

VEZETŐI FELADATOK ÉS SZEREPEK

A **vezetés** olyan komplex feladat, amelyben a vezető irányítja azt a folyamatot, amely révén a szervezet realizálja céljait, küldetését, biztosítja a résztvevőknek összhangját.

1.) Szervezet menedzsment (feladatai): a vállalat olyan szervezeti kategória, amely a tevékenység végén tárgyasult értéket hoz létre. Szervezeti struktúra kialakítása, szervezetfejlesztés, szervezeti kommunikáció, információmenedzsment, szervezeti kultúra, csoportmenedzsment, vezetési struktúra és hierarchia kialakítása, változásmenedzsment.

2.) Emberi erőforrás menedzsment (feladatai): motivációmenedzsment, konfliktusmenedzsment, emberi erőforrás menedzsment, munkaerő kiválasztása, munkakör kialakítása, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztés.

3.) Folyamat menedzsment (feladat): stratégiai menedzsment, tervezés, döntés, végrehajtás, rendelkezés, szervezés, logisztika, ellenőrzés, minőségmenedzser.

A Mintzberg-féle vezetői szerepek:

1.) Interperszonális szerepek:

- ✓ protokoláris szerepek (nyilvános megjelenés),
- ✓ vezetői (főnöki) szerepek (leader=emberekkel) kapcsolatos (hogyan veszi fel, ~tüntet ki, ~ellenőriz, ~mond nemet, szemtől szembe?, hogyan motiválja beosztottait? stb.)
- ✓ kapcsolatteremtő és ápoló szerepek (időt, energiát igényel a kapcsolatok ápolása)

2.) Információs szerepek:

- ✓ információszerző/információ gyűjtő (jól kezelhető, könnyű szerep): az információ szerzést, információ feldolgozásnak kell követnie
- ✓ információterjesztő: a fontos információ 60%-a szóban hangzik el, a vezető dönti el, hogy mit ad ki, sok a manipulálási lehetőség.
- ✓ Szóvivő (infó elosztó): a külvilág felé irányul, fontos vezetői szerep.

3.) Döntési szerepek:

- ✓ Vállalkozói: kockázatvállalási képesség és készség.
- ✓ zavarelhárító/probléma kezelő: a szervezet működésében bekövetkező emberi, technikai, technológiai, szerkezeti és irányítási problémák megoldása.
- ✓ erőforrás-elosztó: pénz, termelőeszköz, munkaerő, alapanyag elosztása, a szervezeti hierarchia egy magasabb szintjén lévő vezető feladata
- ✓ tárgyaló-meggyőző: ellentétes személyiségjegyeket takar. Önérdek érvényesítés: a vezető képes saját akaratát másokra áthárítani. Meggyőző=kompromisszumkötés.

A vezetés tudomány fejlődése, története (A menedzsmentben nincsenek kézzelfogható tények)

1.) Ókori birodalmak:

- az állam,
- a hadsereg,
- a munkavégzés → írásbeliség?

2.) Középkor:

- az egyház szervezete

3.) Újkor:

- szervezetek szintjei

Az amerikai fejlődés sajátosságai:

1. lehetőségek (nagy gazdasági lehetőségek, gyors fejlődés)
2. szakképzetlenség (indiánok, bevándorlók)
3. a tulajdonosi és a vezetői réteg szétválása

4. a vezetés önálló szakma

Az európai fejlődés sajátosságai:

1. szakképzettség
2. szerves fejlődés
3. a tulajdonos és a vezetői réteg nem válik szét
4. a vezetés nem szakmai

Klasszikus vezetési iskola (1880-1920):

- 1.) Tudományos vezetés F. W. Taylor
- 2.) Igazgatástan H. Fayol
- 3.) Bürokrácia elmélet M. Wéber

1.) Taylorizmus (scientific management): (a teljesítmény van előtérben)

- ☞ munkatanulmányozás
- ☞ mozdulatelemzés
- ☞ betanítás
- ☞ teljesítménybérezés: accord bérezés, bónus
- ☞ „homo oeconomicus”
- ☞ normás, meós, technológus, karbantartó
- ☞ természetes és szisztematikus lustaság

2.) Fayolizmus (igazgatástan): „Ipari és általános vezetés”

- ☞ rend, fegyelem
- ☞ hierarchia
- ☞ autokratikus (egyszemélyi) vezetés
- ☞ a munkaerő állomány stabilitása
- ☞ paternalizmus (önsegélyező egyletek, kórházak)
- ☞ Fayoli funkciók: tervezés-szervezés-parancsolás-koordinálás-ellenőrzés

Wéberizmus (bürokrácia elmélet): „Gazdaság és társadalom”

- ☞ stabilitás: nincs meglepetés, változás
- ☞ szakképzettség: technokraták, bürokraták
- ☞ szabályok: szakszerűség
- ☞ aktaszerűség: írásbeliség
- ☞ kiszámíthatóság, átláthatóság: kapcsolatok, szenvedélyek, érzelmek nélkül
- ☞ védelmet nyújt az egyéni és társadalmi önkény ellen

Az „objektív” racionalitás irányzatai:

- 1.) Vezetési módszerek – Management by
- 2.) Társadalmi rendszerek – Barnard, Maynard: eljárások, algoritmusok kidolgozása, melyek segítségével a döntés és az ellenőrzés automatizált módon használható. A racionális döntésemélet szerint a döntési kritériumok állandóak, így a lehetséges alternatívák megismerhetők, modellezhetők, a „legjobb” alternatívák kiválaszthatóak.
- 3.) Kontingencia (szituáció) elmélet: technológia, nagyság, külső környezet irányzat – Galbraith, Fedler: a vezetői magatartást mindig az adott szituáció határozza meg.

- 4.) Intézményi (institucionalista) elmélet: az államnak a szervezetekre gyakorolt hatását vizsgálja.
- 5.) Populáris ökológia – evolúciós elméletet a gazdasági szervezetek működésére adaptálták. Azok a szervezetek maradnak fenn, amelyek megszerzik a létükhöz szükséges erőforrásokat. Mivel az erőforrások szűkösen állnak rendelkezésre, ezért csak az erősebb marad fenn, a gyengék elpusztulnak

Humanisztikus irányzatok: McGregor

X, Y elmélet: X elmélet szerint az emberek alapvetően lusták, kényszeríteni kell őket, hogy dolgozzanak, nem kreatívak, csak a pénz érdekli

