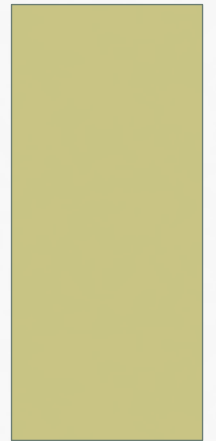


# **TERVEZÉS, SZERVEZÉS, DÖNTÉS**

**DE GTK VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI  
INTÉZET**





# A MENEDZSMENTFOLYAMAT 4 FUNKCIÓJA

## 01 TERVEZÉS

A szervezeti célok és az azok eléréséhez szükséges eszközök meghatározása

## 03 VEZETÉS

Magában foglalja az alkalmazottak inspirálását és motiválását a szervezeti célok elérése érdekében végzett kemény munkára

## 02 SZERVEZÉS

Annak meghatározása, hogy hol hoznak döntéseket, ki milyen munkákat és feladatokat fog végezni, és ki kinek dolgozik a vállalatnál

## 04 ELLENŐRZÉS

Magában foglalja a cél elérése felé történő előrehaladás nyomon követését és a korrekciós lépések megtételét

# A TERVEZÉS, MINT MENEDZSMENT FUNKCIÓ



A menedzsmentfolyamat négy funkciója közül az első a **tervezés**, amely magában foglalja a célok kitűzését és azok elérésének módját, valamint a stratégiához való illeszkedését.

A **tervezés** a célok kitűzését és azok elérésének módját határozza meg.

Egy másik meghatározás: a **tervezés** megküzd a bizonytalansággal azáltal, hogy jövőbeni cselekvési irányokat fogalmaz meg meghatározott eredmények elérése érdekében (Kreitner, 2008).

A **terv** egy olyan dokumentum, amely felvázolja, hogyan fogjuk elérni a célokat. Amikor tervet készítünk, elkészítünk egy cselekvési programot, amely leírja, mit kell tenni a céljaink megvalósítása érdekében.

---



# A TERVEZÉS TÍPUSAI

## INFORMÁLIS

- Az ember mindig cselekvési változatokban gondolkodik.
- Nem foglaljuk írásba
- Jellemzői:
  - Gondolati
  - Intuitív (ráérző)
  - Relatív(összehasonlító)
  - Empirikus(tapasztalati)

## FORMÁLIS

- Írásba foglalt
- Kikényszerítő tényezők
  - Méret
  - Diverzifikáltság
  - Környezet
- Jellemzői:
  - Formalizált
  - Tematikus
  - Szabályozott: számviteli, pénzügyi

# A STRATÉGIA ÉS A STRATÉGIAI MENEDZSMENT

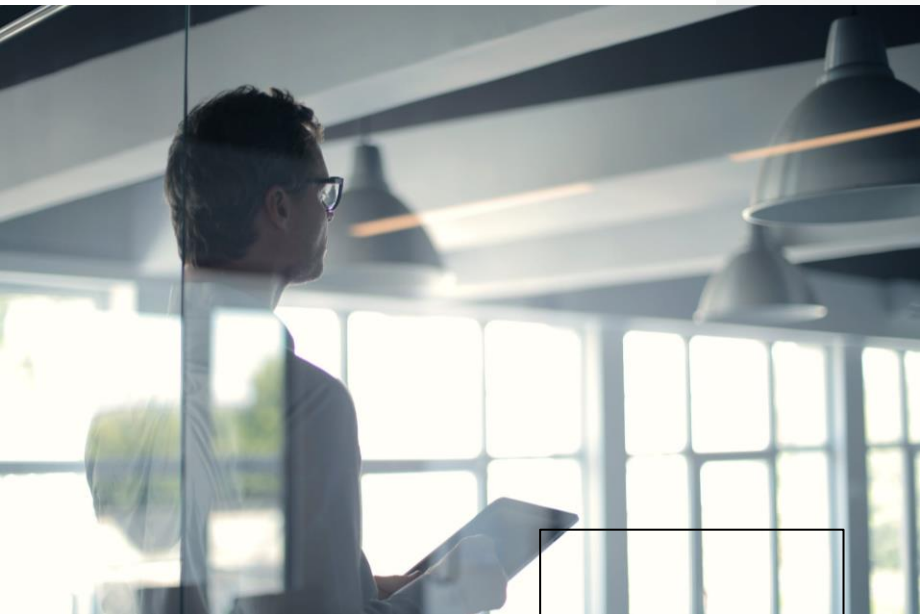


A **stratégia** és a **stratégiai terv** határozza meg a szervezet hosszú távú céljait és irányát. „Képzett találgatást” jelent arról, hogy milyen hosszú távú célok illetve irányok azok, amelyek szükségesek a szervezet túlélése vagy jóléte érdekében.

