



**youngbusiness.net**  
the young entrepreneurs network

# Neumann Ifjúsági Vállalkozói Központ Eger



Youngbusiness.net. 3

## Dokumentumtár

# Tartalomjegyzék

## **I. A vállalkozói játék dokumentumai**

## **II. Tréningek során használt dokumentumok**

1. Trénerképző program
2. Tanácsadói tréning dokumentumai

## **III. Vállalkozói tréning középiskolásoknak**

1. Ötletgenerálás
2. Az ötlet formális leírása, dokumentálásaA  
jövedelemtermelő képesség vizsgálata
3. A megvalósíthatóság vizsgálata
4. Kockázatelemzés

## **IV. Ötletgeneráló tréning kezdő vállalkozóknak**

1. Egyénileg alkalmazható gondolkodást, ötletgyűjtést  
serkentő technikák alkalmazásának elsajátítása.
2. Egyszerű csoportos szellemi alkotótechnikák bemutatása,  
esetpéldákon való gyakorlása.
3. Az ötlet szembesítése a feltételezett környezettel.
4. A megalapozott üzleti terv előfeltételeinek megteremtése.
5. A sikeres vállalkozó jellemzőinek kutatása, ebből egyénre  
szabott következtetések levonása. Egyéni tevékenységi  
tervek elkészítése.

## **V. Menedzsment ismeretek kezdő vállalkozóknak**

1. A hatékony menedzser ismérvei
2. Stílus és beszédmodor. Alapvető kommunikációs ismeretek vállalkozóknak.
3. Bevezetés a motiváció elméletekbe és gyakorlatába

# **A VÁLLALKOZÓI JÁTÉK DOKUMENTUMAI**

**Vállalkozói kompetenciák fejlesztése a középiskolában, vállalkozói játék segítségével.**

Kolman Miklós

2008. július 1.

## **Kitűzött célok**

1. A tanulóknál egy mentális kép kialakítása a vállalkozásokról, ami alapján képesek megérteni a vállalkozásokkal kapcsolatos fogalmakat, problémákat és feladatokat.
2. A tanulóknál, olyan „vállalkozói” kompetenciák kifejlesztése, amelyek alkalmassá teszik őket vállalkozási helyzetekben felmerülő feladatok és problémák komplex kezelésére és megoldására.
3. A tanulók élményként éljék át a team-munkában való részvételt, és annak felelősségét.

A vállalkozói játék annál alkalmasabb a kitűzött cél elérésére, minél hívebben szimulálja az ún. éles helyzeteket, amelyekkel valóságos vállalkozások során a vállalkozó szembe találja magát.

## **Az éles helyzet sajátosságai**

1. A döntéseknek érezhető következményei vannak az adott vállalkozóra nézve, méghozzá olyan következményei, amelyek őt komolyan érintik.
2. A megoldásra váró feladatok és problémák összetettek, ezért a rendszer összefüggéseket figyelembe vevő megközelítést igényelnek, melynek során, különböző területeken szerzett ismeretek mozgósítása válik szükségessé.
3. A kidolgozott megoldások helyessége a gyakorlati alkalmazásban nyer visszaigazolást.

A vállalkozói játék egészének és egyes fázisainak kimunkálásánál arra törekedtünk, hogy az éles helyzet sajátosságai a lehető legnagyobb mértékben érvényre jussanak.

## **A vállalkozói játék tartalma**

### **A vállalkozói játék szereplői**

- A Centrum Rt.
- Versenyző vállalkozások

### **Egy szimulált üzleti év eseményei**

I. A csapatok megalakítják vállalkozásukat, cégnevet választanak, megválasztják a cég vezetőjét.

II. A Centrum Rt. minden szimulált év elején felhívást juttat el a vállalkozásokhoz. A felhívás tartalmazza:

- A vásárolni szándékozott termékek (papírból kivágott különböző síkidomok) pontos leírását.
- Termékenként a tervezett vásárlás maximális darabszámát.
- A termékek maximális árait.

III. A vállalkozások kidolgozzák ajánlataikat, és azt benyújtják a Centrum Rt-nek. Az ajánlatokban szerepelni kell termékenként a vállalt mennyiségnek és az ajánlati árnak, ami a felhívásban szereplő árnál magasabb nem, de alacsonyabb természetesen lehet. Az ajánlathoz mellékelni kell a vállalandó termékek mintadarabjait is. A vállalkozások maguk döntenek el, hogy mely termékekre tesznek ajánlatot kalkulációik alapján. Az ajánlat kidolgozására és a termelés előkészítésére 60 perc áll a vállalkozások rendelkezésére.

IV. A Centrum Rt. értékeli a vállalkozások ajánlatait. Termékenként az ajánlott árak alapján elfogadási sorrendet állít fel. Először a legkedvezőbb árajánlatot fogadja el. Ha ez kevesebb, mint a vásárlási szándék, akkor a következő legkedvezőbb ajánlat kerül sorra. Így alakul ki, hogy a Centrum Rt, melyik vállalkozástól, melyik terméket, milyen mennyiségben, milyen áron vásárolja meg.

A megrendelések megismerése után a vállalkozások töredék megrendeléseiket törölhetik. Ezt követően pótfelhívást kapnak, amelyre pótajánlatok nyújthatók be. Ezzel a felhívás – ajánlati procedúra megismétlődik. Ennek lezárásával kialakul a vállalatok végleges rendelésállománya.

V. A vállalkozások megvásárolják a termelésükhöz szükséges alapanyagot. Alapanyagot egy termelési cikluson belül két alkalommal lehet vásárolni.

VI. A vállalkozások legyártják a szállítási szerződésben vállalt kötelezettségeiknek megfelelő termékeket, azt osztályozzák, csomagolják és leszállítják. Gyártásra 45 perc áll rendelkezésre.

A Centrum Rt. minőségellenőrei átveszik az árut. Az átvétel eredményeit figyelembe véve Centrum Rt. elszámolja a leszállított áruk ellenértékét, és a felmerült költségeket.

VII. A vállalkozások megkapják jövedelem kimutatásaikat.

VIII. A vállalkozások a második termelési ciklus után megkapják a két szimulált év együttes jövedelem-kimutatását.



## A vállalkozói verseny szabályai

1. Minden vállalkozás ajánlata és pótajánlata, akkor érvényes, ha azt a vállalkozás, írásban, lezárt borítékban, a mintadarabok csatolásával, a megadott határidőig benyújtotta a Centrum Rt-nek. A határidő után benyújtott ajánlat érvénytelen, így az adott ajánlati, illetve pótajánlati fordulóban nem rendelkezik érvényes ajánlattal.
2. A vállalkozás az elnyert megrendelések közül azt, de csak is azt törölheti, amelyet a Centrum Rt. nem olyan mennyiségben fogadott el, mint ami a vállalkozás ajánlatában szerepelt.
3. Ha egy termékre vonatkozó ajánlatok árai azonosak, akkor előnyt élvez az elfogadáskor a nagyobb mennyiséget kínáló ajánlat. Ha az árak és a mennyiségek is azonosak, akkor a számítógép sorsolással állapítja meg a sorrendet.
4. Alapanyagot a vállalkozások egy termelési perióduson belül két alkalommal vásárolhatnak. Első vásárlás a termelés megindítása előtt, majd a termelés során még egyszer.
5. A Centrum Rt. anyagot nem vásárol vissza.
6. Minőségi követelmények. Mérettartás: I. osztályú, ha a megadott méretektől való eltérés nem nagyobb 1 mm-nél. II. osztályú, ha az eltérés nem nagyobb 2 mm-nél. Az ennél nagyobb eltérést mutató termékek selejtnek minősülnek. Vágásminőség: I. osztályú, ha a vágási felület éles és egyenletes, II. osztályú, ha a vágási felület szöszös és egyenetlen. Durva egyenetlenség esetén a termék selejtnek minősül.
7. A vállalkozás teljesítése akkor érvényes, ha a legyártott termékek az előírásoknak megfelelően csomagolva, jóváhagyott átvételi elismervényt csatolva, határidőre beérkeznek a Centrum Rt-hez.
8. A csomagolással kapcsolatos előírások:
  - A termékeket normál vagy közepes borítékokba kell elhelyezni, oly módon, hogy egy borítékban csak azonos termékek lehetnek.
  - A termékeket tartalmazó borítékokra rá kell vezetni a vállalkozás nevét, a termelési periódus számát, a termék nevét, és a borítékban lévő darabszámot. Az összes borítékot el kell helyezni egy nagyalakú gyűjtő borítékban, amelyre rá kell vezetni a vállalkozás nevét és a termelési periódus számát.
  - A gyűjtő boríték mellé csatolni kell a jóváhagyott átvételi elismervényt.

9. A megrendelt mennyiség teljesítése történhet első és másod osztályú termékkel, a másodosztályú termék vételi ára azonban az első osztályúnak csak a 70 %-a.
10. A megrendelés azon része után, amit a vállalkozás nem teljesít, köteles kötbért (büntetést) fizetni, a következők szerint: minden nem teljesített darab után, a felhívásban – tehát nem a megrendelésben - szereplő árának a 30 %-át.
11. A megrendelt mennyiségen felül szállított többletet a Centrum Rt. nem veszi át, azért nem fizet.

### **Milyen tényezők határozzák meg döntően a játékban való sikerességet?**

A csapatok sikerességét egyetlen mutatóval mérjük, mennyi profitot értek el. A játék eddigi tapasztalatai alapján az alábbi kulcstényezők határozzák meg a sikert:

1. Az ajánlat és az ezt megalapozó árstratégia helyes kialakítása.
2. A szabásminták optimalizálása, és az ezekre alapozott mennyiségi vállalások.
3. A technológia (munkamódszer és munkamegosztás) kreatív kialakítása.
4. A csapat teljesítő képességének megbízható tervezése.
5. Az elvégzett munka.

### **A vállalkozói játék során a tanulók következő kompetenciái fejlődnek**

1. Rendszerben való gondolkodás, tervezés és cselekvés.
2. Helyzetelemzés.
3. A döntési szituációk felismerése, döntési alternatívák felkutatása, értékelése és a döntés meghozatala.
4. Együttműködés csoportban.
5. Egy csoport vezetése.
6. Konfliktusok kezelése.
7. Kalkulációk készítése.
8. Gazdasági események dokumentálása, könyvelése.

A vállalkozói játékot támogató program használatának útmutatója

Lépés	Teendők
1.	Belépés a programba: <a href="http://php5.chihost.net/verseny/">http://php5.chihost.net/verseny/</a>
2.	A bejövő képernyő jobb felső sarkában lévő menüpontokból: Új játék menüpontra kattintunk.
A játék alapadatainak beállítása	
3.	Menüpont: termékek. Itt tudjuk a termékeket specifikálni. Piros X-el törölni, másik jelre kattintva szerkeszteni tudunk. Új felvitel gombra kattintva tudunk új terméket az adatbázisban rögzíteni.
4.	Menüpont: Vállalatok. Az előző ponthoz hasonlóan törölhetün, másosíthatunk, és új vállalatot vihetünk fel.
5.	Menüpont: Alapanyagok. Itt vihetjük fel az alapanyag nevét és árát. Több alapanyag is használható (pld. Különböző színű és súlyú papírok) Adatok bevitele, törlése és módosítása hasonlóan az előzőkhöz.
Egy játék tetszőleges fordulóból áll. Egy forduló körülményektől függően kettő, három menetből állhat. Egy forduló lépései: 6. menüpont: Fordulók	
6.1	Menüpont: Felhívás szerkesztése menüpontra kattintva, bejön egy tábla három oszloppal. Első oszlop, az előzőekben meghatározott termékek neveit tartalmazza, második oszlop minden termékhez a Centrum meghatározza az általa igényelt darab számot. (Ennek meghatározásához van egy segítő excel tábla) Harmadik oszlop, azokat a maximált árakat írjuk ide, amelynél nagyobb árat a vállalatok nem adhatnak meg. (Az excel tábla az árak meghatározásához is ad támogatást.) A kitöltés után mentés következik. A mentés után látjuk a megszerkesztett felhívást. Ha változtatni akarunk rajta, akkor a felhívás szerkesztés gombra kattintunk. Ha rendben van, akkor a felhívás elfogadása gombra.
6.2	Az elfogadást követő képernyőn a nyomtató ikonra kattintva kapjuk a megszerkesztett felhívást, amit a szükséges példányszámban (a vállalatok számával megegyezően) kinyomtatunk. A kinyomtatott felhívásokat a csapatok megkapják, és általában 1 órát kapnak a kalkulációra és, hogy ajánlatukat megtegyék.
6.3	Az ajánlatokat a vállalatok beadják a kért határidőig.
6.4	A beérkező ajánlatokat az ajánlatok benyújtása gombra kattintva rögzíthetjük, vállalatonként. Rögzítés után mentés. A mentést követően látunk egy táblázatot, amely tartalmazza az összes beadott ajánlatot. Amennyiben nincs szükség módosításra, akkor az ajánlatok elfogadása gombra kattintunk.
6.5	Az ajánlatok elfogadása után megjelenik a képernyőn a beadott ajánlatok kiértékelését mutató tábla. A tábla utolsó oszlopa (státusz) jelzi, hogy mely tételeket fogadta el teljes egészében, vagy részlegesen a Centrum. Itt a státusz jel egy zöld pipa. Az el nem fogadott tételeket egy piros X jelzi. A jobb alsó sarokban lévő nyomtató ikonra, vagy Elnyert megrendelések gombra kattintva kinyomtathatjuk vállalatonként az elnyert megrendeléseket.
6.6	A vállalatok megkapják a Centrum megrendeléseit kinyomtatva. A Centrum tört rendeléseit (olyan ajánlati tételek, amelyeknek a Centrum csak egy részét fogadta el)

	a vállalatok elfogadhatják, vagy törölhetik. A nyomtatványon, ha törölnek, akkor ezt jelzik.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------

Lépés	Teendők
6.7	A vállalatok megrendeléseik feldolgozása után (a törlések egyértelmű jelölése után) lapjaikat visszajuttatják a Centrum-nak.
6.8	A bal alsó sarokban Elfogadások, törlések megadása gombra kattintva, a Centrum a vállalatok visszajelzései alapján módosítja az ajánlatokat. Az elfogadva oszlopban, a keretben lévő pipa, jóváhagyást jelent, ha nem fogadta el a vállalat a rész-megrendelést, akkor a keretre kattintva a kis zöld pipa eltűnik, jelezve, hogy ez az ajánlat a továbbiakban megszűnik. Ezt követően mentés.
6.9	A mentést követően, ha minden rendben van, akkor a Törlések lezárása gombra kattintunk. (szükség esetén az Elfogadások, törlések megadása gombra kattintva, visszatérhetünk az ajánlatok módosításához.)
6.10	A törlések lezárása gomb megnyomását követően bejövő képernyőn egy összesítés tábla jelenik meg. Ha indokolt (általában ez a helyzet), akkor Új menet létrehozása gombra kattintva pótfelhívást tehetünk közzé. Minden újra lejátszódik 6.1 – 6.10 között. A pótfelhívás célja, hogy a Centrum az addig nem lefedett termékekre újabb ajánlatokat kapjon, illetve a kapacitásaikat még nem teljesen lefedő vállalatok újabb megrendeléshez juthassanak. Ennek megfelelően az új pótfelhívásban a program a maradékot kínálja fel. Elvileg szerkeszthető a pótfelhívás, de ez nem ajánlatos. Célszerű a felkínáltat elfogadni.
A program lehetővé teszi további pótajánlatok közzétételét, azonban ez nagyon lelassítja a játékot, ezért nem célszerű élni vele.	
A forduló kiértékelése	
7.1	A vállalatok megkezdik a termelést, amely az előzetes megállapodásoknak megfelelő ideig tarthat. (Minimálisan 45 percet igényel ez a fázis.)
7.2	A termelés befejezése után a szabályok szerint a készterméket osztályozzák és csomagolják a csapatok. Majd határidőre leadják.
7.3	A referensek a leadott termékeket minőségileg átveszik, majd átadják az eredményt rögzítésre.
7.4	A képernyő jobb alsó sarkában lévő „teljesítések elkezdése” gombra kattintunk Először a vállalatok által vásárolt alapanyag mennyiséget rögzítjük. A bal alsó sarokban „Vásárolt alapanyagok felvitele” gombra kattintva.
7.5	A „Teljesítések felvitele” gombra kattintva a vállalatoktól átvett mennyiségeket rögzíthetjük.
7.6	A rögzítések és mentések után bejövő képernyőn a rögzítés eredményét látjuk, ha változtatni akarunk a rögzítésen, akkor ezt megtehetjük a 7.4 illetve 7.5-nél leírtaknak megfelelően. Amennyiben a rögzítés rendben van, akkor „A forduló kiértékelése” gombra kattintva megkapjuk a forduló eredményét.
7.7	A bejövő képernyőn jobb alsó sarkában két gomb található, az egyik „Jövedelem kimutatás” a csapatok bevételeit és költségeit részletezi, a másira kattintva új fordulót kezdhetünk.
A jobb felső sarokban lévő menüpontok között szerepel a „jegyzőkönyv”, erre kattintva a verseny teljes dokumentációja megjelenik. Egy több fordulós verseny összesített eredménye a fordulókat követően itt tekinthető meg.	

## A vállalkozói játék során használt egyéb dokumentumok

### Termékek

Azon.	Név	Termékek leírása
1	Szabályos hatszög	Oldallapok hossza: 5 cm.
2	Párhuzamos trapéz	Párhuzamos oldalak 10 és 5 cm; szemben fekvő szögek 60 és 120 fokosak.
4	Kör_10	Átmérő: 10 cm.
5	Hatágú csillag	Szemben lévő csúcsok távolsága: 10 cm; a csúcsokban lévő szögek hatvan fokosak.
6	Téglalap	Hosszabb oldalak: 10 cm; rövidebb oldalak: 7 cm.
7	Rombusz	Oldalak: 7 cm; szemben lévő szögek: 60 és 120 fokosak.
8	Egyenlő oldalú háromszög	Oldalak hossza: 7 cm.

## Átvételi elismervény

Vállalat:

Forduló:

Termék	I. osztály	II. osztály

Átvevő:

## Útmutató a felhívás megszerkesztéséhez

**Cél:** Olyan tartalmú felhívás kialakítása, amely a vállalatok gyártási kapacitásait többé-kevésbé lefedi. Ez azt jelenti, hogy a játékban résztvevő csapatok munkaidő-alapjával a gyártás idő-szükséglete összhangban van.

Munkaidő-alap = vállalatok száma \* egy vállalat létszáma \* termelési idő

Az összhangot úgy tudjuk biztosítani, ha az egyes termékek előállítási idejét (normaidő) megbecsüljük, majd a tervezett felhívás munkaidő szükségletét a normaidőkre alapozva kiszámítjuk.

Előre nem lehet a csapatok termelékenységét pontosan megbecsülni, ezért célszerű, ha a felhívás norma szerinti munkaidő igénye meghaladja a munkaidő alapot. (Ezzel biztosítható, hogy ne maradjon vállalat munka nélkül.)

### A felhívásban szereplő árak meghatározása

Pénznem: fiktív név (pl. korona)

A felhívásban szereplő ár kialakításánál az alábbi ráfordítások figyelembe vétele indokolt:

*Anyagráfordítás:* Ehhez a felhívásban szereplő termékekről meg kell becsülni, hogy egy lapból hány készíthető. A darabszám osztva a papír bekerülési árával adja az elismerendő anyagköltséget.

*Munkaráfordítás:* A normaidő alapján. Az egy másodpercre meghatározott bértétel szorozva a normaidővel. Én 1 másodperchez 1 koronát rendelék. Így könnyű a kalkuláció.

*Nehézségi mutató:* Az egyes termékek bonyolultsági viszonyait tükrözi. A mutató azt mutatja meg, hogy a bér hányszorosát ismerjük még el az árban a nehézség (bonyolultság) miatt.

Az így számított költségek összeadásával kapunk egy nyersárat, amit a játék vezetője belátása szerint eltéríthet.

**Mellékelek** egy „Felhívás\_készítő” excel táblát, amely segít a szükséges mennyiség és nyers árak kialakításában.

## A vállalkozói játék referenseinek útmutatója

### A referens szerepe

1. Hozzájárul a verseny gyors, gördülékeny lebonyolításához, azzal, hogy a támogatott csapat és a Centrum Rt. (játékközpont) között közvetít. Ebben a szerepében a referens a játékközpont működését segíti.
2. A rábízott csapat támogatása a minél jobb eredmény elérése érdekében. Ebben a szerepben a referens tanácsadó. A tanácsadó nem vehet részt közvetlenül a tevékenységben, amely a verseny eredményét befolyásolhatja, de felhívja a figyelmet olyan szempontokra, amelyek a csapat eredményességét befolyásolja.

## A vállalkozói játék tartalma

### A vállalkozói játék szereplői

A Centrum Rt.

Versenyző vállalkozások

### *Egy szimulált üzleti év eseményei*

I. A csapatok megalakítják vállalkozásukat, cégnevet választanak, megválasztják a cég vezetőjét.

II. A Centrum Rt. minden szimulált év elején felhívást juttat el a vállalkozásokhoz. A felhívás tartalmazza:

- A vásárolni szándékozott termékek (papírból kivágott különböző síkidomok) pontos leírását.
- Termékenként a tervezett vásárlás maximális darabszámát.
- A termékek maximális árait.

III. A vállalkozások kidolgozzák ajánlataikat, és azt benyújtják a Centrum Rt-nek. Az ajánlatokban szerepelni kell termékenként a vállalt mennyiségnek és az ajánlati árnak, ami a felhívásban szereplő árnál magasabb nem, de alacsonyabb természetesen lehet. Az ajánlathoz mellékelni kell a vállalandó termékek mintadarabjait is. A vállalkozások maguk döntenek el, hogy mely termékekre



tesznek ajánlatot kalkulációik alapján. Az ajánlat kidolgozására és a termelés előkészítésére 60 perc áll a vállalkozások rendelkezésére.

IV. A Centrum Rt. értékeli a vállalkozások ajánlatait. Termékenként az ajánlott árak alapján elfogadási sorrendet állít fel. Először a legkedvezőbb árajánlatot fogadja el. Ha ez kevesebb, mint a vásárlási szándék, akkor a következő legkedvezőbb ajánlat kerül sorra. Így alakul ki, hogy a Centrum Rt, melyik vállalkozástól, melyik terméket, milyen mennyiségben, milyen áron vásárolja meg. A megrendelések megismerése után a vállalkozások töredék megrendeléseiket törölhetik. Ezt követően pótfelhívást kapnak, amelyre pótajánlatok nyújthatók be. Ezzel a felhívás - ajánlati procedúra megismétlődik. Ennek lezárásával kialakul a vállalatok végleges rendelésállománya.

V. A vállalkozások megvásárolják a termelésükhöz szükséges alapanyagot. Alapanyagot egy termelési cikluson belül két alkalommal lehet vásárolni.

VI. A vállalkozások legyártják a szállítási szerződésben vállalt kötelezettségeiknek megfelelő termékeket, azt osztályozzák, csomagolják és leszállítják. Gyártásra 45 perc áll rendelkezésre.

A Centrum Rt. minőségellenőrei átveszik az árut. Az átvétel eredményeit figyelembe véve Centrum Rt. elszámolja a leszállított áruk ellenértékét, és a felmerült költségeket.

VII. A vállalkozások megkapják jövedelem kimutatásaikat.

VIII. A vállalkozások a második termelési ciklus után megkapják a két szimulált év együttes jövedelem-kimutatását.

## A vállalkozói verseny szabályai

12. Minden vállalkozás ajánlata és pótajánlata, akkor érvényes, ha azt a vállalkozás, írásban, lezárt borítékban, a mintadarabok csatolásával, a megadott határidőig benyújtotta a Centrum Rt-nek. A határidő után benyújtott ajánlat érvénytelen, így az adott ajánlati, illetve pótajánlati fordulóban nem rendelkezik érvényes ajánlattal.
13. A vállalkozás az elnyert megrendelések közül azt, de csak is azt törölheti, amelyet a Centrum Rt. nem olyan mennyiségben fogadott el, mint ami a vállalkozás ajánlatában szerepelt.
14. Ha egy termékre vonatkozó ajánlatok árai azonosak, akkor előnyt élvez az elfogadáskor a nagyobb mennyiséget kínáló ajánlat. Ha az árak és a mennyiségek is azonosak, akkor a számítógép sorsolással állapítja meg a sorrendet.
15. Alapanyagot a vállalkozások egy termelési perióduson belül két alkalommal vásárolhatnak. Első vásárlás a termelés megindítása előtt, majd a termelés során még egyszer.
16. A Centrum Rt. anyagot nem vásárol vissza.
17. Minőségi követelmények. Mérettartás: I. osztályú, ha a megadott méretektől való eltérés nem nagyobb 1 mm-nél. II. osztályú, ha az eltérés nem nagyobb 2 mm-nél. Az ennél nagyobb eltérést mutató termékek selejtnek minősülnek. Vágásminőség: I. osztályú, ha a vágási felület éles és egyenes, II. osztályú, ha a vágási felület szöszös és egyenetlen. Durva egyenetlenség esetén a termék selejtnek minősül.
18. A vállalkozás teljesítése akkor érvényes, ha a legyártott termékek az előírásoknak megfelelően csomagolva, jóváhagyott átvételi elismervényt csatolva, határidőre beérkeznek a Centrum Rt-hez.
19. A csomagolással kapcsolatos előírások:
  - A termékeket normál vagy közepes borítékokba kell elhelyezni, oly módon, hogy egy borítékban csak azonos termékek lehetnek.
  - A termékeket tartalmazó borítékokra rá kell vezetni a vállalkozás nevét, a termelési periódus számát, a termék nevét, és a borítékban lévő darabszámot. Az összes borítékot el kell helyezni egy nagyalakú gyűjtő borítékban, amelyre rá kell vezetni a vállalkozás nevét és a termelési periódus számát.
  - A gyűjtő boríték mellé csatolni kell a jóváhagyott átvételi elismervényt.

20. A megrendelt mennyiség teljesítése történhet első és másod osztályú termékkel, a másodosztályú termék vételi ára azonban az első osztályúnak csak a 70 %-a.
21. A megrendelés azon része után, amit a vállalkozás nem teljesít, köteles kötbért (büntetést) fizetni, a következők szerint: minden nem teljesített darab után, a felhívásban - tehát nem a megrendelésben - szereplő árának a 30 %-át.
22. A megrendelt mennyiségen felül szállított többletet a Centrum Rt. nem veszi át, azért nem fizet.

Milyen tényezők határozzák meg döntően a játékban való sikerességet?

A csapatok sikerességét egyetlen mutatóval mérjük, mennyi profitot értek el. A játék eddigi tapasztalatai alapján az alábbi kulcstényezők határozzák meg a sikert:

- Az ajánlat és az ezt megalapozó árstratégia helyes kialakítása.
- A szabásminták optimalizálása, és az ezekre alapozott mennyiségi vállalások.
- A technológia (munkamódszer és munkamegosztás) kreatív kialakítása.
- A csapat teljesítő képességének megbízható tervezése

## **Tréningek során használt dokumentumok**

## Trénerképző program

Tréning és coaching (60 perc)

Cél: A tréning és a coaching közötti gyakorlati különbségek megerősítése

A gyakorlat azzal indul, hogy az oktató felteszi a kérdést: Mi a coaching? A tréning résztvevőit arra ösztönzi, hogy tegyenek világos különbséget a tréning és a coaching között. A véleményeket egy falíven gyűjtjük össze. A közös véleményformálás végén a résztvevők megkapják az alábbi leírást a coaching-ról. Feladat, hogy vessék össze a gyűjtés eredményét és a leírást. A szöveg alapján elmélyítjük a coachingról alkotott fogalmunkat.

### **Mi a coaching?**

A coaching célja ügyfeleink szakmai és vezetői kompetenciájának növelése saját tapasztalatainak, konkrét problémáinak feldolgozásán keresztül. A coaching történhet egyéni formában, de lehetőség van az egy szervezetben dolgozó munkatársak kiscsoportos, illetve a különböző szervezetekből érkezők vegyes csoportokban történő fejlesztésére is.

#### Főbb jellemzői

##### **Folyamat jellegű fejlesztés**

A coaching jellemzően több (6-8) ülés egymást követő sorozatát jelenti. Ezáltal lehetőség nyílik visszatérni egy korábban feldolgozott konkrét egyéni problémára, így nemcsak a probléma megértésére, hanem az ezáltal beinduló változások értékelésére, feldolgozására is sor kerülhet. A coaching tehát a változások nyomon követését is ígéri.

##### **Fókuszban: konkrét problémák, problémamegoldó folyamatok**

A coaching folyamatban a kliens és a coach egy-egy aktuális problémán dolgozik. A kliens megkap minden támogatást a coach-tól ahhoz, hogy optimális hatékonysággal dolgozva vegyen részt egy feltáró folyamatban. Így nemcsak a konkrét probléma jobb megértése, az elakadások feloldása válik lehetővé, hanem a kliens probléma megoldási folyamatai is fejlődnek.

##### **Tapasztalati tanulás**

A coaching fókuszában a már megszerzett tapasztalatok feldolgozása, többszempontú értelmezése áll. A kliens aktívan részt vesz a feldolgozási folyamatban, újra átéli azt a helyzetet, amelyben problémája keletkezik, és így kapcsolatba kerül a problémája mélyén rejlő személyes gátakkal. Belátást nyerhet saját működéséről, felismerheti belső mechanizmusait,

meghatározó előfeltevéseit. Ezek a felismerések teszik a tanulási helyzetet élővé és előremutatóvá.

### **Kész megoldások helyett keresés**

A coaching elsődlegesen nem problémák azonnali megoldását tűzi ki célul. Ahhoz segíti hozzá a klienst, hogy problémájának egyre mélyebb szintű megértésével új felismerésekhez jusson el saját működéséről. A problémák kialakulásának megértése szinte automatikusan indít be változásokat a kliens működésében.

### **A coach szerepe**

A coach feladata nem az, hogy tanácsokat és új megoldásokat javasoljon a kliensnek, hanem hogy megteremtse és fenntartsa a tanulási folyamatot. A tanulási folyamatért vállal felelősséget.

Ennek következménye, hogy a tanulási folyamatban részvevő kliens egyre nagyobb felelősséget vállal saját személyes fejlődéséért. Ez a személyes felelősség teremti meg annak lehetőségét is, hogy a tanulás a coaching lezárása után is folytatódhasson.

## **Tréning és „coaching”; a gyakorlati különbség megerősítése.**

### ***I. Hangulatteremtés***

Mindenki válasszon egy elsajátítandó (nem feltétlenül üzleti) tevékenységet. Gondold át, hogy a tevékenység elsajátítása, illetve végzése kapcsán mi lenne a Te tevékenységednek a tartalma, ha

- Ezt tanítanod kellene,
- Egy tréninget tartanál
- Coach lennél

Az én példám: Mi egy pályakezdő teendője, ha el akarja kerülni a munkanélküliséget?

Tanítás: Felvázolnám, hogy milyen okokra vezethető vissza általában a munkanélküliség. Elmagyaráznám neki, hogy először állapítsa meg, hogy az ő munkanélkülisége milyen okra vezethető vissza. Azután néhány állásszerzési technikát mutatnék be neki.

Tréning: A csoportnak adnék egy esettanulmányt, amely beszámol egy ember állásvesztési körülményeiről. Azt kérném a csoporttól, hogy gyűjtsön megoldási alternatívákat az esettanulmányban szereplő személy számára. Majd a csoport értékelje, vitassa meg a felmerült ötleteket a várható hatékonyság szempontjából.

Coaching: a szituációban egy kliens és egy coach van. A kliensnek valóban az a konkrét problémája, hogy elvesztette az állását. Irányított beszélgetés, kérdések, amely célja, hogy saját problematikus helyzetét mélyebben gondolja át, több szempontból és arra ösztönözném, hogy találja meg problémájára saját megoldását. (elképzelhető, hogy másodfokú változtatásra van szükség a megoldáshoz)

**II. Cél:** A tanítás, a tréning és a „coaching” közti gyakorlati különbség megerősítése

### **III. Feldolgozás**

Egy-egy borítékban a három elv közül egy található. Mindenki húz egyet és a borítékban lévő elvet reprezentáló 3 perces foglalkozásra felkészül. A foglalkozás célja a kliens vagy kliensek haladását elősegíteni egy választott tevékenységre vonatkozó képesség kifejlesztésében, gyakorlásában. A foglalkozást mindenki az általa választott körülmények között tartja meg. (Összeállítja a csoportot, vagy ügyfelet választ.)

Akik nem vesznek részt az aktuális foglalkozáson, azok gyűjtik azokat a jellemzőket, amelyek az adott foglalkozáson, valamely elv érvényesülésére utaltak.

Miután mindenki megtartotta az előadását, összegyűjtjük a megállapításokat. Az esetleges ellentmondó megfigyeléseket megbeszéljük.

### **IV. Személyes hozam:**

Röviden mindenki elmondja, hogy a gyakorlat számára, milyen új felismeréseket hozott, vagy miben ingatta, illetve erősítette meg.

### **V. Átvezetés a következő programelemre**

A délelőtt végzett tevékenység összefoglalása, a kulcstémák és eredmények kiemelése.

A délután előkészítése: a délutáni program a hatékony tréning levezetéséhez szükséges készségek áttekintéséről szól.

## **Vállalkozók képzése**

### **I. Hangulatteremtés**

Egy valóságos tréningcsoport összetétele teljesen véletlenszerűen alakul, hiszen nincs semmiféle szelekció. Az önként jelentkezők, függetlenül attól, hogy milyen a képzettségük, tapasztalatuk, vállalkozói attitűdjük, konkrét elképzelésük a vállalkozásukról, egy tréningcsoportba kerülnek. Most a mi feladatunk egy ilyen heterogén tréningcsoportot összeállítani. Ezért kérek mindenkit, hogy hozzon be a játékba egy olyan leendő vállalkozót, akit a következő gyakorlat során ő fog alakítani. A gyakorlat során mindenkinek az így felvállalt szerepet kell eljátszania. Fontos, hogy hagyjuk, hogy a szerep alakítsa a gondolatainkat.

Első lépésként mindenki adjon nevet az ő általa játszott vállalkozónak és röviden jellemezze. (Ez írásban történjen egy A4-es lapon, úgy, hogy távolról is olvasható legyen. Az még jobb, ha valaki le is rajzolja a figurát.) Erre van 5-8 perc, hogy a szerepét mindenki megtervezze.

**II. Cél:** Hozzászoktatni a potenciális trénereket az ügyfelekkel való munkához, és ahhoz, hogy az igények széles körét kell kielégítenünk.

### **II. Feldolgozás**

Mindenki a gyakorlat során kettős szerepben fog megnyilatkozni. Egyszer kezdő vállalkozóként, másodszor pedig trénerként.

Trénerként mindenki készítsen egy 6-8 perces előadást/tréninget elő. A tréningen az előadó által kiválasztott vállalkozói képességek, készségek fejlesztése, illetve ezek megerősítése a feladat. Mindenki sorra kerül tréning tartóként, mialatt a többiek a tréning résztvevői.

### **IV. Személyes hozam**

Mondja el mindenki, hogy melyek voltak azok az ügyfél megnyilvánulások, amelyeket életszerűnek gondol, és amelyek megoldása nehézségeket okozhat. Kinek, melyik látott megoldás tetszett a legjobban?

Voltak-e olyan helyzetek, amelyek megoldása nem tréninget, hanem inkább coaching-ot igényelt volna?

### **V. Összefoglalás, átvezetés**

A nap programjában érintett témák összefoglalása.

Az aznapi munka kitűzött céljainak bemutatása és a teljesülés megítélése.



## **Tréning és „coaching”; a gyakorlati különbség megerősítése.**

### ***I. Hangulatteremtés***

Mindenki válasszon egy elsajátítandó (nem feltétlenül üzleti) tevékenységet. Gondold át, hogy a tevékenység elsajátítása, illetve végzése kapcsán mi lenne a Te tevékenységednek a tartalma, ha

- Ezt tanítanod kellene,
- Egy tréninget tartanál
- Coach lennél

Az én példám: Mi egy pályakezdő teendője, ha el akarja kerülni a munkanélküliséget?

Tanítás: Felvázolnám, hogy milyen okokra vezethető vissza általában a munkanélküliség. Elmagyaráznám neki, hogy először állapítsa meg, hogy az ő munkanélkülisége milyen okra vezethető vissza. Azután néhány állásszerzési technikát mutatnék be neki.

Tréning: A csoportnak adnék egy esettanulmányt, amely beszámol egy ember állásvesztési körülményeiről. Azt kérném a csoporttól, hogy gyűjtsön megoldási alternatívákat az esettanulmányban szereplő személy számára. Majd a csoport értékelje, vitassa meg a felmerült ötleteket a várható hatékonyság szempontjából.