- őket.. Az Y elmélet szerint az emberek nem idegenkednek a munkától, nemcsak a pénzzel lehet őket motiválni, mert értelmes feladatokért és célokért komoly testi és szellemi erőfeszítéseket tesznek.
- **Magatartástudományi irányzat:** az egyéni magatartás változásánál a legfontosabb tényezőt a csoport- és a kulturális normák jelentik.
- **Motivációs elméletek (Maslow, Herzberg):** **Maslow** „szükségletek hierarchiája” azon a feltevésen alapul, hogy az emberi szükségletek kielégítésében egymásra épülő sorrendiség, hierarchia ismerhető fel. A hierarchia alsó szintjén lévő szükségleteket alacsonyabb rendűnek nevezte, ezek a fiziológiai és biztonsági szükségletek. A rangsorban feljebb lévők, pedig a magasabb rendűek, mint a tudás, az önmegvalósítás és az elismertség. A már kielégített szükségletek szintén nem motiválnak. **Herzberg** „kéttényezős” v. „motivátorhigiénés” elmélete az elégedettséget és elégedetlenséget kiváltó tényezőket vizsgálta. Más tényezők felelősek az elégedetlenségért, ezek a munkakörülmények, munkabiztonság, a fizetés, amit higiénés tényezőknek nevezünk. Más tényezők felelősek az elégedettségetért, ezeket motivátoroknak nevezzük.
- **Korlátozott racionalitás** – döntés elméleti irányzatok (H. Simon)

MOTIVÁCIÓ

Motiváció: olyan tudati és érzelmi állapot, amely valamilyen magatartást, viselkedést eredményez.

- Személyiség tulajdonság-e? és akkor mi van a szervezettel?
- Belső tudati és érzelmi állapot
- Milyenek az arányok – hol vannak az átmenetek?

Belső motivációs tényezők:

1. Az érzelmek, az emóciók
2. A drive-ok
3. A vágy, az előzőektől eltérően nem veleszületett, hanem tanult motívum

Személyiségen kívüli motivációs tényezők:

1. Ösztönzők: azok a pozitív következmények, amelyek valamilyen viselkedés, cselekvés velejáráói.
2. Kényszerítés: azokat a tényezőket foglalja magába, amelyek a motiváció negatív eszközeit jelentik.
3. Frusztráció: a szükségletkielégítés akadályoztatása akár a céltárgy megvonásával, akár a cél elérésére irányuló cselekvés megakadályozásával.
4. Szükségletek: a belső és külső motivációs tényezők határterületén találhatóak.
 - Kielégítetlen szükségletek
 - Belső feszültség
 - Hajtóerő
 - Kereső magatartás

- Kielégített szükséglet
- Belső feszültség csökkentése

A szükségletek hierarchiája: Maslow-féle szükségletek piramisa

1. fiziológiai: éhség, szomjúság, testi szükségletek kielégítése.
2. biztonsági: lét-, vagyon-, személyi és anyagi biztonság.
3. szociális: szeretet, gyengédség, valahová tartozás, családhoz, barátokhoz kötődés.
4. elismerési: hasznosak vagyunk a család, a szervezet, a társadalom számára.
5. önmegvalósítás: maradéktalanul soha ki nem elégíthető szükségletek, mivel újabb és újabb célok, igények merülnek fel.

Motivációs stratégiák:

- ☞ Jobb munkafeltételek, munkakörülmények javítása
- Negatív motiváció: egyfajta kényszerítéssel, fenyegetéssel kiváltott ösztönzés, amely
- ☞ mintegy „hátról nyomja” a beosztottakat a helyes irányba. Hátránya: állandóan fenn kell tartani, megrontja a vezető beosztott viszonyt, problémák rejtegetése.
 - ☞ Pozitív motiváció: találni kell valamit, ami folyamatosan ráveszi a beosztottakat, hogy úgy viselkedjenek, ahogy elvárják tőlük. (pl. jutalom)
 - ☞ Célmotiváció: rendkívül időigényes, ki kell alakítani a vállalatban belüli célrendszert/célhierarchiát és az egyéni feladatokat ezzel összhangban kell meghatározni.
 - ☞ Anyagi ösztönzők
 - Pozitív, negatív ösztönzők
 - Reális követelmények
 - Konkrét célok
- Perspektíva, továbbképzés: a hosszú távú elkötelezettség motivációs taktikája
- ☞ A munka változatossága, a dolgozók rotációja: a változatosságot a munkafeladatokkal való elégedettség kialakításában, a munkaöröm, a sikerélmény érzetének keltésében játszott szerepe alapján értelmezhetjük. A monoton, szalagszerű folyamatok végzésénél alkalmazható a rotáció, amennyiben a munka nem igényel magas szintű speciális tudást, képzettséget.

Vezetői motivációs stratégia:

- ☞ Visszajelzés
- ☞ Konkurencia, versenyeztetés: nagyon hatásos és erős motivációs tényező. Csak rövid távon eredményes, hosszú távon megromthatja a munkahelyi légkört, megmérgezi az emberi kapcsolatokat, a közösségi szellemet.
- ☞ Felelősség, önálló feladat: egymással összefüggő motivációs eszközök, ahol az önállóság az előzmény, és annak következménye a felelősségérzet.
- ☞ Dicséret: veszélyek és hiányosságok, túlzott megelégedettség. A túl gyakori dicséret értéket veszít.

SZERVEZTI FORMÁK

Szerkezeti formák: a szervezeti forma egy hosszán tartó fejlődési folyamat eredménye.

Strukturális jellemzőkkel írjuk le a szervezeteket:

- 1) Munkamegosztási (specializáció): a munkamegosztás révén a szervezet tevékenységét jól körülhatárolt résztvékenységekre, feladatokra osztjuk, és ezek minél hatékonyabb elvégzésére hozunk létre szervezeti egységeket, csoportokat, osztályokat.

Alapelvek: funkció, termék, régió

- ✓ Egydimenziós szervezet – egy elv
- ✓ Két v. több dimenziós szervezet – több elv párhuzamosan

Korlátai:

- Helyettesíthetőség, monotonitás, koordináció

2) Hatáskör szabályozás: hány beosztott tartozik az adott vezetőnek közvetlen beszámolási kötelezettséggel.

- ✓ Egyvonalas szervezet (egyszemélyes vezetés)
- ✓ Több vonalas szervezet (egy beosztottnak több főnöke van)

Delegálás azt jelenti, hogy egy szervezeten belül, egy adott szintű vezető, a saját hatáskörébe tartozó feladatok elvégzésével bíz meg a szervezeti hierarchiában alatta álló személyeket.

