

Vezetés irányítás, ellenőrzés

Ellenőrzés

Fogalma

tevékenység eredményeinek, célszerűségének, minőségjegyeinek és feltételeinek megállapítására és értékelésére irányul.

Okai:

- környezeti,
- szervezeti komplexitás,
- minőségi követelmények,
- teljesítmény követelmények,
- magatartási követelmények,
- az ügyek időbeni elintézése.

Jellemzői:

nem delegálható
hatalmi tényező
jogosultság
kötelezettség.

REND ÉS A HATALOM ÖSSZEFÜGGÉSEI AZ ELLENŐRZÉSSEL

Ellenőrzés ≠ mérés.

Ellenőrzés = az eltérések megállapítása, okainak feltárása.

Ellenőrzés = a vezetési folyamat feed backje.

KIZÁRÓLAGOSAN VEZETŐI KOMPETENCIA

EMBERI TÉNYEZŐK SZEREPE



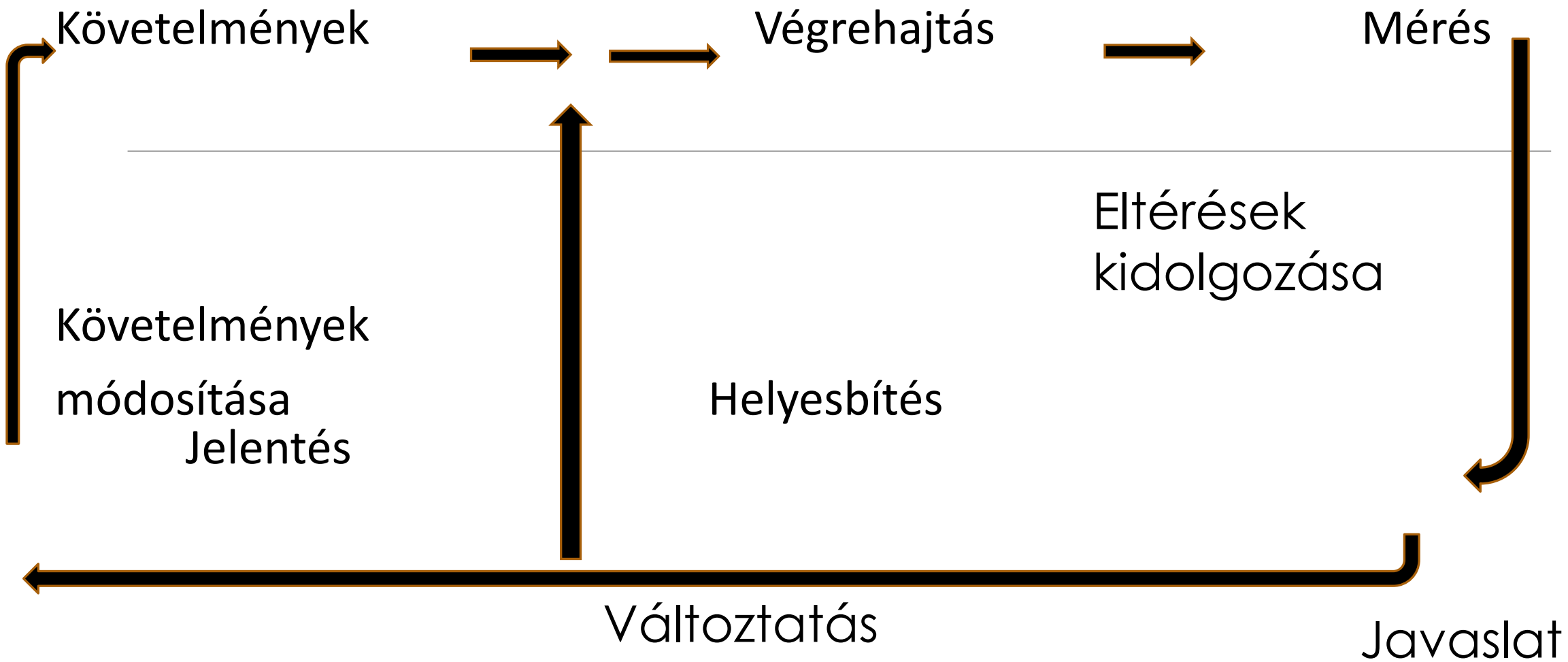
Célja szerint lehet:

