
Tudatos működés, ösztönző vezetés, növekedés

Foglalkoztatási ismeretek mikrovállalkozóknak és (leendő) alkalmazottaiknak



Impresszum

Szerző:
Horváth Anna

A tananyag fejlesztésében részt vettek:
Husztiné Hajdú Erika
Horváth Anna
dr. Laczkó Zsuzsa
Sőregi Viktória

Lektorok:
Husztiné Hajdú Erika
dr. Váradi Lilla
Sőregi Viktória

Illusztráció:
Páris Eszter

Kiadja a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány
Nyomda: FHM Nyomda
Megjelenik 1.000 példányban

Budapest, 2009.

ISBN 978-963-06-8801-7

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	5
1.1. Háttér	5
1.2. A projekt és a célcsoportok	6
1.3. Javaslat az Olvasónak	7
2. Milyenek a mikrovállalkozók?	9
2.1. A vállalkozás és vállalkozó fogalma	9
2.2. Vállalkozások csoportosítása	10
2.3. Önfoglalkoztató vagy vállalkozó?	12
2.4. A mikrovállalkozások jellemzői	13
2.5. A mikrovállalkozások tipikus erősségei és gyengeségei	16
3. Mi kell a sikerhez?	18
3.1. Mi az, hogy kompetencia?	18
3.2. Vállalkozói tulajdonságok, a sikeres vállalkozó	19
3.3. Miért fontos az asszertivitás a vállalkozó számára?	21
3.4. Mikrovállalkozások kockázatai, kockázatcsökkentési lehetőségek	23
4. Mikrovállalkozások és a stratégiai terv	28
4.1. A stratégiai tervezés szerepe a mikrovállalkozás sikerében	28
4.2. A külső környezet elemzésének lépései	29
4.3. A belső környezet elemzése: erőforrás-elemzés	31
4.4. Küldetés, jövőkép, értékek szerepe egy mikrovállalkozásban	33
4.5. Ahová el szeretnénk jutni – a célok	33
4.6. Alternatív stratégiaalkotási lehetőségek	34
4.6.1. Porter-féle versenysztratégiák	35
4.6.2. Az Ansoff-mátrix	35
4.6.3. A SWOT-analízis	36
4.7. Üzleti tervezés	40
5. Mikrovállalkozások hatékonysága – a foglalkoztatásban rejlő lehetőségek	42
5.1. Munkafolyamatok, feladatok, munkakörök meghatározása	42
5.2. A foglalkoztatáshoz kapcsolódó törvényi előírások	44
5.2.1. A munkaadó törvényi kötelezettségei	44
5.2.2. A munkavállaló törvényi kötelezettségei	50
5.3. Mibe kerül egy munkavállaló, mibe kerül egy munkakör?	51
5.4. A munkakör költségeinek finanszírozása	52
5.5. Egy új munkakör megtervezése	53
5.6. Az állandó foglalkoztatás alternatívái	55
5.6.1. Egyszerűsített foglalkoztatás	55
5.6.2. Vállalkozói vagy megbízási szerződés	56
5.6.3. Munkaerő-kölcsönzés	59
6. Vezetési ismeretek mikrovállalkozóknak	60
6.1. A HR alapjai és a munkakörelemzés	61
6.2. Munkatárs-biztosítás	62
6.2.1. Toborzás	62
6.2.2. Kiválasztás	64
6.3. Elvárások megfogalmazása és motiválás	67
6.4. Teljesítményértékelés	70
6.5. Képzés, fejlesztés	71
6.6. Vezetési stílusok	72
6.7. Problémamegoldás, konfliktuskezelés, döntés	73

6.7.1.	A problémamegoldás folyamata	74
6.7.2.	A döntési folyamat.....	75
7.	Mikrovállalkozásnál dolgozni – fejezet az alkalmazottaknak	77
7.1.	Karrier, a karrier állomásai, fejlődési lehetőségek	77
7.1.1.	Mihez ért Ön? És mihez ért a legjobban?	77
7.1.2.	Milyen kapcsolatrendszere van?	78
7.1.3.	Egyéb körülmények.....	78
7.1.4.	Jövőkép	78
7.2.	Miért jó mikrovállalkozásnál dolgozni?	79
7.3.	Hogyan találjak rá álmaim munkaadójára a mikrovállalkozások között?.....	80
7.4.	Mikrovállalkozások mindennapjai	80
7.4.1.	Lehetséges konfliktusok, problémák	80
7.4.2.	Hatékony ügyfélszolgálat, az ügyfélelégedettség kialakítása	82
7.4.3.	A hatékonyság növelése, időgazdálkodás	85
7.4.4.	Stresszforrások és stresszkezelési praktikák	87
1. melléklet:	felhasznált és ajánlott irodalom.....	89
2. melléklet:	hasznos linkek	90
3. melléklet:	vállalkozással és foglalkoztatással kapcsolatos jogszabályok	91
4. melléklet:	egyres vállalkozói tevékenységekre vonatkozó szabályok	92
5. melléklet:	munkaköri leírás minta.....	94

1. Bevezetés

1.1. Háttér

Könyvünk elsődleges célja a vállalkozói és az alkalmazotti lét, gondolkodásmód és szempontrendszer közelítése egymáshoz. A közvélekedés ezt a két világot – a vállalkozóké és az alkalmazottakét – gyakran olyan távoliként ábrázolja, mintha más bolygón élnének, és nem is érthetnék meg egymást. Ez az ábrázolás nagyon kevésbé árnyalt, és komoly veszélyeket rejt magában. Számtalan példa van arra, hogy emberek életük egy szakaszában alkalmazottként, más szakaszában vállalkozóként dolgoznak, sikereikhez pedig minden esetben szükség van a másik csoporttal való együttműködésre. Ahhoz, hogy valaki alkalmazott legyen, szükség van munkaadóra, aki az esetek jelentős részében a cég tulajdonosa, vagyis egy vállalkozó. A sikeres vállalkozó pedig bővíti, építi a cégét, ami egy szint után nem képzelhető el alkalmazottak nélkül.

A Központi Statisztikai Hivatal szerint a vállalkozásnak vagy vállalkozónak tekinthető szervezetek és személyek száma Magyarországon több mint másfél millió, amelyek 97%-a – tíz főnél kevesebbet foglalkoztató – **mikrovállalkozás**. A lakosság nagy része tehát kapcsolatba került már a vállalkozói léttel, ha másképpen nem, a családtagjain keresztül. Ugyanakkor a legtöbb vállalkozó valaha alkalmazott is volt, tehát sokan saját tapasztalat alapján is ismerik a másik helyzetét, megdöntve a „két külön világ” elméletet.

A munkaadó és az alkalmazott közötti szembenállás semmilyen szervezet esetében nem indokolt, de különösen indokolatlan, sőt veszélyes a mikrovállalkozások esetében. Ezeknél a cégeknél a tulajdonos mindössze néhány munkatárssal dolgozik együtt – gyakran csak egy vagy két másik embert irányít. Az ilyen helyzet alapvetően tér el egy nagyvállalati munkaadó és alkalmazottja közötti viszonytól. A mikrovállalkozásokban mindkét fél egyformán kiszolgáltatott, gyakran a munkaadó még jobban, mint a munkavállaló, hiszen a törvény mindig az utóbbit védi erősebben. Ez egy olyan szervezet esetében, amely méreteiből adódóan egyébként is sérülékeny, külön nehézségeket okozhat, és nagyon hamar a munkahelyek megszűnéséhez vezethet. Ez pedig sem a vállalkozónak, sem a munkavállalónak nem érdeke.

Mindezeket a SEED Alapítvány munkatársai gyakran tapasztalják, amikor képzőként, tanácsadóként, rendezvények szakmai lebonyolítójaként mikrovállalkozók ezreivel kerülnek közvetlen kapcsolatba. 2008-ban egy esélyegyenlőségi projektünk kapcsán további nagyon fontos információkhoz jutottunk a legkisebb vállalkozásokról. Az **Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (OFA)** által támogatott program keretében esélyegyenlőségi műhelybeszélgetéseket tartottunk mikrovállalkozóknak az ország négy helyszínén, Budapesten, Szegeden, Debrecenben és Szombathelyen. A beszélgetések minden esetben a foglalkoztatási nehézségekre futottak ki. Kiderült, hogy a mikrovállalkozók nagyon szeretnék foglalkoztatni, mert túlterheltek és nagy szükségük van segítségre. Ugyanakkor szempont az is, hogy szívesen adnának munkát a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű embereknek, olyanoknak, amilyenek többségükben ők maguk is voltak, mielőtt vállalkozni kezdtek.



Mert túlterheltek és nagy szükségük van segítségre.

Ennek ellenére nem mernek foglalkoztatni, mert nem tudják stabilan kitermelni a foglalkoztatás magas költségeit, mert félnek, hogy nem tudják betartani a bonyolult és bürokratikus munkaügyi szabályokat, mert nincsenek vezetői ismereteik. Mindezek mellett legtöbbjük szerzett már alkalmazottakkal kapcsolatos negatív tapasztalatokat, amelyekből azt a következtetést vonta le, hogy egy mikrovállalkozásnak nagyon nehéz – csaknem lehetetlen – lojális, motivált, reális fizetési igényű munkavállalót találni.

Abban bízunk, hogy könyvünk mindkét célcsoport – mikrovállalkozók és alkalmazottak – segítségére lesz annak érdekében, hogy a vállalkozók által megfogalmazott fenti problémák megoldódjanak, vagy legalább mérséklődjenek. A sikeres együttműködés elsődleges záloga egymás, és mindeneke előtt a vállalkozás szempontjainak megértése, és azok figyelembe vétele a napi munka során. Csak így jöhetnek létre fenntartható munkahelyek a legkisebb vállalkozásokban.

Szeretettel ajánljuk könyvünket mindazoknak, akik megélhetését egy mikrovállalkozás biztosítja. Legyenek akár tulajdonosok, akár alkalmazottak.

1.2. A projekt és a célcsoportok

Az előző fejezetben említett OFA-projektben egyértelmű igényként fogalmazódott meg, hogy a mikrovállalkozók szeretnék foglalkoztatási ismereteiket és vezetői készségeiket fejleszteni. Ennek hatására a SEED Alapítványnál elkezdett körvonalazódni egy olyan képzés, amely az ehhez szükséges tudást nyújtja és a kompetenciákat fejleszti. A korábban említettek miatt az is egyértelmű volt, hogy egy mikrovállalkozó csak akkor lehet alkalmazottai hatékony vezetője, ha az alkalmazottak is rendelkeznek a mikrovállalkozásokkal kapcsolatos alapvető ismeretekkel. Tisztában kell lenniük a vállalkozás, a stratégiai tervezés, a hatékony működés, az ügyfélszolgálati munka alapjaival, valamint a mindennapi adminisztratív teendőkkel. Ellenkező esetben nem működik hatékonyan a szervezet, veszélybe

kerül a munkahelyük. Az alapítvány mindemellett abban is szeretett volna segíteni, hogy a vállalkozók lojális, motivált, reális fizetési igényű, egy mikrovállalkozásban jól teljesíteni képes alkalmazott-jelöltekkel találkozzanak. Ezért határoztuk el, hogy közös képzést szervezünk vállalkozók, alkalmazottaik, valamint mikrovállalkozásban munkavállalást fontolgató munkanélküliek számára. Elképzelésünkhöz a **Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium** biztosított támogatást a **Kis- és Középvállalkozási Célelőirányzatból**.

A képzéseket részben ugyanazokon a helyszíneken tartottuk, ahol az esélyegyenlőségi műhelybeszélgetéseket is, hiszen ott fogalmazódott meg konkrétan az igény a folytatásra. De elvittük két nagyon hátrányos helyzetű kistérségbe is – a Békés megyei Elekre és a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Fehérgyarmatra. Ennél szélesebb körnek pedig jelen könyv formájában szeretnénk hozzáférhetővé tenni az ismereteket. Ugyanakkor bízunk benne, hogy a jövőben is lesz lehetőségünk ezeket az információkat képzések, tréningek formájában is átadni, hiszen a hatékony vezetővé és beosztottá váláshoz csak az első lépés jelen könyv tudásanyagának elméleti elsajátítása, azt a gyakorlatba ültetésnek kell követnie.

A SEED Alapítvány munkatársai szerint **ez a tananyag 2009 őszén fontosabb, mint valaha**, hiszen a gazdasági válság az eddigieknél is jobban középpontba állítja a vállalkozások versenyképességét és hatékonyságát. Ennek eléréséhez hozzájárulhatnak az alkalmazottak, de csak akkor, ha a vállalkozók megfelelő ismeretek birtokában, tudatosan foglalkoztatnak. Erre annál is nagyobb szükség van, mert a munkanélküliség nagyon magas (10,3%), a munkanélküliek száma 436.200 fő.¹ Ezzel szemben Magyarországon 567.857 társas vállalkozás és 385.583 egyéni vállalkozás van bejegyezve. 65%-uknak nincs a tulajdonoson kívül alkalmazottja.² Játsszunk egy kicsit a számokkal: ha ennek a 65%-nak csak az egyharmada felvenne egy embert saját túlterheltsége csökkentésére, az is 186.000 új munkahelyet jelentene. Ezeknek az állásoknak egy része minden bizonnyal rész-munkaidős lenne, mivel a mikrovállalkozás fejlődése gyakran nem teszi szükségessé azonnal a főállású segítséget. Ezzel a legkisebb cégek segíthetnének az olyan típusú – rugalmas – munkahelyek kínálatát növelni, amelyekre a munkavállalók oldaláról jelentős az igény, a magyar munkaadók viszont alig kínálnak ilyet.

1.3. Javaslat az Olvasónak

Könyvünk anyagát a jelen bevezetőn kívül hat fejezetbe strukturáltuk. Igyekeztünk röviden és érthetően fogalmazni, tudva azt, hogy a mikrovállalkozóknak kevés az ideje, nem elméleti fejtegetésekre, hanem a gyakorlatban azonnal használható tudásra van szükségük.

Bár az utolsó két fejezetet dedikáltan az egyik vagy a másik – vállalkozói, illetve alkalmazotti – célcsoportnak címeztük, javasoljuk, hogy mindenki olvassa el mindkettőt. Ez nemcsak azért fontos, hogy pontosan értsék egymás szempontjait és problémáit, hanem azért is, mert mindkét csoport számára használható információkat tartalmaznak ezek a fejezetek is. Például a stresszkezeléssel kapcsolatos alapvető ismereteket csak az **alkalmazotti (7.) fejezetben** fejtettük ki, de nyilvánvalóan fontos információk a vállalkozók számára is. Az teljesítményértékelés szempontjai logikusan

¹ Forrás: KSH Gyorstájékoztató, 2009. III. negyedév

² Forrás: A kis- és középvállalkozások helyzete, 2008. (NFGM, 2009.)

a **vállalkozóknak szóló (6.) fejezet**be kerültek, de ismeretük nagyon hasznos a munkavállalók számára is.

Az első öt fejezet pedig kétségtelenül kötelező olvasmány mindenkinek, aki mikro-vállalkozásban – tulajdonosként, alkalmazottként vagy segítő családtagként – dolgozik. A tulajdonosoknak hangsúlyosan ajánljuk, hogy új alkalmazott felvétele esetén tegyék a belső képzés kötelező részévé a könyv anyagának elsajátítását. Ne feledjék, hogy közös cipőben járnak, és csak együttműködve vihetik sikerre, állíthatják növekedési pályára mikroszervezetüket.

2. Milyenek a mikrovállalkozók?

Ez a könyv nemcsak a mikrovállalkozóknak szól, hanem alkalmazottaiknak és leendő alkalmazottaiknak is. A sikeres működéshez fontos, hogy az a néhány munkatárs, aki a tulajdonoson kívül a szervezetben dolgozik, tudatában legyen annak, melyek a mikrovállalkozások sajátosságai, hogyan működhetnek hatékonyan.

Ugyanakkor maga a vállalkozó sem feltétlenül tudja, hogy azok a jelenségek – jórészt nehézségek –, amelyeket napi munkája során tapasztal, csak őt sújtják, vagy természetes velejárói a mikrovállalkozói létnek. Jellemző tapasztalat, hogy a mikrovállalkozók gyakran csodálkoznak azon, mások is teljesen hasonló nehézségekkel küzdenek, mint ők. Hogy nincsenek egyedül a gondjaikkal, azok általános mikrovállalkozói problémák. Ezért megoldásukra is nagyobb esély van hasonló vállalkozásokkal összefogva, közösen gondolkozva, mint egyedül.

2.1. A vállalkozás és vállalkozó fogalma

Mielőtt belemegyünk a részletekbe, meg kell határoznunk, hogy kit, illetve mit tekintünk vállalkozónak, illetve vállalkozásnak.

Vállalkozásnak tekintünk minden olyan önálló piaci kapcsolatokkal rendelkező, jogilag definiált gazdasági szervezetet, amely profit érdekében gazdálkodik, és fő tevékenysége, hogy jövedelemtermelést folytat. A vállalkozási tevékenység a számviteli törvény meghatározása szerint „*az a rendszeres gazdasági tevékenység, amelyet a magánszemély, illetve a jogi személy vagy egyéb szervezet saját nevében és kockázatára üzletszerűen végez*”.

A vállalkozási tevékenységet, azaz a vállalkozás folyamatát a törvénynél létszerűen, nagyon részletesen, ugyanakkor közérthetően foglalja össze a következő definíció: a vállalkozás az a **folyamat**, amelynek során

- a felismert **üzleti lehetőség** kihasználására;
- saját és mások **erőforrásainak** mozgósításával;
- létrehozna és működtetne egy **gazdasági szervezetet**;
- szakmai, piaci, pénzügyi, társadalmi és egyéni **siker** reményében;
- ezzel **értéket termelve** a vevőknek, a tulajdonosoknak és az alkalmazottaknak;
- a **társadalom számára elfogadható** módon;
- **kezelve** az ezzel járó **kockázatot**.³

A vállalkozás elsődleges feltétele egy üzleti lehetőség. Akkor is, ha nem ennek felismerése motiválja a vállalkozás indítását, hanem az, hogy a vállalkozó élet-helyzetével csak az önálló tevékenység egyeztethető össze. A megvalósításhoz számba kell venni a rendelkezésre álló erőforrásokat (pénz, szakértelem, eszközök, munkatársak, stb.), amelyekről a **4.3. fejezetben** részletesen lesz szó. Ezek hatékony működtetésére létre kell hozni egy szervezetet, még abban az esetben is, ha egyéni vállalkozóról van szó. Mindenképpen lesznek, akikkel a vállalkozó együtt fog működni – partnerek, alvállalkozók, könyvelő, segítő családtagok, stb. –, tehát végig kell gondolni ennek módját, és abban a vállalkozó saját szerepét. Ez már nem egy magánszerep, hanem egy szervezetben betöltött szerep.

³ Forrás: dr. Vecsenyi János előadása a BCE Kisvállalkozás-fejlesztési Központjában

Fontos, hogy a vállalkozó mindig sikerre törekszik, mégpedig többféle értelemben. Alapfeltétel a pénzügyi siker célként való kitűzése, de e mellett fontos, hogy a piacon – akár egy kistélepülés helyi piacán – is sikereket érjen el a vállalkozás. Ez jelentsen szakmai sikert, és vívja ki a helyi társadalom elismerését, vagyis igazolja vissza, hogy a vállalkozó a társadalom által elfogadott módon teremt értéket saját maga, az ügyfelei és az alkalmazottai számára.

Végül, de nem utolsó sorban a vállalkozás fogalmához mindig hozzátartozik a kockázat felmérése, a felmért kockázat vállalása és kezelése. A vállalkozó nem hazárdőr, kerüli a felmérhetetlen kockázatokat. Tudja ugyanakkor, hogy kockáztatás nélkül nem lehet vállalkozni, így tudatosan vállalja a kalkulálható mértékű bizonytalanságokat, amelyek mérséklésére stratégiát dolgoz ki.

2.2. Vállalkozások csoportosítása⁴

Jelen könyv szempontjából az egyik legfontosabb csoportosítási lehetőség a **méret szerinti**. Fontos tisztában lenni azzal, hogy mi a hivatalos definíció arra a vállalkozástípusra (a mikrovállalkozásokra), amelyről beszélünk. Bár a bevezetőben már futólag említettük, álljon itt ismét, ezúttal a törvényi hivatkozással együtt.

Induljunk ki egy nagyobb halmazból, a **kis- és középvállalkozásokból** (amelyeket a továbbiakban **KKV**-knak fogunk nevezni). Ezeket a **2004. évi XXXIV. törvény** a következőképpen definiálja: „*KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forint, vagy mérleg főösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forint. A KKV kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 fő alatt van, és éves nettó árbevétele vagy mérleg főösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forint. A KKV kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele vagy mérleg főösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forint. Nem minősül KKV-nak az a vállalkozás, amelyben az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdonosi részesedése külön-külön vagy együttesen meghaladja a 25%-ot.*”

2009 közepén összesen mintegy 1,3 millió magyarországi vállalkozást (társas vállalkozást, egyéni vállalkozást és őstermelőt) regisztrált a Központi Statisztikai Hivatal. Ezeknek mintegy 75%-a tekinthető működő vállalkozásnak, ami alatt azt értjük, hogy az előző évben vallott be árbevételt, vagy rendelkezett alkalmazottal.

A működő vállalkozások **létszám szerinti** megoszlását az **1. táblázat** mutatja. Az adatok az őstermelőket nem tartalmazzák.

⁴ Források: A kis- és középvállalkozások helyzete, 2008. (NFGM, 2009.), valamint Report on Women and Entrepreneurship (GEM, 2008.)

Létszám (fő)	Működő vállalkozások száma (db)
0-1	449 807
2-9	203 796
10-49	28 443
50-249	5 088
250 fölött	924
Összesen	688 058

1. táblázat: Vállalkozások megoszlása létszám szerint (östermelők nélkül), Magyarország, 2007.
(forrás: A kis- és középvállalkozások helyzete, 2008. (NFGM, 2009.))

Az utóbbi időben a KKV-kban foglalkoztatottak száma növekedett, a nagyvállalatoknál foglalkoztatottak száma ugyanakkor csökkent. A KKV-kon belül a közepes vállalkozásokban dolgozók száma is visszaesett, és csak a mikro- és kisvállalkozások által foglalkoztatottak száma növekedett.

Az egyéni vállalkozások 2007-ben 504.000 főnek adtak munkát, saját magukat is beleszámítva. A társasági formában működő KKV-k összesen 1.483.000 főt foglalkoztattak, legtöbbször esetükben is benne van ebben a számban legalább egy tulajdonos.⁵ Ha a KKV-kon belül csak a mikrovállalkozásokra koncentrálnunk – akár egyéni, akár társas formában működnek –, akkor elmondhatjuk, hogy több mint 1.000.000 ember megélhetését biztosítják. Vessük össze ezt a számot a foglalkoztatottak országos szintű, ugyanezre az időszakra vonatkoztatott 3.855.000 fős létszámával. Látszik, hogy minden negyedik foglalkoztatott mikrovállalkozásban teremt vagy talál munkahelyet. Ez hatalmas arány, különösen egy olyan foglalkoztatás-szabályozási környezetben, amely egyáltalán nem a mikrovállalkozások – hanem a nagy foglalkoztatók – szempontjait és sajátosságait figyelembe véve alakult ki.

Könyvünk célja többek között ennek az egyáltalán nem a tíz fő alatti vállalkozásokra szabott foglalkoztatási környezetnek a gyakorlati szempontból történő megismeretése, ezáltal az eligazodás segítése. Tesszük mindezt annak érdekében, hogy a mikrovállalkozásokban dolgozó alkalmazottak száma növekedhessen. Hiszen amellett, hogy a foglalkoztatottaknak jelenleg is több mint 25 százaléka dolgozik a legkisebb vállalkozásokban, a szektorban rejlő **foglalkoztatási potenciál** még ennél is nagyobb.

Tevékenység szerint a gazdasági szolgáltatás – az ingatlan-ügyeket is ideértve – vezet, az ilyen jellegű cégek adják a bejegyzett vállalkozások több mint negyedét. Minden ötödik működő vállalkozás kereskedelemmel foglalkozik, majd a termelő és az építőipari cégek következnek 16, illetve 9 százalékkal. A mezőgazdasági vállalkozások aránya 3 százalék, és kb. 25 százalék az egyéb szolgáltatással (nem gazdasági ügyekkel) foglalkozó cégek részesedése. Utóbbin belül rendre 3-4 százalékot tesz ki a szállítási, a kereskedelmi szálláshely, az oktatási, valamint az egészségügyi és szociális szolgáltatás, illetve a pénzügyi közvetítés.

Fontos csoportosítási szempont még a **vállalkozás életkora**, mivel köztudott, hogy a létrejövő vállalkozások jelentős része nem éri meg az ötödik születésnapját. Nemzetközi tapasztalatok alapján a 3,5 éves kort szokás vízválasztónak tekinteni.

⁵ Forrás: A kis- és középvállalkozások helyzete, 2008. (NFGM, 2009.)

Amelyik vállalkozás ezt az időszakot túléli, annak jó esélye van a tartós működésre. Az ennél idősebb vállalkozásokat nevezzük **megállapodottnak**, az ennél fiatalabbakat pedig **korai vállalkozásoknak**. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy minden, 3,5 évesnél fiatalabb vállalkozás veszélyben van, inkább fordítva igaz. Egyfajta biztonságot adhat mind a vállalkozónak, mind a (potenciális) alkalmazottnak, ha a vállalkozás betöltötte ezt a kritikus életkort. (Fontos kiegészítés, hogy a 3,5 évnek a tényleges vállalkozási tevékenységre kell vonatkozni. Az az időszak nem számít bele, amikor a cég csak papíron létezett annak érdekében, hogy tulajdonosa „számlaképes” legyen.)

Magyarországon a működő vállalkozások közel 60%-a korai vállalkozás, és mintegy 40%-a tekinthető megállapodott vállalkozásnak.

2.3. Önfoglalkoztató vagy vállalkozó?

Érdemes tisztában lenni azzal, hogy a vállalkozásfejlesztési szakirodalom megkülönböztet **önfoglalkoztatókat** és vállalkozókat. Előbbiek esetében a cél a (családi) megélhetés biztosítása az irányadó társadalmi réteg fogyasztási színvonalán. Az önfoglalkoztatók egy meghatározott tevékenységi körben a kereslet kielégítésére törekednek, a tevékenységhez szükséges tőkebefektetéssel és munkavégzéssel. A kereslet változásaira csak az adott tevékenységi körben, a meglévő adottságok (befektetett tőke, kialakult munkaszervezet) által behatárolt mozgástérben reagálnak. A szervezet kínálata óvatosan, a megélhetési létalapot nem veszélyeztető mértékben növekszik. A szervezet nem növekedésre, hanem stabilitásra, a fennmaradáshoz szükséges vevőkör létrehozására és megőrzésére törekszik. Az önfoglalkoztató csak a legszükségesebb mértékben investál a vállalkozásba, a stabil piaci helyzet megszerzéséhez, megtartásához nélkülözhetetlen beszerzéseket és fejlesztéseket végzi el.

Ezzel szemben a **vállalkozó** elsődleges célja a nyereség, azaz a befektetett, felhasznált eszközök értéke feletti többlet elérése. Ennek a többletnek jelentős részét nem maga számára hasznosítja, hanem a vállalkozás fejlesztésére fordítja. A vállalkozó a kereslet változásaira nagyon rugalmasan reagál, nem hagyja ki a kínálkozó piaci lehetőségeket akkor sem, ha ehhez be kell ruháznia, vagy át kell alakítania a szervezetét.



Egyfajta biztonságot adhat mind a vállalkozónak, mind az alkalmazottnak, ha a vállalkozás betöltötte ezt a kritikus életkort.

A foglalkoztatás inkább a vállalkozásra jellemző, de egy alkalmazott megléte még nem zárja ki az önfoglalkoztatást. Ez esetben a szervezet célja a tulajdonos anyagi igényeinek kielégítésén kívül a néhány alkalmazott és családjuk megélhetésének biztosítása is.

Ne feledjük, hogy stratégiai tervezésre és hatékony működésre önfoglalkoztatás esetén is szükség van, hiszen a mai változó környezetben már a szinten maradás is nagyon tudatos üzletvitelt követel meg. Teljesen természetes dolog, hogy a mikrovállalkozók nagy része önfoglalkoztatóként indul, ugyanakkor érdemes időről időre végiggondolni, hogy saját helyzete, a vállalkozás helyzete és a külső körülmények milyen valódi vállalkozási lehetőségeket kínálnak. Csak ezzel teremthető ugyanis olyan anyagi bázis, amely a stabil megélhetés mellett megalapozza a család anyagi biztonságát arra az időre is, amikor a vállalkozó már nem tud, vagy nem akar önkiszákmányolóan sokat dolgozni.

2.4. A mikrovállalkozások jellemzői⁶

2008 végén a SEED Alapítvány egy **reprezentatív kutatás**ban mérte fel a magyar mikrovállalkozások sajátosságait. (A Megrendelő, a kutatás finanszírozója a **Budapest Bank** volt). Érdemes néhány eredménnyel megismerkednünk, amelyek publikálásához az adatok tulajdonosa – a Budapest Bank – hozzájárult. Az eredmények láttán minden bizonnyal sokan magukra ismernek, illetve jobban el tudják helyezni vállalkozásukat a mikrovállalkozói környezetben.

A mikrovállalkozások fele csak egy főt – többnyire saját magát – **foglalkoztat**. Az építőipari cégekre jellemző a legmagasabb, a szolgáltatókra a legalacsonyabb foglalkoztatotti létszám. Utóbbi kategóriában legtipikusabb az önfoglalkoztatás.

Háromnegyedüknek egy érdemi **tulajdonosa** van, ugyanakkor a fennmaradó, több érdemi – tehát nemcsak papíron szereplő – tulajdonost számláló 25 százalék minden szempontból sikeresebb: nagyobb a mérete, fejlettebb a jogi formája, jellemzőbben növekvő vagy fejlődő vállalkozás. Ez azt üzeni számunkra, hogy együttműködni érdemes, sőt bizonyos esetekben elengedhetetlen.

A kérdezettek bevallott **árbevétele** 58 százalékuk esetében nem haladja meg az évi 5 millió forintot, a másik oldalon 8 százalék azok aránya, akik évente 25 millió forintnál is nagyobb forgalmat realizálnak. A mikrovállalkozók már nem törekszenek negatív eredmény kimutatására. 60 százalékuk nyereségről, 25 százalékuk nullszaldóról számolt be, és mindössze 5 százalékuk említett veszteséget.

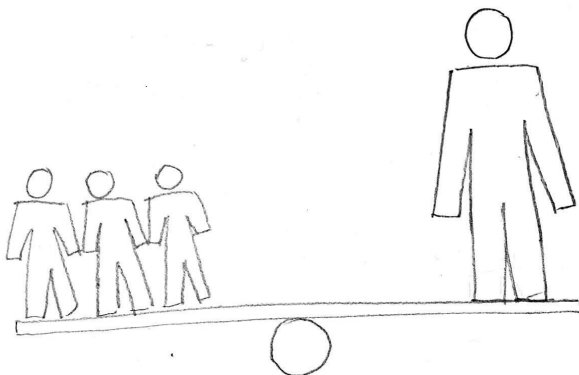
A megkérdezett mikrovállalkozások több mint 50 százaléka szolgáltatással, kb. negyede kiskereskedelemmel foglalkozik. 10 százalék az építőipari, 4 százalék a termelő, és 3-3 százalék a nagykereskedelmi vagy mezőgazdasági főtevékenységet folytatók aránya. Az arányok egyetlen ponton térnek el a **2.2. fejezetben** bemutatott teljes vállalkozói csoportra vonatkozó számoktól: a termelő vállalkozások aránya jóval kisebb az ott említett 16%-nál.

A mikrovállalkozások sikeres működésének vizsgálata szempontjából nagyon jól használható változó az **életciklus**, vagyis az, hogy a kérdezett saját megítélése szerint hol tart a vállalkozása. A vizsgált vállalkozások 42 százaléka stagnál, 6

⁶Forrás: Horváth, Sellei: Reprezentatív kutatás a mikrovállalkozásokról (Budapest Bank, SEED, 2008.)

százaléka átmeneti hullámvölgyben van, míg 10 százalék egyenesen hanyatlik. 11 százalék a magukat kezdőként definiálók aránya. Összesen 31 százalék a legígéretesebb – fejlődő vagy növekvő – vállalkozások részesedése, de ezen belül csak 10 százalék az árbevételt tekintve is egyértelmű pozitív tendenciákról beszámoló aránya. Ez azt üzeni, hogy kevesen vannak, akik valóban ki akarnak, vagy ki tudnak törni az önfoglalkoztatásból.

Nagyon fontos sikerkritérium a mikrovállalkozás **ügyfélszerkezete**. A legpozitívabb üzletmenetet a néhány nagy és sok kis vevőből álló ügyfél/vevő struktúra biztosítja, ez a legjellemzőbb a fejlődő és a növekvő vállalkozásokra. A célcsoport közel 60 százaléka túlnyomórészt csak a saját településén belül értékesít, kb. negyedük van jelen az egész megyében és csak 13 százalék számolt be országos hatókorról. Mindössze 2 százalék azok aránya, akik termékeikkel, szolgáltatásaikkal az országhatáron túlra is eljutnak. Kétharmaduk csak magánszemélyeknek értékesít, míg 16 százalékuk csak intézményi, céges vevőkörnek. A fennmaradó 18 százalék vegyes ügyfélkörrel rendelkezik.



A legpozitívabb üzletmenetet a néhány nagy és sok kis vevőből álló ügyfél/vevő struktúra biztosítja.

A mikrovállalkozók kétharmada nem **tervez**. A bevételi és a komplex üzleti tervet készítők arányában nincs jelentős különbség (kb. 39 százalék), míg cash-flow tervet valamivel kevesebben – 33 százalék – készítenek. Ezzel szemben a költségek valamilyen szintű utólagos ellenőrzését a megkérdezettek 57 százaléka elvégzi. Egyharmaduk nem használ számítógépet, saját honlappal pedig csak 16 százalékuk rendelkezik, amelyek sajnálatosan alacsony arányok.

Mindössze 11 százalék ismert az adatfelvétel idején a vállalkozása számára megfelelő, nyitott **pályázati** lehetőséget, és csak 1 százalékuk adott már be valaha pályázatot hazai vagy uniós forrásra.

A megkérdezettek 44 százaléka a magas minőséget, 38 százaléka az alacsony árat, 33 százalék pedig a jobb ár/érték arányt tartja vállalkozása legfőbb **egyedi eladási pozíciójának**. A legnagyobb gyengeségek a tőkehiány – 54 százalék –, a gyenge marketing – 30 százalék – és a likviditási problémák – 22 százalék –. A triviális **külső**

problémákon – magas közterhek és az ország kedvezőtlen gazdasági helyzete – kívül a mikrovállalkozókat leginkább a kiszámíthatatlan forgalom, az alacsony vásárlóerejű piac és az erős verseny sújtja. A nagyobb – öt főnél többet foglalkoztató – vállalkozások esetében a legfontosabb problémák között szerepel a vevők fizetési megbízhatatlansága is.

