

Budapesti Gazdasági Egyetem  
Pénzügyi és Számviteli Kar

Borgyos Antónia

Gazdálkodás és menedzsment/kis-és  
középvállalkozások

Emberi erőforrás menedzsment bemutatása  
egy vendéglátó egységhez kapcsolódóan

2020

## NYILATKOZAT

Alulírott Borgyos Antónia büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020. május 13.



.....  
hallgató aláírása

Borgyos Antónia  
Gazdálkodás és menedzsment/kis és  
középvállalkozások  
Beszámoló a szakmai gyakorlatról

2020

# Tartalomjegyzék

1. Jelentkezés a Hauer Cukrászdába	2
2. A Hauer Cukrászda rövid története	3
3. A cég fajtájának rövid ismertetése	4
4. Alaptevékenységek	5
5. Marketing tevékenységek	6
6. Üzleti tervekészítés rendszere, szabályozottsága	9
7. Feladataim	10
7.1. Food cost számolása	10
7.2. Szállítókkal való kapcsolattartás	10
7.3. Kávéház és a kiszállítás bevételeinek/költségeinek csoportosítása, nyilvántartása	11
7.4. Béren kívüli juttatások elszámolása	11
7.5. Nyereség/haszonkulcs számítása	12
7.6. Rendelések visszaigazolásában való részvétel	12
8. Összefoglalás	14
9. Irodalomjegyzék	15

# Szakmai gyakorlati beszámoló

## 1. Jelentkezés a Hauer Cukrászdába

A felsőoktatási szakképzésem során, a tanulmányaim mellett teljesítenem kell egy egybefüggő 14 hetes gyakorlatot, az oklevelem megszerzéséhez.

Nappali tagozatos hallgatóként a gazdálkodás és menedzsment szak, kis- és középvállalkozások szakirányán az én esetemben a 2019/2020 első félévében került erre sor.

A gyakorlati helyünket mi magunk választhattuk meg, hogy hol szeretnénk ebben a félévben elhelyezkedni, hogy az elméletben megszerzett tudásunkat és tapasztalatunkat a gyakorlati életben is megszerezhessük, kipróbálhassuk.

Több fajta helyre is beadtam az önéletrajzomat, motivációs levelemet és bíztam benne, hogy a számomra legjobban illőt fogom kapni.

Néhány állásinterjú után és a kölcsönös szimpátia alapján végül ennél a cégnél döntöttem, mivel azt éreztem itt fogom legszívesebben kamatoztatni az eddig tanultakat. Szerencsére egyből találtak egy olyan pozíciót nekem, amivel rengeteget tudok a cégnek segíteni. Néhány levélváltás és telefonos egyeztetés alapján szeptember 2-án megkezdtem a szakmai gyakorlatomat pénzügyi asszisztens gyakornokként.

## 2. A Hauer Cukrászda rövid története

A Hauer Cukrászda és Kávéház elődjét Kasselik Nándor alapította 1890-ben. Halála után özvegye 1896-ban férjhez ment Hauer Rezsőhöz, aki Esztergomban tanult, majd Stühmer Frigyes budapesti cukorka- és csokoládégyárában bővítette ismereteit, később pedig Gerbeaud Emil budapesti cukrászüzemében dolgozott. Hauer Rezső átvette a cukrászda vezetését is, amelyet 1899-től már saját nevéen, Hauer Czukrászduként üzemeltetett.

Az eredetileg egyetlen helyiségből álló üzlet az ekkoriban virágzó magyar cukrásziparhoz hasonlóan gyors fejlődésnek indult és hamar elérte jelenlegi méretét, a mai Rákóczi út 47. és 49. számú házak teljes földszintjét elfoglalva. A kávéház 1901-ben uzsonnateremmel bővült, 1905-ben itt épült fel Magyarország első cukrászgőzkemencéje, majd az első világháború után egy csokoládé- és bonbonüzem is csatlakozott hozzá. Gerbeaud Emil halála után, 1920-ban Hauer Rezsőt a cukrász ipartestület örökös díszelnökévé választotta. Termékei közül a Hauer-krémes volt a legsikeresebb, valamint az ananász és marcipán ízesítésű tejszínes sütemények.

Az üzletet az 1948-as kommunista hatalomátvétel után államosították (ezt Hauer úr csak néhány évvel élte túl), és egy ideig Erkel Cukrászda néven működött. Ennek ellenére eredeti, polgári hangulatát meg tudta őrizni egészen a rendszerváltásig, amikor privatizálták, és a vevő „áldásos” működésének köszönhetően végül 1991-ben bezárták. A cukrászdát később egy magyar vállalkozó vette meg, újította fel, és végül 2002-ben meg is nyitotta, de különféle problémák miatt 2008-ban be kellett ismét zárnia.



1.kép: Hauer cukrászda logója

### 3. A cég fajtájának rövid ismertetése

A gyakorlati munkám témája a vállalkozás üzleti tervekészítésének rendszere, szabályozottsága, tervekészítési módszere és a marketing területei.

Tekintettel arra, hogy ez így elég átfogó keretet nyújt, az alapfogalmak bemutatásával folytatom a beszámolómat.

'A gazdasági vállalkozások sokféleképpen osztályozhatóak Feloszthatók például ágazati hovatartozásuk szerint (jelen esetben a **kereskedelemben** sorolható) vagy jogi formájuk szerint, ami most a korlátolt felelősségű társaságot testesíti meg.

Az egyik kézenfekvő csoportosítási szempontot a vállalkozások mérete jelenti. A méret meghatározása elég sok mindentől függhet. Más és más csoportok jönnének létre, ha a cégeket eszközeik, vagy saját tőkéjük könyv szerinti (esetleg piaci) értéke alapján kategorizálnánk. Megint más csoportok képződnének, ha az árbevétel nagyságát vagy a foglalkoztatottak számát tekintenénk rendezőelvnek.'(Chikán 2017)

A jogszabály szerint akkor tartozik egy vállalkozás a kis- és középvállalkozások körébe, ha

- az összes foglalkoztatott száma 250 főnél kevesebb és
- az éves nettó árbevétel nem haladja meg az 50 millió eurót vagy a
- mérlegfőösszeg legfeljebb 43 millió euró összegű.

Jelen esetben körülbelül egy 35-40 fős cégről beszélünk, így kimondhatjuk, hogy egy **kisvállalkozásról** beszélünk.

A kis- és középvállalkozások többsége a belső piacra, azon belül is a kereskedelemre, az idegenforgalomra, valamint a személyi szolgáltatásokra specializálódik.

