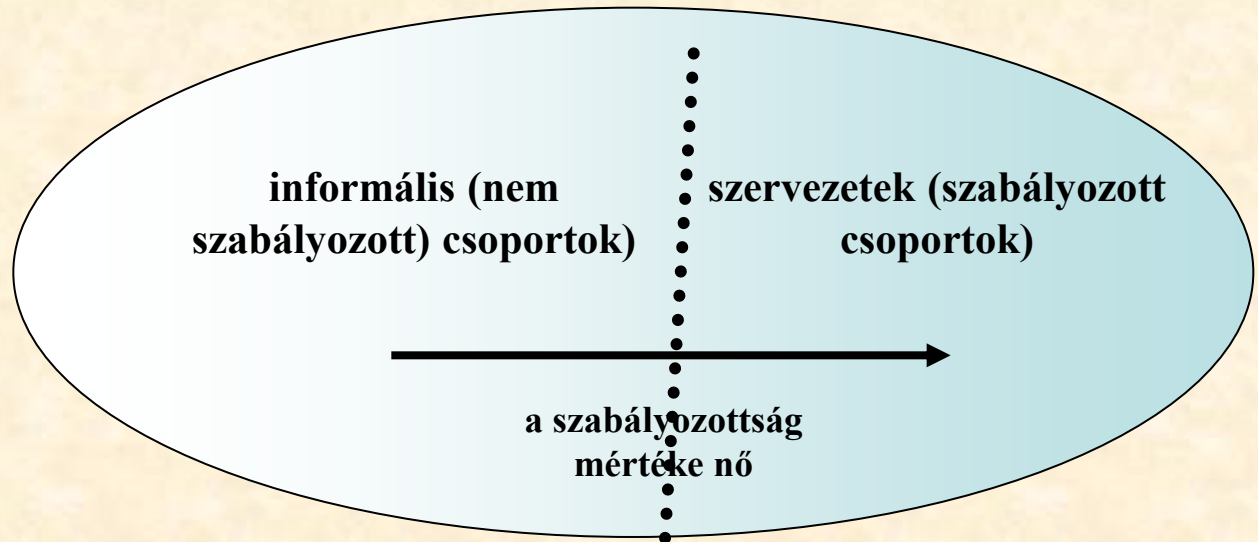
# A társadalmi csoportok tipizálása

- **Az elsődleges vagy primer csoportok** (döntő szerepük van a személyiség szocializációjában)
- Az emberek itt közvetlenül kapcsolódnak egymáshoz és az intimebb, perszónálisabb, szemtől szembe viszonyok nagy jelentőséggel bírnak.
- Az érzelmi tényezők szerepe meghatározó. Az elsődleges csoportok (viszonylag) kis létszámúak.
- Kialakulásuk általában spontán módon megy végbe, és létezésüket túlnyomórészt közvetlen emberi kapcsolatok biztosítják.
- **A másodlagos vagy szekunder csoportok** általában mesterségesen, a csoporthoz képest külső akaratok alapján létrehozott, nagyobb létszámú, határozottan formalizált struktúrával rendelkező csoportképződmények.
- A formalizált struktúra megszilárdult és leszabályozott szerkezetet jelent, kialakult működési elvekkel.
- **A másodlagos csoportok magas szintű megjelenési formái a szervezetek** (és az intézmények).

# A szervezet értelmezése

- A **társadalmi szervezetek formalizált társadalmi csoportok**.
- A társadalmi csoportok egy része formalizálódik és szervezetté válik.

## a társadalmi csoportok



- **A csoportok = rendszerek.** A rendszer olyan „elemhalmaz”, amelynek elemei között strukturális és funkcionális kapcsolatok vannak és ez az egész „lokalizálódott” (környezetétől többé-kevésbé elkülönült) szerkezet meghatározott viszonyba van környezetével.

