

## MENEDZSMENT ALAPJAI c. tárgy

**Tananyag:** Kövesi J. (szerk.): Menedzsment és vállalkozás-gazdaságtan – Üzleti tudományi ismeretek, Typotex Kiadó, Budapest, 2015, 2. és 4. fejezet

**Kapható:** könyvesboltokban, elektronikusan: <http://www.interkonyv.hu/konyvek/?isbn=978-963-2798-27-1>, kölcsönözhető az egyetemi könyvtárban

### Tematika:

**Menedzsment alapok:** menedzsment alapfogalmak és irányzatok, szervezeti struktúra és kultúra, csoportban való működés sajátosságai és a csoportmunka eredményei; motivációs eszközök és folyamatok; a vezetés természete, vezetési stíluselméletek, döntéseméleti alapok, döntési osztályok és kritériumok.

**Termelés- és szolgáltatásmenedzsment alapjai:** a termelőrendszer definíciója, fejlődése; a termelő- és szolgáltatórendszerek osztályozása; a projektmenedzsment feladata és eszközei, hálótervezés, kritikus út; a kapacitás fogalma, kapacitáselemzés rövid és hosszú távon; a készletgazdálkodás alapfogalmai, készletezési mechanizmusok, EOQ modell; működési költségek és csoportosításuk, költség-számítási rendszerek, tradicionális és tevékenység-alapú önköltség-számítás modellek; költség-volumen-eredmény elemzés (ÁKFN modell), standardköltség-számítás.

**Vizsga:** A tárgy 30 perces írásbeli vizsgával zárul. A dolgozatban az alábbi feleletválasztós teszt- és igaz-hamis kérdések közül az alábbi arányban kell választ adni:

- 10 db az 1.) Tesztek közül (10x2 = 20 pont),
- 10 db a 2.) Igaz-hamis kérdések közül (10x1 = 10 pont),
- 15 db a 3.) Tesztek közül (15x2 = 30 pont).

**1.) Tesztek** (A vizsgán nem ugyanebben a sorrendben szerepelnek a válaszok, egy kérdésre több helyes válasz is lehet, a helyes válaszok száma eltérhet, valamint a hamis válaszok is különbözhetnek az itt megadottaktól.)

### Mi a szervezet?

A szervezet bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, melynek jellemzője, hogy rendelkezik valamilyen céllal, hosszú ideig igyekszik fennmaradni és a hatékony működésre törekszik.

A szervezet bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, melynek jellemzője, hogy rendelkezik valamilyen céllal és fogyasztói igények kielégítése révén nyereség elérésére törekszik.

A szervezet bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, melynek jellemzője, hogy rendelkezik valamilyen céllal, hosszú ideig igyekszik fennmaradni és jogi keretek között működik.

### Jelölje meg a szervezet legfontosabb jellemzőit!

- |                                                                           |                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Több emberből áll                     | <input checked="" type="checkbox"/> Rendelkezésre álló erőforrásait a célja(i) érdekében mozgósítja |
| <input checked="" type="checkbox"/> Rendelkezik valamilyen céllal         | <input checked="" type="checkbox"/> Hatékonyan kell működnie                                        |
| <input checked="" type="checkbox"/> Fennmaradásra törekszik               | <input type="checkbox"/> Célja a minél nagyobb profit                                               |
| <input type="checkbox"/> Törekszik arra, hogy tagjai elégedettek legyenek |                                                                                                     |

### Melyek a menedzsment funkciói?

- |                                                                              |                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Szervezés, vezetés, tervezés, irányítás. | <input type="checkbox"/> Döntés, tervezés, szervezés, ellenőrzés.    |
| <input type="checkbox"/> Irányítás, vezetés, ellenőrzés, döntés.             | <input type="checkbox"/> Tervezés, irányítás, szervezés, ellenőrzés. |
| <input type="checkbox"/> Irányítás, kapcsolattartás, tervezés, tárgyalás.    | <input type="checkbox"/> Tervezés, tárgyalás, szervezés, döntés.     |

### Jelölje meg a helyes állításokat!

(Egy lehetséges példa, a vizsgán a többi funkció is szerepelhet!)

- A vezetés a szervezet tagjai viselkedésének befolyásolása.
- A szervezés a feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása.
- Az irányítás a szervezet tagjai viselkedésének befolyásolása.
- Az irányítás a feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása.
- A tervezés a feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása.

### Jelölje meg az alábbi csoportokból az(oka)t, mely(ek) csak a menedzsment funkcióit tartalmazza(ák)!

(A vizsgán más kombinációk is lehetnek!)

- |                                                                    |                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Irányítás, tervezés, szervezés | <input checked="" type="checkbox"/> Vezetés, irányítás, tervezés |
| <input type="checkbox"/> Irányítás, vezetés, ellenőrzés.           | <input type="checkbox"/> Vállalkozás, vezetés, tervezés.         |
| <input type="checkbox"/> Döntés, tervezés, szervezés.              | <input type="checkbox"/> Ellenőrzés, tervezés, irányítás.        |
| <input type="checkbox"/> Tervezés, tárgyalás, szervezés.           | <input type="checkbox"/> Döntés, irányítás, szervezés.           |

### Az alábbi, menedzsment funkciókra vonatkozó állítások közül jelölje meg az igazakat!

(Egy lehetséges példa, a vizsgán a többi funkció is szerepelhet!)

- A tervezés azon tevékenységek, melyek segítségével a menedzsment a jövőre vonatkozó célokat határozza meg, s dönt a szükséges tevékenységekről és erőforrásokról.
- Az irányítás az a menedzsment funkció, amely az elvégzendő feladatok, az azokat elvégző emberek és egyéb erőforrások csoportosítása, elrendezése, összekapcsolása.
- Az ellenőrzés az a menedzsment funkció, amely az elért eredmények és a szervezeti célok összevetését, az eredmények értékelését, esetleges korrekciók végrehajtását jelenti.
- A tervezés az a menedzsment funkció, amely a célok elérése érdekében a szervezet tagjainak viselkedését befolyásolja.

### Melyek a menedzseri készségek fajtái?

- a technikai, a konceptuális és a humán készségek.
- a technikai, a konceptuális és a döntési készségek.
- a műszaki, a döntési és a humán készségek.
- a konceptuális, döntési és a humán készségek.
- a kommunikációs, tárgyaló, műszaki készségek.

### Jelölje meg a menedzsment klasszikus irányzatának képviselőit! (Gant és a Gilbreth házaspár nem fog szerepelni a vizsgán az alapkérdések között, csak a négy legmeghatározóbb ember. De közülük nem feltétlenül éppen 2.)

- |                                              |                                             |                                    |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> H. Fayol | <input checked="" type="checkbox"/> H. Ford | <input type="checkbox"/> R. Reagen |
| <input type="checkbox"/> M. P. Follett       | <input type="checkbox"/> H. Simon           | <input type="checkbox"/> K. Lewin  |
| <input type="checkbox"/> C. Barnard          | <input type="checkbox"/> D. McGregor        | <input type="checkbox"/> A. Maslow |

### Jelölje meg a menedzsment emberközpontú irányzatának képviselőit! (Az alapkérdések között csak E. Mayo, D. McGregor, M.P. Follett és A. Maslow(!) fog szerepelni, de közülük nem feltétlenül éppen 3.)

- |                                                   |                                             |                                               |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> M. P. Follett | <input checked="" type="checkbox"/> E. Mayo | <input checked="" type="checkbox"/> A. Maslow |
| <input type="checkbox"/> L. von Bertalanffy       | <input type="checkbox"/> H. Fayol           | <input type="checkbox"/> F. W. Taylor         |
| <input type="checkbox"/> H. Ford                  | <input type="checkbox"/> A. P. Sloan        | <input type="checkbox"/> H. Mintzberg         |

### Jelölje be a klasszikus irányzatra jellemző tényezőket!

- |                                                                     |                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> munkamegosztás alkalmazása      | <input checked="" type="checkbox"/> rend, fegyelem szerepének hangsúlyozása |
| <input checked="" type="checkbox"/> racionalizálás                  | <input checked="" type="checkbox"/> csoportmunka elutasítása                |
| <input type="checkbox"/> pszichológiai tényezők vizsgálata          | <input type="checkbox"/> konfliktuskezelés                                  |
| <input type="checkbox"/> sikeres vezetők tevékenységének vizsgálata | <input type="checkbox"/> informális hierarchia vizsgálata                   |

### **Jelölje be az emberközpontú irányzatra jellemző tényezőket!**

- |                                                                       |                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> pszichológiai tényezők vizsgálata | <input checked="" type="checkbox"/> informális hierarchia vizsgálata |
| <input checked="" type="checkbox"/> konfliktuskezelés                 | <input type="checkbox"/> csoportmunka elutasítása                    |
| <input type="checkbox"/> racionalizálás                               | <input type="checkbox"/> munkamegosztás alkalmazása                  |

### **A menedzsment klasszikus irányzata**

- nem foglalkozott az informális szervezetekkel.
- nagymértékben alkalmazta a munkamegosztást.
- még nem használt fel a munkaszervezésben semmilyen tudományos eredményt.
- a hatékonyabb munkavégzés érdekében ösztönözte a csoportmunkát.
- nem foglalkozott a dolgozók ösztönzésével, motiválásával.

### **Jelölje meg az emberközpontú irányzatra jellemző kijelentés(eke)t!**

- A felelősségérzet és önállóság növeli a teljesítőképeséget.
- A munkateljesítmény függ a munkahelyi elégedettségtől.
- A menedzser ismeri a munkavégzés leghatékonyabb módját.
- A vezetés nem tudomány, hanem gyakorlat.
- A vezetés „művészet”, a sikeres vezetők módszereit kell megismerni.
- A piaci vagy menedzseri ügyletek között alternatív viszony van.

### **Frederick Winslow Taylor**

- a leghatékonyabb munkavégzés módját kereste.
- elutasította a csoportmunkát, az egyéni teljesítményt bértöbblettel ösztönözte.
- tevékenységével elindította az emberközpontú irányzatot.
- elsőként fogalmazta meg a menedzsment funkciókat.
- az egyszemélyi vezetést preferálta.
- menedzsment elveket fogalmazott meg.

