



Kristóf Lajos

## Vezetési ismeretek



A követelménymodul megnevezése:

Az áruforgalmi tevékenység tervezése, irányítása, elemzése

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

## A TERVEZÉS SZEREPE ÉS FOLYAMATA A VEZETŐI MUNKÁBAN

### ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Egy üzletvezető azt a feladatot kapja a vállalkozás tulajdonosától, hogy a következő időszakra vonatkozóan készítsen üzleti tervet. Mutassa be a tulajdonosnak, aki nem kereskedelmi szakember, milyen tényezőket vesz figyelembe a tervekészítés folyamatában!

- Milyen információk szükségesek ahhoz, hogy a kitűzött feladatok megvalósíthatók legyenek?
- Honnan szerezhetők be ezek az információk? Hogyan kell azokat feldolgozni?
- Az információkból milyen módszerekkel vonhatók le következtetések?
- Hogyan határozhatók meg a vállalkozási célok?
- Milyen statisztikai módszerekkel lehet számszerűsíteni a tervet?

### SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

Esetfelvetésünkben üzleti tervet kell készíteni a vezetőnek. A tervekészítés során:

**1. Fel kell ismeri a problémát** és megoldásának módjait. Az üzletvezetőnek tudnia kell, hogy milyen probléma felmerülése kapcsán kell tervet készítenie. A terv készülhet:

- kötelező jelleggel:
  - a bankokhoz történő hitelkérelem benyújtásakor,
- nem kötelező jelleggel:
  - a vállalkozás indításakor,
  - működés esetén a következő egy éves időszakra,
- eseti alkalmakkor (pl. piackutatás, reklámakciók).

Jelen esetben tehát nem kötelező jelleggel, a tulajdonos megbízásából készítendő üzleti terv.

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 megőrzendők 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 végrehajtott szintjéig ki kell jelölni. Minden dolgozónak világosan körülhatárolt feladatot (cél) 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 menedzsment határozza meg a tervezés időbeliségét, a tervekészítésben résztvevőket, a tervezés menetét. Bizonyos esetekben a bankok, az irányító szervek sillabuszt adnak a tervek tartalmára, illetve formájára vonatkozóan.

### Összefoglalásként válasz a felvetett esetre

A feltett kérdésekre a válasz:

Információk a piac összetevőiről, a kereslet és kínálati viszonyokról, a konkurens cégekről, a jogszabályi háttérrel, a beruházási elképzelésekről stb.

Külső és belső forrásból.

Helyzetelemzés során. Pl. SWOT analízis segítségével.

Globálisan, majd feladatokra lebontva.

Tervfeladat viszonzyszámok felhasználásával.

## 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.

Egy élelmiszerüzlet vezetője Önre bízta az értékesítési tervszám (tervfeladatát) meghatározását. A tervekészítés sorrendjével megegyező irányított kérdésekkel segítjük munkáját.

### 1. feladat

Gondolja végig és írja le, miért szükséges az üzleti életben a tervekészítés!

---

---

---

---

## 2. feladat

Írja le milyen lépéseken keresztül juthatunk el a számszakilag kidolgozott tervhez!

---

---

---

---

## 3. feladat

A tervkészítés folyamatát figyelembe véve a problémafelvetést követően információkat gyűjtünk. Az alábbi felsorolásban néhány fontos információt olvashat 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.

## 4. feladat

A helyzetelemzéshez milyen következtetések vonhatók le az egyes információkból? Válaszát írja le a kijelölt helyre!


## 5. feladat

Milyen kérdésekre kereshetjük a választ a SWOT analízis készítése során?

Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Veszélyek

## 6. feladat

Soroljon fel a helyzetelemzésből következő, az értékesítési forgalomra vonatkozó néhány fontos célkitűzést!


