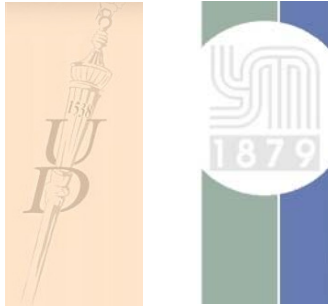




EURÓPAI UNIÓ
STRUKTURÁLIS ALAPOK



M E N E D Z S M E N T II.

PMMENB 402 segédlet a PTE PMMK építőmérnök hallgatói részére

„Az építés- és az építőmérnök képzés szerkezeti és tartalmi fejlesztése”

HEFOP/2004/3.3.1/0001.01

Menedzsment II.

Kovács Árpád

Pécsi Tudományegyetem, Pollack Mihály Műszaki Kar,
Mérnöki Menedzsment Tanszék
<kovacs@witch.pmmf.hu>

2007

Részletes tantárgyprogram:		
Hét	Ea/Gyak./Lab.	Témakör
1.	2 óra előadás	Bevezetés az EEM-be. Az EEM modellje.
2.	2 óra előadás	Munkakörök kialakítása. Munkaköri leírás készítése.
3.	2 óra előadás	A munkakör áttervezése.
4.	2 óra előadás	A toborzás forrásai és módszerei.
5.	2 óra előadás	A kiválasztás folyamata.
6.	2 óra előadás	A kiválasztás módszertana.
7.	2 óra előadás	Zárthelyi dolgozat.
8.		Szünet
9.	2 óra előadás	Az ösztönzés motivációelméleti alapjai.
10.	2 óra előadás	A javadalmazási csomag.
11.	2 óra előadás	Teljesítményértékelés.
12.	2 óra előadás	Képzés és fejlesztés.
13.	2 óra előadás	Esettanulmány elemzés.
14.	2 óra előadás	Zárthelyi dolgozat.
15.	2 óra előadás	Pótlások.

Tartalom

1. Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a szervezetekben	4 - 10
2. Munkakörök kialakítása	11 - 18
3. Toborzás	19 - 22
4. Kiválasztás	23 - 28
5. Ösztönzés	29 - 33
6. Teljesítményértékelés	34 - 37
7. Képzés és fejlesztés	38 - 42

A segédlet az alábbi munkák alapján készült:

Fekete-Fruttus-Nemeskéri-Pintér: A személyzeti osztály
KJK Budapest, 1999

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés
KJK Budapest, 1966

Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kováts-Takács: Stratégiai emberi erőforrás
menedzsment
KJK Budapest, 1999

Gyökér Irén: Humán erőforrás menedzsment
Műszaki Könyvkiadó Budapest, 1999

Karolinyi-Farkas-Poór-László: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv
KJK-Kerszöv Budapest, 2003

Tóthné Sikora Gizella: Humán erőforrások gazdaságtana
Bíbor Kiadó, 2004

Hingyi-Juhász-Orbán: Munkaköri leírások készítésének kézikönyve
Novorg, 1995

1. Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a szervezetekben

1.1. Az emberi erőforrás menedzsment fogalma

Az emberi erőforrás menedzsment az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik.

Célja az emberi erőforrás hatásos és hatékony felhasználása a szervezeti és az egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében.

Szerepe az, hogy támogatást nyújtson a menedzsmentnek az alkalmazottak kezelésében.

Feladata olyan rendszerek létrehozása, fenntartása és fejlesztése, amelyek meghatározzák az alkalmazás kereteit az alkalmazott belépésétől (toborzás és kiválasztás), az alkalmazott és a szervezet kapcsolatain át (javalmazás, ösztönzés, teljesítményértékelés, fejlesztés, fegyelmi ügyek), a szervezetből való kiválásig (nyugdíjazás, elbocsátás).

Mindezzel befolyásolja a szervezet stratégiáját, motorja kíván lenni a szervezeti változásoknak.

1.2. Az emberi erőforrás speciális jellege

A vállalat négy alapvető tényező kombinációjával képes termékek előállítására.

Ezek: a pénzügyi erőforrások, az emberi erőforrások, a gyártási előírások és a piac.

A négy tényező működését segíti az információ, ami integráló szerepet tölt be.

Az emberi erőforrások sok hasonlóságot mutatnak a többi erőforrással, de rendelkeznek néhány olyan tulajdonsággal is, amelyekben különböznek a többitől.

Általános tulajdonságok:

- adott kapacitással és teljesítménykínálattal rendelkeznek,
- megszerzésük a piacon történik,
- árukat a keresleti és kínálati viszonyok befolyásolják.

Az emberi erőforrás speciális tulajdonságai:

Nem fogy az alkalmazás során, tartós

Minden más erőforrás elfogy az alkalmazása során, míg az emberi erőforrás hosszú távon fennmarad, sőt tanulás, fejlesztés révén teljesítőképesége fokozható. Az egyik leghosszabb életciklusú erőforrás, az életciklus különböző szakaszaiban más jellemzőkkel bír. Fontos menedzsment feladat a tudatos fejlesztés és az életciklusnak megfelelő foglalkoztatás.

Nem raktározható

A fel nem használt kapacitás elvész, nem lehet belőle tartalékot képezni. A túlterhelés (kifáradás) és az alulterhelés (unalom) egyaránt stresszt okoz és költséghatékonysága is alacsony. Tervszerű, folyamatos és egyenletes terhelésre kell törekedni.

Innovatív, kreatív

Ez az egyetlen erőforrás, amely képes megújulni, új termékeket és szolgáltatásokat létrehozni kompetenciái és más erőforrások kombinációja révén. Motiváltsága és attitűdje révén a szervezeti teljesítmény teljesen új szintjét képes létrehozni. Feladat az innovációs kapacitás fenntartása és ösztönzése.

Döntéseket hoz

Bármikor dönthet úgy, hogy elhagyja a szervezetet, ha a munkával, az emberi kapcsolatokkal vagy az ellenszolgáltatásokkal elégedetlen, illetve jobb ajánlatot kap. Ugyancsak lényeges döntésének függvénye a saját teljesítmény szintjének meghatározása egyes feladatok esetében. A menedzsment elsősorban az elkötelezettség kialakításával és folyamatos kommunikációval befolyásolhatja az alkalmazott döntéseit.

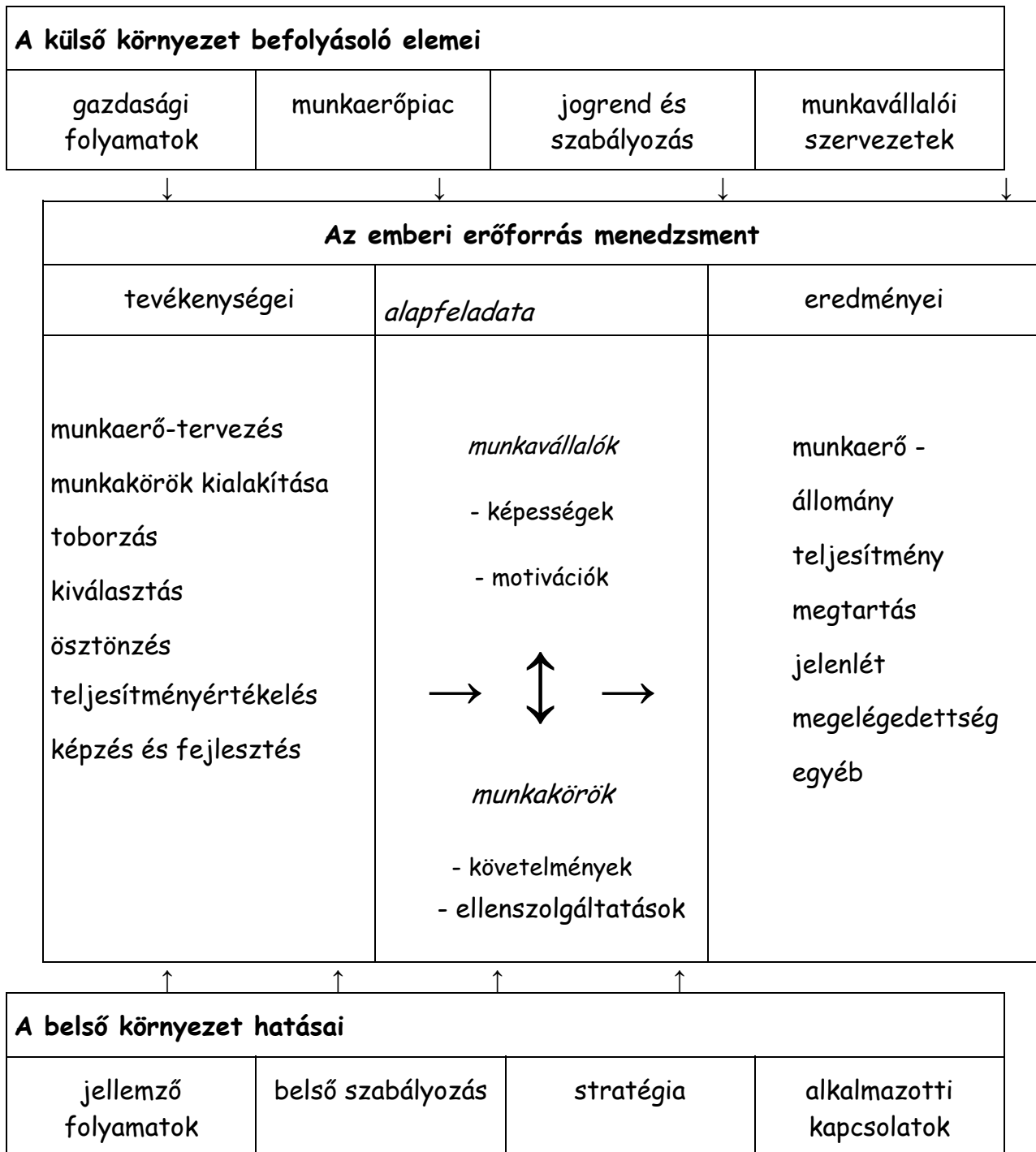
Nem tulajdona a szervezetnek

Nem képezi a saját tőke részét, nem értékesíthető, de kapacitása és kompetenciái a szervezet értékét jelentősen befolyásolják. Sokak szerint az emberek a szervezet legfontosabb értékei. Az emberi tőke ápolása, tudatos fejlesztése üzleti előny.

Az emberi erőforrással való hatékony gazdálkodás ugyanolyan gazdasági szükségszerűség, mint más erőforrások esetében. A menedzselési tevékenységek során egyaránt tudatosan figyelni kell az emberi erőforrások általános és speciális jellemzőire.

1.3. Az emberi erőforrások modellje

Az alábbi modell összefoglalja azokat a legfontosabb tényezőket, tevékenységeket és eredményeket, amelyek az emberi erőforrás menedzsmentben meghatározó szerepet játszanak.



A munkakör és a munkavállaló összhangja

Az emberi erőforrás menedzsment alapfeladata a munkavállalók és a munkakörök közötti összhang megteremtése.

A hagyományos szervezetekben ez egy ember egy munkakör egyensúlyát jelenti, a fejlettebb technológiájú szervezetekben az egy ember több munkakör összefüggés.