A mikor- és kisvállalkozások jelentős része tevékenységében más cégekhez, mindenek előtt közepes és nagyvállalatokhoz kötődik. Ez a fajta kapcsolat általában beszállító-vevő kapcsolat, melyben alapanyagot, terméket közvetít más cégek felé, vagy éppen ő vásárol.

## 4. Alaptevékenységek

### Termékek és szolgáltatások

A kávéház fő tevékenysége kávék és egyéb italok elkészítése. Az italkínálatban megtalálhatóak lennének a klasszikus kávék és egyéb kávékülönlegességek, mint az eszpresszó, cappucino, cafe latte, Irish coffee...stb.

Továbbá eredeti koktélok, meleg és hideg teák valamint alkoholmentes és alkoholos italok is megtalálhatóak. A fogyasztói célcsoport egészen 4-80 évig kiterjed.

Az italok, torták és a sütemények mellett hideg ételek, saláták, szendvicsek, reggelik is megtalálhatóak.

Kizárólag saját előállított és megtermelt alapanyagokból állítja elő meglévő termékeit, melyeket elkészítésük után a cég saját beszállítója kézbesít.

A fogyasztói termékei mellett egyéb kikapcsolódásokra és szabadidős tevékenységekre is biztosít lehetőségeket.

Rendezvények esetén külön terem is van erre kialakítva, aminek elterjedésére én még nagyobb hangsúlyt fektetnék.

Úgy gondoljuk, hogy vendégeinket a kikapcsolódáshoz megfelelő és rugalmas környezet, a szórakozási és pihenési lehetőségek, továbbá a kedvező árak vonzzák majd.

A vendégforgalmat tekintve hétvégeként több a látogatók száma, mint hétköznaponként.

Amire fontos volt még, hogy hangsúly kerüljön az különféle rendezvényekre való, nagyobb tételű kiszállítás. A rengeteg állandó partner mellett mindig újabb és újabb cégek keresték meg a vállalatot ilyen ügyben.



## 5. Marketing tevékenysége/stratégiája

### **A marketing:**

A marketing meghatározását úgy definiálnám, hogy egy olyan tevékenység a vállalatnál, amely a vevők és felhasználók igényeinek kielégítése érdekében elemzi a piacot.

Meghatározza azokat az eladásra kínált termékeket és szolgáltatásokat, amiket megismertet a fogyasztókkal, kialakítja az árakat, megszervezi az értékesítést és befolyásolja a vásárlókat.

Szolgáltatás marketing vizsgálatánál a McCarthy féle 4P-t a terméket, árat, értékesítést és helyet végül a promóciót fogom elemezni és bemutatni.

### *Termékpolitika (Product)*

Az általam bemutatott vállalat kínálatának összeállításában fontos szerepet játszott a minőség és a vevők igényeinek kielégítése. Nemcsak az adott terméket soroljuk ide, hanem a vállalati termékfejlesztést, a termékválasztás kialakítását. Terméktervezésnél meghatározzuk az új termékeket és az ezekhez kapcsolódó piaci elvárásokat.

A termékek kapcsán a vállalkozásnál figyelembe kell venni:

- dizájn és a jellemzőket
- az esetleges szolgáltatáscsomagokat
- garanciát és a szavatosságot
- a termékélet-ciklust
- a csomagolást és a címkézést.

A termék önmagában tükrözi az üzletet. Kell egy logó is, ami kellőképpen egyedi, felismerhető és megkülönbözteti önmagát a többi cukrászdától. Ez szerepel minden céghez kapcsolódó kiadványon, hogy minél többször lássák az emberek.

### *Árpolitika (Price)*

Árak megfelelő meghatározása a piaci erőviszonyok mellett rettentő fontos szerepet kap. Itt érvényesül legjobban a marketingszemlélet. Olyan árstratégiát kell létrehozni, amely minden téren megállja a helyét. Arra kell törekedni, hogy olyan árakat szabad csak létrehozni, amit a vevő képes és hajlandó megfizetni, emellett profitot és hasznot termel a cég számára. Az ár jelenti azt a pénzösszeget, amit a vevő a termékért fizet. Meghatározása általában jelentősen függ a piaci viszonyoktól. Ide köthetjük a különböző akciók és kedvezmények körébe tartozó törzsvásárlói kártyát ami, 20% kedvezményt biztosít a teljes árukészletre.

### *Értékesítés és termékelhelyezés (Place)*

Ez a terület juttatja el a terméket és szolgáltatásokat a fogyasztókhoz. Ehhez a részhez tartozik a stratégia, hogy tömeges és egyszerű elérése legyen a terméknek, vagy exkluzív, esetleg nehezen elérhető. Hiszen mindannyian tudjuk, hogy a prémium termékek esetében szándékos megnehezítés áll a háttérben. A limitált termékek gyártása értékesebb a tömegcikkeknél. Fontos kiemelni, hogy mi az értékesítés formája és helyének meghatározása és nagykereskedelmi részt sem szabad elfelejteni a logisztika, szállítást és a raktározást.

### *Hirdetés-és reklámpolitika (Promotion)*

Ehhez a részhez tartozik az a marketing kommunikációs stratégia és technika, a reklámoktól elkezdve egészen az értékesítési csatornáig. Meg kell tervezni és kivitelezni egy olyan stratégiát, ahol a legkönnyebben elérjük a számunkra legjobb célközönséget.

Jelen esetben a cukrászda elhelyezkedése miatt a cég a külföldiek kedvencévé vált, ami számunkra nagy előnyt jelent. A közelben elhelyezkedő Erkel Színház miatt az üzlet szintén egy másik közönség befogadására nyújt kedvelt helyet. A 21. században legkönnyebb marketingkommunikáció az internet és közösségi média világa. Létre kell hozni egy olyan saját weblapot, ami mindenki számára könnyen értelmezhető és elérhető. Külön figyelmet kell fordítani az ingyenes csomagolóanyagokra, ami az egyik legkönnyebb, egyben kiváló reklámeszköz is, amit térítésmentesen jár az elviteles termékekhez.

Majd kibővítve a 4P-s marketingstratégiát úgy gondolom, hogy jobban belemélyülve áttérek a 7P új elemeire is:

### *Az emberi tényezők (People)*

Ez a tényező egy nagyon fontos szerepet játszik egy olyan üzletben, mint egy cukrászda. A termékeket és a vállalatot a munkavállalók jelenítik. A vállalatot, a nyújtott termékeket a munkavállalók jelenítik meg a vásárlóknak. Az értékesítő, eladó felelőssége hatalmas a marketingben, hiszen a minőségi kiszolgálás ugyanúgy része a vásárlói elégedettségnek, mint egy jó marketing üzenet vagy termékelhelyezés.