A mikrovállalkozókra nagyon kevésbé jellemző a vállalkozói **szervezeti tagság** – elsősorban az idősebb vállalkozók tagjai különböző kamaráknak – és az **együttműködés**. Utóbbi tekintetében a közös termelés, szolgáltatás fordul elő leggyakrabban, a megkérdezettek 14 százaléka említette.

A vizsgált vállalkozók legfontosabb vállalkozásindítási **motivációja** a jobb anyagi lehetőség megteremtése volt (27 százalék). Ennél kb. 10 százalékponttal kevesebben említették a függetlenséget, egy ötlet megvalósítását és a munkaerő-piaci okokat. A válaszadók leginkább a szabadságot, függetlenséget, legkevésbé az anyagi bizonytalanságot szeretik a vállalkozásban.

A minta kevesebb, mint harmada **tájékozódik** rendszeresen – legalább havonta – üzleti, gazdasági, szabályozási kérdésekben. Egyes számú információforrásuk a könyvelőjük, a többi információs csatorna említése a könyvelő felét sem éri el.

A megkérdezettek legfőbb személyes **vállalkozói erősségei** a céltudatosság, a rugalmasság és a kitartás. A legfőbb gyengeségek pedig a kockázat, a bizonytalanság és a kudarc tűrésének és kezelésének nehézségei. Nem került be a magyar mikrovállalkozók erősségei közé – saját bevallásuk szerint – az üzleti érzék, a pénzzel bánni tudás, semmilyen, a vállalkozás szempontjából nagyon fontos készség (tárgyalástechnika, kommunikációs, konfliktuskezelési, prezentációs, vezetési és szervezési készség), valamint a feddhetetlenség.

A kérdezettek 90 százalékának van **jövőképe**, ugyanakkor ez a jövőkép 50 százalék feletti arányban nem mutat változást a jelenlegi helyzethez képest. (A megkérdezett 10 év múlva is személyesen közreműködő tulajdonos lesz a vállalkozásában.) 17 százalék úgy tervezi, hogy tulajdonos lesz, de a napi munkában már nem vesz részt, 9 százalék készül a vállalkozás eladására, 15 százalék pedig a megszűnésére.

A mikrovállalkozók fele elismeri, hogy vannak hiányosságok a **vállalkozói tudásában**, ennek ellenére csak 23 százalékuk érzi szükségét ilyen irányú ismeretei szisztematikus bővítésének.

Mindezek a kutatási megállapítások azt üzenik számunkra, hogy a mikrovállalkozások nagy része nem működik tudatosan, így nagyon kevés esélye van az önfoglalkoztatásból való kitörésre. Bár összességében alacsony azon mikrovállalkozók száma, akik üzleti tervet készítenek, szisztematikusan informálódnak, továbbképzik magukat és együttműködnek másokkal, de a fejlődő és a növekvő vállalkozásokon belül az országos átlagnál lényegesen magasabb az arányuk. A kutatás tudományosan is bizonyította, hogy ezek **alapvető sikerkritériumok** egy mikrovállalkozás növekedési pályára állása szempontjából. Bízunk benne, hogy ez a könyv nemcsak elgondolkodtat, de konkrét eszközöket is ad a tudatosabb működés megvalósításához.

2.5. A mikrovállalkozások tipikus erősségei és gyengeségei

Az előző, **2.4-es fejezet**ből kiderült néhány olyan általános erősség és gyengeség, amely a mikrovállalkozások nagy részére jellemző. Érdekes ezeket összefoglalni, hogy Olvasóink tudatosan építhessenek a mikro-jellegből csaknem automatikusan következő erősségekre, és megpróbálják kompenzálni az ugyancsak automatikusan jelentkező gyengeségeket.

Természetesen minden szervezet egyedi erősségekkel és gyengeségekkel is rendelkezik, de van néhány olyan tényező, amely a legtöbb mikrovállalkozásra jellemző. A SEED Alapítvány számos erre vonatkozó saját tapasztalatot is szerzett a kutatásaiból, valamint a tréneri és tanácsadói munka során személyesen megismert több ezer mikrovállalkozótól.

A mikrovállalkozások legfőbb **erőssége** a kis méretből adódó rugalmasság, személyesség, az ügyfélnek testre szabott szolgáltatás nyújtásának képessége. Ez alkalmassá teszi a mikrovállalkozásokat a rés piacok igényeinek kiszolgálására, az egészen szűk, speciális piacokon való hatékony működésre is.

A kicsi és rugalmas szervezet az esetek egy részében jóval könnyebben alkalmazkodik a külső környezet változásaihoz, mint egy nagyobb, merevebb struktúrájú vállalkozás. Azokra az esetekre igaz ez, amikor a változás nem igényel nagyobb befektetést sem időben, sem pénzben, vagyis a változtatás erőforrásigénye nem haladja meg jelentősen a vállalkozás lehetőségeit.

Vannak bizonyos előnyei annak is, hogy azt a három szerepkört, amely egy vállalkozás sikeres működtetéséhez mindenképpen szükséges – vállalkozó, menedzser és szakember – a mikrovállalkozás esetében leggyakrabban egyetlen személy, a tulajdonos tölti be. Ennek megfelelően személyi konfliktusok nem merülnek fel a három funkció között. (De itt mindjárt meg kell jegyezni, hogy szerepkonfliktusok ugyanakkor nagyon gyakran előfordulnak, hiszen nem könnyű ennek a három funkciónak egyszerre megfelelni.) A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy ha a vállalkozó kitálal valamit, azt nem kell egy nagy, nehézkes szervezeten „keresztülvinnie”, menedzserek és szakemberek sokaságát meggyőzni az elképzeléseiről, mivel a megvalósítás is az ő feladata, nemcsak a „megálmodás”.



Mivel a mikrovállalkozásban néhány embernek kell minden feladatot elvégezni, nagyon nehéz időt szakítani a tervezésre, a stratégiaalkotásra, a továbbképzésre.

A **gyengeségek** nagy része ugyancsak a kis méretből következik. Ilyenek a szűkös kapacitás, a helyettesíthetőség megoldatlansága, valamint az, hogy az ügyfél által megszokott minőség túlságosan egy személyhez – a tulajdonoshoz – kapcsolódik.

A kis méretből nagyon gyakran gyengébb tárgyalási pozíció, a vevőknek való kiszolgáltatottság, valamint kis tőkeerő következik. Ezek a tényezők együtt komoly likviditási gondokat is okozhatnak.

Súlyos probléma – amint az a **2.4. fejezetben** ismertetett kutatásból is kiderült – a vállalkozási ismeretek és a tudatos működés hiánya, valamint a tanulási hajlandóság alacsony volta. Tudjuk, hogy ennek részben a nagy leterheltségből adódó időhiány az oka, de jelentős mértékben szemléletbeli gyökerei is vannak.

Általában véve elmondható, hogy mivel a mikrovállalkozásban néhány embernek kell minden feladatot elvégezni, nagyon nehéz időt szakítani a tervezésre, a stratégiaalkotásra, a továbbképzésre.

Külön meg kell említeni a vezetési ismeretek hiányát, amely természetesen következik abból, ha valaki a vállalkozásindítás előtt beosztott alkalmazottként dolgozott. Ugyanakkor az első munkatárssal való együttműködéstől kezdve szükség van alapvető ismeretekre az emberek fejlesztésével, motiválásával, munkájuk értékelésével kapcsolatban.

Jellemző probléma a hitelképtelenség is, amely részben a gyenge – és a tényleges üzletmenetet nem mindig reálisan ábrázoló – pénzügyi mutatókból, részben a biztosítékként elfogadható vállalkozási tulajdonok hiányából következik.

A foglalkoztatás szempontjából is kiemelt gyengeség, hogy az erőforrások aránytalanul nagy részét kell adminisztrációra, a szabályozóknak való megfelelésre fordítani.

Ha az erősségeknél megemlítettük, hogy nincs személyi konfliktus a vállalkozó, a menedzser és a szakember között, akkor a gyengeségeknél meg kell említenünk, hogy nagyon nehéz mindhárom szerepnek egy személyben megfelelni.

Az erősségek és gyengeségek listáját megnézve szembetűnő, hogy az utóbbiból többet soroltunk fel, mint az előbbiből. Ennek értékelésénél azonban vegyük figyelembe, hogy a gyengeségek sokkal inkább általánosíthatóak, mint az erősségek. Utóbbiak közül a legfőbbnek, a rugalmasságnak, a testre szabottnak éppen az a lényege, hogy nem általánosítható. Ez minden mikrovállalkozás esetében mást és mást jelent, minden egyes cég az egyedi erősségek hosszú listája segítségével tudja tartalommal megtölteni.

Sok szó lesz még a könyvben arról, hogy hogyan lehet a gyengeségeket ellensúlyozni, illetve majd a későbbiekben ismertetendő veszélyeket elhárítani. Itt csak annyit szeretnénk hangsúlyozni, hogy erre a vállalkozó egyedül nem képes. Mindenképpen szükség van az alkalmazottak és a partnerek segítségére, együttműködésére. Ezért is fontos, hogy az alkalmazott tisztában legyen a mikrovállalkozások alapvető jellemzőivel, hogy személyesen is képes legyen a gyengeségeken javítani, az erősségeket pedig kihasználni – munkahelye stabilitása érdekében.

3. Mi kell a sikerhez?

A mikrovállalkozások – **2.5. fejezet**ben felsorolt – számos gyengesége azt mutatja, hogy mikrovállalkozónak lenni kockázatos létforma. Ebből következően fel kell tennünk a kérdést, hogy hogyan küszöbölhetők ki, vagy hogyan ellensúlyozhatók a megismert problémák.

A gyengeségek egy nagy csoportja azzal a ténnyel függ össze, hogy a tulajdonos sok mindenért egy személyben felelős. Ez egy olyan körülmény, ami a feladatok megosztásával enyhíthető ugyan, de teljesen nem szüntethető meg. Ezzel együtt kell élni, az ebből következő személyes követelményeknek pedig meg kell felelni. A gyengeségek ellensúlyozásának egyik alapvető eszköze tehát a folyamatos **önképzés**, az ismeretek gyarapítása, a készségek fejlesztése.

Egy másik fontos eszköz a **kapcsolatrendszer** tudatos és folyamatos szélesítése és erősítése a vállalkozás hatékonyabb működtetése érdekében. Megoldás lehet a munkát könnyítő szolgáltatások igénybevétele, vagy közös – a terhek megosztásán alapuló – marketingtevékenység kiegészítő szolgáltatást nyújtó partnervállalkozásokkal. Egy fodrász és a közelében működő szolárium stúdió például készíthet közös szóróanyagot, vagy adhat fel közös hirdetést a helyi újságban. Egy vállalkozásra így kevesebb költség jut, ugyanakkor színvonalasabb anyagok készíthetők.

Számos felmérés bizonyítja, hogy az együttműködni képes vállalkozások sikeresebbek, hatékonyabbak, képesek részben ellensúlyozni a nagyobb cégek hatékonyságbeli versenyelőnyeiket. Ám ahhoz is bizonyos kompetenciák erősítésére van szükség, hogy a kapcsolatépítésben és a kapcsolatok kamatoztatásában eredményes legyen a vállalkozó.

3.1. Mi az, hogy kompetencia?⁷

Kompetenciának azt a képességet nevezzük, mely lehetővé teszi a megszerzett tudás, tapasztalat és személyes adottságok különböző szituációkban való alkalmazását. A kompetencia tehát a tudás, a készségek és a képességek együttese.

A **tudás** mindaz az információ, amit az egyén ismer. Alapvetően kétféle típusa van, a tárgyi és a tapasztalati tudás. Az előbbi iskolában, tanfolyamokon, előadásokon, illetve könyvekből vagy más kiadványokból szerezhető meg. A tapasztalati tudás ugyanakkor a gyakorlati életre vonatkozik, amelyre csak úgy lehet szert tenni, hogy az ember egy bizonyos idő elteltével átstrukturálja magában korábbi élményeit, közöttük új kapcsolatokat fedezve fel. Ebből a könyvből megszerezhető tárgyi tudás például, hogy mi a szerepe az alkalmazottak teljesítményében a motivációnak, de tapasztalati tudás az, hogy egy konkrét munkavállalót mivel lehet motiválni. Tapasztalati tanulás során alakul ki a személyes értékrend is.

A **készség** az, ahogy az elsajátított tudást egy személy a gyakorlatban alkalmazza, azaz egy automatikus komponens a tudás folyamatában.

A **képesség** pedig valamely cselekvésre, teljesítményre való alkalmasság, mozgósítható belső erő. Ez utóbbit a környezeti hatások mellett erőteljesen meghatá-

⁷ Forrás: Buckingham&Coffmann: Először is szegd meg az összes szabályt! (Bagolyvár, 2003.)

rozzák a veleszületett **adottságok** is. Ebből következik, hogy amíg a tudás és a készség tanítható, addig a képesség fejleszthető, de csak az adottságok által meghatározott mértékben. A képesség fejlesztése sokkal hosszabb időt vesz igénybe, mint például a készség kialakulása, de hatása sokkal tartósabb.

Mindezeket összefoglalva: a kompetencia jelentős részben tanulható és fejleszthető, de vannak korlátai. A **2.5. fejezetben** felsorolt gyengeségek egy részének kompenzálása érdekében az ún. **vállalkozói kulcskompetenciát** kell fejleszteni. Ennek része a **változáshoz** való pozitív viszonyulás, a saját (pozitív és negatív) cselekedetek iránti **felelősség** vállalása, a **célok** kitűzésének és elérésének képessége, valamint a **sikerorientáltság**. Ezeket a tényezőket megnézve az látszik, hogy vállalkozói kompetenciára mindenkinek szüksége van, akinek céljai vannak az életben, és azokat el is szeretné érni. A legsikeresebb vállalkozók ugyanakkor nagy valószínűséggel azok lesznek, akikben a megszerezhető tudás – például üzleti tervezés módszertana – és a fejleszthető készség – például kommunikációs készség – mellett a nehezebben alakítható képességek – például számolási képesség – is megvan.

Könnyen belátható, hogy egy vállalkozás annál sikeresebb lehet, minél több vállalkozói kompetenciával rendelkezik a munkatársai. Sokkal hatékonyabb lesz a működés, ha a vállalkozáshoz szükséges tudás, készségek és képességek egy része az alkalmazottakban is megvan, nemcsak a tulajdonosban. Hogy ezek mit jelentenek részletesen, azt a következő fejezetben vizsgáljuk meg.

3.2. Vállalkozói tulajdonságok, a sikeres vállalkozó

Az az eddigiekből is kiderült, hogy a mikrovállalkozás sikerében kulcsszerepe van a tulajdonos személyének, akinek vállalkozói, menedzseri és szakmai kompetenciákkal is rendelkeznie kell. A mikrovállalkozói lét egyik fő nehézsége éppen az, hogy ennyiféle szerepben kell jól teljesíteni. Ugyanakkor ez egy hatalmas lehetőség is: ha sikerül mindhárom kompetenciában fejlődni, az az élet minden területén kamatoztatható jártasságokat erősít.

A **szakmai ismeretekkel** általában nem szokott probléma lenni, mivel a legtöbb mikrovállalkozó éppen ezekre alapozza a vállalkozási ötletét, az üzletét. Amennyiben mégsem erről van szó, akkor természetesen a szakmai kompetenciák elsajátítása, a szükséges végzettség megszerzése is komoly feladat. Esetleg szóba jöhet olyan együttműködő partner keresése, aki rendelkezik a nélkülözhetetlen szakismeretekkel.

Nagyon gyakran jelent problémát ugyanakkor a **vállalkozói** és a **menedzseri kompetenciák** hiánya. Külön nehézség, hogy a kétféle kompetenciacsomag jelentősen különbözik egymástól. A vállalkozó kifelé figyel, a piacot kutatja, a versenytársakat elemzi, a stratégiai lehetőségeket keresi. A menedzser dolga a befelé figyelés, a szervezet erőforrásainak, többek között emberi erőforrásainak szervezése, működtetése. Más szóval a vállalkozó által felvázolt stratégiát a menedzser ülteti gyakorlatba. A vállalkozás elindításához inkább vállalkozói kompetenciák szükségesek, míg a növekedési pályára lépéshez, az első alkalmazottak felvételéhez és vezetéséhez mindenképpen fejleszteni kell a menedzseri ismereteket és készségeket is.

A jó vállalkozó rugalmasan követi saját szerepvállalásával a vállalkozás igényeit – amikor kell, már kész feladatot átadni az alkalmazottaknak, a felelősséget megosztani, az idejét a szakmai tevékenység, a menedzsment feladatok és a stratégiai tervezés között megfelelően beosztani.

A mikrovállalkozás alkalmazottja sok esetben elsődlegesen a szakemberi feladatokban vesz részt, de – a tulajdonos döntése alapján – részt vállalhat a menedzsment feladatok egy részében is. Ez többnyire nem vezető hatáskört jelent, hanem a tervezésbe, a részcélok kitűzésébe és megvalósításába történő bevonódást. Ilyen szerepe lehet például egy butik üzletvezetőjének. A vállalkozói funkciók ugyanakkor addig többnyire nem szállnak át alkalmazottra, amíg a vállalkozó személyesen közreműködik a cég tevékenységben.



A vállalkozó kifelé figyel, a piacot kutatja, a versenytársakat elemzi, a stratégiai lehetőségeket keresi.

Könyvünk célja elsősorban a menedzsment és vezetői készségek fejlesztésének segítése. Ezek közé tartozik a teljesítménymotiváltság és a sikerorientáltság, az összetett, bonyolult helyzetekkel való boldogulás, a realitás talaján állás és a gyors problémamegoldás. Vállalkozói készségek ezzel szemben a jövőkép felvázolásának képessége, a függetlenség, a hatékony döntés készsége, valamint a hibás döntések gyors korrigálása, az innovativitás és a nyitottság az újra.

Természetesen nem arról van szó, hogy mindezen tulajdonságok és készségek mindegyikével magas fokon kell rendelkezni annak, aki sikeresen szeretne vállalkozni, ez nem is lenne lehetséges. Ugyanakkor a siker érdekében folyamatosan törekedni kell ezeknek a készségeknek a fejlesztésére. Ha a mikrovállalkozó irreális „déliabokat kerget”, ha elmerülő, „babráló” típus, aki nem tud tartósan többfelé figyelni, ha ragaszkodik a hibás döntéseihez, akkor nagyon hamar tönkre mehet. Ha valamely fontos képesség teljes mértékben hiányzik valakiből, annak érdemes végiggondolnia egy olyan üzlettárs, partner bevonását, aki nagyon erős az adott kompetenciában.

3.3. Miért fontos az aszertivitás a vállalkozó számára?⁸

Az **aszertivitás** az egyik legfontosabb olyan tulajdonság, készség, amely a sikeres mikrovállalkozói léthez elengedhetetlenül szükséges. Különösen fontos és hasznos ez a készség olyan élethelyzetekben, amelyek sok stresszel járnak, többek között azért, mert nagyon sokféle szerepnek kell megfelelni. Láttuk, hogy mikrovállalkozók esetében ez egy tipikus, mindennapi helyzet.

Az aszertivitás olyan viselkedésmódot jelent, amely nem sérti a másik fél jogait, tehát nem **agresszív**, de a saját jogainkat sem adja fel, tehát nem is **passzív**. Másképpen fogalmazva: a saját cél elérése olyan módon, hogy az a másik félnek ne ártson, sőt akár a másik fél céljainak elérésében is segítsen.

Mind az agresszív, mind a passzív viselkedés tartalmaz pozitív elemeket is, de emellett számos káros, nem előre mutató jellemzőjük van. Az aszertivitás az az ideális viselkedési mód, amely az agresszivitás és a passzivitás előnyeit gyúrja egybe, a hátrányaik kiküszöbölésével. Mindezt a **2. táblázat** szemlélteti.

Az aszertív viselkedés elérésére lehet tudatosan törekedni, ez a készség tanulható, fejleszthető. Ha megpróbáljuk csökkenteni agresszív vagy passzív viselkedésünk negatív elemeit, és csak a pozitívokat tartjuk meg, akkor automatikusan elmozdulunk az aszertivitás – a 2. táblázat szürke tartománya – felé.

Agresszív viselkedés		Passzív viselkedés	
<ul style="list-style-type: none"> nyers letorkolló támadó 	<ul style="list-style-type: none"> erős akaratot fejez ki egyértelmű a szándékát illetően 	<ul style="list-style-type: none"> tisztelettudó érzékeny meghallgató 	<ul style="list-style-type: none"> túlzottan alárendelő nem fejezi ki a saját szándékát és álláspontját hagyja magát félbeszakítani
Asszertív viselkedés			

2. táblázat: Az agresszív, az aszertív és a passzív viselkedés elemei
(forrás: dr. Barlai Róbert: Konfliktuskezelés)

A rendszeres agresszív viselkedés olyan negatív következményekkel jár, mint a büntudat, a kapcsolatok megromlása, az elidegenedés, a bosszúállás, a viszont-agresszió, vagy a másik fél passzivitásba vonulása, a meg nem értettség és a szeretet nélkülség. Fizikai tünete a magas vérnyomás. A passzivitás nemkívánatos következményei a sérelmek felszaporodása, a felgyülemelő méreg, harag, az emberi kapcsolatok kerülése, az önértékelés csökkenése. Fizikai tünetei a fejfájás és szédülés.

Az aszertív magatartás és kommunikáció főbb jellemzői:

- Megfogalmazzuk az igényeinket, érzéseinket, anélkül, hogy fenyegetnénk vagy büntetnénk.

⁸ Forrás: dr. Barlai Róbert: Konfliktuskezelés (trénerképző jegyzet, 2008.)

- Egyenesen és őszintén kommunikálunk másokkal.
- Készek vagyunk felelősséget vállalni a döntéseinkért, a tetteinkért és a saját sorsunkért.
- Különbőséget teszünk vélemények és tények között.
- Építő módon bírálunk, tényekre alapozva, nem támadva a másikat.
- Nem félünk megkérdezni a másiktól, hogy hogyan érez, mire gondol, mire van szüksége. Csak így születhet mindkét fél számára elfogadható megoldás.
- A kommunikációnkban az egyes szám első személyt – ún. „én-üzeneteket” – használunk, tehát olyan kifejezéseket, mint „úgy gondolom...”, „úgy érzem...”, „nekem jobban tetszik...”, stb..
- Nem a másikat minősítjük, hanem a saját nevünkben beszélünk.

Az eddigiekből is kiderült, hogy az asszertivitás nem jelent feltétlen egyetértést. A saját gondolataimat, érzéseimet, álláspontomat és jogaimat éppúgy kifejezhetem asszertívan, mint azt, hogy elismerem a másik fél álláspontját és gondolatait jogosnak, vagy azt, hogy nem ugyanúgy látom a helyzetet, mint a másik fél. Az asszertivitásba az is belefér, hogy megfogalmazzuk saját negatív érzéseinket, akár dühünket a másik féllel szemben, illetve, hogy megpróbáljuk meggyőzni a saját igazunkról.

Az asszertivitás nagyon fontos egy mikrovállalkozó számára, mivel az esetek nagy részében nincs erőfölényben (lásd gyengeségek), tehát az agresszív viselkedés szóba sem jöhet. Életbevágóan fontos, hogy megfelelő technikákkal rendelkezzen az önérvényesítéshez, hiszen nem lehet folyamatosan passzív alárendelődő, ha el szeretné érni a céljait.

Nézzünk néhány példát az alkalmazottal való asszertív kommunikációra. Az alábbi mondatok azt demonstrálják, hogy asszertívan nagyon sokféle szituációban lehet és kell megoldást keresni.

Kívánság egyszerű kifejezése:

„Szeretném, ha egyértelműbb lenne a kettőnk közötti munkamegosztás.”

A másik problémájának megértése:

„Megértem, hogy megvisel, ha agresszív ügyfelekkel is együtt kell működnöd, és szeretném, ha megoldást találnánk erre a problémára.”

Egyet nem értés kifejezése:

„Tudom, hogy szerinted ezt a feladatot nem lehet ennyi idő alatt elvégezni, én viszont úgy gondolom, hogy el lehet.”

Érzések, düh kifejezése:

„Nagyon dühös vagyok, amiért tegnap panaszkodott az ügyfél a stílusodra, és ha kicsit megnyugodtam, szeretném ezt megbeszélni Veled.”

Valakit megpróbálni rávenni arra, hogy tegyen valamit, amit nem szeretne:

„Megértem, hogy most haza szeretnél menni, mert fáradt vagy, de szeretnék rávenni arra, hogy ezt a feladatot még végezd el.”

Pozitív érzések egyszerű megfogalmazása:

„Nagyon örülök, hogy felvettelek a vállalkozásomba, mert nagyon jól oldod meg a problémákat.”

Összefoglalóan azt mondhatjuk el, hogy az asszertivitás az ember igényeinek, kívánságainak, véleményének, érzéseinek és meggyőződéseinek őszinte, egyenes

módon való kifejezése. Asszertív viselkedés során a jogok és a kötelességek egyensúlyban vannak. Minden félnek joga kifejezni az érzéseit és véleményét, ugyanakkor kötelessége a másik érzéseinek és véleményének meghallgatása.

A **7.4.1. fejezet**ben szót ejtünk majd a vállalkozásbeli konfliktusokról, és azok lehetséges kezeléséről. Már itt megemlíjtük, hogy az asszertivitás egy fontos **konfliktuskezelési** készség is, mivel a konfliktus feloldásához a másik álláspontjának megismerése és megértése mellett a saját álláspontunk egyértelmű, de nem bántó, azaz asszertív kifejezése is szükséges.

3.4. Mikrovállalkozások kockázatai, kockázatcsökkentési lehetőségek

A mikrovállalkozások kockázatainak egy része azokból a gyengeségekből következik, amelyeket a **2.5. fejezet**ben összegyűjtöttünk. Kockázatok azonban nemcsak a belső problémákból adódnak, hanem sokkal kevésbé tervezhető módon a külső környezetből is. Ez utóbbiakat, az olyan negatív tényezőket, amelyek nem a vállalkozás jellemzői, hanem attól függetlenek, **veszélyeknek** hívjuk. A veszélyek ellen természetesen csak akkor van esély védekezni, ha a vállalkozó beazonosítja azokat, azaz **felméri a kockázatokat**. Ezt követően konkrét intézkedéseket kell hozni a kockázatok bekövetkezésének elkerülése, vagy ha az lehetetlen, az általuk okozott károk mérséklése érdekében.



A veszélyek sokfélék lehetnek a vállalkozás tevékenysége, földrajzi helyzete, ügyfélköre, stb. függvényében.

A lehetséges veszélyek sokfélék lehetnek a vállalkozás tevékenysége, földrajzi helyzete, ügyfélköre, stb. függvényében. De vannak olyan tipikus veszélyek, amelyek a mikrovállalkozások nagy részét érintik. Ezekkel nemcsak a tulajdonosnak, hanem az alkalmazottnak is tisztában kell lenni, mert csak így tud munkája során törekedni elkerülésükre, ezzel a kockázatok csökkentésére és munkahelye biztosabbá tételére.

Az alábbi felsorolásban mindjárt ajánlunk néhány általánosan szóba jöhető kockázatmérséklési eszközt is.

Magyarországon a mikrovállalkozók szempontjából az egyik legfőbb veszély a **fél-fekete-szürke vállalkozói környezet**, ami a **tisztességtelen verseny** melegágya. Nemcsak olyan közvetlen veszélyeket rejt magában, mint az APEH vagy a Munkaügyi Felügyelet bírsága, hanem azt is, hogy nagyon alacsony szinten tartja a szektorban a szerződéses kultúrát. Sok esetben nem köttetnek szerződések, vagy ha mégis, akkor nem felelnek meg a törvényi előírásoknak. Ebből következően nincs megfelelő jogi védelem, nehéz – szinte lehetetlen – a **nem fizető vagy nem teljesítő partnerrel** szembeni fellépés. Mindezek következménye az általános **bizalomhiány**, ami megöli az együttműködési készséget.

Ez a kockázat úgy küszöbölhető ki, hogy az általánosan elfogadott hozzáállás helyett ragaszkodunk a legális működéshez, a szerződéskötéshez, a számlaadáshoz. Megállapodás előtt utána kell nézni, hogy partnerünk – akár vevő, akár szállító – valóban létező, működő cég, van adószáma, nincs jelentősebb köztartozása, van valamennyi saját vagyona. Ezek az adatok ma már ingyenesen hozzáférhetők, elérhetőségük megtalálható a **2. melléklet**ben felsorolt hasznos web-oldalak között.

A bizalomhiány csökkenthető szakmai kapcsolatépítő rendezvények rendszeres látogatásával, a kapcsolati háló tudatos bővítésével, a meglévő kapcsolatok folyamatos korrekt ápolásával.

Nagyon jelentős külső veszély a **bürokratikus és állandóan változó szabályozási környezet**, amely – mérettől függetlenül – minden vállalkozás számára súlyos probléma. A mikrovállalkozói szektorra azért jelent ez a helyzet kiemelt kockázatot, mert a legkisebb cégek csak nagyon szűkös kapacitásokat tudnak a változások figyelésére, és az azoknak való folyamatos megfelelésre fordítani.

Márpedig ennek a veszélynek a mérséklésére sajnos nincs más lehetőség, mint a folyamatos tájékozódás és alkalmazkodás. A szűkös kapacitásokat figyelembe véve ehhez szinte biztosan szükség van tanácsadók, szakértők segítségére. A költségek mérséklése érdekében érdemes más mikrovállalkozásokkal összefogni, és szolgáltatásokat közösen finanszírozni. Például bizonyos adminisztratív feladatokat, vagy a munkavédelmi oktatást közösen is megrendelheti több hasonló profilú vállalkozás.

A szabályozási környezeten belül külön meg kell említeni a **munkaügyi szabályozást**, és az abból is következő **közzvélekedést a munkaadó-munkavállaló** viszonytal kapcsolatban. A munkaügyi szabályozás pontosan ugyanazokat a kötelezettségeket írja elő az egyetlen alkalmazottal rendelkező egyéni vállalkozó számára is, mint egy több száz fős nagyvállalatnak. A **Munka Törvénykönyve** jóval több jogot biztosít a munkavállalónak, mint a munkaadónak, ami indokolt lehet olyan viszonyban, amikor az utóbbi erőfölényben van, de nagyon nehéz helyzetbe hozza azokat a mikro-munkaadókat, akiknél ez az erőfölény egyáltalán nincs meg. Sajnos a magyar társadalomban jelen van egy erős munkaadó- és vállalkozóellenesség, ami szintén nem könnyíti meg a foglalkoztatni szándékozó vállalkozók helyzetét.

Ez ellen a veszély ellen a szabályok alapos megismerésével és betartásával, valamint a munkatársak gondos megválasztásával és képzésével lehet védekezni. Jelen tananyagnak és a hozzá kapcsolódó képzésnek is az a célja, hogy a munkavállalók és a vállalkozók szempontjai közelebb kerüljenek egymáshoz. Hogy az előbbieket megismerjék azt a munkakörnyezetet, amelyben egy mikrovállalkozónál dolgozni kell, és amely alapjaiban különbözik minden más szervezet munkakultúrájától. A munkatárs kiválasztásánál érdemes figyelni arra, hogy teljesítményorientált munkavállalót vegyünk fel, aki számára a feladatok elvégzése, a hatékony munkavégzés jelenti az elégedettség elsődleges forrását. Csak ilyen típusú ember tudja saját foglalkoztatásának – a munkaügyi és adózási szabályokból következő – jelentős költségeit⁹ folyamatosan és megbízhatóan kitermelni.

Érdemes a munkaerőpiacon **hátrányos helyzetű munkavállalók**ban is gondolkodni. Ők gyakran motiváltabbak az átlagnál, mivel tudják, hogy hagyományosabb munkahelyeken nem, vagy nagyon nehezen tudnának elhelyezkedni. Másrészt motiválásukban, a munkára való felkészítésükben többféle segítő szervezet is részt vehet, amelyekkel érdemes a vállalkozónak felvenni a kapcsolatot. Nem elhanyagolható szempont az sem, hogy hátrányos helyzetű munkavállaló alkalmazása esetén egy ideig kedvezmények, támogatások vehetők igénybe. Ez azonban soha ne legyen a kiválasztás egyetlen tényezője, mert a támogatás mindig csak egy adott ideig tart. Nagy segítség, ha a munkavállaló után a betanulási időszakban kevesebb közterhet kell megfizetni, de az alkalmazottunknak idővel mindenképpen képessé kell válni arra, hogy a saját közterhei és egyéb költségei 100%-át kitermelje (sőt annál többet). A kiválasztásnál mindig ez a képesség legyen az elsődleges szempont. A próbaidő – amelyről az **5.2. fejezetben** írunk részletesebben – hatékony eszköz a kiválasztás sikerességének alátámasztására.

Általánosságban az mondható el, hogy minden olyan eszköz is csökkenti a foglalkoztatásból adódó kockázatokat, amely mérsékli az ezzel kapcsolatos költségeket, vagy növeli az alkalmazott teljesítményét. Az előbbieket részletesen az **5.3. fejezetben** fejtjük ki, az utóbbival pedig részletesen foglalkozunk majd a **6. fejezetben**.

Kiemelt kockázatként kell megemlíteni a **munkáltató felelősségét** abban az esetben, ha munkavállalóját munkavégzés közben baleset éri. Ez a kockázat viszonylag egyszerűen, bár költségesen védhető ki munkáltatói felelősségbiztosítással. Annak ellenére, hogy a biztosítás nem olcsó, erre mindképpen érdemes áldozni, mivel a baj bekövetkezése esetén olyan anyagi terhek szakadnak a vállalkozásra, amelyek nagyon könnyen annak csődbe jutását eredményezhetik.

A mikrovállalkozók többnyire olyan piacokon működnek, amelyeken **alacsonyak a belépési korlátok**, hiszen gyakran maguk is ezért tudtak elindulni. Ebből viszont az következik, hogy mások, a versenytársak is könnyen követhetik őket. Ez ellen a veszély ellen szoros, személyes ügyfélkapcsolatok kiépítésével és ápolásával, a törzsvevőkör tudatos építésével, valamint folyamatos fejlesztéssel, az ügyféligények figyelemmel kísérésével és kielégítésével, a versenytársak szemmel tartásával lehet védekezni.

A gyengeségeknél említettük a tőkehiányt, a külső veszélyeknél pedig meg kell említeni azt, hogy a **bankok nagy része** több okból kifolyólag **nem** szívesen **ad hitelt** az egészen kis vállalkozásoknak. Ez ellen átlátható működéssel, a forgalom

⁹ Részletesen lásd az **5.2. és 5.3. fejezetben**

nagy részének bankszámlán keresztüli bonyolításával, nyereség kimutatásával lehet védekezni. Ugyancsak kockázatsökkentési lehetőség a tájékozódás az egyéb pénzforrásokkal, például mikrohitelekkel, pályázatokkal kapcsolatban.