A munkavállalók többféle képességgel rendelkeznek a feladatok ellátására, s motivációik is különbözőek lehetnek.

A munkakörök követelményeket támasztanak a betöltőjükkel szemben a képességet és a motivációt illetően. Megfelelés esetén ellenszolgáltatásokat biztosítanak.

Ideális esetben a munkaköri követelmények és a munkavállalói képességek egybeesnek, így megteremtődik az eredményes és hatékony munkavégzés feltétele, továbbá összhangban vannak az ellenszolgáltatások és az egyén motivációi is. Megvalósíthatók a szervezeti és az egyéni célok, elérhető mindegyik fél elégedettsége. A két tényező egyensúlyának megteremtése folyamatos erőfeszítéseket igényel, hisz mindkét oldal változik, a munkakörök a feladatok és a környezet változásai nyomán, a munkavállaló pedig a társadalmi hatások és az egyéni fejlődés következtében.

Eredmények

Amennyiben a munkakör és a munkavállaló összhangját sikerült elérni, a hatékony foglalkoztatás számos eredményét lehet tapasztalni. A fenti ábra jobb oldali oszlopa mutatja azokat az eredményeket, amelyeket az emberi erőforrás menedzsment révén befolyásolni kívánunk. Ezek közül a kritikus tényező a megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő biztosítása, mert e nélkül a szervezet működésképtelen.

Ha rendelkezünk megfelelő munkaerő állománnyal, akkor a teljesítmény válik a legfontosabb kritériummá. Minél nagyobb teljesítményre képesek az alkalmazottak, annál eredményesebb a szervezet.

A megfelelő emberek megtartása és jelenléte biztosítja a munkavégzés folyamatosságát, a teljesítmények biztonságos fenntartását.

Az alkalmazottak addig dolgoznak a szervezetben, amíg szükségleteiket elfogadható mértékben kielégítettnek érzik. A megelégedettség több szempontból is fontos a szervezetnek. Könnyebb így új munkaerőt toborozni, de a megelégedett dolgozók hűségesek maradnak, és jelenlétük is optimális.

Egyéb eredmény lehet a dolgozók jó közérzete, mentális jóléte. A munkahelyi balesetek megelőzése, az egészséget károsító tényezők kiküszöbölése, a környezetvédelem is egyre inkább tudatosan kezelt probléma a munkaszervezetekben.

A fenti eredménytényezők azok, amelyek révén az emberi erőforrás menedzsment hozzájárul a szervezet céljainak megvalósításához. Segítségükkel mérni, értékelni tudjuk az emberi erőforrás menedzsment és az egyének eredményességét és hatékonyságát. A szervezetek általában több eredmény egyidejű elérésére törekednek. Ez azonban nem mindig egyszerű, hisz a célok ellentmondóak lehetnek. Nem feltétlenül jár együtt a nagyobb teljesítmény követelménye a dolgozó nagyobb elégedettségével. Meg kell határozni, hogy melyik eredménytényező elérését tartjuk legfontosabbnak, és ez milyen hatással lesz a többi tényezőre.

Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységei

A munkaerő-tervezés két dolgot jelent. Az egyik a létszámszükséglet előrejelzése. Ezután történik a külső és belső kínálat alapján a megfelelő létszám, és az azt biztosító tevékenységek meghatározása.

A munkakörök kialakítása különböző elvek alapján történhet. Az eredményt célszerű munkaköri leírásban rögzíteni. Ezt követi szükség szerint a munkakör áttervezése, amihez számos technika áll rendelkezésre.

A toborzás feladata, hogy az üres munkakört a potenciális jelentkezők tudomására hozza.

A munkaköri leírás követelményei szerint lehet toborozni belső és külső forrásból, azok előnyeit és hátrányait mérlegelve.

A sikeres kiválasztás eredménye a beválás, vagyis az, hogy az új belépők lehetőleg hamar a szervezet kiválóan teljesítő tagjai legyenek. Az alkalmasság megítélésére módszerek széles köre áll rendelkezésre. Hogy melyik módszert érdemes választani, függ a jelentkezők számától, a munkakör fontosságától, veszélyességétől. A kiválasztás költségei nem haladhatják meg az új munkatárs által elért eredménynövekedést. Ehhez tudni kell, hogy a ma ismert kiválasztási módszerek mindegyikének előrejelző képessége meglehetősen korlátozott.

A személyzetbiztosítási feladatok egy nem túl kellemes elemet is magukban foglalnak. Ez a leépítés, ami a költségcsökkentés gyakran alkalmazott módszere.

A szervezeti célok megvalósítása érdekében megfelelő felkészültségű és motiváltságú embereket kell a szervezetbe vonzani és őket ott megtartani. E cél elérésében az ösztönzésnek kulcsszerep jut. Az egyik legnehezebb feladat olyan ellentételezési rendszer kialakítása, amely versenyképes a piacon, tükrözi az egyes munkakörök közötti különbségeket, ugyanakkor nem jelent túl nagy költséget a szervezetnek.

Az elért eredmények rendszeres felmérése és értékelése alapján növelhető a szervezeti teljesítmény. A teljesítményértékelés eredménye az egyének minősítéséhez, bérezéséhez, ösztönzéséhez és a szervezetben való mozgatásához

nyújt információt. Az értékelésből ezen túl meghatározhatók a képzési, fejlesztési szükségletek is.

Az embereket külső vagy belső képzés és tréning révén lehet képessé tenni az adott vagy a jövőbeli munkakör eredményes és hatékony betöltésére. A tanulás révén ismereteket sajátítunk el, képességeket és készségeket alakítunk ki. A képzési szükséglet alapja leggyakrabban a teljesítményértékelés vagy a karriertervezés

A belső környezet befolyásoló tényezői

A szervezet belső folyamatainak változása (a tevékenység módosulása, technológiaváltás) esetén változnak az emberi erőforrás menedzsment céljai és az azokat szolgáló tevékenységek is. Nő vagy csökken a munkaerő szükséglet, más képzési igények jelentkeznek.

A szabályozás alatt a meghatározott együttműködési módot, illetve annak változását értjük a szervezetben. Ennek függvényében munkakörök alakulnak át, emberek válnak szükségessé vagy feleslegessé, ami beavatkozásokat igényel.

A stratégia képezi a szervezet jövőbeli működésének alapját, aminek integráns része a humán stratégia. Az emberi erőforrások helyzetének elemzése, az emberekkel kapcsolatos célok és módszerek meghatározása nélkül nehezen képzelhető el a jövőbeni eredményes működés.

Az alkalmazotti kapcsolatok a menedzsment és a beosztottak kapcsolatrendszerét jelentik. Ennek módja nagy hatással lehet a szervezeti teljesítményre. A kapcsolatok minőségét befolyásolja a szervezeten belüli kommunikációs rendszer.

A külső befolyásoló tényezők

A gazdaság általános folyamatai befolyásolják a szervezet pénzügyi stabilitását, ami hat az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek alakulására is. Kedvező gazdasági környezetben az alkalmazottak számára előnyös lehetőségek (magasabb fizetés, továbbképzés) jelennek meg, rossz viszonyok között az ellenkezője (elbocsátás) történik.

A munkaerőpiaci keresleti és kínálati viszonyok minden emberi erőforrás menedzsment tevékenységre hatással vannak, de leginkább a kompenzációs és ösztönzési rendszerre és a munkaerő felvételének lehetőségére.

Szinte minden emberi erőforrás menedzsment tevékenység jogi szabályozás tárgya. Az állam jogszabályok útján gyakorol jelentős hatást a szervezetekre, meghatározza az alkalmazás feltételeit, jogokkal és köteleességekkel ruházza fel a munkaadókat és a munkavállalókat. A jogi szabályozás alapja hazánkban a Munka Törvénykönyve.

A munkavállalói szervezetek érdekképviselőként működnek közre a munkaadók és a munkavállalók egyezségeiben. Ennek következtében a legtöbb emberi erőforrás menedzsment tevékenység közös döntéshozatalt, de legalábbis a döntésbe való bevonást igényel.

Összegezve, a bemutatott modell jól érzékelteti az emberi erőforrás menedzsment alapvető feladatát, elvárt eredményeit, tevékenységeit, és a befolyásoló tényezőket.

A következő fejezetekben az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek és módszerek részletes kifejtésével foglalkozunk.

2. Munkakörök kialakítása

Ahhoz, hogy a szervezet és a munkavállalók céljaikat meg tudják valósítani, és a lehető legjobb teljesítményt éri el, mindenkinek pontosan ismernie kell tennivalóit. A tudományos menedzsment már a múlt század elején (Taylor) a munkafeladatok szabályozására fordította a figyelmét. Az alkalmazottak csak akkor dolgozhatnak eredményesen, ha tisztában vannak kötelességeikkel és jogaikkal. Ehhez szükséges a munkakörök kialakítása, jellemzőinek feltárása, és azok munkaköri leírásban történő rögzítése.

2.1. Mi a munkakör?

A szervezeti célok eléréséhez mindenképp munkakörökre van szükség.

A munkakör meghatározott munkafeladatok és felelőségek alapján az azonos munkaposztok csoportja.

A munkakör az alábbi séma szerint épül fel:

- A munkaművelet a munkakör legkisebb része. (nyomtató beállítás, szöveg bevétel)
- Egy vagy több munkaműveletből áll a munkafeladat. (dokumentumok készítése, levelezés)
- A munkaposzt (állás) azon munkafeladatok összessége, amelyet a dolgozónak el kell látnia. (titkárnő, TMK-s)
- Ezután jutunk el a munkakör fenti meghatározásáig. (több azonos munkaposzt)
- A munkakörök meghatározott csoportjai alkotják a foglalkozásokat. (mérnök, tanár)

2.2. Mi kell a munkakörhöz?

Ha meg akarjuk találni a megfelelő embereket, mindenképp pontos képpel kell rendelkezni az elvégzendő munkákról, az ahhoz szükséges ismeretekről és képességekről.

Az információ összeállításának három lépése van:

- a munkakör elemzése, jellemzőinek összeállítása,
- a munkakör leírása és
- annak megállapítása, hogy milyen legyen az a személy, aki betölti az állást.

A munkaköri jellemzők:

Az elemzés folyamatában rendszeresen és részletesen megvizsgáljuk az adott munkakört. Ez segít annak felbecslésében, hogy mennyire szolgálja majd a munkakör a szervezeti célokat és az alkalmazottak megelégedettségét.

Bármely munkakör leírható az alábbi jellemzőkkel:

- ismeret és szakértelem,
- kapcsolat és kommunikáció,
- problémamegoldás (ténymegállapítás, elemzés, eredetiség, kreativitás)
- döntéshozatal és felelősség,
- autonómia,
- vezető szerep.

Ezek a jellemzők döntő mértékben meghatározzák, hogy a munkavállaló fontosnak, értékesnek, egyáltalán méltónak tartja-e a munkát. Az önállóságot biztosító poszt az eredményekért való felelősség érzetét biztosítja betöltőjének.

2.3. A munkaköri leírás

A munkakör elemzésének eredménye a munkaköri leírás, ami rögzíti a munkakört betöltő személy feladatait, a szervezeten belüli helyét és a munkamegosztásban játszott szerepét. A munkaköri leírás munkajogi dokumentum, a munkaszerződés és a szervezeti és működési szabályzat melléklete.