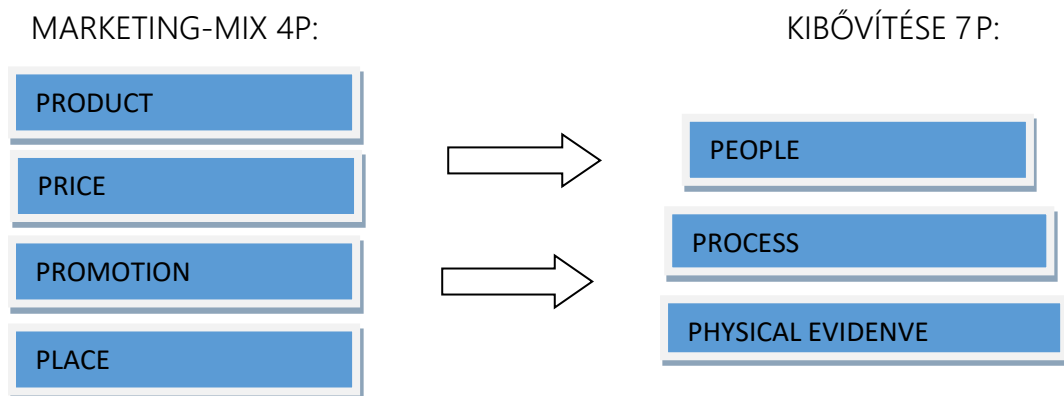
Ezért fontos a megfelelő toborzás, betanítás, továbbképzés. Egyenruha viselete a megfelelő öltözködési és megjelenési elvárásokkal. Figyelnünk kell a kommunikációs panelekre. Kezelnünk kell a pultnál való esetleges sorban állást.

### *Környezeti és tárgyi elemek (Physical Evidence)*

Ez az a helyszín ahol a vásárlók kiszolgálása megtörténik. Idetartozik a berendezés és az épített vagy természetes környezet. A Hauer hűen törekszik a régies stílusra és a nagyon kellemes lágy vonalakhoz, ezzel is fenntartva a 20. század eleji hangulatot. Belépésnél szinte azonnal megpillanthatjuk Hauer Rezső arcképét, ami már önmagában egy stílust képvisel. Nagyon fontosak a különböző hanghatások, a zene és a hőmérséklet is.

#### Folyamat (Process)

A folyamatok tényező azt érzékelteti, hogy a fogyasztók a szolgáltatásokat a termékekkel ellentétben folyamatként élik meg a vásárlás pillanatában. Efféle folyamatok közé sorolhatjuk az esetleges rendezvények megtartására a kávézóban.



#### Marketing-mix elemei (4P)

Forrás: McCarthy, 1960 alapján saját szerkesztés

## 6. Üzleti tervkészítés rendszere, szabályozottsága

Az üzleti tervet induló vagy folyamatban lévő vállalkozások is készíthetnek egy nagyobb beruházás előtt. Minden vezető és tulajdonos számára fontos, hogy megtudja a jövőbeni elképzeléseik pontos kiadásait, bevételeit és ezen felül a megszerzett haszon mértékét. Rögzíteni kell benne a termelés volumenét/marketingtervét, melynek alapján fény derül a további árbevételek nagyságára.

A vállalkozásnak, amely közvetlen és közvetett környezetébe beágyazódva működik, különböző adottságai vannak, amelyek segíthetik vagy korlátozhatják működését. A vezetésnek fontos feladata, hogy azonosítsa ezeket az adottságokat a környezethez való jobb alkalmazkodás miatt, javítsa a nem megfelelőket, megőrizze a versenyelőnyöket biztosítókat. Ide tartozik a termékfejlesztés, profilváltoztatás, piaci behatolás.

Egy vállalkozás működésének megítélésénél feltétlenül szükséges a vállalkozás belső adottságai közül a következők figyelembevétele:

1. A vállalkozás mérete egy olyan kisvállalkozás, ahol 35-40 fő tevékenykedik a napok során.
2. A profil és termékek jellemzői mindig tükrözzék az elvártat. Mindig törekedni kell arra, hogy a régies stílustól ne térjenek el a helyben készült termékek.
3. A vállalkozás piaci kapcsolatainak jellemzőinél figyelembe kell venni a beszállítókat és azokat, akiknek a cég szállít ki.

Terveink között szerepel:

- a kínálat – mind a torták és sütemények – bővítése.
- Az étel érzékenyekre külön figyelmet fordítva, további ízek és nagyobb választék.
- Szezonális ajánlatok bővítése.
- Szénhidrátcsökkentett termékek bevezetése
- Ünnepeket követve a díszítés kihangsúlyozása.

## 7. Feladataim

### 7.1. Foodcost számolása

Az árakkal szemben alapvető követelményhez tartozik, hogy fedezni kell a ráfordításokat, hozzá kell járulni az üzlet eredményes gazdálkodásához, igazodni kell a piacon jelentkező kereslethez és eredményesnek kell lenni az eszközöknek, ahhoz hogy, versenyben maradjanak. Ez egy elengedhetetlen feladat egy ilyen fajta cég nyereséges működéséhez. Úgy állapítottuk meg, hogy az előállított termékeken minimum 300 %-os haszon kiszámítható legyen. Ez az a mérték, ami nyereségesen fedezi azokat a kiadásokat és költségeket amik felmerülnek egy kisvállalkozásnál.

Ehhez szükséges minden (a cég által) előállított termék alapanyagára és ennek pontos beszerzési költségére és felhasznált mennyiségére.

Ezt az E-system nevű rendszer segítségével könnyen meghatároztam a megfelelő adatok felhasználásával. Miután megkaptuk egy adott termék pontos előállítási költségét nettó és bruttó árban is, így én már könnyedén meghatároztam azt az árat a megfelelő nyereséggel együtt, amin már megéri eladni az adott végterméket.

### 7.2. Szállítókkal való kapcsolattartás

A beszállítókkal való kapcsolat szorossága

Az üzleti kapcsolatok bővíthetők és szorosabbá tehetők, mivel a felek hosszú távon tudnak egymással működni. A beszerzésmenedzsmentje szempontjából fontos tényező a beszállítókkal kialakítandó kapcsolat szorossága. Ezt meghatározhatják a beszerzendő termékek jellemzői és fontossága, a vállalati méret, a beszállítók felkészültsége vagy akár a vásárlás jellege alapján.