A **stratégia** nem olyan, amiről csak egyszer lehet dönteni. Általában minden évben felülvizsgálják a folyamatosan változó üzleti feltételek miatt.

A **stratégiai menedzsment** olyan folyamat, amely a szervezet minden részéből származó vezetőket bevonja a stratégiák és stratégiai célok megfogalmazásába és megvalósításába.

Ez a meghatározás nem azt jelenti, hogy a legfelsőbb vezetők diktálják azokat az ötleteket, amelyeket az alsóbb szintű embereknek követniük kell. Különösen a középvezetőket kell felkérni a stratégiák megértésére és megvalósítására, nekik is segítséget kell nyújtaniuk azok megfogalmazásában.



# STRATÉGIAI TERVEZÉSI MÓDSZEREK



# SWOT ANALÍZIS



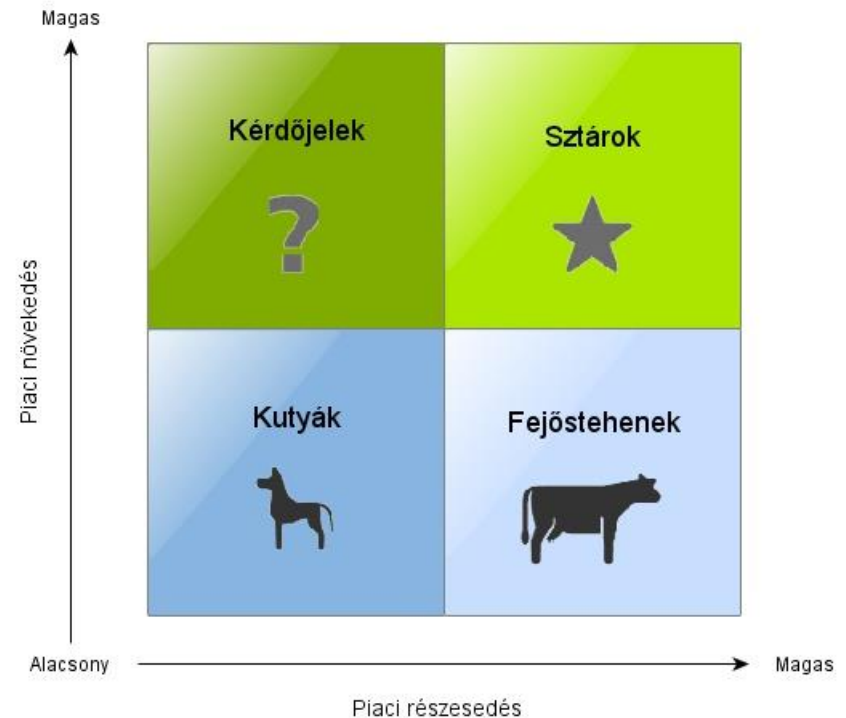
# A BCG mátrix

A BCG mátrix készítésének célja:

a vállalat termékeinek piaci pozícionálása;

a termékpozícionálás és a termék életgörbék vizsgálata alapján az egyes termékekre alkalmazandó stratégia meghatározása;

a vállalat szempontjából optimális termék-portfólió kialakítása.





# A BCG MÁTRIX



A **sztárok** azok az adott vállalat vagy divízió legjobb stratégiai pozíciójában lévő termékei, szolgáltatásai vagy üzletágai, melyek magas relatív piaci részesedéssel rendelkeznek egy igen gyorsan bővülő piacon. Irántuk a kereslet jelentős, cash egyenlegük mégsem nyereséges, mivel a kedvező pozíció megtartása egy ilyen magas növekedésű piacon – ahol fontos feladat a bővülő kereslet igényeinek kielégítése, valamint a versenytársak támadásainak elhárítása - nagy költségekkel jár. Meghatározzák a vállalat vagy divízió jövőbeli profitját, hisz a sztárok fejőstehenekké is válhatnak.