A munkaköri leírás szokásos formája az alábbiak szerint alakul:

- Azonosítók
Ezt az első oldal tetején kell feltüntetni, és a következő adatokat tartalmazza:
 - vállalat (intézmény)
 - osztály
 - a munkavállaló neve
- A munkakör neve
- Függelmi kapcsolatai
Meg kell jelölni a munkáltatói jogkör gyakorlóját és a közvetlen felettest.
- Beosztottai
Ha vannak, fel kell tüntetni a beosztásukat és/vagy nevüket.
- Helyettesítés
Ki helyettesíti, és kit helyettesít.
- A munkakör célja
Le kell írni, hogy milyen konkrét szerepet tölt be az adott munkakör. Legyen kapcsolat a feladatkörök és a szervezet között.
- Követelmények (munkaköri specifikáció)
Fel kell sorolni, hogy a munkakör betöltőjének legalább milyen ismeretekkel, képességekkel, tulajdonságokkal kell rendelkeznie, és milyen egyéb követelményeknek kell megfelelnie.
Itt jutottunk el annak megállapításához, hogy milyen legyen az a személy, aki betölti az állást. Rögzíteni kell a minimálisan szükséges iskolai végzettséget

és szakmai képzettséget, az elvárt gyakorlati időt. Azt is meg kell határozni, hogy szükségesek-e olyan személyi képességek, mint az együttműködés, az empátia, a meggyőzés, a kockázatvállalás, a stressztűrés, stb.

- Részletes feladatai
Rögzíteni kell, hogy a munkavállalónak melyek a munkakörhöz kapcsolódó feladatai.
- Hatáskör:
 - Vezetés: engedélyez, ellenőriz, értékel, utasít, képvisel, megbíz.
 - Szakmai: elkészít, kidolgoz, elemez, tervez, szervez.
 - Ügykezelés. átvesz, iktat, tárol, adatot kezel.
- Munkamódszer
Szabályok, eljárások, etikai kódex.
- Jogkörök
Javaslattevés, előterjesztés, véleményezés, döntés, aláírás, utalványozás.
- Felelősség
Emberekért, anyagiakért, folyamatokért, információkért, eredményért.
- Kapcsolattartás:
A szervezeten belül és kívül: funkcionális, véleményezési, jelentési, adatszolgáltatási, tájékoztatási, igénylési.
- Egyéb kellékek:
Hatálybalépés, érvényesség, aláírás.

2.4. Munkakörtervezés

A munkakör meghatározása után lehetővé válik, hogy a szervezet úgy alakítsa ki a munkakörök tartalmát, funkcióit és kapcsolatait, hogy az szolgálja a szervezeti célok elérését és a dolgozók igényeinek kielégítését. A munkakörtervezés a munkakörök ilyen értelmű strukturálását jelenti.

Specializáció, munkakörbővítés, rotáció

Történetileg az iparosodás korában a hangsúly a munkakörök specializációján volt. A maximális munkamegosztás, munkafeladatok részfeladatokra bontása, aprólékos szabályozása és előírása, a munkavégzés szigorú ellenőrzése az olcsó és hatékony termelést szolgálta. A termelési munkakörök jelentős részét a mai napig ilyen elvek szerint alakítják ki, beleértve a futószalagmunkát is.

A tudományos menedzsment (Taylor, Ford) elmélete által támogatott nagyfokú specializációnak már a múlt század harmincas éveiben jelentkeztek a negatív hatásai. A rutin jellegű, unalmas munka elégedetlenséget, sok hiányzást, figyelmetlenséget, minőségromlást, alacsonyabb termelékenységet eredményezett.

A munkakörbővítés és a rotáció arra a feltételezésre épül, hogy növelni kell a feladatok változatosságát, bővíteni kell az igénybe vett képességek körét, mert ezzel csökkenthető a monotóniából következő elégedetlenség, és ébren tartható a dolgozó érdeklődése munkája iránt.

A munkakörbővítés esetében az alkalmazottnak a korábbinál több feladatot kell elvégeznie. Több képességet mozgósítva és kombinálva csökken a munkavégzés unalmassága. A dolgozó teljesebb munkafolyamatért válik felelőssé, ami növeli a motiváltságot is. A termelésben egy munkakörbe vonható össze egy munkagép beállítása, kezelése és karbantartása.

A rotáció lényege az, hogy a munkavállalók bizonyos rendszerességgel a specializált munkakörök között mozognak heti, napi, vagy akár néhány órás ciklusban. A monotónia csökkenése mellett a dolgozó időről időre más és más képességét használja. Egy nagykereskedelmi egységben a munkatársak lehetnek egy ideig a raktárban, majd a pénztárban és az értékesítésben is.

Ezek a technikák a munkakör változatosságának növelésén és a képességek bővítésén túl javítják a dolgozók előlépési esélyeit is a nagyobb rálátás révén. A szervezet haszna pedig a hiányzásokból fakadó gondok mérséklődése, hisz megoldható a helyettesítés, a flexibilis alkalmazottak többféle munkakört is el tudnak látni.

Az előnyök mellett azonban tovább is számolnunk kell az unalommal, ami több feladat esetén is előáll, tehát a specializációból adódó problémák nem oldódnak meg. A rotáció mindemellett eredményesen használható új, tapasztalatlan munkaerő betanításában, valamint a vezetőfejlesztésben.

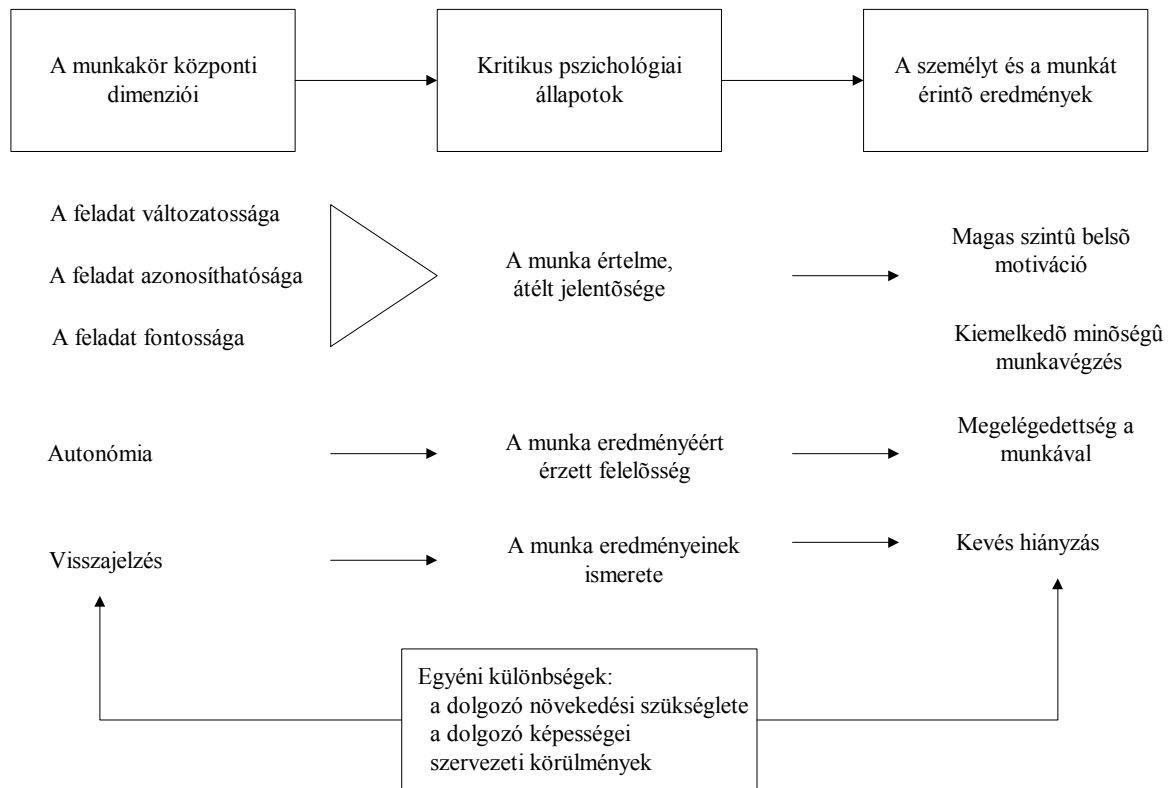
Munkakör-gazdagítás

A munkakör-gazdagítás a munkakör olyan átalakítása, amelynek révén a dolgozó a korábbinál mélyebb képességeket igénylő, teljesebb, fontos, nagyobb döntési szabadsággal járó feladatokat kap.

Várható a magasabb motiváció, a minőségi munkavégzés, a megelégedettség és a kevés hiányzás.

Ezek a pozitívumok a munka átélt jelentőségéből, a kimenetért érzett felelősségből és az elért eredmények ismeretéből, mint kritikus pszichológiai állapotokból adódnak. Minél erősebben érzékelhetők ezek az állapotok, annál fokozottabbak lehetnek a személyt, a munkát és a szervezetet érintő pozitív következmények.

A munkakör-gazdagítás modelljét mutatja a következő ábra.



A munkavállalók megelégedettségét és motiváltságát három kritikus pszichológiai állapot határozza meg.

- A munka értelme, átélt jelentősége: az érzés, hogy a végzett munka valamilyen szempontból értelmes, fontos, lényeges.
- A munka eredményéért érzett felelősség: az érzés, hogy az eredmény rajta múlik.
- A munka eredményeinek ismerete: tudja, hogy mennyire jól végezte a feladatait.

E három kritikus pszichológiai állapot megléte esetén a dolgozóban pozitív érzés alakul ki mind magával, mind munkájával kapcsolatban, és lesz kedve folytatni azt.

Ebből következnek a személyt és a munkát érintő eredmények: a belső motiváció, a kiváló minőség, a kevés hiányzás és a megelégedettség.

Most már „csak” az a kérdés, hogy hogyan kell megtervezni a kedvező pszichológiai állapotok és eredmények eléréséhez a munkakört. Erre felel a modell bal oldala.

A munkakör megmérhető motivációs ereje öt központi dimenzió változtatásával alakítható.

- A feladat változatossága: annak mértéke, hogy a feladatok ellátása mennyi és milyen képesség igénybevételét követeli meg.
- A feladat azonosíthatósága: annak mértéke, hogy mennyire teljes a munkafolyamat, átlátható-e a kezdettől a befejezésig, az eredményig.
- A feladat fontossága: annak mértéke, hogy a munkakör milyen hatással van mások életére és munkájára.
- Autonómia: a munkakör által biztosított szabadság, függetlenség és önállóság mértéke a feladatok ütemezésében és a munkamódszerek megválasztásában.
- Visszajelzés: annak mértéke, hogy a dolgozó mennyi visszajelzést kap arról, hogy feladatait milyen jól látja el.

Az első három dimenzió mindegyike külön-külön is növelheti a munka átélt jelentőségét, de a dolgozó igazán akkor érzi értelmesebbnek a munkáját, ha mindhárom dimenzió egyszerre kedvező.

Az autonómia az eredményért érzett felelősséget, a visszajelzés pedig a kimenet értékének ismeretét meghatározó dimenzió.