A beszállítók kiválasztásakor vállalatonként a fentiek közül több jellemző is hangsúlyos szerepet kapott.

Beszerzéskor minden terméknél meg kell keresni azt a nagy kereskedelmi céget, ami számunkra megfelelő árakkal rendelkezik.

Jelen esetben körülbelül 15 különböző beszállítónk van a cégnél, akik a forgalom utáni fogyasztás után általában hetente szállítanak árut.

Kifizetésük majdnem minden esetben banki átutalással történik.

Fontos volt az állandó szállítókkal való folyamatos kapcsolattartásom és a kintlévőség, esetleges tartozás folyamatos nyilvántartása.

### 7.3. Kávéház és a kiszállítás bevételeinek/költségeinek csoportosítása, nyilvántartása

#### **Bevételek:**

Jelen esetben a bevétel az értékesített árukból befolyó összeg. Ez történhet a kávéház részén történt eladásokból. Ilyen például az ital, sütemény, megrendelt és megvásárolt egész torta.

Nagyobb tételeknél pedig a különböző cégek leadott rendeléseik a cég felé. Ilyen esetben ki kell számolni azt a költséget, ami áron már megéri kiszállítani az árut és elfogadni a megrendelést.

#### **Kiadások:**

- Ide tartozik a dolgozóknak a munkabére, ami havonta kerül kifizetésre.
- Járulékok
- A közel 150 m<sup>2</sup>-es terület bérleti díja.
- A rezsiköltségek
- Anyagköltségek

Ezeknek a mértéke, függ a forgalomtól.

### 7.4. Béren kívüli juttatások elszámolása

Hetente kerül sor a borraivaló szétosztására a dolgozók között. Munkaidőhöz kötötten és időarányosan történik az elszámolás.

A szervizdíj elszámolása egy olyan juttatás, ami bele van építve arányosan a munkabérbe, melynek pontos mértéke a fogyasztás 10%-a.

A téma szempontjából meg kell különböztetni a szervizdíjat, a vendégtől közvetlenül kapott borraivalótól.

A szervizdíj vagy felszolgálási díj a kiszolgálásért külön felszámított tétel.

A szervizdíj és a borraivaló közötti legmarkánsabb különbség az önkéntesség, míg az utóbbi teljes egészében a vendégre van bízva, az előbbi rögzített tétel, a felszolgált étel és ital ára mellett a kiszolgálás díja.

Éppen ezért az utóbbinak vannak is szabályai. A felszolgálási díj az általános forgalmi adóról szóló 2007. évi CXXVII. törvény 65. §-a alapján az éttermi, vendéglátási szolgáltatás adóalapjába tartozik. Az áfatörvény értelmében a számlán vagy nyugtán a fogyasztáson kívül a felszolgálási díjat is meg kell bontani áfa-kulcsenként. Ennek is több fajtáját különböztettem

meg az áfa-kulcsok mértéke alapján. Helyben fogyasztás esetén 5 %-os mérték, elvitelnél 18%-os érték. Az alkoholos termékek fogyasztásánál pedig 27%.

Ezt a számlán, nyugtán mindig külön fel kell tüntetni.

Havonta kell kifizetni a vendéglátásban közreműködőknek. A kifizetés összege megegyezik a felszolgálatási díj adókkal, járulékokkal csökkentett összegével.

Mivel az adóköteles szolgáltatásnyújtás ellenértéke, így tartalmazza az áfa összegét is.

Az értékesítés nettó árbevételébe beleszámít – bár helyi iparüzési adót nem kell utána fizetni. (Ezért célszerű elkülönítetten könyvelni.)

A felszámított felszolgálatási díjat teljes összegében havonta a vendéglátásban közvetlenül közreműködőknek ki kell fizetni. Tehát a vendéglő ebből nem tarthat meg egy részt! A felszolgálatási díj közreműködők közötti felosztásának szabályairól, arányáról előzetes megállapodást kell kötni.

A felszolgálatási díj járulékalapot képező jövedelem, mely után a foglalkoztató 15 százalék nyugdíjjárulékot fizet, ezen túlmenően személyi jövedelemadó nem terheli. A foglalkoztatottat adó- és járulékfizetési kötelezettség nem terheli.

#### 7.5. Nyereség/haszonkulcs számítása

Tudnunk kell, hogy a vállalkozás nyereséges-e. Ennek az egyik mutatója a haszonkulcs. A bruttó, a működési vagy a nettó nyereség mutatja meg a bevételeket százalékban.

A haszonkulcsnál megtudtam, hogy a vállalat bevételeinek mekkora része marad a cégnél. Ugyanakkor a tényleges nyereség megállapításához, azt is figyelembe vettem, hogy milyen költségekkel jár az ügyfelek kiszolgálása. Három típusát úgy számoltam ki, hogy elosztottam a költségekkel csökkentett bevételt (nyereséget) a bevétellel. Ezt megszorozva 100-al megtudjuk a haszonkulcs százalékos értékét. A bruttó haszonkulcs az előállítási költséghez viszonyított nyereséget mutatja meg. A bruttó nyereség fejezi ki az értékesített áruk költségével csökkentett teljes árbevételt. Ennek eredményül kapott érték a termékek előállításának költségét is magában foglalja, az alapanyagoktól elkezdve a munkaerőig.

#### 7.6. Rendelések visszaigazolásában való részvétel

Itt fontos volt figyelembe venni a pontos fogyást külön termékenként. Bizonyos árukat csak hetente, de volt, amire akár naponta is le lehetett adni a rendelést. Nyilván kellett tartani azt,

hogy semmiképp se legyen semmiből hiány, de arra is kellett figyelni, hogy ne legyen túrendelés, mert az nem jó a vállalat számára.



## 8. Összefoglalás

A Hauer Cukrászdában eltöltött 14 hetem rávilágított arra, hogy a tanulmányaim során megszerzett tudás és tapasztalat csak akkor alkalmazható maximálisan, ha van egy olyan gyakorlati háttér is mögöttünk, amiből egy konkrét képet kaptunk egy cég működéséről.

A szakmai gyakorlatom alatt olyan dolgokkal foglalkoztam és olyan tudást szereztem, amit a későbbiekben fogok tudni kamatoztatni, viszont a kimagasló munka, folyamatos tanulást igényel.