A vállalat lehetséges stratégiái: további növekedés vagy szinten tartás

# A BCG MÁTRIX



A **kérdőjelek** azok a termékek, melyek még viszonylag új termékek, relatív piaci részesedése bár alacsony, de a gyorsan bővülő piac ígéretes lehetőségeket tartogat számukra a jövőre nézve. Még nem nyereségesek, hisz a nagy növekedésűtemű piaci igények kielégítése és a részesedés növelése nagy költségekkel jár. A kérdőjelekből kedvező esetben sztárok lehetnek.

A vállalt lehetséges stratégiái: további növekedés vagy visszavonulás.

A **döglött kutyák** a vállalt legkedvezőtlenebb pozícióban lévő termékei, szolgáltatásai vagy üzletágai. Ezen termékeknél a piac egyáltalán nem vagy csak minimálisan bővül, és a relatív piaci részesedés is rendkívül alacsony. A döglött kutyák lehetnek egykori fejőstehenek vagy olyan termékek, melyek eleve nem tudtak kedvező helyzetbe kerülni. Ezeket a termékeket általában praktikus kivonni a piacról, kivéve ha a piacon maradásukkal megakadályozható, hogy a versenytárs egyedül uralja a terepet.

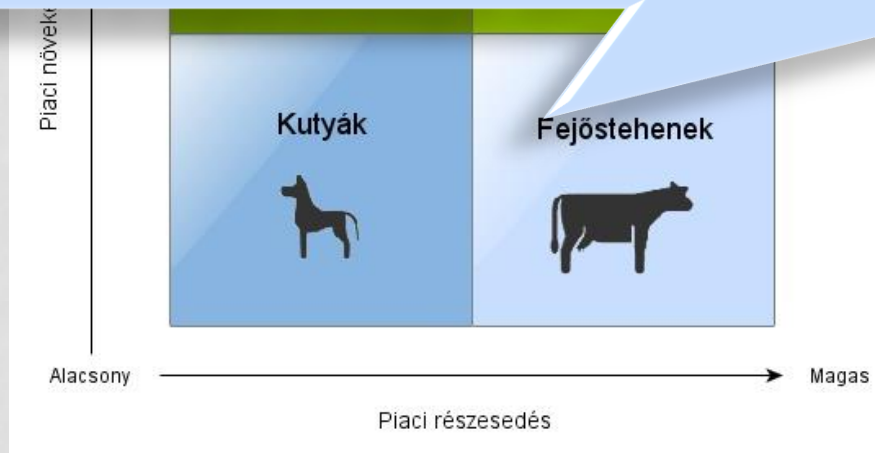
A vállalt lehetséges stratégiái: visszavonulás vagy szinten tartás.



