

Humántőke menedzsment I.

Kerecsendi-Mester Szilvia

MÉDLAINFORMATIKAI KIADVÁNYOK

Humántőke menedzsment

I.

Kerecsendi-Mester Szilvia



Eger, 2013



Korszerű információtechnológiai szakok magyarországi adaptációja

TÁMOP-4.1.2-A/1-11/1-2011-0021

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Lektorálta:

Nyugat-magyarországi Egyetem Regionális Pedagógiai Szolgáltató és
Kutató Központ

Az 1. fejezetet Nádaszi András,
A 2. és 3. fejezetet Dobó István írta

Felelős kiadó: dr. Kis-Tóth Lajos

Készült: az Eszterházy Károly Főiskola nyomdájában, Egerben

Vezető: Kérészy László

Műszaki szerkesztő: Nagy Sándorné

Tartalom

1.	<i>Bevezetés</i>	<i>11</i>
1.1	Célkitűzések, kompetenciák a tantárgy teljesítésének feltételei.	11
1.1.1	Célkitűzés.....	11
1.1.2	Kompetenciák.....	11
1.1.3	A tantárgy teljesítésének feltételei	12
1.2	Tanulási tanácsok, tudnivalók.....	12
2.	<i>Az emberi erőforrás gazdálkodás és teljesítmény technológia fogalma, kialakulásának háttere</i>	<i>13</i>
2.1	Célkitűzések és kompetenciák	13
2.2	Tananyag	13
2.2.1	Bevezetés.....	13
2.2.2	A humán teljesítménytechnológia és modelljei	14
2.2.3	Az ADDIE modell	15
2.2.4	Az ötfázisú oktatási rendszerfejlesztés ADDIE modellje.....	17
2.2.5	A humán teljesítmény technológia fejlődése	19
2.2.6	A HPT összefoglalása	21
2.2.7	A humán teljesítmény technológia legjelentősebb képviselői	24
2.2.8	Rövid áttekintés – angol nyelven:	25
2.2.9	Áttekintő táblázatok és ábrák a lecke elsajátítását segítve..	27
2.3	Összefoglalás, kérdések.....	29
2.3.1	Összefoglalás	29
2.3.2	Önellenőrző kérdések.....	29
3.	<i>A teljesítményelemzés fogalma, a három legfontosabb terület bemutatása – A taxonómiai rendszerek szerepe a HPT elemzési és fejlesztési folyamataiban.....</i>	<i>31</i>
3.1	Célkitűzések és kompetenciák	31
3.2	Tananyag	31
3.2.1	A humán teljesítmény technológia (HPT).....	31
3.2.2	Taxonómiák jelentősége.....	32
3.2.3	A pedagógiai taxonómiák, Bloom és követői	33
3.2.4	Bloom taxonómiája.....	35
3.2.5	A komplexebb pedagógiai taxonómiák	38

3.2.6	A taxonómiai rendszerek alkalmazásának kiterjesztése	42
3.3	Összefoglalás, kérdések	44
3.3.1	Összefoglalás	44
3.3.2	Önellenőrző kérdések.....	46
4.	<i>A szervezetelemzés fogalma, a szervezetelemzési stratégiák bemutatása</i>	47
4.1	Célkitűzések és kompetenciák	47
4.2	Tananyag	47
4.2.1	A szervezetelemzés jelentősége	47
4.2.2	Triviális és nem-triviális rendszerek	48
4.2.3	Triviális és nem-triviális rendszerek összehasonlítása	49
4.2.4	A szervezetelemzés fogalma	50
4.2.5	Szervezetelemzési stratégiák	51
4.2.6	A szervezetelemzés célja	51
4.2.7	A szervezetelemzés szintjei	52
4.2.8	A szervezetelemzés és a kutató	55
4.2.9	A szervezetelemzés folyamata	57
4.3	Összefoglalás, kérdések	60
4.3.1	Összefoglalás	60
4.3.2	Önellenőrző kérdések.....	60
5.	<i>A környezetanalízis és a környezetanalízis négy szintjének bemutatása</i>	61
5.1	Célkitűzések és kompetenciák	61
5.1.1	A környezetanalízis jelentősége	61
5.1.2	A környezetanalízis négy szintje	63
5.1.3	A szervezeti környezet alaptípusai	65
5.1.4	A környezetanalízis és a szervezeti működés összefüggései.....	68
5.2	Összefoglalás, kérdések	69
5.2.1	Összefoglalás	69
5.2.2	Önellenőrző kérdések.....	70
6.	<i>A környezet hatása a szervezet és csoportteljesítményre... ..</i>	71
6.1	Célkitűzések és kompetenciák	71
6.2	Tananyag	71
6.2.1	Áttekintés	71

6.2.2	Külső környezet hatása.....	72
6.2.3	Belső környezet hatása.....	73
6.2.4	Külső környezet elemzése	74
6.2.5	Egyéb stratégiai döntéstámogatási módszerek.....	76
6.2.6	Porter – féle elemzés.....	77
6.3	Összefoglalás, kérdések.....	79
6.3.1	Összefoglalás	79
6.3.2	Önellenőrző kérdések.....	79
7.	<i>A szervezeti teljesítmény-támogatás szerepe a szervezeti és csoportteljesítményben</i>	81
7.1	Célkitűzések és kompetenciák	81
7.2	Tananyag	81
7.2.1	Szervezeti magatartás fogalma, területei.....	81
7.2.2	A szervezeti teljesítmény.....	82
7.2.3	(Munka)csoportok a szervezetekben	83
7.2.4	Csoportteljesítmény	85
7.2.5	Az egyén és a csoport kapcsolata	86
7.2.6	Csoportnormák.....	88
7.2.7	A csoport, mint konfliktusforrás	89
7.2.8	A csoport, mint erőforrás	91
7.2.9	A csoport teljesítménye.....	91
7.2.10	Teljesítménytámogatás	92
7.3	Összefoglalás, kérdések.....	93
7.3.1	Összefoglalás	93
7.3.2	Önellenőrző kérdések.....	93
8.	<i>A szervezeti környezet elemzésének stratégiái</i>	95
8.1	Célkitűzések és kompetenciák	95
8.2	Tananyag	95
8.2.1	Áttekintés	95
8.2.2	A BCG portfólió mátrix.....	96
8.2.3	SWOT analízis	99
8.3	Összefoglalás, kérdések.....	101
8.3.1	Összefoglalás	101
8.3.2	Önellenőrző (és ismétlő) kérdések.....	101
9.	<i>Munkakörnyezet elemzésének stratégiái</i>	103