Ténymegállapító: valóságos helyzetet dokumentálja

Összehasonlítható: tényadatok az előzetes követelményekhez viszonyítja

Értékelő: ha az eltérés okának feltárása is elvárás

Javaslattevő: tények, eltérések, okok megállapítása alapján cél javaslatok kidolgozása



Az ellenőrzés általános folyamata

Az ellenőrzés alapelemei

1. KÖVETELMÉNYEK KIALAKÍTÁSA

Előre meghatározott szervezeti követelmények

- teljesítmény,
- minőség,
- határidő ,
- magatartás, viselkedés

Az ellenőrzés alapelemei

Múltbéli teljesítményre épülő követelmények

- előző időszak eredményei (bázis),- objektivitás a körülményekről.
- hagyományok
- szervezeti kultúra
- értékek.

Külső követelmények

- vevő,
- piac
- törvények, rendeletek, szabályozások.

Az ellenőrzés alapelemei

2. Mérés

Amit meg lehet mérni – azt kötelező megmérni.

Amit nem lehet mérni – azt nem szabad mérni.

Hogyan mérhető a menedzser munkája?

3. Eltérések kidolgozása

Eredménye: a végrehajtás a tervnek megfelelően menjen végbe vagy a döntést nem lehet végrehajtani.

Jelentés – beszámoló.

4. Visszacsatolás (jelentés, visszacsatolás)

Következménye: módosítani a végrehajtási folyamatát vagy a követelményeket.

Szervezetek ellenőrzése

Felügyelő Bizottság (FB)

Független könyvvizsgáló

Belső ellenőrzés

Controlling

Folyamat ellenőrzés

- ❑ Előzetes ellenőrzés v. megelőző
 - ❑ Egyidejű vagy folyamat ellenőrzés – korrigálási, beavatkozási lehetőséget jelent.
-

- Szervezethez kötött
- Folyamat paraméterek

Jellemzők:

- folyamatosság,
- rutinszerűség,
- minőségjavító hatás,
- kijátszhatóság.

Végpont vagy utó ellenőrzés = hiba-megállapítás (kondicionáló hatás)

Speciális Vezetői ELLENŐRZÉSI lehetőségek

BESZÁMOLTATÁS

- **vezetők ellenőrzése,**
- **rendszeres és alkalmoszerű.**

JELENTÉSI KÖTELEZETTSÉGEK

- **rendszeres vagy feladathoz kötött.**

ENGEDÉLYEZÉS, ALÁÍRÁS, UTALVÁNYOZÁS

- **aláírás = felelősség vállalás.**

- **ÖNÉRTÉKELÉS**

ELLENŐRZÉSI MÓDSZEREK

KÖZVETETT ELLENŐRZÉS

- rovancs leltár,
- szemle – rutin,
- mintavétel,
- kísérlet,
- próbagyártás,
- próbavásárlás.

számlák
bizonylatok
eredmények.

Vezetés, irányítás



A manager és leader szerepek közötti legfontosabb különbségek Kotter szerint

	Manager szerepkör	Leader szerepkör
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
Feltételbiztosítás	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberierőforrás menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál
Sikerkritérium	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Külső hatékonyság, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

A menedzseri munka jellemzője

- Rengeteget dolgoznak, rettenetesen feszített tempóban
- Tevékenységüket sokszínűség, a szétszabdaltság és a rövideg jellemzi
- Előnyben részesítik az aktuális, speciális és ad hoc témákat
- A szervezetük és az informális kapcsolatrendszerük között helyezkednek el
- Erősségük a szóbeli kommunikáció
- Erős kötelezettségek ellenére képesek ügyeik kézben tartására

A menedzsment három szintje

Felsővezetés

*vezérigazgató, elnök, alelnök,
különböző igazgatók,
osztályvezetők*

Stratégiai (felső vezetés): környezeti kihívásokra válaszol, meghatározza a szervezet hosszú- és középtávú céljait (stratégiáját), más szóval válaszol a környezeti kihívásokra.

Középvezetés

funkcionális menedzserek, termékvonalmenedzserek, osztályvezetők

Operatív (munkahelyi): alsó szintű vezetés: közvetlen beosztottak irányítását végzi a termék, szolgáltatás, egyén output elkészítése céljából.

