



Orosz Zsuzsanna

Vállalatvezetési és szervezési  
munkák, a tervezés és az irányítás  
alapfeladatai

**NSZFI**  
NEMZETI SZAKKÉPZÉSI  
ÉS FELNŐTKÉPZÉSI INTÉZET

A követelménymodul megnevezése:

Vállalkozási és kereskedelmi ismeretek

A követelménymodul száma: 2219-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-011-50

## VÁLLALATVEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI MUNKÁK, A TERVEZÉS ÉS AZ IRÁNYÍTÁS ALAPFELADATAI

### ESETFELVETÉS–MUNKAHELYZET

Vállalkozásának eredményes irányításához nem csupán az elszántságra, a jó ötletre, a kapcsolati és pénzügyi tőkére vagy az önállóság vágyára van szükség. Mindez kevésnek bizonyul, ha **nem ért szót a munkavállalókkal, ha bírságok terhelik a költségkereteit, ha állnak az emberek, mert nincs anyag, amivel dolgozzanak, ha szervezetlenül megy a munka vagy tele a raktár, mert nem megy az értékesítés.** Mindezek nem csupán tankönyvi felvetések, hanem – ha előfordulnak – a vállalkozás mérhető veszteségeit okozzák.

1.feladat Milyen napi tevékenységeket kell folytatnia, ha már nem egyszemélyes vállalkozóként működik? Mit gondol, a tervezés, döntéshozatal, a szervezés, a közvetlen irányítás, az ellenőrzés vezetői feladatai milyen tevékenységekben nyilvánulnak meg?

---

---

---

---

### SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

#### A VEZETŐ TEVÉKENYSÉGEI

A vezetési tevékenységek közül egyik sem fontosabb a másinál. A vezetői szakmai feladatok jellege, a vezetés szintje, a szervezet struktúrája (külső és belső környezete), valamint a vezető és a beosztottak személyisége befolyásolja, hogy az adott időszakban melyik funkció kerül jobban előtérbe.

A vezető munkája során **egyidejűleg különféle feladatokat** lát el, amiből következik, hogy szinte naponta gyakorolja valamennyi funkcióját. Ez természetes is, hiszen az egyes tevékenységek a tervezés, míg mások a szervezés vagy éppen a szabályozás fázisában vannak. A funkció jellege olyan, hogy egymást is tartalmazhatják. Így például az ellenőrzés folyamatában a tervezési, szervezési, szabályozási, ösztönzési és minősítési funkciókat is megtalálhatjuk.

Minden vezetői funkció ellátásához szükség van **megfelelő információn alapuló döntésre**, vagyis a cselekvési változatok közötti választásra. Ha a vezető ezeket tudatosan alkalmazza, akkor célirányos tevékenységről beszélhetünk. A vezetési funkciók ekkor összehangoltan és pozitívan fejtik ki hatásukat. Ha a vezető csak ösztönösen dolgozik, akkor az egyes funkciók objektíve valamilyen mértékben érvényre jutnak ugyan, de összehatásuk már kevésbé hatékony.



*1. ábra Fontos vezetői funkció – néha ránk fér, ha képletesen is*

### **A vezető tervezési tevékenysége**

A tervezés a vezetésnek az a funkciója, amelynek során a célhoz vezető utakat, lehetőségeket és a várható eredményeket fogalmazza meg. Ennek fő fázisai:

- tájékozódás, információ-szerzés;
- alternatívák kidolgozása;
- terv-döntés;
- részlettervek.

### **Szervezési funkció**

A szervezés az a funkció, amely a **meghatározott cél** (terv) megvalósítása **érdekében** a munkafolyamatok és azok végrehajtására hivatott szervezetek létrehozására, fejlesztésére, működési rendjének tartalmi és formai előírásaira, a munkaerő, a munka tárgya, a munkaeszköz és módszer optimális **összehangolására** irányul.

A vezetőnek szervezési funkciója gyakorlása során két fő tevékenységet kell ellátnia; az egyik saját munkájának racionális megszervezése, a másik a hozzá közvetlenül tartozó gazdasági egységek, munkahelyek feladatainak megszervezése.

Ha a szervezési tevékenység tartalmát a szervezet céljainak függvényében vizsgáljuk, akkor a vezető szervezési feladatai a következők:

- folyamatok racionális kialakítása,
- a szervezetek létrehozása, fejlesztése,
- a szervezetek működésének formai és tartalmi kidolgozása,
- a termelési erőforrások (ember, gép, anyag eszköz) optimális összehangjának megteremtése.

### Szabályozási funkció

A szabályozás az a funkció, amelynek során a célirányos tevékenység érdekében a vezető **eljárási szabályokkal, belső előírásokkal a koordinált munkavégzést** segíti elő. Ezen funkció gyakorlásával a vezető nagymértékben csökkentheti a koordinálatlan tevékenységeket. Munkatársai részére aránylag hosszú távon világossá és egyértelművé teheti, hogy bizonyos kérdésekben miképpen szükséges dolgozniuk.

A szabályozásnál fontos szempont, hogy összehangban legyen a felsőbb vezetés szabályozásával (például az alsószintű vezetés esetén a középszintű vezetéssel). Ezen kívül lényeges még, hogy csak olyan módon szabályozzon a vezető, hogy az ne merevítse le az operatív munkavégzést.

### Ösztönzési funkció

A vezető ezen funkciójának gyakorlása során **mozgósítja, készletti munkatársait** a szervezeti célok elérése, a konkrét feladatok végrehajtása érdekében. Az ösztönzésnél döntő kérdés annak az elvnek a betartása, hogy **az anyagi és az erkölcsi ösztönzők együttesen, egymással összehangban kerüljenek alkalmazásra.**

### Ellenőrzési funkció

Az ellenőrzési funkció lényege **olyan visszacsatolás, amelynek során a vezető a tények megállapításával megalapozza elemzési és értékelési tevékenységét.** A vezető ellenőrzési funkciójában méri:

- koncepcióinak, célkitűzéseinek valóságos hatékonyságát;
- a feladat meghatározás, utasítás, előírás, szabályozás helyességét;
- a végrehajtó folyamatok (emberek tevékenysége, eszközök, berendezések működése) megvalósulását;

- az eredményeket, a működés hatékonyságát (beleértve a saját működését is);
- a kitűzött feladatoktól és az előírt követelményektől való eltérést.

Az ellenőrzést oly módon kell végezni, hogy a **munkatársak fejlődését** és ne a leminősítését szolgálja.