Coaching: a szituációban egy kliens és egy coach van. A kliensnek valóban az a konkrét problémája, hogy elvesztette az állását. Irányított beszélgetés, kérdések, amely célja, hogy saját problematikus helyzetét mélyebben gondolja át, több szempontból és arra ösztönözném, hogy találja meg problémájára saját megoldását. (elképzelhető, hogy másodfokú változtatásra van szükség a megoldáshoz)

**II. Cél:** A tanítás, a tréning és a „coaching” közti gyakorlati különbség megerősítése

### ***III. Feldolgozás***

Egy-egy borítékban a három elv közül egy található. Mindenki húz egyet és a borítékban lévő elvet reprezentáló 3 perces foglalkozásra felkészül. A foglalkozás célja a kliens vagy kliensek haladását elősegíteni egy választott tevékenységre vonatkozó képesség kifejlesztésében, gyakorlásában. A foglalkozást mindenki az általa választott körülmények között tartja meg. (Összeállítja a csoportot, vagy ügyfelet választ.)

Akik nem vesznek részt az aktuális foglalkozáson, azok gyűjtik azokat a jellemzőket, amelyek az adott foglalkozáson, valamely elv érvényesülésére utaltak.

Miután mindenki megtartotta az előadását, összegyűjtjük a megállapításokat. Az esetleges ellentmondó megfigyeléseket megbeszéljük.

### ***IV. Személyes hozam:***

Röviden mindenki elmondja, hogy a gyakorlat számára, milyen új felismeréseket hozott, vagy miben ingatta, illetve erősítette meg.

### ***V. Átvezetés a következő programelemre***

A délelőtt végzett tevékenység összefoglalása, a kulcstémák és eredmények kiemelése. A délutáni előkészítése: a délutáni program a hatékony tréning levezetéséhez szükséges készségek áttekintéséről szól.

# Tanácsadói tréning dokumentumai

## Tanácsadói tréning

Első nap

I. foglalkozás (25 perc)

Cél: A résztvevők világosan lássák a kurzus témáját és a munka gyakorlati jellegét.

Felépítés

Üdvözlés (5 perc)

1. Tájékoztató: mosdó, ebéd, frissítő stb..
2. Mindenki rendelkezik-e napirenddel? (Esetleges kérdések megválaszolása)
3. Emlékeztetni a résztvevőket a teljes figyelemre, az aktív közös munkára
4. A figyelem középpontjába állítani a két nap programját:
  - A tanácsadás és a hozzákapcsolódó alapvető készségek
  - Egy tanácsadás felépítése és üzleti környezetbe való helyezése

Bevezetés (20 perc)

Cél: Minden résztvevő váljon a csapat részévé és szentelje magát a munkának azáltal, hogy elmondja, mit vár a programtól.

Írja le mindenki személyes célját a programmal kapcsolatban, majd ezt ismertesse a csoporttal

## Első nap

### II. foglalkozás (70 perc)

Cél: Annak tudatosítása, hogy a tanácsadói készségek hogyan illeszkednek más emberek előrehaladásának elősegítésébe, és ezek a készségek hogyan járulnak hozzá az előrehaladási folyamathoz.

#### Felépítés

##### A tanácsadás felépítése - az alapok (15 perc)

Különbség a hétköznapi társalgás és a strukturált kölcsönhatás között. (strukturált, mert a tanácsadási folyamat nem spontán alakul, hanem tudatosan felépített szerkezeten, struktúrára nyugszik.)

Az alapvető tanácsadói készségek és a speciális tanácsadáshoz szükséges készségek megkülönböztetése.

A mi célunk most az alapvető készségek áttekintése, gyakorlása és annak megértése, hogy ezek az alapkészségek hogyan alapozzák meg az üzleti tanácsadó készségeit, amely alkalmassá teszi őt az üzleti tanácsadói szerep betöltésére.

Tehát ez a program nem az üzleti szakértelem közvetítéséről szól.

Van-e valakinek kérdése?

##### A tanácsadás Egan modelljének bevezetése (20 perc)

A tanácsadói készségek szisztematikus felépítésénél az Egan féle modellt fogjuk használni.

Előtte tekintsük át Rogers és Maslow megközelítési módját, amely az Egan féle modell pszichológiai alapját adja.

*Olvassa át mindenki az összefoglalót Rogers és Maslow koncepciójáról!*

## A meghallgatás készségének értékelése – egyéni értékelés és annak ellenőrzése (15 perc)

Célok:

1. A meghallgatás a legfontosabb és legnagyobb kihívást jelentő tanácsadói készség ahhoz, hogy a résztvevők gondolataira koncentráljunk.
2. Segítsük őket annak felismerésében, hogy mi akadályozhatja az ügyfélre való odafigyelés, meghallgatás folyamatát.

A meghallgatás készségének felmérésére szolgáló értékelőlapot töltsse ki mindenki őszintén! (Hallgatási gyakorlatok; Felmérés)

A hatékony kommunikáció lehetséges akadályai:  
(Ezeket a csoport közösen gyűjti össze és csoportosítja)

Fizikai	Magatartás alapján	Kontextuális
Íróasztal, telefon, közbeszólások, a székek elhelyezése, a környezet általában	Zárt gondolkodás, előítélet, nyelvhasználat, ítékezés, külső megjelenés	Rejtett napirend, félreértések, érzelmi elkötelezettség

Fontos szempont: A tanácsadó – ügyfél kapcsolat végső célja egy olyan bizalom kiépítése, amely cserébe kifejleszti a képességeket. Ezt egyértelműen meg kell alapozni és újra meg újra meg kell erősíteni a tréning folyamán.

(Lajos jön)

Aktív és passzív meghallgatás / figyelem (20 perc)

Kávészünet

III. foglalkozás

Háromfős csoportok felállítása – bizalmi kérdések (10 perc)

1. csoportmunka (20 perc)
2. csoportmunka (45 perc)

Ebédészünet

IV. foglalkozás (90 perc)

3. csoportmunka – Az első beavatkozás (60 perc)

Kávészünet

## V. foglalkozás (70 perc)

### Az Egan-féle háromfázisos modell átisméltése (10 perc)

Célok:

1. A résztvevők emlékeztetése arra, hogy biztonságos keretek között dolgoznak.
2. Annak bemutatása, hogy a résztvevők pillanatnyilag hol tartanak a készségfejlesztésben.

### Felépítés

Elővesszük újra az Egan féle modellt. Az első szintre koncentrálvá rögzítjük, hogy eddig milyen készségek kialakításával foglalkoztunk.

Megkérni a résztvevőket, hogy mondják el véleményüket a felhasznált készségekről és az általuk elért eredményekről.

Előretéteként elővezetjük a készségek következő csoportját, az aktív odafigyelés és aktív meghallgatás készségeit, melyeket a következőkben tanulmányozni fogunk.

Reflektáló készségek:

- Más szavakkal való elmondás
- Összefoglalás

### A más szavakkal való elmondás bemutatása (20 perc)

Célok:

1. A fenti készség tartalmának és céljának világos elmagyarázása a tanácsadás gyakorlatában.
2. A résztvevők gyakorolják a fenti készséget.

### Felépítés

Tartalma: Az ügyfél utolsó gondolataiban található kulcsszavak másként való újráfogalmazása. Ez semmiképp nem szó szerinti ismétlése az ügyfél által elmondottaknak. Ha összefoglaljuk az ügyfél mondanójának lényegét saját szavainkkal, azt látja, hogy a tanácsadó valóban figyelt rá, és megértette, amit mondtak neki. Ez a készség külön jártasságot igényel, melyet sok gyakorlással sajátíthatunk el.

Gyakorlat: Alkossunk kettő kiscsoportot. Néhány állítást felolvasunk, és azt mindenkinek más szavakkal kell visszaadnia. Ezeket a parafrázisokat mindenki írja le. (két ilyen állítást kell leírniuk, a harmadikat szóban rögtönözni.)

A parafrázisok értékelése:

1. Tartalmaz-e az eredeti állításból minden lényegeset?

2. Van-e benne olyan tartalom, ami az eredetiben nem volt benne?

(ld. Állítások „a más szavakkal való elmondás” gyakorlathoz)

### Kérdezés (15 perc)

Célok:

1. Bemutatni a kérdezés különböző típusait és azok célját a résztvevőknek.
2. A kérdezői készség gyakorlása

Felépítés

Megbeszélni a nyílt és zárt kérdés közötti különbséget. Külön felhívni a figyelmet a rávezető kérdésekre, amelynek nincs helye a tanácsadás során.

A feladat a nyitott és zárt kérdések gyakorlása.

Mindenki kap a melléte ültől egy zárt kérdést, azt átalakítja nyitott kérdéssé, majd a szomszédjának feltesz egy új zárt kérdést. Ez mindaddig megy, amíg körbe nem érünk.

Az én kérdésem: A mai tréning eddigi menetével elégedett vagy?

Utána a tapasztalatokat megbeszéljük. Fontos szempontok:

1. Lényeg, hogy a kérdés megfogalmazásánál mi a cél, további információszerezés, vagy egy meghatározott válaszhoz jutás.
2. A kérdéseket gondosan kell megválogatni. A sok kérdést követően az ügyfél azt várja, hogy a tanácsadó megmondja a megoldást. Ez a konzultációra jellemző, s egyben bemutatja a lényeges különbséget a tanácsadás és a konzultáció között.

## Második nap

### Ráhangolódás (15 perc)

Cél:

1. A résztvevők figyelmét a tréningre összpontosítani.
2. A tegnapi tanultakat felidézni
3. Énesítés, a személyes elköteleződés megteremtése

### Felépítés

Megkérni mindenkit, hogy értékelje a tegnapi tapasztalatait. Rajzolja le, hogy most hogyan látja tanácsadó és kliens viszonyát. (Erre van kb. öt perc)

Ezt követően mindenki felmutatja a rajzát és magyarázatot fűz hozzá. Lezárásként megkérdezni, hogy ezek a látásmódok mennyire kompatibilisek Rogers koncepciójával?

*Mi is Rogers koncepciójának lényege?*

Megközelítése személyközpontú és nem tanácsadó központú. (A tanácsadó nem mondja meg az ügyfélnek, hogy mit csinált rosszul, és hogyan cselekedjen helyesen.)

Azt feltételezi, hogy az ügyfél kezébe tudja venni az élete irányítását, tehát nem pusztán kiszolgáltatottja környezetének.

A személyközpontú megközelítés akkor sikeres, ha

1. Meleg, pozitív, elfogadó attitűd
2. Empatikus megértés
3. Hitelesség, (a tanácsadó valódi arcát mutatja)

jellemzi a tanácsadót.

Mindez azt fogja eredményezni, hogy az ügyfél tudatosabban éli meg önmagát, és elfogadja magát olyannak, amilyen.

***Eredmény:*** később problémáit már a tanácsadó nélkül is sikeresen fogja megoldani.

## A más szavakkal való elmondás bemutatása (20 perc)

Célok:

3. A fenti készség tartalmának és céljának világos elmagyarázása a tanácsadás gyakorlatában.
4. A résztvevők gyakorolják a fenti készséget.

### Felépítés

Tartalma: Az ügyfél utolsó gondolataiban található kulcsszavak másként való újrafogalmazása. Ez semmiképp nem szó szerinti ismétlése az ügyfél által elmondottaknak. Ha összefoglaljuk az ügyfél mondandójának lényegét saját szavainkkal, azt látja, hogy a tanácsadó valóban figyelt rá, és megértette, amit mondtak neki. Ez a készség külön jártasságot igényel, melyet sok gyakorlással sajátíthatunk el.

Gyakorlat: Alkossunk három kiscsoportot. Mindenki írjon pár soros interjúrészletet. Amikor elkészültetek, sorban olvassátok fel, de csak egyszer. A másik két csoporttag pedig írjon ehhez parafrázist. Ezt követően hasonlítsátok össze az elkészült parafrázisokat.

A parafrázisok értékelése:

3. Tartalmaz-e az eredeti állításból minden lényegeset?
4. Van-e benne olyan tartalom, ami az eredetiben nem volt benne?

Ezt követően az általam összeállított interjú-részletek parafrázisainak megfogalmazása következik, de most már nem írásban, hanem szóban.

(ld. Állítások „a más szavakkal való elmondás” gyakorlathoz)

Lezárás: teljes csoport megbeszéli a tapasztalatokat. Én rákérdezek, hogy milyen a jó parafrázis? És mi a célja a parafrázis alkalmazásának?



## Kérdezés (15 perc)

Célok:

3. Bemutatni a kérdezés különböző típusait és azok célját a résztvevőknek.
4. A kérdezői készség gyakorlása

### Felépítés

Megbeszélni a nyílt és zárt kérdés közötti különbséget. Külön felhívni a figyelmet a rávezető kérdésekre, amelynek nincs helye a tanácsadás során.

A feladat a nyitott és zárt kérdések gyakorlása.

Mindenki kap a mellette ülőtől egy zárt kérdést, azt átalakítja nyitott kérdéssé, majd a szomszédjának feltesz egy új zárt kérdést. Ez mindaddig megy, amíg körbe nem érünk.

Az én kérdésem: A mai tréning eddigi menetével elégedett vagy?

Utána a tapasztalatokat megbeszéljük.

- Hogyan illesszük be a tanácsadási folyamatba, a tudatosan alkalmazott nyitott és zárt kérdéseket. Mikor melyiknek van létjogosultsága?
- Milyen gyakorisággal tegyünk fel kérdéseket?

Fontos szempontok:

3. Lényeg, hogy a kérdés megfogalmazásánál mi a cél, további információszerzés, vagy egy meghatározott válaszhoz jutás.
4. A kérdéseket gondosan kell megválogatni. A sok kérdést követően az ügyfél azt várja, hogy a tanácsadó megmondja a megoldást. Ez a konzultációra jellemző, s egyben bemutatja a lényeges különbséget a tanácsadás és a konzultáció között.

## Összegzés (15 perc)

Célok:

1. Az összegzés, mint világos és célzott készség bemutatása a résztvevőknek.
2. A készség gyakorlása

### Felépítés

Szembe állítani az összegzést és a parafrázist. Az összegzés globális, míg a parafrázis lokális. A parafrázis arra szolgál, hogy a tanácsadó időnként jelezze az ügyfélnek, hogy figyel rá, és érti, amit az ügyfél mond. Az összegzés mindarra, vagy egy nagyobb egységre vonatkozik, amit az adott tanácsadás során az ügyfél elmondott. Az összegzés célja, a megértés ellenőrzése, a gondolkodás elakadásából való kitörés, és a tanácsadási folyamatban való előrelépés.

### Gyakorlat

Kiscsoportokban az lesz a feladatuk, hogy 3 percet beszéljenek, és a végén a „tanácsadó” összegezze az elhangzottakat.

A harmadik szereplő arra figyel, hogy

- az összegzés tartalmaz-e minden lényegeset, ami elhangzott,
- és nem tett-e valamit hozzá a tanácsadó, ami viszont nem hangzott el.

A gyakorlat végén az észrevételeket megbeszélni.

*Fontos szempont:*

Biztosítani, hogy a résztvevők ne siessék el az összegzést, és ne hagyjanak ki semmit a felmerült gondolatok közül.

Kávészünet

## Az eddig tanultak összegzése, a tapasztalatok visszacsatolása (20 perc)

Célok:

1. A nap során átvett anyag rögzítése a résztvevőkben.
2. A megfelelő rálátás biztosítása a tanultakra.

Megkérni mindenkit, hogy vázlatosan foglalja össze írásban mindazt, amit a tanácsadással, a tanácsadói folyamattal kapcsolatban a maga számára leszűrte, és rögzített. Utána mindenki ismerteti a vázlatát, majd közösen is összefoglalunk, az eddig elsajátítottakat összevetjük az Egan modellel.

Egy lehetséges vázlat:

- A tanácsadási készségek rétegzett felépítése
- Rogers koncepciójának megismerése, az Egan modell bevezetése
- A meghallgatási készség önértékelése (Milyen adottságaink vannak?)
- Passzív és aktív meghallgatás közötti különbségtétel
- A passzív meghallgatás készségének fejlesztése
- Az első beavatkozás – a megerősítés szerepe gyakorlása
- Más szavakkal való elmondás – parafrázis (lokális)
- Kérdések alkalmazása (nyitott és zárt)
- Összegzés (globális)

## Az összes készség egymáshoz illesztése (60 perc)

Célok:

1. A készségek gyakorlati hatásának megértése
2. Az önuralom fontosságának értékelése a beavatkozás során

Gyakorlat következik a résztvevőknek ismét háromfős csoportokban kell dolgozniuk külön szobákban. Minden résztvevő 15 percet beszél, és a tanácsadói szerepben lévő csoporttag végighallgatja őket passzív és aktív módon, alkalmazza az eddig megtárgyalt és gyakorolt készségeket. A csoport harmadik tagja megfigyeli a tanácsadó tevékenységét, és a végén ismerteti tapasztalatait. (Lehetőleg objektíven. Milyen eszközöket használt, ennek milyen hatása volt az ügyfélre. Ne azt mondja el, hogy ő hogyan csinálta volna.) **Jegyezze fel a beavatkozások fajtáit és számát!**

Az értékelés alapvető szempontjai:

- A tanácsadó nem avatkozik-e be túlságosan gyakran a folyamatba?
- Elszalasztja-e azokat a lehetőségeket a beavatkozásra, amelyek segítettek volna az ügyfelet abban, hogy alaposabban és mélyebben megfogalmazza saját problémáját?

## Visszacsatolás a nagyobb csoportnak (15 perc)

Cél:

Lehetőséget biztosítani a résztvevőknek, hogy megosszák a készségek használatával kapcsolatos tapasztalataikat, és felismerjék közös nehézségeiket és sikereiket.

### Felépítés

Mindenki beszéljen saját tapasztalatairól, a számára legfontosabb tanulságokról! Mielőtt szóban ezt ismertetnék, készítsenek rövid jegyzetet.

A délelőtti munka zárása.

## Rogers féle modell

Carl R. Rogers (1902-1987) személyközpontú irányzata a "harmadik erő" a lélektan területén a pszichoanalízis és a behaviorizmus mellett.

"Ez az újabb megközelítés a régitől abban különbözik, hogy célja teljesen eltérő. Célul tűzi ki az egyén nagyobb függetlenségét és integrációját - de nem abban bízunk, hogy ezek az eredmények akkor valósulnak meg, ha a tanácsadó segít a probléma megoldásában. A középpontban az egyén, nem a probléma áll. Nem egy külön probléma megoldása a cél, hanem az egyén fejlődésének a segítése, hogy a jelenlegi problémával és a későbbiekkel harmonikusabban meg tudjon birkózni. Ha egy probléma megoldásánál az egyén önállóbban, megbízhatóbban, nem olyan zavartan, szervezettebben integrálódik - az újabb problémákat is így fogja majd kezelni.

Nagyban épít az egyénnek arra az ösztönére, hogy fejlődjön, egészséges legyen, alkalmazkodjon. "A terápia nem abból áll, hogy valamit teszünk az egyénnel, vagy rávesszük, hogy tegyen valamit önmagával. Ehelyett szabaddá tesszük a normális növekedésre, fejlődésre, megszüntetjük az akadályokat, hogy újra előre tudjon menni." (Rogers,5.o.)

Rogers kezdetben a segítő (terapeuta) nondirektív magatartását hangsúlyozta, a hatvanas években a személyközpontú megközelítés alapjait fogalmazta meg, majd a lelki értelemben vett találkozás és az átélés fontosságát fókuszálta. A személyközpontú megközelítés egyre inkább tért hódít a pedagógiában, a tanácsadásban és a szervezetfejlesztés területén is.

Rogers elmélete az embert szabad, döntésképes lénynek tekinti, kinek alapvető impulzusai nem egoisztikusak, hanem pozitívak. A növekedési folyamat, hogy a legegységibb emberré váljunk, egy élethosszig tartó feladat.

A lelki zavarok okainak az inkongruenciát, a belső torzult mintákat tartja, cél hogy ezt a kongruencia váltsa fel a személyiség és a self dinamikus, önszabályozó rendszerében. A kongruenssé vált személy képes az adaptív beilleszkedésre, és tartós szorongás nélkül tud élni.

A fejlődését elősegítő légkörnek három feltétele van a terapeuta részéről. Az első az őszinteséggel, valóságossággal van kapcsolatban - ez a kongruencia. Ha a kliens azt tapasztalja, hogy a segítő hagyja, hogy olyan legyen amilyen - akkor ő is rátalál erre a közvetlenségre.

A második fontos attitűd a változásra alkalmas légkör megteremtésére, az elfogadás vagy törődés - a feltétlen pozitív megbecsülés.

A kapcsolat harmadik előmozdító jellegzetessége az empátiás megértés. Ez azt jelenti, hogy a segítő pontosan érzékeli a kliens által átélt érzéseket és ezek személyes jelentését, és ezt elmondja a kliensnek. "A kliens változási folyamata a terapeuta attitűdjének tükörképe" (Rogers)

## Rogers selfelmélete

*Az énkép vagy self.* A self struktúra nem más, mint az a kép, amit saját jellemzőiről, kapcsolatairól alkot az egyén. Ez egy képet jelent önmagunkról, mely érzések, attitűdök, értékek, gondolatok szervezett mintázatát tartalmazza.

*Énideál,* az embernek arról alkotott képe, amilyen szeretne lenni.

*Organizmus* a teljes egyént jelenti, akinek alapvető célja az önmegvalósítás, önmaga fenntartása, fejlesztése. Az önmegvalósítás ad irányt és értelmet az emberi tevékenységnek. Arra készíti az embert, hogy a benne lévő képességet megvalósítsa.

A viselkedés meghatározásában mind a self, mind az organizmus, mind az énideál szerepet játszik. Ha az organizmus tapasztalatai alátámasztják az énképet, és a self és az én-ideál összhangban van, akkor kongruenciáról beszélünk. Ha a tapasztalat és az észlelt énkép eltér egymástól, az össze nem illés, az inkongruencia állapota lép fel, ami belső feszültséghez, alkalmazkodási zökkenőkhöz vezet.

Az inkongruens állapot megszüntetésére:

- Az egyén a viselkedése megváltoztatásával a tapasztalatait változtatja meg, és így énképet megőrizheti.
- Az egyén módosítja az énképét az új tapasztalatok fényében.
- Ha a tapasztalatok túlságosan veszélyeztetik az énkép egészét, a tapasztalatokat kizárhatja az egyén a tudatából, ami a freudi elfojtáshoz hasonló jelenség.

Ha az össze nem illő viselkedést az egyén nem tudatosítja, akkor szorongás lép fel, ami az énkép sértetlenségét elősegítő elhárító mechanizmusokat léptet működésbe.

## „Más szavakkal való elmondás”

Állítások az ügyfél részéről

### **Tanácsadó:**

Csak a könyvelés tekintetében, vagy egyéb tekintetben is volna szükséged segítségre?

### **Ügyfél:**

Hát segítségre tehát olyan értelemben nincs szükség, csak nagyon sok idő, mert én megtanultam a Ringánál, hogy mindent nagyon precízen le kell fénymásolni, lefűzni, stb. Megtanulni megtanultam, de borzasztóan utálok csinálni, de ott még nem tartok, hogy asszisztencia, tehát ez még nem az az időszak, amikor én ezt megengedhetem magamnak. A későbbiek során, ha valaki majd mit tudom én egy év múlva levénné a vállamról, az jó lenne.

### **Tanácsadó:**

A három hatalmas feladat mellett még kapcsolatokat is építeni. Van ehhez elég energiád?

### **Ügyfél:**

Az energiám? Hát én ezt bírom, ezt csináltam mindig is, tehát nem megerőltetés számomra. Csak az a félelem motoszkál bennem, hogy milyen véget ér a dolog, ha esetleg nem rendelik meg a hozzá kapcsolódó marketing ajánlatot, hanem most csak elfogadnak négy címkét, azt kidolgozom, leadom és akkor viszlát. Azon dolgozom, hogy érezzék azt, hogy az egy dolog, hogy leadtam a grafikát, de ahhoz, hogy ebből egy jó termék legyen, ahhoz vegyenek igénybe engem.

### **Tanácsadó:**

Nem szóltál még a másik tervezett projektről.

### **Ügyfél:**

Jó. A másik projektem az ugye a nyelviskola lett volna. Azért mondom, hogy lett volna, mert ezen a területen nem találtam olyan visszajelzésekre, ami sikert aratott volna. Ugye amikor ezt az üzleti tervet összeállítottam, akkor volt egy programom, amit nyelviskoláknak kiajánlottam, de én csak a társalgással szerettem volna foglalkozni. Vagyis amikor én ezeket kiajánlottam, a legtöbb helyről az a visszajelzés jött, hogy önálló társalgási órákat nem szívesen, tehát csak nyelvtannal egybekötve. A nyelvtanból viszont nincs tanítási gyakorlatom, én úgy érzem, nem is szeretek vele foglalkozni. Én specializálódni akartam, de nem jött pozitív visszajelzés, úgyhogy maradt a magánúton való tanítás.

**Gerard Egan**  
**Háromszintű, nem szekvenciális tanácsadói modell**

1. szint Felderítés	2. szint Új perspektívák	3. szint Tevékenység
<p style="text-align: center;">HALLGATÁS</p> <p style="text-align: center;">AKTÍV HALLGATÁS</p> <p style="text-align: center;">MÁS SZAVAKKAL ÚJRAFOGALMAZÁS</p> <p style="text-align: center;">ÉRZÉSEKRE REFLEKTÁLÁS</p> <p style="text-align: center;">NYÍLT KÉRDÉSEK HASZNÁLATA</p> <p style="text-align: center;">ÖSSZPONTOSÍTÁS (FÓKUSZÁLÁS)</p> <p style="text-align: center;">ÖSSZEFOGLALÁS</p> <p style="text-align: center;">CSEND HASZNÁLATA</p> <p style="text-align: center;">MEGBÍRKÓZNI AZ ÉRZELMEKKEL</p>	<p>Az első szint összes képessége, plussz:</p> <p style="text-align: center;">MÉLYEBB EMPÁTIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A szavak mögé látni</li> <li>• Ösztön/megérzés</li> </ul> <p style="text-align: center;">TÉMÁK ÉS ATTITÚDOK KIVÁLASZTÁSA</p> <p style="text-align: center;">INFORMÁCIÓ MEGOSZTÁS</p> <p style="text-align: center;">TAPASZTALATOK MEGOSZTÁSA</p> <p style="text-align: center;">MEGNÉZNI A VÁLASZTÁSI LEHETŐSÉGEKET:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiközvetítés</li> <li>• Egyéb segítség</li> </ul> <p style="text-align: center;">A LEHETŐSÉGEKBŐL FAKADÓ LEGJOBB, LEGROSSZABB KIMENETELEK VIZSGÁLATA</p>	<p>Az 1-2 szint összes képessége plussz:</p> <p style="text-align: center;">ÁTTEKINTÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cselekvéssor meghatározása</li> </ul> <p style="text-align: center;">PRIORITÁSOK</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rövid távú célok</li> <li>• Hosszú távú célok</li> </ul> <p style="text-align: center;">MEGEGYEZÉS A HATÁRIDŐBEN</p> <p style="text-align: center;">A FEJLŐDÉS ELLENŐRZÉSE FELÜLVIZSGÁLATA ÉRDEKÉBEN</p>



## A tanácsadói kompetenciák listája

Tanácsadó \_\_\_\_\_

Értékelő \_\_\_\_\_

Dátum \_\_\_\_\_

Ügyfél típusa \_\_\_\_\_

*(Oszályozd a tapasztaltakat egy 5 fokozatú skálán, ahol 1 a leggyengébb, 5 a legjobb fokozat!)*

### Az ügyfél szükségleteinek diagnosztizálása

1	2	3	4	5	
					1 Megfelelő szintű egyszerű kérdéseket tesz fel
					2 Bátorítja az ügyfél érdeklődését és lelkesedését
					3 Láthatóan tisztában van az ügyfél szükségleteivel, hogy növelje annak önbizalmát
					4 Kérdéseit barátságos stílusban teszi fel
					5 Szakmai és barátságos is egyszerre
					6 A hivatalos és nem hivatalos stílus egyensúlyát képes megtalálni
					7 Empatikus
					8 Felismeri saját kompetenciájának korlátait
					9 Elismeri esetleges hibáit és tudásának hiányosságait
					10 Ki tudja választani saját tapasztalatából mit használjon
					11 Összefoglalja az elhangzottakat, hogy felmérje, érti-e az ügyfél a dolgokat
					12 Figyelmesen meghallgatja az ügyfelet anélkül, hogy félbeszakítaná
					13 A kérdésben nem erőszakos
					14 Nem mutat fölösleges érzelmeket
					15 Úgy jegyzetel, hogy azzal nem zavarja meg az ügyfelet
					16 Elkerüli azt, hogy szándékosan összetűzésbe kerüljön az ügyféllel
					17 Nem agresszív vagy túl védekező stílusú az ügyféllel
					18 Teljes figyelmet szentel az ügyfélnek
					19 Megfelelő szemkontaktus
					20 Kerüli az interjú során a fölösleges megszakításokat
					21 Nyitott kérdéseket tesz fel
					22 Veszi a jelzéseket az ügyfél beszéde során
					23 Időnként összefoglalja az addigiakat

## Az erősségek és gyengeségek elemzése

1	2	3	4	5	
					1 Megfelelően elemzi az információt
					2 Végigmegy az üzlet beindítása előtti összes fázison
					3 Értékeli az ügyfél üzleti elképzelését
					4 Meghatározza az üzleti elképzelés kivitelezéséhez szükséges cselekvést
					5 Meghatározza a működés megfelelő méretét
					6 Értékeli az üzlet működését, hogy segítse a problémák elemzését
					7 Értékeli az információs rendszereket, hogy segítse a problémák elemzését
					8 Segít az ügyfélnek a termelési költségek meghatározásában
					9 Segít az ügyfélnek a marketing költségek meghatározásában
					10 A probléma azonosításához szükséges információt azonosítja
					11 Nemcsak a tüneteket, hanem a problémák okait is azonosítja
					12 Az ügyfél által érzékelt dolgokból indul ki, hogy eljusson az igazi okokig

## A tevékenység elemeinek kidolgozása

1	2	3	4	5	
					1 Képes az ügyfél elképzeléseire építeni
					2 Engedi, hogy az ügyfél saját akciótervet dolgozzon ki
					3 Szükség esetén határozott és megerősítő
					4 Motiválja az ügyfelet a cselekvésben
					5 Meggyőzően és világosan kezeli az ügyfél információját
					6 Csak annyi információt közöl az ügyféllel, amennyi szükséges
					7 A megfelelő stílust használva beszél
					8 Bemutatja a szükséges cselekvéssort a megfelelő helyen
					9 Segíti azt, hogy az ügyfél megértse a dolgokat azzal, hogy összefoglalja azokat
					10 Meggyőződik arról, hogy az ügyfél képes a javaslat kivitelezésére
					11 Segít abban, hogy az ügyfél azonosítsa az alapvető pénzügyi forrásokat/költségeket
					12 Segít az ügyfélnek a pénzügyi támogatások kapcsán folytatott tárgyalásokban
					13 Segít az ügyfélnek olyan cselekvést választani, amire az képes
					14 Segít az ügyfélnek abban, hogy megfelelő pénzügyi követelményeket állítson fel
					15 Segít az ügyfélnek, hogy megfelelő időzítést adjon tevékenységének
					16 Összefoglalja a megfelelő akciótervet az ügyféllel

## **Vállalkozói tréning középiskolásoknak**

## I. Ötletgenerálás

A vállalkozási ötletek forrása a gazdasági környezet. Kizárólag olyan termékek és szolgáltatások jöhetnek szóba, amelyekre a gazdasági környezetben valakik igényt tartanak. Igényüket azzal jelzik, hogy hajlandók a szóbanforgó terméket, szolgáltatást megvásárolni. Mivel a gazdasági környezet folyamatos változásban van, ezért nap, mint nap keletkeznek és elmúlnak igények, illetve módosulnak. Ez az oka annak, hogy a vállalkozónak sok időt és energiát kell fordítania a környezet megfigyelésére, tanulmányozására. A vállalkozási lehetőségeket tehát a környezet kínálja, ezt kell a vállalkozónak felismernie. Minél több információval rendelkezik valaki gazdasági környezetéről, minél teljesebb ez a kép, amit magának erről kialakít, annál jobb az esélyei, hogy talál vállalkozási lehetőségeket. A lehetőségek felderítéséhez azonban, mint láttuk, szükséges, de nem elégséges a gazdasági környezet sokoldalú ismerete, elengedhetetlen ezen ismeretek kreatív felhasználása.

Egy vállalkozó nem tud gazdasági környezete által kínált lehetőségek mindegyikével élni. Korlátozza őt az, hogy milyen képességekkel rendelkezik, illetve az, hogy milyen képességekkel rendelkező vállalkozói szervezetet tud létrehozni. Az általa mozgósítható képességek (kompetenciák) behatárolják a számára kiaknázható lehetőségek körét.

Az üzleti ötletnek tehát egyrészt meg kell felelnie a környezet támasztotta követelményeknek, másrészt nem igényelhet olyan képességeket, amelyeket a vállalkozó képtelen mozgósítani. A fentiek szem előtt tartásával, már meg tudjuk határozni a vállalkozási ötletek keresésének lehetséges útjait.

Lehet kiindulópont a környezet állapotának és jövőbeli változásának kutatása, elemzése. Ezt követően a felszínre került ötletek vizsgálata abból a szempontból, hogy rendelkezik-e a vállalkozó az ötlet megvalósításához szükséges képességekkel. Ilyenkor azokat az ötleteket, amelyekhez a képességek nem állnak rendelkezésre, és elő sem teremthetők, el kell vetni.

Elindulhatunk a másik irányból is. Ekkor azt mérlegeljük, hogy milyen képességekkel rendelkezünk, vagy melyek azok, amelyeket mozgósítani tudunk. Ezt követően azt vizsgáljuk, hogy e képességek felhasználásával milyen termékek, szolgáltatások állíthatók elő, és vajon ezekre lehet-e fizetőképes keresletet találni.

Mindkét út alkalmas lehet életképes ötletek felderítésére, de váltogathatjuk is a megközelítési módokat.

### *Egy praktikus módszer üzleti ötletek gyűjtéséhez*

Kiindulópont a képességek számbavétele. Ha ezt a módszer választjuk, akkor célszerű egy kérdéslista mentén gyűjteni a képességeket. Vigyázni kell azonban, hogy képességeket és ne tulajdonságokat határozzunk meg. **Képességeink** tesznek alkalmassá arra, hogy különféle feladatokat oldjunk meg. **Tulajdonságaink** arra

adnak választ, hogy milyenek vagyunk. A számolni tudás az képesség, mert erre alapozva különböző feladatokat tudunk megoldani. A kitartás az nem képesség, hanem tulajdonság. A tulajdonságok előmozdíthatják, vagy hátráltathatják a képességek kibontakoztatását.

Az alábbi táblázat gondos kitöltésével bárki összeállíthatja saját képességeinek listáját.

Képességeim listája	
Kérdések	Képességek
Mely képességeimet köszönhetem tanulmányaimnak?	
Milyen képességekre tettem szert munkáim során?	
Milyen feladatokat oldok meg munkán kívül, és ehhez milyen képességekre van szükségem.	
Milyen feladatok megoldása okoz örömet? Ezekhez milyen képességekre van szükségem?	
Mely képességeimet ismeri el leginkább környezetem?	
Mely képességeimre vagyok a legbüszkébb?	
Vannak-e olyan képességeim, amelyet mások irigyelnek?	

Mindenképpen törekedni kell arra, hogy a lista a lehető leggazdagabb legyen. Éredemes családtagjaink, barátaink véleményét is kikérni. A kérdésekre adott válaszok alapján körvonalazhatók azok a képességek, amelyekre vállalkozásunk létrehozásánál, működtetésénél támaszkodhatunk. Ezek a képességek egymással kölcsönhatásban, körvonalaznak számunkra egy reális „játékteret”. Ez az a „játéktér” amelyen belül mozoghatunk, ahol elfogadható teljesítményt tudunk nyújtani. A „játéktér” nem megváltoztathatatlan adottság, de a bővítéséhez, elengedhetetlen a határok, pillanatnyi korlátaink ismerete. A felmérésnek lehet az is eredménye, hogy bizonyos képességeinket fejleszteni kell, esetleg teljesen új képesség kifejlesztésére lesz a boldoguláshoz szükség. (Például a számítógépen való munkavégzés képességének kifejlesztése.)

A képességeket úgy határoztuk meg, mint amik alkalmassá tesznek bennünket bizonyos feladatok elvégzésére. A vállalkozók, képességeiket arra használják, hogy termékeket, szolgáltatásokat állítsanak elő azzal a céllal, hogy ezt a piacon pénzre cseréljék. Üzleti ötleteket felderítő utunk következő lépése az, hogy számba vesszük azokat a termékeket, szolgáltatásokat, amelyek előállításához rendelkezünk a megfelelő képességekkel. Itt egyelőre eltekintünk azoktól az egyéb feltételektől, amelyek a személyes képességeken túlmenően szükségesek a termékek, szolgáltatások előállításához. Például valakinek van virágkertészeti tapasztalata, de jelenleg az ehhez szükséges anyagi feltételekkel (föld, szerszámok, pénz stb...) nem rendelkezik.

