

MINI MULTI

JACSÓ PÉTER TIVADAR

**Kezdő és haladó
vállalkozók
kézikönyve**

ISMERD MEG A JACSOMEDIA DIGITÁLIS ÜGYNÖKSÉG BEVÁLT MÓDSZEREIT

Jacsó Péter Tivadar

MINIMULTI

KEZDŐ ÉS HALADÓ

VÁLLALKOZÓK KÉZIKÖNYVE

Ismerd meg a Jacsomedia Smart Web
Applications bevált módszereit

MINIMULTI - KEZDŐ ÉS HALADÓ VÁLLALKOZÓK KÉZIKÖNYVE

© Jacsomedia Digitális Ügynökség, Jacsó Péter Tivadar, 2020

A könyv bármilyen formában történő másolása, sokszorosítása, közzlése a kiadó előzetes írásos engedélye nélkül szigorúan tilos. A mű, vagy egyes részeinek felhasználása más kiadványokban, tanfolyamokon, előadásokon, hangoskönyvekben vagy bármilyen internetes közzlésben kizárólag a kiadó előzetes, írásos engedélyével lehetséges. A Google a Google Inc. védjegye. A Facebook, a Facebook Inc. védjegye. A többi cégnév és terméknev a velük társított vállalatok védjegye lehet.

A könyvben bemutatott tanácsok és ajánlások nem biztos, hogy minden esetben célravezetőek. A kiadó nem vállal felelősséget a könyvben alkalmazott tanácsok nem megfelelő alkalmazásából eredő esetleges károkért. A könyvben szereplő információk, tippek, tanácsok elavulttá válhatnak bizonyos idő elteltével.

Kiadja a Jacsomedia Kft. Minden jog fenntartva.

Ügyfélszolgálat:

Telefon: +36 1 783 7641

E-mail: hello@jacsomedia.hu

Felelős kiadó a Jacsomedia Kft. cégvezetője.

TARTALOM

Bevezetés.....	6
A szerző.....	6
Mit jelent a minimulti kifejezés?.....	7
Kinek szól ez a kézikönyv?.....	8
Egy tanulságos történet.....	11
A tervezés.....	14
Célok rövid-, közép- és hosszútávra.....	14
Hogyan határozd meg a vállalkozásod céljait?.....	16
A misszió, a vízió, és a vállalati értékek.....	20
Az eszközök.....	26
A megfelelő fegyverzet megválasztása.....	26
A vállalati arculat.....	27
Ügyviteli rendszerek.....	38
Kommunikációs eszközök.....	44
Külső kommunikációs eszközök.....	47
Folyamatszervezés.....	52
A csapat.....	60
Egyedül nem megy.....	60
A csapat összeállítása.....	61
A kiválasztás.....	71
A csapat kondicionálása.....	80
A vezetés.....	89
Főnök, vagy vezető?.....	89
A vezető és holdudvara.....	94
A vezetés nem demokrácia.....	95
A vezetővé válás egy döntés.....	96
10 dolog, amit ma már másképp csinálnék.....	99
Utószó.....	111
Köszönetnyilvánítás.....	112

BEVEZETÉS

A SZERZŐ

Helló! Jacsó Péter Tivadar vagyok, a Jacsomedia Digitális Ügynökség alapítója és társtulajdonosa (www.jacsomedia.hu). Gyermekkori álmom volt, hogy egy kreatív, alkotó csapatban dolgozzak, és hogy napról napra olyasmivel foglalkozhassak, ami kivívja a környezetem elismerését. A középiskolában azt mondták rám, hogy életművész vagyok, mert az érettségi közeledtével sem tudtam, milyen irányba induljak tovább. Utólag ezt javarészt az oktatási rendszer korszerűtlenségének, a gyakorlati gondolkodásmód hiányának számlájára írom. Gyakran nem láttam a kézzelfogható hasznosságát a tananyagnak, mert senki nem magyarázta el, hogy később mit milyen módon fogok tudni hasznosítani az életben. Mint a legtöbb fiatalnak, fogalmam sem volt róla, hogy mit kezdjek magammal, mégis tudtam, hogy szeretnék valami értékeset, valami nagyszerűt alkotni. A középiskola után a családi hagyományokat követve dekoratőrnek álltam, ahol elsajátítottam a design-szemléletet, majd következett egy multimédiás szakképzés, ahol beleszerettem a számítógépes alkalmazás-fejlesztésbe.

2000-ben elkezdtem weboldalakat készíteni az akkori technológiák segítségével, és hamar megértettem, hogy ez több lesz szimpla hobbinál, mert a gyakorlásból hamarosan megrendelések lettek, majd egy állandó munkahely, fejlesztő-grafikusként. Ezután a Budapesti Műszaki Főiskola Könnyűipari Mérnöki Karát végeztem el a Médiatechnológia Tanszéken, diplomamunkámban egy mindmáig használatos oktatási segédletet készítve az intézmény számára.

2002-óta foglalkozom hivatalosan multimédia-fejlesztéssel és designnal. Operátorként kezdtem, majd hamarosan én feleltem a termékfejlesztési vonalért. Azóta a szakma számos olyan interdiszciplináris területével ismerkedtem meg, mint a felhasználói élmény kutatása, a vizuális kommunikáció különböző területei, a programozás, a SEO, az online marketing vagy a vállalati módszertanok és folyamatok fejlesztése.

Hamar rájöttem, hogy többet akarok annál, mint „katonának állni egy seregben”. Én vezetői szerepre vágytam. Huszonöt éves voltam, amikor társammal, Szabó Lehellel közösen megalapítottuk a Jacsomedia Digitális Ügynökséget (a továbbiakban JM), amit azóta is az első gyermekemnek tekintek, és ahol a mai napig tevékenykedem, mint társtulajdonos és a kreatív csapat vezetője. A vállalkozásunk fő profilja a web- és mobilalkalmazás-fejlesztés. Imádkozok alkotni, és folyton az motivál, hogy meg tudjak felelni a szakma kihívásainak.

Amikor barátommal és harcostársammal, Lehel 2006 őszén belevágtunk a saját vállalkozás alapításába, még nem tudtuk mi vár ránk. Nem voltak hosszú távú terveink, de azt éreztük, hogy eljött a mi időnk. Két fiatalember voltunk, tele ötletekkel, és bár sok mindenben különböztünk, az értékeink mégis a mai napig hasonló alapokon nyugszanak, ami lehetővé teszi azt, hogy egymás hatásait fel erősítve, egymást kiegészítve és inspirálva vigyük előre a vállalkozásunkat.

A környezet pedig folyamatosan újabb és lehetőségek és kihívások elé állít bennünket. Először garázscég, azután családias hangulatú mikrovállalkozás, mára pedig egy többrétegű szervezeti felépítésű KKV frontján kell nap mint nap helytállnunk. De legalább nem unalmasak a napjaink, és a folyamatos változások miatt rá vagyunk kényszerítve a környezethez való alkalmazkodásra és arra, hogy időről időre újraalkossuk önmagunkat és a vállalkozásunkat egyaránt.

MIT JELENT A MINIMULTI KIFEJEZÉS?

A JM megalapításának kezdetétől használtuk magunkra a „Minimulti” kifejezést, pedig még csak néhány főt foglalkoztató mikrovállalkozásként tevékenykedtünk. Akkor még nem is sejtettem, hogy valaha több lesz egy szóviccnél.

A Minimulti kifejezés számomra olyan vállalkozást jelent, amely megőrzi a kisvállalkozások rugalmasságát, kreativitását és alkalmazkodóképességét, mégis számos területen a nagy multinacionális cégek által használt vállalatirányítási eszközöket, módszertanokat és stratégiákat alkalmazva ér el kimagasló eredményeket.

Ügyfeleink a mai napig főként hazai és külföldi multinacionális vállalatok és üzönkségek köreiből kerülnek ki, ezért tudjuk elsajátítani a kultúrájukból azokat az elemeket, amelyeket, jól adaptálva, sikerrel alkalmazunk több, mint egy évtizede, és amelyek segítségével növelhetjük a hatékonyságunkat. Ebben a kézikönyvben ezeket a fogásokat osztom meg Veled annak érdekében, hogy Te is hatékonyan fejleszthesd a vállalkozásodat. Nem árulok zsákbamacskát: nem rendelkezem széleskörű vállalatvezetői tapasztalattal. Viszont sikerrel hívtunk életre, és működtetünk jelenleg is egy remek KKV-t, ahol menet közben rengeteg olyan tapasztalatra tettünk, és teszünk szert, amelyek hasznosak lehetnek akár számodra is. A helyzet az, hogy az ember, minél inkább elmélyül az önfejlesztésben, annál inkább felismeri, hogy a legfontosabb bölcseségeket már az ókorban megfogalmazták, azóta csupán az változik, hogy ki és miképpen értelmezi és tálalja őket.

KINEK SZÓL EZ A KÉZIKÖNYV?

Amikor ennek a kézikönyvnek az elolvasását fontolgatod, felmerülhet benned a kérdés: Miért érdemes az időmet éppen erre a módszertani útmutatóra szánanom? Manapság Dunát lehet rekeszteni a vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó hazai és külföldi szakirodalomból, melyeket gyakran ismert, máskor teljesen ismeretlen szerzők adnak a fejlődni vágyók kezébe. Mielőtt tovább hezitálnál, azt javaslom, gondolkodj el azon, hogy az alábbi két karakter közül Te melyikben ismersz magadra.

Ha tisztában vagy azokkal a fogásokkal és technikákkal, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy felépíts egy hatékonyan működő vállalkozást (netán már fel is építetted azt), ha a folyamataid rendben haladnak, a rendszereidet kialakítottad, a csapatod működését megszervezted, a munkavállalóid elégedetten tevékenykednek, az ügyfeleid visszajelzései alapján jó irányba haladsz és a pénzügyi mutatóid is alátámasztják mindezt, akkor nem neked íródott ez a kézikönyv. Persze örömmel veszem, ha elolvasod, de nem biztos, hogy számodra sok újdonságot fogok tudni mondani.

Ha most készülsz belevágni egy saját vállalkozásba, vagy egy néhány fős garázscégből, esetleg kisebb stúdióból szeretnél továbblépni egy magasabb vállalati szintre, és jól jönne egy segítő kéz, akkor ez a könyv remek útmutató lehet a számodra. Az is elképzelhető, hogy már megvan a terméked vagy szolgáltatásod, és kezd kialakulni az ügyfélköröd is, mégis gyakran érzed úgy, hogy elakadtál, hogy nem látsz ki a teendőidből, amelyek meggátolják, hogy dinamikus ütemben fejlődj. Mindenre létezik megoldás, az viszont nem mindegy, mennyi idő alatt sikerül megtalálnod a számodra leginkább testhezállót. Én abban segíthetek Neked, hogy megmutatom, milyen utat kell bejárnod a sikeres vállalkozás kiépítése során.

A fejlődés gátja sokszor a tapasztalatlanság, és az, hogy az iskolákban nem tanítják azokat a gyakorlati fogásokat, amelyek egy vállalkozás fejlesztéséhez és működtetéséhez szükségesek. De ne aggódj, én már bejártam az utat helyetted. Kitepostam Neked az ösvényt, így nincs más dolgod, mint követni a tanácsaimat, és segítségemmel a legtöbbet kihozni a saját lehetőségeidből.

Az alábbiakban bemutatok neked számos hasznos eszközt, technikát és módszertant, amelyek segítségével nagyban növelheted a céges folyamataid hatékonyságát. Nem építünk légvárakat! Ezek a megoldások a JM-ben minden esetben kiállták a gyakorlat próbáit, így csak a tényleges hasznossággal bíró metodikákat ismertetem meg Veled.

Miért bízhat az tanácsaiban?

Mi a garancia arra, hogy az itt leírt technikák működnek a gyakorlatban? Erre két válaszom is van: egyrészt a vállalkozásunkban bekövetkezett anyagi, szervezeti és technológiai fejlődés. 2006-ban, amikor a JM-et alapítottuk, egy két fős garázscég voltunk, és az alberletemben működtünk. De nagy büszkeségünkre, kezdő vállalkozókként már az első üzleti évet sikerült nyereséggel zárunk. 2017 végére a kezdeti forgalom 46-szorosát értük el, 6000-nél is több sikeresen véghezvitt hazai és nemzetközi projekttel a hátunk mögött, egy kellemes hangulatú, 200 négyzetméteres budapesti irodában, 30-fős legénységgel a hajónkon. Mindezt úgy sikerült elérnünk, hogy soha nem volt olyan évünk, amely visszaesést mutatott volna az előzőhöz képest. Még a gazdasági válság éveiben sem.

A másik érv pedig, hogy 2018-ban hazánk legjobb vezetőfejlesztői és szervezeti tanácsadó cége által végzett vállalatfejlesztési diagnózis felmérésen a legtöbb értékünk az országos átlag felett volt. A céggiagnózis kutatási hátterében olyan neves cégek állnak, mint a Gallup Intézet, a FranklinCovey és az Arbinger Intézet, és amit 1500 hazai munkavállalón hitelesítettek. Mindez persze nem jelenti azt, hogy nekünk ne lenne hova fejlődnünk, de ha egy független szaktanácsadó cég is megerősíti, hogy jó úton haladunk, az megnyugtató érzés.

Miért írom le mindezt?

Gyakran találkoztam a sajátunkhoz hasonló profilú, nálunk kisebb vagy akár nagyobb vállalkozásokkal, sőt még olyan komoly multinacionális cégekkel is, akik elismerően nyilatkoztak arról, milyen remekül szervezett a cégünk. Az önbizalmam és némi elfogultság mellett a partnereink és ügyfeleink tényleges visszajelzései alapján jutottam el oda, hogy érdemesnek találok a módszereinket arra, hogy azokat közkinccsé tegyem. Megalakulásunk óta folyamatosan tökéletesítjük, építjük a vállalkozásunkat, és a mögöttünk álló évek során rengeteg dolgot magunknak kellett kialakítanunk, megtapasztaltunk. Még a legjobb szándékú próbálkozásaink között is akadtak hibás döntések és zsákutcák.

Sokszor volt olyan pont, amikor jól jött volna egy mentor vagy legalább egy kézikönyv, amely segítene volna a helyes irányba navigálni. Mert bár előbb-utóbb sikerült rátalálnunk a megoldásokra, de ez sokszor időigényes volt, és empirikus módszerekkel történt. Fontosnak tartom, hogy megosszam azokat a fogásokat és módszereket, amelyek hozzásegítettek bennünket egy jól prosperáló üzlet felépítéséhez, így Te sokkal rövidebb idő alatt, kevesebb kitérővel és zökkenőmentesebben járhatod be a saját utadat.

A könyv legfontosabb feladatának a gyakorlatorientált tanácsadást tartom. Több olyan könyvet olvastam, ami vállalkozásfejlesztéssel foglalkozik, de hogy, hogy nem, mindegyikben elméleti dolgokról esik szó, mintha csak újra a padban ülnek

egy főiskolai előadáson. Én sokkal inkább a gyakorlatra koncentrálok. Menjünk csak le az alagsori műhelybe, és lessük el a konkrét fogásokat, az eszközök használatát, a jól bevált trükköket. Elméleti szakkönyvekből találsz eleget a piacon, viszont gyakorlati útmutatókból jóval szűkebb a választék.

Nem vagyok hagyományos értelemben vett cégvezető. A társammal közösen töltjük be az ügyvezetői tisztséget, de a napi operatív üzletvezetési feladatokat nem én végzem. Viszont részt veszek a stratégiai tervezésben, a folyamatfejlesztésben és implementálásban, a termékeinkkel és szolgáltatásainkkal kapcsolatos kutatás-fejlesztésben, és a termékek előállításában. A mai napig egyszerre vagyok vállalkozó és szakember, ami, bár nem minden esetben jó párosítás, mégis azt gondolom, hogy a kétféle felelősségkör átgondolt különválasztásával képes vagyok nagyszerű eredményeket elérni.

Nem vagyok közgazdász, ezért nem is célom vállalat-gazdaságtani és pénzügyi kérdéseket feszegetni, mivel a cégben ezt a tisztséget a kezdetektől fogva az üzlettársam tölti be. Ehelyett a mindennapokban az én feladatom a terméktervezés, a marketing és a kommunikáció, a vállalati arculat és identitás megtervezése, a kommunikációs csatornák kidolgozása és a kreatív ötletek kidolgozása.

Már régóta munkáltak bennem ezek a kimondatlan gondolatok, és most abban bízva öntöm őket formába, hogy másnak is hasznára válhatnak, egy, a számomra is kellemes és szórakoztató tevékenység nyomán. Emellett egyfajta összegzés is számomra ez a könyv. Annak a több mint egy évtizednek az átgondolása és újraértelmezése, amelyet vállalkozóként töltöttem el. Általa újraélem az eseményeket, összegzem az eredményeket, és megpróbálom feleleveníteni azokat a rossz irányba tett lépéseket, amelyeket nem akarok újra elkövetni. Igyekszem mindezt magam is iránytűként használni, hogy rajta tartson azon az úton, amelyet kitapostunk és kijelöltünk magunknak.

Ezt a könyvet azzal a céllal írtam, hogy segítek Neked egy hozzánk hasonlóan eredményes vállalkozás kialakításában. Kövesd az útmutatásainkat, használd a módszereinket, tanulj a hibáinkból, és hozd ki a legtöbbet a saját vállalkozásodból!

EGY TANULSÁGOS TÖRTÉNET

A Déli-sark első két meghódítója, Roald Amundsen és Robert F. Scott, mindketten ambiciózus emberek lévén, a kezükbe akarták venni sorsukat, amikor 1911-ben nekivágtak embert próbáló kalandjuknak. A dicsőség végül minden idők legnagyobb sarkkutatójának, Roald Amundsennek adatott meg, míg Scott társaival együtt viszontagságos körülmények között, szenvedések és szerencsétlenségek sorozata után megfagyott a hazafelé vezető úton. Mi volt Amundsen sikerének titka, és mi volt a fő különbség a két nagyszerű kutató között?

Az expedíció kezdetén a két csapat hajója egymástól látótávolságra kötött ki a Ross-jégmezőnél, azaz lényegében egyszerre tudták elkezdni a kalandjukat. A naplók tanúsága szerint még vendégül is látták egymást hajóikon.

A norvég Amundsen stratégiája az egyszerűségben és az alapos felkészülésben rejlett. Már csapata kiválasztásakor is nagyon célirányosan járt el, mert korábbi sarkvidéki expedíciói során megtanulta, milyen képességű emberekkel vegye körül magát. Kilenc fős csapatában volt sífutó bajnok, arktiszi navigációs tapasztalattal rendelkező felfedező és különféle hasznos gyakorlati mesterséggel bíró emberek, akik képesek voltak a felszerelések menet közbeni javítására, karbantartására. Az úton több raktárat létesítettek, amiket zászlókkal jelöltek meg, hogy később rátalálhassanak. Közlekedéshez kizárólag kutyaszánokat és síléceket használtak. A létfontosságú készletekből 2-3-szorosan túlbiztosították magukat. Amundsen a felszerelést az Északnyugati-átjárón való áthajózása során az eszkimóktól tanultak alapján alakította ki, ilyen volt a legyező alakban befogott kutyákkal húzott szán, de a vastag eszkimó prémruha is. Szánjai talpát jéggel vonta be, így azok kedvezőtlen körülmények között is jól siklottak a havon. Sokat tanult korábbi hibáiból és felismerte a friss élelmiszer jelentőséget a skorbuttal szemben. Ahol szükséges volt, ott persze alkalmazta a modern technika vívmányait is, mint például a dízelmotort vagy az alumínium étkezészetet. Amundsen fontosnak tartotta, hogy ismeretlen és viszontagságos körülmények között minél kevésbé terhelje meg útítársait, és nagy tartalékokat vitt magával. A norvégoknak a jól időzített indulással az antarktisi nyár legmelegebb hónapjaiban sikerült teljesíteniük az utazást. A szerencse is melléjük szegődött ugyan a sikeres útvonal meghatározással, de legnagyobb segítségükre mégis a kutyaszánok voltak, amelyek megkímélték őket a szánok vontatásának embert próbáló feladatától, és megadták annak lehetőségét, hogy egy főre több ételmelet és felszerelést viihessenek magukkal.

Amundsen és csapata 1911. december 14-én, 35 nappal megelőzve a vetélytársat, elsőként érte el a Déli-sarkot, „szinte eseménytelenül” teljesítve a feladatot. Persze, az ő útjuk sem volt egy sétágalopp, de Scott expedíciójához képest minden szempontból eredményesebben végezték el küldetésüket.

Az angol Scott expedícióját a hibás döntések sorozata, az események szerencsétlen alakulása, valamint a nem megfelelő felkészülés a tragikus vég felé sodorták. Esetükben már a partraszállás is szerencsétlenül alakult, mivel a tervekhez képest 30 km-rel északabbra tudtak csak kirakodni. Így át kellett kelniük egy öblön, amire csak akkor adódott lehetőségük, amikor az befagyott. A vontatáshoz használt pónilovaik egy része már ekkor vízbe veszett. A pónilovak mellett legújabb technológiás motoros szánokat is vittek magukkal, amelyek azonban hamar elromlottak, és a javításukhoz sem alkatrészsel, sem megfelelő személyzettel nem rendelkezett a csapat. A gleccseren sem a pónik, sem a motoros szánok nem voltak képesek feljutni, a kutyaszánokkal pedig nem volt kellő tapasztalatuk, így az út háromnegyedén, azaz 2000 km-en maguknak kellett vonszolniuk a szánjaikat, ami óriási fizikai megterhelést jelentett. Emiatt a készleteiket is hamarabb fogyasztották el, és az erőtartalékaik is jobban megfogyatkoztak. A pónilovak még ideális körülmények között is csak napi 25 km megtételére voltak alkalmasak, ami jóval lassabb haladást jelentett a kutyaszánoknál. A depók kiépítése során Scotték a nehézkes közlekedés miatt az egyik legfontosabb bázist az eredeti terveikhez képest 55 km-rel északabbra tudták csak kiépíteni, ami később végzetes következményekkel járt. A gyenge szervezés és a késleltetett elindulás után a természet is közbeszólt: egy hóvihár egy héttel visszavetette az expedíció továbbhaladását. A végső csapat csupán 5 főből állt, és bár nekik sikerült átverekedniük magukat a Sarki-fennsíkon, a kimerültség elkezdte éreztetni a hatását. 1912. január 18-án érték el a Déli-sarkot, ahol csalódottan találták meg a norvég zászlót. A visszaúton Ewans altiszt fokozatosan gyengült, majd egy komoly sérülés után életét veszítette. Az erősen lelassult csapatnak a gyakran elviselhetetlen -40 fokos hidegben kellett előre küzdenie magát. A skorbutban szenvedő Oates százados súlyos fagyási sérüléseket szenvedett, majd, hogy társait mentesítse a további teherből, önként ment ki a hóviharba megfagyni. Ezután maga Scott is mozgásképtelenné vált. Végül egy hóvihár állította meg a csapatot, mindössze 20 kilométerre az életet jelentő utolsó bázistól. Amit, ha a kezdetekkor nem telepítettek volna olyan távolra, talán másképp zárul az expedíciójuk is. Így azonban tragikus történetükben ötvöződött a hibás döntések sorozata, a felkészületlenség, a túlzottan optimista tervezés és a szokatlanul hideg időjárásból fakadó minden szerencsétlenség.

Mi volt az, ami Amundsennek a sikert, Scottnak pedig a tragikus véget hozta? Egyértelműen a felkészültség. Amundsen pontosan tudta, mire számítson, és bár idegen terepen járt, jól tudta hasznosítani a korábban tanultakat. Számolt a szélsőséges körülményekkel, alaposan megválasztotta az embereit és az eszközeit egyaránt, és végül a szerencse is mellé szegődött.

Ezt a történetet még évekkel ezelőtt hallottam egy konferencián, és nagy hatást gyakorolt rám. A belőle kibontakozó példa azt szemléltette számomra, hogy az alapos tervezés, a célorientált eszközmegválasztás, a megfelelően összeállított csapat, a tudatos vezetés, a folyamatos alkalmazkodás a körülményekhez, mind elengedhetetlen alkotóelemei egy sikeres vállalkozás működtetésének, és a verseny piacon való eredményességének.

Azt gondolom, hogy a mi vállalkozásunk működését tekintve egyértelműen Amundsen és csapatahoz hasonlít, hiszen a kezdetektől fogva, még ha nem is mindig tudatosan, hanem néha ösztönösen, de nagy gondot fordítottunk a tervezésre, igyekeztünk a megfelelő szakemberekkel körülvenni magunkat, és folyamatosan fejlesztettük a vállalatvezetéshez szükséges készségeinket és eszköztárunkat. Tesszük mindezt a mai napig, és a befektetett munka eredménye nem marad el.

Ezzel a történettel, és a benne rejlő tanulsággal felszerelve, most mi is expedícióra indulunk, ahol segíték Neked, hogy felfedezzük azt a stratégiát és eszközrendszert, amelynek segítségével szerencsésen meghódíthatod a saját Déli-sarkodat.

Nagy örömmre szolgálna, ha a könyv elolvasását követően visszajeleznél nekem arról, hogy milyenek találtad az itt leírtakat. Ha megosztanád velem a véleményedet a Minimulti kézikönyvről, vagy kérdésed lenne az olvasottakkal kapcsolatban, akkor írd nekem a minimulti@jacsomedia.hu e-mail címre, és igyekszem mihamarabb válaszolni.

Remélem, hogy minél több hasznos gondolatot találsz majd a könyvemben, és képes leszel ezeket átültetni a napi gyakorlatba is, hiszen jól tudjuk, hogy elolvasni valamit egy dolog, de a valódi eredmény a gyakorlati alkalmazáson múlik.

Ha szeretnél még többet megtudni a Jacsomedia Digitális Ügynökség digitális stúdió és ügynökség szolgáltatásairól, akkor látogass el weboldalunkra a www.jacsomedia.hu címre, vagy keresd fel közösségi oldalaink egyikét a Facebookon, Twitteren, vagy a LinkedInen. Olvashatod szakmai blogunkat a Mediumon, vagy ha még ennél is több információra éhezelsz, iratkozz fel levelező listánkra és kérd havi rendszerességű hírlevelünket.

Kívánok neked kellemes időtöltést, és, ahogy a 90-as évek lapozgatós fantasy regényeinek prológusát követően, itt is elhangzik az ikonikus felszólítás, amit minden lelkes olvasó izgatottan vár a kaland kezdetekor: „És most lapozz!”

A TERVEZÉS

CÉLOK RÖVID-, KÖZÉP- ÉS HOSSZÚTÁVRA

*Legyen egy célod, tarts valamerre életed során,
de mindig figyelj oda, mi történik veled itt és most.
Robert Lawson*

Mióta az eszemet tudom, folyamatos tervezésben vagyok. Mindig fontos volt számomra, hogy az adott helyzetre rendelkezek a megfelelő tervvel. Talán túlságosan is sokat foglalkozom a jövővel, a vállalkozásunk fejlesztése szempontjából azonban ez a hozzáállás kifizetődőnek bizonyult számunkra. Tervezünk projektekre, rövid-, közép-, és hosszútávra, akár csak a multik.

A nagyvállalatok általában rendelkeznek egy alaposan végiggondolt stratégiával. Ez segíti a végrehajtókat abban, hogy megtarthassák a fókuszot a kisebb-nagyobb célok elérésében. Amennyiben a stratégia jól megfogalmazott, és eljut minden munkavállalóhoz, úgy nagyban növeli a vállalat hatékonyságát.

A Minimulti megközelítés első és legfontosabb alappillére a tervezést helyezi a központba. Foglald írásba a céljaidat és vázold fel a megvalósításukhoz szükséges utat tömör, konkrét, mindenki számára érthető formában.

Persze, amikor megalapítottuk a JM-et, mi sem azzal kezdtük, hogy írásba foglaltuk a küldetésünket. Akkoriban minden adta magát. A cél maga a függetlenség volt, és az, hogy a tudásunkkal és kreativitásunkkal megteremtsük saját magunk és a közvetlen környezetünk számára a megélhetést. Emellett fontosnak tartottuk a szakmai fejlődést, és olyan termékek megalkotását, amelyek hozzájárulnak ügyfeleink céljainak eléréséhez. Ezeket az értékeket soha nem fogalmaztuk meg formálisan, inkább csak éreztük és hittük. Visszatekintve, tipikus „szakemberből vállalkozó” típusú kalandnak vágtunk neki, ahol még csak nem is sejtettük, hogy valójában nem is vállalkozást hozunk létre, hanem egy munkahelyet saját magunk számára, azzal a naiv elképzeléssel, hogy általa szabadabbak lehetünk.

Az első stratégiai meetingünkre évekkal a megalakulásunk után a Budapesti Közlekedési Múzeum parkolójában került sor, egy Burger King-es családi kiszérelésű ebéddel a kezünkben. Visszagondolva, meg is mosolygom a dolgot, de akkor és ott valami átkattant bennünk. Először gondoltunk bele, hogy ennek a vállalkozásnak távlati tervei vannak, és, ha csak rövidtávon is, de meg kell határoznunk az elérni kívánt céljainkat.

Ahogy az idő múlt, és ahogy a cégünk növekedett, egyre inkább azt láttuk, hogy szükségünk van jól meghatározott célokra rövid-, közép- és hosszútávon is. A hajó nem mehet pusztán azért, hogy szelje a habokat. Mi pedig éveken át csak sodródtunk a piac néha csendesebb, máskor tajtékosabb vizein. Kezdetben nem is mertünk messzire tekinteni. Ennek okán az első stratégiáink csak egy-egy naptári évet öleltek fel. Ráadásul rengeteg dolgot próbáltunk megvalósítani az egy év alatt, több célt is kitűztünk magunk elé, miközben gyakran azt tapasztaltuk, hogy ezek közül kevés valósult meg. Munkavállalóinktól is azt a visszajelzést kaptuk, hogy ezek a célok csak hangzatos címszavak, amelyek hamar eltűnnek a mindennapok magas fordulatszámú örvényében.

Miért nem sikerült megvalósítani a céljainkat korábban?

Erre több válasz is létezik. Vegyük hát sorra azokat az okokat, amelyek meggátoltak bennünket a céljaink elérésében. Volt olyan eset, amikor a csapattagok nem ismerték világosan a kitűzött célokat, vagy azok csak részben jutottak el hozzájuk. Az elején nem is kommunikáltuk a céljainkat, csak tettük a dolgunkat. Aztán évente egy alkalommal, amolyan évindítóként elmondtuk, mi mindent szeretnénk megvalósítani az adott évben, ám az elhangzottak néhány hét alatt el is párologtak az emberek tudatából, mivel nem foglalkoztunk a kondicionálásukkal, sőt, tulajdonképpen mi magunk sem vettük elő többet az év eleji prezentációkat. Később, amikor félévkor és év végén újra átnéztük a célokat, konstatáltuk, hogy csak kevés dologban sikerült haladnunk a napi operatív munka mellett. Mindig az volt rá a mondás, hogy sok volt a projekt, aminek persze tulajdonosként örültünk, de emellett azért éreztük, hogy nem jó az irány: hosszútávon nem lehet csak a napi feladatokra koncentrálni.

Az is gondot jelentett, hogy gyakran túl sok, akár 6-8 célt is megfogalmaztunk egy naptári évre. Fő célként 3-4 belsőt illetve ugyanennyi külsőt határoztunk meg. A külső célok azt jelentették, amit az ügyfeleink felé szeretnünk volna teljesíteni, a belsők pedig a csapat fejlesztésével kapcsolatos témákat tartalmazták. Észrevettük, hogy mindig a belsők kerültek hátrányba, mivel az üzleti érdekek folyton felülírták a belső törekvéseinket. Persze a számosság már önmagában megpecsételte a célok sorsát, hiszen egyszerre képtelenség volt ennyi mindenre koncentrálni.

Egy jellemző ok volt az is, hogy az emberek gyakran nem voltak tisztában azzal, mit is tehetnek ők pontosan a célok elérése érdekében. Úgy gondolták, nincsen közvetlen ráhatásuk a dolgokra, nem látták át a teljes képet. Akkoriban még nem bontottuk le a célokat az egyes vállalati szintekre, nem jelöltünk ki felelősöket, nem szabtuk határidőket, és nem alakítottuk át a kívánalmakat konkrét akciók-ra. Így természetesen a munkatársaink sem tudták, hogy milyen elvárásoknak kell megfelelniük, és pontosan mivel járulhatnak hozzá a célok eléréséhez.

Egy újabb ok a nem megfelelő mérés és utánkövetés volt, mivel nem, vagy nem a megfelelő módon mértük a célok eléréséhez szükséges konkrét eredményeket. Ha nincs meg a megfelelő mérési rendszer, akkor nem könnyű az embereket magasabb teljesítményre sarkallni. Ha megfigyeljük például az asztalitenisz játékosokat, akkor egyértelműen látszik, hogy mikor pötyögnek csupán és mikor játszanak meccset. Ha nem számít az, hogy valaki milyen eredményt ér el, akkor jellemzően nem is ad bele annyit, amennyit képes lenne beleadni akkor, ha a teljesítményét mérnék is. A mérés tehát már önmagában is jelentősen növeli az eredményességet.

Végül, de nem utolsó sorban, a személyes beszámoltatás hiányát lehet megnevezni olyan okként, ami miatt a stratégiai céljaink gyakorta elsüllyedtek a mindennapok forgatagában. Nem teremtettünk olyan helyzetet, amikor nekünk vagy a munkatársainknak be kellett volna számolni az elért eredményekről. Ha pedig nem kell beszámolni, akkor az ember hajlamos lazábban kezelni a dolgokat.

Mára beláttuk, hogy bár mindig a legjobb szándék vezérelt minket, az eszköztárunkból mégis hiányoztak azok a tudományos alapok, amelyek ahhoz kellettek volna, hogy céljainkat valódi stratégiává formáljuk. A célok meghatározását évekig úgy végeztük, hogy vezetőkként összeültünk, és egy délelőtt alatt megfogalmaztuk a következő évi stratégiánkat. Ez működött is, amíg 2-6 fős cég voltunk, de már kevésbé volt hatékony, amikor elértük a 30 fős létszámot. A továbblépéshez segítségre volt szükségünk. Így kerültünk kapcsolatba szervezetfejlesztő cégekkel, akiktől rengeteget tanultunk a szervezeti dinamikákról, a csapat és az emberek gondolkodásáról, és arról, hogy miként tudjuk meghatározni a stratégiai célokat a munkavállalókkal közösen.

HOGYAN HATÁROZD MEG A VÁLLALKOZÁSOD CÉLJAIT?

A célok meghatározása nem könnyű dolog. Egyrészt kevesen rendelkeznek a jövőbelátás képességével, másrészt a piac egy folyamatosan változó környezet, ami egyszer ad, máskor elvesz. Ennek ellenére azt javaslom, hogy vedd a fáradságot, és határozd meg a céljaidat. Ezek lehetnek rövidtávú célkitűzések, akár projekt alapúak is, vonatkozhatnak egy adott időintervallumra, mint egy naptári

év, vagy egybefoglalhatnak hosszabb távú célkitűzéseket is, amilyen a vállalati vízió vagy misszió. Bármilyen távlatban gondolkodj is, az első és legfontosabb dolog, hogy ezeket a célokat foglalad írásba olyan módon, hogy azt bármely munkavállalód láthassa, és azonnal meg is érthesse.

Legyen rövid, tömör, használj benne egyszerű nyelvezetet. A célkitűzéseket kommunikálnod is kell a csapattagok felé. De nem lesz elegendő egy alkalommal elmondani azt egy prezentáció során, hanem egyrészt jól látható helyen el kell helyezni az irodában, másrészt időről-időre elő kell venni, és nyomatékosítani a benne foglaltakat, visszakérdezésekkel meggyőződve arról, hogy biztosan mindenki számára ugyanazt jelenti-e az adott cél.

Nagyon érdekes tapasztalat volt számomra az egyik szervezetfejlesztési gyakorlat során, amikor az instruktor arra kért bennünket, hogy mindenki írjon le öt dolgot, ami eszébe jut a „kutya” szóról. Mindenki serényen le is írta az asszociációit, majd felolvastuk. Megdöbbenő volt, hogy nem akadt a 25 csapattagból csak talán kettő, aki az ötből 3 azonos dolgot írt fel. Ha egy ilyen egyszerű dologról ennyire más jut az emberek eszébe, akkor mit várunk el tőlük, amikor komplex vállalati célok értelmezését adjuk nekik feladatul? Érdemes ezen alaposan elgondolkodni.

Az is rendkívül fontos, hogy a célok támogatottsága vitathatatlan legyen a csapatban. Ez azért érdekes, mert még egy jól szervezett, összetartó csapatban is van némi ellenállás a felülről jövő utasításokkal szemben. Elengedhetetlen tehát, hogy a célok meghatározásakor figyelembe vegyünk a csapat igényeit, javaslatait is. Ha úgy érzik, ők is hozzátettek a tervezéshez, máris magukénak érzik a kihívást, és sokkal hatékonyabban hajtják végre a szükséges tennivalókat.

Ez persze nem jelenti azt, hogy a csapat igényeinek alá kellene rendelni az üzleti érdekeket. Természetes dolog, hogy egy alkalmazott, aki saját szakterületén professzionális munkát végez, nem rendelkezik azzal a tapasztalattal, ami a vállalkozás irányításához szükséges. A vezetők ezért, az ilyen célok meghatározása során, mindig rendelkeznek a vétó jogával, elvégre is a vállalkozás nem egy demokratikus rendszer.

Nálunk (JM) például, amikor meg kellett fogalmazni a vállalat céljait, akkor erős kontraszt alakult ki a vezetés és menedzsment, valamint a produkciós munkatársak véleménye között. A cégvezetés és a menedzsment gazdasági beállítottságának köszönhetően jobban összhangban volt a tervezés során, míg a produkció (fejlesztők, grafikusok, tesztelők) teljesen más dolgokat tartott fontosnak. A menedzsment pontosan tudta, hogy az árbevételre és a profitra kell koncentrálni, míg a produkció meg volt győződve arról, hogy csakis a kiváló minőségű termék és a szakmai fejlődés lehet a legfontosabb célkitűzésünk. Nagyon sokáig tartott, amíg belátták – ha belátták egyáltalán –, hogy hiába készíti el az ember a legkiválóbb szoftvert, ha a befektetett erőforrások mértéke nem találkozik az ügyfél fizetőképességével, vagyis a minőségi munkából egészen egyszerűen

nem lesz profit. Az, hogy kiváló termékeket készítsünk, valóban az egyik legfontosabb érték, de a remek termék vagy szolgáltatás egy relatív dolog, ami végül a megrendelőnél vagy a végfelhasználónál nyer valódi értelmet. Ő pedig elsősorban a használhatóságot fogja értékelni, és azt, hogy milyen problémájára kapott megoldást általa, nem pedig azt, hogy micsoda technológiai bravúrral, és milyen trendi keretrendszerben lett lekódolva a termék. Mindezt még inkább árnyalják majd a büdzsé adta lehetőségek. Erről az jut eszembe, amit egy gyermeknevelési pszichológiai könyvben olvastam, miszerint nem kell kiváló szülőnek lenni, hanem inkább legyünk „elég jó” szülők. Az elég jó gyakorta így is magasan az átlag felett van, és megelégedést jelent a megrendelői oldalon.

Ha azt szeretnéd, hogy a munkavállalóid azonosulni tudjanak a vállalkozásod célkitűzéseivel, akkor biztosítanod kell számukra a fórumot, ahol elmondhatják a véleményüket, és ahol tanulhatsz tőlük, azoktól, akik a napi szakmai feladatokat végzik. A JM-ben sokáig azért nem kérdeztük meg a többiek véleményét, mert azt gondoltuk, ha mi pontosan tudjuk, merre akarunk haladni, bőven elég lesz a célokat kinyilatkoztatni, az emberek pedig alárendelt szerepüknek köszönhetően ügyis végrehajtják majd az elérésükhöz szükséges feladatokat. Na, ez is egy nagy tévedésnek bizonyult. Fontos ugyanis látni, hogy a csapattagok miként értelmezik a célokat, mi megy át nekik belőlük. Ennek a legegyszerűbb módja, ha megkérdezzük a véleményüket. Másrészt, bár időigényes feladat, de ha értelmezési probléma merül fel, akkor addig kell magyarázni és példákkal alátámasztani az elképzeléseinket, amíg meg nem bizonyosodtunk arról, hogy ugyanazokat a fogalmakat ugyanúgy értelmezik, mint mi.

Mi sem vagyunk tévedhetetlenek. A túlzott akarás és a lelkesedés, esetleg egy korábban elszenvedett kudarc egyformán képes ködfátyolt vonni lelki szemünk elé, és bizony gyakran megesik, hogy nem vagyunk képesek a munkavállalóink fejével gondolkodni. Ebből adódóan többször is elkövethetünk hibákat. Erre szintén a munkavállalók bevonása jelent megoldást. Ez alatt persze nem azt értem, hogy minden egyes emberednek kérd ki a véleményét a döntéseidről, hanem azt, hogy ezzel a módszerrel tényleg tehetsz azért, hogy a stratégiai céloknak megfelelően a megfelelő támogatottságuk.

A legegyszerűbb gyakorlati megvalósítás, ha az embereket szakterületek szerint vegyes csapatokba osztod, és arra kéred őket, hogy papírcetlikre írják fel a számunkra leginkább fontosnak tartott vállalati célokat. A cetliket összegyűjtve rögtön látszani fog, mik az átfedések, és minek van meg a megfelelően nagy támogatottsága. A felesleges elemeket rögtön ki is szűrheted. Ezután alaposan át kell beszélgetek az egyes elemek jelentését, majd hagynod kell, hogy az emberek a saját gondolataik mellett érvelhessenek. Ha nagyon félrevisne a dolog, akkor a cégvezetők élhetnek a vétőjoggal, de a tapasztalat azt mutatja, hogy a meggyőzés hatásosabb, mint a tekintélyelvű vezetés.

