

Vállalkozás – Sportvállalkozás

Dr Gősi Zsuzsanna
Egyetemi adjunktus

A gazdaság fogalma:

A termeléssel – az anyagi javak termelésével, forgalmával, fogyasztásával összefüggő folyamatok és a közöttük kialakuló kölcsönhatások összességét jelenti, Termelő szervezetek, vállalkozások jelölhetők a fogalom alkalmazásával.

A nemzetgazdaság fogalma:

A társadalom termelőrendszere.

Főfunkciója: a társadalomban felmerülő szükségletek kielégítésére szolgáló javak megteremtése.

Vállalkozni???

Egy vállalat menedzselésének mechanizmusa valójában nem túl bonyolult, ha képesek vagyunk megérteni a lényegét: termékeket, szolgáltatásokat kell előállítani és eladni valakiknek, drágábban, mint amibe került. Ennyi az egész, kivéve még néhány millió részletkérdést." McCafri

Vállalkozás

- Valamely előre meghatározott cél elérésére vagy valamely tevékenység eredményes megvalósítására szolgáló egyéni vagy csoportos cselekvés, vállalkozás, amely ismert, felmért, elemzett környezeti hatások között valósul meg. (célra orientált, eredmény kényszer)

Alapprobléma

-

- Szükségletek

- Termelési tényezők

-

- Folyamatosan bővülnek

- Végesek



Milyen szükségletek elégítsen ki a vállalat

- létszükségletek
- kulturális szükségletek
- luxus szükségletek



Szükségletek csoportosítása a kielégítés módja szerint

- - Egyéni



- - Csoportos



Szükséglet:

- igény mindazon termékek és szolgáltatások iránt, amelyek a társadalmi emberi lét fenntartásához, a társadalomban élő ember létezéséhez szükségesek,
- hiányérzet mely motiválja a hiányérzet megszüntetésére irányuló cselekvést

Szükségletek fajtái:

termelési szükséglet:
erőforrások iránti igény

Fogyasztási szükséglet:

- személyes
emberi fogyasztás
- közösségi
közbiztonság
közigazgatás
közművek
társadalom biztosítás

A szükséglet keletkezésében és kielégítésében egyaránt társadalmilag meghatározott.



keletkezése:

az ember létfenntartási ösztöne,
az ismeretek bővülése,
tudatos vágy az objektív külvilág, a
természet és a társadalom
elsajátítására,

kielégítése:

a társadalom mindenkori
állapotának,
fejlettségi fokának,
működési módjának megfelelően
valósulhat meg.



Javak:

az ember anyagi (személyi és termelési) szükségletei kielégítésére alkalmas dolgok és szolgáltatások.

tárgyasult formát öltött termékek:

- természeti jószágok
ásvány,
állat,
gyümölcs,
- mesterségesen előállított
építmény,
élelmiszer,
munkaeszköz,

tárgyasult formát nem öltő szolgáltatások:

javítás,
egészségügyi szolgáltatás
közigazgatás,
oktatás,
színház



A javak



értéke,
a dolgok árúként történő értékesítésekor
érvényesülő, pénzértékben kifejezhető
forgalmi/csere érték.



használati értéke,
a hasznos tulajdonságainak
összessége,

a javak azon tulajdonságai, melyek a
szükségletek kielégítésére alkalmassá
teszik

az ember és a dolgok
viszonyát
fejezi ki,
szubjektív megítélésen
alapul, pénzértékben
nem fejezhető ki,
és nem összegezzhető,

**a használati értékek sokasága alkotja a
társadalom anyagi gazdagságának alapját.**

A nemzetgazdaság termelő funkcióját gazdasági tevékenységek keretében valósítják meg a gazdasági vállalkozások.

A gazdasági tevékenység

a – személyi és termelési – szükségletek kielégítésére szolgáló javak termelésével, elosztásával, cseréjével, fogyasztásával kapcsolatos mozzanatok, cselekvések összessége.

fajtái:

anyagi tevékenységek

**kitermelő
halászat
mezőgazdaság
bányászat_**

**feldolgozó
gépipar
építőipar
élelmiszeripar**

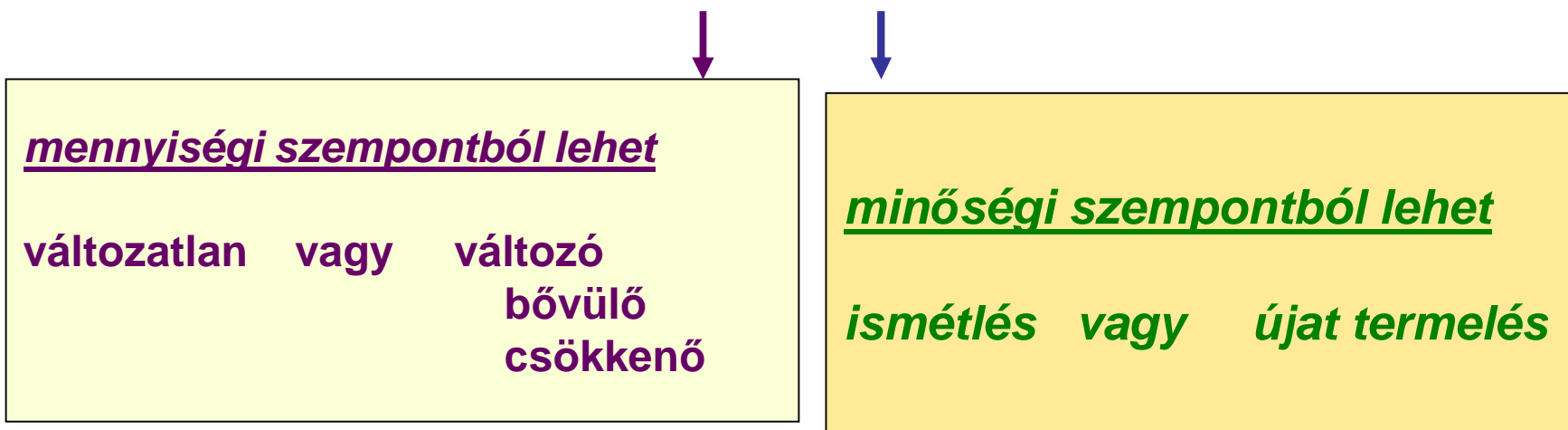
nem anyagi tevékenységek

**kereskedelem
szállítás
pénzügy
közigazgatás**

A társadalmi újratermelés magában foglalja a – termelés, csere, elosztás, fogyasztás – egymással összefüggő folyamatait.