## Megoldás

### 1. feladat

A terv a vállalkozás közvetett irányítása. Az üzleti terv a jövőben felvető problémák megközelítésének és megoldásának módját tartalmazza. Az üzleti életben a terv számos probléma megoldásának legfőbb eszköze. Felfedi ugyanis a vállalkozás tevékenységének problematikus területeit, kényszeríti a vállalkozót, hogy átgondolja a cég jövőbeni stratégiáját, kiinduló alapot jelent annak vizsgálatához, hogy sikeresnek ígérkezik-e a tevékenység., kijelöli az alkalmazottak számára a követendő irányt, végül tájékoztatást ad a vállalkozó kilátásairól és a potenciális és konkrét hitelnyújtóknak.

### 2. feladat

A tervekészítés folyamata: a problémák felismerése, informálódás, helyzetelemzés, célkitűzések megfogalmazása, végrehajtási program készítése.

### 3. feladat

A meglévő helyzet ismeretéhez szükséges információk:

- a vevők véleménye a forgalmazott termékek és a szolgáltatások színvonaláról,
- a termék/szolgáltatás ajánlatok gyengéi,
- az üzletfelek elégedettsége a vállalkozás szolgáltatásaival,
- a reklamációk elintézésével kapcsolatos vásárlói vélemények,
- a kommunikációval kapcsolatos vélemények,
- a vállalkozás munkaerőhelyzete, a termelékenység alakulása,
- a pénzügyi helyzet,
- a piaci verseny alakulása,
- a meglévő hálózat állapota, beruházások helyzete,
- a jövedelmezőség alakulása stb.

A várható helyzet ismeretéhez szükséges információk:

- a nemzetgazdasági trendek alakulása,
- a jogszabályok, rendeletek változásának hatása a gazdálkodó szervezet munkájára stb.,
- a vevők igényeinek, szükségleteinek, viselkedésüknek változásai,
- a demográfiai tényezők változásai,
- a vevők elvárásainak változása,
- a vállalkozás külső környezetének változásai.

### 4. feladat

A helyzetelemzésből megállapíthatók a vállalkozás erősségei, gyengeségei, lehetőségei és veszélyei. Az értékek rangsora lehetővé teszi, hogy megállapítható legyen mi a fontos és mi az, ami kevésbé lényeges.

## 5. feladat

**Erősségek** Mi az, amiben a vállalkozás jó, amire építenie lehet a jövőben? Van különleges versenyelőnye? Meghatározó a piaci szerep? Fejlett technológiát használ? Rendelkezik megfelelő pénzügyi erőforrásokkal? Jó a menedzsmentje? Kimagasló szakértelműek az alkalmazottak? Stb.

**Gyengeségek** Milyen problémás, fejlesztendő területek vannak a vállalatnál? Romlik a piaci pozíció? Rossz a versenyképesség? Rosszul funkcionál a menedzsment? Belső működési problémák vannak? Hiányzik a megfelelő szakértelem? Elavult a termékstruktúra? Kevésbé hatékony a technológia? Stb.

**Lehetőségek** Milyen, a környezet által előálló lehetőségek adódnak a vállalat számára? Gyorsul a piac növekedése? Kedvező a demográfiai változás? Lehetőség nyílik új piacokra való belépéshez? Kedvezőbb lesz a jogi, társadalmi környezet? Új technológiák jelennek meg? Stb.

**Veszélyek** Milyen, a környezet által előálló fenyegetések terhelhetik a vállalatot? Lassul a piac növekedése? Új versenytársak megjelenése a piacon? Szigorodik a szabályozási környezet? A vásárlói igény változik? Kedvezőtlen politikai környezet? Leszálló gazdasági ciklus? Stb.

Forrás: VÁLLALATÉPÍTŐ ON-LINE FOLYÓIRAT Rabi Sándor VENIENS Consulting  
<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/07/04/betekintes-a-kockazatitokebefektetesek-vilagaba-interju/>

## 6. feladat

– Udvariasabb magatartást kell tanúsítani az értékesítési partnerekkel szemben, változtatni kell a készlet összetételén, új, keresettebb cikkekkel kell forgalmazni, változtatni kell a nyitvatartási időn, növelni kell a pénztárak számát, módosítani kell az értékesítési módon, korszerűsíteni kell a csomagolástechnikát stb.