### **Henry Ford**

- tevékenysége elsősorban az üzemszervezésre irányult.
- sikeresen alkalmazta Taylor munkaszervezési módszereit.
- paternalizmusa (magas bér, eü. ellátás, nyolc órás munkaidő, stb.) az alapja az emberközpontú irányzatnak.
- vezette be a mátrix szervezeti formát az Egyesült Államokban.
- fogalmazta meg először a menedzsment funkcióit, alapelveit.

### **Henry. Fayol**

- elsőként fogalmazta meg a menedzsment funkciókat.
- az egyszemélyi vezetést preferálta.
- menedzsment elveket fogalmazott meg.
- tevékenységével elindította az emberközpontú irányzatot.
- a leghatékonyabb munkavégzés módját kereste.
- elutasította a csoportmunkát, az egyéni teljesítményt bértöbblettel ösztönözte.

### **Melyek a taylori alapelvek?**

- A fizikai és szellemi munkát külön kell egymástól választani.
- A teljesítményt egyénileg kell előírni, így a munkások bérét a teljesítményük határozza meg.
- Munkairodák létrehozásával a termelés előkészítését, koordinációját, és ellenőrzését az elvárt tudományos szintű megalapozottságával lehet elvégezni.
- Megfelelő hierarchia kialakítása, az alá- és fölérendeltségi viszonyok szigorú rögzítése szükséges.
- A dolgozók között harmóniának kell lennie, az egyéni, csoportos és szervezeti célokat össze kell hangolni.
- Pontos beszállítási és alkatrészgyártási határidők szükségesek a termelési készletek csökkentéséhez.

### George Elton Mayo tevékenysége

- az informális csoportokra
  - a funkcionális osztályok kialakítására
  - a vállalati konfliktusok vizsgálatára
  - a társas kapcsolatok vizsgálatára
  - a menedzseri funkciók vizsgálatára
  - a vállalat vezetésének vizsgálatára
- irányult.*

### Douglas McGregor

- az emberközpontú irányzat képviselője.
- kidolgozta az X-Y elméletet.
- szerint a fizikai és a szellemi munkát szét kell választani.
- a szervezetben fellépő konfliktusokat vizsgálta.
- dolgozta ki a bürokráciaelméletet.
- nevéhez kötődik a szituációelmélet.

### A szervezeti egységek közötti kapcsolatok, az együttműködés kialakításánál

- technokratikus, strukturális és személyorientált eszközöket használhatunk.
- technikai, strukturális és konceptuális eszközöket használhatunk.
- személyorientált, lineáris és autokratikus eszközöket használhatunk.
- technikai, humán és konceptuális eszközöket használhatunk.
- információs, interperszonális és kommunikációs eszközöket használhatunk.

### A mátrix szervezeti forma

- a dinamikus szervezeti formák közé sorolható.
- lehetővé teszi a többoldalú problémakezelést.
- ~'-ban a konfliktusok meglete állandó.
- ma már túlhaladottnak tekinthető.
- esetén az elsődleges munkamegosztási elv a feladatok szerinti felosztás.

### A törzsegységi szervezeti forma előnye a lineáris szervezethez képest, hogy

- növeli a vezető döntéseinek szakmai színvonalát
- tehermentesíti a vezetőt.
- lehetővé teszi a helyzethez való gyors alkalmazkodást.
- elválík a stratégiai és az operatív irányítás
- feleslegessé válik a szolgálati út.

### A lineáris szervezeti forma

- esetén az új feladatok új szervezeti egységeket produkálnak.
- egyszerű, jól áttekinthető, minden beosztottnak egy főnöke van.
- kialakulása H. Fayol nevéhez köthető.
- kialakulása F. W. Taylor nevéhez köthető.
- kialakulása M. Weber nevéhez köthető.
- esetén az egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszonyok miatt gyors az információáramlás.

### A lineáris szervezeti forma

- a statikus szervezeti formák közé sorolható.
- esetében a döntések központosítottak.
- az egyértelmű akaratérvényesítést segíti.
- ~'-nál felesleges a szolgálati út betartása.
- segíti a szakmai színvonal javítását.
- lehetővé teszi a helyzethez való gyors alkalmazkodást.

### **A divizionális szervezeti formára jellemző, hogy**

- elválik a startégiái és az operatív irányítás.
- párhuzamos funkciók miatt megnőhet a létszámigény.
- a döntések centralizáltak, a központ direkt módon irányítja a divíziók tevékenységét.
- egyszerre két munkamegosztási elv érvényesül.
- csak nagy, multinacionális vállalatok esetében alkalmazható.

### **A funkcionális szervezeti forma**

- előnye a szakmai színvonal erősödése.
- esetén problémás lehet a más egységekkel való együttműködés.
- kialakulása H. Fayol nevéhez köthető.
- kialakulása M. Weber nevéhez köthető.
- előnye az egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszony.

### **Funkcionális szervezeti forma esetén**

- az egyes szakterületek önálló egységben jelennek meg.
- koordinációs problémák lehetnek a többvonalas irányítás miatt.
- a folyamatok kialakítása és szabályozottsága növeli a termelékenységet.
- a szabályozottság, formalizáltság viszonylag alacsony mértékű.

### **Jelölje meg az alábbi, csoportokra vonatkozó állítások közül az igazakat!**

- A formális csoportok a szervezet munkamegosztása alapján jönnek létre, míg az informálisban az állandó kommunikáció biztosítja a működést.
- A formális csoportokat a szervezet, a menedzsment hozza létre, míg az informálisak az egyéni vonzalmak alapján alakulnak.
- A formális csoportok az egyéni vonzalmak alapján jönnek létre, az informálisokban deklarált működési elvek vannak.
- A formális csoportok nyitottak és változtathatóak, míg az informálisak a szervezet munkamegosztása alapján jönnek létre.
- A formális csoportban az állandó kommunikáció biztosítja a működést, az informálisak állandó és zárt csoportok.

### **Jelölje meg a formális szervezetek, csoportok főbb jellemzőit! (Egy lehetséges példa, a vizsgán az informális csoport is szerepelhet!)**

- Szabályokon alapszik
- Fentről jövő kezdeményezések alapján jön létre.
- A tagok közötti kommunikáció esetleges, főként a munka indokolja.
- A tagoknak önként vállalt funkciója van.
- Közös érdekeken és értékrendszeren alapszik.

### **Jelölje meg, mely motivációtípus/ok tartozik/nak McClelland elméletéhez!**

- |                                                          |                                                     |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Fiziológiai motívum             | <input type="checkbox"/> Biztonsági motívum         |
| <input checked="" type="checkbox"/> Teljesítmény motívum | <input checked="" type="checkbox"/> Hatalom motívum |
| <input type="checkbox"/> Önmegvalósítási motívum         | <input type="checkbox"/> Elismerés motívum          |

### **Az elváráselméleti modellben mely/ek a meghatározó valószínűségi kapcsolat/ok?**

- Teljesítmény – következmény.
- Teljesítmény – elvárás.
- Erőfeszítés – következmény.
- Erőfeszítés – teljesítmény.

**Jelölje meg a méltányosságelméletben található input tényezőt/ket!**

- Lojalitás.  
 Cím.  
 Erőfeszítés.  
 Prémium.

**Mely/ek a Herzberg-féle tényezők közül a motivátor tényező/k?**

- felelősség  fizetés  
 kapcsolat a munkatársakkal  fejlődési lehetőségek  
 kapcsolat a vezetővel  munkakörülmények

**Jelölje meg, mely/ek a sikeresen alkalmazható vezetési stílust befolyásoló tényező/k!**

- A vezető maga és a beosztottak, pl. személyiség, elvárások  
 A külső kapcsolatok, pl. beszállítók, partnerek  
 A vezetési helyzet, pl. a feladat strukturáltsága, vagy a vezető hatalmi helyzete  
 A szervezeti döntéseket meghatározó szabályok

**Hersey és Blanchard szerint...**

- a vezetőknek rugalmasan kell tudniuk alkalmazkodni a sikeres vezetés érdekében.  
 a vezetési stílusok négy típusa különböztethető meg: utasító, magyarázó, támogató és demokratikus.  
 az alkalmazottak szakmai és fizikai érettsége is fontos szempontok.  
 az egyes vezetési stílusokat a megfelelő érettségi szinthez kell párosítani.

**Jelölje meg, mely vezetési stílust/stílusokat emelte ki modelljében Blake és Mouton!**

- Utasító  Team menedzsment  
 Támogató  Feladatorientált  
 Klub stílusú  Kapcsolatorientált

**2.) Igaz-hamis kérdések** (Amennyiben egy összetett mondat egyik része hamis, vagy hiányos, az egész állítás hamisnak minősül! Ugyanígy hamisnak minősül egy állítás, ha mindkét része önmagában igaz, de a kettő között nincs logikai összefüggés, az egyik rész nem indokolja, magyarázza a másikat!)