3) Koordináció (tevékenységek összehangolása) → a munkamegosztás következménye

- ✓ Vertikális koordináció (v. vertikális integráció)
- ✓ Horizontális koordináció

Koordinációs eszközök: strukturális, technológiai, vezetési

4) konfiguráció vagy szervezeti séma (vonal diagramm)

- szélességi és mélységi tagozódás
- hierarchia
- alá- és fölérendeltségi viszonyok
- függelmi viszonyok
- státusz
- döntési kompetenciák
- felelősségi területek

1. Lineáris szervezet:

- minden beosztottnak egy főnöke van
- a függelmi és szakmai kapcsolatok nem válnak szét
- egyértelmű az alá- és fölérendeltség
- a feladatok és a jogosultságok jól definiáltak
- vertikális koordináltság jó
- a horizontális gyenge
- egyszerű, könnyű, áttekinthető
- könnyű a szélességi és mélységi bővítés
- rugalmatlan
- nincs specializáció/vezetők túlterheltsége

2. Funkcionális szervezet (több vonalas szervezet):

- ✓ egyszerű tevékenység, termelés esetén célszerű
- ✓ elsődleges munkamegosztás funkciók szerint
- ✓ a hatáskör szakmai jellegű, szabályozott
- ✓ a horizontális koordináció jó
- ✓ specializáció (erős)
- ✓ növekvő diverzifikáció esetén nehezen áttekinthető
- ✓ rugalmatlan
- ✓ függelmi viszonyokat nehezen definiálja
- ✓ Taylor is megbukott vele, ezért tiszta funkcionális szervezet nincs, csak

Funkcionális-lineáris szervezetről beszélünk: a funkcionális hálókbá függelmi vonalakat is beírunk.

3. Divizionális szervezet: kvázi autonóm szervezeti egységekből felépülő struktúra, bizonyos területen bizonyos önállósággal rendelkeznek.

- Diverzifikált tevékenység
- Jól elkülönített tevékenységcsoportok (termékcsaládok)
- Két-három dimenziós szervezetek
- Elv: funkció, régió, termék
- Az operatív döntések decentralizáltak
- Operatív horizontális koordináció nem szükséges
- Utasítás jellegű vertikális koordináció minimális
- A stratégiai, operatív feladatok szétválaszthatók
- A divízió tevékenysége jól elhatárolt
- Erőteljes piaci orientáció
- Rekeszelő hatás: a piac változásai csak az adott üzletág v. termékdivízió tevékenységét érinti.
- Párhuzamos funkciók jelenléte
- Divízió egoizmus
- Divízió önállósodási törekvések → függetlenedés is megjelenik

Divízió típusok:

Cost center: költségközpontok a legalacsonyabb szintű önállósággal rendelkeznek, mert csak a költségek felhasználásában

1. költséggazdálkodásban önállóak.
2. *Profit center:* profítközpontok már a jövedelemképzésben és – felhasználásban is önálló hatáskörrel rendelkeznek.
3. *Investment center:* befektetési központok már a beruházások és a fejlesztések területén is függetlenek.

4. Mátrix-szervezet: (kétdimenziós szervezet)

a) termékorientált v. tevékenység orientált szervezet

b) projektorientált szervezet (projekt = ad hoc szervezet)

- Projekt → heterogén csoportok team-ek jönnek létre
- Projekt felelőssége csak a feladat megvalósításáig terjed ki
- Heterogén, dinamikus környezet
- Komplex, nagy újdonság és rizikó tartalmú feladatokra szerveződnek
- Alacsony fokú formalizáltság
- Két dimenzió vezetői azonos kompetenciával rendelkeznek
- Innovatív
- Új vezetési stílust igényel
- Vezetői rivalizálás
- Túlhajtott team munka
- Döntések elhárítása
- Felelősség elkerülése
- Összeomlás (szervezeti) krízishelyzetben.

Mintzberg ötöse: a Wéberi bürokráciaelméletből indul ki.

1. Egyszerű struktúra:

- ✓ John Smith Bt.
- ✓ Kisvállalkozás
- ✓ Gyors és innovatív
- ✓ Ellenséges környezetben is életképes
- ✓ Szolgáltatásokat a piacon veszi
- ✓ A hatalmat az egyszemélyi vezető gyakorolja, centralizált
- ✓ Rugalmas, alkalmas a gyors változtatásokra
- ✓ Sokszor meghal és feltámad.

2. Gépi v. ipari bürokrácia (technokrácia):

- ✓ A nagy ipari, automatizált tömegtermékeket előállító szervezetek konfigurációja.
- ✓ A szolgáltatásokat bekebelezi
- ✓ Rosszul alkalmazkodik
- ✓ Stabil környezetben életképes
- ✓ Technostruktúra dominál (pl autógyártás)
- ✓ Uniformizálás, standardizálás, szabványosítás.

3. Szakértői bürokrácia (expertokrácia):

- ✓ Egyetem, kórház, APEH
- ✓ Autonóm tagok az operatív magban
- ✓ Magasan kvalifikált szakemberek (párhuzamos vezetési stílusok, demokratikus)
- ✓ Nagy kiszolgáló személyzet (rutinmunkákra, autokratikus irányítás)
- ✓ Stabil v. bonyolult környezet
- ✓ Merev struktúra/nem változik
- ✓ A kibocsátás nem mérhető
- ✓ Új igényekre nehezen reagál (skatulyázás).

4. Mintzbergi divizionális szervezetek: (katonai)

- ✓ A gépi bürokrácia alkalmazkodási problémái ellen
- ✓ diverzifikált termékkör
- ✓ Célorientált
- ✓ Nem kísérletezhet, nem innovatív
- ✓ Mérhető output kontroll
- ✓ Szociálisan érzéketlenné válhat
- ✓ Egyszerű, diverzifikált, stabil környezet
- ✓ Nehezen alkalmazkodik a változásokhoz
- ✓ Nagy mamut struktúrák alakulnak ki, fontos elemek a divízióvezetők.

5. Adhocrácia: (egyszeri alkalomra)

- ✓ Fehérgallérosok
- ✓ Fejlesztő team
- ✓ Olyan szervezetet jelent, amelyet egy feladat megoldására hoztak létre
- ✓ Diverziós csoport
- ✓ Hétköznapi dologban értelmetlen
- ✓ Innovációban utolérhetetlen
- ✓ Az útirány közös meghatározása

- ✓ Bonyolult és dinamikus környezet
- ✓ Bomlékony.

VEZETÉSI STÍLUS

Ahogy a vezető vezet, a hatalom gyakorlásának módja. A vezetés több, mint a hatalom gyakorlása. → Fontos a személyiség szerepe.

→ Tanult magatartásforma.

Vezetési stílust befolyásoló tényezők:

→ a szervezet,

→ a kapcsolatrendszer.

Döntéshozatali vezetési stílusok:

Lewin: - autokratikus (legjobb eredmény)

- demokratikus (legelégedettebb, de kisebb eredmény)

- Laissez faire (liberális): kis teljesítmény és elégedetlenség a tagok között.