Beszélgétek át, tartsatok brainstormingot, dobjatok be minél több lehetséges célt, majd ezt szűkítsétek addig, amíg mindenki egyet nem ért azzal, hogy mi az az egy és legfontosabb, amit el kell érnetek. Erre érdemes rászánni akár több napot is. A kívánt állapot nem más, mint hogy egy, de legfeljebb két olyan fő célt sikerüljön kiválasztani, ami mögé a teljes csapat képes felsorakozni, és amit az arra megszabott időtáv alatt a napi operatív feladatok mellett teljesíteni tudtok majd.

Milyen a jó cél?

A jó cél először is konkrét, kézzelfogható eredményt helyez a fókuszba. Nézzünk egy egyszerű példát: szeretnél megtanulni gitározni. Ez még nem cél, mivel nem határozta meg, hogy milyen szinten, ahogyan azt sem, hogy mikorra. Ha a célnak nincs valódi metrikája, akkor az csak egy vágy marad. Ha tehát tényleg szeretnél megtanulni gitározni, akkor először meg kell határoznod, hogy milyen szintre akarsz eljutni, és mindezt mennyi idő alatt szeretnéd elérni. Ez azért fontos, mert csak innentől lehet valódi, hatásos akciókat kidolgozni a célnak elérésének érdekében. Ha már tudod, hogy fél év múlva szeretnél eljátszani egy konkrét dalt a Red Hot Chili Peppers-től, akkor ehhez meg tudod határozni a napi szükséges gyakorlásmennyiséget, és az elsajátítandó akkordokat, valamint fogadhatsz egy tanárt, aki segít csiszolni a technikádat. A neheze persze ekkor jön, mivel ezeket a tevékenységeket rendszeresen el is kell végezni. Viszont, ha odafigyelsz a tanárod utasításaira és fáradhatatlanul gyakorolsz, nagy valószínűséggel el is éred a kívánt célnak.

Legyen tehát egy kiindulási pont és egy célérték, valamint határozd meg azt az időintervallumot is, amely a megvalósításhoz szükséges. Ezt szokták “A-ból B-be Mikorra” formulának is nevezni. Például december 31-ig a profitot 15%-kal növelem az egy évvel korábbihoz képest. Ez azért jó, mert rögtön mérhetővé is teszed a célt. Hiszen ha egy cél nem mérhető pontosan, akkor nem tudhatjuk, hogy teljesült-e egyáltalán. Az időtáv pedig keretet ad a teljesítésnek, így következő lépésként a megvalósítást akár sprintekre is feloszthatod, ami jóval áttekinthetőbbé teszi a teljes folyamatot.

A célok megfogalmazása során kiemelten fontos, hogy ne hagyjuk szétforgácsolódnia az erőforrásainkat. Minél több dologra akarunk koncentrálni, annál nagyobb a kudarc esélye. Az embert az evolúció nem a párhuzamos folyamatvégzésre kódolta. Hiába gondolja azt bárki magáról, hogy egyszerre több dologgal is képes magas minőséget tartva foglalkozni, statisztikailag bizonyított tény, hogy minél több dologgal foglalkozunk egyszerre, annál kevesebb célt vagyunk képesek sikerre vinni. Emiatt a legfontosabb tanács, hogy egyszerre lehetőleg csak egy célt tűzz ki magad elé egy adott időszakra.

A rövidtávú célokkal sokáig el lehet lavírozni, de idővel a céloknak messzebb kell mutatniuk egy naptári évnél. Ez pedig már a vállalati stratégia témaköre, amely vízióból, misszióból és értékekből épül fel. A mi célunk a vállalkozásunkkal kezdetől fogva a folyamatos fejlődés és a profittermelés volt. Sok év telt el, mire felismertük, hogy szükségünk van a nagyvállalatokhoz hasonlóan jól definiált vízióra, misszióra és értékekre, amelyeket mind magunk, mind a nálunk dolgozó csapattagok magukénak érezhetnek, illetve ami mögé ők is szívesen felsorakozhatunk.

A MISSZIÓ, A VÍZIÓ, ÉS A VÁLLALATI ÉRTÉKEK

A vállalati stratégia meghatározásakor rögzítened kell a vállalkozásod közép- vagy hosszútávú célkitűzéseit, figyelembe véve a megvalósuláshoz szükséges erőforrásokat és a lényegesebb fejlesztési akciókat. A vállalati stratégiának tömörnek, konkrétan és mindenki számára jól érthetőnek kell lennie.

Merj nagyobbat álmodni! Ha már képes vagy egy naptári évben gondolkodni, akkor tekints középtávra, és válassz magadnak olyan célokat, amelyek egy 3-5 éves intervallum során valósíthatók meg. Ez már egy Minimulti vízió.

Ahhoz, hogy képes legyél megfogalmazni, mik a céljaidat a jövőre nézve, először is tisztában kell lenned a múlttal, kiindulási alapnak pedig a jelen állapotot kell megfogalmaznod. Tedd fel magadnak a kérdést: mi a te missziód? Vagy, más-kepp fogalmazva, mi a vállalkozásod küldetése?

A misszió

A misszió nem más, mint egy nyilatkozat arról, mi a létezésünk indoka, kiket és hogyan kívánunk szolgálni, és milyen értékekben hiszünk. Érdemes ezekre a kérdésekre egyenként válaszolni őszintén és tömören, mivel ez lesz a kiindulási alap a hosszútávú jövőkép megalkotásához. A mi (JM) küldetésünket így fogalmaztuk meg:

„Küldetésünk a külföldi és hazai gyógyszeripari és egyéb multinacionális ügyfeleink magas színvonalú kiszolgálása korszerű, felhasználóbarát web- és mobil alkalmazások fejlesztésével. Hiszünk benne, hogy ezáltal stabil anyagi háttérrel rendelkező vállalkozásként, értékeinkre támaszkodva biztosítani tudjuk munkavállalóink számára a szakmai fejlődést, az inspiráló munkakörnyezetet és a versenyképes jövedelmet.”

Kiket szolgálunk? Hazai és külföldi gyógyszeripari, és egyéb multinacionális vállalatokat. Hogyan szolgálunk? Korszerű és felhasználóbarát web- és mobil alkalmazások fejlesztésével. Milyen társadalmi értékekben hiszünk? Erről majd külön olvashatsz az értékek résznl. Milyen irányba haladunk? Szakmai fejlődés, inspiráló környezet, versenyképes jövedelem.

Ha a missziót sikerül úgy megfogalmazni, hogy az minden munkavállalód számára érthető és azonos jelentéssel bíró, akkor továbbhaladhatsz a jövőbeli állapot elképzelésének irányába. Azaz: jöhet a vízió megalkotása.

A vízió

A vízióinkban azt a jövőbeli állapotot vázoljuk fel, amelynek elérését – egy 5 éves intervallumra vetítve – célként tűzzük ki magunk elé. A vízió nagyon hasonlít a misszióra, de úgy érdemes gondolkodni róla, mintha valami különleges fűszer hatására megnyílnának előttünk a jövőbelátás képességei, és megfigyelhetnénk saját vállalkozásunkat 5-10 év múlva. Most egy kicsit jobban megszaladhat a képzelőerőnk, de azért érdemes legalább fél lábbal a valóság talaján maradnunk. Amikor mi a vízióink megalkotásán gondolkodtunk, akkor végigjártuk azt az utat, amely az akkori helyzetünkhöz, a meglévő állapothoz vezetett, és ezt igyekeztünk interpolálni és kivetíteni, megbecsülve a fejlődés várható mértékét. A jövőképeinket így fogalmaztuk meg:

„15-20 főt foglalkoztató megbízható, minőségi IT szolgáltatóként hozzájárulunk nemzetközi megbízóink sikereihez. Tovább növelve a szervezet hatékonyságát és a bevételünket, 300 millió Ft bruttó árbevételt tűzünk ki célul, melynek 75%-át külföldi partnerek, valamint 25%-át hazai ügyfelek adják.”

Megbecsültük a várható létszámot, megjelöltünk egy elérendő árbevételi szintet, és azt is felosztottuk, hogy ezt milyen arányban, mely ügyfeleinktől származó munkákból szeretnénk megvalósítani. A szakterület nem változik, mégis kicsit nyitottabban kezeltük, mert bár nem tervezünk változtatni az irányon, az IT vonalon 5 év az akár 50 hagyományos évnek is megfelelő. Emiatt hatványozottan fontos az alkalmazkodás és az új lehetőségek kiaknázása.

Ezen céljainkhoz akciókat rendelve, és a közös értékeinkre támaszkodva szervezzük folyamatainkat. És itt jön be a harmadik faktor: a vállalati értékek meghatározása. Egészen egyszerűen szükség van egy olyan közösen elfogadható normarendszerre, amely mögé képes felsorakozni a vállalkozás minden egyes dolgozója titlustól, beosztástól vagy jövedelemtől függetlenül. Az értékeknek felülről, a cégvezetés felől kell kiindulniuk és le kell szivárogniuk a legalsóbb szervezeti egységekig. Fontos látni, hogy minden esetben a fejtől búzlik a hal, így ha a vezetés nem közvetíti a vállalati értékeket, akkor az csak szájkarate marad.

A vállalati értékek

A vállalkozás egyik legfontosabb célja az értékteremtés. Az értékteremtéshez pedig szükség van a csapat számára közösen definiált értékekre, amelyek mentén mindennapi feladatainkat végezzük. A Minimulti gondolkodásmód egyik legfontosabb sarokköve a vállalati értékrendszer.

Megalakulásunk óta számos beállítottságú munkavállaló fordult meg nálunk. Volt, aki jobban beleillett a csapatba, és volt, aki kevésbé. Volt, akiről ezt hamar felismertük, és olyan emberünk is akadt, akivel egészen hosszú ideig túrtuk meg egymást a szükség teremtette helyzetre hivatkozva. A szervezet folyamatos fejlesztése során beláttuk a tényrt, hogy valaki lehet ugyan jó szakember, ám ha a vállalkozásunkkal nincs egy hullámhosszon, azaz az alapértékekkel nem tud azonosulni, akkor az együttműködés már az elejétől fogva halálra lesz ítélve, mert képtelenek leszünk együtt nagyszerű eredményeket elérni.

Az ember érzi, ki az, aki passzol hozzá, és ki nem. De ahhoz, hogy ez sose merüljön feledésbe, írásba kell foglalnod a vállalat legfontosabb értékeit, hogy minden munkavállalód tisztában legyen azokkal a normákkal, amelyeket te fontosnak tartasz, amelyek meghatározzák az életedet, és amelyeknek a céged összes dolgozójának meg kell felelnie. Ha ezek valaki számára nem elfogadhatók, akkor szerencsésebb, ha mihamarabb elengeded a kezét. Aki egyedül gondolkodik, az gyakran jut rossz következtetésre, emiatt célszerű bevonni a csapatodat is a vállalati értékrend kialakításába. Kérdezz rá, mely értékek mellé sorakoznának fel szívesen. Persze vezesd is a kezüket, hiszen ha a felvázolt értékrend markánsan különbözik a tiedtől, ha nem érzed magadénak, akkor a vállalkozásod idegen lesz számodra.

A vállalati értékek definiálása során meghatározzuk azokat az értékeket és viselkedési szabályokat, amelyekből kiderül, mit várunk el egymástól és munkatársainktól. Ezzel létrehozunk azt a keretrendszert, amely alapján a munkatársaink toborzása, képzése, értékelése és kompenzációja történik. Ezen értékeknek és viselkedési normáknak mindannyiunknak meg kell felelni.

Amint már említettem, a vállalati értékek minden esetben felülről jönnek, azaz a cégvezetéstől szivárognak lefelé az egyes dolgozói rétegeken keresztül. Fontos szerephez jut tehát az önazonosság. Ezúttal igazán őszintének kell lennünk magunkhoz, mivel ha olyasmit várunk el a munkatársainktól, amihez mi nem tartjuk magunkat, azt hamar felismerik, és hiába fogalmaztunk meg hangzatos szalagcímeket, senki nem fog azoknak megfelelően viselkedni és cselekedni.

Mi a JM-ben, szolgáltatást nyújtó vállalként, működésünket emberi tevékenységre építjük. Úgy tudunk ügyfeleink részére kiváló szolgáltatást nyújtani, ha munkatársainkra támaszkodunk, valamint bízunk abban, hogy ők mindig a vállalat értékei és normái szerint cselekednek. Munkatársaink pedig a vállalatra támaszkodnak, amely biztonságos munkahelyet, fejlesztést, támogatást és irányítást nyújt számukra karrierjük során. Vegyük sorra a vállalati értékeinket!

Maximális ügyfél-elégedettség

Mindennapi munkánk alapköve ügyfeleink tisztelete és igényeinek szolgálata. Célunk az ügyfeleink maximális elégedettsége, amelyhez eszközeink: a magas minőségű termékek előállítása (határidőre, az igényeknek megfelelő minőségben), valamint megoldás-orientált, objektív tanácsadói kommunikáció.

Magas minőségű termékgyártás

Kiváló szolgáltatást nyújtunk a szakmailag magasan képzett munkatársainkra támaszkodva. Mindezt az segíti elő, hogy mindannyian – együtt és külön-külön is – precíz és időben pontos munkát végzünk.

Kölcsönös bizalom és tisztelet

Az ígéret betartásának jutalma a bizalom. Hiszünk abban, hogy mindenki a lehető legjobbat nyújtja a munkája során. Tiszteletben tartjuk egymás emberi méltóságát. Munkatársaink mindig a vállalat értékei és normái szerint cselekednek.

Konstruktív együttműködés

Vállalatunk mozgatórugója az együttműködés. Többre vagyunk képesek, ha együttműködünk. Bizalommal és jóindulattal viseltetünk egymás iránt, hiszen tehetségünkkel, képességeinkkel és aktív közreműködésünkkel mindannyian hozzájárulunk a jó csapatmunkához.

A közös és az egyéni célok elérésének érdekében hatékonyan együttműködő, megoldásközpontú szemléletet tekintünk irányadónak. A közös sikerért történő együttműködést a lojalitás, tisztelet, tolerancia és kölcsönös bizalom jellemzik.

Elégedett munkatársak

Legnagyobb értékeink közé tartoznak a munkatársaink, akiknek sikereinket és fejlődésünket elsősorban köszönhetjük. Munkatársainkat segítjük abban, hogy karrierjüket tervezni és menedzselni tudják. Számos képzési programban vehetnek részt, amelyek képességeik és készségeik fejlesztését célozzák.

Azokban a munkakörökben, ahol ez lehetséges, rugalmas munkaidőt, otthonról történő munkavégzést teszünk lehetővé.

A munkabér kiegészítéseként számos plusz juttatást nyújtunk munkatársainknak, mint például éves bónuszrendszer a kiemelkedő teljesítmény díjazása, utazási támogatások vagy a közösséget formáló események.

Támogatjuk a törekvést, hogy egyensúlyt teremtsünk a magánélet és a munka között, szabályzatainkat, rendszereinket ennek érdekében rendszeresen felülvizsgáljuk.

Értékeljük a különbözőségeket, és minden formában elutasítjuk a diszkriminációt.

Az értékeket is érdemes mindenki számára jól látható módon elhelyezni az irodában. A mi értékeinket A2-es méretű képkeretek őrzik a tárgyalóban, ahol gyakran tartunk projektindító és értékelő megbeszéléseket, illetve ügyfeleink is ide érkeznek, így ez az első dolog, amivel nálunk találkozhatnak. Ez azért előnyös, mert ezáltal azonnal tudják, mire számíthatnak. Persze, kifüggeszteni még nem elegendő, folyamatosan kommunikálni is kell őket a munkatársak felé, akár csak a víziókat, missziókat és a rövid vagy hosszútávú célkitűzéseinket. Ami pedig ennél is fontosabb, vezetőként ezeknek megfelelően is kell viselkednünk, hiszen azáltal válnak hitelessé a vállalat értékei.

Összefoglalás

Ebben a fejezetben a tervezés fontosságáról volt szó. Mindegy, milyen időtávban gondolkodsz, a tervezés során ugyanazokat a lépéseket kell megtenned. Először is engedd el a nem igazán fontos dolgokat, még ha azok első blikkre jó ötletnek tűnnek is. Fókuszálj, találd meg azt az egy-két kulcstényezőt, amire az erőidet összpontosítani fogod. Minden esetben foglald írásba a céljaidat, és jól látható helyen helyezd is el, hogy ne tévedsz szem elől a fókuszot! Használj konkrét, mindenki számára könnyen érthető, tömör megfogalmazásokat. Kövesd az "A-ból B-be Mikorra" formulát, azaz rendelj egy konkrét időtávot az adott cél megvalósításához. Ha ez már működik, akkor gondolkodj hosszabb távokban: alkossd meg a vállalkozásod misszióját és vízióját. Kérdezd meg a csapattársaidat, hogy szerintük mi a cégetek missziója, és akár együtt tökéletesítsétek a hitvallásotokat. Ha megszületik a konszenzus, akkor pedig tekintsetek a jövőbe, képzeljétek el azt az állapotot, ahová 5-10 év múlva meg akartok érkezni. Ezután tekints magadba, és vedd számba azokat az értékeket, amelyeket hitelesen tudsz képviselni és közvetíteni magad, munkavállalóid és ügyfeleid felé, és ezekre építsd a jövőbeli működésedet! Most pedig te jössz, tervezd meg a vállalkozásod vízióját, misszióját és foglald írásba az értékeit!

Kérdések, feladatok

A fejezet elolvasása után tedd fel magadnak az alábbi kérdéseket, és foglald írásba a válaszaidat:

- **Mi a vállalkozásom alapvető célja?**
- **Milyen rövid-, közép-, illetve hosszútávú célkitűzésekkel rendelkezem?**
- **Hogyan hangzik a vállalkozásom víziója és missziója?**
- **Mik a vállalkozásom legfontosabb értékei?**

Olvass tovább

Ha szeretnél jobban elmélyülni a témában, akkor az alábbi olvasmányokat javaslom neked:

- **Sean Covey Chris McChesney Jim Huling:**
A megvalósítás 4 alapszabálya (Harmat Kiadó, 2017)
- **Dr. Stephen R. Covey:**
A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása (Bagolyvár Könyvkiadó, 2014)
- **Mark Thompson és Brian Tracy:**
Most építs nagy üzletet (Trivium Könyvkiadó, 2012)

AZ ESZKÖZÖK

A MEGFELELŐ FEGYVERZET MEGVÁLASZTÁSA

*„A szerencse a felkészült tudatot részesíti előnyben.”
Robin Sharma*

Az eszközök megválasztása az első pillanattól kezdve fontos szerepet játszott a vállalkozásunk életében. Az eszközök alatt egyszerre értem az olyan kézzel-fogható dolgokat, mint a munkaeszközök (hardverek és szoftverek), valamint a kommunikációs eszközeinket (arculat, közösségi média, online-offline kommunikáció), és azokat a módszereket, amelyek alapján a mindennapjainkat szervezzük és bonyolítjuk.

A nagyvállalatokhoz hasonlóan neked is fontos kiépítened a saját eszköztáradat, amely a kezdetektől támogatni fogja a termékedet vagy szolgáltatásodat. Ennek legfontosabb ismérvei a skálázhatóság, azaz a veled együtt növekedés és fejlődés képessége, illetve a professzionalizmus, ami alatt ezúttal a kifelé és befelé irányuló kommunikációban nyilvánul meg.

A Minimulti megközelítés második alappillére az eszközökre koncentrál. Alakítsd ki azt az eszközrendszert és metodikát, ami a leginkább támogatja a vállalkozásod hosszútávú működtetését. Ügyelj a skálázhatóságra és a professzionális kommunikációra!

Eldöntöttük, hogy belevágunk a vállalkozásba. Csak a miénk lesz, és úgy fogunk dolgozni, ahogy mi szeretnénk. Fogtuk magunkat, bevackoltunk az akkori albérletem sötét kis nappalijába, és nekiláttunk a munkának. Bár akkoriban (2006 ősze) még nem gondolkodtunk vállalatban vagy alkalmazottakban, a rendszer-szintű törekvésünk mégis az első naptól kezdve áthatotta a munkánkat. Mindketten rendszerető emberek lévén, nem is volt kérdés, hogy a munkánkra a nagyfokú igényesség lesz a jellemző.

Mivel már azelőtt is dolgoztunk más cégeknek, és volt dolgunk nagyvállalatokkal, ezért ösztönösen úgy alakítottuk ki az eszközeinket, mintha már akkor tud-

tuk volna, hogy egyszer egy komoly vállalkozást fogunk vezetni. Én már egy ideje dédelgettem a saját vállalkozás gondolatát, és szabadidőmben dolgoztam is mint egyszerűes vállalkozó, így hát a hardver és az arculat alapjai már rendelkezésre álltak. A módszertanok egy részét az előző munkahelyeinkről hoztuk magunkkal, más részüket pedig folyamatos önfejlesztés és a multiktól való tanulás során sajátítottuk el.

Visszagondolva szerencsés lépés volt, hogy már az elejétől ragaszkodtunk bizonyos szabályok konzekvens betartásához, máskülönben sokkal döcögösebb lett volna a növekedési ívre való ráállás. De mik is voltak ezek a rendszerek?

A VÁLLALATI ARCULAT

Ha a termékeddel vagy szolgáltatásoddal ki akarsz állni a nagyközönség elé, akkor, azt gondolom, foglalkoznod kell a megjelenéseddel. No, nem csak a saját megjelenéseddel, de a vállalkozásod arculati megjelenésével is. Ez az első dolog, amivel a vevőd találkozni fog, és ami alapján meg kell ítélnie, hogy a vállalkozásod kialakítja-e benne azt a bizalmi faktort, ami alapján döntést hoz: vásárol-e tőled vagy sem. Persze, itt rögtön jön is az érv, hogy egy kezdő vállalkozás nem rendelkezik olyan erőforrásokkal, amelyek egy tisztességes arculat kialakításához szükségesek, és a vezetők nem mindig kreatív beállítottságúak, vagy, hogy a termék úgylis eladja magát. Hidd el, megéri áldozni az arculatra, mivel a befektetett munka többszörösen megtérül. El is magyarázom, hogy miért. Gondolj arra, hogy leendő partnerekkel találkozol. Olyan ez, mint egy rapid randevú. Rövid idő alatt fognak dönteni veled kapcsolatban, anélkül, hogy lenne idő a mélyebb megismerésre. Az emberek ilyenkor egyértelműen a külsőségek alapján ítélnek. Az első benyomás tehát meghatározza, hogy lesz-e egyáltalán olyan, ami csak ezután következhet.

Az első benyomás mindent eldönt

A „csomagolás” nagyon fontos dolog, amire megéri áldozni. A Dekoratór Iskolában tanultam meg, hogy egy kevésbé ütős grafikát is sokkal jobb fényben tüntet fel egy igényesen elkészített passzpartú, vagy hogy egy ismeretlen márkájú öltöny is inkább ösztönöz vásárlásra, ha egy szépen berendezett kirakatban kínálja magát. Ugyanakkor a legklasszabb szolgáltatás is amatőrnek tűnhet, ha a kommunikációs eszközök igénytelenek. Ha azonban a termék vagy szolgáltatás is kiváló, akkor a megfelelő arculattal felerősítik egymás hatását. Ne feledd, hogy legtöbbször nem a szakmának, hanem laikusoknak dolgozol, akik nem minden esetben rendelkeznek a megfelelő vizuális képzettséggel, mégis ösztönösen érzik — ha nem is képesek megfogalmazni azt —, hogy valamit szépnek, igényesnek, vonzóknak találnak.

Amennyiben igényesen kommunikálsz a vevőiddel, például egy jól felépített, kellemes megjelenésű weboldalon vagy nyomtatott kommunikációs anyaggal, akkor egyrészt sokkal könnyebb lesz a bizalmukba férkőznöd, másrészt lényegesen nagyobb lesz a szabadságod az árképzés terén. Egy igényesen tárt termék esetében az emberek hajlamosabbak megfizetni a magasabb árat a biztonságuk és a kényelmük érdekében, hiszen azt feltételezik, hogy maga a termék legalább annyira jó, mint ahogyan a „reklámban” látták. A vásárlás pszichológiája miatt nem csupán egy terméket, hanem egy érzést igyekszünk eladni, ehhez pedig kellene a hangulati elemek. Figyeld meg például az Apple termékek vizuális kommunikációját. Amit a vásárlók megvesznek, az egy okostelefon, de amiért fizetnek az a luxus és a megbízhatóság élettérzése. Az audiovizuális elemek mind azt az érzést keltik, hogy ez valami egyedi, valami fantasztikus dolog, amelyet megszerezve elképesztő módon fog javulni a vásárló életszínvonala, boldogság szintje, státusza, társadalmi hovatartozása. Vagy vegyük elő példaként a Coca-Colát. A vásárló lényegében cukros vizet vesz, mégis a fiatalság, a sport, a boldogság az, amiért tulajdonképpen fizet, holott a Coke távolról sem mondható egészségesnek. Határozd hát meg azt az élettérzést, amit a te márkád képvisel, és ami többlet értéket ad a termékedhez vagy szolgáltatásodhoz!

Nemrég egy tetőt építtettem az autóm számára, és előtte olyan cégektől kértem be ajánlatokat, akik pergolákat és faszervezetű építményeket készítenek. Először az interneten tájékozódtam, és bár számos ács mestert kidobott a Google, miután végignéztam a weboldalaikat és a referenciáikat, csak 2-3 cégtől kértem ajánlatot. Itt és most a keresőoptimalizálás egy külön téma lehetne, a lényeg azonban, hogy a cégek weboldalai láttán alakult ki bennem a benyomás, milyen minőségű munkát várhatok tőlük. Feltételeztem, hogy amilyen igényesen állítja össze a kommunikációs eszközeit az adott vállalkozó, olyan lesz az általa elkészített termék is. Már akkor megvolt a kedvencem (aki a későbbiekben egyébként a legmagasabb ajánlatot adta), mivel neki nemcsak a weboldala volt informatív és igényes, de a személyes egyeztetésre hozott magával egy szép nyomtatott brosúrát is, ami szintén meggyőzően hatott. Kár lenne tagadni, megvett, pedig volt költséghatékonyabb ajánlat a kezemben, több is. Működött a dolog: az arculat egy igazolhatóan megtérülő befektetés volt, ami a konkurenciánál magasabb árképzés miatt többszörösen visszahozta a ráfordított költségeket. Elárulom, hogy az elvégzett munka minőségével és projekt lebonyolításával is maximálisan meg voltam elégedve, de amit ki kell emelnem az mégis az, hogy a kivitelező a bizalmamat az arculatával nyerte el!

A megrendelők, főleg azok, akik prémium termékeket vásárolnak – amelyeken lényegesen nagyobb a haszon is –, egyre érzékenyebbek a magas színvonalú kommunikációra, de mindenképpen elvárnak egy minimum szintet, amit biztosítanod kell ahhoz, hogy keresésükből konverzió, azaz ajánlatkérés és üzlet születhessen.

A tanácsom az, hogy ne akard megspórolni a ráfordítást, és már az induláskor alakítsd ki a vállalkozásod megjelenését. Befektetésed értéke hamar megtérül, mivel így sokkal több, és ami legalább ilyen fontos, igényesebb vásárlói réteget csábíthatsz el. Azt a tapasztalatot is megosztom veled, hogy az igényesebb vásárlóval jellemzően kevesebb a gond, ami kevesebb feleslegesen lefutott kört és hatékonyabb projektmenetet eredményezhet.

Mi (JM) a vállalkozás megalapításának első heteiben elkészítettük a teljes arculatunkat, hiszen nagyon fontos volt számunkra, hogy az üzletfeleink az első perctől kezdve komolyan vegyenek minket, és fel se merüljön bennük, hogy egy budapesti albérlet nappalijában készítjük azokat a professzionális digitális termékeket, amelyekkel ők, a nagy multik képesek sikeressé tenni nagy-múltú világmárkájukat.

Arculati elemeink weboldalunktól az ajánlatadási sémáinkon keresztül, a bélyegzőn át az e-mail sablonig vagy a vállalati prezentációnkig mindenhol kimérten és pontosan jelentek meg. Ami el is érte a kellő hatást. Az első pillanattól komolyan vettek minket, így történhetett meg, hogy már a vállalkozásunk első hónapjában is nyereséget könyvelhettünk el. Egy kezdő cég esetében azért ez nem annyira gyakori.

Az arculatunk a kezdeti időkhöz képest sokat változott mára. 2010-ben egy komoly megújuláson estünk át: a grafikai szakma egyik meghatározó tekintélyét, Kiss Miklós nemzetközileg is elismert grafikusművészt kértük fel arra, hogy segítsen nekünk a megjelenésünkben magasabb szintre lépni. Ismeretségünk még a dekoros időkből származott. A feladatot megoldhattuk volna házon belül is, de jó eséllyel előállt volna az a fura helyzet, hogy éppen a suszter cipője lyukas. Nekem rengeteg irányzat és trend tetszik, de – talán éppen emiatt – a saját arculat kialakítása mindig is egyfajta végeláthatatlan, sziszifuszi munkává vált, mivel ami egyik nap tetszett, másnapra már nem is tűnt olyan izgalmasnak a számomra. Miklós kívülről látott minket, így jobban fel tudta mérni, mi az, ami jól áll nekünk. Utólag is úgy gondolom, hogy remek döntést hoztunk a bevonásával, amit mi sem igazol jobban, mint hogy, ha kisebb változtatásokkal is, de a mai napig szeretve használjuk az általa megálmodott arculati elemeket a JM kommunikációjában.

Amikor az arculat felépítésében gondolkodsz, nem feltétlenül kell ágyúval verébre lőnöd, ám vannak olyan minimálisan kötelező elemek, amiken nem lehet spórolni. Az alábbiakban bemutatom a számomra legfontosabb elemeket, és azok egymásra épülését. Ezek kialakítására a későbbiekben is lehetőség lesz, de a sorrend meghatározó. Nem szerencsés például először összedobni egy szép weboldalt, majd az alap arculati elemekkel a következő stádiumban foglalkozni. Ez olyan, mintha egy házat a tetőtől kezdenénk el építeni.

Név és szlogen

A vállalkozás nevének megalkotásával tesszük le az alapokat. Ha a név adott, de nem felel meg az elképzeléseidnek, akkor érdemes ráhúznod egy brand nevet. Mi is így kezdtük. Amikor belefogtunk, már létezett a Jacsó és Társa Bt. Ezt a céget még az apám alapította, majd rám hagyományozta, és végül is én voltam a Jacsó, Lehel meg a társ, szóval akár meghagyhattuk volna így is, ebben a formában. Számomra azonban már akkor is jobban csengett a Jacsomedia. Ezt a brandet már évekkorábban kitaláltam. Később ebből kiindulva alapítottuk meg a Jacsomedia Kft-t. Beismerem, hogy ez a név nem mond semmit, de őszintén: többet jelent a Procter & Gamble vagy a Price Waterhouse Coopers? Legfeljebb azért, mert ezek híres cégek, akik sokat költenek reklámokra.

Az volt a filozófiánk, hogy nem a név határoz meg minket, hanem sokkal inkább az, amit ettől a névtől az ügyfeleink elvárhatnak. Később, amikor külföldre kezdtünk el dolgozni, felmerült, hogy változtatunk, annak érdekében, hogy németül vagy angolul könnyebben kimondható nevünk legyen, de mind a *Jákszó Média*, mind a *Dzsekszó Média* egész jól kimondható volt. Végül úgy döntöttünk, adjunk olyan minőségű terméket külföldi ügyfeleinknek, ami miatt érdemes megtanulniuk a nevünket. Meg is tanulták.

A név mellé érdemes odailleszteni egy kis magyarázatot is, arra vonatkozólag, mivel foglalkozol. Ezt én szlogennek hívom. Az elején *Innovatív Multimédiás Megoldások* volt a szlogenünk. Nekem nagyon tetszett, de később be kellett ismernünk magunknak, hogy a világon senki nem értette ebből, hogy mivel is foglalkozunk. Így hát a 2010-es arculati megújulás alkalmával Kreatív Vizuális Megoldásokra váltottunk. A visszajelzések alapján ez már érthetőbb volt, de az emberek jellemzően egy kreatív ügynökségre asszociáltak róla, akik reklámokat és marketing kampányokat találnak ki, ez pedig vagy egyáltalán nem, vagy csak részben volt igaz.

A JM alapvetően egy fejlesztő stúdió, amely képes kreatív tervezési feladatok megvalósítására is, de az erőssége inkább a programozott megoldásokban rejlik. 2015-ben váltottunk újra szlogent, azóta a *Digitális Ügynökség* kifejezést használjuk. Sokáig gondolkodtunk rajta, mire eldöntöttük, hogy ez írja le leginkább azt, amivel foglalkozunk. Smart, mert okos, az adott feladathoz leginkább optimalizálható megoldásokra törekszünk. Web, mert legtöbb munkánk valamiféle webes alapú fejlesztés vagy honlap. Applications, mert web- és mobilalkalmazás-fejlesztéssel is foglalkozunk.

A példánkból jól látszik, hogy a névválasztás, bár fontos lehet, mégis megoldható adott esetben egy brand ráhúzásával is. Érdemes egyszerű, könnyen kimondható nevet kitalálni, és arra is odafigyelni, hogy az akár a külföldi piacon is jól csengjen. Ha a névből nem derül ki egyértelműen, hogy a vállalkozás mivel is foglalkozik, akkor ennek felfedésére érdemes egy rövid szlogenben vagy kiegészítő

szítésben gondolkodni. A tökéletes név megalkotására számos segédlet lelhető fel az Interneten, de egy jó brainstorming is hasznos lehet. Egyvalamit azonban ne feleddj: ez a te vállalkozásod, a te gyermeked, a te feladatod hát elnevezni. Tedd ezt úgy, ahogy neked tetszik!

A logó vagy embléma

A nevet vagy brand elnevezést megalkottad. Most jöhet a vizuális megjelenítés, aminek az első és talán legmarkánsabb eleme a logó vagy embléma. Itt mindenképpen érdemes szakemberhez (akár hozzánk is) fordulnod, amennyiben nem vagy jártas a vizuális kommunikációban. A logó nem egy különálló elem, hanem lényegében az arculat alapköve. Különböző felületeken, különböző médiahordozókon jelenik meg offline vagy digitális formátumban, így nagyon fontos, hogy univerzálisan alkalmazható legyen. Minden arculati elem, ami a jövőben meghatározza majd a vállalkozásod identitását, erre az alapra épül, ezért nagyon körültekintően kell eljárnod a logó megalkotása során.

A logó, típusát tekintve sokféle lehet, pl.: cégneves, márkajeles, absztrakt vagy kombinált. A jó logó fontos ismérve az egyszerűség, a világos üzenet, az eredetiség, a megfelelő formai világ, a jól kiválasztott színek és a tipográfia. Azt is szem előtt kell tartani, hogy a megjelenése minél időtállóbb legyen, hiszen már hosszabb távra tervezel, így az aktuális trendektől elvonatkoztatva olyan emblémát érdemes tervezni, ami kiállja majd az idő próbáját.

Amikor elvállaljuk (JM), hogy elkészítjük egy cég logóját, akkor azt minden esetben egy komoly interjú előzi meg, ahol felmérjük az igényeket, meghatározzuk a márka személyiségét, a megrendelő karakterisztikáját, az elérni kívánt célokat. Az első vázlatok jellemzően fekete-fehér alapon készülnek, ekkor a forma és a tipográfia kialakítása a cél. Ezt követi a színekkel való játék. A végeredmény több mint egy logó. Megszületett a vállalkozás arculatának alappillére.

Fontos, hogy amikor logót készíttetsz, csakis olyan komplex eredményt fogadj el, amely különböző médiafelületeken (plakát, levélpapír, brossúra, banner, weboldal, prezentáció) és nyomtatott, valamint digitális formában is működik, változatos méretben és elrendezési formában. Az eredmény tartalmazzon fekvő, álló és négyzetes formátumot, definiálja a legkisebb nyomtatható vagy képernyőn felhasználható verziót. A színek legyenek egyértelműen meghatározva CMYK, RGB és Hexadecimális kódban. Ha nagyon egyedi arculatot akarsz, akkor Pantone direkt színt is definiáltathatsz, de ez gyakran drágábbá teszi az ajánlatot. Kis példányszámok esetében nem éri meg a direkt színek használata, még akkor sem, ha az különbözteti meg az arculat elemeit leginkább a konkurenciától.

A logó mindenképpen jelenjen meg színes, szürkeárnyalatos és fekete-fehér vonalas verzióban a fent definiált módokon. A formátumot tekintve fontos, hogy vektoros (ai, eps, svg, pdf) és pixeles (png, jpg, tif) formátumokat kapjál, lebont-

va az egyes elrendezések és színvariációkból, mert ez alapozza meg a jövőbeli könnyed és dinamikus felhasználást. Később akár érdemes lehet a weboldala-
don egy, a sajtónak szánt aloldal létrehozása is, ahol közlésteszed a legfontosabb
arcuati elemeidet, hogy az más médiafelületeken is a megfelelő minőségben
jelenhessen meg.

A logó ritkán jár magában, így többnyire az arcuati színvilágát és tipográfiai le-
hetőségeit is hordozza. Érdemes tehát azon is elgondolkodni, hogy a megvá-
lasztott betűtípus hogyan fog működni az egyes médiafelületeken. Ha például az
elsődleges megjelenési forma a web és más elektronikus kommunikáció, akkor
érdemes olyan betűkészletet választani, ami visszaköszön vagy minimum jól ke-
verhető a beágyazható pl.: Google Fonts betűkészletekkel. Ha pedig a nyomta-
tott kommunikáció az elsődleges, akkor az olvashatóság és a nyomtatási karak-
terisztikák sajátosságai lehetnek a meghatározók.

Arcuati kézikönyv

Már a logó megtervezése során érdemes áldozni egy kisebb arcuati kézikönyv
összeállítására. A komolyabb márkák egytől egyig rendelkeznek – gyakran egé-
szen terjedelmes – arcuati kézikönyvvel, ami pontosan leírja a tervezők számára,
hogy mit milyen felületen és hogyan használhatnak. Itt sem kell ágyúval verébre
lőni, de mutassuk be a logó felhasználási módjait különböző felületeken, kizárva
azokat a variációkat, amik nem megengedettek, pl.: hasonló háttérszínen történő
alkalmazás vagy torzítás.

Ugyanitt jelenjenek meg az elsődleges és kiegészítő színek színekódokkal defi-
niálva. Ezek azért fontosak, mert könnyebbé teszik a jövőben olyan kiegészítő
grafikai elemek megtervezését, mint a grafikonok vagy ábrák.

A harmadik alapelem a betűkészlet. Az arcuati kézikönyvnek ezt is le kell írnia.
Mit használunk a logóban? Mit használunk nyomtatott, illetve digitális helyette-
sítésként olyan alkalmazások esetében (PowerPoint, Word), amelyek nem tartal-
mazzák az arcuati betűkészletet? Figyelem, a felhasznált betűkészlet jellemzően
nem ingyenes! A betűtípusok pontosan olyan szellemi alkotásnak minősülnek,
mint egy festmény, fotó, vagy zenemű. Ha nem olyan betűkészletet használsz a
branded esetében, ami alapértelmezettje mondjuk a Windows operációs rend-
szernek vagy a Google Fonts-nak, akkor meg kell vásárolnod azt. Így lesz tel-
jes az alap arcuati, és így várhatod majd el az egyes elemeket megvalósító
grafikusoktól, hogy konzekvensen azt jelenítsék meg minden médiahordozón.
Érdemes olyan betűkészletet választanod, amihez rendelkezésre állnak a speci-
ális karakterek és a jellemző célnyelvek ékezetes betűi. A betűkészleteket tehát
meg kell venni a megfelelő licencekkel, és csak azt követően lehet őket legálisan
felhasználni.

A kis-arculat

Ha elkészült a logód, és van egy alapszintű arculati kézikönyved is, akkor jöhet a kis-arculat. A kis-arculathoz tartozik a névjegy, a boríték, a levelezőlapok és egyéb hivatalos nyomtatványok is, mint a megrendelők, a számlakísérők, stb. A névjegykártya napjainkra talán már veszített a jelentőségéből, mégis, hivatalos egyeztetéseken és bemutatkozó prezentációk során a mai napig használatos a multiknál. Kellemetlen az a helyzet, ha odamész egy egyeztetésre és nincs nálad névjegy, amikor a partnerek mind adnak egymásnak.

A névjegy

A névjegykártya egy igazán kézzelfogható arculati elem. Megjelennek rajta a brand elemeid, a kapcsolati adataid, sőt egy tényleges minőség is, amit a nyomdai kivitelezés és a nyomathordozó anyaga sugall. Megfognák, megtapintják, forgatják, hajlítják, digitalizálják, azután jellemzően kidobják, de az is lehet, hogy elteszik. Sokat elmond egy márkáról, és ezáltal a vállalkozásról is, a névjegykártya színe, tipográfiája, anyagmegválasztása és felületnemesítési megoldásai.

Szakmai ártalom, de én magam nem tudok komolyan venni egy olyan személyt, akinek a névjegye igénytelen módon van elkészítve. Persze a névjegy esetében is érdemes a kevesebb-több elvet alkalmazni: lássa el a legfontosabb funkcióját. Számomra ez a márka hangulatának közvetítése, valamint a kapcsolati adatok átadása könnyen értelmezhető formában. Manapság a digitalizálást segíthetjük egy QR kóddal is. A QR kód egy olyan elem, amely magában hordozza a névjegykártyán található összes információt, amelyeket az okos-telefonunk segítségével egy kattintással adatként tárolhatunk el. Sok olyan weboldal lelhető fel az Interneten, ahol legenerálhatod a saját QR kódodat, amit azután elhelyezhetsz a névjegyeden is.