### **Minősítési funkció**

A minősítési funkció célja az egyén munkájának, szakmai helytállásának – vezetők esetében vezetési alkalmasságának – megítélése.

A minősítés tisztázza a beosztott előtt a vezető véleményét személyiségéről és munkájáról. A folyamatos, rendszeres minősítés szolgált kiinduló pontul az előléptetéshez, jutalmazáshoz, avagy elmarasztaláshoz. Alapja a pontos követelmény-rendszer, valamint a teljesítmények tárgyilagos rögzítése.

### **Mintaadási funkció**

A felnőttek alakítása egyrészt az ismeret-gyarapítást, oktatást, másrészt a személyi tulajdonságok alakítása, formálását jelenti. A munkahelyen a felnőttek alakításának célja a leghatékonyabb munkavégzésre való felkészítés és a vállalkozás iránti pozitív magatartás, végső soron az elkötelezettség kialakítása.

A vezetőnek minden megmozdulásában példázni kell a szó és a tett egységét. Így képes csak meggyőzően képviselni a munkaerőkre, munkafegyelemre vonatkozó követelményeket.

Nem tananyagunk feladata valamennyi tevékenységére felkészíteni a vállalkozások leendő vezetőit, elsősorban az emberi erőforrással kapcsolatos *munkaügyi tennivalóira és a munkaszervezés hatékonyságára* befolyással lévő szempontokra kívánjuk a figyelmét ráirányítani.

Azt a ma már közhelynek számító tételt, hogy a vállalkozások legfontosabb erőforrásai nem a gépek, a felszerelések, hanem a bennük dolgozó szakemberek szaktudása, motivációja, nem fejtegetjük bővebben. Helyette az alábbiakban munkaerő tervezési, munkaügyi ismereteket foglalunk röviden össze, melyek nem tudása mind anyagi, mind emberi szempontból hátrányosan érintheti a vállalkozást.

### **A munkaerő-szükséglet meghatározása, a tervezési feladat része.**

A vállalkozásnak **elsőként meg kell nevezni azokat a feladatköröket, munkaköröket**, melyek a vállalkozás célkitűzésének eléréséhez szükségesek. A munkakörök, a kapcsolódások és a vállalkozás célkitűzései, adott feladatai meghatározzák a munkaerő igényét is. A munkaerő igény megfogalmazása nem csupán a létszámigény szinonimája, hanem a munkaerő minőségét is figyelembe kell, hogy vegye. A munkaerő minőségén itt a szakmai tapasztalatokat, képzettségi adatokat értjük.

A munkaerő–szükséglet meghatározásához célszerű a tervezett létszámot fizikai és szellemi foglalkozásúakra bontani. A fizikai létszámot sok esetben egyszerűbb megbecsülni, hiszen ezek a dolgozók a termelési folyamattal szoros kapcsolatban vannak, a szükséges létszám függ az előállítandó termékmennyiségtől, az elvégzendő munka mennyiségétől, jellegétől.

**Fizikai dolgozók esetében** a normaóra–szükségleten alapuló számítás alkalmazható abban az esetben, ha ismerjük a munka mennyiségét és az elvégzéséhez szükséges időnormát.

A normaóra számítás szerint a létszámszükséglete a munkához szükséges összes normaóra és az egy fő által teljesítendő normaóra hányadosa adja.

**Szellemi dolgozók esetében** a létszám meghatározásnak nincs általánosan használható sablonja. Célszerű a vállalkozás szervezeti felépítését alapul venni, és ez alapján az egyes szervezeti egységek működéséhez szükséges munkaköröket kialakítani. A számítást működő vállalkozások esetében bázisra végzik: az előző időszak feladatait, az előző időszak létszámadatát és a teljesítés mértékét vetik össze, majd ez alapján döntenek a csökkentésről vagy növelésről.

## MUNKAÜGYI ISMERETEK

**A munkaszerződést írásba kell foglalni.** Az írásba foglalás elmulasztása miatt a munkaszerződés érvénytelenségére csak a munkavállaló – a munkába lépést követő harminc napon belül – hivatkozhat.

A munkaszerződésben **a felek bármely kérdésben megállapodhatnak.** A munkaszerződés jogszabállyal, illetve kollektív szerződéssel ellentétben nem állhat, kivéve, ha a munkavállalóra kedvezőbb feltételt állapít meg.

**A feleknek a munkaszerződésben meg kell állapodniuk a munkavállaló személyi alapbérében, munkakörében, illetve munkavégzési helyében.** A munkaszerződésben meg kell jelölni a **felek nevét**, illetve megnevezését és a munkaviszony szempontjából **lényeges adatait**, a **személyi alpbért**, a **munkakört**, a **munkavégzés helyét**. Természetesen a munkaszerződés a kötelező elemeken túlmenően más kérdésekben történt megállapodást is tartalmazhat (pl. bérpótlékokra vonatkozó információ).



2. ábra Másképp is lehet

A munkaszerződés megkötésével egyidejűleg a munkáltató **a munkavállalót tájékoztatja**

- az irányadó munkarendről,
- a munkabér egyéb elemeiről,
- a bérfizetés napjáról,
- a munkába lépés napjáról,
- a rendes szabadság mértékének számítási módjáról és kiadásának, illetve
- a munkáltatóra és a munkavállalóra irányadó felmondási idő megállapításának szabályairól, valamint
- arról, hogy a munkáltató kollektív szerződés hatálya alá tartozik-e.

A munkáltató és a munkavállaló a **munkaszerződést csak közös megegyezéssel módosíthatja**, a módosítás azonban a munkavállalót hátrányosan nem érintheti. A módosítás szükségességének eseteit részletesen a Munka Törvénykönyve tartalmazza.

**Próbaidő** alkalmazása lehetőséget ad mind a munkáltatónak, mind a munkavállalónak arra, hogy a munkavégzés során egymás elvárásait, képességeit, a munkavégzés körülményeit megismerjék. A próbaidőre vonatkozó kikötést a munkaszerződésben, írásban rögzíteni kell.

A próbaidő tartama harminc nap. Kollektív szerződés, illetve a felek ennél rövidebb vagy hosszabb, de legfeljebb három hónapig terjedő próbaidőt is megállapíthatnak. A próbaidő meghosszabbítása tilos, ettől érvényesen eltérni nem lehet. A próbaidő alatt a munkaviszonyt bármelyik fél azonnali hatállyal megszüntetheti.

A **munkaidőt** a munkáltató a munka jellegére, valamint az egészséges és biztonságos munkavégzés követelményére figyelemmel osztja be. A munkaidő-beosztást – kollektív szerződés eltérő rendelkezése hiányában – legalább hét nappal korábban, legalább egy hétre kell közölni a munkavállalóval. Ennek hiányában az utolsó munkaidő-beosztás az irányadó.