Likert: - keménykezű, parancsoló → szigorú igazságtalan

- jóakarató parancsoló → szigorú igazságos

- konzultatív → csoport tagjainak véleménye fontos

- részvételi csoport → csoport hozza meg a döntéseket.

Tannenbaum-Schmidt: - főnökközpontú

- beosztott központú

Vezetési módszerek:

Jellemzői: konkrét, tematikusan kidolgozott, tervszerű, tudatos, összefüggő elemeiben kapcsolódó, szisztematikus.

Lehetnek: általánosak, konkrétak.

Általános vezetési módszerek: politikai, jogi, adminisztratív, gazdasági.

Konkrét vezetési módszerek:

- ✓ Gyakorlati igény
- ✓ Receptszerű megoldások
- ✓ Management - by Objectives
 - by Expectation
 - by Result
 - by Decision Rules
 - by Delegation
 - by Systems
 - by Sex?

Innovációmenedzsment:

Az innováció egy kreatív gondolat tárgyasulásként megjelenő, általában nagy hatékonyságú abszolút v. relatív újdonsággal bíró új termék, új technológia, új szervezési eljárás, amit a társadalmi gyakorlat befogad és gazdasági eredménnyel, haszonnal jár.

Az innováció szakaszai:

- Felfedezés
- Megvalósítás
- Terjedés
- Elhalás

Kreatív személyiség:

- problémamegoldó
- intuitivitás

- Leonardo Da Vinci
- értékteremtés
- divergens gondolkodásmód

Innovatív személyiség:

- végrehajtó
- racionalitás
- James Watt
- hasznosság
- konvergens gondolkodásmód

Az „innovációs hullámok”

1. Első szakasz: 1789-1847: gőzenergia elterjedése
2. Második szakasz: 1848-1895: vasút elterjedése
3. Harmadik szakasz: 1896-1945: automobilizmus és a villamosság elterjedése
4. Negyedik szakasz: 1950-2000: információs és automatizálási technológia elterjedése.

Az innováció csoportosítása eredet szerint:

- ⇒ Originális (eredeti) – „nehéz emberek” (magyarok)
- ⇒ Adaptív (másol, de tovább fejleszt) (japánok)

Innovációs stratégiák:

- ⇒ Offenzív (terjeszkedő)
- ⇒ Defenzív (védekező)
- ⇒ Imitációs (másolás)
- ⇒ Determinált (függő)
- ⇒ Opportunista (megalkuvás)

Az innováció szintjei:

- Társadalom: „Ötlettől a megvalósulásig” (Magyarországon ez 6 év, USA a legrövidebb)
- Szervezet: K+F, kísérleti gyártás, fejlesztés, termelés, értékesítés → zárt innovációs kör a vállalaton belül)
- Zárt innovációs körben a menedzsment feladata az innovációs szervezet működtetése.

Az innováció szakaszai:

1. *Előkészítő fázis*, amelynek középpontjában az innovációs szükséglet felismerése áll. A hangsúly a „feltalálón” van.
2. *Döntési fázis*, választás az innováció megvalósítása v. elutasítása között. A hangsúly a segítőkön, a döntést hozó vezetőn és a társfinanszírozókon van.
3. *Megvalósítási szakasz*, az új elgondolás kísérleti v. teljes megvalósításáról a szervezet meglévő rendszerébe való integrálását foglalja magába. A hangsúly a projektmenedzsereken és a piacon van.

Kreativitás szintjei:

- ⇒ Expresszív
- ⇒ Produktivitási
- ⇒ Inventív (feltaláló)
- ⇒ Innovatív (megújító)
- ⇒ Emergentív (teremtő)

A kreatív folyamat szakaszai:

- ⇒ A probléma értékelése
- ⇒ Inkubációs szakasz v. ötletgyűjtés
- ⇒ Hirtelen megvilágosodás
- ⇒ Igazítás – kidolgozás

Kreativitást akadályozó tényezők:

- ⇒ Szigorú rend, fegyelem
- ⇒ Teljesítményelvárások
- ⇒ Határidők
- ⇒ Eredményesség
- ⇒ Praktikusság
- ⇒ Racionalitás

A kreativitást elősegítő tényezők:

- ⇒ Nyitottság
- ⇒ Bizalom
- ⇒ Játékosság
- ⇒ Megértés
- ⇒ Tolerancia
- ⇒ Rugalmasság

SZERVEZETI KULTÚRA

Szervezeti kultúra: a szervezeti tagok által elfogadott alapvető értékek, meggyőződések, hiedelmek, felvetések, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat, környezetüket és elkülönülnek más szervezetektől. Az emberek együttélésének és a közös munkának az eredménye.

Kultúra tipológiák:

1. Handy-féle:
 - hatalomkultúra (pókháló)
 - szerepkultúra (görög oszlopcsarnok)
 - feladatcultúra (háló)
 - személyiségkultúra (halmaz)
2. Kono:
 - értékek
 - döntés
 - viselkedés – vezető és beosztott közötti viszony

Szervezeti kultúra elemei:

- ⇒ Függetlenség
- ⇒ Hagományok = múlt
- ⇒ Ünnepek, rendezvények, ceremóniák
- ⇒ Épített környezet (természeti környezetet ne rontsa el)
- ⇒ Személyiségek
- ⇒ Történetek, sztorik, anekdoták, legendák
- ⇒ Nyelvezet, szakzsargon
- ⇒ Szimbólumok
- ⇒ Szakképzettség ≠ kultúra
- ⇒ De van szakmakultúra
- ⇒ Részkultúrák (szubkultúrák)
 - vezetés v. hatalomkultúra
 - feladat v. funkcionális kultúra
 - szerepkultúra
 - viselkedés kultúra
- ⇒ Normák, elvárások: munkára, viselkedésre, öltözködésre.

Szervezeti kultúra szintjei: a kultúrát gyakran jéghegyhez hasonlítják (vannak látható és felszín alatt meghúzódó részei):

Megfigyelhető, külső jellemzők:

- Ceremóniák (szertartások)
- Történetek, sztorik
- Használt nyelvezet, szakzsargon
- Látható viselkedésminták
- Szimbólumok
- Öltözködés
- Munkahely külső kinézete

Láthatatlan jellemzők:

- érzelmek
- attitűdök
- értékek
- feltevések
- hiedelmek

Attitűd: tárgyról, személyekről v. eseményekről alkotott értékelő megállapítás és az ahhoz kapcsolódó érzelmek.

Az attitűd kialakulásának forrásai:

- ☞ személyes tapasztalat
- ☞ személyiség, szubjektív észlelés
- ☞ csoportkapcsolatok
- ☞ egyéb befolyásoló tényezők

Kognitív diszsonancia: lelki állapot, belső feszültség; fellép, ha értékeinkkel (érzékeinkkel), attitűdjeinkkel ellentétesen viselkedünk, cselekszünk. Saját értékrendszerrel való eltérés miatti lelkiismeret-furdalás. Lehet: - döntés előtti, - döntés utáni.