A következőkben tehát a képességek és az azok felhasználásával előállítható termékek, szolgáltatások közötti kapcsolatok feltárása koncentrálnunk. Ehhez segítségünkre lesz az alábbi képesség-teljesítmény táblázat. Teljesítményen azt a terméket vagy szolgáltatást értjük, amelyet a vállalkozás előállít értékesítés céljából.

Képességek	Teljesítmények: termékek, szolgáltatások		
	Termék1	Termék2	Szolgáltatás1
g1 Képessé		x	
g2 Képessé	x		x
g2 Képessé		x	
g3 Képessé			
g4 Képessé	x	x	
g5 Képessé	x	x	x
g6 Képessé			
g7 Képessé			
g8 Képessé			x
g9 Képessé	x	x	

A táblázat kitöltésének módja

Az első lépésben feltérképezett képességeket beírjuk a táblázat első oszlopába.

Átgondoljuk, hogy feltárt képességeink felhasználásával milyen termékeket vagy szolgáltatásokat lennénk képesek előállítani, s ezeket beírjuk a „Termék1”, „Termék2” stb. helyére.

Ha a lehetséges termékeket és szolgáltatásokat már mind felsoroltuk, akkor minden egyes termékhez, szolgáltatáshoz hozzárendeljük azok előállításához szükséges képességeket. A táblázatban x-el jelöljük a kapcsolatokat.

Az ötletek felkutatásának ebben a fázisában is törekedni kell arra, hogy minél több kapcsolatot tárjunk fel a képességek és a lehetséges teljesítmények között. A kapcsolatkeresés közben valószínűleg újabb, eddig rejtve maradt képességek is felszínre kerülnek, amelyek fölött eddig elsiklottunk. Ilyenkor térjünk vissza az első lépéshez és az újonnan azonosított képességeket is vegyük fel a listára, majd folytassuk a teljesítmények és a képességek közötti kapcsolatok feltárását.

Amennyiben végeztünk a második fázissal, akkor rátérhetünk a harmadikra, melynek célja annak kutatása, hogy mely teljesítményünk válhatna ki érdeklődést gazdasági környezetünkben. Azokat a piacokat keressük tehát, amelyek valamely teljesítményünkkel szemben várhatóan fizetőképes keresletet támaszthatnak. Ez itt még nem jelent konkrét és alapos piackutatást. Az eddigi tapasztalatainkra, ismereteinkre támaszkodva feltételezésekkel élünk az elérhető piacokra vonatkozóan. Azt, hogy ezek a feltételezések mennyiben helytállóak a későbbiekben majd meg fogjuk vizsgálni.

Az eddigiekhez hasonlóan egy, erre a célra kifejlesztett táblázatot, fogunk használni a feldertítő munkához és az eredmények rögzítéséhez. A táblázatot a következőkben termék-piac mátrix-nak nevezzük.

Termékek, szolgáltatások	Piacok		
	Piac1	Piac2	Piac3
Termék1		x	
Termék2	x	x	
Szolgáltatás1	x		
Szolgáltatás 2			x

A táblázat kitöltésének módja

1. A második fázisban meghatározott termékeket és szolgáltatásokat beírjuk az első oszlopba.
2. A piac 1, piac 2 stb. helyébe azokat a konkrét piacokat írjuk be, amelyekről feltételezzük, hogy igényt támaszthatnak valamely termékünk, szolgáltatásunk iránti.
3. Elképzelhető, hogy ugyanaz a piac más-más termékünkre, szolgáltatásunkra is vevő lehet. A termékek és a piacok lehetséges kapcsolatát a táblázatban X-el jelöljük.

A minta táblázatban azt feltételeztük, hogy a „piac1” várhatóan igényt tart a „termék2” és a „Szolgáltatás1” teljesítményekre.

Vállalkozási ötleteket feltáró munkánk harmadik fázisában egymáshoz rendeltük lehetséges termékeinket, szolgáltatásainkat és a piacokat. Az üzleti ötletek megtalálásához éppen erre van szükségünk, annak megfogalmazására, hogy tervezett vállalkozásunk milyen termékeket, szolgáltatásokat, mely piacok részére kíván előállítani.

Befejező, negyedik lépésként a kitöltött termék-piac táblázatra alapozva, megfogalmazzuk a lehetséges vállalkozási ötleteket és listába szedjük. Fontos, hogy minden egyes ötlet leírásában szerepeljen az előállítandó termék, szolgáltatás, továbbá az, hogy a vállalkozó ezeket mely piacokon szeretné értékesíteni.

Összefoglalásként tekintsük át röviden még egyszer a fentiekben ismertetett ötletfeltáró technika logikai felépítését.

A vállalkozó képességeinek feltárása

A képességekre alapozva lehetséges termékek, szolgáltatások meghatározása

Piacok keresése, ahol a lehetséges termékek és szolgáltatások értékesíthetők.

A felbukkanó vállalkozási ötletek megfogalmazása, listázása

*Brainstorming, egy csoportmunkára alapozott ötletserkentő technika*

Az alábbiakban bemutatunk egy úgynevezett csoportos szellemi alkotó technikát, a brainstormingot. Kifejlesztése egy amerikai reklámszakember Alex Osborn nevéhez fűződik. A technika rendkívül egyszerű, könnyen elsajátítható és rendkívül hatásosan alkalmazható új ötletek felszínre hozásában. A módszert széleskörben használják egymástól nagyon eltérő területeken is. Mi most a vállalkozási ötletek kifejlesztésének szempontját helyezük a középpontba az ismertetés során.

A módszer alapja a csoportmunka meghatározott logika szerinti felépítése. Ez a logika tudatosan szétválasztja az ötletserkentő és az értékelő szakaszokat. Az eljárás sikerének alapja, hogy a sajátos csoport kommunikáció, asszociációs láncreakciót indít be. Egyidejűleg jellemzője a kötetlenség és a szabályozottság. Kötetlenség a gondolatok feltárásában, szabályozottság a lépések egymásutániségében.

A módszer lényege

A csoport résztvevőitől jól meghatározott, táblára felírt kérdésre kötetlen formában az ülés vezetője válaszokat kér. Például: az adott településen milyen új vállalkozásoknak lenne létjogosultsága? A megbeszélés időtartama alatt bárki, bármilyen gondolatot tömören elmondhat, a részletes kifejtés igénye nélkül. Az elhangzott gondolatok felkerülnek a táblára, majd rendszerezik és értékelik. A csoport létszáma 3-12 fő között bármennyi lehet. Az 5-8 fős csoportok tekinthetők a létszám szempontjából ideálisnak. Időtartam: 15-60 perc. A módszer különösen akkor eredményes, ha a csoportot eltérő szakmai háttérrel, tapasztalatokkal rendelkezők alkotják.

A módszer gyakorlati alkalmazásának szabályai

A gondolatokat feltáró szakaszban a kritikai észrevételek tilosak

A résztvevőket arra kell sarkallni, hogy gondolataik szabadon szárnyaljanak, ne alkalmazzanak öncenzúrát.

A cél a gondolatok mennyiségi fokozása



Élesen el kell választani a gondolatfeltárási szakaszt, az értékelési szakasztól.

A csoportmunka célja egymás ötleteinek felhasználása és továbbfejlesztése. Nincs jelentősége, és nem is tartjuk számon, hogy egy adott gondolatnak ki volt a szerzője.

A brainstorming ülés felépítése, lebonyolításának négy szakasza

1. A megválaszolendő kérdés, probléma meghatározása
2. A kérdés, probléma értelmezése, újrafogalmazása. / Cél a sokoldalú, eltérő szempontok szerinti megközelítés /
3. Ötletgyűjtés a kérdés megválaszolására, vagy a probléma megoldására.
4. Az ötletek értékelése.

A módszer gyakorlati alkalmazása.

A brainstorming különösen előnyösen alkalmazható akkor, ha társas vállalkozás létrehozásáról van. Természetesen szóba jöhet egyszemélyes vállalkozás tervezésénél is. Ebben az esetben célszerű a vállalkozni szándékozónak olyan személyeket bevonni, akik őt jól ismerik, de más-más területen rendelkeznek ismeretekkel és tapasztalatokkal.

A brainstorming ülés előkészítése.

Az előkészítésről annak kell gondoskodni, aki majd az eredményeket hasznosítani kívánja. Legfontosabb feladata a brainstorming konkrét céljának megfogalmazása, annak rögzítése, hogy az üléstől milyen eredményt vár. Konkrét cél lehet például egy adott településen a vállalkozói lehetőségek azonosítása, de ugyanebben a helyzetben célul tűzhetjük ki azt is, hogy gyűjtsük össze a település lakosságának azokat az igényeit, amelyeket jelenleg nem tud kielégíteni, vagy ha igen, nem megfelelő színvonalon. A pontos célmeghatározás elmaradása esetén, nem számíthatunk kielégítő eredményre. A jó válasz előfeltétele, a jó kérdés. További előkészítő feladat az ülés megkezdése előtt a módszer lényegével, logikai felépítésével és betartandó szabályaival megismertetni a résztvevőket. Erre azért van szükség az ülés megkezdése előtt, hogy az érdemi munkát ne kelljen megzavarni technikai kérdések megbeszélésével. Végül az előkészítés során gondoskodni kell a tárgyi feltételekről. Ezek: tábla, vagy falra erősített csomagolópapír, színes filc, A4-es fehér lapok, tollak, szavazólapok. A módszer legbensőbb lényegéhez tartozik a gondolatok minden résztvevő által jól látható feljegyzése, ezért elengedhetetlen a tábla vagy a csomagolópapír használata.

A brainstorming ülés lebonyolítása

Az ülésnek van egy levezetője, aki ügyel a szabályok és a logikai lépések betartására.

A levezető ismerteti az ülés célját és a megválaszolendő fő kérdést. Megkéri a résztvevőket, hogy a munkát vegyék komolyan és legyenek nagyon aktívak.

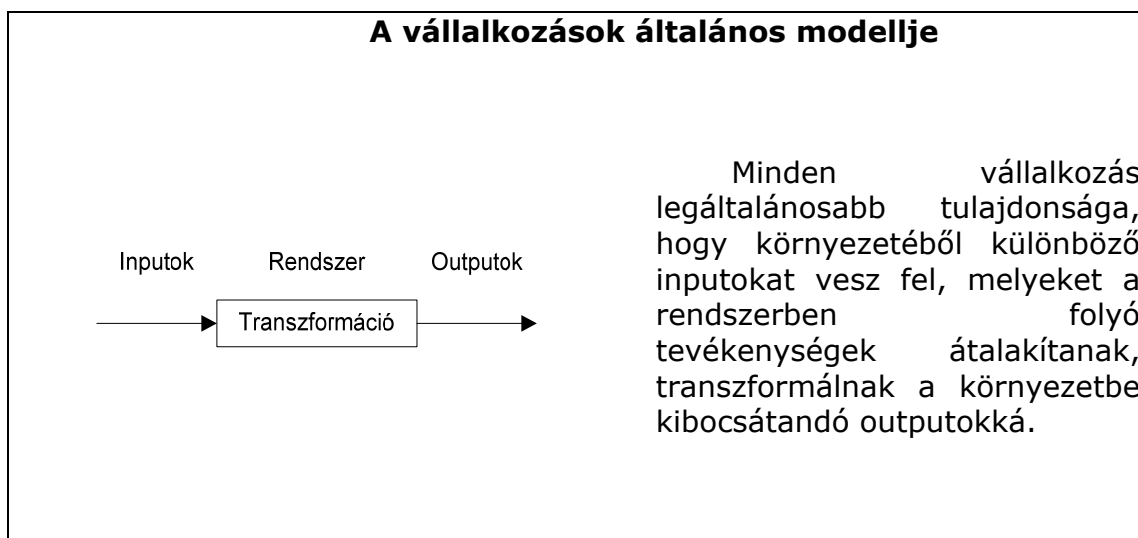
Ezt követően a résztvevőket felszólítja arra, hogy fogalmazzák át a fő kérdést. A kérdés újrafogalmazásnál törekedni kell a sokoldalú megközelítésre. Érdemes adni öt percet a résztvevőknek az önálló munkára. Írják fel saját variációikat egy A4-es lapra, majd ismertesse mindenki saját megfogalmazásait, amit a levezető feljegyez a táblára. Ezt követően még mód van újabb megközelítések kifejtésére, erre külön fel is szólítja a levezető a résztvevőket. A fő kérdés új megfogalmazásait a csoport értelmezi. Hogyan kapcsolódnak ezek az eredeti fő kérdéshez. Akik nem elég gyakorlottak a brainstorming alkalmazásában gyakran azt gondolják, hogy a fő kérdés újrafogalmazása el is maradhat. Ez azonban téves felfogás. Az újrafogalmazás célja kettős. Egyrészt, a fő kérdés tartalmi elmélyítése, másrészt a résztvevők, a fő kérdéshez való személyes kötődésének megteremtése. A személyes kötődés kialakulása elengedhetetlenül szükséges feltétele, a csoport komoly, aktív munkájának. Amennyiben ez a feltétel teljesül, akkor számíthatunk csak, a fő kérdés eredményes megoldásához szükséges hozzájárulásra, a csoport részéről.

A fő kérdés alapos tisztázása után az ülést levezető felkéri a résztvevőket, hogy fogalmazzák meg lehetséges válaszaikat. Célszerű lehet a résztvevőknek adni néhány percet, hogy csendben átgondolják a kérdést, és a bennük felmerülő válaszokat lejegyezzék. Ezt követően sorban mindenki mond egy lehetséges választ a kérdésre, ami felkerül a táblára. Fontos, hogy a felmerült gondolatokat nem lehet kritizálni, legfeljebb értelmezni. Bátorítani kell mindenkit, hogy bármilyen szokatlan is a gondolata, ne hallgassa el. A cél az, hogy minél több választ gyűjtsön össze a csoport. Ebben a szakaszban nem a válaszok minősége, hanem mennyisége a döntő. Ha valakinek nincs új gondolata, amikor rá kerül a sor, akkor ő abból a körből kimarad, de a következő körben, ha ismét van gondolata, akkor elmondja és felkerül a táblára. Mindaddig tart ez a fázis, ameddig a csoport új gondolatok produkálására képes. A csoport tagjai egymás gondolataira megtermékenyítően hatnak, számos új gondolatot keltve egymásban.

Amikor a csoport már nem képes új gondolatok megfogalmazására, akkor következik a brainstorming ülés negyedik, befejező szakasza. Ez már rendszerezett munka, a megoldásokat, javaslatokat rangsorolni kell. A rangsorolás történhet egy vagy két fázisban. A résztvevők egyenként kiválasztják a számukra leginkább megfelelő három javaslatot, és rangsorolva felírják egy papírra. A helyezési számokat összeadva megkapjuk a csoport rangsort. Ha a vélemények nagyon eltérőek, akkor célszerű még egy fázist beépíteni, és egy új egyéni rangsorolást kérni, most már csak azokra a javaslatokra vonatkozóan, amelyek az első szavazás alkalmával elég alacsony helyezési számot értek el. A végső sorrendben a csoporttagok véleménye összegződik. Az esetek többségében a brainstorming ülés végére kikristályosodik a három, esetleg négy legjobb javaslat. E javaslatok alapján megfogalmazhatók azok a vállalkozási ötletek, amelyeket érdemes a továbbiakban részletesebben és mélyebben is megvizsgálni.

## II. Az ötlet formális leírása, dokumentálása

Az input-output modell a vállalkozást egy olyan rendszerként írja le, amely környezetéből különböző inputokat (bemeneti elemeket) vesz fel, ezeket tevékenységével átalakítja, olyan outputokká (kimeneti elemekké), amelyeket a környezet vesz fel.



A grafikus modell előnye, hogy a lényegét szemléletes, áttekinthető formában jeleníti meg. Hátránya, hogy fontos információkat a transzformátorokról és a kapcsolatokról nem tartalmaz. Ezzel szemben a verbális (szöveges) modellek előnye, hogy tartalmazzák ezeket az információkat, de kevésbé áttekinthetők. A két modell együttes használatával a hátrányok mérsékelhetők. A grafikus modell képezi az alapját, annak a formulának, verbális modellnek, amely tömören tartalmazza a tervezett vállalkozásról kiindulópontként, a leglényegesebb információkat. A két modell együtt világos képet ad a külső megfigyelő számára is a vállalkozói elképzelésről.

A verbális modell egy A4-es lapon elférő táblázat, amelynek egyik oszlopába előnyomott kérdések, második oszlopába az ötletgazda e kérdésekre adott válaszai kerülnek. A kérdések, valamint a kérdések elrendezése, biztosítja a grafikus modell felépítésének való megfelelést. A válaszok pedig információs tartalommal töltik fel a modellt.

A vállalkozói alternatíva leírása	
A vállalkozás neve?	
Kinek, mely vevőcsoportnak?	
Milyen igényeit?	
Milyen termékekkel, szolgáltatásokkal?	
Milyen átalakító tevékenységgel, transzformációval?	
Milyen inputokból?	
Az inputokat mely forrásból beszerezve?	
Milyen versenykörnyezetben?	

A táblázat kitöltésének módja:

1. A leendő vállalkozás nevének megadásával azonosítjuk a vállalkozási elképzelést.
2. A vevőcsoport azonosítása, amely a tervezett vállalkozás outputját megvásárolja, rendkívül fontos. A vevőcsoportot nem szabad elnagyolva megadni. Tipikusan rossz, semmitmondó meghatározása a vevőcsoportnak, ha az ötletgazda válasza erre a kérdésre: bárki lehet az én termékem vásárlója. A vevőcsoportot konkrétan, a lehető legtöbb jellemzőjével kell megadni. Például egy ruházati cikket árusító bolt helyes vevőcsoport azonosításának egy lehetséges változata: a városban élő 12-18 éves korosztálynak az a 15%-ka (ez körülbelül 1300 fiatal), akik szüleik anyagi helyzeténél fogva megengedhetik maguknak, hogy márkás ruhákat vásároljanak.

3. Nem kevésbé fontos a vevőcsoport kielégítendő igényeinek pontos megfogalmazása. Ha az előző példát folytatjuk, akkor nem az a válasz erre a kérdésre, hogy blúz, farmernadrág, szoknya, ruha .stb. Egy ilyen meghatározás túl általános semmit nem mond az adott vállalkozás specialitásairól. Helyes, ha abból indulunk ki, hogy a termékektől, milyen előnyöket várnak a vevők. A teljesség igénye nélkül néhány megfogalmazható igény a konkrét példához: elismerést kiváltani a kortársakból, felhívni magamra a figyelmet, jelezni, hogy melyik réteghez tartozom, előnyös adottságaimat hangsúlyozza, a hátrányosakat leplezze el ... stb. Ha az ötletgazda nem tudja megfogalmazni a vevőcsoportra jellemző speciális igényeket, akkor nem tudja majd elégedetté tenni a vevőt, ami pedig elengedhetetlenül szükséges a vállalkozás sikeréhez.
4. A termékek, szolgáltatások leírásánál is konkrétumokra kell törekedni. Természetesen semmit sem ér, ha az ötletgazda azt írja be, hogy minden, amire a vevők igényt tartanak.
5. A következő kérdés arra vonatkozik, hogy a vállalkozás, milyen tevékenységeket fog végezni. Milyen teendői lesznek annak érdekében, hogy a vevői elégedettségét elérje. Itt természetesen csak a fő tevékenységeket határozzuk meg.
6. A vállalkozások többségénél az output teljesítmény előállításához szükség van külső inputokra. Egy termelő vállalkozás esetén az inputok körének meghatározása kézenfekvő. A szolgáltatások esetében az input szükséglet meghatározása általában nehezebb. Figyelembe kell azonban venni, hogy a teljesítmények előállításához szükséges inputokat két nagy csoportba sorolhatjuk. Az egyik csoportba az anyagi jellegű inputok, a másikba az információs inputok tartoznak. A vállalkozók gyakran elhanyagolják az információs inputok körének számbavételét. Mivel a szolgáltatások egy része nem igényel, vagy csak minimális mennyiségben anyagi eszközöket, ezért kialakulhat az a hiedelem, hogy az adott vállalkozásnak nincs szüksége inputra. Gyakran a minőségi információ, mint input megszerzésén múlik a vállalkozás sikere.
7. Az inputokat biztosító források azok a környezetben lévő szervezetek, vállalkozások, amelyektől a szükséges inputokat megszerezzük, megvásároljuk.
8. A versenykörülmények tisztázása nélkül nagyon kockázatos egy vállalkozás elindítása, ezért célszerű, már a tervezésnek ezen a pontján, egy átfogó képet kialakítani a közvetlen versenytársakról, és a verseny jellegéről. Hány versenytárssal kell számolni, melyik milyen forgalmat képes elérni, a verseny alapja az ár, vagy inkább a minőség, nyugodt a piac, vagy ádáz a küzdelem.

A kitöltött táblázat az üzleti ötlet legegyszerűbb input/output modellként való leírását tartalmazza. Arra alkalmas, hogy tömör formában az üzleti elképzelést mások számára is közölhetővé, érthetővé tegye. Kiegészítve a grafikus „buborék” modellel, alapul szolgál a tervezett vállalkozás jövedelemtermelő képességének vizsgálatához.

### III. A jövedelemtermelő képesség vizsgálata

Az üzleti ötlet tartalmának rögzítése után arra a kérdésre keressük a választ, hogy az elképzelés megvalósulásától, mekkora jövedelem remélhető. A vállalkozás jövedelmén az egy év alatt elért árbevétele, és az ugyancsak egy év alatt felmerült összes költsége közötti különbséget értjük. Az árbevétel és a költségek prognosztizálása során nem törekszünk, a minden apró részletre kiterjedő kalkulációra. Durva becslést készítünk a várható jövedelemről, annak eldöntése érdekében, hogy érdemes-e az ötlettel tovább foglalkozni, időt és energiát fordítani rá. Amennyiben a várható jövedelem nem éri el az ötletgazda által megfogalmazott szintet, akkor az ötletet el kell vetni. Ha a kalkuláció megfelelő jövedelemszintet jelez előre, akkor következhet a megvalósíthatósági vizsgálat.

A kalkuláció készítésénél a jövedelmet meghatározó két fontos tétel becslésére van szükség. Az egyik a várható árbevétel, a másik az időszak során várhatóan felmerülő összes költség. Ezek különbözete adja a vállalkozás adózás előtti nyereségét. A kalkuláció elkészítéséhez ajánlunk egy táblázatot, amelynek első részében tételes becslést készítünk az árbevételre és a költségekre. A becslés készítésénél nehéz meghúzni annak határát, hogy milyen részletezettségű adatokkal számoljunk. A tervezési alapadatokat úgy célszerű megválasztani, hogy a mögöttük meghúzódó tervezői feltételezések világosak, és védhetők legyenek.

Vegyük a pékség példáját. Az ötletgazda kenyér és péksütemény értékesítését tervezi.

Árbevétel becslése

Nem elfogadható, ha a kalkulációban az árbevételre ad egy összegű becslést, mondjuk napi 60 ezer forintot. Ez az adat lehet reális vagy irreális, a lényeg, hogy nem ellenőrizhető a mögötte meghúzódó feltételezés tarthatósága, vagy tarthatatlansága. Ha az ötletgazda a becslését termékenként adja meg, az még mindig nem elégséges. Ebben az esetben meg kell adni, hogy kik a vevők (boltok), hány vevővel lehet számolni, egy vevő átlagosan mennyi terméket vesz át naponta, milyen átlagáron értékesülnek a termékek. Elfogadható a kalkuláció a következő formában:

A boltok száma, akik átveszik a termékeket (db):10

Kenyérből egy bolt igénye átlagosan (kg): 50

Péksüteményből egy bolt igénye átlagosan (db):100

A kenyér átlagára (Ft/db): 100

A péksütemény átlagára (Ft/db): 10

A felvett alapadatok mögött meghúzódó feltételezések világosak, ellenőrizhetők, szükségesetén korrigálhatók.

Most már ezekre alapozva, kiszámíthatjuk tervezett pékségünk várható átlagos napi bevételét:

A kenyér értékesítéséből származó napi árbevétel:  $10 \cdot 50 \cdot 100 = 50\,000$   
(boltok száma)\*(egy bolt átlagos igénye)\*(a kenyér átlagára)= árbevétel

A péksütemények értékesítéséből származó napi árbevétel:  $10 \cdot 50 \cdot 10 = 10\,000$   
(boltok száma)\*(egy bolt átlagos igénye)\*(a péksütemény átlagára)=  
árbevétel

Ezzel a pékség napi árbevételének becslését elvégeztük. A kalkulációnál természetesen a tervezett vállalkozás tartalmának megfelelő sajátosságokat figyelembe véve kell eljárni.

#### A költségek becslése

A költségkalkulációnál ugyanazt az alapelvet követjük, mint az árbevétel becslésénél. Követelményként kezeljük, hogy az alapadatok mögött meghúzódó feltételezések világosak, ellenőrizhetők legyenek.

Egy vállalkozás költségei különféle szempontok szerint csoportosíthatók. A csoportosítás szempontját mindig a célnak megfelelően érdemes megválasztani. A mi célunk most az, hogy becslést készítsünk azokról a költségekről, amelyek egy, az ötletet megvalósító vállalkozás esetében felmerülnének. Becslésünk megalapozásához célszerű a költségeket aszerint csoportosítani, hogy a vállalkozás által előállított outputhoz közvetlenül hozzárendelhető, vagy sem. Az előbbieket közvetlen költségeknek, az utóbbiakat közvetett költségeknek nevezzük. A közvetlen költségek alakulása függvénye az előállított output mennyiségének. A közvetett költségek alapjában véve függetlenek az előállított output mennyiségétől. A közvetett költségeket további két alcsoportra érdemes bontani. Egy részük valamely jól elkülöníthető tevékenység-csoporthoz köthető, egy másik részük, csak a vállalkozás egészének működéséhez kapcsolható. Ez utóbbiakat rezi költségeknek nevezzük.

A vállalkozás összes költségét tehát úgy kapjuk meg, ha az outputok közvetlen költségeihez hozzáadjuk a tevékenység-csoportokra tervezett költségeket, valamint a vállalkozás egészéhez kapcsolódó tervezett rezi költségeket.

A tevékenységek egy részét a vállalkozáson belül tervezzük megvalósítani, egy másik részüket a vállalkozás megvásárolja a piacon, mint szolgáltatást, így például a biztosítást. Mindkét fajta tevékenység szükséges a vállalkozás működéséhez, ezért a velük kapcsolatban felmerült költségeket figyelembe kell venni.

Mielőtt a költségkalkuláció készítésének részletes kifejtésére rátérnénk, fel kell hívni a figyelmet arra, hogy meg kell különböztetnünk a költségektől a beruházásokra fordított kiadásokat. A beruházások olyan ráfordítások, amelyek eredményeként többnyire nagyértékű termelési eszközhez jutunk. Ezek a vállalkozás valamely tevékenységében hosszabb ideig vesznek részt, ennek megfelelően értéküket arányosan adják át az output terméknek, szolgáltatásnak. Költségként mindig csak az adott időszakban átadott értéknek megfelelő értéket számoljuk el. Ezt a számvitel szóhasználatában értékcsökkenés-elszámolásnak nevezik. Vegyük példának ismét a pékséget indító vállalkozást. Ha a vállalkozó tíz millió forintért vásárol sütőkemencét, akkor ezt a tízmillió forintot nem számoljuk el az első év költségei között, hanem elosztjuk, évenkénti értékcsökkenését figyelembe véve annyi évre, amennyi évet a kemence várhatóan el fog tölteni a termelésben.

A fentiek előrebocsátása után lássuk, hogy milyen módszerrel készíthető el tervezett vállalkozásunk éves költségkalkulációja. Első lépésként meghatározzuk a kalkuláció tárgyát képező egységeket. Mindenekelőtt az output termékeket, szolgáltatásokat, majd azokat a tevékenységeket, amelyek elengedhetetlenül szükségesek a vállalkozás működtetéséhez. A tevékenység lista összeállításánál törekedni kell önálló tevékenységcsoportok meghatározására. Ilyen tevékenységcsoportok lehetnek például árubeszerzés, raktározás, termelés, marketing, vezetés, könyvelés, szállítás. Akkor tekinthetjük a tevékenység felbontását sikeresnek, ha a tevékenységcsoportok száma nem haladja meg a

kilencet. Ha ennél több szerepel a listán, akkor meg kell keresni, hogy mely tevékenységek vonhatók össze egy csoportba. A tevékenységekhez, és az outputok létrehozásához munka-, és anyagi ráfordítások, valamint vásárolt szolgáltatások szükségesek. A költségek mértéke e ráfordítások függvénye. Második lépésben tehát az egyes kalkulációs egységek munka-, és anyagi ráfordításait becsüljük meg. Azoknál a tevékenységeknél, amelyeket a piacon vásárolunk meg, mint szolgáltatást, a szolgáltatás egységét és az igénybe veendő mennyiséget határozzuk meg. Legyen példa ismét a pékség. Egyik tevékenységcsoport az agyagbeszerzés és raktározás. Az anyagok beszerzése körülbelül napi négy órát vesz igénybe. A raktározással járó teendők átlagosan három óra alatt végezhetőek el. Az anyagbeszerzéshez telefonra, fax készülékre, számítógépre internet hozzáféréssel, kis teherautóra van szükség. A raktározáshoz egy targoncára, számítógépre, nyomtatóra, papírra, nyomtató festékre, egyéb kisértékű irodaszerre van szükség. A kalkulációt célszerű az alábbi formában elkészíteni.

<b>Kalkulációs tábla</b>					
<i>Kalkulációs egység: Anyagbeszerzés, raktározás</i>					
<i>Kalkulációs időszak: Egy munkanap</i>					
Ráfordítások	Menny. Egys.	Mennyiség	Egység-költség	Költség	Megjegyzés
<i>Munkaráfordítás</i>					
Szakmunka	óra	8	1000	8000	
<i>Anyagi ráfordítások</i>					
Telefon	óra	0,5	1800	900	
Internet	óra	2			Általános költség
Faxpapír	lap	5	15	75	
Fax értékcsökkenése				100	
Teherautó használat	km	25	30	750	
Teherautó ért.csökk.				3200	
Targonca használat	óra	1	800	800	
Targonca ért.csökk.				2500	
Nyomtató festék	lap	10	5	50	
A4-es papír	lap	20	2	40	
Egyéb irodaszer				50	
Elektromos áram	kwó	12	10,8	129,6	
<i>Összes költség</i>				<i>16594,6</i>	

A táblázatban szereplő adatok önkényesek, kizárólag azt a célt szolgálják, hogy segítségükkel bemutassuk a költségkalkuláció készítésének módját. A költségek között vannak olyanok, amelyek nem kizárólag egy-egy



tevékenységhez köthetően merülnek fel, hanem a vállalkozás egészét érinti. Ezeket a költségeket rezi költségként kalkuláljuk.

A fenti táblához hasonló kalkulációt készítünk minden egyes kalkulációs egységre. Ezt követően készítjük el a költségösszesítő táblát, amely tartalmazza kalkulációs egységenként a kalkulációs időszakra tervezett összes költséget, a kalkulációs időszakot és az éves tervezett költséget. A tábla összesítő sorában található a vállalkozás éves tervezett összes költsége.

Költségösszesítő tábla			
Kalkulációs egységek	Kalkulációs időszak	Kalkulációs időszakra tervezett költségek	Éves tervezett költség
<i>Outputok</i>			
Termék1			
Szolgáltatás1			
<i>Tevékenységek</i>			
Tevékenység1			
Tevékenység2			
Rezi			
Vállalkozás összesen:			

A költségösszesítő tábla elkészültével rendelkezésre áll minden kalkulációs adat ahhoz, hogy meghatározzuk a vállalkozás jövedelmezőségét. Szembe állítva az összes árbevételt az összes költséggel, megkapjuk a várható éves jövedelmet. Jövedelem becslésünk végeredményét az éves jövedelemterv táblázatban foglaljuk össze.

Éves jövedelemterv			
Bevételek		Költségek	
Tétel	Összeg	Tétel	Összeg
Termék1		Termék1	
Szolgáltatás1		Szolgáltatás1	
		Tevékenységcsoportok	
		Rezi	
<i>Összesen</i>		<i>Összesen</i>	
<i>Várható eredmény</i>			

Amennyiben a kalkuláció eredményeként meghatározott jövedelem negatív, vagy nem felel meg az ötletgazda elvárásainak, akkor az ötletet elvetjük. Ha az

előrejelzett jövedelmmel az ötletgazdas elégedett, akkor következik a vállalkozási elképzelés kimunkálásának harmadik lépése.

## IV. A megvalósíthatóság vizsgálata

Egy elképzelés valóságba való átültetésének sikere alapvetően azon múlik, hogy az elképzelés mögött meghúzódó feltételezések, mennyiben felelnek meg a valóság tényeinek. Minél nagyobb a kettő közötti átfedés, annál jobb a megvalósítás esélyei. Ideális esetben, ami persze soha nem következik be, minden feltételezés megfelel a tényeknek. Ebben az esetben a vállalkozó elképzelése tökéletesen úgy ültethető át a gyakorlatba, ahogyan ő azt eltervezte. E felismerésnek megfelelően a megvalósíthatósági vizsgálat az előfeltételezések szisztematikus tisztázására, és értékelésére épül.

Az ötletgazda, amikor jövőbeli vállalkozásáról gondolkodik, rendkívül sok feltételezéssel él, amelyeknek tényekké kell válniuk ahhoz, hogy a vállalkozás a gyakorlatban működőképes legyen. E feltételezések nagy része úgynevezett rejtett feltételezés. Az ötletgazda ezeket nem fogalmazza meg tudatosan, mert az adott feltételeket tényeknek tartja. Fel sem merül benne, hogy ezek másként is alakulhatnak, mint ahogy éppen vannak. Ha az ötletgazda rejtett feltételezései nem helyesen tükrözik vissza a valóságos összefüggéseket, akkor annak súlyos következményei lehetnek a tényleges megvalósításkor. Ezért törekedni kell arra, hogy a megvalósítás szempontjából fontos, de rejtett feltételezéseket is felszínre hozzuk.

A vállalkozások működésével kapcsolatos legfontosabb feltételezések, a vállalkozás érintettjeinek magatartására, reagálására vonatkoznak. A vállalkozás érintettjeinek tekintjük mindazokat, legyenek ezek magánszemélyek vagy szervezetek, akik magatartásukkal kedvező, vagy kedvezőtlen hatást tudnak gyakorolni a vállalkozásra. Az a vevő, aki megvásárolja termékünket, szolgáltatásunkat az kedvező, az a törzsvásárló, aki átpártol a konkurenciához, az kedvezőtlen hatást gyakorol vállalkozásunkra. Feltételezésen tehát az érintettek várható magatartásának, reagálásának előrejelzését értjük. Számos feltétel megvalósulása szükséges a vállalkozás sikeréhez. A tapasztalat azt mutatja, hogy a feltételek és a vállalkozás sikere közötti kapcsolatra is igaz Pareto elve, amely kimondja, hogy a tényezők 20%-a, az eredményt 80%-ban határozza meg. Ennek megfelelően a tényezők maradék 80%-a, az eredményt csak 20%-ban befolyásolja. A Pareto elvet szem előtt tartva, a megvalósíthatósági vizsgálat során az alapfeltételezések felkutatása, és értékelése a cél.

### **Az alapfeltételezések felkutatása**

A feltételezések számba vételéhez először elkészítjük az érintettek listáját. A lista összeállításánál arra törekszünk, hogy az érintettek sora minél teljesebb legyen. Itt még nem alkalmazzuk a Pareto elvet. A lista készítése történhet véletlenszerűen, azaz az ötletgazda olyan sorrendben írja fel a neveket, ahogy az éppen eszébe jut. Egy másik szisztematikusabb eljárás, ha a vállalkozás modelljét vesszük alapul, és a modell egyes elemeinek sorravételével tárjuk fel az érintetteket. A modell, amit eddig alkalmaztunk, a lehető legegyszerűbb leképezése volt a vállalkozásnak. Tartalmazta a vállalkozást, mint szervezetet, a vevőket, a beszállítókat, és a konkurenciát. A vállalkozás konkrét tartalmának megfelelően célszerű lehet a vállalkozás környezetét kiszélesíteni.

Ha az érintettek listája elkészült, akkor minden egyes érintettre vonatkozóan megfogalmazzuk, annak magatartásával, reagálásával kapcsolatos feltételezéseinket. A feltételek felszínre hozásában segít, ha az érintettel kapcsolatban, néhány kérdésre választ keresünk. Mit kell feltételezni erről az

érintettről és jövőbeli viselkedéséről, hogy a vállalkozás sikeres legyen? Ennek az érintettnek milyen magatartása váltana ki örömet a vállalkozás ellendrukkeréből?

Egy-egy feltételezést a lehető legkonkrétabb formában kell rögzíteni. A vevőkről, mint érintettekről azt megfogalmazni, hogy elegendően fogják vásárolni a vállalkozás termékét, nem kielégítő. Nem elég a magatartás irányát, annak tartalmát, annak mennyiségi és minőségi vonatkozásait is lehetőség szerint meg kell adni. Például egy női fodrász vállalkozó lehetséges vevőiről, az alábbi feltételezésekkel élhet.

Törzsvendégeim száma várhatóan 80 és 160 között lesz.

Tíz-húsz alkalmi vendégre számíthatok havonta.