Amint a modell mutatja, a munkakör-gazdagítás nem egyformán hat minden alkalmazottra. Azoknál a dolgozóknál érhetőek el a kedvező eredmények, akinek van növekedési igénye (motiváltak), és képesek a gazdagított feladatok ellátására. Akiknél ezek nincsenek meg, a munkakör-gazdagítási kísérlet túlterheltséget, stresszt, alacsony teljesítményt okozhat. Esetükben külső motivációs eszközökkel (pénz) érhetünk el jobb munkateljesítményt, de ezt sem feltétlenül.

Empowerment

A munkakörtervezésnek ez a technikája a munkakör-gazdagítást fejleszti tovább az alábbi elemek hozzáadásával.

- Felhatalmazás: alapvető döntési jogok delegálása (a legalsó, még értelmes szervezeti szintekre adása), a döntéshez szükséges információ, eszközök és erőforrások biztosítása.
- Képessé tétel az önirányításra: az önálló döntéshozatalhoz és a munkavégzéshez szükséges ismeretek és képességek fejlesztése, az önbizalom erősítése.
- Személyes felelősségvállalás: az alkalmazott felelősséget vállal döntéseiért és saját munkájának minőségéért.

A dolgozó számára átadott döntési jogkörök a következők lehetnek:

- a saját munkavégzésre vonatkozó döntések,
- a saját munka minőségének ellenőrzése, minőségbiztosítás,

- önálló kapcsolattartás belső és külső ügyfelekkel,
- a munka feltételrendszerének befolyásolása,
- a vállalat működésének befolyásolása.

Az empowerment nem jelenti feltétlenül a jogkörök teljes átadását. Általában csak a közvetlen munkavégzésre igaz, vagy a vezető és a beosztott közös döntéshozataláról van szó.

Megfelelő kialakítása esetén a következő eredmények várhatók:

- olcsóbb és hatékonyabb működés (kevesebb vezetői szint),
- dolgozói megelégedettség, kevés hiányzás, jobb munkamorál,
- gyors problémamegoldás (a döntés ott van, ahol legjobban értnek a problémához),
- nagyobb innovativitás, személyes fejlődés,
- elkötelezettség, kezdeményezés, magasabb munkaminőség.

Természetesen mindez csak a magasabb növekedési szükséglettel rendelkező munkatársakra igaz, miként a munkakör-gazdagítás esetében.

Alternatív munkaidőrendszerek

A munkakör tartalmasabbá tehető a munkaidő rendszerének megfelelő átalakításával is az alábbi módszerek segítségével.

- Rugalmas munkaidő: az alapmunkaidő alatt mindenki a munkahelyén tartózkodik, egyébként a kezdés és a befejezés egyéni elhatározás kérdése.
- Rövidített (általában négy napos) munkahét: a munkaórák számának növelése az adott napokon.
- Munkakörmegosztás: két alkalmazott osztja fel egymás között a munkakört. Dolgozhat az egyik délelőtt, a másik délután, de ez váltakozhat a hét napjai között is. Ilyenkor nemcsak a munkakört, hanem a fizetést is megosztják.
- Távmunka: az információ- és a tudásalapú szolgáltatási ágazatokban van lehetőség elsősorban az otthoni munkavégzésre, de terjed az intenzív ügyfélkapcsolatokban is megfelelő infrastruktúra alkalmazásával. A hagyományos munkahely megszűnésének előnye (költségcsökkentés) mellett hátránya a munkatársi kapcsolatok megszűnése, a tudásmegosztás hiánya.

2.5. Esettanulmány

Egy kedd délután

Kedves Judit!

Mint mindig, most is csak röviden írok. Alig van hírem számodra. Az a helyzet, hogy nagyon unom a munkámat. Úgy érzem, hogy semmi sem motivál arra, hogy dolgozzak. A főnök egy hétig külföldön volt. Erre az időre nem adott munkát, így jobbára csak olvasgattam, hogy teljen az idő. Persze azért tudtam volna mit csinálni: ideje megszervezni egy kommunikációs tréninget a kollégáknak. A továbbképzések az én feladatkörömbe tartoznak a vállalatnál, de az oktatást nem igazán szeretem. Holnap hozzálátok és remélhetőleg rövid idő alatt be tudom fejezni. Sokan irigylik az állásomat, de belülről nem sok érdekes dolog van benne. Sokszor egész nap csak az órát bámulom, annyira nincs feladatom.

Múlt héten kértem szabadnapot, mert semmi dolgom nem volt. A főnöknek persze ezt nem mondtam el. Csak egy gond van: ha nem járok be, fizetést sem kapok. Ezért ritkán vehetek ki szabadnapot. Néha azon is eltűnődöm, hogy mi lenne, ha tényleg dolgozni kellene, annyira kijöttem a gyakorlatból. Más állás után kellene nézni, de ezt nem nagyon szeretném. Kevés a lehetőség, ilyen jó fizetést és körülményeket nehezen találok, meg most fontosabb is megfelelő férjet találni.

Nagyon szomorú, hogy mindenki jobb munkaerőnek tart az elődőmnél, aki hosszú ideig töltötte be ezt az állást. Hogyan lehetett még nálam is kevesebbet dolgozni?

Akárhogy is van, nem szabad panaszkodnom: nem kell dolgozni, és még fizetnek is érte. Kár, hogy annyira unalmas és idegesítő ez az állás.

Elfáradtam az írásban, nemsokára találkozunk.

Barátnőd, Mária

Kérdések

1. Mi a helyzet a munkavégzési rendszerrel, a munkakörtervezéssel a vállalatnál?
2. Ön mit ajánlana?
3. Mit tudtunk meg Mária kritikus lelki állapotáról és növekedési szükségletéről?

2.6. Minta tesztfeladat

Melyiket nem a munkaköri leírás határozza meg?

- a) specializáció
- b) felelősség
- a) helyettesítés
- b) hatáskör

3. Toborzás

3.1. A toborzás forrásai és módszerei

A toborzás a potenciálisan alkalmas és vállalkozó emberek vonzása a vállalathoz, illetve a munkakörhöz. A toborzásnak vannak belső és külső forrásai, illetve a forrásokhoz kapcsolódó módszerei.

A belső források a szervezet jelenlegi vagy korábbi dolgozóiból adódnak, addig a külső források egyrészt a munkaerőpiacon aktívan állást keresőkből, másrészt oktatási intézmények hallgatóiból, harmadrészt más munkáltatók dolgozóiból táplálóznak.

A toborzás belső módszerei közé tartozik a képességek rendszeres felmérése, a képzés és fejlesztés, az előléptetés, az áthelyezés, a nyugdíjas volt dolgozók foglalkoztatása.

A külső lehetőségek közül említésre méltó az írásos jelentkezést benyújtó vagy személyesen megjelenő álláskeresők csoportja (besétálás), akik egy saját adatbank felállításához is alapot képezhetnek. Úgyszintén szólni kell az alkalmazotti ajánlásról, a különböző munkaközvetítőkről, tanácsadókról, „fejvadászokról”, az állásbörzékről, az ösztöndíjas rendszerről, a munkaerő-kölcsönzésről, illetve az álláshirdetésről.

Általánosságban elmondható, hogy külső módszerekkel vagy az egészen kezdő, illetve alacsony szintű (ösztöndíjas rendszer, személyesen jelentkező álláskeresők, munkaközvetítők, munkaerő-kölcsönzők igénybevétele stb.) vagy az egészen magas szintű (szakmai-üzleti szövetségek megkeresése, közvetlen keresés más munkaadóknál, „fejvadászok” stb.) munkaköröket szokták betölteni.

A vállalaton belüli toborzás előnyei:

- megnyitja az előrelépési lehetőségeket, ezáltal erősíti a vállalati kötődést,
- javítja a munkahelyi légkört és intenzívebb munkára ösztönöz,
- csekélyebb beszerzési költségekkel jár,
- meglévő szervezeti ismeretek,
- a kialakult jövedelmi rendszer, illetve szint megtartása,
- gyorsabb az állás elfoglalásának lehetősége.

A vállalaton belüli toborzás hátrányai:

- szűkebb „merítési” lehetőség,
- csökkenő aktivitás az előléptetési automatizmus miatt,
- az előléptetés újabb igényt támaszt, hiszen az előléptetett munkakörét is be kell tölteni,
- továbbképzési költségek nem csak az előléptetett, hanem az ő korábbi munkakörét betöltő dolgozó számára is,

- bizonyos képességek hiánya, illetve az új munkakör meghaladhatja az előléptetett dolgozó kompetenciaszintjét (Peter elv),
- „szervezeti vakság”, új nézetek, elképzelések hiánya,
- csalódás a kiválasztásra nem került kollégáknál,
- klikkek kialakulásának lehetősége.

A külső források előnyei:

- szélesebb „merítési” lehetőség,
- a kívülről jött munkatárs új és innovatív elgondolásokat hozhat magával,
- a „külső” könnyebben ismer fel hibákat, rendellenességeket,
- kevésbé hat a korábbi megszokás és más negatív csoportjelenségek,
- sokszor olcsóbb egy kész, kiképzett és gyakorlott szakembert kívülről felvenni.

A külső források hátrányai:

- magasabb beszerzési költségek,
- a kívülről jöttek magas aránya elősegítheti az elvándorlást,
- az előrelépési lehetőségek blokkolása,
- a fentiek miatt negatív kihatás a munkahelyi légkörre,
- nagyobb mértékű beválási kockázat (próbaidő szükségessége),
- hiányzó szervezeti ismeretek (a pótlás idő- és pénzigényes),
- az állásfoglalás időigényesebb,
- az új „külsőre” a kollégák neheztelnek,
- a régi emberek fölé helyezett új kollégának először a feszültségeket kell leépítenie,
- magasabb jövedelmi elvárások, mint a szervezeten belüli áthelyezésnél.

A toborzás belső módszerei:

- Előléptetés: egy dolgozót - vertikálisan mozgatva - magasabb pozícióba helyezünk az ezzel járó magasabb szintű feladatokkal és felelősséggel.
- Áthelyezés más munkakörbe: egy dolgozót horizontálisan mozgatunk, más jellegű, de hasonló felelősségi szintű feladatok ellátásával bízunk meg.
- Nyugdíjas volt dolgozók foglalkoztatása: elsősorban időleges, kiegészítő, illetve szezonális munkavégzésre alkalmazzuk a jelenleg nyugdíjas volt munkatársakat.

A toborzás külső módszerei:

- Ösztöndíjas rendszer. Minden szervezetnek érdeke, hogy a magasan kvalifikált munkaerő hosszabb távra elkötelezze, és biztosítsa a stabil utánpótlást. Erre szolgál az ösztöndíjas rendszer.
- Állásbörzék, fórumok. A legtöbb oktatási intézményben rendszeres időközönként állásbörzék tartanak, összekapcsolva szakmai bemutatókkal és kiállításokkal.