# A szervezetről

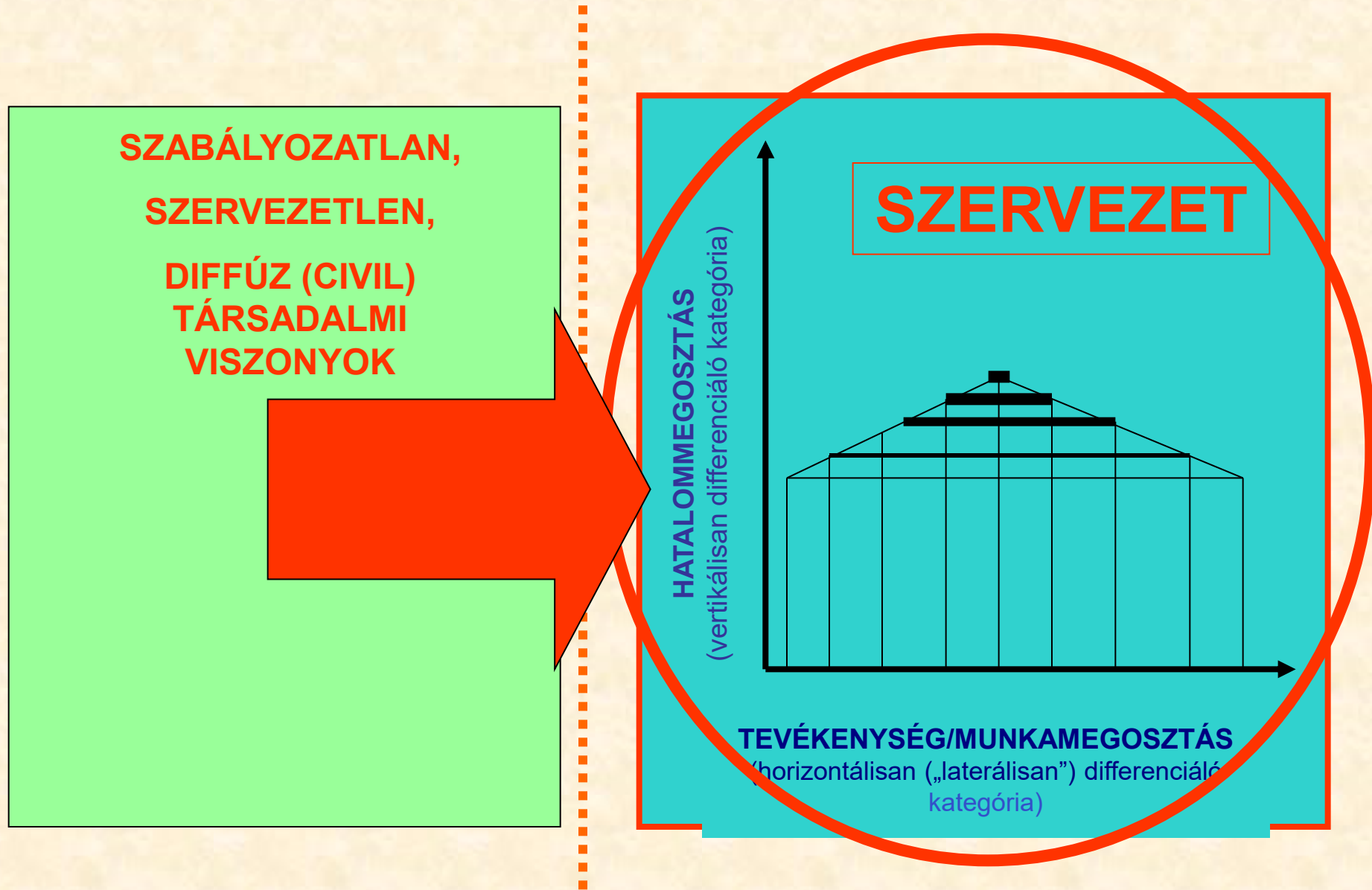
*(Andorka Rudolf: Bevezetés a szociológiába. Osiris Kiadó, Budapest, 1997. 407-408. old.)*

A szervezet az emberek többé-kevésbé személytelen kapcsolatokra felépülő nagyobb csoportja, amelyet konkrét cél megvalósítására hoznak létre (céltételezettség).