KONFLIKTUSMENEDZSMENT:

Konfliktus: Problémára adott eltérő válasz. Két vagy több fél közötti feszültség vagy egyet nem értés. Nézeteltérés. Különböző szituációk, helyzetek, dolgok eltérő megközelítése.

Konfliktus szereplői: csak emberek között lehet:

- személy ←-> személy
- csoport ←-> személy
- csoport ←-> csoport

Személy és tárgy, tárgy és tárgy között nem lehet konfliktus. A tárgy csak a konfliktus eszköze lehet.

Konfliktus okai lehetnek:

a) Környezeti okok:

- ☞ Mikro okok (piac, termék)
- ☞ Makro okok
- ☞ Vállalati szervezetlenség
- ☞ Vállalati hierarchia

b) Szervezetben belüli egyéni okok:

- ☞ Szakmai hozzá nem értés
- ☞ Tolerancia hiánya
- ☞ Agresszív viselkedés
- ☞ Minden ami a dolgozókra viselkedés

a) Szervezet belső okai:

- ☞ Belső szervezetlenség
- ☞ Átfedések
- ☞ Szokásjog.

Munkahelyi konfliktusok lehetséges okai, befolyásoló tényezői:

- ⇒ Kapcsolatok gyakorisága
- ⇒ Kölsönös egymásrautaltság, függőség
- ⇒ Feladatok, hatáskörök, felelősség tisztázatlansága
- ⇒ Korlátozott források
- ⇒ Személyi feltételek hiánya
- ⇒ Érdekek és célok különbözősége
- ⇒ Érdekeltséghez kötődő problémák
- ⇒ Információs problémák
- ⇒ Hatalom gyakorlásából eredő konfliktusok
- ⇒ Változások
- ⇒ Bér, jutalmazás, nem megfelelő motiváció
- ⇒ Higiénés tényezőkből adódó konfliktusok, stb.

Konfliktus szakaszai:

1. látens állapot (olyan állapot, amely magában hordja a konfliktus lehetőségét)
2. észlelt konfliktus (potenciális konfliktus helyzet)
3. átértett konfliktus (érzelmi reakció)
4. kézzel fogható konfliktus (a felek cselekvése érdekeik védelmében)
5. konfliktus feloldása (kompromisszum, győzelem, vereség)
6. Konfliktus utóhatása (+ -)

Frusztráció: a szükségletkielégítés akadályoztatása akár a céltárgy megvonásával, akár a cél elérésére irányuló cselekvés megakadályozásával. A kudarc, a sikertelenség érzelmi vetülete

A konfliktus következményei és utóhatásai:

- +:**
- személyiségfejlésztés
 - aktív gondolkodásra és önállóságra késztet
 - motivál
 - elősegíti a korlátozott eszközök jobb elosztását
 - a cég versenyképességét növeli
 - a rejtett problémák felszínre kerülnek.
- :**
- emberek közti kapcsolatok romlása
 - teljesítménycsökkenés
 - idő- és energiapazarlás
 - hiányzás, elvándorlás
 - káros konfliktuskezelési módszerek kialakulása
 - pszichoszomatikus betegségek kialakulása.

Konfliktuskezelési technikák: CRIBBIN

1. *Minimális hatékonyságú módszerek:* tűzoltó módszerek, (a konfliktust nem oldják meg okait nem keresik, okok megszüntetésére nem törekszik) kényszer, halogatás, bíraskodás, megvásárlás, koalíció kialakítása.
2. *Közepes hatékonyságú módszerek:* (keresik az okot, de nem szünteti meg, segíti a feleket) szétválasztás, közvetítés, nyílt verseny alkalmazása.
3. *Magas hatékonyságú módszerek:* (keresik a konfliktus okát, megoldásra, együttműködésre törekszik) munkacsoport átszervezése, közös célmeghatározás, integratív alku.

Ha nem sikerül megoldani a konfliktust a várható emberi reakciók:

- Agresszió
- Projekció (dühöt, hibát másra kivetítjük)
- Passzivitás
- Regresszió (visszafogottabb magatartás)
- Racionalitás
- Elfojtás.

KOMMUNIKÁCIÓ:

Kommunikáció: közzététel, információk átadása, cseréje, a közös értelmezésre való törekvés.

Az emberi kommunikáció jellemzői:

- Visszafordíthatatlan és megismételhetetlen,
- Nem lineáris, hanem cirkuláris,
- A teljes személyiséget magába foglalja,
- Bonyolult folyamat, sok befolyásoló tényező.

Kommunikáció folyamata: küldő/fogadó → kódoló → csatorna → dekódoló → vevő/fogadó

Kommunikáció formái, típusai:

1. KÜLDŐ-FOGADÓ SZEMÉLYE ALAPJÁN: intraperszonális és interperszonális komm.
2. KÜLDŐ-FOGADÓ KAPCSOLATA ALAPJÁN: közvetlen és közvetett komm.
3. A KÖZLÉS CÉLJA SZERINT: véletlenszerű, kifejező célú, célirányos
4. A VISSZACSATOLÁS, VISSZAJELZÉS ALAPJÁN: egyoldalú közlés, egyirányú és kétirányú komm.

Non verbális kommunikáció:

A verbális és non verbális jelzések különbségei:

- ⇒ a non verbális jelzéseket gyorsabban küldjük, fogadjuk,
- ⇒ kevesebb tudatos kontroll irányul rájuk,
- ⇒ hatékonyabbak az attitűdök és érzelmekről szóló üzenetek továbbításában.

Mitől függ a non verbális jelzések kibocsátásának gyakorisága, típusa, kontrollálása?