**A teljes munkaidő** mértéke napi nyolc, heti negyven óra, ettől eltérni az alábbiak szerint lehet. A munkavállaló napi, illetve heti munkaideje a tizenkét, illetve a negyvennyolc órát, a készenléti jellegű munkakörben foglalkoztatott munkavállaló napi, illetve heti munkaideje a huszonnégy, illetve a hetvenkét órát nem haladhatja meg. A napi, illetve a heti munkaidő mértékébe az elrendelt rendkívüli munkavégzés időtartamát be kell számítani. A napi munkaidő tartamának alapul vételével a munkaidő meghatározható legfeljebb négyhavi, tizenhat heti **munkaidő keretben** is. A Kollektív Szerződés alapján ez hat havi, huszonhat havi keret is lehet.

A **pihenőidő kiadási szabályai** szerint, ha a napi munkaidő vagy a rendkívüli munkavégzés időtartama a hat órát meghaladja, valamint minden további három óra munkavégzés után a munkavállaló részére – a munkavégzés megszakításával – legalább húsz perc munkaközi szünetet kell biztosítani. A munkavállaló részére a napi munkájának befejezése és a másnapi munkakezdés között legalább tizenegy óra pihenőidőt kell biztosítani.

A munkavállalót **hetenként két pihenőnap** illeti meg.

A **rendes szabadság** szabályozása alapján a munkavállalót minden munkaviszonyban töltött naptári évben **rendes szabadság** illeti meg, amely alap- és pótszabadságból áll. A munkavállalónak évi **rendes szabadság** akkor is jár, ha a munkáltató őt nem teljes munkaidőben alkalmazta. Az **alapszabadság** mértéke húsz munkanap, amely a munkában töltött évek számával emelkedik. A szabadság kiadásának időpontját előzetes egyeztetést követően a munkáltató határozza meg úgy, hogy annak egynegyedét a munkavállaló kérésének megfelelően köteles kiadni. A szabadságot a munkavállalónak a naptári évben kell igénye venni, a munkáltatónak kiadni.

A munkavállalót keresőképtelensége esetén évente tizenöt nap **betegszabadság** illeti meg, melyre a munkáltató fizeti a távolléti díj 70%-át. Szülési szabadság illeti meg a nőt 24 hét időtartamban, **fizetés nélküli szabadságot** lakásépítés, gondozás céljából kérhet a munkavállaló.

**A munkaviszony megszűnik:**

- a munkavállaló halálával;
- a munkáltató jogutód nélküli megszűnésével;
- a határozott idő lejártával.

**A fentiekén túl a munkaviszony megszüntethető:**

- a munkáltató és a munkavállaló közös megegyezésével;
- **rendes felmondással;**
- **rendkívüli felmondással;**
- azonnali hatállyal a próbaidő alatt.

A munkaviszony megszüntetésére irányuló megállapodást, illetve nyilatkozatokat írásba kell foglalni. A határozott időre szóló munkaviszony csak közös megegyezéssel vagy rendkívüli felmondással, illetőleg próbaidő kikötése esetén azonnali hatállyal szüntethető meg.



**A közös megegyezés** – összevetve a felmondással, különösen a munkáltatói felmondással – mindkét fél számára fontos előnye, hogy **nagyobb teret enged a felek akaratának**. A felek a jogviszonyt akár azonnali hatállyal, akár valamely későbbi időpontra vonatkozóan is megszüntethetik

A közös megegyezésnek **érvényességi követelményei vannak**.

**Formai** (alaki) követelmény az **írásbeliség**. A felek a munkaviszony közös megegyezéssel történő megszüntetésére vonatkozó szándékukat kötelesek írásba foglalni. Az írásbeliség hiánya a megegyezés érvénytelenségét eredményezi. Ugyanakkor, ha a szóbeli közös megegyezést mindkét fél végrehajtotta, a bírói gyakorlat önmagában az írásba foglalás elmaradás elmaradása miatt nem állapítja meg a munkaviszony megszüntetésének jogellenességét, illetve a megállapodás érvénytelenségét.

**Tartalmi követelmény**, hogy tartalmaznia kell:

- a közös megszüntetés szándékát és
- azt az időpontot, amikortól a felek a jogviszonyt megszüntetni kívánják.

Az esetlegesen felmerülő viták elkerülése érdekében célszerű a megállapodásban rögzíteni, hogy a munkaviszony megszüntetése mindkét fél határozott és egyértelműen kifejezett szándéka, továbbá hogy a megállapodást mind a munkáltató, mind pedig a munkavállaló elolvasta, értelmezte, megértette, és azt – mint akaratukkal mindenben egyező dokumentumot – írta alá.

**A rendes felmondás**

- a munkaviszony megszüntetésére irányuló **egyoldalú jognyilatkozat**,
- amely a munkaviszonyt a jövőre nézve szünteti meg,
- általában abból az okból, hogy valamely félnek nem fűződik érdeke a jogviszony fenntartásához.

Mindkét felet (mind munkavállalót, mind munkáltatót) megilleti a rendes felmondás joga, de csak a határozatlan idejű munkaviszony esetében.

**A munkavállalói rendes felmondással szemben vannak követelmények.**

**Alaki követelmény** az írásbeliség. A munkavállaló rendes felmondását köteles írásba foglalni!

**Tartalmi követelmény**, érvényességi kellék:

- a megszüntetés szándéka derüljön ki belőle,
- annak is ki kell tűnnie, ki a címzettje: tehát a felmondásnak a munkáltatói jogkört gyakorló szerv vagy személy felé kell megtörténnie!

**A munkavállalónak nem kell indokolnia jognyilatkozatát**, vagyis nem kell megjelölnie azt az okot, ami miatt a munkaviszony megszüntetését kívánja.

A felmondási idő szabályait munkavállalói rendes felmondás esetén is alkalmazni kell. A munkavállalói felmondási nyilatkozat közlését követően elkezdődik a felmondási idő, és a felmondási idő elteltével szűnik meg a munkaviszony.

**A felmondási idő** legalább harminc nap, ami a munkáltatónál eltöltött munkaviszony függvényében nő. A felmondási idő feléig a munkáltató köteles a munkavállalót az igényének megfelelő időben és részletekben felmenteni a munkavégzés alól. Lásd még a továbbiakban.