A boríték

A borítékok különböző méretekben készülhetnek (A4, B5, LA4 stb.), és előnyomva érdemes ezeken is feltüntetni a céges arculati elemeket. A megszemélyesítést később végezhetjük nyomtatóval vagy manuálisan is. A szerződéseket, a számlákat és az egyéb nyomtatott céges kommunikációt ezek segítségével juttatjuk el megrendelőinkhez, így az ügyfeleink gyakran találkozhatnak majd vele. Konzekvens megjelenésük segít abban, hogy komolyan vegyék a vállalkozásunkat, hogy első blikkre tudják, kitől érkezett az adott dokumentum. Lássák azt, hogy ügyelünk az összes részletre, és következtessenek arra, hogy így fogunk tenni az általuk megrendelt termék esetében is.

A levelezőlap

A levelezőlap (amit a borítékba teszünk) szintén lehet előre nyomott, akár díszlap is, ami egyfajta kísérőként jelenik meg a számla mellett. Az igényesség mindennek előtt. Egy szépen megnyomott kísérőlap biztosan növeli a presztízsünket. Persze a lelegején ez és a boríték is megspórolható egy digitális arculattal, amelynek segítségével mi magunk nyomtathatjuk ki ezeket az elemeket. Később azonban, azt gondolom, érdemes áldozni erre is, mert nagyban növelheti a márkánk megbízhatóságát, és ezáltal az értékét is.

Az elektronikus arculat

A Word sablon

A dokumentációk, szerződések, ügyviteli iratok jellemzően mind MS Wordben készülnek, ezért fontosnak tartom egy olyan sablon elkészítését, ami általánosságban megfelel a fenti célokra. A feladat egy könnyen kezelhető, könnyen nyomtatható vagy PDF-be exportálható dokumentumsablon elkészítése, amely tartalmazza a céges arculati elemeket, és előre definiálja a leggyakrabban felhasznált stíluselemeket, mint például a címsorokat, a bekezdésstílusokat, a felsorolásokat, a táblázatokat és a grafikonokat. A lényeg, hogy ezt minden munkatárs azonos módon tudja használni, így megőrizhető az a konzisztencia, amit az egyes céges kommunikációs elemek között létrehoztunk.

A PowerPoint sablon

Amikor bemutatjuk a szolgáltatásunkat vagy termékünket szükség lehet egy PowerPoint bemutatóra. Az elektronikus arculat lényeges eleme a PPT sablon is. Ebben is definiáltak a fő stílusok, amelyeket kiegészíthetnek a legjellemzőbb diaelrendezések is, mint a címlap, elválasztó oldalak, valamint a képet vagy más médiaelemet tartalmazó oldalak. Lehetőségünk van az animációk előre történő beállítására is, ám véleményem szerint a céges prezentációk nem attól lesznek jók, hogy minden úszkál bennük, és hogy effektekkel akarjuk elkápráztatni a közönségüket, hanem sokkal inkább a letisztultság, az érthetőség, az egy oldalon található, befogadható tartalommenyiség és -minőség az, ami működőképessé teszi őket.

Az e-mail sablon

A harmadik jellegzetes elem a levelezési sablon, vagy stationery. Ez a levelezőprogramban (pl.: Outlook) elhelyezett arculati elemeket és stílusbeállításokat, valamint az aláírást és a szükséges kötelező információkat, linkeket tartalmazza. Bár előfordulhat, hogy ezeket az elemeket a különböző levelezőprogramok

különböző módon jelenítik meg, a multi-világban elterjedt, jellemző levelezőrendszerenként mégis megvan a jelentőségük. A fent említett okból érdemes a „kevesebb kép – több szöveges elem” elvet követni. A levelezési sablon hivatalosságot kölcsönöz a kommunikációnak. Mivel manapság az egyeztetések nagy része elektronikus levelezés útján történik, kiemelten fontos az arculat megfelelő megjelenése ezen a médiahordozón is.

A weboldal

Végül elérkeztünk a weboldalhoz, mint a kommunikációs eszközök manapság talán legfontosabb egységéhez. Ha nincs honlapod, nincs honlapod – mondja a „költő”. Ez önmagában persze nem igaz, mivel az sem mindegy, milyen az a honlap. Véleményem szerint a jó minőségű és informatív honlap ma az a minimum, amit minden vállalkozásnak hoznia kell. Emellett napjainkra nagyon megváltoztak az online marketing támasztotta kívánalmak, így egy jó landing oldal összeállítása egészen speciális felkészültséget igényel annak érdekében, hogy például egy költséges hirdetési kampány megfelelő konverziókat eredményezzen. A weboldalaknak három lényeges fronton kell kiállniuk a megmérettetés próbáját. Ezek pedig: a tartalom, a funkcionalitás és a forma.

A tartalom

A tapasztalat azt mutatja, hogy az ügyfelek gyakran a formát helyezik előtérbe, és ettől várják az eredményt, holott nincs az a design, ami pótolni tudná a megfelelően értékes tartalomszolgáltatást. Gyakran hangzik el a kérés, hogy „tervezetek valami ütős designt, a tartalmat meg majd később beletesszük”. Ebbe a hibába soha ne ess bele, amikor a céges weboldalakat tervezed.

A tartalom a legfontosabb elem. Tervezd meg alaposan! Legyen egy történeted, amit elmesélsz, vess fel egy problémát, amire megoldást kínálsz. Vizsgáld meg a célcsoportodat, térképezd fel a fájdalompontjaikat, és győzd meg őket arról, miért a te termékedet vagy szolgáltatásodat válasszák. Ne használj zsargont (ha az ügyfélköröd nem pont ezt igényli), légy rövid, tömör, tárgyilagos, ugyanakkor válts ki érzelmeket a látogatóból. Tudd, hogy többségük siet, és nem olvassa el az összes szöveget, csak „szkenneli” azt, kutatva benne a legfontosabb kulcsszavak után. Sőt, weboldaladat a Google is olvassa, és a keresőmotor elsősorban a szöveges tartalmak alapján határozza meg a találati relevanciáját, emiatt kiemelten fontos, hogy a honlapodon a hasznos és jól felépített tartalom kapjon helyet.

A jó honlap tartalmi felépítését tekintve végigvezeti az olvasót egy olyan úton, aminek a vége egy akció, azaz valamiféle a termékre, szolgáltatásra irányuló esemény, legyen az vásárlás vagy ajánlatkérés, esetleg feliratkozás valamilyen szolgáltatásra. Honlapodon legyenek figyelemfelkeltő fő- és alcímek, CTA (call

to action) gombok, mutasd be röviden a történetedet, majd sorold fel azokat az előnyöket tételesen, amelyeket a szolgáltatásod nyújt. A tartalomtervezéskor ku-tass, ismerd meg a célcsoportodat akképpen, hogy felderíted, mi okoz számukra problémát. Azonosítsd ezeket a fájdalompontokat, és kínálj rájuk olyan megoldá-sokat, amelyek minőségbeli változásokat hozhatnak az életükben.

Az azonosított fájdalompontokat érdemes egy kicsit alaposabban górcső alá venni, hiszen ezeket érintve a látogatód jobban magára ismer, ami érzelmeket vált ki belőle. Vázolj fel neki egy olyan pozitív jövőképet, amire a te terméked ha-tására számíthat! Mutass be konkrét témákat, eseteket, amikor sikeresen alkalmazták a módszeredet, és legyenek a tartalomban értékes ajánlások, amelyeket más felhasználók visszajelzéseként adtak veled kapcsolatban.

Amit pedig semmiképp ne hagyj ki az online marketing szempontjából, az nem más, mint a mérhetőség megteremtése a honlapodon. Az oldaladon legyen egy egyértelmű célvonal, ahol majd később mérheted a konverziókat, azaz, hogy mennyire teljesít jól az adott weboldal a tőle elvárt funkcionalitás függvényében. Ez a célvonal lehet egy megrendelő űrlap, egy kattintható gomb, esetleg egy olyan aloldal, ahová egy esemény után átirányítod a látogatódat. Mérés nélkül ugyanis nem leszel képes továbbfejleszteni az oldalt, és fogalmad sem lesz, mennyire teljesíti be legfontosabb célját: az értékesítést. Ne elégedj meg a láto-gatók számának növelésével, mert ez nagyon hasonlít ahhoz, amikor valaki az árbevételre koncentrál, ahelyett, hogy a profitra összpontosítana.

A funkcionalitás

A funkcionalitás a második kulcstényező. Mit kell tudnia, hogyan kell működnie a weboldaladnak? Sokat követik el azt a hibát, hogy egyszerre akarnak mindent, és a „mindenre” érkező magas árajánlat miatt végül valami silányabb megoldást választanak. Szerintem a funkcionalitás végiggondolásánál az MVP (minimum valuable product — legkisebb már értéket képző termék) szemlélet a célravezető, azaz: tedd mérlegre, mik azok a legfontosabb funkciók, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a végeredménnyel értéket adhass a felhasználóidnak.

Amikor az igényfelmérés során megkérdezzük az ügyfelet, hogy a későbbiekben tartalmi szinten szeretné-e maga szerkeszteni a weboldalát, szinte mindig azt a választ kapjuk, hogy igen. Ez funkcionalitás szintjén a háttérben feltételez egy tartalomkezelő rendszert (CMS) vagy egyedi adminisztrációs felületek kialakítá-sát jogosultság kezelésével, adatbázissal, stb. Hogy mi a gyakorlat? Az oldal „saját kezű” szerkesztése szinte soha nem valósul meg, mert már az első adan-dó alkalommal kiderül, hogy a megrendelők nem tudják, mit kell tenniük, mivel elfelejtették azokat a lépéseket, amelyeket az oktatás során tanítottunk nekik. De még ennél is rosszabb, ha nekiesve a feladatnak, szakszerűtlenül kezdik szer-keszteni a tartalmakat, komoly káoszt előidézve ezzel. Ha összehasonlítjuk az

adminisztrációs rendszer beüzemelésének, az oktatásnak, a végül általunk feltöltött tartalmaknak, valamint a CMS karbantartásának költségeit azzal, hogy valaki félévente vagy évente új tartalmakat küld át, amelyeket szakemberek néhány óra alatt lefrissítenek, akkor tisztán látszik, hogy a felesleges funkciók felesleges költségeket eredményeznek.

Az MVP szemlélet az agilis fejlesztési lehetőségeket is magában hordozza, azaz a termék folyamatosan fejleszhető az igényeknek és a rendelkezésre álló erőforrásoknak megfelelően. Segítségével lehetőség van kísérletezésre, többféle funkció kipróbálására. Kérdések, amelyeket végig kell gondolnod a funkcionalitással kapcsolatban:

- Akarod-e szerkeszteni a weboldaladat saját kezűleg?
- Szükséged van-e nyelvi mutációkra, és ha igen, hányra?
- Milyen szintű keresőoptimalizálást (SEO) szeretnél?
- Szükséged van-e reszponzív megjelenésre, azaz minden lehetséges eszközön való optimális megtekintési formára, vagy megelégszel egy mobilra is optimalizált verzióval az asztali mellett?
- Akarsz-e közösségi média elemeket beépíteni (Facebook, Twitter, YouTube)?
- Milyen online marketing hirdetési stratégiát szeretnél alkalmazni (Google Ads, Facebook)?
- Szeretnél-e feliratkozókat kezelni vagy online ajánlatkérési lehetőséget adni?
- Akarsz-e konkrét online értékesítéssel foglalkozni a weboldaladon?

Ezekén kívül még rengeteg lehetséges funkció érhető el egy weboldal fejlesztése során, de ne feledd: kezdő vállalkozásként nem kell azonnal minden lehetőséget integrálnod a weboldaladba. Azt azonban már az elején fontos szem előtt tartanod, hogy ezek a vállalkozás fejlődésével folyamatosan hozzáadhatók legyenek.

A forma

A formát szándékosan hagytam a végére, még akkor is, ha számomra ez a legkedvesebb terület. Csak akkor szabadna formával foglalkoznod, amikor már készen áll a tartalom, és végig gondoltad a funkciókat is. Ekkor jöhet az arculat továbbvitele a webes felületre. A weboldalad esetében ma már alapvető elvárás, hogy az minden megjelenítő eszközön az adott készüléknek megfelelő felhasználási formára optimalizálva (reszponzív módon) jelenjen meg. Ezt nem érdemes megspórolni, mivel ma már a keresések több mint fele mobil eszközökről érkezik, és ez az érték a jövőben folyamatosan emelkedik majd, kiszorítva az asztali elérések arányát. A weboldal megjelenése, a design egy szubjektívnek tűnő dolog, azonban mára már megtanultuk, hogy a weboldalt sosem a megrendelő ízlésvilágára tervezzük,

hanem sokkal inkább célcsoportunk igényét tartjuk szem előtt. Ezen a ponton szemben is találjuk magunkat egy nehézséggel, mert ismernünk kellene a célcsoport igényeit. Bár segítségünkre vannak a design mintázatok, amelyek az emberekbe az évek során rögzült alapelvek szerint követelik meg a tervezést (pl.: menü helyzete, logó kattinthatósága, stb.), de az igazán átütő sikert az UX kutatás, azaz a felhasználói élmény feltérképezése jelentheti.

Induló vállalkozásként lehet, hogy nem az UX lesz az, amire költeni tudsz, de védj az eszedbe: amennyiben a jövőben komolyabb sikereket szeretnél elérni a honlapoddal ügyfélszerzésben vagy netán értékesítésben, akkor meg kell vizsgálnod azokat az aspektusokat is, amelyeket egy grafikus nem feltétlenül képes azonosítani. A jó hír az, hogy az agilis fejlesztéssel ez később is elérhetővé válik. Akár többféle megjelenést is lehet tesztelni (A/B teszt) és az analitikai adatok alapján meg lehet találni azt a megjelenési módot, amelyik leginkább támogatja a felhasználói élményszerzést és ezáltal a konverziók elérését a weboldalon.

Marketing

Záró gondolatnak hadd említsem meg, hogy még egy jól kitalált és felépített, igényesen megjelenő weblap esetében sem dőlhetsz majd hátra, mivel ez csak a startvonal. Számos konkurens már rég futja a köröket a versenypályán, és velük szemben csak jól optimalizált, online marketing eszközökkel (Google Ads, Facebook, Youtube) megtámogatott weboldallal veheted fel hatékonyan a versenyt. Az online marketing ezúttal nem téma, szét is feszítené e könyv kereteit. Sok jó szakkönyvet találsz ilyen témában a piacon. Azt azonban látnod kell, hogy ameddig most eljutottál, az a mérföldkő lényegében csak a nevezés a nagy maratoni digitális futóversenyre.

ÜGYVITELI RENDSZEREK

Amíg kétszemélyes vállalkozást vittünk, a legfontosabb ügyviteli rendszerünk egy táblázatkezelő volt, amely nehezen nevezhető ügyviteli rendszernek. Mégis kellett valamilyen költséghatékony megoldás arra, hogy nyilvántartsuk, mivel foglalkozunk, átlássuk a pénzügyeinket, és megtervezzük az erőforrásainkat. Ahogy növekedett a vállalkozásunk, hamar bebizonyosodott, hogy szükségünk van egy olyan rendszeregyüttesre, amelyben nyilvántarthatjuk a projekteket, a feladatokat, menedzselhetjük a prioritásokat, átláthatjuk a szabadságokat és lekérdeszések segítségével mérhetjük a hatékonyságot.

Visszagondolva egészen fura, de nem is néztünk körül a piacon, hogy mit használhatnánk, mert akkoriban még nem voltak elterjedtek az alacsony havidíjért

használható vállalatirányítási rendszerek. Ehelyett elkészítettük a saját feladatkezelő rendszerünket, a JM Managert. Ez lehetőséget adott az ügyfeleink kezelésére, a projektek és a hozzájuk rendelt feladatok vitelére, a szabadságok adminisztrálására, lekérdezésekre és számos egyéb funkcióra. Az előnye az volt, hogy bár 4-en voltunk akkor a cégben akkor, amikor bevezettük, mégis nagyjából 30 főig tökéletesen skálázható volt. Mára számos új funkcióval láttuk el.

A lényeg viszont az, hogy neked már az elejétől érdemes tájékozódnod akár az ingyenesen használható ügyviteli rendszerek kínálatában is, mert amikor eljön a növekedési fázis — amely Excel táblázatokkal már nehezen menedzselhető — akkor egy csomó kellemetlenséget megspórolsz majd magadnak.

Feladatkezelés

A feladatkezelő rendszer nagyon hasznos tud lenni, amikor az ember már nem 3-4 projekten dolgozik egy hónapban, hanem napi szinten kell sakkoznia a határidőkkel és az erőforrásokkal. Mi kezdetben sok kis feladat megvalósításával tartottuk fenn magunkat, így már akkor elengedhetetlen volt számunkra az erőforrások tervezése és a prioritások nyilvántartása. Különösképpen igaz volt ez akkor, amikor egyikünk tárgyalt, a másiknak meg haladnia kellett a feladatokkal. A feladatkezelő rendszer segítségével előre ütemezhetővé váltak a tennivalóink. Csak rá kellett néznem a listára, és egyértelműen látszott a prioritás akár a tételek rendezhetősége, akár a hozzárendelt színek miatt.

A JM Manager (a mi feladatkezelőnk) maga egy ügyfényilvántartó rendszer, ami azért még nem valódi CRM, de már alkalmas az ügyfél- és cégadatok tárolására. Az ügyfelekhez projekteket rendelhetünk, a projektekhez pedig feladatokat. Az adminisztrátorok (nálunk a projekt menedzserek) kiadhatnak feladatot a produkciós (programozók, grafikusok és tesztelők) munkatársaknak, akik erről e-mail értesítést kapnak, illetve az adott teendő a listájukban is megjelenik, méghozzá priorizált módon. A legfontosabb funkció a mérés. Valahányszor belekezd egy feladatba, a feladat végrehajtója elindít egy órát, ami az adott projekttel eltöltött időt méri. A mérésnek köszönhetően láthatjuk, hogy az előzetes becslésekhez képest milyen a munka megtérülése, illetve képet kaphatunk a munkavállalóink teljesítményéről is.

A másik hasznos funkció a naptár, ami egy központi helyen tartja nyilván a szabadságokat, a betegségeket és a hagyományos munkarendtől való egyedi eltéréseket. Így könnyebb a tervezés, mert a menedzsment előre látja, ki mikor és milyen módon dolgozik.

A feladatkezelőnkbe projektviteli oldalon számos hasznos funkciót építettünk be az idők során. Így került bele a becslés és az ajánlati séma, valamint az ügyfeleknek szóló értékelési rendszer, ami NPS (net promoter score) alapján ad nekünk visszajelzést azzal kapcsolatban, mennyire elégedettek a munkánkkal. Helyet

kapott benne egy ötletláda funkció is, ahová a munkatársaink bedobhatják a vállalkozást érintő elképzeléseiket, amelyeket így fel is tudunk dolgozni.

A JM Manager gyakorlatilag a vállalatirányításunk lelke, mivel megtalálható benne szinte minden fontos esemény, ami a napi ténykedésünkkel kapcsolatos. A skálázhatósága sok éven át volt megoldott, ám, mint minden kód, ez is elkezdett öregedni. Ezért mára már áttértünk egy előfizetés alapú rendszerre, amely sok hasznos kész funkciójával és szolgáltatásával feladatkezelő rendszerünk vetélytársa lett. Én azonban erre csupán mint átmeneti lehetőségre gondolok, amely a segítségünkre van addig, amíg a saját programunkat újraírjuk. A kész csomagok nagyon jók tudnak lenni, de hiszek abban, hogy a legjobb eredményt egy, a saját magunk igényeire formált rendszer segítségével érhetjük el. A terveink között szerepel a feladatkezelő rendszerünk egy olyan verziójának elkészítése is, amelyet a hozzánk hasonló kisebb vállalkozások eredményesen használhatnak majd a napi folyamatszervezésben.

Nagyon fontosnak tartom tehát, hogy nézz utána, milyen feladatkezelő rendszerek állnak a rendelkezésedre, és ezek közül válaszd ki, melyik illik a legjobban a vállalkozásod profiljához. Mindenképpen már az elejétől érdemes bevezetned egy megfelelően skálázható szoftvert, mert ez a növekedés során rengeteg előnnyel jár majd. Ha úgy érzed, nem találsz a saját vállalkozásodhoz illő programcsomagot, akkor érdemes íratnod egy saját rendszert, még ha ez elsőre költségesnek tűnik is. De ma már sok testre szabható előfizetéses verzió létezik. A lényeg, hogy legyen feladatkezelő rendszered a munkafolyamatok adminisztrálására és támogatására.

Verziókövetés

Mivel szoftverfejlesztéssel foglalkozunk, felmerült bennünk az igény a megfelelő verziókövető rendszer alkalmazására is. Eleinte mappákban tároltuk a verziókat, de ahogy jöttek az egyre bonyolultabb feladatok, a fejlesztők igényei alapján bevezettünk egy verziókezelő rendszert. Ennek köszönhetően a kódokat visszakövethető módon tudjuk tárolni, ami nagyban megkönnyíti a kezelésüket, ráadásul dokumentáljuk azt is, hogy mikor és mit kell tennünk egy adott feladat során. Minden lépésről lépésre követhető.

A feladatkezelő rendszerben az látszik, hogy milyen prioritással, a verziókövetőben pedig az, hogy pontosan mit kell tenni egy adott projekt részfeladataként. A két rendszer tulajdonképpen egy szerves egészként alkot „vállalatirányítási rendszert”. Azt gondolom, hogy minden olyan cégnek, amely kreatív tervezéssel vagy szoftverfejlesztéssel foglalkozik, érdemes használnia verziókövető rendszert. Alapos tájékozódás után mindenki megtalálhatja a számára leginkább szimpatikus szoftvert.

CRM

A feladatkezelőnk ugyan támogatja az ügyfelek és a cégek adatainak tárolását, de mint azt már mondtam, nem valódi CRM (customer relationship management). Szükség volt emiatt egy teljes értékű CRM bevezetésére, mivel az ügyfeleket nem csupán nyilvánartani, de kezelni, gondozni is kellett. Mi egy ingyenesen is használható, felhő alapú szoftver mellett döntöttünk, mivel számos elképesztően hasznos funkcióval rendelkezik.

A CRM már az első perctől kezdve nagyon hasznos eszköze lehet a vállalkozásnak, mivel ebben tárolsz minden fontos információt, amit az ügyfeleiddel és leendő ügyfeleiddel kapcsolatban tudni érdemes.

Minden új ügyfél bekerül a CRM-be, ahol először, mint lehetőség jelenik meg, majd besorolódik egy kategóriába annak megfelelően, hogy mennyire van benne komoly potenciál. A besorolás azért nagyon fontos, mert nem érdemes minden ügyfélre azonos mennyiségű energiát fordítani. Tulajdonképpen nem is lehet, mert annyi idő a világon nincs. Vannak VIP ügyfelek, akik azt a 20%-ot alkotják, akik a bevétel 80%-ért felelnek. Velük különösen sokat kell és érdemes is foglalkozni. De minden ügyfélnek megvan a története a rendszerben az első kapcsolatfelvételtől a folyamatos levelezéseken keresztül a feladatokon át az összes egyeztetés memóriáig. Ez azért jó, mert amennyiben egy ügyfelet nem mindig ugyanaz a munkatárs szolgál ki, vele kapcsolatban a delegálás után – az ügyféltörténetet végigvezetve – bárki könnyen fel tudja venni a fonalat. Az általunk használt szoftver nagy előnyei közé tartozik az integrálhatósága az irodai alkalmazásokkal. Így a levelezés is nyomon követhető, de a naptár események is szerkeszthetők innen. A másik fontos dolog a feladatok létrehozása. A rendszer gondoskodik arról, hogy egyetlen szál se csúszhasson ki a kezünk közül. Olykor bizony előfordulhat olyan eset, hogy a sok feladat között megfelelkezünk az ügyfelek utánakövetéséről. Na, ezt egy jó CRM nem hagyja. A teendőket ugyanis személyekhez rendelhetjük benne, és ezekről a feladatokról folyamatos értesítést kapunk. Amikor egy tevékenységet elvégeztünk, a rendszer rögtön felajánl egy utánkövetési feladatot, arra ösztönözve felhasználóját, hogy folyamatosan foglalkozzon az ügyfelekkel, és ne hagyja az ügyfélkapcsolatokat kihűlni.

A program mobil alkalmazás verziója segít az ügyfélkezelésben akkor is, amikor az ember úton van. Létezik hozzá iOS és Android alkalmazás is, így bármelyiket is használod, menet közben is megkaphatod a szükséges információkat és értesítéseket sales és marketing tevékenységeddel kapcsolatban.

A fizetős verzió még sokoldalúbb, és mindenben testre szabható benne, de kezdetnek az ingyenesen használható változat is tökéletesen megteszi. Azt javaslom, hogy az ügyfeleket mindenféleképpen vezesd egy CRM rendszerbe, mert ahogy növekszik a vállalkozás, és ahogy egyre inkább szükségessé válik a feladatok delegálása, annál könnyebb dolgod lesz majd. Mi sokáig nem használtunk CRM rendszert, és ennek meg is volt a hátulütője, mert az újonnan érkező munkatársainknak sokkal nehezebb volt felvenniük a fonalat az ügyfeleinkkel kapcsolatban.

A saját példánkból tudom, hogy mennyit számít, ha egy CRM rendszer támogatja az eladási tevékenységet. Sokkal fókuszáltabb célzást tesz lehetővé, könnyebbé teszi az ügyfelek átadását, delegálását, nem engedi a szálak eleresztését. Sokféle CRM megoldás létezik a piacon, van például hazai fejlesztésű is. Találd meg a neked leginkább megfelelő verziót, de mindenképp kezd el mielőbb az ügyfeleid részletes adminisztrálását, hogy a növekedéskor ne érjen kellemetlen meglepetés!

Wiki

Ahogy növekszik a vállalkozás, úgy egyre inkább szükséglet jelentkezik arra, hogy a szabályrendszereket formalizáljuk és minden munkatárs számára elérhetővé tegyük. Erre legjobb megoldásként egy saját Wiki oldal létrehozása kínálkozik. A magunk részéről ezt intranetes rendszerben (csak a munkahelyről, belső hálózaton elérve) oldottuk meg. Sokféle ingyenes lehetőség áll rendelkezésre. Mi annak idején egy nyílt forráskódú CMS oldalt tettünk fel a szerverünkre, és kezdetben inkább az újrafelhasználható tudásokat, kódrészleteket, praktikákat tároltuk itt. Hamar rájöttünk azonban, hogy a megoldás nagyon praktikus akkor is, amikor a munkahelyi politikákat formalizáljuk.

Mára már itt tárolunk minden fontos információt, amit a munkavállalóinknak el kell sajátítaniuk és alkalmazniuk a mindennapok során. Itt kap helyet az összes munkahelyi norma, politika, hír, munkafolyamati leírás, guideline és oktatási anyag, a faliújság, a házirend, sőt, olyan kódelemek is, amiket a munkatársaink érdemesnek tartanak a közkinccsé tenni.

A belső Wiki segítségével nagyon sok időt megspórolhatunk, például egy új munkatárs integrálásakor, mivel lehetőségünk van először elolvasatni vele a szükséges oktatási anyagokat és szabályrendszereket az erre kijelölt sorrendben, és csak ezt követően beszéljük át a legfontosabb területeket. A hírek funkciót egyfajta faliújságként használva pedig biztosak lehetünk abban, hogy munkatársaink egyszerre értesülnek a mindannyiunkat érintő eseményekről.

Ha rám hallgatsz, a munkahelyi Wiki bevezetéséhez egy ingyenes CMS rendszert használj, mert ezek mindegyike kiválóan alkalmas nagy mennyiségű információ strukturált tárolására, könnyen tesztelhető, telepíthető akár webszerverre, akár belső hálózatra is. Érdekes minden fontos tudnivalót formalizálni és felvinni a tartalomkezelőbe, így sok időt spórolhatsz meg a jövőben, ráadásul elkerülheted az olyan eseteket, amikor kiderül, mindenki máshogy ismeri a szabályokat. Itt ugyanis le van írva, kereshető, már csak be kell tartani őket.

Ügyfél elégedettség mérés

Amikor megfogalmaztuk a legfontosabb vállalati értékeinket, első helyre tettük a maximálisan elégedett ügyfeleket. De honnan is tudhatjuk, mennyire elégedettek velünk a megrendelők? A szomorú valóság az, hogy objektív módon addig soha nem mértünk ügyfél-elégedettséget. Pedig, amit nem mérünk, azon nem tudunk megfelelően javítani sem.

Az persze nem igaz, hogy soha nem kértünk írásos visszajelzést. Akkoriban gyakran kaptunk – leginkább külföldi ügyfeleinktől – néhány soros köszönő levelet egy sikeresebb projekt befejeztével. Egy ilyen levél azonban félrevezető lehet, hiszen részben kulturális szokásokon alapul. Nyugaton szokványos dolognak számít, hogy megköszönik az ember munkáját.

Miután rádöbentünk, hogy voltaképpen nincs olyan objektív mérőeszközünk, amivel számszerűsíthetjük az ügyfél-elégedettséget, rögtön bele is vetettük magunkat a visszajelzési metodológiák megismerésébe. Szerencsére a szervezet-fejlesztés során ehhez is kaptunk segítséget, így elsőként az NPS (Net Promoter Score) alapú ügyfél-elégedettség mérés mellett döntöttünk.

Az NPS számítás alapja az, hogy megkérdezzük az ügyfelünketől: Mennyire ajánlana minket másoknak az elvégzett feladattal kapcsolatos elégedettsége alapján? Erre egy 0–10-ig terjedő skálán adhat választ. Amennyiben 9 alatt pontoz, egy szabad szavas mező is megjelenik számára, ahová leírhatja az észrevételeit. Az NPS megkülönböztet támogatókat (10 vagy 9 pont), semlegeseket (8 vagy 7 pont), illetve ellenzőket (6 pont alatt). Az NPS mutatót úgy kapjuk meg, hogy kivonjuk a támogatók százalékos értékéből az ellenzők százalékos értékét (az összes kitöltőre nézve). A végeredmény így egy -100% és +100% közé eső szám lesz. Példa: Ha mindenki 7-est és 8-ast ad akkor az NPS mutató 0%. Ha a válaszadók fele 9–10-est, míg a másik fele 6-nál kevesebbet ad, akkor is 0% lesz az eredmény. Ha a kapott válaszok fele 9–10, a másik fele 7–8, akkor +50% a mutatónk. Kijelenthetjük, hogy az NPS rendszer egy szigorú ügyfél-elégedettség mérő rendszer, mert bizony vannak emberek, akiknél a 8-as már jó értékelésnek számít, de még a 6 is csak semlegesnek.

Hogy a visszajelzéseket automatizáljuk, írunk egy modult, ami a feladatkezelő rendszerünk részeként működve, a projekt lezárásakor lép akcióba. Kiküldhetünk vele egy linket, az ügyfél pedig rákattintva értékelheti a munkánkat. Az értékeléseket visszaolvassuk a feladatkezelő rendszerünkbe, így minden munkatársunk láthatja az aktuális ügyfél-elégedettségi mutatót.

Úgy gondolom, kezdetben nem feltétlenül szükséges ez az automatizálás, azt azonban mindenképpen javaslom, hogy mérd az ügyfeleid visszajelzését és igyekezz tanulni belőlük. A feladatra akár egy táblázat is teljesen alkalmas, egy visszajelzést kérő sablon levéllel egy ingyenesen használható hírlevélkezelő rendszerben.

KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK

Amikor a céges kommunikációs eszközeinket kell számba vennem, akkor meg kell különböztetnem a befelé és a kifelé irányuló kommunikációt támogató megoldásainkat, mivel ezekre az idők során más-más eszközök váltak be a gyakorlatban. A „házon belüli” megoldások elsősorban a csapattagokkal történő rapid kapcsolattartást szolgálják, a mindennapok információáradatának összefogására, dokumentálására hivatottak, míg a külső kommunikációt támogató eszközök sokkal inkább az ügyfelekkel történő kapcsolattartást, valamint a marketinget és a PR-t segítik.

Belső kommunikációs eszközök

Amikor még kétszemélyes vállalkozásként működtünk, elég volt átszólnunk egymásnak a másik asztalhoz, és jellemzően minden gondolat azonnal meg is találta az útját. Persze már akkor is előfordult, hogy a munka egy elmélyültebb pillanatában a nem oda kapcsolódó kérdés kizökkenést okozott, ezért már akkor bevezettük, hogy a belső, instant kommunikációra a chat programot használjunk, ahol a kérdések és feladatok nyomot hagynak, de elég velük akkor foglalkozni, amikor az aktuális teendőinkben egy fontosabb lépéssorozat végére értünk. Ez a rendszer sok évig működött, nagyobb létszámnál is, amikor már nem egy légtérben dolgoztunk, sőt néhányan akár még csak nem is tartózkodnak az épületben.

Instant kommunikáció

Számos ingyenes audiovizuális kommunikációs alkalmazás áll rendelkezésünkre, mint eszköz a gyors üzenetküldésre vagy hang- és videokonferenciák levezénylésére akár cégen belül, akár kifelé, az ügyfelek felé akarunk kommunikálni. Ma már ezek egy része be van építve az irodai alkalmazási készletbe, amely amúgy is elengedhetetlen vállalati eszközrendszernek. Az ezeken történő kommunikáció nem helyettesíti a személyes beszélgetéseket, de számos előnnyel jár. Fontos mondanivalónk írásban visszakereshetővé válik, a benne foglalt információ pedig bármikor befogadható, nem zökkentheti ki munkatársunkat egy komolyabb elmélyülést kívánó feladatból. Hiszen elég akkor foglalkozniuk a kéréssel, amikor olyan fázisba érnek, amikor az optimális számukra a kommunikáció. És persze, „tűzoltás esetén” még mindig élhetünk a személyes egyeztetés lehetőségével is. A kommunikációs alkalmazások másik, nagyon hasznos funkciói a videokonferencia és a képernyő megosztás, amelyek kifejezetten alkalmassá teszik a virtuális prezentációra ezt a platformot. Természetesen emellett is gyakran járunk ki az ügyfeleinkhez személyes egyeztetésre, a termékeink részletes bemutatására, de adódnak olyan helyzetek, amikor nem kevés időt spórolhatunk

meg egy online konferenciával. Végére is, ha az ember az utazással eltöltött időt valami hasznosabbra fordíthatja, az bizonyosan költséghatékonyabb megoldást jelent.

Bár a legismertebb üzenetküldő alkalmazás korábban minden igényünket kielégítette, mi egy ideje áttértünk egy hasonló, szintén izgalmas szoftverre, mint a fejlesztők körében népszerű és innovatív megoldásra. Ez több lehetőséget kínál, például különböző hasznos botok (automatizálható kódok) tölthetőek le rá, sőt akár írhatunk is hozzá saját botokat. Ezek automatizált műveleteket képesek végrehajtani, ami nagyon sokoldalú felhasználást tesz lehetővé. Például akár chatbot alkalmazást is létrehozhatunk benne, ami, mondjuk, segítheti a frissen belépő munkatársak felzárkózását, hiszen egy speciális kifejezésre egy előre megírt algoritmus gyorsan megadhatja a választ. A másik előnye, hogy gördülékenyebb módon teszi lehetővé a fejlesztők között a kódok megosztását, ami szintén egy fontos szempont. Emellett alkalmas hang- és videokonferencia lebonyolítására, és minden mobilos platformra rendelkezik natív alkalmazásokkal.

Azt javaslom, találj meg a számodra leginkább testhezilló instant üzenetküldő megoldást, mert rengeteg hasznos időt nyerhetsz, ráadásul szinte kizárod annak lehetőségét, hogy te, vagy valamelyik munkatársad elcsúszik egy fontos információ felett.

Gyors visszajelzési lehetőség

A munkavállalóink számára nagyon fontos a visszajelzés. Ez jellemzően így van más vállalkozások esetében is, így feltételezem, hogy nálad sincs másképp. A későbbiekben bővebben is foglalkozunk ezzel, ám itt egy olyan eszközt mutatok, amely kifejezetten arra a célra hivatott, hogy elősegítse a gördülékeny visszajelzést az egyes szervezeti egységek között, ezzel motiválva a munkatársakat.

Létezik egy webes alkalmazás, amelynek van iOS és Android natív kivezetése is. A célja az instant visszajelzések lehetőségének biztosítása, és a 360 fokos értékelés leegyszerűsítése. A szoftverben minden munkatárs értékelheti egymást szabad szavas módon, illetve kompetenciákra bontva, eldöntendő kérdéseket megválaszolva.

Mindannyiunkkal előfordult már, hogy a sok feladat közepette elsiklottunk a munkatársaink érdemeinek értékelése mellett. Amikor pedig eszünkbe jutott egy-egy klassz megnyilvánulás, például hazafelé a kocsiban vagy ebéd közben, akkor már többnyire késő volt. Na, ebben segít rajtunk ez az alkalmazás. Használatával egy pillanat alatt el tudok küldeni egy köszönetet, egy dicséretet vagy rosszabb esetben egy figyelmeztetést, helyreigazítást a telefonomról. Ezek a visszajelzések persze nem helyettesítik az élőszóban történő értékelést, de azért fontos motivációs eszközzé válhatnak.

A másik hasznos funkció a 360 fokos kompetencia alapú értékelés, amely nagyban segíti az embert a negyedéves értékelés során. Az alkalmazásban mindenki mindenkiről kérdőívet tölt ki, az így keletkezett nagy mennyiségű adat segítségével pedig mindannyian valósabb és átfogóbb képet kaphatunk arról, hogy hogyan látnak minket a munkatársaink.

A szoftver harmadik hasznos funkciója a kérdőívek kiküldése, amely nagyban segítheti a HR-esek munkáját, főleg nagyobb szervezetek esetében. Segítségével egy gyors kérdőív egy pillanat alatt megfogalmazható és e-mailben továbbítható. A kitöltést minden címzett a maga ritmusában, a telefonos alkalmazás segítségével vagy webes felületen is megteheti.

Amikor a céged elér egy olyan dolgozói létszámot, amely mellett már nincs lehetőség a gyakori személyes értékelésre, akkor azt javaslom, vess be egy hasonló alkalmazást. Megéri, mert megfelelő használat mellett fontos motivációs erőt képvisel, és nagyban segíti a HR-részleg munkáját, emellett a szervezet összetartására is jótékony hatással van, mert az embereket időről időre rákényszeríti, hogy gondolkodjanak egymásról.

Faliújság: Wiki

A szó elszáll, az írás marad – tartja a bölcs mondás, amellyel kár lenne vitába szállni. Mi is inkább létrehoztunk egy digitális falújságot, amely tulajdonképpen nem más, mint Wiki oldalunkon a hírek kategória, ahol megjelenik minden fontos és közérdekű információ az ösztönző ügyfélvisszajelzésektől a közös csapateseményeken át a legfontosabb politikák bemutatásáig. Amitől ez valódi falújsággá válik az az, hogy egyrészt az ide felvitt tartalmakat minden munkatársunk megkapja e-mailben, másrészt, hogy az öt legfrissebb hír megjelenik a korábban már bemutatott feladatkezelő rendszerünk címlapján, így senki sem mondhatja, hogy nem tudott egy-egy fontosabb bejelentésünkről, mivel szinte lehetetlen elsiklani felettük. Azt gondolom, neked is érdekes kialakítanod olyan csatornákat, amelyeken a közérdekű információkat könnyen és megbízható módon közzéteheted a munkatársaid számára úgy, hogy az minél kevésbé kerülhesse el a figyelmüket. Erre kiválóan alkalmas egy hagyományos, vagy éppen digitális falújság.

Csoportos levelezőlisták

A népszerű irodai alkalmazások is lehetővé teszik csoportok kialakítását, így az egy e-mail címre elküldött üzenetet a csoport összes tagja megkapja. Mi is használjuk ezt a funkciót olyan esetekben, amikor valami nagyon fontos dolgot szeretnénk közölni a munkavállalóinkkal. Főként azért, mert igyekszünk biztosra menni, és a csoportos levelező listát amolyan kiegészítésként vetjük be a már említett csatornák mellett. Például, ha egy fontos céges esemény, képzés vagy

csapatépítő tréning időpontját szeretnénk egyeztetni, akkor az erről szóló információit egyrészt kitesszük a faliújságra, másrészt elküldjük instant üzenetben és a csoportos levelező listára is, így nagy eséllyel mindenkihez eljut az üzenet az említett csatornák valamelyikén.

KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK

Külső kommunikációs eszközök alatt azokat a csatornákat értem, amelyekkel kifelé, az ügyfeleink, partnereink és leendő munkavállalóink irányába kommunikálunk. Ezek a legfontosabb marketing és PR eszközeink, amelyekre mi, a JM-nél már a megalakulásunk pillanatában nagy hangsúlyt fektettünk. Fontos látni, hogy ezek a csatornák remekül használhatók arra, hogy befolyásoljuk a rólunk kialakított véleményt. Mi mindig azt kaptuk visszajelzéseként, hogy egy jól szervezett, komoly cég benyomását keltjük, így azt gondolom, hogy bevált az ezzel a területtel kapcsolatos stratégiánk.