- ⇒ Iskolázottság,
- ⇒ Személyiség
- ⇒ Kor,
- ⇒ Kultúra,
- ⇒ Családi, iskolai környezet

Fontosabb funkciói:

- ⇒ Énmegjelenítés
- ⇒ Érzelmi állapotok, attitűdök közlése
- ⇒ Társas helyzet kezelése
- ⇒ Csatorna-ellenőrzés

Non verbális komm. funkciói:

- ⇒ Tájékoztat a lelki állapotról (mérgezés, szomorúság...)
- ⇒ Irányítja a kommunikáció folyamatát (kéznyújtás, biccentés, ránézés...)
- ⇒ Tagolja, hangsúlyozza a beszélt szöveget (hangsúly, tempó, szünet...)
- ⇒ Alapérzelmeket kifejező örökölt jellegű (vidámság – mosoly)
- ⇒ Kultúrákhoz, környezethez való tartozás kifejezője

Non verbális közlések fő csatornái: tekintet, arcmimika, gesztusok, testtartás, mozgás, testi érintés, hang (vokális elemek), térközsabályozás (proxemika), Megjelenés (teststilizáció)

Verbális kommunikáció:

Típusai: orális → beszéd

Írott → írás, rajz, jelek

A megértést, értelmezést befolyásoló tényezők:

- ✓ A szituáció ismerete
- ✓ A szövegösszefüggés (kontextus)
- ✓ Visszacsatolás
- ✓ Verbális – non verbális jelzések összhangja
- ✓ Önmagunkról és a másikról alkotott kép
- ✓ Szociális viszony
- ✓ Különböző társadalmi osztályok, rétegek, csoportok sajátosságai (korlátozott kód – kidolgozott kód)

A kommunikáció módjai:

- A struktúra által kijelölt hivatalos út
- Értekezlet
- Érdekképviselő
- Hirdetmény
- Körlevél
- Nem hivatalos beszélgetések
- Hivatalos beszélgetések – tárgyalás.

Kommunikáció funkciói és típusa a szervezetben:

- Érzelmi funkció
- Motivációs funkció
- Információs funkció
- Ellenőrzési funkció.

Tárgyalási vagy kommunikációs technikák:

1. Kényszerítések:
 - a. alapelvekre, értékrendszerre hivatkozni
 - b. sürgetés (idő – munka)
 - c. gazdaság jelzései
 - d. nagyobb tudás, tájékozottság sejtetése
 - e. fenyegetés
 - f. tárgyalás megszakítás
2. Érzelmek és érzelmi megnyilvánulások tudatos irányítása
3. A tárgyaló fél érzelmi megnyilvánulásainak (non verbális) helyes értelmezése
4. A „nulladik perc” üzenetei és technikái
5. Öltözködés, kézfogás, testtartás (ülés) gesztus és mimika, mind kommunikációs elemek, információt adnak
6. Ültetést!
7. A tárgyalás lezárása – összefoglalás (non verbális és verbális elemek)

Kommunikációt támogató tényezők:

- ⇒ Visszacsatolás
- ⇒ Redundancia
- ⇒ Beleélés (empátia)
- ⇒ Szervezeti struktúra
- ⇒ Kommunikáció technika = informatika

Kommunikációt akadályozó tényezők:

- ⇒ Kommunikációs zajok
- ⇒ A munka és időhiány kényszerítő hatása
- ⇒ Státuszbeli különbségek
- ⇒ Informális kommunikáció
- ⇒ Személyes bizalom

- ⇒ Helyzeti kontextus
- ⇒ Szavak és szemantika (eleven)

Kommunikációs zajok:

- ⇒ Külső zavaró tényezők
- ⇒ Magatartás eredetű és természetű zajok
 - A kommunikáció emocionális, csoportdinamikai és kulturális jellegzetességeiből eredő zajok
 - A küldő szándékából származtatható zajok
 - A fogadó észleléséből, értelmezéséből eredő zajok
 - A visszacsatolás során felmerülő zajok.

IDŐGAZDÁLKODÁS:

Az idő jelentősége. Miért olyan értékes?

- Korlátozottan áll rendelkezésre
- Nem vásárolható
- Nem raktározható
- Nem szaporítható
- Megállíthatatlanul múlik.

Időmegtakarítás fogalma: egy tevékenység elvégzésére fordított idő.
Mit kezdünk vele – szabadidő = időpazarlás?

Időhiány: túlterheltség, stressz, stressz betegségek

Veszteségforrások avagy az időrablók:

Környezeti illetve szervezeti hatások:

- értekezletek
- rossz kommunikáció
- váratlan zavarok
- telefon
- tisztázatlan hatáskör
- szervezeti struktúra
- beosztottak
- felettesek

Személyes okok::

- delegálás hiánya
- határozatlanság
- halogatás
- tökéletesség mánia
- túlvállalás
- szórakozottság
- önfegyelem hiánya

Időgazdálkodás elemei:

- **Tervezés:** írásban → napi programok, hosszabbtávú időtervek, tartalékidő.

- **Feladatok rangsorolása:**

- **A feladatok delegálása:**

Delegálás azt jelenti, hogy egy szervezeten belül, egy adott szintű vezető, a saját hatáskörébe tartozó feladatok elvégzésével bíz meg a szervezeti hierarchiában alatta álló személyeket.

Csökkenti a terheket, időt takaríthat meg

A felelősség nem delegálható

A delegálás előnye:

A munkatársak motiválása

A munkatársak képességeinek kihasználása

A munkatársak képességeinek fejlesztése

- **Önfegyelem és következetesség**

DÖNTÉS ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS

A probléma szűkebb értelemben:

1. Szűkebb értelemben:

⇒ Valamilyen alapvonalától való eltérés

⇒ Olyan helyzet, ami eltér attól

1. amilyennek lennie kellene

2. ahogyan elvártuk.

2. Tágabb értelemben: az a helyzet, amelyben bizonyos célt el akarunk érni, de a cél elérésnek útja számunkra rejtve van.

Probléma típusa:

1. Zárt: - mi romlott el?

- mi nem működik úgy, ahogyan terveztük?

A MÚLTAL foglalkozik.

Megoldás: megfigyelés, elemzés, összehasonlítás, ok felderítése. OKOKAT keresünk.

2. Nyitott : - nincs meghatározott megoldása,

- a megoldás bizonyos valószínűséggel garantálható.

A JÖVŐVEL foglalkozik.

Megoldás: a cél meghatározása, alternatívák, kiválasztás, cselekvés. CÉLOKAT fogalmazunk meg.

Döntések típusa:

1. Döntéshozók szerint:

- Tulajdonosi

- Felsővezetői

- Középszintű vezetői

- Operatív irányítási

- Munkavállalói

2. Döntéstípusok szerint:

- Stratégiai döntés

- Taktikai és szabályozási döntés

- Operatív döntés

- Végrehajtói döntés

3. Tevékenységi területek szerint:

- termelési, pénzügyi, logisztikai, marketing, innovációs, emberi erőforrás, információs

4. Döntéshozatal módja szerint:

- Egyéni döntés

- Csoportos döntés

- Konszenzuson alapuló döntés

Jól strukturált probléma: a célok és a cselekvési változatok ismertek, az alternatívák azonosíthatók, a megoldási algoritmus rendelkezésre áll (pl. számok világa)

Rosszul strukturált probléma: a céloknak és a cselekvési változatoknak nem minden alternatívája ismert, nincs programozható megoldás, hiányos információk állnak rendelkezésre (pl. az emberek világa)

A problémamegoldó folyamat:

- 1) A probléma felismerése
- 2) A probléma elemzése
- 3) Alternatívák felállítása és értékelési szempontok meghatározása
- 4) Alternatívák közül választás → Döntés
- 5) Választott alternatíva megvalósítása → Végrehajtás
- 6) Visszacsatolás, ellenőrzés → Ellenőrzés

Döntéshozatal feltételei:

- ⇒ A döntési helyzet felismerése
- ⇒ Alternatívák
- ⇒ Kompetencia
- ⇒ Felelősség

Döntésméleti modellek:

- ⇒ Közgazdász modell
- ⇒ Adminisztratív modell
- ⇒ Szigorú megerősítési modell
- ⇒ Fokozatos hozadék modell

Kockázat: egy cselekvési alternatíva lehetséges, de nem biztosan bekövetkező negatív következménye.

