

Kristóf Lajos

Vezetési ismeretek

 **NSZFI**
NEMZETI SZAKKÉPZÉSI
ÉS FELNŐTTKÉPZÉSI INTÉZET

A követelménymodul megnevezése:

Az áruforgalmi tevékenység tervezése, irányítása,

A követelménymodul száma: 0003-06 A tartalomazonosító száma és célcsoportja: SzT-013-30

MUNKKANYAG

Az üzletvezetőnek azt is tudnia kell, hogy sok esetben akkor jelentkezne a probléma, ha nem készülne terv. Ugyanis rövid és középtávon ki kell tűzni olyan célokat, amelyek a kereskedelmi folyamatok komplex rendszerében biztosítják a kívánt profitot. Összetett, bonyolult tevékenységeket nem lehet átgondolatlanul folytatni. És a kereskedelmi munka ilyen összetett. Például annyi árut kell beszerezni, amennyi az értékesítéshez szükséges, olyan létszámot kell foglalkoztatni, amellyel megoldhatók a feladatok, annyi nyereséget kell elérnie, amennyi biztosítja a fejlesztési célkitűzéseket stb. Ez a kényszerítő nyilvánvalóság, amelynek fel kell hívnia az üzletvezető figyelmét a probléma létezésére. A probléma felismerhető még:

- külső hatásra: a problémát egy rendszeren kívülálló veti fel (tipikus esete a vásárlók könyvébe való bejegyzés),
- belső vizsgálatok eredményéből, amikor abból az alapelvből indulunk ki, hogy a dolgok nem lehetnek tökéletesek.

2. A tervekészítés alapja az **információ**. Minél jobb az információ, annál megalapozottabb a tervről szóló döntés! A tervezéshez az üzletvezető külső és belső forrásból juthat információhoz. A külső forrás legnagyobbbrészt a piac összetevőiről beszerzett hír. Ilyen például a lakosságtól, a szállítóktól, más külső szervektől beszerzett ismeret. Belső forrás az üzleten belül keletkezik. Például a havi forgalmak alakulása, amelyek felhasználhatók a következő időszak értékesítési tervének meghatározásához.

3. A tervezés következő fázisa a helyzetelemzés. A **helyzetelemzés** a szükséges adatok és információk kijelölésével kezdődik. Ezek egy része számszerűsíthető, más részük nem. A helyzetelemzés során az üzletvezetőnek elemezni kell az üzlet számára nehezen befolyásolható, legtöbb esetben külső környezeti tényezőket, és a vállalkozáson belüli, alakítható tényezőket. Ennek jó módszere a SWOT- (ejtsd: szvot) analízis. Ezzel az üzletvezető megállapíthatja, melyek üzletének azok a tulajdonságai, amelyekre építhet, amelyek megőrzendőek és melyek azok, amelyeken javítania kell. A külső tényezők közül pedig melyek azok, amelyek célja elérésében segítik, és melyek jelentenek veszélyt a siker eléréshez vezető úton. A SWOT elkészítéséhez általában egy mátrixot szoktak használni.

| | |
|-------------|-------------|
| Erősségek | Gyengeségek |
| Lehetőségek | Veszélyek |

4. Az üzletvezető a szükséges információk összegyűjtése után, és a mindenre kiterjedő helyzetelemzését követően meghatározza a **célokat**. A célokat világosan, pontosan kell meghatározni, mert annál könnyebben valósíthatók meg. A célok arra emlékeztetik az üzletvezetőt, hogy milyen irányba kell haladjon a kereskedés.

A vezetőnek a célokat a végrehajtók szintjéig ki kell jelölni. Minden dolgozónak világosan körülhatárolt feladatot (célt) kell kapnia az üzletben. Ha a dolgozók egyetértenek a céllal, akkor azonosulnak azzal, és kitartanak mellette, felelősséget vállalnak elérésükért, ellenkező esetben a beosztottak saját célokat keresnek, amelyek eltérőek lehetnek, és így nem járulnak hozzá a vállalkozás céljainak eléréséhez. Az üzletvezető célmeghatározása elsődlegesen és formailag az üzlet terveiben jelenik meg.

5. Az üzleti célkitűzések számszerűsítését **tervnek** nevezzük. A tervezés a vállalkozás belső ügye. Ha a tulajdonosi funkció nem esik egybe az üzletvezetéssel, akkor a tervnek megfelelni a tulajdonos elvárásainak. A tervek tartalmát, egymásra építettségét, részletezettségét a vezetés önállóan alakítja ki. Ugyancsak a menedzser határozza meg a tervezés időbeliségét, a tervkészítésben résztvevőket, a tervezés menetét. Bizonyos esetekben a bankok, az irányító szervek sillabuszt adnak a tervek tartalmára, illetve formájára vonatkozóan.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

Tanulmányai során többször találkozhatott olyan feladattal, amelyben meg volt határozva a tervezett adat. Most Önön a sor, hogy megpróbálkozzon, elsősorban vezetéselméleti megközelítésben, tervszám kidolgozásával. Tekintse a következő feladatot!

Egy élelmiszerüzlet vezetője Önre bízta az értékesítési tervszám (tervfeladatát) meghatározását. A következő irányított kérdések figyelembevételével, amelyek követik a tervkészítés folyamatát fogjon hozzá a feladat kidolgozásához!

1. Gondolja végig és rögzítse, miért szükséges az üzleti életben a tervkészítés!

2. Milyen lépéseken keresztül juthatunk el a számszakilag kidolgozott tervhez?

3. A tervkészítés folyamatát figyelembe véve a problémafelvetést követően gyűjtünk.

4. Alább felsorolunk néhány fontos információt az üzlet értékesítési tervének elkészítéséhez. Egy részük a meglévő helyzet pontos ismeretéhez szükséges, más részük a várható helyzet ismeretéhez. Ennek alapján rendezze az információkat!

- a nemzetgazdasági trendek alakulása,
- a vevők véleménye a forgalmazott termékek és a szolgáltatások színvonaláról,
- a termék/szolgáltatás ajánlatok gyengéi,
- a jogszabályok, rendeletek változásának hatása a gazdálkodó szervezet munkájára stb.,
- a vevők igényeinek, szükségleteinek, viselkedésüknek változásai,
- az üzletfelek elégedettsége a vállalkozás szolgáltatásaival,
- a reklamációk elintézésével kapcsolatos vásárlói vélemények,
- a demográfiai tényezők változásai,
- a kommunikációval kapcsolatos vélemények,
- a vevők elvárásainak változása,
- a vállalkozás külső környezetének változásai,
- a vállalkozás munkaerőhelyzete, a termelékenység alakulása,
- a pénzügyi helyzet,
- a piaci verseny alakulása,
- a meglévő hálózat állapota, beruházások helyzete,
- a jövedelmezőség alakulása stb.

5. A helyzetelemzéshez milyen következtetések vonhatók le az egyes információkból?

6. Rögzítsen néhány, a helyzetelemzésből levonható következtetést a következő táblázatba!

| | |
|-------------|-------------|
| Erősségek | Gyengeségek |
| Lehetőségek | Veszélyek |

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

7. Nevezzen meg tetszése szerint a helyzetelemzésből következő, az értékesítési forgalomra vonatkozó néhány fontos célkitűzést!

| |
|-------------------------------|
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
|-------------------------------|

8. Az Ön által megfogalmazott célkitűzések ismeretében hány százalékos forgalomnövekedés tervezne, figyelembe véve, hogy az elmúlt öt év átlagos fejlődési együtthatója 1,04.

| |
|-------------------------------|
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
|-------------------------------|

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. feladat

Egy üzlet készleteinek finanszírozásához a saját forrás nem elegendő. A vállalkozás rövid lejáratú hitelt kíván igénybe venni. Hitelfelvétel céljából üzleti tervet kell készíteni.

A tervekészítés folyamatát figyelembe véve gondolja végig és rögzítse, hogy az üzleti terv készítésénél az egyes folyamatokban milyen szempontokat venne figyelembe?

MUNKANYAG

2. feladat

Feladatunk egy vállalkozás üzleti eredményének megtervezése. Milyen forrásokból és milyen tartalmú információkat venne figyelembe a minél pontosabb helyzetértékeléshez?