A céges weboldal

A JM első és legfontosabb külső kommunikációs eszköze nem más, mint a weboldalunk. 2006 óta számos átalakuláson ment keresztül, de minden esetben az volt a legfontosabb célunk vele, hogy egy megbízható, profi vállalkozás imázsát keltse a látogatókban. Nagy hangsúlyt fektettünk az évek során a tartalom és a forma kialakítására is. Mivel a dekoratőr szakmából érkeztem, a weboldalra úgy tekintettem, mint egy eladásösztönző művészeti alkotásra, egy hasonlattal élve: egy virtuális kirakatra. Az ember jön-megy, keres valamit, közben elhalad a kirakat előtt és megáll egy pillanatra... Néhány másodperc alatt el tudja dönteni, hogy az ott látottak felkeltik-e annyira az érdeklődését, hogy bemenjen az üzletbe vagy sem. Szerintem ez pontosan így működik egy weboldal esetében is. A felhasználó keres valamit valamelyik nagyobb keresőmotor segítségével, majd egyszer csak a weboldalunkon találja magát. Ha jól átgondoltan és ergonomikusan alakítottuk ki az oldalt, akkor úgy érezheti, megérkezett, jó helyen jár. Persze innen még el kell juttatnunk odáig, hogy a látogatóból vevővé, azaz ügyféllé váljon, de ez már egy másik történet.

Véleményem szerint a jó weboldal ma kulcskérdés bármely vállalkozás számára. De mit nevezünk jónak? Elsősorban informatív, tömör, átlátható, letisztult, felhasználóbarát, konzisztens és jól navigálható megoldást kell létrehozunk. Informatív, mert a látogatónk megoldást keres a problémájára, és nekünk az a dolgunk, hogy megválaszoljuk a kérdéseit, méghozzá közérthetően. Tömör, mert az emberek többségének nincs ideje regényeket olvasni, a sűrűbb szövegek nagy részét is csak át-pörgetik, szkennelik, megfelelő kulcsszavak után kutatva. Átlátható, mert az átlagos

felhasználók sem nem informatikai guruk, sem nem grafikusok, tehát nem a leginkább trendi és innovatív megoldásokat keresik, hanem a jól bevált sablonok és sémák alapján gondolkodva próbálnak átevíckélni a tartalomrengetegben. Letisztult, mert vezetnünk kell a szemüket rajta, emiatt érdemes kiiktatnunk minden zavaró tényezőt, és a kevesebb több elvén haladva megfelelő mennyiségű üres területtel oldva az információmennyiség okozta zajt, kell segítenünk látogatónkat mondandónk megértésében. Felhasználóbarát, hiszen nem a magunk szórakoztatására, hanem a felhasználók számára készítettük, így fontos figyelembe vennünk az ő igényeiket. Sokszor előfordul, hogy egy izgalmas technikai megoldás csak zavart vagy bizonytalanságot kelt a látogatóban, aki – érthető módon – nem szereti hülyének érezni magát, ezért a legjellemzőbb lépése az oldalunk elhagyása lesz. Konzisztens, azaz minden oldala és aloldala következetesen tartalmazza a legfontosabb navigációs elemeket, és tartalmi-formai megjelenésében is követi a társait, hogy a felhasználó minden esetben tudja: még mindig ugyanazon az oldalon jár, azaz nincs elveszve. Jól navigálható, ami azt jelenti, hogy a menürendszer segítségével, és akár a böngésző beépített léptetési lehetőségeivel is, visszajuthasson a kiindulási pontra, vagy éppen feltérképezhesse a mélyebb tartalmi útvonalakat.

A weblapod ma az egyik legfontosabb marketing és PR eszközöd, sőt akár konkrét eladásra is lehetőséget ad, így, mint azt már korábban is említettem, kezeld kiemelten fontos arculati elemként és külső kommunikációs eszközként. Lehet bármilyen profi a szolgáltatásod, ha nem támogatod meg egy hozzáillően profi webes megjelenéssel. Ennek híján egészen egyszerűen nem fognak komolyan venni a látogatóid. Gondolj csak bele, te megvennél egy drága, csúcskategóriás telefont egy olyan weboldalról, ahol a szövegben helyesírási hibák vannak, ahol nem működik a navigáció vagy ahol igénytelen módon jelennek meg a tartalmi elemek? Nem, hát! Szóval ennél a területnél azt kell mondanom, hogy bár manapság számos lehetőség nyílik olcsó és nagyjából működőképes megoldások kialakítására, mégis érdemes profikkal dolgoznod mind a tartalom, mind a látvány, mind pedig a fejlesztés tekintetében. Ez kezdetben jelentős befektetést igényel ugyan, de később visszahozza az árát.

Közösségi média

A közösségi média jelenlét ma már elengedhetetlen minden vállalkozás számára. Vannak, akik odáig is elmerészkednek, hogy egyenesen megkérdőjelezzik a hagyományos weboldalak létjogosultságát a marketing eszköztárban és kizárólag a közösségi média felületeket tartják fontosnak. Én azért vitatkoznék ezzel. Véleményem szerint fontos, hogy a vállalkozásnak legyen egy formális kommunikációs eszköze, ami nálam a weboldalt jelenti, és ezt kiegészítve a közösségi média adta lehetőségekkel, a szinergia elvén érjen el kimagasló eredményeket. A termék, szolgáltatás és a célközönség válogatja, hogy melyik közösségi felületen milyen arányban és súllyal érdemes megjelenni, de a Facebook és a YouTube használatát kifejezetten hasznosnak tartom.

Egyrészt azért, mert, ezek ingyenesek, másrészt pedig, mert jól támogatják a keresőmotorok munkáját, és instant felhasználásra adnak lehetőséget. Működésüket remekül lehet kombinálni a weboldalunk tartalmi frissítésével, mivel a posztok API-k segítségével megjeleníthetők, így akár a mobiltelefonunkkal is azonnal fríshíthetjük honlapunkon a tartalmakat.

A Facebook népszerűbb felület, ezért hát mindenképpen hasznosnak tartom egy céges oldal létrehozását, még akkor is, ha sokan úgy tartják, „az FB az öregek platformja”. Meg kell vizsgálnod, melyek azok az információid, amelyek ide valók. Hiszen itt egy sokkal közvetlenebb arcát is megmutathatod a vállalkozásodnak. Az ügyfeleid és partnereid betekinhetnek a céged mindennapi életébe, meghirdethetsz akciókat vagy akár toborozhatsz munkaeerőt is. A hirdetési lehetőségek segítségével pedig nagyszámú, célzott közönséget érhetsz el. Én a Facebook oldalunkat kifejezetten PR célokból üzemeltetem: hasznos szakmai bejegyzéseket, blogposztokat, képeket és videókat mutatok meg a JM mindennapi életéből. Itt szoktam megosztani az álláshirdetéseinket is. Akár ügyfeleink, akár leendő munkatársaink látogatnak el a Facebook oldalunkra, fontosnak tartom, hogy egy barátságos és közvetlen vállalkozással találkozzanak, olyannal, amilyennel el tudják képzelni az együttműködést. Látniuk kell, hogy egyrészt szakmailag is képpen vagyunk, másrészt, hogy a JM-nél egy szimpatikus és segítőkész csapat áll a rendelkezésükre, ahol mindenki a nyer-nyer filozófiában gondolkodik.

A YouTube videómegosztó portálon is kialakítottam egy céges felületet, ahová több videót töltöttem fel az elmúlt években. A Google a keresések során megjeleníti a vállalkozással kapcsolatos videókat, ezért erre a közösségi oldalra tekintés úgy, mint lényeges keresőoptimalizálási eszközre. Ingyenesen használható, és mivel tömörítési algoritmusai remekül végzik a feladatukat, érdemes a weboldaladon elhelyezett videós tartalmakat is a YouTube oldaláról áthivatkozva beágyaznod, így tárhelyet is spórolhatsz, valamint növelheted a találati esélyeket a keresések során. A YouTube-on szintén van lehetőség hirdetni, ami a videómegosztót alkalmassá teszi online marketing folytatására is.

Én kifejezetten ajánlom egy bemutatkozó videó elkészítését, amely egy-két percen összefoglalja mindazt, amit a vállalkozásodról tudni érdemes. Az emberek nem szeretnek sokat olvasni, egy videó sok energiát megtakaríthat számukra. Saját céges videónkról elmondhatom, hogy minden szempontból elérte a célját, mert rengetegen látták és nagyon sok pozitív visszajelzést kaptunk róla. Számos olyan jelentkezővel találkoztam az állásinterjúink során, aki azt mondta, látta a videókat, és ezért választott minket – akár egy nagyobb nevű céggel szemben is. Azt gondolom, megérte hát a befektetés. A mi céges videónk tulajdonképpen zenei aláfestéssel elkészített, hangulatokat ábrázoló vágóképek sokasága, ahol bemutatjuk a mindennapjainkat, a munkahelyünket, a munkatársakat, és igyekszünk minél pozitívabb benyomást kelteni a szemlélőben. Egy bemutatkozó videónak azt kell sugallnia, hogy a benne megjelenő kedves és profi csapat tagjai amellet, hogy szimpatikus figurák, professzionális módon képesek kiszolgálni az ügyfeleket.

Az Instagramot azért szeretem, mert azonnali fotómegosztást tesz lehetővé. Bárhol járunk is a csapattal, egy kattintással kiragadhatok egy pillanatképet az életünkből. A céges Instánkat egy API segítségével a YouTubehoz hasonlóan szintén beágyaztuk a weboldalunkba, így egészítve ki azt egy nagyon gyorsan és könnyedén frissíthető galéria modullal is. Az Instagram Facebook integrációjával ráadásul már mindkét felületre elhelyezhetünk hirdetést, ami különböző célcsoportok elérésével kecsegtet. Az Y generációs, és annál fiatalabb felhasználók egyre kevésbé szeretnek terjedelmes tartalmakat fogyasztani, mivel hozzászórtak a mikro-élményekhez. Nekik szól az Instagram, egy remek felület, ahol kizárólag a képek áttekintése révén információhoz juthatnak. Ha a célcsoportodban jelentős a fiatalok aránya, akkor célozz rájuk az általuk leginkább használt közösségi média felület eszközeivel, azaz használd a mikro-élményeket, az Instagramot vagy a Twittert.

A LinkedIn által megint egy másik célközönség érhető el. Ez a közösségi oldal leginkább az üzletről és a munkaerő-toborzásról szól. Mi toborzásra használjuk, igaz, ezidáig nem túl erős jelenléttel. Van olyan vállalkozás azonban, amelynek kifejezetten erre érdemes fókuszálnia a tevékenysége vagy a célközönsége miatt. Azt azért halkan megjegyzem, hogy meglehetősen bosszantó, amikor valaki a LinkedInt egyfajta portfólió oldalként használja, folyamatos posztokkal árasztva el a kapcsolatait. Erre is megvannak ugyanis a kifejezetten e célra fenntartott webhelyek, mint például a Béhance vagy a Dribbble. A LinkedIn a professzionális álláskeresés közösségi oldala, tartsuk hát tisztán és profin.

Blog

Ha az embernek van mondanivalója, akkor érdemes bevállalni a blogolást. Ennek ma már számos formája van a hagyományos szöveges blogolástól, a podcasteken keresztül a videó blogolásig. A blog többféle hasznos célt is szolgálhat amellet, hogy kielégíti a Maslow-féle piramis legfelsőbb szintjéhez kapcsolódó, önkifejezéssel kapcsolatos szükségleteket.

Számomra a szakmai blog kettős célt szolgál. Egyrészt jólesik egy kicsit szabadabban beszélni azokról a fontos szakmai kérdésekről, amelyek felmerülnek a munkánk során. Egy-egy jó megoldás vagy sikeres projekt részleteiből mások is tanulhatnak, inspirációt nyerhetnek. Egy blogban azt is meg lehet mutatni, hogy milyen mélységű szakmaiság működik a vállalkozásunk hátterében. A keresők gyorsan és hatékonyan feltérképezik a fontosabb blog oldalakat, ami miatt nem elhanyagolható a blog kereső optimalizálási hatása sem. A blogposztokból könnyedén hivatkozhatunk a weboldalunk releváns részleteire, így növelve a találati arányt. Nevezhetjük a blogot laikus oldalnak is, mivel itt gyakran közérthetőbben, az ügyfelek számára is magyarázó jelleggel fejthetünk ki tartalmakat, ám a célok között azért ezúttal is ott lapulnak a marketing és PR lehetőségek.

A blogolás másik fontos előnye a HR-hez kapcsolódik, egy blog ugyanis a munkaerő-toborzás során is jó szolgálatot tehet. A leendő munkavállalók a formális weboldalunk áttanulmányozása után gyakran beleolvasnak a blogunkba is, így szereve mélyebb benyomást a vállalkozásunkról. Emiatt különösen hasznos tevékenységnek tartom a nyílt hangvételi, segítő szándékú és edukációs tartalmakkal ellátott szakmai blogok vezetését.

Az Internet számos ingyenes blogmotort kínál. Válaszd hát ki a neked legmegfelelőbb megoldást! Blogod lehet akár a weboldalad része is, hiszen minden valamirevaló CMS-ben adott a lehetőség blog működtetésére is. Ha azonban nem akarod azt integrálni a weboldaladba, akkor érdemes valamelyik nagyobb blog oldalon regisztrálnod. A legfontosabb teendő viszont a külső oldalak esetében az, hogy minél több releváns hivatkozási linkkel lásd el a szövegeidet, ezek ugyanis a hivatalos weboldaladra vezetik majd mind a látogatóidat, mind pedig a keresőmotorokat.

Hírlevél

A hírlevél a GDPR örület óta még inkább mostohagyermek lett. Sajnos a kéretlen leveleket senki nem szereti, és mára már meg is tanultuk ignorálni őket. Ennek ellenére érdemes lehet felépíteni egy listát olyanokból, akik hírlevél formájában is szívesen fogadják a szakmai tartalmakat. A hírlevelek esetében fontos odafigyelni a terjedelemre, a rendszerességre, de leginkább arra, hogy a kiküldött tartalom célcsoport számára hozzáadott értékkel bírjon.

A levelező listák megvásárlását (ami a GDPR miatt amúgy sem legális) nem javaslom, mert ha a „feliratkozók” nem önszántukból adták meg neked az adataikat, minden tőled érkező levél, kéretlennel minősül a szemükben. A hírlevelek megnyitási aránya amúgy is nagyon alacsony még azok körében is, akik tényleges feliratkozók.

Technikailag ma a legjobb megoldásnak egy népszerű ingyenes hírlevélküldő szoftvert tartok. Nagyon könnyű benne összeállítani egy kampányt, jól testre szabható és újrafelhasználható elrendezéseket készíthetsz benne, ezen felül pedig kiváló analitikai lehetőségekkel bír, amivel mérheted a kampányaid sikerességét. Ha hírlevélben gondolkodsz, határozd meg a célcsoportodat, és lásd el őket havi egy alkalommal valamilyen releváns információval! Fontos, hogy leveled ne legyen túl hosszú, jelenjen meg egységesen minden felületen és levelező programban, valamint akkor is tartalmazzon értékes információt, ha esetleg a címzett böngészője vagy levelezőprogramja nem jeleníti meg a képeket.

Hozz létre listákat és al-listákat is, hogy minden lehetséges érdeklődődhöz a számára leginkább hasznos tartalmakat juttathasd el! Határozd meg, mi az a gyakoriság, amely még nem számít zavarónak, és melyek azok az időpontok, amelyek a leginkább alkalmasak a célcsoportod számára az üzeneteid befogadására!

Tanulmányozd a GDPR és az ePrivacy ide vonatkozó szabályzását, hogy elkerüld a személyes adatok védelmének figyelmen kívül hagyásából adódó kellemetlen-ségeket!

Employer branding

A vállalkozásodnak nem elég az ügyfelek felé kommunikálnia, fontos, hogy a leendő munkavállalókra is jó benyomást tegyél. Ezt akkor ismertem fel, amikor növekedési fázisba kerültünk, és komoly problémánkká vált a toborzás. Bár a fent említett benyomáskeltés nem feltétlenül egy különálló eszközzel valósul meg, mégis kezelhetjük úgy, mint a céljainkat szolgáló eszközök összességét.

A munkakeresők rendszerint valamely nagyobb állásportálon vagy szakmai hirdetési oldalon keresgélnek. Innen jutnak el a weboldalad karrier céloldalára. És itt jön a varázslat: a weboldaladnak azon aloldala, ahol a nyitott pozíciók mellett a látogató bepillantást nyerhet a céged mindennapjaiba is. Mi ezt úgy oldottuk meg, hogy erre az aloldalra feltettünk számos kedves és vicces képet, amelyeket az idők során, a közös eseményeken készítettünk. Képeket az irodáról, a közös bulikról, kirándulásokról, játékos szórakozásokról. Ezeket végignézve a látogató jobban megismerheti a vállalkozásunkat, és a kicsit intimebb pillanatainkba is betekintést nyerhet.

Az aloldalon megjelenik a bemutatkozó videónk is, valamint idézetek a nálunk dolgozó munkatársaktól, arra vonatkozólag, hogy miért is tartják remek cégnek a munkahelyüket. Ez a névvel és fényképekkel ellátott felület komoly értékkel bír, mert bizalmat ébreszt a weboldal látogatójában.

Ha rám hallgatsz, mindenképpen foglalkozol az employer branding témakörével. Manapság sajnos még a húzóágazatokban is komoly munkaerőhiány jelentkezik, ezért a folyamatosan növekvő jövedelemigények kezelése mellett mindig jól jön egy kis extra ahhoz, hogy versenybe szállhass a kvalifikált munkaerőért. Ez az extra pedig lehet az a kifelé sugárzott pozitív kép is, amit aloldaladon megmutatsz. Ha máshogyan nem tudsz aloldalt kialakítani, akkor akad olyan állásportál ahol lehetőség nyílik hasonló felület létrehozására. Ezzel – az ingyenes regisztráció után – kész modulokat kitöltve építheted fel saját employer branding oldaladat. Ha akarsz, még állásokat is meghirdethetsz ugyanitt.

FOLYAMATSZERVEZÉS

Ha az ember nem egyéni vállalkozóként tevékenykedik, akkor szüksége van formalizált működési folyamatokra. Minél több embert kell menedzselni egy vállalkozás életének működtetéséhez, annál szilárdabb és kidolgozottabb folyama-

tokra van szükség. A szakemberből lett vállalkozó hajlamos azt gondolni, minek kell neki írásban megfogalmazott, minden fontos tevékenységet lépésről-lépésre leíró folyamatsor, amikor pontosan tisztában van azzal, hogy a tevékenységet, amelyre a vállalkozását alapozta, hogyan kell a legmagasabb szinten végeznie.

Igaza is van mindaddig, amíg egymaga dolgozik a cégben. Amikor azonban megjelenik a rendszerben az első alkalmazott, máris előállhat az a helyzet, hogy vállalkozónk felismeri, a munkatárs nem pontosan úgy dolgozik, mint ő. Ekkor vetheti be a betanítást, ami egy-két alkalmazott esetében még működhet is, ám mielőtt a cég elkezd kiőni a kezelhetőség ezen kategóriáját, hirtelen azt veszi észre, hogy a vállalkozásában mindenki a maga szájíze szerint végzi a munkáját, ami egyrészt nem teszi lehetővé a munkavégzést a korábban megszokott színvonalon, másrészt már középtávon is komoly káoszt eredményezhet.

Amikor a vállalkozásunk még csupán egy 4-6 fős munkahely volt, mi is elegendőnek láttuk a kézi vezérlést. Munkatársaink irányítását saját kezűleg végeztük, és könnyű dolgunk volt, hiszen nagyjából egy légtérben dolgoztunk, ezért, ha valaki elakadt, csak át kellett ismételni vele a bevett gyakorlatot, amit mindenki más is hallott az irodában. Amolyan íratlan szabályok alapján végeztük a napi tevékenységünket. Ám hamar szembe találtuk magunkat azzal a problémával, hogy egy-egy munkatárs — önállósítva magát — a szokásostól eltérően oldott meg helyzeteket. Bár a legjobb szándék vezérelte, és a legjobb tudása szerint végezte a munkáját, mi éreztük, hogy másképp jártunk volna el. Ekkor merült fel először annak gondolata, hogy a tevékenységünk sarokköveit érdemes lenne írásba foglalni. Mivel azonban úgy gondoltuk, hogy ehhez nem vagyunk elég nagyok, ráadásul mindig volt valami fontosabb feladatunk, ezért a kodifikálás még jó ideig váratott magára. Tévesen azzal is hitegettük magunkat, hogy a mi munkánk túlságosan szerteágazó, valamint, hogy nem lehet egyértelmű lépéssorozatokba foglalni a tevékenységünket. Tévedtünk. Utólag ugyanis többször bebizonyosodott: igenis fontos az, hogy vegyük a fáradságot, szánjuk rá a szükséges időt és erőforrást folyamataink írásos kidolgozására, hiszen a növekedési ciklusban a korábban aprónak és jelentéktelennek tűnő problémák hatványozottan jönnek elő.

A multik esetében a folyamatok egyértelműen definiálásra kerülnek. A nagyvállalatok rengeteg időt és energiát szánnak az egyes tevékenységsorozatok részletes kidolgozására. De miért is teszik ezt? Azért, mert nem konkrét személyekben, hanem munkafolyamatokban gondolkodnak. Ennek a metodikának nagy előnye, hogy lényegében bármely munkavállaló helyettesíthetővé válik, nem alakul ki a cég életét megnehezítő függés egy-egy nagy tudású munkatárstól. A gyakorlatban persze mindig nagy veszteség, ha elveszítünk egy fontos csapattagot, mégis, ha kizárólag a személyére és kompetenciáira építettünk, akkor a távozása miatti kárt sokkal nehezebben tudjuk majd kezelni, mint abban az esetben, ha a feladatkörét pontosan definiáltuk, átadhatóvá tettük egy új munkavállaló számára.

Folyamatok egyének helyett

A legfontosabb tehát, hogy ne egyénekben gondolkozz, hanem munkafolyamatokban. Ez elsősre kelletlennek tűnhet, hiszen az alkalmazottak nem tárgyak, hanem érző és gondolkodó egyének, ugyanakkor a munkavállalók önálló döntéseik nyomán olykor bizony munkahelyet váltanak, és valahányszor ez bekövetkezik, te munkaadóként súlyos érvágást szenvedhetsz el, ha nem vagy elég előrelátó.

Nálunk a standardizálásra akkor merült fel komolyabb igény, amikor a létszámunk már meghaladta a tizenöt főt, valamint a munkáink mintegy hetven százaléka korábbi, lényegesen színesebb és változatosabb tevékenységekből már egy nagyobb tevékenységi körbe, a CMS alapú webfejlesztésbe fordult át. Ezek a munkák javarészt egyetlen ügyfél számára készültek, akinek megvolt a maga ellenőrzési folyamata, komoly vizsgálatnak vetve alá minden általunk elkészített terméket. Már nem volt elég az ad-hoc jellegű munkavégzés, a felduzzadt létszám pedig nem tette lehetővé a közvetlen ellenőrzést és a korábban működő kézi vezérlést sem. Ráadásul ekkoriban rendszeresen munkaerőhiánnyal küzdöttünk, amely folyamatos toborzással és betanítással járt. Égetővé vált tehát a folyamataink uniformizálása.

Sok időnkbe és rengeteg energiánkba telt, de összeállítottuk a pontos munkafolyamati lépéssorozatokat a legfontosabb tevékenységeink esetében: meghatároztuk és írásba foglaltuk a munkafolyamatainkat a webfejlesztésre, az e-detailing és az alkalmazás-fejlesztésre, valamint a nyomtatott kommunikációs termékek előállítására is, és ezek alapján kezdtük betanítani az újabb munkavállalókat, ezek segítségével tréningeztük csapattársainkat. Ahogyan az lenni szokott, bebizonyosodott, hogy a befektetett munka meghozza a gyümölcsét. A betanítási és az onboarding folyamatok sokkal gördülékenyebbé váltak, a feladat- és felelősségi körök mindenki számára átláthatóbbak lettek, és ami a legfontosabb: az előállított termékek minősége is javult. Ennek eredményeként néhány év elteltével a szolgáltatásaink színvonalát tekintve már dobogós helyen álltunk a beszállítók rangsorában.

A másik fontos dolgod az lesz, hogy eldöntsd, a vállalkozásodban vagy a vállalkozásodért akarsz-e dolgozni. Még akkor is könnyítesz a dolgodon azzal, hogy írásba foglald a legfontosabb folyamataidat, ha a célod csupán az, hogy legyen egy munkahelyed, ahol mindent te irányítasz és mindenki a te utasításaid alapján tevékenykedik. Ha ennél messzebbre merészkednél, és idővel függetlenedni szeretnél a vállalkozásodtól, akkor pedig egyenesen elengedhetetlen a folyamataid részletes specifikálása és standardizálása. Ha az első utat választod, a vállalkozásod léte a személyedtől és munkatársaid személyétől függ majd: amennyiben veled történik valami, a rendszer működése veszélybe kerül. Fordítva tekintve a helyzetre: a rendszer nem lesz képes arra, hogy érted dolgozzon, és a sok-sok évnyi befektetett munka, ráfordított idő nem térül meg úgy, ahogyan azt eltervezted, amikor vállalkozni kezdtél. Ha viszont a folyamatszervezésre fókuszálsz, és az erőforrásaidat arra fordítod, hogy minél inkább ön-

működő vállalkozást hozz létre, akkor egy idő után rajtad áll majd, hogy mit kezdesz vele: megtarthatod, mint jövedelemtermelő, önálló egységet, vagy elxitelhetsz úgy is, hogy eladod az egészet akár az értékének a többszöröséért. Ha vállalkozásod a személyedtől függ, ezeket nem fogod tudni megtenni, hiszen a cég nem fog működni önállóan, a te rendszeres részvételeid nélkül, de vevőt sem fogsz találni egy olyan vállalkozásra, ami te magad vagy.

Nem elég leírni, folyamatosan sulykolni kell

Amikor megértettük, hogy a folyamatainkat fontos formalizálni, rögtön bele is estünk abba a hibába, hogy amint leírtunk mindent, úgy gondoltuk, a munka el is van végezve. Azt hittük, ha mi vettük a fáradságot, és gondolkodtunk, utána olvastunk, írásba foglaltuk az elképzeléseinket, akkor nyilvánvaló, hogy a munkatársak is erőt vesznek majd magukon, és rendszeresen olvasni fogják azt a szabályrendszert, amit annak érdekében hoztunk létre, hogy minden flottul mehessen. Mondanom sem kell, ez is egy erősen idealizált elképzelés volt. Be kellett látnunk, hogy mindez kevés, és nem sokat ér a rendszeres kommunikáció, a szabályok folyamatos sulykolása, valamint az ellenőrzés, és a számonkérés nélkül, hiszen ezek hiányában gyakorlatilag lehetetlen a rendszer fenntartása.

Ráadásul azt is figyelembe kell venni, hogy minden frissen érkező munkavállaló esetében van egy bizonyos felfutási idő, amikor megismerkedik a rendszerekkel és folyamatokkal, majd, ha minden jól megy, következnek a képzések, ahol egyre több hasznos tudást vehet magára, ám amikor elkezd önállóan tevékenykedni, eljőhet az az idő, amikor hajlamos lesz lazítani a szabályok diktálta kötelékeken. Mi emiatt vezettünk be rendszeres ellenőrzéseket, amelyek mindenkinek a hasznára válnak. Ezen felül a munkatársakkal időről-időre újra átvesszük a legfontosabb guideline-okat, amiben a tapasztaltabb kollégáink fontos szerepet vállalnak.

A tanácsom az, hogy ne csupán a folyamatok megtervezésével és uniformizálásával foglalkozz, hanem szánd rá az időt és az energiát a rendszeres kommunikációra és a számonkérésre is, hiszen ez garantálhatja a minőség folyamatos szinten tartását. Ne feledd, minden fontos szabályt legalább hétszer kell elisméltened ahhoz, hogy gyökeret eressen a hallgatóságodban.

Fejleszd a folyamatokat

Egy bölcs mondás szerint, aki egyedül gondolkodik, az jó eséllyel rossz következtésekre jut. Nincs ez másképp a folyamatok tervezésével sem. Nem érdemes ennek a gigászi feladatnak egyedül nekifeszülnöd. Amúgy is fontos, hogy a munkavállalóid magukénak érezzék a kialakított rendszereket, és ne valamiféle fölösleges kötöttségként fogják fel azokat. Ennek okán érdemes bevonni a kollégákat a folyamatterve-

zésbe. Persze nem mindenki alkalmas ilyen típusú feladatok elvégzésére, és olyan is akad, aki egyáltalán nem akar majd részt venni ebben, de mindenképpen érdemes futnod egy kört. Mi sokáig ketten próbáltuk meg kidolgozni az összes feladatot, ám egy idő után rá kellett jönnünk, hogy a kettőnk tudása már nem elég egy-egy szakterület folyamatainak részletes kialakításához. Elkezdtük hát bevonni a munkatársainkat, és közösen kezdtünk gondolkodni a működési logikánkról.

Első lépésként a bizalmasainkat és legkiválóbb szakterületi vezetőinket kértük fel. Ettől már sokkal jobban, szélesebb körben, a feladatokat megosztva tudtuk bonyolítani a tervezést, mégsem voltunk még képesek megérkezni a folyamatok másik végén tevékenykedő munkatársakhoz.

A megoldást egy komolyabb szervezeti navigációs tréning hozta meg, amit egy szervezetfejlesztő cég segítségével végeztünk el. Ez már az a fórum volt, ahol a munkatársak mindannyian bepillantást nyertek a problémákba, előállhattak egyéni felvetéseikkel, és ahol közösen definiáltuk a céljainkat, valamint az oda elvezető lépéseket. A folyamatok kialakításába végül mindenki beleszólhatott. Az akkoriakat azóta sok pozitív kezdeményezés követte, és azt tapasztalom, hogy a munkatársak egyre bátrabban és szívesebben állnak elő megoldási javaslatokkal a problémáikra. Önálló workshop megbeszélések szerveződnek és igyekeznek saját maguktól továbbfejleszteni a munkafolyamatokat. Ez nekünk, vezetőknek nagyon kedvező, hiszen csak moderátori szerepet kell betöltenünk, a munka dandárját pedig a munkatársak végzik.

Adj tehát te is teret a munkavállalóidnak, és engedd, hogy saját szaktudásuk segítségével folyamatosan fejleszthessék a munkafolyamataikat. Természetesen figyelembe kell vened az üzleti célkitűzéseket és a gazdasági folyamatokat, de ha megfelelő kontroll mellett a munkavállalók maguk alakíthatják ki a mindennapi működésük politikáját és folyamatait, akkor sokkal inkább a magukénak fogják érezni azt, és szívesebben tevékenykednek majd a saját maguk alkotta keretek között.

Mikromenedzsment helyett nagyobb autoritás

Többféle folyamat bevezetésével próbálkoztunk az elmúlt időszakban, de nagyon nehéz volt levetkőzni azt a rossz szokásunkat, hogy mikromenedzsmenttel próbáltunk elvégeztetni sok feladatot. Ez egy ideig látszólag működött, mert kevesen voltunk és mindenki látó vagy hallótávolságban helyezkedett el, de amint a létszámunk átlépett egy kritikus értéket elkezdtek egyre érezhetőbben előjönni a mikromenedzselés árnyoldalai. Egyrészt minden nagyon személyhez kötött volt, ami nagyon megnehezítette a delegálást, másrészt a feladatok nem voltak elég transzparenssek, valamint az erőforrások kihasználása is egyre nehezkesebbé vált, ami komoly feszültséget teremtett a csapaton belül is. Volt olyan időszakunk, amikor nagyságrendileg harminc ember munkája a vezető menedzser fűzetében össze-

foglalt erőforrás elosztás alapján történt, amit gyakorlatilag egyedül ő látott át, és bár remekül kezelte a körülményekhez képest, mégis óhatatlanul sok konfliktus keletkezett abból, hogy a menedzserek túl sok időt töltöttek az erőforrások elosztásának egyeztetésével, illetve gyakran kerültek ütközésbe egymással a különböző prioritások miatt. Emellett a produkciós munkatársak gyakran érezték azt, hogy felettük döntenek arról, hogy mikor mit kell csinálniuk. Ebből nagyon sok ellentét alakult ki, ami miatt elkezdtünk szemezni az agilis módszertanokkal, de hamar kiderült, hogy a mi tevékenységünkre nem húzható rá például a SCRUM módszer. Újabb évek teltek el, és nem történt komolyabb változás. A produkciós munkatársak elégedetlenek voltak a szervezéssel, a menedzsment sem tudott komolyabb előrelépést produkálni a folyamatok fejlesztésében.

Az első komolyabb siker akkor következett be, amikor a produkció és a menedzsment párbeszédet kezdeményezett egymással a folyamatok megújításának érdekében. Felmérték az igényeket és a lehetőségeket, majd hosszas egyeztetések és esettanulmányok átfuttatása után egyfajta átszabott Kanban módszerben találtak meg az ideális folyamatvezérlési és irányítási logikát. A legfontosabb dolog itt talán nem is az volt, hogy pontosan milyen metodikára esett a választás, hanem annak a dolognak a ténye, hogy egy lényegében alulról érkező kezdeményezés hatására megindult egy olyan párbeszédsorozat, amelyik figyelembe vette mind az üzletvitel, mind a projektmenedzsment, mind a produkció igényeit, és ezeknek az elvárásoknak a mentén együtt közösen a csapat dolgozta ki azt a munkafolyamatot, amelyet ma is használunk.

A munkafolyamati módszerünk egyik legfontosabb eleme, hogy leszámol a mikromenedzsment lehetőségével azáltal, hogy az erőforrások elosztásának felelősségét leveszi a menedzsmentről, és átteszi a produkciós csapatokra és azok vezetőire. Így többé nem feszül egymásnak az üzlet és a gyártás, mivel a menedzsment a feladatot nem közvetlenül egy adott személynek, hanem egy csapatnak delegálja, ahol a csapattagok a saját felelősségükre osztják le egymás között a tennivalókat. Természetesen a munkának így is el kell készülnie, de ez innentől már sokkal inkább a szakmai vezető hatáskörébe tartozik, hiszen ő hagyja jóvá azt, hogy ki végez el egy adott feladatot. Az ügy leegyszerűsítve úgy néz ki, hogy a menedzsment egyeztet az aktuális projektekről és prioritásokról, majd egy adag tennivalót betesz határidőkkel és fontossági sorrenddel megjelölve a projektviteli rendszerbe. A másik oldalon a produkciós munkatársak a napindító során átnézik a beérkezett feladatokat és elvállalnak belőle egységeket. A vezető programozók hatásköre ennek elfogadása, esetleges visszautasítása vagy felülbírálása. A felelősség innentől azé a munkatársé, aki elvállalta az adott munkaegységet. Ő a vezető programozó felé tartozik felelősséggel, aki pedig a menedzsment alá van rendelve. Ez azért is jobb, mert az átlag produkciós munkatársnak így egy szakmabeli felé kell megfelelnie, így elkerülhető az a konfliktushelyzet, hogy egy úgymond „hózzá nem értő” hoz meg olyan döntéseket felette, amelyeket esetleg egy hasonló szakmai képzettségű vezetőtől könnyebben képes elfogadni.

A másik hatalmas előny a monotonitás kiküszöbölése és a fejlődési lehetőség kiszélesítése. Így ugyanis olyan kollégák is hozzájuthatnak bonyolultabb feladatokhoz valamint komolyabb szakmai kihívásokhoz, akik korábban csupán egyszerűbb feladatokat kaptak. A menedzsmentnek megvolt az a szokása, hogy a komplexebb feladatokat mindig a biztosabb kezű szakembereknek delegálták, hiszen ott kevesebb volt a hibalehetőség. Ezzel a módszerrel azonban gyakorlatilag szabad a pálya mindenkinek, aki érez magában elegendő motivációt egy új terület megismeréséhez, vagy egy komolyabb probléma megoldásához. Ez a rendkívüli változás hihetetlenül felvillanyozta a produkciós munkatársakat, és megteremtette annak a lehetőségét, hogy mindenki sokkal lendületesebben elindulhasson a fejlődés irányába. Persze ez azért nem jelenti azt, hogy mostantól a grafikus programoz, vagy fordítva, de szakterületeken belül sokkal nagyobb az átjárás. Emellett megvan az előnye annak is, hogy a munkatársak egymás felé is komolyabb felelősséggel tartoznak egy-egy részfeladat megoldása során, hiszen ki tudja, legközelebb kihez kerül majd az a munka, amin valaki korábban dolgozott, így mindenkinek fontosabbá vált a transzparens működés is.

A gyakorlati megvalósításhoz egy projektmenedzsment szoftvert használunk, amelyben lehetőség nyílik a Kanban módszerben is használatos táblák kialakítására, ahol a feladatok mindenki számára jól átláthatók, követhetők, és egy egyszerű mozdulattal átmozgathatók egy következő munkafázisba.

A módszer még nem érte el a végső formáját, hiszen a bevezetése óta még nem telt el hosszú idő. Rendszeresen zajlanak fejlesztések a politikákon és a megvalósítási lépések finomításán, de úgy tűnik, komoly lépést tettünk annak érdekében, hogy minden fél hatékonyabban végezhesse a munkáját és kiküszöböljünk egy sor felesleges konfliktust.

Összefoglalás

A megfelelő eszközök megválasztása már egy egészen kis létszámú vállalkozás esetében is nagy fontossággal bír. A fentiekben áttekintettük az arculati elemeket, mint elsődleges kommunikációs eszközöket. Felsoroltuk a legalapvetőbb arculati egységeket, amelyek alapos kidolgozása adja ügyfeleid első benyomását vállalkozásoddal kapcsolatban. Átvettük a legfontosabb ügyviteli rendszereket, amelyek jó része ingyenesen hozzáférhető bárki számára, és amelyek használata jó szolgálatot tesz a növekedési fázisban a vállalkozásod automatizálásában és a skálázhatóságára nézve is. Sorra vettük a legfontosabb külső és belső kommunikációs eszközöket, amelyekkel eljuttathatod az üzeneteidet ügyfeleid és munkatársaid felé. Végül, szót ejtettünk a folyamatszervezés fontosságáról és arról, hogy miért érdemes már a kezdeti szakaszban formalizálni a legfontosabb tevékenységeket.

Kérdések, feladatok

A fejezet elolvasása után tedd fel magadnak az alábbi kérdéseket, és foglald írásba a válaszaidat:

- **Milyen professzionális arculati eszköztárral rendelkezem?**
- **Milyen kommunikációs eszközöket használok és mire?**
- **Vannak kidolgozott és írásba foglat folyamataim, politikáim?**
- **A folyamataim mennyire függenek egy-egy konkrét személytől?**
- **A folyamataim akkor is működőképesek, ha a létszám a többszörösére növekedne a jelenlegihez képest, azaz mennyire skálázhatók?**

Olvass tovább

Ha szeretnél jobban elmélyülni a témában, akkor az alábbi olvasmányokat javaslom neked:

- **Susan Weinschenk:**
100 dolog amit minden tervezőnek tudnia kell az emberekről (Kiskapu, Budapest, 2011)
- **Michael E. Gerber:**
A V mítosz (Bagolyvár Könyvkiadó, 2007)

A CSAPAT

EGYEDÜL NEM MEGY

*„A siker kulcsát az emberi kötelékek jelentik.”
Robin Sharma*

2006 nyarának vége lehetett, amikor Lehel odajött hozzám, és korábbi meg-
egyezésünknek megfelelően szólt nekem, hogy elhagyja a céget, ahol akkoriban
dolgoztunk. Volt egy ilyen megállapodás közöttünk, hogy amikor az egyikünk
számára elérkezik a továbblépés pillanata, időben figyelmeztetjük a másikat. Én
akkor már dédelgettem az ötletet a saját vállalkozásról, de tudtam, hogy egy
személyben kevés leszek hozzá. Korábban éppen ezért ültem be egy vállalat-
hoz „katonának” a saját vállalkozás elindítása helyett, mert egy személyben üzletet
vinni, marketingezni, eladni, felmérni, alkudni, tervezni, fejleszteni és adminiszt-
rálni túl soknak tűnt nekem. De azt is tudtam, hogy a megfelelő társal bevállal-
nám mindezt.

**A Minimulti megközelítés harmadik alappillére a csapatot helyezi a középpont-
ba. Emberekkel kell körülvenned magad, akiket válassz ki körültekintően, majd
motivációs technikákkal, folyamatos fejlesztéssel és karrierúttal támogatva
hozd ki belőlük a legjobban teljesítő énjüket.**

A pillanat tehát elérkezett, én pedig azonnal rákérdeztem, hogy nem próbálunk-e
meg együtt egy saját bizniszt összehozni? Adott volt Lehel üzleti kapcsolati tőké-
je, és az én termékkel kapcsolatos tudásom. Ezt mindketten elegendőnek tartot-
tuk ahhoz, hogy belevágjunk a nagy kalandba, amiről nem tudtuk, merre vezet,
de azt éreztük, hogy a befektetett munka meg fogja hozni a gyümölcsét. Ott
és akkor csapattá alakultunk, nem is akármilyen csapattá. Éveken keresztül fél
szavakból is megértettük egymást, hittünk a munkánkban, az eredményekben,
voltak céljaink és örültünk a szabadságnak, a hirtelen jött sikernek.

Akkor még nem is tudtuk, hogy ez a formáció valójában a közelében sincs annak
a vállalati szerkezetnek, amit manapság csapatnak nevezünk. Nem is akartunk
növekedni, azt gondoltuk, majd sok év múlva leszünk hárman vagy esetleg né-

gyen. A növekedés nem volt cél, mégis: idővel szükségessé vált. Mivel eleinte főleg apró projektekből éltünk, ezért viszonylag sokat kellett belőlük elvállalnunk ahhoz, hogy meglegyen a szükséges forgalom. Mivel lelkesek voltunk, eleinte fel sem tűnt, hogy folyamatosan nő a terhelés.

Mi voltunk a csapat. A tökéletes páros, akik pontosan tudták, mit és miért csinálnak. Aztán ahogy telt-múlt az idő, egyre több feladatunk lett. Át is költöztünk az albérlétekből egy irodaházba, ami a maga retro mivolta mellett tökéletes volt számunkra. Az új helyen négy munkaállomást alakítottunk ki, a majdani növekedéshez. És hamarosan el is jött az idő, hogy felvegyük az első alkalmazottunkat. Egy korábbi munkatársunkat hívtuk meg, aki nagyon lelkesen vetette bele magát a tanulási és fejlődési lehetőségbe.