A nemzetgazdaság folytonosan újratermeli a szükségleteket, az erőforrásokat, és a szükségletek kielégítésére szolgáló javakat.

Az újratermelés megvalósulási formái:



Az újra termelés megvalósulási módjai:



A nemzetgazdaság működésének megjelenési formája a gazdasági mechanizmus.



**A tervgazdasági mechanizmus,
a tervutasításos működési mód,
feltétele hogy a társadalom
termelőeszközei vagy azok túlnyomó
része az állam tulajdonában van
és a termelőszervezetek az állam
utasítással szabályozza.**



**A piacgazdasági mechanizmus,
a piacgazdasági működési mód
működésében a társadalom
termelőeszközei elkülönült
magán személyek, illetve
ezek társaságai tulajdonában
vannak és a működtetésüket
a tulajdonosok döntésén alapuló
nyereség érdekelttség vezérli.**

A gazdaság szereplői



- Háztartás
- Vállalat
- Állam



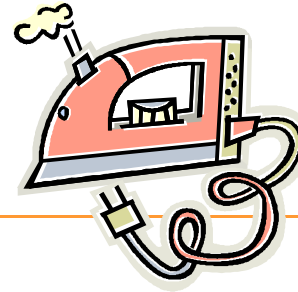
Állam

•



- Fő célja a társadalom közös ügyeinek hatékony intézése.
- Rendező elve a bürokrácia.
- Nagy részt a többi szereplő fölé rendelt, de üzleti kapcsolatban is állhat velük.
- Hatással van a gazdaságpolitikai eszközökön keresztül egy adott ország gazdasági környezetére.

Háztartások



- Egyéni szükséglet kielégítés gazdasági keret.
- Háztartások a saját hasznukat maximalizálják.
- Racionalitás és „érzelem” keveredik.

ÜZLETI VÁLLALKOZÁS - VÁLLALAT

ÜZLETI VÁLLALKOZÁS:

- OLYAN EMBERI TEVÉKENYSÉG, AMELYNEK ALAPVETŐ CÉLJA A FOGYASZTÓI IGÉNYEK KIELÉGÍTÉSE NYERESÉG ELÉRÉSÉVEL

VÁLLALAT:

- A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban olyan jogilag körülhatárolt struktúra, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek.
- A vállalat jogi egység
 - A rendelkezésre álló termelési lehetőségekkel jellemezhető
 - Racionálisan választ
 - A profitmaximalizáló elvre épít
 - Egységes egész, fekete doboz
 - Egyszerre azonosul a tulajdonossal és a menedzserrel

A vállalkozás fogalma:

A vállalkozás valamely cél elérése érdekében kifejtett cselekvések összessége.

A vállalkozás célja lehet:

- megnyerni valamilyen versenyt nyerni,
- megmászni a Mount Everest csúcsát,
- meg tanulni idegen nyelvet,
- szakmai képesítést szerezni,



saját igény kielégítése,
ellenszolgáltatás nélkül,

- üzletet vezetni,
- szolgáltatást nyújtani,
- terméket gyártani,
- szerepelni, előadni,
- tanítani



- mások igényének kielégítése
- teljesítés-,
ellenszolgáltatás - díj - ellenében,

A példaként felsorolt vállalkezási célok elérésének

azonos motívuma:

az emberi becsvágy, a sikerre törekvés,

eltérő motívumai:

ellenérték nélkül történő megvalósítás

ellenérték – díj – ellenében
történő megvalósítás

A vállalkezási célok sokfélesége megvalósításának motívumai között meghatározó különbség:

a vállalkezási cél megvalósításában résztvevő/k/ ellenérték megszerzése iránti anyagi érdekeltsége.

Vállalkozások

- Döntően ők végzik a szükséglet kielégítésre alkalmas jóságok előállítását
- Piacgazdaságban a piaci verseny viszonyai között működnek
- Fő céljuk: a piaci versenyben való eredményes részvétel, a profítcél
- **A profítcél érvényesülése:** profit = bevétel – költség
 - a szükséglet kielégítésére minél inkább alkalmas jóságok előállítása
 - költségminimalizálásra való törekvés

Non-profit szervezetek

A vállalkozások és a non-profit szervezetek közti különbség:

- a profitorientált vállalkozás egyetlen fő célja a hosszú távú profit elérése (minden más célját ennek rendeli alá)
- a non-profit vállalkozások (pl. színház, kórház) itt a profitlel mellett van egy másik, egyenrangú cél, amit a vállalkozás akkor sem ad fel, ha más területen nagyobb profitot érhetne el.

A vállalkozás jellemzői

- Végleges, határozott célt feltételez
- Számba vehető eszközöket feltételez
- Jellemzően kockázata van
- Eredménye vagy következménye van
- Dinamikus környezeti hatás
- Tartós cselekvést feltételez

A vállalat (vállalkozás) mint szervezeti forma jellemzői

- Gazdasági cél elérésére irányul
- Tartós szervezet
- Termelő vagy szolgáltató cselekvés, tevékenység
- Személyi és tárgyi erőforrásokat használ
- Dinamikus környezeti viszonyok között működik
- Nyereségorientáltan működik

A vállalkozások csoportosítása

1. Tulajdonforma szerint:

- magánvállalatok
- állami vállalatok

2. A tevékenység jellege szerint

- termelő (a) kitermelő, alapanyag termelő vállalatok, pl. bányavállalat, halászati vállalat, (b) feldolgozó vállalatok (1. termelési eszközöket 2. fogyasztási cikkeket gyártók)
- szolgáltató vállalatok
 - kereskedelmi vállalatok, közlekedési vállalatok
 - pénzügyintézetek
 - személyi szolgáltató vállalatok (pl. vendéglátás, utazási irodák)
 - egyéb szolgáltató vállalatok, pl. javító vállalat, iskola

3. nagyság szerint (EU):

- Mikro
 - Kis
 - Közép vállalkozások
 - Nagyvállalatok
-
- A kategóriába sorolás alapja lehet:
 - a tőke nagysága
 - a foglalkoztatottak száma
 - az éves forgalom (árbevétel) nagysága

A vállalkozások nagyság szerinti csoportjai (EU)

Mikrovállalkozás

- Alkalmazottak száma: max. 9 fő
- Mérlegfőösszeg: max. 2 millió € (520 millió Ft) vagy
- Éves nettó árbevétel: max. 2 millió €

Kisvállalkozás

- Alkalmazottak száma: 10 – 49 fő
- Mérlegfőösszeg: max. 10 millió € (2,6 milliárd Ft) vagy
- Éves nettó árbevétel: max. 10 m millió €

Középvállalkozás

- Alkalmazottak száma: 50 – 249 fő
- Mérlegfőösszeg: max. 43 millió € (11,2 milliárd Ft) vagy
- Éves nettó árbevétel: max. 50 millió € (13 mrd Ft)

Nagyvállalat (Alkalmazottak száma: több mint 250 fő)

Az üzleti vállalkozás környezete

- Azoknak az intézményeknek, erőknak az összessége, amelyek úgy hatnak a szervezet teljesítményére, hogy nincs a szervezet felett közvetlen hatalma.
- Megkülönböztetünk külső és belső környezeti hatásokat.