Csoportos döntéshozatal szükségessége: ha a következő kérdésekre igen a válasz.

1. Sok jó alternatíva születhet?
2. Objektíven nehéz a megoldást igazolni?
3. Több lépésből áll a megoldás?
4. Több információ kell, mint amit egy ember tudhat?
5. Másokat is meg kell győzni a megoldásnak?
6. Mások visszautasíthatják a megoldást?
7. A feladat sok kreativitást igényel?
8. Jó minőségű legyen a döntés?
9. Megfelelő ember és elegendő idő áll rendelkezésre?
10. Megfelelően működik a csoport?

A probléma megoldásának lehetőségei:

- ☞ A kitűzött cél elérése
- ☞ Lemondunk a célról
- ☞ Jelenlegi állapot módosítása
- ☞ A probléma típusának beazonosítása (zárt, nyitott)

Csoportos döntéshozatal: Típusai:

- ☞ Egyszerű többség (50 %)
- ☞ Abszolút többség (75 %)
- ☞ Konszenzus (100 % egyetértés) Japán gyakorlat

Előnyei: - a csoport ismeretanyaga nagyobb

- több alternatíva
- szélesebb körű a döntés elfogadottsága
- a döntés körülményeinek, hátterének jobb megismerése.

Hátrányai: - a vezetők ellenőrizhetik, befolyásolhatják a csoportot

- alkalmazkodás az átlaghoz
- rivalizálás a csoporton belül
- első kompromisszumos megoldás elfogadása
- a döntési felelősség tisztázatlan

Európai döntési gyakorlat:

- ☞ Gyors döntés előkészítés
- ☞ Többségi döntéshozatal
- ☞ Nehéz, lassú végrehajtás

Japán döntési gyakorlat:

- ☞ Lassú, időigényes döntés-előkészítés
- ☞ 100 %-os egyetértés a döntéssel
- ☞ gyors, hatékony végrehajtás

A vezető feladatai probléma megoldásakor:

- ✓ probléma felismerése
- ✓ meghatározni a problémát
- ✓ az ideális helyzet meghatározása
- ✓ megoldási alternatívák feltárása
- ✓ a legmegfelelőbb kiválasztása
- ✓ gyakorlati megvalósítás

Döntéshozatal csapdái:

1. Élet halál döntés: → kezdő vezetőknél, ha nem tudnak kellően rangsorolni.
2. Krízis helyzetek teremtése: → rendkívüli helyzetként tünteti fel a döntési szituációt, így jobban elfogadják a beosztottak.
3. Elhagyja a konzultációt másokkal: → fél a véleményektől, gyengeségének kiderülésétől.
4. Nem ismerik be a hibákat: → jóként tünteti fel a rossz döntést (célszerű a hibák beismerése).
5. Félelem a döntéshozataltól: → bizonytalan, állandó felülvizsgálat döntés helyett.
6. Korábbi tapasztalatok felhasználása: → hasznos, ésszerű alkalmazása célszerű csak.
7. Az információk hiányos begyűjtése: → tapasztalatok felülvizsgálatának hiánya.
8. Ígérek, amelyeket nem tartunk be: → el kell kerülni.

A döntések jellemzői:

1. Döntési szintek: stratégiai, taktikai, operatív
2. Időhorizont: hosszú távú, középtávú, rövid távú
3. Kockázat: magas, elfogadható, alacsony
4. struktúra: rosszul strukturált, változó, jól strukturált
5. Módszer: heurisztikus, kvalitatív, kvantitatív
 - a. Top-down = felülről lefelé irányuló döntéshozatal
 - b. Bottom-up = alulról felfelé irányuló döntéshozatal

Hatáskör átruházás, delegálás:

Feladatok átruházása → kell!

Hatáskör átruházása → lehet, az okos vezető megteszi

Felelősség átruházása → nem lehet! Megjelennek plusz felelőségek, felső felelősség nem csorbul.

Centralizáció és decentralizáció:

1. Centralizált (közvetlen) hatáskörök:
 - ✓ Vállalati stratégia, középtávú tervezés
 - ✓ Vállalati pénz és hitelgazdálkodás
 - ✓ Befektetések
 - ✓ Kutatás-fejlesztés

- ✓ A vállalat alapvető működése
- 2. Decentralizált hatáskörök: munkáltatói jogok: dolgozók felvétele, elbocsátása, áthelyezése, bérezés, jutalmazás, fegyelmi jogkör.
- 3. Vagy-vagy: pl. értékesítés, beszerzés stb.

Miért félnek a vezetők a delegálástól?

- ⇒ Könnyebb, ha én csinálom.
- ⇒ Ha jól akarom csinálni, nekem kell csinálnom.
- ⇒ Félelem, hogy az alárendelt túl jól csinálja.
- ⇒ Emberi vonzalom a hatalomhoz.
- ⇒ Előítélet az alárendelttel szemben.
- ⇒ Vágy arra, hogy jó példát mutasson.

Hatáskör, felelősség:

Hatáskör: intézkedési jogosultságot jelent, akár erőforrások elosztásáról, vagy kiadott utasításról van szó, melynek alapján adott tevékenységet kell elvégezni.

→ Működési hatáskör: feladat ellátásához szükséges, utasítást nem adhat.

→ Vezetői hatáskör: utasítást adhat (döntési hatáskör).

Forrásai: → Hivatalos (formális), a szervezet vagy társadalom által biztosított hatalom

→ Egyén személyes képessége (informális)

→ Szakmai tudás (informális)

Felelősség: bizonyos tevékenységek elvégzésének, intézkedések meghozatalának kötelezettségét jelenti. Ha valaki felelősséget vállal, számonkérhetővé válik.

- Ha feladathoz kisebb hatáskör, felelősség → munkakedv elvesztése, megkötés
- Nagyobb hatáskör → összeütközés, mivel átnyúlik más területre
- Felelősség nagyobb, mint a jogkör → olyanért is felelősségre vonják, ami nem tartozik a hatásköre alá.