**2. feladat**

Feladatunk egy vállalkozás üzleti eredményének megtervezése. Milyen forrásokból és milyen tartalmú információkat venne figyelembe a minél pontosabb helyzetértékeléshez? Válaszát írja le a kijelölt helyre!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. feladat**

Egy üzlet tulajdonosa és az üzletvezetője nem, vagy csak igen elnagyolt üzleti tervet készít. Azzal érvelnek, hogy „nincs idejük a sok papírmunkára, azzal nem lehet pénzt keresni!”

Írja le, milyen következményekkel járhat az ilyen vállalkozói magatartásforma?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**4. feladat**

A vállalkozások gazdálkodását külső környezeti tényezők és a vállalkozáson belüli, alakítható tényezők befolyásolják. Írjon olyan összetett problémát, amelyet rendszeren belüli okok idéznek elő, de rendszeren kívül állók vetnek fel!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**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. Válaszát írja le a kijelölt helyre!

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
ELÁBÉ	307,2	276,5	90,0
Beszerezés értéke nettó beszerzési áron	310,0	534,8	172,5
Nyitókészlet nettó beszerzési áron	15,8	18,0	113,9
Zárókészlet nettó beszerzési áron	18,0	64,0	355,6
Átlagkészlet nettó beszerzési áron	16,9	41,0	242,6
Forgási sebesség nap	20,0**	53,0*	37,7

\* Az egyszerűség kedvéért mindkét időszakban 25%-os áfakulccsal számoltunk.

\*\* Egész napra kerekítve

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

## 7. feladat

A következő tervszámok ismeretében ítélje meg a vállalkozás helyzetelemzésének és célkitűzéseinek realitását, figyelembe véve a jelenlegi gazdasági helyzet adta lehetőségeket. Válaszát írja le a kijelölt helyre!

Megnevezés	Bázisév adata (M Ft)	Tervév adata (M Ft)	Tervfeladat viszonyszám (%)
Eladási forgalom	480,0	470,4	98,0
Nettó árbevétel	384,0*	376,3*	98,0
Árréstőmeg	76,8	90,3	117,6
Árrésszínvonal	20,0	24,0	120,0
ELÁBÉ	307,2	286,0	93,1
Forgalmazási költségek	53,8	18,8	34,9
Forgalmazási költségek színvonala	14,0	5,0	35,7
Üzleti tevékenység eredménye	23,0	71,5	310,9
Üzleti tevékenység eredményszínvonala	6,0	19,0	316,7
Átlagos létszám fő	11,4	20,0	175,4
Termelékenység (M Ft/év)	3,5	2,0	57,1
Bérhányad (%)	2,4	4,0	166,7

\* Az egyszerűség kedvéért mindkét időszakban 25%-os áfakulccsal számoltunk.

---



---



---



---


MUNKANYAG

## MEGOLDÁSOK

## 1. feladat

A tervek készítés folyamata: információszerezés, 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 készlet nagyság 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 lehetséges 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 működhettek üzleti terv nélkül, bár a vállalkozó ezekben az esetekben is „gondolatban” folyamatosan összehangolja cselekvéseit, végiggondolja mindennapi munkáját. Nagyobb, összetettebb tevékenységű vállalkozások rövid távon sem működhettek 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 az olyan összetett problémának, amelyet rendszeren belüli okok idéznek elő, de rendszeren kívül állók vetnek fel; 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 mérleg, munkaügyi mérleg, pénzügyi mérleg stb.). A csoportosítás és a grafikonok, bár az esetek többségében nem számolás eredményeként segítik a tervezőt munkájában.