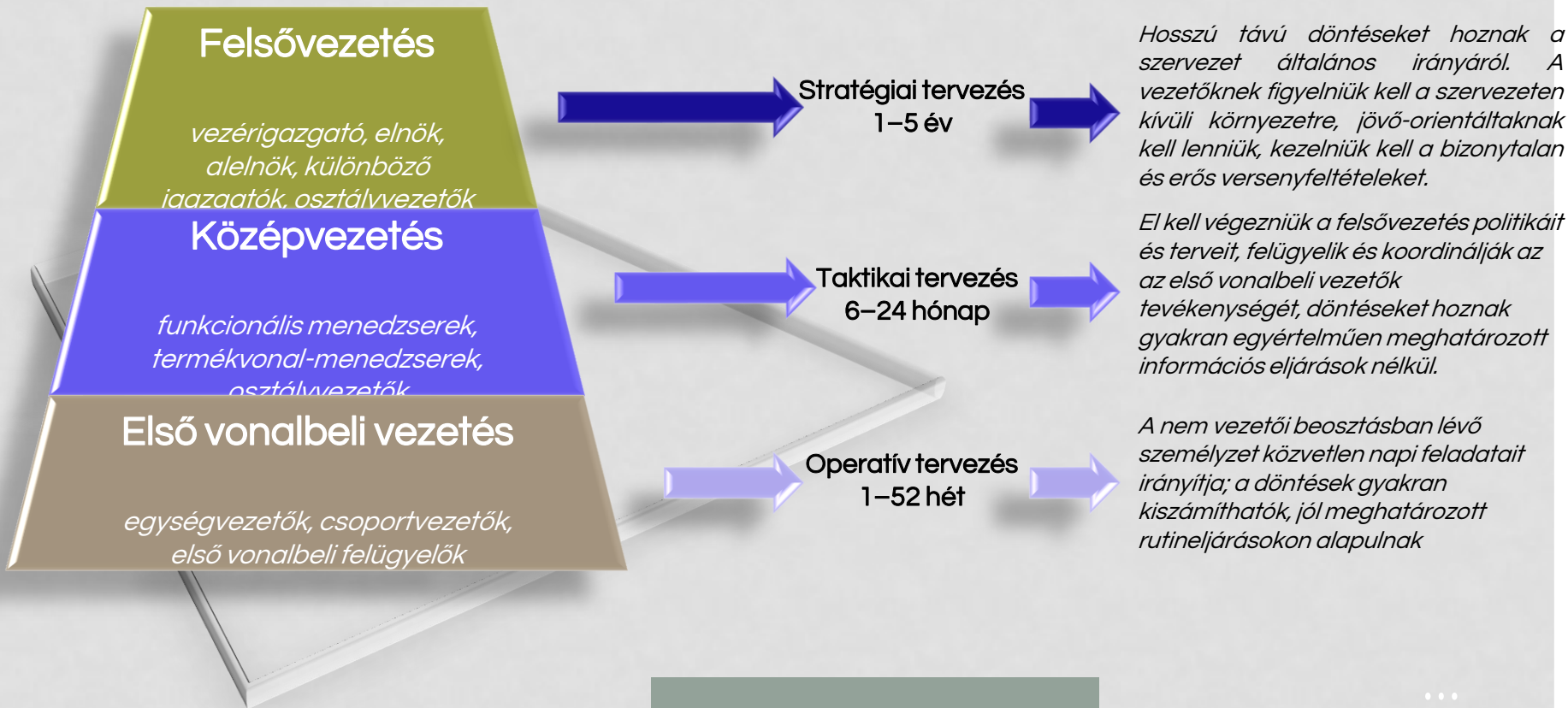
# A BCG MÁTRIX

A **fejős tehének** azok a termékek, szolgáltatások, vagy üzletágak tartoznak, melyek piaca már egyáltalán nem vagy csak kismértékben növekedhet magas relatív piaci részesedés mellett. E termékek cash flow-ja erősen pozitív. Célszerű ezt az állapotot a lehető leghosszabb ideig fenntartani.

A vállalat lehetséges stratégiái: szinten tartás vagy aratás.



# A MENEDZSMENT ÉS A TERVEZÉS HÁROM SZINTJE

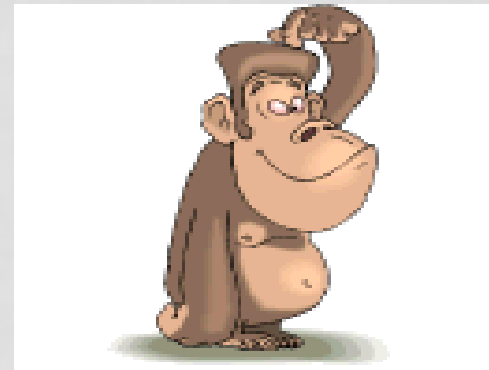


# DÖNTÉS FOGALMA

- „Navigare necesse est”- „hajózni márpedig kell”
- XXI. sz. emberének: „dönteni márpedig kell”
- A döntés nem csak vezetői privilégium:
  - Döntési kompetencia= jogosultság+képesség
  - a vezetési feladatok központi eleme

# DÖNTÉS KRITÉRIUMAI

- A döntés= választás
- A döntéshozatal feltételei:
  - a döntési helyzet,
  - alternatívák,
  - kritériumok,
  - kompetencia,
  - felelősség



# DÖNTÉSI HELYZET FELISMERÉSE

- ❑ Érzékelés: a valóság jelzéseinek felismerése
- ❑ Észlelés: a valóság jelzéseinek megértése
- ❑ Függ:
  - Értékek
  - Előítélet
  - Feltevés
  - Tapasztal
  - Személyiség
  - Környezet
  - Képzettség



# ALTERNATÍVÁK

- Cselekvési változatok
- Az alternatívákat meg kell alkotni (változatképzés)
- Információszerzés (nehezen hozzáférhető, hiányos)
- Az információ pontatlan (bizonytalanság)
- Az információ szerzés drága (költségkorlátok)
- A megoldandó probléma lehet:
  - Jól strukturált: van szabály, algoritmus, protokoll, rutin
  - Rosszul strukturált: nincs szabály, egyedi, újszerű, programozatlan