A szervezetnek:

1. struktúrája (szerkezete) van, tehát szabályozza tagjai tevékenységét (szabályozottság),
2. a szervezet tagjai a feladatokat felosztják egymás közt (munkamegosztás),
3. A szervezet tagjai között hierarchikus viszonyok alakulnak ki közöttük, vagyis világos, hogy ki kinek a fölérendeltje, alárendeltje, ki kinek adhat utasításokat (hatáskörmegosztás).

# A MENEDZSMENT ALAPVETŐ FUNKCIÓJA: CSOPORTOK TEREMTÉSE ÉS MŰKÖDTETÉSE



# A MENEDZSMENT TÖRTÉNETI FOLYAMATA

/az ábra azt mutatja meg, hogyan teremt a  
menedzsment(történelmi koronként más eszközökkel)  
hatékony szervezetet/

## A TUDÁS MENEDZSMENTJE



# A MENEDZSMENT TÖRTÉNETÉNEK SZERVEZETI MEGOLDÁSAI: A KLASSZIKUS MENEDZSMENT





# A klasszikus menedzsment általános jellemzői

1. A menedzsment „befelé” fordul, a szervezeti rendszer teremtésére koncentrál.

Két dimenzió alapján kialakított rendszert hoz létre:

1. A (tevékenység) munka megosztása a szervezet horizontális differenciációjának alapja.
2. A hatalommegosztás a szervezet vertikális differenciációjának alapja.

# A klasszikus menedzsment korlátai

1. A szervezet **környezeti viszonyait** nem veszi figyelembe.
2. A szervezetet hordozó **emberi tényezőket** figyelmen kívül hagyja.