A szervezet bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, melynek jellemzője, hogy rendelkezik valamilyen céllal, hosszú ideig igyekszik fennmaradni és jogi keretek között működik.	H
A szervezet bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, melynek jellemzője, hogy rendelkezik valamilyen céllal, hosszú ideig igyekszik fennmaradni és a hatékony működésre törekszik.	I
A menedzseri funkciók négy alapeleme a tervezés, a szervezés, az ellenőrzés, és a vezetés.	H
A menedzseri funkciók négy alapeleme a tervezés, a szervezés, az irányítás, és a visszacsatolás.	H
A menedzseri funkciók négy alapeleme a tervezés, szervezés, irányítás, vezetés.	I
A menedzseri funkciók négy alapeleme a tervezés, irányítás, ellenőrzés, vezetés.	H
A menedzsment egy szervezetben fellelhető erőforrások tervezésének, szervezésének és irányításának folyamata a szervezet céljainak eredményes megvalósítása érdekében.	H
A tervezés azon tevékenységek, melyek segítségével a menedzsment a jövőre vonatkozó célokat határozza meg, s dönt a szükséges tevékenységekről és erőforrásokról.	I
Az irányítás az a menedzsment funkció, amely az elvégzendő feladatok, az azokat elvégző emberek és egyéb erőforrások csoportosítása, elrendezése, összekapcsolása.	H
A tervezés a célok kitűzése és elérésük módjának eldöntése, résztvékenysége pl. a program kidolgozása.	I
Az ellenőrzés az a menedzsment funkció, amely az elért eredmények és a szervezeti célok összevetését, az eredmények értékelését, esetleges korrekciók végrehajtását jelenti.	H
A szervezés a feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása, résztvékenysége pl. az ütemterv kidolgozása.	H

A szervezés a feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása, résztevékenysége pl. a szervezeti felépítés kialakítása.	I
A tervezés résztevékenységei közé tartozik többek között az előrejelzés, a célkitűzés, az ütemterv kidolgozása és a munkakörök kialakítása.	H
A tervezés résztevékenységei közé tartozik többek között az előrejelzés, a célkitűzés, az ütemterv kidolgozása és a költségvetések elkészítése.	I
A tervezés résztevékenységei közé tartozik többek között az előrejelzés, a célkitűzés, az ütemterv kidolgozása és a követelmények megfogalmazása.	H
A szervezés résztevékenységei közé tartozik többek között az erőforrások allokálása, a kapcsolatok létrehozása, a szervezeti felépítés kialakítása és a követelmények megfogalmazása.	H
A szervezés résztevékenységei közé tartozik többek között az ütemterv kialakítása, a kapcsolatok létrehozása, a szervezeti felépítés kialakítása.	H
A szervezés résztevékenységei közé tartozik többek között az erőforrások allokálása, a kapcsolatok létrehozása, a szervezeti felépítés kialakítása és a felügyelet.	H
Az irányítás résztevékenységei közé tartozik többek között a mérés, az értékelés, a beavatkozás és a követelmények felállítása.	I
Az irányítás résztevékenységei közé tartozik többek között a mérés, az értékelés, a beavatkozás és a munkaerő-biztosítás.	H
Az irányítás résztevékenységei közé tartozik többek között a célkitűzés, az értékelés, a mérés és a beavatkozás.	H
A vezetés résztevékenységei közé tartozik többek között a képzés, a felügyelet, a döntéshozatal és a költségvetés kidolgozása.	H
A vezetés résztevékenységei közé tartozik többek között a képzés, a felügyelet, a döntéshozatal és a motiváció.	I
A vezetés résztevékenységei közé tartozik többek között az ellenőrzés, a felügyelet, a döntéshozatal és a képzés.	H
A menedzseri feladatok közé sorolandó a tervezés és szervezés, míg az irányítás és vezetés a vezető feladata.	H
A menedzseri készségek közé tartoznak a technikai, a konceptuális, és az interperszonális készségek.	H
A menedzseri készségek közé tartoznak a technikai, a konceptuális, és a humán készségek.	I
A humán készség az a menedzseri képesség, mely az emberek számára biztonságot nyújtó, és véleményük kifejezését lehetővé tevő környezet megteremtését jelenti.	I
A technikai készség az a menedzseri képesség, mely az emberek számára biztonságot nyújtó, és véleményük kifejezését lehetővé tevő környezet megteremtését jelenti.	H
A technikai készség a szakterületen való jártasságot, szaktudást jelenti, míg a konceptuális készség az átlátást, az összefüggések megértését.	I
A konceptuális készség olyan képességeket jelent, mint a módszerekkel, folyamatokkal, eljárásokkal kapcsolatos jártasság, szaktudás.	H
A menedzseri készségek közül a legkomplexebb igény a konceptuális készségre áll fent, mivel ez a készség mind a négy menedzseri funkció gyakorlásához szükséges.	I
A konceptuális készség a tervezés-szervezés-irányítás, míg a technikai készség teljes egészében a vezetési menedzsment funkció ellátásához szükséges.	H
A humán készség a tervezés-szervezés-irányítás, míg a technikai készség teljes egészében a vezetési menedzsment funkció ellátásához szükséges.	H
A menedzsment klasszikus irányzatának képviselői: F. W. Taylor, H. Ford, M. Weber és H. Fayol.	I
A munkafolyamatok menedzsmentje a munkafolyamatok megfigyelését, mérési eljárások alkalmazását, és az adatok elemzését helyezi előtérbe.	I
A klasszikus szervezetelméleti iskola a munkafolyamatok megfigyelését, mérési eljárások alkalmazását, és az adatok elemzését helyezi előtérbe.	H
Taylor szerint tudományos módszer alkalmazása mellett elért termelékenységnövekedés csak még több emberi energia befektetéssel érhető el.	H
Ford legfontosabb eredményei közé soroljuk a napi 8 órás munkavégzés előírását és a műhely(üzem)- szintű munkavégzés átszervezését, azaz a futószalag melletti munkavégzés kialakítását.	I
Gantt a taylorizmus követőjeként továbbfejlesztette a mozdulatelemzést, mellyel akár 200%-os teljesítményjavulást is elértek.	H
Fayol fogalmazta meg elsőként többek között a menedzsment funkcióit, a menedzselés 14 alapelvét és az iparvállalatok működésének fő tevékenységi területeit.	I

Weber szerint a bürokrácia intézménye alkalmas arra, hogy stabilitásában, fegyelemben, megbízhatóságában felülmúljon minden más szervezeti formát.	I
Weber szerint az ideális szervezet ismérvének három alappillére: a munkamegosztás, a szabályozottság, és a teljesítményelv.	H
Az ideális bürokratikus szervezet Max Weber kutatásaihoz kapcsolódik, melyekre az 1890-es évek porosz államának felépítése is hatással volt.	I
Az ideális bürokratikus szervezet tudományos kutatás eredménye.	I
Az ideális bürokratikus szervezet csak a XX. század végén alakult ki.	H
Az ideális bürokratikus szervezet jellemzői: munkamegosztás, szabályozottság, hierarchia, aktaszerűség, szakmai hozzáértés, személytelenség, tárgyilagosság	I
Az ideális bürokratikus szervezet jellemzői: szabályozottság, munkamegosztás, dolgozók bevonása, hierarchia, aktaszerűség, szakmai hozzáértés, tárgyilagosság	H
Az ideális bürokratikus szervezet jellemzői: munkamegosztás, méltányosság, hierarchia, fegyelem, szakmai hozzáértés, személytelenség, tárgyilagosság	H
Az emberközpontú irányzatra jellemző a munkamegosztás és a racionalizálás alkalmazása, a társas valamint a vállalati vezetés és a dolgozók közötti kapcsolatok vizsgálata.	H
Az emberközpontú kapcsolatok irányzat képviselői felhívták a figyelmet az egyének meghatározó szerepére a szervezet sikereiben vagy bukásában.	I
A klasszikus irányzatra jellemző a munkamegosztás és a racionalizálás alkalmazása, a társas valamint a vállalati vezetés és a dolgozók közötti kapcsolatok vizsgálata.	H
A klasszikus irányzatra jellemző a munkamegosztás és a racionalizálás alkalmazása, az egységesítés és szabványosítás.	I
E. Mayo a vállalati vezetést ill. a menedzseri funkciókat tanulmányozta, ő fogalmazta meg először a vállalatvezetés alapelveit, a menedzsment funkcióit.	H
E. Mayo nevéhez köthető az emberközpontú irányzat elindulása, ő figyelte fel először arra, hogy a dolgozók munkájának hatékonyságát pszichikai tényezők, a társas kapcsolatok is befolyásolják.	I
A dolgozók ösztönzésével a klasszikus irányzat egyáltalán nem foglalkozott, annak jelentőségét csak az emberközpontú irányzat ismerte fel.	H
Az emberközpontú irányzat eredménye a motivációs elméletek kialakulása, az informális hierarchia szerepének, jelentőségének megállapítása.	I
H. Fayol a vállalati vezetést ill. a menedzseri funkciókat tanulmányozta, ő fogalmazta meg először a vállalatvezetés alapelveit, a menedzsment funkcióit.	I
F. W. Taylor tevékenysége a vállalat egészének működésére, a menedzsment funkcióinak meghatározására irányult.	H
H. Fayol tevékenysége a vállalat egészének működésére, a menedzsment funkcióinak meghatározására irányult.	I
F. W. Taylor tevékenységével elsősorban egy üzem hatékony működésének kialakítását segítette.	H
F. W. Taylor tevékenysége elsősorban a munka(hely) szervezésre irányult.	I
F. W. Taylor tevékenysége nyomán létrejöttek a bürokratikus szervezetek.	H
F. W. Taylor felismerte, hogy pazarlóan bánnak az emberi erőforrással, ezért a munka hatékonyságát nem a gépek, hanem az emberi munkavégzés fejlesztésével próbálta növelni.	I
F. W. Taylor elsők között ismerte fel, hogy az embereket nem csak a bérezéssel, hanem pszichikai, szociális tényezőkkel is lehet ösztönözni.	H
F. W. Taylor mellett a klasszikus irányzat meghatározó személyisége E. Mayo és D. McGregor.	H
A klasszikus irányzat nem foglalkozott a dolgozók ösztönzésével.	H
A klasszikus irányzat figyelmen kívül hagyta az emberi kapcsolatokat, az informális hierarchia szerepét a munkavégzésben.	I
H. Fayol és F. W. Taylor szerint is akkor tud hatékonyan működni egy szervezet, ha egyértelműek az alá-, fölérendeltségi viszonyok, s ezért mindenkinek csak egy főnöke van.	H
E. Mayo dolgozta ki a bürokrácia-elméletet.	H
M. Weber dolgozta ki a bürokrácia-elméletet.	I
E. Mayo nevéhez fűződik az X-Y elmélet.	H
E. Mayo a beosztottak és a menedzserek közötti konfliktusokat tanulmányozta.	H
M. P. Follett a beosztottak és a menedzserek közötti konfliktusokat tanulmányozta.	I
E. Mayo az empirikus irányzat képviselője.	H
D. McGregor az emberközpontú irányzat képviselője, ő dolgozta ki az X-Y elméletet.	I