#### 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 árésszínvonal 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 cikkekénél, 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:

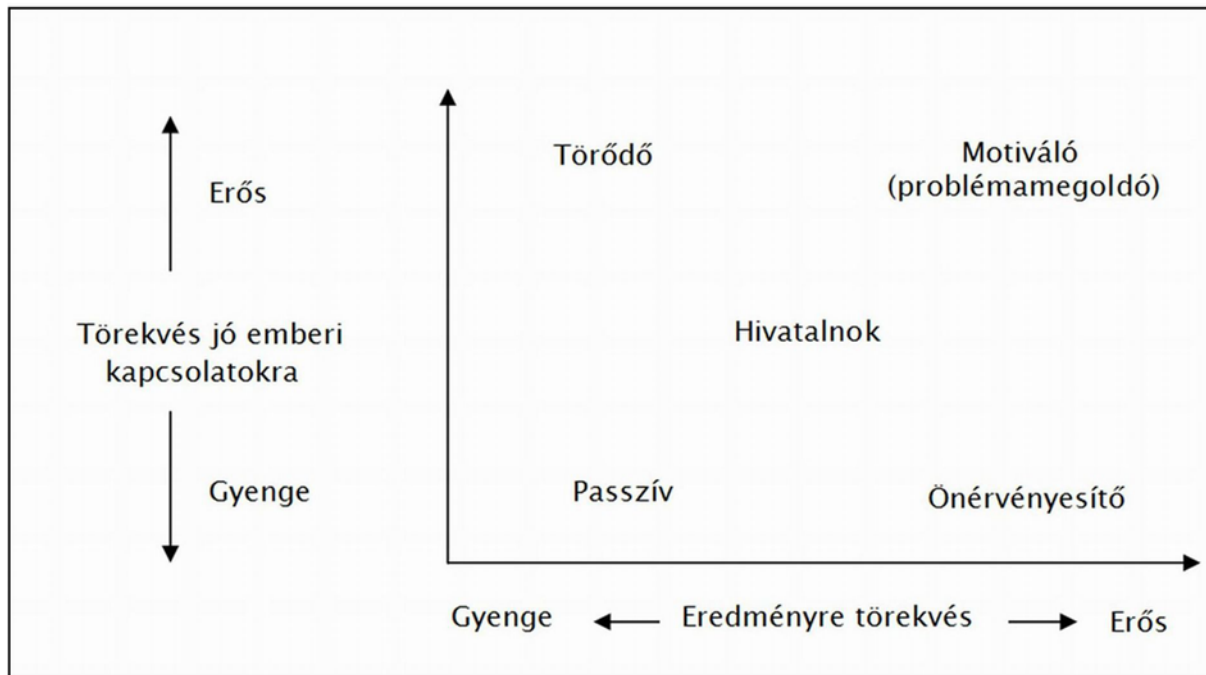
- autokratikus,
- demokratikus és
- laissez faire (lesszé fer) vagy liberális stílust különböztetünk meg.

**Az autokrata vezető** a vezetési folyamat minden fázisában diktálja a beosztottak tevékenységét, 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 szervezettség, 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 munkaerkölcssel. A csoport tagjai között ellenségeskedés alakul ki, ami még a dolgozni szándékozókat is gátolja. A teljesítmény szempontjából a laissez faire stílusú vezetésnél 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.



1. ábra. Rendezési elvek a vezetők stílusának megkülönböztetésére

Vizsgáljuk meg az egyes típusokba tartozó vezetők főbb jellemzőit!

**Önérvényesítő (célratörő)** (eredményre törekvése erős – az emberi jó kapcsolatokra törekvése 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)** (eredményre törekvése gyenge – az emberi jó kapcsolatokra törekvése 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) (eredményre törekvése erős – az emberi jó kapcsolatokra törekvése 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) (eredményre törekvése gyenge – az emberi jó kapcsolatokra törekvése 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 piaccgazdaság, 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.

**Összefoglalásként válasz a felvetett esetre**A jó vezető ismérvei:

- 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.

A vezetői módszerek hatása az alkalmazottak munkájára:

- erős vagy gyenge lesz a motiváció,
- erősödnek a munkatársak közötti konfliktusok, vagy elsimulnak,
- jó kommunikáció esetén egyértelmű a feladatok megfogalmazása stb.

Vezetéseméleti szempontból elkerülendő:

- a döntések meghozatalának elkerülése,
- a dolgozókkal való konzultációk elmaradása,
- a döntési jogkörök bizonytalansága.