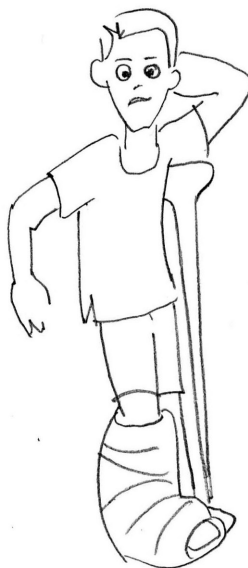
Mikrovállalkozás esetén az egyik legnagyobb veszély, ha **a vállalkozó valami miatt kiesik a munkából**, aminek tipikus oka lehet a **betegség**. Erre mindenképpen gondolni kell. Mérsékelhető a kockázat azzal, ha van alkalmazott, vagy olyan partner, akivel kiesés idején helyettesíthetik egymást. Jó, ha a vállalkozás főbb folyamatai szabályzatokban, kézikönyvekben le vannak fektetve, így a vállalkozó távollétében a munkatársak könnyebben boldogulnak. Ha kivédhetetlen, hogy a vállalkozó hiányzása idejére leálljon a munka, vagy legalábbis csökkenjen a kapacitás, akkor érdemes biztosítást kötni az ilyen esetekre. Végső megoldás lehet, hogy a vállalkozás tartalékot képez, amelyet ilyen helyzetekben használ fel. De a tartalék felélése egy olyan kényszermegoldás, amelyet csak akkor szabad alkalmazni, ha valóban semmilyen lehetőség nincs a működés folytatására.

A gyengeségek között említettük a szűkös kapacitást, illetve azt, hogy a minőségi szolgáltatás túlságosan a vállalkozó személyéhez kötődik. Ehhez tartozó külső veszély, ha az **ügyfelek ragaszkodnak a vállalkozó személyéhez**. Ezt csak úgy lehet kivédeni, ha megtörténik a folyamatok rendszerbe szervezése, a működés legfontosabb szabályainak írásba foglalása, és azok munkatársak általi elsajátítása. Ez garantálja az állandó minőséget, attól függetlenül, hogy személy szerint kivel találkozunk az ügyfél. Ehhez képezni és motiválni kell az alkalmazottat, amelyre a **6. fejezetben** térünk vissza.

Természetesen az olyan klasszikus kockázattal is számolni kell, mint a **vagyoni kár**, akár elemi csapás, akár bűncselekmény következtében. Ezek kivédésére a klasszikus megoldások, azaz biztonsági zárok, riasztó rendszerek, biztosítások alkalmazhatóak. Ne feledkezzünk el arról sem, hogy nem szabad nagyobb összegű készpénzt tartani a házipénztárban. Ezt a törvény is tiltja, de a biztonsági szempontokból is ez következik.

Nagyon komoly gondot okozhat az **informatikai rendszer** hibája, különösen az adatvesztés. Utóbbi kivédésére be kell építeni a vállalkozás folyamataiba az adatok rendszeres mentését. Ennek mikéntjéről érdemes informatikus szakemberrel konzultálni, legjobb, ha rá is bizzuk ezt a feladatot. Egyébként is legyen megbízható rendszergazda a vállalkozás környezetében, aki gond esetén mozgósítható. Erre még egészen kicsi, „egy számítógépes” vállalkozásoknál is szükség van.

Összefoglalóan és általánosságban még egyszer hangsúlyoznunk kell, hogy a kockázatkezelés elsődleges eszköze éppen az, amit ebben és a korábbi fejezetek-



Az egyik legnagyobb veszély, ha a vállalkozó valami miatt kiesik a munkából, aminek tipikus oka lehet a betegség.

ben is tettünk: a gyengeségek és veszélyek **szisztematikus végiggondolása**. Ha ez megtörténik, akkor a védekezési lehetőségek egy része már automatikusan adja magát. Olyan egyszerű, ám hatékony lépések tehetők meg ebben az esetben, amelyek a lehetséges negatív események szisztematikus végiggondolása nélkül egyszerűen nem jutnának a vállalkozó eszébe.

4. Mikrovállalkozások és a stratégiai terv

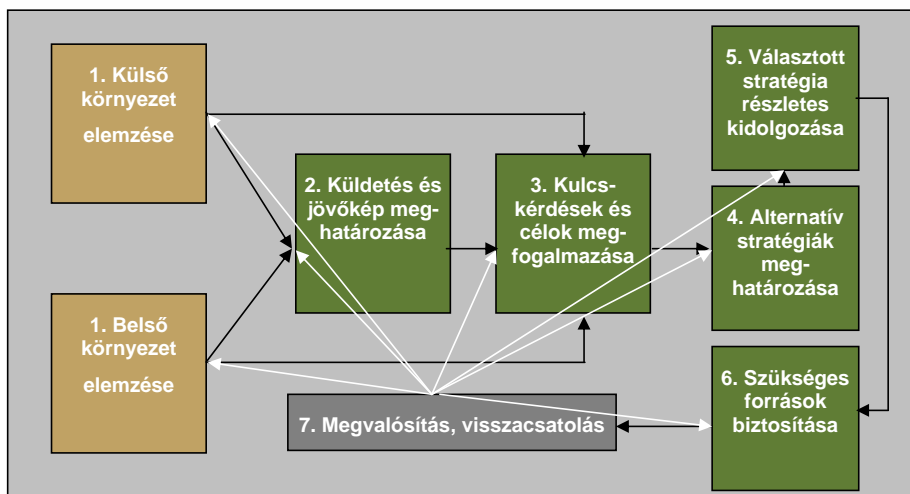
4.1. A stratégiai tervezés szerepe a mikrovállalkozás sikerében

Ahogy már említettük, egy nagyobb szervezetnek legalább kétféle vezetője van: a **stratégia** (korábban vállalkozónak neveztük), aki a külső környezetet figyeli, és a **menedzser**, aki a belső környezettel, az emberekkel és egyéb erőforrásokkal törődik. Megállapítottuk azt is, hogy mikrovállalkozás esetében ez a két személy egy és ugyanaz, maga a vállalkozó. Ebben a fejezetben a mikrovállalkozó stratégia szerepkörébe tartozó feladatokat vesszük számba. Sokszor ez a szerep jelenti a legnagyobb nehézséget, mivel a tulajdonos annyira „egy” a vállalkozásával, hogy nagyon nehezen tud kívülről tekinteni rá. Nem azért, mert nincs meg hozzá a képessége, hanem azért, mert nem jut eszébe. Márpedig nagyon fontos időnként kívülről tekinteni a szervezetre, és szemügyre venni annak erősségeit, gyengeségeit, a környezetet, amelyben működik, az irányt amerre halad. Azaz tudatosan végig kell venni az **1. ábrán** látható lépéseket.

De mielőtt ezt megteesszük, szükség van az alapfogalmak tisztázására. **Stratégiát** alkotni annyit tesz, mint a szervezet **céljait** összehangolni a rendelkezésre álló **erőforrásokkal** és a külső **környezettel**, azaz a piaci lehetőségekkel. A **tervezés** pedig a stratégia lebontása a célok eléréséhez szükséges tennivalókra, világos, egyszerű, közérthető módon megfogalmazva, valamint a szükséges erőforrások hozzárendelése a konkrét feladatokhoz.

A definícióból és az **1. ábrából** is kiderül, hogy a stratégia megalkotása előtt fel kell mérni a külső környezetet, a rendelkezésre álló belső erőforrásokat, és ki kell tűzni a célokat. Mindezeket azonban megelőzi a vállalkozás **küldetésének** megfogalmazása, és **jövőképe**nek felvázolása, hiszen a konkrét célokat ezekből kell levezetni.

Következő lépésként a célok elérésére alkalmas különböző **lehetséges stratégiákat** kell végiggondolni, majd ezek közül meghatározott szempontok szerint a legkedvezőbbet kiválasztani. A választás szempontjai az adott szervezet körülményeitől függően sokfélék lehetnek. Választhatjuk a legrövidebb idő alatt vagy a legolcsóbban megvalósítható, esetleg a legkevésbé kockázatos, vagy egy, a vállalkozás számára különösen vonzó piacot meghódító stratégiát.



1. ábra: A stratégiai tervezés folyamata

A **választott stratégiára** el kell készíteni a részletes **akcióterveket**, a tervek egyes feladataihoz pedig hozzá kell rendelni az erőforrásokat. Ezt követi a megvalósítás, a tervek **gyakorlatba ültetése**, amely folyamatosan visszahat a tervezés egyes korábbi lépéseire. Megváltoztatja a belső, de gyakran a külső körülményeket is, szükségessé teheti újabb célok kitűzését, és további alternatív stratégiák megfogalmazását.

Bár a stratégiai tervezés a „felső vezető”, tehát a vállalkozó feladata, a stratégia kialakítása előtt érdemes a munkavállalók véleményét és ötleteit is meghallgatni. A kész stratégiát pedig mindenképpen meg kell velük ismertetni, csak így várható el, hogy a megvalósítás egyik legfontosabb erőforrása – az alkalmazott – elkötelezetten tegyen annak sikeres kivitelezéséért. A következő fejezetekben részletesen megnézzük az **1. ábra** egyes pontjaihoz tartozó teendőket.

4.2. A külső környezet elemzésének lépései

A külső környezetet értelmezhetjük tágabban és szűkebben is. A tág vállalkozói környezetet elemzi az ún. **PEST-analízis**. Az analízis neve egy betűszó, amely a politikai (**p**olitical), gazdasági (**e**conomical), társadalmi (**s**ocial) és technológiai (**t**echnological) szavakat rövidíti.

A **politikai környezet** magában foglalja többek között a törvényi előírásokat, a szabályozási, adózási kérdéseket, az elérhető pályázatok mennyiségét és típusát, vagy az árfolyam-változásokat.

A **gazdasági környezet**be tartozik például a gazdaság általános helyzete, a nemzeti jövedelem, a munkanélküliség mértéke, az energiaárak vagy az infláció alakulása.

A **társadalmi környezet** tekintetében vizsgálni kell a demográfiai változásokat, ezen belül a vállalkozás szűkebb célcsoportjának változásait, az életmódot, az élet-színvonalat, a mobilitást, az iskolázottságot.

A **technológiai környezet** vizsgálatába tartozik többek között az információs társadalom fejlődése, az innováció-támogatás rendszere, a saját szektorra jellemző legmodernebb technológia, illetve annak változási sebessége és iránya.

Mind a négy aspektust meg kell vizsgálni abból a szempontból, hogy a jelenlegi helyzet és a várható változások hogyan érintik a vállalkozást, annak fogyasztóit, versenytársait és szállítóit. A PEST-analízis keretében például a következőket kell végiggondolni:

- Kormányváltás esetén mely szabályozók vagy pályázati lehetőségek változása várható?
- Számíthatok-e olyan technológia megjelenésére, amely sokkal hatékonyabbá teszi a vállalkozásom tevékenységét?
- Jöhet-e olyan technológia, amely feleslegessé teszi a jelenlegi tevékenységemet?
- A vállalkozás célcsoportja számára rendelkezésre álló elkölthető jövedelem várhatóan növekedni vagy csökkenni fog a következő években?

Néhány példa a Magyarországon 2010-től várható, a mikrovállalkozásokat bizonyosan érintő változásokra:

- Az alkalmi foglalkoztatás rendszerének változása.
- A béreket terhelő társadalombiztosítási járulékok csökkenése.
- A munkáltató által adható béren kívüli juttatások adókötelessé válása.
- A hosszabb távú befektetések hozamának kedvezőbb adózása.
- A pályázati lehetőségek számának csökkenése, az elbírálás lassulása a parlamenti választások miatt.

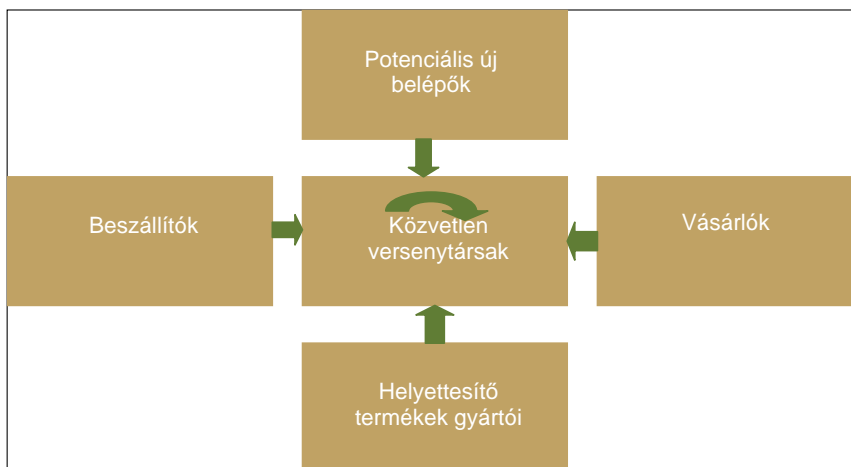
A külső környezet eddigieknél szűkebb szeptét, azt az **iparágat**, amelyben a vállalkozás működik, részletesebben is szükséges elemezni. Az iparágat mindazok a piaci szereplők alkotják, akik a vállalkozás működését jelentősen befolyásolják. Ide tartoznak a vállalkozás vevői és szállítói, valamint versenytársai.

A **versenytársak** esetében tágan érdemes gondolkozni. Nemcsak a közvetlen versenytársakkal, hanem a **helyettesítő termékek előállítóival** is számolni kell. Például egy családi napközinek nemcsak a többi családi napközi a versenytársa, hanem minden olyan vállalkozás, amely valamilyen napközbeni gyermekellátási szolgáltatást nyújt. Sőt tágabb értelemben azok a nagyszülők is, akik vállalni tudják az unokák felügyeletét. Fontos, hogy ne csak az aktuális versenytársaival számoljon a vállalkozó, hanem a **potenciális új belépőkkel** is. Utóbbiakkal kapcsolatban a legfontosabb feladat annak megállapítása, hogy mennyire könnyű vagy nehéz új szereplőként az adott iparágban megjelenni. Mennyi tőke kell hozzá, milyen adminisztratív feltételeknek kell megfelelni, mennyire nehéz megfelelő méretű ügyfélkört kialakítani.

A **beszállítók** esetében elemezni kell, hogy mennyire függ tőlük a vállalkozás, milyen minőséget képesek nyújtani milyen áron, mennyire erős az alkupozíciójuk, mennyire stabil a működésük.

A **vevők** és potenciális vevők esetében is fontos szempont a méretük, az ár- és minőségérzékenységük, valamint hogy milyen alkupozícióval rendelkeznek. Tudni kell, hogy mennyire lojálisak, mennyire könnyen váltanak terméket vagy szolgáltatást az adott iparágban. Minél több információra van szükség a jellemző fogyasztói szokások és trendek tekintetében is.

Az iparági elemzésnek ezt az öttényezős modelljét Michael Porter, amerikai közgazdász dolgozta ki, ezért nevezik **Porter-féle 5 piaci erőhatásának**. Szokásos ábrázolásmódja a **2. ábrán** látható.



2. ábra: Porter-féle 5 piaci erőhatás elemzése

4.3. A belső környezet elemzése: erőforrás-elemzés

A belső környezet elemzése tulajdonképpen a rendelkezésre álló erőforrások számbavételét és értékelését, a hiányosságok, fejlesztési szükségletek megfogalmazását jelenti. Alapvetően négytípusú erőforrással rendelkezhet egy vállalkozás, amelyekhez gyakran hozzá szokás tenni két további értéket, amelyek akár erőforrásnak is tekinthetők.

Fizikai erőforrások mindazok az értékek, amelyek tárgyasult formában a vállalkozás rendelkezésére állnak. Ide tartoznak mindenekelőtt az ingatlanok, akár saját tulajdonban vannak, akár bérlemények. Elemzésüknél számba kell venni, hogy adott állapotukban megfelelnek-e a vállalkozás céljainak. A méretük, a berendezésük, az állaguk, az elhelyezkedésük, az infrastruktúrájuk kielégítik-e azokat az igényeket, amelyek a vállalkozás stratégiájának megvalósításához szükségesek. Fizikai erőforrások a különböző gépek, termelőeszközök, amelyekkel kapcsolatban végig kell gondolni, hogy elég modernek-e, elég fejlettek-e, elegendő-e a kapacitásuk, megfelelő minőséget biztosítanak-e, elég költséghatékonyak-e. Ide tartoznak a gépjárművek is, akár tényleges termelőeszközként funkcionálnak, akár presztízs célokat szolgálnak. Adott esetben a meglevő anyag- és árukészletet is itt kell figyelembe venni.

Az erőforrások következő nagy csoportja az **emberi erőforrások**. Fel kell mérni, hogy a célok eléréséhez szükséges minden tudás, szakértelem, végzettség, tapasztalat, kompetencia a vállalkozás rendelkezésére áll-e. A mikrovállalkozónak saját magánál kell kezdeni a felmérést, majd az alkalmazottak elemzése következik. Ha még nincs alkalmazott, de igény már van rá, akkor azt kell nagyon pontosan meghatározni, hogy milyen munkatársra van szükség. Milyen végzettséggel, milyen

tapasztalattal, milyen tudással, milyen képességekkel rendelkezzen. A tulajdonoson és az alkalmazottakon kívül még számtalan emberi erőforrással rendelkezik a vállalkozás. Ilyenek az alvállalkozók, a szakértő partnerek, a tulajdonos családtagjai, az alkalmi kisegítők, a teljes szakmai kapcsolatrendszer. Ennek az erőforrásnak az elemzésénél fel kell tenni a kérdést, hogy képezzük-e, értékeljük-e rendszeresen a munkatársakat. Hogy a tulajdonos tudja-e, hogy mi motiválja az embereit? Hogy vannak-e munkaköri leírások, és ha igen, milyen minőségűek és mit tartalmaznak. Ezekről a kérdésekről a **6. fejezetben** részletesebben lesz szó.

A következő erőforrás-csoport a **szellemi erőforrások**. Itt kell számba venni mindenféle regisztrált szellemi tulajdont, mint például védjegy, szabadalom, mintatípus, de ide tartozik nagyon sok nem lajstromozott szellemi tulajdon is. Ilyen az üzleti terv, az ügyfél-adatbázis, a szakértő által összeállított szerződésminták és szabályzatok, a vállalkozás által kidolgozott és használt üzleti folyamatok, eljárások, minőségirányítási rendszerek. (Utóbbi abban az esetben is szellemi erőforrás, ha nem tanúsított.)

Pénzügyi erőforrások alatt működő vállalkozásnál elsősorban annak jövedelemtermelő képességét, azaz nyereségességét értjük. De olyan szempontokat is figyelembe kell venni, hogy mennyire hitelképes a vállalkozás, vagy milyen esélyekkel indulhat pályázatokon. Pénzügyi erőforrás az is, ha a tulajdonosnak (vagy családjának) mozgósítható pénzügyi tartalékai vannak, amelyet kölcsön tud adni a vállalkozásnak. A nyereségességet pozitívan befolyásolja, ha a vállalkozás szerződéssel garantált, folyamatos, biztos árbevétellel rendelkezik, azaz állandó ügyfelei vannak. Ha ezek az ügyfelek még pontosan is fizetnek, akkor különösen kedvező pénzügyi erőforrásnak számítanak. Ugyancsak erőforrás a vállalkozás kedvező likviditási helyzete, amelyhez többek között tudatos cash-flow (pénzforgalom) tervezésre van szükség.

Erőforrásnak tekinthető a vállalkozás **hírneve** és a **cégkultúra** is. Ezek már származtatott erőforrások, mivel ezeket erőteljesen befolyásolja a négy alap-erőforrás. A hírnévvel kapcsolatban vizsgálandó tényezők, hogy van-e a vállalkozásnak arculata, vannak-e kidolgozott módszerei új vevők szerzésére és a régiék megtartására, foglalkozik-e a törzsvevői kör ápolásával, van-e ügyfél utókövetés, illetve arra vonatkozó terv, hogy kik lesznek a jövőbeni ügyfelek, milyen igényekkel? Méri-e a vállalkozás rendszeresen az ügyfél-elégedettséget? Van-e a saját ismertségével kapcsolatos információja?

A cégkultúrához olyan elemek tartoznak, mint a küldetés, az üzletpolitika, a megfogalmazott közös értékek, a társadalmi felelősségvállalás. Ezt az erőforrást erősíti, ha a vállalkozás komolyan veszi a törvényi előírásokat, többek között a fogyasztóvédelmi és a munkavédelmi szempontokat. Itt kell elemezni azokat a kérdéseket is, hogy mennyire nyílt, őszinte a légkör a vállalkozásban, hogyan kezelik az ügyfeleket, mennyire központi kérdés a minőség. Milyen módon és csatornákon kommunikál a vállalkozó a munkatársaival, hogyan kezeli a konfliktusokat és mennyire erős problémamegoldó. Ezeknek a kérdéseknek egy részére visszatérünk majd a **6. és a 7. fejezetben**.

4.4. Küldetés, jövőkép, értékek szerepe egy mikrovállalkozásban

A vállalkozás **küldetése** megfogalmazza, hogy mi a vállalkozás létezésének célja, azaz mit tesz hozzá a világhoz. Kicsit konkrétabban fogalmazva, meghatározza, hogy a vállalkozás milyen piaci igényt szeretne kielégíteni és hogyan.

A **jövőkép** a vállalkozás kívánatos és lehetséges jövőbeni helyzetét írja le mindazon kritériumokkal, amelyekkel az előrehaladást mérni tudja. Mindkettő tartós, hosszabb időtávra szóló elgondolásokat tartalmaz, és a legfontosabb stratégiai célokat közvetíti. Különbség, hogy a küldetés némileg „lágyabb”, kevésbé számszerűsíthető, mint a jövőkép. A küldetés vonatkozhat a belső **értékekre**, a magatartási vagy működési elvekre, a vállalati filozófiára. Fontos, hogy egyedi legyen és üzenjen a piacnak, a vállalkozás környezetének. A jövőkép mindenképpen mérhető, „kemény” adatokon alapul. A jövőkép elemei lehetnek például az elérni kívánt pozíció, a tervezett tevékenységi kör, vagy annak ígérete, hogy a szervezet innovatív módon folyamatosan törekszik a jelenleg még nem is ismert fogyasztói igények kielégítésére.

A küldetés mindenképpen kommunikációs elem, mivel azt elsősorban a külvilágnak fogalmazza meg a vállalkozó. Fontos, hogy a vállalkozás minden érintettje – munkatársak, vevők, partnerek – azonosuljon vele. A jövőkép tartalmazza a vállalkozó személyes jövőképét is, ami nem feltétlenül szól a nyilvánosságnak. Ám a szervezetre vonatkozó jövőkép megjelenhet a kommunikációban.

Jó példa a két elem közötti különbségre egy nagy olajipari vállalat küldetése, illetve jövőképe:

Küldetés: *„Az energiaforrásokat és szaktudásunkat az emberek kényelmét biztosító, életminőségét javító termékekkel és szolgáltatásokkal alakítjuk otthonaikban és az utakon egyaránt.”¹⁰*

Jövőkép: *„Elhatároztuk, hogy Közép-Európa legtekintélyesebb, legalább tízmilliárd dolláros piaci értékű integrált multinacionális olajvállalatává válunk, tengertől tengerig terjedő működési területen.”¹¹*

A küldetés viszonya a stratégiához: amíg az előbbi hosszabb távon állandó, addig az utóbbi a küldetés végrehajtásának az adott üzleti környezetben leghatékonyabb módja.

4.5. Ahová el szeretnénk jutni – a célok

Az előző fejezetben bemutatott jövőkép mindenképpen egy távolabbi időpontra vonatkozik, és egy lépésben bizonyosan nem érhető el. Ellenkező esetben nem jelentene kihívást a vállalkozás szereplői számára. Ezért fontos, hogy a jövőképhez vezető utat megtervezze, lépésekre bontsa a vállalkozó.

A jövőkép és a küldetés alapján konkrét rövid- és középtávú célokat fogalmaz meg, amelyek fontos funkciója, hogy segítenek eldönteni, jó irányba tart-e a vállalkozás. Ehhez olyan célokat kell kitűzni, amelyekkel kapcsolatban valóban mérhető a szervezet teljesítménye.

¹⁰ Forrás: a szervezet honlapja

¹¹ Forrás: a szervezet honlapja

Az ilyen célok legalább öt kritériumnak megfelelnek. A cél legyen **specifikus**, azaz konkrét, ne általánosság. Például túl általános cél az, hogy erősíteni kell a marketinget, ezzel szemben specifikus megfogalmazás az, hogy a következő pénzügyi évben a vállalkozás a bevétel 15 százalékát marketingre fordítja. Nagyon fontos a cél **mérhetősége** és **elérhetősége**, mivel a nem mérhető célokkal kapcsolatban nem egyértelmű, hogy elértük-e őket, az irreális célok pedig nem motiválnak. Ugyancsak fontos követelmény, hogy a cél a jövőkép szempontjából **releváns** legyen. Ha a jövőképben az szerepel, hogy a vállalkozás bevételeinek 50 százalékát éves szerződések garantálják, akkor ehhez nem releváns cél az, hogy évente három fogadást kell szervezni az ügyfeleknek. Releváns viszont, hogy havonta két új céget kell megkeresni egy szerződéses ajánlattal. Végül, de nem utolsónak sorban nagyon fontos tulajdonsága a hatékony célnak, hogy **határideje van**. Ellenkező esetben adott pillanatban nem lehet eldönteni, hogy probléma-e, ha még nem teljesült.

Ezen öt tulajdonság angol nevének kezdőbetűit összeolvasva, egy szintén angol szót kapunk: SMART, amely ügyeset, okosat jelent. Ezért a fenti kritériumoknak megfelelő célokat **SMART-céloknak** is szokás nevezni.

Specific = specifikus, konkrét

Measurable = mérhető

Attainable = elérhető

Relevant = releváns (a jövőkép szempontjából)

Time-based = időhöz kötött

A korábbi példára visszatérve, nem SMART-cél az, hogy *„szeretném erősíteni a marketingemet”*, mivel ez nagyon sok mindent jelenthet. A web-oldal látogatói számának növelése ugyanakkor konkrét cél. Mérhetővé akkor válik, ha megfogalmazzuk, *„havonta 1.000 látogatóval többet szeretnénk, mint eddig”*. Láttuk, hogy a célt be is kell határidőzni, például *„ezt a változást két hónap alatt el szeretném érni”*. Ha ehhez megvannak a vállalkozás eszközei és erőforrásai, akkor ez egy elérhető cél. Ha a vállalkozás jövőképe szempontjából fontos a web-oldal látogatottságának növelése, akkor releváns is. Például ha a jövőképben az szerepel, hogy a vállalkozás a forgalom 25 százalékát on-line értékesítéssel realizálja, ahhoz releváns cél a web-oldal látogatottságának növelése.

A jövőképet hosszútávú, középtávú és rövidtávú célokra is le kell bontani. A korábbi példa esetében a hosszútávú cél (ami ma már általában nem több 5 évnél) lehet 5 tartós ügyfélszerződés, amihez középtávon – két éven belül – legalább havi 10 közepes- vagy nagyvállalati ügyfél kell, ehhez pedig havi 5.000 látogató a honlapon.

4.6. Alternatív stratégiaalkotási lehetőségek

A célok kitűzése után – a rendelkezésre álló erőforrások és a felmért külső körülmények ismeretében – végig kell gondolni, hogy azok milyen stratégiák mentén érhetőek el. A menedzsment szakirodalomban nagyon sokféle stratégiaalkotási eszköz szerepel, amelyek közül néhányal szeretnénk megismertetni az Olvasót.

4.6.1. Porter-féle versenysztratégiák

A **4.2. fejezet**ben már említett Michael Porter szerint alapvetően négyféle versenysztratégia létezik. Ezeket a szerint különbözteti meg, hogy a vállalkozás a költséget – és ezen keresztül az árat –, vagy valamely más tényezőt (minőséget, kiegészítő szolgáltatást, értékesítési csatornát, stb.) tekintve kívánja magát a versenytársaitól megkülönböztetni. A másik vizsgált dimenzió az, hogy a fogyasztók széles csoportjának, vagy egy szűkebb célcipacnak szállít. Mindezt a **3. táblázat** szemlélteti:

	Árban versenyez	Más módon különbözteti meg magát
Fogyasztók széles körét célozza meg	Költségdiktáló stratégia	Megkülönböztető stratégia
Szűk részipacot céloz meg	Összpontosítás a költségekre	Összpontosítás a megkülönböztetésre

3. táblázat: Porter-féle versenysztratégiák
(forrás: Michael E. Porter: Versenysztratégia)

Mikrovállalkozások számára általában a **megkülönböztető, összpontosító** stratégia javasolt, mivel a cég mérete nem teszi lehetővé sem a kiemelkedő költség-hatékonyságot, sem a széles piac kiszolgálását.

Ugyanakkor a kérdés kezelhető ennél összetettebben, mivel a széles piac relatív fogalom. Egy kis település vegyesboltja dönthet úgy, hogy a helység minden lakójának kínálja szolgáltatását – ez esetben el kell döntenie, hogy olcsó szeretne lenni, vagy valami mással, például széles választékkal, vagy törzsvásárlói programmal különbözteti meg magát. De dönthet úgy is, hogy az összpontosító stratégiát választja, és a kisgyerekes családokat célozza meg. A nekik szóló termékekből szélesebb választékot tart, játszósarkot rendez be, vagy gyerekeknek szóló programokat szervez. Az is lehet a stratégiája, hogy a gyerektermékeket (pelenka, babápolás, bébiétel, stb.) ő kínálja legolcsóbban a településen.

Azt mindenképpen szem előtt kell tartani, hogy nem lehet egyszerre árban és megkülönböztető jegyekben is versenyezni. Ha egy vállalkozás tartósan magas vagy különleges minőséget kíván nyújtani alacsony áron, azzal egyrészt veszélyezteti a nyereségességét, másrészt nagy valószínűséggel egyik tényezőben (ár és megkülönböztetés) sem lesz igazán kiemelkedő.

4.6.2. Az Ansoff-mátrix

Ezt a módszert akkor érdemes használni, ha kimondottan növekedni szeretne a vállalkozás, és ennek a lehetséges irányait kell feltérképezni. A modell abból indul ki, hogy a növekedés ipaci oldaláról alapvetően azt kell megvizsgálni, hogy van-e mód új termék bevezetésére, illetve új piac meghódítására. A lehetőségeket a **4. táblázat** foglalja össze.

	Régi termék	Új termék
Régi piac	1. piaci térhódítás	3. termékfejlesztés
Új piac	2. piacfejlesztés	4. diverzifikáció

4. táblázat: Ansoff-mátrix

(forrás: ten Have, Stevens, van der Elst, Pol-Coyne: Legsikeresebb vezetési modellek)

Az 1. cellában található **piaci térhódítás** a jelenlegi termék piaci részesedésének növelését jelenti, annak jelenlegi piacán. Erre példa, ha a sarki pékség az üzlete felújításával, valamint egyedi arculat kialakításával forgalomnövekedést könyvelhet el.

A **piacfejlesztés** azt jelenti, hogy meglevő termékünknek új piacot keresünk, mert a jelenlegi vagy szűkül, vagy nem nő a stratégiai terveinknek megfelelő ütemben. Ha a pékségnek sikerül a terület gyermekintézményei beszállítójává válni, akkor ez az eset áll fenn.

Ha **termékfejlesztés**ben gondolkozik, akkor a meglevő piacának kínál új termékeket. Példánknál maradva: a helyi lakótelepen élő családokat kiszolgáló pék ebéddidőben salátát és szendvicseket is árusítani kezd.

Ha ugyanez a pék a szomszéd város lakótelepén éttermet nyit, akkor **diverzifikációról** beszélünk.

4.6.3. A SWOT-analízis

A **SWOT-analízis** egy olyan egyszerűen használható elemzési eszköz, amellyel hatékonyan dolgozhatók ki alternatív stratégiák. Nevét az erősségek (**strengths**), gyengeségek (**weaknesses**), lehetőségek (**opportunities**) és veszélyek (**threats**) szavak angol megfelelőinek kezdőbetűiből kapta. Az erősségek és gyengeségek a szervezet belső tényezőit csoportosítják aszerint, hogy a működésre pozitív vagy negatív a hatásuk. A lehetőségek és veszélyek pedig a szervezet külső környezetében található tényezőket csoportosítják ugyancsak kedvező és kedvezőtlen hatás szerint.

A definíció alapján stratégiaalkotásnál a piaci igényekből és az erőforrásokból kell kiindulni. Erre kiválóan alkalmas a SWOT-analízis, amely a külső és a belső környezet elemzésének eredményeit kombinálja és strukturálja. A **2.5. fejezetben** már összefoglaltuk, hogy melyek a mikrovállalkozások tipikus erősségei és gyengeségei. Az **5. táblázatban** ezeket a SWOT-analízis struktúrájában ábrázoljuk, és kiegészítjük a külső környezetből adódó lehetőségekkel és veszélyekkel.

Belső tényezők	
Erősségek	Gyengeségek
<p>Rugalmasság; Bizonyos esetekben könnyű alkalmazkodás a változásokhoz (ha nincs szükség jelentősebb befektetésre) Személyesség; Bizalmi viszony az ügyféllel; Testre szabott szolgáltatás nyújtásának képessége; Alkalmasság réspiaci igények kielégítésére; A vállalkozó, a menedzser és a szakember ugyanaz a személy.</p>	<p>Szűkös kapacitás; Helyettesíthetőség nem megoldott; Személyhez kötöttség; Gyengébb tárgyalási pozíció; Vállalkozási ismeretek (marketing, pénzügy, számvitel, stb.) hiánya; Tanulási hajlandóság vagy lehetőség alacsony volta; Hitelképtelenség; Állandó időproblémák: nincs idő továbbképzésre vagy stratégiaalkotásra, mert alaptevékenységet kell végezni; Szerepkonfliktus a vállalkozó, a szakember és a menedzser között.</p>
<p>Növekszik az igény a személyre szabott kiszolgálásra; ... kényelmi szolgáltatásokra; ... bio termékekre; ... környezettudatos termékekre; Jelentős munkanélküliség, nagyobb kínálat a munkaerő-piacon; Foglalkoztatási támogatások; Mikrohitelek; Nagy cégek leépítenek: rugalmasabb megoldásokat keresnek, kiszerveznek funkciókat; Internet növekvő szerepe az üzleti életben.</p>	<p>Félfekete-szürke vállalkozói környezet; Bürokratikus és kiszámíthatatlan szabályozás; Nagyvállalatokra kidolgozott munkajogi szabályozás; Alacsony piaci belépési korlátok; Verseny sokszor tisztességtelenebb, mint a nagy cégek esetében; Munkavállalással kapcsolatos közvélekedés Magyarországon; Bankok nem hitelezik a mikrovállalkozásokat; Betegség.</p>
Lehetőségek	Veszélyek

Külső tényezők

5. táblázat: mikrovállalkozások SWOT-analízisének tipikus elemei

A külső környezet elemei természetesen időről időre változnak, és ágazatonként is nagyon eltérőek lehetnek. A következő tényezők a 2009. év végi magyarországi vállalkozói környezetre vonatkoznak. Általános **lehetőség**ként fogalmazható meg a speciális termékek és szolgáltatások iránti egyre nagyobb fogyasztói igény, a rés-piacok növekvő jelentősége, a személyre szabott, rugalmas kiszolgálás növekvő igénye. Gondoljunk például a biotermékekre, a kényelmi szolgáltatásokra, a környezettudatos termékekre, az on-line szolgáltatásokra vagy az infotermékekre. Az on-line szolgáltatások iránti kereslet növekedése azért is lehetőség a mikrovállalkozások számára, mert ezek a tevékenységek viszonylag kis tőkével is elindíthatók.