D. McGregor a klasszikus irányzat képviselője, ő dolgozta ki a bürokrácia-elméletet.	H
D. McGregor a klasszikus irányzat képviselője, ő dolgozta ki a szituáció törvényt, amely a konfliktusok elkerülésével, feloldásával foglalkozik.	H
D. McGregor az emberközpontú irányzat képviselője, ő dolgozta ki az első motivációs elméletet.	H
Lewin a magatartás és a teljesítmény kölcsönhatását kutatva három vezetési stílust különített el: a demokratikus, az autokratikus és a konzultatív típusokat.	H
Lewin a magatartás és a teljesítmény kölcsönhatását kutatva három vezetési stílust különített el: a demokratikus, az autokratikus és a laissez faire típusokat, melyek közül az utóbbit tartotta ideálisnak.	H
A kontingenciaelméleti irányzat képviselői szerint a szervezet teljesítménye attól függ, hogy adott szituációban a menedzsment hogy képes struktúráját, stratégiáját a megváltozott környezeti feltételekhez igazítani.	I
A szituációelméleti megközelítés napjainkban veszít jelentőségéből, hiszen kialakultak olyan menedzsment technikák, melyek alkalmazása mellett a külső környezeti hatás elhanyagolható.	H
Az egyvonalas szervezetek előnye, hogy a kapcsolatok egyértelműek és áttekinthetőek, míg a többvonalas az, hogy produktív konfliktusok jönnek létre.	I
A funkcionális szervezeti forma kialakulása elsősorban F. W. Taylor nevéhez köthető, mivel ő hozott létre először különböző funkcionális osztályokat mint pl. a minőségellenőrzés, a karbantartás, programozás, technológus stb.	I
A törzsegységi szervezeti forma előnye a lineárishoz képest, hogy lehetővé teszi a helyzethez való gyors alkalmazkodást.	H
A törzsegységi szervezeti forma előnye a lineárishoz képest, hogy elválik a stratégiai és az operatív irányítás, s ezáltal mindkét területen nő a szakmai színvonal.	H
Lineáris szervezeti forma esetén az új feladatok jellemzően új szervezeti egységeket produkálnak.	I
Az egyvonalas szervezetek hátránya, hogy hosszú és körülményes utasítási és információs utak alakulnak ki, míg a többvonalas az, hogy a szakmai konfliktusok személyessé válhatnak.	I
A funkcionális szervezeti forma előnye a szakmai színvonal erősödése, ugyanakkor problémás lehet a más egységekkel való együttműködés.	I
A többvonalas szervezet hátrányos a hatékony működés szempontjából.	H
A többvonalas szervezet meghatározás helytálló a mátrix szervezetre.	I
A többvonalas szervezet jellemző a mai modern nagyvállalatokra.	I
A divizionális szervezeti forma esetében nincs szerepe a szolgálati útnak.	H
A divizionális szervezeti forma csak a multinacionális nagyvállalatok esetében alkalmazható sikeresen.	H
A funkcionális-lineáris szervezeti forma nehezíti az innovációk megvalósítását.	I
A funkcionális-lineáris szervezeti forma és a szerepkultúra között nincs kölcsönhatás.	H
A funkcionális-lineáris szervezeti forma jellemző a közszolgálati bürokratikus szervezetekre.	I
Többvonalas a szervezet, ha többféle terméket állít elő.	H
Többvonalas a szervezet, ha termékeit több piacon értékesíti egyidejűleg.	H
Többvonalas a szervezet, ha a munkamegosztás lehetséges megoldásai közül egyidejűleg többet alkalmaz.	H
Többvonalas a szervezet, ha a szervezeti egységeket egyidejűleg több helyről is utasíthatják.	I
Egydimenziós munkamegosztású szervezetről beszélünk akkor, ha egy egységet (embert) csak egy felsőbb szint utasíthat.	H
Egyvonalas hatáskörmegosztású szervezetről beszélünk akkor, ha egy egységet (embert) csak egy felsőbb szint utasíthat.	I
Egydimenziós munkamegosztású szervezetről beszélünk akkor, ha a munka megosztása egy elv (pl. termék vagy vevő) szerint történik.	I
Többdimenziós munkamegosztású szervezetről beszélünk akkor, ha egy egységet (embert) több felsőbb szint is utasíthat.	H
Többdimenziós munkamegosztású szervezetről beszélünk akkor, ha a munka megosztása több elv (pl. termék, vevő) szerint történik.	I
Többvonalas hatáskörmegosztású szervezetről beszélünk akkor, ha egy egységet (embert) több felsőbb szint is utasíthat.	I
Az egyes szervezeti egységek összehangolása, együttműködésük szervezése (koordináció) technokratikus, autokratikus és demokratikus módszerekkel valósítható meg.	H

Az egyes szervezeti egységek összehangolása, együttműködésük szervezése (koordináció) technokratikus, strukturális és személyorientált eszközökkel valósítható meg.	I
A lineáris szervezetekben többvonalas irányítás valósul meg, hiszen egy alkalmazottnak több vezető is adhat utasítást.	H
A lineáris szervezetekben egydimenziós irányítás valósul meg, hiszen egy alkalmazottnak csak egy vezető adhat utasítást.	H
A törzsegységi szervezeti forma a vezetői terheltségének csökkentésére jön létre, így a benne helyet foglaló törzsegységek utasítási joggal rendelkeznek.	H
Funkcionális szervezeti struktúrák jellemzője, hogy az egyes funkcionális egységek közötti együttműködés igen szoros.	H
A funkcionális struktúra egyik hátránya a nagyfokú tartalékképződés.	I
A funkcionális szervezeti struktúrára egyvonalas irányítás a jellemző, hiszen minden alegységet egy funkcionális egység utasít.	H
Divízionális szervezeti forma esetében a stratégiai szintű döntések a vállalati központ, míg az operatív döntések a divíziók kezében vannak.	H
A mátrixszervezeteknek kedvező alkalmazási környezet a rugalmas, dinamikusan változó környezet.	I
A formális csoportban deklarált működési elvek vannak, míg az informálisban az állandó kommunikáció biztosítja a működést.	I
A formális csoportok állandóak és zártak, míg az informálisak nyitottak és változtathatóak.	I
Csoportról akkor beszélünk, ha két vagy több csoportot alkotó tag egy közös cél elérése érdekében szerveződik.	H
Csoportról akkor beszélünk, amikor a tagok között kommunikáció és interakció van, cél a hosszútávú fennmaradás.	H
Csoportról akkor beszélünk, amikor a tagok között kommunikáció és interakció van, lehet formális és informális.	I
Csoportnorma alatt értjük azt a jelenséget, amikor a csoport új tagjává váló személy szabja meg a konkrét belső szabályokat.	H
Csoportnorma alatt a mindenki által elfogadott általános szabályokat értjük.	I
Tosi és társai szerint a csoportmunka eredménye a hatékonyabb kommunikáció, konfliktushelyzet teremtése és a szervezeti kultúra fejlődése.	H
Tosi és társai szerint a csoportmunka eredménye pl. a termelékenység, a megelégedettség vagy a tanulás.	I
Gyenge csoportkohézió esetén csökken az együttműködési készség, a közreműködési hajlandóság és romlik a hatékonyság.	I
A formális csoportok jellemzői többek között a korlátozott csoporttagok száma, a meghatározott szabályokon alapuló tagság, a tagok közti kommunikáció esetlegessége.	I
Az informális csoportok jellemzői többek között a korlátozott csoporttagok száma, a meghatározott szabályokon alapuló tagság, a tagok közti kommunikáció esetlegessége.	H
Az informális csoportok jellemzői többek között a tagok személyes ismeretsége, a spontán alakulás, a tagok közti folyamatos kommunikáció és interakció.	I
A formális csoportok jellemzői többek között a tagok személyes ismeretsége, a spontán alakulás, a tagok közti folyamatos kommunikáció és interakció.	H
A formális csoportok a szervezet munkamegosztása alapján jön létre, míg az informálisak az egyéni vonzalmak alapján.	I
A csoportfejlődés fázisai: alakulás, ütközés, normázás, teljesítés.	I
A csoportfejlődés fázisai: formálódás, ütközés, koncentráció, teljesítés.	H
A csoportfejlődés fázisai: ütközés, formálódás, teljesítés, elismerés.	H
A motiváció módja és a szervezeti kultúra közötti összefüggéseket a menedzselés során figyelembe kell venni.	I
A motiváció módja és a szervezeti kultúra közötti kapcsolatok nem térképezhetőek fel.	H
A csoportnormákat a csoport vezetőjének kell kialakítania.	H
A csoportnormákat a csoport vezetőjének legfeljebb befolyásolnia lehet.	I
A csoportnormákat a csoport vezetőjének írásban ki kell adnia.	H
A csoportnormákat a csoport vezetőjének esetenként célszerű elfogadnia.	I
A konformitás a norma szerint viselkedést jelenti.	I