És jött is a hideg zuhany. Hamar észrevettük, hogy ő teljesen máshogy működik, mint mi. Ha kértünk valamit, gyakran nem azt kaptuk, amit vártunk. Nem voltunk felkészülve arra, hogy miként kell egy alkalmazottal bánni, hogyan kell ösztönözni, milyen módon kell kommunikálni vele. Valójában nem voltunk felkészülve arra, hogy valódi csapattá váljunk. A hibát ott követtük el, hogy magunkból indultunk ki, és nem vettük figyelembe, hogy a tulajdonosi szemlélet teljesen különbözik az alkalmazotti gondolkodásmódtól. Az elején azonban még könnyebben tudtuk kezelni a felmerülő problémákat, mivel egy légtérben ültünk mindhárman, majd tovább bővülve is, emiatt az alkalmazottaink sokkal inkább a mi normáinkhoz igazodtak.

Visszagondolva egészen sok idő kellett ahhoz, hogy megértsük a csapat dinamikáját, az emberek különbözőségét. Az emberi erőforrás menedzsment a mai napig gyakran állít minket komoly kihívások elé. A következő fejezetben szeretném megosztani veled a csapatalkotással és menedzsmenttel kapcsolatos tapasztalataimat.

A CSAPAT ÖSSZEÁLLÍTÁSA

Amikor a vállalkozás áteresztő képessége szűkülni kezd, választhatsz a növekedés és a létszám tudatos alacsony tartása között. A létszámnövelés egy érdekes dolog olyan szempontból, hogy ugyan hirtelen nagyobb lesz az áteresztő képesség, de egyben jelentős költséghányaddal növekednek a vállalkozás terhei is. Ezt pedig ki kell termelni. Mi hosszú ideig rendre egy-egy emberrel növeltük a vállalkozás méretét, félve nagyot ugrani, mert nem akartunk abba a csapdába beleesni, hogy a munkaerő költsége elvigye a profitot.

Persze, sokáig tévesen, de úgy gondoltuk, hogy semmilyen munkát nem szabad visszautasítani, ezért mindent elvállaltunk, amit a megrendelőink kértek tőlünk. Emellett azért számunkra fontos alaptétel volt az is, hogy a munkaidőt nyolc vagy

kilenc órára korlátozzuk, ami megkövetelte, hogy a kényelmünk érdekében és a profit rovására, de tovább bővítsük a csapatot. A kezdeti időszakban számos munkatárs fordult meg nálunk, akikkel néha hosszabb, máskor rövidebb ideig dolgoztunk együtt. Rengeteg tapasztalatot sikerült összegyűjtenünk az emberekről és a hozzájuk való viszonyulásról. Sokszor hibáztunk, és tanultunk a ballépéseinkből, de az is előfordult, hogy időről időre ugyanabba a csapdába léptünk bele. Vegyük most sorra, mik voltak a legfontosabb tanulságok a munkaerő kiválasztás során szerzett tapasztalatainkból!

Kivel érdemes és kivel nem?

Számomra az elmúlt időszak egyik legfontosabb tanulsága az, hogy az üzletben nincs helye a barátságoknak és a rokoni szálaknak. Helyesebben fogalmazva vagy pontosítva: az érzelmi elköteleződés az, ami gyakran veszélyes helyzetbe sodorhatja a vállalkozás vezetőit. A vállalat működtetése racionális gondolkodást igényel, és ha megengeded magadnak, hogy ezeket az elveket az emocionális hatások fellazítsák, akkor fel kell készülnöd arra, hogy választanod kell majd a vállalkozásod érdekei és a hozzád érzelmi szálakkal kötődő személyek között. Nem kívánom, hogy ebbe a helyzetbe kerülj, én megtapasztaltam és hidd el, egyáltalán nem volt könnyű feldolgozni. A kivétel ez alól talán pont az üzlettársam, ám Ő éppen erősíti a szabályt. Lehellet a mai napig baráti a viszonyunk, és mára már rokoni is, mivel a kisfiam keresztapjának Őt kértem fel. Személye azonban tényleg az egyetlen kivétel. Viszont azt is meg kell említenem, hogy kétőnk kapcsolata először volt üzleti, és csak utána lett baráti, nem pedig fordítva.

Az ember, amikor elkezdi építgetni a vállalkozását, hajlamos először a saját háza táján körülnézni, hogy kik azok az ismerősei, barátai, rokonai, akikkel érdemes lehet együtt dolgozni. Kézenfekvő a dolog, hiszen mennyivel egyszerűbb olyasvalakivel együttműködni, akit már valamelyest ismerünk, mint olyannal, akiről semmit sem tudunk. Ez azonban komoly csapda is egyben.

Kicsit olyan, mint amikor van egy jó barátod, akivel szerettek együtt lógni, hülyéskedni, buliba menni, majd egyszer csak elhatározzátok, hogy elmentek egy külföldi nyaralásra. Az indulástól kezdve hetekig szorosan egymásra lesztek utalva, és ezalatt olyan tulajdonságok vagy ritmusbeli különbségek jöhetnek elő, amelyek rövidtávon nem érzékelhetők, hosszútávon azonban kellemetlenségeket okozhatnak. Pláne akkor, ha mondjuk a Te kocsiddal mentek, és folyton a barátra kell várni, vagy útközben kiderül, hogy imád ropogtatni a kocsiban, te viszont ki nem állhatod az autóban való étkezést. Ekkor következnek a kínos helyzetek, mivel vagy szóvá teszed, ami bosszant, vállalva, hogy ezen akár meg is sértődhet, vagy — ha már végképp elszakad a cérna — akár ott is hagyhatod valahol, ám ezzel búcsút mondhatsz az amúgy értékes kapcsolatnak.

Hosszútávon minden személyes vagy rokoni kapcsolatom megsínylette azt, hogy egy gyenge pillanatunkban a közös munka mellett döntöttünk. Még akkor is, ha tudatosan igyekeztük távol tartani magunkat a hierarchikus berendezkedéstől, és fenntartottuk a látszatát annak, hogy nálunk mindenki egyenlő. Még így sem lehetett ugyanis kivédeni azokat a helyzeteket, amikor egy döntés, egy autokratikus lépés vagy egy konfliktus miatt szembekerült a céges érdek a személyes-érzelmi viszonyal. És ez persze oda-vissza igaz.

Ha ismerőst vagy rokont alkalmazol, akkor készülj fel arra, hogy előbb-utóbb olyan helyzetben találod majd magad, ahol nem létezik jó vagy helyes döntés, mert vagy a saját üzleti érdekeiddel kell szembemenned, vagy kénytelen leszel egy számodra fontos embert olyan helyzetbe hozni, ami nagy valószínűséggel véget vet az addigi felhőtlen viszonyotoknak. Mondok is erre néhány konkrét példát.

Az egyik első alkalmazottunk a testvérem volt, aki nagyon fiatalon, és komoly tehetséggel megáldva csatlakozott hozzánk. Sok évig dolgozott velünk, remek termékeket alkottunk együtt, és nekem nagy biztonságot adott mind a jelenlétével, mind a tudásával. Évekig tanítottam, képeztem is. Egyszer azonban azt vetjük észre rajta, hogy a lelkesedése alábbhagy, és más utak felé kezd tekintgetni. Nem volt más választásom, el kellett engednem őt, mert a jó testvéri viszony volt a tét. Talán túl sokat atyáskodtam felette, vagy nem hagytam kibontakozni, de az is lehet, hogy felismert valamit magában, ami nem volt összeférhető az akkori életével. Mindenesetre felállt, és otthagyt minket. Nekem ez rettenetesen kellemetlen volt, rosszul esett még akkor is, ha józan ésszel tudtam, hogy így lesz a legjobb mindkettőnknek. Maga az elválás nagyon fájdalmas folyamat volt. Sokáig nehezteltem rá, és nem tudtam megbarátkozni a döntésével, mert csak a saját szemüvegemen át voltam képes szemlélni az eseményeket. Ha egy egyszerű alkalmazott lett volna, azt gondolom, könnyebben elengedem, így azonban, az erős érzelmi kötődés miatt olyan érzés volt számomra a távozása, mintha az egyik karomat tépték volna ki a helyéből. Úgy éreztem, a sok ráfordított munka mind hiábavaló volt. Pedig rossz nyomon jártam, hiszen bőven visszakaptam tőle a befektetett erőforrásokat, ráadásul a folytatás sem volt bizonytalan, mert találtam a helyére ügyes munkatársakat, az érzelmi szál mégis alaposan beka-vart.

Egy másik esetben egy barátom jött hozzánk dolgozni. Én hívtam, tehát maximálisan az én felelősségem volt ez is. Akkor úgy gondoltuk, hogy mi nem fogunk folyamatosan és közvetlenül együtt dolgozni, mert ő inkább Lehel munkáját támogatja majd. Tévedtünk. Az eset más volt, mint amit a testvéremmel éltem át, mivel az említett barát akkor csatlakozott a csapatunkhoz, amikor még inkább családi vállalkozás voltunk, azonban akkortájt indult meg nálunk a növekedési szakasz. A változás számára már nem volt komfortos, emiatt, és az én vezetői szárnypótlásaim miatt stresszesnek érezte a közös munkát. Besokallt, és otthagyt minket. A szituációban a racionális érvek és az érzelmi szálak keve-

redtek. Én úgy éreztem, hogy neki talán nem elég jó az, amit mi nyújtani tudunk, és ez sértette a büszkeségemet, neki pedig valószínűleg az okozott kellemetlenségeket, hogy a munka során beosztottként bántam vele, nem pedig egyenrangú partnerként, ahogyan tettem azt a kapcsolatunk baráti dimenziójában. Nagyon nehéz megtartani az egyensúlyt az ilyen helyzetekben, főleg akkor, ha a többi munkatársaddal szemben nem szeretnél veszíteni a tekintélyedből, és mindenkivel haverkodni. Ha viszont valakivel másként bánasz, az szemet szúr a többieknek, a kettős mércét ugyanis nem szeretik az emberek. Az eset után sok időnek kellett eltelnie, hogy újra barátként tekinthessünk egymásra, és bár átbeszéltük a dolgokat, a múltat nem lehet kitörölni, az a kettőnk kapcsolatában a mai napig visszaköszön. Maradt valamiféle távolságtartás, pedig ez már sok éve történt.

Amikor a testvérem más úton indult tovább, én ismét egy barátomat hívtam a céghez. Vele korábban sokat dolgoztunk együtt, több iskolába is jártunk közösen, így kézenfekvő volt, hogy ő lesz a beugró a szorult helyzetben. Ebben a felállásban a konfliktushelyzet abból fakadt, hogy nehezebbre esett az alá-fölérendeltségi viszony kezelése, illetve, hogy a barátja lett a vezetője, aki előírta számára, hogy miként viselkedjen, merre orientálódjon, milyen szabályokat tartson be. Nehéz is volt mindezt komolyan vennem még nekem is, mivel annyi év, annyi közös élmény volt mögöttünk, és előtte mindenben egyenrangú felekként vettünk részt. A hierarchikus viszony ezért gyakran már komikusnak is hatott. Éveken keresztül zökkenőmentesen ment a munka, de sajnos jött egy olyan fordulat a vállalkozásunk életében, amikor recesszió miatt alkalmazottakat kellett elengednünk, és sajnos ő is bekerült az elbocsátottak közé. Ráadásul ez pont egy olyan pillanatban következett be az életében, amikor amúgy is sok nehézséggel kellett szembenéznie. Emiatt nagyon komoly érzelmi konfliktusba keveredtünk. Ott és akkor nem létezett jó megoldás, csak megoldás. A vállalkozásom és a barátom között kellett választanom, én pedig a vállalkozás, valamint az ott dolgozó közel huszonöt ember érdekeit vettem előre a barátságunkkal szemben. Sok álmatlan éjszaka és vívódás árán hoztam meg a döntést. Ezután hosszú szünet következett, ami alatt végig azt hittem, hogy a bennem maradt rossz érzés elmúlik egyszer, de nem ez történt. Folyamatosan ott motoszkált, és éreztem, hogyha nem beszéljük át a helyzetet, akkor sosem hagy nyugodni. Aztán, nagy nehezen vettem magamnak a bátorságot, és mintegy fél év után felhívtam. Kifésültük a dolgainkat, de azt hiszem, hosszú időnek kell még eltelnie, mire ismét nyitni tudunk majd egymás felé. Megérte? Számomra biztos nem.

Ha rokont, barátot vagy ismerőst alkalmazol, előbb-utóbb még a legjobb szándéktól vezérelten is belekerülhetsz egy olyan helyzetbe, ami tönkretehet egy értékes kapcsolatot. A legtisztább dolog, ha nem kevered ezeket a dolgokat. Így te sem sérülsz, és az életedben fellelhető egyik legértékesebb emberi kapcsolatot, a barátságot sem kell kockára tenned. Az üzleti élet elsősorban a racionális döntésekről szól. Vannak olyan helyzetek, amikor a többség érdekét kell figyelembe vened, máskor a sajátodat vagy az anyagi szempontokat. Ezeket a döntéseket

önmagukban is nehéz lesz meghoznod, amennyiben viszont bonyolult érzelmi szálak is árnyalják a helyzetet, úgy egészen biztos, hogy veszélyes vizekre sodródsz.

Az én tanácsom az, hogy ne alkalmaz se rokont, se barátot, de ha lehet, még ismerőst sem. Tedd meg ezt magadért és a többi munkatársadért. Hidd el, hogy sokkal könnyebb lesz meghoznod a döntéseidet a nehéz, ám tiszta helyzetekben. Én odáig is elmegyek, hogy barátnak nem is dolgozom, kizárólag szíveségből vagy karitatív alapon, mert azt gondolom, nincs olyan üzlet, amely kárpótolna egy barát elvesztéséért.

A homogén összetétel fontossága

Szintén nagyon fontos alapszabály, hogy olyan emberekkel szabad csak körülvenned magadat, akik jól illeszkednek a csapatodba, azaz, akik passzolnak a kirakósod üres helyeire. Amikor ezt mondom, nem a szakmaiságra gondolok, sokkal inkább az emberi tulajdonságokra. A jó közösség titka az összeférhetlenség kizárásában rejlik. Egész egyszerűen nem szabad olyan munkavállalókat alkalmaznod, akik nem illeszkednek az aprólékosan kidolgozott és megalkotott rendszeredbe. Persze, ez manapság igen nehezen kivitelezhető, hiszen gyakorlatilag minden valamirevaló szakmában munkaerőhiányt tapasztalunk, ami miatt a vállalkozások — növekedési fázisukhoz érkezvén — nehéz helyzetbe kerülnek.

Vállalkozásunk alapításának korai szakaszában nagyon tudatosan törekedtünk arra, hogy kizárólag olyan munkatársakat alkalmazunk, akik korban, személyiségben és fenotípusra egyaránt hasonlítanak ránk. Az volt az elvünk, hogy inkább tanítsunk ki egy szakmailag kevésbé képzett, mégis jól formálható és simulékony jellemű fiatalot, mintsem hagyjuk, hogy egy nagy-tudású, de nehezebben irányítható munkatárs nehezítse meg a mindennapjainkat. Persze, a kidolgozott koncepció ellenére volt olyan eset, amikor valakiről csak később derült ki, hogy sosem lesz építő tagja a csapatunknak.

Amikor külföldi piacra kezdtünk dolgozni, hirtelen meg kellett többszöröznünk a kapacitásunkat, így hát rohamléptekben láttunk neki a toborzásnak. Sajnos gyakran belefutottunk abba a hibába, hogy a szükséghelyzet miatt munkatársainkat nem választottuk meg elég körültekintően. Nehéz helyzetbe kerültünk, mert nagy nyomás nehezedett ránk, hogy elvégezzük a hirtelen megsokszorozódott munkamenyiséget, de képzésben, kondicionálásban és új emberek alkalmazásában nehezen tudtuk felvenni a versenyt a megváltozott igényekkel. Ekkor estünk bele abba a csapdába, hogy belenyugvók lettünk, és a csapatunkba kevésbé beilleszthető, esetleg egyenesen deviáns vagy romboló munkaerőt is alkalmaztunk. A szükség nagy úr volt. A mai eszemmel már tudom, hogy ezt a hibát nem szabad elkövetni, mert az egész csapat dinamikája megváltozhat, és nem feltétlenül a kívánt irányba. Volt idő, amikor már én magam is ott tartottam,

hogy nem akartam bemenni az irodába és találkozni az ott dolgozó emberekkel, mert idegeneknek éreztem őket, és azt láttam, hogy a vállalkozás — mint valami öntudatra ébredt szörnyeteg — a kezem közül kicsúszva kezd el működni, és én képtelen vagyok befolyásolni azt, hogy mikor és miként viselkedjen. Persze, a saját személyiségem lemaradt, „itt még nem tartó” fejlődése is jelentősen hozzájárult a helyzet kialakulásához. Még nem álltam készen egy nagyobb cég vezetésére.

Ez az egyik legfontosabb kritériuma a kiegyensúlyozott mindennapoknak, és annak, hogy megőrizd a vállalatodat olyanak, amilyenek te szeretnéd látni. Ennek kulcsa a hasonló jellemű, pro-aktív, pozitív, alkotni vágyó, céltudatos és építő jellemű munkatársak kiválasztása. Fontos, hogy a csapatod tagjai önmagukat és egymást is ösztönözzék a mindennapokban, és hogy a közösségben azok az emberi és vállalati értékek kerüljenek többségbe, amelyek a rendszer hasznosságát növelik, azokkal szemben, amelyek gyengítik azt. Ne törd meg a romboló személyiségeket, akik nem lojálisak, akik nem segítőkészek, és akik képtelenek a szervezet érdekeit a magukéi elé helyezni! Törekedj arra, hogy a csapatodat minél könnyebben illeszthető tagokkal bővítsd!

Ez persze komoly munka és hosszadalmas kiválasztási folyamat eredményeképpen tud előállni, ami természetesen emellett, hogy időigényes, erőteljes költségvonzattal is jár. Én nem hiszek abban, hogy „rengeteg jó munkavállaló van, csak kevés jó munkaadó”. Az igazság az, hogy nincs olyan sok jó munkavállaló, és a képzés silányulásával, az elvándorlással, valamint a multik erőforrástöbbletével egy KKV-nak megküzdeni igazi Dávid és Góliát harc. Ugyanakkor számos eszközzel rendelkezel, amelyek segítségével képes lehetsz megtalálni a megfelelő alkalmazottakat. Ám ehhez kitartónak kell lenned, és nem szabad megelegedned a közepszerű munkaerővel.

Az elég jó nem elég jó

Az már középtávon több ízben bebizonyosodott, hogy az a munkavállaló, aki éppen átcsúszott a rostán, és aki mellett azért döntöttünk, mert éppen égető szükségünk volt a humán erőforrásra, nem váltja be a hozzá fűzött reményeket. Itt megint csak nem a szakmaiságról van szó, sokkal inkább a jellemről. A tapasztalataink azt mutatják, hogy néhány hónap után szinte minden ilyen esetben előjön valami összeférhetetlenségi tényező, ami miatt meg kell szakítani a közös munkát. Ez néha már a próbaidő lejártakor jelentkezik, ami duplán kellemetlen. Ha figyelembe vesszük, hogy egy új munkavállaló az első fél-egy évben mennyi ráfordítással jár, amíg betanul, beilleszkedik, és elkezd termelni, akkor be kell látnunk, hogy a komoly költségvonzat is megjelenik, mint tényező.

A közepszerűség vagy az „éppen megfelelő” tehát nem jó irány. Légy szigorú és következetes, ami hosszútávon meghozza majd a kívánt eredményt! Ne érd be

azokkal, akik éppen csak képesek megütni a mércét! Tudom, hogy manapság nem könnyű megtalálni a munkaerő legjavát, de figyelembe kell venni, hogy míg egy-két, a csapatba nem illeszkedő, vagy a munkájában rosszabbul teljesítő egyént egy multi mérete és tőkeerőssége okán képes elviselni, addig egy Mini-multi vagy KKV hatékonyságában komolyan megmutatkozik, ha valakinek a teljesítménye alulmarad a többiekétől. Egy ilyen kakukktójas ráadásul fellazíthatja az oly nehezen kialakított kötelékeket is.

Rossz szokások megjelenése

A konformizmus nagy úr, főleg egy növekvő szervezetben. A kialakult rossz szokások hamar burjánzásnak indulnak, és elég gyorsan megvetik a lábukat még az olyan szervezetekben is, ahol esetleg a vezetés példamutató magatartást tanúsít. Példa erre nálunk a dohányzás. Mi, tulajdonosok nem dohányzunk. Amíg alacsonyabb létszámmal dolgoztunk, a dohányzás nem volt jellemző a munkatársaink körében sem. Egy légtérben ültünk, mindenki tisztában volt az irányadó magatartásformákkal, és igyekezett a szokásait ezekhez hajlítani. Amikor azonban a csapatunk elért egy olyan méretet, hogy a munkatársak között kialakult egy dohányzó csoport, beindult a „cigizgetés”. Ezzel önmagában nem is lett volna probléma, hiszen a Munka Törvénykönyve rendelkezik erről, és mi betartjuk az irányadó jogszabályokat, ugyanakkor ez a jelenség magával hozott egy sor furcsa és nem kívánatos változást is.

Olyan munkatársak is elkezdtek cigizni járni, akik korábban tökéletesen hozzá tudták alakítani a szokásaikat a cég íratlan normáihoz. Klikkesedés alakult ki, hiszen a „dohányzók” egy olyan közösséget alkottak, akik között a szokásuknak köszönhetően gyakoribbak voltak az interakciók, a dohányzók összetartóbbá váltak. Ami nem is jelentett volna problémát, de ezáltal kialakult egy olyan szemlélet a nemdohányzók között, hogy amennyiben a dohányzóknak jár a „szünet”, akkor nekik is jár ugyanennyi nem munkával töltött idő, ezért hát elkezdtek olyan szokásokat kialakítani, mint az „uzsonnázgatás”, a levegőzés vagy a boltba járás. Hogy mi is a probléma pontosan ezekkel a tevékenységekkel? A Munka Törvénykönyve rendelkezik arról, hogy milyen időközönként mennyi pihenőidő jár a dolgozóknak, csakhogy ez inkább a szalagmunkásoknál értelmezhető. Nem vitatom, hogy a szellemi munka éppoly kimeríthető lehet, ugyanakkor a koncentráció folyamatos megszakítása rendkívül káros hatással van a leadott teljesítményre és a minőségre egyaránt. Vegyünk egy egyszerű példát. Mi szoftverfejlesztéssel foglalkozunk, ami azt jelenti, hogy grafikai és programozási feladatok teszik ki a munkánk nagy részét. Ez nagyfokú koncentrációt igényel, ami nem minden esetben szakítható meg óránként X percre. Ha valaki benne van egy komolyabb folyamatban, elképzelhető, hogy hosszú órákig elmélyülten kell foglalkoznia egy-egy lépéssorozattal. Ha eközben a klikk feláll és megindul a rendszeres kimenő-jére, ő választás elé kerül: kihagyja a füstölést vagy félbehagyja a feladatát. Ha

kihagyja a közös szeánszot, értékes információkról maradhat le, esetleg azt is kockáztathatja, hogy kikerül a „bizalom köréből”. Ha viszont csatlakozik hozzájuk, akkor kiesik a folyamatból, ami a szünettel eltöltött percekben túl számos járulékos improduktív időt és hibalehetőséget is előidézhet, hiszen a szünet után vissza is kell találnia a folyamathoz. Ez azt jelenti, hogy amennyiben valaki óránként tíz percre kimegy, az valójában minimum húsz percet tölt el az adott órából nem produktív tevékenységekkel. Persze olykor éppen egy kis megszakítás frissíti fel a gondolatokat, de itt a hangsúly a rendszerességen, illetve a csoportdinamika okozta nyomáson káros hatásain van.

A fentiek talán magyarázatot adnak arra, miért nem szeretem én az ilyesfajta pótcselekvéseket. Minden szempontból rossz hatással vannak a termelékenységre. Belátom, hogy egy rendkívül összetett és nehezen megoldható problémakörrel állunk szemben, amelynek boncolgatása messze vezethet és esetenként érzékeny témákat feszegethet. Ugyanakkor neked azt javaslom, hogy tudatosan és már a kezdeti alacsony létszám mellett fedtesd le azokat a szabályokat, amelyek betartását elvárod az alkalmazottaidtól, és igyekezz úgy megválasztani a csapatod tagjait, hogy ne jelentsen számukra különösen nagy próbatételt az alkalmazkodás.

Generációs különbségek

Mostanában sok antropológus és filozófus vitatkozik azon, léteznek-e egyáltalán generációk, és ha igen, milyen lényeges különbségek vannak közöttük. A saját tapasztalataim alapján bizony vannak különbségek az X és az Y generáció munkavállalói között. Jómagam és üzlettársam még az X generációhoz tartozunk, de munkavállalóink többsége már inkább Y-os vagy még fiatalabb. Az Y generáció (az 1980-1994 közötti születésűek) vagy más néven az „ezredfordulós generáció” együtt született a technológia rohammértékű fejlődésével, tagjai már gyerekkorukban elsajátították a számítógépek és a mobiltelefonok használatát. Szüleik önállóságra és szabad véleménynyilvánításra nevelték őket, magától értetődő számukra, hogy karriert építenek, és jól keresnek. Kapcsolataikban felszínesebbek, kevesebb bennük a lojalitás, állandó ingerekre szomjaznak, és könnyedén beszippanjtja őket az okos eszközök nyújtotta virtuális világ. Folyamatos karrierépítésben vannak, a jobb lehetőségek kiaknázására törekszenek, ami gyakori munkahely változtatással jár. Magas elvárásokat támasztanak a munkahelyükkel kapcsolatban. Tudatosak, tisztában vannak azzal, hogy a hazai munkaerőhiány felvitte az értéküket, és ezt érvényesítik is a munkahelyükön. Félreértés ne essék, nem állítom, hogy minden Y-os munkavállalóra jellemző a fenti megállapítás, mivel számos remek munkatársunkat adta ez a generáció. De a szoftverfejlesztésben, mint szakmában nagyon jellemző a fiatal munkaerő, meg kellett tanulnunk kezelni az Y és Z generációs munkavállalókat. Helyesebben, a mai napig tanuljuk őket, mert újra és újra képesek meglepni bennünket hajmeresztő sajátosságaikkal.

kal. Az imént felsorolt típusjegyek alapvetően pozitív tulajdonságoknak tekinthetők, ám munkaadóként és X generációsként mi teljesen más értékrendhez voltunk szokva. A legegyszerűbben talán a mondattal tudnám szemléltetni a köztünk húzódó különbségeket, hogy „mi még tudtuk hol a helyünk”. Ez annyit tesz, hogy mi, X-esek egy sokkal autokratikusabb rendszerben nevelkedtünk, ahol egyértelműen belénk ivódott a feljebbvalók tisztelete, és döntéseik vak követése, ami egy katonásabb, poroszosabb vezetéstechnikát feltételezett. Nem számított, ki mennyire érzi jól magát, ki milyen lelkiállapotban vagy érzelmi válságban van. Az utasítások egyértelműek voltak tanáraink, edzőink, mestereink, szüleink felől, és bár mi is próbálgattuk a szárnyainkat, tudtuk, hogy a túlzottan kemény ellenállás fenyítést vagy más negatív következményt von maga után. Ezzel persze nem azt akarom mondani, hogy az üdvözítő volt. Csupán azt szeretném érzékeltetni, hogy a generációs váltás kulturális különbségekkel is együtt jár, amelyek alapvetően meghatározzák a világhoz való viszonyunkat. Ha pedig olyan céget vezetsz, ahol az alkalmazottak többsége más értékek mentén szocializálódott, mint te, akkor bizony nincs más választásod: neked kell elsajátítanod az új nemzedék szükségleteinek kielégítéséhez elengedhetetlen tudást, máskülönben könnyen magadra maradhatsz. Ők nem fognak alkalmazkodni a te értékeidhez, mivel azok gyakorlatilag ismeretlenek a számukra.

Mi az elmúlt 12 évben számos Y generációs munkavállalót foglalkoztattunk, és több, számunkra azelőtt ismeretlen szabályt kellett bevezetnünk, annak érdekében, hogy a vállalkozásunkat működésben tarthassuk. Korábban az otthonról történő munkavégzés, a havi rendszerességgel tartott one-on-one megbeszélések, a fixen tanulásra elkülönített munkaidők elképzelhetetlenek tűntek számunkra. De meg kellett barátkoznunk ezekkel, és még számos más számunkra szokatlan, de szükséges lépést kellett bevezetnünk, mert beláttuk, hogy ezek nem feltétlenül rosszak, csak mi nem ismerjük azokat.

Ha a sajátodtól eltérő generációhoz tartozó alkalmazottakat foglalkoztatsz, akkor tanulj meg minél többet róluk, a szokásaikról, az értékrendjükéről és arról, miképpen motiválhatod őket. Szerencsére ennek a területnek ma már igen széleskörű irodalma van. Ez a legjobb befektetések egyike, amit megtehetsz a vállalkozásod fejlődésének érdekében. Tanulj, ismerd meg a munkavállalókat és találd meg a mozgatórugóikat. Szolgálj és segítsd őket, hogy tehetségük erejét a saját vitorládba foghasd.

Dezinformáció a médiából

Az információ manapság sokkal hozzáférhetőbb, mint valaha, ugyanakkor nagyon nehéz megítélni, mely információs csatorna gyárt hiteles, és melyik hamis tartalmat. A munkavállalók — és főleg a pályakezdők, akik még nem jártak meg néhány valódi munkahelyet — gyakran a médiából tájékoznak, így nem képesek objektíven felmérni a munkahellyel szemben támasztott követelményeket.

A szoftverfejlesztésben például, tévesen, úgy képzelik el a munkahelyet, mint amilyen a Google főhadiszállása, ahol csúszdával lehet lecsúszni az egyik emeletről a másikra, és ahol két munkafázis között mindenképpen le kell ülni egy színpompás babzsákra Xboxozni. A nagy szoftvercégek tudatosan alakítják ki a munkahelyeiket úgy, hogy az alkalmazottaik több időt töltsenek ott, mint otthon. De a munkaidő náluk nem is kilenctől ötig tart, hanem, a lényegében nonstop a jelenlét miatt, sokkal lazábban van definiálva. Elképesztően széles azoknak a tevékenységeknek a köre, amelyek nem kapcsolódnak szorosan a szigorúan vett munkavégzéshez. A mi munkavállalóink is hajlamosak ezeket a dolgokat keresni, és igényelni a munkahelyükön, azzal a különbséggel, hogy ők délután 5-kor felállnak és hazamennek. Emiatt a hamis kép miatt folyamatosan növekednek az igények az olyan tevékenységekre, amelyek inkább szabadidős foglalkozásoknak foghatók fel, mint munkavégzésnek.

Ezt nagyon nehéz összeegyeztetni egy hagyományos munkabeosztásra épülő munkahellyel. Ahhoz tudnám hasonlítani, mint amikor a vízesés modellre szeretnénk ráhúzni az agilis metodikákat. Az előbbi akkor működik, ha fix határidőre fix büdzsével kell számolni, és lineárisan haladunk a végcél felé, míg az utóbbi egy iteratív, sokkal szabadabb, kísérletezőbb metodika, melynek előnye, hogy már nagyon korán egy kézzel fogható termékkel találkozhat a felhasználó, és a munkafolyamat során folyamatosan változtatható, finomítható fejlesztést tesz lehetővé, ugyanakkor komolyabb erőforrásokat is igényel, valamint időigényesebb is. Bár az tény, hogy az agilis módszertan bizonyos szempontból előrehaladottabb, trendibb és rugalmasabb, mint a vízesés modell, mégis elsősorban az határozza meg egyik vagy másik eredményességét, hogy milyen célra használják őket. Ha például fix határidőre és fix költségvetés mellett dolgozik valaki, akkor gyakorlatilag lehetetlen egy iteratív és visszajelzésekre épülő módszerrel dolgoznia. Ugyanez igaz arra a munkahelyre, ahol a munkaidő egy előre meghatározott intervallum. Itt, amennyiben növeljük azoknak a tevékenységeknek a számát, amelyek nem kapcsolódnak szorosan az adott termelő tevékenységhez, akkor szinte biztosan értékes időt veszítünk, ami negatív hatással lesz a termelékenységre.

Egy fiatalokat foglalkoztató vállalkozás vezetőjeként felismerem és tudom, hogy sok mindenben engednem kell, ezért lett például csocsó asztalunk, de azért meg kell húznom a határt. Neked is azt javaslom, hogy a nagy multiktól csakis szelektálva vedd át az ilyenfajta innovációkat, máskülönben egy idő után azt veheted majd észre, hogy mindenki mindennel foglalkozik, csak éppen a munkájával nem. Nézz utána annak, mi a menő, mi a trendi a szakmádban dolgozó munkavállalók körében, és engedj be egy-két ilyen dolgot, de a szabályokat alakítsd ki körültekintően, és ne hagyj, hogy a szabadidős tevékenységek folytatása a munkahelyen a termelékenység vagy a minőség rovására menjenek. Például, ha a munkatársak szeretnének egy kreatív sarkot, ahol például Xbox focibajnokságot tarthatnak, akkor határozd meg azt az időintervallumot, amikor ezt a tevékenységet végezhetik. És mindenképpen tartsd szem előtt, hogy ezzel ne zavarják a társaikat, és lehetőleg ne a produktív munkaidőből csípjék le az időt a lazulásra.

A KIVÁLASZTÁS

A bevezetésben sok minden elhangzott azzal kapcsolatban, hogy milyen csapatokat érdemes elkerülnöd. Térjünk át arra a módszerre, amelynek segítségével megtalálhatod azokat a munkatársakat, akik jól szolgálhatják a vállalkozásod érdekeit. A munkaerő toborzása egy fáradtságos és rögzös út. Régóta foglalkozom felvételiztetéssel, sokféle munkavállalót láttam, szászámra olvastam önéletrajzokat, és ezalatt néhány egészen hajmeresztő példával is találkoztam. Mivel nem vagyunk nagy cég, soha nem alkalmaztunk HR specialistát, hanem a mai napig magunk bonyolítjuk le a toborzás és felvétel teljes folyamatát, amiről szeretnék megosztani néhány módszert és tapasztalatot, amelyek talán a segítségedre lehetnek a jövőben.

Lépésről lépésre

A tapasztalataim azt mutatják, hogy a mi szakmánkban ma a toborzásban három fő irány kínálkozik. Az első a klasszikus hirdetés, a második a fejtáncok bevonása, a harmadik pedig a közösségi média felhasználása. Ezeken kívül még adódik pár praktika, de azokról majd később.

Hirdetések

A legnagyobb hatáskokkal a klasszikus állásportálokra megjelentetett hirdetés hozott nekünk eredményt. Ezen belül is érdemes megemlíteni, hogy közöttük is a magyar piacot uraló állásportál az, amely lényegében a legtöbb konverziót eredményezte.

Sokszor próbálkoztunk szakmai portálokkal vagy kisebb állásportálokkal, de ezek elenyésző eredményt hoztak. Habár azt nem gondolom, hogy az említett toborzó oldal lenne az egyetlen jó állásportál, de — feltehetően a marketingje miatt — ez az, ami leginkább megjelenik a munkavállalók fejében, ha állást keresnek, amely miatt uralkodó helyzetben van manapság. A hirdetés itt nem olcsó, cserébe viszont bizonyosan hoz 20-30 jelentkezőt az adott pozíciótól függően.

Mivel mi viszonylag gyakran hirdetünk, jellemzően ugyanazokra a pozíciókra, ezért elkészítettük a saját álláshirdetési sablonjainkat. Ezeket a Wikin tároljuk moduláris szerkezetben, ami azt jelenti, hogy a bevezetőt, a szakmai részt és az általános cégismertetőt külön mentettük angol és magyar változatban is, amiből szükség esetén gyorsan össze tudunk kattintani egy álláshirdetést. Javasolom neked is, hogy készítsd el az álláshirdetési sablonjaidat, mert így jelentős időt takaríthatsz meg, amikor toborzásra kerül sor. Érdemes körülnézned a konkurens állásportálokon is, mert akadhat egy-két használható közöttük.

Fejvadászat

Őszintén szólva, a fejvadászokkal nincs jó tapasztalatom, pedig többet is kipróbáltunk az évek során. Mindegyikük elmondta, hogy hatalmas és megbízható adatbázissal rendelkezik, de amikor munkára került a sor, nem igazán tudnak értékes jelöltet felmutatni. Lehet, hogy ez a speciális helyzet a mi szakmánkra jellemző, hiszen, mint ismeretes, körülbelül 25.000 informatikus hiányzik jelenleg a munkaerőpiacról. Mégis elkedvetlenítő, hogy a felkért fejvadászok eddig soha nem szállítottak nekünk olyan jelöltet, aki egyrészt megérte volna a befektetést, másrészt, akit előbb közvetítettek ki, mint hogy mi magunk megtaláltunk volna hirdetésen keresztül.

A fejvadászok többnyire sikerdíjas alapon dolgoznak, és alapesetben a jelölt 6, de akár 12 havi bérét is elkérhetik a munkájukért cserébe. Persze tény, hogy sikeres együttműködés esetén sok munkát megspórolnak neked, de az is igaz, hogy a végén így is le kell majd futnod a köreidet az interjúkkal kapcsolatban. Emiatt azt gondolom, hogy csak magas kvalitású, speciális feladatot végző vagy felsővezetői munkaerő esetében éri meg a fejvadászok bevonása. Számomra a fejvadászat kicsit hasonlatos az ingatlanközvetítéshez, vagy az utazásszervezéshez. Nem vagyok meggyőződve arról, hogy egy jó munkatárs felkutatásához szükség van egy köztes személyre. Ráadásul a piacon sok önjelölt fejvadász is hirdeti magát. A helyzet az, hogy ma már rendelkezésünkre áll minden olyan eszköz, amelyek segítségével cégen belül is megbirkózhatunk a feladattal. Igazából csak ritka és nagyon egyedi esetben javaslom a fejvadászok használatát.

Közösségi média alapú toborzás

A LinkedIn, a Facebook is alkalmas felület lehet az álláshirdetésekre. A LinkedIn kifejezetten a karrierépítésre összpontosít, míg a Facebook megpróbál egyre több piaci szegmenst bekebelezni, így ma már állást is hirdethetünk rajta.

A LinkedIn esetében mi inkább fejvadászni szoktunk, mert itt sokaknak elérhető az adatlapja, így lehetőségünk van közvetlenül is megszólítani őket. Ugyanitt fellelhető olyan fizetős szolgáltatás is, amelynek a segítségével meghatározott számú direkt üzenetet juttathatunk el olyan lehetséges jelöltekhez, akikkel nincs kapcsolati viszonyunk. Remekül szelektálhatók benne az adatlapok, és a potenciális jelölteket le is menthetjük magunknak. A gondot itt az jelenti, hogy az emberek többsége viszonylag ritkán látogatja a LinkedIn oldalát, így nem mindig és nem elég gyorsan értesülnek az általunk felkínált lehetőségről. Nekem eddig még nem sikerült a LinkedIn segítségével munkaerőt alkalmazásba vennem, pedig elég sok időt beleölttem egy-egy keresési kampányba. De ki tudja, talán nem voltam elég ügyes.

Facebook oldalunkon minden alkalommal meg szoktam osztani az aktuálisan feladott hirdetésünket, sőt még Facebook hirdetéssel is meg szoktam támogatni az adott posztot. Minden esetben egy ütős, figyelemfelkeltő grafikát alkalmazok, hogy a felhívásom a hírfolyamból kitűnhessen. Lehet célozni is, és csak bizonyos korosztály, érdeklődési kör vagy helyzet alapján hirdetni. Ami jól hangzik, néha azonban nagy meglepetést okoz, kik kedvelik ezeket a posztokat. Előfordul, hogy egyáltalán nem releváns karaktereket találok a kedvelők között, és be kell valljam, ez gyakran okoz fejtörést számomra. A Facebook algoritmusai kifürkészhetetlenek, tartja a mondás.

A jelentkezések feldolgozása

A jelentkezéseket fel kell dolgozni, a jelentkezőket pedig ki kell értesíteni a további teendőkről. A toborzási kampány elindítása után elkezdnek szállingózni a jelentkezések. Ezeket érdemes előszűrésnek alávetni. Én a következő előszűrési módszereket használom: először is megnézem, hogy a jelentkező maradéktalanul megértette-e mindazt, amit a hirdetésben kértem tőle, tehát elküldte-e az önéletrajzát, a motivációs levelét, valamint a nettó fizetési igényét. Ha ezek megvannak, akkor elolvasom a kísérő levelét. És itt szokott előkerülni az első buktató, mivel, megfigyelésem szerint, az emberek egy része képtelen három értelmes sort írni arról, ki ő, miért ír és mit szeretne tőlünk. Szerencsére ezen a területen is tapasztalható némi fejlődés, ami valószínűleg a hirdetési portálok automatikus üzenetküldő mechanizmusainak is köszönhető.

Azt gondolom, ha valaki nem képes egy sablon üzenet összeállítására, amit ki tud küldeni egy ilyen helyzetben, azzal nincs sok esély a jövőben szorosabb együttműködésre. Persze, tisztában vagyok vele, hogy egyes szakterületeken nem az extrovertált nagy dumásoké a főszerep, de az Interneten fellelhető már számos sablon és útmutatás arról, hogyan kell jelentkezni egy állásra. Aki ezt nem hajlandó felkutatni, elolvasni és használni, az magával szemben igénytelen, ilyenformán jogosan merül fel a kérdés: mit várhatok tőle a munkájával kapcsolatban?