Külső környezet (makrogazdasági környezet)

- Monetáris szabályozás, versenyszabályozás
- Környezetvédelem
- Pest analízis
 - Politic (politikai) – választás, parlamenti rendszer működése
 - Economy (gazdasági) – költségvetés, adó és járulék környezet
 - Socialisation (szocializáció)
 - Technológia (technológiai)

Vállalat környezeti elemei

- Gazdasági környezet
- Társadalmi környezet



- Politikai környezet
- Technológiai környezet



Az állami környezet (állami intézmények)

- közvetlen utasítási joggal is rendelkezhetnek
- A vállalati döntéshozók akciói befolyásolására: lobbizás, befolyásolás
- A vállalkozásokra hatással van
 - a jogi szabályozó rendszer
 - a gazdaságpolitika iránya
- célszerű együttműködni az állami vállalatokkal

Társadalmi környezet

- ezek helyi közösségek (pl. helyi önkormányzatok)
 - kezelése a korszerű vállalati gazdaságban kiemelkedő szerepet foglal el
-

Természeti környezet

- állami vagy helyi előírások és a környezetvédelem civil szervezetei képviselik a vállalat felé
- vállalat környezet viszony régen: a vállalatok kihasználták a természeti erőforrásokat
- ma már követelmény a természeti környezet megőrzése regenerálása (felismerték a természeti tényezők korlátozott voltát, erősödött a társadalmi felelősség)
- fenntartható fejlődés (a jelen igényeit kielégíteni anélkül, hogy kockáztatnánk a jövőbeli generációk igényeinek kielégítését)

Környezeti és társadalmi felelősség

- A profitmaximalizálási cél mellett ma már megjelent a környezeti és társadalmi felelősség is (sportklubok, iskolák stb. támogatása).
- Ez hosszú távú beruházás amelynek megtérülése a jó hírnév, eredménye a több vevő, nagyobb profit
- Pl. a Body Shop (kozmetikumok) filozófiája: természetes anyagok használata, nincsenek állatkísérletek, beszállítóik zöme fejlődő országbeli

Külső környezet (partnerek)

- Rendszeres külső partnerek akikkel a vállalkozás kapcsolatban áll.
- Szállítók (alapanyag, áru szállítók), szolgáltatók (energia, távközlés, internet)
- Vevők (termék, szolgáltatás vásárlói)
- Versenytársak

A külső érintett csoportok jellemzői

Vevők (output oldal)

- a vállalat eredményességének a legfőbb külső referenciái
- A piaci versenyben való helytállás legfontosabb eleme a vevői igények minél hatékonyabb irányítása és minél teljesebb kielégítése

Szállítók (input oldal) (a hitelezők is ide tartoznak)

- A vállalkozásokat a szükséges erőforrásokkal látja el.
- A méltányos kooperációra épülő kapcsolat biztosíthatja a vállalkozásnak az erőforrás ellátás stabilitását, a szállítónak pedig a tisztességes profitot
- törekedni kell a legjobb szállító kiválasztására (a szállítók versenyeztetése a logisztikai stratégia feladata)

Versenyársak

- ugyanakkor a fogyasztói csoportnak az igényeit akarják kielégíteni
- osztoznak a fizetőképes kereslet kielégítéséből származó nyereségen
- ösztönzik egymást az innovációra (a piaci verseny a fejlődés motorja)
- a versenyársak ismerete, a velük való együttműködés a piaci versenyben való részvétel elengedhetetlen feltétele

Stratégiai partnerek

- horizontális kapcsolat, pl. egy közös fejlesztésben vagy marketingakcióban való részvétel
- vertikális kapcsolat (pl. közös logisztikai bázisba való befektetés, hosszú távú vevői kapcsolatrendszer keretében)

Belső környezet

- **Szervezeti – strukturális szempontból**
- Tulajdonosok: biztosítják a vállalkozás működéséhez szükséges erőforrásokat (termelőeszköz-appoint, pénz), magánszemélyek, tőkeallokátorok
- Menedzserek: feladatuk a vállalkozás állandó megújítása, a vállalkozás értékteremtő képességének fenntartása ill. javítása (tulajdonosi érdek), erősen ragaszkodnak a vállalati struktúrához, érdekeltségük általában rövid távú, saját jövedelmük közvetlen maximalizálásában érdekeltek.
- Igazgatóság, felügyelő bizottság
- Alkalmazottak, munkavállalók
- Szakszervezet

Érdekellentétek

A megbízó-ügynök elmélet

A vállalatoknál szétválik a tulajdonosi és a menedzserfunkció (a menedzsment a döntéshozó, a profit a tulajdonosoké) →
érdek összeütközés

- a tulajdonosok érdeemben nem tudják ellenőrizni a menedzsmentet, a menedzsmentnek ezért lehetősége van a tulajdonosok érdekét csorbítani
- az érdekütközés kiváltó oka: információs aszimmetria (a menedzserek jobban ismerik a vállalatot, mint a tulajdonosok)

- Az érdekelletét ellenére a szervezet működőképes, mert léteznek olyan mechanizmusok (tőkepiac és menedzserpiac), amelyek korlátozzák a menedzserek önérdek érvényesítési törekvéseit
 - tőkepiac: objektíven értékeli a vállalatok tevékenységét
 - menedzserpiac: a menedzserek versengenek a „jobb” vállalatok menedzserpozícióiért
- Kulcskérdés: a menedzseri érdekeltségi rendszer

Munkavállalók (alkalmazottak)

- Rövid távú érdekeltségük: maximális munkabér
- hosszú távú érdekeltségük: munkahelyük megőrzése
- Egyéb érdekek is léteznek: pl. érdekes munka, előrelépési lehetőség, stb.
- érdekvédelmi szervei: szakszervezetek, üzemi tanácsok
- A sikeres vállalatvezetéshez szükséges az alkalmazottak motivációs szintjének emelése. Eszközei: anyagi és nem anyagi ösztönzők (motivációelméletek: Pl. Maslow)

Az egyes szereplők érdekeinek összehangolása a vállalati stratégia és a munkaerő-gazdálkodás fontos feladata

Érintett-menedzsment

Fogalma: az érintettek és a vállalat kapcsolatának kezelésére szolgáló eszköztár (gazdasági, társadalmi és etikai elemeket tartalmaz).

