

Dr. Roóz József

## A menedzsment alapjai

Szerző:

© Dr. Roóz József, 2006

ISBN 978-963-394-669-5

A Budapesti Gazdasági Főiskola megbízásából kiadta  
a Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó  
Zártkörűen Működő Részvénytársaság  
a Sanoma company

A kiadásért felelős: Kiss János Tamás vezérigazgató  
Felelős szerkesztő: Olach Edit  
Szerkesztő: Losonczi Júlia  
Borítóterv: Jeney Zoltán  
Könyvtervezés, tipográfia: Dobó Nándor  
Nyomdai előkészítés: CAD Bt.  
Terjedelem: 31 (A/5) ív

Készült a Gyomai Kner Nyomda Zrt.-ben,  
a nyomda alapításának 131. esztendejében  
Felelős vezető: Fazekas Péter vezérigazgató  
Telefon: 66/887-400  
<http://www.gyomaikner.hu>  
E-mail: [knernyomda@gyomaikner.hu](mailto:knernyomda@gyomaikner.hu)

## ELŐSZÓ

Ez a kötet a Budapesti Gazdasági Főiskola alaptankönyv-sorozatának tagja, amely a bolognai folyamat célkitűzéseinek szellemében átalakuló képzés megindításához kíván hozzájárulni. Ebből következik, hogy elsősorban nem vezetési kézikönyvnek készült, és tartalmában az első ciklusú képzés alapozó tárgyának követelményrendszeréhez igazodik. Elsődleges célja az, hogy segítse a felsőfokú alapképzésben részt vevő hallgatók eligazodását a vezetés módszertani és gyakorlati kérdéseiben, amelyekkel a munka világában szembesülhetnek - akár mint beosztottak, akár mint leendő vezetők.

Ezt a szemléletmódot kívántuk érvényesíteni tankönyvünkben, amely nem készülhetett volna el kollégáim színvonalas munkáinak felhasználása nélkül. Köszönettel tartozom Dr. Ternovszky Ferencnek, Dr. Marosán Györgynek és Sólyom Csabának, amiért rendelkezésemre bocsátották műveiket abból a célból, hogy azok egyes részletei beépítésre kerülhessenek ebbe a tananyagba. (Dr. Ternovszky Ferenc: *Nemzetközi menedzsment európai szemmel*. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2003.; Dr. Marosán György: *Stratégiai menedzsment és tervezés*. Kézirat, 2005.; Sólyom Csaba: *Globális vállalatok sajátosságai*. Kézirat, 2004.) Szintén köszönet illeti a tananyagvitában részt vevő szakembereket jobbító kritikájukért, valamint a Perfekt Kiadó szerkesztőit lelkiismeretes munkájukért, amely nélkül ez a tankönyv nem születhetett volna meg.

A szerző örömmel fogadja azokat a javító szándékú észrevételeket, amelyekkel az Olvasók támogatják arra irányuló törekvéseinket, hogy a kar követelményeinek megfelelő, korszerű ismereteket nyújtsunk a jövő ifjú szakembereinek képzése során.

Budapest, 2006. augusztus

*A Szerző*

## TARTALOMJEGYZÉK

### 1. A VEZETÉS ALAPJAI

- 1.1. A VEZETŐ HELYE, SZEREPE A SZERVEZETBEN
  - 1.1.1. Feladat és szervezet vezetése (irányítása)
  - 1.1.2. Emberek vezetése (irányítása)
  - 1.1.3. Munkafolyamat vezetése (irányítása)
- 1.2. VEZETŐ - MENEDZSER
- 1.3. A MENEDZSMENT BESZÁMOLTATHATÓSÁGA ÉS FELELŐSSÉGE
  - 1.3.1. A menedzsment beszámoltathatósága és felelőssége
  - 1.3.2. A menedzsment szociális felelőssége
  - 1.3.3. Egyenlő foglalkoztatás (bánásmód)
  - 1.3.4. Vezetői etika
- 1.4. VEZETÉSI SZINTEK ÉS VEZETŐTÍPUSOK
  - 1.4.1. A vezetés forrásai
  - 1.4.2. Vezetési szintek
  - 1.4.3. Vezetési specializációk
- 1.5. VEZETŐI KÉPESSÉGEK ÉS SZEREPEK
  - 1.5.1. Vezetői képességek
  - 1.5.2. Vezetői feladatok
  - 1.5.3. A vezető szerepe
  - 1.5.4. Formális és informális vezetés
  - 1.5.5. Mit ér a menedzser, ha magyar?
- 1.6. KÖZVETLEN MUNKAHELYI VEZETÉS
  - 1.6.1. Ki a munkahelyi vezető?
  - 1.6.2. A munkahelyi vezető kapcsolatai
  - 1.6.3. A munkahelyi vezetéshez szükséges képességek ...
  - 1.6.4. A munkahelyi vezető feladatai

### FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

### 2. A VEZETÉS FELADATRENDSZERE

- 2.1. A VEZETÉSI ISMERETEK RENDSZEREZÉSE
  - 2.1.1. Klasszikus irányzat
  - 2.1.2. Az emberközpontú irányzat
  - 2.1.3. Integrációs irányzatok
  - 2.1.4. Összehasonlító irányzat
- 2.2. A VEZETÉS FELADATRENDSZERE
- 2.3. A VEZETÉSI FUNKCIÓK
  - 2.3.1. Tervezés
  - 2.3.2. Szervezés
  - 2.3.3. Emberek irányítása

2.3.4. Ellenőrzés

FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

**3. PROBLÉMAMEGOLDÁS, DÖNTÉSHOZATAL**

3.1. A PROBLÉMAMEGOLDÁS FOLYAMATA, MÓDSZEREI

- 3.1.1 A probléma keletkezése
- 3.1.2. Problémamegoldás
- 3.1.3. Döntés

3.2. A VEZETŐI DÖNTÉSEK TÍPUSAI

- 3.2.1. A vezetői döntéshozatal összetevői
- 3.2.2. A döntéshozatal csapdái

3.3. DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMAT

3.4. VEZETŐI DÖNTÉSHOZÓTÍPUSOK

3.5. CSOPORTOS DÖNTÉSHOZATAL

3.6. HATÁSKÖR, FELELŐSSÉG

- 3.6.1. Feladat, hatáskör és felelősség
- 3.6.2. Működési és vezetői hatáskör
- 3.6.3. Hatáskör-átruházás (delegálás)
- 3.6.4. Centralizáció és decentralizáció a döntési rendszerben

FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

**4. A VEZETÉS ÉS A SZERVEZET KÖRNYEZETE**

4.1. A KÖRNYEZET HATÁSA A SZERVEZETRE, A VEZETÉSRE

4.2. A SZERVEZET KÖRNYEZETE

4.3. A KÜLSŐ (MAKRO-) KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK AZONOSÍTÁSA

4.4. A KÖZVETELEN (MIKRO-) KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK AZONOSÍTÁSA

4.5. KOCKÁZATVISELŐK (ÉRINTETTEK) A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉBEN

4.6. A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ MÁSODLAGOS TÉNYEZŐK (ADOTTSÁGOK)

4.7. A VEZETÉS KÖRNYEZETE: A SZERVEZETI (VÁLLALATI) KULTÚRA

FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

**5. STRATÉGIAI MENEDZSMENT ÉS TERVEZÉS**

5.1. A STRATÉGIAI DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMAT

5.2. A STRATÉGIAI MENEDZSMENT LÉNYEGE

5.3. A STRATÉGIAI MENEDZSMENT FOLYAMATA

5.4. STRATÉGIAI KÖRNYEZET- ÉS ERŐFORRÁS-ELEMZÉS

5.5. A STRATÉGIAALKOTÁS FOLYAMATA ÉS MÓDSZEREI

- 5.5.1. Stratégiai alternatívák kidolgozása
- 5.5.2. A stratégiai döntés és a stratégiai célok rendszere

5.6. A STRATÉGIA VÉGREHAJTÁSA, ELLENŐRZÉSE

5.7. BALANCED SCORECARD (BSC) - A STRATÉGIAI MENEDZSMENT RENDSZERE, IRÁNYÍTÁSI ÉS VEZETÉSI RENDSZER

FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

## **6. A SZERVEZETI RENDSZER**

- 6.1. TULAJDONOSI ÉS MUNKASZERVEZET
- 6.2. A FELELŐS VÁLLALATIRÁNYÍTÁS FELADATAI
  - 6.2.1. Stratégiaformálás, célok, tervek
  - 6.2.2. Az ellenőrzési rendszer
  - 6.2.3. Felső vezetők kinevezése, teljesítményértékelése, díjazása
- 6.3. A MUNKASZERVEZET AZONOSÍTÁSA, JELLEMZŐI ...
  - 6.3.1. Cél, folyamat, szervezet integrációja
  - 6.3.2. A szervezetek tanulmányozása
  - 6.3.3. A szervezet összetevői
- 6.4. SZERVEZETTÍPUSOK
  - 6.4.1. A vállalkozói (lineáris) szervezet jellemzői
  - 6.4.2. A funkcionális szervezet jellemzői
  - 6.4.3. A divizionális szervezet jellemzői
  - 6.4.4. A mátrixszervezet jellemzői
  - 6.4.5. A konzern és holding típusú szervezetek jellemzői
- 6.5. ALAPKATEGÓRIÁK A SZERVEZETI MŰKÖDÉSSEN ...
- 6.6. A HATÉKONY SZERVEZET JELLEMZŐI  
FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