Törzsvendégeim átlagosan háromhetenként veszik igénybe a szolgáltatást.

A törzsvendégek kb. 60%-a konzervatív, és mindig ugyanazt a frizurát kéri.

A törzsvendégek kb. 40%-a modern és változó frizurát részesíti előnyben.

E feltételezések természetesen nem teljesek, de a konkrétság követelményének eleget tesznek. A konkrétság elvárása nem önkényes. Azért szükséges, hogy legyen a kalkulációs számításoknak megfelelő alapjuk. Továbbá, csak konkrét és tartalmas feltételezések vizsgálhatók abból a szempontból, hogy a valósággal összevetve tarthatók vagy tarthatatlanok. Márpedig a megvalósíthatósági vizsgálat éppen erre irányul, a tartható és tarthatatlan feltételezések szétválasztására. A feltételek rögzítésénél egy további fontos szempont, hogy feltételezéseinket ne pontszerűen, hanem intervallumokban adjuk meg. Az egy, konkrét értéket meghatározó pontszerű becslések megvalósulásának esélye igen kicsi, közelít a nullához. Ezzel szemben az intervallumbecslés azt, az ötletgazda számára kedvező tartományt adja meg, amelybe a tényleges érték majd valamilyen valószínűséggel beleesik. Az ötletet az ötletgazda általában azért érzi kecsegtetőnek, mert az a véleménye, hogy a ténylegesen megvalósuló feltételértékek nagy valószínűséggel az általa becsült intervallumokba esnek. Ha egy fontos feltételezés esetében, mint például a vevők feltételezett száma, nincs esély arra, hogy a tényleges vevőszám majd a kedvező intervallumba esik, akkor a tervezett vállalkozás beindításáról le kell mondani. A kedvező intervallumon túlmenően meg kell adni az adott feltételre vonatkozóan a feltételérték minimumát és maximumát is. Majd e kettőből kiszámítható a feltételezés bekövetkezésének valószínűsége. Az intervallumbecslés haszna a későbbiekben, a kockázatok számba vételénél is meg fog mutatkozni. Végül minden egyes feltételezés fontosságát is meg kell határozni. A fontosság azt mutatja meg, hogy az adott feltétel, milyen súllyal esik a latba, az ötlet megvalósításánál. A feltételek fontosságát egy nullától, százig terjedő skálán mérjük. Minél nagyobb értéket rendelünk egy feltételezéshez, az annál fontosabb.

A feltételezéslistát az alábbi formában célszerű elkészíteni.

Érintettek	Feltételezés	Feltétel érték		Feltétel tartomány		Fontosság	Valószínűség
		lsó	első	in.	ax.		
Vendégek	A szolgáltatás igénybe vételének gyakorisága	hét	hét	hét	hét	80	50

A táblában szereplő adatok a kitöltés illusztrációjaként szolgálnak, és a példabeli női fodrászatra vonatkoznak. A táblázat kitöltésének módja:

Az első oszlopba az érintetteket soroljuk fel, de oly módon, hogy az érintettek nem feltétlenül sorról, sorra követik egymást. Egy érintetthez ugyanis több feltételezés is kapcsolódhat. Így egy érintett, annyi sort foglal el a táblázatban, ahány feltételezés tartozik hozzá.

A második oszlopba az érintettekkel kapcsolatos feltételezéseket rögzítjük.

A harmadik és negyedik oszlopokba annak az intervallumnak az alsó és felső határát írjuk, amelybe várja az ötletgazda a tényleges feltételértéket.

Az ötödik és hatodik oszlopba a feltétel teljes tartományát adjuk meg. Ez az a tartomány, amelybe biztosan bele fog esni a tényleges feltételérték.

A hetedik oszlopba a feltétel fontosságát jelző szám kerül. Ez az érték minimum nulla, maximum száz.

A nyolcadik oszlopba írandó valószínűség számítása:  $\{(4.-3.)/(6.-5.)\} * 100$ ; ahol a zárójelekben lévő számok a táblázat oszlopainak sorszámait jelzik. Behelyettesítve:  $\{(4-2)/(6-2)\} * 100 = 50$ .

Miután elkészültünk a feltételezéslistával, értékeljük a feltételezéseket. Az értékelés célja, hogy kiválasszuk a Pareto elvnek megfelelően az úgynevezett alapfeltételezéseket, amelyek a vállalkozás megvalósíthatóságát 80%-ban határozzák meg. Az összegyűjtött feltételezések csoportosításához megvalósíthatósági térképet készítünk. A megvalósíthatósági térkép egy olyan két dimenziós koordináta-rendszer, amelynek vízszintes tengelyén a feltételek bekövetkezésének valószínűségét, a függőleges tengelyen pedig a fontosságát ábrázoljuk. Mindkét tengely értelmezési tartománya nullától, százig terjed. E tartományon kívül a megvalósíthatósági térkép pontjai nem értelmezhetők.

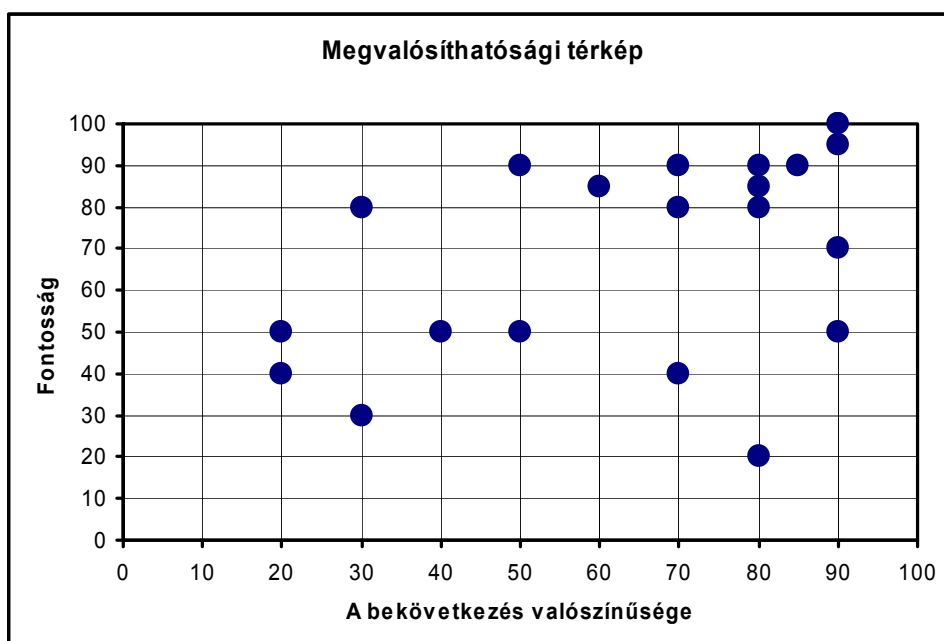
A feltételezésekhez megadtuk, annak fontosságát és a bekövetkezés valószínűségét. Ez a két érték meghatározza az adott feltétel koordinátáit a megvalósíthatósági térképen. Minden egyes feltételezést, koordinátáinak megfelelően ábrázolunk a megvalósíthatósági térképen, és melléírjuk a feltétel azonosítóját, ami célszerűen lehet a feltétel sorszáma, de választható más azonosító is. Az alábbiakban bemutatjuk a megvalósíthatósági térkép szerkesztésének módját, és a térkép segítségével az alapfeltételezések kiválasztását.

A megvalósíthatósági térkép megszerkesztéséhez szükségünk van a feltételezéslistára. Mi most a feltételezéslistának csak azt a részét adjuk meg, amely elengedhetetlenül szükséges a szerkesztéshez. A listán szereplő adatok nem valóságosak, kizárólag a szerkesztés bemutatását szolgálják. Induljunk ki tehát az alábbi feltételezéslistából.

Feltételezés lista					
Sorszám	Valószínűség	Fontosság	Sorszám	Valószínűség	Fontosság
1	85	90	11	80	90
2	70	80	12	30	80
3	80	85	13	40	50
4	90	100	14	70	40
5	50	90	15	90	50
6	20	50	16	70	90
7	30	30	17	20	40
8	80	80	18	80	20
9	60	85	19	50	50
10	90	95	20	90	70

A feltételezés listában húsz feltételt helyeztünk el. A húsz feltételhez a megvalósíthatósági térképen húsz pont fog tartozni.

A feltételeket valószínűség/fontosság koordinátáiknak megfelelően helyezük el a megvalósíthatósági térképen.



A megvalósíthatósági térkép elkészítésével az az elsődleges célunk, hogy csoportosítsuk a feltételeket, és kiválasszuk az alapfeltételezéseket.

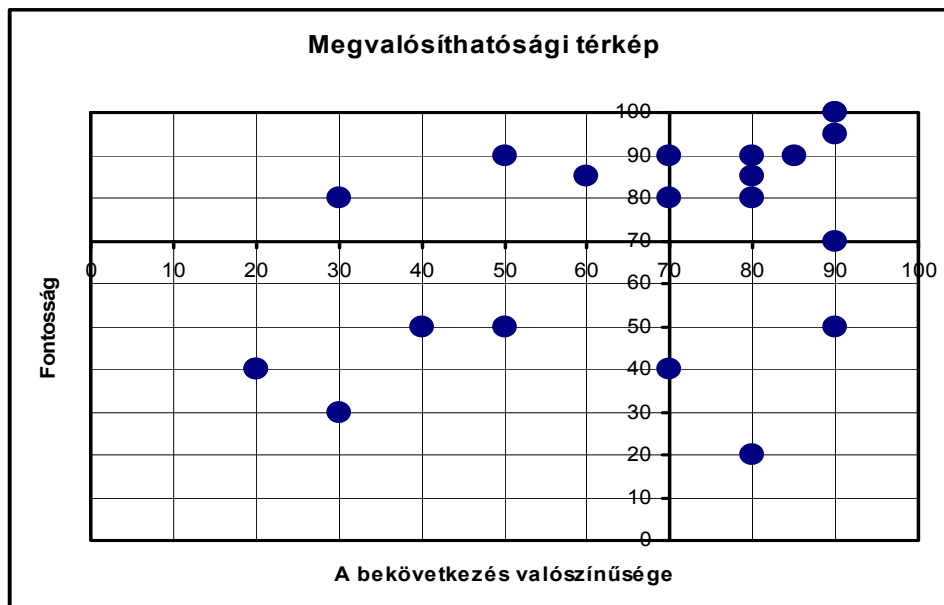
Belátható, hogy az ötlet életképességét, azok a feltételezések alapozzák meg, amelyeknek nagy a fontosságuk, és bekövetkezésük valószínűsége is magas. Ezeket a feltételezéseket pillér feltételeknek nevezzük, mert a vállalkozás, a megvalósítás során ezekre a pillérekre fog támaszkodni. Ha a fontos feltételezések döntő része nem pillér feltételezés, akkor az elképzelés gyenge lábakon áll, hiányoznak a vállalkozás megvalósításának alapjai.

Mindig találunk olyan feltételezéseket, amelyek nagy fontosságúak, de bekövetkezésük valószínűsége nem elég nagy. Ezeket a feltételezéseket „banánhéj” feltételezéseknek nevezzük, mert ezeken elcsúszhat a vállalkozás. Banánhéj feltételezéssel az újjonon induló vállalkozások elsőpró többségénél számolni kell. Előfordul, hogy a tervezési szakaszban nem kerülnek ilyen

feltételezések felszínre. Ilyenkor mindig gyanakodnia kell az ötletgazdának, és tudatos erőfeszítéseket kell tennie a banánhéj feltételezések felkutatására.

Azok a feltételezések, amelyek kevésbé fontosak, függetlenül a bekövetkezésük valószínűségétől, a feltételezéseknek abba a csoportjába tartoznak, amelyek a Pareto elv szerint az eredményeket csak húsz százalékban határozzák meg. Mivel a vállalkozó figyelme nem képes a feltételezések teljes körét átfogni, ezért nem ezekre, hanem azokra kell koncentrálnia, amelyek döntően, nyolcvan százalékban befolyásolják az eredményt. Ez az oka annak, hogy a feltételezéseknek ezt a csoportját, elhanyagolható feltételezéseknek nevezzük.

A megvalósíthatósági vizsgálat célját szemelőtt tartva, ezzel három csoportra osztottuk a feltételezéseket. Most már az a kérdés, hogy milyen módszerrel tudjuk a feltételezéseket a három csoportnak megfelelően szétválogatni. A módszer a következő. A vízszintes és a függőleges tengelyeket eltoljuk. A vízszintes tengelyt fölfelé, a függőleges tengelyt pedig jobbra. Ezzel négy részre osztjuk a megvalósíthatósági térképünket. A jobb felső negyedbe kerülnek a pillér feltételezések, a ball felső negyedbe a banánhéj feltételezések. A megvalósíthatósági térkép alsó két negyedében pedig az elhanyagolható feltételezések helyezkednek el.



Nincs egyértelmű szabály arra nézve, hogy a tengelyeket meddig toljuk. Az azonban belátható, hogy pillér feltételezések közé csak olyan feltételezések kerülhetnek, amelyek fontossága kiemelkedően nagy, és a bekövetkezés valószínűsége is igen magas. Egy elfogadható eltolás, ha a két tengely 70-nél metszi egymást, de lehetünk ennél még szigorúbbak is. Kevésbé szigorúnak azonban nem ajánlatos lenni, mert akkor az elemzés, a tényleges helyzetnél kedvezőbb képet fog festeni a megvalósítás kilátásairól.

Példánkban szereplő megvalósíthatósági térképről az alábbiakat olvashatjuk le. Egyértelműen a tervezett vállalkozás pilléreinek tekinthetők az 1-es, 3-as, 4-es, 8-as, 10-es, 11-es feltételezések. Az 5-ös, 9-es, 12-es mindenképpen banánhéj feltételezések. A kettő határán található a 2-es és a 16-os feltételezés, amelyek sorolhatók bármely csoporthoz, de óvatosságból célszerűbb a banánhéj feltételezések közé számítani.

Felmerül a kérdés, mi a haszna a feltételezések szétválasztásának. A pillér feltételezések elkülönítésére azért volt szükség, hogy világossá váljon az

ötletgazda számára, hogy az ötlet milyen erős lábakon áll. Volt már arról szó, hogy megfelelő számú pillér feltételezés nélkül nem érdemes a vállalkozásba belevágni. Általános iránymutatásként rögzíthetünk egy szabályt. Egy vállalkozási ötlet, akkor tekinthető életképesnek, ha az összes fontos feltételezésnek, legalább 60 százaléka pillér feltételezés. Minél nagyobb ez az érték, annál életképesebb az ötlet. Számítása: a pillér feltételezések számát, elosztjuk a pillér és banánhéj feltételezések együttes számával, és az így kapott eredményt megszorozzuk százzal. Példánkban ez a százalék, ha a határon lévő feltételezéseket a banánhéj csoportba soroljuk, a következő. Pillér feltételezés hat, banánhéj feltételezés 5. Tehát  $(6/11) \cdot 100 = 54,5\%$ . Az eredményből látszik, hogy az adott ötlet esetében ez a mutató nem éri el a 60 százalékot, ezért megvalósításának várható kockázata magas.

Mi a hasznunk abból, ha elkülönítjük a banánhéj feltételezéseket? Egy banánhéjon akkor csúszik el az ember, ha nem számít rá. Azzal, hogy megfogalmazzuk, tudatosítottuk létezésüket. Ami már önmagában is egy nagy lépés a csúszásveszély elkerülésére. Ennek két útja-módja lehetséges. Az egyik, az ötletgazda a csúszásveszélyt nagynak és elháríthatatlannak ítéli, így elveti az ötletet. A másik megoldás, ha az ötletgazda megvizsgálja, hogy a banánhéj feltételezések bekövetkezési valószínűségének növelése érdekében lehet-e tenni valamit. Viszonylag gyakran előfordul, hogy az ötletgazda tud annak érdekében tenni, hogy a bekövetkezési valószínűségek nőjjenek. Vegyünk ismét egy példát. Egy vállalkozói ötlet kapcsán a vevők számának alakulására vonatkozó feltételezés a banánhéj csoportba került. Ekkor az ötletgazda megvizsgálhatja, hogy milyen marketing beavatkozásokkal lehetne az elfogadható vevőszámot biztosítani, megfelelően magas valószínűséggel. Amennyiben található ilyen marketing beavatkozás, akkor ez eszköz arra, hogy a csúszásveszélyt enyhítse, vagy elhárítsa. Ezzel javítja az ötlet megvalósítási esélyét. Érdemes számszerűsíteni is, hogy a csúszásveszély elhárítására irányuló erőfeszítések, milyen mértékben növelik meg az adott feltételezés bekövetkezésének valószínűségét. Ha a banánhéj feltételezések megvalósítási térképen lévő helyzetéből indulunk ki, akkor világossá válik, hogy az elhárító akciók eredményeként, ezek áttolódnak a pillér feltételezések közé. A banánhéj feltételezésekkel való foglalkozás végső célja, hogy ez bekövetkezzen.

A megvalósíthatósági vizsgálat egy vállalkozás indítását előkészítő tervezésnek talán a legsarkalatosabb pontja. Éppen ezért jól teszi az ötletgazda, ha a tervezésnek ebben a szakaszában időt, fáradságot, esetleg egyéb ráfordításokat sem kímélve, törekszik a lehető legalaposabb munka elvégzésére. Ez a ráfordítás a későbbiekben biztosan megtérül. Ha a megvalósíthatósági vizsgálat nyomán az ötletgazda arra a következtetésre jut, hogy elveti az ötletet, akkor az volt a vizsgálat haszna, hogy megóvta önmagát egy, talán jelentős anyagi veszteségtől, valamint az ember önbecsülését, önbizalmát aláásó kudarctól. Amennyiben a megvalósíthatósági vizsgálat eredményeire támaszkodva úgy dönt, hogy az ötletet megvalósítja, akkor az ötletgazda a következő hasznokkal számolhat. Mindenekelőtt a fejében világos kép alakult ki arról, hogy a valóságban milyen kapcsolat van a vállalkozás sikere, és a gazdasági környezet kínálta feltételrendszer között. A vizsgálat során továbbá arra is fény derül, hogy mi a teendő a szükséges feltételek megteremtéséhez. Mindkettő jelentősen emeli annak az esélyét, hogy az ötletgazda elképzelését sikerrel ülteti át a gyakorlatba.



## V. Kockázatelemzés

A megvalósíthatóságra vonatkozó kérdés sohasem válaszolható meg egyértelmű igennel, vagy nemmel. A legkörültekintőbb elemzés is csak arra adhat választ, hogy mi az esélye a sikeres megvalósításnak. A bizonytalanság a vállalkozás kimenetelét illetően nem szüntethető meg. Ez a bizonytalanság a forrása a vállalkozó kockázatának. Azonban a bizonytalanság és a kockázat nem azonos tartalmú fogalmak. A bizonytalanság ebben a helyzetben azt jelenti, hogy a döntésnek többféle kimenetele, következménye lehet. Előfordulhat, hogy a vállalkozás az előzetes elképzeléseknek megfelelően alakul, az is megtörténhet, hogy sikeresebb lesz, mint amire az ötletgazda számított, de nem zárható ki a kudarcc sem. A lehetséges kimenetek egy része kedvező, másik része kedvezőtlen a vállalkozó számára. A vállalkozó döntése azért kockázatos, mert lehetnek olyan következményei, amelyek számára nem kívánatosak. A döntés lehetséges következményeinek minél nagyobb hányada minősül nem kívánatosnak, annál kockázatosabb a döntés.

Mi a kockázatot kizárólag a vállalkozó álláspontjáról vesszük szemügyre. A vállalkozó és vállalkozása viszonyát is arra az alapvető tisztán gazdasági kapcsolatra szűkítjük, hogy a vállalkozó azért működteti vállalkozását, hogy nyereségre tegyen szert. Természetesen a valóságban ez a viszony sokkal gazdagabb. Például a vállalkozó számára, a vállalkozói lét fontos aspektusa lehet, hogy az számára milyen társadalmi elismertséget eredményez. További példákat lehetne sorolni, de mi a kockázat tartalmának kifejtésénél, ezektől a különben rendkívül fontos tényezőktől a továbbiakban eltekintünk.

A vállalkozói kockázat tartalmának feltárásához kiindulópontunk az a korábban tett megállapításunk, hogy a vállalkozó kockázatának forrása a bizonytalanság. Az általunk mesterségesen leegyszerűsített helyzetben a vállalkozó dönt arról, hogy elindítja-e a vállalkozását vagy sem. Amennyiben a döntése úgy szól, hogy elindítja a vállalkozást, akkor ezt annak tudatában teszi, hogy döntésének a nyereségre nézve többféle kimenetele lehet. A vállalkozó abban bizonytalan, hogy a lehetséges nyereség kimenetek közül, melyik fog megvalósulni. Bármennyire is bizonytalan, hogy a vállalkozás nyeresége pontosan mennyi lesz, mindig meg lehet adni a lehetséges nyereségeknek azt a reális tartományát, ahová a tényleges nyereség igen nagy valószínűséggel esni fog. E nyereség tartományt a továbbiakban releváns nyereségtartománynak nevezzük, és két részre oszthatjuk. Az egyik résztartomány a vállalkozó számára kedvező, míg a másik résztartomány a vállalkozó számára kedvezőtlen lehetséges nyereségszinteket tartalmazza. A vállalkozó aszerint fogja az adott vállalkozási lehetőséget értékelni, hogy mekkora az esély arra, hogy a tényleges nyereség a kedvező tartományba esik. Ez pedig attól függ, hogy a lehetséges nyereségek tartományának hányadrésze képviseli a kedvező nyereség szinteket. Kockázaton annak az esélyét (valószínűségét) fogjuk érteni, hogy a tényleges nyereség a kedvezőtlen nyereségtartományba esik.

A kockázat számszerűsítéséhez egy további egyszerűsítést vezetünk be. Azt feltételezzük, hogy a nyereség tartomány egyenletes valószínűségeloszlású. Az egyenletes valószínűségeloszlás azt jelenti, hogy a releváns nyereségtartomány bármely pontjának bekövetkezése azonos valószínűséget mutat. Ez a feltételezés nem igazán realiztikus, de egyszerűbbé teszi a számításokat. A bonyolultabb valószínűségeloszlások esetén is igazak az elvi összefüggések, csak az eljárás számításigényessége jelentősen megnövekszik. Amennyiben a nyereségtartomány egyenletes valószínűségeloszlást mutat, akkor a kockázatot úgy számítjuk ki, hogy meghatározzuk a kedvezőtlen résztartomány arányát, és

ezt szorozzuk százzal. A számítás eredményeként egy százalékos értéket kapunk, ami azt mutatja meg, hogy mi a valószínűsége annak, hogy a vállalkozás nyeresége a vállalkozó számára elfogadhatatlan lesz. Lássunk egy esetpéldát a kockázat kiszámítására.

Egy női kabátokat gyártó cég kizárólag exportra termel, így a belföldi értékesítés terén nincs semmiféle tapasztalata. Egyik megrendelője fizetéseképtelenné vált, így a legyártott 500 db kabátot a cégnek belföldön kell értékesítenie. Felajánlja egy belföldi kereskedelemmel foglalkozó vállalkozónak, aki egyébként saját bolthálózával rendelkezik, a teljes tételt, az exportár feléért (20.000 forint/db), abban az esetben, ha a kereskedő azonnal hajlandó a tételt kifizetni. Az elsőre jó lehetőségnek tűnő ajánlat elfogadása előtt a vállalkozó kíváncsi arra, milyen kockázattal kell számolnia.

Első lépésként a lehetséges nyereségtartomány felméréséhez, készít két kalkulációt, egy úgynevezett optimistát és egy pesszimistát. Az értékesítés költségei a két kalkulációban megegyeznek, hiszen ezek függetlenek a vállalkozó, vevői magatartással kapcsolatos feltételezéseitől. Az értékesítés költsége: 500.000 Ft. Továbbá az ügylet lebonyolításához a vállalkozónak fel kell vennie tízmillió forint hitelt, évi tizenkét százalékos kamatra. Így költségként jelentkezik még ötszázezer forint kamat. A vállalkozó értékesítési stratégiája a következő. Három hónapig (október-december) fogják a boltok a kabátokat negyvenezer forintos egységáron kínálni. A január elsején készleten lévő kabátokat egy hónapig (januárban) féláron, húszezer forintos egységáron árulják. A február 1-én még készleten lévő kabátokat, a továbbiakban tízezer forintért ajánlják a vevőknek. Az eddigi kabátértékesítési tapasztalataira támaszkodva, a vállalkozó optimista és pesszimista becslései, a várható eladásokra vonatkozóan.

Értékesített mennyiség optimista/pesszimista várakozások esetén

Október-december: 350/100 db

Január: 150/100 db

Február: 0/300 db

Optimista árbevétel:  $350 \cdot 40.000 + 150 \cdot 20.000 = 17.000.000$  Ft

Pesszimista árbevétel:  $100 \cdot 40.000 + 100 \cdot 20.000 + 300 \cdot 10.000 = 9.000.000$  Ft

Költségek:  $500 \cdot 20.000 + 500.000 + 500.000 = 11.000.000$  Ft

Optimista nyereség:  $17.000.000 - 11.000.000 = 6.000.000$  Ft

Pesszimista nyereség:  $9.000.000 - 11.000.000 = -2.000.000$  Ft

Ezzel a vállalkozó kijelölte a várható nyereségtartományt, ami mínusz kettőmillió forinttól, hatmillió forintig terjed. A vállalkozó számára az elfogadható nyereségszint minimuma egymillió forint.

A kockázat számítása

A nyereségtartomány terjedelme:  $6.000.000 - (-2.000.000) = 8.000.000$

A kedvezőtlen tartomány mérete:  $1.000.000 - (-2.000.000) = 3.000.000$

A kedvezőtlen tartomány aránya:  $3.000.000 / 8.000.000 = 0,375 \cdot 100 = 37,5\%$

A vállalkozónak tehát 37,5 százalékos kockázattal kell számolnia.

A vállalkozó a döntés előtt még azt is kiszámolta, hogy mi az esélye annak, hogy valóságos veszteség éri, tehát költségei meg fogják haladni a bevételét.

A veszteség esélye:  $2.000.000 / 8.000.000 = 0,25 \cdot 100 = 25\%$

Végül a vállalkozó úgy döntött, hogy a kockázatnak ez a szintje számára még elfogadható.

A kockázat számszerűsítésének nem az a kizárólagos előnye a vállalkozó számára, hogy kap egy, a kockázat mértékét jelző számot. A legfőbb haszna a számszerűsítésnek, hogy az eljárás során mód nyílik, a bizonytalanságot, és az ebből származó kockázatot befolyásoló tényezők elemzésére. Belátható, hogy a tényezőkről, azok jövőbeli alakulásáról megszerzett minden információ, csökkenti a vállalkozó, adott tényezővel kapcsolatos bizonytalanságát. Az információnak

éppen az a szerepe, hogy fogadójában bizonytalanságot szüntessen meg. A bizonytalanság csökkenése összefüggésben húzza a nyereségszintek lehetséges tartományát, aminek következményeként pontosabb becslést tudunk adni a kockázatra. A kockázat pontosabb becslése pedig, megalapozottabb döntést tesz lehetővé. Egy adott vállalkozási helyzetben mindig érdemes azt vizsgálni, hogy a megszerezhető információk, milyen mértékben húzhatják össze a releváns nyereségtartományt.

A tényezők elemzése arra is rávilágít, hogy azok milyen súllyal járulnak hozzá a bizonytalanság alakulásához. Ennek ismerete azért fontos, mert a tényezők egy részét a vállalkozó képes befolyásolni, ezzel hozzájárulni a kockázat csökkentéséhez. Térjünk vissza az előző esetpéldánkhoz. A kockázat számszerűsítése során kiderült, hogy a nyereségszint lehetséges tartományának határait alapvetően az árbevétel alakulása határozza meg. A költségek ebből a szempontból nem játszanak lényeges szerepet. Ez kiderül abból is, hogy mind az optimista, mind a pesszimista kalkuláció ugyanazokat a költségtételeket tartalmazza. Ezeket a vállalkozó érdemben nem tud változtatni. A kabátok vételi ára adott, a bankkölcsön kamata szintén, így a költségek csökkentésén keresztül az elérhető nyereség megváltoztatására nincs mód. Az árbevétel változására azonban a nyereség érzékenyen reagál. A kérdés, hogy van-e lehetősége a vállalkozónak az árbevétel befolyásolására. Az árbevétel alakulását két fő tényező határozza meg, az egységár, valamint az, hogy az adott egységáron milyen mennyiséget értékesítettek, másként fogalmazva, hány vevő vásárolt. A vállalkozó egyik lehetősége az árbevétel befolyásolására, hogy változtat az egységárakon. Az egységárak alakítását azonban erősen korlátozza a piaci verseny. A vevő számára többé-kevésbé azonos értéket jelentő terméket, nem lehet a konkurenciánál magasabb áron kínálni, annak a veszélye nélkül, hogy az áru eladatlan marad. Tehát az árak változtatásában a vállalkozónak viszonylag kicsi szabadsága van. Mit tehet azért, hogy több vevője legyen? A vevő megnyeréséért különböző marketing akciókat indíthat. Ezek egy része azt fogja eredményezni, hogy a lehetséges vevők tudomást szereznek a vállalkozó ajánlatáról, másik része ösztönözni fogja az érdeklődőket a vásárlásra. Egy jól felépített, sikeres marketing akció jelentősen növelheti a ténylegesen vásárlók számát. Ennek hatására, a lehetséges nyereségszintek tartományának alsó és felső határa, felfelé fog elmozdulni. A vállalkozó eddigi marketing tapasztalatai alapján úgy ítéli meg, hogy egy ötszázezer forintba kerülő marketing akció az alábbiak szerint módosítja a vevők létszámára vonatkozó optimista/pesszimista becslést:

Értékesített mennyiség optimista/pesszimista várakozások esetén Október-december: 400/150 db Január: 100/200 db Február: 0/150 db
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A részletes számítást mellőzve, ennek következményeként az optimista becslés hatmillió ötszázezer forint, a pesszimista becslés nulla forint nyereséget jelez. A marketing akció hatása kettős, egyrészt szűkült a releváns nyereségtartomány, amely pontosabb kockázatbecslést tesz lehetővé, másrészt a nyereségtartomány el is tolódott. A vállalkozó számára kedvezőtlen lehetséges nyereségszintek aránya csökkent, ami a kockázat csökkenését jelenti. Az új helyzetnek megfelelő kockázat:  $(1.000.000 / 6.500.000) * 100 = 15,4\%$ , a veszteség esélye pedig 0 százalékra csökkent.

Az esetpélda feldolgozása remélhetőleg rávilágított arra, hogy a kockázatszámítás az adott vállalkozási szituáció, milyen mély és alapos megismerését teszi lehetővé. Ezen túlmenően a példa egyik legfontosabb

tanulása, hogy a kockázat nem egy olyan adottsága a vállalkozói helyzetnek, amire semmilyen hatása nincs a vállalkozónak. Éppen azt láttuk a példa kapcsán, hogy a vállalkozónak gyakran komoly lehetőségei vannak a kockázat csökkentésére, ha az ehhez szükséges beavatkozási módokra rátalál, és azokat meg is valósítja. A vállalkozónak arra irányuló tevékenységét, amely a kockázat mérséklésére irányul, kockázatkezelésnek nevezzük.

A kockázat számba vétele és kezelése, olyan fontos teendője a vállalkozónak, hogy az alkalmazható eszköztár bővítése céljából, az alábbiakban bemutatunk egy újabb módszert, amely a kockázati helyzet még mélyebb feltárását teszi lehetővé. Ez az eljárás az előzőnél hatékonyabban támogatja a kockázatkezelés módjának kidolgozását is.

Az előző módszernél alkalmazott egyszerűsítéseket a továbbiakban is fenntartjuk, és a vállalkozónak csak a gazdasági kockázatával foglalkozunk, és a valószínűség eloszlását egyenletesnek tekintjük. A feltételezések vizsgálatánál kiderült számunkra, hogy az alapfeltételezések döntő mértékben határozzák meg az ötlet megvalósíthatóságát, és természetesen a megvalósítástól várt eredményességet is. Egy másik fontos felismerés volt, hogy e feltételek várható alakulása, nem egy konkrét mértékkel jellemezhető, hanem egy olyan intervallummal, amely a vállalkozó szerint nagy valószínűséggel tartalmazza a ténylegesen megvalósult értéket. A bemutatásra kerülő eljárás lényege, hogy a feltétel-intervallumok által kijelölt eseménytér vizsgálatára helyezi a hangsúlyt.

Példa a feltételezések által kifizített eseménytér vizsgálatára.

Az itt következő példa nagyon durva leegyszerűsítése a valóságnak. Kizárólagos célja, a módszer mögött meghúzódó elvi megfontolások megvilágítása.

Tételezzük fel, hogy egy kereskedő vállalkozó számára, két kivétellel, minden alapfeltételezés megvalósítási esélye 100 %, ami azt jelenti, hogy teljesen biztos azok megvalósulása. A két kivételt jelentő feltétel: a vevők száma, és a vevők átlagos havi vásárlási értéke. A kereskedő havi költsége biztosan 3 millió forint. A vállalkozó akkor hajlandó belevágni a vállalkozásába, ha havonta minimum 200 ezer forint nyereséget realizál. A kereskedő nettó árbevétele forgalmának 20 %-ka. Nettó árbevétel, a teljes árbevételnek (forgalomnak) azt a részét értjük, amely az eladott áruk beszerzési értékének levonása után marad. Más megfogalmazásban ez a kereskedő árrése.

A két feltételezésre vonatkozóan két becslést kell adnia a vállalkozónak egy maximálisat, és egy minimálisat. A kettő közötti érték lefedi azt a tartományt, amelyben az adott feltétel megvalósuló értékét biztosan felveszi. Ezzel kijelöli azt az intervallumot, amelybe közel 100 %-os valószínűséggel a feltételezés ténylegesen megvalósuló értéke beleesik.

Esetünkben a vállalkozó a következő becslést adta:

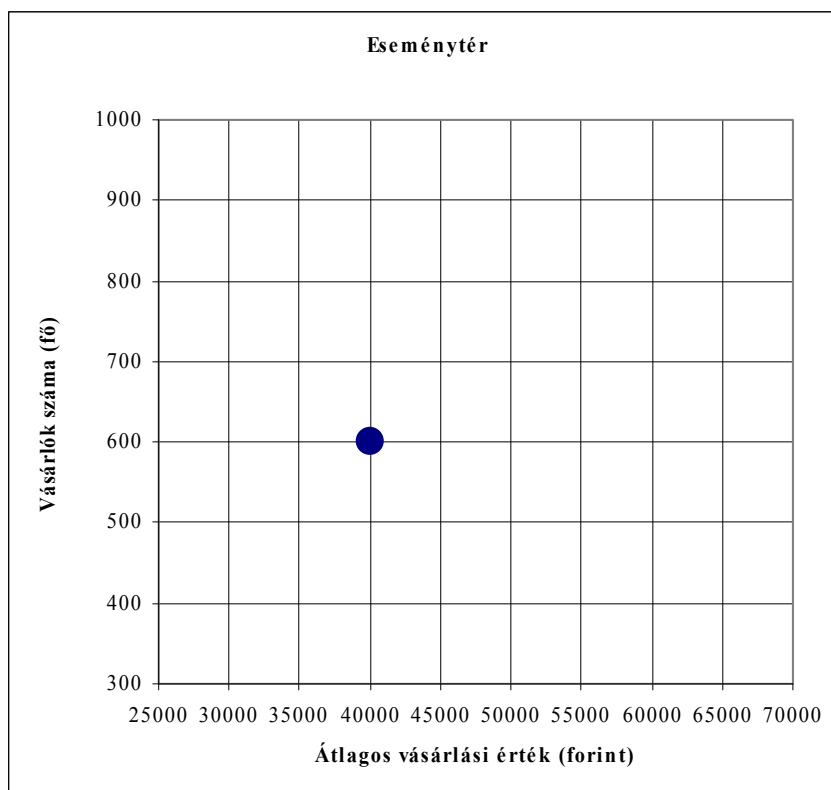
Feltételezés	Maxim um	Minimu m
A vevők havi száma	1000	300
A vevők átlagos havi vásárlási értéke	70000	25000

A vállalkozó számára mindazok az esetek elfogadhatók, amelyekre igaz, hogy nettó bevételéből ki tudja fizetni a költségeit és ezen túlmenően marad minimum kétszázezer forint havi nyeresége. Ez a követelmény egyenértékű azzal, hogy legyen minimálisan hárommillió-kétszázezer forint nettó árbevétele. Ez a minimum követelmény a hárommillió forint költséget és a kétszázezer forint nyereséget foglalja magában. E minimális nettó árbevételhez szükséges tizenhat

millió forintos forgalom. A 20%-os árrés mellett a tizenhat millió forintos forgalom éppen hárommillió-kétszázézer forint nettó árbevételt eredményez. Tehát minden olyan hónap, amikor a havi forgalom eléri, vagy meghaladja a tizenhatmillió forintot, megfelelő a vállalkozónak.