5. feladat

Milyen statisztikai mutatószámokat alkalmazhat a tervekészítéskor?

6. feladat

A következő tervszámok ismeretében ítélje meg a vállalkozás helyzetelemzésének és célkitűzéseinek realitását, figyelembe véve a jelenlegi gazdasági helyzet adta lehetőségeket.

| Megnevezés | Bázisidőszak adata (M Ft) | Tervidőszak adata (M Ft) | Tervfeladat viszonyszám (%) |
|------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Eladási forgalom | 480,0 | 576,0 | 120,0 |
| Nettó árbevétel | 384,0* | 460,8* | 120,0 |
| Árréstőmeg | 76,8 | 184,3 | 240,0 |
| Árrésszínvonal | 20,0 | 40,0 | 200,0 |

MEGOLDÁSOK

1. feladat

A tervek készítés folyamata: információszerzés, helyzetelemzés, célkitűzések megfogalmazása, a tervek formai megjelenítése. Információ külső és belső forrásból nyerhető. Külső forrásból megszerezhető: a hitelpiac helyzete, a hitelfelvétel kondíciói. Belső forrásból szerezhető információk: a várható forgalom és készlet alakulása, a készletszükséglet mennyisége és összetétele, a vállalkozás tényleges pénzügyi helyzete, és várható alakulása stb. A helyzetelemzés során számba kell venni az erősségeket. Ilyen lehet pl: a rövid lejáratú hitel igénybevételével kialakítható olyan készletnagyság és összetétel, amely találkozik az üzlet vevőkörének keresletével, így bizonyosan hatással lesz a forgalom növelésére. Vizsgálni kell a gyengeségeket. Például nem vagy csak jelentős távolságra található olyan szállítók, ahonnan biztosítható lehet az árubeszerezés; vagy nincsenek jó áruforgalmi szakemberek stb. Vizsgálandók a lehetőségek és veszélyek, mint például meglesz-e a pénzügyi fedezet a rendszeres hiteltörlesztésre; a kamatfeltételek mellett biztosítható-e üzleti szintű eredmény stb. Meg kell határozni a célokat. A hitel milyen szállítóknál, milyen termékek vásárlására vehető igénybe, milyen fizetési határidővel. Kell-e, és ha igen, milyen értékesítési akciókat kell szervezni a forgalom növelésére? Majd a célkitűzéseket formába kell önteni. Számszerűsíteni kell, és üzleti terv formájába kell önteni.

2. feladat

Az adózott eredmény meghatározásához külső és belső információkat szükséges figyelembe venni. A teljesség igénye nélkül *külső információk* meg kell ismerni az állandó vevőkör keresletének mennyiségét és összetételét, a várható árváltozás mértékét, a beszerzési forrásokat, a költségtarifákat, az adójogszabályokat stb. *Belső információk*: figyelembe kell venni az értékesítési, beszerzési, árpolitikai elképzeléseket, a költséggazdálkodási elképzeléseket, a pénzügyi tevékenység lehetősége formáit, és a korlátolt felelősségű társaságoknál a várható osztalék fizetésének arányát.

3. feladat

„Minél jobb a terv, a végrehajtás során annál kevesebb hibát követünk el. Ha pedig valamilyen okból nem készítünk tervet, az sem baj, csak tervszerűen cselekedjünk, és ne kapkodjunk!” Átlátható tevékenységű, kisebb vállalkozások rövid távon működhetnek üzleti terv nélkül, bár a vállalkozó ezekben az esetekben is „gondolatban” folyamatosan összehangolja cselekvéseit, végiggondolja mindennapi munkáját. Nagyobb, összetettebb tevékenységű vállalkozások rövid távon sem működhetnek eredményesen üzleti terv nélkül. Úgy az áruforgalmi, mint a gazdálkodási folyamat, de a kettő együtt is komplex, összetett feladat, amelyben egyes elemek alakulása kihat más területek működésére. Talán a kereskedelemben legkézenfekvőbb, hogy az árbevétel növekedése minden más közgazdasági tényezőt figyelmen kívül hagyva is nyereségnövelő tényező, vagy a beszerzés nagysága és összetétele meghatározza a készleteket és az értékesítést is. Ahhoz, hogy ne legyen zavar a rendszerben, össze kell hangolni a célkitűzéseket. Ezek a célkitűzések nagyrészt számszerűsíthetők, ezért az üzleti terv jó része statisztikai alapú. Vannak olyan vállalkozás-gazdálkodási tényezők is, amelyek nem számszerűsíthetők. Ezeket a munkafolyamatokat is nagyon fontos összehangolni. Például a marketingtevékenység egyes elemei, és a forgalom alakulása, vagy a dolgozók szakmai végzettsége és a forgalom alakulása közötti viszony. Ezeknek a számszerűsíthető és nem számszerűsíthető elemeknek a rendszerbe foglalása és folyamatos figyelemmel kísérése (a tervteljesítés vizsgálata!) minden vállalkozó elemi érdeke, ellenkező esetben zavar keletkezik a rendszerben, amelynek eredménye a vagyon felélése, a vállalkozás csődje!

4. feladat

Tipikus esete ennek a vásárlók könyvébe kerülő vevői észrevételek. A dolgozók viselkedésére tett gyakori negatív észrevételek eredményeként az üzlet forgalma rövid távon csökkenhet, hosszabb távon pedig ronthatja az üzlet imázsát, ami további vásárlók elmaradásához vezet. Ez viszont kihat a vállalkozó profitjára, üzletének fejlesztési lehetőségére, tehát mindenképpen káros.

5. feladat

A tervekészítéshez alkalmazható viszonyszámok: tervfeladat, tervteljesítési, megoszlási viszonyszám. Alkalmazhatók az indexek, az ár-, érték- és a volumenindex. Segítik a jó eligazodást a gazdasági mutatók között az intenzitási viszonyszámok: az átlagbér, az élőmunka hatékonyságát kifejező mutatószámok (termelékenység, leterheltség, minőségi mutató), a különféle színvonalmutatók (a bérhányad, a haszonkulcs, az árrésszínvonal, a költségszínvonal, az eredményszínvonal), a színvonalmutatók változásának üteme és mértéke. Bizonyos területeken jó szolgálatot tesz a tervekészítésben a különféle statisztikai mérlegek (áruforgalmi mérlegsor, munkaügyi mérleg, pénzügyi mérleg stb.). Bár az esetek többségében nem számolás eredményeként segíti a tervezőt munkájában, de a tervekészítéshez mint statisztikai módszert gyakran alkalmazzuk a csoportosítást és a grafikonokat is!

6. feladat

A terv több szempontból sem reális. A 120%-os eladási forgalom, illetve a nettó árbevételi tervszám jó helyzetelemzés eredménye is lehet, azonban jelenleg az élelmiszer szakmában kialakult átlaghaszonkulcsok ismertében az árréstömeg 140%-os növelése, az ismert nettó árbevételi terv mellett irreális. Még inkább indokolhatatlan az értékesítési tervet is figyelembe véve, a beszerzés értékének ilyen jelentős mértékű növelése. Ezeknek a következménye, hogy a bázisév viszonylag kiegyensúlyozott készletgazdálkodása a tervek szerint jelentősen romlik. Ezeket a készletszámokat nem lehet racionális érvekkel alátámasztani! Tehát vagy a helyzetelemzés, vagy a célok kitűzése mond alapvetően ellent a gazdálkodás ésszerűségének!