A konformitás és a szerep azonosság azonos fogalmat jelent.	H
A konformitás és az azonosulás (identifikáció) között van kapcsolat.	I
Handy három kultúrátípust különböztet meg: hatalom-, szerep- és feladatcultúra.	H
A Handy-féle személyiségcultúra meghatározó eleme egy központi szereplő, akinek hatalma és befolyása az egész szervezetre kihat.	H
A Handy-féle feladatcultúra elsősorban a mátrixszervezetek jellemző kultúrátípusa.	I
Schein értelmezésében a szervezeti kultúra összetevői többek között a gazdasági környezet, a kulturális hálózat, a történetek és hősök.	H
A Handy-féle szervezeti kultúrák csak a kereskedelmi vállalatok eseteinek a leírására használhatók.	H
A Handy-féle szervezeti kultúrák közül egy szervezet esetében több típus is jellemző lehet az adott szervezetre.	I
A Maslow-i hierarchiatörvény szerint a magasabb pozícióban lévő vezetők több motívum kielégítését érhetik el a szervezetekben.	H
A McClelland modelljében található teljesítmény- és hatalommotívum legalább közepes erősségű együttes megléte szükséges az eredményes vezetéshez.	I
A méltányosságelméletben az egyenlőtlenség csökkentése szélsőséges esetben elérhető a szervezetből való kilépéssel is.	I
A méltányosságelméleti modellben a méltánytalanság csökkentésének egyik eszköze lehet, ha megváltoztatjuk a referenciaszemélyt.	I
A motiváció a teljesítmény és a képességek szorzata.	H
A motiváció vizsgálata azért nehéz, mert közvetlenül nem figyelhető meg, csak megkérdezés útján (motivációs kutatások, elégedettség-felmérés).	H
A szervezeti motiváció általános modelljében az input tényezőket egyrészt az egyének képességeivel, szükségleteivel, másrészt a csoporthatásokkal írhatjuk le, a szervezeti tényezők az output oldalon találhatók.	H
A tartalomelméleti motivációs modellek a motiváció kialakulásának folyamatát veszik figyelembe.	H
Alderfer motivációelméletében elveti a hierarchia törvényszerű érvényesülését, inkább a szükségletek folyamatossága mellett érvel.	I
Az elváráselméleti modellben a legnagyobb hatása a valenciának van.	H
Az elváráselméleti modellben az elvárás-teljesítmény és az elvárás-következmény valószínűségeket szorozzuk a jutalom értékével, ez adja a motivációs erő nagyságát.	H
Herzberg elméletének egyik legnagyobb előnye, hogy gyakorlati fogódzót ad a menedzserek számára: a higiénés tényezők magas és a motivátorok közepes szintű kielégítése vezet magasabb szervezeti teljesítményre.	H
Herzberg szerint a higiénés tényezők magas szintű kielégítése hosszú távú elégedettséghez vezet.	H
Maslow elmélete – a kritikák szerint – csak a magasabb rendű szükségletek területén minősül megbízhatónak, az alacsonyabb rendűeknél bizonytalanabb.	H
McClelland vizsgálata szerint az affiliációs motívum és a magas teljesítmény között erős pozitív kapcsolat van.	H
A Blake-Mouton Vezetői Rács modellben a feladatok strukturálása való törekvés és a pozitív emberi kapcsolatok fontossága a két vizsgálati szempont.	H
A laissez-faire passé stílusú vezető nem alkalmaz előírásokat, hanem szabad kezet ad a beosztottaknak a munkafolyamatok alakításában.	I
A vezetés egy olyan folyamat, amelyben a vezető a szervezet tagjainak magatartását valamilyen cél elérése érdekében alakítja, befolyásolja.	I
A vezetéselmélet tulajdonságelméleti közelítése szerint a vezető sikeresség a személyes tulajdonságokban, készségekben rejlik.	I
A Vroom-Yetton-Jago-féle modellben a döntés minőségi jellemzői és a beosztottak elfogadási készsége a döntési helyzet megítélésének összetevői.	I
Az Ohio State University modell továbbfejlesztett változatában megjelenik a paternalizmus/maternalizmus és opportunizmus is fontos szempontként.	H
Fiedler szerint kedvező vezetési helyzetben a kapcsolatorientált stílus ígér nagyobb eredményeket, míg az átmeneti, illetve bizonytalan helyzetekben a feladatorientált stílus eredményesebb.	H
Lewin az eredményesség szempontjából egyformán jónak tartotta a demokratikus és autokratikus stílust, ugyanakkor elkerülendőnek tartotta a laissez-faire passé stílust.	H

**3.) Tesztek** (A vizsgán nem ugyanebben a sorrendben szerepelnek a válaszok, egy kérdésre több helyes válasz is lehet, a helyes válaszok száma eltérhet, valamint a hamis válaszok is különbözhetnek az itt megadottaktól.)

#### **A termelő- és szolgáltatórendszerek általános elemei**

- |                                                        |                                                              |                                                             |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> input erőforrás    | <input checked="" type="checkbox"/> transzformációs folyamat | <input checked="" type="checkbox"/> felhasznált komponensek |
| <input checked="" type="checkbox"/> output erőforrások | <input type="checkbox"/> tranzakciós folyamat                | <input type="checkbox"/> tapasztalt meghibásodások          |
| <input type="checkbox"/> marketing folyamatok          | <input type="checkbox"/> készlethiány                        | <input type="checkbox"/> kihasználatlan erőforrások         |

#### **A gyártás tömegszerúsége**

- az előállított mennyiségnek az igénybevett kapacitáshoz viszonyított relatív nagyságát fejezi ki.
- alapján egyedi gyártást, kis- és közép-sorozatgyártást, nagysorozatgyártást és tömeggyártást különítünk el.
- $\sim'$ -nek meghatározásához elsősorban az inputperiódus és a szükséges tevékenységek műveleti időinek hányadosát vizsgáljuk.
- $\sim'$ -t a termék iránti igény nagyságához kell igazítani.
- $\sim'$ -nek meghatározásához kizárólag az inputperiódus és a szükséges tevékenységek műveleti időinek hányadosát vizsgáljuk.
- $\sim'$ -nek meghatározásához az eladott és legyártott termékek számát kell összehasonlítani egymással.
- az előállított mennyiség nagyságát jellemzi.
- alapján egyéni vállalkozót, kis- és középvállalatot és nagyvállalatot különítünk el.

#### **Melyek az egyedi gyártás jellemzői az alábbiak közül?**

- az inputperiódus és az egyetlen termék elkészítési idejének aránya egynél kisebb.
- a termék ritkábban jelenik meg a termelőrendszerben, mint amennyi idő egyetlen darab elkészítéséhez szükséges.
- egyik esete, hogy ugyan többször gyártjuk a terméket, de a termék a termelőrendszerben ritkán van.
- a rendszer némiképpen specializálódik a termék gyártására, de nem annyira, hogy mást ne tudjon gyártani.
- a termelésmenedzsment tevékenységének súlypontját ebben az esetben a termelésütemezés jelenti.
- jelen van egyetlen (esetleg néhány) olyan erőforrás, amelyet a termék mindig lefoglal.

#### **Melyek a kis- és középsorozat gyártás jellemzői az alábbiak közül?**

- az inputperiódus és az egyetlen termék elkészítési idejének aránya egynél nagyobb.
- a termék mindig jelen van a termelőrendszerben, de még egyetlen erőforrást sem foglal le teljesen.
- a műveleti idők többségére igaz, hogy  $P$ -vel képzett hányadosuk kisebb 1-nél.
- a rendszer szűk keresztmetszetét kizárólag a nagysorozatban készülő termék foglalja le, de az erőforrások többségén marad értékesíthető szabad kapacitás.
- a termelésmenedzsment tevékenységének súlypontját ebben az esetben a termékek határidőre és jó minőségben való elkészítése jelenti.

#### **Melyek a nagysorozatgyártás jellemzői az alábbiak közül?**

- az erőforrások többségén még van elegendő szabad kapacitás más termékek gyártásához, vagy más termékkel kapcsolatos egyes tevékenységek elvégzéséhez.
- az inputperiódus és az egyetlen termék elkészítési idejének aránya egynél nagyobb.
- gyakrabban jelenik meg a termék a termelőrendszerben, mint amennyi idő az elkészítéshez szükséges.
- valamennyi erőforrás specializálódik egyetlen termék gyártására.
- termelésmenedzsment tevékenységének súlypontját ebben az esetben a gyártósor-kiegyenlítés, valamint a nagy tömegben készülő termékek minőségének biztosítása jelenti.

### **Melyek a tömeggyártás jellemzői az alábbiak közül?**

- a nagyobb mennyiség, valamint a jobb kapacitáskihasználás érdekében az egyes tevékenységeket párhuzamosan több erőforráson is végzik.
- a termék mindig jelen van a rendszerben.
- valamennyi erőforrás specializálódik egyetlen termék gyártására.
- a termelésmenedzsment tevékenységének súlypontját ebben az esetben a kapacitástervezés, valamint a szűk keresztmetszet zavartalan működését elősegítő karbantartás szervezése jelenti.
- a műveleti idők többségére igaz, hogy  $P$ -vel képzett hányadosuk kisebb 1-nél.
- elméleti értelemben tömeggyártás az, amikor  $P=\infty$ .

### **Melyek a projektek jellemzői az alábbiak közül?**

- meghatározott időtartamra tervezett tevékenységek
- egyedi termék vagy szolgáltatás előállítását célozzák
- a vállalatok rutinfeladatainak egyik tipikus végrehajtási formáját jelentik
- egyedi, egymástól független feladatokból állnak
- meghatározott képesítés kell a bennük való részvételhez
- nem kapcsolódhat hozzájuk szakmai tartalom

### **A hálótervezés**

- egy gráfelméleti alapokon nyugvó tervezési technika.
- során gráfokat alkalmazunk, amik élekből és csomópontokból állnak.
- során tevékenységeket és eseményeket ábrázolunk.
- során tevékenységélű vagy tevékenység-csomópontú hálót alkalmazhatunk.
- során tevékenység-hurokkal vagy tevékenység-csomóponttal rendelkező hálót alkalmazhatunk.
- a projektmenedzsment egyik tradicionális módszere.
- során a tevékenységeket mindig csomópontként ábrázoljuk.
- egy gráfelméleti elveknek ellentmondó technika.

### **A projekteket ábrázoló hálók speciális eleme**

- a mérföldkő, ami egy kiemelt fontosságú, határidőhöz kötött esemény.
- a látszattevékenység, ami függőségi viszonyt kifejező és időtartammal nem rendelkező tevékenység.
- a függőágy-tevékenység, ami egy olyan tevékenység, aminek kezdete és vége más tevékenységek kezdetétől és befejezésétől függ.
- a mérföldkő, ami egy olyan tevékenység, aminek kezdete és vége más tevékenységek kezdetétől és befejezésétől függ.
- a mérföldkő, amely eseményből csak egy szerepelhet a hálóban.
- a látszattevékenység, ami egy kiemelt fontosságú, határidőhöz kötött esemény.

### **A kritikus út módszere**

- a kritikus út vagy utak meghatározására szolgál.
- két fázisban végez elemzést.
- meghatározza azt a legrövidebb időtartamot, ami alatt a projekt befejezhető.
- csak a hálóban előrefelé haladó elemzést végez.
- a projektteam szakmai összetételének hatékonyságát vizsgáló eszköz.
- előrefelé és körbe-körbe haladó elemzést végez.
- meghatározza azt a leg súlyosabb hibát, amit a projekt végrehajtása során el fognak követni.