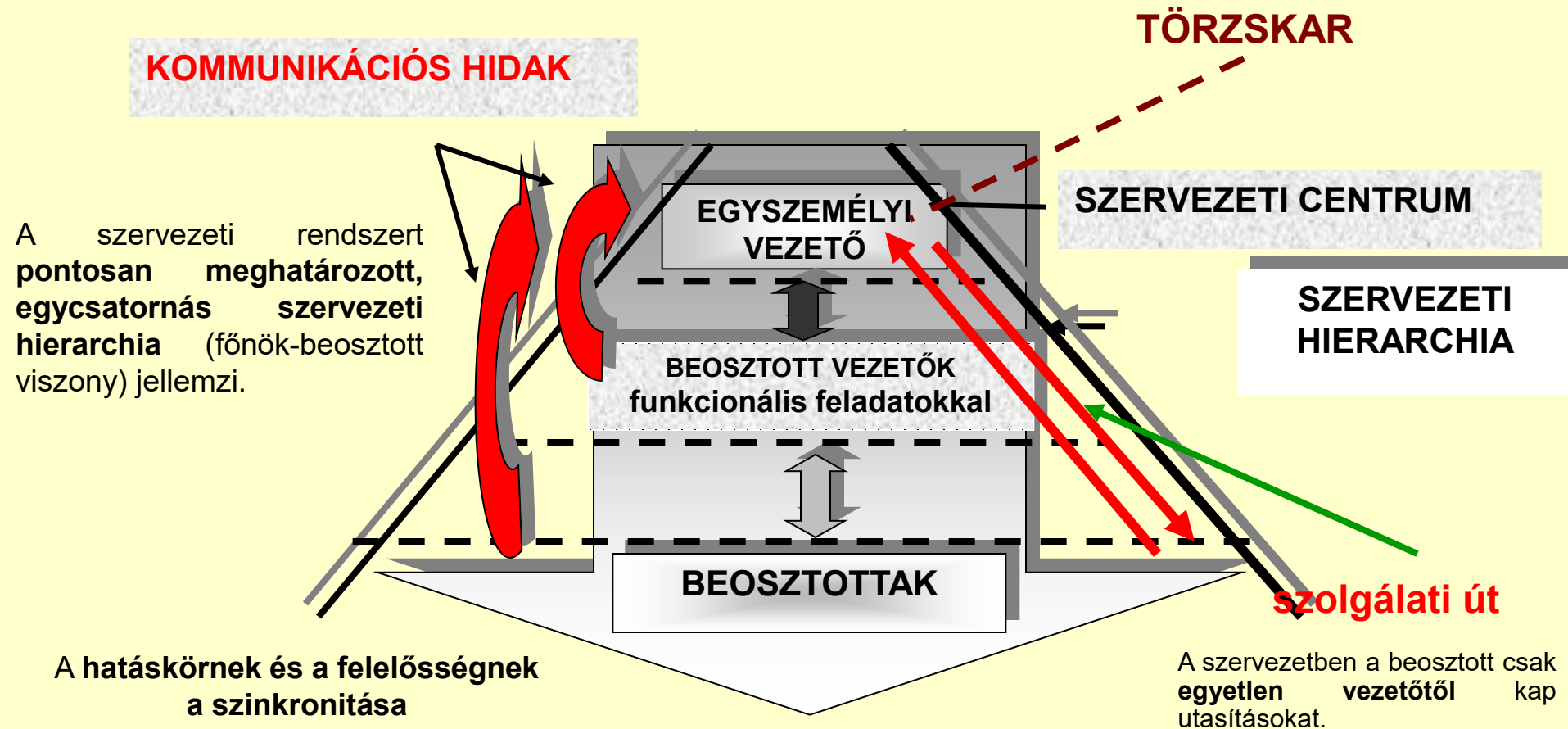


# A KLASSZIKUS MENEDZSMENT ELVEI

1. szigorú és merev szervezeti rendszer kiépítése
2. a munka tudományos vizsgálata és a racionális munkamegosztása
3. a munkaező kiválasztása, pályaalkalmassági vizsgálatok
4. a hatalommegosztás és a funkcionális (Taylor), valamint a hierarchikus (Fayol) vezetési elv érvényesítése
5. a vezetői kiválasztás
6. a teljesítményelv
7. a szabványosítás

# A klasszikus menedzsment hierarchikus vezetési rendszere

(Henry Fayol vezetési rendszerelmélete)



# A klasszikus menedzsment szervezeti rendszerének modellje: a weberi bürokrácia mint ideáltipikus szervezet

## A szervezeti szabályozottság

1. A szervezeti rendszerben érvényesülő jogok és a kötelességek világos szervezeti-működési **szabályok** szerint fogalmazódnak meg.
2. A szervezet maga és a szervezeten belül minden tevékenységekör, minden státuszpozíció, minden beosztás (az egyének és a részlegek szintjén) **rögzített feladatokkal és hatáskörökkel** (illetve meghatározott szerepelőírásokkal) rendelkezik.

## A racionális munkamegosztás és konzekvenciái

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 szervezeti hatalommegosztás

1. A szervezetet szigorú **hivatali hierarchia** (szervezeti hatalmi rendszer) jellemzi.
2. A szervezeti hierarchiában a **szolgálati út** betartása kötelező.

# A weberi bürokrácia mint ideáltípus szervezet

Tóth József: Szervezet és társadalom. GAMF Kecskemét 2000. 3. fejezet

- **szabályok**
- **rögzített státuszok, pozíciók, hatáskörök**
  - írásban rögzített szabályok
  - funkcionális **munkamegosztás**
  - **szakképzettség**
  - szakképzett emberek
- **munkahely („hivatal”)**
- ***személytelenség és a tárgyilagosság***
- **kinevezés**
- **fizetés**
- **hivatali hierarchia (szervezeti hatalmi rendszer)**
- **szolgálati út**

# A bürokrácia térnyerése

(Weber nyomán)

- A **bürokráciának** a társadalmi fejlődéssel összefüggő **„előrenyomulása” speciális racionalitásával** függ össze.
- A társadalmak a modernizáció révén
  - a társadalmi erőket,
  - a technikákat és technológiákat**képtelenek a bürokrácia racionális kezelési eszközszerére** (szakszerű eljárasmódok és magatartások) **nélkül kézben tartani.**

**„csak az igazgatás bürokratizálása vagy dilettantizálása között választhatunk” (Weber)**

- „A **bürokratikus igazgatás fölényének forrása a szaktudás**, amelyet nélkülözhetetlenné tesz a javak előállításában alkalmazott modern technika és a gazdasági élet.”