**A munkáltatói rendes felmondással** szemben is vannak követelmények.

**Alaki követelmény,** érvényességi kellék az írásbeliség.

Tartalmi követelmény, érvényességi kellék:

- megszüntetés szándéka derüljön ki belőle,
- legyen benne az indoklás
- közölni kell továbbá a felmondási időt,
- a felmentési időről szóló rendelkezést
- tartalmazni kell a jogorvoslati lehetőség módjáról és határidejéről szóló tájékoztatást.

**A munkáltatónak tehát indokolnia rendes felmondását.**

A munkáltatónak meg kell jelölnie, és indoklásával alá kell támasztania azt, hogy miért nincs szüksége a továbbiakban a munkavállaló munkájára. A munkáltató a következő 3 ok csoportra hivatkozva szüntetheti meg a jogviszonyt:

- a munkáltató működése, (ilyenkor tipikusan átszervezésre, munkakör megszüntetésre hivatkozik)
- a munkavállaló képességei, (ilyenkor gyakran alkalmatlanságára, mint a munkavállaló személyében rejlő okra hivatkozik)
- a munkavállaló munkaviszonnyal kapcsolatos magatartása, munkaviszonyból származó kötelezettség megszegése (pl. a munkavégzéstől való vétkes távolmaradás)

**A felmondás indokának valósnak és okszerűnek kell lennie.**

Az indok **valósága** azt jelenti, hogy a **tényeknek** meg nem felelő indoklás esetén a munkáltatói felmondás jogellenes. A felmondási oknak valósága mellett egyszersmind **okszzerűnek** (alaposnak) is kell lennie. Az indok okszerűségéből lehet ugyanis megállapítani azt, hogy **adott munkavállaló munkájára a munkáltatónál nincs szükség**. Ennek megfelelően a valóság ellenére sem helytálló az például az indoklás, hogy a munkavállaló a megelőző évben többször beteg volt, ebből ugyanis nem következik, hogy a már egészséges, feladatait kifogásolatlanul ellátó munkavállaló munkájára a munkáltatónál a továbbiakban nincs szükség. Nem fogadható el az indoklás sem, hogy a huzamos ideje munkaviszonyban álló munkavállaló egy estben késve érkezett a munkakezdésre. Ez ugyanis bármely munkavállalóval előfordulhat.

Fontos, hogy a **felmondásból annak oka világosan kiderüljön**. Nem szükséges azonban a felmondási ok részletes leírása, elegendő annak összefoglaló megevezése is. Nem kell indokolnia a munkáltatónak a rendes felmondást, ha a munkavállaló nyugdíjasnak (kivéve a rokkantsági, illetve baleseti rokkantsági nyugdíjban részesülőket) minősül.

*Vannak olyan esetek, tilalmak, amikor a munkáltató nem szüntetheti meg rendes felmondással a munkaviszonyt.*

A munkáltató az alábbiakban meghatározott időtartam és az azt követő 15 illetve 30 nap alatt még rendes felmondással sem szüntetheti meg a munkaviszonyt:

- betegség miatti keresőképtelenség,
- beteg gyermek ápolására táppénzes állományba helyezés,
- közeli hozzátartozó otthoni ápolása céljából kapott fizetés nélküli szabadság,
- a terhesség, a szülési szabadság, illetve a gyermek 3 éves koráig a gyermekgondozási segély folyósításának,
- a gyermek ápolása, illetve gondozása céljára kapott fizetés nélküli szabadság,
- a sor- vagy tartalékos katonai szolgálat,
- a rehabilitációs járadékban részesülő esetén a keresőképtelenség teljes,
- az örökbefogadást kérő munkavállaló esetén a kötelező gondozásba helyezéstől számított 6 hónap időtartama alatt.

Ezen időtartamok alatt jogszerűen nem közölhető a munkáltatói rendes felmondás, azt még kiküldeni se lehet. A felmondási tilalom, ha a fentiekben meghatározott időtartam:

- a 15 napot meghaladja, ezt követően 15 nap
- 30 napot meghaladja, ezt követően csak 30 nap alatt áll még fenn.

E 15 illetve 30 napos időtartam alatt a munkáltató már átadhatja felmondását.

A tilalmak kapcsán meg kell említeni, amennyiben a munkavállaló **5 éven belül öregségi nyugdíjra** válik jogosulttá, a munkáltató csak különösen indokolt esetben szüntetheti meg rendes felmondással jogviszonyát (nyilván mert munkaerő-piaci pozíciója, elhelyezkedési lehetőségei rosszabbak). A különös indok megállapításához olyan súlyos ok szükséges, amely mellett a munkáltató részére tarthatatlanná válna, vagy aránytalan terhet jelentene a munkaviszony további fenntartása.

**A felmondási idő** – mint fentebb jeleztük – **legalább 30 nap**, az egy évet azonban nem haladhatja meg.

A felek kollektív szerződésben vagy munkaszerződésben ennél hosszabb felmondási időben is megállapodhatnak, azonban az egyéves felső korlátot ekkor sem léphetik át.

A munkáltatói felmondás egyik következménye, hogy a munkáltató köteles a munkavállalót a munkavégzés alól felmenteni. Ennek mértéke a felmondási idő fele. A felmentés időtartamára a munkavállalót átlagkeresete illeti meg.

**A rendkívüli felmondás:**

- a munkaviszony megszüntetésére irányuló **egyoldalú jognyilatkozat**,
- mely törvényben meghatározott kötelezettségzegés (magatartás) tanúsítása esetén
- **azonnali hatállyal szünteti meg a munkaviszonyt.**

Mind a munkavállaló mind a munkáltató gyakorolhatja a rendkívüli felmondást, mindkettőjüket megilleti a felmondás joga. Különbség a kettő között csak a jogkövetkezmények tekintetében van.

Mind a munkáltató, mind a munkavállaló rendkívüli felmondással megszüntetheti a munkaviszonyt, ha a másik fél

- munkaviszonyból származó lényeges kötelezettségét
- szándékosan vagy súlyos gondatlansága
- jelentős mértékben megszegi
- vagy egyébként
- olyan magatartást tanúsít, amely a munkaviszony fenntartását lehetetlenné teszi.

A rendkívüli felmondás eseteinek felsorolása nem lehetséges, mindig az eset összes körülményeinek vizsgálata alapján állapítható meg egy magatartásról, hogy a rendkívüli felmondásra okot adott -e.

**A rendkívüli felmondással szemben is vannak követelmények.**

**Alaki követelmény** az írásbeliség, mely szerint a rendkívüli felmondást mindkét félnek írásba kell foglalni.

**Tartalmi követelmény**, érvényességi kellék:

- a megszüntetés szándéka derüljön ki egyértelműen
- az indoklás legyen benne.