7. feladat

A gazdálkodási terv bizonyos vonatkozásban teljesíthető, több vonatkozásban azonban irreális. A 2%-os eladási forgalom, illetve a nettó árbevétel tervezett csökkenése több szempontból is elfogadható lehet. Ez lehet jó helyzetelemzés eredménye. Nagyon feszesnek tűnik az árréstömeg, illetve az árrésszínvonal célkitűzése. A 100 Ft nettó árbevételre jutó 24 Ft-os árréstömeg az élelmiszerszakmában nem megszokott, de nem is teljesíthetetlen. Ha például a forgalom részarányát sikerül növelni a magasabb haszonkulcsú cikkeknel, ha tudják növelni a közvetlen beszerzés arányát, ha tudják növelni a jó minőségi, luxuscikkek arányát és ha olyan a vevőkörük, akik magasabb árszínvonal esetén is megmaradnak törzsvásárlóként, a terv teljesíthető. Irreálisnak tűnik a költség, ezen keresztül az eredmény és a munkaügyi terv. A forgalmazási költségek ilyen mértékű csökkentése mellett a forgalmi tervet még a kitűzöttek szerint sem lehet teljesíteni. Nem hatékony a létszámterv sem, hiszen a termelékenység majdnem a felére esik vissza. Részben ennek is köszönhető, hogy ugyanakkor a 100 Ft elért nettó árbevételre jutó bérköltség (bérhányad) igen nagy mértékben nő.

**A VEZETŐ HELYE ÉS SZEREPE A SZERVEZETEKBEN.
A VEZETŐ STÍLUSA.
A VEZETŐI MÓDSZEREK HATÁSA A SZERVEZET
HATÉKONYSÁGÁRA**

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Új fiatal vezetőt neveznek ki egy vállalkozás élére, aki kiváló szakember, de nem rendelkezik vezetői tapasztalatokkal. Adjon neki tanácsokat a vezetői módszereket illetően, mondja el a jó vezető ismérveit, és azt, hogy a vezetői módszerek milyen hatással vannak az alkalmazottak munkájára. Említse meg azokat a tényezőket, amelyek vezetéselméleti szempontból elkerülendők.

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

Először nézzük meg az üzletvezető helyét és szerepét a kereskedelmi szervezetekben. A kereskedelmi egységek vezetői nap mint nap találkoznak összetett, és sokszor bizonytalan kimenetelű külső és belső tényezők hatásával. A boltvezetőnek képesnek kell lenni arra, hogy különböző körülmények között különbözőképpen, de minden szempontból a optimálisan viselkedjen. Az üzletvezető felelőssége elsősorban abban nyilvánul meg, hogy mennyire tudja képessé tenni munkatársait az üzleti célok megvalósítására. Az üzletvezető munkájában egyidejűleg számos feladat jelentkezik, és egy adott időpontban mindegyik feladat más-más szakaszban van. Ugyanakkor egy-egy konkrét feladat fontossága is rendkívül eltérő lehet. A vezetési folyamatban tehát a feladatok nem egymást követően, hanem kölcsönkapcsolatban állnak egymással.

Az üzletvezetői konkrét vezetői feladatai:

- Az üzlet közvetett irányítása, jövőbeli céljainak, eszközeinek és módszereinek meghatározása.
- A kitűzött célok érdekében a szükséges munkafolyamatok és az ezeknek megfelelő szervezetek kialakítása.
- A feladatok végrehajtása rendelkezésekkel, utasításokkal.
- A beosztottak munkájának segítése, motiválás, konfliktuskezelés, kommunikáció.
- A kiadott szabályok és utasítások betartásának ellenőrzése, a dolgozók munkájának értékelése.

Az üzletvezetők ezeket a feladatokat többféle módszerrel valósíthatják meg. Az üzletvezetők viselkedése – az eltérő emberi tulajdonságaik miatt – sok mindenben eltér egymástól. Az emberi viselkedést alapvetően a képességek, a személyiség, a hiedelmek, az értékek, a világhoz való viszonyulás, a tanulás, a megismerés határozzák meg. Az eltérő vezetői magatartásokat rendszerezve különböző vezetői stílusokat különböztethetünk meg.

Vezetési stíluson az emberek vezetésének módját értjük.

Az emberek vezetésének két szélsőséges módja van.

- A vezető rákényszeríti akaratát másokra, uralja a csoport tevékenységét.
- A vezető passzívan alkalmazkodik az őt körülvevő emberekhez, önmaga nem kezdeményez, tulajdonképpen tanácsadó szerepe van.

Az üzletvezetők stílusát e két szélsőséges forma között alakíthatja ki úgy, hogy ő is és beosztottai is kellemesen érezzék magukat, minden feladat végrehajtható legyen, és ne lépje túl a cégtulajdonosok által megszabott határokat.

A vezetői stílusokat többféle megközelítésben vizsgálhatjuk. A klasszikusnak számító modell szerint:

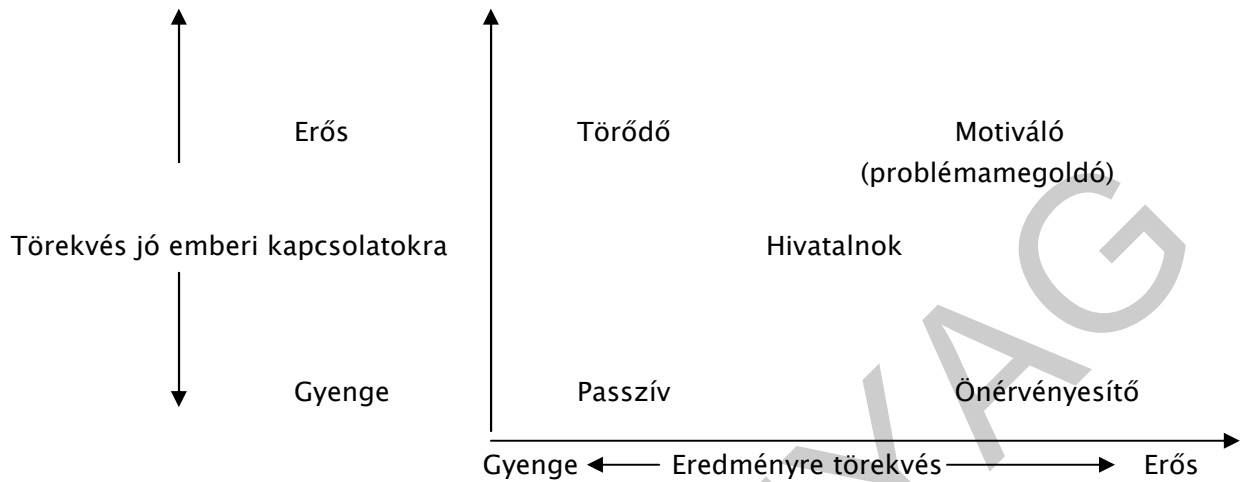
- autokratikus,
- demokratikus és
- laissez faire (lesszé fer) vagy liberális stílust különböztetünk meg.

Az autokrata vezető a vezetési folyamat minden fázisában diktálja a beosztottak tevékenységet, rákényszeríti akaratát másokra. Minden döntést ő hoz, szigorú a fegyelem, fagyos a légkör. Az autokratikusan vezetett csoportnál legtöbb az agresszivitás, a civódás. A munkában állandóan egymást hibáztatják, mentegetőznek egy-egy sikertelenül végrehajtott feladat miatt. Ezek ellenére a szervezet munkája lehet nagyon hatékony.

A demokratikus vezetési stílus a beosztottak sokrétű együttműködésére épít, fokozza érdekeltységüket a feladatok elvégzésében, teljesítményalapú értékelést biztosít. A legjobb eredmény a demokratikus módon vezetett csoporttól várható. Jó kapcsolat alakul ki a vezető és a beosztottak között, illetve a beosztottak között is. A csoport szívesen dolgozik, jó a szervezethez, a munkafegyelem, az alkalmazottak látják munkájuk értelmét. Ez mind a jó eredmények elérésének irányába hat.

A laissez faire stílusú vezető tulajdonképpen tanácsadó, aki kérésre segít, önmaga nem kezdeményez, passzívan van jelen a csoportban. A csoport munkáját a hanyag, nemtörődöm feladatvégzés jellemzi, laza munkaerővel. A csoport tagjai között ellenségeskedés alakul ki, ami még a dolgozni szándékozókat is gátolja. A teljesítmény szempontjából a laissez faire stílusú vezetéskor még az autokrata is jobb, bár egy szervezet teljesítménye jórészt a beosztottak felkészültségén, törekvésein, akaratán is múlik.

A vezetélmélet más rendezési elveket is ismer a vezetők stílusának megkülönböztetésére, például attól függően, hogy a vezetők mennyire feladat-, illetve kapcsolatorientáltak megkülönböztetünk: motiváló, önérvényesítő, a törődő, passzív, hivatalnoki vezetői stílust.