Feladataim közül a food-cost és a nyereség számítását élveztem a legjobban, mert számomra érdekes látni, hogy beszerzett alapanyagokból, hogy lesz egy nyereségesen értékesített végtermék.

Úgy gondolom, hogy itt hasznos tudásra tettem szert, ami később, esetlegesen egy saját vállalkozás létrehozásában nagy segítségemre lesz.

Örülök, hogy itt tölthettem le kötelező szakmai gyakorlatomat.

## 9. Irodalomjegyzék

[www.hauercukraszda.hu](http://www.hauercukraszda.hu)

1. kép: google.hu

VERES Z. (2009) A szolgáltatás marketing alapkönyve, Akadémia kiadó, Budapest

Chikán Attila (2017) Vállalatgazdaságtan

Borgyos Antónia  
Gazdálkodás és menedzsment/kis- és  
középvállalkozások  
Emberi erőforrás menedzsment bemutatása  
egy vendéglátó egységhez kapcsolódóan

2020

# Tartalomjegyzék

1. Bevezetés, Téma indoklása	2
2. Hauer Cukrászda története	3
3. Emberi erőforrás gazdálkodás	4
3.1 Fogalma és céljai	4
3.2 Cégen belüli megvalósulása	7
4. Bérgazdálkodás fogalma	9
4.1 Javadalmazás, juttatások	10
5. Létszámgazdálkodás	11
5.1 Toborzás	11
5.2 Kiválasztás	13
6. Tapasztalatok, Következtetések, Összefoglalás	14
7. Irodalomjegyzék	15

## 1. Bevezetés

Záródolgozatomban az emberi erőforrás gazdálkodást, bér- és létszámgazdálkodást fogom bemutatni és arról egy átfogó képet mutatni egy vendéglátóegység alapján.

A Hauer Cukrászdát választottam a szakmai gyakorlatom elvégzéséhez és záródolgozatom témájaként, mert mindig is érdekelt a különböző fajta vendéglátóegységek működése, gazdasága és annak fenntarthatósága a pénzügyi területen is. Rengeteg olyan dolgot ismertem meg, amire már nagyon régóta kíváncsi voltam. Ide tartozik például a bérek számítása, különböző fajta jutalékok, cafeteria és az ezen felül még az egyéb juttatások. Beleláthattam a készletezésbe, árubeszerzésbe és a különböző árufolyamatokba is. Azért választottam ezt a témát, mert, a szakmai gyakorlatom alatt végzett pénzügyi feladatok mellett tökéletesen beleláttam az emberi erőforrás gazdálkodásba, működésébe.

Kitérek arra is, hogy, hogy történt a cégen belüli toborzás és kiválasztás, milyen eszközöket használt erre a vezetőség.

Célom, hogy ennek a témakör feldolgozásával, szakirodalom segítségével olyan átfogó képet nyújtsak az emberierőforrás-gazdálkodásról, hogy ezt a későbbiekben is hasznosítani tudjam majd.

## 2. Történet

A Hauer cukrászda és Kávéház 1890 óta létezik, de csak 1899-től működik ezen a néven, alapítója, Hauer Rezső (Gerbeaud Emil és Stühmer Frigyes tanítványa) nevét viselve. Elismert szakemberként Hauer Rezső számos innovációt és új terméket vezetett be. Az első világháború után élte virágkorát. A cukrászdát 1949-ben államosították, ezt az alapító Hauer Rezső csak néhány évvel élte túl.

Az üzlet állami kézben előbb Erkel, majd újra Hauer néven működött, régi polgári hangulatát részben megőrizve, egészen az 1991-es privatizációig. Ekkor, az új tulajdonos bezárta az üzletet. Mai tulajdonosa kezében a Hauer először az aranykort idéző alapos felújításon esett át, Enyvváry Péter belsőépítész irányításával, majd 2017 augusztus 20-án nyitott újra. Jelen helyzetben egy 35-40 fős kisvállalkozásról beszélünk.

### 3. Emberi erőforrás gazdálkodás

#### 3.1 Fogalma és funkciói

Fogalmát úgy határozom meg, hogy a munkahelyi követelmények meghatározása és a munkavállalók igényivel való összehangolása a vállalat küldetésével, értékeivel és stratégiával folyamatos összhangban.

A munkaerő-gazdálkodás (emberierőforrás-menedzsment) funkcióit Walton–Lawrence (1985) alapján, azt kiegészítve öt fő tevékenység köré csoportosíthatjuk:

– **az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás általános teendői:** a vállalat munkaerő-szükségletének és munkaerő-keresletének meghatározása, a lehetséges fedezeti források feltárása és a szükséglettel való összehangolása, a szükséges munkaerő megszerzése, szelekciója, munkába állítása, fejlesztése és megőrzése, s mindezek mellett a felsővezetéssel való együttműködés az EEM-hez szükséges pénzügyi háttér biztosításában.

– **a motivációs és ösztönzési rendszer, ezen belül a bér- és jövedelemgazdálkodás kialakítása:** ez utóbbin a dolgozókkal szembeni teljesítményelvárások megfogalmazását és a teljesítmények díjazását értjük;

– **a munka megszervezése:** a vállalati szervezet és folyamatok olyan kialakítása, ami biztosítja a munkavállalók hatékony és humánus feltételek közötti foglalkoztatását;

– a menedzserek és munkavállalók képzésének, továbbképzésének irányítása és szervezése, a formális oktatás és az általános önfejlesztés (könyvtár, művelődés, tartalmas szórakozás stb.) lehetőségeinek kihasználásával;

– **a munkakapcsolatok kezelése:** a munkáltatók és az érdekképviselők (pl. szakszervezetek, üzemi tanácsok) közötti tárgyalások megszervezése és lebonyolítása, a belső munkaerőpiacok kialakítása, működtetése, a dolgozók vállalati döntésekbe való bevonási módjainak kimunkálása és a szociális kérdések kezelése'. .(Chikán 2017, 291.oldal)