### A kritikus út

- a kritikus tevékenységek egy láncolata.
- határozza meg a teljes projektátfutási időt.
- azon tevékenységekből áll, amelyek bármilyen időbeli kiterjedése befolyásolja a projekt teljes átfutási idejét.
- meghatározása nem lehetséges.
- tevékenységei nem alkotnak összefüggő láncolatot.
- határozza meg a projekt költségvetését.
- a háló egyetlen útvonala, egyszerre több kritikus út nem létezhet.

### A termelésmenedzsment célkitűzései között szerepel a

- minél kisebb készletszint.
- minél gyorsabb gyártás.
- minél hatékonyabb termelés.
- minél kevesebb munkaerő.
- minél több nyersanyag.
- minél kisebb munkaerőhiány.
- minél nagyobb munkaköri elégedettség
- minél nagyobb selejtarány.

### Melyek a termelt mennyiséget leíró mutatók az alábbiak közül?

- ciklusidő
- kibocsátási ráta
- utánrendelési idő
- átlagos készletszint
- karbantartás költsége
- teljesítménybérben dolgozók bére

### Melyek az alapanyagkészletek alakulását kifejező mutatók az alábbiak közül?

- átlagos készletszint
- a készletezési politika teljes költsége
- kibocsátási ráta
- karbantartás költsége
- teljesítménybérben dolgozók bére
- ciklusidő

### Melyek a termelési folyamat hatékonyságát növelő tényezők az alábbiak közül?

- ciklusidő csökkentése
- termelési ráta növelése
- termelési költségek csökkentése
- átlagos készletszint növelése
- utánrendelési idő csökkentése
- karbantartási költség növekedése

### A kapacitás

- megadja egy adott erőforráson egy meghatározott időszak alatt gyártható termék vagy nyújtható szolgáltatás mennyiségét.
- mutatók közül a tervezési és az effektív kapacitás abszolút mutatók.
- mutatók közül a hatékonyság és a kapacitáskihasználás relatív mutatók.
- megadja a ténylegesen előállított termékek számát.
- mutatók közül a váratlan meghibásodások csökkentésével a kapacitáskihasználás javítható, a hatékonyság azonban nem.
- mutatók közül az effektív kapacitás és a kapacitáskihasználás relatív mutatók.
- mutatókra igaz, hogy minél nagyobb az effektív kapacitás, annál nagyobb a kapacitáskihasználás.

### A tervezési kapacitás

- megadja egy erőforrás egy adott időszakban, ideális körülmények közötti maximális kibocsátóképességét.
- egyenesen arányos a műszakok számával.
- a tervezési kapacitás értéke javítható az ebédszünet és karbantartás átütemezésével.
- több műszak elindítása rontja az értékét.

### **Az effektív kapacitás**

- megadja egy erőforrás tényleges munkarendjének megfelelő kibocsátóképességét egy adott időszakban.
- meghatározásánál figyelembe vesszük a folyamat sajátosságainak és a munkarendnek megfelelő tervezett idővesztéseket.
- egy relatív kapacitásmutató.
- figyelembe veszi a véletlen leállásokat.

### **A kapacitáskihasználás**

- megadja, hogy az ideális körülményekhez képest milyen mértékben vettük igénybe a kapacitást a tényleges működés során.
- egy relatív kapacitásmutató.
- értéke javítható az ebédszünet és karbantartás átütemezésével.
- megadja a termelőberendezések egy adott gyártási időszakra vonatkozó munkarendjét.

### **A hatékonyság**

- kifejezi, hogy a tényleges munkarend szerinti kapacitást milyen mértékben vettük igénybe a tényleges működés során.
- értéke javul, ha kevesebb a véletlen leállás a folyamatban.
- egy abszolút kapacitásmutató.
- független a tényleges kibocsátástól.

### **Rövid távon**

- a kapacitáselemzés feladata a kapacitás és a vevői igény átmeneti különbségeinek kiegyenlítése.
- a kapacitáselemzés eszközei közé tartozik az igénymenedzsment és a kapacitásmódosítás.
- az igénymenedzsment feladata a kapacitáshiányos időszakból a kapacitásfelesleggel rendelkező időszakba terelni a vevői igényeket.
- az igények befolyásolása történhet árváltoztatással vagy a rendelés átfutási idejének módosításával.
- a kapacitás módosítható túlóra bevezetésével, a műszakszám változtatásával vagy a karbantartás átütemezésével.
- a kapacitáselemzés figyelemmel kíséri az igény jövőbeli változását.
- az igénymenedzsment feladata a kapacitások bővítése.
- a kapacitáselemzés célja a dolgozók elégedettségének növelése.
- az igények befolyásolása történhet túlórával, műszakszám-bővítéssel.
- a kapacitáselemzés feladata a minőségi problémák felszámolása.

### **A hosszú távú kapacitáselemzés**

- célja a megfelelő reagálás meghatározása az igény tartósan jelentkező változásaira.
- során a menedzsment egyik feladata annak meghatározása, hogy az egyensúly felbomlása az igény vagy a kapacitás javára történjen-e.
- során a menedzsment egyik feladata annak meghatározása, hogy milyen mértékben engedi meg az igény vagy a kapacitás közötti egyensúly felbomlását.
- során a menedzsmentnek figyelembe kell vennie a jövőbeni adatok bizonytalanságát.
- célja a kapacitás és a vevői igény időszakos különbségeinek kiegyenlítése.
- eszköze a túlóra.
- során a menedzsment operatív döntéseket hoz.
- feladata a dolgozók elégedettségének növelése.

## Hosszú távú kapacitásbővítési döntéskor

- lehetséges stratégia az igény átlagos kielégítése, a maximális kapacitáskihasználás és minden vevői igény kiszolgálása.
- választani kell a kapacitás gyakori, kisebb mértékű és ritkább, nagyobb mértékű bővítése között.
- vizsgálni kell a mérettől függő gazdaságosság és a bővítés finanszírozásának hatását.
- az igény várható alakulását nem kell figyelembe venni.
- lehetséges stratégia a kapacitásminimalizálás és költségmaximalizálás.
- dönteni kell a vállalkozás szervezeti formájáról.
- operatív döntéseket kell hozni.

## A döntési fa módszere

- hosszú távú kapacitáselemzési döntéseknél a bizonytalanság figyelembevételére használható.
- az egyes döntési változatok gazdasági eredményét a környezeti feltételek várható alakulásának függvényében vizsgálja.
- figyelembe veszi a döntési változatok gazdasági eredményét és a lehetséges tényállapotok valószínűségét.
- figyelembe veszi az egyes változatok meghatározott helyzetekben kalkulált gazdasági eredményét.
- a gazdasági eredmény várható értékét optimalizálja (maximalizálja vagy minimalizálja).
- szerint az egyes döntési változatok a döntéshozó számára nem ismertek.
- szubjektív döntési módszer.
- operatív döntések támogatására alkalmas.
- a gazdasági eredmény szórásnégyzetét optimalizálja (maximalizálja vagy minimalizálja).
- hipotézisvizsgálatot alkalmaz.

## A készletek

- időbeli kiegyenlítő funkcióval rendelkeznek.
- mennyiségi kiegyenlítő funkcióval rendelkeznek.
- biztonsági funkcióval rendelkeznek.
- funkcionális csoportosítása okok szerint osztályozza a készleteket.
- a számviteli csoportosítása a készletek megjelenési formája szerint különíti el a készleteket.
- tartása nem jár kockázattal.
- csak a termelési folyamat elején jelentkezhetnek.
- mindig valamilyen problémára utalnak.
- nagyságát mindenképp nullára kell csökkenteni.
- kizárólag biztonsági funkcióval rendelkeznek.

## A készletek funkcionális csoportosítása szerint megkülönböztetünk

- |                                                        |                                                               |                                                         |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> tervezett készlet  | <input checked="" type="checkbox"/> ciklus készlet            | <input checked="" type="checkbox"/> fluktuációs készlet |
| <input checked="" type="checkbox"/> szállítási készlet | <input checked="" type="checkbox"/> tartalékalkatrész-készlet | <input checked="" type="checkbox"/> spekulációs készlet |
| <input type="checkbox"/> vásárolt készlet              | <input type="checkbox"/> vásárolt készlet                     | <input type="checkbox"/> kivezetett készlet             |
| <input type="checkbox"/> eladott készlet               | <input type="checkbox"/> felhalmozott készlet                 | <input type="checkbox"/> értékcsökkent készlet          |

## A készletek számviteli csoportosítása szerint megkülönböztetünk

- |                                                      |                                                             |                                              |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> vásárolt készlet | <input checked="" type="checkbox"/> saját termelésű készlet | <input type="checkbox"/> fluktuációs készlet |
| <input type="checkbox"/> aktív készlet               | <input type="checkbox"/> immateriális készlet               | <input type="checkbox"/> passzív készlet     |



### **A készletgazdálkodási döntések**

- stratégiai és működési döntésekre bonthatóak.
- stratégiai szinten azt határozzák meg, hogy egy készletezési rendszernek milyen szinten kell kielégítenie a vevői igényeket.
- operatív szinten arra adnak választ, hogy a stratégia által meghatározott szolgáltatás-színvonalat hogyan érheti el a vállalat a leggazdaságosabban.
- operatív szinten arra adnak választ, hogy miből mikor, mennyit és hogyan kell rendelni.
- ~-kel stratégiai szinten a projektmenedzsment foglalkozik.
- célja az anyagellátás minimalizálása.
- operatív szinten arra adnak választ, hogy honnan, hová és kitől kell rendelni.
- stratégiai szinten azt határozzák meg, hogy miből mikor, mennyit és hogyan kell rendelni.

### **A készletezési rendszerek csoportosításakor elkülönítünk**

- tisztán készletező és termelő-készletező rendszereket.
- független igényű és függő igényű készletezési rendszereket.
- gyors és lassú készletezési rendszereket.
- hazai és külföldi készletezési rendszereket.