A Magyarországon 2008 vége óta húzódó gazdasági válság bizonyos értelemben lehetőségeket is rejt. A megnövekedett munkanélküliség például növeli a mikrovállalkozások esélyét jó minőségű munkaerő felvételére. Ezt többféle foglalkoztatási

célú támogatás is elősegíti. Ugyancsak lehetőséget rejt magában, hogy a válság következtében sok nagyvállalat leépíti az állandó alkalmazottak egy részét, és a korábban általuk végzett munkát alvállalkozókkal, beszállítókkal végezteti. Lehetőség a többféle, mikrovállalkozások számára reális feltételekkel kínált mikrohitel is.

Ezzel szemben az egyik legnagyobb **veszély** a mikrovállalkozói szektorra jellemző félfekete-szürke működés, amely általános bizalomhiányhoz, és ebből következő alacsony együttműködési hajlandósághoz vezet. Részben ebből, részben a vállalkozói tudás hiányából adódóan a mikrovállalkozói szektorban gyakran tisztességtelenebb verseny folyik, mint a nagyobb cégek között. Ehhez jön a bürokratikus és nagyon gyakran változó szabályozási környezet. Ebben a könyvben külön ki kell emelni ezen belül a munkajogi szabályozást, amelyet a nagyvállalati munkáltatókra dolgoztak ki, de minden munkáltatóval szemben – a legkisebbekkel is – ugyanazokat a nagyon szigorú kötelezettségeket írja elő. Ezek nagyon komoly pénzügyi és adminisztrációs terheket jelentenek a mikrovállalkozóknak. (A nagyobb cégeknek is, de a terhek arányukban jelentősebb mértékben sújtják a mikrot.) A legsúlyosabb problémákat azoknak a jelentős összegeknek – például betegszabadságnak – a kifizetése jelenti, amelyek mögött a vállalkozás szempontjából nincs teljesítmény.

Azok az alacsony piaci belépési korlátok, amelyek általában lehetővé teszik, hogy a mikrovállalkozók elinduljanak egy piacon, később veszélyként jelentkeznek, hiszen a versenytársak is könnyen követhetik őket. Komoly fenyegetést jelent az is, hogy a bankok egy része nem ad hitelt a mikrovállalkozóknak, és nem szabad megfelelkezni a néhány fős cégekre leselkedő egyik legnagyobb veszélyről, a tulajdonos vagy a néhány munkatárs egyikének megbetegedéséről.

A SWOT-analízis a helyzet reális értékelése alapján több stratégiai irány végiggondolását is lehetővé teszi. A belső tényezők tekintetében koncentrálhat a vállalkozás az erősségek kihasználására, de a gyengeségek megszüntetésére is. A külső tényezők tekintetében pedig a lehetőségek kihasználása és a veszélyek elkerülése között lehet választani. Ezek kombinációjának eredményeképpen négy alapvető stratégiai irány határozható meg:

SO-stratégia: egy vagy több erősségre építve a vállalkozás kihasznál egy kínálókozó lehetőséget.

ST-stratégia: egy vagy több erősségre építve a vállalkozás elkerül egy veszélyt.

WO-stratégia: egy vagy több gyengeség megszüntetésével a vállalkozás kihasznál egy kínálókozó lehetőséget.

WT-stratégia: egy vagy több gyengeség megszüntetésével a vállalkozás elkerül egy veszélyt.

Az a legoptimálisabb, ha a vállalkozás az erősségeire alapozva ki tudja használni a lehetőségeit. De előfordulhat, hogy erre egy adott helyzetben nincs lehetőség, például azért, mert egy súlyos veszély elhárítására kell a forrásokat koncentrálni.

A **6. táblázat** példaképpen egy (fiktív) cukrászda SWOT-analízisét mutatja be, majd megvizsgáljuk, hogy milyen lehetséges stratégiák épülhetnek erre a helyzet-elemzésre.

Néhány példa a cukrászda által választható lehetséges stratégiákra:

SO-stratégia: A meglevő jó minőségű honlapra, valamint az elérhető, igénybe vehető on-line marketingszolgáltatásra alapozva a lakótelepen túlmutató földrajzi hatókör lefedése, mindenekelőtt a szomszéd, nagyobb vásárlóerejű kerület megcélzása.

ST-stratégia: A vállalkozó családjában meglevő marketing tudás felhasználásával kampány indítása a lakótelepen. Üzenet: ha a családnak átmenetileg le kell mondania a nagyobb luxuskiadásokról (például nyaralás), akkor legalább kisebb kényeztetésekkel – mint a kellemes vasárnapi sütizés – kárpótolják magukat.

WO-stratégia: A cégvezető mellé a vállalkozás felvesz – támogatottan – egy jó szervező- és kommunikációs képességekkel rendelkező munkatársat, aki folyamatos együttműködést alakít ki a szomszéd kerületbeli nagyobb vállalkozásokkal. A cél annak elérése, hogy ezek a cégek rendszeresen a cukrászdától szerezzék be reprezentációs célokra és rendezvényekre a szükséges cukrászati termékeket.

WT-startégia: Közös hírlevél a szomszédban nyitott étteremmel, egymás kölcsönös ajánlása. Mivel az étterem sem rendelkezik komoly desszert-választékkal, ezért nem kimondottan versenytársai egymásnak, sokkal nagyobb lehetőségek rejlenek az együttműködésben.

Belső tényezők

Erősségek	Gyengeségek
<p>Ismertség a lakótelepen; Népszerűség a gyerekes családok körében; Arculat; Jó honlap; Szépen kialakított üzlet jó közlekedésnél; Ügyféladatbázis; Vezető cukrász kiváló szaktudása; Az egyik családtag jelentős marketing-tudással rendelkezik; Két kipróbált, megbízható, állandó alkalmazott; Megbízható cukrász alvállalkozó; Hírlevél infrastruktúra rendelkezésre áll; On-line marketingszakértő az ismeretségi körben.</p>	<p>Cégvezető szervező- és kommunikációs képessége, időmenedzsmentje; Elaprózott ügyfélkör; Alkalmazottak képzettsége nem megfelelő; A vendégeket nem ösztönzik a továbbajánlásra; A honlap látogatottsága alacsony; Hírlevél-küldés esetleges, sincs benne jelentős tartalom.</p>
<p>A tevékenységre jellemző, hogy elégedett vevők új vendégeket hoznak; A szomszéd kerületben lényegesen nagyobb a vásárlóerő, számos nagyobb vállalkozás is működik ott; A szomszéd étteremben nincs jelentős desszert-választék; Alkalmi foglalkoztatás egyszerűbbé válik; Foglalkoztatási támogatások.</p>	<p>Nő a munkanélküliség, ezért csökken a vásárlóerő a lakótelepen; Szigorú munkajogi előírások; Alkalmi foglalkoztatás drágábbá válása; Étterem nyitott a szomszédban.</p>
Lehetőségek	Veszélyek

Külső tényezők

6. táblázat: egy (fiktív) cukrászati mikrovállalkozás SWOT-analízise

4.7. Üzleti tervezés

A lehetőségek végiggondolása, és a legmegfelelőbb stratégia kiválasztása után ki kell dolgozni egy részletes tervet a választott irányra, azaz **üzleti tervet** kell készíteni.

Vannak helyzetek, amikor valamilyen külső körülmény kényszeríti üzleti terv írására a mikrovállalkozót. Ezek többnyire forrásteremtéssel – pályázattal, hiteligénnyel – kapcsolatosak. De üzleti tervet nemcsak ezekben az esetekben kell készíteni, hanem a vállalkozó saját maga számára is annak érdekében, hogy részletesen kidolgozza a választott stratégia megvalósításának lépéseit. Hiszen „*a cél terv nélkül nem több mint kívánság.*”¹²

Nagyobb változások, fejlesztések, akár az első alkalmazott felvétele előtt mindenképpen el kell készíteni a tervet, amelyet a következő jelentősebb fordulópontig legalább évente felülvizsgálni és értékelni kell.

Az üzleti terv a kiindulási helyzet, tehát a külső és a belső környezet elemzésével kezdődik. Ezeket az **iparági háttér**, illetve a **vállalkozás története**, eredményei, erősségei és fejlesztendő területei című fejezetekben foglalja össze. Ezt követően bemutatja a vállalkozás **tevékenységét**, valamint a stratégiából (is) következő fejlesztést. Kiemeli, és részletesen leírja, hogy a fejlesztést követően a vállalkozás miben lesz egyedi, mivel ad pluszt a fogyasztónak saját korábbi, illetve a versenytársak termékeihez képest.

Ez részben már átvezet a **marketingterv** fejezethez, amely arról szól, hogy kik a vállalkozás vevői és fogyasztói, mit tud róluk, mik az igényeik, mik a fogyasztói szokásaik, hogyan lehet velük kommunikálni. Pontosan kidolgozza, és megfogalmazza, hogy hogyan különbözteti meg a vállalkozás magát a versenytársaitól. A megkülönböztetésre alapvetően négy eszköze van: a kínált termék vagy nyújtott szolgáltatás jellemzői és kiegészítő szolgáltatásai, a termék vagy szolgáltatás ára, és értékesítésének, valamint kommunikációjának módja. Ezt a négy tényezőt (termék, ár, értékesítési csatorna, valamint kommunikáció) nevezik **marketing-mix**nek, vagy a kifejezések angol neveinek kezdőbetűi alapján **4P**-nek.

A marketing tervet követően a részletes **működési terv** következik. A működési fejezet veszi számba, hogy melyek a rendelkezésre álló erőforrások, és azok segítségével hogyan valósítható meg a tervezett fejlesztés, illetve annak piacra vitele.

A **pénzügyi fejezet**ben meg kell határozni a tervezett fejlesztési tevékenység költségeit, megbontva állandó és változó elemekre. A költségek, valamint a piackutatás és a marketingterv alapján meghatározott ár segítségével ki kell számolni a **fedezeti pontot**, vagyis azt a mennyiséget, amelyet mindenképpen értékesíteni kell, ha a vállalkozás nem akar veszteséges lenni. Ebben a fejezetben kell meghatározni a következő időszakok **eredménytervét**, valamint a tervezett fejlesztés készpénzigényét is.

¹² Mészáros László, magyar származású amerikai vállalkozó

Az üzleti terv fontos része a **kockázatok felmérése** és mérséklésük megtervezése, valamint a **jövőre vonatkozó tervek**, a további fejlesztési elképzelések felvázolása.

Az üzleti tervezés átfogó ismertetése meghaladja jelen könyv kereteit, a fentiek csak a tervezés legfontosabb lépéseinek rövid bemutatását szolgálják. A részletekkel kapcsolatban ajánljuk Olvasóink figyelmébe alapítványunk jelen könyvvel egy időben megjelent másik, **"Tudnivalók, tanulnivalók, tennivalók pályakezdő vállalkozóknak"** című kiadványát.

5. Mikrovállalkozások hatékonysága – a foglalkoztatásban rejlő lehetőségek

Könyvünk témája az üzleti tervezésen belül elsősorban a „**működési terv**” modul-hoz kapcsolódik. Ez a rész foglalkozik a vállalkozási ötlethez kidolgozott marketing koncepció gyakorlati megvalósításával, amelynek kulcseleme a megvalósításhoz szükséges **humán erőforrás** tervezése, biztosítása és „működtetése”. Ebben a fejezetben a tervezéshez kívánunk szempontokat adni.

5.1. Munkafolyamatok, feladatok, munkakörök meghatározása

A humán erőforrás tervezését azzal érdemes kezdeni, hogy a vállalkozó listát készít a vállalkozásban felmerülő valamennyi feladatról, a **szakmai**, a **menedzsment** és a **stratégiai** tevékenységeket is beleértve. Végig kell gondolni a törvény által előírt kötelező – többnyire **adminisztratív** – teendőket, a tevékenységből és annak technológiájából következő **szakmai** feladatokat, valamint a vevők által igényelt, illetve nekik kínált szolgáltatásokból, hozzáadott értékekből következő **ügyfélkapcsolati** feladatokat is.

Az első csoportba – az **adminisztratív teendők és egyéb háttértevékenységek** közé – például a következők tartoznak:

- Könyvelési anyag és bérszámfejtés előkészítése;
- Banki utalások;
- Házi pénztár vezetése;
- Munkajogi- és munkavédelmi előírásokból következő teendők;
- Adatmentés, rendszeradminisztráció;
- Beszerzések (alapanyag-beszerzés mellett szolgáltatások – például biztosítások, kommunikációs szolgáltatások – beszerzése is);
- Iroda, üzlet, stb. takarítása;
- Pályázatírás;
- Hiteligénylés írása.

Az **ügyfélkapcsolati** csoportba tartozik többek között:

- Web-oldal karbantartása, frissítése;
- Címlisták adminisztrálása, hírlevelek írása;
- Ügyfél megkeresések fogadása;
- Ügyfelek kiszolgálása;
- Ügyfélnyilvántartás vezetése;
- Ügyfél elégedettség mérése;
- Ügyféligények nyomon követése, a szükséges fejlesztések kezdeményezése;
- Kintlevőségek kezelése.

A **stratégiai tevékenységek** közé tartozik többek között:

- Üzleti tervezés;
- Kontrolling rendszer kialakítása;
- Pénzügyi és szakmai ellenőrzés;
- Működés és ügyfélkezelés szabályainak kidolgozása;
- Piackutatás és annak eredményei alapján fejlesztések tervezése;
- Külső és belső kommunikációs tevékenység tervezése és szervezése.

A tevékenységből és technológiából következő feladatok listája általánosságban nem állítható össze, azokat minden vállalkozó személyesen tudja végiggondolni. A tevékenység és egyéb körülmények függvényében a fenti listák is jelentősen módosulhatnak. (Sajnos inkább csak bővíhetnek, mint szűkülhetnek.)

Következő lépés a feladatok csoportosítása az alapján, hogy melyeket végezheti el ugyanaz az ember. Bár a lista nagyon hosszú, a legtöbb feladat – legalábbis rendszeresen – nem igényel havi néhány óránál vagy napnál több időráfordítást.

A kialakított feladatcsoportokat szét kell osztani a szóba jöhető munkatársak – tulajdonos(ok), alkalmazottak, külsős szolgáltató vagy alvállalkozó partnerek, alkalmi munkavállalók, segítő családtagok – között. Van néhány fontos szempont, amelyeket a vállalkozó nem hagyhat figyelmen kívül, amikor arról dönt, hogy mely feladatokat végzi maga, és melyeket ad át másnak. Ezek közül az egyik legfontosabb a **tevékenység bizalmi jellege**. Semmiképpen nem delegálhatók a stratégiai döntések, ezeket csak a vállalkozó hozhatja meg személyes céljai és értékrendje figyelembe vételével. Bizalmas tevékenység minden olyan feladat, amely üzleti titoknak minősülő – azaz senkinek, még az alkalmazottnak sem kiadható – információkkal dolgozik. Ilyen tevékenység lehet a pénzügyi eredmények kontrollingja, a szükséges pénzügyi döntések meghozatala, a kapcsolattartás kulcs-ügyfelekkel, a stratégiai irány meghatározása, a tervezett technológiai vagy üzleti fejlesztésekkel kapcsolatos döntések és irányítások.

Fontos szempont, hogy **ki képes a feladat leghatékonyabb ellátásra** – tudása, tapasztalata, képességei, motivációi, végzettsége alapján. Ideális esetben egy szervezetnél minden munkatárs azokat a feladatokat kapja, amelyekben a legjobb, illetve amelyeket a legjobban szeret végezni. (A kettő, többnyire jelentős mértékben össze is függ egymással.) Ez természetesen nagyvállalatoknál sem valószínű meg teljes mértékben, egy mikrovállalkozásnál pedig elképzelhetetlen. Ennek ellenére egy szempontként – a számtalan másik mellett – ezt a körülményt is figyelembe kell venni. Erre akkor lesz nagyobb lehetőség, ha a vállalkozó már a kiválasztásnál nagyon pontosan megfogalmazza, hogy milyen feladatra milyen típusú munkatársat keres.

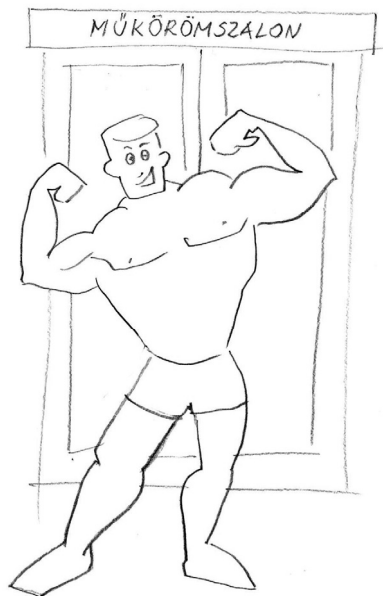
Végiggondolandó szempont az adott **feladat volumene, gyakorisága** is. A ritkán előforduló, bárki által elvégezhető feladatokat érdemes a vállalkozáson belül megoldani (például foglalkozás egészségüggyel kapcsolatos kötelező bejelentés az Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Főfelügyelőséghez évente egyszer), de ha nagyobb volumenű, vagy speciális szakértelmet kívánó feladatról van szó (például egy on-line reklámkampány vagy a vállalkozás könyvelése), akkor mindenképpen külső szakértőhöz kell fordulni.

Kérdés az is, hogy **a cégre specifikus, vagy a vállalkozások nagy részére hasonló technológiával oldható-e meg a feladat**. Előbbi esetben célszerű valamilyen belső megoldást találni, utóbbi esetben jó eséllyel a külső szolgáltató igénybe vétele lesz hatékonyabb.

Nyilvánvalóan fontos mérlegelési szempont a **különböző tevékenységek piaci- és munkaerőpiaci ára**, azaz annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy belső munkatárs vagy külsős szolgáltató az olcsóbb megoldás. Mikroállalkozói méretekben egy feladat belső munkatárssal történő elvégzése csak akkor lehet hatékonyabb, ha az illető többféle feladatot is ellát, és rugalmasan alkalmazkodik a változó feladatai által támasztott változó követelményekhez.

5.2. A foglalkoztatáshoz kapcsolódó törvényi előírások

Amennyiben a vállalkozó úgy dönt, hogy az előző fejezetben összeírt feladatok egy részének elvégzésére alkalmazottat vesz fel, meg kell ismerkednie azzal, hogy milyen kötelezettségeket, feladatokat ír elő számára a **Munka Törvénykönyve**, illetve az egyéb, foglalkoztatással kapcsolatos jogszabályok. (Ezek listája megtalálható a **3. melléklet**ben.)



Már a kiválasztásánál nagyon pontosan megfogalmazza, hogy milyen feladatra milyen típusú munkatársat keres.

5.2.1. A munkaadó törvényi kötelezettségei

Egy mikroállalkozó életében jelentős mérföldkő az első alkalmazott felvétele. Ezzel jelentős lépést tesz a növekedés felé, de egyszersmind hatalmas felelősséget is vállal. Elengedhetetlen, hogy a nagy változás előtt alaposan tájékozódjon a kötelezettségeiről és a lehetőségeiről. Könyvelő, jogász és vállalkozásfejlesztési szakember tanácsait is érdemes meghallgatni a munkaszerződés megkötése előtt. Nem szabad spórolni ezeken az információkon, hiszen csillagászati összegű büntetést is kiszabhatnak a vállalkozásra, ha nem tart be valamilyen fontos foglalkoztatással kapcsolatos előírást. Nézzük meg az előírások közül a legfontosabbakat.

Munkaviszony létesítése

Munkavállaló az lehet, aki tizenhatodik életévét betöltötte, ezen belül a 18 éven felüliek felnőtt, míg a 18 éven aluliak fiatal munkavállalók. Utóbbiakra a Munka Törvénykönyve (továbbiakban **MT**) külön szabályokat állapít meg. Például nem szabad őket olyan munkára alkalmazni, amely testi alkatukra, illetve fejlettségükre tekintettel rájuk hátrányos következményekkel járhat. Nem vehetők igénybe éjszakai munkára sem. Évente öt munkanap pótszabadság illeti meg őket.

Mielőtt a vállalkozás munkaszerződést köt, el kell döntení, hogy **határozatlan vagy határozott időre** szeretne munkatársat felvenni. Ha a munkaszerződés nem tartalmazza, hogy a munkaviszony meghatározott időre jött létre, akkor határozatlan idejűnek kell tekinteni. A határozott időre szóló munkaviszony időtartama az öt évet nem haladhatja meg. Ez az ötéves korlát érvényes akkor is, ha a munkáltató egymást követően több, rövidebb időtartamú szerződést köt a munkavállalóval, akár folyamatosan, akár oly módon, hogy az egyik szerződés megszűnése és a másik szerződés létesítése között nem telik el hat hónap.

A határozott idejű munkaviszony határozatlan idejűvé alakul, ha a munkavállaló az időtartam lejártát követően legalább egy munkanapot, közvetlen vezetője tudtával tovább dolgozik. A harmincnapos vagy ennél rövidebb időre létesített munkaviszony azonban csak annyi idővel hosszabbodik meg, amilyen időtartamra eredetileg létrehozták.

A **próbaidő** arra szolgál, hogy mind a munkáltató, mind a munkavállaló eldönthesse, valóban megfelelő-e neki az adott munkaviszony. A próbaidő hosszát a felek határozzák meg, de maximum három hónap lehet. A próbaidő alatt a munkaviszonyt bármelyik fél azonnali hatállyal indokolási kötelezettség nélkül megszüntetheti. A munkaszerződésben kiköthető alacsonyabb bér a próbaidő idejére, de a próbaidő alatti bérének is meg kell felelnie a jogszabályi követelményeknek.

A munkavállalóval írásban kell **munkaszerződést** kötni, legalább a munkába lépés napján, de még jobb, ha korábban. A munkaszerződésben meg kell jelölni naptári nap szerint a munkába lépés napját, amikor a munkavállalónak el kell kezdeni a vállalkozásnál dolgozni.

A munkaszerződésnek (pontosabban az ún. fejlécnek) kötelező módon tartalmaznia kell a következőket:

- a munkavállaló és a munkáltató cég nevét;
- a munkavállaló lakcímét és a munkáltató székhelyét;
- a munkavállaló esetében további szükséges adatok: anyja neve, születési helye és ideje, adóazonosító jele, TAJ száma;
- a munkáltató esetében szükséges még megjelölni az adószámát.

A munkaszerződés tartalmi részében rögzíteni kell:

- a munkavállaló személyi alpbérét;
- a munkavégzés helyét;
- a munkakört;
- a munkáltatói jogok gyakorlóját.

A **személyi alpbér** meghatározásánál tekintetbe kell venni a mindenkori minimálbér összegét, illetve a garantált bérminimumot. A **személyi alpbér kötelező legkisebb összege** teljes munkaidő teljesítése és havibér alkalmazása esetén 2010-ben 73.500 Ft lesz. Ha a munkavállalót legalább középfokú iskolai végzettséget, illetve szakképzettséget igénylő munkakörben foglalkoztatják, akkor a minimálbérnél magasabb, ún. **garantált bérminimum** illeti meg, ami 2010-ben bruttó 89.500 Ft lesz. Ezek az összegek évente változnak, ezért az aktuális értéknek mindenkor utána kell nézni.

A **munkavégzés helye** lehet állandó vagy változó. Ez utóbbinál a munkáltató például több telephellyel rendelkezik, és a munkavállalót bármelyik telephelyre átirányíthatja.

A **munkakör** pontos meghatározása azért lényeges, hogy mind a munkáltató, mind a munkavállaló (illetve egy külső személy, adott esetben a munkaügyi perben eljáró bíróság is) tudja, milyen feladatokat kell elvégeznie a munkavállalónak, mi az, amit számon lehet rajta kérni. Ez különösen fontos lehet később például a felmondásnál. Mikrovállalkozások esetében elkerülhetetlen, hogy egy-egy munkavállaló meglehetősen összetett munkakört lásson el, amit a lehető legpontosabban részletezni is kell. Abból, hogy valaki például „személyi asszisztens”, nem lehet tudni, hogy konkrétan melyek is az ő feladatai.

Ha a vállalkozásnak egyetlen ügyvezetője (kft. esetén) vagy üzletvezetője (kkt., bt. esetén) van, illetve egyéni vállalkozásról van szó, akkor ő **gyakorolja a munkáltatói jogokat**. Ha több ilyen személy van a cégnél, akkor meg kell jelölni, hogy ki lesz a munkáltatói jogkör gyakorlója. Csak ez a személy jogosult aláírni a munkaszerződést, annak bármely módosítását, vagy akár a munkáltatói felmondást is.

A munkaszerződés megkötése mellett, belépéskor az alábbiakról **írásban kell tájékoztatni** a munkavállalót:

- az irányadó munkarend;
- a munkabér egyéb elemei;
- a bérfizetés napja;
- a munkába lépés napja;
- a rendes szabadság mértékének számítási módja és kiadása;
- a munkáltatóra és a munkavállalóra irányadó felmondási idő megállapításának szabályai;
- a munkáltató kollektív szerződés hatálya alá tartozik-e;
- a munkáltatónál képvisellel rendelkező szakszervezet megnevezése, illetőleg a munkáltatónál működő üzemi tanács.

Bár azt gondolhatnánk, hogy az utolsó két ponttal egy mikrovállalkozónak nem kell foglalkozni, ez nem így van: a legkisebb cégnek is írásban kell tájékoztatnia alkalmazottját arról a tényről, hogy nem tartozik kollektív szerződés hatálya alá, illetve nem működik nála üzemi tanács.

Az **irányadó munkarendet** a következők figyelembe vételével kell meghatározni. A teljes munkaidő mértéke napi nyolc, heti negyven óra. A munkáltató a munkaidőt a munka jellegére, valamint az egészséges és biztonságos munkavégzés követelményére figyelemmel osztja be. A munkaidő-beosztást legalább hét nappal korábban, legalább egy hétre előre írásban kell közölni. Ennek hiányában az utolsó munkaidő-beosztás az irányadó. A munkavállaló napi, illetve heti munkaideje a tizenkét, illetve a negyvennyolc órát, készenléti jellegű munkakörben foglalkoztatott munkavállaló esetében a huszonnégy, illetve a hetvenkét órát nem haladhatja meg. Megállapíthat a munkáltató munkaidőkeretet is. Ez azt jelenti, hogy maximum négy hónapos időszakon belül kell úgy meghatározni a napi és a heti munkavégzés időtartamát, hogy az megfeleljen a törvényben előírtaknak, vagyis a munkavállaló számára biztosítsa a törvény szerinti napi és heti pihenőidőt.



A munkaszerződés megkötése mellett, belépéskor az alábbiakról írásban kell tájékoztatni a munkavállalót.

A **munkabér egyéb elemeinél** kell megjelölni azokat a pótlékokat, amelyek folyamatosan megilletik a munkavállalót (például nyelvpótlék, gépjárművezetői pótlék, pénzkezelői pótlék), valamint a nyújtott béren kívüli juttatásokat is.

A **bérfizetés napja** alapértelmezés szerint legkésőbb a következő hónap 10. napja. A munkaszerződésben azonban a felek ettől eltérően, akár későbbi napban is megállapodhatnak. Ha ez a nap pihenőnapra (szombat) vagy munkaszüneti napra (ünnepnap) esik, akkor a megelőző munkanapon kell kifizetni a bért.

Az **alapszabadság** mértéke 20 munkanap. Ez a 25. életévtől kezdődően a törvényben meghatározott rend szerint növekszik. A hosszabb tartamú szabadság abban az évben illeti meg először a munkavállalót, amelyben a meghatározott életkort betölti. A rendes szabadság mellett különböző címeken **pótszabadság** is megilletheti a munkavállalót a következő esetekben:

- A fiatal munkavállalónak évente öt munkanap pótszabadság jár, utoljára abban az évben, amelyben a tizennyolcadik életévét betölti;
- A szülők döntése alapján – 16 évesnél fiatalabb gyermek esetében – a gyermek nevelésében nagyobb szerepet vállaló munkavállalónak (az anyának VAGY az apának), illetve a gyermeket egyedül nevelő szülőnek évenként egy gyermek után kettő, két gyermek után négy, kettőnél több gyermek után összesen hét munkanap pótszabadság jár;
- Vak munkavállalónak évente 5 munkanap pótszabadság jár;
- Állandó jelleggel a föld alatt dolgozó, illetve ionizáló sugárzásnak kitett munkahelyen naponta legalább három órát eltöltő munkavállalót évente öt munkanap pótszabadság illet meg.

A szabadság kiadásának időpontját – a munkavállaló előzetes meghallgatása után – a munkáltató határozza meg. Az alapszabadság egynegyedét – a munkaviszony első három hónapját kivéve – a munkáltató a munkavállaló kérésének megfelelő időpontban köteles kiadni. A munkavállalónak erre vonatkozó igényét a szabadság kezdete előtt legkésőbb tizenöt nappal be kell jelentenie. A szabadságot esedékességének évében kell kiadni. A szabadságot kettőnél több részletben csak a munkavállaló kérésére lehet kiadni.

A szabadság kiadásának időpontját legalább egy hónappal korábban közölni kell a munkavállalóval. Az időpontot a munkáltató csak rendkívül indokolt esetben változtathatja meg, és a munkavállalónak ezzel összefüggésben felmerült kárát, illetve költségeit köteles megtéríteni.

Betegszabadság illeti meg a munkavállalót a betegsége miatti keresőképtelenség idejére, melynek mértéke naptári évenként tizenöt munkanap. A munkavállaló keresőképtelenségét a kezelőorvos igazolja. Év közben kezdődő munkaviszony esetén a

munkavállaló a naptári évre járó betegszabadság időarányos részére jogosult. A betegszabadság naptári évben igénybe nem vett része később nem igényelhető.

Szülési szabadság illeti meg a terhes, illetőleg a szülő nőt, melynek mértéke huszonnégy hét. Ezt úgy kell kiadni, hogy négy hét lehetőleg a szülés várható időpontja elé essen. A gyermek születésére tekintettel az apát is megilleti öt munkanap munkaidő-kedvezmény, melyet legkésőbb a születést követő második hónap végéig kérésének megfelelő időpontban köteles a munkáltató kiadni.

A **fizetés nélküli szabadságok** egyik formáját nevezzük most az egyszerűség kedvéért gyermekgondozási szabadságnak. Ilyen szabadság illeti meg a munkavállalót (tehát az apát is):

- a gyermek harmadik életéve betöltéséig, a gyermek otthoni gondozása céljából;
- a gyermek tizedik életéve betöltéséig a gyermekgondozási segély folyósításának időtartama alatt, feltéve, hogy a munkavállaló a gyermeket otthonában gondozza;
- a gyermek tizenkettedik életéve betöltéséig a gyermek betegsége esetén, az otthoni ápolás érdekében.

A másik csoportba az ápolás céljára igénybe vett szabadság tartozik. Ezt a munkavállaló kérelmére akkor köteles engedélyezni a munkáltató, ha a munkavállaló a tartós – előreláthatólag harminc napot meghaladó – ápolásra vagy gondozásra szoruló közeli hozzátartozója otthoni ápolását személyesen végzi. Ennek hossza az ápolás ideje, de legfeljebb két év lehet. A tartós otthoni ápolást és annak indoklását az ápolásra szoruló személy kezelőorvosa igazolja. A harmadik csoportba az építkezésre igénybe vett szabadság tartozik. A munkavállaló kérelmére ezt is köteles engedélyezni a munkáltató akkor, ha a munkavállaló a saját részére lakást épít. Ennek hossza egy év lehet.

Munkaviszony megszüntetése

Különbséget kell tenni aszerint, hogy határozott vagy határozatlan idejű munkaviszonyról van szó. Az előbbi közös megegyezéssel, próbaidő alatt azonnali hatállyal, vagy rendkívüli felmondással szüntethető meg. A határozatlan idejű munkaviszony esetében ezeken kívül lehetőség van rendes felmondásra is.

A **közös megegyezés** – mint a nevében is benne van – a munkáltató és a munkavállaló közös akaratán alapszik. **Próbaidő alatt azonnali hatállyal** akár a munkáltató, akár a munkavállaló megszüntetheti a munkaszerződést, és egyiküknek sem kell megindokolnia a döntését.

Rendes felmondással is megszüntetheti mind a munkáltató, mind a munkavállaló a munkaszerződést. Ez esetben csak a munkavállalónak nincsen indokolási kötelezettsége, a munkáltatónak meg kell indokolnia az intézkedését. Azt, hogy milyen indokkal szüntetheti meg a munkáltató a munkaviszonyt, a törvény tartalmazza. Ha ettől eltérő indokkal szünteti meg, vagy a törvény szerinti indokkal ugyan, de egy bírósági eljárásban nem tudja bizonyítani, akkor jogellenes lesz a munkáltató intézkedése, és ez jelentős anyagi következményekkel járhat. Fontos tudni, hogy vannak ún. felmondási tilalmak, amelyek fennállása esetén a munkáltató rendes felmondással nem szüntetheti meg a munkaviszonyt (például terhesség alatt vagy a gyermekgondozási szabadságról visszatérés után egy hónapig). A felmondási idő legalább harminc nap, az egy évet azonban nem haladhatja meg. Ennél hosszabb időt a felek közös megegyezéssel sem köthetnek ki a munkaszerződésben.

A harmincnapos felmondási idő a törvény alapján meghatározott mértékben hosszabbodik, attól függően, hogy mióta áll fenn a munkaviszony. Ha a munkáltató mond fel, akkor a felmondási idő felére fel kell mentenie a munkavállalót a munkavégzési kötelezettség alól. A felmondási időre a törvény szerinti díjazás jár.

A **rendkívüli felmondást** mind a munkáltatónak, mind a munkavállalónak meg kell indokolnia. A törvény – tekintettel arra, hogy ez esetben azonnali hatállyal szűnik meg a munkaviszony – nagyon szigorú feltételeket szab arra vonatkozóan, hogy milyen indokkal szüntethetik meg a felek (tehát a munkavállaló is!) a munkaviszonyt.

Végkielégítés akkor illeti meg a munkavállalót, ha munkaviszonya a munkáltató rendes felmondása vagy jogutód nélküli megszűnése következtében szűnik meg. A végkielégítés mértékét a törvény rögzíti.

A munkáltató egyéb kötelezettségei:

A munkáltatónak **nyilvántartási kötelezettsége** van, amely a következőkre terjed ki:

- rendes és rendkívüli munkaidő, ügyelet, készenlét;
- szabadság kiadása;
- egyéb munkaidő-kedvezményrel kapcsolatos adatok.