- **Alkalmazotti közvetítés.** A vállalat jelenlegi dolgozóinak megkérdezését jelenti, tehát a megüresedést szóbeli formában hozzák nyilvánosságra. Ez történhet formálisan vagy informálisan. Sikeres ajánlás esetén a dolgozók külön ellenszolgáltatást is kaphatnak.
- **Munkaerő kölcsönzés.** A cég egy erre szakosodott szervezettel áll kapcsolatban, amely állandó alkalmazásba veszi a dolgozókat, majd az igényeknek megfelelően kikölcsönzi őket. A munkaerő kölcsönzők általában havi díjért dolgoznak, de ha a munkáltatónak megtetszik egy kölcsönzött munkaerő, lehetőség van az állandó alkalmazásra is. Ilyen közvetítés esetén a kölcsönző cég a dolgozók éves jövedelmének tíz- tizenöt százalékát kapja jutalékként.
- **Munkaügyi Központok.** Az állam által fenntartott, a munkanélküliséget enyhíteni igyekvő szervezet. A nyilvántartásba vétel után a beérkező igények függvényében kiküldik az álláskeresőket a leendő munkáltatókhoz. A szolgáltatás valamennyi fél számára díjmentes. Garancia nincs.
- **Személyzeti/kiválasztási tanácsadók.** Széles körű megalapozott munkaerő piaci ismeretekkel és kapcsolatokkal rendelkeznek. Munkaköri leírások alapján hirdetéses keresést és adatbankból történő közvetítést alkalmaznak. Előszeretettel alkalmazzák a különböző pszichológiai és grafológiai eljárásokat, továbbá az interjúkat. Általában egy-két hónapos átfutási idővel dolgoznak, jórészt sikerességi alapon. Honoráriumukat (az éves munkabér húsz-harminc százaléka) csak akkor kapják meg, ha sikerül megfelelő jelölteket találniuk. Garanciát általában fél évre vállalnak. Alsó- és középszintű állások betöltéséhez célszerű igénybe venni ezt a szolgáltatást.
- **Fejvadászok.** Nehezen betölthető, különleges vagy közép- és felsőszintű vezetői pozíciók jelöltjeinek felkutatására alkalmazzák. Munkaköri leírást, szervezeti ábrát, továbbá saját információs rendszert használnak. Egyáltalán nem hirdetnek. Csak az adott területen sikeres, tapasztalt szakembereket keresik meg, akiket aztán többszörös interjúk, valamint referenciáik ellenőrzésével választanak ki. Pszichometriai és grafológiai eszközöket általában nem használnak. Előre fizetéses alapon kettő-négy hónapos átfutási idővel dolgoznak. Honoráriumuk a felvett munkatárs éves jövedelmének harminc-negyven százaléka. A jelöltekre általában fél-egy éves garanciát vállalnak. Szolgáltatásaikat magasan kvalifikált, idegen nyelvtudással rendelkező szakembereket igénylő közép- vagy felsővezetői pozíciók betöltéséhez célszerű igénybe venni.
- **Álláshirdetés.** A jó álláshirdetés az alkalmas személyeket jelentkezésre bírja.

Az álláshirdetés tartalmi elemei: a szervezet neve, tevékenysége, a munkavégzés helye, rövid munkaköri leírás, érthető kifejezésekkel, alá- és fölérendeltségi viszonyok, a munka természete és felelőssége, szükséges

képzettség és gyakorlat, előrelépési lehetőségek, javadalmazási csomag, jelentkezési határidő, a jelentkezés módja és formája

3.2. Esettanulmány

Csokiland Édesipari Gyár Rt.

Történt, hogy megüresedett egy állás a "Csokiland Édesipari Gyár Rt." bivalybürgözdí üzemében. Az üzemvezetés - kitarva az Rt. hagyományos és eddig jól bevált gyakorlata mellett, miszerint a megüresedett munkaköröket szigorúan csakis belső forrásokból töltik be - Buzgár Borbálát, a legjobb csokimassza gyártó szakmunkást választotta ki az előmunkás állásra. A lelkes és igyekvő, valamint e váratlan lehetőségtől "felbuzdult" Borbála könnyen átsiklott afelett a tény felett, hogy semmiféle vezetői ismeretre vagy gyakorlatra nem sikerült eddigi pályája során szert tennie, mindamellert hatalmas elhivatottsággal kezdett új megbízatása teljesítéséhez.

Kevéssel ezután a vezetésnek rá kellett döbennie arra, hogy nagy hibát követettek el. Borbála ugyan valóban kiválóan képzett és rendkívül tehetséges csokimassza gyártó szakmunkás volt, úgy tűnt, nagyon szerény vagy még annak sem nevezhető készségekkel rendelkezett az emberekkel való bánás terén. Eredménytelennek bizonyultak a képzésébe (tanfolyamok és tréningek) fektetett százazrek. Úgy látszott, hogy egyszerűen nincs tehetsége az emberek irányításához.

A vezetés választót előtt állt. Borbála visszaminősítése fel sem merült, hiszen az eddigi tapasztalatok bebizonyították, hogy a visszaminősített munkavezetők negatív hatást gyakoroltak a munkahelyi légkörre és ez nagymértékben rontotta a termelékenységet. Úgy látszott, hogy csak egyetlen megoldás kínálkozik. A vállalat az előírtakat 50 % - kal meghaladó végkielégítés kifizetése mellett megszüntette Buzgár Borbála 15 éves munkaviszonyát.

A végeredmény: a vállalat elbocsátotta legjobb csokimassza gyártó szakmunkását.

Kérdések

1. Mikor és milyen hibákat követett el a vezetés?
2. Ön mikor és mit tett volna a helyükben?
3. Milyen megoldást javasolna az elbocsátás helyett?

3.3. Minta tesztfeladat

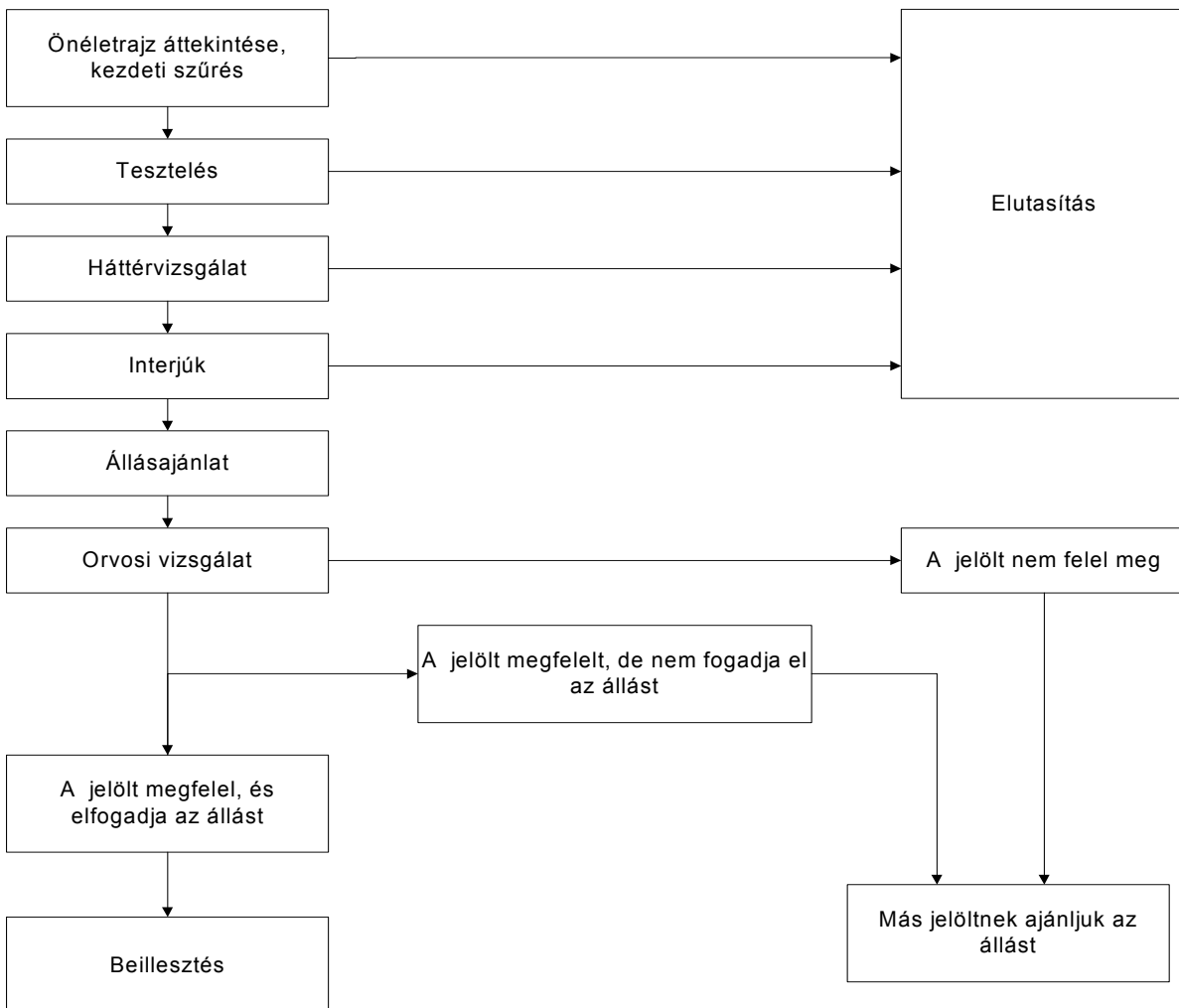
Az alábbiak közül melyik nem a külső forrásból való toborzás hátránya?

- a) az előlépési lehetőségek blokkolása
- b) magas beszerzési költség
- c) Peter elv
- d) hiányzó szervezeti ismeretek

4. Kiválasztás

4.1. A kiválasztás folyamata

A kiválasztási folyamat lépéseit mutatja az alábbi ábra.



Az első lépés a toborzás eredményeként befutott pályázati anyagok átvizsgálása. A dokumentumokból kiderülnek a jelölt szakmai elképzelései, motivációi és egyéni élethelyzetének jellemző vonásai.

Ha a pályázati dokumentumok értékelése után a jelölt még versenyben van, akkor következhetnek a tesztek. Ezek rendszerint kitöltendő feladatlapok vagy szituációs gyakorlatok, amelyek a kérdésekre adott válaszok értékelésén túl lehetőséget adnak a kitöltő képességeinek és személyiségének vizsgálatára is.

A tesztek általános jellemzői:

- érzékeny mérőeszközök,
- egységesíthetők a célcsoportok,
- megbízhatók, mert ugyanazt mérik,
- célirányosak.

Fontos, hogy a kiválasztás egységes eljárásokon alapuljon, mert ezáltal van lehetőség összehasonlításra. Az eltérő eredmények eltérő magatartást jelezhetnek előre, de természetesen ez még sok más tényező függvénye is lehet.

A kiválasztási folyamatban használatos pszichológiai tesztek:

Intelligenciavizsgálat

A verbális és a numerikus képességek vizsgálatát, a szókézletre, azonosságokra és ellentétekre vonatkozó kérdéseket, az aritmetikai feladványokat általános intelligenciateszteknek nevezzük. A magas eredmények jó információbefogadást és vizsgázó képességet, gyors tanulást, valamint kielégítő munkateljesítményt jeleznek.

Alkalmassági és képességteszt

Az alkalmassági teszttel konkrét képességeket mérnek. (kézügyesség, verbális képesség)

A képességvizsgáló teszt a már korábban kialakult képességeket és ismereteket méri. (Milyen pontosan és gyorsan tud gépelni a szövegszerkesztőn.)