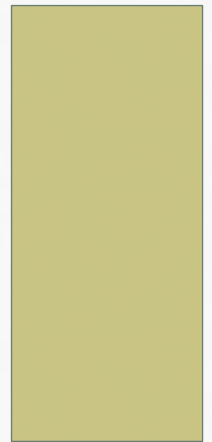
# KRITÉRIUMOK

- A változatok értékelésének szempontjai
- Lehetnek:
  - preferenciák- preferencia rendszerek
  - Kvantitatív mutatószámok
  - Kvalitatív értékelések, elemzések, viszonyítások

# KOMPETENCIA

- Jogosultság:
  - felhatalmazás
  - Beosztás
  - kinevezés
- Döntési képesség:
  - Tudás
  - Képzettség
  - tapasztalat

**DÖNTÉS**



## 5. A DÖNTÉSI FELELŐSSÉG

A döntés következményeinek vállalása

Személyes felelősség

Beazonosíthatóság

- egyszemélyi döntések: egyértelmű
- testületi döntések: nem egyértelmű

Felelőségcsökkentő technikák

Kockázat

- negatív következmények
- a bekövetkezés valószínűsége
- a hatodik tojás kérdése



## OPTIMÁLIS DÖNTÉS VS. KORLÁTOZOTT RACIONALITÁS

### OPTIMÁLIS DÖNTÉS

- A legjobb változat kiválasztása
- A racionális döntés ismérvei:
  - a kritériumok állandóak
  - minden alternatíva megismerhető
  - minden alternatíva értékelhető
  - a legjobb alternatíva kiválasztható

### KORLÁTOZOTT RACIONALITÁS

- Herbert Simon nevéhez köthető
- A korlátozott racionalitás ismérvei:
  - a kritériumok állandóan változnak
  - az összes alternatíva nem ismerhető meg
  - a probléma rosszul strukturált
  - a legjobb alternatíva nem választható ki



A DÖNTÉSEK  
CSOPORTOSÍT  
ÁSA  
RÉSZTVEVŐK  
SZERINT



## Egyéni döntéshozatal

- Egyszemélyi vezetés
- Gyorsabban születnek, hiszen nem konzultál senkivel
- Határozottabb
- Az egyén magáénak érzi a döntést
- Nagy a kockázatviselése az egyénnek a csoportos döntéshozatalhoz képest
- Néha elsietettek
- Nem rendelkezik az egyén minden szükséges és megfelelő információval a döntéshez
- Gyakran szubjektív

## Csoportos döntéshozatal

- Testületi döntés
- A csoport ismeretanyaga nagyobb,
- Több alternatíva felmerül,
- Szélesebb körű az elfogadottság,
- Több szempontú az értékelés,
- A vezetők manipulálják a csoportot,
- Alkalmazkodás az átlaghoz
- Rivalizálás a csoporton belül,
- Kompromisszumra törekvés,
- Döntési felelősség hiánya
- Csoportok érdekérvényesítése könnyebb



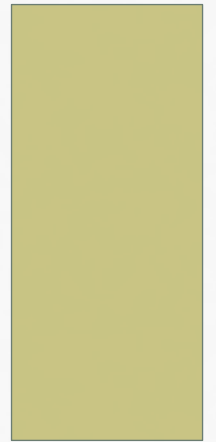
## Társadalmi döntések

- Politikai döntés
- Adott közösség egészére vonatkozik
- Egyének személyes érdekeivel összhangban állnak
- Érdekek, preferenciák összegzése
- Közakarat megfogalmazása

## Konszenzuson alapuló döntések

- Egyhangú
- 100%-os egyetértés
- Japán vezetési filozófia
- A többség diktatúrája
- A többség (+2 szavazat = 50+1%)
- A döntés pillanatában szükséges a többség megléte
- Konszenzus = kompromisszum = idő

# SZERVEZÉS



# SZERVEZÉS

## FOGALMA

- A célok megvalósítása nehezen képzelhető el szervezés nélkül. A szervezés arra irányul, hogy a feladatokhoz hozzárendeljük a végrehajtásukhoz szükséges tárgyi-, személyi- és pénzügyi feltételeket (erőforrásokat), valamint a tevékenységeket és az erőforrások felhasználását összehangoljuk.
- Fogalma: A folyamatok összehangolása térben (hol), időben (mikor) feltételeiben (mivel-kivel) kapacitásában (mennyi).
- A szervezés elsősorban a vezetők feladata.