Arra nincs előírás, hogy a nyilvántartásnak milyennek kell lennie, de az adatokat naprakészen, a tényleges foglalkoztatás helyén kell vezetni. A munkaügyi ellenőrzés során ezeknek a meglétét és szabályosságát a hatóság ellenőrzi.

Üzemorvost (hivatalos nevén foglalkozás-egészségügyi szolgáltatót) kell biztosítani. A munkáltató a működése megkezdését követő két hónapon belül köteles az Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Főfelügyelőség területileg illetékes munkavédelmi felügyelőségének bejelenteni

- székhelyének és telephelyeinek címét;
- tevékenységeit;
- a számára foglalkozás-egészségügyi szolgáltatást nyújtó szolgáltató nevét és címét;
- a foglalkoztatott, foglalkozás-egészségügyi szolgáltatásban részesülő munkavállalók számát és foglalkozás-egészségügyi osztályba sorolását.

Az adatok alapján a munkavédelmi felügyelőség a munkáltató kérelmére tájékoztatást ad a foglalkozás-egészségügyi szolgáltatás igénybevételének helyi lehetőségeiről.

A munkáltatónak biztosítania kell az egészséget nem veszélyeztető, **biztonságos munkavégzést**. Ennek keretében fel kell mérnie az adott munkahelyen található veszélyeket, és gondoskodnia kell azok megszüntetéséről, vagy – ha ez a munka jellegére tekintettel nem lehetséges – a munkavállalók megfelelő tájékoztatásáról annak érdekében, hogy a veszélyeket elkerülhessék. A munkavállalót munkába állásakor oktatásban kell részesíteni az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzéshez szükséges ismeretekről. Ezeket – bár nem kötelező – célszerű munkavédelmi szabályzatban rögzíteni. Mivel a szabályzat elkészítése munkavédelmi ismereteket igényel, azt célszerű szakemberrel elkészíttetni. Kötelező viszont szakemberrel készíttetni a kockázatértékelést, ami a munkafolyamatra, a technológiára, a munkaszervezésre, a munkafeltételekre, a szociális kapcsolatokra és a munkakörnyezeti tényezők hatására kiterjedő megelőzési stratégia. Ezt a munkáltató tevékenységének megkezdésétől számított egy éven (bizonyos esetekben hat hónapon) belül kell elvégezni, és azt évenként felülvizsgálni.

Kötelező **tűzvédelmi szabályzatot** készíteni abban az esetben, ha a munkavégzésben részt vevő családtagokkal együtt ötnél több munkavállalót foglalkoztatnak, vagy ha ötvennél több személy befogadására alkalmas létesítményt működtetnek, ezen kívül fokozottan tűz- és robbanásveszélyes besorolás esetén, valamint a kereskedelmi szálláshelyeken.

Amennyiben a **munkavállalót munkavégzés közben baleset éri**, annak nagyon súlyos következményei vannak a vállalkozás számára. Az ebből a kockázati tényezőből származó károkat érdemes – a munkavédelmi előírások szigorú betartásán és betartatásán túl – munkáltatói felelősségbiztosítás kötésével is csökkenteni.

Bár a korábban említett betegszabadságon túli betegállomány esetén a munkavállaló ellátását már nagyobb részben az **Országos Egészségbiztosítási Pénztár** fizeti, a kifizetett táppénz egyharmadát a Pénztár határozata alapján a vállalkozás köteles az APEH-nek befizetni.

Kötelezettségek a hatóságok felé

A munkáltató adószámának, nevének, székhelyének közlésével az illetékes elsőfokú állami **adóhatóságnak bejelenti** az általa foglalkoztatott biztosított személyi adatait, állampolgárságát, adóazonosító jelét, biztosítási jogviszonyának kezdetét és kódját, a heti munkaidőt, FEOR-számot, magán-nyugdíjpénztári tagság esetén a pénztár nevét és azonosítóját. A bejelentést a biztosítási jogviszony első napját megelőzően, de legkésőbb a biztosítási jogviszony első napján a foglalkoztatás megkezdése előtt kell teljesíteni.

A továbbiakban havonta, a tárgyhót követő hónap 12. napjáig be kell vallani az **APEH** felé a munkavállaló személyi adatait, bruttó bérét és annak járulékait. Utóbbiakat ugyanaddig a határidőig át is kell utalni az adóhatóság különböző folyószámláira. Mind a bevallás elkészítését, mind az utalandó közterhek kiszámítását érdemes könyvelőre bízni. A munkavállaló számára a törvény által pontosan szabályozott **bérfeljegyzéket** kell minden hónapban átadni, amelyből egyértelműen kiderül, hogy milyen és mennyi járulékot fizetett meg utána a foglalkoztatója.

5.2.2. A munkavállaló törvényi kötelezettségei

Természetesen a Munka Törvénykönyve a munkavállaló számára is számos kötelezettséget előír. Mindenekelőtt azt, hogy köteles az előírt helyen és időben munkára képes állapotban megjelenni, és **munkáját személyesen ellátni**. Az elvárható **szakértelemmel, gondossággal**, a **szabályok, előírások és utasítások betartásával** kell dolgoznia. Munkája során **együtt kell működnie** munkatársaival, más egészségét, testi épségét **nem veszélyeztetheti**, más munkáját **nem zavarhatja**, másnak anyagi **kárt** vagy helytelen megítélést **nem okozhat**.

Nagyon fontos törvényes elvárás a munkavállalóval szemben, hogy az **üzleti titkokat** és más, a munkáltatóra és annak tevékenységére vonatkozó alapvető információkat **köteles megőrizni**.

A munkáltató által előírt **kijelölt tanfolyamokon és továbbképzéseken részt kell vennie**, ám annak minden költségét a munkáltatónak kell megfizetni.

Amennyiben a munkavállaló további munkaviszonyt létesít, azt munkáltatójának köteles bejelenteni.

A munkavállaló **kártérítési felelősséggel** tartozik az általa gondatlanságból vagy szándékosan okozott károkért. A munkaviszony fennállása alatt **nem tanúsíthat olyan magatartást, amely a munkaadó jogos gazdasági érdekeit veszélyezteti.**

A munkavállalónak is vannak **járadékfizetési kötelezettségei**, sőt esetében személyi jövedelemadó fizetési kötelezettség is fennáll. Ugyanakkor ezeket a fizetnivalókat technikailag a munkaadó számolja ki és utalja át a megfelelő APEH-folyószámlákra.

Nyilvánvaló, hogy terjedelmében és összetettségében is sokkal kevesebb kötelezettséget ró a Munka Törvénykönyve a munkavállalóra, mint a munkaadóra. A feltételek nem azonosak, pedig az erőviszonyok mikrovállalkozás esetében nagyon kiegyenlítettek. Érdemes minden mikrovállalkozásban dolgozó munkavállalónak végiggondolni azt, hogy milyen anyagi következményekkel jár, ha az előző fejezetben ismertetett valamennyi törvényes jogosultságát maximálisan kihasználja. Ezek az anyagi terhek olyan súlyosak lehetnek, hogy a vállalkozás fennmaradását is veszélyeztethetik, amely sem a munkaadónak, sem a munkavállalónak nem érdeke.



Nagyon fontos törvényes elvárás a munkavállalóval szemben, hogy az üzleti titkokat és más, a munkáltatóra és annak tevékenységére vonatkozó alapvető információkat köteles megőrizni.

5.3. Mibe kerül egy munkavállaló, mibe kerül egy munkakör?

Az **5.2.1. fejezetben** felsorolt valamennyi törvényi kötelezettség betartásának jelentős anyagi következményei vannak. Pénzbe kerül a bérszámfejtés, az üzemorvos, a szakember által tartott munkavédelmi oktatás, a munkavédelmi felszerelések, a betegszabadság idejére járó illetmény, a felmondási időre fizetett bér, és még sorolhatnánk. Ezeket mind hozzá kell számolni a munkavállaló havi bruttó béréhez, és annak járadékaihoz.

Arról már volt szó, hogy Magyarországon létezik törvény által előírt minimálbér. Azt is tudni kell, hogy a társadalombiztosítási járadékokat legalább ennek kétszerese után kell megfizetni mind a vállalkozó, mind az alkalmazottak után. Mivel a legtöbb munkakör piaci értéke ténylegesen eléri legalább a minimálbér kétszeresét, ezért érdemes a munkavállalónak ezt a fizetést meg is

adni, ha a járadékoknak úgyis ez az alapja. A **7. táblázat** egy adminisztratív munkatárs foglalkoztatási költségeit foglalja össze, a minimálbér kétszeresének megfelelő bruttó bér esetén. Figyelembe kell venni a bruttó bérén és annak járadékain kívül a kapott juttatásokat (például BKV-bérlet vagy étkezési jegy) és költségtérítéseket (például telefon vagy útiköltség), a munkaeszközök értékcsökkenését, a munkavédelemre és biztosításra fordított összegeket, valamint az alkalmazás következtében megnövekedett könyvelői és jogi költségeket.

A végösszeg közel kétszerese a bruttó alapbérnek, és majdnem háromszorosa a munkavállaló által kézhez kapott nettó összegnek.

Költségfajta	Havi összeg (átlag)
Bruttó bér	143.000 Ft
Járulékok	46.000 Ft
Szakképzési hozzájárulás	2.000 Ft
Juttatások	21.000 Ft
Költségtérítés	0 Ft
Munkaeszközök értékcsökkenése (számítógép, telefon)	5.000 Ft
Munkaruha, munkavédelmi eszközök	0 Ft
Munkavédelem, kockázatért., üzemorvos	5.000 Ft
Bérszámfejtés	3.000 Ft
Jogász	2.000 Ft
Biztosítás	2.000 Ft
Fizetett, de le nem dolgozott napok	23.000 Ft
Egyéb	2.000 Ft
Összesen	254.000 Ft

7. táblázat: adminisztratív munkaerő foglalkoztatásának költsége a 2009-es minimálbér kétszeresével megegyező bruttó bér esetén

5.4. A munkakör költségeinek finanszírozása

Ezek után elkerülhetetlen annak a kérdésnek a vizsgálata, hogy honnan lesz pénz az **5.3. fejezetben** illusztrált – vagy bármelyik másik, ennél jóval nagyobb költséget jelentő – munkakörre. Minden munkavállalónak tisztában kell lenni azzal, hogy a munkakörének csak akkor van gazdasági racionalitása, ha nemcsak kitermeli annak összes költségét, hanem a felett a vállalkozás nyereségéhez is hozzájárul.

Vannak olyan munkakörök, amelyek közvetlenül „pénzt termelnek”, ilyenek a **termelési** vagy **szolgáltatási kapacitást bővítő**, illetve az értékesítő pozíciók. De az előbbiek csak abban az esetben, ha a plusztermelést meg is veszi a piac, az utóbbiak pedig csak akkor, ha a megkötött üzletet ki is tudja elégíteni a vállalkozás a meglévő kapacitással. Tehát ezek a munkakörök sem tartják fenn magukat automatikusan, ennek biztosítása komoly tervezést igényel.

Néhány példa kapacitásbővítő munkakörökre:

- A fodrászüzlet tulajdonosa új fodrászt vesz fel, és ez által hosszabb nyitva tartás válik lehetővé.
- A kis bolt tulajdonosa új üzletet nyit, ahol új eladókra van szükség.
- A termelő cég új gépsort állít üzembe, és kezelésére embereket vesz fel.

- A cukrászat alkalmaz egy futárt annak érdekében, hogy a megrendelt süteményeket házhoz tudják szállítani.

A példákat összefoglalva elmondható, hogy minden olyan munkakör kapacitásbővítést jelent, amely többlettermelést, több helyszínen működést, több/új típusú értékesítési csatorna használatát, hozzáadott szolgáltatások biztosítását teszi lehetővé. Ezekben az esetekben más-más módon, de meg lehet, és meg is kell határozni azt a többlettermelést, amely mellett megéri a munkakört kialakítani és fenntartani. Azt pedig, hogy a termelési mennyiségből értékesítési mennyiség legyen, komoly üzleti tervezéssel kell alátámasztani. Megfontolandó szempont az ilyen jellegű munkakörök esetében, hogy a bérnek csak egy része legyen a termeléstől és értékesítéstől független fix összeg. Egy másik rész feltétlenül a teljesítménytől, mégpedig a piac által visszaigazolt, azaz értékesített teljesítménytől függjön.

Egy **értékesítő** esetében egy fokkal egyszerűbb a helyzet, mivel ő közvetlenül „pénzt termel”, ez az elsődleges feladata. De az ő esetében is ki kell számolni, hogy mennyi többletbevételre van szükség ahhoz, hogy a munkakör racionális legyen, azaz a saját fenntartásán túl nyereséget is termeljen. Az ilyen munkakörökben teljesen általános gyakorlat a teljesítményalapú bérezés.

Vannak olyan munkakörök is, amelyek közvetlenül nem termelnek sem plusz terméket/szolgáltatást, sem plusz bevételt. Ezeknek is meg kell találni a finanszírozását a vállalkozáson belül. Az ilyen munkaköröknek csak akkor van létjogosultsága, ha vagy **tehermentesítenek mást**, aki a felszabadult kapacitását termelésre és/vagy értékesítésre tudja fordítani, vagy **költséget takarítanak meg**. Akár úgy, hogy nem kell igénybe venni korábban igénybe vett külső szolgáltatásokat, akár a belső hatékonyság növelésével, a munka jobb megszervezésével, akár a selejt csökkentésével, és még sorolhatnánk. Ezen tételek mindegyikéről is pontosan ki kell számolni, hogy mennyivel növelik a bevételt vagy csökkentik a kiadásokat.

Összefoglalva: pontos üzleti modellben kell leírni, hogy hogyan tartja el a piacunk az új munkakört, pontosabban azt, hogy az új munkakör hogyan termel hasznót a vállalkozás számára.

Végül megjegyezzük, hogy ez a kérdés a tartós alkalmazottak esetében ennyire kritikus, mivel velük kapcsolatban hosszabb időtávra vállal nagyon szigorú kötelezettségeket a vállalkozás. Ilyenkor fel kell mérnie, hogy hogyan fogja változó piaci körülmények között is teljesíteni a kötelezettségeit. Amennyiben külsős partnerrel – akár alvállalkozóval, akár alkalmi munkavállalóval – állapodik meg, az általában egy konkrét projektre, vagy egy konkrét feladatra szól. Az pedig sokkal könnyebben felmérhető, hogy egy aktuális projekt mennyit bír el, mint az, hogy hosszabb távon hogyan birkózik meg a vállalkozás bizonyos terhekkel.

5.5. Egy új munkakör megtervezése

Mielőtt elkezdjük a megfelelő alkalmazottat keresni, mindenképpen össze kell foglalnunk írásban a betöltendő munkakörrel kapcsolatos valamennyi fontos információt. A tervezés része, hogy tételesen felsoroljuk mindazokat a feladatokat, amelyeket a munkavállalónak el kell látni. (Ennek fontosságát az **5.2. fejezetben**, a törvényi kötelezettségeknél is hangsúlyoztuk.) A lista elkészítésénél érdemes az **5.1. fejezetben** felsorolt feladatokat alapul venni, de ezeket számos további, az adott vállalkozásra specifikus tevékenységgel kell kiegészíteni. Végig kell gondolni, hogy

az adott feladatok elvégzéséhez milyen kompetenciákra, azaz tudásra, készségre és képességekre van szükség. A tudást és a készséget könnyebb fejleszteni – bár ez sem biztos, hogy aktuálisan belefér egy mikrovállalkozás életébe – a képességet ugyanakkor sokkal nehezebb és csak korlátozott mértékben lehetséges.

Az egyik legfontosabb képesség a **teljesítménymotiváltság**, ami nagyon lényeges egy mikrovállalkozás esetében, akár a tulajdonosról, akár alkalmazottakról van szó. A teljesítménymotivált ember folyamatosan törekszik arra, hogy egyre jobban végezze a munkáját, és elégedettséget okoz neki, ha ezt sikerül elérnie. Szeret célokat kitűzni, és szereti elérni azokat. Szereti, ha személyes felelősséggel tartozik a problémák megoldásának megtalálásáért, és nem kedveli az olyan szituációkat, ahol az eredmény nem a saját képességeitől és erőfeszítéseitől függ. Mérsékelt teljesítménycélokat tűz ki, kalkulált kockázatot vállal. Szüksége van konkrét visszajelzésre arról, hogy mennyire jól végzi a munkáját.

Az ilyen ember örömet leli abban, ha jól teljesít egy feladatot. A „nemszeretem” feladatokat is örömmel elvégzi, ha tudja, hogy azok hozzásegítik a céljai eléréséhez. Ez egy mikrovállalkozásban nagyon fontos, hiszen láttuk, hogy sokféle feladatot lát el kevés ember. Fontos, hogy a kevésbé népszerű tevékenységek elvégzésében is motiváltak legyenek az alkalmazottak. Nem mindenki ilyen típus, vannak, akiknek nem a teljesítmény, hanem a társas kapcsolatok, vagy mások befolyásolása okoz elégedettséget elsődlegesen a munkavégzésben. Az utóbbi csoportba tartozó emberek nagy valószínűséggel nem érzik jól magukat egy mikrovállalkozásban, ahol vezetői pozíciók hiányában a befolyásolási szükséglet nem könnyen elégíthető ki. Azok az emberek, akiket elsődlegesen a társas kapcsolatok motiválnak, megtalálhatják a számításukat egy kis cégben, mivel a barátságos, családias légkör fontos számukra. Ugyanakkor a vállalkozás nem biztos, hogy elbírja, ha esetükben nem a teljesítmény az elsődleges hajtóerő. De vannak olyan munkakörök – tipikusan ügyfelekkel kapcsolatosak – amelyekben nagyon jól teljesíthetnek. A motivációk mérésére léteznek tesztek, amelyek indokolt esetben szakember segítségével alkalmazhatók a kiválasztás során.

A követelmények felsorolásánál a képességek és készségek mellett gondolni kell a szükséges **iskolai végzettségre** – amely bizonyos tevékenységek esetén a működési engedély feltétele – és a **szakmai tapasztalatokra** is.

A munkakör tervezése során meg kell határozni a munkatárs **helyét a szervezetben**. Még olyan szélsőséges esetben is, ha ő lesz az egyetlen alkalmazott. Fontos végiggondolni, hogy kikkel kell majd együtt dolgoznia a tulajdonoson kívül – például segítő családtagokkal vagy a könyvelővel –, és milyen típusú ember lesz alkalmas ezekre az együttműködésekre. Itt érdemes megtervezni a külső és belső **kapcsolattartás** és kommunikáció módját az adott munkakörre vonatkozóan.

El kell döntení, hogy **mennyit tud a vállalkozás fizetni** a leendő munkatársnak. Ennek során figyelembe kell venni a munkaerőpiaci és a piaci árakat is. Ezekről több forrásból szerezhető információ, például a Központi Statisztikai Hivatal honlapján vagy a www.berbarometer.hu oldalon. De beszélhetünk más vállalkozókkal, munkavállalókkal, vagy megkérdezhetjük a könyvelőnket. Itt is megemlítjük, hogy a bérnek legyen a teljesítményhez kötődő, közvetlenül motiváló eleme. Ezen a ponton számításba vehetjük a különböző foglalkoztatási kedvezményeket, de a **3.4. fejezetben** már írtuk, hogy hosszútávon mindenképpen a teljes, támogatás nélküli bérköltség kitermelésére kell a munkakört megtervezni.

Fontos, elengedhetetlen része a munkakörtervezésnek annak megfogalmazása, hogy **hogyan mérjük** a leendő alkalmazott **teljesítményét**, és mit tekintünk elfogadható, illetve kiemelkedő teljesítménynek. Azt is végig kell gondolni, hogy hogyan ösztönözzük a munkavállalót a megfelelő teljesítmény elérésére, illetve hogyan jutalmazzuk az elvárt szint túlteljesítését. (Ezekről a **6. fejezetben** lesz szó részletesebben.) Teljesítménymutató – a munkakör jellegétől függően – a visszatérő ügyfelek számától az időben megtörtént banki utalások számáig nagyon sok minden lehet. Az nagyon lényeges, hogy a mutatók meghatározásánál figyelembe vegyünk az **5.4. fejezetben** vizsgált szempontokat, azaz alkalmasak legyenek annak mérésére, hogy a munkakör milyen módon termeli ki saját költségeit. A teljesítménymutatók meghatározása a korrekt teljesítményarányos bérezési rendszer egyik alapeleme.

A munkakörtervezés eredményeképpen összeáll a **munkaköri leírás** is. A fenti tartalmi elemeket már csak a kötelező formai elemekkel és adatokkal kell kiegészíteni. Utóbbiak szerepelnek az **5. mellékletben** található munkaköri leírás mintában.



Elengedhetetlen része a munkakörtervezésnek annak megfogalmazása, hogy hogyan mérjük a leendő alkalmazott teljesítményét.

5.6. Az állandó foglalkoztatás alternatívái

Amennyiben anyagi helyzete vagy a munka jellege miatt a vállalkozás nem a tartós foglalkoztatás mellett dönt, két rugalmasabb együttműködési formára van lehetőség a munkatársakkal. Érintőlegesen megemlítünk egy harmadik lehetőséget, amelyet ugyan elsősorban a nagyvállalkozások használnak, de nem árt, ha a mikrovállalkozások is tudnak róla. Az alkalmi foglalkoztatásról, az alvállalkozói jogviszonyról és a munkaerő-kölcsönzésről van szó.

5.6.1. Egyszerűsített foglalkoztatás

A Magyarországon hosszú ideje létező alkalmi foglalkoztatás intézményét 2010-től felváltja az egyszerűsített foglalkoztatás. Ennek lényege, hogy a vállalkozások idény- és alkalmi munkára a tartós foglalkoztatásnál egyszerűbb feltételekkel alkalmazhatnak munkatársakat. Az idénymunka a mezőgazdaságban és az idegenforgalomban értelmezhető, míg az alkalmi munka azt jelenti, hogy a munkavállaló ugyanannál a munkáltatónál nem dolgozik egyfolytában öt napnál többet, egy hónapban 15 napnál többet, valamint egy évben 90 napnál többet. Idénymunka esetén a fizetendő járulékok mértéke is kedvezőbb az általánosnál, de az alkalmi munkavállaló után az általános szabályok szerint kell közterheket fizetni. Mivel a könyv nyomdába kerülése időpontjában az új rendszer még nem lépett életbe, ezért annak működését egyelőre bővebben nem lehet bemutatni. Kérdésekkel a **Munkaügyi Kirendeltségekhez** lehet fordulni, valamint az **Állami Foglalkoztatási Szolgálat** honlapját lehet felkeresni (lásd **2. számú melléklet**).

5.6.2. Vállalkozói vagy megbízási szerződés

Amennyiben egy vállalkozás abban a szerencsés helyzetben van, hogy megrendelése meghaladják a kapacitását, de ez még nem indokol tartós létszámnövelést, akkor **alvállalkozó** bevonására is lehetőség van egy egyszeri nagyobb megbízás teljesítéséhez. Fontos azonban, hogy a vállalkozás ne munkaviszonyt próbáljon megbízási vagy vállalkozói jogviszonynak álcázni, mert az **színtelt munkaszerződésnek** minősül, és a törvény bünteti. A munkaviszony és a vállalkozói vagy megbízási jogviszony közötti különbségeket lentebb foglaljuk össze. Lényeges, hogy a törvény nem az alapján ítéli meg egy jogviszony jellegét, hogy hogyan nevezik a szerződést, hanem, hogy mi a jogviszony valódi tartalma.

A feleket megilleti a szerződési szabadság alkotmányos joga, melynek alapján a szerződés típusát közös akarattal megválaszthatják. Vagyis eldönthetik, hogy munkaszerződést, megbízási vagy vállalkozási szerződést kötnek.

Mivel azonban a szerződések nem az elnevezésük, hanem a tartalmuk alapján kell megítélni, hiába nevezik a felek vállalkozási szerződésnek, ha a tartalmából az állapítható meg, hogy az a munkaszerződés elemeit hordozza magán, akkor azt a munkaügyi ellenőrzés munkaszerződésnek fogja minősíteni. A munkavégzésre irányuló, a polgári jog körébe tartozó jogviszonyok (ilyen a megbízási és a vállalkozási jogviszony) és a munkaviszony elhatárolását mindenkor csak egyedi jelleggel, a jogviszony tényleges tartalmi elemeinek átfogó vizsgálatával lehet elvégezni.

Ez igaz mind az egyszeri, rövid időtartamú megállapodásokra, mind a hosszú, tartós jogviszonyokra. Hiszen munkaszerződés is létrejöhet határozatlan és határozott időre, mely utóbbi akár 30 napnál rövidebb is lehet (erre egy példa a diákmunkára kötött munkaszerződés). Ugyanakkor megbízási, vállalkozási szerződés is létrejöhet egyetlen munkára, ami akár rövid időtartamú is lehet (például képeretezés), de felöllelhet egy hosszabb időszakot is (például könyvelés).

Az alábbiakban a munkaügyi miniszter és a pénzügyminiszter által kiadott, a munkavégzés alapjául szolgáló szerződések minősítése során figyelembe veendő szempontokról szóló közös irányelvet ismertetjük. Az irányelvben foglaltak összhangban vannak a munkaügyi ellenőrzések gyakorlatával.

Az irányelv megkülönböztet **elsődleges és másodlagos minősítő jegyeket**:

- Az elsődleges minősítő jegyek önmagukban meghatározóak lehetnek a munkaviszony minősítése szempontjából, a hatósági ellenőrzés eredményeképpen tényként való megállapításuk egyértelműen munkaviszony fennállására utal. E minősítő jegyek tehát általában más minősítő szempontok fennállása nélkül is alátámasztják a munkaviszony létét.
- Ehhez képest a másodlagos minősítő jegyek egyedülállóan nem feltétlenül meghatározóak, sokszor csak más, a munkaviszony fennállására utaló minősítő jegyekkel együttesen eredményezhetik a jogviszony munkaviszonnyá történő minősítését.

Elsődleges minősítő jegyek:

- A tevékenység jellege, a munkakörként történő feladat-meghatározás;
- A személyes munkavégzési kötelezettség;
- Foglalkoztatási kötelezettség a munkáltató részéről, a munkavállaló rendelkezésre állása;
- Alá-fölérendeltségi viszony.

A **8.a táblázat** a fenti minősítő jegyek alapján hasonlítja össze a munkaviszonyt a vállalkozási és megbízási jogviszonnyal.

Munkaviszony	Vállalkozási/megbízási jogviszony
A tevékenység jellege, a munkakörként történő feladat-meghatározás	
A munkakör azoknak a feladatoknak, tevékenységeknek az összességét jelenti, melyeknek ellátására, elvégzésére a munkáltató alkalmazottját kötelezheti.	A szerződések általában egy-egy konkrét munkára, megrendelésre szólnak. A megbízott egy konkrét ügyet gondoz, a vállalkozó egy konkrét feladat elvégzésére vállalkozik.
Személyes munkavégzési kötelezettség	
Személyes munkavégzési kötelezettség, helyettest nem állíthat.	A teljesítésben más személy (alvállalkozó, teljesítési segéd) közreműködhet.
Foglalkoztatási kötelezettség, a munkavállaló rendelkezésre állása	
Foglalkoztatási kötelezettség a munkáltató részéről, a munkavállaló rendelkezésre állása.	A vállalkozó/megbízott kötelezettsége a szerződés szerinti szolgáltatás biztosítása, a munkával elérhető eredmény.
Alá-fölérendeltségi viszony	
Szigorú alá-fölérendeltség, a munkáltatót megillető egyoldalú irányítási és utasításadási jog.	Mellérendeltség.

8.a táblázat: Különbségek a munkaviszony és a vállalkozási vagy megbízási jogviszony között – elsődleges minősítő jegyek

Másodlagos minősítő jegyek:

- Az irányítási, utasításadási és ellenőrzési jog;
- A munkavégzés időtartamának, a munkaidő beosztásának meghatározása;
- A munkavégzés helye;
- Az elvégzett munka díjazása;
- A munkáltató munkaeszközeinek, erőforrásainak és nyersanyagainak felhasználása;
- A biztonságos, egészséget nem veszélyeztető munkavégzés feltételeinek biztosítása;
- Írásbeliség.

A **8.b táblázat** a másodlagos minősítő jegyek alapján hasonlítja össze a munkaviszonyt a vállalkozási és megbízási jogviszonnyal.

Munkaviszony	Vállalkozási/megbízási jogviszony
Az irányítási, utasításadási és ellenőrzési jog	
Az utasítás a munkavégzés minden fázisára, elemére kiterjedhet. A munkáltató az utasítás végrehajtását teljes körűen, részletekbe menően ellenőrizheti.	Az utasítási jog az ügy ellátására és a munkavégzéssel előállítható termékre, szolgáltatásra és nem a munkavégzés részleteire vonatkozik.
A munkavégzés időtartamának, a munkaidő beosztásának meghatározása	
A munkavégzés időtartamát, a munkarendet, a munkaidő-beosztást a törvény által szabályozott korlátok között a munkáltató határozza meg.	A feladat elvégzésének kizárólag a határidejét, vagy teljesítési részhatáridejét, illetve az ügy ellátásának időpontját állapítja meg a megbízó (megrendelő).
A munkavégzés helye	
A munkavégzés helye a munkaviszony szabályai szerint a munkáltató székhelye, telephelye.	A megbízott a feladat teljesítésének helyét maga választhatja meg, illetve a munkavégzés helye a feladat ellátáshoz igazodik.
Az elvégzett munka díjazása	
A munkáltató rendszeres díjazásban (munkabér) részesíti a munkavállalót, mely az elvégzett munka ellenértéke.	A díj a feladat elvégzése, illetve a megállapodásban meghatározott eredmény létrehozása után tipikusan egyszeri díjként jelenik meg. Tartós megbízás esetén az elvégzett munka díjazása rendszeres lehet.
Munkáltató munkaeszközeinek, erőforrásainak, nyersanyagainak használata	
A munkáltató eszközeinek, erőforrásainak, nyersanyagainak használata.	A vállalkozó általában saját eszközeit veszi igénybe.
Biztonságos, egészséget nem veszélyeztető munkavégzés feltételei	
A munkáltatót terheli a biztonságos és egészséget nem veszélyeztető munkavégzés körülményeinek a megteremtése.	A megbízott/vállalkozó felelősségi köre a saját munkavégzési körülményeinek biztonságos megteremtésére terjed ki.
Írásbeliség	
A munkaszerződést írásba kell foglalni.	A megbízási és vállalkozási szerződések esetében a szerződésnek többnyire nem érvényességi feltétele az írásbeli alak.

8.b táblázat: Különbségek a munkaviszony és a vállalkozási vagy megbízási jogviszony között – másodlagos minősítő jegyek

5.6.3. Munkaerő-kölcsönzés

„A munkaerő-kölcsönzés olyan tevékenység, amelynek keretében a kölcsönadó a vele kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállalót ellenérték fejében munkavégzésre a kölcsönvevőnek átengedi.”¹³ A konstrukció nem olcsóbb, mintha a vállalkozás maga foglalkoztatná a munkavállalót, hiszen nemcsak annak bér-költségét, hanem a kölcsönző cég szolgáltatási díját is meg kell fizetni. Így egy mikrovállalkozónak tartósan ritkán felelhet meg a lehetőség. Nagy előny ugyanakkor, hogy az adminisztratív terhektől megkíméli a konstrukció a vállalkozót, mivel az **5.2. fejeletben** felsorolt kötelezettségek ez esetben a kölcsönző céget terhelik.

¹³ Forrás: Állami Foglalkoztatási Szolgálat honlapja (www.afsz.hu)

6. Vezetési ismeretek mikrovállalkozóknak

Ez a fejezet elsősorban azoknak a vállalkozóknak szól, akik már foglalkoztatnak, vagy ezt a közeljövőben tervezik. De az **1.3. fejezetben** írottak értelmében elolvasását az alkalmazottaknak vagy leendő alkalmazottaknak is ajánljuk.

Ahhoz, hogy a vállalkozó eredményesen menedzselje az embereit, szert kell tennie bizonyos **vezetői kompetenciákra**. Erre már egyetlen alkalmazott esetében is szükség van, sőt a következőkben tárgyalt készségek egy része szükséges az alvállalkozóval, az alkalmi munkavállalóval, vagy akár a segítő családdal való együttműködésben is. Az alkalmazottakkal való hatékony bánásmódot nagy vállalatoknál külön részlegek szervezik és irányítják. Úgy hívják ezt a vállalati funkciót, hogy **emberi erőforrás menedzsment**, angolul **humand resources management**, röviden **HR**. A továbbiakban mi is a HR kifejezést fogjuk ennek a tevékenységnek a megnevezésére használni.

A korábbiakban – a **2.5., 3.2., 3.4. és 4.1. fejezetekben** – már többször említettük, hogy egy szervezetnek legalább két típusú vezetőre van szüksége, egy vállalkozóra és egy menedzserre. Míg az előző elsősorban kifelé figyel, a vállalat számára hasznos kapcsolatokat köt, és ígéretes piaci lehetőségeket keres, addig a **menedzser** befelé figyel, és a vállalkozás erőforrásainak, többek között emberi erőforrásának működtetésében erős. Nagyon szerencsés helyzet, ha a mikrovállalkozás is fel tud mutatni egy ilyen szerepmegosztást, ami több tulajdonos esetén nem elképzelhetetlen. De gyakran nincs erre lehetőség, mert a vállalkozó egyedül működte a cégét még akkor is, ha papíron vannak tulajdonosai. Ebben az esetben fejlesztenie kell a vállalatvezetői és a menedzseri eszköztárát is. Ez a fejezet a menedzseri feladatok egy nagyon fontos szeletéről, az **emberi erőforrás menedzseléséről**, azaz a **vezetésről** szól.

A teljes vezetési folyamat a **3. ábrán** látható feladatokat foglalja magában. Ezeknek egy részét – a vállalatvezetői, stratégia funkciókat – a **4. fejezetben** már vizsgáltuk. Ilyenek a célkitűzés, a stratégiaalkotás, a tervezés, de új elemként – többek között – megjelenik, hogy ezek alapján konkrét **elvárásokat** kell megfogalmazni, és azokat az alkalmazottak, munkatársak felé kommunikálni.



3. ábra: A vezetési folyamat

6.1. A HR alapjai és a munkakörelemzés

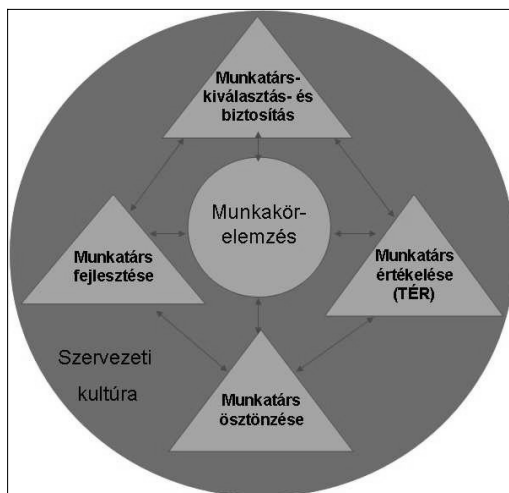
Sok szó esett már a tervezésről, az erőforrások biztosításáról, de nem beszéltünk még arról, hogy mindezekről hogyan kell tájékoztatni, illetve ezekkel kapcsolatban hogyan kell **motiválni**, **fejleszteni** és **értékelni** a munkatársakat. Ezek az ún. HR-funkciók, amelyeket a **3. ábrán** sárgával jelöltünk.