### **Melyek a folyamatos készletvizsgálat jellemzői?**

- $(Q,s)$  rendszerként is ismeretes
- minden tárolt egység raktárból történő távozásakor meg kell vizsgálni, hogy lecsökkent-e már a készlet az utánrendelés szintjére
- akkor rendelünk, ha a készletszint meghatározott készletszintre csökken
- jó megoldást jelenthet rá a két konténeres (two-bin) rendszer
- meghatározott rendelési periódusonként feltöltjük a raktárt egy meghatározott szintre
- a készletszint egy meghatározott értékről indul, amikor elérkezik a készletvizsgálat időpontja, akkor megrendeljük azt a mennyiséget, amely a maximális készletszintből hiányzik
- az utánrendelési időszak alatt is fogy a készlet, így a megrendelt mennyiség nem teljesen  $S$  szintre tölti fel a raktárt
- $(S, R)$  rendszernek is nevezik
- a megrendelt mennyiség nagysága függ a két rendelés között jelentkező igénytől, ezért periódusonként változó nagyságú lehet

### **Melyek a periodikus készletvizsgálat jellemzői?**

- meghatározott rendelési periódusonként feltöltjük a raktárt egy meghatározott szintre
- a készletszint egy meghatározott értékről indul, amikor elérkezik a készletvizsgálat időpontja, akkor megrendeljük azt a mennyiséget, amely a maximális készletszintből hiányzik
- $(S, R)$  rendszernek is nevezik
- a megrendelt mennyiség nagysága függ a két rendelés között jelentkező igénytől, ezért periódusonként változó nagyságú lehet
- az utánrendelési időszak alatt is fogy a készlet, így a megrendelt mennyiség nem teljesen  $S$  szintre tölti fel a raktárt
- minden tárolt egység raktárból történő távozásakor meg kell vizsgálni, hogy lecsökkent-e már a készlet az utánrendelés szintjére
- $(Q,s)$  rendszerként is ismeretes
- akkor rendelünk, ha a készletszint meghatározott készletszintre csökken
- jó megoldást jelenthet rá a két konténeres (two-bin) rendszer

### **Melyek a beszerzési költség összetevői?**

- a részegység előállításának költsége
- alkatrész beszerzésének költsége
- termék-előállítással járó költség
- anyag beszerzési költsége
- gépek átállításának költségei
- a tétel átvételével kapcsolatos költségek
- átállás miatt kieső kapacitás elmaradó hozama
- biztosítások, vámok
- mennyiségi veszteségből adódó költségek

### **Melyek a rendelési költség összetevői?**

- anyagveszteség
- adminisztratív költségek
- gépek átállításának költségei
- a tétel átvételével kapcsolatos költségek
- átállás miatt kieső kapacitás elmaradó hozama
- alkatrész beszerzésének költsége
- termék-előállítással járó költség
- technikai és fizikai avulás költségei
- késve szállítás többletköltsége

### **Melyek a készlettartási költségek összetevői?**

- technikai és fizikai avulás költségei
- biztosítások, vámok
- mennyiségi veszteségből adódó költségek
- a készletekben fekvő tőke elmaradt hozama
- alkatrész beszerzésének költsége
- késve szállítás többletköltsége
- a tétel átvételével kapcsolatos költségek
- átállás miatt kieső kapacitás elmaradó hozama
- adminisztratív költségek

### **Az optimális rendelési tétel nagyság (Economic Order Quantity, EOQ) modell feltételezi, hogy**

- az igény egy meghatározott időszakban ismert és állandó.
- az utánrendelési idő nulla.
- a megrendelt mennyiség egy tételben érkezik meg.
- hiány nem fordulhat elő.
- egy rendelés költsége független a rendelt mennyiségtől.
- a készlettartási költség egyenesen arányos a beszerzési költséggel.
- az igény egy meghatározott időszakban ismert, de nem állandó.
- hiány csak ritkán fordulhat elő.
- a hiányköltség egyenesen arányos a beszerzési költséggel.
- a megrendelt mennyiség nem biztos, hogy megérkezik.
- az utánrendelési idő végtelen.
- az EOQ mennyiséget rendelve a készlettartási költség és a beszerzési költség egyenlő.

### **Melyek a kiadási oldalon jelentkező gazdasági mutatók definíciói?**

- A ráfordítás a vállalat egészének működése érdekében felhasznált erőforrások értéke, a vállalat vagyonszökkenését jelentő tárgyi vagy pénzügyi folyamat.
- A költség a termelési folyamatban felhasznált erőforrások pénzben kifejezett értéke.
- A pénzkidadás a ráfordítás és költség pénzügyi teljesítése, ami időben elválhat tőlük.
- A költség a termelési folyamatban felhasznált erőforrások természetes egységben kifejezett értéke.
- A költség a ráfordítás pénzügyi teljesítése.
- A pénzkidadás a vállalat egészének működése érdekében felhasznált erőforrások értéke.

### **Melyek a bevételi oldalon jelentkező gazdasági mutatók definíciói?**

- A bevétel tárgyi vagy pénzügyi növekedéssel együtt járó folyamat, aminek hatására a vállalat egészének vagyona megnövekszik.
- Az árbevétel (a költséghez hasonlóan) a termelési folyamat jellemzője, a fő tevékenységből származó termékek/szolgáltatások pénzben kifejezett ellenértéke.
- A pénzbevétel a bevétel és az árbevétel pénzügyi teljesítése, ami időben elválhat azoktól.
- A bevétel a vállalat eladásainak és követeléseinek összege.
- A pénzbevétel a vállalat aktuális készpénzállománya.
- Az árbevétel a pénzbevétel pénzügyi teljesítése.

### **A költségek**

- tárgyi jelleg szerinti csoportosítását jelentik a költségnemek.
- volumennel való kapcsolatuk szerinti csoportosítását alkalmazzuk az ÁKFN modellnél.
- költségviselőkhöz való rendelkezésük szerinti csoportosítását alkalmazzuk az önköltségszámításnál.
- összege a vállalat nyeresége.
- a gyártott mennyiség növekedésével rendszerint csökkenek.
- volumennel való kapcsolatuk szerinti csoportosítását jelentik a költségnemek.

### **Az értékcsökkenési leírás**

- a több éven át használt eszközök adott évben költségként elszámolt összege.
- a költségnemek egyik fajtája.
- egyértelmű kapcsolatban áll az eszközök használatból eredő értékcsökkenésével.
- az önköltségszámításnál használt egyik költségtípus.

### **Költségnem szerinti csoportosításban az alábbi költségfajtákat különböztetjük meg:**

- |                                                                          |                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Anyagköltség                         | <input checked="" type="checkbox"/> Személyi (bér-) költség |
| <input checked="" type="checkbox"/> Értékcsökkenési leírás (amortizáció) | <input type="checkbox"/> Közvetlen költség                  |
| <input type="checkbox"/> Önköltség                                       | <input type="checkbox"/> Közvetett költség                  |
| <input type="checkbox"/> Fejlesztési költség                             | <input type="checkbox"/> Alternatív költség                 |
| <input type="checkbox"/> Állandó (fix) költség                           | <input type="checkbox"/> Változó költség                    |
| <input type="checkbox"/> Progresszív költség                             | <input type="checkbox"/> Proporcionalis költség             |

### **A költségnem szerinti csoportosítást**

- gyakorlatilag minden vállalat alkalmazza, mivel a költségek elsődleges, felmerülés célja szerinti csoportosítását jelenti.
- alkalmazva anyagi jellegű ráfordításokat, személyi jellegű ráfordításokat és értékcsökkenési leírást különítünk el.
- alkalmazva információt nyerünk a költségek felmerülésének okáról.
- gyakorlatilag nem alkalmazzák a vállalatok, mivel a költség felmerülésének okáról nem ad információt.
- gyakorlatilag nem alkalmazzák a vállalatok, mivel nem teszi lehetővé a mélyrehatóbb gazdasági elemzést.

## Önköltségszámításnál az alábbi költségfajtákat különböztetjük meg:

- |                                                |                                               |                                                 |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Közvetett  | <input checked="" type="checkbox"/> Közvetlen | <input type="checkbox"/> Bérköltség             |
| <input type="checkbox"/> Értécsökkenési leírás | <input type="checkbox"/> Szűkített önköltség  | <input type="checkbox"/> Fix (kvázifix) költség |
| <input type="checkbox"/> Önköltség             | <input type="checkbox"/> Anyagköltség         | <input type="checkbox"/> Progresszív            |

## Jelölje be a költség-volumen-eredmény elemzésnél alkalmazott csoportosítás költségfajtáit!

- |                                                   |                                                    |                                                |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Állandó (fix) | <input checked="" type="checkbox"/> Proporcionális | <input checked="" type="checkbox"/> Degresszív |
| <input checked="" type="checkbox"/> Progresszív   | <input type="checkbox"/> Önköltség                 | <input type="checkbox"/> Amortizációs          |
| <input type="checkbox"/> Közvetlen                | <input type="checkbox"/> Közvetett                 | <input type="checkbox"/> Anyagi                |
| <input type="checkbox"/> Személyi                 | <input type="checkbox"/> Standard                  | <input type="checkbox"/> Alternatív            |

## A költségszámítási rendszerek

- 1. szintje pénzügyi beszámolásra nem alkalmas.
- 2. szintje pontosabb költségadatokra épül, önköltség-számításra alkalmas.
- 3. szintje új, nem pénzügyi jellegű standardokat vezet be.
- 3. szintje túllép a költségszámítási rendszer által szolgáltatott információk pusztán ellenőrzésre történő használatán.
- 4. szintjét jelentik az integrált vállalatirányítási rendszerek.
- 1. szintje jelenti a legfejlettebb rendszereket.
- 2. szintjét jelentik az integrált vállalatirányítási rendszerek.
- 1. szintje önköltség-számításra alkalmas.
- 2. szintje alkalmas a nem pénzügyi standardok figyelembevételére.
- 3. szintje pénzügyi beszámolásra nem alkalmas.