Hasonló a helyzet a motivációs levéllel. Őszinte leszek, nem nagyon olvasom végig a motivációs leveleket, de formailag átnézem, és belenézek az érdeke-sebbekbe. Inkább a meglétüket figyelem, és azt, hogy tényleg nekünk szólnak-e vagy csak a cégnevet írta át bennük a jelentkező. Ha úgy érzem, hogy a levél nekünk szól, már van egy benyomásom arról, hogy a jelentkező komolyan gondolja a felvételt és utánanézett, kik vagyunk, és mivel kelthet bennünk pozitív benyomást. Ez egy igazán imponáló jel szokott lenni a számomra.

A harmadik dolog, amit keresek: a fizetési igény megjelölése. Ez ugyanis szintén fontos képet ad, hiszen egyértelműen megmutatja, hogy a jelentkező mit gondol magáról. És persze azt is rögtön meghatározza, hogy egyáltalán van-e értelme

bármiről is beszélni a továbbiakban. Sajnos a fizetési igények nagyon elszálltak napjainkban, ami nagyon nehéz helyzetbe hozza a KKV-kat. Ennek okairól el lehet filozofálgatni, de a tényen nem változtat, hogy manapság egy kezdő munkavállaló megfinanszírozása is komoly terhet ró egy vállalatra, hát még ha egy gyakorlott, szakmai tapasztalattal rendelkező szeniort szeretne alkalmazni. Sokat elmond a munkavállalóról, hogy a fizetési igénye alapján hova helyezi el magát a munkaerőpiacon. Az csak a felvételi feladatsor megoldásakor derül ki, mennyire volt reális az elképzelése, és hogyan viszonyulnak ehhez a kvalitásai, felkészültsége.

Tájékozódásom utolsó lépése az önéletrajz részletes áttekintése. Itt elsősorban a tanulmányokat, a releváns szakmai tapasztalatot és a formát vizsgálom. Fontosnak tartom, hogy a jelölt rendelkezzen szakirányú végzettséggel, és az sem teljesen mindegy, hogy milyen intézményben sajátította el a szükséges ismereteket. A felsőoktatási intézmények természetesen előnyt jelentenek, míg a szakirányú OKJ képzések között érdemes alaposan szelektálni. Sajnos nincs jó tapasztalatom a gyorstalpaló programozó képzésekkel kapcsolatban. Napjainkban nagyon divatos lett az átképzés fejlesztővé, egy korábbi, akár egészen más irányú szakmából is. A probléma ezzel az, hogy a gyorsított oktatások nem képesek átadni a mélyrehatóbb ismereteket, valamint a pro-aktív problémamegoldás képességét, ugyanakkor akadhat olyan feladat, amelyet sokkal költséghatékonyabban lehet elvégezni egy olyan munkavállalóval akinek nem degradáló a nagyobb monotonitás és kevésbé kreatív munkavégzés, és aki nem kizárólag a magas szintű szakmai kihívásokat keresi, hanem megelégedéssel tölti el az is, ha egy nagyobb egész részeként a neki testhezálló feladatkörben tevékenykedhet. Ami viszont fontos még velük kapcsolatban az a folyamatos fejlődési lehetőség biztosítása, ami motiváltá teszi őket.

A magam részéről a releváns szakmai tapasztalatot érzem a legfontosabb mutatónak. Mennyi időt töltött el a jelentkező valódi munkahelyeken, és ott milyen feladatokat végzett? Érdemes megnézni, hogy milyen hosszú ciklusokat töltött el egy-egy munkahelyen, mert ha jellemzően 1-2 éves időszakokat, akkor mi is arra készülhetünk, hogy nálunk sem fog huzamosabb ideig megtelepedni. Az ideális jelölt 3-5 évet tölt el egy-egy munkahelyen, ami azonban manapság egyre ritkábban fordul elő.

Az önéletrajznak formailag hoznia kell egy minimum szintet. Megfelelő fénykép-választás, tördelés, tagoltság és igényesség kell, hogy jellemezze. Az önéletrajz vizuális megjelenése és nyelvi megoldásai is közvetítenek egy benyomást a jelentkező személyiségéről. Hogyan fogalmaz, mennyire bőbeszédű, mennyire tárgyilagos, milyen minőségű fényképet csatolt, hogyan formázta a dokumentumot. Manapság, főleg a kreatív területeken, egyre nagyobb az infógrafikákkal teletűzdelt önéletrajzok népszerűsége. Ez a megjelenési mód, azonban igencsak hajlamos visszafelé elsülni. Ugyanis, ha valami menőt szeretne valaki készíteni, annak tényleg nagyon igényesnek, dekoratívnak, de mindenekeelőtt informatív-

nak kell lennie. Ha valakiben nincs meg az affinitás és nem rendelkezik a szükséges szakmai ismeretekkel ahhoz, hogy egy ilyen dokumentumot összerakjon, az sokkal jobban jár az MS Office erre a célra felkínált sablon dokumentumával. A kevesebb több. Ez itt különösen igaz.

Az előszűrés

Az önéletrajz elolvasása után jellemzően ki is alakul bennem egy kép arról, hogy ki az, aki egyáltalán szóba jöhet, akinél tovább szeretnék lépni ezen a ponton. Ilyenkor a kiesett jelölteket azonnal ki is értesítem, hogy ne várjanak hiába. Erre, és a továbblépésre is sablon e-maileket használok, amiket a Wikin tárolok. Javaslom neked is, hogy írd meg ezeket előre, mert rengeteg időt nyerhetsz, amikor csak be kell másolod őket. Soha ne mulaszd el értesíteni a „vesztes” pályázókat sem. Azt gondolom, nekik is jár a tisztelet egy minimum pár soros levél formájában, amelyben megköszönöd a jelentkezést, és tudatod, hogy ezúttal nem jutott tovább a következő fordulóba.

Akik komolyabban felkeltették az érdeklődésemet, azok futnak egy kört a JM szakmai vezetőinél is. Ez annyit jelent, hogy kérésemre az egyes területek seniorjai is megnézik a dokumentumokat, és az ő véleményük alapján hívom be a jelentkezőket. Ezt több szempontból is fontosnak tartom. Egyrészt, a szakterületek vezetői sokkal mélyebb rálátással bírnak a betöltendő álláshoz szükséges tudásanyagra, másrészt, ezzel bevonom őket a kiválasztási folyamatba, éreztetem velük, hogy fontos a véleményük, amellyel növelem a lojalitásukat, és erősítem az önbizalmukat. Ha megvannak a behívásra váró jelöltek, írásban vagy telefonon értesítem őket. Érdekes és hasznos visszajelzés, hogy az emberek megtisztelve érzik magukat, ha személyesen hívom fel őket. Komoly bizalomépítő lépés lehet tehát a számodra is a jelentkezőkkel való telefonos egyeztetés. Ráadásul a beszélgetés alatt máris új, pontosabb benyomásokat szerezhetsz a jelentkező személyiségéről. Ha például felhívok valakit kedden tizenegy órakor, és hallom, hogy éppen akkor kászálódik ki az ágyából, azt vehetem intő jelnek is. Vagy ha a beszéde, modora alapján rossz benyomást tesz rám, akkor rögtön ki is szűrhetem, mielőtt még értékes időt vesztegetnék rá.

A próbafeladat

A puding próbája az evés. Mivel korábban sokszor okoztak csalódást egészen impozáns önéletrajzzal jelentkező munkavállalók is, ezért már évekkal ezelőtt a kiválasztás kötelező részévé tettük egy három-négy órás próbafeladatsor megoldását helyben, a JM irodájában, valós környezetben. Ez tulajdonképpen próbanap is egyben. Már az is áruklodó, hogy valaki bevállalja-e a próbafeladatot vagy sem. Mondanom sem kell, nem egyszer volt rá példa, hogy a jelentkező nem jött el. A próbafeladat során egyébként a legalapvetőbb szakmai készségeket

mérjük fel. Ez az a szükséges minimum, amit a nálunk dolgozóknak tudniuk kell ahhoz, hogy a munka során egy nyelvet beszéljünk, és legyen mire alapoznunk a képzések és az onboarding során. A próbafeladat jellemzően két lépcsős. Egy gyors, írásbeli teszttel kezdünk, amely során harminc percen angol nyelven feleletválasztó kérdésekre kell válaszolni. Ezzel egyszerre mérjük fel a szükséges nyelvtudást és azt, hogy valaki rendelkezik-e a legalapvetőbb szakmai ismeretekkel. Gyorsan kiértékelhető, nem kell vele sokat bibelődni, így, ha valaki ezen a ponton elbukik, nem kell további értékes órát rászánnia egymásra egyik félnek sem.

Aki túljutott az írásbeli teszten, azaz legalább 80%-ban helyesen válaszolta meg a szakmai kérdéseket, az megkezdheti a gyakorlati feladatok megoldását. Ez szakterülettől függően két-három összefüggő feladatot jelent, amelynek segítségével megnézzük, ki mennyire képes nyomás alatt teljesíteni. Ez a legkomolyabb szűrő. A jelentkezők komoly hányada vérzik el a gyakorlati feladatok során. Nagyon érdekes látni, hogy az emberek mekkora önbizalommal ülnek neki a feladatok megoldásának, majd 2 órával később, amikor rájuk nézünk, mégis hogy állnak, az első egységnél tartva már lényegesen reálisabban szemlélik a saját teljesítményüket. Az elején mindig felhívom a figyelmüket arra, hogy minden feladatot meg kell oldani, így nem szabad egy-egy részlettel túl sok időt eltölteni. Fontos tudni, hogy a feladatokat úgy állítottuk össze, hogy azok ténylegesen megoldhatók legyenek a kiszabott idő alatt, amennyiben az ember rendelkezik a megfelelő tudással és gyakorlattal, valamint képes úrrá lenni a drukok okozta lámpalázon.

Az interjú

Aki megoldotta a próbafeladatot, az kvalifikálta magát a személyes elbeszélgetésre. Ha idáig eljutott, tulajdonképpen fél lábbal már bent érezheti magát a cégben. Jóllehet, egyelőre csak arról van információnk, hogy a jelentkező szakmailag képes lehet megoldani a rábízott feladatokat. Most egy kicsit meg kell ismernünk a személyiségét is. Ebben az egyik cégvezető és a szakmai vezető vesznek részt, akik megpróbálják kiugrasztani a nyulat a bokorból. Feltérképezik, hogy a jelentkező mit tud rólunk, mennyire szereti a szakmáját és mik azok a területek, amelyeket kifejezetten szívesen fejleszt. Néha szituációs játékra hívjuk a jelöltet, amelyben fiktív, de életszerű feladatokat kell megoldania. Kikérdezzük, melyek az erősségei, miben szeretne fejlődni, mik a céljai, hol látja magát öt év múlva. Meglepő, de sokan jönnek úgy állásinterjúra, hogy kiderül, egyáltalán nem rendelkeznek reális jövőképpel. A beszélgetés során felmerülnek szakmai témák is, amelyek az ismeretek hatókörét hivatottak feltérképezni. Bizonyos munkakörök esetében angol nyelvű társalgásra is sor kerül, mivel nagyon fontos tudnunk, hogy az önéletrajzban feltüntetett nyelvvizsgálóhoz a valóságban milyen gyakorlati tudás társul. A személyiség feltérképezéséhez rákérdezzük a hobbikra, a ked-

venc filmekre, zenékre, könyvekre, hiszen sokat elárul a jelentkezőről az, hogy miket olvas, és milyen anyagok segítségével tartja naprakészen a tudását. Ezt javasolom neked is, hogy a szűk időkeret ellenére igyekezz minél jobban felmérni a jelölted személyiségét. Erre alkalmas lehet egy előre megírt kérdéssorozat, de egy szituációs játék is. Figyeld meg, hogyan fogalmaz, miként reagál.

Amikor a jelölt végzett az interjúval, összeül a vezetés és a szakmai oldal, hogy megvitassuk a benyomásainkat és az elképzeléseinket, és amennyiben mindenki rábólint, akkor ajánlatot teszünk. Ezen a ponton fel szoktak gyorsulni az események, és ha a jelentkező is úgy akarja, akkor rövid időn belül munkába is állhat nálunk.

Az onboarding

Egy új munkahelyen megkezdeni a tevékenységet erőt próbáló feladat még a tapasztalt munkavállalónak is, nemhogy egy pályakezdőnek. Ezért fontos, hogy rendelkez egy forgatókönyvvel és egy felépített rendszerrel az újak fogadásához és gyors integrálásához.

Mi ezt akként tesszük, hogy a frissen felvett munkatársat az első munkanapján bemutatjuk a csapatnak egy közös szeánsz keretében, ahol mond pár szót magáról, majd rögtön meg is kezdődik az oktatása. Elsőként egy közel kétórás foglalkozás során a tulajdonosok közül valaki részletesen bemutatja neki a céget, annak történetét, működési struktúráját, illetve az aktuális évben kitűzött célokat, valamint a hosszabb távú terveket. Ezután azon rendszerek ismertetése következik, amelyeket a napi gyakorlatban használnia kell majd. Ebben persze a későbbiekben segítségére lesznek a kollégák is, de fontos, hogy az új kollégánk egészben lássa a működési folyamatokat.

Ezt követi a Wiki átnézése, ahol már saját magának kell feldolgoznia a politikákat, működési folyamatokat, szabályokat és szakmai ismereteket. Ennek az első elolvasása kitesz akár egy egész napot is. Természetesen azt nem várjuk el, hogy mindent meg is jegyezzen belőle, inkább az a cél, hogy ha később a munkájában elakad, akkor tudja, kihez kell fordulnia, mit hol talál.

Az elméleti ismeretek átnézése után a szakmai vezető veszi át az új munkatársat, és innentől kezdve a szakterületől függően megkezdődik a képzés. Az első időszakban szigorúan figyeljük azt, hogy hogyan viselkedik, milyen visszajelzések érkeznek a munkájával és a hozzáállásával kapcsolatban a közvetlen vezetői, a munkatársai és a menedzsment részéről. Ez a próbaidőszak alatt különösen nagy hangsúlyt kap.

A mentor

A gyors beilleszkedést elősegítendő, az új munkatárs számára érdemes kijelölni egy mentort, aki a mindennapi munkájában segíti, és minden felmerülő kérdéssel kapcsolatban számíthat. Akkor jársz el legjobban, ha erre a feladatra nem a szakmai vezetőjét kéred fel, még ha ez magától értetődő is lenne, hanem egy másik, olyan munkatársat, aki nem túl régóta dolgozik a cégnél. Neki ugyanis még frissek a tapasztalatai a politikák és a folyamatok megismerése terén, így egyrészt kénytelen lesz a mentorálás során újra feleleveníteni a korábban tanultakat, ami neki is hasznára válik, másrészt frissessége és lelkesedése alkalmasabbá teszi az új csapattag bevonására egy sok éve nálad tevékenykedő, esetleg kevésbé motivált munkatársnál.

A mentorálás nagy segítséget jelent, főleg a pályakezdő és junior munkatársak beilleszkedésében. Minél kiterjedtebb egy vállalkozás, annál ijesztőbb környezet lehet egy kezdő számára. A mentor egy biztos pontot, kapaszkodót jelenthet, akinek a visszajelzései alapján a vezetők jobban meg tudják ítélni majd az új munkatárs hatékonyságát, személyiségének a csapattal való kompatibilitását. Ez persze nem jelenti azt, hogy vezetőként egyáltalán nem kell foglalkoznod az új munkatársakkal, viszont a mentor segítségével hihetetlenül sok időt és energiát takaríthatsz meg, ráadásul a termelékenyebb, tapasztaltabb kollégákat sem kell kiközöktened a feladataikból.

Zéró tolerancia a próbaidő alatt

A próbaidő egy nagyon fontos időszak az új munkavállaló integrációs folyamatában, emiatt különleges és folyamatos odafigyelést igényel. Bár az ember hajlamos elkövetni azt a hibát, hogy elnéző az új munkaerővel szemben, mondván, később majd úgyis belejön, a tapasztalataim azt mutatják, hogy húszból egy emberre igaz, hogy képes komolyat fordítani ahhoz képest, ahogyan viselkedett vagy tevékenykedett az első hónapban. Az igazság az, hogy ebben az esetben is igaz az a mondás, miszerint kutyából nem lesz szalonna. Nagyon sok munkavállaló fordult meg nálunk az elmúlt években, és akiket a teljesítményük vagy a hozzáállásuk miatt el kellett küldenünk, azokat minden alkalommal pontosan feltérképeztük már az első próbaidős hónap végére.

Számos alkalommal fordult elő azonban, hogy felülkerekedett bennünk a jóhiszeműség. Ne érts félre, nem elsősorban a szakmai tudásra gondolok, hiszen az mindenkinél folyamatosan gyarapszik az idő előrehaladtával. A főbb gátakat a személyiségben és a szokásokban találjuk. Ha valaki lusta, figyelmetlen, nemtörődő vagy pontatlan, annak hiába tanítja meg az ember a folyamatokat, a technikai trükköket. Mert személyiségjegyei miatt a keze alól kikerült munka silány lesz, amin nem segíthet semmiféle tanulás. Találkoztunk olyan esettel is, amikor

egy jól teljesítő munkatárs élete válságos helyzetbe került, és ez vetette vissza a teljesítményt. Ilyenkor azért számíthatunk arra, hogy a probléma megoldásával visszaáll majd az eredeti állapot, de volt olyan esetünk is, amikor csalódnunk kellett, mert a gödör mélyebb volt, mint amilyennek megítéltük.

Egy szó mint száz, én azt javaslom, hogy a próbaidő alatt légy kemény és határozott. Akiről kiderül, hogy nem szakmai okokból eredő hiányosságok miatt nem képes elvégezni a munkáját, attól minél hamarabb szabadulj meg! Ne raboljátok egymás drága idejét! Az is lehet, hogy más környezetben képes lesz jól teljesíteni, de ha ti nem passzoltok egymáshoz, ha felfedezel valami olyan jellembeli hiányosságot, hozzáállásbeli gyengeséget vagy rossz szokást, amely az adott időszakban alkalmatlanná teszi őt a közös és eredményes munkára, akkor engedd el őt, mert jó eséllyel számíthatsz arra, hogy a jelleme és a személyes tulajdonságai a jövőben sem változnak meg számottevően, hiszen az emberek az alaptulajdonságaikat nagyon nehezen formálják át. Ennek egyik oka a kódolt tulajdonságokban, másik pedig a tanult magatartásformákban rejlik.

A tanácsom tehát az, hogy bízz a megérzéseidben és engedd el az ilyenfajta próbaidős kollégákat még időben, mert hosszútávon úgyis csak csalódást okoznátok egymásnak.

Fluktuáció és életpálya modellek

Vállalkozásunk fennállása óta rengetegen megfordultak nálunk. Csak 2016 és 2019 között nagyságrendileg 50 munkatárs dolgozott velünk hosszabb-rövidebb ideig. A mi szakmánkban viszonylag magas a munkaerő-fluktuáció. A munkavállalók jellemzően 2-3 évet töltenek el nálunk, és azt is látni kell, hogy KKV-ként mi egyfajta inkubátor vállalkozás vagyunk, ahol sok ígéretes tehetség kezd meg a szakmai útját, majd a gyakorlat megszerzésével tovább áll nagyobb multinacionális fejlesztő vállalatokhoz. Ezzel mára meg is békéltünk, ugyanakkor a lehetőségeinkhez képest igyekszünk a multiktól átvett életpálya modellek segítségével irányt mutatni a munkatársaink számára.

Az egyes szakterületeken kompetencia mátrixok segítségével rangsoroljuk a munkavállalóink pillanatnyi szakmai szintjét, és így objektíven mérhetővé tesszük mind számukra, mind a vezetőség számára azokat a pontokat, amelyek elérésével szinteket léphetnek az egyes bérsávok között. A kompetenciamátrixok objektív vezetésének feladatköre minden esetben a szakmai vezetők felelőssége. Mivel nem vagyunk hatalmas cég, így természetesen nincs megállapítva sok lépcsőfok, de mégis láthatóvá tudjuk tenni egy kezdő dolgozó számára, hogy milyen tudásszint megszerzésével, nagyságrendileg milyen időintervallum alatt honnan hová tud eljutni.

Fontosnak tartom az életpálya modell kialakítását már kisebb vállalkozások szintjén is, hiszen az ember úgy tudja igazán meghatározni önmagát, ha képes valamihez viszonyítva mérni az eredményeit. Még abban az esetben is célszerű egy ilyen rendszer kialakítása, ha nincs túl sok vertikális lépcsőfok a hierarchiában, mivel főleg a fiatalabb munkavállalóknak nagyon fontos saját maguk meghatározásában fejlődési lehetőségeiknek átláthatósága.

A CSAPAT KONDICIONÁLÁSA

Ha összeállítottad az álomcsapatodat, akkor kezdődik csak az igazi munka. Mi hosszú ideig azt gondoltuk, hogy könnyű a munkavállalóink kedvében járni, mert amire nekünk igényünk van, arra van nekik is, illetve, ami nekünk felesleges, az nekik is biztosan az. Mondanom sem kell, nagy tévedésben voltunk. A valóság az, hogy bármennyire is törőd majd magad, minél nagyobb a csapatod, annál inkább sziszifuszi munkának fogod érezni azt, hogy mindenkinek kedvez. És bármennyire is kiábrándító érzés, ennek mégis nap mint nap neki kell veselkedned, hiszen a csapat számára te leszel az, akitől elvárják, hogy megterved a következő lépést, hogy megoldd a problémáikat, hogy zökkenőmentessé tedd a mindennapjaikat.

A csapatot kondicionálni kell. Építeni és beolajozva tartani, mint egy gépet. Az általános karbantartás itt már nem elegendő, személyre szabott megoldásokra van szükség. Minden alkatrésszel úgy kell törődni, ahogy az megkívánja. Ehhez viszont meg kell ismerned a gépezet minden pici rugóját, vagyis a csapatod minden tagjának működését. Ahogy egy barátom mondta, a vezető feladata egy idő után egyre inkább a people management felé tolódik, míg nem azt veszed észre, hogy már nem is azt csinálsz, amiben eddig jónak gondoltad magad, hanem egyfajta humánerőforrás menedzser leszel.

Mire vágyik a munkavállaló?

A csapattagok számára — bár ezt hihetnénk — nem a fizetés az egyetlen és meghatározó motivációs elem. Nem is a munkakörnyezet, vagy az eszközök, hanem valami, amit nem is olyan könnyű elsőre felfedezni, pedig szinte kiszúrja a szemünket. A munkavállaló hasznosnak és fontosnak akarja magát érezni. Minden egyes nap azt akarja nyugtáztatni magában a munka elvégzésével, hogy ő fontos a csapat és a vezetői számára. Ha jól belegondolunk, akkor ebben nincs is semmi meglepő, hiszen ez az egyik legalapvetőbb emberi érzés, amit mindnyájan vágyunk megélni: látszani és megbecsülve lenni. Ha sikerül őszintén kifejezned a munkavállalóid felé, hogy fontosnak tartod őket, és azt a munkát, amit végeznek, akkor határtalan fehér mágia hatalomra teszel szert. Szinte bármilyen csúcsteljesítményt képes leszel kihozni belőlük, és ami a legfontosabb: mindenfajta egyéb motivációs eszköz nélkül. De ez, amilyen könnyűnek hangzik, annyira nehezen megvalósítható. Azt gondolom, hogy ez a viselkedés is tanulható, de nagyon fegyelmezett és tudatos vezetővé kell válnod ahhoz, hogy ezt alkalmazni tudd a mindennapokban.

A másik fontos dolog az érdeklődés fenntartása. Az ember nem a monotonitásra lett megalkotva. Nem vagyunk robotok, hogy nap mint nap ugyanazokat a feladatokat végezzük. A digitális forradalomnak hála, egyre több monoton mun-

kafolyamatot váltanak ki az automatizmusok és a robotikai megoldások, hogy nekünk, embereknek megmaradjon a munka kreatívabb része. Az emberek szeretik a kihívásokat, szeretik az új és érdekes feladatokat, ahol menet közben hasznos képességeket sajátíthatnak el. Nehéz dolog, de úgy kell navigálnod a cégedet, hogy időről időre új és érdekes kihívásokkal teli feladatokat adhass a munkatársaidnak. A mindennapokban ez igazán erőt próbáló feladat. Az egyik oldalon ott vannak az üzleti igények, amelyek nem feltétlenül a változatos feladatokat helyezik előtérbe, a másik oldalon pedig a munkavállalók, akik számára a monotonitás a lelkesedésük csökkenését idézi elő. Erre jó megoldást jelenthet a rotáció, ami azt jelenti, hogy igyekszel úgy beosztani a feladatokat, hogy az unalmasabbakból is jusson mindenkinek, de ezáltal az érdekesebbek is időről-időre megfordulhassanak az embereid keze alatt.

Ismét fontos sarokkő a szakmai fejlődés. Ez szervesen kapcsolódik az előbbiekhez, ám itt a közép- és hosszútávú szakirányú előrelépési lehetőségekre kell gondoljunk. Az informatikában — de a legtöbb más munkaterületen is — az egyik legerősebb motivátor a szakmai fejlődés. Az egyetemről vagy szakiskolából kikerülő emberek még nem vagy csak csekély mértékben rendelkeznek használható szakmai tudással, így az első időszakban, a betanulás alatt, hallatlan gyorsasággal szedik magukra a tudást, ami rendkívüli módon képes motiválni őket. Ez a folyamat, ahogy a testépítésben is, az első időszakban nagyon látványos, ám utána fokozatosan lelassul. Persze ez a lassulás egyben a mélyebb tudás felépítését is jelenti, de sok olyan ember van, akit ilyenkor letör az, hogy már nem érzi a kezdeti dinamikát. Emiatt felettébb hasznos, ha van egy olyan pályamodell, amelynek segítségével előre meghatározhatod egy-egy munkavállaló szakmai fejlődési útját. Ez mindenkinek támpontot ad abban, hogy mit várnak tőle, és milyen tudásokkal kell felvérteznie magát ahhoz, hogy előreléphessen. Mi ezt egy szakmai kompetenciamátrix segítségével adminisztráljuk, ahol a munkavállalók pontosan követhetik, hogy hol tartanak szakmailag, és mit kell teljesíteniük ahhoz, hogy eljussanak a következő szintre.

Egy újabb alappillér a társaság. Ez kapcsolódik a csapat kialakításának korábban tárgyalt témaköréhez is. Az embereid számára — ha elfogadják ezt, ha nem — a munkahely a második otthon. Napi nyolc vagy akár tíz órát töltenek el itt a hét öt napján, és ugyanazokkal a csapattagokkal dolgoznak, esznek, hülyéskednek, tehát elengedhetetlen, hogy jól is érezzék magukat egymás társaságában. Gyakran kapjuk azt a visszajelzést a munkavállalóinktól, hogy a jó csapat számukra motivációs tényező. Emiatt nekünk, mint vezetőknak elengedhetetlen, hogy vigyázzó szemünket időről-időre a csapatunk egészének dinamikájára vessük, és figyeljük meg, hogy kik a kulcsemberek, valamint vannak-e olyan munkatársak, akik segítségre szorulnak az integrációban. Ha esetleg azt vennéd észre, hogy egyesek nem illenek bele a csapatba, vagy netán rossz hatással vannak annak működésére, reagálj gyorsan, mert egy-egy ilyen romboló személy komoly károkat is okozhat, amelyeket később nagyon nehéz orvosolni.

Végül, de nem utolsósorban, itt vannak az anyagi kérdések is. A munkavállalót természetesen meg kell fizetni, amely komoly kihívás a vállalkozás számára. A bérek és az azokat terhelő adók hihetetlen mértékben ugrottak meg az elmúlt időszakban (legalábbis az informatikai szektorban). Ezzel szemben az előállított termékek és szolgáltatások a versenyszférában nem hogy nem változtak ilyen mértékben, de mindenütt inkább a nyomott árakat lehet érzékelni. Ebből kitérés lehetőségek két irányt látok: a külföldre történő exportot és az állami megrendeléseket. A magam részéről a külföldre történő exportban kerestem és találtam meg a megoldást, de mindenki döntse el, mi az, ami neki a kedvezőbb.

A képzések

A munkavállalók képzését igen hasznos befektetésnek tartom. Az ő tudásukat és képességeiket fejlesztve juttathatod el a vállalkozásodat a következő szintre. Jellemzően hálások a képzések miatt, legyen szó szakmai továbbképzésről, konferenciáról, vagy workshopról. Mi alapvetően kétféle módon szoktuk képezni munkavállalóinkat. A belső képzések során a szakmai vezetők iránytatása mellett sajátíthatnak el munkavállalóink új képességeket, míg a külső képzések rendszerint meghívott szakemberek segítségével folynak.

Tudásklub

Létre hívtunk egy tudásklub elnevezésű eseményt, ahol minden csapattagnak lehetősége nyílik egy adott, számára kedves témában felkészülni, és a tudását közkinccsé tenni az érdeklődők számára. Ez több szempontból is hasznos: egyrészt az előadást tartó munkavállalók arról beszélhetnek, amik őket nagyon érdekli, másrészt alaposan fel is kell készülniük a témából. A tudásklub jellemzően egy egyórás esemény, amelynek az első felében egy harmincperces prezentáció során az előadó bemutatja témáját, majd az esemény második felében az egyoldalú kommunikáció átvált egy workshop jellegű képzésbe, ahol az érdeklődők a gyakorlatban is kipróbálhatják a tanultakat. A tudásklub egyfajta interdiszciplináris előadássorozat, hiszen minden munkatárs részt vehet rajta mind előadóként, mind pedig hallgatóként. Emiatt több szakterület is megjelenik, amelyek elősegítik egymás megértését, és a kohéziót az egyes területek között. A tudásklub fenntartásának ösztönzésére az előadók anyagi jutalmazásban részesülnek. Természetesen, a színvonal fenntartása érdekében az előadásokat a szakmai vezetők által moderált formában lehet megtartani. A magam részéről nagyon hasznos eseménynek tartom, hiszen viszonylag kis befektetés mellett remek csapatépítő szerepet tölt be, és elősegíti az egyes szakmai tudásanyagok gördülékenyebb terjesztését.

Tanulás munkaidőben

A fejlesztőink számára vezettük be azt a gyakorlatot, hogy pénteki napokon lehetőséget kapnak az önképzésre oly módon, hogy néhány órában olyan projekttel foglalkozhatnak, amelyek érdeklik őket. Kiválaszthatnak egy-egy területet és azzal munkaidőben foglalatoskodva bővíthetik a tudásukat. Ezek a területek természetesen olyan szakmai vonatkozásúak, amelyek szervesen kapcsolódnak az elvégzett feladatkörükhöz. Hiszen, ha valaki fodrászként dolgozik, annak nem érdemes továbbképzési szándékkal ívhegesztéssel töltenie az idejét, ugyanakkor a borotválás technikáját érdemes lehet gyakorolnia.

Meghívott előadók

Évente több alkalommal hívunk meg szakmai előadókat az ismeretségi körünk-ből. Ez annyit jelent, hogy más, hasonló profilú cégeknél dolgozó barátainkat vagy volt munkatársainkat kérjük fel egy rövid előadás vagy workshop megtartására, ahol megoszthatják a tapasztalataikat egy-egy témában a hallgatósággal, velünk. Több szempontból is szeretem ezeket az eseményeket, egyrészt, ha valaki egy nevesebb cégtől érkezik, attól szívesebben elfogadják a munkatársak az információkat, másrészt ezek a baráti összejövetelek nem igényelnek komolyabb anyagi természetű ráfordítást, mégis nagyon értékes információkkal gazdagodhatnak a résztvevők. Mindenki jól jár, hiszen az előadó is élvezi, hogy a napi rutinból kiszabadulva egy nyitott és érdeklődő hallgatóság issza a szavait, és a kollégák is örülnek, hogy kulisszatitkokba tekinthetnek be, és láthatják, máshol hogyan működnek a dolgok.

Konferenciák

Nekem személy szerint nincs túlságosan jó tapasztalatom a konferenciákkal kapcsolatban. Sokféle szakmai konferencián jártam már, de hasznos tudással csak ritkán gyarapodtam. Inkább tekintek rájuk amolyan gondolatébresztőként, ahol felvázolnak előttem lehetséges irányokat, megadnak bizonyos kereteket. Egy ideje azt tapasztalom, hogy a konferenciák inkább a szervezők gazdasági céljait szolgálják, mintsem a tényleges tudás átadását célozzák meg a résztvevők számára. A konferenciák jó alternatívája lehet a meetupok elterjedése. Azt gondolom, ezt egyfajta jutalmazásként lehet kezelni, azaz, ha a munkavállalóidat érdekli egy-egy témakör, akkor a jó teljesítményükért cserébe el lehet küldeni őket egy-egy konferenciára. Sokat azonban nem érdemes várni az ott megszerzett tudástól.

Tanfolyamok

A több alkalomból álló, részletes tematikával bíró tanfolyamokat a konferenciákkal ellentétben kifejezetten hasznosnak tarom. Mi ennek több formájába is bekapcsolódtunk. Részt veszünk online kurzusokon: rendszerint internetes tudásportálok anyagai között szoktunk csemegézni. Ha valamelyik munkatársunk kéri, megveszünk neki egy-egy képzést, de az is előfordul, hogy valaki jutalomként kapja a tananyagot. Az online kurzusok esetében jól nyomon követhető a haladás, a kurzus végén pedig akár más munkatárs is végigcsinálhatja ugyanazt az oktatóanyagot.

Olyan is előfordul, hogy a munkatársaink hasonló felállásban részt vehetnek egy külsős kurzuson.

Iskolai tanulmányok támogatása

Már kezdettől fogva hasznosnak láttuk a munkavállalóink továbbtanulásának támogatását. Akkor is, ha látjuk benne, hogy kétélű fegyver. Aki tanul, abban egyértelműen megvan a hajlam az előrelépésre, a vágy a sikerességre, és a szorgalom, ami mindezt lehetővé teszi. Ez határozottan jó dolog. Ha valakiben ez eredendően munkál, akkor őt a személyisége alkalmassá teszi a folyamatos fejlődésre, az önfejlesztésre és tudása folyamatos gyarapítására. Ez már a kiválasztáskor jó jel. Mindig is szerettük az olyan fiatal munkaerőt, aki munka mellett estin vagy levelezőn, esetleg nappalin, de felsőfokú tanulmányokat folytat. Sokszor volt arra példa az évek során, hogy ezeket a törekvéseket, és a diploma megszerzését rugalmas időbeosztással vagy esetenként anyagilag is támogattuk, hiszen a megszerzett tudásból gyakorlatilag mi is profitáltunk egyben. Olyan munkavállalónk is volt, aki úgy jött hozzánk, hogy nem akar továbbtanulni, mégis egy idő után megértette ennek a hasznosságát, és látva, hogy a többiek mit profitálnak extra erőfeszítéseikből, visszatért félbehagyott tanulmányaihoz és sikerrel be is fejezte azokat.

A fegyver másik éle azokban az esetekben mutatta meg magát, amikor akadtak olyan munkavállalók, akik egyértelműen ugródeszkának vagy inkubációs bázisnak használták a vállalkozásunkat, azaz a diploma megszerzése után, és addigra néhány év szakmai gyakorlattal is a hátuk mögött, azonnal továbbálltak egy szer-teágazóbb lehetőségeket biztosító nagyvállalathoz. Ha vezetői szemmel nézzük, ez roppant kellemetlen, hiszen annyi év közös munkája huss: veszendőbe megy. Viszont az is igaz, hogy nem szabad kiölni a munkavállalóinkból a tudás megszerzésének vágyát, ami azért ez idő alatt is megtermeli a hasznot a vállalkozás számára.

Szóval, dilemma ide vagy oda, én azt javaslom, hogy minden esetben támogasd a munkavállalóid továbbtanulási törekvéseit. Ha jónak látod, érdemes lehet egy

tanulmányi szerződéssel szabályoznod a kereteket, ez ugyanis lehetővé teszi a számodra, hogy a felsőoktatási intézmény befejezése után még egy ideig megtarthasd a munkavállalót.

Csapatépítés

A csapatépítés egy tipikusan multiktól átvett szokás. Leginkább akkor van rá szükség, ha a vállalkozás méretei már nem teszik lehetővé azt, hogy a munkavállalók közelebbről is megismerhessék egymást, és kialakuljon közöttük egyfajta bajtársias szövetség, amely a rendszer működését nagymértékben támogatja. Emlékszem, az egyik első csapatépítésünkre összesen öten mentünk el (ennyien voltunk akkor), és egy hosszúra nyúlt kiránduláson vettünk részt egy osztrák csokigyárban. Remek élmény volt, bár akkor még szinte egy légtérben dolgoztunk mind, kellően ismertük egymást, és enélkül is remekül egyben volt a csapat. Mégis megcsapott minket a multiság szele, és elhatároztuk, hogy a későbbiekben minimum évente egy alkalommal szervezünk egy közös kirándulást. Persze akadt olyan munkatársunk, aki ezt feleslegesnek tartotta, és talán igaza is volt ebben, ám később, amikor a létszám drasztikus növekedésbe kezdett, már jól bejáratott gyakorlatként alkalmazhattuk a csapatépítésnek ezt az eszközét.

Külső helyszínes kirándulások

Ezek az osztálykirándulásra emlékeztető események arra hivatottak, hogy kicsit kimozdítsák a megszokott környezetből a munkatársakat, akik így magánemberként is jobban megismerhetik egymást. Mi évente egy-két alkalommal szervezünk kirándulást. Kinézünk egy vidéki vendégházat, ahová beköltözünk egy éjszakára. Ilyenkor általában péntek délután felkerekedünk, és több autóval nekivágunk az útnak.

A kirándulást egy rövid helyzetértékeléssel, és a közeljövőben nagy fontosságot és figyelmet kívánó dolgok ismertetésével szoktuk kezdeni. Mivel ezek a kirándulások általában félévkor esedékesek, ezért itt hangzik el a félévet értékelő rövid prezentáció is, és itt készítjük fel a csapatot a várható feladatokra. Az előadás után kipihenjük a hét fátardalmait néhány koccintás, sport és játékok segítségével, ami remek elindítója szokott lenni az esti mulatságnak.

A sport mindig fontos részét képezi a csapatépítéseknek. Ilyenkor igyekszünk mindenkit bevonni, amire a csapatjátékok a legalkalmasabbak. Szoktunk focizni, asztaliteniszezni, de volt már példa a baseballra is. A sport mellett rendszeresen szervezünk kreatív elfoglaltságot is. Például remek móka, amikor a csapatot nyolcfelé osztjuk és egy előre megrajzolt ötvenszer ötven centiméteres nagyságú felfeszített vászonképet festünk ki úgy, hogy senki sem tudja pontosan, mit is ábrázol a teljes kép. Ilyenkor mindenki csoportokban, a képet körbeülve fest, és eközben remek beszélgetések alakulnak ki olyanok között is, akik normál körülmények között nem nagyon dolgoznak, működnek együtt.

A sport mellett a másik fontos közösségi programunk a tábortűzhöz való fagyűjtés. Ez elég vicces esemény szokott lenni. A csapat egyik fele éghető anyagokat gyűjt, a másik fele a főzés előkészítésével foglalatoskodik. A közös főzés szintén remek alkalom a beszélgetésekre. Mi bográcsban szeretünk főzni, ami a paprikás krumpli elkészítésének mesteri szintre emelését jelenti. Az előkészítés tehát egy könnyed krumplihámozásban és a hozzávalók felszeletelésében merül ki, és mindig jó hangulatban telik. Megfigyeltük az évek során, hogy a munkatársak akkor is szeretnek részt venni a közös étel elkészítésében, ha ezt az elején még furának is találták. Jó látni, ahogy a sport hatására, és az est közeledtével az emberek egyre éhesebben várják a végeredményt, ami szinte mindig egy királyi lakomával lesz egyenértékű, mire leszáll az este. No, nem a paprikás krumpli tükélyre fejlesztése, hanem az éhség miatt. De végül mindenki hálásan tömi magába a közösen elkészített ételt, ami remek érzés.

A vacsorát rendre egy kis pihenő követi, majd belevetjük magunkat az esti kvízzjátékba, ami mindig remek mulatság, mert még viszonylag „használató”, mégis az elfogyasztott italoktól felszabadult csapattal játszhatunk vicces csapatjátékokat. Volt már kocsmakvízünk, de az activityhez hasonló, fizikailag is megmozgató játékok sem maradtak el. Sokat nevetünk ilyenkor, és nagyon érdekes látni, hogy az emberek hogyan képesek csapatként együttműködni, valamint, hogy egy-egy problémát adott személyek mennyire más megközelítésből képesek megoldani. Ez egyben tanulságos is lehet a vezetés számára, mert ha jól figyelünk, megérthetjük a csapattagjaink működését. Általában ez az a foglalkozás, ami amellelt, hogy segít kiheverni az étkezés fáradalmait, felpörgeti a hangulatot.

A játék után szabad foglalkozás veszi kezdetét, ami, ismerjük el, leginkább laza tivornyázást jelent, és remek lehetőséget ad a nagy nevetésekre és a mélyebb beszélgetésekre is a csapattagokkal. Ez számunkra az este legfontosabb része, mivel itt van lehetőség arra, hogy jobban, kötöttségek nélkül megismerkedjünk a munkatársainkkal. Neked mégis azt javaslom, vezetőként igyekezz józan maradni, mivel az estének ez a része hordozza számodra a legtöbb hasznos információt, és itt lesz módod közelebb kerülni az embereidhez. Amikor kicsit oldódnak a gátlások, és még az introvertáltabb munkatársak is kezdenek megnyílni, olyan dolgok is szóba kerülnek, amelyek egy sima one on one beszélgetés során valószínűleg nem. Hihetetlen történetek, személyiségek és sorsok rajzolódnak ki ilyenkor. Egy csomó dolog teljesen más perspektívába kerül, és megtudhatod, kik a leglojálisabb munkatársaid, vagy éppen az ellenkezőjét: kik azok, akik az irodában nagyon kulturáltan és visszafogottan viselkednek, ám lazább helyzetben egészen más arcukat mutatják. Az éjfélhez közeledve mutatkozik meg a valódi jellem, és én tényleg amolyan szociológiai kísérletként fogom fel az ilyen bulikat. Azt javaslom, te is figyelj meg az embereidet, mert ilyenkor kevesebb a színjáték, remek őszinte visszajelzést kaphatsz, valamint sok-sok hasznos infót gyűjthetsz be.