**Az indoklási kötelezettség a munkavállalót is terheli, ellentétben a rendes felmondással.**

Kétféle **határidő** érvényesül a rendkívüli felmondás kapcsán:

- a *szubjektív határidő* szerint a rendkívüli felmondást az alapul szolgáló okról való tudomásszerzéstől számított 15 napon belül lehet gyakorolni.
- Az *objektív határidő* bizonyos idő eltelte után kizárja a rendkívüli felmondás gyakorlását, függetlenül attól, hogy e magtartásról ez idő alatt a másik fél tudomást szerzett-e. Ennek értelmében a rendkívüli felmondás az ok bekövetkeztétől számított 1 éven (vezető állású munkavállalók estében 3 éven belül), bűncselekmény elkövetése estén a büntethetőség elévüléséig gyakorolható.



3. ábra Körültekintően kell eljárni

**A munkáltatói rendkívüli felmondás** jogkövetkezményei szerint a munkavállaló nem követelheti:

- a felmondási időre járó átlagkeresetét, illetve
- a végkielégítését.

A munkaviszony azonnali hatállyal megszűnik. Rendkívüli felmondás esetén a rendes felmondás szabályai nem alkalmazhatók (pl. felmondási idővel történő munkaviszony megszüntetés).

**A munkavállalói rendkívüli felmondás** jogkövetkezményei szerint a munkavállalót olyan helyzetbe kell hozni, mintha a munkáltató szüntette volna meg munkaviszonyát rendes felmondással. Ezért a munkáltató köteles:

- annyi időre járó átlagkeresetet részére kifizetni, amennyi a munkáltató rendes felmondása esetén járna, továbbá
- alkalmazni kell a végkielégítés szabályait.

A munkavállaló ugyancsak követelheti felmerült kárának megtérítését.

A munkavállalót **végkielégítés** illeti meg, ha munkaviszonya a munkáltató rendes felmondása vagy jogutód nélküli megszűnése következtében szűnik meg. A végkielégítés mértéke a munkaviszony hosszától függ, legkorábban 3 év eltelte után jár.

## A HATÉKONY MUNKASZERVEZÉS

**Munkaszervezés** alatt a munka optimális munkaerő-ráfordítással való végrehajtásának szakszerű kialakítását, majd szabályozását értjük. A munkaszervezés a mai világban **folyamatszervezést**, azaz a termelési rendszer megszervezését jelenti. A munkaszervezés a ráfordítások, a folyamatszervezés, az átfutási idők csökkentésével éri el a termelési rendszerszervezés által kitűzött célokat. A munkaszervezés tehát kettős szerkezetű, egyrészt **folyamatszerkezet** (termelőfolyamat, munkafolyamat, stb.), másrészt **időszerkezet** (ami a vissza nem pótolható, nem kölcsönözhető).

A hatékony munkaszervezés feltétele a pontos információ arról, hogy a rendelkezésre álló munkaidő alatt mennyi a feladatot végeznek el a munkatársak.

## MIVEL TELIK A MUNKANAP?

A humánerőforrás gazdálkodási gyakorlatban ismert a **munkanap-felvétel fogalma**. A munkanap felvételi eljárás annak a megállapítására szolgál, hogy a munkaidő a különböző tevékenységek között hogyan oszlik meg. *Célja az időmegosztások megállapítása és azok elemzése annak érdekében, hogy a munka hatékonyságát fokozni lehessen.*



4. ábra A munkanap több részből áll

Munkanapfelvétellel például fel lehet mérni, meg lehet vizsgálni és elemezni a gépek, berendezések műszakidő-megosztását, ezen belül:

- termelőidő, nem termelőidő megoszlását,
- termelőidőn belül a főidő, a mellékidő, az előkészületi és a befejezési idő megoszlását,
- előforduló géphibákat fajta és időtartam szerint,
- állásidőket (anyaghiány, energiahiány stb.)
- **a foglalkoztatott munkaerő időfelhasználását**, ezen belül:
  - a termelő- és a nem termelőidő mennyiségét,
  - az intenzív időkihasználást (a termelőidőn belül a dolgozó iskolai végzettségének és szakképzettségének megfelelően van-e foglalkoztatva, továbbá, hogy milyen irányú és nagyságú az eltérés),
  - a termelőidő megosztását,
  - a nem termelőidő megoszlását (dolgozótól függő és nem függő veszteségek),
  - **egyéb mutatókat**:
  - gépesítés, automatizálás, készülékezés, munkahely-ellátás, technológiai tevékenység megoszlása stb.

A munkanap felvételnek 2 alapvető eljárása alakult ki:

- **A folyamatos munkanapfelvétel:**
  - Munkavégzést a munkakezdéstől a munka befejezéséig figyelemmel kíséri. Egy munkanap, illetve egy műszak alatt mérjük a dolgozók tevékenységét. Minden munkás tevékenységéről felvételt készítünk, minden munkásra egy felvételiztető jut.
- **A mintavételes munkanap felvétel:**
  - Viszonylag rövid idő alatt egy munkahely összes időfelhasználásáról adatokat nyerhetünk. A folyamatos munkaidőből kiválasztunk 1-1 szakaszt és az időpontoként észlelt tevékenységeket, jegyezzük fel. Mintavételes munkanapfelvétel előtt kellő részletességgel és pontossággal össze kell állítani a műveletelemek jegyzékét.

**A munkanap felvétel tehát pontos információt ad arról, mivel is telik a dolgozók munkaideje.** Amennyiben az információ rendelkezésre áll, megvan a kellő alapunk arra, hogy a hatékonyságot növelő elvárásainkat megfogalmazzuk. Ezt úgy is fogalmazhatjuk, hogy **munkanormát** állapíthatunk meg.

A munkanorma megállapításához a helyileg **elvárható, megteremthető és ténylegesen megvalósított** legjobb műszaki és szervezési feltételek mellett dolgozó, átlagos képességű, begyakorlott munkás teljesítményét kell figyelembe venni.

A munkanorma nem más, mint valamely munkafolyamat, munkaművelet előírt minőségi elvégzéséhez szükséges időmennyiség, **időnorma**, illetve egységnyi idő alatt kellő minőségben előállítandó termék, **munkamennyiség, teljesítménynorma**.