## **7. EMBEREK VEZETÉSE**

- 7.1. A SZEMÉLYES VEZETÉS (LEADERSHIP) FELADATAI
- 7.2. A SZEMÉLYES VEZETÉS TEREPE: A CSOPORT
  - 7.2.1. A vezetői munka közege: a csoport
  - 7.2.2. A konfliktus
- 7.3. VEZETÉSI STÍLUSOK AZ ALKALMAZOTTAK VEZETÉSÉBEN
- 7.4. AZ ALKALMAZOTTAK MOTIVÁLÁSA
- 7.5. A VEZETŐ SZEMÉLYZETI FUNKCIÓI ÉS FELADATAI
- 7.6. AZ ÉRZELMI KOMPETENCIA FEJLESZTÉSE A MUNKAHELYEN  
FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

## **8. VEZETÉS: KOMMUNIKÁCIÓ ÉS INFORMÁCIÓ**

- 8.1. A KOMMUNIKÁCIÓ JELENTŐSÉGE
- 8.2. A KOMMUNIKÁCIÓ FOLYAMATA
- 8.3. A KOMMUNIKÁCIÓ LEHETSÉGES ÚTJAI A SZERVEZETBEN
- 8.4. A KOMMUNIKÁCIÓ LEHETSÉGES FORMÁI ÉS AZOK HASZNÁLATA
  - 8.4.1. Szóbeli kommunikáció
  - 8.4.2. írásbeli kommunikáció
  - 8.4.3. Vizuális kommunikáció
  - 8.4.4. Elektronikus kommunikáció
- 8.5. A VEZETŐI INFORMÁCIÓS RENDSZER . . . .

FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM....

## **9. NEMZETKÖZI VÁLLALATOK – MENEDZSMENT-VÁLASZOK**

- 9.1. A GLOBALIZÁCIÓT KIALAKÍTÓ TÉNYEZŐK
- 9.2. GLOBÁLIS CÉGEK
- 9.3. A GLOBALIZÁCIÓ VÁLLALATI HATÁSAI
- 9.4. MENEDZSMENTVÁLASZOK A GLOBÁLIS KIHÍVÁSOKRA
  - 9.4.1. A nemzetközi vállalkozások menedzsmentjének sajátosságai
  - 9.4.2. Menedzsmentválaszok: módszerek, technikák

FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

## **FÜGGELÉK FELADATOK, ESETTANULMÁNYOK**

- 1. A VEZETÉS ALAPJAI CÍMŰ FEJEZETHEZ
- 2. A VEZETÉS FELADATRENDSZERE CÍMŰ FEJEZETHEZ
- 3. A PROBLÉMAMEGOLDÁS, DÖNTÉSHOZATAL CÍMŰ FEJEZETHEZ
  - I. Barlangi mentés (egyéni és csoportos gyakorlat)
  - II. Vezetői tekintélyt mérő kérdőívek
- 4. AZ EMBEREK VEZETÉSE CÍMŰ FEJEZETHEZ
  - I. Attitűd- (beállítódás-) ellenőrző kérdőív
  - II. Személyes tapasztalatok elemzése, összehasonlítása
  - III. Végveszélyben (egyéni és csoportos döntési játék)
  - IV. Kérdőív a konfliktuskezelő stratégiákról
  - V. Esetjáték a beilleszkedési problémákról
  - VI. Esetjáték az ösztönzés és a szükséglet kapcsolatának kimutatására
  - VII. Kérdőívek az önértékeléshez, valamint a vezetési stílusokról
- 5. A NEMZETKÖZI VÁLLALATOK- MENEDZSMENTVÁLASZOK CÍMŰ FEJEZETHEZ
  - I. Önvizsgálat
  - II. Kérdőív

## **MELLÉKLETEK**

- 1. MELLÉKLET
- 2. MELLÉKLET
- 3. MELLÉKLET
- 4. MELLÉKLET
- 5. MELLÉKLET
- 6. MELLÉKLET.
- 7. MELLÉKLET.
- 8. MELLÉKLET.
- 9. MELLÉKLET.
- 10. MELLÉKLET
- 11. MELLÉKLET
- 12. MELLÉKLET
- 13. MELLÉKLET
- 14. MELLÉKLET
- 15. MELLÉKLET
- 16. MELLÉKLET