

YBL MIKLÓS ÉPÍTŐIPARI MŰSZAKI FŐISKOLA, DEBRECEN
SZAKÜZEMMÉRŐI TOVÁBBKÉPZÉS

Dr. Papp Péter

VEZETÉSI ISMERETEK ÉS RENDSZEREK

YBL MIKLÓS
MŰSZAKI FŐISKOLA
Könyvtár
4028 Debrecen, Olaszó u. 2-4.



KÉZIRAT

TANKÖNYVKIADÓ, BUDAPEST, 1987

DE MFK Könyvtára
DEBRECEN



TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés	3
I. A vezetés szükségessége, fogalma, feladata	5
1.1. A vezetés szükségessége	5
1.2. A vezetés fogalma	6
1.2.1. Vezetés és irányítás	7
1.3. A vezetés feladata, célja	8
1.4. A vezetés eszközei	11
1.4.1. A vezetés adminisztratív jellegű eszközei	13
1.4.2. A vezetés technikai eszközei	14
1.5. A vezetés időgazdálkodása	14
II. A vezetéstudomány fejlődése	17
2.1. Vezetéscsmléleti irányzatok kialakulása	17
2.2. A klasszikus vezetéscsmléleti iskola	18
2.3. Az emberi viszonyok tana	20
2.4. Az empirikus iskola	21
2.5. A társadalmi rendszerek iskolája	22
2.6. Új vezetéscsmléleti iskola	23
2.7. A szocialista vezetés elvei	24
2.7.1. A demokratikus centralizmus érvényesítésének elve	25
2.7.2. A szocialista vezetés objektivitása és konkrétsága	26
2.7.3. A "döntő láncszem" elve	26
2.7.4. Az anyagi és erkölcsi ösztönzők összehangolt alkalmazása	27
2.7.5. A vezetők eszmei-politikai elkötelezettsége	27
2.8. Különböző követelmények a vezetőkkel szemben	28
III. A vezetés stílusa, módszere	30
3.1. Hatalom, tekintély, presztizs	30
3.2. A vezetés stílusa, módszere	32
3.2.1. A vezetési stílusok történeti jellemzése	32
3.2.2. A vezetési stílusok gyakorlati felosztása	34
3.2.3. Az "Y" elmélet, mint új vezetési stílus	39
3.2.4. A hatékony vezetési stílus alapelvei	40

3.2.5. A megbeszélésekkel kapcsolatos szabályok	41
3.3. A vezetés és az emberi tényezők szerepe	42
3.3.1. A személyiség	42
IV. A vezetés funkciói és teljesítményük folyamata ..	47
4.1. A vezelési funkciók fogalma	47
4.1.1. Tájékozódás	48
4.1.1.1. Az információ értelmezése ..	48
4.1.1.2. Vezetési információs rendszer	50
4.1.1.3. A vállalati-vezetési információs rendszer kialakítása és fejlesztésének főbb elvei	52
4.1.2. A vezetés tervezési funkciója	53
4.1.2.1. A tervezés fogalma	53
4.1.2.2. A tervezés követelményei ...	54
4.1.3. A szervezés mint vezetés funkció ...	55
4.1.3.1. A szervezés fogalma	55
4.1.3.2. A vezetés szervezési funkciója	56
4.1.3.3. A szervezési tevékenység csoportosítása	56
4.1.3.4. A szervezési tevékenység módszertani modellje	58
4.1.3.5. A vállalat szervezés fejlesztésének vezetés koncepciója és programja	59
4.2. A vezetői döntések	62
4.2.1. A döntés	62
4.2.2. Döntési helyzet, döntési folyamat ...	63
4.2.3. A vezetői döntések szintjei	64
4.2.4. A döntési rendszerek szervezése	65
4.2.4.1. A döntési hataskörök leleplelését befolyásoló főbb tényezők	65
4.2.5. A döntési rendszerek szabályozása ...	66
4.3. Utasítás	67
4.4. Üsszhangulás	69
4.5. Áttekintés	70
4.6. 4.6. A vezetés ellenőrző funkciója	70
4.6.1. Az ellenőrzés fogalma	70
4.6.2. Az ellenőrzés főbb formái	71
4.6.2.1. A vezető személyes ellenőrzése	72
4.6.2.2. A munkafolyamatokba épített ellenőrzés	73
4.6.2.3. Függetlenített ellenőrzés ..	74
4.6.2.4. Az ellenőrzési rendszer belső irányai	74

4.7. Értékelés-minősítés	76
V. A vezetés szervezeti formái, vezelési rendszerek.....	89
5.1. A szervezet fogalma	89
5.1.1. Lineáris szervezeti felépítés	90
5.1.2. Törzskari szervezeti felépítés	92
5.1.3. Funkcionális szervezeti felépítés ...	93
5.1.4. Iermelés-területi elv szerinti szervezeti felépítés	94
5.1.5. Vegyes - kombinált - formák	95
5.1.6. Divizionális szervezeti felépítés ...	95
5.1.7. Matrix szervezeti struktúra	97
5.1.8. A team-szervezet	100
5.1.8.1. A team-ek szervezésének veszélyei	102
5.1.8.2. A team-ek szervezésének feltételei	102
5.1.8.3. A team-ban folyó tevékenység vezetése	103
5.1.9. Rendszerelmélet alapján kialakított szervezeti felépítés	104
5.1.9.1. A rendszerek fogalma és csoportosítása	104
5.1.9.2. A gazdasági rendszer fogalma és jellemzői	106
5.2. Vezetési rendszerek	108
5.2.1. Urwick 10 pontja	109
5.2.2. Bélinier-modell	110
5.2.3. Lawrence-Lorsch modell	111
5.2.4. Ansoff-Brandenburg koncepció	112
5.2.5. A kivételek alapján való vezetés	113
5.2.5.1. A normálistól való eltérés .	114
5.2.5.2. Differenciált beavatkozás...	115
5.2.5.3. Alkalmazásának feltételei ..	118
5.2.6. Célok szerinti vezetési rendszer	119
5.2.6.1. A célok szerinti vezetés néhány alapfogalmának meghatározása	121
5.2.6.2. Kulcsterület	122
5.2.6.3. Kulcsfeladat	122
5.2.6.4. Teljesítmény-normatívák (Hatáknysági standardok) ..	122
5.2.6.5. Vezetői útmutató, vezetési program	123
5.2.6.6. Felülvizsgálat és ellenőrzés	123
5.2.6.7. Vezetésfejlesztés	124
5.2.6.8. A célok szerinti vezetési rendszer bevezetése	126

VI. Az új vállalatvezetési formák	127
6.1. Az állami vállalat fogalma, szervezete és vezetése	127
6.1.1. Az állami vállalat fogalma, feladata .	127
6.1.2. Vállalatok létrehozása	128
6.1.3. A vállalat szervezete és vezetése	130
6.1.3.1. A vállalati tanács általános vezetésével működő vállalat .	132
6.1.3.2. A vállalat dolgozó közgyűlésének és küldöttgyűlésének általános vezetésével működő vállalat	136
6.1.3.3. Államigazgatási felügyelet alatt álló, az igazgató által vezetett vállalatok ...	140
6.1.4. A munkahelyi demokrácia fórumai és azok általános feladatai	143
6.1.5. Az új vállalatirányítási formák és a szakszervezetek jogosultságai	146
Irodalomjegyzék	149