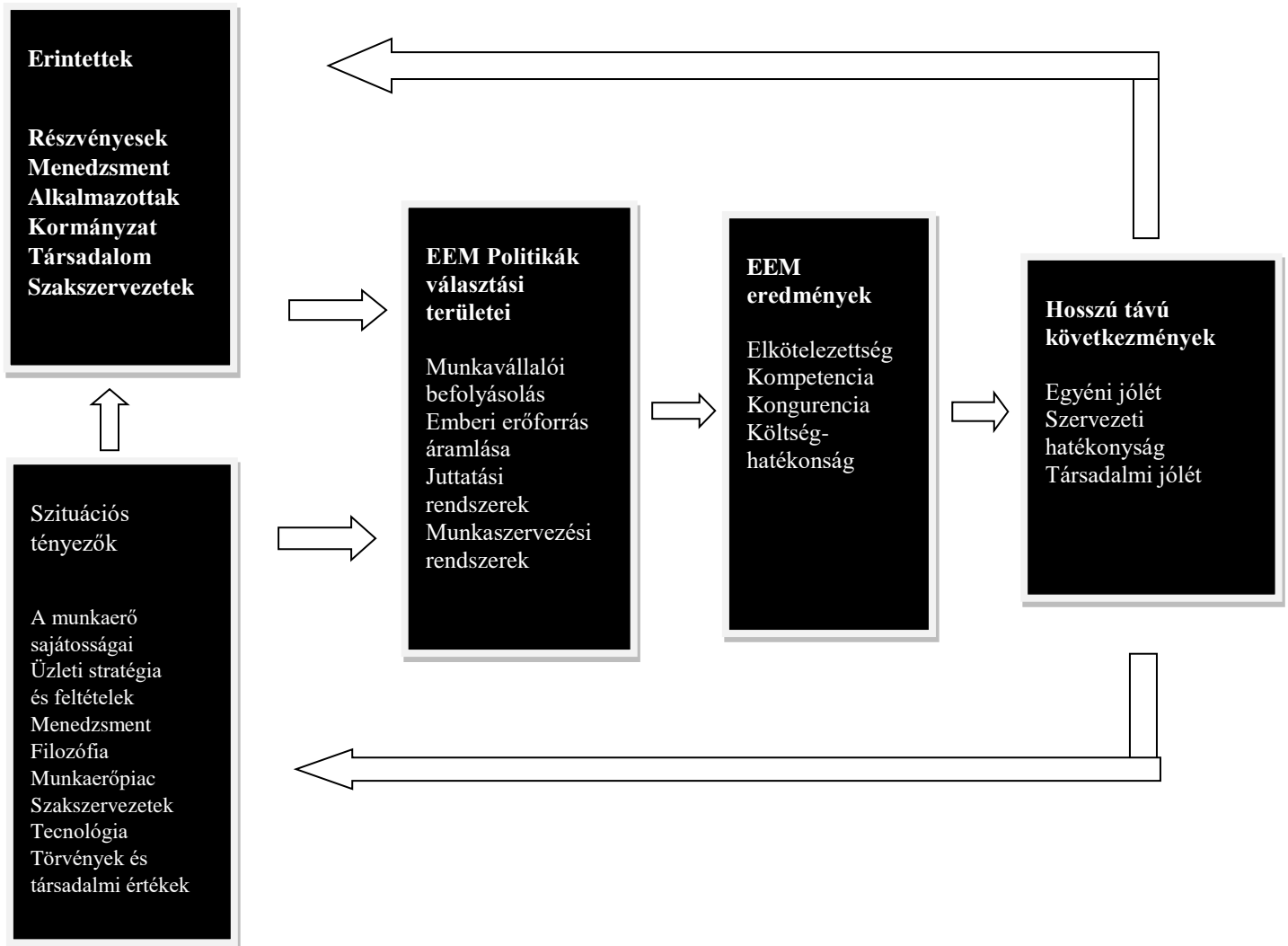
Az emberi erőforrásnak van a legnagyobb szerepe a szervezetek életében, hiába a szép épület, a jó munkaszervezés, a kiművelt emberfő hiánya vagy kihasználatlansága megpecsételi a szervezetek sorsát. A siker kulcsa „az emberi tényező”, Bakacsi (1996 „a”) megállapítása szerint.

„A munkaerő speciális sajátosságai, jellegzetességei miatt nem hasonlítható egyetlen más olyan termelési erőforráshoz sem, mint a pénz, termelési eszköz, energia vagy információ. Az emberi erőforrás önmagában azért is meghatározó szerepet játszik, mert a többi erőforrás hatékony felhasználása, működtetése emberi tényező nélkül lehetetlen. Hiába áll rendelkezésre minden erőforrás, az ember közreműködése nélkül inaktív, életképtelen, azaz a termelés, a szervezetek működtetése nélküle lehetetlen.

Az emberi erőforrás célok tartalma – ugyanúgy, mint a szervezeti céloké – szervezetenként változhat, de általában a következőket foglalja magában:

- magas teljesítmény;
- minőségi termék;
- a megfelelő számú, a kívánatos szakértelemmel és gyakorlattal rendelkező alkalmazottak foglalkoztatása;
- kontrollált munkaerőköltség;
- alacsony szintű fluktuáció és hiányzás;
- versenyképes bérszint;
- olyan munkafeltételek, amelyek biztosítják az alkalmazottnak a munkaköri elégedettség és az önérték elérés lehetőségét;
- megfelelés a törvényeknek és jogszabályoknak, a munkakörülmények és a munkavállalói jogok biztosításával. A felsorolt célok mérhetőségére, megítélhetőségére a következő mutatók alkalmasak: termelékenység, jogszerűség, megelégedettség, hiányzás, fluktuáció, panaszszám, balesetszám, sztrájkok száma, stb. Az emberi erőforrás menedzsment céljai a következőképpen foglalhatók össze:
- Segíteni a szervezetet a céljai elérésében;
- hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit;
- jól képzett, jól motivált alkalmazottakat biztosítani a szervezet számára;
- a lehető legnagyobb mértékben biztosítani az alkalmazottak elégedettségét, önmegvalósítását;
- közvetíteni a személyzeti irányelveket, politikát minden alkalmazott felé;
- segíteni az etikus elvek és gyakorlati magatartás fenntartását;
- oly módon menedzselni a változást, hogy az egyének, a csoportok, a vállalat és tágabb közösség számára kölcsönösen előnyös legyen;
- a munkavégzés minőségét oly módon fenntartani és fejleszteni, hogy az kívánatossá tegye a szervezeten belüli alkalmazotti létet.’(Chikán 2017)





1.ábra: A HRM egyik alapmodellje (Beer 1984) alapján (saját szerkesztés)

A Harvard-modell főbb elemei és részei közé sorolhatjuk Chikán Attila leírása alapján:

- Azokat az emberierőforrás-gazdálkodásban érintett szereplőket, akik teljes kockázatot viselnek és közvetlenül érintettek azok a tulajdonosok, részvényesek, a menedzsment és az alkalmazottak. Közvetetthez soroljuk az teljes társadalmat, a kormányzatot, a munkavállalók érdekképviseleti szervezeteit és a szakszervezeteket is.
- Az emberierőforrás-politikát befolyásoló környezeti (szituációs) tényezők közül makrokörnyezeti tényezők a törvények és társadalmi értékek, az adott ország technológiai színvonala, a szakszervezetek léte, erőssége vagy gyengesége, valamint a szervezetet körbe vevő munkaerőpiac rugalmassága vagy merevsége.