A következőkben azt kell vizsgálni, hogy mi a valószínűsége annak, hogy a bevétel kisebb lesz, mint tizenhatmillió forint. Minél nagyobb ennek a valószínűsége, annál nagyobb a vállalkozó kockázata.

Ábrázoljuk az összes lehetséges feltétel-kombinációt, egy kétdimenziós koordinátarendszerben. A vízszintes tengelyen egy vevő átlagos vásárlási értékét, a függőleges tengelyen a vásárlók számát tüntettük fel. Mind a két tengelyen csak azt a tartományt, amelyet a vállalkozó egyáltalán lehetségesnek tart. Az így kapott két tengely által kifeszített sík minden pontja, egy lehetséges feltétel-kombinációt jelöl.



Az ábrán látható pont egy olyan feltétel-kombinációt szimbolizál, amelyben a vásárlók száma 600, átlagos vásárlási értékük pedig 40.000 forint. Amennyiben a kereskedő becslése a feltételezések intervallumára vonatkozóan helytálló, akkor minden bekövetkező esemény ábrázolható ebben az eseménytérben.

Anak a valószínűsége százszázalék, hogy a tényleges eseményt, a ténylegesen megvalósuló feltétel-kombinációt, a felvett eseménnytér tartalmazza.

Ha igaz, hogy az eseménnytér csak olyan eseményeket tartalmaz, amelyek legalább a vállalkozó minimális célja bekövetkezését vonja maga után, akkor a vállalkozónak nincs kockázata.

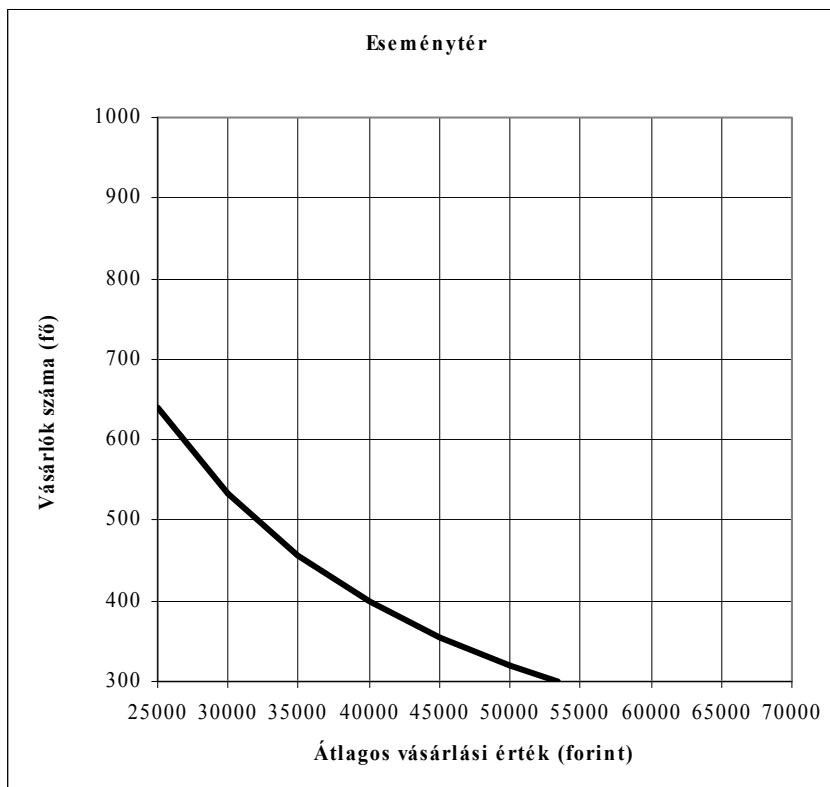
Ez az igen kedvező helyzet a vállalkozások esetében gyakorlatilag sohasem fordul elő, ezért a kérdés az, hogy az eseménnytérnek, hányadrésze az, amely biztosítja a vállalkozó minimális céljának teljesülését, vagy az annál kedvezőbb

helyzetet. Az eseményteret tehát két részre kell bontani. Az egyik rész, azon pontok összessége, amelyek a vállalkozó számára az elfogadható feltétel-kombinációkat, és ezzel együtt kedvező nyereségszinteket jelenti. A másik értelemszerűen, a vállalkozó számára kedvezőtlen feltétel-kombinációkat és nyereségszinteket. A kérdés most már az, hogyan jelölhető ki a két halmazt elválasztó határ.

Először határozzuk meg vásárlóknak azt a számát, amely ahhoz kell, hogy a minimális átlagos vásárlási érték (25.000 forint) mellett is realizálható legyen a 16 millió forintos árbevétel.  $16.000.000/25.000=640$ , tehát 640, vagy annál több vásárló esetén a vállalkozó célja akkor is megvalósítható, ha az átlagos vásárlási érték minimum értéken valósul meg.

Határozzuk most meg azt az átlagos vásárlási értéket, amely ahhoz kell, hogy a minimális vevőszám (300 fő) mellett is realizálható legyen a 16 millió forintos árbevétel.  $16.000.000/300=53,334$  forint/vevő, tehát 53,334 forint/vevő átlagos, vagy annál nagyobb vásárlási érték esetén a vállalkozó célja akkor is megvalósítható, ha a vevők száma a feltételezett minimumon valósul meg.

Ha ezt a két pontot az eseménytér két tengelyén bejelöljük, továbbá megkeressük az eseménytér azon a pontjait, amelyekhez szintén tizenhatmillió forint árbevétel tartozik, és az így kapott pontokat egy folytonos vonallal összekötjük, akkor az eseményteret két részre bontottuk. A vonal alatti részbe eső események esetén a vállalkozó nem érheti el a célját, a vonal feletti részbe eső események esetén viszont teljesül a vállalkozói célkitűzés.



A vállalkozó kockázatának megállapításához azt kell kiszámolni, hogy a vonal alatti rész a teljes eseménytér hány százalékát teszi ki.

A vonal alatti terület: 4.203.800

Az eseménytér területe:  $700 \cdot 45.000 = 31.500.000$

A kedvezőtlen terület aránya:  $(4.203.800/31.500.000) \cdot 100 = 13,3 \%$

Konstruált példánkban a vállalkozó kockázata, annak az esélye, hogy nem éri el az általa minimálisnak meghatározott 200.000.- forintos havi nyereséget 13,3 %.

Összefoglalásul megállapíthatjuk, hogy a kockázat számítására ismertetett második módszer világossá, sőt vizuálisan is megjeleníthetővé teszi a vállalkozó számára azt a „játékteret”, ahol vállalkozásának sikere, vagy kudarca eldől. Nagy előnye, hogy a kockázat elemzést visszavezeti, a kockázatot előidéző okokra, azokra a feltételekre, amelyek kimenetele bizonytalan. Éppen ezeket a feltételeket helyezi a vizsgálat középpontjába, így a vállalkozó a Pareto elvnek megfelelően, azokra a tényezőkre koncentrálhat, amelyek döntően határozzák meg vállalkozása eredményességét. A modell arra is alkalmas, hogy úgynevezett érzékenységi vizsgálatokat végezzünk. Ennek keretében arra keressük a választ, hogy egy-egy feltétel lehetséges kimeneti tartományának megváltoztatásával, milyen hatást tudunk gyakorolni a kockázat mértékére. A fenti példában az egyik bizonytalan kimenetelű feltétel az átlagos vevő havi vásárlásának mértéke volt. E feltétel kimeneti tartományának megváltoztatására van módja a vállalkozónak. Például piackutatás keretében felméri, hogy az általa forgalmazni kívánt termékekből a mintába bekerültek, milyen értékben vásárolnak havonta. Fontos, hogy a piackutatás szakmailag megalapozott legyen, tehát mind a mintavétel, mind az eredmények kiértékelése a megbízható eredményt biztosító szabályok szerint történjen. A piackutatás eredménye egy rendkívül fontos információ, mert csökkenti a vállalkozónak arra vonatkozó bizonytalanságát, hogy az átlagos vevő havonta milyen értékben vásárol. Ez a modell szempontjából azt jelenti, hogy a vízszintes tengelyen ábrázolt átlagos vásárlási értékek tartománya, a piackutatás eredményének megfelelően szélesebbé tehető. Mindez csökkenti az eseménytér, a lehetséges feltételkombinációk terének nagyságát, ami megfelel annak, hogy csökkent a vállalkozó bizonytalansága a lehetséges kimeneteket illetően. Ezzel a lépéssel a vállalkozó előbbre jutott, mert megteremtette a pontosabb kockázatbecslés lehetőségét. Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy ezzel a lépéssel csak a becslés pontosságát növeltük, ez nem jelenti azt, hogy a vállalkozás becsült kockázata is csökkent. A becsült kockázat csak abban az esetben csökken, ha a piackutatás eredményeként az eseménytér összeszűkülése, a vállalkozó számára kedvezőtlen eseménytér-rész rovására történt.

Ha például a piackutatás eredményeinek kiértékelése után az átlagos vásárlási érték nagy valószínűséggel a 10 és 40 ezer forintos határ közé fog esni, akkor ez pontosabb kockázat becslést tesz lehetővé, de a kockázat mértéke az előző becsléshez képest növekedni fog. Az új kockázati szint 55,6 százalék lesz, ami már elég magas ahhoz, hogy a vállalkozó elálljon az elképzelt megvalósításától.

Természetesen az adott feltétel kimeneti tartományának megváltoztatására több lehetőség is adódhat. A példabeli feltétel lehetséges kimeneteinek tartományát befolyásolhatja azzal a vállalkozó, ha árukínálatát bővíti. A nagyobb választék, várhatóan arányosan megemeli az átlagos vásárló kosarába kerülő termékek fajtáinak számát, ami az átlagos vásárlási érték növekedésével jár. Egy ilyen lépés, egyéb feltételek változatlansága esetén, eltolja az eseménytér a vízszintes tengely mentén jobbra, aminek eredményeként az új eseménytérben a vállalkozó számára kedvező eseménytér-rész aránya megnövekszik. Ezzel a lépéssel tehát a vállalkozó csökkentette a kockázati szintjét.

A kockázat szintjének csökkentése további ráfordításokat igényel. A választék bővítésének következtében megnövekszik a készletállomány, amely a vállalkozó számára többlet költséget jelent. Az érzékenységi vizsgálat során világossá válik, hogy egy-egy beavatkozás milyen többlet költséggel, milyen kockázati szint mérséklést tesz lehetővé. Végül a vállalkozó kiválaszthatja azokat

a beavatkozásokat, amelyeknél a ráfodításokat meghaladó eredménnyel számolhat.

## **ÖTLETGENERÁLÓ TRÉNING KEZDŐ VÁLLALKOZÓKNAK**



# Bevezetés

A vállalkozás innováció, megújulás, amennyiben valaki, ti. a vállalkozó a maga számára egy új helyzetet alakít ki, melyben a világhoz, környezetéhez való viszonya radikálisan megváltozik.

A vállalkozás indítása tehát, az egyén életében egy célra orientált nagyszabású változási, változtatási folyamat.

A változás két szinten zajlik:

Egy vállalkozás lényege, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat a vállalkozó, alacsonyabb termelékenységű területekről magasabb termelékenységű, több hozamot ígérő területre csoportosítja át.

*A vállalkozó változást idéz elő a környezetében.*

Ezzel a környezetben aktuálisan kialakult dinamikus egyensúlyt megbontja, s ezt a környezeti rendszert egy új egyensúlyi állapot felé tereli.

Például: Egy iparágban az új vállalkozó megjelenése felborítja, megváltoztatja a kialakult eladó-vevő kapcsolatokat, megváltoztatja a belső konkurencia viszonyokat, s ez a hatás a teljes környezeten végiggyűrűzik.

*A vállalkozó saját létfeltételeiben is radikális változást idéz elő.*

Ez a változás az ő emberi kapcsolatainak egyensúlyrendszerét is alapjaiban változtatja meg.

Például: A jövőben régi kapcsolatai egy jelentős részét el fogja hanyagolni, és teljesen új kapcsolatok építésére fogja idejének nagy részét fordítani. Elkerülhetetlen változás fog beállni családi életében is várhatóan.

A vállalkozás tehát innováció, megújulást jelentő változás, változtatás.

A vizsgálatok egyértelműen bebizonyították, nem lehet innovációt várni olyan egyénektől, akik félnek az újtól, akiket érdekeik a meglévő struktúrákhoz kötnek. Az innovatív egyént tehát nemcsak megfelelő intellektuális képességek jellemzik. Érdekeiben is az újhoz, a megújuláshoz kell kötődnie. Képzéssel képessé lehet tenni valakit az innovációra, de újítani csak akkor fog, ha érdekei ezt diktálják.

A siker reményében indított vállalkozásnak két jelentős, mindent megalapozó feltételét emelhetjük ki:

A vállalkozónak megfelelő intellektuális háttérrel kell rendelkeznie.

Itt a saját intellektusról és a vállalkozás tevékenységébe bevonhatók intellektuális szintjéről van szó.

A vállalkozót erős érdekeknek kell a változtatáshoz kötnie.

A potenciális vállalkozóból akkor lesz valóságos vállalkozó, ha érdekei nem a múlt struktúráihoz kötik, hanem a jövőhöz.

A vállalkozási lehetőségek forrása a környezet, annak is a mindenkori változása. E környezeti változás értelmezése, a lehetőségek és veszélyek előrejelzése a kreatív ember feladata. A kreatív ember nemcsak néz, hanem lát is, meglátja a változások következményeiben rejlő számára kiaknázható lehetőségeket, és az esetleges veszélyeket. A kreatívabb ember ezekből többet, mást vesz észre, mint a kevésbé kreatív ember.

*Ön azzal a döntésével, hogy részt vesz az ötletgeneráló tréningünkön, megtette az első, talán döntő lépést a sikeres vállalkozóvá válás útján. Nehéz akadályokkal és sokszor gyötrő problémákkal teli út vár Önre, de az elért siker mindenért kárpótolni fogja. Együttműködésünk alatt, az akadályok és problémák elhárításában tanácsainkkal, a rendelkezésünkre álló eszközeinkkel támogatni fogjuk.*

*Vállalkozói ötlete megvalósításához elszántságot, kitartást és jó egészséget kívánunk!*

## *A tréning célja:*

A tréning résztvevőinek megmutatni, hogyan lehetséges üzleti ötleteket szisztematikusan kifejleszteni, tesztelni, előkészíteni az üzleti tervezés számára. Esetpéldákon a tanult módszereket begyakorolni.

## **A tréning felépítése**

### **Első foglalkozás**

Az innovatív, kreatív gondolkodás értelmezése, a kreativitás szükségességének felismerése. Egyénileg alkalmazható gondolkodást, ötletgyűjtést serkentő technikák alkalmazásának elsajátítása.

### **Második foglalkozás**

Egyszerű csoportos szellemi alkotótechnikák bemutatása, esetpéldákon való gyakorlása. A tanult technikákkal közösen minél több új vállalkozói ötlet felszínre hozása. /ötlet börze/

### **Harmadik foglalkozás**

Az ötlet börze ötleteinek fejlesztése. Egy-egy alapötlet alternatíváinak alapos kimunkálása. Az ötlet szembesítése a feltételezett környezettel. /Fogyasztó, piaci szegmentumok, célpiac, kereskedelmi potenciál, beszállítók, konkurencia ..stb../

### **Negyedik foglalkozás**

Egy ötlet annál értékesebb, minél biztosabbak lehetünk, annak megvalósíthatóságában eltérő környezeti feltételek esetén. A foglalkozás célja a kifejlesztett ötletek, koncepciók átfogó tesztelése, a megvalósíthatóság környezeti feltételeinek szisztematikus vizsgálata. Ezzel megteremtjük a megalapozott üzleti terv előfeltételeit.

### **Ötödik foglalkozás**

Nem elég a jó ötlet, a sikeres megvalósítás garanciája a rátermett vállalkozó. A foglalkozás célja a sikeres vállalkozó jellemzőinek kutatása, ebből egyénre szabott következtetések levonása. Továbbá, hogy minden résztvevő találja meg, hogy ő személy szerint mit tehet azért, hogy jobb vállalkozóvá váljon. Egyéni tevékenységi tervek elkészítése.

## Első foglalkozás

A foglalkozás célja, az innovatív, kreatív gondolkodás értelmezése, a kreativitás szükségességének felismerése. Egyénileg alkalmazható gondolkodást, ötletgyűjtést serkentő technikák alkalmazásának elsajátítása.

### A kreativitás fogalmának értelmezése:

A résztvevőket felszólítani, hogy írják le gondolataikat a kreativitásról. Erre van kb. 4 percük. Utána a csoport mintegy 10 percben megbeszéli a felmerült gondolatokat. Mindenki lejegyzi a saját füzetébe az új gondolatokat.

A fogalom értelmezés lezárásaként a tudományos megközelítés ismertetése.

## A kreativitás fogalmának értelmezése

Az <u>én</u> gondolataim a kreativitásról	A <u>csoport</u> gondolatai a kreativitásról
A <u>tudósok</u> gondolatai a kreativitásról	

"Kreativitás: az a beállítódás és képesség (kéességek szerveződése), hogy a korábban elszigetelt tapasztalatok között kapcsolatokat hozzunk létre, amelyek új gondolkodási sémák formájában, új tapasztalatokként, ötletekként vagy produktumokként jelennek meg akár a művészetben, akár a tudományban vagy a technikában, akár a mindennapi életben.

A kreativitás alkotó szabadságot, tudati alkotóképességet jelent."

(Bartha Lajos-féle Pszichológiai értelmező szótár)

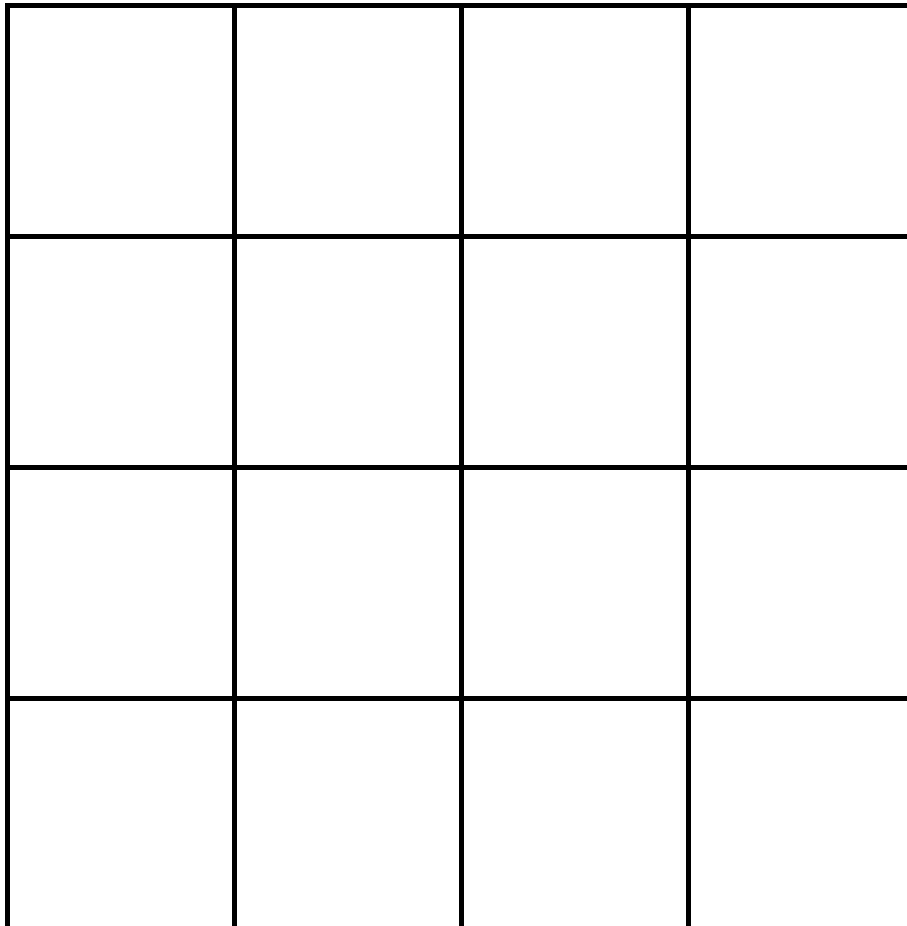
A kreatív elme nem szorul határok közé, működését az extrém, rendhagyó megoldások jellemzik.

Ez a tulajdonság tudatosan fejleszthető felnőttkorban, vagy akár sértetlenül megőrizhető a gyermekkorból."

" A kreativitás a valóság jobb fölhasználási módjára vonatkozó új fölismerésnek tekinthető.

A kreativitás egy gyakorlati próbája:

Mindenkit megkérni arra, hogy gondolkozzon el azon, hány négyzet látható az alábbi ábrán:



A gondolkozásra 5 perc áll rendelkezésre. Az idő lejárta után feljegyezzük egy fali táblára mindenki eredményét, majd együtt végigszámoljuk a lehetséges négyzeteket. (30 db)

Szükség esetén – például mindenki gyorsan rátalált a helyes megoldásra – újabb nehezebb feladatot lehet adni.

/Hat azonos hosszú pálcikából rakjanak ki a résztvevők 4 egyenlő oldalú háromszöget/

## **Miért legyünk kreatívak?**

Fel kell tenni a csoportnak a kérdést. A válaszokat a táblán összegyűjtve láthatóvá tenni, és megbeszélni a csoporttal.

Segítő kérdések:

1. Milyen hasznom származhat abból, ha kreatív vagyok?
2. Egy szituáció legjobb megoldása mindig nyilvánvaló?
3. A gyorsuló környezeti változások milyen próbatételeket jelentenek számunkra?
4. A jó lehetőségeket ki kell várni, vagy ezeket inkább kutatni kell?

( keressünk közösen a kreativitás fontosságát jelző szólásokat, közmondásokat)

Többet észszel, mint erővel?  
Láss, ne csak nézz

## ***A kreativitás értelmezése új vállalkozások indításának szempontjából***

Mi a szerepe új vállalkozói ötletek felszínre hozásában, a kreatitásnak?

A csoport tagjait felszólítani, hogy soroljanak konkrét érveket amellet, hogy új vállalkozások indításánál, majd működtetésénél a kreatitásnak fontos szerep jut.

Lehetséges válaszok:

1. Vállalkozásra alkalmas lehetőségek felismerése
2. A lehetőség megvalósításához szükséges feltételek megteremtése
3. Az ötlet továbbfejlesztése
4. Hogy előre cselekedjünk, ne utólag
5. A váratlan helyzetekben helyes döntés és cselekvés
6. Vevőkkel, szállítókkal való kapcsolattartás

## **Egyénileg alkalmazható gondolkodást, ötletgyűjtést serkentő technikák.**

Először megismerjük az egyéni alkotási folyamat szakaszait és az egyes szakaszokhoz kapcsolódó fő követelményeket.

A kreatív, alkotó folyamat szakaszai:

Szakaszok	Követelmények
Előkészület	Nyitottság a tapasztalatokkal szemben. A többértelműség, az eltérő megközelítési módok elfogadása, sőt keresése. Hajlandóság a használt fogalmak újra értelmezésére. Divergens gondolkodási mód. Intuitív képesség (képzelőerő)
Érlelődés	Tudat alatti adatfeldolgozás Önállóság Pszichológiai szabadság Pszichológiai biztonság
Főlismerés	Képesség az intuitívról, az analitikus gondolkodásra való átváltásra
Igazolás	Kritikus beállítottság Konvergens gondolkodási folyamatok Elemzőképesség (intelligencia)

A kreatív gondolkodásra jellemző szakaszok megismerése után, konkrét modellek, technikák alkalmazásával az elmondottakat begyakorolni.



Első gyakorlat:

*Tedd fel magadnak a 20 kérdést, ami segíthet a vállalkozói ötlet megtalálásában!*

### **Milyen képességekkel rendelkezel?**

Először vizsgálj meg a saját képességeid és tudásod, majd azokat, akik számodra a barátok közül és a családoból elérhetőek, akikre támaszkodhatsz és ismered a képességeiket és hibáikat. Nem jó ötlet fogászati rendelőt nyitni, ha eddig még fogfúrásnál többet sosem csináltál. Tudnád a jelenlegi munkádat egyedül, magadnak végezni és nem valaki más alkalmazottjaként? A sikeres vállalkozásokat gyakran indítják olyan emberek, akik gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek egy bizonyos munkaterületen, de több függetlenséget szeretnének.

FrankMcKenzie a „Klasszikus festett üveg formák”-ról ezt mondja: „Ugyanazt csinálom, amit azelőtt valaki más alkalmazottjaként, csak most jobban csinálom, és ennek a jutalma is engem illet.

### **Tudnád alkalmazni meglévő képességeid?**

Néha előfordul, hogy az emberek bizonyos képességeiből „túlkínálat” van. Azt hihetnénk, hogy a piacon már nincs hely még egy asztalos, bútor-restaurátor vagy temetkezési vállalkozó részére. Lehet, hogy nem is akarsz azt folytatni tovább, amivel azelőtt foglalkoztál. Át tudnád alakítani azokat a képességeidet, tapasztalataidat, amiket alkalmazottként szereztél? Aki azelőtt asztalosként dolgozott, ráállhat egy bútordarab korlátozott számú, minőségi gyártására, lehet ez például az ág, ahelyett, hogy egy már „jól bejáratott” kisiparossal versenyezne.

### **Tudnál üzletet csinálni a hobbidból?**

Vannak olyan, a hobbidnak köszönhetően szerzett képességeid, melyek egy vállalkozás alapját képezhetik? Szeretsz kertészkedni? Mit szólnál egy kert-karbantartó vállalathoz? Szeretsz főzni? Mit szólsz egy rendezvényekre és ünnepekre szállító ételmezési szolgálathoz? Ne becsüld alá a hobbidat csak mert a magad örömeire csinálod! Valaki lehet, hogy kész fizetni érte!

John Dickson az NBC-től, ami egy madárvizsgáló cég Ipswich-ben, szerelmét, a sólymászatot virágzó üzletté alakította. Azt mondta: „Hosszú órákba és kemény munkába került, de a határ a csillagos ég.”

## **Milyen típusú ember vagy?**

Vannak üzleti ötleteid személyiségedből vagy fizikumodból fakadóan? Ha van kitartásod, csibészes mosolyod és jó beszélőkészséged, jó ügynök lehet belőled. Sok lehetőség nyílik önmagukat foglalkoztató (egyéni vállalkozó) ügynökök számára, hogy más emberek termékeit eladják. Ha jól tudsz bánni az emberekkel, te is hozzáfoghatsz egy kiskereskedelmi vállalkozáshoz.

Stuart Dunne a CJS-től, ultrakönnyű tolószékeket készít megrendelésre. Azt mondja „Egy balesetből kifolyólag, amely teljesen megváltoztatta az életem, elkezdtem vállalkozni, és azóta sem bántam meg.

## **Tudnál otthonról dolgozni?**

Ha szülő vagy, vagy valamilyen oknál fogva az otthonodhoz vagy kötve, milyen nagy a lakásod, vagy házad? Van elég hely egy dolgozósarok kialakítására? Tudnál telefonon keresztül termékeket eladni másoknak? Egyre több lehetőség van arra, hogy egy számítógéppel és egy modemmel irodai szolgáltatásokat tudjál nyújtani. Ez terjedhet a szövegfeldolgozástól a könyvelésig, szabadúszó írásművekig vagy szaktanácsadás nyújtásáig.

## **Milyen javakra vagy szolgáltatásokra van szükség a környezetekben?**

Nézz körül a saját házad táján. Gondold végig a problémákat vagy nehézségeket, melyeket az otthonodba, a munkádhoz vagy szabadidőd eltöltéséhez szükséges dolgok beszerzésével kapcsolatban tapasztaltál. Melyek azok a problémák, amelyeken a leginkább változtatnál, mert sok kellemetlenséget vagy költséget okoznak? Melyik szolgáltatás nem volt elérhető, amikor nagyon szükséged volt rá? Milyen alkatrészeket vagy termékeket volt nagyon nehéz vagy lehetetlen helyben beszerezni? Mire panaszkodnak leggyakrabban a barátaid, szomszédjaid? Hallgasd az emberek beszélgetését a sörözőben vagy a pénztár előtti sorban – találd ki mit tudtak nehezen beszerezni.

## **Milyen javakra vagy szolgáltatásokra van szükségük a helyi vállalatoknak?**

Vannak bármilyen javak vagy szolgáltatások, amelyek helyi beszerzésével a környező vállalatoknak gondjaik vannak? Egy új ipartelep például, ahol több kis vagy közepes vállalkozás található vállalati ebédlő nélkül, s ezek mindegyikének szüksége lenne ételmezési szolgáltatásra. Talán egy szendvicsbárt lehetne ilyen helyen létesíteni. Esetleg helyet adhatna egy házhozszállító szolgáltatásnak, amely a telepet más ipari központokkal összekötné.

### **A kollégáidnak vannak vállalkozási ötletei?**

Beszélgj a vállalati képviselőkkel és az osztályodon lévő emberekkel. Azoknak, akik hosszú ideig dolgoztak ugyanannál a vállalatnál, gyakran van ötletük arra, hogyan lehet javítani egy terméken vagy szolgáltatáson, csak nekik nem sikerült ezt valóra váltaniuk. Ez lehet egy egész kis munkafolyamat, mint például egy gyártási eljárás, de akár egy külön szolgáltatás is, amelyhez a vállalat nehezen jut hozzá.

### **Van lehetőség turizmusra vagy szabadidő eltöltésére a környezetedben?**

Az egyik fellendülőben levő vállalkozási terület a szabadidő és a turizmus. Az ezen a területen alkalmazott emberek száma Nagy Britanniában az elmúlt 20 évben több mint a duplájára emelkedett. Ahogy az embereknek egyre több a szabadideje, növekszik az érdeklődés egy csomó sport és szabadidős tevékenység iránt. Próbálgj beszélni sportcentrumban vagy a turizmus területén dolgozó emberekkel, nekik lehetnek ötleteik a környezetedben lévő vállalkozási lehetőségekre. Ehhez kapcsolódó terület a kézművesség. A Kézműves Kamaránál igényelhető támogatás azok részére, akik saját vállalkozásukat akarják elindítani.

Marie Allan tengeri állatok bőréből tervez kesztyűket. Azt mondja: „Az ötletem, hogy halbőrből csináljak divatkesztyűket akadémiai feladatként indult.”

### **Találhatnál ötleteket a környékbeli egyetemeken?**

Egyetemisták és akadémikusok gyakran éveket töltenek különböző projectek kutatásával, amelyek később nem feltétlenül valósulnak meg. Valaki kitalálhatott, tervezhetett vagy felfedezhetett valamilyen érdekes új eljárást vagy terméket, amely egy vállalkozás alapját képezheti.

### **Mit szereznek be a nagyvállalatok, helyi hatóságok és más közérdekű testületek a területen kívülről?**

Mi az, amit a környező vállalatok gyártanak, és mit szereznek be a területen kívülről? Sok esetben az árut a környéken kívülről szerzik be, mert senki sem látja el őket helyben. Az önkormányzatok és egyéb szervezetek ugyanúgy, mint az egészségügyi szervek vagy akár a rendőrség is, igénybe veszik a szolgáltatásokat és felszereléseket. Próbálj kapcsolatot teremteni a helyi önkormányzat beszerzési felelősével, hogy meglásd milyen mennyiségű és milyen gyakori beszerzéseik vannak. Léteznek szervezetek, amelyek leveleket küldenek kisebb vállalkozásoknak, amelyben részletezik, hogy miket vásárolnak és milyen úton, azért, hogy ezzel is segítsék az új beszállítók munkáját.

### **Megoldható-e az import helyettesítése a környéken?**

Egy további lehetőség az, hogy megvizsgálod, miket szereznek be mostanában külföldről. Nézz körül boltokban és üzemekben, nézd meg, hogy a kínált vagy a használatban lévő dolgokat hol gyártották. A vám- és adóhatóságok tartanak listát az importált árukról. Az egyedüli piac megjelenésével új lehetőségek nyílnak meg külföldön is. Beszélj idegen nyelvet? Dolgoztál külföldön? Lehet, hogy elegendő ismereted van egy más országról ahhoz, hogy export-ügynökként tevékenykedhess.

### **Tudnád mások termékeit árusítani?**

Sok új vállalat induláskor mások által termelt árut ad el. Nagy Britanniában is sok lehetőség van külföldi áru terjesztésére. Például, az Amerikai Kereskedelmi Részleg rendszeresen kiad egy magazint, ami bármelyik Amerikai Követségről vagy Konzulátusról megszerezhető, és amelyben felsorolnak olyan vállalkozásokat, akik közreműködőket és terjesztőket keresnek. Kereskedelmi Kamarák rendszeresen felsorolnak olyan vállalkozásokat, akik iparengedéllyel dolgozó partnereket vagy ügynökként tevékenykedőket keresnek.

### **Vannak új ötleteid?**

Rendezzettek „ötletbörzét” a családdal vagy a barátaiddal, hogy megpróbáljatok új ötleteket kitalálni. Lehetőségek vannak teljesen új termékek, szolgáltatások létrehozására, akárcsak az energia megmaradás elve, vagy házak, üzemek jobb szigetelése... Eszedbe juthat valami egészen egyszerű, ami hasznos lehet az emberek számára. Érdemes megnézni a helyi szabadalmi hivatalban, hogy valaki gondolt-e már ugyanarra.

Az „Active Design” gyárt egy bizonyos „kifordított” tunikát kisiskolás gyerekeknek. A gyerekek felveszik a tunikát és különböző csontokat és belső szerveket tudnak magukra ragasztani. Az Active Design termékei arra hivatottak, hogy kielégítsék a nemzeti tanterv igényeit.

## **Tudnál-e új módon értelmezni egy már meglévő ötletet?**

A közhiedelem ellenére kevés eredeti ötlet van. A legsikeresebb vállalkozások egy már meglévő vállalkozási ötlet átalakításából, finomításából vagy újra-gondolásából erednek. A Post-it cédulák ötlete egy eredetileg rosszul sikerült ragasztóból született meg. Ebből talán az a tény a legfontosabb, hogy ha a vállalat nem hagy időt a termék hasznosításán gondolkodni, a cédulák kitalálása egyáltalán nem történhetett volna meg. Próbálgj elgondolkodni már létező termékeken vagy anyagokon, amiket ismersz.

Eira Guest a Cornestar Tervező Rt-től azt mondja: „Női ruhát tervezni nem új ötlet. De ebben az országban még senki sem gondolt arra, hogy divatos ruhákat tervezzen teltebb alakú női dolgozóknak – amíg mi meg nem tettük ezt.”

## **Le tudnád másolni valaki más ötletét?**

Menj el egy népművészeti vagy ipartörténeti múzeumba – meg leszel lepve hány régi, már nem használatos tárgyat lehetne még ma is használni, akár szórakozásra is. Sok induló vállalkozás ötlete volt ilyen termékek másolása, újragyártása. Mostanában újra divatba jöttek bizonyos régi módszerek, mint például a vajköpülés, sajtérlelés, kenyérsütés. Az utazás is jó ötletforrás lehet olyan dolgokhoz, amik a te környékeden nem ismertek.

## **Nézed a híreket?**

Van egy régi (angol) mondás; „Bolond szél az, ami senkinek semmi jót nem hoz”. Az újságok, a TV és a rádió manapság egyre inkább a rossz hírekre összpontosít, de sok közülük megoldásra váró problémákat fedhet fel, ha figyelmesen, lehetőséget keresve olvasod vagy hallgatod őket. Ha átnézed az apróhirdetések rovatát az újságban, az jó áttekintést adhat a helyi ellátásról és az igényekről.

## **Látsz lehetőséget „zöld” vállalkozásra?**

A legfontosabb átalakulást manapság a piacon talán a környezetvédelem iránti érdeklődés megjelenése okozza. Megváltozik a hozzáállásunk otthon is – az emberek jobban figyelnek, hová dobják a hulladékot, és bio-termékeket akarnak enni. A kormány egyre szigorúbban ellenőrzi a vállalatok hatását a környezetre. A viszonteladók és a gyártók is egyaránt szembesülnek a növekvő igényvel a környezetbarát termékek iránt. Vállalkozási lehetőség lehet az újrafelhasználható hulladék

visszaforgatásának gyorsabbá és egyszerűbbé tétele, műanyag hulladék újrahasznosítása, szerves hulladék vagy szennyeződés mérése, stb... Elizabeth Juniper a „Juniper Berry”-től kézzel festett újrahasznosított üvegeket gyárt.

### **Kínálnak-e vállalkozási lehetőséget a jövőbeni jogszabályváltozások?**

Egy új törvénykezés gyakran jó talaja az új vállalkozásoknak. Minden új jogszabály jó alkalmat kínál az adminisztrációval és a szolgáltatással kapcsolatban – nem is említve a „kiskapukat”. Szükség lehet olyan alkatrészek szállítására, amelyeket egy már létező termékhez kell formálni, vagy eljárásra, hogy az új biztonsági vagy egészségvédelmi szabályoknak megfelelően alakítsunk valamit.