Mi a másnapot egy laza természetjárással szoktuk eltölteni. A legszebb benne a

reggeli, gyűrt arcok látványa. A tegnap nagy ivóbajnokai reggel 10-kor megtört középiskolásként kerülnek elő a szobáikból. Én már régóta ismerem a szabályt, hogy vizet is kell inni bőséggel, de amikor hajnali négyre a srácok szinte mindent betermelnek, akkor bizony előfordul, hogy a „másnap” kirándulás egy jellemformáló teljesítményútraként ég bele az emlékezetükbe. Ám ez a kirándulás fontos része a csapatépítő programnak. Ilyenkor egy-egy szakasz után megállunk és beszélgetünk, immár ismét irányított formában. A csapattagok név nélkül, írásban feltehetik kérdéseiket a vezetőséghez, amire mi ott, helyben, rögtönözve válaszolunk is.

Egy másik pihenőnél fordítunk a dolgon, és mi teszünk fel kérdéseket, amelyeket a teljes csapat előtt mindenkinek meg kell válaszolnia. Ezeket a kérdéseket érdemes előre kitalálni, és előre nyomtatott cetlikre felírni. Későbbi pihenőknél vannak még vicces játékok is, de a végén, az utolsónál mindig tartunk egy, rövid, buzdító prezentációt a közeljövővel kapcsolatban, hogy mindenki tudja, mire számíthat az év hátralevő részében. A kirándulásnak jellemzően ez az esemény a csúcspontja. A napot ezt követően egy közös ebédrel zárjuk, majd hazamegyünk.

Rendszeres összejövetelek

A csapat akkor épül, ha a munkaidőn kívül rendszeresen összeverődnek az emberek, és vannak olyan közös programok, ahol közösen jól érezhetik magukat. Erre legegyszerűbben egy jó kis pénteki vacsora ad lehetőséget, amikor mindannyian beülünk egy bisztróba, és beindul az eszem-iszom. Nálunk ezeknek vagy az új emberek üdvözlése vagy egy-egy meghatározó munkatárs távozása, búcsúbulija ad apropót. Ez tulajdonképpen egy tömörített kirándulás. Együtt vacsorázunk, majd mindenkivel beszélgetünk, forgószínpad jelleggel, azaz a vezetők igyekeznek a társaság minden tagjával szót váltani. Ez a már említett technikával zajlik, csak kicsiben. Kedvelem ezeket az eseményeket, mert a hangulat mindig kellemes, és a program bemelegítésnek sem utolsó a péntek esti kimozdulás elé.

Összefoglalás

A csapat a vállalkozásod legfontosabb értéke és erőforrása egyben. Nem győzőm hangsúlyozni, mennyire fontos, hogy a megfelelő emberekkel vedd körül magad. Ők a te hadsereg, akikkel a mindennapok csatáit vívnod, így elkötelezett, kreatív és motivált munkatársakra van szükséged az álmaid megvalósításához. Ez az egyik legnagyobb feladatod, mert ki kell alakítanod bennük a tulajdonosi szemléletet és az elkötelezettséget, azt az összetartó erőt, amelynek segítségével napról napra együtt gördíthetitek előre a vállalkozás kerekeit. Be kell valljam, vezetőként mind közül ez a legnehezebb feladat, és a mai napig ez állít a legtöbb kihívás elé. Ennek oka az emberi tényező, amely nagyon nehezen

kiszámítható, gyakran nehezen irányítható vagy befolyásolható, ugyanakkor a legfontosabb faktor a skálázhatóság szempontjából. Vállalatod irányítójaként — ha tetszik, ha nem — erre a területre kell a legnagyobb hangsúlyt fektetned. Mert bár a terméked lehet remek, a folyamataid lehetnek részletesen kidolgozottak, mégis, amennyiben emberekkel kell együtt dolgoznod, az komoly odafigyelést és tanulást igényel tőled az emberekkel való bánásmóddal és a motivációs technikák alkalmazásával kapcsolatban egyaránt. A tanácsom az, hogy válassz! Ha nem tudsz, vagy nem akarsz ezen a területen fejlődni, akkor vagy ne építs csapatot magad köré! Légy szabadúszó vagy alkalmazott, esetleg dolgozz gépekkel emberek helyett. Ám, ha mégis csapatban gondolkodsz, akkor a szakmai önfejlesztésről helyezd át az energiáidat a vezetői önfejlesztésre. Dunát lehet rekeszteni a téma irodalmából, szóval nincs más dolgod, mint olvass minél többet a csapatépítésről, a HR témaköréről és a vezetési technikákról, valamint alkalmazd azokat valós környezetben. Ezen kívül érdemes igénybe vened egy jó coach vagy mentor segítségét is.

Kérdések, feladatok

A fejezet elolvasása után tedd fel magadnak az alábbi kérdéseket, és foglald írásba a válaszaidat:

- **Ha végignézek a csapatomon, akkor a megfelelő embereket látom magam mellett a céljaim megvalósításához?**
- **Milyen bejártatott kiválasztási módszereket alkalmazok?**
- **Milyen eszközökkel kondicionálok a csapatomat?**
- **Milyen módszerekkel biztosítom a csapatom képzsét?**

Olvass tovább

Ha szeretnél jobban elmélyülni a témában, akkor az alábbi olvasmányokat javaslom neked:

- **Arbinger Intézet:**
A béke anatómiája (Casparus Kiadó Kft., 2016)
- **Brian Tracy:**
Motiváció (Trivium Kiadó, 2014)
- **Eric Berne:**
Emberi játszmák (Háttér Kiadó, 2013)
- **Susan Flower:**
Motiváció magasabb szinten (HVG Kiadó, 2013)

A VEZETÉS

FŐNÖK, VAGY VEZETŐ?

„A vezető az, amit tesz, nem pedig, amit szeretne, remélne vagy szándékozna tenni, vagy amit mond, hogy tenne.”

Mark Thompson, Brian Tracy

Amikor már nem vagy képes egy személyben ellátni azokat a feladatokat, amelyek a vállalkozásod működtetéséhez elengedhetetlenek, eljön az ideje, hogy felvedd az első alkalmazottadat, és ettől a pillanattól kezdve, vezetővé válsz. Persze nem egyből valódi vagy akár jó vezetővé, de a kényszer szülte helyzetben, az alkalmazottad mégis tőled várja majd az iránymutatást, a példamutatást, az értékek közvetítését, a célok kijelölését, az útmutatást napi teendőivel kapcsolatban, és még egy sor olyan dolgot, amire nagy valószínűséggel nem vagy még felkészülve. Ebben a szakaszban valójában még a főnök definíciója jellemző téged igazán, hiszen már felelsz másokért, már adhatsz utasításokat másoknak, akiknek ezeket végre is kell hajtaniuk, ugyanakkor még nem feltétlenül számíthatsz arra, hogy saját akaratukból követni fognak, ahogyan arra sem, hogy vezetőként tekintenek rád. A feladatod nem könnyű, ám ha egy csapatot akarsz felépíteni és sikeresen menedzselni úgy, hogy annak tagjai ne csak a minimumot adják magukból, akkor főnökből vezetővé kell válnod.

A Minimulti megközelítés negyedik alappillére a vezetésre vonatkozó szabályokra koncentrál. Ha már tudod, mit akarsz, rendelkez a szükséges eszközökkel, felállítottad a csapatodat, akkor bizony vezetned is meg kell tanulnod ezt a komplex rendszert.

A vezetővé válás egy hosszú, nagy energiabefektetést és sok munkát igénylő folyamat. A sors ironiája, hogy mire az ember felismeri, hogy ideje elsajátítania a vezetői készségeket, addigra már egy kisebb osztálynyi csapat tartozik a felelőségi körébe, akik mind azt várják, hogy karizmatikus, empatikus, széles látókörű, szakmailag és emberileg egyaránt nagy tapasztalattal rendelkező vezetőként bánjon velük. A mi (JM) csapatunk sok éven keresztül egy amolyan mini családi

vállalkozás volt, ahol barátok, rokonok, ismerősök dolgoztak együtt, emiatt so-
káig nem volt szükség hierarchiára, és nem kellett komoly energiákat fordítani
a vezetői készségek fejlesztésére. Azaz hogy kellett volna, ezt már utólag belá-
tom. Akkor azonban egyáltalán nem gondolkodtunk olyan modellben, ahol akár
két- vagy háromszintű rendszer felépítésére kényszerülünk, és ahol húsz vagy
harminc ember vár majd tőlünk útmutatást, megértést és utasításokat.

Kik vagyunk és kiké kell válnunk?

Ahogy Michael E. Gerber V-mítosz című munkájában jól meghatározza, az em-
berben három fő személyiség bújjik meg (legalábbis a vállalkozás szempontjából):
a vállalkozó, a menedzser és a szakember. És legtöbbször az a forгатatókönyv va-
lósul meg, hogy a szakemberekből lesz a vállalkozó, vagy inkább csak egy olyan
szakember, aki azt hiszi magáról, hogy ő vállalkozó. A szakember azonban, sze-
mélyiségjegyeit figyelembe véve, a legritkább esetben alkalmas valódi vállalko-
zónak, és szintén ritkán képes a vezetésre, mivel inkább a szakmája szerelmese,
és a termék precíz előállításra okoz neki igazi örömet. A szakember a jelenben él,
gyakorlatilag mindenki az ellensége, aki nem szakmabeli, hiszen senki nem érti
meg, miért olyan fontos számára a kifogástalan minőségű termék előállítása, és
miért utálja, ha hozzá nem értők akarják neki megmondani, miként dolgozzon.

Itt van a menedzser, aki a rendet szereti, a biztonságos és kőbevésett folya-
matokat részesíti előnyben, a múltban él, ahol alaposan kigyakorolt módszerek
alapján igyekszik rendet tartani és fenntartani a stabilitást. A menedzser ráadásul
egy kétfrontos csatában küzd nap, mint nap, hiszen egyszerre kell a vállalkozó
szárnyaló elképzeléseit kordában tartania, és a szakember munkáját az üzleti
modellnek megfelelő mederbe terelnie. Gondolhatnánk, hogy a menedzser hoz-
záállású emberek kiválóan alkalmasak lehetnek egy vállalkozás vezetésére, de
ez sem feltétlenül igaz, hiszen túlságosan fontolva haladók, nagymértékben ra-
gaszkodnak a bevált módszerekhez és ritkán adnak teret az újításoknak. Ez sok
esetben lefékezheti a vállalkozás fejlődési lendületét, amely hosszútávon káros
lehet, hiszen ami nem fejlődik, az előbb-utóbb elkezd elavulni.

A nagybetűs vállalkozó inkább egy kreatív személyiség, aki mer nagyot álmodni,
mer kockáztatni, és aki — bár eleinte akár többször is elbukik — nem hagyja,
hogy a hibái visszavessék a tevékenységében, hanem tanul belőlük, és a megfe-
lelő menedzserekkel, szakemberekkel veszi körbe magát. A három személyiség
közül talán ő a legalkalmasabb a vezetésre, de az elrugaszkodott elképzelései
miatt, és mert folyton csak a jövőre összpontosít, gyakran meggyűlik a baja a
másik két csoporttal.

Az első feladatod a vezetővé válás felé vezető utadon az, hogy feltérképezd ön-
magadban ezeket a személyiségjegyeket, és beállítsd közöttük a helyes arányt,
annak függvényében, hogy milyen szerepet akarsz betölteni a vállalkozásodban.

Ezek a személyiségjegyek mindannyiunkban jelen vannak, de más-más arányban. A vezetői attitűd kibontakoztatásához le kell mondanod a szakember személyiség jelentős vonásairól, és a menedzsert valamint a vállalkozót kell magadban erősítened. Ez nagyon nehéz feladat, főleg akkor, ha a szakmád szerelmese vagy, aki szereti látni, hogy formálódik a termék a keze alatt. Ugyanakkor, amíg a szakember vagy a menedzser éned dominál, addig nem fogsz tudni kellő hatékonysággal foglalkozni az emberek menedzsmentjével. Előbb-utóbb eljön tehát a pillanat, amikor a szakember válaszüthoz érkezik: termékgyártás, vagy emberek irányítása legyen a folytatás?

Ennél a résznél arra szeretnék rávilágítani, hogy már idejekorán el kell döntened, hogy pontosan mi a célod a vállalkozásoddal, és miként képzeled el benne a saját szerepkörödöt. Ha a víziódban azt látod, hogy egy sikeres vállalkozás élén állva büszkén vezeted az embereidet a sikeres élet felé, akkor már nagyon hamar el kell kezdened foglalkozni a vezetéstechnika, a pszichológia, a humán erőforrás-menedzsment és a személyiségfejlesztés témaköreivel. Ha inkább szakemberként látod magadat, aki csak a szabadságát szeretné megváltani, akkor viszont rossz hírem van, mert te nem egy vállalkozást fogsz vezetni, hanem csupán egy munkahelyet hozol létre magadnak. Ez pedig egy idő után súlyos teherként fog a válladra nehezedni, mivel minden szálával a személyedhez kötődik majd, és azon kapod magad, hogy nemhogy nem sikerült megváltanod a szabadságodat, de kevesebb időd és energiád marad a dolgaidra, mint korábban. Ez esetben inkább ülj be egy jó kis munkahelyre, ahonnan legalább bármikor továbbállhatsz, mert a vállalkozásod esetében ez nem lenne ilyen egyszerű.

A saját példánkat alapul véve, utólag pontosan látom, hogy mi egy menedzser és egy szakember párosra alapoztuk a vállalkozásunkat, aminek végig megvoltak az előnyei és a hátrányai egyaránt. Az elején ez a szereposztás nem okozott gondot, ám amikor a csapat ugrásszerűen elkezdett növekedni, mi éreztük, hogy még nem állunk készen egy ekkora közösség vezetésére. Elkezdett égni a ház. És eltelt nyolc vagy tíz év vállalkozódsi úgy, hogy szinte semmi energiát nem fordítottunk a vezetői képességeink fejlesztésére. Sőt, kapkodásunk és tapasztalatlanságunk következtében hoztunk egy sor szerencsétlen döntést, amelyek utólag tanulsággal szolgálhatnak bárki számára.

A felelősség átpasszolása

Amikor elkezdtük érzékelni, hogy már kiléptünk abból a komfortzónából, hogy képesek legyünk kézi vezérléssel irányítani a vállalkozásunkat, az első valódi megoldáshoz folyamodtunk: a felelősségkörok delegálásához és a hierarchikus berendezkedéshez. Valójában magunkat kellett volna rohamütemben fejleszteni, de nem éreztük azt, hogy a problémáink java nem abból ered, hogy képtelenek vagyunk ilyen mennyiségű felelősséggel megbirkózni. A gond sokkal inkább a vezetői képzettségünk hiányából származott. Amit ekkor tettünk, az talán reális

döntésnek tűnt akkor, mégis ma már tudom, hogy fatális hibát követtünk el. Kiemeltük a két legmegbízhatóbbnak tekinthető szakemberünket, felruháztuk őket néhány hangzatos címmel, és a felelősséget az ő kezükbe adtuk. Mi volt ezzel a fő probléma? Az, hogy ők is csak szakemberek vagy menedzserek voltak, akárcsak mi, és ők sem rendelkeztek sem eszközkészlettel, sem tapasztalattal, sem olyan személyiségjegyekkel, amelyek segítségével messzebb juthattak volna, mint mi magunk. Egy pillanatra mégis úgy tűnt, hogy fellélegezhetünk, hiszen megsokszoroztuk a karjainkat, ám később kiderült, hogy elszabadítottunk egy igen veszélyes szörnyeteget. Vállalkozásunkban az egyes szakterületek és a menedzsment elkezdtek önálló életet élni, és a frissen kinevezett munkatársaink, bár a legjobb szándékkal, de elkezdtek a saját szájízük, meggyőződésük szerint irányítani a területeket. Itt találtuk szemben magunkat először azzal, hogy kialakult egy látványos ellentét a menedzsment és a szakemberek csapatai között, hiszen gyakran már a vezetők is egymásnak feszültek amiatt, hogy mellérendeltként nem volt egyértelműen definiálva az egymáshoz viszonyított felelősségkörük, és mindketten a saját területüket vélték fontosabbnak a másikénál a vállalkozás szempontjából. Mire észhez kaptunk, kialakult egy kisebb hadiállapot és sajnos el is veszítettük a két legfontosabb és legnagyobb szakmai tudással rendelkező szakemberünket. Nagy árat fizettünk a tévedésünkért.

A fő tanulság az, hogy a felelősséget nem lehet csak úgy megúszni vagy át-passzolni, pláne nem olyanoknak, akik még annyira sincsenek felkészülve erre, mint mi. Hiszen ők is ugyanabba a csapdába fognak beleesni, amelyikbe mi vezetőként estünk, fokozva azzal a körülménnyel, hogy bennük nincs meg az a tulajdonosi szemlélet, amelyik minket gyakran tovább lendített az egyes problémákon. A fent leírt, elhibázott döntés ráadásul magával hozott még egy aggályos ténytet, mégpedig, hogy a munkatársak elkezdtek máshogyan tekinteni ránk, mint korábban, azaz már nem a bajtársat, hanem tulajdonost látták bennünk. A kinevezett vezetőik lettek a bizalmasaik, és a mi üzeneteink egyre kevésbé értek el hozzájuk. Mivel az üzlet ebben az időben szárnyalt, nekünk nem tűnt fel azonnal a kialakult helyzet, és sajnos, mire tényleges problémaként kezdtünk tekinteni rá, addigra már gyökeret vert a vállalkozásunkban egy olyan hozzáállás és érték-szemlélet, amely sokban különbözött attól, amit mi szerettünk volna viszontlátni. Amikor a fogkrém kijön a tubusból, sajnos már nagyon kevés az esély arra, hogy vissza lehessen tömködni azt. Egy hosszú és meglehetősen fájdalmas időszak következett. Végül sikerült stabilizálnunk a helyzetet, de ekkorra már pontosan tudtuk, hogy a fejtől bűzlík a hal: nekünk kell vállalnunk a felelősséget és vad ütemben fejleszteni magunkat.

Nem győzöm hangsúlyozni, hogy a vezetői felelősséget nem lehet megúszni, átadni pedig csak az erre alkalmas, tulajdonosi szemlélettel rendelkező, és a vállalkozás működési folyamatait teljes vertikumában átlátni képes, a tulajdonosi értékrendszerrel azonosuló és lojális munkatársaknak szabad. Ennek pedig ára van. Egrészről nagyon nehéz megtalálni az erre alkalmas kollégát, másrészt, ha

rábukkantál, gondoskodni kell arról is, hogy hosszútávú perspektívát találjon a vállalkozásodban, különben, mire ténylegesen alkalmassá válik a feladatra és már azt gondolod, hogy kicsit fellélegezhetsz, új munka után fog nézni. Nagyon meg kell becsülni az ilyen munkatársat, hiszen ritka kincs. Olyan, mint az ideális partner, aki félszavakból is megérti, mit szeretnél. Olyan, mint egy üzlettárs, hát úgy is kell bánni vele: érdekeltté kell tenni a vállalkozás eredményességében anyagilag és erkölcsileg is.

De akkor ki alkalmas a vezetésre?

A személyes véleményem az, hogy a megfelelő vezetői attitűd meghatározó része hozott tulajdonságokból építkezik, de emellett kiegészül tanult magatartásformákkal is. Ez egyfajta tehetség, mint a művészetekhez való affinitás, csak ez az emberekhez való kapcsolódás művészete. Ezzel nem azt akarom mondani, hogy csak abból lehet vezető, aki rendelkezik ezzel a talentummal. Sok tanulással, megfelelő mentorokkal és kellő nyitottsággal a folyamatos változásra egészen messzire lehet jutni. A legnehezebb feladat azonban mindig saját korlátaink megugrása, mivel életünk során sok olyan magatartásforma ivódott belénk, amely később a tudatalattinkból tör fel, és amely csak kemény munkával és elszántsággal írható felül. Ma már elképesztő széles azoknak a felületeknek a spektruma, ahol képezhetjük magunkat. A legújabb pszichológiai kutatásoktól a tréningeken keresztül a magyar és idegennyelvű könyvek rengetegéig te is sok-sok forrás segítségével pallérozhatod a vezetői készségeidet.

Én személy szerint azt tanultam meg a folyamatos önképzés során, az az, hogy minél jobban elmélyülök a vezetői készségek, a módszertanok, és a munkavállaló szokásainak megismerésében, annál inkább egyfelé mutatnak az irányok, mégpedig az érzelmi intelligencia fejlesztése felé. Egyszerűen nem lehet jó vezető az, aki nem rendelkezik megfelelő mértékű empátiával, karizmával és filantróp szemlélettel. Ha ezek megvannak, akkor a technikai lehetőségek tárházának kiszélesítésével elképesztő távolságokba lehet eljutni, de ezt az alapot nem lehet figyelmen kívül hagyni. Megismerhetsz bármilyen technikát vagy módszertant, gyakorolhatsz bármilyen tudatosan, az alkalmazottaid mindig ki fogják szagolni, ha nem őszinte, és nem a személyiségedből fakadó a hozzájuk való viszonyulásod.

Ha valakit nem érdekelnek az alkalmazottai, nem érdeklődik őszintén irántuk, tárgyiasítja őket, munkaeszközként, nem pedig emberi lényként tekint rájuk, akkor hiába pallérozza a vezetői készségeit, pusztán a manipuláció mestere lesz, de soha nem érheti el azt a szintet, amelyen az emberei nem félelemből, hanem tényleges odaadással követik.

A munkát tehát önvizsgálattal kell kezdeni. Tegyé fel magadnak néhány kérdést már abban a pillanatban, amikor elhatározod a vállalkozásod alkalmazottakkal

való bővítését! Vezető vagy főnök akarsz lenni? Mi a célod: hogy az embereid téged szolgáljanak, vagy képes leszel őket szolgálni, hogy soha nem látott meszeségbe röptethessék a cégedet? Miként gondolsz az embereidre, eszközökként vagy érző lényekként? Mi mindent tudsz róluk? Ismered a történetüket, tudod-e miként élnek, mik a vágyaik és céljaik, miként tudod motiválni őket? Végül szegezd magadnak a legfontosabbat: képes vagy őszintén foglalkozni ezekkel a kérdésekkel?

A VEZETŐ ÉS HOLDUDVARA

Egyedül nem megy. Aki egymagában gondolkodik, az jó eséllyel jut el a rossz döntéshez. Vállalkozásunk története során számos alkalommal hoztunk olyan döntéseket, amelyek később visszatekintve nem bizonyultak a legjobb megoldásnak. Ez gyakran azért volt, mert úgy gondoltuk, hogy vezetőkként minden fontos dolgot saját kútfőből kell kitalálnunk és véghez is vinnünk. Ma már tudjuk, hogy nem elég egyedül gondolkodnunk a problémáink megoldásán. Szerencsére eleve mindig ketten voltunk, ami azért a legtöbb helyzetben lényegesen több, mint az egy, ám az idő megmutatta, hogy gyakran még a kettő sem elég. Nekünk is szükségünk van olyan holdudvarra, amelynek tagjaira számíthatunk a fontosabb döntések előkészítésekor.

A holdudvarunk egy kétirányú építkezés eredménye. Először is vannak olyan külső segítők, vagy mentoraink, akikkel egyeztethetünk olyan esetekben, amikor a komfortzónánkon kívül kell döntéseket hoznunk, másodszor a csapaton belül is kialakítottuk azt a belső kört, akiket megkérdezzük ilyen esetekben. A külső szemlélő elfogulatlanul látja a problémát, és érzelmileg nem érintett, ezért hasznos a véleménye. A belső emberek meglátásai ezzel szemben éppen azért értékesek, mert sokkal húsba vágóbbnak érzékelnek egyes helyzeteket, mivel az ő életüket napi szinten befolyásolhatja egy-egy döntésünk. Mindkét irányból érkező visszajelzés egyaránt fontos ahhoz, hogy objektívebb képet formálhass önmagadról és a vállalkozásod működéséről. A túl sok és különböző vélemény azonban elbizonytalanító is lehet. A jó vezető képes az emberei meghallgatására, sőt az ideje legnagyobb részét az emberek meghallgatásával tölti, ami rendkívüli erőforrások mozgósítását követeli tőle, de képes szintetizálni az információkat, és nem hagyja magát elbizonytalanítani a vélemények különbözősége által. Pontosan tudja, ki az, akit azért hallgat meg, hogy fenntartsa a bizalmi kapcsolatot, és kinek a véleménye az, amit figyelembe is vesz egy-egy probléma megoldása során. Az ilyen bizalmi emberek, akár munkatársként, akár külsős tanácsadóként vesznek részt a vállalkozás életében, a cég legfontosabb alappilléreit alkotják.

Azt javaslom, hogy mindenféleképpen építsd ki a bizalom körét a vállalkozásodban, hogy olyan visszajelzéseket és véleményeket kaphass, amelyek segítenek

a döntéseid meghozásában, emellett pedig keress magadnak olyan tapasztalt mentort vagy coachot, aki — amolyan sok ütközetet megjárt veteránként — segítheti a maga felhalmozott tudásával és tapasztalatával a munkádat. Ha körül nézel a vállalkozásodban, és nem találsz olyan bizalmi szinten álló munkatársat, akinek a véleményére vagy tanácsára komolyan számíthatsz, és akitől képes lennél elfogadni akár építő jellegű kritikát is, akkor sürgősen gondold át a vállalkozásod szerkezeti felépítését, mert amennyiben csak magadra számíthatsz, akkor az is biztos, hogy a vállalkozásod képtelen működni a személyes jelenléted nélkül.

A VEZETÉS NEM DEMOKRÁCIA

Egy vállalkozói konferencián volt szerencsém meghallgatni több nagy és sikeres vállalat vezetőjét, és mély benyomást tett rám egy mondata, mégpedig az, hogy „a vállalatvezetés nem demokrácia”. Tökéletesen egyetértek ezzel. Sokféle vezetési modellt kipróbáltunk az évek során, így jól tudjuk, hogy a túlzott demokrácia nem alkalmas egy üzleti vállalkozás vezetéséhez. Ennek nagyon egyszerű oka van. Minden szintnek és területnek megvannak a maga sajátosságai és érdekei. Mindenkét egyszerre soha nem lehet boldoggá tenni. Folyamatosan törekedni kell arra, hogy a lehető legjobb döntéseket hozzuk a legszélesebb körnek kedvezve, de a túlzott demokrácia erőtlenné és lomhává teszi a vállalkozást, hiszen minden döntést többszörösen körbe kell járni, és néha akár végtelen ciklusba is belefuthatunk, amiből nincs kiút, a vállalkozás pedig képtelen lesz haladni az útján. Persze a totalitárius diktatúra sem vezet jó megoldásra, de fontos kijelölni, hogy ki a döntéshozó, és ezt mindenkiben egyértelműen tudatosítani kell. A vezető legyen karizmatikus és határozott, kérdezze meg az emberei véleményét, analizálja és szintetizálja a helyzeteket, de azután fogalmazza meg a saját álláspontját és vigye végig a saját elképzeléseit ellentmondást nem tűrő módon.

Persze fontos az is, hogy egy-egy hibás döntés után vond le a konzekvenciákat, és állj oda a csapat elé, vállalva a felelősséget. Ez azonban egyáltalán nem fog gyengének mutatni előttük, sokkal inkább tudatosítja bennük, hogy te is ember vagy, aki képes a hibázásra, ám annak beismerésére is.

Nagyon fontosnak tartom a feladatok, felelőségek és jogosultságok pontos kijelölését. A csapatnak egyértelműen a tudomására kell hozni, hogy ki a vezető, kik a közvetlen beosztottak, ki milyen területre kiterjedő döntések meghozatalára kapott felhatalmazást a cégvezetéstől. Ha ezt elmulasztod, akkor káosz lesz úrrá a vállalkozásodban, amint a létszám meghaladja a kézi irányítással működtethető határt.

A VEZETŐVÉ VÁLÁS EGY DÖNTÉS

A vezetés egy választás. Néha úgy tűnik, hogy nem mi döntjük el, hogy akarunk-e vezetni másokat, hanem a vállalkozás növekedése teszi szükségessé, hogy kialakuljon egy többszintű szerkezet, ahol viszont már elengedhetetlen, hogy definiáljuk a felelősségi köröket, és szükségszerűen valakinek el kell foglalnia a felsőbb szinteket. Természetesnek tűnik, hogy a vállalkozás alapítói legyenek azok a személyek, akik ez esetben a legfelsőbb szinteken helyezkednek majd el. Ugyanakkor senki nem születik vezetőnek. Na jó, azért akadnak olyan emberek, akik meglehetősen jó adottságokkal látják meg a napvilágot egy vezetői pozíció betöltéséhez, mégis azt gondolom, a vezetővé válás egy tudatos folyamat, amelyet megelőz egy választás, egy döntés.

Először is el kell döntened, hogy akarsz-e egyáltalán együtt dolgozni más emberekkel, és idővel alkalmassá válni a vezetésükre? Ha a válasz nem, akkor mint remek szakember még szuperül megállhatod a helyedet, mint szabadúszó abban az esetben, ha nem akarsz betagozódni egy másik vállalkozásba.

Egy másik lehetőség, hogy a vállalat vezetését és az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos feladatokat az ember egyszerűen delegálja olyan munkatársaknak, akiknek ez jobban kézre áll. Ehhez a választáshoz komoly önismeret szükséges, mert nehéz dolog egyrészt beismerni saját magunknak, hogy esetleg nem vagyunk alkalmasak a vezetésre, másrészt még nehezebb dolog egy szépen fejlődő saját tulajdonú vállalkozás esetében átadni a tényleges vezetői feladatokat valaki másnak. De amennyiben kellőképpen megismered önmagadat és azt tapasztalod, hogy a vállalkozásod fejlődésének saját magad vagy a gátja, úgy ez még mindig jobb választás, mint ragaszkodni a vezetési feladatokhoz, és ezzel lerombolni mindazt a csodát, amelyet hosszú évek alatt sikerült létrehoznod. Az is lehetséges, hogy egy adott időpillanatban még nem állsz készen a vezetésre, ezért még időt kell adnod magadnak a fejlődésre. A legtöbb vállalkozó szakemberből, vagy menedzserből lép ki a piacra, és ekkor még nem rendelkezik azzal a tapasztalattal és képzettséggel, ami az emberek vezetéséhez szükséges.

A megosztott felelősség is egy opció, amikor az ember csak egy kisebb méretű csapat vezetését végzi, és a többi területre delegál az adott csoportokból egy vezetőt. Ez a módszer nálunk az utóbbi időben jó megoldásnak bizonyult. Egyrészt az emberek szívesebben mennek olyasvalaki után, aki mégiscsak szakmabeli, másrészt jelentős mennyiségű terhet vesz le a cégvezetés válláról a megosztott felelősség. Nálunk minden szakterületnek van egy lead vezetője, és az alájuk tartozó csapattal ők végzik a szakmai, a személyes és az emberi erőforrással kapcsolatos menedzsment feladatokat. A szakmai vezetők a board alá tartoznak, így a cégvezetéshez csak a legrelevánsabb információk jutnak el, illetve azok a teendők, ahol személyes beavatkozás válik szükségessé a felsőbb szintről.

Ha viszont amellett döntesz, hogy valódi vezetővé akarsz válni, akkor készülj fel, hogy áldozatokat kell meghoznod ahhoz, hogy célokat elérhesd. Először is készülj fel arra, hogy el kell engedned a benned lakó szakembert vagy menedzsert. Ezek ugyanis az operatív feladatokkal túlságosan nagy szeletét töltik ki a mindennapi tevékenységeknek. A vezető feladata nem a hajó kormányzása, vagy a vitorlák kiengedése, hanem az irányok meghatározása és az emberek motiválása. A cégvezető a vállalkozást irányítja, az embereit menedzseli, a jövőt fürkészi, és a kapcsolatokat építi az ügyfelekkel és a partnerekkel.

Mindehhez tudatos átalakulás és felkészülés szükséges. Ennek a feladatkörnek már kevés köze van a mérnöki, informatikai vagy közgazdaságtani tudományokhoz. Persze az előbbi alapokra szilárdan lehet építkezni, mégis sokkal fontosabb helyet fog elfoglalni a vezető tárházában a pszichológia, és a kommunikációs technikák elsajátítása.

Jómagam napi szinten küzdök a bennem élő szakemberrel, hiszen nagy örömet okoz a terméktervezés és előállítás, ugyanakkor komoly fejtöréssel jár számomra az emberek kezelése. Ez az alapszemélyiségemből fakad, hiszen kolerikus alkatom jellemzői miatt hozzám sokkal közelebb állnak a célok és azok teljesítése, mint az emberi tényezők. Ugyanakkor a becsvágy és a folyamatos teljesítési kényszer, mint valami kisördög azt súgja számomra, hogy boldoggá tenne, ha én irányítanám a rendszert. A józan ész és a tapasztalatok azt mutatják, hogy az emberi erőforrás menedzsmentet még akkor is célszerű átadnom erre alkalmasabb munkatársaknak, ha szívesen tartok előadást lényegében bármiről az embereknek és szeretek is a középpontban a reflektorfényben lenni. Mivel sok időt fordítok önfejlesztésre az elmúlt időben ezért gyakran már felismerem azokat a pillanatokat amikor érdemes vennem egy nagy levegőt és teret engednem mások számára annak érdekében, hogy a rendszer zavartalanul működhessen.

Döntsd el magadban, hogy te alkalmas vagy-e a vállalkozás és ezáltal az emberek vezetésére. Ha érzed az ambíciót és a személyiséged sem vet óriási gátat ennek kiteljesítéséhez, akkor pedig azt javaslom, hogy képezd magad az önismeret, a pszichológia és a kommunikáció terén, hogy idővel elérhesd a célokat és valódi vezető válhasson belőled. Ne feledd, ez egy választás, és nem feltétlenül szükséges egy jól működő és jövedelmező vállalkozás működtetéséhez, hogy egy személyben legyél tulajdonos és gyakorold a vezetés felelősségi körét is.

Ha hosszútávon egészségesebb, hogy finoman a háttérbe húzódj és átengedd a terepet az ebben a szerepkörben hatékonyabban működő és hitelesebb munkatársaidnak, akkor nem érdemes minden erővel kapaszkodni a vezetői székbe. Van egy csomó más terület is egy vállalkozáson belül, ahol az ember kiteljesedhet. Foglalkozz az ügyfelekkel, tervezz terméket, kutass és fejlessz. A vezetői feladatokat pedig delegáld a legmegbízhatóbb és erre legalkalmasabb munkatársaknak, és az így kapott felelősség és kihívások nekik is megadják a megfelelő motivációt és kihívást az előttük álló időszakra.

Összefoglalás

A vezetés az egyik legnehezebb része a vállalkozásnak, mert ezt nem elég tanulni, de a személyiséget tekintve is szükséges a megfelelő alap, valamint meg kell ugrani azokat a gyakran nem könnyen definiálható szinteket, amelyek az igazán karizmatikus vezetőket alkalmassá teszik a sikeres vállalatok vezetésére. Hadd bízassalak: ne add fel hamar, mert a vezetés tudományát lényegesen nehezebb elsajátítani, mint bármely szakmai fortélyt. De ne szégyellj azt sem, ha be kell ismerned, hogy nem vagy alkalmas az emberek vezetésére, mert ettől még képes lehetsz egy valódi és sikeres vállalkozás felépítésére.

Kérdések, feladatok

A fejezet elolvasása után tedd fel magadnak az alábbi kérdéseket, és foglald írásba a válaszaidat:

- **Mit kell tennem ahhoz, hogy szakemberből vagy menedzserből vezetővé válhassak?**
- **Milyen eszközökkel fejlesztem a vezetői készségeimet?**
- **Mit gondolok, hogyan vélekednek rólam az alkalmazottaim vagy munkatársaim, mint vezetőről?**

Olvass tovább

Ha szeretnél jobban elmélyülni a témában, akkor az alábbi olvasmányokat javaslom neked:

- **Robin Sharma:**
A szent, a szörfös és a vezető (Guruló Egyetem Kft., 2017)
- **Arbinger Intézet:**
Vezetők a dobozban - Lépjen ki az önámítás csapdájából (Stars' Bridge Kft., 2014)
- **Arbinger Intézet:**
Túllátni önmagunkon
csapdájából (Casparus Kiadó Kft., 2018)
- **Thomas Erikson:**
Idiótákkal körülvéve (Cantral Kiadói Csoport Kft., 2014)

10 DOLOG, AMIT MA MÁR MÁSKÉPP CSINÁLNÉK

„Az egész életen át tartó keresésnek soha nincs vége. A mindennapos gyakorlás során napról napra kell fejlődünk, miközben egész életünk alatt a tökéletességre törekszünk.”
Jamamoto Cunetomo: Hagakure

Ha visszatekintek az elmúlt évtizedre és az elért eredményeinkre, akkor egyértelműen büszkeség tölt el. Jókor voltunk jó helyen, remek emberekkel vettük körül magunkat, azt csináltuk, amit szerettünk, és amiben hittünk. Hazai viszonylatban remek eredményeket értünk el, és tettük ezt úgy, hogy sosem mocskoltuk be a kezünket. Nincs szégyellnivalónk, nem bánunk semmit, de mindettől függetlenül akad néhány dolog, amit a mai fejünkkel bizonyosan másképpen csinálnánk. A könyv záró fejezeteként álljon itt néhány fontos és tanulságos téma további gondolatébresztőnek, amelyből remélem te is képes leszel meríteni.

Tudatosabb vállalkozói önfejlesztés a kezdetektől

Már esett szó róla, de nem győzöm hangsúlyozni, hogy egy vállalkozás tulajdonosának a legfontosabb feladata, hogy valódi vállalkozóvá fejlessze magát. Amikor a többség megalapítja a saját vállalkozását, jellemzően szakember vagy menedzser attitűdök munkálkodnak benne, és ha nem kezdi el kialakítani magában a vállalkozói gondolkodást, akkor később szomorúan tapasztalja majd, hogy vállalkozása megreked valahol a gyermek- és serdülőkor között. Senki sem születik vállalkozónak, még ha bizonyos személyiségjegyek birtokában könnyebben válik is azzá. Rengeteg szükséges tulajdonság fejleszthető, és hatalmas mennyiségű irodalom áll a rendelkezésünkre az önfejlesztéshez. Már a legelején komolyan el kell kezdeni foglalkozni a vállalkozóvá válás lépéseivel. Időt kell szánni arra nap mint nap, hogy fejlesszük magunkban ezen területeket.

Az egyik legkomolyabb „aha” élményem az volt, amit talán Michael E. Gerber A V-mítosz című könyvének olvasása közben éltem át. A szöveg valahogy úgy hangzott, hogy ne a vállalkozásodban dolgozz, hanem a vállalkozásodon. Ez egy rendkívül fontos paradigma, amelyről gyakorlatilag több, mint egy évtizednyi vállalkozás után hallottam először. Pedig mennyire igaz. Bár gyakran tetszelegtem önmagam és mások előtt az ügyes vállalkozó köntösében, voltaképpen csak egy

jóféle szakember voltam egy jóféle menedzser társal karöltve, akik gründoltak maguknak egy munkahelyet, ahová nap mint nap be lehetett járni dolgozni. A legrosszabb az volt, hogy ez fel sem tűnt, mert hajtott a lelkesedés, valamint a folyamatosan prioritást élvező feladatok. Az első évtizedben nem is nagyon fordítottunk energiát a vállalkozói önfejlesztésre. Meglovagoltuk a hullámokat, és a hosszútávú célokkal mit sem törődve elhitettük magunkkal, hogy mindent jól csinálunk. Hamis illúzió volt. Amikor a vállalkozásunk szekere komolyabban meglódult, akkor vettük csak észre, micsoda lemaradásban vagyunk, és mennyi energiára lesz szükségünk ahhoz, hogy újra pályára állhassunk.

Az utóbbi években sokkal tudatosabban építkezünk, és sok energiát fektetünk abba, hogy valódi vállalkozássá alakítsuk a cégünket. Ennek legfontosabb esz-köze a tudatos vállalkozói önfejlesztés. Sokat olvasunk a legdörzsöltebb guruktól, körülvettük magunkat más sikeres vállalkozókkal, akikkel gyakran egyeztetünk stratégiai kérdésekben, rendszeresen alkalmazunk külsős tanácsadókat és részt veszünk vállalatfejlesztési tréningeken is.

Tanulság:

A mai eszemmel azt a tanácsot adnám az egy évtizeddel ezelőtti önmagam számára, hogy azonnal kezdjen el tudatosan dolgozni a vállalkozása fejlesztésén, és ne hagyja, hogy a pillanatnyi pozitív eredmények megrészegítsék. Számodra is megfontolandó lehet ez. De ami még ennél még is fontosabb: ne egy munkahelyet hozz létre magadnak, mert az nem vállalkozás, hanem tekints a cégedre úgy, mint magára a termékre, amely fejleszhető, alakítható, sőt, akár értékesíthető is, és amely képes számodra megtermelni azt a jövedelmet, amelynek segítségével megvalósíthatod az álmaidat.