Munkaminta vételezés

Az elvégzendő munka ismeretét méri fel, a jelölt majdani feladatainak egy részét végzi el. Elsősorban fizikai munkakörök esetén használható.

Hazugságvizsgáló teszt

Olyan kérdésekre adott válaszokat értékeli, mint például: lopott-e Ön valaha. A konform válaszokból őszintétlenségre lehet következtetni.

Személyiségteszt

A személyiségnek köze van az egyén teljesítményéhez, kompetenciájához. A negatív személyiségjegyek akár közömbösíthetők is a megfelelő képességeket és az alkalmasságot a munkakör betöltésére. Egy motivált és kedvező attitűdökkel rendelkező jelölt nyilvánvalóan magasabb értéket képvisel a vállalat számára, mint egy érzelmileg instabil és demotivált dolgozó. A személyiségtesztekben nincs rangsor. Nem a képességeket, hanem a különféle tulajdonságokat, vonásokat, beállítódásokat mérik és elemzik.

Amikor a felvételiző kitölti a személyiség kérdőívet, feltételezzük, hogy őszinte válaszokat ad, és elkerülhetők a konform megoldások. A gyakorlatban nehéz ezeket a kritériumokat érvényesíteni, továbbá világos kapcsolatokat megállapítani az egyes személyiségjegyek és a későbbi teljesítmény között.

Grafológia

A kézírás elemzését jelenti. Nem az írás tartalmát, hanem az írásból megnyilatkozó személyiségjegyeket, illetve fontosabb képességeket elemzi. Tulajdonképpen személyiségtesztnek tekinthető, annak minden korábban vázolt körülményével.

A tesztek használatának alapjául a következő feltételezések szolgálnak:

- az egyes emberek között jelentős különbségek vannak a tulajdonságok terén,
- közvetlen kapcsolat van a személyiségjegyek és a teljesítmény között,
- a tulajdonságokat mérni lehet.

A feltételezések vitathatósága sok szakember számára megkérdőjelezi a teszteredmények és a jövőbeni munkateljesítmény összefüggését. Figyelembe kellene venni például a környezeti hatásokat, és például azt is, hogy az adott munkacsoportban különböző szerepek betöltésére alkalmas személyiségekre van szükség.

A tesztvizsgát sikeresen teljesítő jelöltek háttérvizsgálata referenciák gyűjtését jelenti.

Gyakori - különösen fontos pozíciókra történő kiválasztás során -, hogy a jelöltektől referenciát kérünk, korábbi munkahelyéről, külső forrásból való toborzás esetén.

A referencia beszerzésének folyamata:

Előkészítés

- Mindig a jelölttől kérjük két-három referenciahelyet, illetve személyt.
- Kérdezzük meg, ki volt rá munkája során nagy hatással?

A beszerzés

- Mindig személyesen menjünk el referenciát kérni.
- Ugyanazokat a kérdéseket tegyük fel valamennyi referenciahelyen.

A kiválasztáshoz használt különböző módszerek közül a személyes interjú a legelterjedtebb, a munkaadók közel száz százaléka részesíti előnyben ezt a formát. Az interjú során nem csak az derül ki, hogy a jelölt mit tud, hanem az is, ahogyan beszél, viselkedik, amilyen a megjelenése, fellépése. Értékelhető a verbális és a nonverbális kommunikációs eszközök alkalmazási képessége, a tárgyalási stílus, a személyes érdeklődés.

Az interjú során a kiválasztási döntést előkészítő személyek megismerik a jelölt életútját, valamint személetes céljait, koncepcióját az adott feladat ellátásához,

felhasználva a dokumentációelemzések, vezetői, munkatársi stb. vélemények alapján gyűjtött információkat: személyes benyomást szereznek a jelölt alkalmasságáról.

Néhány fontos ajánlás, az interjúk lebonyolításához:

Az interjúra alaposan fel kell készülni, tisztázni:

- Nekem (felvételért felelős menedzsernek) mire van szükségem?
Mit tudtam meg az önéletrajzból, a kitöltött jelentkezési lapból?
- A jelöltnek mire van szüksége? Valakire, aki információkat ad, kérdéseire válaszol, aki fogadja, megfelelő várakozási helyre?
- Meg kell tervezni az interjút, ki kell derülnie:
 - a jelölt rendelkezik-e a munka elvégzéséhez szükséges képességekkel?
 - akarja-e az adott feladatkört ellátni, megfelelően hosszú ideig lesz-e motivált?
 - be tud-e illeszkedni a szervezetbe, illetve az adott munkacsoportba?
- Végül zavarmentes, komfortos helyszínt kell kialakítani.

Az interjú során ügyelni kell arra, hogy:

- kérdéseink szakszerűek legyenek,
- a beszélgetést mi irányítsuk,
- legyünk képesek meghallgatni a jelöltet,
- majd dönteni tudjunk.

A kérdésekre adott válaszok alapján értékeljük a jelöltet, mégpedig addig, amíg frissek a benyomások. Ehhez célszerű az interjú alatt lejegyezni a hallottakat. Több jelölt összehasonlításához pontozásos rendszert használhatunk.

Megfigyelési hibák, amiket ne kövessünk el az értékelés során:

- Az első benyomás hibája. Hajlamosak vagyunk az első pozitív vagy negatív jelenség (elkésik).
- A legelső vagy a legutolsó jelölt előnyben részesítésének hibája. Általában ez jobban megmarad bennünk, mint amit a folyamat közepén hallottunk.
- Hasonlósági hiba. Ha a jelölt valamiben hasonlít hozzánk, hajlamosak vagyunk magasabbra értékelni.
- Rokonszenv vagy ellenszenv. Teljesen nem tudjuk félretenni.

A szervezeti gyakorlat eltérő, amikor a kiválasztási folyamat befejezésére kerül sor. A szervezet felajánlhatja az állást a legjobb jelöltnek az orvosi vizsgálat előtt, vagy annak eredménye után. Habár nem minden pozíció betöltésének feltétele az orvosi vizsgálat, mégis fontos lehet elkerülni olyan dolgozók felvételét, akik fertőző betegségben szenvednek.

Ha nincs megfelelő jelölt, vagy egy alkalmas személy visszautasítja az állást, a folyamat újra kezdődik.

Azokat a pályázókat, akiket elutasítunk, erről késedelem nélkül írásban kell értesíteni. A lemondólevél legyen személyes, udvarias és biztató, lehetőleg enyhítse a csalódottság érzését.

Az ideális jelölttel meg kell kötni a munkaszerződést, át kell adni, és alá kell íratni a munkaköri leírást.

A beválás garanciájának egyik lehetősége a próbaidő. Ez lehetőséget ad arra, hogy a két fél jogkövetkezmény nélkül elváljon egymástól, ha nem azt kapták, amit vártak.

A személyzetbiztosítási folyamat utolsó lépése a beillesztés. A szervezet számára fontos, hogy az új munkatárs örömmel végezze a feladatait, jó viszonyba kerüljön kollégáival. A folyamat erőfeszítéseket igényel mindkét fél részéről, és a sikeres beilleszkedés hosszabb időt vesz igénybe. Általában öt év után tekintenek valakit tapasztalt munkaerőnek, szűnnek meg vele szemben az előítéletek.

A beillesztési folyamat két szakaszra osztható.

Az általános beillesztési szakasz elemei:

- a munkaidő szabályozás ismertetése,
- a munkahely bemutatása,
- a munkakörhöz tartozó belső szabályozások és jogszabályok ismertetése,
- találkozás a vezetőkkel, a feladatok egyeztetése,
- munkamegbeszélések.

Az egyéni beillesztési szakasz elemei:

- a belépő meghatározott időt tölt az egyes szervezeti egységeknél,
- a rotációs szakasz értékelése után a végleges munkakör kijelölése,
- szakmai beilleszkedés, feladatvégzés és értékelés.

A beillesztési idő végéig el kell dönteni, hogy a dolgozó alkalmas-e a munkakör betöltésére. Ha igen, a próbaidőt követi a véglegesítés, ha nem, akkor elhagyja szervezetet.

4.2. Esettanulmány

Szituációs gyakorlatok

1. Vendéglátója negyven percen át várakoztatja Önt, de aztán elkezdik a tárgyalást.

Kevés az

ideje egy következő megbeszélte találkozóiig. Mit csinál?

- a) Javasolja, hogy tegyék át a megbeszélést egy másik napra.
- b) Megpróbálja későbbre tenni a következő üzleti tárgyalást.
- c) Elkezd a beszélgetést, majd javasolja, hogy folytassák egy másik napon.

2. Vendéglátója nagyon gyorsan és zavarosan beszél, ami azt eredményezheti, hogy fontos információk kerülnek el a figyelmét. Mit csinál?

- a) Megkéri, hogy ismétljen el mindent lassan és érthetően.
- b) Kér egy írásos összefoglalót a tárgyalás után.
- c) Igyekszik minél többet megérteni a hallottakból.

Kérdés

1. Milyen indokokkal tudja alátámasztani választását a fenti két szituációban?

4.3. Minta tesztfeladat

Mi a háttérvizsgálat a kiválasztási folyamatban?

- a) a pályázat és az önéletrajz áttekintése
- b) referencia kérése
- c) hazugságvizsgálat
- d) orvosi vizsgálat

5. Ösztönzés

5.1. A motivációs rendszer

Az egyéni teljesítmények általában négy dologra vezethetők vissza:

- egyéni tulajdonságokra, képességekre,
- miként van kialakítva az adott a munkakör,
- rendelkezésre állnak-e a munkavégzéshez szükséges erőforrások,
- erőfeszítésekre, motivációra.

Motivációról akkor beszélhetünk, ha a dolgozó hajlandó a szervezeti célokat megvalósító erőfeszítésekre, amelyekkel egyben saját szükségleteit is kielégítheti.

A vezető csak a szervezeti célok irányába mutató erőfeszítéseket veheti figyelembe, ezek közül is csak azokat ösztönözheti, amelyek arányos teljesítményhez vezetnek.

A szükséglet olyan belső állapot, ami vonzóvá tesz bizonyos dolgokat. A kielégítetlen szükséglet belső feszültséget eredményez, hajtóerőként jelentkezik, olyan magatartást indít el, ami segít kielégíteni a szükségletet, csökkenteni a feszültséget. Ez a magatartás esetünkben a munkavégzés, ami addig fenntartható, amíg a hajtóerő, mint motivációs tényező működik. (szüksége van pénzre, fejlődni akar, előlépni szeretne)

A vezető egyik legfontosabb feladata, hogy megismerje a munkavállalók motivációs rendszerét, és ennek megfelelően alakítsa az ösztönzésük technikáját.

Természetesen igaz, hogy ahány ember, annyiféle motivációs képlet. Ugyanakkor az átlagos munkavállaló motivációs rendszerét jól foglalja magába az alábbi hierarchia.

- Fiziológiai biztonság
- Anyagiak
- Megbecsülés, hely a közösségben
- Azonosulás
- Önmegvalósítás

5.2. A motivációs szintek ösztönzési technikái

A bonyolult és egyénenként változó motivációs rendszerben csak körültekintően kiválogatott és összetett eszközrendszerrel ösztönözhetünk jobb munkára.