### **Meg tudnál vásárolni egy már létező vállalkozást?**

Gondolhatsz arra is, hogy egy már létező vállalkozást vegyél meg – de ha így teszel, bizonyosodj meg arról, hogy az előző tulajdonos miért adja el. Kérdés, hogy ha az előző tulajdonos például nyugdíjba megy, miért nem érte meg a családjának folytatni az üzletet? Az eladásra kínált cégek általában a helyi lapokban jelennek meg.

## **Második gyakorlat:**

A világ talán legnagyobb tekintélyű marketing szakembere Philip Kotler az alábbi egyszerű, jól hasznosítható modellt ajánlja marketing lehetőségek feltárására.

### Reagáló marketing

Kutass fel olyan igényeket, amelyek már világosan felismerhetők, de jelenleg a kielégítésük nem éri el azt a szintet amit a vevők elvárnak. Elképzelhető, hogy te másoknál magasabb színvonalon lennél képes ezeket az igényeket kielégíteni? Figyeld környezetet, mikor tapasztalsz, vagy hallasz az igények kielégítésében hiányosságokat!

Manapság sok ember szeretne súlyfölslegétől megszabadulni. Sikeresek azok a kezdeményezések, amelyek ezt az igény kielégítő eszközöket kínálnak.

A csoport gyűjtsön össze minél több, a csoport tagok tapasztalatain alapuló jelenleg kielégítetlen, vagy nem megfelelő színvonalon kielégített igényt!

### Előrejelző marketing

Ismerd meg és elemezd a jelenben felismerhető tendenciákat! Ezekből következtethetsz ma még nem létező, de a jövőben jelentős szerepet játszó igények megjelenésére. Gondolkozz el például azon, hogy az Európai Unióhoz való csatlakozásunk következményeként milyen új igények megjelenésére számíthatunk.

A csoport mutasson rá minél több, olyan ma már látható tendenciára, folyamatra, amelynek következtében a jövőben új igények megjelenésére lehet számítani.



### Elemző tábla, az igények feltárásához

Környezeti szegmensek	Látható változások, tendenciák	Érintettek	Következmények	Várhatóan megjelenő igények
Kultúra				
Politika				
Jogi szabályozás				
Népesség, demográfia				
Gazdaság				
Társadalom				
Tudomány, műszaki haladás				
Természeti környezet				

Peter F. Drucker egy egész könyvet szentelt a sikeres vállalkozói magatartás tudományos vizsgálatának. /Peter F. Drucker: Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban Park Kiadó 1993./

Az alábbi következtetésre jutott:

*„Az innováció a vállalkozók sajátos eszköze, melynek segítségével a változásban rejlő lehetőségeket a legkülönbözőbb üzletek, szolgáltatások javára tudják kamatoztatni. Igenis be lehet mutatni tudományként, meg lehet tanulni és alkalmazni lehet a gyakorlatban. A vállalkozóknak céltudatosan kell keresniük azokat a forrásokat, változásokat és előjeleket, melyek a sikeres újítás lehetőségét jelzik. Ismerniük és tudniuk kell alkalmazni a sikeres újítás alapelveit.”*

„Az innováció elméletét még nem tudjuk megalkotni. Ahhoz viszont már eleget tudunk, hogy megmondjuk, mikor, hol és hogyan lehet tervszerűen keresni az újítási lehetőségeket, és miként lehet felmérni, hogy az adott lehetőségnek mekkora az esélye a sikerre, illetőleg mekkora kockázatot rejt magában. Ahhoz tehát már eleget tudunk, hogy ha vázlatosan is, de meghatározzuk az újítás gyakorlatát.”

A szerző modelljében a tervszerű lehetőség-feltárás hét alapforrását jelöli meg.

### **A váratlan - váratlan siker, váratlan kudarc, váratlan külső esemény**

*„A váratlan éppen azért olyan termékeny újítási terület, mert kimozdít bennünket előítéleteink, feltételezéseink, meggyőződésünk bástyái mögül.”*

A váratlan siker, az újítás lehetőségét hordozza magában, arra kényszerít bennünket, hogy feltegyük a kérdéseket:

Milyen alapvető változtatásokra van szükség? Technológiai? Piaci? Ha elemző módon szembenézünk ezekkel a kérdésekkel, akkor a váratlan sikert jövedelmező és kevésbé kockázatos újítási forrásként használhatjuk ki.

A váratlan kudarc, ha nem valamilyen egyszerű tévedésre, hibára vezethető vissza, akkor a sikertelenség valami mélyebben rejlő változásra utal, s egyben egy új lehetőségre is. Ilyenkor azokat a feltételezéseket, melyeken a termék vagy szolgáltatás tervezése, marketing stratégiájának kidolgozása alapult meg kell kérdőjelezni. A feltételezéseket az új valósághoz kell illeszteni.

*Ellentmondás a valóság és a tervek között*

Az ellentmondás nem más, mint eltérés aközött, ami van és aminek korábbi elképzeléseink szerint „lennie kellene”.

Az ellentmondásos jelenségeknek több fajtája lehet:

Ellentmondásos gazdasági jelenségek

*A folyamat szükségletei, mint innovációs forrás*

*Valamely ágazat- vagy piac struktúrájának olyan változása, amely mindenkit váratlanul ér*

*Demográfia (változások a népességben)*

**Az emberek szemlélet-, hangulat-, jelentésváltozásai**

*Új tudás (tudományos és nem tudományos)*

## Második foglalkozás

A foglalkozás célja a résztvevőkkel megismertetni az egyszerű csoportos szellemi alkotótechnikákat, majd ezek kipróbálása, gyakorlása különböző esetpéldákon.

A foglalkozáson az un. szellemi alkotó technikák közül az alábbiakat ismertetjük meg:

- Brainstorming
- Névleges Csoport Módszer /NCM/

### Brainstorming

Kifejlesztése egy amerikai reklámszakember Alex Osborn nevéhez fűződik.

A módszer a csoportos munka sajátos strukturálásán alapul. Tudatosan törekszik az ötletserkentő és az értékelő szakasz szétválasztására. Az eljárás a csoport résztvevői között láncreakciószerűen beinduló asszociációkra támaszkodik. Jellemzője a kötetlenség és a szabályozottság. Kötetlenség a gondolatok feltárásában, szabályozottság a lépések egymásutániségében.

*A módszer lényege:*

A csoport megbeszélés résztvevőitől meghatározott és a táblára írt kérdésre kötetlen formában az ülés vezetője válaszokat kér. A megbeszélés időtartama alatt bárki, bármilyen gondolatot tömören elmondhat, a részletes kifejtés igénye nélkül. Az elhangzott gondolatokat a táblára írják, rendszerezik és értékelik. A csoport létszáma 6-12 fő között optimális. Időtartam: 15-60 perc. A módszer különösen heterogén szakmai összetételű csoportnál eredményes.

*A módszer gyakorlati alkalmazásának szabályai:*

1. A gondolatokat feltáró szakaszban a kritikai észrevételek tilosak
2. A résztvevők gondolatainak szabad csapongását elő kell mozdítani.
3. A cél a gondolatok mennyiségi fokozása
4. A gondolat-feltárási szakaszt el kell választani az értékelési szakasztól.
5. A csoportmunka célja egymás ötleteinek felhasználása és továbbfejlesztése. A felvetett gondolatokra a szerzői jogvédelem nem vonatkozik.

*A brainstorming ülés lebonyolításának négy szakasza:*

1. A megválaszolandó kérdés, probléma meghatározása
2. A kérdés, probléma újrafogalmazása. / több szempontú megközelítés /
3. Ötletgyűjtés a kérdés megválaszolására, vagy a probléma megoldására. /Célszerű lehet az ötletek gyűjtése előtt mindenkinek adni öt percet, hogy gondolatait a témával kapcsolatban összeszedje és lejegyezze. Az ötleteket kritika nélkül fel kell írni a táblára, hogy mindenki láthassa./
4. Az ötletek értékelése. /Ez már szisztematikus munka, a megoldásokat, javaslatokat kell rangsorolni. A rangsorolás történhet egy vagy két fázisban. A résztvevők egyenként kiválasztják a számukra leginkább megfelelő három javaslatot, és rangsorolva felírják egy papírra. A helyezési számokat összeadva megkapjuk a csoport rangsort. Ha a vélemények nagyon szóródnak, akkor célszerű még egy fázist beépíteni, és egy új egyéni rangsorolást kérni, most már csak azokra a javaslatokra vonatkozóan, amelyek az első szavazás alkalmával elég alacsony helyezési számot értek el./

A módszer gyakorlati alkalmazása.

Ha a résztvevők száma nem haladja meg 12-15 főt, akkor célszerű egy csoportot alakítani. Ellenkező esetben két csoportot alakítsunk. A felteendő kérdés, vagy megoldandó probléma lehet bármi, ami a csoport tagjait érdekli, izgatja. Fontos azonban, hogy csak olyan témát válasszon a csoport, amelyhez minden résztvevő tud szellemileg csatlakozni.

Egy ajánlat, ami kiindulópontul szolgálhat a téma megválasztásához:

## **Mit tehet Józsi ha vállalkozik?**

Józsi 20 éves. 16 évesen fejezte be iskoláit egy matematika és angol szakos bizonyítvánnyal. Egy évig egy hamburger-bárban dolgozott, majd 18 hónapot benzinkutasként – ebből az utolsó hatot éjszakai műszakban, amit utált - és az utolsó 18 hónapot egy élelmiszerbolt-hálózat egyik üzletében; először polcokat rendezett, de most a raktárban dolgozik. Néhány szállítmányt kell ellenőriznie és aláírásával igazolnia, de most már elege van. Többet akar az élettől. Nagy a kísértés, hogy „összepakoljon”, de nem engedheti meg magának a szociális segélyből.

Józsi szívesen biciklizik, képregényeket rajzol és olvas. Több barátjának segített beállítani a biciklijét, amit nagyon élvezett csinálni. Mostanában a nehezen mozgó öreg szomszédja kutyáját sétáltatja és üzeneteket ad át neki. Gitározni is tanul.

Józsi barátságos, rendszerető és gyakorlatias. Ha valamit elkezd, biztos, hogy befejezi. Ennek ellenére inkább rögtön belevág valamibe, mint hogy túl sok időt töltsön a tervezgetéssel.

A rövid leírás alapján alakítson ki a csoport egy a csoporttagok által reálisnak tartott helyzetet. Fogadja el, vagy alakítsa át az esetleírást, esetleg írjanak körül egy teljesen új helyzetet. Ezután a szituáció főszereplője számára gyűjtsenek vállalkozói ötleteket egy brainstorming ülésen.

Végül a résztvevők értékeljék saját tapasztalataikat, melyet a részvétel során gyűjtöttek.

## Névleges csoport módszer

A névlegesség azt jelenti, hogy a csoport tagjai fizikailag egy helyen vannak, de nem kommunikálnak egymással, mert gondolataikat önállóan jegyzik le. Ez azonban csak az eljárás első részére igaz, a további lépésekben a csoporttagok egymással kommunikálnak.

*A módszer kidolgozói által javasolt lépések:*

1. lépés: az elgondolások szótlán leírása.

A csoport valamennyi tagja egymás jelenlétében, de egymástól függetlenül leírja véleményét, ötleteit.

Előnyök:

- megfelelő időt biztosít a gondolkodáshoz
- elősegíti az elmélyült és komoly munkát azzal, hogy a résztvevők látják egymást komolyan dolgozni
- elkerülhető a gondolkodás megzavarása
- elkerülhető egyetlen gondolat túl korai előtérbe kerülése
- kiküszöböli az agresszív személyek dominanciáját
- fenntartja a problémaorientáltságot

2. lépés: az elgondolások feljegyzése fali-ívre.

A csoport minden tagja, tömören elmondja véleményét, ötleteit, amelyet a csoport vezetője felír egy táblára.

Előnyök:

- az elgondolások előterjesztésének egyenlő lehetőséget ad
- segíti az elgondolások személytől való elválasztását
- írásos feljegyzést és útmutatást ad, növeli a csoport képességét, hogy nagyobb számú elgondolással, ötlettel tudjon foglalkozni
- elkerüli az elgondolások elsikkadását
- feltárja a lényeges pontokat

### 3. Lépés: az elgondolások sorrendben való megbeszélése.

A feljegyzett ötletek, vélemények megbeszélése következik, ezek tisztázása és értékelése végett.

Előnyök:

- elkerülhető, hogy indokolatlanul egy elgondolásra vagy elgondoláscsoportra irányuljon a megbeszélés
- segít a félreértések kiküszöbölésében
- lehetőséget nyújt az elgondolások mögött lévő logika kifejtésére
- módot nyújt valamennyi résztvevő számára, hogy érvelés nélkül is ellentmondhasson.

### 4. Lépés: előszavazás az elgondolások fontosságáról.

A csoport tagjai rangsorolják az elgondolásokat a fontosság szempontjából. Mindenki egyéni rangsort készít önállóan, majd ezeket összegezve megkapjuk a csoport megítélését.

Előnyök:

- a csoportkényszer az írásbeli egyéni véleményalkotással kiküszöbölődik
- az értékelés pontossága a rangsorolással, vagy pontozással nő
- az egyéni szavazatok eloszlása rávilágít a további tisztázást, vagy megbeszélést igénylő elgondolásokra

### 5. Lépés: az előszavazás eredményeinek megbeszélése

Közös megbeszélés, ahol lehet még az álláspontokat tisztázni.

Előnyök:

- a csoport tagjainak még egy utolsó lehetőséget nyújt álláspontjuk tisztázására
- biztosítja, hogy a szavazatok valóban a megítélések különbözőségét tükrözzék, s nem a különböző informáltságot vagy félreértést.

### 6. Lépés: végső szavazás

A csoport értékítéletének pontos összegzése.

A módszer megismertetése után a résztvevők egy általuk kiválasztott problémán alkalmazzák a gyakorlatban!



### *Harmadik foglalkozás*

A foglalkozás célja a második foglalkozás ötlet börzéinek során felmerült ötletek fejlesztése. Egy-egy alapötlet alternatíváinak alapos kimunkálása. Az ötlet szembesítése a /feltételezett/ környezettel. (Fogyasztó, piaci szegmentumok, célpiac, kereskedelmi potenciál, beszállítók, konkurencia ..stb/

A foglalkozás résztvevői kisebb csoportokat alakítanak. Egy az egész csoport által jó ötletnek tartott lehetőséget kell minden kisebb csoportnak saját elképzelése szerint konkrét védhető megoldási alternatívává fejlesztenie. Ezzel a csoportok az adott lehetőséghez különböző megoldási alternatívákat generálnak. A résztvevőket ösztönözni kell arra, hogy minél alaposabban, és sokoldalúbban gondolják át a javasolt megoldást.

A csoportok megalakulása után a tréning vezetője rövid útmutatót ill. a munka során konkrét segítséget is ad a gondolkodás rendszerezéséhez. Célszerű az alábbi modellt követni:

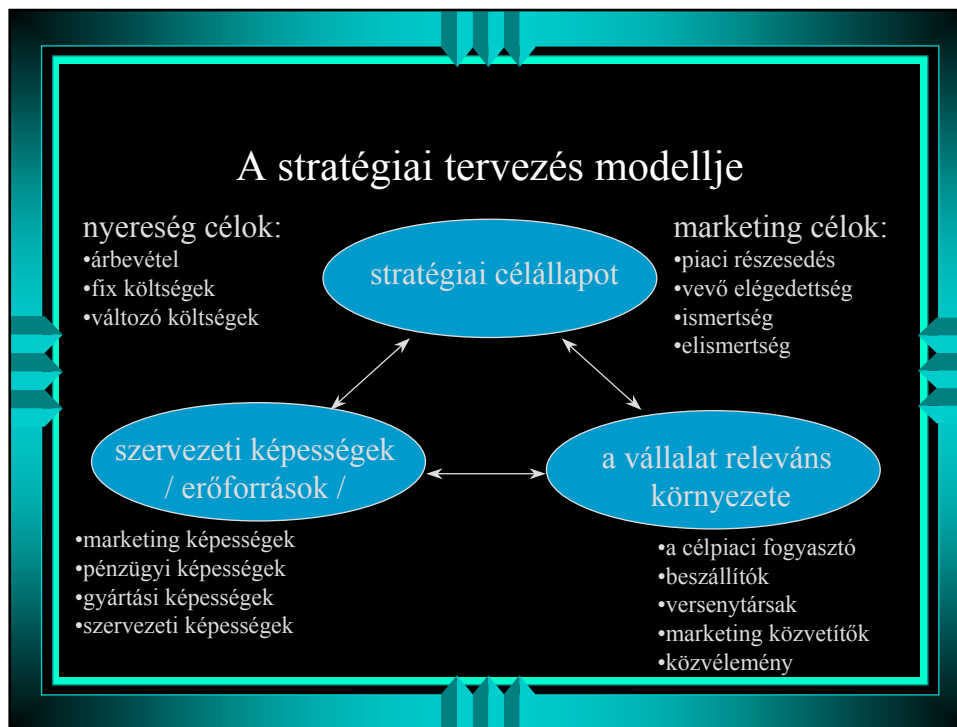
Gondolkodjon minden csoport a lehetőség kiaknázásához szükséges stratégiáról. A stratégia lényegének megvilágításához használható Mintzberg megközelítése.

## A stratégiai gondolkodás alapproblémája; Mintzberg felfogása a stratégiáról

### A stratégiai gondolkodás alapproblémája:

Egy adott rendszer, szervezet illesztése, környezetéhez oly módon, hogy az illesztésben érdekelték céljainak realizálását lehetővé tegye.

A stratégiai gondolkodás modellje:



stratégiai tervezés:

olyan vezetői gondolkodás és cselekvés, mely életképes kapcsolatot alakít ki és tart fenn a szervezet célkitűzései, szervezeti képességei és a változó környezet kínálta lehetőségek között.

Tisztázandó fogalmak:

Stratégiai cél:

egy meghatározott időn belül elérendő kívánatos állapot a rendszer és környezete illeszkedésére vonatkozóan.

Stratégia:

Mintzberg gondolatainak tanulmányozása tartalmasabbá teheti stratégiáról alkotott saját fogalmunkat:

Mintzberg 4 aspektusát emeli ki a stratégiának:

*A stratégia, mint terv:*

Tudatosan megtervezett cselekvéssor, program egy szituáció kezelésére.

Két sajátosságot emel ki:

- azon cselekvések előtt készül, amelyekre vonatkozik
- tudatosan és tervszerűen alakítják ki őket.

A stratégiai terv megjelenhet formális dokumentumokban is, de maradhat fejben is.

*A stratégia, mint minta:*

A szituáció kezelését szolgáló cselekvések sorozatában kialakult magatartási minta. A stratégia tehát: a magatartásban megnyilvánuló szabályszerűség, konzisztencia, akár szándékolt akár nem.

Viszont konzisztencia nélkül nem beszélhetünk stratégiáról.

*A stratégia, mint pozíció:*

A stratégia az adott rendszer egy pozíciója, a környezetnek nevezett feltétel-rendszerben.

A stratégia tehát: megfelelési viszonyt teremt, szervezet és környezete között, azaz a belső és külső kontextus között.

*A stratégia, mint jövőkép:*

A stratégia egy jövőkép, amely tartalmilag nem csupán egy kiválasztott pozíciót, hanem a világ észlelésének egy meggyökeresedett módját is magában foglalja.

Itt Mintzberg arra utal, hogy az emberek aszerint fognak gondolkodni a „mi a teendő” kérdésében, hogy milyennek látják a világot, s ez a világkép mit feltételez a jövőbeni siker kulcstényezőiről

Az elméleti bevezető után minden csoport fogalmazza meg saját stratégiai koncepcióját!  
Ennek során megfogalmazzák, azt releváns környezetet, amelybe a tervezett vállalkozás beilleszkedni szeretne.

## **Menedzsment ismeretek kezdő vállalkozóknak**

## Bevezetés a menedzsmentbe

A felteendő alapkérdés:

Hogyan lehetséges, hogy a világ megismerhető, és abban egy lény ti. az ember céljainak megfelelő változásokat tud előidézni?

Mindenekelőtt tisztázandó, hogy van egy reálisan létező világ, egy a megismerő tudattól teljesen független létező, és van a világban olyan megismerésre képes tudattal bíró lény – az ember – amely gondolkodásában képes a világot leképezni, visszatükrözni tehát megismerni.

A megismerés révén az ember olyan képességre tesz szert, amely lehetővé teszi számára, hogy a világot céljainak megfelelően átalakítsa. Ez az átalakítás természetesen csak a mindenkori megismerésben elért szintnek megfelelően történhet.

A megismerhetőség feltételei:

- a. A reális világ, - mint a megismerő tudattól függetlenül létező - hierarchikus szerkezetet mutat. Ez azt jelenti, hogy a világ, mint egész relatív autonómiával bíró részekből áll.
- b. Az emberi tudatnak az a képessége, hogy a külvilágról mentális képet tud kialakítani. Képes a valóságot mentálisan visszatükrözni. Ezek a mentális képek nem fotografikusak, hanem a valóság lényegét kiemelő modelljei.

Az emberi tudat sajátossága:

A tudati tevékenység meghatározó alapja a memória. A kísérleti pszichológia alapján feltételezhető, hogy az ember memóriája két fő részből áll. Az egyik az ún. rövidtávú memória, mely  $7\pm 2$  tároló helyet tartalmaz. A gondolkodási művelet során ebben a tárolóban foglalnak helyet azok az ismeretek amelyekkel az agy éppen foglalkozik. Ebből az következik, hogy az emberi agy egyidejűleg átlagosan a 7 rövidtávú memória cellában lévő ismeret kombinálására, összehasonlítására, operációjára képes.

Fontos, hogy egy-egy memória cellában lévő ismeret nemcsak elemi, hanem összetett ismeret is lehet. Majd látni fogjuk, hogy ez igen bonyolult rendszerek sikeres megismerését és vizsgálatát is lehetővé teszi.

A továbbiakban a megismerés két alapfeltételének megfelelően külön-külön fogjuk vizsgálni a reális világ természetét felépítését, annak meghatározó tulajdonságait, és ezzel párhuzamosan a megismerés elméleti alapjait, és annak jellegzetességeit.

Az ontológiai alapok:

Alapposztulátum: a világ szerkezete, felépítése hierarchikus

Ez a kijelentés azt tartalmazza, hogy a reális világ egymással kapcsolatban lévő rendszerek együttese.

A megértéshez néhány kategória deffiniálására van szükség:

Rendszer:

Olyan elemegyüttes, mely az elemek közötti kapcsolatok révén új, csak a rendszerre jellemző minőségi jegyeket, un. eredő tulajdonságokat mutat.

A rendszer olyan entitás, amely önmagától létezik, és részeinek kölcsönhatása révén egészként működik.

A rendszer tulajdonságok az elemek tulajdonságaiból nem vezethetők le, nem jósolhatók meg. A rendszert alkotó elemek a rendszerben más minőséget fésznek fel mint a rendszeren kívül. Erre szemléletes példát nyújt a nyelvtan. A nyelv alkotóelemeit a szavakat önmagukban, mint különböző szófajokat határozzuk meg. Ha a szavakból mondatokat (rendszereket) alkotunk, akkor a mondatba beépülő szavak új minőségükben, mint mondatrészek mutatkoznak meg. A mondatrész a szó mondatbeli funkciója.

Az olyan elem együtteseket, amelyek nem rendelkeznek eredő tulajdonságokkal, azokat halmazoknak nevezzük.

Rendszer és halmaz közötti megkülönböztető jegyek:

Rendszer	Halmaz
Egészként működő összekapcsolt részek.	Részek együttese
Elemek hozzáadásával vagy elvételével megváltozik. Ha félbevágjuk, nem két kisebb rendszert kapunk, hanem egy sérült rendszert, amely nem biztos, hogy működik.	A lényegi tulajdonságok az elemek hozzáadásával vagy elvételével nem változnak. Ha elfelezzük, két kisebb halmazt kapunk.
Az elemek elrendezése döntő jelentőségű.	Az elemek elrendezésének nincs jelentősége.
A részek össze vannak kapcsolva, és a működésük összehangolt.	A részek nincsenek összekapcsolva, ésegymástól függetlenül is működhetnek.
Viselkedése a szerkezetétől függ. A szerkezet megváltoztatásával a rendszer viselkedése is megváltozik.	Viselkedése (ha jellemzi ilyen egyáltalán) a halmaz méretétől vagy a benne lévő elemek számától függ.

Néhány példa a rendszerekre és azok eredő tulajdonságaira

- Egy zeneszám
- Számítógép
- Egy vers
- Egy ház világítási rendszere
- Egy labdarúgó csapat
- Egy mondat

#### Alrendszer:

A rendszernek relatív autonómiával rendelkező része, amely bizonyos stabilitást is mutat. A vizsgálat során az alrendszer belső szerkezetére is kíváncsiak vagyunk.

#### A rendszer eleme:

Olyan része a rendszernek, mely autonómiával és stabilitással rendelkezik, és a vizsgálat során nem vagyunk kíváncsiak belső struktúrájára.

#### Hierarchikus rendszer:

Egy rendszert hierarchikusnak tekintünk, ha relatív autonómiával rendelkező alrendszerekből épül fel.

Az alrendszerek autonómiáját az adja, hogy az alrendszerek közötti kapcsolatok gyengébbek, mint az alrendszeren belüli kapcsolatok. Ha a kapcsolatok egyforma erősségűek lennének, akkor nem tudnánk az alrendszer-határokat meghúzni.

Feladat: keressünk olyan rendszereket, amelyek az erős és gyenge kölcsönhatások mentén alrendszerekre bonthatók! A hierarchikus szintek száma legyen minél több!)

A rendszert meghatározó alapkategóriák:

- a rendszer környezete
- a rendszer struktúrája
- a rendszerben lejátszódó folyamatok
- a rendszer és környezete közötti kapcsolat

#### A rendszerek környezetükbe ágyazottan léteznek és működnek.

A rendszerek létét és működését az esetek döntő többségében meghatározó módon befolyásolja azok környezete. Tágan értelmezve a rendszer környezetéhez számítjuk az adott rendszeren kívüli világ egészét. Azonban a környezet egyes elemei és az adott rendszer közötti kapcsolatok nem azonos erősségűek. Így kiemelhetők a környezethez fűződő kapcsolatok közül azok, amelyek az adott rendszer létét és működését döntő mértékben határozzák meg. Ezek összességét a rendszer releváns környezetének nevezzük.



A vizsgálat tárgyává tett rendszerek általában valamely nagyobb rendszer alrendszerei. A releváns környezet tulajdonképpen az a szuperrendszer amelynek az adott rendszer alrendszere.

## A hatékony menedzser

### A menedzseri munka

- ahogy a felszínen megjelenik,
- tartalmi megközelítésben,
- struktúrális meghatározottságában  
/követelmények, korlátok, választási lehetőségek /

### A menedzseri munka hatékonysága

- hatásosság és hatékonyság értelmezése
- a hatékonyságot meghatározó fő tényezők

### A menedzser és munkája

- menedzseri készségek
- menedzseri ismeretek
- menedzseri magatartás
- a hatékony menedzser jellemzői

A menedzsmentet tanuló számára valószínűleg a legfontosabb kérdés, hogyan válhat sikeres, hatékony menedzserré. A következőkben arra törekszünk, hogy a hallgatók erre a kérdésre meggyőző és a gyakorlatban is alkalmazható válaszokat találjanak.

### A menedzseri munka

#### ahogy a felszínen megjelenik

Talán Henry Mintzbergé a legismertebb kísérlet arra vonatkozóan, hogy a látszólag kaotikus menedzseri munkát rendszerbe foglalják. Tanulmányozta a menedzserek munkáját, feljegyzést készített valamennyi tevékenységükről, levelezésükről és kapcsolataikról. Az adatok elemzése során arra a következtetésre jutott, hogy a menedzseri munkának hat markáns jellemzője van.

Ezek a következők:

- a) A menedzserek rengeteget dolgoznak, rettenetesen feszített tempóban.
- b) Tevékenységüket a sokféleség, szétszabdaltság és a rövideg jellemzi.
- c) Előnyben részesítik az aktuális, speciális és ad hoc témákat.
- d) A menedzserek a szervezetük és az informális kapcsolatrendszerük között helyezkednek el.
- e) Erősségük a szóbeli kommunikáció.
- f) Az erős kötelezettségek ellenére a menedzserek képesek ügyeik kézben tartására.

John P. Kotter is megvizsgálta azokat a látszólag nem hatékony tevékenységeket, melyek sok menedzser, főként a felsőbb vezetési szinten dolgozók idejének nagy részét lefoglalják. Feljegyezte, hogy mi mindennel foglalkoztak, s úgy találta, munkájuk apró részletekre töredezik, gyakran hiányzik belőle a tervezés.

A Kotter által megfogalmazott jellemzők:

- a) Idejük legalább 70%-át társalgással töltik el.
- b) Rövid látszólag a munkához nem tartozó beszélgetések.
- c) Sokat kérdeznek
- d) A beszélgetések során ritkán születnek igazán nagy döntések.
- e) Ritkán mondják meg az embereknek, hogy mit kell pontosan tenniük, ehelyett kérdeznek, kérnek, rábeszélnek meggyőznek, sőt ha kell, zsarolnak.

Kotter hangsúlyozza, hogy sokan nem is gondolnák, hogy ez a viselkedés mennyire rendszerezetlen, informális, kevésbé átgondolt, inkább reagáló, sőt könnyelmű.

Véleménye szerint a felső vezetés két dilemmával küszködik:

1. a bizonytalanság, a sokféleség és a témérdek információ ellenére is képesnek kell lenniük a feladatok meghatározására.
2. ezeket a feladatokat pedig sok és sokféle emberrel kell elvégeztetniük, többnyire olyanokkal, akik felett csak csekély mértékű befolyással rendelkeznek.

A látszólag céltalan és hasztalan tevékenység úgy tűnik, valójában nagyon hatékony és hatásos eszköz a döntéshozatal alapjául szolgáló legfrissebb információk gyűjtésének. Továbbá nagyon jó lehetőséget ad arra, hogy a menedzser kiépítse - a hierarchiától relatíve független - kapcsolatrendszerét, mely a feladatok végrehajtását jelentősen segítheti.

### A menedzseri munka tartalmi megközelítésben

Egyik módja a menedzseri tevékenység tartalmi megismerésének, hogy munkaköri leírás formájában felsoroljuk mindazon feladatokat, amit a menedzserek végeznek, vagy végezniük kell. A munkaköri leírást célszerű strukturáltan összeállítani.

Egy teljességre törekvő munkaköri leírásnak az alábbi fő pontok kifejtését kell tartalmaznia:

#### a) a menedzser és munkája

a menedzserre bízott rendszer vagy alrendszer szakmai funkciójából fakadó menedzseri teendők összessége, melynek során meghatározandók azok a tevékenységek amelyeket a menedzsernek mindenféleképpen el kell végeznie, hogy ő és szervezete meg tudja felelni funkciójának.

#### b) a menedzser és a teamje

A menedzsernek azok a feladatai tartoznak ide, amelyeket azért kell végeznie, hogy team-je hatékony legyen a szervezet funkciójából fakadó teendők végrehajtása során.

#### c) a menedzser és cége

A cég és a menedzser team-je közötti folytonos egyensúly kialakításáról van szó. Ez mindig aktuális feladatokat jelent a menedzser számára. A menedzser egyrészt képviseli team-jét a cég előtt, másrészt képviseli cégét a team előtt.

Másik módja a menedzseri tevékenység tartalmi megközelítésének Mintzbergtől származik. Mintzberg megfigyelései, feljegyzései elemzése során azt a kérdést tette fel, hogy miért csinálják a menedzserek, amit csinálnak. Véleménye szerint bizonyos szerepeket töltenek be. Tíz különböző szerepet állapított meg. Ezeket három olyan alaptevékenységbe sorolta, melyek valamelyikét csinálja a menedzser, bármilyen munkát is végez éppen.

Ez a három alaptevékenység:

a) Döntési szerepek:

- vállalkozói szerep / szervezet fejlesztés, ötletek megvalósítása /
- zavarelhárító szerep / választ találni a napi problémákra /
- erőforrás elosztó szerep / folyamatos mérlegelés az erőforrások szűkössége miatt /
- tárgyaló, megegyező szerep / tárgyalás külső és belső szereplőkkel, állandó döntési kényszer /

b) Interperszonális szerepek:

- Képviselői szerep / nyilvános megjelenések során szervezetét képviseli a külvilág előtt /
- Főnöki szerep / vezetői szerep, melynek során motivál, felvesz, elbocsát /
- Kapcsolatteremtő és ápoló szerep / külső és belső kapcsolati háló kialakítása és ápolása /

c.) Információ feldolgozási szerepek:

- Információgyűjtő szerep / friss aktuális információ gyűjtése, a vezetői mentális modell állandó tökéletesítése érdekében /
- Információ szétosztó szerep / a feladatok elvégzéséhez szükséges információk megadása a munkatársaknak /
- Szóvivői szerep / szervezetének céljait szem előtt tartva, tájékoztatja környezetét /

Ez a szerep-csoportosítás átfogó képet ad a menedzseri munkáról. A gyakorlat azt mutatja, hogy ezek közül a domináns szerep a mindenkori munkától függ, és időről-időre változik.

### Strukturális meghatározottságában

/követelmények, korlátok, választási lehetőségek /

A munkaköri leírás technika segítségével azt tudjuk leírni, hogy a menedzser mit csinál, Mintzberg a menedzseri szerepek azonosításával a mit-en túlmenően a miért-re is választ próbált találni. Rosamary Stewart viszont olyan elemzési modellt fejlesztett ki, amely a menedzseri munkát strukturális meghatározottságában vizsgálja. A modell a menedzseri munka hatékonyságának javításához is hozzájárulhat.

A szerző a menedzseri munkát három kiemelt szempontból vizsgálja:

- a) Követelmények, amelyek a feladatot tartalmazzák
- b) Korlátok, amelyek gátat szabnak a lehetőségeknek
- c) Választási lehetőségek, melyek a munkát végző ember szabadságát jelzik.

A követelmények azt tartalmazzák, amit csinálnia kell a menedzsernek.

Célszerű a követelmények két típusát megkülönböztetni:

- Teljesítmény követelmények: amelyek a tevékenységek célját eredmény-kategóriákban fogalmazzák meg.
- magatartási követelmények: melyek bizonyos tevékenységeket írnak elő /például: értekezleten való részvétel, jelentések készítése stb./

A szerző a követelményeket eredetük szerint is csoportosította:

1. Vállalati követelmények: a vállalatnál, a menedzser által betöltött funkcióból fakadó követelmények, amelyeket nem lehet büntetlenül elkerülni.
2. Külső követelmények: a külső állkörüezettel tartott kapcsolatból fakadó követelmények, amelyek másokra át nem ruházhatók, és elmulasztásuk büntetést von maga után.

3. A főnök követelménye: ezek azok a követelmények, amelyeket a menedzser főnöke elvár, s büntetés nélkül nem lehet figyelmen kívül hagyni.
4. Egyenrangú kollégák követelménye: a szervezeti hierarchiában azonos szinten álló kollégák illetve szervezeti egységeik által támasztott követelmények, amelyek biztosítják a hatékony együttműködést.
5. A beosztottak követelményei: a beosztottak részéről megfogalmazódó követelmények, amelyek teljesülése szükséges ahhoz, hogy a beosztottak munkájukat hatékonyan tudják végezni.
6. A menedzser saját követelményei: melyeket önmagával szemben támaszt.

A menedzseri követelmények / célok / konkrét esetben történő elemzésénél az alábbi táblázat használata lehet hasznos:

#### XY menedzser követelmény rendszere

A követelmények típusa:	Teljesítmény	Magatartás
Vállalati		
Külső / alkörnyezeti /		
Főnöki		
Mellérendelt kollégák		
Beosztottak		
Saját		

Korlátok, amelyek gátat szabnak a lehetőségeknek:

Azokat a szervezeten belül és kívül lévő tényezőket soroljuk ide, amelyek behatárolják az egyén lehetőségeit, amelyek a szervezet döntési rendszerén kívül esnek.

E tényezőket a szerző az alábbiak szerint csoportosítja:

1. Erőforrás-korlátok: a rendelkezésre álló erőforrások összetétele és fajtái, / pénz, emberi erőforrások, materiális, információs /
2. A jogi szabályozás korlátjai / törvények, rendeletek; vállalati szabályzatok, utasítások /
3. Technológiai korlátok: a munkában alkalmazott folyamatok, berendezések, tapasztalatok, és tudás szabta korlátok.
4. Külső szervezetekkel kötött meg nem változtatható megállapodások, szerződések.
5. Az emberek attitűdje / alapbeállítódásuk /
6. A követelmények / célok / és korlátok szerepe a cselekvési alternatívák keresése és választása szempontjából.

Az alternatívákat a célok sugallják; a korlátok határt szabnak nekik és csökkentik a számba vehető lehetőségek számát. A korlátok az alternatívák értékelése szempontjából gyakran a célokhoz hasonló funkciót töltenek be. Tekinthetjük úgy a döntéseket, hogy olyan cselekvések felfedezésére irányulnak, amelyek korlátok egész sorozatának tesznek eleget. Ebből az aspektusból a célok is, mint a korlátok szűkítik a szóba jöhető alternatívák számát. A valódi korlátokat azonban, mint áthághatatlan tilalmakat kell figyelembe venni, addig a célok, követelmények végső kimenetele nyitva marad a megvalósulásig.