Vizsgáljuk meg az egyes típusokba tartozó vezetők főbb jellemzőit!

Önérvényesítő (célratörő) (erős-gyenge)

- azt akarja, hogy a dolgokat az ő elképzelései alapján végezzék,
- inkább utasít, mint meghallgat,
- nem érdeklik más emberek érzései és véleménye,
- a kihívásokra agresszíven reagál,
- „hajtja” a dolgokat,
- ellenőrzi a beosztottakat.

Passzív (taktikus) (gyenge-gyenge)

- csak annyit tesz, amennyit megkövetelnek,
- ellenáll a változásoknak,
- ha nem ellenőrzik, elhanyagolja a kötelezettségeit,
- a túrhetetlen viszonyokért másokat okol (pl. a mai fiatalokat, főnökei utasításait, az újításokat stb.),
- taktikázik: ügyel a státusára, rögtön kritizál, mások hibáira irányítja a figyelmet.

Motiváló (problémamegoldó) (erős-erős)

- a célokat illetően megállapodásokra törekszik és teljesítményeket vár el,
- a kitűzött célokhoz méri a teljesítményt,
- segíti csapatának tagjait a gyenge teljesítmény okainak megszüntetésében,
- higgadtan néz szembe a konfliktusokkal,

- egyeztetési és figyelemmel kíséri a cselekvésekhez szükséges lépéseket,
- embereit bevonja minden olyan döntésbe, amely érinti őket,
- világosan meghatározza, kinek mi a feladata,
- amikor szükséges, döntéseket hoz.

Törődő (atyáskodó) (gyenge – erős)

- törődik az emberekkel,
- azt akarja, hogy szeressék,
- kerüli a nyílt konfliktusokat – elsimít, rábeszél,
- csak az számít, hogy az emberek „boldogok” legyenek,
- az elért eredményeket a magasztalásig dicséri,
- szemet huny a fegyelmetlenség és a gyenge teljesítmény felett,
- az irányítást bizottságosdival próbálja megoldani,
- segítőkész.

Hivatalnok

- minden úgy tesz, ahogyan az a nagykönyvben meg van írva,
- a fennálló rendszert szolgálja,
- inkább lelkiismeretes, mint kreatív, újító.

Egy-egy vezetési stílust meghatározó jellemzők együtt, tiszta formában igen ritkán fordulnak elő. Általában nem léteznek tiszta típusok. Minden menedzser stílusa több elem sajátos keveréke, számos tényező hatására alakul ki, és akár többször is változhat egy menedzseri életpálya során.

Befejezésképpen nézzük meg a vezetőkkel szemben támasztott mai igényeket. Ma követelmény, hogy a vezetők több ismeret birtokában, szervezeten irányítsanak. Legyenek képesek tevékenységükben a folyamatos innovációra, ugyanakkor a piacgazdaság, az erősödő konkurenciaharc közepette maradéktalanul érvényre tudják juttatni elképzeléseiket.

Hogyan viselkedjünk vezetőként? Leginkább tartsuk szem előtt, hogy

- a vezetésnek nincs egyetlen legjobb útja,
- a vezetés különböző módszerei eltérő körülmények között különbözőképpen hatékonyak.

Az igazán jó vezetőnek képesnek kell lenni arra, hogy különböző körülmények között különbözőképpen, de minden szempontból optimálisan viselkedjen.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

A szakmai információtartalom birtokában gondolja végig még egyszer, hogy

1. Milyen vezetői stílusokat különböztetünk a klasszikus, a mindennapokban leggyakrabban használt modell szerint?

2. A következő feladat elmélyíti a vezetési stílusok ismeretét. Feladatunkban a vezetői stílusát egy másik rendszer szerint vizsgáljuk. Töltse ki a következő kérdőívet, amelynek segítségével megállapíthatja, hogy milyen beállítottságú vezetői stílusa áll Önhöz legközelebb.

Arra keressük a választ, hogy az Ön emberi beállítottsága milyen vezetési stílushoz áll a legközelebb. Kérjük, hogy az Önhöz legközelebb álló magatartásforma számjelét jegyezze fel!

Ön egy áruházat irányít. Téli vásár közeledtével az akcióba bevonható áruk és az árengedmény megítélésénél

1. az akció irányítását, megszervezését megbeszéli az osztályvezetőkkel, szükség szerint bevonja a munkába az eladókat is;
2. az akció az ön elképzelései alapján történhet, az alkalmazottakra a végrehajtás tartozik;
3. embereit azokba a döntésbe vonja be, amelyek érintik őket;
4. a feladatok megtervezését és irányítását munkatársai legjobb tudására bízta;
5. a feladat végrehajtását a Szervezeti és Működési Szabályzat előírásai szerint vezérli.

A feladatok kiadása során

1. világosan meghatározza, kinek mi a feladata;
1. inkább utasít, mint meghallgat;
1. a feladatok kiadása során is arra törekszik, hogy szeressék beosztottjai;
1. a feladat kiadásával a helyettesét bízta meg;
1. az utasítások, a feladatok kiadásánál elsősorban a szolgálati út betartását tartja szem előtt.

Az akció beindultával

1. a célokat illetően megállapodásokra törekszik és teljesítményeket vár el;
2. hajtja" az akció sikeres lebonyolítását;
3. elsősorban az számít, hogy az alkalmazottak legyenek megelégedve, ne "hajtsák ki " magukat;
4. csak annyit tesz, amennyit a tulajdonos megkíván;
5. mindenben úgy tesz, ahogyan az a „nagykönyvben” meg van írva.

Probléma felmerülése esetén – például ha az akció beindulását nem követi azonnali forgalomemelkedés

6. világosan meghatározza, kinek mi a feladata;
7. a kihívásokra agresszíven reagál;
8. törődik az emberekkel a problémák megoldásában, az emberi tényezőket helyezi előtérbe;
9. a tűrhetetlen viszonyokért másokat okol (pl. a tulajdonos elvárásait, alkalmazottjai tehetetlenségét, a vevők jövedelmi helyzetét, az időjárást stb.);
10. mindenben a tulajdonosi elvárásokat tartja szem előtt.

Vevőreklamáció (konfliktus) esetén

1. higgadtan néz szemben a konfliktussal;
2. nem érdeklí más emberek érzései és véleménye;
3. egyeztetési és figyelemmel kíséri a cselekvésekhez szükséges lépéseket;
4. kerüli a nyílt konfliktust – elsimít, rábeszél;
5. szigorúan a jogszabályokban előírtak szerint jár el.

Az akció folyamatának ellenőrzése során

1. segíti csapatának tagjait a gyenge teljesítmény okainak megszüntetésében;
2. folyamatosan, szigorúan ellenőrzi a beosztottakat;
3. szemet huny a fegyelmezetlenség és a gyenge teljesítmény felett;
4. taktikázik: ügyel a státusára, rögtön kritizál, mások hibáira irányítja a figyelmet;
5. ellenőrző tevékenysége során mindenben az Ellenőrzési Szabályzatban foglaltaknak megfelelően jár el.

Az akció végrehajtásának értékelésekor

1. a kitűzött célokhoz méri a teljesítményt, munkatársai tevékenységét reálisan értékelve szükség szerint dicsér vagy elmarasztal;
2. elsősorban személyes érdemeit emeli ki;
3. az elért eredményeket a magasztalásig dicséri;
4. ha az elvárt eredmény született, nem értékeli;
5. az értékelést előírászerűen megtartja, hiszen a vezetői tevékenység egyik funkciója.

Az értékelésből levont következtetések után

1. eldönti, hogy a következő akció szervezésekor milyen változtatások szükségesek;
2. ellenáll a változásoknak;
3. inkább lelkiismeretes, mint kreatív, újító;
4. a beosztottjaival közösen hoz újító döntéseket;
5. csak annyit változtatna, amennyit a tulajdonos megkövetel.