A **4. ábra Martin Hilb**, svájci professzor koncepcióját mutatja be egy szervezet HR-tevékenységére. Bár a modellt nagy szervezetekre dolgozták ki, látni fogjuk, hogy minden eleme használható akár egy mikrovállalkozásban is. A modell alapján a HR-nek öt alapvető részterülete van, és hatodikként idetartozik az egészet körülvevő **szervezeti kultúra**. Az öt részterület első eleme a **munkakörök elemzése és tervezése**, ide értve az elvárások és követelmények pontos megfogalmazását is.

A munkakörtervezéssel már sokat foglalkoztunk az **5.5 fejezetben**. Itt csak megismétljük az idekapcsolódó legfontosabb teendőket:

- A munkakörhöz kapcsolódó feladatok részletes listájának elkészítése;
- A követelményprofil (tudás, készség, képesség, iskolai végzettség, szakmai tapasztalat) meghatározása;
- A szervezetben elfoglalt pozíció, külső és belső kapcsolatok definiálása;
- Az elvárások és követelmények, azaz teljesítménykritériumok megfogalmazása;
- A munkakörhöz kapcsolódó ösztönzőrendszer kialakítása;
- A felelősségek, kötelezettségek és hatáskörök meghatározása.

Összefoglalva: a munkakörelemzés a teljesítményértékelés alapja és a fejlesztési szükségletek tükré. Írott formában megjelenő végeredménye a **munkaköri leírás**. (Lásd: **5.5 fejezet** és **5. számú melléklet**.)



4. ábra: A modern szervezet HR-tevékenysége (Hilb-modell)

6.2. Munkatárs-biztosítás

Ha papíron elkészült a munkakör koncepciója, akkor a következő feladat alkalmas ember keresése a gyakorlati megvalósításhoz. A munkatárs-biztosítás két lépésből, **toborzásból** és **kiválasztásból** áll. Az előbbi a „munkakör marketingje”, amelynek célja annak elérése, hogy elegendő mennyiségű jelentkező legyen a pozícióra. Az utóbbi pedig a lehető legalkalmasabb jelölt kiválasztása ebből a merítésből.

6.2.1. Toborzás

A toborzás során a vállalkozás „eladja” a munkakört olyan embereknek, akik képesek a stratégiai célok elérése érdekében tevékenykedni. A toborzás akkor hatékony, ha a rendelkezésre álló jelöltek száma nem túl kevés, de nem is túl sok. Előbbi esetben kicsi az esély a legalkalmasabb jelölt megtalálására, az utóbbi esetben viszont nagyon nagy idő- és energiabefektetést jelent a kiválasztás. Az idő pedig pénz, ami hatványozottan igaz egy mikrovállalkozóra, aki a termeléstől vonja el magát, amíg a kiválasztással foglalkozik.

A toborzás alapvető eszköze az **álláshirdetés**, amit célszerű tömören, de figyelemfelkeltően megfogalmazni. A tömörség két okból fontos: egyrészt, hogy az olvasó számára gyorsan és egyértelműen kiderüljön belőle a lényeg, el tudja dönteni, hogy neki szól-e a felhívás vagy sem. Ugyanakkor az is szempont, hogy több hirdetési felületen a terjedelem függvényében kell a megjelenésért fizetni, tehát a tömörség költségmegtakarítást jelent. Ennek ellenére a következő információk lehetőség szerint szerepeljenek az álláshirdetésben:

- a munkakör megnevezése;
- a főbb feladatok;
- a munkavégzés helye;
- bármilyen eltérés a hagyományos, napi nyolc órában helyhez kötött munkavégzéshez képest;
- a legfontosabb elvárások és követelmények;
- a jelentkezés módja és feltételei.

Valamilyen információt arról is adni kell, hogy mit kínál a vállalkozás a munkavállalónak, milyen fizetési konstrukciót, juttatásokat, rugalmasságot, fejlődési lehetőségeket. Érdemes a hirdetésben megadni a vállalkozás honlapjának címét, ahol nemcsak a cégről tudhat meg többet a jelentkező, hanem az álláshirdetés részletesebb verzióját is elolvashatja.

A vállalkozás által nyújtott előnyök között érdemes gondolni arra, hogy nagyon sok munkavállaló egészségi állapota, családi állapota vagy élethelyzete miatt nem képes napi nyolc órában helyhez kötött munkát végezni. Számukra mindenféle rugalmasság nagyon vonzó és motiváló. Márpedig egy mikrovállalkozás sok szempontból rugalmasabb munkakörülményeket tud biztosítani, mint egy nagyobb, merevebb



Ez a feladat két lépésből, toborzásból és kiválasztásból áll.

struktúrájú szervezet. Gondoljunk csak a bevezetőben említett részmunkaidős foglalkoztatásra. Erről a szempontról már részletesen írtunk a **3.4. fejezetben**.

A toborzásnak csak egyik feladata a hirdetés megfogalmazása, a másik fontos teendő a **hirdetési, toborzási csatornák** megválasztása. Mikroállalkozók gyakran gondolkoznak először az **ismeretségi körükben**. Ez egy logikus gondolat, hiszen a bizalmi szint nagyobb, ha személyes ajánlás útján veszünk fel valakit, márpedig a mikroállalkozó esetében nagyon magas bizalmi szintre van szükség. Nagyon sok múlik egy alkalmazotton (arányaiban sokkal több, mint egy nagyvállalat egyik munkavállalóján), és nagyon sok bizalmas információba kell beavatni a hatékony munka érdekében. Ha ismeretségi körben toborzunk, akkor is tágabb léptékben kell gondolkodni, nem szabad csak a szűk baráti körben. Érdemes inkább ismerősök ismerősei, tehát személyes ismerősök által ajánlott emberek után érdeklődni. Így a bizalmi szint biztosított, de mégsem közeli ismerősökről van szó. Nem egyszerű ugyanis egy korábban egészen más alapokon nyugvó – baráti – viszonyt új keretek – főnök-beosztott – közé szorítani. A keretek kialakítását segíti annak az alapelvnek a szigorú alkalmazása, hogy bárhonnan érkezett is a jelölt, ugyanazon a szűrő-folyamaton megy keresztül, ugyanolyan objektív szempontokat mérlegel a vállalkozó ismerősök és ismeretlenek estében is. Ha már van **alkalmazottunk**, akkor az ő **ismeretségi körét** is számításba lehet venni, de az előnyöket és hátrányokat, a potenciális kockázatokat ebben az esetben is komolyan mérlegelni kell.

Kézenfekvő, és ugyancsak ingyenes toborzási csatorna a vállalkozás **saját honlapja**. Imázs szempontjából a honlapra látogató ügyfeleknek sem rossz üzenet, hogy a cég növekszik, bővül. Ugyanakkor, ha a gyakori álláshirdetések a nagy fluktuáció érzetét keltik, az már nem szerencsés.

További toborzási lehetőség a vállalkozás székhelye szerinti **Munkaügyi Kirendeltség**. Ennek előnye, hogy ingyen van, hogy valamennyire előszelektált embereket kap a vállalkozás, és, hogy mindjárt tájékoztatás is kérhető a különböző foglalkoztatási kedvezményekről és támogatásokról. Hátrány ugyanakkor, hogy az előszelektáció ellenére is gyakran tapasztalatlan és motiválatlan embereket közvetítenek ki.

Kereshetünk munkatársat **foglalkoztatási célú segítő szervezeteken** keresztül. Ezek a szervezetek általában egy-egy – a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű – célcsoportra specializálódtak. Ilyenek például a kisgyerekes szülők, a roma nemzetiségűek, a megváltozott munkaképességűek, az alacsony végzettségűek, vagy a tartós munkanélküliek. Néhány ilyen szervezet neve és internetes elérhetősége megtalálható a **2. számú mellékletben** a hasznos linkek között. Ezeknél a szervezeteknél általában lehetőség van részletes követelményprofil megfogalmazására, nemcsak egy rövid hirdetés közzétételére. Nagy előnyük, hogy nemcsak közvetítenek, hanem képezik, tréningezik, motiválják is a célcsoportjukat a munkaerőpiacra való visszatérésre (vagy belépésre). Gyakran a munkába állás után is **mentorálják** a munkavállalót, illetve problémák, konfliktusok esetén **mediálnak** a munkaadó és a munkavállaló között. Ezek a szervezetek nem feltétlenül nyújtják ingyenesen a szolgáltatásaikat – mivel valamiből fenn kell tartaniuk magukat –, de áraik egy mikroállalkozás által is megfizethetőek. Gondoljuk végig, hogy vállalkozásunk – rugalmas működéséből következően – tud-e valamilyen pluszt nyújtani azoknak a potenciális munkavállalóknak, akik a hagyományos – nagyvállalati – munkaerőpiacon, körülményeik vagy állapotuk miatt nem tudnak elhelyezkedni. Ha a válasz „igen”, akkor érdemes ezekhez a szervezetekhez fordulni.

Ha leendő munkatársunktól speciális képzettséget, végzettséget várunk el, ugyanakkor a munkatapasztalathoz nem ragaszkodunk, érdemes olyan **iskolákat, képzőintézményeket** megkeresni, ahol a kívánt szakmát oktatják.

A többé-kevésbé ingyenes toborzási csatornák mellett ne hagyjuk ki a számításból a fizetős lehetőségeket se. Mikroállalkozóként elsősorban a **helyi újságokban** és az **Interneten** érdemes hirdetni. Ezekben az esetekben különösen fontos a hirdetés már említett hatékony, tömör, de pontos és informatív megfogalmazása. Ezeket a csatornákat akkor érdemes használni, ha általánosabbak az elvárások, nem szükséges például egy meghatározott végzettség vagy egy szakma alapos ismerete a munkakör betöltéséhez.

Adott esetben igénybe vehető **professzionális szervezetek** segítsége is. Bár a fejedelmek, közvetítők többnyire megfizethetetlenek a mikroállalkozásoknak, és nem is olyan munkakörökre specializálódtak, amelyek jellemzőek egy mikroállalkozásban, de a – **5.3.6. fejezetben** említett – **munkaerő-kölcsönzés** szóba jöhet, elsősorban ideiglenes munkára vagy kipróbálási célból. Utóbbi esetben a kipróbálási időszak után a vállalkozó dönthet az állandó alkalmazás mellett is.

Összefoglalásul néhány szempont, amit érdemes végiggondolni, mielőtt eldöntjük, hogy melyik toborzási csatornát választjuk:

- Feltételezhető-e, hogy a keresett személyek rutinos Internet-használók vagy sem?
- Adott szakképzettségű embert keresünk, vagy nem szükségesek speciális szakismeretek?
- Kell-e munkatapasztalat, vagy pályakezdő jelölt is megfelelő a vállalkozás számára?
- Tud-e a vállalkozás esélyt biztosítani a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű munkavállalónak?
- Fontos-e, hogy a munkavállaló földrajzi értelemben közel legyen a vállalkozáshoz?
- Tud-e a vállalkozás fizikai munkahelyet kialakítani a munkavállaló számára, vagy szerencsésebb, ha az a saját otthonában dolgozik?

6.2.2. Kiválasztás

Ha a vállalkozás hatékonyan toborzott, akkor jelentős mennyiségű pályázatot fog kapni a meghirdetett állásra. A konkrét mennyiség sok tényezőtől függ, többek között a munkakör jellegétől és az elvárásoktól. Speciálisabb elvárások esetén jóval kevesebb jelentkezőnk lesz, míg egy általános munkakörre akár százas nagyságrendben is érkezhetnek pályázatok. Korábban már említettük, hogy ez utóbbi sem túl szerencsés, mert ebben az esetben nagyon komoly energiát emészt fel a folyamat következő lépése, a **kiválasztás**. A legmegfelelőbb ember kiválasztása egyáltalán nem könnyű feladat. A formális követelmények – például végzettség – és a szakmai tapasztalat mellett nagyon fontos az **5.5 fejezetben** említett **teljesítmény-motiváltság**, valamint az, hogy a jelölt személyiségében passzoljon egy kicsi, rugalmas szervezetbe, jól kijöjjön a tulajdonossal és az esetleges többi munkatárssal. Ha a vállalkozó nem az első alkalmazottat veszi fel, akkor mindenképpen célszerű a munkatársak véleményét is meghallgatni, mivel egy ilyen kicsi szervezet nem bírja el, ha tartósan feszültség van a kollégák között.

A kiválasztás folyamata az **előszűréssel** kezdődik. Ez az írásban beérkezett anyagok – önéletrajz, motivációs levél, referenciák, stb. – alapján történik. Ha 5-10 jelentkezésnél több érkezik, akkor erre a lépésre mindenképpen szükség van, mivel személyesen nem érdemes ennél több emberrel beszélni. Az előszűrés történhet részben telefonon is, ha az írásos anyagok alapján olyan kérdések merülnek fel, amelyeket az esetleges személyes interjú előtt tisztázni kell.

Az előszűrés után „versenyben maradt” maximum 10 jelentkezővel mindenképpen személyesen kell találkozni, mégpedig előfordulhat, hogy nem is egyszer. Minél felelősebb a munkakör, annál több **személyes interjúra** lehet szükség, de a számuk lehetőleg ne haladja meg a hármat. Ha többször találkozunk a jelölttel, akkor jó, ha legalább egy alkalommal más is jelen van a tulajdonoson kívül, olyan személy, aki meg tudja ítélni a munkakörrel kapcsolatos szakmai és emberi elvárásokat.

Az interjú csak akkor lehet hatékony, ha a vállalkozó felkészül rá. Össze kell állítani egy egységes **vezérfonalat**, amelyen minden jelölt esetében végigmegy. Fontos, hogy a válaszok összehasonlíthatók legyenek. Egy nap nem érdemes 2-3 emberrel többet meghallgatni, mert nem fogja tudni racionálisan feldolgozni a sok információt.

Az interjún próbáljon oldott hangulatot teremteni, hiszen nem az a cél, hogy a stressz és feszültség által lerontott, hanem, hogy a valódi teljesítményről kapjon képet. Fontos tudni, hogy amit viszonylag könnyen elsőre is fel lehet mérni, az a jelölt tudása és készségei. A **tudás** az a konkrét, tárgyi vagy tapasztalati ismeret, amit az illető az addigi életében megtanult. A **készség** pedig az, hogy hogyan tudja ezt a gyakorlatba ültetni, egy konkrét szituációban megvalósítani. A készség olyan fogások összessége, amelyeket egyik ember át tud adni a másiknak, ugyanakkor az egyik szituációra megtanult készségek automatikusan nem vihetők át egy egészen más helyzetre. A tehetség – **képesség** – az a viselkedésmód, amit gyakran, és spontán jól csinálunk. A képességet a veleszületett adottságok, valamint a környezet hatására létrejövő gondolatok, érzések, viselkedések alakítják ki. Fontos jellemzője, hogy átvihető egyik szituációról a másikra. A képességeket laikusként nehéz felmérni, de mivel még nehezebb megváltoztatni, ezért meg kell kísérelni, hogy valamilyen benyomást szerezzünk róluk.

Az interjú során inkább nyitott, mint zárt kérdéseket használjunk. Az utóbbiak a tényekre való rákérdezés eszközei, amelyek nagyrészt úgyis ki kell, hogy derüljenek a jelentkezés írásos anyagaiból. Ugyanakkor a **nyitott kérdések** ne legyenek burkolt zárt kérdések, ne sugallják a jó választ.

Néhány példa az interjúkon használható nyitott kérdésekre:

- Mi az, ami nem derül ki az önéletrajzából, de fontosnak tartja magáról?
- Mit kedvelt és mit nem kedvelt a legutóbbi munkakörében?
- Volt-e már hasonló munkaköre, mint amit mi kínálunk?
- Dolgozott-e már mikrovállalkozásnál, és akár igen, akár nem, mit gondol, hogy mik ennek az előnyei és hátrányai?
- Beszéljen a legfontosabb sikereiről, és kudarcairól, valamint azok okairól!
- Mely tulajdonságai teszik alkalmassá a munkakör betöltésére, és melyekben kell még fejlődnie? (Egyáltalán nem hátrány, sőt reális önismeretre vall, ha a jelentkező nem gondolja magát tökéletesnek, hanem fel tudja mérni, hogy miben kellene fejlődnie.)
- Milyen az Ön számára az optimális munkahely?

- Találkozott-e már a következő problémával? (Itt a vállalkozásban előforduló tipikus problémákat említsünk, például bosszús ügyfél, vagy a munkából hirtelen kieső kolléga.) Ha igen, akkor hogyan oldotta meg őket?

Hasznos eszköz az interjú során az **aktív hallgatás**. Ez egy olyan készség, ami egyáltalán nem magától értetődő, viszont fejleszthető. A lényege, hogy a hallgató megpróbálja megérteni a beszélő üzenetét, valamint az ahhoz kapcsolódó érzéseit. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy csendben figyel, megfelelő szemkontaktust tart, nyílt testtartást vesz fel, és megfelelő helyen tett észrevételeivel bátorítja a beszélőt a folytatásra. A hallgató időnként – a beszéd természetes szüneteiben – újrafogalmazza a beszélő üzenetét annak érdekében, hogy bízassa, és biztosítsa arról, hogy helyesen érti a mondanivalóját.

Mivel egy mikrovállalkozás az esetek nagy részében nagyon gyakorlati munkakörökbe keres embert, amelyekben azonnal alkalmazható készségekre, kompetenciákra van szükség, ezért hasznos, ha valamilyen **feladatot, gyakorlatot** is elvégeztetünk a kiválasztási folyamat során a jelentkezővel. Ha ügyfelekkel kell majd foglalkoznia, akkor válaszoljon meg egy panaszos ügyféllevelet, ha értékesítő lesz, akkor mutassa be a vállalkozás termékének erősségeit, ha „termelő” munkakörbe kerül, például fodrász lesz, akkor készítsen egy próbamunkát. Az interjú végén ellenőrizhető, hogy a jelölt jól értette-e meg a pozíció legfontosabb paramétereit azzal a gyakorlattal, hogy hogyan ajánlaná ezt a munkakört másnak.

Az interjú(k) után szükség lehet a **jelölt szakmai múltjának ellenőrzésére**, a megadott referenciák felhívására, esetleg **próbamunkára** vagy **pszichológiai tesztekre**. Ha jelentősebb mennyiségű próbamunkában gondolkozunk, akkor mindenképpen úgy etikus, ha ezért fizetünk a pályázónak. Ez technikailag legegyszerűbben néhány napos egyszerűsített foglalkoztatással oldható meg. Ha pedig a munkakör jellege miatt pszichológiai tesztet tartunk szükségesnek – például egy családi napközi dadusa esetében –, akkor annak lebonyolítását feltétlenül bízuk szakértőre etikai és szakmai megfontolásokból is.

Ha mindezekon a folyamatokon túljutott a vállalkozó, akkor elérkezik a **döntés** ideje. Fontos, hogy minél több tény-adat alapján döntsön, akkor is, ha személyes ismerős által ajánlott potenciális munkatársról van szó. Az egyértelműen nem megfelelő jelentkezők kizárása után írja össze és mérlegelje a megmaradó jelöltek előnyeit és hátrányait a munkakör hatékony betöltése, és a szervezeten belüli feszültség elkerülése szempontjából.

A döntés után a **szerződéskötés** következik, amelyhez első alkalommal mindenképpen érdemes jogász segítségét kérni, és a vállalkozás számára egy **munka-szerződés-mintát** kialakítani. A munkaszerződéssel kapcsolatos kötelezettségeket részletesen ismertettük az **5.2.1. fejezetben**.

A kiválasztási folyamat a munkatárs **vállalkozásba integrálásával** fejeződik be. Ha ez a lépés kimarad, akkor jóval kisebb az esély arra, hogy az új kolléga hatékonyan kezd el dolgozni. Az integrálási folyamat egy mikrovállalkozás esetén nehezebb lehet, mint egy nagyobb szervezet tekintetében, mivel gyakran nincsenek írásban szabályozott folyamatok, rendszerek, a szabályok csak a tulajdonos-ügyvezető fejében léteznek. Számára sokszor annyira triviálisak, hogy nem is tartja fontosnak megosztani őket az új munkatárssal. Az első alkalmazott felvétele tehát kiváló alkalom arra, hogy a vállalkozás működésének legfontosabb szabályait végig gondoljuk és írásba foglaljuk.

Az integrálás folyamatába tartozik a kötelező – például munkavédelmi –, és az opcionális, de nagyon ajánlott – például ügyfélismerettel kapcsolatos – belső és külső képzések megtervezése és lebonyolítása. A képzési programba nagyon ajánlott jelen könyv anyagát is beilleszteni.

Az integrálás során kell tisztázni a munkakörre vonatkozó minden egyéb fontos tudnivalót, ideértve a vezetővel, a munkatársakkal és a külső partnerekkel való kapcsolattartás és kommunikáció módját is.



Gyakran nincsenek írásban szabályozott folyamatok, rendszerek, a szabályok csak a tulajdonos-ügyvezető fejében léteznek.

6.3. Elvárások megfogalmazása és motiválás¹⁴

Annak érdekében, hogy az alkalmazott jól lássa el feladatát, és ezzel hatékonyan járuljon hozzá a mikrovállalkozás céljainak megvalósulásához, három feltételnek kell teljesülni. **Tudja pontosan**, hogy mi a feladata, **legyen képes** azt elvégezni – tehát legyen meg hozzá a tudása, a készsége és a képessége –, valamint **akarja** is elvégezni, tehát **legyen motivált**. Érdemes megjegyezni, hogy a képesség egyben motiváció is, mivel minden embert motivál az, ha olyan feladatot végez, amiben nagyon jó. Ezért olyan fontos a kiválasztásnál a képességek felismerése, a tudás és a készségek mellett.

Ahhoz, hogy a munkavállaló pontosan tudja, hogy mi a feladata, azaz ismerje a vele kapcsolatos **elvárásokat**, hatékony munkakörelemzésre, a munkaköri leírás

egyértelmű és részletes összeállítására, valamint a vállalkozó részéről jó kommunikációs képességekre van szükség. Ezekkel jórészt az **5.5 fejezetben** foglalkoztunk. Ha lehetséges, akkor a munkaköri leírás megfogalmazásakor, valamint egy konkrét feladat kiadásakor is elsősorban **a kívánt eredményt írjuk elő**, ne a követendő lépéseket. Ha megoldható, bízzuk a munkatársunkra, hogy hogyan éri el a célt, fogadjuk el, hogy nem mindenki dolgozik úgy, mint mi. Ha a saját módszereinket próbáljuk akarata ellenére az alkalmazottunkra erőltetni, két dolog történhet: vagy ellenáll (tehát nem akarja elvégezni a feladatot) vagy tőlünk függő lesz (tehát nem tudja megcsinálni a feladatot). Természetesen vannak olyan tevékenységek, ahol kötelező a lépések betartása, mert ezt például ipari szabvány vagy a biztonsági követelmények előírják. Ezekben az esetekben nem elég a célt meghatározni, hanem az ahhoz vezető utat is pontosan elő kell írni. Nem egyszerű, de meg kell próbálni a **szabványosítást és hatékonyságot a könnyedséggel és az egyediséggel ötvözni**. Erre azért is szükség van, mert az ügyfelek szempontjából az előírt szabályok, lépések pontos betartása csak az elégedetlenség

¹⁴ A fejezet anyaga jelentős részben Buckingham&Coffmann: Először is szegd meg az összes szabályt! című könyvére épül.

megakadályozásához elegendő. Elégedettséget csak az egyediség, a személyes és rugalmas kiszolgálás okoz.

Miután valamilyen módon meghatároztuk munkatársunk számára a kívánatos eredményt, vagy szükség esetén a konkrét feladatokat, el kell érünk, hogy az illető **motivált legyen** annak elérésében, illetve azok végrehajtásában. Ebben a fejezetben abból indulunk ki, hogy a munkatárs képes a feladatok elvégzésére. Amennyiben ez nincs így, akkor fejlesztésre van szüksége, amely a **6.5. fejezet** témája lesz.

A **Nemzetközi Gallup Intézet** jelentős kutatásokat végzett azzal kapcsolatban, hogy mi motiválja a legjobb teljesítményű munkavállalókat. Azt tapasztalta, hogy amíg a fizetés és a juttatások minden munkavállalónak egyformán fontosak, addig vannak olyan szempontok, amelyek csak a hatékony, jól teljesítő munkatársakat motiválják. A legfontosabb ilyen tényezők a következők:

1. Pontosan tudja-e a munkatárs, hogy mik a munkájával kapcsolatos elvárások?
2. Rendelkezésre állnak-e a jó munkavégzéshez szükséges eszközök?
3. Azt tudja-e csinálni a mindennapos munkája során, amiben a legjobb?
4. Kap-e rendszeresen – legalább hetente – elismerést vagy dicséretet a munkájáért?
5. Törődnek-e vele, mint emberrel?
6. Bátorítják-e a munkahelyén a pályafutását?

Ezek a kérdések statisztikailag bizonyíthatóan összefüggést mutatnak a vállalkozás termelékenységével, nyereségességével és az alkalmazotti hűséggel.

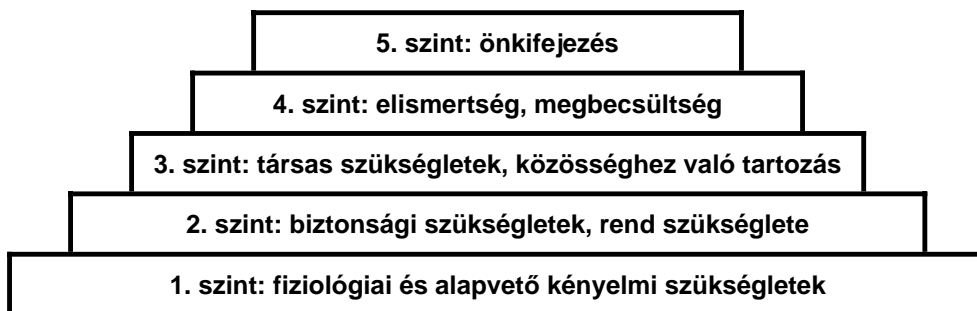
Bár a Gallup-kutatás nagyobb vállalkozásokat vizsgált, ezek a kérdések mikro-vállalkozói környezetben is relevánsak. A legkisebb cégeknél sem lehet önmagában fizetéssel és juttatásokkal motiválni, ahhoz olyan eszközök kellenek, amelyek eredményeképpen a fenti kérdésekre pozitív válasz érkezik. Ez a mikrovállalkozások szempontjából kedvező jelenség, mivel azok egyébként sem tudnának a kínált anyagi feltételekben a nagyobb cégekkel versenyezni. Az elvárások pontos megfogalmazása, a rendszeres dicséret, az emberi problémák kezelése ugyanakkor nemcsak lehetséges, hanem kimondottan erőssége lehet a legkisebb cégek HR-jének.

Ennél több kreativitásra van szükség ahhoz, hogy a munkatárs úgy érezze, munkahelyén bátorítják a pályafutását, mivel hierarchiabeli előrelépésben – hierarchia hiányában – nem lehet gondolkozni. Szakmai továbbképzés, egyre nagyobb felelősség, egyre fontosabb ügyfelek kezelése ugyanakkor jelenthet növekvő szakmai kihívást a munkavállalónak. Kétségtelenül a megfelelő munkaeszközök az egyik legkritikusabb kérdés, mivel nincs mindig lehetőség a legmagasabb színvonalú eszközök biztosítására. De nem árt tudni, hogy ez nemcsak a magas minőségű termelés vagy szolgáltatás szempontjából, hanem a munkatársi elégedettség szempontjából is fontos. Tehát törekedni kell a vállalkozás által megfizethető legjobb minőségű eszközök használatára. A másik kritikus kérdés, hogy tudja-e a munkavállaló azt a munkát végezni, amihez a legjobban ért. Ez a feltétel csak akkor teljesíthető, ha már a kiválasztásnál nagyon figyelünk erre. Ha nem megfelelő személyt vesz fel a vállalkozás, akkor ennek a kritériumnak a teljesítése lehetetlenné válik.

A Gallup-kutatás empirikus tapasztalatait jól alátámasztja az egyik legismertebb motivációs modell, **Abraham Maslow**, amerikai pszichológus szükséglet-hierarchiá-

ja¹⁵. A **9. táblázat**ban látható modell az emberek örökletes, velük született szükségleteit szervezi rendszerbe. A modell szerint az emberek nagy része akkor motiválható egy magasabb szinten, ha az alacsonyabb szinten elhelyezkedő szükségleteit már kielégítette.

Bármelyik szinten elhelyezkedő szükségletek kielégíthetők – legalább részben – munkahelyi motivációs eszközökkel. De azt tudni kell, hogy az 1-3. szint szükségleteinek kielégítése csak az **elégedetlenséget csökkenti**, míg a 4-5. szinteken elhelyezkedő szükségletek kielégítésével az **elégedettség növelhető**.



9. táblázat: A Maslow-féle szükséglet-hierarchia ábrázolása

Fiziológiai szükségletek a kényelem, a túléltetés elkerülése, a kellemes munkakörülmények és a környezet támogatása. Ide tartozik a fizetés is mindaddig, amíg az a kényelem és az anyagi javak elérésének eszköze. Amennyiben egy dolgozót ez a szükségletcsoport motivál a legjobban, akkor nagyon fontosak számára a végzett munka szempontjából mellékes kérdések. Számára bármely, ezen szükségletét kielégítő állás elfogadható, azaz a munka természete nem különösebben lényeges.

A **biztonsági szükségletcsoport** magában foglalja az egyén vonzódását a biztonsághoz és kiszámíthatósághoz. Ha egy munkavállalót ez a szükségletcsoport motivál, akkor igénye van a rendre, és annak biztosítására, hogy az állásában ne következzen be drasztikus változás. Ezek mellett előnyben részesíti a biztonságot szavatoló béren kívüli juttatásokat, mint az önkéntes pénztárak vagy az életbiztosítás. Azok, akiket elsősorban ez a szükségletcsoport motivál, az állást főleg az alapvető kényelmi szükségletek elvesztése elleni védelemként fogják fel. Az ilyen emberek igyekeznek megfelelni a kiadott utasításoknak, szabályoknak, a munkavédelmi előírásoknak.

A **társas szükségletek** az egyén szociális kapcsolatok iránti vonzódását, valamint azt a vágyát fejezik ki, hogy a munkahelyi csapat megbecsült tagja legyen. Ha ez a szükséglet az elsődleges motivációs forrás, akkor az illető elsősorban úgy tekint a munkahelyére, mint a baráti, harmonikus kapcsolatok kialakításának lehetőségére. A kollégákkal való intenzív kontaktust, egyenrangú emberekkel való gyakori kapcsolat-teremtést biztosító állást nagyobb valószínűséggel fogad el, függetlenül azok természetétől.

¹⁵ Forrás: Abraham Maslow: *Personality and Motivation* (New York: Harper, 1954.), fordította: Bujtás Eszter és Tóth Gergely, 1992.

Az **elismertség szükséglete** az egyén azon vágyát fejezi ki, hogy megkülönböztetett helyzetet érjen el a kollégái között vagy a szervezetben belül. Az eddig előfordultak közül ez az első szükségletcsoport, amely szoros kapcsolatban áll az állás természetével, kielégítése pedig magának a munkának az aspektusaitól függ. Ha a munka lehetőséget ad olyan jártasság megmutatására, amelyet az egyén fontosnak tart, és amelyben érzései szerint kiemelkedik a többiek közül, akkor az állásban a szükséglet-kielégítés eszközét fogja látni.

Az **önkifejezés szükséglete** az egyén saját megmérettetésének igényét rejt magában, a kihívások és a kreativitás megnyilvánulásának lehetőségei nagyon fontosak számára. Ebben az esetben a munka természete az elsődleges motivációs tényező. Az ilyen ember olyan állásokat kedvel, amelyekben beleszólhat saját sorsába, szabadon kísérletezhet és kifejezheti magát. A motiválás eszköze ebben az esetben a munkát értelmesebbé tevő technikák alkalmazása, a munkatárs bevonása a munkakörök megtervezésébe, különleges feladatok kijelölése, széles mozgástér biztosítása a munkafolyamatok kidolgozása vagy a tervek alakítása során.

Egy konkrét munkakör esetében egészséges egyensúlyt kell teremteni a különböző szükségletcsoportok között, nem feledve azt, hogy egy magasabb szinten levő szükséglet többnyire akkor kap prioritást, ha az alatta levő szükségletcsoportok már kielégültek.

A Gallup-tanulmány korábban említett kérdései többnyire egyértelműen besorolhatók valamelyik Maslow-féle szükségleti szintre. Az 1. kérdés a biztonsággal, a 3. az elismertséggel és az önkifejezéssel, a 4. az elismertséggel, az 5. a társas szükségletekkel, a 6. az önkifejezéssel van kapcsolatban. A 2. kérdés vonatkozhat a biztonságra, amennyiben a munkavállaló az eszközök hiányában nem tudja az elvárt teljesítményt nyújtani, de vonatkozhat az önkifejezésre is, amennyiben különleges eszközökre van szüksége különleges teljesítmény nyújtásához.

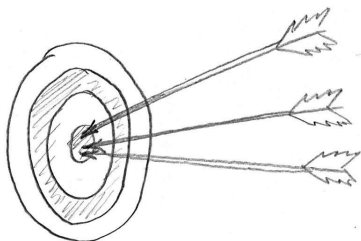
6.4. Teljesítményértékelés

Az előző fejezetben megállapítottuk, hogy amennyiben az alkalmazott tisztában van az elvárásokkal, valamint képes és motivált a munka elvégzésére, akkor várható tőle kiváló teljesítményt. Ezen feltételek meglétét, valamint a célként kitűzött eredmények elérését rendszeresen ellenőrizni kell, aminek az egyik módja az ún. **teljesítményértékelő beszélgetés**. Nagyobb cégeknél ez teljesen bevett gyakorlat, ám a mikro-vállalkozók nem gondolnak arra, hogy a napi szintű visszajelzés mellett formális teljesítményértékelésre is szükség van. Pedig ilyenkor van mód arra, hogy a felek részletesen megbeszéljék, mennyiben sikerült a kitűzött célokat elérni, a kívánt eredményeket megvalósítani. Ilyenkor lehet végiggondolni, hogy egyértelműek-e az elvárások, a munkavállalónak megvan-e minden kompetenciája – tudása, készsége és képessége – a feladatok elvégzéséhez, illetve megfelelően motiváltnak érzi-e magát a kívánt teljesítmény elérésére. Természetesen, ha bármely ponton eltérések vagy hiányosságok mutatkoznak, megoldást kell keresni azokra. A megoldás lehet a feladat egyértelműbb kiadása, képzés, a kommunikáció módjának vagy a motivációs rendszernek a megváltoztatása.