A célok egyrészt irányítják azt a keresési folyamatot, amely kialakítja vagy megtervezi az adott cselekvéssort. A célok megvalósításához keresünk cselekvési alternatívákat. Másrészt kapcsolódik a döntéshozó motivációjához. A célok azok, amelyek a döntéshozót cselekvésre sarkallják.

Példa:

Mások által elismert tudást szerezni a menedzsment területén, az cél. Az viszont korlát, hogy a megszerzett tudás elismeréséhez, erről egy arra államilag feljogosított szervezet igazoló papírával kell rendelkezni.

A választási lehetőségek, melyek a munkát végző ember szabadságát jelzik

Bármely menedzseri munkában vannak választási lehetőségek arra vonatkozóan, hogy mit és hogyan tegyenek. A választási lehetőségek mennyisége és természete azonban változó. Ez abban jut kifejezésre, hogy a

menedzserek részben tudatosan, részben nem tudatosan szelektálnak. Egyes munkákat kiemelnek, másokat elhanyagolnak.

A fő választások a következők:

- a) Mi a teendő?
- b) Hogyan kell csinálni ?
- c) Mikor kell csinálni ?

Mire használható a Stewart féle modell? Az adott menedzseri munkakör struktúrájának megismerésére, a követelmény-erőtér feltérképezésére, a belső ellentmondások feltárására, a munkakör szabadságfokának megállapítására, továbbá arra is, hogy az adott személy illeszthető-e a munkakörhöz.

A menedzseri munka hatékonysága

A hatásosság és hatékonyság értelmezése a menedzseri munkában

A hatásosság azt mutatja, hogy mennyire sikerült a menedzsernek jó és releváns célokat meghatározni úgy a rábízott szervezet, mint saját munkájára vonatkozóan.

A hatékonyság annak a mércéje, hogy milyen mértékben sikerült a kitűzött célokat megvalósítani illetve, hogy a hozamok hogyan viszonyulnak a ráfordításokhoz.

A hatékonyság relatív fogalom, a szándékokhoz / célokhoz / mérhető és a körülményekhez képest ítélnélhető csak meg.

A hatékonyságot meghatározó fő tényezők:

Ha menedzseri munkánk hatásosságán és hatékonyságán javítani akarunk, akkor fontos lehet annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy azt mely tényezők befolyásolják leginkább. Az erre irányuló kutatások sokféle befolyásoló tényezőt találtak. Azonban legalább négy fontosságát tekintve kiemelkedik ezek közül.

a) A menedzser személye

Ez a legelső és legfontosabb tényező. A menedzser egy személyiség, egyedi ismeretanyaggal, készségekkel,



magatartásformákkal, értékekkel és tapasztalatokkal. Mindezek befolyásolják munkája hatékonyságát.

#### B.) a menedzser munkája

Az egyes menedzseri munkák különböznek egymástól, s ennek megfelelően változnak a menedzserrel szemben támasztott igények is. Munkájának hatékonysága tehát nagymértékben függ attól, hogy egyedi készségei mennyiben felelnek meg a munka által támasztott követelményeknek.

#### C.) a menedzser munkatársai

A menedzser az a személy, aki másokkal végezteti el a feladatokat. A menedzseri hatékonyság egyik döntő mércéje, hogy mennyire tudja a menedzser motiválni az embereket, és munkájukat miként tudja koordinálni az optimális teljesítmény érdekében. A menedzser teljes egészében függ munkatársaitól, hatékonyságát az emberek szaktudása képességei és a munkához való viszonya korlátozza.

#### D) a menedzser cége, szervezete

A menedzser munkájának korlátokat szab a szervezet struktúrája és kultúrája. A struktúra és a menedzser abban elfoglalt helye, megszabja a menedzser hatáskörét, felelősségét és behatárolja a működési lehetőségeit.

A szervezet kultúrája sajátos normáival, szokásaival, írott és íratlan szabályaival, valamint munkastílusával befolyásolja a menedzseri munka hatékonyságát.

### A menedzser és munkája

Az előzőekben arra törekedtünk, hogy meghatározzuk azokat a kereteket, amelyek segítenek a menedzseri munka komplexitásának a megérésében, elemzésében.

Amint láttuk a négy alaptényező döntő mértékben, határozza meg a menedzseri munka hatékonyságát. Ezek közül is kiemelkedően fontosnak találtuk a menedzser személyét. Mindent megelőző kérdés tehát, hogy a menedzser képességei megfelelnek-e a munka által támasztott követelményeknek.

Ha az egyén képességei nem felelnek meg a munka szintjének, akkor az elvárásoknak nem tud megfelelni, ami következtében jelentős stressz nehezedik rá. Ez betegséget, túlterheltséget és önértékelési problémákat okozhat.

Ha viszont az egyénnek képességei alatt kell dolgoznia, frusztrálódik, ami azzal jár, hogy munkáján kívül vezet le fölös energiáit.

A továbbiakban a menedzseri képességekről és készségekről lesz szó.

## Menedzseri készségek

Ha találmra próbáljuk összeszedni azokat a készségeket, amelyek a hatékony menedzseri munkához szükségesek, akkor valószínűleg egy minden belső logikát nélkülöző hosszú lista lesz az eredmény. Használhatóbb eredményre jutunk, ha például Daniel Katz által kidolgozott modellt vesszük alapul. Katz a vezetők kiválasztásával és képzésével foglalkozott. Véleménye szerint van három alapkészség, amelyre a hatékony vezetés épül és ezek mindegyike fejleszthető.

Ezek a következők:

### a) Technikai készségek

A készségeknek ez a csoportja olyan speciális készségeket és ismereteket tartalmaz, melyek az egyén szakmájához kapcsolódnak. Katz kiemelte, hogy ezt a területet érintik leginkább a képzési programok.

### b) Emberi készségek

A készségeknek ez a csoportja azokat a vezetői készségeket jelenti, amelyek képessé teszik a menedzsert, hogy egyrészt egy szervezet tagjaként hatékonyan dolgozzon, másrészt az általa vezetett csoportban összhangot teremtsen.

### c) Rendszerező készségek

A készségeknek ez a csoportja azokat a vezetői készségeket jelenti, amelyek képessé teszik a menedzsert, hogy bármely komplex szituáció lényeges elemeit felismerje, s e felismerésekből egy hatékony - jó előrejelzéseket adó - vezetői mentális modellt építsen fel, és folyamatosan aktualizálja.

### D) Politikai készségek

Ezt a készség-csoportot Katz nem említi, de ma már a szakértők egyre inkább hangsúlyozzák fontosságát a menedzseri készségek között. Ebben az esetben a politikai készség annyit jelent, hogy a menedzser képes a szervezeti problémákat a közösség egészének a szempontjából érzékelni és kezelni. Másrészt képes ráatalálni vezetői cselekvése során az un. döntő láncszemre, nevezetesen az időszerű tendenciáknak arra a csomópontjára, melynek határozott megragadásával illetve befolyásolásával döntően tud hatni a szervezet egészének életére.

### Menedzseri ismeretek

A készségeket úgy határozhatjuk meg, mint alkalmazott ismeretek. Tehát a készségek, kifejlesztését meg kell előznie az ismeretek megszerzésének. Már Katz is felismerte a menedzseri ismeretek megszerzésének fontosságát a menedzseri hatékonyság szempontjából. Ezért hangsúlyozta, hogy az általa meghatározott alapkészségek tanulással fejleszthetők.

A technikai készségek egy része egyszerű, könnyen megtanulható és alkalmazható rutin. Ez nem mondható el az emberi és a rendszerező készségekről. Ezek komplex készségek, és nagymértékben a tudáson és a folyamatok lényegének megértésén alapulnak. Minden vezetési szinten fontosak, de szerepük a menedzser beosztásának emelkedésével arányosan nő.

A technikák elsajátítása tehát fontos, de a hatékonyságnak nem kizárólagos feltétele. A menedzsernek meg kell tudnia ítélni, hogy mikor és hogyan kell őket használni. Ezt természetesen a tapasztalat jelentősen befolyásolja, de mindennek az alapja az elsajátított ismeretek és a szituáció megértése.

### Menedzseri magatartás

A menedzseri magatartás vizsgálatára azért van szükség, mert az jelentősen befolyásolja a menedzser döntéseit és cselekedeteit. Az emberek, amikor önmagukról gondolkodnak, azt hiszik, hogy teljesen pártatlanok, ítéleteikben tárgyilagosak. Magatartásuk és követett értékeik jó lelkiismerettel követhetők. A valóság azonban mást mutat. Mindannyian elfogultak vagyunk bizonyos mértékben. Előítéletektől teljesen mentes személy nem létezik. Az előítéletek viszont a menedzseri munka hatékonyságát befolyásolják. Az előítéleteket nem lehet megszüntetni, és nem beszélhetünk jó vagy rossz előítéletekről sem. A kérdés az, hogy adott körülmények között mi tekinthető elfogadható mértékű előítéletnek. Ha egy menedzser tisztában van az előítéletek hatásmechanizmusával, akkor tudatosan törekedhet előítéletein való felülemelkedésre.

## A hatékony menedzser jellemzői

A menedzseri hatékonyság vizsgálata során, természetes módon felvetődik a kérdés, hogy melyek a hatékony menedzser ismertetőjegyei. Az igazság az, hogy azok a jellemzők, melyek egy bizonyos helyzetben a menedzseri hatékonyságot biztosítják, esetleg más helyen és időben csődöt mondatnak. Általános a tapasztalt, hogy a menedzsmentben kevés egyetemes érvénnyel bíró törvény létezik. Vannak azonban kutatók, akik azt állítják, hogy létezik jó néhány olyan jellemző, mely a legsikeresebb menedzsereknél általánosan kimutatható, a sikerteleneknél viszont ezek gyakran hiányoznak.

Az AMA /Amerikai Menedzsment Társaság / kutatás folytatott a menedzseri sikerekhez szükséges jellemzőkről. Az AMA-kutatás 2000 sikeres menedzsert 5 éven keresztül megfigyelt. Az összegyűjtött adatokat elemezték. A kutatási program két feltevésre épült:

- A sikeres menedzsereknek vannak bizonyos általános vonásaik.
- Ezek a vonások, szakismeretek magasabb szintű teljesítményeket eredményeznek.

A cél tehát ezeknek az általános készségeknek a megismerése és elsajátítása. Ekkor ugyanis biztos a siker. A kutatás során mintegy 30 különféle jellemzőt találtak, de ebből 18-at tekintettek általános érvényűnek.

A 18 készséget a programban négy csoportba sorolták:

### a) Intellektuális

- Logikus gondolkodás: a gondolatok és tevékenységek logikus elrendezéséhez szükséges képesség
- Fogalmi gondolkodás: látszólag nem összetartozó elemek rendszerbe foglalása
- Az elméletek diagnosztikus felhasználásának képessége: az ismert elméletek alkalmazása különböző szituációk megértésére, illetve az elméletek szituációhoz való illesztése, ami nagyon gyakran az alkalmazható saját mentális modell kialakítását jelenti.

### B.) vállalkozói

- Hatékonyságra irányultság: a menedzser a meglévő forrásokat képes arra használni, ami potenciálisan megfelelő eredménnyel kecsegtet / hatásosság /. A menedzser a potenciális lehetőségekből képes az adott Körülményekhez képest a maximumot kihozni / hatékonyság /.
- Kezdeményező készség: nem egyszerűen reagál mások cselekedeteire, hanem ő maga kezdeményez.

C.) társadalmi-érzelmi / szocio-emocionális /, azt fejezi ki, hogy a menedzser milyen belső személyiségi tartalmakkal viszonyul a közösséghez:

- Önfegyelem, önkontroll: képes ösztöneinek és reakcióinak megfelelő kontrollálására.
- Fogékony objektivitás: képes megfelelő érzelmi távolságból, pártatlanul és tárgyilagosan szembenézni a véleményekkel.
- Pontos önismeret : erősségeit és gyengeségeit egyaránt tudja és elismeri
- Kitartás és alkalmazkodóképesség: képes hosszú órákon át keményen dolgozni, és elég rugalmas ahhoz, hogy váratlan helyzetekkel meg tudjon küzdeni és a különböző típusú emberekkel együtt, tudjon dolgozni.
- Spontaneitás: képes az adott szituációra gyorsan reagálni, és ennek megfelelően szabadon cselekedni, magát kifejezni.

D) személyek közötti / interperszonális / kapcsolatok, amilyenek a menedzser másokkal való kapcsolataiban mutatkozik

- Önbizalom: tudja, mit csinál, s erről soha senkiben nem hagy kétséget.
- Mások fejlesztésének a készsége: ez alapvetően kommunikációs készségen alapul.
- Befolyásosság: hatni tud az emberekre, és el tudja érni, hogy odafigyeljenek rá.

- Tekintély: a hatalom felhasználásának készsége, tud élni vezető szerepével.
- Közösségi készség: képes egy szervezetben a helyét megtalálni, s ott hatékony kapcsolatokat kialakítani.
- Szóbeli kommunikációs készség: érthetően, világosan és meggyőzően beszél
- Mások megbecsülése: hisz az emberekben és könnyen bízza meg őket feladatokkal, hogy bizonyítsák képességeiket, és azok érzik, hogy a menedzser értékeli ezeket a képességeket.
- Csoportszervezési készség: ki tudja alakítani és fejleszteni a csoportmunkát és együttműködést, a szervezet hatékony működése érdekében.

Az AMA kutatóinak tanácsa: viselkedj úgy, mint egy sikeres menedzser, és te is sikeres leszel!

Vegyük észre, hogy a felsorolt jellemzők egy része valójában készség, másik része pedig attitűd / beállítódás /.

## STÍLUS ÉS BESZÉDMODOR

A kommunikáció során, nem pusztán az a fontos, hogy mit mondunk, írunk. A hogyanon gyakran több múlik, mint a közlés pusztá tartalmán.

Ez a hogyan a stílus.

### A stílus egy definíciója:

Az a mód, ahogyan valamit teszünk vagy mondunk, megkülönböztetve tettünk vagy közlendőnk lényegétől.

Pl. valaminek az elutasítása többféle módon.

A stílus kifejezi az író vagy beszélő attitűdjét:

- a tárgyhoz, illetve a tényhez, eseményhez, amiről szó van
- a hallgatóhoz, illetve olvasóhoz
- az anyanyelvéhez
- a társadalmi szabályokhoz és konvenciókhoz

A stílus tehát a beszéd vagy írás formája, amelyet az emberek - áttekintve a kínálkozó lehetőségeket - többé-kevésbé tudatosan, céljainknak megfelelően választanak meg. Formát adni a gondolatnak: ez a stílus

tartalom - forma

Hegel írja az enciklopédiában: "...a tartalom nem más, mint a forma átcsapása tartalomba, s a forma nem más, mint a tartalom átcsapása a formába. Ez az átcsapás a legfontosabb meghatározások egyike."

majd hozzáfűzi:

"... a kellő forma azonban annyira nem közömbös a tartalommal szemben, hogy ellenkezőleg, maga a tartalom."

### A stílus és az ember:

A stílus az a mód, ahogyan a nyelvet használjuk. E stílus kettős gyökerű:

- a személyiség
- a kultúra, amelyben a személyiség felnőtt tapasztalatát szerezte.

### A szavak ereje:

A stílusra jellemző, hogy meghatározott közlendők kifejezésére miként választunk szavakat.

A választáskor egyidejűleg figyelemmel vagyunk denotációjukra és kannotációjukra.

Denotáció: a szavak elsődleges jelentése, a név és a megnevezett viszonya.

A denotáció a szó explicit jelentése.

Kannotáció: a szavakkal kiváltható asszociációtalan, amit a szavak mögé gondolunk.

A pusztá megjelölésen túl - azt tartalmazza, hogy milyen attitűddel álljunk az adott nyelvi formulával kifejezett jelentéshez.

Pl. Kérem ez az állítás valótlan, Ön kérem hazudik.

"... a törvény szövedéke mindig fölfeslik valahol."

"...a törvényt a többség betartja, de akadnak akik megszegik."

Nem a szavak, hanem a tettek számítanak.

Nem a szó, hanem a tett iktatja az embert a világba.

A kommunikáció során mindenki saját szótárt használ. Nem mindegy, hogy ez a szótár mennyire testes vagy mennyire vékonyka.

A kívánt kommunikációs hatos elérésének kulcsa a kellő forma megtalálása.

Ehhez meg kell találni a cél elérését leginkább szolgáló szavakat.

#### A szókincs:

Szókincsünk alapvetően meghatározza stílusunkat.

Ha szókincsünk szűkös, akkor nem mindig pontosan azt mondjuk, amit szeretnénk. Ez egy meglehetősen kellemetlen érzés (pl. idegennyelv-tanulás).

Más szókincsbázist használunk:

- a beszéd során
- az írás során

#### Eredeti kifejezések:

A szavak erejére akkor döbbenünk rá igazán, ha magunk számára új kifejezéseket fedezünk fel. Ezt az élményt leginkább akkor éljük át, ha művészi irodalommal találkozunk, de az igazán hatásos szakirodalomnak is mindig sajátja a nyelvi lelemény.

Pl. A 80-as években Kornai János által bevezetett új fogalmak a közgazdasági gondolkodásban. (puha költségvetési korlát, hiány ... stb.)

Választás: új nyelvezet (Orbán-Horn vita)

#### Stíluselemek és stílushibák:

Közhelyek: az elcsépett, agyonhasznált, unos-untalan alkalmazott szóképeket, fordulatokat értjük.

A közhely a fantázia és az eredetiség hiányára utal.

A közhelyek mögött születésükkor általában ötlet és lelemény volt, de annyira elkoptatták őket, hogy éppen a fantázia-hiány jelévé váltak.

Pl. ... a történet arról szól  
az se semmiúne tudd meg.

A közhelyekre való támaszkodás a kommunikációba gondolat nélküliségről és nyelvi igénytelenségről árulkodik.

#### Eufenizmusok:

Az eufenizmusok a brutális vagy sokkoló jelenségek, tények elfedésére szolgáló nyelvi megoldások.

(Pl. ha valakit kirúgnak egy vállalatból, akkor ez a hivatalos nyilatkozatban így szerepel, megváltak tőle.



A kirúgott labdarúgó edzővel közös megegyezéssel szerződést bontanak.)

Az eufenizmusok jó esetben emészthetővé teszik a különben kellemetlen információkat. Pl. elviselhetővé tesszük a bírálatot.  
Rosszabb eset, ha nyilvánvaló hazugság takarói.

Ha az eufenizmus alkalmazása azt szolgálja, hogy az információt adó önmagát a valóságosnál kedvezőbb színben tüntesse fel másként ítéljük meg, mintha a használat célja mások érzékenységének, önbecsülésének kímélése.

### Képzavarok:

A képzavar a képes beszéd slejtes dabrabja.

Pl. "A menedzser olyan fába vágta a fejszójét, amely később még nagyszerűen kamatozhat a vállalatnak." (próbáljuk meg elképzelni a kamatozó fát.)

### Hogyan fejlesszük stílusunkat?

A stílus möött mindig egyfajta gondolkodásmód húzódik meg. A stílus külső forma, aminek alapján megítélheti a kívülálló, hogy tartalmilag mit várhat a beszélőtől - árától.

Ha a beszéd zavaros, a gondolkodás is az.

### A jó stílus ismérvei:

- világosság (ahhoz, hogy érthetően fejezzük ki mondanivalónkat, őszintén kell beszélnünk.
- tömörség
- erőteljesség

### Világosság:

A stílusunk tudatos javításának első lépése beszédünkből és írásunkból a homály elérése.

### A homályosság okai:

- A beszélő vagy író maga sincs egészen tisztában azzal, mit akar mondani.
- A beszélő vagy író tudja mit akar mondani, de egyszerre túl sokat akar közölni.

"A stílus első szabálya, hogy legyen valami mondanivalód. A stílus második szabálya, hogy ha két dolgot akarsz mondani, uralkodj magadon: először mondd el az egyiket, azután a másikat, ne egyszerre a kettőt."

### A világosság feltételezi:

- hogy ne szerkesszünk túl bonyolult mondatokat
- tartózkodjunk a közbevetésektől, zárójeles megjegyzésektől
- kerüljük a többszörös alárendeléseket
- az un. te-szemléletet:

Világosnak nem általánosságban kell lennünk, hanem mindig azok számára, akik éppen hallgatnak vagy olvasnak bennünket.

Mindez azt jelenti, hogy mondanivalónk megfogalmazásakor tudatosan bele kell képzelnünk magunkat a hallgató vagy olvasó helyébe.

A fentiek együttesen a mondanivalónak megfelelő egyszerűséget fogalmazzák meg a világosság kritériumaként.

Az egyszerűségről Kassák Lajos így ír:

"A kifejezés egyszerűsége az alkotó szellem egyik legnehezebben megoldható problémája, s amennyiben sikerül megoldania, a legnagyobb erénye. Persze az egyszerűség nem téveszthető össze az érdektelen szürkeséggel, a hétköznapi felületességével, az igénytelenséggel és fantáziátlansággal. Ahhoz, hogy a tartalmi és formai egyszerűséget elérjük, bölcsességre, egyensúly állapotra, a módszerek és az eszközök teljes birtokbavételére van szükség. Hosszú munkában töltött időn át jutunk csak el ideig."

Tömörség:

A tömörség azt jelenti, hogy a közlendő lényegre törő legyen, s kevés szóval sokat fejezzen ki.

Tapasztalatok szerint például a szakdolgozatokban disszertációkban a felesleges valódi tartalom nélküli mondatok okoznak nehézséget a megértésben.

A tömörség hiánya fellelhető:

Pl. egy szakdolgozatban

- a feleslege és hosszú betétekből
- az egyes mondatok szerkesztésében /az alkalmazható rövid formulák helyett tudatos törekvés a hosszabbak használatára (körbeírások)/

A tömörség jól mérhető objektív kategória.

- ha egy tanulmány 20 oldalas, holott 8 oldalon is kifejtethető az érdemi mondanivaló sérelme nélkül, akkor van a tömörséggel.
- ha a mondataink rendszeresen meghaladják a 20 szót és tartalmi csorbulás nélkül visszanyeshetők 10-12 szóra, akkor megint a közlés tömörsége kérdőjelezhető meg.
- A tömörség hiánya különösen jellemző az üzleti tárgyalásokra. Ennek egyik oka, hogy a legkritikább esetben határozzák meg előre a tárgyalásra fordítható időt. És ha mégis nem tartják be.

Mit tegyünk ha tömörebben akarunk beszélni-írni?

Ne fogalmazzunk mindent bele a mondatba, ami éppen eszünkbe jut, vagy amiről ezt gondoljuk, hogy az olvasónak eszébe juthat. Továbbá törekedjünk a mondatok határozott rövidítésére, a nem feltétlenül odatartozó elemek kiiktatására.

Minden helyes törekvést túlzásba lehet vinni. Ne tegyük. A tömörségre való törekvés ne menjen az érthetőség, az érzékletesség, a szemléletesség rovására.

### Erőteljesség:

Ez a stílus harmadik, nehezen megragadható jellemvonása.

Az erős, érzékletes, magával ragadó stílus mögött a személyiség ereje, dinamizmusa a fedezet.

Kérdés, hogyan lehet szert tenni lendületes erőteljes stílusra?

- mindenképp előtt tudatosan törekedni kell rá
- gazdagítani kell a szókincsünket (aktív)
- figyelmet kell fordítani a mondandó felépítésére (logikájára), ritmusára
- fejleszteni kell kombinációs képességünket.

## 2. Hogyan írjuk "tudományos" dolgozatot?

Témaválasztás

A források feltárása

Cédulázás és jegyzetelés

Vázlatkészítés

A dolgozat összeállítása és megszővegezése

Címadás

Tartozékok

Formai követelmények - külső megjelenés

### 2.1. A témaválasztás:

A választásnak történjen ez bármilyen helyzetben: jelentősége van.

Néhány példa pályaválasztás, párválasztás, munkahely választás, lakóhely választás

A választások többnyire sorsformálók.

Szakedolgozat készítésnél szintén sorsdöntő lehet a témaválasztás. Jóllehet ez gyakran nem tudatosul a szerzőben.

A témaválasztással kijelöljük a lehetséges útírányt, s mint ilyen fogva tart, a későbbiekben nem szabadulhatunk tőle.

A téma megválasztását tehát gondosan mérlegelni kell.

Két döntő szempont a mérlegeléshez:

- a téma legyen alkalmas arra, hogy olyannak tudjam magam és tudósan megmutatni, amilyennek szeretném;
- a téma iránt érezek őszinte és erős kíváncsiságot.
- Bármelyik hiányzik, a mű megsínyli.

Néhány tanács a témaválasztás buktatóinak elkerüléséhez:

Jól körülhatárolható témát válasszunk:  
tárgyában  
időben egyaránt.

- Lehetőleg a szakmai követelmény érdeklődésének homlokterében álló témát jelöljük meg, de ne legyen lerágott csont.
- Valódi probléma megoldására tegyünk kísérletet. Ellenkező esetben munkánkat mások unalmasnak fogják találni, joggal.
- Amikor rátaláltunk a nekünk való témára, készítsünk feltételes vázlatot, s ütemezzük a várható munkát. A feltételes vázlat később módosulhat.
- Ha munka közben kiderül, hogy a választást elhibáztuk, ne sajnáljuk az elvégzett munkát, kezdjük újra. Csak azért folytatni valamit, mert már munkát fektettünk bele nem szabad.
- Témaválasztásunkat teszteljük másokon. Ez számunkra új ötleteket hozhat.
- Végleges döntés előtt, nézzünk utána a forrásoknak. A sikeres munkához használható forrásokra van szükség.

#### A források feltárása:

A kutatásnál, szakdolgozat készítésénél a használható megfelelő színvonalú források képezik a bázist, melyre saját elképzeléseinket, gondolatainkat felépíthetjük. Ha nem szilárd ez az alap, ingatag lesz a felépítmény is.

#### Forrásként számítanak:

- a témába vágó elméletek, modellek stb.
- azok a konkrét információk, amelyek a választott téma konkrét leírásához szükségesek (alkalmazás...)

#### Tanácsok:

- Akkor tudjuk a források fellelhetőségének problémáját felmérni, ha már a kutatás tárgyát szabatosan meghatároztuk.
- A forrás meglétén túl az is szükséges, hogy ez kéznél legyen és értő módon kezelni is tudjuk. (pl. a forrást tudjuk értelmezni)
- Hiba, ha a források keresésének körét túl szűkre szabjuk, de az is hiba, ha ez a keresés parttalanná válik. Mindenek előtt rálátást kell szerezni a tárgy környezetéről.

#### A források eredetisége:

A források megválasztásánál ügyelni kell a hitelességre és az eredetiségre. Amit kinyomtatnak még nem biztos, hogy igaz.

#### Cédulázás és jegyzetelés:

Először tekintsük át a témához kapcsolódó irodalmat. Célszerű összefoglaló jellegű cikkek, tanulmányok alapján tájékozódni.

Csak az általános tájékozódás után fogjunk hozzá a tulajdonképpeni irodalom feldolgozásához, a cédulázáshoz!

Akkor kezdjük el jegyzeteket készíteni, amikor már tárgyunk határait biztosan érezzük és ki is jelöltük.

### Mit jelent a határolás?

Fel kell ismerni témánk rendszer-mivoltát.

A rendszer határait úgy tudjuk kijelölni, ha azt megkülönböztetjük reletáns környezetétől oly módon, hogy megragadjuk a rendszer és környezete közötti lényeges kapcsolatokat is.

Tanács: Nem érdemes kijegyzetelni olyan tényeket, összefüggéseket, amelyek biztosan nem fognak megjelenni a dolgozatban.

A jegyzetelés módja: aktív és passzív jegyzetelés.

Passzív: ha a jegyzetelés során a szerző logikáját követve kivonatolást végzünk.

Aktív: ha a jegyzet készítésénél a saját megírandó dolgozatunk logikája szerint járunk el, s a közben támadt saját gondolatokat is rögzítjük.

Kivitelezése:

kétfajta cédulát érdemes megkülönböztetni:

- amelyekre az idegen gondolatokat jegyzem fel (vagy szó szerint vagy saját szavaimmal)
- amelyekre saját gondolataimat jegyzem fel.

A cédulákat jelzetekkel kell ellátni:

- utalás a forrásra (szerző neve és a lapszám, ahol az idézett hely található.)
- a téma és altéma megjelölés.

Egy cédulán lehet több téma jelzés, ha több témához is kapcsolódik.

A cédulákat hierarchikusan el kell rendezni!

Téma-dosszié - altéma boríték (a vázlat szerepe!)

Vázlat-készítés:

Egy hosszabb terjedelmű tanulmány, diplomadolgozat sikeres elkészítéséhez feltételenül szükség van vázlatra, jó vázlatra.

Ha választott témánkat rendszernek tekintjük, akkor a vázlat, a rendszer egy logikailag védhető felbontása, alrendszerekre.

A jó vázlat nélkül elvétjük az arányokat, logikailag kiegyensúlyozatlan lesz a mű.

(Pl. ha Egert egy papírlapon megjelölve próbálnák Magyarország térképét felrajzolni.)

Mire jó a vázlat?

Jó vázlatot csak akkor tudunk megfogalmazni, ha már eléggé elmélyedtünk tárgyunk megismerésében, ha már előre haladtunk valamennyire a cédulázásban.

A jó vázlat örökös a készülő dolgozat logikáján.

#### Vázlat-típusok:

- 1./ pontokba szedett, tartalomra, témakörökre utaló vázlat;
- 2./ állításokat, kérdéseket megfogalmazó, állásfoglalásunkat is sejtető vázlat (tételvázlat);

Ez utóbbi informatívabb, mert nem csak azt jelzi, hogy miről, hanem azt is, hogy mit szándékozunk írni.

- Bevezetés
- A privatizáció története
- A privatizáció eredménye
- A privatizáció hatásai a nemzetgazdaságra
- Konklúziók
- A spontán privatizációtól a külföldiek túlsúlyáig
- A magángazdaság súlya különféle nemzetgazdasági mutatók szerint
- A privatizáció hatása a gazdaság teljesítő-képességére és a versenyre
- A magyar privatizációs stratégia nemzetközi összehasonlításban

#### Mire ügyeljünk vázlatkészítéskor?

- A vázlat terjedelme álljon arányban a munka terjedelmével. A vázlaton belül az arányok legyenek kiegyensúlyozottak, a tartalmi összefüggések legyenek az irányadók. A fontos részeket pontosabban, részletesebben, a mellékszálakat rövidebben fejtsük ki.
- A vázlat nem szentírás. Szükség esetén, ha a kutatás eredményei ezt indokolják módosítani kell. Vigyázat! - határidő
- A vázlat a dolgozat struktúráját adja, nem jelent feltétlenül ütemtervet is.
- A vázlat nem használható automatikusan tartalomjegyzékként.

#### A dolgozat összeállítás és megszövegezése:

A dolgozat megformálása során mindig szem előtt kell tartani a potenciális olvasót. A szövegnek külön magyarázkodás nélkül meg kell állnia a lábán.

A jó dolgozat mindenekelőtt világos, érthető.

E követelmény teljesülését segíti, ha már a bevezetőben tisztázzuk, hogy az olvasó mire számíton.

#### A tudományosság kritériumai:

- Ha a dolgozat mögött saját eredményekben megmutatkozó tudományos munka áll.
- A használt fogalmak, szakkifejezések pontos definiálása az első előfordulásukkor (triviális fogalmakat nem kell definiálni).
- A definiált fogalmakat pontosan és következetesen kell használni.
- Csak olyan állítást fogalmazzunk meg, amit bizonyítani is tudunk (tényekkel, adatokkal vagy logikai bizonyítással is). A tekintélyre való hivatkozás még nem bizonyíték.

- A bizonyításnak korrektnek kell lenni. Nem tisztességes, ha állításunkat alátámasztó tényeket kiemeljük, de az ellene szólókat elhallgattatjuk.

#### Egyoldalú vagy kétoldalú közlemények:

Ha álláspontunk kifejtésénél kizárólag vagy döntően csak azokat a tényeket, érveket, bizonyításokat adjuk elő, amelyek tézisünket igazolják, és elhallgatjuk az esetlegesen ellen szólókat, akkor dolgozatunkra az egyoldalú kifejtés jellemző.

Ha viszont álláspontunkkal szemben felsorakoztatható ellenérveket is mérlegre tesszük, akkor írásunk ún. kétoldalú közleménynek minősül.

(pl.: a politikában az egyoldalú közlemények a jellemzők)

A végső állásfoglalásunknak világosnak és egyértelműnek kell lennie, az olvasóban nem hagyhatunk kételyt efelől.

#### Logikai rend:

A kifejtésben az egyes tételek/bizonyítások egymásra épülnek.

A gondolati építkezés során is szigorú rendet kell tartani.

"Ha hézagos a kifejezés, és nincs érthető magyarázata az egyes tételeknek, sőt még azt is nehéz kitalálni, hogy mik az alapvető megállapítások, az arra utal, hogy a szerző sincs tisztában a dolgokkal."

A kifejtés során mindig az olvasó kényelmét kell keresni, és az ő szempontjait szem előtt tartani.

A világos, jól strukturált felépítés a mindent megelőző feltétele a jó dolgozatnak. Nem lehet az adottságoktól függetlenül mindig érvényes receptet adni a dolgozat általános szerkezeti vázára.

Álljon itt azonban egy példa, amely alkalmas lehet az anyag megszervezésére:

- a téma körülírása, azonosítása a probléma felismerése és definiálása
- a probléma-megoldás módszerének kiválasztása és leírása
- adatok gyűjtése, csoportosítása és bemutatása
- a probléma megválasztása, és a tanulmányban adott válasz korlátainak a leírása.

A világos jól felismerhető makrostruktúrán túlmenően, a fő fejezeteken belül a mikroszerkezetnek is hasonló logikai egymásra épültséget kell mutatnia.

A mondatokat világos struktúrájú bekezdésekké, a bekezdéseket alpontokká, az alpontokat jól szerkesztett pontokká, a pontokat fejezetekké kell rendezni.

#### A jól tagolt szöveg rendező elvei:

- időrend
- térbeli elrendezés
- az ismerttől a nehezen emészthetőig (a bonyolultság rendje)
- a fontossági sorrend
- az érték sorrend (pl. ABC analízis, jelentős vevőkl szerepe)
- dedukció - indukción

### Dedukció:

Az elméleti dolgozatokban jellemző szervező elv a kifejtésben.

Néhány absztrakt, általános megállapításból kiindulva közelít a szerző a konkrétabb közbülső tételekhez.

Ez jellemző a filozófiai fejtegetésekre.

A kifejtés során a szerző a logika erejére támaszkodik.

### Indukció:

Az alkalmazott tudományokban gyakran a fordított út a jellemző:

A tényekből, egyedi esetekből vonnak le fejtegetéseink végén általános következtetést.

Ebenn a szerző közös gondolkodásra "invitálja" az olvasót.

### Címadás:

A cím az első, amivel az olvasó találkozik. Minden találkozásnál az első benyomásnak megkülönböztetett jelentősége van.

### A cím funkciói:

- megnevezi az írásművet (cikket, tanulmányt, könyvet)
- kifejezi az írásmű tartalmát
- felkelti az olvasó érdeklődését
- sejteti a szerző véleményét a szóban forgó témáról

### Alcím:

A címdalton megjelenő szó, vagy mondat, amely a dokumentum fő címét egészíti ki.

Akkor szükséges, ha a főcím mindenekelőtt a figyelem megragadására irányul.

Ilyenkor az elcímbe utalni kell a mű tartalmára.

Pl.: Magyarország nyaktörő mutatója.

Az etatizált gazdaságtól a magántulajdonon nyugvó gazdaság felé. (Aula, 1990. 3. sz.)

### Címhierarchia:

A dolgozat belső címeinek kiosztása, megtalálása. Ez is elengedhetetlen feltétele a világos tagolásnak.

Részcím, fejezetcím, alfejezetcím, szakasz cím, pontcím, alpontcím, bekezdéscím.

### Tartozékok:

A fő szövegen túlmenően a dolgozatnak még számos tartozéka van:

- címdal és belső címdal
- ajánlás, mottó
- előszó, bevezetés, köszönet nyilváníás
- tartalomjegyzék
- táblázatok
- ábrák
- illusztrációk



- befejezés, összefoglalás
- mellékletek, függelékek
- hivatkozási jegyzék
- szakkifejezések magyarázata
- névmutató
- tárgymutató
- rövidítések jegyzéke
- hibajegyzék.

Természetesen nem minden dolgozatban jelennek meg ezek egyszerre. A dolgozat fajtájától függően néhány ezek közül elhagyható, ill. elhagyandó.

Tartozékok a fő szöveg előtt:

Címoldal és belső címoldal tartalma:

- a szerző neve
- a dolgozat címe és alcíme
- az intézmény, amely számára írjuk a dolgozatot
- a város, ahol a dolgozat született
- az évszám (esetleg hónap), amikor a dolgozat készült, ill. befejeződött.

Igényesebb bekötött dolgozatoknál különböztetünk meg külső és belső címoldalt. A két címoldal tartalma, elrendezése többnyire megegyezik.