► Koordináció, azaz összehangolás. Az a vezetői tevékenység amikor valamilyen módon elkülönült, esetleg önálló célokkal is rendelkező személyek, csoportok, vagy szervezetek tevékenységét egy közös, elfogadott cél érdekében fogják össze.

► A szervezeten belüli munkamegosztás következménye és velejárója.

# SZERVEZÉS ESZKÖZEI

- ▶ **strukturális,**
- ▶ **technokratikus (folyamat elvű),**
- ▶ **vezetési típusú,**
  
- ▶ **Lágy és kemény csoportosítás**

# STRUKTURÁLIS ESZKÖZÖK

- Önmagában is erős
- Hierarchia, alá-fölé rendeltség, hatáskör, jogkör
- Kommunikációs-információs rendszer, azok a szervezeten belüli alrendszerek, melyeket a feladatteljesítés támogatására hoznak létre
- Hatalmi tényezők: személyiségből, szervezetből (jutalmazó, büntető)

# TECHNOKRATIKUS ESZKÖZÖK

- Folyamat megvalósítás és a szervezet tevékenységét szabályozó előírások koordinációs hatása
- A folyamat előírások, utasítások, szabályok meghatározzák az elvégzendő feladatok sorrendjét, időbeni elhelyezését, a felhasználandó anyagokat, eszközöket, a minőségi követelményeket és akár a teljesítményelvárásokat

# VEZETÉSI TÍPUSÚ

- Azok a vezetési feladatok, melyek az emberi magatartás befolyásolásán keresztül akar hatni és javítani a szervezet tevékenységének minél jobb összehangoltságára
- Például: motiváció, konfliktuskezelés, kommunikáció, változásmenedzsment, ember erőforrások menedzselése, szervezeti kultúra, munkakultúra, ellenőrzés



# SZERVEZÉSI ALTÍPUSOK

- Művelet-szervezés: a szervezés lényege, hogy az eddiginél hatékonyabb műveleti eljárást vezessünk be. munkavégző ember (azaz ember-ember; ember-gép) és a munka tárgya közötti viszonyra vonatkozik
- Folyamat szervezés: célja a folyamatok minél hatékonyabb elvégzése. Ez magába foglalja a munkafolyamat, eszköz, munkaerő, és az eljárásfejlesztést egyaránt
- Működés szervezés: a szervezeti egységek közötti munkamegosztás és koordináció a szervezés tárgya és célja

# INTEGRÁLT SZERVEZÉSI RENDSZEREK

- MTM eljárás (Methods Time Measurement)
- Gantt – diagram
- Hálótervezés
- TQM (Total Quality Management)
- Lean-production (karcsúsított termelés)
- JIT (Just in Time)
- Logisztikai-menedzsment

# LEAN PRODUCTION -KARCSÚSÍTOTT (TAKARÉKOS) TERMELÉS?

- Minimális ráfordítás – maximális eredmény
- Elemei:
  - rendszeres tréning
  - szigorú hibaelemzés
  - minimális anyagfelhasználás
  - lapos szervezeti hierarchia
  - Folyamatok – szervezet – menedzsment átalakítás

# „JUST IN TIME” JIT

- Hagyományos termelés szervezési elv – „nyomásos”
  - annyit termel, amekkora a kapacitás,
- JIT – „szívásos”
  - annyit termel amennyire igény van,
  - nincsenek biztonsági készletek,
  - különleges szervezési módszerek:
    - szinkronizálás,
    - stabilizálás,
    - kiegyenlítés.

# MTM ELJÁRÁS-MÓDSZERIDŐ MÉRÉS

- A módszeridő azt jelenti, hogy egy meghatározott munka elvégzéséhez szükséges idő a tevékenységhez kiválasztott módszertől függ.
- Az MTM olyan eljárás, mely
  - a mozgásfolyamatot standard folyamatelemekre bontja,
  - a mozgás kivitelezésénél fennálló befolyásoló tényezőket rögzíti és
  - a folyamatelemekhez szabványos időértékeket rendel.