Stakeholder térkép

- legismertebb formája a hatalom / érdek mátrix)
- megmutatja, hogy kik azok a szereplők, akiknek befolyásolása a stratégia szempontjából meghatározó, véleményüket figyelembe kell venni a stratégiaalkotás során

Készítésének szempontjai:

- Melyek azok az érdekcsoportok amelyek felismerték a vállalattal kapcsolatos érdekeiket és megpróbálják ezeket érvényre juttatni
- Mennyire valószínű, hogy képesek erre? (milyen a hatalmi helyzetük)
- Milyen lesz befolyásuk a vállalat jövőbeli stratégiájára?

Érintettség-hatalom mátrix 1.

-



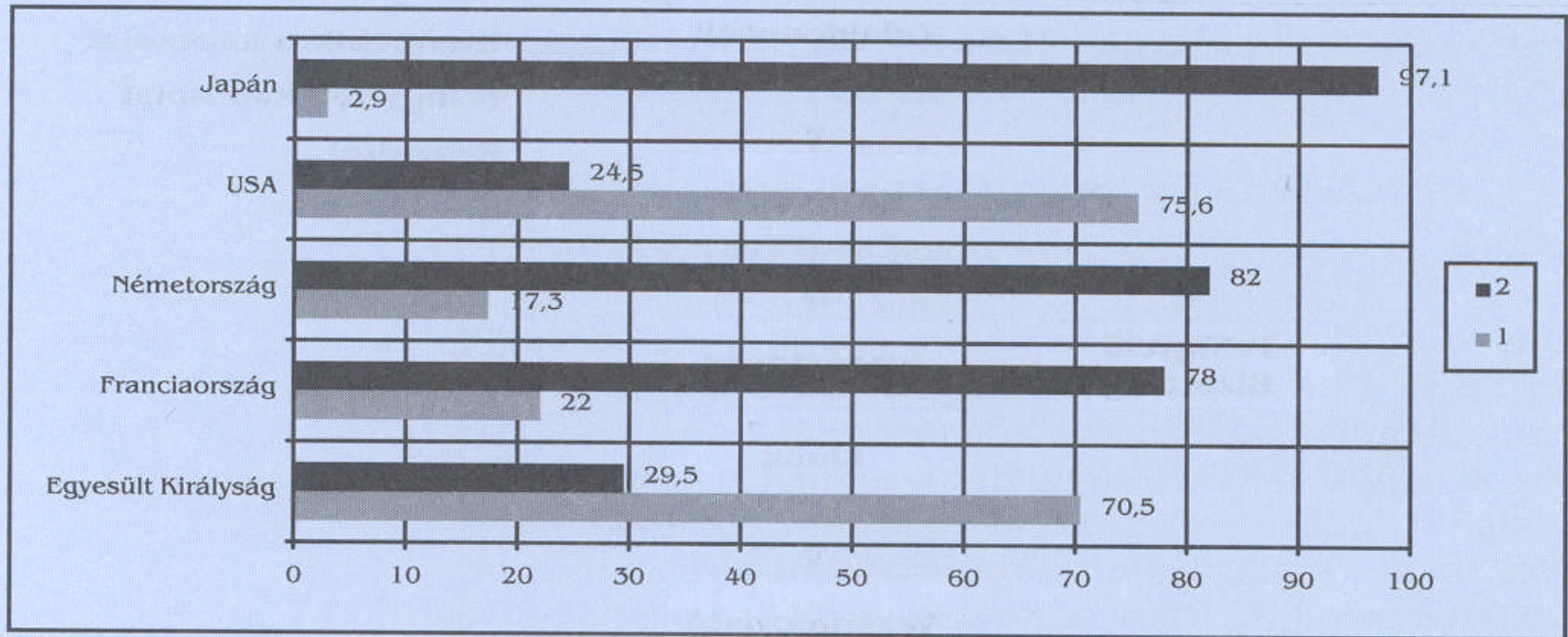
Érintettség-hatalom mátrix 2

Hatalom	Fontos számára érdekeinek érvényesítése	Nem fontos számára érdekeinek érvényesítése
Nem rendelkezik különösebb hatalommal	Mellékszereplők	Nézők
Jelentős hatalommal rendelkezik	Kulcsszereplők	Vendégművészek

Vállalkormányzás (Corporate governance)

- Nagyvállalatoknál a vállalati szereplők céljainak összehangolására, elfogadható működési normák és teljesítménycélok kialakítására, a működés ellenőrzésére és értékelésére épít ki intézményeket és mechanizmusokat.
- Az egyes országokban eltérő formát ölt (pl. angolszász rendszer: szétagolt tulajdonosi szerkezet stb. → a munkavállalók szerepe kicsi, Németország: intézményi befektetők, kereszttulajdonlások → erősebb munkavállalói érdekvédelem, magyar rendszer: keverék, a német rendszerhez áll közelebb)

Kié a vállalat?