**TANULÁSIRÁNYÍTÓ****1. feladat**

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

---



---



---

**2. feladat**

A következő feladat elmélyíti a vezetési stílusok ismeretét. Feladatunkban a vezetők stílusát egy másik rendszer szerint vizsgáljuk. Töltse ki a következő kérdőívet, amelynek segítségével megállapíthatja, hogy milyen beállítottságú vezető 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 osztályvezetővel, 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;
2. inkább utasít, mint meghallgat;
3. a feladatok kiadása során is arra törekszik, hogy szeressék beosztottjai;
4. a feladat kiadásával a helyettesét bízta meg;
5. 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**

1. világosan meghatározza, kinek mi a feladata;
2. a kihívásokra agresszíven reagál;
3. törődik az emberekkel a problémák megoldásában, az emberi tényezőket helyezi előtérbe;
4. a túrhetetlen viszonyokért másokat okol (pl. a tulajdonos elvárásait, alkalmazottjai tehetetlenségét, a vevők jövedelmi helyzetét, az időjárást stb.);
5. mindenben a tulajdonosi elvárásokat tartja szem előtt.

**Vevőreklamáció (konfliktus) esetén**

1. higgadtan néz szemben a konfliktussal;
2. nem érdekli 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, újjító;
4. a beosztottjaival közösen hoz újjító 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. feladat

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. feladat

Ugyanezt a szituációt próbálja megoldani egy másfajta vezetési stílussal! Válaszát írja le a kijelölt helyre!

---

---

---

---

**Megoldás**

1. feladat

A klasszikus modell szerint: autokrata, demokratikus és liberális (laissez faire) vezetési stílust különböztetünk meg.

Más mai megközelítésben beszélhetünk: feladatorientált, vagy kapcsolatorientált vezetőről.

2. feladat

Tanulónként eltérő lehet.

## 3. feladat

A szituáció az autokrata vezetési stílusra jellemző.

## 4. feladat

- A vezető a következőképpen kezeli a konfliktust:
- Meghallgatja a kollégái véleményét.
- Megbeszélésen közösen keresi a beosztottjaival a mindenki számára megfelelő a munkaidő beosztást, de szem előtt tartja az üzlet áruforgalmi munkájának zavartalan lebonyolíthatóságát.
- Szükség szerint módosítja a munkaidő beosztást.

Az értékesítési munka elvégzését folyamatosan ellenőrzi, beleértve annak emberi vonatkozásait is.

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

Milyen vezetői stílusba sorolná önmagát? Írja le melyek azok az ismérvek, amelyek alapján a besorolást megtette?

---

---

---

---

---

### 2. feladat

Melyik vezetési stílus a legszimpatikusabb Önnek? Válaszát röviden indokolja írásban!

---

---

---

---

---

### 3. feladat

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

---

---

---

---

---

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

Tanulónként eltérő megoldás lehetséges.

### 2. feladat

Tanulónként eltérő megoldás lehetséges.

### 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 tettlegesség 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.

### Összefoglalásként válasz a felvetett esetre

#### A teljesítmény csökkenésének lehetséges okai:

- A dolgozók alulmotiváltak.
- Konfliktusok a szervezetben.

#### A probléma megoldásának eszközei:

- A pozitív és a negatív motivációs eszközök helyes használata.
- Konfliktuskezelés.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

### 1. feladat

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. feladat

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
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 középutat 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 sorszáma 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.

### Megoldás

1. feladat

Tanulónként eltérő megoldás lehetséges.

2. feladat

Tanulónként eltérő megoldás lehetséges.

**ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK****1. feladat**

A vállalkozás tulajdonosaként ön milyen eszközökkel motiválna induló, új vállalkozásában?  
Válaszát írja le a kijelölt helyre!

egy frissen végzett kereskedőt \_\_\_\_\_

egy több éve dolgozó, szakmában elismert üzletvezetőt \_\_\_\_\_

egy több hónapja munkanélküli eladót \_\_\_\_\_

egy szakképzetlen raktári segédmunkást \_\_\_\_\_

egy fiatal, többgyermekes családayát \_\_\_\_\_

**2. feladat**

Egy kereskedelmi vállalkozás üzletvezetője az alkalmazottak ösztönzésére új érdekeltégi 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.