# A bürokrácia térnyerése

## (Weber nyomán)

- „A bürokrácia rendkívül hatékony módja a nagyobb embertömegek irányításának” (Weber).
- okai:
  1. A bürokratikus eljárások korlátozhatják a kezdeményezőkézséget, ugyanakkor biztosítják, hogy a **döntések** ne személyes szeszélyek vagy elfogultságok, hanem **általános kritériumok** alapján szülessenek meg.
  2. A **hivatalnokok szakképzése** kizárja a „tehetséges amatőrök” felbukkanását és biztosítja **a szakértelem magas átlagos szintjét**.
  3. A hivatali pozíciók **teljes munkaidőt igénylő, fizetett állásként való betöltése csökkenti a korrupció lehetőségét**.
  4. A bürokráciának az a gyakorlata, hogy a **teljesítményt vizsgálják vagy más nyilvános megmérettetések alapján ítéli meg**, csökkenti, annak az esélyét, hogy valaki **személyes szívesség vagy rokoni kapcsolat révén jusson pozícióhoz**.

# A pejoratív értelemben felfogott bürokrácia: a „bürokratizmus”

---

1. döntésekért való **egyéni felelősség** eltűnése
2. a szükséges írásbeli ügyintézésből fakadó **túlzó formaságok**
3. a döntés minden elemének **utasítással, szakvéleménnyel stb. történő „fedezésére”** való törekvés
4. az ügyféllel **hatalmi pozícióból** való tárgyalás

# A pejoratív értelemben felfogott bürokrácia: a „bürokratizmus”

5. a **szervezeti növekedésre** törekvés (Parkinson törvénye)  
(minél nagyobb a beosztottak száma, annál nagyobb lehet a bürokratikus vezető tekintélye)
6. az előléptetési szabályok oda vezethetnek, hogy mindenki **addig emelkedik a hierarchiában, míg olyan szintre nem jut, ahol már nem tud megfelelni a feladatnak** (a „Peter elv”)
7. a bürokrácia a szervezet eredeti célja helyett **saját bürokratikus céljait követi, maga a működés válik céllá**
8. bürokráciában „benne van” az **oligarchizálódási tendencia**
9. a bürokratikus szervezetek **merevekké válhatnak**



# A klasszikus rendszerszervezés eredményei

- a szigorú és merev szervezeti **hierarchia** kiépülése;
- a szervezeti **centralizáció** kiépülése;
- az **egyszemélyi vezetés** elvének érvényesülése;
- az **irányítás egységének** kialakulása;
- az **egycsatornás, egyvonalas szervezeti struktúra** kialakulása;
- a **részérdekek alárendelése** az egész érdekeinek;
- a **szervezeti rendszer egységessége**;
- a **tekintély-felelősség** elvének érvényesülése;
- a **fegyelem és a rend** elvének érvényesülése;
- a racionális munkamegosztás kialakulása.

## **A humán reláció menedzsmentje felé mutató elemek:**

- a kezdeményezés tolerálása;
- a méltányosság tolerálása;
- a munkaerő-állomány stabilitásának prioritása.