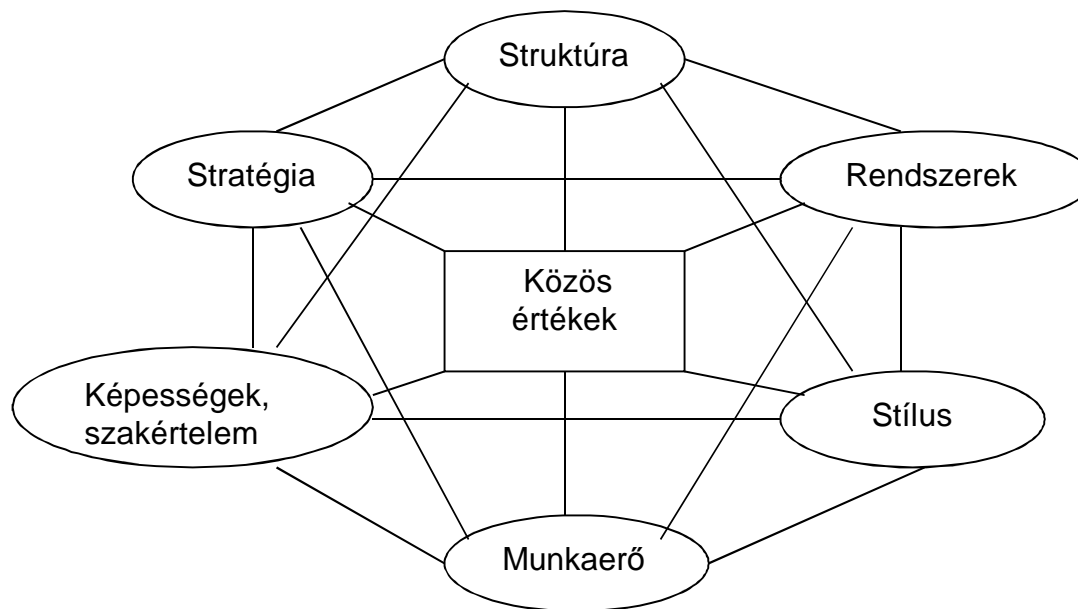


Jelmagyarázat: 2 - A vállalat minden érintetté.
1 - A vállalatnak elsősorban a részvényesek érdekeit kell szolgálnia.

Szervezet eredményessége

A szervezet eredményességének meghatározói (7-S modell)

- Kemény tényezők: struktúra, stratégia, rendszerek
- Lágy tényezők: a vezetés stílusa, a munkaerő, a képességek és az értékek



A 7-S-modell elemei

- **Közös értékek (shared values):** a szervezeti kultúrában gyökerező, a szervezet tagjai által általánosan elfogadott, mélyebben gyökerező értékek
- **Stratégia (strategy):** versenyelőny megszerzése, a vállalati erőforrások allokálására irányul
- **Szervezet (structure):** vállalati munkamegosztás, hatáskörök, felelősségi területek leosztása (Szervezeti formák pl. funkcionális, divizionális, mátrix)
- **Rendszerek (systems):** pl. gyártási rendszer, érdekeltségi rendszer, információs rendszer

- **Munkatársak**

A munkaerő mennyisége és minősége

- **Készségek (skill)**

Képesség a feladatok megoldására.

Alapvető képességek: a versenyelőny alapjai

- **Stílus (style)**

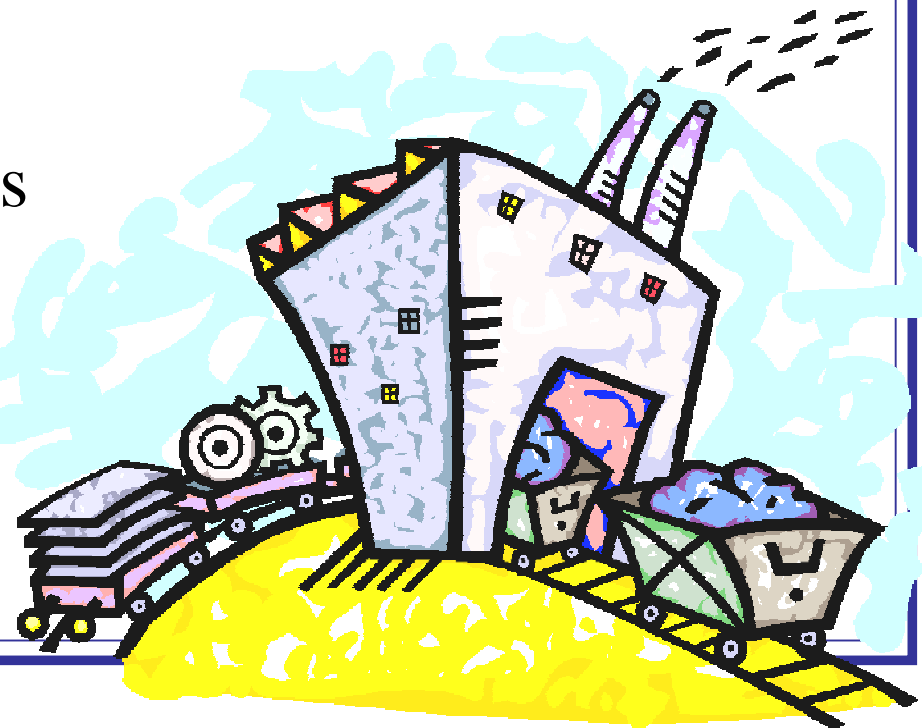
A felsővezetés értékrendje, viselkedési módja

A modell elemei egymással kölcsönös összefüggésben állnak.