A kérdőív kiértékelése: az egyes kérdéscsoportokban az Ön által megjelölt állítás sorszámát adja össze! Amennyiben a végeredmény

- 34–40 pont, önhöz a motiváló vezető típus áll közel.
- 27–33 pont esetén az önérvényesítő jegyek jellemzőek önre.
- 20–26 pont, válaszai a törődő vezetői stílus jellemzői.
- 12–19 pont, Önt a passzív vezetői stílus jellemzi.
- 8 –11 pont, Önhöz a hivatalnoki vezetői stílus áll közel.

3. Döntse el, melyik vezetési stílushoz áll legközelebb a következő szituációban a vezető magatartása!

A munkaidő-beosztáson két kolléga rendszeresen vitatkozik. A konfliktushelyzet már olyan szintet ér el, hogy a vita a vevők és a munkatársak előtt is előfordul, és érezhetően csökkenti az üzlet teljesítményét.

A vezető a következőképpen kezeli a konfliktust:

- Csak a megfigyeléseire épít, a kollégáinak véleményét nem kéri ki;
- A munkatársakat berendeli az irodájába, és ott felhívja a figyelmüket, hogy a munkaidő beosztását elsődlegesen az üzlet áruforgalmi munkájának figyelembevételével végzi, semmilyen más tényezőt a cél elérése érdekében nem tud figyelembe venni;
- Nem hajlandó a módosításra a továbbiakban sem.
- Viszont fokozottabban és szigorúbban fogja ellenőrizni a két kollégát.
- Ha továbbra is vitáznak a munkaidő-beosztáson, mindkét kolléga munkaviszonyát felmondja.

4. Ugyanezt a szituációt próbálja megoldani egy másfajta vezetési stílussal!

| |
|-------------------------|
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
|-------------------------|

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK**1. feladat**

Milyen vezetői stílusba sorolná önmagát? Melyek azok az ismérvek, amelyek alapján a besorolást megtette?

2. feladat

Melyik vezetési stílus a legszimpatikusabb Önnek? Válaszát röviden indokolja!

3. feladat

A gyakorlati munkahelyén tapasztaltak alapján soroljon fel néhány olyan vezetői tevékenységet, amely nélkül a szervezet nem tudna működni!

MEGOLDÁSOK

1. feladat

értelemszerűen

2. feladat

értelemszerűen

3. feladat

Lehetséges válaszok:

- a vezető határozza meg a célkitűzéseket,
- a vezető képviseli az üzletet a külső szervek előtt,
- a vezetőnek van jogosítványa különböző, az üzlet mindennapi tevékenységét meghatározó döntések meghozatalához,
- a vezető értékeli a dolgozók munkáját, dicsér, vagy büntet,
- a vezető ellenőrzi a dolgozók munkáját, és szükség szerint felelősségre von,
- a vezető képviseli, és kommunikálja a tulajdonos elvárásait,
- szükség szerint kezeli a munkatársak között felmerülő konfliktusokat stb.

A BEOSZTOTTAK KÖZVETLEN IRÁNYÍTÁSA MOTIVÁCIÓ, KONFLIKTUSKEZELÉS

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Egy üzlet dolgozóinak teljesítménye folyamatosan csökken. Ez elsősorban a forgalom csökkenésében mutatkozik meg. De vannak egyéb látható jelei is, mint például az eladók feszültek, ingerültek, a vevőkkel nem az előírásoknak megfelelően foglalkoznak, rossz a munkahelyi légkör.

Ön mint üzletvezető vizsgálja meg a teljesítmény csökkenésének okait, és keressen lehetőségeket a probléma megoldására.

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

1. Motiváció

Az üzletvezető fontos feladata a dolgozók ösztönzése. A motiváció (ösztönzés) célja, hogy a beosztottakat a vezető céljaival megegyező magatartásra ösztönözze.

Általában elmondhatjuk, hogy az emberek azért dolgoznak, mert valamiféle jutalmat várnak. Akkor dolgoznak keményebben, ha elképzelésük szerint a jutalom valószínűsége vagy nagysága munkájuk mennyiségének vagy minőségének függvényében növekszik. A jutalom alatt az alkalmazottak nem feltétlenül és kizárólag pénzre vágnak. Nagyra becsülik az emberek a jó munkakörülményeket, a biztonságos munkahelyet, a kellemes munkahelyi légkört, kihívásokat a munkában, előrehaladási lehetőséget, megbecsülést, elismerést stb.

Bemutatunk néhány, a kereskedelemben is alkalmazható motivációs eszközt. A pozitív motiváció erősíti a kívánt viselkedést. Ennek formái az elismerő tekintettől a feladat sikeres elvégzéséért adott szóbeli dicséreten át egészen a nagyobb felelősség felajánlásáig terjednek. A pozitív ösztönzés lehet anyagi és erkölcsi jellegű.

Anyagi ösztönzés a munkabér és annak legkülönbözőbb kiegészítő formái: prémium, jutalom vagy a kereskedelemben, vendéglátásban alkalmazott jutalékrendszerek, a fizetésemelés (kiemelt személyi bér).

Az erkölcsi ösztönzők közül kiemeljük a következőket:

- kevés odafigyelést igénylő rutinmunka biztosította könnyű életforma,
- jó viszony a munkatársakkal, jó munkahelyi légkör,
- a dolgozó jó érzése, hogy egy értékes vállalkozásban vesz részt,
- kilátás a szakmai tudás új elemeinek elsajátítására,
- a minőségi munka öröme,
- kilátás előléptetésre, amely nemcsak az önmegvalósítást segíti elő, de az esetek többségében jövedelemnövekedéssel is jár,
- a munkakör fontosságának érzése,
- szabad döntés a munkavégzésről,
- a hatalom birtoklása.

A negatív motivációk valamely nem kívánatos viselkedés következtében alkalmazott kellemetlen konzekvenciák. Céljuk az, hogy működésükkel a jövőben elkerülje az ember ezt a kellemetlen következményt. Módja lehet baráti kritika, bizalmas dorgálás, figyelmeztetés, feddés, megrovás, áthelyezés alacsonyabb munkakörbe.

2. A konfliktusok kialakulásának okai, kezelésük módjai, lehetőségei

A konfliktus összeütközést, nézeteltérést, összecsapást jelent. Konfliktus akkor jön létre, ha az emberek valamely kérdésben ellentétes véleményen vannak, meg vannak győződve saját véleményük helyességéről, ezért nem tudják elfogadni mások véleményét.

A konfliktusok jelentős része a munkahelyen keletkezik akkor, amikor az alkalmazottak nem osztják egymás, a menedzser vagy más szervezeti egységek dolgozóinak véleményét.

A konfliktusok teljes elkerülése a szervezeten belül szinte lehetetlen, megjelenésükkel állandóan számolni kell, de a kirobbanó konfliktusok számát, nagyságát csökkenteni lehet.

A konfliktusos helyzet biztos tünete a szervezet összhangjának, teljesítményének romlása. Eluralkodik a környezetben az alakoskodó udvariasság, a féltékenység, a bizalmatlanság, a gúny vagy akár a gyűlölet. A beosztottak egymás közötti kapcsolatát az emelt hang, agresszivitás, durvaság, könnyek, szélsőséges esetben a tettegesség jellemzi.

Az üzletvezetőnek fel kell ismernie az emberei közötti konfliktusokat, és azokat kezelni kell.

A konfliktusok kezelésének legjobb módja a megelőzés. Ez részben az üzleten belüli együttműködés és bizalom elősegítésével, részben az egyéni érdekek ütközésének megakadályozásával valósítható meg.

Alkalmazhatunk konfliktuskezelési stratégiákat. Ezek:

- **Az elkerülés** fizikai visszavonulást jelent a viták elől.
- **Az alkalmazkodás** a mások érdekeihez való igazodás.
- **A versengés** erőteljes törekvés a saját célok elérésére, mások céljainak figyelmen kívül hagyása.
- **Az együttműködés** során elfogadható a másik fél érdeke, de érvényt kell szerezni a saját érdekeknek is.

- **A kompromisszumkeresés** során a másik fél céljaiból úgy kell „lefaragni”, hogy a saját érdekeinkből is feladunk.

A megoldás során arra kell ügyelni, hogy a konfliktus megszüntetése során senki ne szenvedjen presztízsveszteséget.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1. A vezetői motiváció megértése és elmélyítése érdekében tanulmányozza egy munkahelyi vezető intézkedéseit, amelyet a jó munkahelyi légkör és a munkatársak teljesítményének növelése érdekében tesz!