A munkanorma megállapítása meg kell, hogy feleljen az alábbi követelményeknek:

- **Teljesíthető** (fontos az ember teljesítőképességének ismerete); figyelembe veszi az ember fiziológiai adottságait és lehetőségeit túlterhelés nélkül.
- **Megbízható, reprodukálható.**

## A MUNKANAP RÉSZEI

Nem feledkezhetünk meg a rendelkezésre álló **munkanap megoszlásának** vizsgálatáról sem. A munkanap struktúrájában a **hasznos idő**, termelőidő fogalmi körébe azoknak a tevékenységeknek az időfelhasználását soroljuk, amelyek közvetlenül vagy közvetve a fő feladat megoldását szolgálják. Ezek az időtartamok nélkülözhetetlenek az adott munka elvégzéséhez, ezért azokat indokolt munkaidőként kezeljük. A hasznos időket a normaidőbe beszámítjuk. Figyelembe kell vennünk a **munkahely kiszolgálási időket**: szervezési okból (például amíg a munkával kapcsolatos útmutatások zajlanak), és műszaki okból (például a szerszámok javítása). Ezen kívül számolnunk kell az **előkészületi és befejező** időekkel is, amelyek a tényleges tevékenységet szolgálják (például, amíg összeszereli a szerszámokat, beöltözik a munkához). A **szükséges pihenőidőhöz** tartoznak az elfáradás, és a személyi szükségletek okozta munkamegszakítások. Az elfáradás a munka intenzitásnak csökkenését és a pihenőidő igénylésének gyakoriságában jelentkezik.

**A munkaidő veszteséget okozó tényezők csökkentik a munkára ténylegesen fordítható időt, a veszteségek kiküszöbölése a hatékonyságnövelés fontos feladata.**

**A munkaszervezés feladata:**

- a munkamegosztás és kooperáció legésszerűbb formáinak kiválasztása
- a többgépes rendszerek megszervezése, amennyiben a munka jellege ezt kívánja
- a munkafolyamatok időbeli összehangolása
- a munkahely-ellátás megszervezése, annak érdekében, hogy csökkenjenek a holtidők

## A MUNKA DÍJAZÁSA

A hatékony munkaszervezésről szólva említeni kell a **munka díjazásával** kapcsolatos tudnivalókat is. A munkabér a munkavállaló számára pénzben vagy természetben fizetett díjazás. A munkabér szerkezete

- alapbér, törzsbér
- bérpótlékok
- prémium, jutalom
- egyéb bérek.

**A munka díjazásának** szabályai szerint a munkavállalónak a munkaviszonya alapján a munkaadótól munkabér jár, az ettől eltérő megállapodás érvénytelen. A pénzbeli és természetbeni juttatások is munkabérnek számítanak. A munkabér a munka jellegétől függően *teljesítménybér, és időbér* is lehet.

Figyelembe kell venni a bérformák meghatározásakor, milyen módon kívánjuk a munkavállalók teljesítményét mérni, milyen mértékben kívánjuk a dolgozók keresetének változását a vállalkozás eredményességéhez kötni. **A munkavállalók érdekeinek vizsgálata, azok összevetése a vállalkozás érdekeivel, jó egyensúlyt teremthet a jövedelemformák kialakításakor, fejlesztésekor**



**Időbér** alkalmazása esetén a munkavégzés időtartama a meghatározó és nem az idő alatt nyújtott teljesítmény. Komolyan megfontolandó, hogy akár ellenérdekeltséget teremthetünk: minél hosszabb idő alatt elvégezni valamit, erősen kétséges a hatékonyság oldaláról. Az egyéni hozzáállás, a vállalkozás munkakultúrája nagyban befolyásolja az időbér alkalmazásának sikerességét. Az időbér **árnyalando** a munkakör besorolásával, a dolgozó személyes minősítésével, tehát differenciáltan is alkalmazható.

**A teljesítménybérezés** az előre megfogalmazott teljesítménykövetelmény, norma alapján történik. Ebben az esetben tehát a munkabér *darabbér, és mennyiség függő*.

**A személyi besoroláson alapuló munkabér** alkalmazása inkább az összetett feladatokat ellátó, minőséget, megbízhatóságot, sokoldalúságot igénylő munkakörök esetében indokolt.

**A bérpótlékok** a munkával kapcsolatos különleges körülmények ellentételezését szolgálják. Műszakpótlék a délutáni, éjszakai munkáért, további pótlékok a készenlétért, a helyettesítésért, ügyeletért állapíthatók meg. Ha a fennálló szabályok, vagy megállapodás alapján bérpótlék fizetésére kerül sor, annak számítási alapja a munkavállaló személyi alapbére. Bérpótlék fizetést ír elő a törvény többműszakos munkarend esetén: délutáni műszakra 15%, éjszakai műszakra pedig 30% a pótlék. Ügyeleti munka előírása, vasárnapi és munkaszüneti napi munkavégzés esetén szintén jár a munkavállalónak a pótlék.

**A prémium** előre meghatározott feladatok teljesítése esetén, a **jutalom** pedig a munka utólagos értékelése alapján alkalmazható bérelem.

### A MUNKA HELYSZÍNE

A vállalkozás indítása, működtetése során kiemelt szempontként kezelendő a **vállalkozás helyszíne**. Kulcskérdés annak eldöntése, hogy

- igény van-e arra a szolgáltatásra, amit a vállalkozás folytat,
- elegendő számú fizetőképes vevőre lehet számítani,
- milyen versenytársakkal kell együtt lenni a piacon,
- hosszútávon is elképzelhető ott a vállalkozás élete és nem mellékesen a privát élet?

Ha a fenti kérdésekre igen válasz születik, számolni kell azzal, hogy a munka hatékony megszervezésnek egyik befolyásoló tényezője a **telephely** megválasztása. A telephely a székhellyel azonos településen lévő, a tevékenység gyakorlásának a helye, amely a székhelytől elkülönülhet.

A telephely olyan külön termelőhely, vagy üzlet, ahol a vállalkozó helyhez kötötten és tartósan bevétel elérésére irányuló tevékenységet fejt ki. A 358 /2008. (XII.31.) Korm. rendelet 2. számú melléklete szerint, bizonyos vállalkozási tevékenységek **telepengedély** kötelesek, vagyis a vállalkozói tevékenység megkezdésének a telepengedély megléte is feltétele, amelyet kérvényezni kell.

Telephelynek minősül: A fióktelep, a műhely vagy a raktár, az építési és kivitelezési képviselet, a kereskedelmi képviselet, stb. Nem tiltott, hogy például az egyéni vállalkozó székhelye és telephelye a saját, vagy a családtagja lakása legyen.