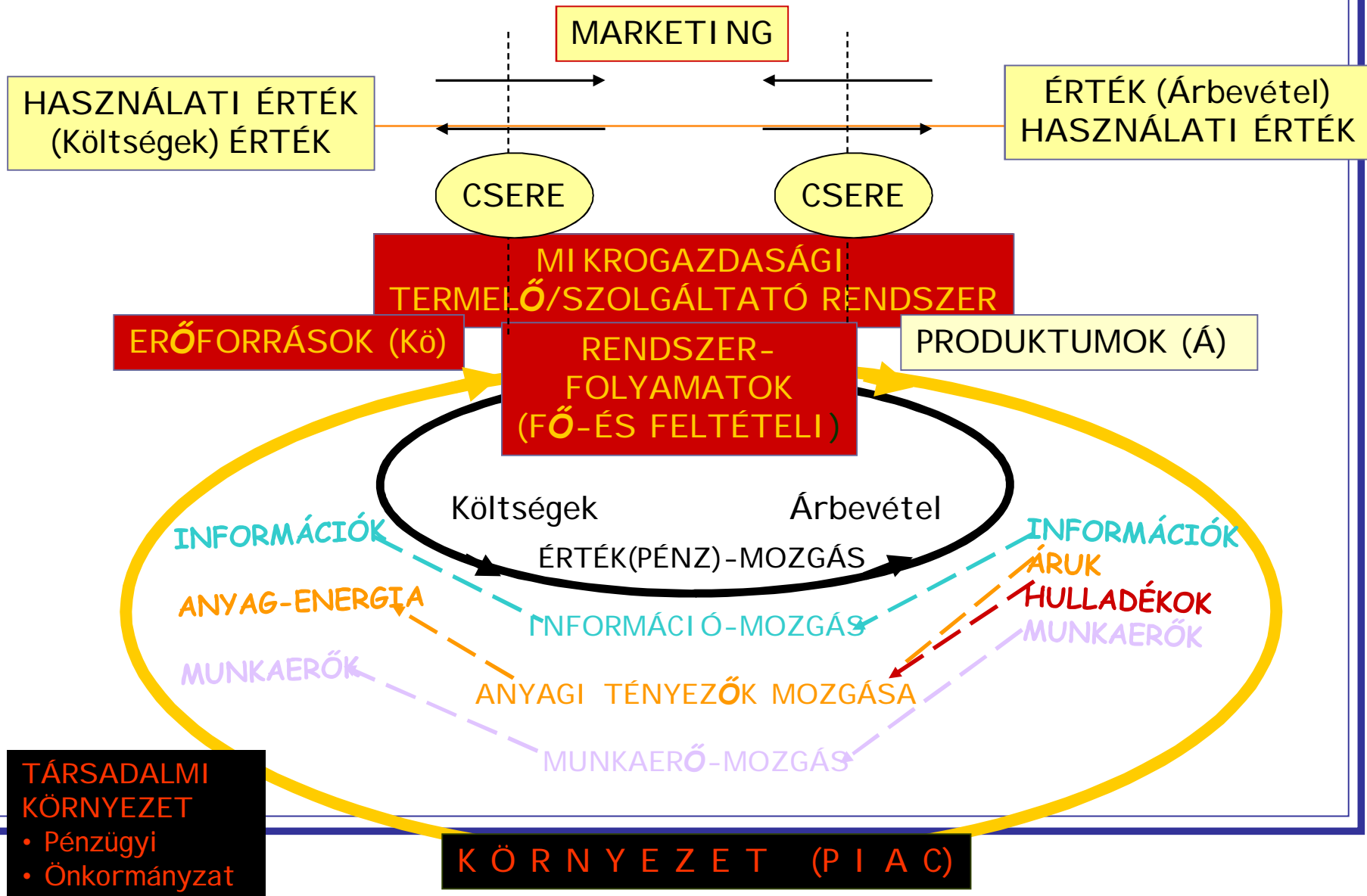
A vállalkozási folyamat

A vállalkozás erőforrásokat vásárol, majd azokat termékekké, szolgáltatásokká alakítja át....

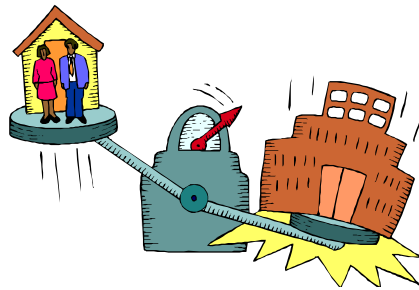
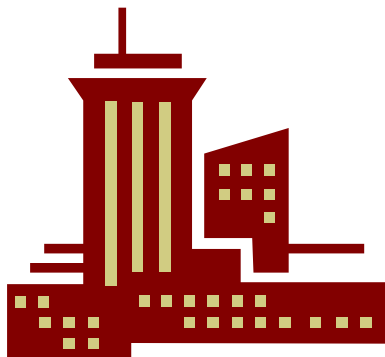
- Vállalati erőforrások
 - Emberi (humán) erőforrás
 - Gépi erőforrások
 - Anyagi erőforrások
 - Pénzügyi erőforrások
 - Információs erőforrások



A vállalkozás ikonikus modellje



A vállalkozás szervezete



A szervezet fogalma. célja és feladata

A vállalkozás a társadalmi termelés megvalósításának láncszeme.

A vállalkozás megjelenési formája meghatározott célt szolgáló olyan szervezet, melynek részei egymással kapcsolatban állva, célirányosan működő egészet alkotnak. Feladatának csak akkor képes megfelelni, ha rendelkezésére állnak a tevékenységéhez szükséges anyagi-műszaki, jogi, gazdasági és egyéb feltételek.

A profilja szerint a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával önálló gazdálkodó tevékenységet folytat.

Az előállított javak, értékesítési folyamatán keresztül kapcsolódik a társadalmi munkamegosztásba.

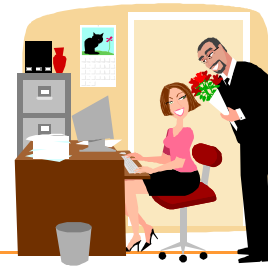
A vállalkozás működését emberek tevékenysége jeleníti meg.

A vállalkozás működését megjelenítő emberek és a gépek munkájának összefogására. összehangolására és irányítására szolgál a vállalkozás szervezete.

A szervezetnek kell biztosítania a vállalkozói tevékenység megvalósítását, a termelési tényezők optimális összetételű találkozását.

A szervezettel szemben támasztandó követelmény az, hogy

- biztosítsa az egyszemélyi vezetést,
- a vezető tevékenysége az elhatározó feladatokban domborodjon ki,
- a konkrét intézkedések megtételét és végrehajtását a vezető munkatársai intézzék,
- képes legyen a vezető utasításainak és a végrehajtás mindenkori állásáról szóló jelentések, információk, gyors, pontos, időben történő továbbítására.



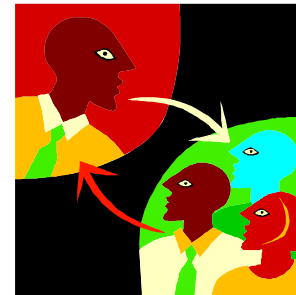
A menedzsment

az a tevékenység, amelyet egy vagy több személy végez a szervezet tevékenységeinek összehangolása vagy koordinálása céljából.

A menedzsment legfontosabb feladatai, az un. alapvető *menedzsment funkciók*:

a szervezeti célok meghatározása és elérésük biztosítása,

- *tervezés,*
- *szabályozás,*



- Tervezés.

A szervezetek alapproblémája a változó környezethez való sikeres alkalmazkodás.

A tervezés a problémák "elméleti" megoldásával kijelöli az elérendő szervezeti célokat és az elérésükhöz vezető (fontosabb) tevékenységeket.