Az egyes szintek ösztönzési technikái:

Fiziológiai szint

A fiziológiai szinten tulajdonképpen az a teendő, hogy elhárítsuk a többi szint érvényesülésének a korlátait, azaz bérrel, elismerésével stb. motiválhatóvá váljon a munkavállaló. Ez látszólag egyszerű, sőt közismert módszerekkel oldható meg.

Nyilvánvalóan meg kell szüntetni a balesetveszélyt, a súlyos egészségkárosodás lehetőségét.

Az anyagi ösztönzés szintje

A motiválás rendszerének legkidolgozottabb és egyben legismertebb eleme az anyagi ösztönzés, a javadalmazási csomag. Gyakran csak ezt értik ösztönző rendszer alatt.

A javadalmazási csomag elemei:

- **Alapfizetés**
Egy munkafeladat ellátásáért jár, s amelynek nagyságát munkaszerződésben állapítják meg. A bér csak különös, minősített esetekben csökkenthető.
- **Pótlék**
Az alapfizetés jogszabályi előírások és a kollektív szerződés alapján megállapított különböző pótlékai. (műszakpótlék, túlórapótlék, ügyeleti díj)
- **Prémium**
Általában a munka során előre meghatározott eredmény elérése esetén jár. Ilyen lehet egy teljesítményszint elérése, a minőség meghatározott javulása, határidőre való teljesítés stb.
- **Jutalom**
Olyan kereseti elem, amely nem automatikusan jár, és amelynek a feltételeit előre nem határozzák meg, de a vezető megelégedettsége esetén, utólagos mérlegelés alapján adhat. Jellegzetesen a jutalmazás kategóriájába tartozó munkavállalói erény a fegyelem, a lojalitás, a rendelkezésre állás, a konvertálható szaktudás, az újszerű, alkotó gondolkodás.
- **Év végi egy összegű jutalom**
Utólagos értékelés alapján adható nagyobb összegű, szintén teljesítményt elismerő bónusz.
- **Rendszeres juttatások**
Étkezési, utazási támogatás.
- **Egyedi, rendkívüli juttatások**
Kölcsönök, segélyek, végkielégítés.
- **Nem pénz jellegű ösztönzők**
Iroda, gépkocsi használat, orvosi felülvizsgálat.

A személyi jövedelmi elemeket együttesen keresetnek is nevezik.

Ezen a területen rendkívül fontos a munkavállaló személyiségének a megismerése. A megbecsülés nemcsak a munkateljesítményből adódhat. Van, akinél a segítőkészség, a kellemes személyiség, másnál a megbízhatóság, sőt a vállalati társadalmi életben betöltött szerep (szakszervezet, sport, üdülés) hozza meg a megbecsülést.

A munkahelyi közösségek formálása fontos vezetői feladat. Titkolódzó, ellenséges táborkra szakadt közegbe nem jó bejönni és nem lehet teljesíteni színvonalasan.

Azonosulás szintje

A munkák egy kisebb része eleve kiváltja az emberből a nagyfokú azonosulást. Ilyen a mentőorvos, a pap, a tűzoltó. A munkák zöménél azonban a vezetés feladata, hogy növelje az azonosulási motivációt.

Az azonosulási motiváció kiváltására nem elegendő a profitra hivatkozni, emellett találni kell még olyan jó célokat, amivel képes azonosulni és érte áldozatokat hozni a dolgozó. A legtöbb munkahelyen található ilyen.

Önmegvalósítási szint

Az önmegvalósításnak nagy motiváló ereje lehet. Ilyenkor nem mérlegelik az erőfeszítést, nem mérik a munkaidőt, nem számolgatják a bért. A legnagyobb teljesítményt éppen az önmegvalósítás belső kényszere hozza elő az emberből. Ez a motiváció azonban korlátozottan alkalmazható a gyakorlatban. Az emberek egy részében semmiféle munka jellegű önmegvalósítási vágy nincs, emellett a munkák zöme olyan, amelynél nem váltható ki ez a vágy. Nehéz elképzelni, hogy egy fegyőrnél vagy egy mozijegyzékezőnél bármilyen önmegvalósítási motívum lenne.

5.3. Esettanulmány

Hufnágel úr

Hufnágel úr egy nemzetközi kereskedelmi cég központjában dolgozik. 25 éve van a társaságnál, jelenleg az információs osztály menedzsere. Az általa vezetett osztály szolgáltatása kifogástalanul működik. A cég mindamellett jelenleg válsághelyzetet él át, ami természetesen megszorító intézkedésekkel jár. A munkatársak egy részét kénytelen elbocsátani. Főnöke biztosította Hufnágel urat, hogy az ő állása nincs veszélyben. Ilyen körülmények között persze minden előfordulhat. Hufnágel úr osztályán dolgozik néhány magasan képzett, tehetséges és ambíciózus fiatalember, akikről tudja, hogy nagyon szeretnének előrelépni. Ugyanakkor 48 évesen még ő sem mondott le arról, hogy mostani beosztásából a cég legfelső vezetésébe kerüljön. Erre korábban határozott esélyt érzett, de most szertefoszlani látszik a krízis miatt.

Hufnágel úr szerény, takarékos életmódot folytat annak ellenére, hogy fizetése állandóan és jelentősen emelkedett a cégnél eltöltött évek során. Életében egyetlen luxust engedett meg magának, a hatalmas és fényűzően berendezett lakást. Nagy összegű kölcsönt vett fel, a törlesztés igencsak megterheli jövedelmét. Szabadidejében Hufnágel úr kiváló tubajátékos, tagja a helyi fúvószenekarnak. Rendkívül népszerűek, nem egy versenyt nyertek már. Ő az együttes menedzsere is, intézi az ügyeket. Gyakran gondolt arra, hogy főhivatású muzsikussá lesz, minden idejét a zenének szenteli. Őszinte vágyának megvalósítása azonban jelentős jövedelemcsökkenéssel járna. Hufnágel urat komolyan aggasztják cégének jelenlegi körülményei és saját, érzése szerint gyengülő pozíciója.

Kérdések

Milyen tényezők motiválják Hufnágel urat ebben a helyzetben?

Melyik motivációs hatást tartja a legerősebbnek és miért?

5.4. Minta tesztfeladat

Az alábbiak közül melyik nem része a változó bérnek?

- a) prémium
- b) bónusz
- c) nyereségrészesedés
- d) 13. havi fizetés

6. Teljesítményértékelés

Mindennapi életünkben gyakran értékelünk objektíven vagy szubjektíven. Amikor értékelünk valamit, minősítjük annak értékét, hasznosságát. A dolgokon kívül értékelhetünk szervezeteket, rendszereket, személyiségjegyeket, viselkedést.

A teljesítményértékelést olyan folyamatnak tekinthetjük, amelynek segítségével a szervezet visszajelzést szerez és ad alkalmazottai eredményéről, teljesítményéről.

6.1. A teljesítményértékelés rendszeressége (mikor értékelünk)

Annak meghatározása, hogy milyen időközönként végzünk értékelést. Általában célszerű évente vagy félévente.

6.2. A teljesítményértékelés tárgya (mit értékelünk)

A teljesítményértékelés egységeinek meghatározásakor az alábbiak közül választhatunk:

- Egyéni tulajdonságok, személyiségjellemzők, képességek, attitűdök, amik befolyásolják a munkamagatartást. (szorgalom, kommunikációs képesség, felelősségtudat)
- Egyéni magatartás, tevékenység (programírás)
- Az egyéni feladat eredményei, kimenetei (az előadás minősége)
- A szervezeti egység eredményei (termelési szint)
- A szervezet eredményei (profit)

6.3. A teljesítményértékelő rendszerek céljai (miért értékelünk)

- Értékelés, hogy a szervezet megfelelően el tudja osztani a pénzt, a mellékjövedelmeket és a kinevezéseket.
- Felülvizsgálat az egyének és a szervezeti egységek jelenlegi és jövőbeni lehetőségeinek kiderítésére.
- Utódlási tervek készítése az egyes munkakörökre.
- Képzési szükségletek kiderítése, az olyan hiányosságok és hibák felderítése, amelyek továbbképzéssel javíthatók.
- A személyzet motiválása, hogy elérjék a szervezeti célokat.
- Az egyének fejlesztése tanáccsal, információkkal, és viselkedésük megváltoztatása dicsérettel vagy büntetéssel.
- A hatékonyság ellenőrzése.

6.4. Teljesítményértékelési módszerek (hogyan értékelünk)

Az egyéneket értékelő technikák

- **Minősítő, osztályozó skála**
A teljesítménytényezők kiemelt, fontos elemeit egy ötfokozatú skálán értékeljük, amely a gyengétől a kiválóig vagy az alacsonytól a magasig terjed.
- **Esszé (kötetlen formájú jelentés)**
Az értékelő írásban fogalmazza meg az értékelt erős és gyenge pontjait. Az értékelési szempontokat és területeket előre meghatározhatjuk, vagy rábízhatjuk az értékelőre.
- **Kritikus esetek**
Kiemelkedően pozitív és negatív eltérések, magatartáselemek megfigyelése és összegyűjtése, ami alapján megítélhető egy személy munkateljesítménye.
- **Leíró kérdések vagy megállapítások**
Válaszok vagy megállapítások halmaza, amelyből az értékelőnek ki kell választania azt, amelyik a legjobban illik az értékelt személyre.
- **Magatartás megfigyelő skála (MMS)**
Az adott munkakörre leginkább jellemző 25 magatartást leíró megállapítások, amiket a legmegfelelőbb viselkedéstől a legkevésbé megfelelőig terjedő ötfokozatú skálán (majdnem soha - majdnem mindig) értékelünk. A kapható maximális pontszám 125, a minimális 25. 115 pont fölött a teljesítmény kiváló, 34 alatt kifejezetten gyenge.
- **Célorientált értékelés**
A munkát azon az alapon értékelik, hogy a dolgozó milyen mértékben érte el a főnökével korábban egyeztetett és mérhető teljesítménycélokat.

Több személyt egyidejűleg értékelő módszerek

- **Páronkénti összehasonlítás**
A vezető páronként hasonlítja össze az azonos munkát végző dolgozók teljesítményét. Az értékelés alapja az, hogy az egyik dolgozó milyen mértékben teljesít jobban a másiknál.
- **Rangsorolás**
A vezető véleménye alapján az összes dolgozót teljesítmény szerinti rangsorba állítjuk a legjobbtól a legrosszabb felé haladva.
- **Nem hierarchikus értékelés**
Egy munkacsoport tagjai értékelik kollégáik teljesítményét. Összeállítanak egy rangsort, de önmagukat kihagyják a listából.

- Kényszerített szétosztás
Az értékelő beosztottait előre meghatározott arány szerinti teljesítménykategóriákba sorolja. (a legjobb 10 % - a következő 20 % - a középső 40 % - a következő 20 % - a legrosszabb 10 %)

6.5. Értékelési hibák, torzítási lehetőségek

A teljesítményértékelés sok buktatót rejt magában. Itt elsősorban azokkal az értékelési hibákkal foglalkozunk, melyek más személyek, illetve cselekedeteik téves észlelésén alapulnak.

Önértékelési hiba (az értékelt hibája)

A beosztottak többsége úgy gondolja, hogy jobban teljesít, mint munkatársainak kétharmad része. Az ennél rosszabb értékelést nem érzi méltányosnak.