Az új munkatársakat bemutatja az üzlet dolgozóinak, és eleinte többször elbeszélget velük a munkahelyi körülményeiről. A dolgozók munkába állításakor gondoskodik arról, hogy megismerjék munkakörüket, tisztában legyenek azzal, hogy mit vár el tőlük szakmailag és emberileg. Törődik, figyeli és elősegíti szakmai fejlődésüket a kollektívában.

Alkalmanként közös rendezvényt szervez (kirándulásokat, Mikulás-estet, névnapokat szervez stb.).

Folyamatosan felhívja figyelmet az elvégzett munkája hiányosságaira, hibáira.

Rendszeresen közli szakmai elvárásait.

A kezdeményező készsége és önbizalma növelésére bizonyos hatásköröket átruház.

A jó munkavégzést szóban elismeri, él az anyagi ösztönzők lehetőségével, esetenként pénzbeli jutalmat ad, mindig a kollektíva előtt. A jutalmazásnál igazságosan differenciál.

Tudomása van arról is, hogy az üzletvezető alkalmazza a negatív motivációkat is. Nyilvánosan alkalmazza a baráti kritikát, és az első esetben diszkréten, a bizalmas dorgálást, a figyelmeztetést, a feddést, a megrovást, az áthelyezést alacsonyabb munkakörbe.

2. Konfliktuskezelés. Az információtartalom megértése érdekében a következő tesztből meghatározhatja konfliktuskezelő képességét. Karikázza be az állítások mögött található számok közül azt, amelyik Ön szerint a legmegfelelőbb!

| | Néha | Mindig |
|--|------|---------|
| 1. Megvitatom munkatársaimmal a munkám eredményét. | 1 | 2 3 4 5 |
| 2. Közös megegyezés érdekében tárgyalok a társammal. | 1 | 2 3 4 5 |
| 3. Megpróbálok megfelelni társamnak. | 1 | 2 3 4 5 |
| 4. A megfelelő megoldás érdekében tárgyalok a társammal. | 1 | 2 3 4 5 |
| 5. Biztos vagyok abban, hogy az én nézőpontom a helyes. | 1 | 2 3 4 5 |
| 6. A társammal való konfliktusomat magam próbálom megoldani. | 1 | 2 3 4 5 |

VEZETÉSI ISMERETEK

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 7. Kitartok a saját problémamegoldásom mellett. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Alkalmazom az adok–kapok elvet, a kompromisszum érdekében. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. A megoldás érdekében kicserélem információimat a társammal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Elkerülöm a nyílt vitát. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Meghallgatom a másik javaslatait. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Minden problémát nyíltan kezelek a megoldás érdekében. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. A közéletet javaslom a holtponatok kezeléséhez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Megfontolom mások javaslatait. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. A munkám során kialakuló ellentéteket diszkréten kezelem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Annak meghatározáshoz, hogy milyen az Ön konfliktuskezelő képessége, helyezze az egyes állításokra adott választ (bekarikázott számot) a megfelelő állítás sorszámára mögé!

| Versengő (konfrontálódó) | Együttműködő (Problémamegoldó) | Elkerülő (konfliktuskerülő) | Alkalmazkodó (konfliktuskerülő) | Kompromisszum- ra kész |
|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| 1. | 4. | 6. | 3. | 2. |
| 5. | 9. | 10. | 11. | 8. |
| 7. | 12. | 15. | 14. | 13. |
| Összesen: | Összesen: | Összesen: | Összesen: | Összesen: |

Számolja össze az oszlopban lévő értékeket! Ezen értékeknek 3 és 15 között kell lenniük. A legmagasabb értékű oszlop jellemzi az Ön konfliktuskezelő képességét.

Forrás: M. A. Rahim: A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conficit. Academy of Managment Journal, 1983. június, pp. 368–376, kivonata.

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK**1. feladat**

A vállalkozás tulajdonosaként ön milyen eszközökkel motiválna induló, új vállalkozásában:

egy frissen végzett kereskedőt _____

egy több éve dolgozó, szakmában elismert üzletvezetőt _____

egy több hónapja munkanélküli eladót _____

egy szakképzetlen raktári segédmunkást _____

egy fiatal, többgyermekes családját _____

2. feladat

Egy kereskedelmi vállalkozás üzletvezetője az alkalmazottak ösztönzésére új érdekeltségi rendszert vezetett be. A nap minden szakában figyeli, ellenőrzi, távollétében az üzletvezető-helyettesével ellenőrizteti a dolgozók munkáját, és a hónap végén a legjobban dolgozóknak személyesen ad át zsebből jutalmat az irodájában.

Ítélje meg a motivációnak ezt a formáját!

3. feladat

Nevezze meg az üzletvezető két lehetséges motiváló eszközét

- a. _____
- b. _____

4. feladat

Sorolja fel a konfliktuskezelés lehetséges módzatait!

5. feladat

Soroljon fel gyakorlatából néhány, a munkatársak közötti konfliktust előidéző okot!

MEGOLDÁSOK

1. feladat

- Egy frissen végzett kereskedőt piacképes fizetéssel,
- egy több éve dolgozó, szakmában elismert üzletvezetőt nagyfokú önállósággal,
- egy több hónapja munkanélküli eladót hosszú távú munkalehetőség reményével,
- egy szakképzetlen raktári segédmunkást komfortos munkahellyel, munkavégzéssel,
- egy fiatal, többgyermekes családját rugalmas munkaidő-beosztással.

2. feladat

A vezetéselmélet szempontjából az üzletvezető több hibát is elkövet.

- a túl szigorú ellenőrzés csökkenti a dolgozók önállóságát, és felvetheti a bizalmatlanság kérdését,
- az üzletvezetőnek példát kell mutatni dolgozóinak, zsebből, az adózási jogszabályok kijátszásával nem teljesíthet semmiféle bérkifizetést,
- a jutalmazás akkor hatékony eszköz, ha az nyilvános

3. feladat

- pozitív motivációk
- negatív motivációs eszközök

4. feladat

- elkerülés,
- alkalmazkodás,
- versengés,
- együttműködés,
- kompromisszumkeresés.

5. feladat

- egy emeltebb hang, egy félreértett gesztus vagy mozdulat
- a versenyhelyzet, a teljesítménykényszer
- irigység,
- a biztonság elvesztése miatti félelem

AZ ELLENŐRZÉS CÉLJA ÉS TERÜLETEI. A VEZETŐ ÉRTÉKELŐ MUNKÁJA

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Az új minőségirányítási rendszer bevezetésével Önnek át kell értékelnie az üzletében eddig gyakorolt irányítási szokásokat, ellenőrzési és értékelési tevékenységének rendszerét. Egy rövid értekezlet keretében adjon felvilágosítást alkalmazottainak ennek szükségességéről, és vázolja nekik, hogy a jövőben mit várhatnak el ezen a területen.

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

1. Az ellenőrzés

A vezető kötelessége a vezetése alá tartozó szervezet tevékenységének rendszeres ellenőrzése. Az ellenőrzés a menedzsmentfolyamat része. Az üzletvezető ellenőrző tevékenysége a következő esetekben tekinthető jónak:

Ha az ellenőrzés rendszeres

- még a kevésbé öntudatosak is komolyabban dolgoznak,
- a menedzser értékelése fontos útmutatásokat adhat,
- az elismert teljesítmény további ösztönzést jelent,
- alapot nyújt a reális értékeléshez.

Ha az ellenőrzés hiányzik:

- még a jól dolgozók is könnyebben veszik a feladatukat,
- csökkent a kezdeményező készség,
- csökken a felelősségérzet,
- csökken a munka hatékonysága.

Ha az ellenőrzés túl szigorú

- csökken a dolgozók önállósága,
- felvetődhet a bizalmatlanság kérdése.

Az ellenőrzés a terv és a tény állapot összehasonlítása, az eltérés megállapítása, valamint az összehasonlítás eredményének értékelése.