Decentralizáció:

Növelése: a szervezeti hierarchia korábbinál alacsonyabb lépcsőjére helyezik a döntési hatáskört.

Szélesítése: alacsonyabb lépcsőfokra több hatáskört telepítenek.

Mélyítése: nagyobb önállóság biztosítása az alacsonyabb lépcsőfokon dolgozónak anélkül, hogy decentralizálnánk a döntési jogkört is.

Előnyei: megalapozottabb döntések, gyorsabb döntéshozatal, felső vezetés időmegtakarítása.

Feltételek: alsó szintű vezetés színvonalának emelése, stratégiai ismerete, hatáskörök írásbeli szabályozása.

Vezetői döntéshozó típusok:

I. „Laissez faire” típus

II. „Főnök vezető” típus

III. „Jófiú” (szimpatikus) vezető típus

IV. „Team vezető” típus

1. Brainstorming módszerek:

1. 635-ös módszer:

- 6 fős csoport
- 3 gondolat
- 5-szöri továbbfejlesztés
- csoporttagok cseréje
- nincs vezető

2. Philips 66 módszer:

- 6 fős csoportok
 - 6 perces beszélgetés
 - csoportok közötti kommunikáció
 - fokozódó kreativitás
3. Delphi módszer:
- kérdőív szerkesztése
 - kérdőív lekérdezése név nélkül
 - újabb kérdőív és lekérdezés
 - addig szűkítve, míg a válasz megszületik
4. Normás csoport Módszer (NCM)
- tagok egyéni véleményének megismerése
 - közös megbeszélés, értékelés
 - rangsorolás
 - csoport véleményének kialakítása

2. Kauzális (ok-okozati) eljárások:

1. Funkcióelemzés:
- a cél elérését szolgáló funkciókat keresünk pl.: értékelemzés
 - főfunkció – mellékfunkció – alfunkció
2. Morfológiai módszer:
- probléma paraméterekre bontása, új logikai kapcsolatok keresése
3. Döntési táblázatok módszer:
- feladatkombinációk
 - az elemek minimálisra csökkentése
 - logikus gondolkodás

3. Gondolati képekkel segített módszerek

4. Megoldáskeresés intenzitását fokozó egyéb eljárások

A TERVEZÉS SZEREPE A VEZETÉSBEN

A tervezés fogalma: célok és stratégiák meghatározása.

A stratégia fogalma: ókori eredetű: hadművészet. A célok illetve a célok eléréséhez szükséges eszközök viszonylag hosszú időszakra érvényes meghatározása

Pénzügyi tervezés: bázisszemlélet, költségkalkulációk

Hosszú távú tervezés: Gazdasági és tudományos fellendülés indukálta, formalizált, tudatos, hosszú távú tervezés. Fogyasztói kereslet megnő. Növekvő piaci szükséglet.

Szakaszai:

1. Növekedési trend meghatározása
2. Mutatók szerkesztése
3. Termelési előirányzat
4. Erőforrás biztosításának feltétel teremtése
5. Optimalizálás
6. Kijelölt stratégiai pénzügyi tervezése

SWOT analízis: a stratégiát megalapozó diagnózis modellje.

Stratégia fogalma: a koncepciók olyan összessége, amely kiterjed

- ⇒ Erőforrások felhasználásának eszközeire, módszereire
- ⇒ Termelés, K+F, pénzügyek, személyzet, értékesítés és a marketing területén a
- ⇒ Vállalati célok megvalósítása érdekében.

Vállalati stratégia:

Eredetileg: a hadviselés művészete.

Strategos szó görög eredetű, azokat az elveket, iránymutatásokat foglalja össze, amellyel a hadvezérek rendelkeztek a csata előtt.

Napjainkban: a gazdasági szervezetek válaszában megalapozására szolgál az „ellenséges” környezetben.

A stratégiai és operatív menedzsment jellegzetességei:

STRATÉGIAI MENEDZSMENT	OPERATÍV MENEDZSMENT
- komplex és nem egyértelmű helyzetek - egyedi megoldási módszerek	- rutinszerűen kezelhető és világos helyzetek - gyakran alkalmazott megoldási módszerek
- szervezetek egészére ható alapvető fontosságú döntések	- szervezetek egyes részeit érinti - elszigetelt funkciókra ható döntések
- hosszú távú hatások és következmények	- rövid távú hatások és következmények

A stratégia megközelítése

1. Szemléletmód:

Hagyományos vezetési elmélet

- a vállalatra összpontosít
- a múlt eredményeinek értékelésére épít
- a trendek folytatását tűzte ki célul

Stratégiai vezetés szemlélet

- a környezetre összpontosít
- a piac és a verseny értékelésére épít
- a versenyképességbeli előnyök kiaknázását tűzte ki célul

2. Összhangteremtő tevékenység:

3. Jövőalkotó tevékenység:

A stratégia fő kérdései:

- ⇒ Hol járunk most?
- ⇒ Hová akarunk jutni?

- ⇒ Hogyan jutunk el oda?
- ⇒ Mit kell ezért tenni?
- ⇒ Mikor?

Minden vállalat számára szükséges: Amikor:

- ⇒ Piacon verseny van
- ⇒ Erőforrás korlátozott
- ⇒ A szerteágazó folyamatokat koordinálni kell → MINDIG!!!

A stratégiai tervezés kritikája:

- ⇒ Nem ad teret a kreatitásnak
- ⇒ Bürokratikus, nem probléma megoldó
- ⇒ A környezet változásait nem tudja figyelembe venni
- ⇒ Vezető egyéni rátermettsége nem mindig érvényesül (Csek, 2003)

Vállalati stratégia típusok:

Védők: stabil környezet, szűk működési kör, pozíció megtartása, ellenfél kiszorítása.

Kutatók: változó környezet, tág működési kör, új termék, új piac, verseny eszköze a változás.

Elemzők: védő és kutató kombinációja, új termék és új piac kutatása, meglévő piac védelme.

Reagálók: késők, stratégiai kudarc vállalók

Mintzberg: 5 P modell

- ⇒ Plan (terv)
- ⇒ Ploy (sikert biztosító viselkedés)
- ⇒ Pattern (rendszer)
- ⇒ Position (pozíció)
- ⇒ Perspective (perspektíva)

GE mátrix:

Üzleti tevékenység ereje (belső tényezők)	Iparág vonzereje (külső tényezők)
- piaci részesedés - fejlesztés - ráfordítás - minőség - image - menedzsment	- piac nagyság - piac változása - versenytársak - belépést gátló tényezők - jövedelmezőség - technológia - társadalmi hatás

Életgörbe vizsgálatok:

- bevezetés
- növekedés
- érettség
- hanyatlás

BCG mátrix:

Kérdőjel	Sztár
Döglött kutya	Fejős tehén