9.1	Célkitűzések és kompetenciák.....	103
9.2	Tananyag.....	103
9.2.1	Fogalmi keretrendszer.....	103
9.2.2	Munkapszichológia.....	104
9.2.3	Ergonómia röviden.....	104
9.2.4	Munkakörnyezet szerepe.....	105
9.2.5	A munkakörnyezet tervezése és értékelése.....	106
9.2.6	A munkakörnyezet elemzése.....	107
9.2.7	Munkafeltételek értékelése.....	109
9.2.8	Szabványok.....	111
9.3	Összefoglalás, kérdések.....	111
9.3.1	Összefoglalás.....	111
9.3.2	Önellenőrző kérdések.....	111
10.	<i>Szervezeti munkamódszerek hatása a szervezeti és csoportteljesítményre.....</i>	113
10.1	Célkitűzések és kompetenciák.....	113
10.1.1	Ergonómia.....	113
10.1.2	Az ergonómia munkahelyi alkalmazásának célja.....	114
10.1.3	A munkakörnyezet és szervezeti munkamódszerek kapcsolata.....	114
10.1.4	Szervezeti munkamódszerek.....	115
10.1.5	Munkaszervezés, mint tudományág.....	116
10.1.6	A szervezeti munkamódszerek hatása az egyéni-, a csoport- és a szervezeti teljesítményre.....	117
10.1.7	Szervezeti munkamódszerek hatásának vizsgálata.....	117
10.2	Összefoglalás, kérdések.....	118
10.2.1	Összefoglalás.....	118
10.2.2	Önellenőrző kérdések.....	118
11.	<i>Az alkalmazottak teljesítménykarakterisztikájának hatása a szervezeti és csoportteljesítményre.....</i>	119
11.1	Célkitűzések és kompetenciák.....	119
11.2	Tananyag.....	119
11.2.1	Egyéni teljesítményértékelés.....	119
11.2.2	Az egyéni teljesítményértékelés célja.....	120
11.2.3	Teljesítménymenedzsment – értékelő rendszer választás.....	122
11.2.4	Szereplők a folyamatban.....	123

11.2.5	Az értékelés iránya	123
11.2.6	Az értékelés tárgya és eszközei	124
11.2.7	Egyéneket értékelő technikák	126
11.2.8	Csoportok vagy több személy együttes értékelése	127
11.3	Összefoglalás, kérdések	128
11.3.1	Összefoglalás	128
11.3.2	Önellenőrző kérdések.....	128
12.	<i>A munkavállaló aspektusú környezetelemzés stratégiái... 129</i>	
12.1	Célkitűzések és kompetenciák	129
12.2	Tananyag	129
12.2.1	A teljesítményértékelés kommunikációja	129
12.2.2	Az értékelő interjú	130
12.2.3	A teljesítmény menedzsment ciklusa, folyamata	133
12.2.4	Egyén-csoport-környezet-szervezet hatáslánca	137
12.2.5	A szervezet és az egyén kapcsolata	138
12.2.6	Szervezeti kultúra modellek és hatásaik.....	139
12.3	Összefoglalás, kérdések	140
12.3.1	Összefoglalás	140
12.3.2	Önellenőrző kérdések.....	140
13.	<i>A munkafolyamat aspektusú környezetelemzés stratégiái..... 143</i>	
13.1	Célkitűzések és kompetenciák	143
13.2	Tananyag	143
13.2.1	Workflow	143
13.2.2	MTM módszer	143
13.3	Összefoglalás, kérdések	144
13.3.1	Összefoglalás	144
13.3.2	Önellenőrző kérdések.....	144
14.	<i>Összefoglalás..... 145</i>	
14.1	Tartalmi összefoglalás	145
15.	<i>Kiegészítések</i>	147
15.1	Irodalomjegyzék.....	147

1. BEVEZETÉS

1.1 CÉLKITŰZÉSEK, KOMPETENCIÁK A TANTÁRGY TELJESÍTÉSÉNEK FELTÉTELEI

1.1.1 Célkitűzés

A kurzus megismerteti a hallgatókat az emberi erőforrás-gazdálkodás és teljesítménytechnológia szakterületével, bemutatja a legfrissebb tudományos eredményeket és módszereket, amelyek segítségével a hallgatók képesek lesznek az emberi erőforrással kapcsolatos problémák vizsgálatára, azonosítására és a megoldáshoz vezető cselekvési terv elkészítésére.

A tananyag elsajátítása során a hallgató megismeri az emberi erőforrás-gazdálkodás és teljesítmény technológia fogalmát, kialakulásának hátterét. Rálátást kap a teljesítményelemzés témakörére, a szervezetelemzés fogalmára és elemzési stratégiáira. Megtanulja alkalmazni a környezetanalízis szintjeinek megfelelő elemzéseket. Ismeretek szerez a környezet hatásáról, hatásmechanizmusairól. A szervezeti környezet, a munkakörnyezet fogalma tisztázottá válik számára. Megismeri, hogy a különböző környezeti hatások miként befolyásolják a szervezeti- és csoportteljesítményeket. A képzés során megismeri, hogy a humán tőke menedzsment miként fókuszál az alkalmazottak, beosztottak teljesítményorientációjára, miként próbálja növelni a beosztottak hatékonyságát, eredményességét.

A tanulás sikeres befejezéséhez a tananyag elsajátítása az elvárás. Fontos, hogy a hallgató az egyes leckék végén képes legyen az önellenőrző kérdések megválaszolására, hiszen akkor a tananyag végén található tesztek megírása is könnyebben teljesíthető számára.