Az ellenőrzés célja a gazdálkodó szervezeteknél

- a hibák feltárása és visszacsatolása a menedzsmenthez a beavatkozás érdekében,
- a tevékenység elemzésének és értékelésének megalapozása,
- a hatékony működés elősegítése,
- a valós eredmények és a tetszetős látszatok megkülönböztetése.

Az ellenőrzés céljától függően kiterjedhet az egész szervezetre vagy csak bizonyos szervezeti egységek, munkafolyamatok, eseti döntések ellenőrzésére.

Az ellenőrzés történhet a vizsgálat helyszínén, de megoldható dokumentációk alapján is az ellenőrzés területétől függően.

Az ellenőrzés lehet: **belső- és külső** ellenőrzés. A belső ellenőrzést a tulajdonos, vagy az üzletvezető, vagy a vállalkozáson belüli, arra kijelölt személy végzi, a külső ellenőrzést a feladatra szakosodott szervezetek (ÁNTSZ, APEH, TB Igazgatóság stb.) végzik.

2. Az értékelés

Az értékelés alapja az ellenőrzés során szerzett tapasztalat, amely mindig tényekre épül. Szembesítést jelent a végzett munka során adódó eredményekkel és a hibákkal.

Melyek azok a szempontok, amelyeket egy üzletvezető értékelhet:

a dolgozók tulajdonságait:

- a munkakörük ismeretét,
- fizikai erejüket,
- hűségüket,
- szakmai ismereteiket,
- ambíciójukat,
- megbízhatóságukat, kreativitásukat stb.

a munkatársak viselkedését:

- a szabályok követését,
- a feladatok elvégzését,
- az utasítások betartását,
- a problémák jelzését,
- a nemdohányzást stb.

a dolgozók eredményeit, teljesítményét:

- a lebonyolított forgalom nagyságát,
- a kiszolgált vevők számát,

VEZETÉSI ISMERETEK

- az elégedett vevők számát,
- baleseteket stb.

Az értékelést indokolni kell, nemcsak a hibák elmondásánál van szükség erre, hanem az eredmények elismerésénél is. Az értékelést úgy kell végezni, hogy az ösztönzést adjon a munka további javítására. Az értékelésnek akkor van nevelő hatása, ha az mindig nyílt és a végzett munkával arányban álló.

Az értékelés során a vezető vagy az elismerését fejezi ki (dicsér) vagy elmarasztal. Fő szabály: dicsérni nyilvánosan kell, figyelmeztetni először négy szemközt vagy szűk körben.

A rendszeres és a folyamatos ellenőrzéssel és értékeléssel elérhető, hogy a szervezet korrigálja hibáit, és kijelölhető az a magatartásforma, amely a kívánt cél irányába vezérli a dolgozókat.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1. A vezető fontos feladata az ellenőrzés. Gondolja végig, milyen előnyök származnak a rendszeres ellenőrzésből!



a) Ahogy a szakmai információtartalomban megismerte az ellenőrzés egyik formája a **belső ellenőrzés**. **Tanulmányozza, hogy a belső ellenőrzés a** gazdálkodó szervezetek munkájára vonatkozóan milyen területeket vizsgálhat!

- az árbevétel alakulását a bázis- és a tervidőszakhoz képest,
- az árbevétel összetételét, hogy az mennyiben felelt meg a fogyasztók igényeinek, és milyen az árrésre gyakorolt hatása,
- az üzlet- és árpolitikai célkitűzéseket megvalósították-e, a határidőket betartották-e,

- az üzemeltetés színvonalát, a technológiai fegyelmet,
- a munkaügyi szabályok betartását,
- a különféle ráfordításokkal való takarékos gazdálkodást,
- az eszközök állagmegóvását,
- a tárolás, a raktározás szakszerűségét, a selejtek alakulását, elkerülhetőségét,
- a bizonylati rend és okmányfegyelem érvényesülését,
- a pénzkezelés biztonságát,
- a leltáreredmények alakulását,
- a belső és külső szabályzatok betartását stb.

b) Az ellenőrzés másik lehetséges formája: **a külső ellenőrzés.**

A vállalkozások külső ellenőrzését az erre a feladatra szakosodott szervezetek (ÁNTSZ, APEH, TB Igazgatóság stb.) végzik, amelyeknek feladatait, ellenőrzési módszereit az ellenőrző szerv határozza meg. A vállalkozás vezetőjének a külső ellenőrzéshez alkalmazkodnia kell. Elsősorban minden dokumentációt rendelkezésükre kell bocsátani, segíteni kell a vizsgálatokat végzők munkáját. Feladataikkal más szakmai tantárgyakban találkozunk.

2. Megismertük azt, hogy az ellenőrzés tapasztalataiból levont következtetések alapján értékel a vezető. Vizsgáljunk meg néhány további követelményt az értékeléssel, illetve a bírálattal szemben!

A dicséret nagyobb teljesítmény nyújtására ösztönzi a dicséretben részesülőt, de ösztönzést jelent a többi dolgozó szempontjából is.

A dicséret nem helyettesíthető pénzjutalommal, hiszen más-más szükségletet elégítenek ki.

Hibás menedzsmenti szemlélet a dicséret mellőzése is. Esetenként előfordul, hogy a menedzsment a feladat hibátlan teljesítését a dolgozók munkaköri kötelezettségének tekinti és nem dicsér, vagy tart a dolgozók növekvő önértékelésétől, amely hátrányos lehet további munkájukra. Ilyenkor a dolgozók úgy érzik, nem becsülik meg őket, bizonytalanokká válnak. Szélsőséges a túlzott dicséret is, mivel így a dicséret elszürkül, elveszti ösztönző hatását.

Ismerjen meg néhány követelményt a bírálóval, illetve a bírálattal szemben.

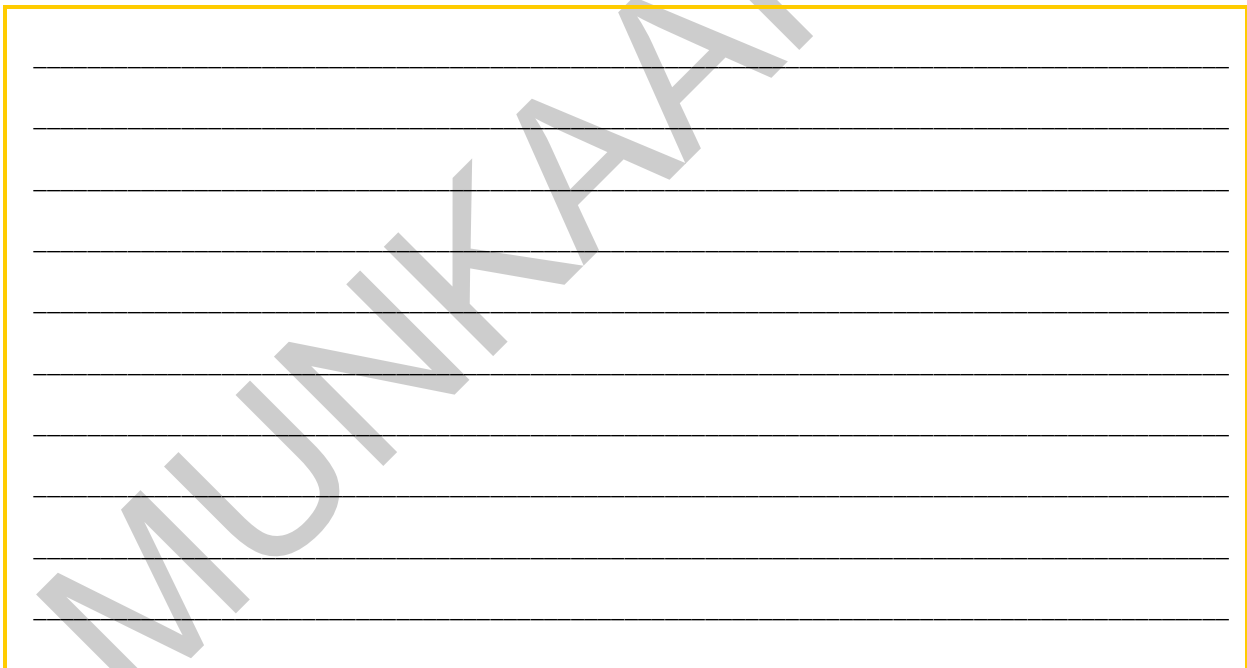
- A menedzser nem bízhatja másra a bíráló szavakat. Tudnia kell a kellemetlent is kertetelés nélkül megmondani.
- Alkalmat kell adni a beosztottnak is, hogy álláspontját kifejtse.
- Csökkenti a menedzser tekintélyét az indulattól fűtött, haragos, esetleg rosszindulatú figyelmeztetés. A vezető könnyebben megfélemezik erről, de a dolgozóban rendszerint mély nyomot hagy.