Írja le véleményét a motivációnak erről a formájáról!

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**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 vezetélmélet 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.

Az üzletvezető a következő szempontok alapján értékelheti dolgozóit:

tulajdonságaik szerint:

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

viselkedésük szerint:

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

a dolgozók eredményei, teljesítményei szerint:

- a lebonyolított forgalom nagyságát,
- a kiszolgált vevők számát,
- 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 korigálja hibáit, és kijelölhető az a magatartásforma, amely a kívánt cél irányába vezérli a dolgozókat.

### Összefoglalásként válasz a felvetett esetre

Az új rendszerben az ellenőrzés folyamatossá és rendszeressé válik. Ha ugyanis az ellenőrzés rendszeres:

- a dolgozók komolyabban veszik a feladataikat,
- az ellenőrzés során fontos útmutatásokat lehet adni a dolgozóknak,
- az elismert teljesítmény további ösztönzést jelent,
- alapot nyújt a reális értékeléshez.

Az ellenőrzés célja:

- a hibák feltárása,
- a tevékenység elemzésének és értékelésének megalapozását,
- a hatékony működés elősegítését,
- a valós eredmények és a tetszetős látszatok megkülönböztetését.

Az értékelési területei:

- a dolgozók tulajdonságai
- a munkatársak viselkedése
- a dolgozók eredményei, teljesítményei

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

### 1. feladat

A vezető fontos feladata az ellenőrzés. Írja le, milyen előnyök származnak a rendszeres ellenőrzésből!

---

---

---

---

---

---

## 2. feladat

Ahogy a szakmai információtartalomban megismerte az ellenőrzés egyik formája a belső ellenőrzés. Véleménye szerint a belső ellenőrzés a gazdálkodó szervezetek tevékenységének milyen területeit vizsgálhatja!

---

---

---

---

---

---

## 3. feladat

Az ellenőrzés módját tekintve lehet a külső ellenőrzés. Nevezzen meg tapasztalatai alapján néhány külső ellenőrzésre jogosító szervezetet.

---

---

---

## 4. feladat

Megismertük azt, hogy az ellenőrzés tapasztalataiból levont következtetések alapján értékel a vezető. Vizsgáljunk meg néhány további követelményt az értékeléssel, illetve a bírálattal szemben! Döntse el a következő állításokról, hogy igazak vagy hamisak azok!



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

Igaz – Hamis

A dicséret helyettesíthető pénzjutalommal, hiszen más–más szükségletet elégítenek ki.

Igaz – Hamis

Hibás menedzsmenti szemlélet a dicséret mellőzése. Esetenként előfordul, hogy a menedzsment a feladat hibátlan teljesítését a dolgozók munkaköri kötelezettségének tekinti és nem dicsér, vagy tart a dolgozók növekvő önérzetétől, amely hátrányos lehet további munkájukra. Ilyenkor a dolgozók úgy érzik, nem becsülik meg őket, bizonytalanokká válnak.

Igaz – Hamis

Szélsőséges a túlzott dicséret is, mivel így a dicséret elszürkül, elveszti ösztönző hatását.

Iga – Hamis

## Megoldás

### 1. feladat

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.

### 2. feladat

- 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,

## 3. feladat

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.

## 4. feladat

Igaz, hamis, igaz, igaz.

MUNKANYELVI

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

A vállalkozás tulajdonosaként milyen rendszerességgel ellenőrizné a következő szakmai területeket? Válaszát írja a megadott területek mellé!

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

### 2. feladat

A vállalkozás tulajdonosaként milyen szempontokat venne figyelembe: az üzletvezető, az eladók és a pénztárosok munkájának értékelésénél? Válaszát írja le a kijelölt helyre!


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

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

## 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., 2002.

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
33 341 01 0000 00 00	Kereskedő, boltvezető
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
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	Épületgépeszeti 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

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

15 óra

MUNKANYAG

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