1.1.2 Kompetenciák

A hallgató a kurzus során jelentős elméleti és ugyanakkor gyakorlatias tudásra fog szert tenni a humán tőke menedzsment területén, megalapozva a tantárgy második félévi ismeretanyagát is. A tananyag sikeres alkalmazásához rendszerszemlélet, az elméletek vázlatos és átfogó ismerete szükséges – ezeket a tudásokat a sikeres elsajátítás esetén meg is szerzi. Az emberi erőforrással kapcsolatos tananyagok, valamint az ezek által képviselt módszerek és azok megfelelő alkalmazása feltételeznek számtalan olyan készséget, képességet, melyek szükségesek lesznek az alkalmazáshoz (pl.: kiváló kommunikációs készség, jó problémamegoldó képesség, kreativitás, alkalmazkodó készség a hely-

zetekhez, stb.). A tananyag elsajátítása során ezeket a hallgatónak alkalmaznia, adott esetben fejlesztenie szükséges.

1.1.3 A tantárgy teljesítésének feltételei

A tantárgy teljesítésének feltétele az elméleti tananyag elsajátítása és a sikeres vizsga. Fontos, hogy a hallgató az önellenőrző kérdésekre tudjon válaszolni és megfelelően ki tudja tölteni a tesztek (gyakorló teszt, próbavizsga, záróvizsga).

1.2 TANULÁSI TANÁCSOK, TUDNIVALÓK

Amennyiben a hallgató a témá(k)ban jobban szeretne elmélyedni, arra lehetőséget és alapot adnak a szakirodalmak, valamint a leckékben megjelenített szakterületek, elméletek. Az első két lecke-fejezet a hallgatók alapképzéséhez igazodóan az oktatás és képzés(szervezés) szemszögéből is foglalkozik (humán teljesítmény technológia – továbbiakban HPT) az oktatási segédanyag által felölelt területtel. A humán tőke menedzsment általános, de mégis átfogó, részletes ismertetésére ezután kerül sor. A második félévben pedig ennek még tartalmasabb kifejtése történik majd.

2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS ÉS TELJESÍTMÉNY TECHNOLÓGIA FOGALMA, KIALAKULÁSÁNAK HÁTTERE

2.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A lecke célja, hogy a hallgató megismerje az emberi erőforrás gazdálkodás fogalmi keretrendszerét, alapot szolgáltatva a további fejezetekhez. Célkitűzésünk, hogy mindemellett a humán teljesítmény technológia oktatástechnológiai megközelítésével is tisztában legyen.

A lecke elsajátítását követően a hallgató képes lesz arra, hogy átlássa ez emberi erőforrás gazdálkodás témakörét, megalapozva a további ismeretszerzést.

2.2 TANANYAG

2.2.1 Bevezetés

Az elmúlt évtizedben a technológiai és társadalmi fejlődés következtében jelentősen felértékelődött az emberi erőforrás szerepe a gazdaságban. Jelen korunk tudás alapú társadalmában a humán tőke minősége, fejlődése döntő hatást gyakorol az adott szervezet versenyképességére. Fontos tudnunk az alapfogalmakat illetően, hogy egy szervezet tőkéje pénzügyi és intellektuális tőkéből áll¹.

Kapcsolati tőke: külső struktúrák, a vevőkkel, ügyfelekkel, külső partnerekkel (pl. beszállítókkal) kialakított kapcsolatok.

Szervezeti tőke: belső struktúrák, a olyan elemek összessége, amelyek a szervezet korábbi működésének eredményeképpen jöttek létre, és nem személyhez kötöttek. A szervezet immateriális javai és infrastrukturális eszközei.

Humán tőke: a szervezet tagjainak azon képessége, hogy tevékenységük révén dologi és eszmei vagyont képesek létrehozni.

¹ dr. Gyökér Irén-Dr. Finna Henrietta-Krajcsák Zoltán: Emberi erőforrás menedzsment. BME-GTK Üzleti Tudományok Intézet, Budapest, 2010, 10-11.o.

A humán tőke a szervezetben dolgozó emberek tulajdonságaiból ered és legfontosabb elmei a következők:

- az alkalmazottak munkával kapcsolatos tapasztalata, tudása,
- az alkalmazottak képzettségi szintje (ez a jelenlegi teljesítőképességet és a jövőbeli tanulási képességet befolyásolja),
- egyéni kompetenciák,
- az emberek munkamorálja, munkával kapcsolatos beállítódása,
- az beosztottak és a menedzsment innovációs képessége, hajlandósága,
- az alkalmazottak azon tudása, tapasztalata, mely az adott szervezettel kapcsolatos.

Az emberi erőforrás gazdálkodás fogalma az évek során finomodott, alakult, más-más tartalmakkal egészült ki – a személyügyi menedzsment fogalmát váltotta fel. Gyökér Irén² és munkatársai megfogalmazásában: az emberi erőforrás menedzsment a menedzsment azon területe, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető, stratégiai erőforrásával foglalkozik. Célja az emberi erőforrás hatékony felhasználása a szervezeti és egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében. Az alkalmazottra tehát nem termelési tényezőként tekint (ami pl. korlátlanul pótolható), hanem stratégiai tényezőként, erőforrásként.

A stratégiai gondolkodás (pl.: humán erőforrás biztosítása, menedzselése, fejlesztése, hatékonyságának növelése) kerül hangsúlyozásra a humán tőke menedzsment területén – erről bővebben a további lecekben foglalkozunk. Az irányzatban – a korábbiakhoz képest – jelentősebb hangsúlyt kap a kommunikáció, a szervezeti kultúra tudatos formálása, az alkalmazottak bevonása és ezáltal elkötelezettségük növelése, a feladatokkal való azonosulás kialakítása. A humán tőke menedzsment fogalmi keretei alapján a szervezet és az egyén céljainak harmóniája esetén várható el a legmagasabb (szervezeti, egyéni, csoport) teljesítmény.

A lecke további részében a humán teljesítménytechnológia és modelljei kerülnek kifejtésre, oktatási szemszögből.