Formális teljesítményértékelésre évente legalább egyszer, de inkább kétszer érdemes sort keríteni, ami ez nem váltja ki a napi szintű visszajelzést, illetve az egy-egy nagyobb projekt lezárását követő értékelést.

A formális teljesítményértékelésnek legyen **írásos nyoma**, mivel az a következő időszakra vonatkozó **célok kitűzéséről** is szól, melyeket a későbbi ellenőrizhetőség érdekében mindenképpen írásban kell rögzíteni. Az értékelés alapját pedig az előző időszakban kitűzött célok képezik, azok megvalósulásának kell a középpontban állni.

Természetesen a munkavállalóra lebontott célokat a vállalkozás számára kitűzött – a **4.5. fejezetben** tárgyalt – célokból kell levezetni, és meg kell felelniük az ugyancsak ott tárgyalt „SMART”-kritériumoknak. Tartalmilag összhangban kell állniuk a **vállalkozás jövőképével**, az **ügyfelek igényeivel** és a **munkavállaló személyes képességeivel** és szempontjaival.



A céloknak tartalmilag összhangban kell állniuk a vállalkozás jövőképével, az ügyfelek igényeivel és a munkavállaló személyes képességeivel.

A teljesítményértékelés különösen fontos a **teljesítménymotivált munkatársnak**, akinek – mint korábban láttuk – erős az igénye a munkájával kapcsolatos visszajelzésre.

6.5. Képzés, fejlesztés

A teljesítményértékelés során és a mindennapi munkában is megfogalmazódhat az igény a munkatárs fejlesztésére. Fontos, hogy a küldetésből, az ügyfél-igényekből és az aktuális piaci és szabályozási környezetből levezetett célokhoz szükséges képzettségekkel és kompetenciákkal rendelkezzenek a vállalkozásban dolgozó kollégák. Ha a kívánt célokat, eredményeket nem sikerül megvalósítani, annak ellenére, hogy az elvárások egyértelműek, és a munkatárs motivált is azok elérésére, akkor a **kompetenciájával** van probléma, amely az **ismeretek**, **készségek** és **képességek** együttese. Amint láttuk, ezek közül csak az ismeretek és a készségek erősíthetők viszonylag könnyen.

Ha a képességek nem megfelelőek, azok fejlesztésére szűkösebbek a keretek egy mikrovállalkozásban. Ilyenkor többnyire csak két lehetőség közül választhat a vállalkozó. Az egyik, hogy más feladattal bízza meg a munkatársat, elveszi tőle azt a feladatot, amelyhez nincsen tehetsége. Mikrovállalkozásban – ahol néhány alkalmazottnak kell valamennyi feladatot elvégezni – ez gyakran nem kivitelezhető. Ilyenkor sajnos nincs más megoldás, mint megválni a munkatárstól, akinek meg kell keresnie a képességeinek sokkal megfelelőbb állást.

Ha alkalmazottunk ismereteivel vagy készségeivel van probléma, akkor sokkal egyszerűbb a helyzet, mivel ezek könnyebben taníthatók és fejleszthetők. Ilyenkor azt kell végiggondolni, hogy megoldható-e az ismeretek bővítése vagy a készségek fejlesztése. Nagyon gyakran magától a tulajdonostól tanulhat legtöbbet a munkavállaló – a vállalkozásra szabott speciális tudás tekintetében mindenképpen. Szükség esetén a vállalkozó tervezett **belső képzést** tarthat, aminek keretet kell adni, és megfelelő időt kell rá szánni.

Ha nem a vállalkozó a legalkalmasabb személy a képzés lebonyolítására – például azért, mert nem a saját megnövekedett munkamennyisége miatt vett fel embert,

hanem pont azokra a területekre, amelyekben ő nem erős – akkor **külső képzést** kell igénybe venni. (Kivéve, ha egy másik alkalmazott át tudja adni a tudást.)

A szükséges **tárgyi tudás** elsősorban a szakképzésben, illetve különböző tanfolyamokon szerezhető meg. **Tapasztalati tudás** gyűjtésére, és a készségek fejlesztésére ugyanakkor elsősorban a tapasztalati tanuláson alapuló tréningeken van lehetőség.

A szakmai tudás mellett a következő készségek fejlesztésére jó eséllyel szüksége lehet egy mikrovállalkozás alkalmazottnak (és tulajdonosának is): kommunikáció, ügyfélszolgálat, problémamegoldás, konfliktuskezelés, asszertivitás, együttműködés, célkitűzés, tervezés, stresszkezelés. Ezek a készségek tréningeken fejleszthetők, illetve az ezekkel kapcsolatos tudás is tréningeken szerezhető meg. A tréningek piaci ára gyakran nem fér bele egy mikrovállalkozás költségvetésébe, de a vállalkozás-fejlesztési szervezetek – elsősorban a jelen könyvet megjelentető SEED Alapítvány – gyakran kínál támogatott programokat ezekben a témákban. Fontos, hogy minden vállalkozás – a legkisebb is –, tervezzen be éves költségvetésébe bizonyos összeget munkatársai – a tulajdonost is beleértve – képzésére.

Szakképzéshez vagy munkaerő piaci kulcskompetenciák – például nyelvtudás vagy informatikai ismeretek – fejlesztéséhez gyakran **támogatást** is szerezhet a vállalkozás. Érdemes körülnézni a nyitott pályázati lehetőségek között, illetve, ha azt nem talál a vállalkozó, akkor érdeklődjön a székhely szerinti Munkaügyi Kirendeltségen.

6.6. Vezetési stílusok

Minden embernek van egy jellemző kommunikációs és probléma-megoldási stílusa, amely a vezetési stílusát is meghatározza, amennyiben ilyen pozícióba kerül. Van, aki utasítani szeret, van, aki részletesen elmagyarázni a feladatot. Van, aki csak a célt jelöli ki, és magára hagyja a beosztottait, és van, aki nagyon pontosan szereti meghatározni, hogy milyen módon kell a célt elérni. Ugyanakkor sajnos nincs olyan vezetési stílus, ami minden körülmények között hatékony. Az alkalmazottakat foglalkoztató – vagy azt tervező – mikrovállalkozónak érdemes tehát többféle vezetői stílust megismerni, és törekedni ezek hatékony alkalmazására. A **10. táblázat** egyfajta modell (a **Hersey-Blanchard modell**) szerint ábrázolja a szituációtól függő hatékony vezetői stílusokat. Ebben a modellben a szituációt az alkalmazott kompetenciájának és motiváltságának foka határozza meg.

Látszik, hogy minden túlterhelt vállalkozó álma, a **delegáló stílus** csak nagyon szigorú feltételek fennállása esetén reális, akkor, ha a beosztott képes elvégezni az adott feladatot, és kellően motivált is a feladat elvégzésére. Ebben a szerencsés esetben a cél pontos, érthető megfogalmazása, a határidők kitűzése, a hatáskörök tisztázása, valamint a szükséges erőforrások biztosítása után az alkalmazott önállóan végzi el a feladatot. Az egyeztetett kereteken belül a teljes felelősség az övé, ebből következően a siker, illetve az esetleges kudarc is.

Abban az esetben, ha a munkatárs szeretne jól teljesíteni, de nem képes rá, mert bizonyos kompetenciái hiányoznak, **fejlesztésre** – más néven **eladó vezetési stílusra** – van szükség. Ennek lényege a feladatok részekre bontása, lépésről lépésre végrehajtása, a döntések megmagyarázása, a visszakerdezés, tisztázás lehetőségének, valamint a folyamatos kontroll biztosítása. Ebben az esetben a felelősség a vezetőé, ebből következően a siker és a kudarc nagyobb része is.

Vannak olyan vezetési stílusok, amelyeket akkor célszerű alkalmazni, ha a munkatárs motiváltságával vagy magabiztosságával van probléma. Ilyen esetekben **támogató** – más néven **bevonó** – **vezetési stílusra** lehet szükség, ha az alkalmazott rendelkezik a szükséges kompetenciákkal, ám bizonytalanság vagy motivációs okok miatt nem sikerül elvégezni az adott feladatot. Ebben az esetben érdemes lehet bevonni a célok meghatározásába, a feladat megfogalmazásába, vagy folyamatos visszajelzéssel – amikor csak lehet dicsérettel – erősíteni az önbizalmát.

Amikor a kompetencia is hiányzik, akkor van szükség **utasításra**, vagyis a **megmondó vezetési stílusra**. Ez az eset csaknem kezelhetetlen egy mikro-vállalkozás számára. Többnyire nincs ugyanis idő és energia olyan komplex fejlesztési folyamatra, amely egyszerre célozza a kompetencia és a motiváltság elfogadható szintre hozását. Ha a **6.3. fejezetben** írottak alkalmazása ellenére nem sikerül a munkatársat tartósan motiválni, akkor számára egyértelműen nem az adott vállalkozás az ideális munkahely, ezért meg kell válni tőle.

		ALKALMAZOTT MOTIVÁLTSÁGA	
		ALACSONY	MAGAS
A L K A L M A Z O T T	K O M P E T E N C I Á J A	UTASÍTÁS nem képes és nem is hajlandó	FEJLESZTÉS nem képes, de akar
	M A G A S	TÁMOGATÁS képes, de nem hajlandó, bizonytalan	DELEGÁLÁS képes és hajlandó, akar

10. táblázat: Vezetési stílusok a Hersey-Blanchard modell szerint

6.7. Problémamegoldás, konfliktuskezelés, döntés

A **3. ábrán** valamennyi HR-funkción átívelő vezetői feladatként jelenik meg a **problémamegoldás**, a **döntés**, a **kommunikáció** és a **konfliktuskezelés**. Ezen témák mélyebb tárgyalása meghaladja a könyv kereteit, készség szintű elsajátításuk pedig a **6.5. fejezetben** említett tréningek segítségével lehetséges. Az **1. mellékletben** az irodalomjegyzékben említünk néhány könyvet és kiadványt, amelyek segítségével a vállalkozó képezni tudja magát a témákban.

Az alábbiakban röviden szólnunk a problémamegoldásról és a döntésről, a konfliktuskezelésről pedig a **7.4.1. fejezetben**, az alkalmazottaknak szóló részben lesz szó.

Problémának általában azokat a helyzeteket nevezzük, amelyekben az aktuális állapot eltér a kívánatostól, és nem tudjuk, hogy hogyan érhetjük el az utóbbit. Sokszor nem ismert a célhoz vezető út, eszköz vagy módszer, de az is előfordul, hogy magát a célt, a kívánatos állapotot nem ismerjük. Ha azt ismernénk, akkor a hozzá vezető út már magától értetődő lenne.¹⁶

Ezért a problémamegoldás első lépése mindig annak meghatározása, hogy mikor oldottuk meg a problémát: eszközt, módszert vagy a célt keressük.

A problémák egy része **szisztematikusan**, logikus következtetések sorozatával megoldható. Nagyobb részük megoldásához ugyanakkor nem elegendő a logikus végiggondolás – vagy nem az vezet a legjobb eredményre –, hanem valamilyen **ötletre, kreativitásra** van szükség. Ezért a hatékony probléma-megoldási folyamatba mindenképpen érdemes egy kreatív fázist is beilleszteni.

A kreativitást, az új ötletek születését serkenti, ha **több és többféle ember** egyszerre foglalkozik a probléma megoldásával. Ezért a vállalkozás nagyobb problémáinak megoldásába érdemes mindig több embert bevonni, akik – a probléma jellegétől függően – alkalmazottak, külsős munkatársak, alvállalkozók, partnerek, ügyfelek vagy akár segítő családtagok és ismerősök is lehetnek. Nagymértékben segíti a kreatív gondolkodást, ha sikerül **félretenni a megszokott sémákat**, illetve ha sikerül **több szempontból megvizsgálni** ugyanazt a kérdést. Például nemcsak a saját, hanem mások nézőpontjából is. A problémamegoldás kreatív fázisában igyekezzünk figyelmen kívül hagyni a korlátokat. Ha ezt sikerül elérnünk, az serkenti az ötletek szabad keletkezését, és egy nem kivitelezhető ötlet elvezethet egy kivitelezhető megoldáshoz, amely a korlátok előzetes ledöntése nélkül nem jutott volna eszünkbe.

6.7.1. A problémamegoldás folyamata

A **probléma azonosítása** és definiálása után egy **adatgyűjtési** fázis következik. Erre mindenképpen szükség van, akár kreatív, akár szisztematikus módon szeretnénk a problémát megoldani. Ez egy szisztematikus lépés abban az esetben is, ha a megoldáshoz kreativitásra lesz szükség.

Ezt követően – az adatok ismeretében – először abban kell megállapodni, hogy **mi lesz a siker jele**, mikor tekinthető a probléma megoldottnak. Ehhez az elérendő célhoz kell **több megoldási alternatívát** kidolgozni. Ha csak nem nagyon egyértelmű a probléma szisztematikus megoldása, ezen a ponton mindenképpen szükség van kreatív ötletgenerálásra, majd a keletkezett nagymennyiségű ötlet **értékelésére** és **szелеktálására**. A két szakasz – ötletgenerálás és értékelés – között mindig teljen el némi idő, ami alatt az ötletelésben résztvevők valami mással foglalkoznak. A reálisnak és hatékonynak értékelt ötletek alapján készülhetnek el a kidolgozott megoldási javaslatok.

Ezt követően **választani** kell a megoldási javaslatok közül, amelynek folyamatát a **6.7.2. fejezetben** írjuk le.

¹⁶ Forrás: Kunos István: Személyiségfejlesztés (Miskolci Egyetem, 2009.)

Fontos, ám gyakran elfelejtett eleme a problémamegoldásnak a megvalósítás nyomon követése, az eredmények ellenőrzése, annak megállapítása, hogy a **probléma valóban megoldódott-e**.

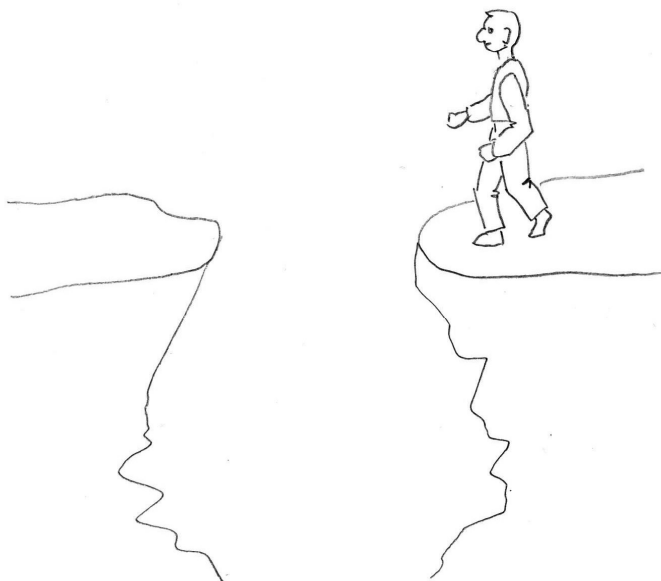
6.7.2. A döntési folyamat

Az előző fejezetben láttuk, hogy a problémamegoldás folyamatában egy ponton mindig dönteni kell, mivel a legtöbb problémára több megoldási alternatíva is létezik, ám azok mindegyike más szempontból optimális. Egy vállalkozás vezetőjének sok más esetben is döntéseket kell hoznia, ez az egyik alapvető vezetői funkció. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a döntési helyzet mindig egy megoldandó probléma, ezért a döntési folyamat sok mindenben hasonlít a problémamegoldás folyamatára.

A döntés során mindig **több szempont** merül fel, amelyek egyidejű teljes körű figyelembevétele általában lehetetlen. A prioritások megállapításánál a stratégiai szempontokat kell figyelembe venni. Fontos, hogy a döntéseket **módszeresen** hozza meg a vállalkozó, mérlegelje az olyan alternatívákat is, amelyek személyes kellemetlenséggel járnak, vagy érzelmileg kevésbé vonzóak.

A döntési folyamat a **cél pontos definiálásával** kezdődik, vagyis annak megfogalmazásával, hogy mikor oldottuk meg a döntési feladatot.

Ezt követi a **döntési alternatívák meghatározása**, amely összetettebb döntések előtt a problémamegoldásnál ismertetett kreatív szakaszt tehet szükségessé. Következő lépés valamennyi alternatíva előnyeinek és hátrányainak összegyűjtése, majd az egyértelműen kedvezőtlen helyzetek kizárása. Végül a „versenyben maradt” lehetőségek **előnyeit és hátrányait mérlegelve**, ki kell **választani** a célok szempontjából legkedvezőbb alternatívát.



Az egyértelműen kedvezőtlen helyzeteket ki kell zárni.

Egy-egy nehéz döntés sok esetben aránytalanul hosszú ideig húzódik, ezért fontos, hogy a **döntés meghozatalának** is legyen **határideje**. Az alternatívák kidolgozása és értékelése **írásban** történjen, így kisebb az esélye annak, hogy egy lényeges körülmény elkerüli a döntéshozó figyelmét.

A döntés meghozatala után már ne rágódjunk annak helyességén, hanem lássunk hozzá a **megvalósításnak**. Ugyanakkor a problémamegoldásnál is ismertetett módon, ha ennek során egyértelműen kiderül, hogy a döntés téves volt, akkor ne habozzunk **korrigálni** azt. Ha lehet, ilyenkor se kapkodjunk, hanem az újabb döntést is a korábbiak figyelembe vételével, szisztematikusan hozzuk meg. Ne feledjük, hogy a jó vállalkozó nem tévedhetetlen, de ha rosszul dönt, nem fél azt beismerni és korrigálni.

7. Mikrovállalkozásnál dolgozni – fejezet az alkalmazottaknak

Ez a fejezet elsősorban azoknak szól, akik **mikrovállalkozás alkalmazottjaként** dolgoznak, vagy jelenleg nincs fizetett munkájuk, és **el tudják képzelni**, hogy mikrovállalkozásnál helyezkednek el. Természetesen nem érdektelenek az itt leírt információk a vállalkozóknak, munkaadóknak sem, mivel – amint már többször láttuk – a mikrovállalkozás kicsi, rugalmas szervezetében sok szempontból hasonló készségekre és képességekre van szükség munkaadó és munkavállaló részéről egyaránt.

Mivel a mikrovállalkozó nemcsak vezeti a vállalkozását, hanem az esetek nagy részében az alaptevékenységben is operatív módon vesz részt, ezért elsősorban a **7.4. fejezet** – *Mikrovállalkozások mindennapjai* – elolvasása feltétlenül ajánlott a ő számára is.

7.1. Karrier, a karrier állomásai, fejlődési lehetőségek

Ha egy munkavállaló bármilyen életszakaszban olyan szituációba kerül, hogy állást kell keresnie, mielőtt belevág, mindenképpen érdemes a következő kérdéseket végiggondolnia:

7.1.1. Mihez ért Ön? És mihez ért a legjobban?

A **3.1. fejezet**ben tárgyaltuk a tudás, a készség és a képesség közötti különbségeket. Az ott írottaknak megfelelően nagyon fontos, hogy felmérje, melyek azok a képességek, amelyekben Ön **nagyon erős, igazán tehetséges**, és nagyon **szívesen is csinálja**. Lényeges, hogy nem csak művészi vagy tudományos területen lehetünk tehetségesek, hanem például az emberekkel való figyelmes bánásmódban, szobafestésben, szövegszerkesztésben vagy takarításban is. Önnek és a mikrovállalkozó munkaadójának is elemi érdeke, hogy egymásra találjanak, ha ő éppen egy nagyon tehetséges ügyfélszolgálati munkatársat, szobafestőt, lektort vagy takarítót keres. Természetesen tisztában kell lenni vele, hogy egy mikrovállalkozásnál a munkaköre nem csak abból a néhány dologból áll, vagy fog állni, amit különösen jól és nagy kedvvel végez, hiszen kevesen lesznek, és mindenkinek ott kell majd besegíteni, ahol a legnagyobb szükség van rá. De ha munkaidejének egy részében azt tudja csinálni, amiben Ön a legjobban, az nagy előny mindkét félnek.

Képességei felmérésénél ne csak a **munkatapasztalataira** gondoljon, bár azok is nagyon fontosak. Ha Ön dolgozott már korábban is mikrovállalkozásnál, az önmagában egy nagyon fontos tapasztalat, akkor is, ha az a vállalkozás egészen más területen tevékenykedett. Ez abban az esetben is igaz, ha családja vállalkozásában segített be korábban.

De ha családi napközibe jelentkezik gondozónőnek, akkor fontos tapasztalat, ha van három saját gyereke, ha építőipari céghez pályázik, akkor az, ha Ön felügyelte családi háza felépítését, ha adminisztrátornak, akkor pedig az, ha Ön egy egyesület önkéntes titkára.

Nagyon hasznosak az egészen más – például nagyvállalati, akár multinacionális – környezetben szerzett tapasztalatok is. Eltérő környezetben szerzett marketing, pénzügyi, szervezési ismeretei kis kreativitással gyakran adaptálhatók az egészen kicsi szervezetekben is.

7.1.2. Milyen kapcsolatrendszere van?

Egy mikrovállalkozásnak komoly előnyt jelenthet, ha Ön használható kapcsolatrendszert tud számára felajánlani. Egy nagy cég szempontjából jelentéktelen kapcsolatrendszer is olyan alapot biztosíthat egy kis cég számára, amely akár egy új munkakört is megalapozhat. Ilyen kapcsolatrendszer lehet az Ön társasháza, a gyereke iskolájának szülői munkaközössége, az egyesülete, vagy a tágabb – akár on-line – ismeretségi köre.

7.1.3. Egyéb körülmények

Gondolja át, hogy mi az, ami még fontos a munkavállalása szempontjából. Milyen a családi háttere, a munkán kívül milyen kötelezettségei vannak? Van-e egyéb időigényes elfoglaltsága, hobbija, amely fontos Önnek, mert esetleg éppen abból töltökezik, annak segítségével tudja a munkáját jobban végezni? Vállal-e valamilyen helyi közéleti szerepet, amelyet a munkaidő tervezésekor figyelembe kell venni, de amely előnyt is jelenthet a munkaadója számára.

7.1.4. Jövőkép

Ahogy a **4.4. fejezet**ben leírtak alapján egy vállalkozásnak rendelkeznie kell jövőképpel, ugyanez a személyekre is érvényes. Fontos, hogy legyen egy elképzelése arról, hogy **mi a célja az életben**, hova szeretne eljutni, és **ebben milyen szerepe van a fizetett munkájának**. Másféle munkakör való Önnek, ha elsősorban a családjának szeretne élni, de hozzá kell járulnia a családi kiadásokhoz, vagy ha igazán kihívást jelentő, önállóan végezhető feladatra vágyik. Mindkettőre találhat megoldást mikrovállalkozásoknál, mivel legnagyobb előnyük a sokszínűségük.

Ha az a célja, hogy **előbb-utóbb Ön is önálló vállalkozást indít**, akkor is nagyon hasznos, ha előtte néhány évig egy másik vállalkozásban szerez munkatapasztalatot. Az persze fontos, hogy leendő vállalkozását ne munkaadója szellemi tulajdonainak jogtalan felhasználásával alapozza meg. Próbáljanak inkább akkor is együttműködni, amikor már nem munkaadó-munkavállaló lesz a viszonyuk.

Gyakran előfordul, hogy **ismeretségi körben** adódik lehetőség mikrovállalkozónál elhelyezkedni. Fontos, hogy ilyenkor is úgy tárgyaljon, mintha nem lenne személyes kapcsolat Ön és potenciális munkaadója között. Foglaljanak mindent írásba, amit egy ismeretlen munkaadóval is írásba foglalna. Ne gondolja, hogy az egyébként jó személyes kapcsolatra alapozhat egy egészen más jellegű együttműködést. Fontos, hogy a szerepek, a feladatok, a hatáskörök ebben az esetben is tisztázva legyenek, csak így lehet majd az egészen biztosan fellépő konfliktusokat korrekt, indulatoktól minél inkább mentes módon kezelni.

Pályakezdőknek is jó lehetőség lehet mikrovállalkozásban elhelyezkedni, hiszen rövid idő alatt nagyon sok gyakorlati tapasztalat szerezhető. Ugyanakkor itt azonnal a munka sűrűjébe – mélyvízbe – kerül a fiatal, mivel a **6.5. fejezetben** írottak ellenére sincs annyi idő, energia és tudás egy új munkatárs betanítására, mint egy nagy szervezetnél. A vállalkozónak lehetőleg azonnali hatékony segítség kell, amit nem biztos, hogy minden pályakezdőtől megkap. Annak érdemes az első munkatapasztalatokat mikrovállalkozásnál megszerezni, akiben erős a vágy a tapasztalati tanulásra, kellően kezdeményező, és nem egy szisztematikus gyakornoki rendszertől várja, hogy a szükséges tudást megkapja.

7.2. Miért jó mikrovállalkozásnál dolgozni?

Erre a kérdésre az egyik legtriviálisabb válasz az, hogy azért mert a mikrovállalkozásokban lenne igény munkaerőre. A kb. 800.000 mikrovállalkozás nagy részében a munka mennyisége indokolna legalább egy részmunkaidős munkatársat a meglevő létszám (tipikusan csak a tulajdonos) felett. A fejlett világban mindenhol az a tendencia, hogy a nagyvállalatok alkalmazotti létszáma csökken, a kisebb cégek pedig növekszik (lásd **2.2. fejezet**). Tehát saját elhelyezkedési esélyeit növeli egy álláskereső, ha nem zárja ki a látóköréből ezt a nagy mennyiségű potenciális foglalkoztatót.

Azzal ugyan minden munkavállalónak tisztában kell lenni, hogy a fizetése egy mikrovállalkozásnál várhatóan alacsonyabb¹⁷ lesz, mint egy nagy szervezetnél, de cserébe sok mindent kaphat, mindenekelőtt **rugalmasabb munkafeltételeket**. Megfelelő szervezés esetén sokszor megoldható, hogy rugalmas munkaidőben, részben akár otthonról végezze a munkáját. Ha proaktív és szemfüles, még finanszírozási lehetőséget is találhat saját rugalmas foglalkoztatásához vagy továbbképzéséhez. A szabadságok kiadásában is könnyebben érvényesíthetők a munkavállaló szempontjai, mivel kevesebb emberhez kell alkalmazkodni. (A piaci szempontokat, a szezonalitást ugyanakkor keményen figyelembe kell venni, a vállalkozás tevékenysége szerinti főszezonban senki nem mehet hosszabb szabadságra.)

Nagyon **változatos** lehet a munka, és rengeteg gyakorlati dolgot meg lehet tanulni, ide értve a stratégiai gondolkodást és tervezést is. Ahogy már említettük, akár a vállalkozás alapjai is megtanulhatók. (Lehet, hogy a vállalkozóknak nem szimpatikus ez a gondolat, pedig sokkal hasznosabb egy motivált szövetséges, mint egy motiválatlan alkalmazott, aki már kinőtte az adott szerepkört, és foglalkoztatója nem tud számára előre lépési lehetőséget biztosítani.)

A **helyi közösség** és a **fenntartható fejlődés** szempontjából is fontos, hogy a helyi emberek akár munkájukkal is a helyi vállalkozókat segítsék.

Összefoglalva: egy mikrovállalkozás a munkavállalóinak ugyanazokat az előnyöket tudja nyújtani, amit az ügyfeleinek: rugalmasságot és személyességet. Ugyanakkor cserébe ő is rugalmasságot, hatékonyságot és sokoldalúságot vár el.

¹⁷ A www.berbarometer.hu oldalon folytatott nem reprezentatív vizsgáldás alapján: azonos egyéb paraméterek esetén, az 50 fő alatti, és az 500 fő feletti cégek között 20-25% bruttó bérkülönbség van.

7.3. Hogyan találjak rá álmaim munkaadójára a mikrovállalkozások között?

Mivel Magyarországon több mint 800.000 mikrovállalkozás működik, szinte biztos, hogy mindenki **ismeretségi körében** akad egy-kettő. Ha megfogalmazódik az ötlet, hogy ilyen kis céghez menne dolgozni, érdemes az ismerős vállalkozókkal elbeszélgetni. Nem feltétlenül azért, hogy hozzájuk jelentkezzen, hanem, hogy megértse a működésüket, a problémáikat, a munkamegosztásukat. Amennyiben a korábban ismertetett okok miatt nem szeretne személyes ismerősnél dolgozni, úgy megkérheti vállalkozó ismerőseit, hogy partnereiknek, szállítóiknak, ügyfeleiknek jelezzék az Ön szabad munkaerőpiaci kapacitását.

A személyes kapcsolatrendszer megmozgatásán túl érdemes eljárni **mikrovállalkozóknak szóló rendezvényekre**, akár képzésekre. Az ennek a célcsoportnak szóló rendezvények és képzések általában támogatottak, ezért magánszemélyek számára is megfizethetők. Ezeken a helyeken a kapcsolatok mellett nagyon sok hasznos ismeret és kompetencia is szerezhető, amelyek jól hasznosíthatóak a mikrovállalkozás mindennapi munkájában.

Fordulhatunk **foglalkoztatást segítő szervezetek**hez is, ha valamilyen szempontból hátrányos helyzetben vagyunk a munkaerőpiacon (lásd **2. melléklet**).

Kérhetünk a **Munkaügyi Kirendeltségen** is olyan munkalehetőségeket, amelyekre mikrovállalkozás nyújtott be keresletet.

Bármilyen módon kerül is kapcsolatba potenciális munkaadójával, mindenképpen szerencsés, ha van elképzelése arról, hogy hogyan fogja kitermelni saját munkakörének költségeit, amelyek mértékéről az **5.3. fejezetben** írtunk részletesen. Minden vállalkozó számára megnyugtató, ha azt érzékeli, hogy potenciális alkalmazottja tisztában van vele, leendő **munkahelyének fenntarthatósága közös felelősség**. Felajánlhatja, hogy először csak alkalmi jelleggel próbálja ki Önt a vállalkozó, amire az egyszerűsített foglalkoztatás intézménye is lehetőséget biztosít.

Az **5.2.1. fejezetben** írottak elolvasása után – mivel jár, ha egy vállalkozás alkalmazottat vesz fel – könnyen elképzelheti, hogy meg kell győznie a munkáltatót személyes hatékonyságáról és a motiváltságáról, mielőtt ezeket a nagyon szigorú kötelezettségeket vállalja. Ugyanakkor, ha az együttműködés létrejön, és sikeresnek, tartósnak bizonyul, munkaadója rendkívül hálás lesz, hogy hozzájárul túlterheltségének jelentős csökkentéséhez és a vállalkozás hatékonyabb működéséhez.

7.4. Mikrovállalkozások mindennapjai

7.4.1. Lehetséges konfliktusok, problémák

Minden munkahelyen rengeteg probléma, és ebből következő konfliktus adódik nap, mint nap. Különösen igaz ez egy, a környezeti hatásoknak nagyon erősen kitett kis cégre. Kedvező piaci helyzetben a **kapacitáshiány**, kedvezőtlen piaci helyzetben a **létbizonytalanság** okozhat nagyon komoly konfliktusokat.

Különösen megnehezíti a helyzetet, ha alig, vagy egyáltalán nem tervezhető a forgalom. A legtöbb mikrovállalkozásnak nincs garantált árbevétele, hónapról hónapra kell keményen megdolgoznia a cég nyereséges működtetéséhez szükséges

összegért. Ennek a helyzetnek a pozitív befolyásolásáért gyakran az alkalmazott is sokat tehet. A kiszámítható árbevétel egyik legfontosabb eszköze a stabil, elégedett törzsvevői kör kialakítása. Ha az alkalmazott a vevők felé is képviseli a vállalkozást, akkor ne feledje, hogy a vevői lojalitás – ami a biztonságos és kiszámítható működés alapja – rajta is múlik. Tudjon róla, hogy **a lojális ügyfél a fenntartható növekedés záloga.**

Szezonális piacokon jelentősen csökkenthető a létbizonytalanság **rugalmas munkaidő-szervezéssel**. Ez alatt azt értjük, hogy a főszezonban tapasztalható megnövekedett keresletet jelentős túlmunka árán is teljesíteni kell annak érdekében, hogy a piaci szempontból gyengébb időszakokat megfelelő tartalékok segítségével vészelje át a szervezet. A gyengébb időszakokban nyilvánvalóan a munkaleterheltség is kisebb, ami több lehetőséget ad a munkavállalónak személyes céljai megvalósítására.

Nehéz a helyzet azért is, mert a **munkaadó** nagy valószínűséggel nagyon **túlterhelt**, esetleg sok olyasmivel is foglalkoznia kell, amihez nincs tudása és ideje. Ennek mérséklésében is segíthet az alkalmazott. Részben azzal, hogy bizonyos feladatok alól tehermentesíti, részben azzal, hogy megoldási javaslatokat tesz, például képzést, hasznos szolgáltatást, szoftvert, rendezvényeket, kapcsolatépítési lehetőségeket keres és ajánl a munkaadója figyelmébe.

Ha a vállalkozó **stressz** hatása alatt **bántóan** szól az alkalmazotthoz, érdemes törekedni arra, hogy a válasz ne legyen hasonló stílusú. Gondoljon arra, hogy a bántó hang nem Önnek, hanem a stresszes helyzetnek, a problémának szól. Ugyanakkor asszertívan – **3.3. fejezet** – fejezze ki, hogy nem elfogadható az adott hangnem, helyette ajánlja fel a problémák, konfliktusok higgadt megbeszélését, és a közös megoldáskeresést.

Amíg „csak” a stresszből fakadó stílus a konfliktusok forrása, addig könnyebben kezelhető a helyzet. Ha **tartalmi konfliktusról** van szó, az már sokkal nehezebb kérdés. Nagyon fontos, hogy az alkalmazott ne csak a saját szempontjaiból induljon ki, hanem gondolja végig, hogy amit szeretne, hogyan hat a vállalkozásra, a munkahelyére. Próbálja a vállalkozó szempontjait is figyelembe venni, és csak olyat kérjen, ami nem veszélyezteti a vállalkozás működését, a munkahelye fenntarthatóságát. Ha kér valamit a munkaadójától, legjobb, ha azonnal meg is fogalmazza, hogy az miért nem veszélyezteti a vállalkozás érdekeit. Ha erről meg van győződve, akkor könnyebben tud a kérése mellett asszertívan érvelni.

A **tartalmi konfliktus vonatkozhat tényekre**, célokra, módszerekre vagy értékekre. Ezek közül a tényekre vonatkozó a legegyszerűbben feloldható, szisztematikus adatgyűjtéssel, objektív közelítéssel, szükség esetén szakértők megkérdezésével.