# A MENEDZSMENT TÖRTÉNETÉNEK SZERVEZETI MEGOLDÁSAI: A KLASSZIKUS MENEDZSMENT



# A HUMÁN RELÁCIÓ MENEDZSMENTJE

## A „Hawthorne-effektus”

**(Elton Mayo)**

# A HUMÁN RELÁCIÓ MENEDZSMENTJE

## 1. A SZEMÉLYISÉG MEGHATÁROZÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE A RENDSZEREN BELÜL

A SZEMÉLYISÉG MINT KOMPLEX PSZIHOFIZIKAI  
RENDSZER A TUDAT HORDOZÓJA A CSELEKVÉS  
ALANYA

## 2. AZ INFORMÁLIS SZFÉRA (STRUKTÚRA, SZEREP ÉS NORMARENDSZER) ÉRZÉKELÉSE A SZERVEZETEN BELÜL

## 3. A SZERVEZETI RENDSZEREK ORGANIKUS JELLEMZŐINEK ÉSZLELÉSE

# A HUMÁN RELÁCIÓ MENEDZSMENTJE

## A SZEMÉLYISÉG

### AZ EGYÉN

az egyéni adottságok, az egyéni képességek, az attitűdök;

### A TUDAT

a szellemi és érzelmi tényezők, az erkölcsi normák, a motiváció;

## AZ INFORMÁLIS CSOPORTOK, ORGANIKUS RENDSZER

### A CSOPORTSZINT (informális csoportok a rendszerben);

- a szervezeti informális kommunikáció jelentősége;
- a konfliktusok feloldására és az egyeztetés előtérbe helyezése;

## A MUNKAVÉGZÉS AUTONÓMIÁJA:

- a döntési folyamatokat **decentralizálása**;
- A felelősség, az önállóság,
- **az öntevékenység, az önellenőrzés, az önszabályozás és az önértékelés**
- a problémák helyi megoldása (a szubszidiaritás);

## • A RÉSZVÉTEL A SZERVEZETI FOLYAMATOKBAN

- a participációs modell.

# **A HUMÁN RELÁCIÓ MENEDZSMENTJE**

- 1. Az „x” és az „y” elmélet (Douglas McGregor)**
- 2. A „mezőelmélet” (Kurt Lewin)**
- 3. a változásmenedzsment alapmodellje (Kurt Lewin)**
- 4. vezetési stílus alapvető modellje (Kurt Lewin)**
- 5. A szervezetek mint „társas (kooperatív) rendszerek” (Chester Barnard)**
- 6. A „döntés” elmélete (Herbert Simon)**

# AZ ADAPTÁCIÓ MENEDZSMENTJE

## A kontingencia menedzsmentje:

A menedzsmentnek nincs **legjobb** útja.

A hatékonyság megköveteli a környezethez jobban alkalmazkodó szervezet létrehozását.

Az alkalmazkodás tekintetében meghatározó tényezők.

Irányzatok a domináns tényezők alapján: 1. a „**technológia**”, 2. a „**nagyság**” és 3. a „**külső környezethez alkalmazkodó szervezeti struktúra**” irányzatai.

## Az intézményi (institucionalista) menedzsment:

Az **állam gazdasági jelenlétének fokozódása (állami intervenció)**. Az állami szerepvállalás és következményei (erőforrás-ellenőrzés, piacbefolyásolás, adminisztratív-hatalmi determináció).

## A tranzakciós költségelmélet menedzsmentje

# AZ INTERAKCIÓ MENEDZSMENTJE

## 1. A stratégiai választás menedzsmentje

- A gazdasági szervezetek aktív, a környezetbefolyásoló szerepe a stratégia révén.

## 2. A politikai gazdaságtan menedzsmentje

- A szervezet és környezet viszonyának elemzése a „szervezetközi háló” (vagy „szervezetközi tér”), a politika és a piac „mélystruktúrái” alapján.
- A szervezeti érvényesülés alapja az erőforrások feletti rendelkezés, a hatalomhoz való viszony.
- A szervezetközi tér szereplői: domináns, meghatározó (centrumban lévő) és a körülményeket inkább elszenvedő, periférikus (periférián lévő) szervezetek.

## 3. A szervezeti ökológia menedzsmentje

- A 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 a túlélésre képes szervezetek.