Pontosabban megfogalmazott sales és marketing stratégia

Minden valamirevaló vállalkozásnak van egy sales stratégiája. Nekünk is volt, de gyakorlatilag indirekt módon működött, és erősen függött az üzlettársam személyétől. Amikor belevágtunk a vállalkozásba, úgy egyeztünk meg, hogy ő nem fejleszt, én meg nem fogok beszélni. Ez azt jelentette, hogy teljes mértékben az ő feladata volt az ügyfelekkel való egyeztetés, a sales folyamatok bonyolítása és a vállalkozás adminisztrációja, míg én kizárólag a termékre és annak létrejöttére koncentráltam. Ez amúgy kezdetnek nem volt rossz felállás, és sokáig nagyon is jól működött. Ahogy azonban a vállalkozás kezdte kinőni magát, úgy szaporodtak meg az adminisztratív teendők, annál bonyolultabb lett az ügyvitel, és egyre több HR jellegű feladat jelent meg, amelyek jelentősen megnehezítették a társam munkáját. Szerencsére a szuper memóriájának köszönhetően egészen sokáig bírta egy személyben, majd egy-két segítővel az ügyfelek és a projektek kezelését.

Mi gyakorlatilag nem alkalmaztunk semmiféle komolyabb sales vagy marketing stratégiát, mivel a kapcsolati tőkénken keresztül csak azt kellett megvárunk, amíg megszörren a telefon, amely mindig meg is csörrent. Ez sokáig nagyszerűen működött, sőt odáig merészkedtünk, hogy már nem is tartottunk fenn magyar nyelvű weboldalt, mert a tapasztalatunk azt mutatta, hogy nem szerencsés direktben megadni a lehetőséget egy beeső megrendelőnek, mert aki így talál meg minket, az rendszerint problémás megrendelőnek bizonyul. 2013-tól megváltoztak az arányok, és idővel a munkáink mintegy 70%-át egyetlen nagy multinacionális külföldi ügyfélnek végeztük, amely egy sor változással járt nálunk, és a széles ügyfélkörünk finom leépítését is maga után vonta, mivel minden kapacitásunkat be kellett osztani a legmagasabb profittal járó feladatok elvégzésének érdekében. Amikor ez az időszak véget ért, akkor vettük csak észre, hogy milyen nehéz újra pozícióba kerülni a korábban elengedett ügyfeleknél, de ami még ennél is sokkal erőt próbálóból volt: az új ügyfelek megnyerése. Ekkor ismertük fel, hogy mekkora szükségünk van egy működőképes sales és marketing stratégiára. El kellett adni magunkat, mert már nem volt elég várni a telefoncsörgést. Elkezdtük felkeresni, és személyesen meglátogatni a korábbi ügyfeleinket, emellett sorra vettük azt a kapcsolati tőkerendszert is, ahol érdemes lehet kopogtatnunk. A cég életében először elkezdtük alkalmazni az online marketing és a közösségi média adta lehetőségeket.

Tanulság:

Az egyik fontos tanulság ebből számomra az, hogy pontosan meg kell fogalmazni a vállalkozás sales és marketing stratégiáját. Kinek, mit mikor és milyen értékben akarunk eladni? Hol és mikor lépünk kapcsolatba az ügyfeleinkkel? Milyen rendszerességgel látogatjuk partnereinket, kik a legfontosabb, VIP ügyfeleink? Milyen csatornákon, mit kommunikálunk, hogyan szerzünk új ügyfeleket? Mind Ezeket pedig akciókra kell lebontani, amelyeket meg is valósítunk.

A másik, hogy nem szabad ennyire személyfüggő módon kialakítani a kapcsolatunkat, mert ha ennyire kötődnek az üzleti dolgaink egy konkrét emberhez akkor az rossz esetben be is döntheti a vállalkozást. A személyes kapcsolatok értéke, amelyet nem vitatok, főleg hazánkban ilyen magas, de úgy kell kialakítani a folyamatokat, hogy szétválasszuk az ügyfélszerzést és az ügyfelek megtartását. A cégvezetésnek nagyon fontos szerepe van az új ügyfelek megszerzésében, de a megtartást és a kondicionálást már úgy kell kiépíteni, hogy azt bármely rátermett szakemberünk képes legyen továbbvinni.

Szolgáltatás csomagok az egyedi fejlesztések helyett

A vállalkozásunk mindig is arra épült, hogy egy felmerülő igényre egyedi megoldást fejlesztettünk, amihez képtelenség volt ténylegesen standardizálni a folyamatokat és az eszközöket, valamint a termékek előállításához magasan képzett, és ezáltal meglehetősen költséges munkaerőre volt szükség. Az egyedi megoldások üzleti szempontból eléggé kockázatosak, mert nem egy kitaposott út mentén haladunk, amely nagyon nehézé teszi a ráfordítandó erőforrások pontos becslését. Emiatt sok esetben nem vagyunk képesek tartani az előirányzott költségvetés-idő tervet. A mai eszemmel már jóval korábban megpróbáltam volna az irányt az egyedi fejlesztések mellett egy dobozos, de mindenféleképpen egy sokkal jobban tervezhető termékfejlesztés felé vinni. Azok a vállalkozások, amelyek valamilyen meglévő termék értékesítésével és fejlesztésével foglalkoznak, vagy kész megoldásokkal szolgálják ki a piaci igényeket, sokkal kiszámíthatóbb és átláthatóbb folyamatokat és árképzést képesek kialakítani, arról nem is beszélve, hogy egy idő után nem feltétlenül szükséges egy olyan drága fejlesztő-csapatot készenlében tartaniuk, amivel mi is dolgoztunk, hanem elegendő számukra egy kevésbé magas szintet képviselő, alacsonyabb tudásbázissal bíró, ezáltal megfizethetőbb gárda alkalmazása. Érdemes tehát csomagokban gondolkodni az egyedi fejlesztések helyett, hiszen a csomagok könnyebben újraértékesíthetők és többször is felhasználhatók. Ha pedig egy jól tervezhető és kész termék- vagy szolgáltatáscsomag értékesítésének módját tűzzük ki célul, akkor a termékpiramis képzés az egyik legizgalmasabb módszer, amivel élhetünk. A termékpiramis kialakításához végig kell gondolni az értékesítési és marketing stratégiát. Fel kell osztani a termékeinket olyan módon, hogy a piramis alján a legtöbb ügyfelet ingyenesen (és csaliként) kiszolgáló terméket helyezzük el, majd felfelé haladva lépcsőről-lépcsőre egyre szűkebb réteget egyre drágább termékkel és szolgáltatással célozzuk meg. Például a mi egyik szolgáltatásunk az egyedi e-detailer fejlesztés. Ezt egy termékpiramisra alkalmazva úgy osztottam fel, hogy legalul egy ingyenes blog található, ami bárki számára hozzáférhető, aki szeretne a témában olvasni. Ez a csali, hiszen aki ezt olvassa, óhatatlanul tudomást szerez arról a tevékenységről, amit mi végzünk. Értesül az ezzel kapcsolatos szakmai kompetenciánkról, és bizalmat alakít ki irántunk, ami lehetővé teszi a következő szintre lépést. A második szinten egy jelképes összegért letölthető e-könyv található, ami az e-detailer fejlesztés legfontosabb tudnivalóit tárgyalja. Ez konkrét hasznot nem hajt, viszont segít a bizalom további elmélyítésében, és abban, hogy a vásárló egyre inkább minket lásson megoldásnak a felmerülő problémáira. A következő szint a tanácsadás és rendszer bevezetés olyan vállalkozások számára, akik e-detailer segítségével kívánják bonyolítani a sales és marketingtevékenységüket. Ha valakit, akkor minket érdemes megkérdezni arról, hogy mit és hogyan kell tenni egy ilyen rendszer bevezetése esetén, és mikre kell felkészülni, valamint milyen logika mentén kell felépíteni a folyamatokat. A piramis teteje pedig a tényleges e-detailer fejlesztés. Végül, aki tényleges vevővé

konvertálódik, az betölti a nekünk legfontosabb szerepet, vagyis az ügyfelünkké válik és rendel tőlünk. Ez a teljes modell arra épít, hogy a végén mi legyünk azok, akikkel elvégeztetik a feladatot. Ez a mi termék piramisunk, amit persze nagyon sokféle termékstratégiára könnyedén fel lehet építeni. A termék- vagy szolgáltatáspiramis egy remek üzleti logika, amit sajnálatos módon nem is olyan régen ismertem meg, de bátran ajánlok neked is.

Tanulság:

Már sokkal korábban el kellett volna kezdeni a termék- és szolgáltatásstratégia tudatos átalakítását, és könnyebben reprodukálható dobozos kialakítású rendszerek felé kellett volna elindulnunk, amelyeket termékpiramis rendszerekkel lehet hatékonyan értékesíteni. Azt javaslom, gondold át a saját esetedben, mi az, amin egyszerűsíthetsz, és mire tudod alkalmazni a termékpiramis modellt. Gondolkodj csomagokban, egyrészt mert az ügyfelek többsége nem szeret azzal foglalkozni, hogy kitalálja, mit szeretne pontosan, hanem sokkal könnyebben választ meglévő vagy félkész megoldásokból, másrészt azért, mert a csomagok egy része vagy akár az egésze újrahasznosítható, és egy-egy fejlesztés többször is értékesíthetővé válik általuk, ami nagyobb haszonkulcsot eredményez. Térképezd fel, hogy mire van szüksége az ügyfeleidnek, és hozz létre csomagszintű megoldásokat a problémáikra, majd csomagold ezeket egy jól felépített termékpiramis logikába.

Teljes értékű CRM rendszer bevezetése

Nem elég egy XLS alapú ügyfeladatbázist használni. A CRM (Customer Relationship Management) rendszerek egyrészt jelentősen megnövelik az ügyfélkezelés hatékonyságát, másrészt lehetővé teszik a belső személyi függések feloldását, ezáltal folyamatosan és zavartalanul szolgálhatjuk ki ügyfeleinket, és nehezebben halnak el a folyamatban lévő szálak. Mi már az elején fejlesztettünk egy saját projektviteli és feladatmenedzser rendszert, amelyiknek része volt egy cég- és ügyfeladatbázis is, de ez, mint CRM, nem állta meg a helyét, mivel csupán az ügyfeleink adatait rögzítettük benne. Inkább a projektvitelre, a feladatok kiosztására és mérésére szolgált. Egy Excel táblánál lényegesen fejlettebb volt, de nem bizonyult alkalmasnak a szálak folyamatos görgetésére és nem segítette elő az ügyletek kézben tartását sem. Nem is gondolkodtunk CRM rendszer bevezetésében, mert úgy éreztük, hogy nekünk teljesen megfelel ez a saját rendszer.

Amikor újra fókuszba került a sales stratégia kiépítése, akkor egyben egy CRM rendszer bevezetése is elindult. Jelenleg egy bizonyos szintig ingyenes CRM-et használunk, amelynek az előnyeit már az első pár hét után megtapasztaltuk. Elsőre is az ingyenes verzió teljesen megfelelő egy kisebb vállalkozás ügyfélmenedzsmentjéhez. Remekül lehet követni a szálakat, integrálható Google és Mic-

rosoft termékekkel, segít megtartani a fókuszot, rendelkezik mobil alkalmazással, amivel bárholnan hozzá is férhetek az ügyfeladatbázisomhoz. A kollaboráció jól működik benne. A piacon számos fizetős és ingyenes CRM megoldás létezik. Az egyik legismertebb a KKV szektor számára egy hazai fejlesztésű CRM. Akár ezzel is érdemes lehet elindulni. Amióta CRM-et használunk sokkal hatékonyabb az ügyfélkezelésünk, és ami szintén fontos, remekül meg lehet oldani vele az ügyfelek delegálását, így a behozás után bármely menedzserünk képes továbbvinni a szálakat. Látható benne az ügyfél összes adata és a teljes története, a levelezések, a feladatok, a találkozók, de még a folyamatban lévő üzletek is.

Tanulság:

Már sokkal hamarabb be kellett volna vezetni egy CRM megoldást. Még ma is nagy munka áll előttünk, mire az összes, korábban a saját feladatkezelő programunkban tárolt ügyfelünket áttöltjük a CRM adatbázisába, de szép lassan haladva, előbb-utóbb ez is le fog zajlani. Minél előbb vezess be CRM rendszert! Még ha úgy is érzed, hogy ez amolyan ágyúval verébre lövöldözés, hidd el, idővel meg fogja hálálni a befektetett energiákat.

Folyamatok építése személyekre történő építkezés helyett

A vállalkozást emberekkel együttműködve, emberekért és lehetőleg minél emberibben kell felépíteni. Ugyanakkor nagyon kockázatos az egyes egyénekre úgy építkezni, hogy nincs mögötte kialakított, rendszerszintű struktúra. Ezzel azt akarom mondani, hogy komolyan nehéz helyzetbe kerülhet az a vállalkozó, aki egy bizonyos szakemberére túlságosan is rábízta, ráépíti a folyamatait úgy, hogy azt más nem képes bármikor átvenni vagy menedzselni. Korábban több alkalommal is belefutottunk abba a hibába, hogy egy-egy munkavállalónkra úgy bízunk rá fontos feladatokat, hogy azoknak nem volt meg a dokumentációja, és nehézkes volt a delegálása. Ugyanis bármennyire is törekszel arra, hogy remek munkahelyet teremts, az nem biztosítható, hogy a munkavállalóid az idők végezetéig nálad tevékenykednek majd. Különösen igaz ez a multikra, ám a KKV-k esetében ez a probléma még érzékenyebben érintheti a munkamenetet.

Persze szakmája válogatja, de például az IT világában a karrier tanácsadók sem nagyon javasolják, hogy valaki 3-4 évnél többet töltsön el egy munkahelyen. Én személy szerint már kifejezetten örülök annak, ha valaki nem áll tovább két év után. A továbblépés oka egyébként rendszerint az új kihívások keresése, és a szakmai fejlődés igénye szokott lenni, amit magam is megértek, hiszen ezen a területen egyrészt komoly a munkaerőhiány, másrészt nagyon széles a lehetőségek spektruma mind anyagi, mind szakmai értelemben. A lényeg hogy ezt a problémát folyamatosan tartsuk szem előtt, hiszen attól még, hogy nem vesz valaki tudomást róla, létezik, és ha valaki nem készül fel a munkaerő elvándorlására, akkor egy nap komoly veszteséget is elszenvedhet.

Tanulság:

A megoldás a rendszerszintű építkezés. Ne személyekben gondolkozz, hanem feladatkörökben, ezeket szabályozó politikákban, folyamatokban, eszközökben és rendszerekben! Ha valakinek pontosan definiálva van a munkaköre, ha le van fektetve az a szabályrendszer, ami alapján dolgozik, ha dokumentálva van, hogy a korábban ebben a pozícióban tevékenykedő munkatárs milyen feladatokat végzett el, akkor a fonál könnyebben felvehető egy személyi változás után.

Kevesebb függőség egy-egy nagyobb ügyféltől

Talán életem eddigi legnagyobb tanulsága volt, amikor öt év folyamatos fejlődés után komoly törés következett be a vállalkozásunk életében. Gyakorlatilag egy évig fel sem fogtuk, hogy mi is történt. Röviden összefoglalva, egy nagyságrendileg ötéves periódus alatt olyannyira rátámaszkodtunk az egyik ügyfelünkre, hogy már a bevételeink hetven százalékát közvetve tőle szereztük. Rengeteg volt a feladat, folyamatos munkaerő felvétellel bajlódunk, és évről évre rekordokat döntögetett a bevételünk. Fel sem merült bennünk, hogy ez egy múltó állapot lehet, és hogy a hullám hamarosan lejtmenetre vált. Megrendelőnk azonban egy nap új munkakörbe lépett át, amelyben nem volt szüksége cégünk szolgáltatásaira, valamint a szükséges erőforrások sem álltak már továbbra a rendelkezésére. Mintha minden egyszerre esküdött volna össze ellenünk. Ott álltunk egy harmincfős csapattal, egekbe szálló költségekkel, és egyszer csak elzárták a csapatot vagy éppen csak csepegett belőle a munka. Ami pedig még ennél is rosszabb volt, hogy nem nagyon jutottunk használható információhoz arról, mire számíthatunk a jövőben. Ugyanakkor naivan és tévesen úgy gondoltuk, hogy ez csak egy átmeneti állapot, és mindenáron meg kell tartanunk a csapatunkat, hiszen hamarosan összeáll a kép a túloldalon, és akkor megint dőlni fog hozzánk a sok munka. Eltelt egy hónap, eltelt fél év, egy év, és azt vettük észre, hogy nincs előrelépés. Elképesztő anyagi ráfordításokkal a tartalékainkból finanszíroztuk a csapat működését várva a nagy visszatérést, ami nem jött el.

Ebben az esetben többszörösen is hibáztunk. Az első nagy ballépés az volt, hogy túlságosan ráhagyatkoztunk egy ügyfélre, ami rövidtávon jó döntésnek tűnt, de végül megbosszulta magát. A másik nagy melléfogás az volt, hogy nem reagáltunk időben a helyzetre, mivel nem fogtuk fel annak súlyosságát. Alkalmazkodnunk kellett volna a helyzethez, és azonnal olyan mértékűre csökkenteni a kiadásainkat és a csapatunk méretét, amely az adott munkamennyiség mellett finanszírozható és képes nyereséget termelni. Ott voltunk egy csomó remek szakemberrel és egy hamis illúzióval, ami egyrészt elhitette velünk, hogy milyen szuper vállalkozók vagyunk, hiszen felépítettünk egy viszonylag nagy létszámú KKV-t, az eredményeink folyamatosan javulnak, és ha így folytatjuk, pár év múlva akár meg is pihenhetünk, másrészt bizalmunkat egy multiba helyeztük, egy olyan

vállalatba, ahol olyan erők munkálkodnak, amit fel sem foghatunk józan ésszel. Érdekes ugyanis, hogy az igazi multik esetében a hatalmas anyagi és erőforrás-beli tartalékok miatt a rendszer akkor is tovább gördül, ha kisebb bakik adódnak. Ezek azonban egy KKV-t már simán képesek két vállra fektetni. A multiknál pedig hiába vannak jó kapcsolataink, és hiába kezelnek minket partnerként, egyik napról a másikra meghozhatnak egy olyan döntést, ami után — függetlenül attól, hogy eddig mit tettünk le az asztalra — másnap már meg sem ismernek bennünket. Ami még rosszabb, valamilyen oknál fogva a nagyoknál időnként az információáramlás is meglehetősen ködös tud lenni, ami miatt nehéz meghozni a felelős döntéseket. Az ilyen helyzetekben nagyon nehéz reagálni, de bármennyire fájdalmas is, meg kell tenni a szükséges lépéseket, mert a tétlenségre nagyon könnyen rámehet az egész vállalkozás. A mi szerencsénk az volt, hogy a visszaesést megelőző években komoly tartalékokat képeztünk, amit sajnos bele is öltünk ebbe az „átmeneti időszakba”. Utólag bánom, hogy így alakult, de nekünk ezt sajnos a saját bőrünkön kellett megtapasztalnunk ahhoz, hogy legközelebb tudjuk, mi a teendő.

Tanulság:

Az egyik legfontosabb tanulság az, hogy soha ne támaszkodj ilyen mértékben egyetlen ügyfeledre sem. A tapasztalt rókák azt mondják, hogy 10-30% az, ami még nem túlzottan veszélyes mérték, amit egy józan vállalkozó még megengedhet magának, mint az egy ügyfélről érkező jövedelem aránya. A másik fontos tény, hogy bármennyire is hordoz a tenyerén egy multi, sose bízz abban, hogy ez az állapot örökké tart, hiszen a meglehetősen bürokratikus rendszerekben elég egy döntés, egy új vezető, egy új politikai irány, és akár teljesen a feje tetejére állhat egy addig kialakított rendszer. Nem fognak utánad nyúlni, hiszen már a spájzban lesznek azok, akik alig várták, hogy egy ilyen helyzet előálljon. A harmadik, és talán legfontosabb tanulság, hogy egy KKV esetében sokkal gyorsabban le kell reagálni egy ilyen helyzetre, és azonnal változtatni kell a struktúráján vagy akár az üzletpolitikáján, mert minden tétova nap komoly veszteséget szülhet, ami akár csődbe is juttathatja féltve felnevelt vállalkozásunkat.

Gyorsabb alkalmazkodás a piaci változásokhoz

Egy vállalkozás életében az egyik legfontosabb erény a gyors alkalmazkodóképesség kifejlesztése. A piaci körülményekhez hihetetlen sebességgel kell alkalmazkodni, különben egy-egy tétlenkedésünkért komoly árat fizetünk, ami akár a vállalkozás csődbejutását is okozhatja. Mi is belesétáltunk ebbe a csapdába, és tapasztalatlanságunkért, valamint a túlzott optimizmusunkért nagy árat kellett fizetnünk. Amikor a fő ügyfelünkől érkező munkamennyiség miatt egyik napról a másikra 40%-kal visszaesett az árbevételünk, azonnal meg kellett volna tennünk a szükséges intézkedéseket. Mi azonban nagyságrendileg tíz hónapon keresztül

halogattuk a dolgot, és megtakarításainkból finanszíroztuk a vállalkozást, aminek az lett az ára, hogy jelentős mértékben megcsappantak a tartalékaink. A korábban fél éves biztonsági tartalékaink összege két hónapra csökkent. Ebben több tényező is közrejátszott: a félreérthető kommunikáció az ügyfél részéről, a naiv hit a lehetséges folytatásban, valamint az, hogy a helyzet komolyságát még önmagunk felé sem ismertük be. Egy a lényeg: hibáztunk, amit talán az utolsó pillanatban sikerült felismernünk, így még éppen elkerültük azt, hogy vállalkozásunkat csődközelben lássuk. A helyzet az, hogy a vállalkozás célja minden szempontból az értékteremtés. A tulajdonosok azért hozzák létre, hogy profitot termeljenek. Az a vállalkozás, ami nem termel profitot, nem jó vállalkozás, ami pedig negatív profitot termel, azt nem is szabadna vállalkozásnak nevezni. A tulajdonosok feladata, hogy folyamatosan figyelemmel kísérjék a működést, és amennyiben kritikus értékeket tapasztalnak a termelésben, akkor tegyék meg a szükséges intézkedéseket. A mi feladatunk tehát az lett volna, hogy lecsökkentsük a csapat méretét olyan mértékben, hogy az képes legyen az önfenntartásra, és veszteségesség helyett a további profit termelésre. Emellett vissza kellett volna vágni az egyéb működési költségeinket is olyan mértékűre, ami a fenntartható működést szavatolja. Ezt később meg is tettük, és mondanom sem kell, hogy szükséges, ám rendkívül kellemetlen lépés volt. Nincs is rosszabb annál, mint amikor el kell engedned amúgy remek munkatársakat. De ha vállalkozás egésze azt kívánja, akkor vezetőként be kell vállalni a nemszeretem feladatokat is.

Tanulság:

Mi a kelleténél sokkal később tettük meg a szükséges strukturális és üzleti átalakításokat. Ennek az árát bőven meg is fizettük. A tanulságot levontuk, és azóta sokkal gyakrabban monitorozzuk a tevékenységünket, és a finomhangolásokat is a piaci igényeknek megfelelően alakítjuk. Csak addig nyújtózkodunk, ameddig a takarónk ér. Ha távolabbról nézzük, akkor nem az a fontos, hogy mekkora a vállalkozás, hogy hány ember és milyen mennyiségű feladaton dolgozik benne, hanem az, hogy az egész működőképes-e, és megtermeli-e a tulajdonosok és a benne dolgozó alkalmazottak számára azt a jövedelmet, amire a számukra megfelelő életszínvonal fenntartásához szükségük van. Én azt javaslom, mindig tartsd a szemedet a számokon, és figyeld a piac változásait. Legyél kész a rapid alkalmazkodásra, ne tarts fenn a kelleténél nagyobb apparátust, és ha a számok indokolják, akkor optimalizáld a működést annak megfelelően, hogy a profittermelés ne válthasson negatív irányba.

A mobilitás felfedezése a helyhez kötöttség helyett

X generációs alapítókként azon elvek mentén szocializálódtunk, hogy a munkavégzés akkor jó, ha azt napi minimum nyolc órában, a hét 5 napján, a munkahelyünkön végezzük. Ez amolyan megkérdőjelezhetetlen érték volt, hiszen kortár-

saink, és az előttünk járó példaképek is így tettek. Ezt a dolgot soha nem éreztük tehernek. Nem úgy az Y generációs alkalmazottaink. Tulajdonképpen fel sem merült bennünk a gondolat, hogy ezt másképp is lehet, pedig tipikusan olyan munkát végzünk, amit egy jobb számítógép és Internet kapcsolat segítségével gyakorlatilag a világ bármely pontjáról csinálhatnánk.

A home office számunkra sosem volt perspektíva, sőt tulajdonképpen szerettünk bejárni a munkahelyünkre, a mi kis várunkba, ahol mi hozzuk a szabályokat, és ahol kizárhatjuk a nem munkával kapcsolatos kérdéseket. Sandán is néztünk az alkalmazottainkra, amikor azok elkezdték igényelni az otthoni munkavégzés lehetőségét. Nem értettük, hogy miért jó ez nekik. Később belementünk, kipróbáltuk, és be is láttuk, hogy a világon semmi baj nincs ezzel. Persze egy péknek nem könnyű HO-ból dolgoznia, de rengeteg olyan munkakör van, amit napszaktól függetlenül otthonról is lehet végezni.

A mobilitás tehát egy olyan érték, amit későn kezdtünk el felfedezni, de mindenképpen érdemes megvizsgálni a benne rejlő lehetőségeket. Nem kell minden nap az irodában lenned ahhoz, hogy jó minőségben képes legyél elvégezni a feladataidat. Ezt először fel kell ismerni, azután ki kell építeni hozzá az infrastruktúrát. A mobilitás egy kiváló ösztönző a munkavállalók számára is, akik ezt egyfajta jutatóként kapják. Engedd el a bevésődött konvenciókat, nyisd ki az ajtót, indulj el valamerre, és ne az irodába!

Tanulság:

Amikor az ember a halálos ágyán fekszik, akkor a legritkább esetben gondol arra, hogy milyen jó lett volna több időt eltölteni a munkahelyén. Persze dolgozni, azt kell, hogy meglegyenek a keretek a minőségi életszínvonal fenntartásához, ugyanakkor be kell látnunk, hogy ennek nem kell napi nyolc óras irodai bezártsággal tennie. A kimozdulás új ötleteket inspirál és segít abban, hogy az idődet hatékonyabban használhasd ki. Érdemes kipróbálnod, hogy milyen az irodán kívül dolgozni, és megtapasztalni az ebben rejlő lehetőségeket, hiszen ezzel máris teszel egy lépést a nagyobb szabadság felé.

Kevesebb idő az irodában

Én azon szocializálódtam, hogy a munka az ember egyik legfontosabb értékem-rője. Ezt láttam, ezt tanultam, és ennek a társadalmi normának nem is gondoltam semmiféle megkérdőjelezésére. És ez a fajta munka egyben azt jelentette számomra, hogy reggel kilenctől ötig a munkahelyemen vagyok, fizikailag és szellemileg egyaránt, és az ugyanígy működő munkatársaimmal együtt dolgozunk, majd a nap végén hazafelé vesszük az irányt. Ez azért sem volt másképp, mert az üzlettársam szintén ebben a világban nőtt fel és ugyanígy gondolkodott. Fel sem merült bennünk annak a lehetősége, hogy dolgozni az iroda falain kívül más-

hol és esetleg szabadabban is lehet. Tényleg nem merült fel. Az első jelek akkor tűntek fel, amikor a munkatársak kérni kezdték az otthoni munkavégzés lehetőségét. Ez furának is tűnt, de jómagam nem is gondoltam bele, pedig szoftverfejlesztő cégként tipikusan olyan munkát végzünk, amit egy laptop segítségével gyakorlatilag a föld túlsó oldaláról is megtehetünk. Először néhány éve tudatosult bennem, hogy a világon semmi nem dől össze, ha nem megyek be az irodába minden nap, másrészt, hogy a távolból éppen olyan hatékonyan végezhetem a munkámat, mintha bent ülnék az irodában. Ez nekem egy nagyon nagy élet-szemlélet váltást tett lehetővé. Erővel rávettem magamat, hogy ne dolgozzak a hét minden napján, hanem tizenhárom év után engedélyezzek magamnak némi szabadidőt és a munkaidőmből szánjak a magam számára olyan periódusokat, amelyeket saját magamra fordítok, a feladataim egy részét pedig delegáljam más munkatársaimnak. Először nehezemre esett, mert persze ki tudná jobban megoldani a problémát, mint saját magam, de az idő megmutatta, hogy remek csapat segítségével megvalósítható az, hogy fokozatosan, de egyre kevesebb időt kelljen az irodában töltenünk. Amennyiben ezt a logikát követve jól kiépítet a folyamatokat, akkor idővel megvalósulhat egy olyan állapot is, hogy a héten már csak néhány napot vagy akár csak néhány órát kelljen a vállalkozásodban dolgoznod. Ez teszi lehetővé azt, hogy a sok befektetett munkád eredményeképpen idővel megkapd azt a szabadságot, ami ahhoz kell, hogy kiteljesíthesd egyedi céljaidat.

Tanulság:

Nem szabad elfelednünk, hogy nem vagyunk a vállalkozásunk rabszolgái. Vagy ha most éppen azok is lennénk, akkor sürgősen el kell kezdenünk átszervezni az üzleti modellünket annak érdekében, hogy csökkenthessük az irodában eltöltött időt. Nézd át a folyamataidat! Nézd meg, mik azok a feladatok, amelyeket át tudsz adni, amik csak az idődet rabolják, és amik nem igénylik azt, hogy személy szerint te foglalkozz velük! Vedd magadat körül olyan emberekkel, akiknek nyugodt szívvel delegálhatod ezeket a feladatokat! A korábbi már ismertetett folyamatszervezés és eszközrendszer segítségével alakíts ki egy olyan vállalkozást, amiért érdemes dolgoznod, de ne olyat, amiben dolgoznod kell! Szabadíts fel annyi időt, amennyit csak lehetséges, és kezdj el olyan dolgokkal foglalkozni, amelyek igazán boldoggá tesznek, hiszen a vállalkozás csak egy eszköz, ami közelebb visz a valódi céljaid eléréséhez, erről ne feledkezz meg sosem!

Jól megtervezett kilépési stratégia kialakítása

A vállalkozást nem azért hozzuk létre, hogy legyen egy olyan munkahelyünk, ahol a saját játékszabályaink szerint dolgozhatunk. Vicces, de a legtöbb vállalkozó így indul neki. Mi sem tettük ezt másképp. Pedig az elképzelés csak egy hiú ábránd, hiszen amikor a szakember besokall a munkahelyén és elhatározza, hogy vállalkozásba kezd, rendszerint nem számol azzal, hogy bár már nem lesz

kiszolgáltatva a „rossz” főnökének, helyette direktben odavetheti majd magát az ügyfeleknek, akik szintén nem bánnak majd vele kesztyűs kézzel. Emellett egy csomó olyan feladatot vesz majd a nyakába, amelyet alkalmazotti életében valaki más végzett helyette. A szabadság, az autoritás illúziója és az elvárt jövedelem azonban könnyen elvakítja az embert, aki, mire feleszmél, azt veszi majd észre, hogy a maga által kreált szörnyeteg fogságában vergődik.

A vállalkozást azért hozzuk létre, hogy eladjuk. Persze nem kell a szó szoros értelmében túladni a cégen, de úgy kell gondolkodni róla, mintha hosszútávon az értékesítés lenne vele a legfőbb célunk. A vállalkozás legyen független a vállalkozó személyétől! A vállalkozás nem te vagy, az vállalkozás az általad teremtett termék. Innen nézve gyakorlatilag nem is számít mivel foglalkozol, a lényeg az, hogy úgy tekints a vállalkozásodra, mint egy eladásra szánt termékre vagy annak prototípusára. Dolgozz rajta, és ne csak benne, fejleszd, tökéletesítsd, és legyen egy hosszútávú stratégiád. Az igazán jó vállalkozó olyan rendszert épít fel, amely elkészültével az ő mindennapi részvétele nélkül is képes önállóan működni és értéket termelni. Ha ez megvalósul, akkor más számára is értéket jelenthet, hiszen egy termelő eszközt sikerült megalkotni általa. Ekkor a vállalkozó dönthet akár egy valódi exit mellett is, hogy egy az egyben eladja a cégét, de azzal a lehetőséggel is élhet, hogy a cég teljes adminisztrációját átadhatja valaki másnak, és lényegesen kevesebbet vagy akár semennyit nem foglalkozik vállalkozásával, ami azonban így is folyamatosan nyereséget termel számára. A kilépési stratégia a hosszútávú tervezés része, amelyhez szükség van képzelőerőre és merészre is.

Tanulság:

Mi soha nem mertünk a középtávnál távolabb tekinteni és tervezni. Az erőnket lefoglalták a napi szintű tennivalók, és csak néhány hónapra (jobb esetben fél évre) láttunk előre. A hosszútávú stratégiánkat sokáig meg sem fogalmztuk, és a cég értékesítését is amolyan érdekességként kezeltük. Igazából nem is volt ennek a forgatókönyvnek realitáson megálló alapja. A mi vállalkozásunk egyértelműen a mi személyes jelenlétünkől függött. A folyamatos önfejlesztés megmutatta azonban az alternatív lehetőségeket, így ma már rendelkezünk egy exit stratégiával is. Neked is ajánlom, hogy már a vállalkozásod születésekor vedd figyelembe a hosszútávú tervezés fontosságát, és alakíts ki egy kilépési tervet. Ha ez megvan, akkor sokkal könnyebb lesz célirányosan dolgoznod a vállalkozásodon. És ne feledd, soha ne hagyd, hogy a napi szintű forgószél elvonja az erődöt a vállalkozásod fejlesztésétől!

UTÓSZÓ

*„Az egyetlen dolog, ami az ember és az álmai közé áll,
az a kudarctól való félelem.”*

Robin Sharma: A szerzetes aki eladta a Ferrariját

Hálával tartozom a sorsnak, hogy az életem úgy alakult, hogy most megírhattam ezt a kézikönyvet. Fontos utazás volt számomra, amelynek során újra átélhettem, mi is történt velünk, és hogyan formálódott a Jacsomedia Digitális Ügynökség az elmúlt tizenhárom évben. Segített megértenem, hogy milyen döntések sorozata vezetett el ahhoz az állapothoz, ahol most tartunk, és előrevetítette azt a jövőbeli állapotot, amit el akarunk érni. A mottónk mindig is az volt, hogy „a befektetett munka meghozza a gyümölcsét”. Ebben a mai napig hiszünk, és az eredményeink is mind ezt igazolták. Időről időre érdemes számot vetnünk önmagunkkal és a sorsunk alakulásával, amire kiváló módszer, ha mindezt írásba foglaljuk. Újra és újra elolvasva, csiszolgatva a végeredményt, átértékeljük a tevékenységünket, tanulunk a ballépéseinkből, és megerősítjük a hitünket értékeinkkel kapcsolatban, amelyek az eredményeinkhez vezettek.

Nem vagyunk hibátlanok. Gyakran tévedünk, de vállaljuk is az ezekkel járó következményeket. Ugyanakkor minden esetben jó szándék vezérel bennünket, és azért dolgozunk, hogy egy jól működő és eredményes vállalkozást teremtsünk. Egy olyan munkahelyet, ahol jó és érdemes is dolgozni, és amely képes megteremteni számunkra és a velünk együtt dolgozó munkatársak számára azokat a feltételeket, amelyek hozzásegítenek minket az általunk vágyott élet eléréséhez. A piac és a külső-belső körülmények folyamatosan változnak, újabb és újabb kihívások elé állítanak bennünket vállalkozóként, menedzserként, szakemberként és emberként egyaránt. Nem könnyű a feladat, de ez adja az igazi kihívást, amelyért megéri nap mint nap, újra felvenni a bokszkesztyűt. Ez ösztönöz folyamatos fejlődésre, a változásokhoz történő alkalmazkodásra is.

A kézikönyvben említett eszközök és módszerek a mi vállalkozásunk esetében kiállták az idő próbáját. Még akkor is, ha a mai napig folyamatos változásban és fejlődésben vannak. Nem állítom, hogy ismerem a vállalkozás-fejlesztés Szent Grál helyét, még csak azt sem, hogy jobban tudok dolgokat másoknál. Ezek a módszerek egy speciális iparágra, a szoftverfejlesztésre lettek kidolgozva. Mindazonáltal sok olyan akad közöttük, amelyek más szakterületeken is eredményesen alkalmazhatóak. Ha csupán egy-két hasznos gondolattal sikerült gyarapítani az ismereteidet, már nem volt hiába kézbe vened a Minimulti kézikönyvet.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Sok mindenkinek tartozom hálával, amiért megírhattam ezt a kézikönyvet, aminek előfeltétele volt ennek az évtizedes útnak a bejárása. Elsősorban üzlettársamnak, Lehelnek, amiért belevágott velem ebbe a kalandba, amiért elviselte a sokszor nem könnyű természetemet, és amiért rengeteg munkát beletett a vállalkozásunk életre hívásába és fejlesztésébe. Tudom, hogy nagyon kivételes helyzetben vagyok, mivel olyan társsal alapíthattam vállalkozást, akivel ennyi idő után is megvan közöttünk a bizalom, és akivel nagyon hasonló értékek mentén kormányozzuk a hajónkat.

Köszönöm a családomnak, akik hittek bennem és támogatták a törekvéseimet vállalkozóként és családapaként. Feleségemnek és gyermekeimnek, akik miatt érdemes fejlődnöm minden nap, megugorva a saját korlátaimat, hiszen érzem, mekkora a felelősségem, ugyanakkor akik mindehhez megadják a megfelelő szeretetet és támogatást. Testvéremnek, aki hosszú éveket töltött el vállalkozásunk oszlopos tagjaként, és aki időről időre emlékeztet, hogy az élet nem kizárólag a munkáról szól. A szüleimnek, akik nem írták elő nekem ki és mi legyek, így megadva nekem a választás lehetőségét, és akiktől megtanultam a kitartás fontosságát, a munka becsületét és a küzdelem nagyszerűségét.

Köszönöm a Jacsomedia Digitális Ügynökség összes munkatársának, akiket nem lenne könnyű mind felsorolnom, hiszen az évek során rengetegen megfordultak nálunk, és mind hozzátettek valamit magukból ahhoz, amivé mára lettünk. Voltak, akik kiemelkedő minőségű munkájukkal, mások a szorgalmukkal, megint mások a személyiségükkel. Vállalkozásunk közös eredményeink legnagyobb részét nekik köszönhetjük.

Végül, de nem utolsó sorban köszönöm barátaimnak, tanárainknak, mentoremeknek, mindazoknak, akik hittek bennem, meg azoknak is, akik nem. Azoknak, akikre felnéztem, és azoknak, akikről tudtam, hogy semmiképp nem akarok rájuk hasonlítani. Mind-mind inspiráltak valamiképpen, hogy azzá váljak, aki most vagyok.

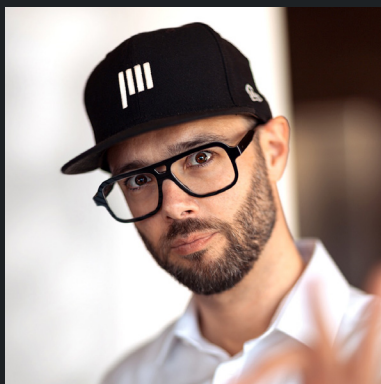
A játéknak azonban még koránt sincs vége! Az út hosszú, és ahogy eddig is, bizonyára lesz még benne bőven vargabetű. A legfontosabb, hogy ezt sose kudarcnak éljük meg, hanem fogadjuk el a tanulási folyamat részének. Hiszen az élet nem más, mint a bölcsőnkől a sárga tartó tanulás.

KINEK SZÓL A MINIMULTI KÉZIKÖNYV?

Ha tisztában vagy azokkal a fogásokkal és technikákkal, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy felépíts egy hatékonyan működő vállalkozást, ha a folyamataid rendben haladnak, a rendszereidet kialakítottad, a csapatod működését megszervezted, a munkavállalóid elégedetten tevékenykednek, az ügyfeleid visszajelzései alapján jó irányba haladsz és a pénzügyi mutatóid is alátámasztják mindezt, akkor nem neked íródott ez a kézikönyv.

Ha a fenti leírás nem egészen illik rád, akkor **Jacsó Péter Tivadar**, a **Jacsomedia Digitális Ügynökség** alapítója és társtulajdonosa a segítségedre lesz.

„A Minimulti kifejezés számomra olyan vállalkozást jelent, amely megőrzi a kisvállalkozások rugalmasságát, kreativitását és alkalmazkodó képességét, mégis számos területen a nagy multinacionális cégek által használt vállalatirányítási eszközöket, módszertanokat és stratégiákat alkalmazva ér el kimagasló eredményeket.”



Ebből a kézikönyvből megismerhetsz számos hasznos eszközt, technikát és módszertant, amelyek segítségével nagyban növelheted a céges folyamataid hatékonyságát. Ezek a megoldások minden esetben kiállták a gyakorlat próbáit, így kizárólag a JM-ben már bevált, tényleges hasznossággal bíró metodikákról olvashatsz benne.

A vállalkozások életében sokszor van olyan pont, amikor jól jönne egy mentor vagy legalább egy kézikönyv, amely segíthet a helyes irányba navigálni. Mert bár előbb-utóbb sikerülhet rátalálnod a megoldásokra, de ez sokszor időigényes, és empirikus módszereket kíván. A könyvben gyakorlati és tapasztalati úton megszerzett megoldásokat ismerhetsz meg, olyan módszereket, amelyek segítenek a Te vállalkozásodat is a Minimulti szintre emelni.

Kiadja: **Jacsomedia Kft.** www.jacsomedia.hu

ISBN 978-615-81482-1-4

Ár: 3990 Ft