2.2.2 A humán teljesítménytechnológia és modelljei

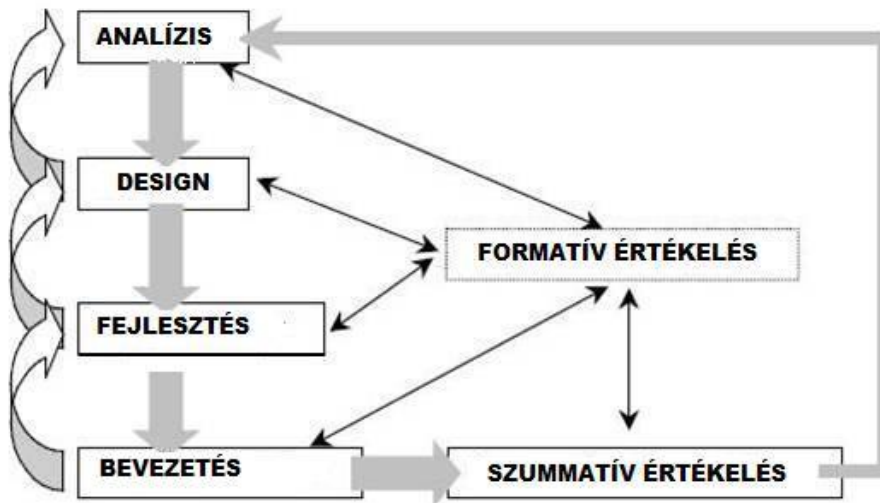
A pedagógiai technológiai rendszertervezés és fejlesztés, értelemszerűen elmélet és eljárásrendszer. Az oktatástechnológia (IT = Instructional

² dr. Gyökér Irén-Dr. Finna Henrietta-Krajcsák Zoltán: Emberi erőforrás menedzsment. BME-GTK Üzleti Tudományok Intézet, Budapest, 2010

Technology), ill. a pedagógiai technológia (ET = Educational Technology) fogalom megjelenése az USA pedagógiai szaktudományos közleményeiben az 1950-es évektől számítható. Az oktatástervezés és –fejlesztés (ID/IDD = Instructional Design and Development), az oktatási rendszerfejlesztés (ISD = Instructional Systems Development), az oktatástechnológiára épült humán teljesítmény technológia (HPT – Human Performance Technology) művelői, azóta keresik az eredményes tanulási környezet és az optimális humán teljesítmény megteremtésének modelljét.³

A humán teljesítmény technológia, lényegében szisztematikus eljárás az optimális humán (tanulási, vagy munka) teljesítmény eléréséhez. A hiányosságok feltárására, az egyén és közösség számára egyaránt értékes, eredményes, a hagyományos és az IKT megoldásokra egyaránt koncentrálnak. A szervezetfejlesztés és kutatás mellett, a korszerű HPT modellt a B. Bloom és R. Mager-féle cél-taxonómiák fontosságát felismerő oktatástechnológia, a R. Gagne-féle oktatási rendszerfejlesztés, az Instructional System Design alapozta meg. Ennek legismertebb, ADDIE ősmodelljét a Florida State University-n dolgozták ki, 1975-ben. (Mindhárom szerző tanait ismertetni fogjuk, későbbi fejezetekben.)

2.2.3 Az ADDIE modell



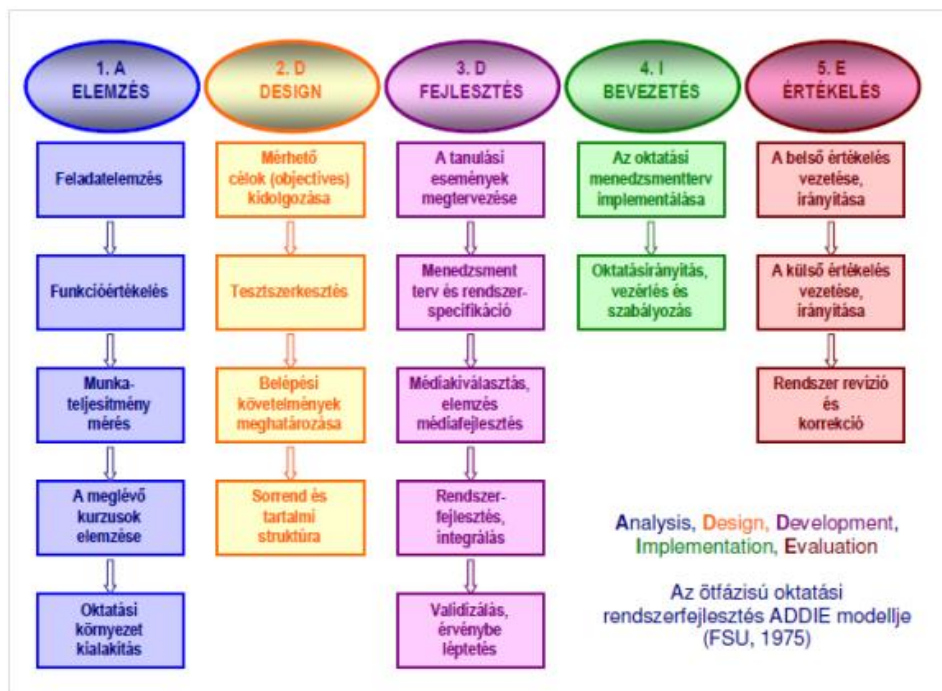
1. ábra: Az ADDIE modell

³ Nádasi, A. Oktatástechnológiai, oktatási rendszerfejlesztési, és humán teljesítménytechnológiai modellek In: Agria Media 2011 / szerk. Nádasi András. Eger: EKF, 2012.
<http://www.ektf.hu/agriamedia/index.php?page=presents&present=140>

Az ADDIE fázisok; az elemzés (**A**nalysis), a tervezés (**D**esign), a fejlesztés (**D**evelopment), az alkalmazás (**I**mplementation), és az értékelés (**E**valuation). A klasszikus ADDIE rendszerfejlesztési modell jelentős fejlődésen ment keresztül, számos kritikát is kapott, de azért máig az ismert fázisokat alkalmazzuk. Mindez magyarul kifejtve, a következő műveleteket jelenti:

- **Elemzés** – azonosítja a képzés végcélját, a feladatokat és a szükséges lépéseket. Kérdéseket vet fel magáról a teljesítmény természetéről is: Ki teljesít? Milyen feltételekkel és tűréshatárral? Mit kell megtanítani, és mi a már meglévő tudás? Melyik média a legjobb a feladatra?
- **Tervezés** – a képzés tervezetét elkészíteni. Mely oktatási stratégia felel meg legjobban az adott tanulócsoportnak, az adott tananyagnak? Mivel lehet segíteni a tanulásukat, hogyan lehetünk biztosak abban, hogy a képzés végén, már „élesben” is a legjobbat tudják nyújtani?
- **Fejlesztés** – tematikus tervek, tanmenetek, óravázlatok írása, feladatok, programok készítése a számítógéppel segített képzésekhez, handout-ok, videofilmek készítése.
- **Alkalmazás** – képzés/oktatás az óravázlatok szerint, az értékelési feladatok folyamatos végrehajtása, problémakezelés, támogatás, a kurzus anyagának napra készen tartása stb.
- **Értékelés** – meghatározni az analízis, a tervezés, a fejlesztés és az alkalmazás validációs értékeit. A képzésen az eredeti szándék valósult meg? A különböző típusú értékelések visszajelzést adnak arról, hogy hol kell változtatni, fejleszteni a képzést.

2.2.4 Az ötfázisú oktatási rendszerfejlesztés ADDIE modellje

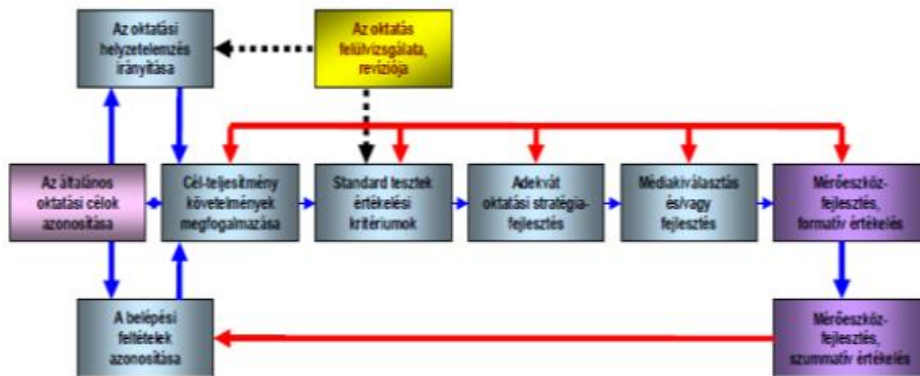


2. ábra: Az ötfázisú oktatási rendszerfejlesztés ADDIE modellje (FSU-1975)

Dick és Carey⁴ szintén klasszikus, oktatási rendszerfejlesztési modellje is az ADDIE sorrendet alkalmazza (analysis, design, development, implementation, evaluation = analízis, tervezés, fejlesztés, alkalmazás, értékelés). Ebben a modellben is gyakran hivatkoznak a rendszerszemléletre és a visszacsatolás fontosságára, Bánáthy Béla és Ludvig von Bertalanffy nyomán⁵. Ezt a megközelítést Ruth Colvin Clark modellje részben módosítja. Clark felülírja a lineáris ábrázolást és hangsúlyozza minden egyes lépcsőfok ismétlődő és interaktív jellegét, mely a gyakori ellenőrzéseknek köszönhető.

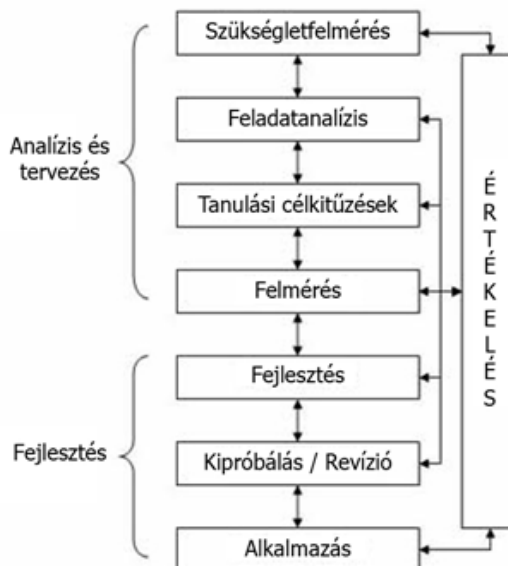
⁴ Dick and Carey modell http://www.umich.edu/~ed626/Dick_Carey/dc.html

⁵ von Bertalanffy, Ludwig (1950). An Outline of General Systems Theory. *British Journal of Philosophical Science*, 1:148.



3. ábra: Dick, W. & Carey, L. *The Systematic Design of Instruction* (1978)

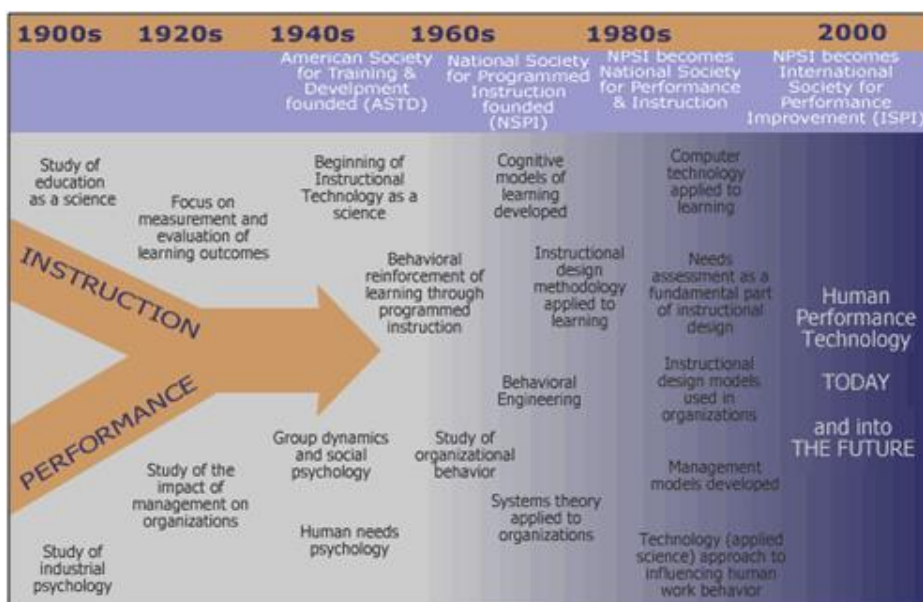
A modell a rendszerelméletből, vagy kibernetikából ismert, szisztematikus visszacsatolásra épül. Ismétlődő tulajdonsága jól látható az értékelő szakasz esetében. Egy próba-kurzus során előjöhhetnek olyan problémák, amelyek miatt vissza kell térni a tervezés fázisához. Néha elég csupán több gyakorlás. De az is előfordulhat, hogy az analízis során rosszul mérték fel a célközönséget, és alapvető változásokat kell végrehajtani.