- Az emberierőforrás-politikák választási területei közül az érintettek érdekei és a környezeti tényezők alapvetően meghatározzák, hogy mire fókuszál az adott szervezete, és hogy mire helyezi a hangsúlyt az emberierőforrás-menedzsment, milyen stratégiát és milyen gyakorlati emberierőforrás-stratégiát használnak.
- Az emberierőforrás-menedzsment területén a várható rövid és középtávú eredmények közé soroljuk az elkötelezettséget, kompetenciát, kongurenciát és a költséghatékonyságot.
- Az egyéni és társadalmi jólét a szervezeti hatékonysággal együtt a hosszú távú következményekhez soroljuk.

### 3.2 Cégen belüli megvalósulása

Ennél a résznél elsősorban arra kell külön figyelmet nyújtani, az emberi erőforrás gazdálkodás kapcsán, hogy a termelés és szolgáltatás a piaci igényeknek megfelelően hogyan alakul, ennek következtében derül ki, hogyan kell megszervezni a munkát és, hogy mekkora létszámmal kell tervezni. Figyelni kell a munkarendre és megfelelő munkaidőt kialakítani. Össze kell hasonlítani azt is, hogy más munkaadók milyen munkafeltételeket és körülményeket adnak dolgozóiknak.

'A belső környezet hatásai között érdemes még az alábbiakat is végiggondolni:

- A szervezet jellemzői:
  - szervezeti stratégiai és operatív célok
  - pénzügyi kondíció és flexibilitás
  - az alkalmazott technológia
  - szervezeti kultúra
- Szervezeten belüli szabályozások

- A munka és a munkakör jellemzői
- Az alkalmazottak jellemzői, kapcsolatai
  - az egyének jellemzői
  - a vezetési stílus és gyakorlat
  - a munkacsoportok jellemzői A belső tényezőket a vállalkozó maga alakítja ki, a mikrokörnyezetet, a piaci környezetet meg tudja ismerni és befolyásolni is képes, míg a makro- és a globális környezetet adottságnak kell tekintenie, azaz neki kell alkalmazkodnia hozzá.<sup>1</sup>

Az emberi erőforrás stratégia minden vállalatnál nagyon fontos, de külön kiemelném az ilyen vendéglátóegységeket, ahol az alkalmazottak teljes közvetlen képet mutatnak a cégről munkájuk során.

## 4. Bérgazdálkodás

A bér az az összeg, amit munkája fejében a dolgozó annak ellenértékéért a munkáltatótól kap, ezt megfogalmazhatjuk úgy is, hogy a motiváció a szükségletek kielégítésére irányuló ösztönzés, amelynek a hatására az ember halandó belekezdeni a cél érdekében kifejtett tevékenységbe.

'A bérezési rendszer fontosabb elemei:

- Alapbér: amely a munkavállaló keresetének legnagyobb súlyú alkotórésze.
- A bérpótlékok: amelyeket az általánostól eltérő munkafeltételek vagy meghatározott időre szóló vezetői megbízások alapján fizetnek.
- Prémiumok, jutalmak: a rendszeres, illetve esetenkénti kiemelkedő teljesítmények elismeréseként kapnak a munkavállalók.
- Kiegészítő fizetés: amely a le nem dolgozott időre kifizetett munkabér
- A teljesítménykövetelmény: az a munkamennyiség, amelyet a vállalkozás a munkavállalótól általában az alapbérért megkövetel.
- A bérforma: a teljesítménykövetelménnyel együtt mutatja meg, hogy a vállalkozás az adott munkaterületen mire kíván ösztönözni, és milyen módszerekkel.
- A vállalaton belüli szervezeti egységek ösztönzési rendszere azt határozza meg: hogy az egyes szervezeti egységekben felhasználható munkabér tömege vagy színvonala milyen tényezőktől függően milyen mértékben változik.'<sup>2</sup>

A dolgozók bérének megállapítása a cégnél függ:

- a szakképzettségtől,
- a végzett munka mennyisége és minőségétől
- beosztástól
- nyelvtudás mértékétől
- a szakmában szerzett gyakorlattól.

#### 4.1 A javadalmazás és juttatások

Ez egy olyan ösztönzési politika, stratégia és eljárásrend kidolgozása, amely elősegíti a szervezet céljainak megvalósítását a megfelelő emberek megszerzését és megtartását a munkaidő kihasználását a szaktudás és képesség fejlesztését.

A bér legyen összhangban az elvégzett munkával és a végzettséggel és legyen versenyképes.

Munkám során a cégnél több béren kívüli közvetlen juttatást is számon tartottam az alkalmazottak számára. Ezek közé tartozik a:

- szervízdíj, ami minden héten időarányosan lett elszámolva
- cafeteria, munkába járás anyagilag támogatása
- forgalom utáni jutalékok.

A fix órabérezésű rendszer mellett, ezek rendszeresen el lettek számolva.

## 5. Létszámgazdálkodás cégen belül

A létszámgazdálkodás fogalmát úgy határozom meg, hogy az a stratégia, ami a forgalom lebonyolításához szükséges létszám megállapítását jelenti és annak folyamatos vizsgálatát. A létszámot szükség esetén lehet növelni és csökkenteni, a profitmaximalizálás miatt.

A létszám nagyságát befolyásoló tényezők közé tartozik a:

- forgalom nagysága
- a dolgozók szakképzettsége, tapasztalata
- a nyitvatartási idő és a műszakszám
- az értékesítési forma és a technikai felszereltsége
- a forgalmazott árucikkek mennyisége

A létszám és a szakképzettség nagymértékben függ a vállalkozás jellegétől. A munkavégzés meghatározható a gépesítettségétől és a munkafolyamatok szervezettségétől. Fontos, hogy ne legyen kihasználatlan munkaerő és munkaidő.

A vendéglátásnak létszámigényét azaz, élő munkát befolyásoló tényezők közé tartozik az üzlet nagysága, típusa és színvonala, a vendégkör összetétele és gyakorisága és végül a gépesítettség szintje.