## Az önköltségszámítás során

- azt szeretnénk meghatározni, hogy mennyibe kerül a vállalatnak (vagy egy szervezeti egységnek) a termék egy egységének előállítását.
- a termék közvetlen önköltsége egy-egy termék összes közvetlen költségét összegezve határozható meg.
- a szűkített önköltséget az üzemi általános költségeket a költségviselők között felosztva és a közvetlen önköltséghez hozzáadva kapjuk.
- a (teljes) önköltséget a vállalat minden (közvetlen és közvetett) költségét a termékekhez, szolgáltatásokhoz rendelve határozzuk meg.
- a költségek költségnemek szerinti felosztását alkalmazzuk.
- a szűkített önköltség csak a közvetlen költségeket tartalmazza.
- a közvetlen önköltség az üzemi általános költségeket figyelembe veszi, a vállalati általános költségeket azonban nem.
- a (teljes) önköltség megegyezik a termék árával.

## Egyszerű osztókalkulációt

- azért használjuk ritkán, mert csak azoknál a vállalatoknál alkalmazható, ahol egyfajta terméket gyártanak.
- alkalmazva az összes költséget osztjuk az összes gyártott mennyiséggel.
- azért használjuk viszonylag gyakran, mert rendkívül egyszerű a módszer alkalmazása.
- alkalmazva a vállalat különböző terméktípusainak önköltsége meghatározható.

## A pótlékoló kalkulációt

- a hagyományos önköltségszámítás során használjuk.
- a közvetett költségek költségviselőkre való szétosztására használjuk.
- az amortizációs költségek fix és változó részre bontásánál használjuk.
- a közvetlen költségek költségviselőkre való szétosztására használjuk.
- a közvetett költségek költséghelyek közötti szétosztására használjuk.
- a közvetlen költségek progresszív és fix részre bontásánál használjuk.

### **A hagyományos önköltségszámítás során meghatározott teljes önköltség**

- számos esetben félrevezető költségjellemző, a menedzseri döntéseknél nem alkalmazható.
- jellemzően statikus mutató, a múltbeli költségeket mutatja.
- jellemzően dinamikus mutató, a jövőbeli költségeket mutatja.
- megmutatja, hogy pontosan mennyibe került a termék egységének az előállítása.

### **A vetítési alap**

- a pótlékoló kalkuláció esetében a közvetett költségek termékek közötti szétosztására szolgál.
- segítségével megteremthető a kapcsolat az általános költségek és a költségviselők között.
- segítségével a vállalat teljesítményét előrevetíthetjük egy következő időszakra.
- segítségével a vizsgált vállalat teljesítményét össze tudjuk hasonlítani egy másik vállalat teljesítményével.
- az önköltségszámítás során a proporcionális költségek szétosztására szolgál.

### **A pótlékkulcs (vagy rezsikulcs)**

- a vetítési alap egy egységére eső általános költség nagyságát adja meg.
- segítségével osztjuk szét az általános költségeket a költségviselők között, ha pótlékoló kalkulációt alkalmazunk.
- segítségével meghatározhatóak a költségnemek.
- standard költségszámítással kerül alkalmazásra.

### **A pótlékoló kalkuláció**

- segítségével a termékek önköltségét határozzuk meg.
- segítségével a közvetett költségeket osztjuk szét a termékekre.
- a vállalat fix költségeinek csökkentését jelenti.
- a degresszív költségek felbontása arányosan változó és állandó részekre.
- csak abban az esetben használható, ha többfajta, de hasonló terméket gyárt a vállalat.
- lényege, hogy a termékek fajlagos fedezetét és ezzel gazdasági rangsorát meghatározzuk.

### **A tevékenységalapú költségszámítás**

- a 3. szintű költségszámítási rendszereknél jelent meg.
- a pótlékoló kalkuláció torzító hatását kívánja csökkenteni.
- önköltségek meghatározására alkalmas.
- a vállalati folyamatokat műveletekre bontja.
- az azonos vetítési alappal rendelkező műveleteket nevezi tevékenységeknek.
- a vállalati folyamatokat szintekre bontja.
- költségstandardok megállapítására alkalmas.
- csak a szűkített önköltségek meghatározására alkalmas
- az 5. szintű költségszámítási rendszereknél jelent meg.
- a költségeket költségnemekre osztja.

### **A költség-volumen-eredmény elemzés**

- a kibocsátás változásának a költségekre, árbevételre, nyereségre kifejtett hatását vizsgálja.
- az ÁKFN struktúra felírására épül.
- a költségek költségnemek szerinti csoportosítását alkalmazza.
- a kibocsátás változásának a marketingköltségekre kifejtett hatását vizsgálja.

### **Az R-tényező**

- ~-t a fajlagos fedezet meghatározásánál használjuk.
- ~-t üzemi vagy vállalati szinten határozzuk meg, de utána termékszinten számolunk vele.
- felhasználásával osztjuk szét a közvetett költségeket a költségviselőkre.
- segítségével vesszük figyelembe a progresszív költségeket az ÁKFN-modellben.
- ~-t az önköltség meghatározásánál használjuk.
- megadja, hogy a vállalat árbevételéhez képest mekkora a közvetett költségek aránya.

### **A költségváltozási tényező megadja, hogy**

- egy adott költségfajta milyen arányban viselkedik proporcionális költségként.
- egységnyi volumenváltozás milyen mértékű költségváltozást okoz.
- egy adott költségfajta milyen arányban viselkedik állandó költségként.
- egy adott költségfajta milyen arányban viselkedik progresszív költségként.
- egységnyi volumenváltozás milyen mértékű készletnövekedést okoz
- egy adott költségfajta milyen arányban viselkedik degresszív költségként.

### **A költség- és nyereségfedezeti számításoknál használt szintmutatók**

- a modellben szereplő elemek (költségek, fedezet,...) értékét viszonyítják az árbevételhez.
- közé tartozik a fedezetszint és nyereségszint.
- a modellben szereplő elemek (költségek, fedezet,...) értékét. viszonyítják a nyereséghez.
- azt adják meg, hogy adott nyereségnövekedéshez mekkora változás szükséges a modellben szereplő egyes elemeknél (költségek, fedezet,...).
- azt adják meg, hogy a degresszív költségek szétosztásánál hány % jut a modellben szereplő további költségfajtákra.

### **A költség- és nyereségfedezeti számításoknál használt érzékenységvizsgálatok**

- a vállalati döntések nyereségre gyakorolt hatását vizsgálják.
- azt vizsgáljuk, hogy egy adott nyereségváltozáshoz valamely komponens milyen mértékű megváltoztatása szükséges.
- a vállalati döntési folyamat érzékenységét vizsgálják.
- azt vizsgáljuk, hogy egy adott volumenváltozáshoz valamely komponens milyen mértékű megváltoztatása szükséges.

### **A fedezeti pontban**

- az összes költség megegyezik az árbevétellel.
- a fedezet összege megegyezik a fix költségekkel.
- az előállított mennyiség pontosan fedezi az igényeket.
- az árbevétel éppen megegyezik az önköltséggel.
- az árbevétel megegyezik az összes proporcionális költséggel.

### **A költségredukció**

- a degresszív költségek felbontása arányosan változó és állandó részekre.
- a költség-volumen-eredmény elemzésnél használatos.
- a vállalat fix költségeink csökkentése.
- a fedezeti pontnál mérhető költség (redukált költség).
- a vállalati kiadások csökkentése.
- a közvetett költségek szétosztása termékekre.

### **A degresszív költségek fix és arányosan változó részre történő felosztása**

- a költségredukció.
- a pótlékoló kalkuláció.
- során önköltséget határozzuk meg.
- során a költségváltozási tényezőt használjuk.
- a standard költségszámítás.
- a tevékenység alapú költségszámítás.

### **Termékek gazdaságossági rangsorát**

- |                                                                       |                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> a fajlagos fedezet                | <input checked="" type="checkbox"/> fedezeti részarány |
| <input checked="" type="checkbox"/> termék által termelt fedezettömeg | <input type="checkbox"/> teljes önköltség              |
| <input type="checkbox"/> szűkített önköltség                          | <input type="checkbox"/> reagálási szög                |
| <input type="checkbox"/> <i>R</i> -tényező                            | <input type="checkbox"/> fajlagos nyereség             |

segítségével lehet megítélni.

### **Ha a fedezeti hányad**

- nullánál kisebb, a termék veszteséges.
- nulla és a vállalat fixköltség-szintje között van, a termék nem hoz nyereséget, de a fix költségekhez hozzájárul.
- a vállalat fixköltség-szintje és fedezetszintje között van, a termék a nyereséghez hozzájárul (de nem kiemelkedő módon).
- a vállalat fedezetszintjénél magasabb, a termék átlag feletti nyereségtartalommal bír.
- negatív, a termék nyereséges.
- nulla és a vállalat fixköltség-szintje között van, a termék nyereséget hoz.
- pozitív, a termék veszteséges.
- a vállalat fixköltség-szintje és fedezetszintje között van, a termék veszteséges.

### **A standard költségszámítás**

- az árbevétel és a költségek tervezett és tényleges értékeinek összehasonlítására épül.
- az árbevétel és a költségek tervezett értékekhez képesti eltérésének okait igyekeznek feltárni.
- önköltségszámításra használható.
- a készletgazdálkodás fontos eszköze.

### **Standard költségszámításnál, az árbevétel elemzésénél megkülönböztetünk**

- |                                                 |                                                          |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> áreltérést. | <input checked="" type="checkbox"/> mennyiségi eltérést. |
| <input type="checkbox"/> ráfordítási eltérést.  | <input type="checkbox"/> intenzitási eltérést.           |
| <input type="checkbox"/> tervezett mennyiségi.  | <input type="checkbox"/> passzív költséget.              |

### **Standard költségszámításnál, a közvetlen költségek vizsgálatánál megkülönböztetünk**

- |                                                           |                                                          |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> ráfordítási eltérést. | <input checked="" type="checkbox"/> mennyiségi eltérést. |
| <input checked="" type="checkbox"/> intenzitási eltérést. | <input type="checkbox"/> áreltérést.                     |
| <input type="checkbox"/> tervezett mennyiségi.            | <input type="checkbox"/> passzív költséget.              |