4. ábra: Clarc, R.: *Oktatási rendszerfejlesztési (ISD) modell*

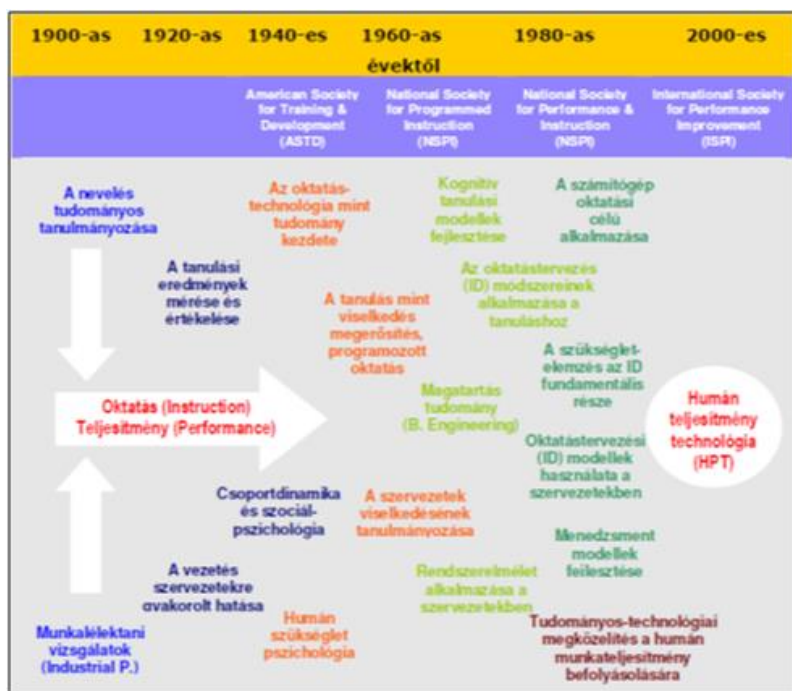
2.2.5 A humán teljesítmény technológia fejlődése

A HPT gyökerei a neveléstudomány és a munkalélektan talajából indultak, a fejlődéstörténet mintegy 100 éves. Talán egyértelmű az oktatástechnológiai, oktatási rendszerfejlesztési, és humán teljesítménytechnológiai modellek konvergenciája, amelyet a következő idő-ábrán is követhetünk:



5. ábra: A HPT gyökerei⁶

⁶ http://debwagner.info/hpttoolkit/timeline_hpt.htm



6. ábra: A HPT fejlődése

Az International Society for Performance Improvement (ISPI) honlapján olvashatjuk: „A HPT gyökerei az oktatási rendszerből, a humán erőforrás területéről, a környezeti és humán tényezők gazdaságos megszervezésének elméletében, és a szervezetfejlesztésben erednek. Az egyén teljesítménye az, és a HPT erről szól, amellyel egy szervezet eléri a céljait. A rendszerfejlesztés az oktatási rendszerbe a második világháborús katonai képzés nyomán került bele. Az ötvenes évekre kialakultak az oktatási célok taxonómiái; a hatvanas években a programozott oktatás és a kognitív pszichológia váltak meghatározó elemekké. A 60-as évek vége felé az oktatástechnológiát felhasználó teljesítményalapú képzést alkalmazták. 1970-ben Joe Harless kitalálta a Front-End analízist: szerintük azok a projektek, amelyekben dolgozik, sokkal sikeresebbek lennének, ha az elején végeznék az analíziseket, nem a végén. Vagyis a képzést kell fejleszteni, nem pedig a teljesítmény problémáit megoldani. A hetvenes évek vége felé Thomas Gilbert új módokat javasolt a megfelelő vagy kiváló teljesítmény megtervezéséhez. A 80-as években a teljesítményen volt a hangsúly, a kilencvenes években az üzleti élet is felfedezte a teljesítménytechnológia értékét – az analízis során javasolt beavatkozások érintették a termelés mennyiségét, ami fontos az üzleti életben. Annak az értéke, hogy sikerült megoldani a problémát, túlszárnyalta a beavatkozás költségét, még a képzés díját is.”

Az ISPI modell⁷ tehát, deklaráltan az oktatástechnológiai rendszerszemléletre, az oktatási rendszerfejlesztés ADDIE modelljére, és főként R. Gagne és T. Gilbert, R. Kaufman⁸ munkáira épül.

	Information	Instrumentation	Motivation
Environment	Data 1. Relevant and frequent feedback about the adequacy of performance 2. Descriptions of what is expected of performance 3. Clear and relevant guides to adequate performance	Resources 1. Tools, resources, time, and materials designed to match performance needs	Incentives 1. Adequate financial incentives made contingent upon performance 2. Non-monetary incentives made available 3. Career-development opportunities 4. Clear consequences for poor performance
Individual	Knowledge 1. Systematically designed training that matches the requirements of exemplary performance 2. Placement	Capacity 1. Flexible scheduling of performance to match peak capacity 2. Job aids 3. Physical shaping 4. Adaptation 5. Selection	Motives 1. Assessment of people's motives to work 2. Recruitment of people to match the realities of the situation

7. ábra: Behavior Model Engineering (Gilbert, 1978)

2.2.6 A HPT összefoglalása

A HPT szisztematikus összefoglalása Stolovich, H.⁹ kézikönyvében ölt testet. A modell kiinduló pontja, hogy a teljesítmény elégtelenségének több oka lehet, pl. ha a következők bármelyike hiányzik egy működő rendszerből:

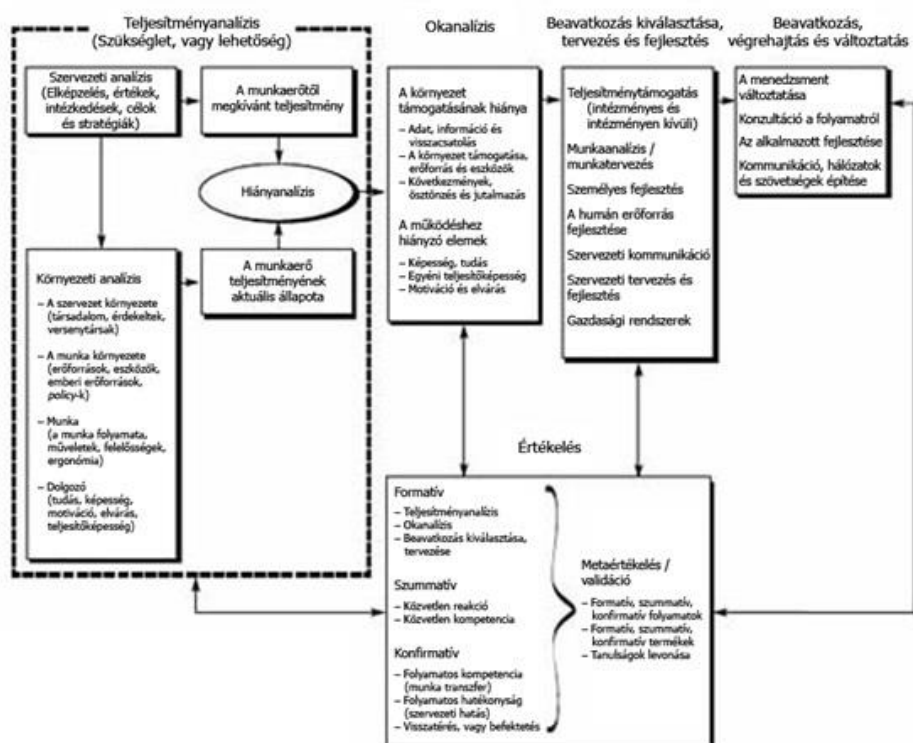
- konzekvencia-felismerés, ösztönzés, jutalmazás;
- adat, információ és visszacsatolás;
- támogató környezet, erőforrások, eszközök;
- egyéni teljesítőképesség;
- motiváció és elvárások;
- tudás és képesség.

⁷ Retrieved February 12, 2005 from the International Society for Performance Improvement (ISPI) web site: <http://www.ispi.org/services/whatshptmodel.pdf>

⁸ Kaufman's Organisational Development Model http://debwagner.info/hpttoolkit/oem_hpt.htm

⁹ Stolovich, H. : Handbook of Human Performance Technology. John Wiley & Sons, 2006.

Ha ezeket az okokat azonosították, akkor meg lehet tervezni a megfelelő beavatkozást a probléma megoldására. Például, ha a problémát a tudás vagy a szakképzettség hiánya okozza, akkor a megfelelő oktatással/képzéssel megszüntethető. A megfelelő ember kiválasztásával az egyéni teljesítőképesség (fizikai erő, intelligencia) problémája is megoldható. A HPT szakembereket bevonhatják a beavatkozás tervezési folyamatába, akár képzésről van szó, akár nem. Például a megfelelő személy kiválasztásakor szükség lehet az elvégzendő munka/feladat elemzésére. Egy ilyen analízis megmutathatja, milyen tulajdonságok kellenek a munka sikeres elvégzéséhez. A beavatkozás egy másik példája, amikor visszacsatolási rendszert terveznek meg, hogy a feladatban érdekelték tudják mi az elvárás, és hogy teljesítik-e azt. Néha a megfelelő vezetés, máskor a jó technológiai rendszer jelenti a megoldást.



8. ábra: A Human Performance Technology modell (ISPI-2004)

Az elemzések sorában nagy jelentőségű a feladatanalízis, vagy munka-elemzés (Job Analysis vagy Job/Task Analysis). Egy adott munka elvégzéséhez szükséges feladatok tulajdonságainak az azonosítását jelenti, amelyből meg tudhatjuk, hogy képzésre van-e szükség, vagy másfajta teljesítménytámogatás

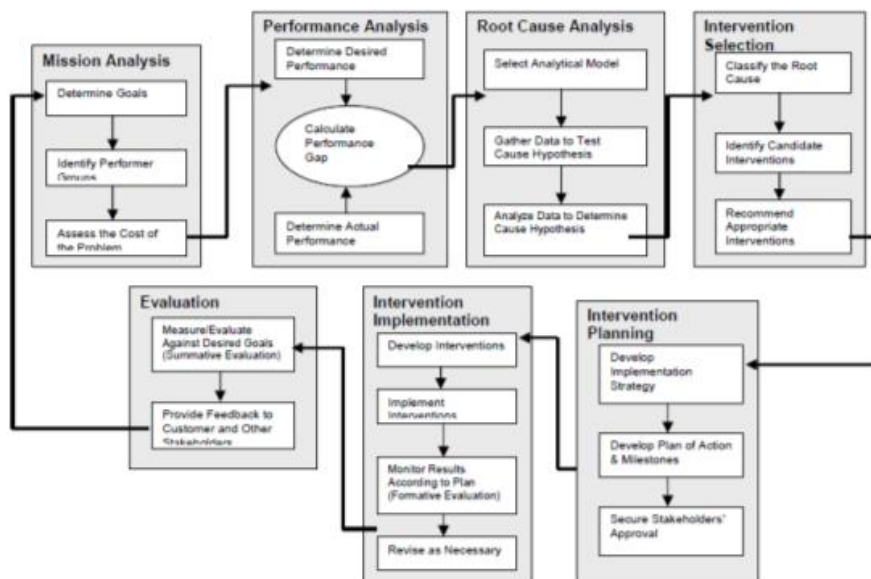
segítené a teljesítmény növekedését. A feladatanalízis elvégzésének két fő módja van: az egyik során a feladatvégzőket és az őket ellenőrzőket mérik fel, a másik során szakértői bizottság elemzi a feladatot. Mindkét eljárás során a JTA azonosítja az elvégzendő feladatokat, a feladatok fontosságát (a teljesítmény szempontjából), a teljesítmény gyakoriságát és a teljesítmény nehézségeit (bonyolultságát). Amikor a képzés bizonyul a megfelelő beavatkozásnak, akkor a HPT szakemberek aprólékos gonddal dolgozzák ki a képzés rendszerét, hogy annak hatékonyságát és eredményességét biztosítani tudják. Ekkor a már bemutatott ISD – ADDIE oktatástechnológiai modellek szerint járnak el. Az eredmények alapján az oktatásfejlesztők, bevált algoritmusok segítségével, kiválasztják a képzéshez szükséges feladatokat és módszereket. Gyakran szükség lehet pl. a teljesítménytámogatás egyik fajtájára, a job aid-re. Ez segítséget jelent a feladatvégzőknek, nem fejből kell az adott feladat lépéseit végrehajtani. Ez állhat egy egyszerű ellenőrzési listából (checklist), vagy lehet egy komplex algoritmus. Elektronikus formáját elektronikus teljesítmény-támogató rendszernek (electronic performance support system, EPSS) nevezzük, amely pl. a hazai tanárképzés gyakorlatában is bevált¹⁰.