Költséghatékony lehetőségekhez soroljuk azt, ha valamely munkavállaló idénymunkát végez, részmunkaidőben (kevesebb, mint 8 óra) vagy alkalmi megbízási szerződésben van például egy rendezvény esetén.

### 5.1 Toborzás

A toborzás célja az üres vagy megüresedő, illetve létesítendő új munkaposztokra olyan potenciális munkavállalók megtalálása, akik megfelelnek a munkaköri követelménynek.

A munkaerő felvételének folyamata önmagában több részből áll és sokkal összetettebb annál, mint gondolnánk.

Első eleme a lehetőségek feltárása a lehetséges jelöltek közül, akik jelentkeztek.

Ezután következik a megfelelő személy kiválasztása, aki tökéletesen el tudja végezni a kiadott munkakört. A marketinglogikának megfelelően az adott munkakörbe nem „bárkit”, nem is az

első már megfelelő jelentkezőt kell felvenni, hanem azt a legjobb személyt kell erre a célra megnyerni, aki megfelel a munkaköri követelményeknek, a hatékonysági és szervezeti szempontoknak, és akivel a szerződéskötés kölcsönösen a legtöbb előnyt ígéri. Ehhez pedig először is meg kell ismerni a vevők lehetséges körét, és közülük meg kell szólítani, meg kell hívni a potenciálisan legjobbkat.

A toborzásnak fajtái közül megkülönböztetünk belső és külső toborzást.

„A belső forrásból történő toborzás azt jelenti, hogy a cég a meglévő munkaerő állományából kívánja betölteni az üres, megüresedett, vagy új álláshelyet, azaz nem lép ki munkaerőigénnyel a nyílt munkaerőpiacra, hanem bentől keres munkaerőt.

A belső, gazdálkodó szervezeten belüli forrásból történő munkaerő-beszerezésnek számtalan előnye van:

- A beszerzés költségei és időigénye jelentősen kisebb, mint a külső forrásból beszerzett jelölteknél.
- A környezet megismerésére sem kell annyi időt és energiát fordítani, ismertek mind a szervezet, mind a kollégák sajátosságai.
- Kisebb a kockázat az ismertség miatt.
- Ösztönzőleg hat, ha a szervezeti tagok látják az előrejutás lehetőségeit.
- Tartható a kialakult bérszint.”

Az előnyök mellett persze számos hátránnyal is járhat a belső forrásból történő toborzás:

- Szűkebb választási lehetőséggel kell szembenézni.
- Magasak a továbbképzési költségek.
- A szervezeti vakság hatalmas károkat okozhat (elfogultság).
- Kialakult belső „összefonódások”.(Matiscsákné 2012)

A külső forrásból történő toborzásmál a cég a külső munkaerőpiacról szerez be új munkaerőt. Ezt akkor szokták alkalmazni ha például a cég gyors növekedési szakaszba kerül, ha újító stratégiát folytat hiszen akkor, is új külső munkaerőre van szüksége a további képességek miatt, amit nem tudna megszerezni belső forrásból.

Előnyei közé tartozik:

- a szélesebb választási lehetőség

- alkalmazása azonnal megoldja a cég munkaerőgondját
- új szemléletet, készséget és képességet hoz a szervezetbe

Viszont a külső toborzásnál a:

- keresés és alkalmazás költség- és időigényesebb
- hosszabb a beilleszkedési fázis
- esetlegesen csökkenhet a dolgozók motiváltsága, ha felsőbb pozíciók mindig külső munkaerőből vannak pótolva.

## 5.2 Kiválasztás

A lehetséges jelöltek és munkavállalók megismerése, feltérképezése után a következő lépés a legjobb személy kiválasztása. Ennél az eljárásnál nem beszélhetünk mindig ugyanarról a pontos folyamatról. A kiválasztás előfeltételei közé tartozok az, hogy mindenképpen legyen betöltendő álláshely, munkapost, legyenek az állásra jelentkezők.

A kiválasztásnál leggyakrabban alkalmazott eszközcsoportokba a következők tartoznak:

- fényképes önéletrajz, ajánlólevél, motivációs levél a legfontosabb személyi adatokkal, információkkal. Ezen az adott személy egész életútját megismerhetjük, aminek a külalakja is nagyon sokat elárul.
- pályázat, amelyben a jelentkező választhatja a munkakörrel kapcsolatos motivációit, az azzal kapcsolatos elképzeléseit, így egy érdemi szakmai mérlegelés alapja lehet,
- - személyes elbeszélgetés, interjú, amely a közvetlen kontaktus lehetőségét kínálja mind a két fél számára, amelynek során egyrészt kölcsönösen tisztázhatók azok a kérdések, amelyekre az írásos anyagok még nem adtak választ.

Ennél a fejezetnél Matiscsákné leírása tökéletes összhangban volt az általam alkalmazott és megfigyelt toborzási és kiválasztási stratégiával a cégnél. Mindig törekedtek a képességek fejlesztésére, az újításra és az olyan emberi erőforrásra, amivel a haszonnövelés a legkönnyebben elérhető volt.



## **6. Összefoglalás:**

Záródolgozatomban az emberi erőforrás menedzsment bemutatásával foglalkoztam. Ezen belül kiemeltebben foglalkoztam a bér- és létszámgazdálkodással. Törekedtem egy szervezet minél átfogóbban való szemléltetésére.

Az első tanulmányaimhoz kapcsolódó munkám során rengeteg tapasztalatot és tudást szereztem, amit a későbbiekben kamatoztatni fogok az életem során. Szeretnék majd én is egy vendéglátóegységet nyitni egy családi vállalkozásban. Szóba jöhet akár egy étterem, kávézó, ami hasonlóképpen működik, mint amilyenbe én beleláltam. Szinte minden nap tanultam valamit, amit tudok majd hasznosítani.

## 7. Irodalomjegyzék:

Chikán Attila (2017) Vállalatgazdaságtan. 5. átdolgozott, bővített kiadás, VTOA, Budapest  
III.4. fejezet

Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.) (2012). Személyzetbeszerzés: Toborzás és kiválasztás.  
Budapest, Complex.

Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (2000): Stratégiai  
emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft

[http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen\\_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-](http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-)

[Emberi eroforras\\_gazdalkodas.pdf](#)

<sup>1</sup>: <https://mek.oszk.hu/14100/14112/pdf/14112.pdf>

<sup>2</sup>[https://penzugysziget.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2207:14tetel&catid=281&Itemid=101](https://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2207:14tetel&catid=281&Itemid=101)