Hasonlósági hiba

Az értékelő mások teljesítményét a magáéhoz viszonyítva minősíti, s az jár jól, aki hozzá hasonlóan viselkedik.

Elfogultság

Érdek vagy érzelem által befolyásolt minősítés.

Halo hatás

Egy teljesítményelem alapján valamennyi tényező azonos értékelése.

Hangsúly a közelmúlton

Az újabb keletű dolgokra jobban emlékezünk, az értékelés a mostanában történtek alapján történik, a régebbi viselkedések könnyen elfelejtődnek.

Eltérő mérce

Ugyanazt a teljesítményt az egyik értékelő magasra, a másik közepesre, a harmadik alacsonyra értékeli.

6.6. Esettanulmány

Személyzeti vezetőként teljesítményértékelési rendszert tervez áruházi eladók számára.

MMS skálát akar alkalmazni.

Írjon öt olyan magatartáselemet, ami a jó, illetve ötöt, ami a gyenge teljesítményt illusztrálná.

Pl.: mindig előre köszön
a pult elé áll, hogy ne szedjenek le semmit

6.7. Minta tesztfeladat

A teljesítményértékelés melyik technikája kéri az értékelőt arra, hogy beosztottait sorolja be előre meghatározott arány szerinti teljesítmény-kategóriákba?

- a) esszé
- b) rangsorolás
- c) norma
- d) kényszerített szétosztás

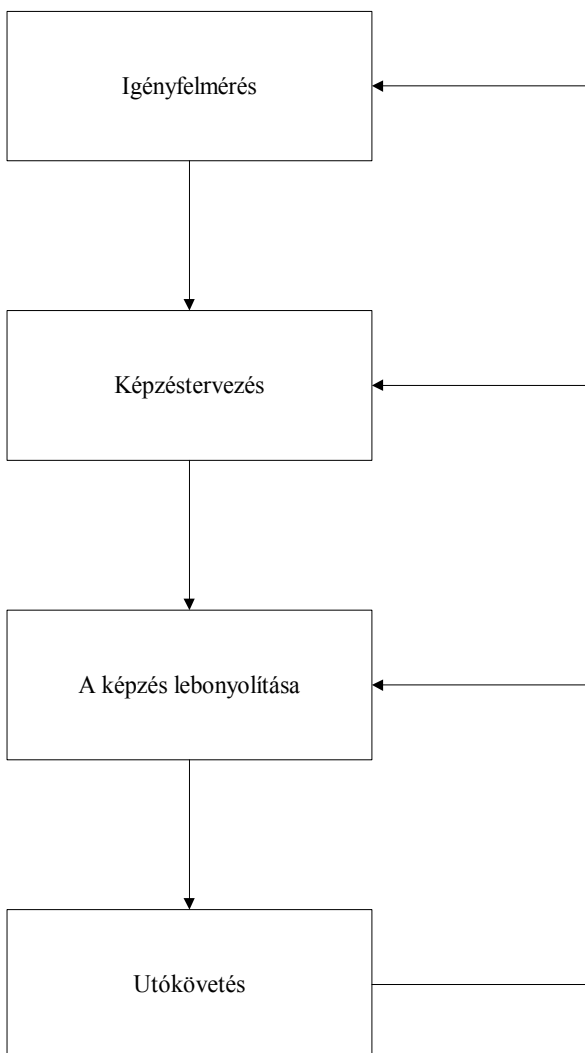
7. Képzés és fejlesztés

7.1. A képzés folyamata

A képzési tevékenység akkor lesz hatékony, ha az a szervezet céljaihoz igazodó, tervezett és értékelt, az érintettekkel egyeztetett tevékenységre alapul, és megszünteti azokat a hiányokat, melyek miatt a cég emberi erőforrása nem elég hatékonyan működik, potenciális lehetőségei ellenére.

A képzés újra és újra megújuló tevékenységet jelent, jól elhatárolható szakaszokkal, lépésekkel.

A folyamat lépéseit mutatja a következő ábra:



Az igények felmérése, a szükségletek meghatározása

Számos szervezeti tényező támaszthat fejlesztési szükségletet. Az igény forrása lehet maga a munkavállaló, valamilyen vezető, technológiai változás, jogszabály vagy a szakmai ismeretek fejlődése.

A képzési igények azonosításának két fő forrása van, melyek bizonyos mértékben függetlenek egymástól:

- Az egyik a cég küldetéséből, az erre épülő stratégiából építkező éves üzleti terv, amely rögzíti az adott gazdasági feladatokat és a rendelkezésre álló forrásokat, benne az emberi erőforrás működtetésére fordítható költségekkel.
- A másik a munkatársak tevékenységének és szervezeti magatartásának értékelésére alapozott karriertervezés információiból táplálkozik. A vezető és a munkatárs közösen jelölik ki a következő időszak feladatait, s gyakran a magasabb teljesítmény elérése érdekében oktatási beruházásra van szükség. Ezen egyedi információk összegyűjtéséből, értékeléséből és oktatási akcióra történő transzferálásából állhatnak össze a képzési igények.

A képzés megtervezése

A képzés megtervezése tervezés során a következő kérdésekre kell választ adni:

- Mi a képzés célja?
- Milyen típusú tudást és képességeket foglal magában a fejlesztendő terület?
- Melyik a megfelelő képzési módszer?
- Milyen erőforrások szükségesek a képzés lebonyolításához?
- Hogyan értékeljük a képzést?
- Hogyan választjuk ki a képzés résztvevőit?
- Ki legyen a tréner?
- Milyen képzési anyagok készüljenek?

A válaszok megfogalmazása után következik a szervezési feladatok meghatározása, ütemezése és megvalósítása. A végrehajtás közben figyelemmel kell lenni még egy fontos szempontra: a résztvevők motivációjának és elkötelezettségének biztosítására.

A képzés lebonyolítása

A hatékony tanulás feltételei:

- A résztvevők számára a program elejétől világos, hogy mi a képzés célja és oka, melyek a keretei, és hogyan történik az értékelés.
- Érthető számukra, hogyan tudják hasznosítani a látottakat, hallottakat.
- Az oktató szakmailag és emberileg hiteles előttük.
- Kapcsolat van a tananyag és a korábbi tapasztalat között.

A képzés módszerei két nagy csoportba sorolhatók:

On the job jellegű eszközök.

Akkor célszerű használni a munkahelyen belüli módszereket, ha:

- fontos az éles helyzetben való gyakorlás, vagy nem is lehetséges a tantermi oktatás,
- szükséges az egy tréner egy tanuló felállás,
- kis létszámú csoportról van szó,
- drága lenne a résztvevőket kivonni a munkából,
- a technikai eszközök vagy a biztonsági szempontok nem tesznek mást lehetővé,
- a munkát nem lehet megszakítani.

Formái:

- **Akciótanulás**
A résztvevők egyénileg vagy kisebb csoportokban konkrét feladatokat kapnak, amelyekhez külső segítséget vehetnek igénybe. A munka során folyamatos visszacsatolás történik, ami biztosítja a tapasztalatok feldolgozását. Ez a technika alkalmas új munkatársak betanítására, de hasznos új technológia bevezetésénél is.
- **Mentorálás**
Az egyéni fejlesztés olyan formája, amely során a résztvevők egy nagy tapasztalattal rendelkező munkatárshoz fordulhatnak kérdéseikkel, problémáikkal. A sikerhez szükséges a bizalmi viszony kialakulása, továbbá a mentor szakmai és módszertani felkészültsége.
- **Projektmunka**
A projekt tagjai új, szokatlan feladatok megoldásában vesznek részt, új szerepeket próbálnak ki.
- **Rotáció**
A munkakörök váltása lehetőséget ad új ismeretek és tapasztalatok szerzésére. A vezetőfejlesztés egyik eredményes módszere, mert lehetőséget ad az egyes területek megismerésére.

Off the job jellegű eszközök

A munkahelyen kívüli módszerek az alábbiak:

- **Részvétel szervezett képzésben**
Akkor jöhet szóba, ha szélesebb körű ismeret megszerzésére van szükség.
- **Tanulmányút, részvétel konferencián**

Ezek a formák alkalmasak más szervezetekben felhalmozott tapasztalatok megismerésére és hasznosítására, az eredmények beépítésére a munkavégzésbe.

Utókövetés, a képzés hatékonyságának mérése

A hazai oktatási gyakorlatban a képzés hatékonyságának mérése és az ellenőrzés, elemzés meglehetősen elhanyagolt terület.

Az értékelésben alkalmazható módszerek:

- **A képzésben résztvevők reakciói**
Azt próbáljuk megragadni, hogy mi a résztvevők véleménye a tananyagról és az oktatóról. Gyakorlatilag vevői elégedettséget mérünk, általában kérdőív segítségével. Ez kiegészíthető személyes beszélgetéssel.
- **Az elsajátított ismeretek, képességek szintje**
Ez tulajdonképpen írásbeli vagy szóbeli vizsga, esetleg demonstráció vagy szituációs gyakorlat.
- **A megváltozott magatartás szintje**
Azt a viselkedésváltozást nevezzük tanulási transzfernek, amikor megtörténik a tanulási helyzetből a munkahelyre történő tartós alkalmazás. A viselkedésváltozás értékeléséhez információt gyűjthetünk az érintett személytől, a vezetőktől és a beosztottaktól.
- **Az eredmények, a teljesítmény szintje**
A képzés nyomán fellépő teljesítményváltozást próbáljuk megragadni. Ez a legfontosabb a vezető számára, mert itt lehet beszélni a képzési költség megtérüléséről. Eredménycél lehet a kisebb selejt, az alacsonyabb működési költség, a kevesebb reklamáció, a csökkenő fluktuáció.

7.2. *Esettanulmány*

Hölgyek öröme

A Hölgyek öröme egy női fehérnemű-készítő üzem.

A szervezet rendkívül rugalmas, mindenki segít a másoknak problémái megoldásában, nagyon kevés a papírmunka. A tervezési és fejlesztési tevékenység többnyire informális, dokumentációt nemigen készítenek. A vezetés elkötelezett a fejlesztés és a tréning iránt, nagy súly fektetnek az alkalmazottak továbbképzésére.

A társaság álláspontja a menedzserek fejlesztésének kérdésében az alábbiakban foglalható össze:

1. Világosan meg kell határozni a menedzser szerepét az alkalmazottak irányításában és támogatásában.
2. Minden alkalmazottnak (beleértve a menedzsereket is) évenként ötnapos tréningen kell részt vennie.
3. Minden új menedzser a munkáját egy bevezető tréninggel kezdi.
4. A fejlesztés gyakran használható eszköze a helyettesítés.
5. A felvételi beszélgetésen mindenkinek el kell mondani, hogy munkájában milyen kötelezettségei vannak, és miért tartozik felelősséggel.
6. Kívánatos, hogy a menedzserek egymást közt gyakran beszélgessenek fejlődésükről, karrierlehetőségeikről.

Kérdés

1. Milyen eszközöket használhatna még a társaság a menedzserek fejlesztésére?

7.3. **Minta tesztfeladat**

A képzés folyamatának melyik eleme hiányzik?

- a) a képzés megtervezése
- b) a képzés lebonyolítása
- c) utókövetés
- d)