**A fióktelep olyan telephely, amely más településen van,** mint a vállalkozó székhelye és az esetleges telephelye. Amennyiben a gyakorolt tevékenység a telepengedély hatálya alá esik a fióktelepnek is meg kell felelnie a telep-, ill. üzletnyitási feltételeknek. Fontos tudni, hogy a fióktelepek után is kell iparűzési adót fizetni. Ahány fióktelepet tartunk fenn, annyi helyre kell iparűzési adót fizetni.

Természetesen a vállalkozás jellege határozza meg, milyen telephelyre van szükség, az **elérhetőség**, a **megközelíthetőség** például mind a munkavállalók, mind az esetleges vevők számára fontos szempont.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

### 1. feladat

Milyen módszerekkel tervezhető egy vállalkozás munkaerő szükséglete?


### 2. feladat

Sorolja fel az érvényes munkaszerződés tartalmi elemeit!


### 3. feladat

Melyek a munkaszerződés megszüntetésének eseteit? Foglalja össze a legfontosabb jellemzőiket!

Megszüntetési lehetőségek	Jellemzőik
---------------------------	------------


4. feladat

Milyen különbségek vannak a munkavállalói és a munkáltatói rendes felmondás között?

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

5. feladat

Gyűjtsön össze az internetről olyan weblap címeket, amelyek a vállalkozó munkaszervezési ismereteivel foglalkoznak vagy szaktanácsot adnak!

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

6. feladat

Gondolja végig első munkahelyén kapott/ egy családtag jövedelem elemeit abból a szempontból, hogy az egyes elemek alkalmazásával mit kívánt elérni a munkáltató!

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

7. feladat

Milyen követelményeknek kell megfelelni a vállalkozásban alkalmazott normáknak?

---

---

8. feladat

Mi a különbség a teljesítménybér és az időbér között?

---

---

---

MUNKANYAG

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

Kertészeti vállalkozása túlnőtt a családi vállalkozás keretein. Folyamatos megrendelései vannak, egyik vevő hozza a másikat. Gondolja végig, milyen munkakörökre van szüksége, ha Ön csak az ügyfélszerzéssel és a munkatársak kiválasztásával, felvételével akar foglalkozni, és hosszabb távra tervez.

---

---

---

### 2. feladat

Vállalkozása egyik dolgozójának munkájával nincsen megelégedve. Többször megpróbált beszélni vele, jelezte, változtatást vár a munkájában. Tekintve, hogy javulás nem következett be, eldöntötte, megválnak tőle. Milyen lehetőségei vannak a szabályos elküldésére?

---

---

---

---

### 3. feladat

Keressen az internet segítségével olyan oldalakat, amelyek a szabályos munkaszerződés kötéssel foglalkoznak!

---

---

---

**4. feladat**

Keressen olyan oldalakat, amelyek bér kalkulátort tartalmaznak!

---



---

**5. feladat**

Vállalkozásvezetőként gondolja végig, melyek lehetnek azok a pontok, ahol felmerül a hatékony munkaszervezés kérdése!

---



---



---

**6. feladat**

Csoportosítsa az alábbi problémás munkahelyzeteket a szerint, kinek a hatáskörében keletkeznek!

*nem egyértelmű feladatkiadás, a munkaeszközök hibái, az anyagellátás akadozása, a célnak nem megfelelő bérezési forma, felkészületlen, motiválatlan munkatársak, a munkaterhelés váratlan ingadozása, az ellenőrzés hiánya, negatív dolgozó hozzáállás, az ellenőrzés hiánya, túl magas elvárás szint megfogalmazása, a dolgozók kifáradása, laza munkafegyelem, igénytelen munka*

Vezető	Munkatárs

**7. feladat**

Mire vezethetők vissza a fenti munkaszervezési problémák?

<i>nem egyértelmű feladatkiadás</i>	
<i>a munkaeszközök hibái</i>	
<i>az anyagellátás akadozása</i>	
<i>a célnak nem megfelelő bérezési forma</i>	
<i>felkészületlen, motiválatlan munkatársak</i>	
<i>a munkaterhelés váratlan ingadozása</i>	
<i>az ellenőrzés hiánya</i>	
<i>negatív dolgozó hozzáállás</i>	
<i>túl magas elvárás szint megfogalmazása</i>	
<i>a dolgozók kifáradása</i>	
<i>laza munkafegyelem</i>	
<i>igénytelen munka</i>	

**8. feladat**

Ön egy parkfenntartó vállalkozás vezetője. Gondolja végig, milyen jövedelemelemeket alkalmazna egy változó munkahelyen dolgozó kertész munkatárs esetén! Indokolja a döntését.

Jövedelemelem	Indoklás

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

Lehetséges megoldás: Érdemes különválasztani a fizikai és a támogatói feladatokat ellátó munkát! A fizikai munkások száma a saját és a piaci tapasztalat alapján könnyen megállapítható. Legalább 2 fix kollégával kezdenék a helyettesítés, beosztás miatt, és a várható munkamennyiség függvényében 2–3 beugró, alkalmi jellegű tartalékot képeznék. A háttérmunkák megszervezésére egy könyvelés, pénzügy, adózás, adminisztrációs feladatokat ellátó, akár részmunkaidős kollégát, míg a munkaszervezés, irányítás, ellenőrzés feladatait egy másik tapasztalt, elismert fizikai munkát is végzett kollégára bízom. Az anyagbeszerzés feladatait és a vállalkozás teljes körű ellenőrzését még megtartanám.

### 2. feladat

Lehetséges és mindkét fél számára egyszerű, rugalmas megoldás, ha a munkavállaló belátja a hibáit, aláírja a közös megegyezéssel történő munkaviszony megszüntetését.

Ha a munkavállaló erre nem hajlandó, a rendes felmondás lehetséges. Erre csak akkor kerülhet sor jogszerűen, ha a felmondás indoklása okszerű és valós. Ez lehet például a munkavállaló munkavégzésével kapcsolatos, ismétlődő, konkrétan megfogalmazott kifogás, amely nem teszi lehetővé a további foglalkoztatását.

A gyakorlatban ez úgy történik, hogy a munkáltató figyelemmel kíséri a munkavállaló munkáját és lehetőleg írásban is rögzíti az ismétlődő hibákat, ezzel előkészítve a felmondási indokot.

A közös megegyezésről szóló és a rendes felmondást tartalmazó munkaügyi iratot is előkészíti, s ha nem tudnak a közös megegyezésben megállapodni, átadja a munkavállalónak a rendes felmondást.