Előszó:

Célja, hogy eligazítsa az olvasót, elősegítse a mű megértését.

Tartalma:

A mű megírásának a célja, a szerző személyes útja, kötődése a témához, az alkalmazott módszerekről, a forrásokkal kapcsolatos problémákról, a megírás közben támadt egyéb nehézségekről, az eredmény korlátairól.

Az előszóban van a helye a köszönet nyilvánításnak.

Ezt a hozzájárulás fontosságának sorrendjében célszerű megtenni.

Mottók, ajánlások:

A mottónak frappánsnak, tömörnek és a mű tartalma egészéhez kapcsolódnia kell. Általában valamilyen idézet szokott lenni. Pl: "Hívták Krisztusnak, József Attilának" Genie - das ist vielleicht nur Theiss"

Ajánlás komolyabb mű esetében elfogadott.

Tartózkodni kell a túlzottan személyes megnyilvánulásoktól.

Tartalomjegyzék:

Tudományos igényű műveknél célszerű ezt a fő szöveg előtt elhelyezni, de a mögöttes elhelyezés sem kifogásolható.

A tartalomjegyzéket mindenképpen páratlan új oldalon kezdjük.

A fő-szövegben szereplő fejezet és alfejezet címhierarchián kívül szerepelniük kell a mellékletnek és más járulékos részeknek is.

Véglegesítés előtt a tartalomjegyzéket egyeztessük a fő-szöveggel.

#### Rezümé (bevezetés):

Sokféle megközelítés létezik erre a funkcióra, de mindegyik funkciója nagyjából azonos.

Az írásmű vázlatos megismertetését szolgálja.

#### Tartalma:

A műről összefoglaló készítése bemutatva, hogy az egyes fejezeteknek mi a célja, mit tartalmaz, milyen eredményekre jutott a szerző.

Mindennek probléma-orientátnak kell lennie. Azt kell igazolni, hogy érdemes az egész művet elolvasni.

#### Mikor jó a rezümé (bevezetés):

- ha tömör és nem terjengős
- egyértelműen utal a munka tartalmára, mégpedig érdemileg, és nem formálisan
- frappáns, figyelemkeltő, kedvet csinál az olvasáshoz.

#### A tartalomra való utalás:

Ne azt soroljuk fel, hogy a dolgozatban miről írunk. Azt kell fókuszba helyezni, hogy mit ír.

Megoldandó problémákat kell itt exponálni. Ez ad ösztönzést az olvasónak, hogy szenteljen időt a munkáknak.

Konkrétság, általánosságok senkit nem érdekelnek.

## Motiváció

A vezető egyik legfontosabb kérdése:

Lehet-e emberek magatartását, teljesítményét kívülről befolyásolni?

Ha a válasz: igen, akkor a következő kérdés, hogyan lehet ennek a képességnek a birtokába jutni.

A motivációval való foglalkozás során célunk:

1. A szervezetben tevékenykedő egyén magatartásának okait, mozgatórugóit megérteni;
2. megismerni azokat a modelleket, amelyek segíthetnek az egyénre irányuló vezetői hatások következményeinek előrejelzésében;
3. a hatékony vezetői koordináció feltételeinek meghatározása, melynek eredményeként az egyéni célok és a szervezeti célok összhangba kerülnek.

A motiváció fogalmi meghatározása:

Téves megközelítések:

1. A szervezeti egyén motivációja a szervezeti célok megvalósításának hajlandóságát jelzi. (Az egyén motivációja, az egyén céljairól, törekvéséről, kielégítendő szükségleteiről, és nem a szervezethez való viszonyáról szól.) Az vezetői feladat, hogy az egyéni motivációkat, különböző eszközökkel a szervezeti célok megvalósításának szolgálatába állítsa.
2. A motiváció valamiféle egyéni tulajdonság. Ezzel szemben a motiváció helyzetről, helyzetre változik ugyanazon személynél is.
3. Az egyéni motiváció közvetlenül kötődik a pénzhez.
4. Minden hatékonysági probléma tulajdonképpen motivációs probléma.

A motiváció az egyén olyan belső állapota, mely irányt szab cselekvésének, azzal okszerű kapcsolatban van. A motívumok a személy magatartását bizonyos viselkedési formák felé orientálják, erőfeszítésekre készítetik.

Az erőfeszítés vizsgálatánál fontos felhívni a figyelmet arra, hogy az erőfeszítés és a teljesítmény között nincs feltétlenül oksági kapcsolat. Gyakran előfordul, hogy az erőfeszítés intenzitását és a teljesítményt összekeverik.

A motiváció és a szükséglet kapcsolata:

A szükségletek kielégítetlenség esetén az egyén belső állapotában idéznek elő változást, feszültséget, amely hajtóerőként jelenik meg. Olyan magatartás felé orientálja az egyént, amely nyomán a szükséglet kielégül és csökken a belső feszültség. Míg, a kielégítetlen szükséglet valamilyen eltérés a normális –társadalmi és biológiai- kötődés állapotától, addig a hajtóerő ennek pszichikai megfelelője: a feszültség nyomán fellépő aktívált állapot, készítés.

Embereképek és motiváció:

A motiváció elméleti megközelítései alapvetően attól függően változnak, hogy mit feltételeznek az emberről.

A gazdasági ember /Taylor emberképe/

Az emberek irtóznak a munkától, az erőfeszítéstől és a felelősségvállalástól. Csak azért dolgoznak, hogy fizetést kapjanak, hogy a munkán kívül bizonyos szükségleteket kielégítsenek. Mivel közömbösek munkájukkal szemben irányítani kell őket, magatartásukat állandóan szemmel kell tartani.

Az emberek motivációja a munka iránt tehát anyagi természetű.

A társadalmi ember / az emberi viszonyok tana emberképe jellemzően /

Az embereket összefűzik a csoportkereteken belüli viszonyok. Vannak az embereknek olyan társadalmi szükségleteik is, amelyeket éppen a munkahelyen igyekeznek kielégíteni. Mivel elégedettséget kelt bennük az, hogy

egy csoporthoz tartoznak, érzékenyen reagálnak a csoporttól származó ösztönzésekre.

### Önmegvalósító ember /szükséglet elméletek/

E koncepció szerint az ember szükségletei kielégítésére törekszik. A motiváció az egyén kielégítetlen szükségleteiből vezethető le. Az ember elsősorban önmagát motiválja és kontrollálja. Külső irányítás és hatások alig korlátozzák autonómiáját és ennek köszönhetően nincsenek jelentős hatással motivációjára sem.

### Pszichológiai ember

Az ember komplex kitárulkozó, meggondolt lény, aki a fejlődés különböző szakaszain megy át. Az ember kialakít egy énkép-ideált és annak elérésére törekszik. A legerősebb motiváló erő az életösztönökön felül, hogy az ember közelebb kerüljön ideáljához.

### X Y elmélet /Douglas Mc Gregor/

A szerző az embereket két nagy csoportra osztja:

X típus, amelyről az alábbi feltételezéseket fogalmazza meg:

1. Az ember természeténél fogva hanyag és lusta, a lehető legkevesebbet dolgozik.
2. Nincs ambíciója, utálja a felelősséget, jobban szereti, ha vezetik.
3. Egocentrikus, közömbös a szervezet iránt.
4. Ellenáll mindennemű változásnak.
5. Becsapható, nem éles elméjű, ideális áldozata a demagógiának.

Y típus, amelyről az alábbi feltételezéseket fogalmazza meg:

1. Az ilyen típusú ember számára a munka természetes, mint a pihenés vagy a játék.

2. Az ember önmagát irányítja és ellenőrzi, azokért a célokért dolgozva, amelyekhez kötődik.
3. A célhoz való kötődés, e cél elérésével nyerhető jutalom függvénye. A legfontosabb jutalom az önmegvalósítás.
4. Az ember megfelelő feltételek esetén, nem csupán vállalja, hanem keresi is a felelősséget.
5. Rendelkezik a szükséges kreativitással a szervezeti problémák megoldásához.

## Motivációs elméletek

A motivációs elméletek két fő csoportja különböztethető meg:

A motiváció tartalom /struktúrális/ elméletei:

A motiváció kiemelkedő szerepe a vezetői probléma-megoldásban, abból a felismerésből fakad, hogy szervezet és egyén kölcsönösen egymásra utalt. Nem elég, ha egy feladat végrehajtása a szervezet sikere szempontjából fontos, késztetést a feladat végrehajtására, a kiszemelt egyén csak akkor fog érezni, ha az számára személyesen is fontos.

A motiváció tartalom eleméletei arra a kérdésre keresik a választ, hogyan ragadható meg, modellezhető az a rendszer, amely megmagyarázza és előrejelezhetővé teszi, az emberi viselkedést és teljesítményt. A tartalom-elméleti kutatók számára a modell struktúrája az érdekes. Milyen elemek, alrendszerek azonosíthatók a motivációt meghatározó rendszerben, s ezek között milyen kapcsolatok, kölcsönhatások léteznek? Mi a természete ezeknek a kapcsolatoknak.

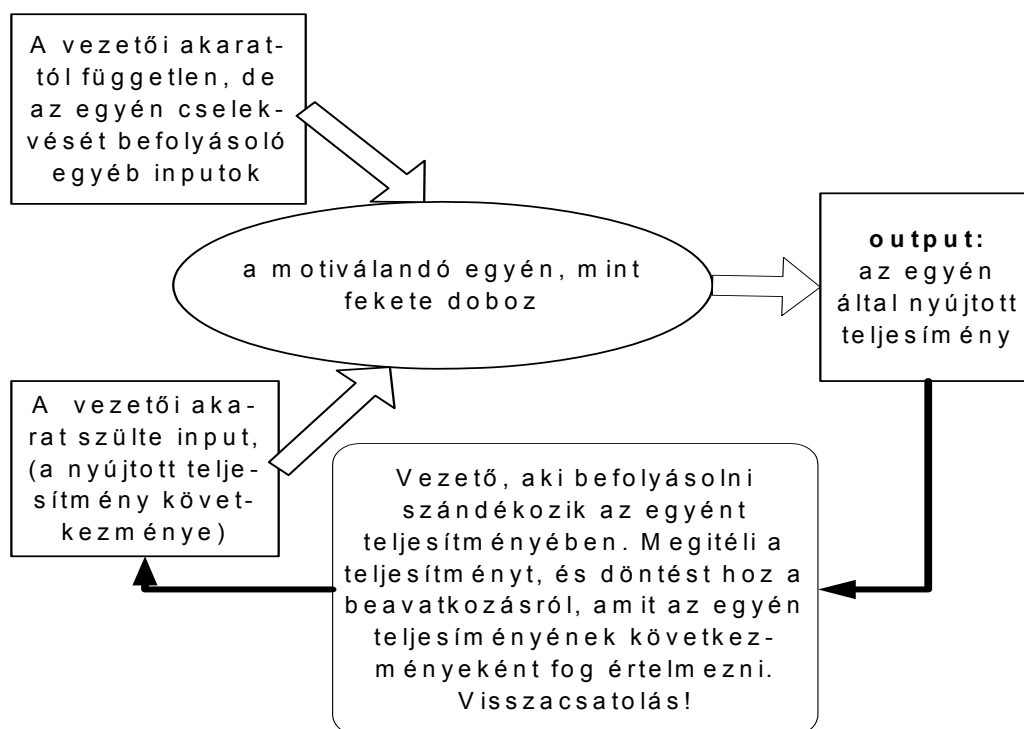
A motiváció folyamat elméletei:

A folyamat-elméletek kutatói arra a kérdésre keresik a választ, hogyan hatnak a vezető által alkalmazott különféle motivációs eszközök, hogyan lehet ezeket az eszközöket szisztematikusan felhasználni arra, hogy a beosztottak cselekvését a kívánt magatartások felé orientálják.

E kutatók az egyént tulajdonképpen fekete doboznak tekintik. Az egyént ért stimulusok, mint inputok különböző magatartásokat és teljesítményeket eredményeznek, mint outputok.

A nagyszámú empirikus megfigyelés elemzésével feltárhatók azok a törvényszerűségek, amelyek bizonyos input kombinációkat összekapcsolnak bizonyos outputokkal.

Ezeket a törvényeket kell megismerni és akkor a vezető képes lehet a vezető beosztottjait az általa kívánt magatartás illetve teljesítmény felé orientálni.



Fontos kiemelni: a kívánt teljesítmény a vezetőnek fontos, a következmény a beosztott egyénnek.

A folyamat elmélet kutatóinak feltételezése:

Léteznek a következmény halmaznak olyan elemei, amelyek, mint inputok képesek az egyénből a vezető által kívánt teljesítményt, magatartást előhívni.



## A motiváció tartalomelméletei

### Szükséglet elméletek

#### Maslow szükséglet-hierarchára alapozott motivációelmélete

Az elmélet alapfeltevései:

1. motivációk szükségletekre vezethetők vissza, s az embert alapvető kielégítetlen szükségletei készítetik cselekvésre.
2. A szükségletek hierarchikus rendbe állíthatók. A hierarchia fontossági sorrendet is mutat.

Maslow szerint az embert öt egymásra hierarchikusan épülő szükséglet kielégítése motiválja.

1. Fiziológiai (élettani) szükségletek: azok a biológiai kötődések, amelyek az ember, mint biológiai lény reprodukciójának képezik az alapját.
2. Biztonsági szükségletek: Ez a szükséglet fajta még mindig alapvetően az ember biológiai létéhez kötődik. A létbiztonsághoz, mint az egyén és környezete közötti egyensúlyhoz való kötődés.
3. A szeretet szükséglete: az ember társadalmiságában gyökerező kötődés, amely emberi közösségbe való tartozást jelent.
4. Az elismerés, megbecsülés iránti szükséglet: Társadalmi kötődés, mely azt juttatja kifejezésre, hogy az ember pozitív önbecsülésének, énképének kialakításához és fenntartásához szükség van az ember társak visszajelzésére. ( a nemhez való kötődés a jelenben )
5. Az önmegvalósítási szükséglet: a szükséglet-hierarchia legmagasabb szintje. Az emberi nemhez való kötődés időbeli dimenziója kitágul. Az ember nyomot kíván maga után hagyni. Aktívan viszonyul a történelemhez, saját képére akarja formálni, miközben az önmagában szunnyadó képességeket kifejleszti, kiteljesíti. E szükséglet fajta jellegzetességei a többitől eltérnek. Az önmegvalósítás iránti szükséglet kielégítése önmagában is táplálja és kiterjeszti az egyéniség kiteljesítésének vágyát. Pozitív, megerősítő visszacsatolás.

A szervezetek struktúrái többé vagy kevésbé kedvezhetnek az emberi szükségletek kielégítésének. A szervezeti struktúrákat tehát e szükségletek figyelembe vételével kell kialakítani különben feszültségek keletkeznek. A szervezeti motiváció kérdésének megoldásához a struktúrákat a tagok szükségleteihez kell igazítani.

Két további szükséglet melyet Maslow későbbi munkáiban említ:

1. A kognitív szükséglet (Tudás, megismerés iránti vágy)
2. Esztétikai szükséglet ( a dolgok elrendezettsége, a szimmetria utáni vágy )

### Alderfer szükséglet elmélete

Alderfer három szükségletet határoz meg a Maslow-i öttel szemben.

Létezési szükséglet:

a fiziológiai szükségletek és a létbiztonság, a fizikai fenyegetettségől való védettség.

Kapcsolati szükséglet:

A társas kapcsolatok iránti szükséglet, a vágy, hogy személyes kapcsolatokat és társadalmi státuszt alakítson ki az ember és tartson fenn.

Fejlődési szükséglet:

A személyes fejlődés, a lehetőségek kiaknázása. A nembeliség átélése iránti vágy.

Véleménye szerint:

Egyidejűleg több szükségleti szint is aktívan befolyásolhatja az egyén motivációját

Ha egy magasabb szintű szükséglet kielégítése korlátokba ütközik vagy azt elfojtják, akkor az csalódottságot okoz. Ilyenkor megnő a valószínűsége valamely alacsonyabb szintű szükséglet kielégítésének.

A fejlődési szükséglet a többihez képest sajátosan viselkedik: kielégítése esetén, a szükséglet intenzitása tovább fokozódik. (Pozitív visszacsatolás)

A motiváló erő nem csak a szükséglet intenzitásának függvénye, hanem a kielégítés korlátja is befolyásolja. Erőteljes korlát növeli a motivációt. „Tiltott gyümölcs effektus”

### Mc Clelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete

A motívumok nem örökletesek, hanem tanultak, fejleszthetők. Nincsen közöttük alá-fölé rendeltségi viszony. Ezek mind az ember társadalmiságából levezethető szükségletek

A tanult szükségletek

1. Kapcsolat motiváció: Az elfogadottság, szeretettség iránti vágy. Akiben erős ez a motivátor az kapcsolataiban kölcsönös megértésre törekszik. Előnyben részesíti az együttműködést a konfrontációval szemben. Energiái jelentős részét társas kapcsolatai kialakítására és fenntartására fordítja.
2. Teljesítmény motiváció: Az ember sikerekre vágyik. Nem a sikerért járó jutalom, hanem a siker maga illetve a siker utáni vágy a motiváló. Ezért az ember szívesen vállal felelősséget, szereti a kihívásokat. Fontos, hogy a siker az adott személy teljesítményétől függjön.
3. A hatalom motiváció: Az ember azon vágya, hogy meghatározza mások tevékenységét, függő viszonyban tartson másokat. Akiknél ez domináns szeretik a konfrontálódást, az agresszív magatartást. Erős bennük az elismertség, a presztizs utáni vágy.

### John Hunt célmotiváció elmélete

Hunt a személy céljait állítja a középpontba, véleménye szerint a motiváció az egyén céljaiból érthető meg. A célok határozzák meg az ember tevékenységének irányát. A célok erősségükben és fontosságukban különböznek. Az erősség itt azt jelenti, hogy mennyire képes az adott cél az embert motiválni. A fontosság, hogy az egyes célok milyen prioritási sorba rendezhetők.

A Hunt féle alapcélok

1. Komfort, anyagi jólét: Az anyagi jóléttel és biztonsággal kapcsolatos cél, valamint a stressz elkerülése.
2. Struktúráltság: Az egyén által az egyértelműség, a rend, a stabilitás területén elérni kívánt állapotok.
3. Kapcsolat: A társas kapcsolatok területén az egyén számára kívánatos állapot. Egy kívánatos kapcsolati háló kialakítása és az abban való létezés.
4. Elismertség: Arra a kívánatos állapotra való törekvés, hogy az egyén teljesítményét mások elismerjék, valamint ennek megfelelő státusz elérése.
5. Hatalom: Az egyén számára annak a kívánatos állapotnak az elérése, hogy képes legyen másokat kontroll alatt tartani, hogy kapcsolataiban domináns legyen.

6. Autonómia, kreativitás, fejlődés: A kifejlesztett képességeknek egy olyan kívánatos szintje, amely autonóm munkavégzést, másoktól való megkülönböztetethez tesz lehetővé.

Ezek a célok nem rendezhetők alá-fölé rendeltségi viszonyba, dinamikus struktúrát alkotnak. Az egyén saját története során e célok erőssége és fontossága is változhat.

#### Herzberg megközelítése

Herzberg felteszi, a vezetőt leginkább foglalkoztató kérdést:

Hogyan vehetem rá beosztottamat, hogy úgy cselekedjen, ahogy kívánom tőle?

Herzberg sorra veszi a lehetséges válaszokat

A direkt akció hívei: Rugdosni kell! Ez a legbiztosabb és legkevésbé körülményes módszer, hogy rávegyünk valakit valminek az elvégzésére. Ezt a ráhatás típusát elnevezte Herzberg KITA-nak.

A KITA megjelenési formái:

1. Negatív fizikai KITA Ez a módszer szó szerinti alkalmazása. A múltban gyakran éltek vele. Vannak azonban buktatói.

- nem elgáns
- ellentmond a látszólagos jó akaratnak
- a másik visszarúghat.

Ma már a KITA szó szerinti alkalmazása tiltott.

2. Negatív pszichikai KITA. Ez a módszer a pszichológiai sebezhetőség széles tárházára alapoz. Jelentős előnyei vannak a fizikai KITA-val szemben:

- a durvaság nem jelenik meg látható alakban,
- a fizikai ellenhatás eshetősége csökken,
- mivel a lelki kínok száma végtelen, ezért az adott helyzethez illeszthető eszközök száma magas,
- a rúgást kiutaló személy úgy tehet, mint aki a dolgok fölött áll,
- akik ezzel a módszerrel élnek, bizonyos kielégüléshez jutnak /vagyok valaki érzés/,
- az alkalmazott panasza könnyen elhárítható, hiszen semmilyen kézzelfogható jele nincs annak, hogy tényleges támadás érte volna.

A negatív KITA nem motivációt eredményez, hanem mozgást. A KITA alkalmazója a motivált, és akivel szemben alkalmazzák az mozgog.

3. Pozitív KITA. Lényege: Tegyen meg valamit és viszonzásképpen jutalomban részesül. A vezetők többsége szerint igen ez már valódi motiváció. De ki van itt motivált állapotban? Kérdezi Herzberg. Aki a kívánt magatartást szeretné, az az alkalmazó. Akivel szemben alkalmazzák az ismét nem motivált csak mozgog. Herzberg véleménye erről a helyzetről: „A negatív KITA erőszak, a pozitív KITA csábítás. De

összehasonlíthatatlanul rosszabb, ha elcsábítanak, mintha megerősszakolnak. Míg az utóbbi egy szerencsétlen eset, addig az előbbi azt jelenti, hogy az ember részt vállalt saját bukásában.”

Miért nem motiváció a KITA?

Azért, mert újra és újra alkalmazni kell a mozgás kiváltására. Motivációról csak akkor beszélhetünk, ha az illetőben saját „generátor” működik. Ebben az esetben a dolgozó nem szorul külső ösztönzésre. Ő az aki cselekedni akar.

Az igazi kérdés tehát:

„Hogyan telepítsünk generátort az alkalmazottakba”?

A választ Herzberg a motiváció-higiéne elmélete alapján kívánja megadni.

Kiindulópontja:

A munkahelyi elégedettség (és motiváltság) előidézésében közrejátszó tényezőket el kell választani és meg kell különböztetni azoktól a tényezőktől, amelyek a munkahelyi elégedetlenséghez vezetnek.

Felfogásában a munkahelyi elégedettség ellentéte az, hogy hiányzik az elégedettség. Az elégedetlenség ellentéte pedig az elégedetlenség hiánya.

Herzberg szerint ami emögött húzódik meg az az emberi szükségletek két típusa:

- I. típus a biológiai természetünkből ered. Egyrészt van bennünk beépített késztetés, hogy elkerüljük a környezetünkből eredő veszélyeket, fájdalmakat. Másrészt rendelkezünk tanult késztetésekkel, amelyeket az alapvető biológiai szükségletek határoznak meg. ( A pénz például közvetíti az éhség és az élelmiszer közötti kapcsolatot. A közvetítő tag főszereplővé válhat, mert mint általános eszköz jelenik meg.)
- II. típus kizárólag emberi mivoltunkkal kapcsolatos. Azzal a képességünkkel, hogy munkafeladatokat teljesítsünk, és ez a teljesítés pszichikus fejlődést is jelent. A pszichikum szükségleteit serkentik az olyan feladatok, amelyek fejlődésre készítetnek. Ez nem más, mint a munka tartalma.

Az I. típusú szükségletcsoport a munkahelyi környezetből kapja ingereit, mely szükségletek a fizikai és lelki sérüléseket, és az egyéb veszélyeket elkerülő viselkedésre ösztönöznek. Ezeket az ingereket nevezi Herzberg higiéne vagy a munka tartalmán kívüli tényezőknek. /munkafeltételek, fizetés, státusz, személyek közötti kapcsolatok, biztonság/

A II. típusú szükségletcsoport a közösségben végzett munkához való kötődést jelent, mely kötődésből származnak belső, a pszichikumot fejlesztő tényezők. Ezek Herzberg

szemében az igazi motivátorok. /a munka eredménye, az elért eredmény elismerése, felelősség, fejlődés, az önbecsülés növekedése, a munka öröme./

Elméletét Herzberg nagyszámú megkérdezéses vizsgálat alapján ellenőrizte:

Munkaköri elégedetlenséget előidéző tényezők:

- Herzberg-i higiénés tényezők 69 %-ban
- Herzberg-i motivátor tényezők 31 %-ban

Munkaköri elégedettséget előidéző tényezők:

- Higiénés tényezők 19 %-ban
- Motivátor tényezők 81 %-ban

1685 alkalmazottat kérdeztek meg különböző országokban. A kérdés az volt:

Munkájukkal kapcsolatban milyen események okoztak számukra különös elégedettséget, illetve elégedetlenséget?

Herzberg kitér arra is, hogy hol helyezkedik el az ő elmélete, a szervezeti struktúrák kialakítására vonatkozó fő koncepciók között.

Emelkeztetődül a struktúra: az elemek /alrendszerek/ és kapcsolataik összessége, mely a rendszer stabilitását adja.

A három rivális megközelítési mód:

Szervezés elméleti megközelítés:

A hangsúlyt a munkafolyamatra helyezi. A munkafolyamat egyrészt, alá van vetve a műszaki-technológia alapját képező természeti törvényeknek. A munkafolyamatba másrészt be kell az embereket illeszteni, de nem elég külön-külön, hanem egymás közötti kapcsolataikkal együtt. A munkafolyamat tehát alá van vetve a társadalmi-szociológiai törvényeknek is.

Herzberg hangsúlyozza: A szervezetelméleti szakemberek szerint az emberi szüdségletek vagy olyannyira irracionálisak, vagy pedig annyira sokfélék, és az adott helyzettől függenek, hogy a menedzsment fő funkciója az, hogy legyen annyira pragmatista, amennyire ezt a mindenkori helyzet megköveteli. Tehát a konkrét helyzet, konkrét elemzése – ez a pragmatizmus – adhat csak választ a mi a teendő kérdésére. E koncepció lényege: a vezetési és irányítási kérdések összeegyeztetésében a pragmatizmus a kulcsfogalom.

Ipari-műszaki megközelítés (gépi koncepció):

A hangsúly a munkakörök optimális kialakításán és az ösztönzési rendszer hozzáigazításán van. A menedzsment funkciója olyan szervezeti struktúra kialakítása, amely a lehető legjobban hasonlít az ideális gépi modellhez. Ennek elsődleges útja-módja: a munkakörök racionalizálása. A munkát végző ember megfelelő attitűdjének kialakulását az ösztönzési rendszer biztosítja.

### Viselkedéstudományi koncepció (emberi viszonyok tana)

E koncepció hívei figyelmüket a csoportviszonyokra, az egyes alkalmazottak attitűdjére, a vállalat társadalmi és pszichológiai légkörére összpontosítják. Jellemzően a higiénével és a motivátorral kapcsolatos szükségletek egyikére-másikára helyezi a hangsúlyt. A mendedzsmet fő funkciójának a megfelelő munkahelyi légkör és csoportviszonyok kialakítását tekint. Ez gyakran az emberi kapcsolatok oktatásának valamilyen formáját ölti. Azt feltételezik, hogy az oktatás, a tréningek elvezetnek a megfelelő attitűd kialakulásához, és a megfelelő attitűd azután hatékony munkához és szervezeti struktúrához fog vezetni.

Herzberg saját koncepcióját az ipari-műszaki megközelítés módhoz sorolja, ahol a hatékonyság döntőkérdéseként a munkakörök alkítását tekintik. Ám ő nem a hagyományos megközelítést javasolja, hanem annak épp az ellenkezőjét:

A határfok emelése érdekében a munka racionalizálása helyett (ld. Taylor) inkább a munka gazdagítását javasolja.

Koncepciójának gyakorlati magva:

A munkakör tartalmasabbá tételével alkalmat teremtünk az alkalmazottak pszichológiai fejlődésére.

Megkülönböztet horizontális és vertikális munkaköri terhelést.

Horizontális: a munkakör bővítésének az a fajtája, amely nem teremt új alkalmakat a személyes fejlődésre. Sőt az ilyen irányú kezdeményezések gyakran tovább redukálják (szűkítik) az illető személyes közreműködését. Ez a mód csupán a munkakör értelmetlenségét bővíti.

Példák:

- A beosztottól várt produkció mennyiségét növelik. 10.000 csavar helyett húzzon meg 20.000-t.
- A meglévő értelmetlen feladathoz egy újabb értelmetlen feladatot hozzáadnak. Adminisztrációs többlet.
- Az elvégzendő munkák sorrendjét megváltoztatják.
- A munka legnehezebb részét azért veszik el, hogy a kevésbé igényes részekből nagyobb legyen a dolgozó teljesítménye.

Herzberg javaslatai a vertikális terhelés alapelveire:

- A. Az ellenőrzés csökkentése a számadási kötelezettség fenntartásával. Következmény: felelősség és egyéni eredményesség érzete.
- B. Az egyének számadásra (beszámolásra) kötelezettségének fokozása saját munkájukban. A munkáról önmaga készít beszámolót és nem közvetlenül ellenőrzik. Következmény: felelősség és a munkaterület áttekintése.
- C. Teljes természetes munkaegységek rábízása egy-egy személyre. Következmény: felelősség, eredmény és a munkaterület áttekintése.
- D. Hatáskör növelése /döntési többlet-lehetőség a velejáró felelősség viselésével együtt./ Következmény: felelősség, eredmény és a munkaterület áttekintése.
- E. A munka eredményességéről szóló jelntéseket közvetlenül a dolgozó kapja kézhez és ne az ellenőrző személy. Következmény: Belső felismerés
- F. Olyan új és nehezebb feladatok fevétele a munkakörbe, amelyeket előzőleg nem végzett. Következmény: fejlődés és tanulás.
- G. Olyan különleges vagy szakma specifikus feladatok rábízása az egyénekre, amelyek révén szakértökké válhatnak. Következmény: Felelősség, fejlődés és előrehaladás.



## A motiváció folyamat elméletei

A kérdés amelyet középpontba állítanak:

Milyen úton-módon (állapotváltozások sorozatán keresztül) érhető el az embereknél a kívánatos magatartás, teljesítmény?

Skinner megközelítése:

Kiinduló feltételezése, hogy az előírásokban foglalt célok és az azokat szolgáló formális struktúrák helyesek. A kérdés tehát az marad, hogy létre kell hozni egy olyan hatásos stratégiát, amely a szükségesnek ítélt magatartásformákat kiváltja.

A skinneri megközelítés elvet minden utalást a szükségletekre. Nem a nehezen megfogható belső lelki állapotokra alapozza elméletét, hanem kizárólag a megfigyeléssel megragadható, az emberi szubjektumon kívüli tényekre.

Az elmélet alapja, az ún. hatástörvény

„Az azonos helyzetben lehetséges válaszok közül azokat fogja az ember ismételni, amelyek azonnali vagy későbbi elégedettséggel járnak, s azok bekövetkezése kevésbé valószínű, amelyek azonnali vagy későbbi kellemetlenséggel járnak.”

Különbséget kell tenni:

- Válaszmagatartás
- Cselekvő magatartás között.

Cselekvőnek nevezi azokat a magatartásokat, amelyeket az egyén tanulással sajátít el. A cselekvő magatartásokra az a jellemző, hogy hatnak a környezetre, mert bizonyos következményeket akarnak kiváltani.

A skinner-i gondolat lényege: A magatartás ezektől a következményektől függ.

Független változók: a következmények

Függő változók: a szabályozott egyén magatartása

a szabályozott egyén teljesítménye

Fontos különbséget tenni:

Magatartás (viselkedés) és következmény kapcsolat,

Teljesítmény és következmény kapcsolat között.

A skinneri modell tehát:

A környezet hatásai kiváltanak egy bizonyos magatartást, amely sajátos következményekkel jár. (pld. jutalom vagy büntetés)

A tanulási folyamat közvetítésével ezek a sajátos környezeti hatások az egyén számára szükségképpen összekapcsolódnak bizonyos sajátos következményekkel.

A következmények jellegüktől függően növelhetik, csökkenthetik, vagy változatlanul hagyják annak valószínűségét, hogy egy adott magatartás ugyanolyan körülmények között később megismétlődik-e.

Lényeg: Egy adott magatartás ismétlődésének gyakorisága, annak következményeitől függ.

A magatartás módosítás különféle technikái:

Ha a kívánt magatartás /teljesítmény/ gyakoriságának növelése a cél.

Pozitív megerősítés:

az egyén által megvalósított magatartáshoz, az egyén számára pozitív értékkel bíró következményeket kapcsol a vezető.

A pozitív megerősítés lehetséges problémái:

1. A következmény látszólag igen, de valójában nem függ a magatartástól.
2. A következmény a megerősíteni kívánt magatartást hosszú idő múlva követi. A kapcsolat a kettő között elhalványul.

Negatív megerősítés:

Az egyén által megvalósított magatartáshoz, az egyén számára negatív értékkel bíró következményeket megszüntet a vezető. Először azonban a nem megfelelő magatartáshoz a negatív következményt hozzákötjük, majd ha kialakult a kívánt magatartás, akkor ezt megszüntetjük.

Ha a nem kívánt magatartás gyakoriságának csökkentése a cél.

Büntetés:

Az egyén által megvalósított nem kívánt magatartáshoz, az egyén számára negatív értékkel bíró következményeket kapcsol a vezető.

Formája kettős lehet:

- az egyént számára közvetlenül negatív hatás éri
- az egyén számára fontos pozitív következményeket megvonnak

Az alkalmazás lehetséges problémái:

- a nem kívánt magatartást csak időlegesen lehet elfojtani.

- állandó ellenőrzésre van szükség
- nehezen kontrollálható érzelmi reakciókat vált ki.
- merev magatartásformák kialakulásához vezethet.

Megszüntetés:

A vezető megszünteti az egyén által megvalósított már nem kívánt magatartáshoz, kapcsolódó következményeket, amelyek hatására az kialakult. (Pld. Ha egy cégnél a vezető jutalmazta a beosztottak besúgó tevékenységét, akkor egy új vezető aki erre nem tart igényt úgy szüntetheti meg, ha a jutalmak elmaradnak.)

### Adalékok Handy motiváció elméletéhez

A motiváció, mint belső pszichés állapot az egyén által átélt, de a külső szemlélő számára megfoghatatlan. Márpedig a vezető mindig külső szemlélő. A külső szemlélő, tehát a vezető számára a befolyásolni kívánt személy motivációja abban jut kifejezésre, hogy az mekkora valóságos ráfordításra hajlandó.

Kérdés:

Milyen az a döntési mechanizmus, amelynek során egy konkrét esetben a ráfordítás nagysága meghatározódik?

Nem hagyható figyelmen kívül, hogy a számítás tartalma, menete mindig az egyéntől függ.

A számítás azonban tartalmaz általánosítható, tehát mindenki számára adott különálló mozzanatot:

1. a szükséglet (igény) ereje
2. a ráfordítással szembeni eredmény-elvárás
3. az eredmény eszközértéke a szükséglet kielégítése szempontjából

$1 \cdot 2 \cdot 3 \rightarrow$  a várható motiváció, ráfordítás

(bármelyik zérus, akkor az eredmény is zérus.)

A számvetés tudatossága:

Azt jelenti, hogy az egyén mennyire képes mentálisan rendszerbe foglalni a hatótényezők sokszor bonyolult viszonyait.

Mindenekelőtt:

A ráfordítás, befektetés azt jelenti, hogy az egyén egy konkrét feladatra (cselekvési alternatívára) mozgósítja szubjektív erőforrásait: idejét, energiáit, gondolatait, pénzét...stb.

Ezen szubjektív erőforrások erősen korlátosak. Ezzel szemben az elvégzendők sora ( a cselekvési alternatívák) – melyek szubjektív erőforrásainkat igénybe veszik – tulajdonképpen végtelenek.

A lényeg:

*A sok potenciális cselekvési alternatíva versenyben van a szűkösen rendelkezésre álló szubjektív erőforrásokért. A döntéssel az egyénnek más cselekvési alternatívákról le kell mondania.*

Ebben a helyzetben a számvetés tudatossága, az ösztönös döntéstől, a teljesen tudatos, előre megfontolt elhatározásig terjedhet.

Az ösztönös döntés azt jelenti, hogy az egyén nem képes mentálisan helyzetének bonyolultságát totálisan, rendszerként összefüggéseiben megragadni, így döntését nem a rendszer egésze, hanem annak egy partikuláris része fogja meghatározni, amellyel éppen közvetlen kapcsolatban van.

(Pohár effektus: „Egy újabb pohár ital vágya, bármennyire ésszerűtlen, felülkerekedik abban az emberben, aki a számítást az ösztönök szintjén tartja.”)

A számítá által átfogott időtartam:

Adott pillanattól, évtizedekig terjedhet.

Minél hosszabb az időtartam, annál több szempontot, döntési kritériumot, cselekvési alternatívát kell figyelembe venni.

Ez azt jelenti, hogy az adott szituáció- és a választás következményeinek figyelembe vétele elengedhetlenné teszi a mentális modell idő dimenziójának kitágítását.

***Aki a pillanat foglyaként dönt, az nem veszi figyelembe, hogy a holnap ma készül.***