A célok és a célok eléréséhez szükséges tevékenységek meghatározása több szinten történik a szervezet célhierarchiájának megfelelően.

A tervezés tudatos, - a szervezeti tudást, tapasztalatokat kihasználó - alkalmazkodást jelent a környezeti változásokhoz.

A kockázatok minimalizálásával - szemben a problémákra történő azonnali reagálással "improvizálással" -, amely ugyan lehet sikeres, de mindig magában hordozza a tévedés veszélyét.

- Szabályozás.

Visszacsatolás megvalósítása un. vezérlési - azaz ellenőrzési és beavatkozási - pontok beépítésével a szervezet munkafolyamataiba.

A szabályozás a folyamatközpontú minőségbiztosítás alapvető tevékenysége. Az ellenőrzési pontok megvalósíthatók például *teljesítménymutatók* alkalmazásával is. Ha a beavatkozás a szervezet által előállított termékek - output - minőségének függvényében valósul meg, un. kimeneti szabályozás történik.

A vállalkozás tevékenysége a szervezetében dolgozó emberek által végrehajtott mozzanatok sorozatával valósul meg.

A mozzanatok mennyiségét és milyenségét egyrészt a vállalkozás tevékenysége, másrészt annak terjedelme határozza meg.

A mozzanatok nem csupán emberi erővel hajthatók végre.

E tekintetben három mozzanat féleség különböztethető meg, nevezetesen:

- kizárólag emberi erővel, emberi munkával,

- gépi erő igénybevételével, vagy

. emberi erővel,

- kizárólag gépi erő igénybevételével megvalósítható

Gyakorlatilag mindhárom változat előfordul mind a szellemi, mind a fizikai munka területén.



A termelés a szervezet egységeiben, üzemeiben valósul meg.
Az üzemek területén kerülnek egymással kapcsolatba a termelés tényezői.
A különböző célú vállalkozások működési sajátosságai és ennek megfelelően szervezeti felépítése is eltérő.

A szervezet nagyságát és tagolódását alapvetően :

- a vállalkozás működési célja.

**a rendelkezésre álló -anyagi- műszaki erőforrások-,
eszközök mennyisége, fajtája. minősége.**

a foglalkoztatandó létszám mennyisége, szakmai és minőségi összetétele,

- a természeti és társadalmi környezet,

**az alkalmazott szervezési mód, a rendelkezésre álló termelési tényezők
felhasználásának hatékonysága,**

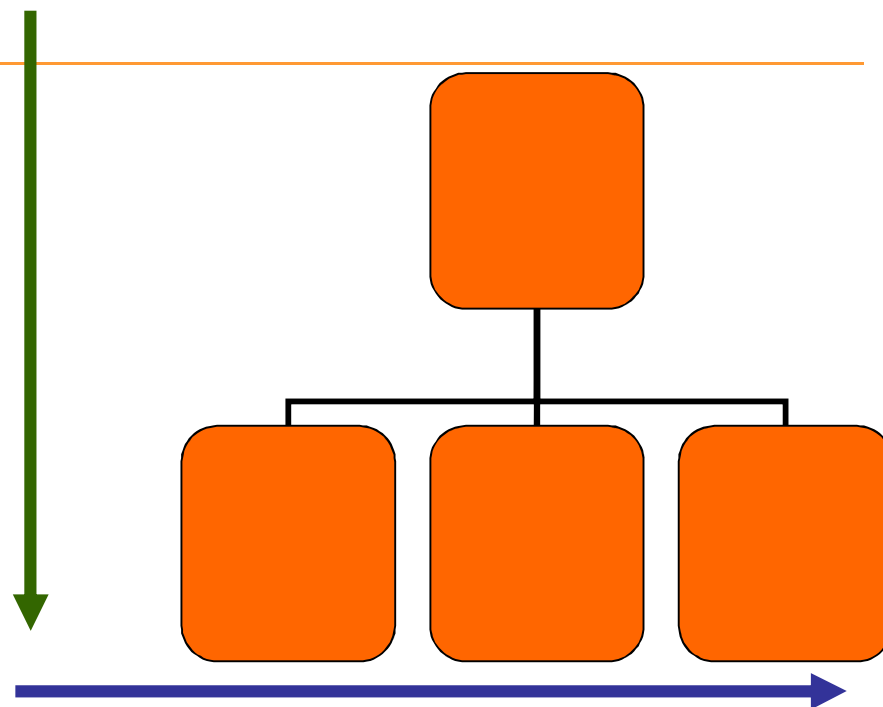
határozza meg.

A szervezeti tagolódás és jellemzése

A szervezet felépítése vertikálisan és horizontálisan tagolódik. A kétirányú tagolódás a munkamegosztásra jellemző.

A vertikális, vagy mélységi munkamegosztás

a legfelső vezető és a végrehajtó közé beállított fokozatokat, a függelmi kapcsolatokat jelenti. A szükségesnél több függelmi lépcső lassúbbá teszi a működést. Az utasítások és jelentések útját hosszabbítja meg. Olyan szervezet kialakítására kell törekedni, mely csupán a szükséges lépcsőzetet tartalmazza.



A horizontális, vagy szélességi munka megosztás

az egy-egy vezetőhöz tartozó szervek, személyek számát jellemzi.

A szervezet mélységi és szélességi tagolódása a munkamegosztás, illetve a munkaösszevonás szempontjainak figyelembevételével alakítható ki.

A munkamegosztás valamely egészét képező folyamatnak a szervezeti részek, ill. a munkaerők között felosztása.

A munkaösszevonás pedig a különféle műveletek, folyamatok egy-egy szervezeti részhez, ill. személyhez történő kapcsolása.



Minél szélesebb a szélességi tagozódás, annál osztottabb a munka,
a specializálódás fokozódik, intenzívebb munkavégzést, hatékonyságot jelent.

Negatív hatása, hogy minél szélesebb körre terjed ki, annál több az egyeztetést, koordinálást kívánó a mellérendelt szerv, fokozása a vezető túlterhelését idézheti elő.

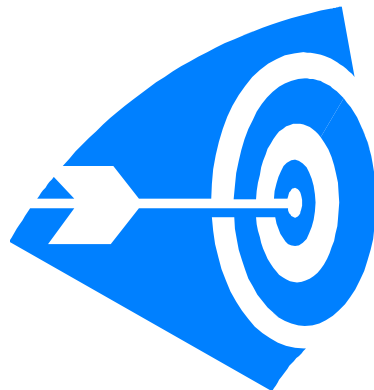
Annál nagyobb lehet a szélességi tagolódás, minél kialakultabb a kiforrottabb a termelő - gyártási - folyamat, minél kevesebb a vezetőnek külön munkát adó rendkívüli probléma.