### 3. feladat

munkaugyi-iratmintak.lapozz.hu  
munkajog.com/munkaszerzodes.html

www.munkaszerzodes.net,

### 4. feladat

www.hrportal.hu/, adozona.hu/kalkulator\_ber.aspx, www.nettober.com/, www.kulcs-soft.hu/



**5. feladat**

Lehetséges megoldás: nem egyértelmű feladatkiadás, a munkaeszközök hibái, az anyagellátás akadozása, a célnak nem megfelelő bérezési forma, felkészületlen, motiválatlan munkatársak, a munkaterhelés váratlan ingadozása, az ellenőrzés hiánya, negatív dolgozó hozzáállás, az ellenőrzés hiánya, túl magas elvárás szint megfogalmazása, stb

**6. feladat**

*nem egyértelmű feladatkiadás, a munkaeszközök hibái, az anyagellátás akadozása, a célnak nem megfelelő bérezési forma, felkészületlen, motiválatlan munkatársak, a munkaterhelés váratlan ingadozása, negatív dolgozó hozzáállás, az ellenőrzés hiánya, túl magas elvárás szint megfogalmazása, a dolgozók kifáradása, laza munkafegyelem, igénytelen munka,*

Vezető	Munkatárs
feladatkiadás	
munkaeszközök hibái	munkaeszközök hibái
anyagellátás akadozása	
rossz bérezési forma	
felkészületlen, motiválatlan munkatársak	felkészületlen, motiválatlan munkatársak
munkaterhelés ingadozása	
az ellenőrzés hiánya	
negatív dolgozói hozzáállás	negatív dolgozói hozzáállás
túl magas elvárások	túl magas elvárások
a dolgozók kifáradása	
laza munkafegyelem	laza munkafegyelem
igénytelen munka	igénytelen munka

**7. feladat**

Lehetséges megoldás:

<i>nem egyértelmű feladatkiadás</i>	<b>a vezető sincs tisztában a feladattal, nem lehet visszakérdezni, nem ellenőrzik a megértést, nincsen</b>
-------------------------------------	---

	<b>előzetes tapasztalat a munkával kapcsolatban</b>
<i>a munkaeszközök hibái</i>	a hatáskörök nincsenek tisztázva: kinek a dolga, ki felel ezért, a munkanap indításának/zárásának nincsen meg a rutinja, nem számolnak a munkaidőben az előkészületi, befejezési munkákkal
<i>az anyagellátás akadozása</i>	rosszul állapították meg a nap alatt elvégezhető munka mennyiségét, a normát, ezért kevesebb az anyag, mint ami szükséges, a dolgozók nincsenek kiképezve a saját munkájuk kontrolljára: mikor kell jelezniük, ha leállás fenyeget
<i>a célnak nem megfelelő bérezési forma</i>	a vállalkozás érdeke az eredményességre, hatékonyságra ellentétben áll a dolgozók jövedelem növelési érdekeivel
<i>felkészületlen, motiválatlan munkatársak</i>	az oktatás, képzés hiánya, a saját hozzáadott értékük, felelősségük tisztázatlansága, a bérezési forma alkalmatlansága, a teljesítményértékelés, a vezetői visszajelzés hiánya
<i>a munkaterhelés váratlan ingadozása</i>	a vezető erőforrás tervezési munkájának hibái
<i>az ellenőrzés hiánya</i>	vezetői felkészületlenség, konfliktuskerülés, vezetői túlterheltség, túlzott bizalom a dolgozók felé
<i>negatív dolgozó hozzáállás</i>	feldolgozatlan konfliktusok, túlterheltség, alulbérezés
<i>túl magas elvárás szint megfogalmazása</i>	a munkavégzéshez szükséges időformák figyelmen kívül hagyása, az elvárásokat nem az átlagosan teljesíthető szinthez szabták, a teljesítő képességet figyelmen kívül hagyták
<i>a dolgozók kifáradása</i>	létszámhiány
<i>laza munkafegyelem</i>	létszámfelesleg, teljesítményelvárások hiánya, bérezési forma alkalmatlansága
<i>igénytelen munka</i>	oktatás, képzés, teljesítményelvárás hiánya

## 8. feladat

Jövedelemelem	Indoklás
Fix alapbér	a dolgozó megtartása, a tervezhető alapjövedelem biztosítása, ami a piaci minimumszinten van, és munka nélküli időszakban is fizetendő
Teljesítménybér: mennyiség, idő alapon	optimális munkavégzési tempó alakítása
Prémium: minőség alapon	a vezetői, vevői elvárásoknak megfelelni akarás motiválása, a teljesítménybér ellenpontja

Jutalom	a nem tervezhető munkák elvégzésének motiválása
Műszakpótlék	túlmunka bevállalásának érdekében

MUNKANYELV

## IRODALOMJEGYZÉK

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Dr. Roóz József: Vállalkozásgazdálkodási ismeretek (Perfekt, Budapest 2005)
- Dr. Bedő Gyula - Dr. Varga Sándor: Vállalkozásgazdálkodási ismeretek (Perfekt, Budapest, 1998)
- Vecsenyi János Kisvállalkozások indítása és működtetése ( Perfekt, Budapest, 2009)
- Dr. Roóz József: Az emberi erőforrás menedzsment alapjai ( Perfekt, , Budapest, 2006)

MUNKANYELVI

A(z) 2219–06 modul 011–es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
33 622 01 1000 00 00	Dísznövénykertész
33 622 01 0100 31 01	Faiskolai termesztő
33 622 01 0100 31 02	Mikroszaporító
33 622 01 0100 31 03	Növényházi dísznövénytermesztő
33 622 01 0100 31 04	Szabadföldi dísznövénytermesztő
31 622 01 0010 31 01	Dohánykertész
31 622 01 0010 31 02	Gyümölcsstermesztő
31 622 01 0010 31 03	Szőlőtermesztő
31 622 01 0010 31 04	Zöldségtermesztő
31 622 01 0100 21 01	Fűszernövény-termesztő
31 622 01 0100 21 02	Gombatermesztő
31 622 01 0100 21 03	Gyógynövénytermesztő
54 621 04 0010 54 01	Kertész és növényvédelmi technikus
54 621 04 0010 54 02	Növénytermesztő és növényvédelmi technikus
54 621 04 0100 31 01	Növénytermesztő
54 621 04 0100 31 02	Növényvédő és méregraktár-kezelő
54 621 04 0100 31 03	Vetőmagtermesztő
54 622 01 0000 00 00	Parképítő és -fenntartó technikus
54 622 01 0100 31 01	Golfpálya-fenntartó
54 622 01 0100 33 01	Kertépítő
54 622 01 0100 31 02	Kertfenntartó
54 622 01 0100 31 03	Temetőkertész

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

21 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