Első vonalbeli vezetés

*egységvezetők, csoportvezetők,
első vonalbeli felügyelők*

Vezetői (középvezetői): outputok előállításához készít terveket, programokat, normákat

Munkahelyi vezetők

- A menedzsment fontos részét képezik, ők a vezetési lánc utolsó eleme
- Elsővonalbeli vezetőknek is nevezzük, mivel közvetlen kapcsolatban áll a végrehajtókkal (nem vezetőkkel)
- Ezekből következik, hogy sajátos helye és egyensúlyozó szerepe van a szervezetben: szervezeti célok megvalósítása a végrehajtás irányításával.

Definíciója: alapvető funkciója, hogy a végrehajtásban résztvevőkkel együtt érje el a szervezet és a dolgozók célkitűzéseit.

A gyakorlatban eltérő megnevezések lehetnek, pl.:

Főnövér, csoportvezető, raktárvezető, művezető, fedélzetmester, számviteli osztály/csoport vezető, anyaggazdálkodási csoportvezető, irodavezető stb.

A munkahelyi vezető kapcsolatai

1. beosztottak (munkahelyi vezetők kapcsolata a beosztottakkal, irányítása mellett készül el a termék, szolgáltatás, a mérleg, az adóbevallás, stb.).
2. munkahelyi vezetőtársak (vezetőtársakkal fenntartott kapcsolatai)
3. felettes vezetők (felsőbb vezetéssel való mindennapos kapcsolatok)
4. érdekképviselői vezetők (munkáltató és munkavállalók képviselői között létrejött megállapodás érvényesítése).

Szükséges képességek

1. Szakmai jártasság – technikai megoldás, munkafolyamat ismerése
2. Emberekkel való bánásmód – empátia, kommunikációs készség, motivációs készség, tolerancia és megértés, oktatás- nevelés- fejlesztés készség
3. Konceptcionális vezetői készség – célmeghatározó, koordinációs, ütemezési, ell.-i, időgazdálkodási, felfogókészség

A legfontosabb humán készségek, amelyek segítik a munkahelyi vezetőt munkája eredményes elvégzésében, a következők:

- empátia: beleélő-képesség mások helyzetébe.
- kommunikációs készség – a szóbeli és írásbeli üzenetek megértésének, az aktív hallgatásnak, a tárgyalásnak a képessége.
- motivációs készség – megtalálni a kulcsot az emberekhez a szükségletek kielégítési módjában.
- tolerancia és megértés- a „másság” elismerése és megértése.
- oktatási- nevelési-fejlesztési készség- mások tanításának, nevelésének képessége.

Szükséges képességek

A koncepcionális vezetési készség olyan képességeket takar, amelyek lehetővé teszik, hogy a vezető a feladatokat a maguk komplexitásában tudja szemlélni, megértse az események természetét mibenlétét. A legfontosabb kapcsolódó vezetési készségek a következők:

- célmeghatározó készség- a tervben (programban) foglalt feladatok legjobb végrehajtási módjának meghatározásának képessége.
- koordinációs, ütemezési, ellenőrzési készség – képesség a termelési tényezők (emberek, anyag, gép, információ) kombinálásra.
- időgazdálkodási készség –az idő hatékony felhasználásának képessége.
- felfogókészség – váratlan események esetén a helyes megoldás megtalálásának képessége.

Vezetői tevékenységek

A) Feladatfunkciók

1. A feladat meghatározása
2. Tervezés
3. A munka és erőforrások elosztása
4. A minőség és munkatempó ellenőrzése
5. A terv és a teljesítmény összevetése
6. A terv módosítása

B) Egyéni funkciók

1. Törődés az egyéni problémákkal
2. Az egyének biztatása
3. Elismerés, státusz nyújtása

4. Az egyéni képességek elismerése és felhasználása
 5. Az egyén képzése
-

C) Csoportfunkciók

1. Teljesítménykövetelmények felállítása
2. Fegyelemfenntartás
3. Csapatszellem kialakítás
4. Biztatás, motiválás
5. Helyettes vezető kinevezése
6. A csoporton belüli kommunikáció biztosítása
7. A csoport képzése, és a feladatok begyakoroltatása

A vezetők feladatai- és a XXI. Század kihívásai

1. képesség és hajlandóság a delegálásra
 2. hatalomgyakorlás megfelelésére
 3. személyes példamutatás fontossága
 4. vezetői szerepvállalás megítélése
 5. vezetővé válás tudatos vállalása
-

XXI. Század kihívásai

- állandó változás
- hirtelen és gyors váltások igénye
- állandó bizonytalanság

Válasz: reziliencia, agilitás, fókusz, mint vezetői minőségek fejlesztése

Köszönöm a figyelmet!