Minél nagyobb a mélységi tagolódás, annál kisebb egy-egy vezető szélességi munka megosztása,
a függelmi lépcső csökkentése növeli a szervezet szélességi tagolódását.

A mélységi tagolódást elsősorban a függelmi lépcső szükségessége határozza meg.

- a. Először a kívánt célt kell meghatározni**, melynek érdekében a folyamat vagy funkció szervezendő, csak olyan folyamatokat és funkciókat szabad megszervezni, melyek szükségesek, melyek szolgálják a vállalkozási tevékenységét.
- b. A vállalkozás mérete e tekintetben meghatározó** kisebb vállalkozás kevesebb funkciót igényel, nagyobb vállalkozás többet. Adott esetben egy-egy ügyintéző több funkciót, egy-egy szerv több folyamatot is szolgálhat. A túlzott megosztás felesleges szervek kialakítását vonhatja maga után, mely munkát keres magának és végül is bürokráciára vezet. Ugyanakkor biztosítani kell, hogy minden feladat ellátására megfelelő szerv, ill. folyamat álljon rendelkezésre. A célnak tehát méreteken is meg kell feleljen a folyamat.
- c. Végül is sor kerülhet a folyamatot ellátó szervezeti egységek kialakítására**, személyi összetételének, eszközeinek meghatározására.



a, Személyi feltételek kielégítése, a végrehajtáshoz szükséges munkaerő létszámának megfelelő meghatározásával és helyes összetételévi biztosítható. Az indokolt létszámot a szükséges funkciók száma határozza meg. A személyi összetétel helyes kiválasztásánál döntő az adott személy megfelelő képzettsége és képessége.

b, A rend. az áttekinthetőség a szervezettség fokmérője.

Nagyobb egységekben ezt intézményesen kell biztosítani.

Áttekinthetőségen személyeknek. tárgyaknak. adatoknak valamilyen szempont szerinti csoportosítását értjük. melvnek segítségével az azonos jellegű elemek hamar megtalálhatók. A rendtől, vagy a szervezet állapotától való eltérések munkaigényes keresgélés nélkül megmutatkoznak.

c, A folyamat és az egyes azon belüli résztevékenységek meghatározásánál a legkevesebb mozdulat és a legrövidebb út elvének érvényre juttatása lehetőségét biztosítani kell. Természetesen egy-egy művelet szükségességének követelményét soha sem egy szerv, hanem az egész vállalkozás szempontjából kell vizsgálat tárgyává tenni. A mérlegelés "a miért és kinek szükséges" kérdés tisztázását jelenti, vagyis ne legyen egyetlen olyan tevékenység sem, melyet az eredményes működés nélkülözhet.

d, A tér és időközök olyan mértékig való csökkentése. hogy azok végül is egybeessenek. műveletek egyidejű elvégzését eredményezze. így több munkadarabon - egyidejűleg történjen alaki, tartalmi, vagy helyzet változtatás.

A termelékenység növekedésének. a munkaeszközök kihasználásának fokozása e lehetőség messzemenő felhasználásával történhet.

e, A munkahely és a munkaeszközök helyes megválasztása és elhelyezése és megfelelő munkakörülmények kialakítása pedig jelentős veszteség források kiküszöbölését jelenti.

A szervezeti egységek közötti kapcsolatok.

A szervezet egyes egységei - szervei - között különbözőkapcsolatok alakulnak ki. A kapcsolatok az alárendelést, a fegyelem **biztosítását**, a szervek közötti koordinációt, másrészt több szervnek az egyes folyamatokban való közös részvételét biztosítják. A kapcsolatok két alapvető formáját a függőségi és a funkcionális kapcsolatokat különböztetjük meg

A függőségi kapcsolat a vezetéshez való tartozást jelenti. A mélységi munkamegosztásban jellemzett függelmi lépcsőben domborodik ki. A függelem a közvetlen alárendelést fejezi ki, mellyel a vezető tekintélyének alátámasztása érdekében a fegyelmi kapcsolatok útjának is egyeznie kell. Ezzel biztosítható, hogy a vezető számára a fegyelem fenntartásához megfelelő eszköz álljon rendelkezésre.

A funkcionális kapcsolatok a szervezet céljától, munkafeladatától függően többfélék.

- **Szakmai kapcsolat jön létre, egymásnak függőségileg alá nem rendelt szervek között, amennyiben valamely szerv a másiknak szakmai utasításokat, előírásokat adhat. A kapcsolatra jellemző hogy az utasítást végrehajtó szerv fegyelmi felelősségét ez esetben is a függőségi viszony szabályozza.**

- **Széles körű tanácskozási kapcsolatok alakulnak ki a különböző szervek között.**

E tekintetben meg kell különböztetnünk:
utasítást előkészítő és utasítást adó
tanácskozási kapcsolatot.

Feladatkörök, hatáskörök

A függelmi kapcsolat, a felelősség meghatározása, a szervezet működtetésének egyik alapja.

a, Feladatkör alatt egy-egy személyhez, ill. szervhez tartozó feladatrészek összességét értjük. A feladatkör magában foglalja a feladat tárgyát, kiterjedését, időbeliségét.

b, A hatáskör jelöli meg valamely személy, vagy szerv intézkedési -személyi, vagy anyagi eszközök igénybevételére vonatkozó - jogosultságát.

- tárgyi hatáskör, - a hatáskör tárgyát képező ügyeket, feladatokat,

- területi hatáskör - a hatáskör területét, azokat a szervezeti egységeket - üzemszerveket, műhelyeket, osztályokat, melyek területén az adott személy vagy szerv intézkedni jogosult,

- időbeli hatáskör - a hatáskör időbeliségét, azokat az időhatárokat, melyen belül a személyek, vagy anyagi eszközök igénybevétele történhet,

c, Az illetékesség a szélességi munkamegosztásban azonos szinten lévő szervek közötti elhatárolást jelenti.

A a gazdasági vállalkozó szervezetekben a feladatkörök, az illetékesség pontos szétválasztásának különös jelentősége van.

Ezek meghatározásával

- a személyek, szervek felelőssége kidomborodik és

- meg előzhető az intézkedések kereszteződése.