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. feladat

A vállalkozás tulajdonosaként milyen rendszerességgel ellenőrné a következő szakmai területeket

- az üzletvezető értékesítési tevékenységét,
- az üzletvezető beszerzési munkáját,
- az üzlet készletgazdálkodását,
- az üzlet ármunkáját,
- az árres és a költséggazdálkodás alakulását,
- a munka- és bérügyeket,
- a munkavédelmet,
- a fogyasztók érdekvédelmét,
- a tulajdonvédelmet,
- az üzlet adminisztrációját.



MUNKANYELV

2. feladat

A vállalkozás tulajdonosaként milyen szempontokat venne figyelembe: az üzletvezető, az eladók és a pénztárosok munkájának értékelésénél?

3. feladat

Hogyan ítéli meg önmagát a munkahelyén? Végezzen önértékelést a következő teljesítményértékelő lap segítségével!

| | 81-100 pont | 61-80 pont | 41-60 pont | 21-40 pont | 1-20 pont |
|---|----------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| A munkavégzés minősége Alaposság (rendes pontos munkavégzés) | | | | | |
| A munkakör ismerete A munkával kapcsolatos tények világos áttekintése | | | | | |
| Személyes tulajdonságok Személyiség, megjelenés, társas hajlam, becsületesség | | | | | |
| Együttműködés Képesség és hajlandóság főnökeivel, társaival és beosztottaival való együttműködésre | | | | | |
| Megbízhatóság Lelkiismeretes, alapos, pontos, lehet rá számítani | | | | | |

VEZETÉSI ISMERETEK

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Kezdeményezőkézség Komolyan törekszik felelős munkavégzésre, kezdeményező, egyedül is megbirkózik a feladatokkal | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

* Készült: Dr. Gyökér Irén: BME MBA képzés Emberi erőforrás menedzsment, teljesítményértékelés alapján

MUNKANYAG

MEGOLDÁSOK

1. feladat

- | | |
|---|----------------|
| - az üzletvezető értékesítési tevékenységét | folyamatosan |
| - az üzletvezető beszerzési munkáját | havonta |
| - az üzlet készletgazdálkodását | havonta |
| - az üzlet ármunkáját | folyamatosan |
| - az árres és a költséggazdálkodás alakulását | havonta |
| - a munka- és bérügyeket | negyedévenként |
| - a munkavédelmet | negyedévenként |
| - a fogyasztók érdekvédelmét | havonta |
| - a tulajdonvédelmet | félévente |
| - az üzlet adminisztrációját | hetente |

2. feladat

Üzletvezetőnél: az üzlet forgalmának, forgási sebességének, árresének, ráfordításainak alakulását, a munkahelyi légkört, a baleseti statisztikát, a vásárlók könyvébe történő bejegyzéseket, a munkaerő hatékonysági mutatók alakulását, az adminisztráció pontosságát, a határidők betartását, betartatását stb.

Eladóknál: az üzletvezető véleményét, a vevőkhöz való viszonyt, a pontosságot, a megjelenést, a munkafegyelem-, tulajdonvédelem-, a munka és balesetvédelem-előírásainak betartását stb.

Pénztárosok: az üzletvezető véleményét, a pontos pénzkezelést, a vevőhöz való viszonyulást stb.

3. feladat

480–600 pont között ön kitűnően illeszkedik be a közösségbe, munkája, tulajdonságai alapján ön kiváló dolgozó. 360–480 pont között ön jól végzi a feladatát, 240–360 között közepesen, 120–240 pont között elégséges a munkavégzése, ez alatt bizony alaposan felül kell vizsgálnia munkavégzését és a munkahelyi viselkedését.

IRODALOMJEGYZÉK

FELHASZNÁLT IRODALOM

Horváthné Herbáth Mária–Stágel Imréné: Kereskedelmi és vállalkozási ismeretek I. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt., Budapest, 1996.

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.

Kristóf Lajos: Szervezés–vezetés a gazdasági–szolgáltatási szakterület számára. Képzőművészeti Kiadó és Nyomda Kft., Budapest 1999.

Bakacsi Gyula–Bokor Attila–Császár Csaba–Gelei András–Kováts Klaudia–Takács Sándor: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 2004.

Kristóf Lajos: Szervezés–vezetés. Képzőművészeti Kiadó Kft., Budapest, 2004.

Horváthné Herbáth Mária – Stágel Imréné Kereskedelmi és Vállalkozási ismeretek. Műszaki Kiadó. Budapest, 2006.

AJÁNLOTT IRODALOM

Bakacsi Gyula–Balaton Károly–Dobák Miklós–Máriás Antal: Vezetés–szervezés I–II. Aula Kiadó, Budapest, 1991.

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Aula kiadó, Budapest, 2004.

Rowntree, Derek: Menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1992.

Vámosi Zoltán: Humán erőforrás menedzsment. LSI Informatikai Oktatóközpont, Budapest, 2004.

Muriel Solomon: Nehéz főnökök, nehéz kollégák. HVG Kiadó Rt., Budapest, 2002.

Klein Sándor: Vezetés– és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kft.,

Gordon, Thomas: Dr.:Vezetői eredményesség tréning. V.E.T. Studium Assertiv Kiadó, Budapest, 2003.

Mezei Gyula: Alkalmazott vezetéselmélet. BME TPI Műszaki Pedagógiai Tanszék, 1995.

A(z) 0003–06 modul 013–as szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

| A szakképesítés OKJ azonosító száma: | A szakképesítés megnevezése |
|--------------------------------------|---|
| 51 213 01 0010 51 01 | Eseményrögzítő |
| 51 213 01 0010 51 02 | Filmlaboráns |
| 52 341 05 1000 00 00 | Kereskedő |
| 52 341 05 0100 52 01 | Bútor- és lakástextil-kereskedő |
| 52 341 05 0100 52 02 | Élelmiszer- és vegyiáru-kereskedő |
| 52 341 05 0100 52 03 | Ruházati kereskedő |
| 33 341 01 0000 00 00 | Kereskedő, boltvezető |
| 52 341 07 0000 00 00 | Kultúrcikk-kereskedő |
| 52 725 01 0000 00 00 | Látszerész és fotócikk-kereskedő |
| 33 341 03 0010 33 01 | Építőanyag-kereskedő |
| 33 341 03 0010 33 02 | Épületgépészeti anyag- és alkatrész-kereskedő |
| 33 341 03 0010 33 03 | Járműalkatrész-kereskedő |
| 33 341 03 0010 33 04 | Villamossági anyag- és alkatrész-kereskedő |
| 51 341 01 0000 00 00 | Műszakicikk-kereskedő |
| 31 341 04 0000 00 00 | Vegyesiparcikk-kereskedő |
| 31 341 04 0100 31 01 | Agrokémiai és növényvédelmi kereskedő |
| 31 341 04 0100 31 02 | Gyógynövénykereskedő |
| 31 341 04 0100 31 03 | Piaci, vásári kereskedő |
| 31 341 04 0100 31 04 | Sportszer- és játékkereskedő |
| 33 215 02 0000 00 00 | Virágkötő, -berendező, virágkereskedő |
| 33 215 02 0100 33 02 | Virágkereskedő |
| 52 341 06 0001 52 01 | Antikváriumi kereskedő |

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

15 óra

MUNKKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv
TÁMOP 2.2.1 08/1-2008-0002 „A képzés minőségének és tartalmának
fejlesztése” keretében készült.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet
1085 Budapest, Baross u. 52.
Telefon: (1) 210-1065, Fax: (1) 210-1063

Felelős kiadó:
Nagy László főigazgató