A **célok közötti konfliktus** az egyik legkritikusabb terület. Az alkalmazott rövidtávú személyes céljai nagy valószínűséggel nem esnek egybe a vállalkozás céljaival. (Például rövidtávú személyes cél, hogy időben hazaérjen, mert vendégeket vár, de ezt lehetetlenné teszi egy hirtelen jött, és azonnali intézkedést kívánó megrendelés.) Ugyanakkor a – feltehetően – egyik legfontosabb hosszú távú személyes cél – a biztos munkahely – nagyon is egybe esik a cég érdekeivel. Amennyiben az alkalmazott és a vállalkozás céljai között feloldhatatlan ellentét van, a munkakapcsolat hosszútávon nem tartható fenn. Ám az esetek nagy részében pozitív és kreatív hozzáállással található megoldás a célkonfliktusok feloldására is. (Lásd **6.7.1. fejezet**.)

A **módszerek közötti konfliktus** abban az esetben könnyen feloldható, ha sikerül mindenki által elfogadható, jó célokat kitűzni, és a munkatársakban megvannak a részcélok megvalósításához szükséges kompetenciák és motivációk. A **6.3. fejezet**ben írott érvek alapján az alkalmazott kérheti a tulajdonost, hogy bizonyos esetekben ne az elvégzendő feladat lépéseit írja elő, hanem csak a kívánatos eredményt. Ehhez először meg kell alapoznia a bizalmat, bizonyítania kell, hogy a megkapott „szabadkézzel” valóban eléri a kitűzött célokat. Tipikus példa erre az otthoni munkavégzés. Számos feladat – például telefonos ügyfélszolgálat, adat-rögzítés, internetes piackutatás – esetében nincs jelentősége az eredmény szempontjából, hogy a munkatárs otthon vagy a vállalkozás székhelyén végzi a tevékenységet. (Abban az esetben, ha otthon valóban ugyanolyan hatékonyan dolgozik, mint a munkahelyen.) Más esetekben, amikor a szükséges technikai háttér csak a székhelyen elérhető, vagy személyes ügyfélkezelésre van szükség, az otthoni munka, mint módszer, természetesen nem alkalmazható.

Legnehezebben az **értékkonfliktus** kezelhető. Ez általában nem oldható fel, mivel felnőtt emberek nehezen változtatnak az értékrendjükön, és ez nem is várható el tőlük. Kezelní azonban ezt a konfliktust is lehet, amihez el kell dönteni, hogy az értékkonfliktus lehetetlenné teszi-e a közös munkát. Ha nem – például eltérő vallási meggyőződés –, akkor meg lehet tanulni ezekkel a különbségekkel együtt élni, a másik meggyőződését tiszteletben tartani, a saját meggyőződést a munkahelyre lehetőleg nem bevinni. Előfordulhatnak ugyanakkor a közös munkát érintő súlyos értékkonfliktusok is, például szélsőséges esetben bizonyos ügyfelek vagy partnerek diszkriminálása, inkorrekttség, jogszabályok be nem tartása. Ezekben az esetekben általában nincs más megoldás, mint véget vetni a munkakapcsolatnak. Az ilyen konfliktusok elkerülése érdekében is fontos, hogy a vállalkozásnak egyértelmű, megfogalmazott és kommunikált értékrendje, valamint küldetése legyen. (Lásd **4.4. fejezet**.) Ez a leendő alkalmazottnak is segítséget nyújt abban, hogy felmérje, van-e feloldhatatlan értékkonfliktus közte és a vállalkozás között.

Amennyiben a konfliktust feloldhatónak ítélik meg, akkor annak kezelése során mindig tartsuk be a két következő alapszabályt:

- A konfliktusra koncentráljunk, és ne a másik személyre.
- Ha kérünk valamit, mindig ajánljunk is cserébe valamit. Ne feledjük, hogy egy hozzánk hasonló erőpozícióban levő személlyel tárgyalunk, nem egy nagy, tőkeerős vállalattal.

7.4.2. Hatékony ügyfélszolgálat, az ügyfélelégedettség kialakítása¹⁸

Az előző fejezetben láttuk, hogy a vállalkozás fennmaradása szempontjából mindenképpen álló érdek egy nagyon **lojális törzsvevői kör** kialakítása. Azt is tudjuk, hogy a mikrovállalkozások egyik legfontosabb versenyelőnye a **személyre szabott, rugalmas szolgáltatás** lehet. Mindkét tény azt támasztja alá, hogy a hatékony ügyfélkezelés, a professzionális ügyfélszolgálati ismeretek rendkívül fontosak egy mikrovállalkozás minden munkatársa számára.

¹⁸ A fejezet anyaga jelentős részben Buckingham&Coffmann: Először is szegd meg az összes szabályt! című könyvére épül.

Fontos tudatosítani, hogy egy mikrovállalkozás alapvetően azért engedheti meg magának, hogy alkalmazottja legyen, mert a piac igazolta, hogy igény van arra, amit a vállalkozás – sok esetben korábban a vállalkozó egy személyben – nyújt. Ebbe a **piac által visszaigazolt minőségű szolgáltatás** nyújtásába kell az alkalmazottnak is bekapcsolódni. A vállalkozó mechanikus lemásolása természetesen nem lehetséges, az alkalmazott a saját személyiségét is beleviheti a munkájába, sőt bele is kell vinnie. De csak addig a mértékig, amíg az ügyfél azt elfogadja, amíg az eredmények azt igazolják, hogy a vállalkozóétól eltérő módszerekkel is ugyanaz az eredmény – ügyfélelégedettség – garantálható. Nagyon lényeges, hogy a szervezet és az alkalmazott képes legyen az előírt minőséget és a rugalmasságot, egyediséget megfelelő arányban kombinálni.

A **6.3. fejezet**ben már említett átfogó nemzetközi kutatásból az is kiderült, hogy az ügyfélelégedettséget iparágtól függetlenül négy tényező befolyásolja nagyon erősen.

Az első a **pontosság**, amelyen nemcsak az időbeli pontosságot értjük. Itt arról van szó, hogy a vállalkozás **minden ígéretét betartja**, amit az ügyfélnek, vagy egyéb partnereknek tett. Nagyon fontos, hogy az alkalmazott is úgy viszonyuljon a vállalkozás bármely más tagja – tipikusan a tulajdonos – által tett ígérekhez, mintha azokat ő maga tette volna. Az ügyfél a vállalkozást, mint egységes egészet látja, és nem az egyes munkatársakat. Ha kap egy ígéretet a vállalkozástól, akkor annak betartását is a vállalkozástól várja, számára nincs annak jelentősége, hogy személyében nem biztos, hogy ugyanaz ígért, mint aki teljesít. Az időbeli pontosságon kívül ide tartozik az ígért visszahívás, a termék- vagy szolgáltatásspecifikációk precíz betartása, az ügyfél adatainak pontos rögzítése. Az egyes ügyfeleknek tett személyes ígéreteken kívül a vállalkozás honlapján vagy ügyfélkezelési szabályzatában közzé tett általános ígéreteket is maradéktalanul be kell tartani. Ne forduljon elő például túlszámlázás, vagy az ígért ajándék, kedvezmény elmaradása.

A következő fontos, ügyfélelégedettséget befolyásoló szempont az **elérhetőség**. Az ügyfelek azt szeretik, ha a vállalkozás bármikor elérhető, amikor nekik arra igényük van. Ennek minden határon túl természetesen nem lehet megfelelni. A vállalkozónak az üzleti tervében kell azt meghatározni, hogy az ügyfelek korlátlan elérhetőségre

vonatkozó igényét milyen mértékben tudja és akarja kielégíteni. De amit vállal a cég, azon belül a maximumot kell nyújtani. Nem fordulhat elő, hogy senki nem veszi fel a telefont a meghirdetett nyitva tartási időben, hogy nem válaszolják meg az e-mailben érkezett megkeresést az ígért határidőn belül vagy, hogy a munkatárs nem jelenik meg egy ügyféltalálkozón a megbeszélrt időpontban.



Az ügyfelek azt szeretik, ha a vállalkozás bármikor elérhető, amikor nekik arra igényük van.

Az eddigi két szempontról – pontosság és elérhetőség – tudni kell, hogy azok csak az ügyfelek elégedetlenségét akadályozzák meg, de nem alakítanak ki elégedettséget. Magyarul, ezek az ügyfelek alapelvárásai, természetesnek – és nem pozitívnak – tekintik, ha

ezeket megkapják, ugyanakkor nagyon negatívnak, ha ezek hiányoznak. Azok a vállalkozások, amelyek ezekben rendszeresen kudarcot vallanak, előbb-utóbb megbuknak. A pontosság és az elérhetőség érdekében tett lépések ráadásul nagyon könnyen másolhatók is a versenytársak által. Nem vezetnek igazi versenyelőnyhöz, hiányuk viszont egyértelmű versenyhátrányt okoz.

Valódi versenyelőny a harmadik és a negyedik típusú ügyfélelvárások teljesítéséből kovácsolható.

A harmadik szempont a **partneri kapcsolat az ügyféllel**. Mindaz, amiről a **2.5. fejezetben** írtunk, a személyre szabottság, a vevő problémáinak megértése, a rugalmasság. Ahhoz, hogy ennek a szempontnak megfeleljen a vállalkozás, nagyon fontos az ügyféllel való rendszeres, nyílt, őszinte, szívélyes kommunikáció. A korrekt tájékoztatás arról is, ha valamilyen problémáját nem, vagy nem biztos, hogy meg tudjuk oldani. Fontos a ragaszkodás a tényekhez, az igazsághoz, a csúsztatások, ferdtetések kerülése, ugyanakkor a magabiztos, meggyőző fellépés. A partneri kapcsolat elsősorban problémák, konfliktusok esetén válik nagyon kritikus kérdéssé. Pszichológiai szempontból minden probléma megoldásának a **bizalom visszaállítása** a lényege. Az ügyfélnek hinnie kell abban, hogy a vállalkozás erre képes, és ezt meg is teszi. Ehhez minden alkalmazottnak megfelelő információval, szakértelemmel és szabadsággal kell rendelkeznie. Ide tartozik a részletekre figyelés, a gesztusok, a köszönetnyilvánítások, hibázás esetén annak őszinte beismerése és megfelelő jóvátétele. Ha ezek a dolgok jól működnek a vállalkozásban, akkor az már tényleges ügyfélelégedettséget okoz, nem csak az elégedetlenséget akadályozza meg. Paradox módon egy hiba megfelelő kezelése, és az ügyfél megfelelő kárpótlása nagyobb elégedettséghez, és így nagyobb fokú lojalitáshoz vezet, mintha a hiba meg sem történik, ha a teljesítés elsőre kifogástalan. Ezzel természetesen senkit nem akarunk arra bízni, hogy szándékosan hibázzon – majd alkalmazzon korrekt jóvátételt – a lojalitás növelése érdekében. Hiszen a jóvátétel mindig többletköltséggel jár, így a hatékony, nyereséges működést ássa alá. Ezen kívül a hatékony problémamegoldásnak a része, hogy **ugyanazt a hibát kétszer nem követi el a vállalkozás**. A legszívélyesebb és legnagyobbvalóbb létszámkezelést is hiteltelenné teszi az ügyfél szemében, ha a probléma rendszeresen ismétlődik.

A negyedik szempont, amely jelentősen befolyásolja az ügyfelek elégedettségét, hogy kapnak-e a termék vagy szolgáltatás mellé **tanácsadást**. A vevők azokhoz a cégekhez kötődnek erősebben, akik segítenek nekik megtanulni valamit. Akik olyan új információkhoz juttatják őket, amelyekhez másképpen nem juthattak volna hozzá. Akik segítettek nekik saját, és nem a vállalkozás szempontjai szerint jól dönteni.

Sajnos sem a partneri viszonyra, sem a tanácsadásra nem alakítható ki szisztematikus rendszer. Ezeket a folyamatokat a vállalkozás alkalmazottai valós időben hozzák létre. Ezért fontos, hogy az alkalmazott érezze, mikor mit kell mondani, hogyan kell cselekedni ahhoz, hogy az ügyfél személyesnek érezkelje a kiszolgálást, illetve úgy érezze, hogy tanult valamit.

A négy szempontot áttekintve nagyon fontos, hogy a vállalkozás **hatékonyan tudja ötvözni a szabályozottságot és a rugalmasságot**, személyességet. Az első két szempontnak viszonylag szigorú szabályok segítségével lehet megfelelni, amely többek között előírja a nyitva tartást, a válaszadási sebességet, a szállítási határidőket és módokat.

A másik két szempont viszont csak megfelelően rugalmas hozzáállás, és egyedi elbírálás esetén valósítható meg. Hiszen minden ügyfélnek mást jelent a partneri

viszony – az ő személyes, egyedi igényeinek a figyelembe vételét –, és másféle tanácsadásra van szüksége.

A hatékony ügyfélszolgálati munkához meg kell tehát tanulni, hogy melyek a kötelező szabályok, amelyek részben a pontosság és elérhetőség követelményének, részben a jogszabályoknak való megfelelés érdekében szükségesek, és melyeken lehet – a rugalmas ügyfélszolgálat szempontjai szerint – módosítani. Nagyon fontos, hogy a munkakapcsolat elején az alkalmazott konzultáljon munkaadójával minden bizonytalan esetben, amíg ki nem alakul a vállalkozóban az a bizalom, az alkalmazottban pedig az a helyzetfelismerő-képesség, amely a szituációk önálló, rugalmas kezeléséhez szükséges.

7.4.3. A hatékonyság növelése, időgazdálkodás

Tudjuk, hogy a mikrovállalkozásban egy embernek sokféle feladatot kell elvégezni, emellett folyamatosan készen kell állni az ügyfeleknek nyújtandó testre szabott kiszolgálásra. Mindezek teljesítése nem egyszerű, és gyakran nagyon időigényes is. A leterheltség sokszor nem egyenletes, néha számtalan ügyfél igényét egyszerre kell kielégíteni, máskor pedig alig van ügyfélszolgálati teendő. Ennek a sokféle szempontnak csak akkor lehet megfelelni, ha a munkatársak képesek a hatékony időgazdálkodásra. Meg kell tanulni rendszerbe szervezni a teendőket, amihez egy egyszerű, ám nagyon jól használható séma az alábbi – Eisenhower nevéhez köthető – **időgazdálkodási mátrix**.

	Sürgős	Nem sürgős
Fontos	Azonnal	Tervezni
Nem fontos	Gyorsan túl lenni vagy mással csináltatni	Ejteni

11. táblázat: Eisenhower-féle időgazdálkodási mátrix

A **11. táblázat** legfőbb erőssége, hogy rávilágít a „**sürgős**” és a „**fontos**” dimenziók közötti különbségre. A mindennapi életben gyakran szinonimának tűnik a kettő, pedig egy feladat teljesen más megítélés alá eshet a két szempontból. A feladatok súlyozásánál a fontosságnak kell fő prioritást adni, azon belül természetesen a fontos és sürgős feladatokat kell haladéktalanul elvégezni. Ugyanakkor a hosszú távú hatékony időgazdálkodás alapfeltétele, hogy a **fontos, de pillanatnyilag nem sürgős feladatokat** is beütemezzük és elvégezzük, megakadályozva ezzel, hogy azok is sürgőssé, és ezzel tervezhetetlenné váljanak.

A mátrix feladatokkal való feltöltése során a vállalkozás céljaiból, az elvárt eredményekből kell kiindulni. Ezek figyelembe vételével kell döntenie egy feladat sürgősségéről és fontosságáról. Az alkalmazott saját elképzelését eleinte mindenképpen egyeztesse a tulajdonossal, mivel könnyen lehetséges, hogy nincsen a döntéshez szükséges minden ismeret birtokában.

Az összeírt feladatokkal négy dolog történhet: **azonnal** elvégezzük, **ütemezzük**, **ejtjük**, vagy valaki **mást kérünk meg** az elvégzésükre. Utóbbira egy mikrovállalkozásban viszonylag kevés a lehetőség, hiszen kevesen vannak a munkavállalók. De indokolt esetben – például ha egyszerre kell egy komoly ügyfélproblémát kezelni és egy határidős nagy árajánlatot megírni – nem csak lehet, de kötelező is segítséget kérni. A kérést érdemes a **3.3. fejezetben** bemutatott **asszertív** módon elővezetni. Azaz nyílt, egyenes módon, amennyire lehet röviden, őszinte indoklással. Gondoljunk arra, hogy munkatársaink is túlterheltek, tehát valóban csak akkor kérjük, ha másképpen megoldhatatlannak látjuk a feladatunkat, ne éljünk vissza kollégáink jóindulatával. Az elutasítást ne vegyük személyes sértésnek, de hívjuk fel a figyelmet arra, hogy a vállalkozás érdeke, hogy megoldás szülessen, így, ha a feladatot senki nem tudja átvállalni, akkor közösen kell végiggondolni, hogy mit lehet tenni.



A sokféle szempontnak csak akkor lehet megfelelni, ha a munkatársak képesek a hatékony időgazdálkodásra.

A hatékony időgazdálkodás része az ún. **időrablók** minimalizálása. Az időrablók azok a körülmények és események, amelyek tényleges idejüknél sokkal nagyobb mértékben hátráltatják a munkát. Gondolja végig, hogy Ön hol veszít ilyen módon időt munkavégzés közben! Eltérítik-e az éppen végzett munkától a beérkező nem túl fontos e-mailek vagy magántelefonok. Tipikus időrablók a rossz időben történő kommunikáció, a céltalan böngészés a neten, a mások helyett elvégzett feladatok, a „nem”-et mondás képességének hiánya. Ez utóbbit asszertívan rövid, de világos fogalmazással, az elutasítás okának közlésével, de a magyarázkodás kerülésével tehetjük meg. Ha a feladat, amelyre nemet mondunk kritikus a vállalkozás céljai szempontjából, akkor legyünk partnerek más megoldás keresésében. Például, ha egy árajánlat megírását nem tudjuk átvállalni, viszont nagyon jó a személyes kapcsolatunk az ügyféllel, aki az ajánlatot várja, akkor azzal is segítünk, ha felhívjuk, és időt kérünk tőle.

Összefoglalva a hatékony időgazdálkodás főbb elemei a fontossági sorrend felállítása, a tervezés, a halasztható feladatok elhalasztása és szükség esetén a tevékenységek csökkentése.

Ne feledjük, hogy a hatékony időgazdálkodás teszi lehetővé, hogy ne csússzunk el, ne kényszerüljünk túlórára, ne vigyünk haza munkahelyi problémákat, egyensúlyba hozzuk a munkánkat és a magánéletünket. Ezért mindent meg kell tenni ennek a kérdésnek a tudatos kezelése érdekében.

7.4.4. Stresszforrások és stresszkezelési praktikák

Természetesen bármelyik munkahely bővelkedik stresszes helyzetekben, nincs ez másképp egy mikrovállalkozásban sem. A **7.4.1. fejezetben** részletesen kifejtett okokat a sokféle feladatból gyakran szükségszerűen következő **szervezhetetlenséggel** érdemes kiegészíteni. Illetve azzal, hogy bármennyire törekszünk is a tervezett, hatékony működésre, a terveinket pillanatok alatt keresztülhúzhatja egy előre **nem látható esemény**, például egy azonnali orvoslást kívánó ügyfélpanasz.

A stressz hatékony kezeléséhez először be kell azonosítani annak okozóját, az ún. **stresszort**. Ez lehet a túlterheltség általában, de egy konkrét megoldatlan konfliktus is, vagy az hogy, nem tudunk dönteni egy fontos kérdésben. További példák többek között az állás elvesztésétől való félelem, vagy a családi konfliktusok. A **12. a és b táblázatok** tartalmazzák a szakemberek által beazonosított leggyakoribb stresszorokat, alapvetően a munka és a magánélet szempontjából.

Munka	Kapcsolatok
Túlterheltség	
Túl hosszú munkaidő	
Tisztázatlan célok	Tapintatlan emberek
Gyors változások	Beosztottak
Kihívást nem jelentő feladatok	Állandó versengés
Hiányos erőforrások	Együttműködés hiánya
Szoros határidők	Kommunikációs problémák
Tárgyalások	Fegyelmi problémák
Prezentációk	
Rossz döntés	
Képességeket meghaladó feladat	

12.a táblázat: Néhány tipikus stresszor

Munkahely és otthon viszonya	Személyes tényezők
Nem jut elég idő a családra	Anyagi problémák
Munkahely és otthon konfliktusa	Rendkívüli családi események
Hazavitt vagy otthoni munka	Rendszertelen étkezés
Hosszú munkaidő	Konfliktus a gyerekekkel
	Konfliktus a társsal
	Rossz döntés

12.b táblázat: Néhány tipikus stresszor

Ha beazonosítjuk saját magunkon a többletstresszt, és annak okát is sikerül feltárni, akkor meg kell próbálni kezelni a helyzetet. Erre lapvetően két lehetőség van:

- A kiváltó **ok megszüntetése**, VAGY (ha ez nem lehetséges)
- a kiiktathatatlan stresszor okozta **feszültség levezetése**.

Legegyszerűbben a következő **négykérdéses technika** segítségével dönthetjük el, hogy a fenti két lehetőség közül melyiket válasszuk:

- **Fontos** ez a dolog számomra?
- **Indokoltak-e** az érzéseim vagy a gondolataim, szem előtt tartva az objektív tényeket?
- **Lehet-e** pozitívan befolyásolni a helyzetet?
- **Érdemes-e** tennem valamit (összességében, figyelembe véve a saját és mások szempontjait)?

Egyértelműen a stresszt kiváltó okok megszüntetése a hatékonyabb és tartósabb megoldás, ám erre csak akkor van lehetőség, ha a fenti kérdések mindegyikére „igen” a válasz. Az első „nem” válasznál csak a feszültség levezetése marad, azaz valamilyen **levezető készség**. Ez különböző technikák elsajátítását jelenti, amelyek részletes kifejtése meghaladja könyvünk kereteit. Ilyenek a relaxáció, a gondolataink átstrukturálása, a figyelemelterelés vagy a figyelem összpontosítása (meditáció). A relaxáció és a meditáció technikájának elsajátításához, illetve a gondolatok átstrukturálási technikáinak megtanulásához érdemes szakemberhez fordulni. A figyelemelterelésre ugyanakkor olyan egyszerű módszerek is alkalmasak, mint a hely- vagy tevékenységváltogatás, a mozgás, a nevetés, az állatokkal való foglalkozás vagy egy kényeztető fürdő.

Amennyiben a korábbi kérdések mindegyikére „igen” a válasz, akkor érdemes és lehetséges a stresszt kiváltó okot megszüntetni. Ehhez többnyire szükség van ún. **akciós készségekre**, amelyek a következők:

- Asszertivitás;
- „Nem”-et mondás;
- Problémamegoldás, ide értve az időgazdálkodási problémát is.

Az akciós készségek mindegyikéről volt már szó korábban, mégpedig a **3.3.; 6.7.1. és 7.4.3. fejezetekben**.

Ezen a ponton – könyvünk zárógondolataként – azt szeretnénk hangsúlyozni, hogy mint minden készség, ezek is csak a **gyakorlatban fejleszthetők**. Könyvből legfeljebb az elméleti alapjaik ismerhetők meg. A készségfejlesztés egyik hatékony és kockázatmentes módja a **tréningeken** való részvétel, így ezt a képzési formát – többek között a SEED Alapítvány saját tréningjeit – jó szívvel ajánljuk minden mikro-vállalkozónak és alkalmazottainak.

1. melléklet: felhasznált és ajánlott irodalom

Központi Statisztikai Hivatal Gyorstájékoztatói („Foglalkoztatottság és munkanélküliség”, 2009. október – december és „A regisztrált gazdasági szervezetek száma”, 2009. I. félév)

A Kis- és középvállalkozások helyzete, 2008. (Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium, 2009.)

I. Elaine Allen, Amanda Elam, Nan Langowitz, Monika Dean: **Report on Women and Entrepreneurship** (Global Entrepreneurship Monitor, 2007.)

Horváth Anna, Sellei Anna: **Mikrovállalkozások Magyarországon**, kutatási tanulmány (Budapest Bank Nyrt., SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány, 2008.)

Laky Teréz: **Az atipikus foglalkozások** (Struktúra – Munkaügy Kiadó, 2001.)

dr. Barlai Róbert: **Konfliktuskezelés** (trénerképző jegyzet, 2008.)

Michael E. Gerber: **A vállalkozás mítosza** (Bagolyvár Kiadó, 2008.)

Horváth Anna, dr. Laczkó Zsuzsa: **Tudnivalók, tanulnivalók, tennivalók pályakezdő vállalkozóknak** (SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány, 2009.)

Gárdián Szilvia, Horváth Anna, dr. Laczkó Zsuzsa, Sellei Anna, dr. Soltész Anikó: **Esélyegyenlőségi kézikönyv mikrovállalkozások számára** (SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány, 2008.)

dr. Budai Balázs, László Györgyi, Mátrai Zoltán: **Az atipikus foglalkoztatásról praktikusán** (Regionális Projektfejlesztési és Tanácsadó Kht., 2009.)

Steven ten Have, Wouter ten Have, Frans Stevens, Marcel van der Elst, Fiona Pol-Coyne: **Legsikeresebb vezetési modellek** (Menedzser Könyvkiadó, 2008.)

Michael E. Porter: **Versenyst stratégia** (Akadémiai Kiadó, 2006.)

Joseph F. Salamone, Deneb L. Pirrone, Muriel T. Anderson: **A vállalkozás alapjai** (Képzett Fiatalokkal a Jövőért Alapítvány, 2007.)

Marcus Buckingham & Curt Coffmann: **Először is szegd meg az összes szabályt!** (Bagolyvár Kiadó, 2003.)

dr. Barlai Róbert: **A három szociális motivációról** (trénerképző oktatási segédlet, 2008.)

dr. Gyökér Irén: **Szervezeti viselkedés** (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2004.)

Performance Research Associates: **Ügyfélszolgálat felsőfokon** (Z-Press Kiadó, 2005.)

Edward de Bono: **Hat gondolkodó kalap** (Manager Könyvkiadó, 2007.)

Kunos István: **Személyiségfejlesztés** (Miskolci Egyetem, 2009.)

Robert Ashton: **Vállalkozói sikerkalauz – 1000 tipp kezdő és gyakorló vállalkozóknak** (HVG Kiadó, 2007.)

2. melléklet: hasznos linkek

www.ksh.hu (Központi Statisztikai Hivatal)

www.magyarorszag.hu (sok más mellett jogszabály-kereső)

www.afsz.hu (Állami Foglalkoztatási Szolgálat)

www.nfgm.gov.hu (Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium)

www.szmm.gov.hu (Szociális és Munkaügyi Minisztérium)

www.ofa.hu (Országos Foglalkoztatási Közalapítvány)

www.bmik.hu (Budapesti Munkaerőpiaci Intervenciós Központ)

www.apeh.hu (Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal)

www.oep.hu (Országos Egészségbiztosítási Pénztár)

www.onyf.hu (Országos Nyugdíjbiztosítási Főigazgatóság)

www.e-beszamolo.irm.hu (Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium Céginformációs Szolgálat)

www.berbarometer.hu

www.autonomia.hu (Autonómia Alapítvány)

www.fszk.hu (Fogyatékos Személyek Egyenlőségéért Közalapítvány)

www.jol-let.com (Jól-Lét Alapítvány)

www.kek-madar.hu (Kékmadár Alapítvány)

www.meoszinfor.hu (Mozgáskorlátozottak Egyesületeinek Országos Szövetsége)

www.motivacio.hu (Motiváció Alapítvány)

www.mkskmsz.hu (Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövetsége)

www.napra-forgo.hu (Napra Forgó Rehabilitációs Kht.)

www.pestesely.hu (Fővárosi Esélyegyenlőségi Módszertani Iroda)

www.salvavita.hu (Salva Vita Alapítvány)

3. melléklet: vállalkozással és foglalkoztatással kapcsolatos jogszabályok

1992. évi XXII. törvény a **Munka törvénykönyvéről**
1993. évi LXXVI. törvény a **szakképzésről**
1993. évi XCIII. törvény a **munkavédelemről**
2006. évi IV. törvény a **gazdasági társaságokról**
2009. évi CXV. törvény az **egyéni vállalkozóról** és az **egyéni cégről**
1995. évi CXVII. törvény a **személyi jövedelemadóról**
1997. évi LXXIV. törvény az alkalmi munkavállalói könyvvel történő foglalkoztatásról és az ahhoz kapcsolódó közterhek egyszerűsített befizetéséről
2009. évi CLII. törvény az **egyszerűsített foglalkoztatásról**
2000. évi C. törvény a **számvitelről**
2004. évi XXXIV. törvény a **kis- és középvállalkozásokról**, fejlődésük támogatásáról
2003. évi CXXV. törvény az **egyenlő bánásmódról** és az esélyegyenlőség előmozdításáról
2004. évi CXXIII. törvény a pályakezdő fiatalok, az ötven év feletti munkanélküliek, valamint a gyermek gondozását, illetve a családtag ápolását követően munkát keresők **foglalkoztatásának elősegítéséről**, továbbá az ösztöndíjas foglalkoztatásról
2005. évi CLXXX. törvény a **foglalkoztatás bővítése és rugalmasabbá tétele** érdekében szükséges intézkedésekről
1996. évi LXXV. törvény a **munkaügyi ellenőrzésről**
- 177/2005. (IX. 2.) Kormányrendelet a **megváltozott munkaképességű munkavállalók** foglalkoztatásához nyújtható költségvetési támogatásáról
- 176/2005. (IX. 2.) Kormányrendelet a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató munkáltatók akkreditációjának, továbbá az akkreditált munkáltatók ellenőrzésének szabályairól
- 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a **Munkaerőpiaci Alapból** foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásról
- 24/1994. (II. 25.) Kormányrendelet a **bedolgozók** foglalkoztatásáról
- 65/1999. (XII. 22.) EüM rendelet a munkavállalók munkahelyen történő **egyéni védőeszköz** használatának minimális biztonsági és egészségvédelmi követelményeiről
- 50/1999. (XI. 3.) EüM rendelet a **képernyő előtti munkavégzés** minimális egészségügyi és biztonsági követelményeiről
- 25/1998. (XII. 27.) EüM rendelet az elsősorban **hátsérülések kockázatával** járó kézi tehermozgatás minimális egészségi és biztonsági követelményeiről
- 37/2003. (XII. 27.) OM rendelet az **Országos Képzési Jegyzékről**

4. melléklet: egyes vállalkozói tevékenységekre vonatkozó szabályok

5/1997. (III. 5.) IKIM rendelet egyes **ipari, kereskedelmi és idegenforgalmi tevékenységek** gyakorlásához szükséges képesítésekről

2005. évi CLXIV. törvény a **kereskedelemről**

2008. évi XLVI. törvény az **élelmiszerláncról** és hatósági felügyeletéről

191/2009. (IX. 15.) Kormányrendelet az **építőipari kivitelezési** tevékenységről

244/2006. (XII. 5.) Kormányrendelet az **építési műszaki ellenőri**, valamint a felelős műszaki vezetői szakmagyakorlási jogosultság részletes szabályairól

30/2009. (XI. 26.) NFGM rendelet a **gázszerek** engedélyezéséről és nyilvántartásáról

30/2009. (XI. 3.) ÖM rendelet az üzletszerűen végzett **társasház-kezelői**, és az üzletszerűen végzett **ingatlankezelői tevékenység** folytatásának feltételeiről, az eljárás részletes szabályairól

31/2009. (XI. 18.) ÖM rendelet az üzletszerűen végzett **ingatlanközvetítői**, valamint az üzletszerű ingatlanvagyon-értékelő és közvetítői tevékenység folytatásának feltételeiről, az eljárás részletes szabályairól

213/1996. (XII. 23.) Kormányrendelet az **utazásszervező és közvetítő tevékenységről**

33/2009. (XII. 18.) ÖM rendelet az **idegenvezetői tevékenységről**

78/2008. (IV. 3.) Kormányrendelet a természetes fürdővizek minőségi követelményeiről, valamint a természetes **fürdőhelyek** kijelöléséről és **üzemeltetéséről**

157/2004. (V. 18.) Kormányrendelet a **sport** területén képesítéshez kötött tevékenységek gyakorlásához szükséges képesítések jegyzékéről

96/2003. (VII. 15.) Kormányrendelet az **egészségügyi szolgáltatás** gyakorlásának általános feltételeiről, valamint a működési engedélyezési eljárásról

40/1997. (III. 5.) Kormányrendelet a **természetgyógyászati** tevékenységről

259/2002. (XII. 18.) Kormányrendelet a **gyermekjóléti és gyermekvédelmi** szolgáltatótevékenység engedélyezéséről, valamint a gyermekjóléti és gyermekvédelmi vállalkozói engedélyről

15/1998. (IV. 30.) NM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti, gyermekvédelmi intézmények, valamint személyek szakmai feladatairól és működésük feltételeiről

20/1996. (VII. 26.) NM rendelet az **otthoni szakápolási** tevékenységről

127/2002. (V. 21.) Kormányrendelet az **örökbefogadást elősegítő** magán-szervezetek tevékenységéről és működésük engedélyezéséről

301/2009. (XII. 22.) Kormányrendelet az előzetes **eredetiségvizsgálati** eljárás részletes szabályairól

22/2006. (IV. 25.) BM rendelet a **személy- és vagyonvédelmi**, valamint a magánnyomozói tevékenység szabályairól szóló 2005. évi CXXXIII. törvény végrehajtásáról

312/2009. (XII. 28.) Kormányrendelet az egyes **fémek begyűjtésével és értékesítésével** összefüggő visszaélések visszaszorításáról szóló 2009. évi LXI. törvény végrehajtásáról

15/2004. (X. 8.) KvVM rendelet az elektromos és elektronikai berendezések **hulladékai kezelésének** részletes szabályairól

14/2008. (XII. 20.) ÖM rendelet a **lovak szolgáltató** tevékenységről

27/2009. (XII. 3.) SZMM rendelet a segítő **kutya kiképzésének**, vizsgáztatásának és alkalmazhatóságának szabályairól

5. melléklet: munkaköri leírás minta

Munkavállaló neve:

Munkavállaló adatai:

Anyja neve:

Születési helye, ideje:

TAJ száma:

Adóazonosító:

Lakcím (állandó):

Iskolai végzettség:

Szakképzettség:

Foglalkoztatási jogviszony jellege:

Foglalkoztatási jogviszony kezdete:

Határozatlan idejű munkaviszony kezdete:

Munkaköre:

Munkáltatói jogok gyakorlója:

Felettese:

Utasíthatja még:

Helyettese:

A munkavállaló a következő munkatársat helyettesítheti:

A munkavégzés helyszíne:

A munkavállaló feladatai:

- a. ...
- b. ...
- c. ...
- d. ...
- e. ...
- f. ...
- g. ...
- h. ...
- i. ...
- j. ...
- k. ...
- l. ...
- m. ...

A munkavállaló kötelezettségei:

.....

.....

.....

.....

.....

A munkavállaló jogai:

.....

.....

.....

.....

A munkavállaló hatásköre:

.....

.....

.....

.....

A munkakör betöltéséhez szükséges végzettség(ek):

.....

A munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák (ismeretek, készségek, képességek):

.....

.....

.....

A munkavállaló teljesítményértékelésének kritériumai:

.....

.....

.....

Kelt,

Munkáltató

Munkavállaló