Ami az oktatási, oktatástechnológiai megoldásokat illeti, a hagyományos előadás-magyarázat, demonstráció, vita, szerepjáték, esettanulmány, szimuláció, „hands on exercises” módszerek és oktatási formációk mellett, egyre több HPT szakember fordul az újonnan megjelenő oktatási forma, az „alternatív” fejlesztés felé. Ezek a technológiai és oktatástechnológiai fejlesztésekre, multimedia és, más IKT előnyökre épülnek. Általánosságban elmondható, hogy ezeknek a módszereknek a fejlesztése sokba kerül, de nincs szükség bonyolult infrastruktúrára, így viszonylag hamar megtérül. A leggyakoribb IKT keretek:

- Számítógépes „e-learning”, Interactive Courseware;
- Interactive Video Teletraining;
- Web alapú szolgáltatások, interaktív képzés a weben;
- Intranet (a saját szervezet belső hálózata);
- Extranet, két vagy több szervezet saját közös hálózata;
- Szimulátorok;
- Oktatócsomagok videóra;
- Beágyazott teljesítmény-támogatás – embedded performance support.

Az ASTD, vagyis az Amerikai Fejlesztési és Képzési Társaság HPI modellje hasonlós az ISPI HPT modelljéhez.

¹⁰ <http://www.ektf.hu/agriamedia/index.php?page=archive&archpresent=611>



9. ábra: A Human Performance Improvement modell (ASTD-2009)

2.2.7 A humán teljesítmény technológia legjelentősebb képviselői

A HPT legismertebb képviselőinek jelentős része az oktatástechnológia (Educational Technology) szakembere, professzora. Az ISPI adatai szerint, az "Educational Technology", az "Instructional Systems Development", és a "Human Performance Technology" szakértői, akik a hidat megépítették:

1. Jelentős szakemberek:

Tom Gilbert (father of HPT, "Human Competence: Engineering Worthy Performance")
Joe Harless (coined term, Front-end Analysis, originator of FEA workshops, Job Aid workshops, recently retired. Past-president of ISPI and elected to HRD Hall of Fame. Workshop materials owned by HPT Inc., Dr. Paul Elliott)
Robert Mager (known for "3 part objectives", "What every manager should know about training" and the "Mager six-pack" (set of paperbacks on training))
Allison Rossett (San Diego State, "Training Needs Assessment")
Geary Rummler ("Improving Performance How to manage the white space on the organizational chart." and "HPT systems")
Dean Spitzer (principal of Boise State Performance & Instructional Technology Master's Program, delivered via the internet, "Super Motivation")

Roger Kaufman (Florida State, "Needs Assessment: Concept and Application")
Robert Gagne (Florida State, now retired, wrote, "Conditions of Learning", "Gagne's Nine Instructional Events")
David Jonassen (Penn State, wrote, "Handbook of Task Analysis")
Peter Dean (Senior Fellow, Wharton School, professor at University of Tennessee, Editor of the Performance Improvement Quarterly and member of the HPT Institute Faculty, author of "Performance Engineering at Work")
Gloria Geary (author of books on CBT and Electronic Performance Support Systems)
Jack Phillips (author of best selling ASTD book, "Measuring the Effectiveness of Training")
Frank Dwyer (Penn State, past-president of AECT, author of "Visualized Instruction")
David Merrill (Utah State, known for "Component Display Theory" and "ID2")
Charlie Reigeluth (Indiana Univ., editor of "Theories of Instructional Design" and known for "Elaboration Theory of Instruction")
Stolovich & Keeps (editors of "Handbook of Human Performance Technology")
Marc Rosenberg (AT&T, "Performance Technology: Working the system")
Danny Langdon (principal of Performance International, Inc., "The new language of work")
Ruth Colvin Clark (principal of Center for Performance Technology)
John Keller (Florida State, known for Motivation Theory in Instructional Design)
Robinson, D. C., & Robinson, J. C. ("Training for impact" and "Performance Consulting")

Nem véletlen, hogy az EKF *Malay Learning Centre* (Maláj Képzési Központ) néven képzési helyszínt biztosít az Open University Malaysia mester szintű programjainak „**Master of Instructional Design and Technology**” lebonyolítására, amelynek keretében kötelező HPT kurzust is indít¹¹.

2.2.8 Rövid áttekintés – angol nyelven:

Students examine the foundations, process models, interventions, professional practice issues and future trends in the field of human performance technology (HPT) which aims to improve performance in the work place or in learning situations. This course provides students with methods of identifying and solving human performance problems in organizations.

Students will apply human performance theory, models, and techniques and conduct human performance analyses in preparation for effective design of instructional and non-instructional interventions.

¹¹ <http://www.ektf.hu/ujweb/index.php?page=35&nid=1726>

Training Societies:

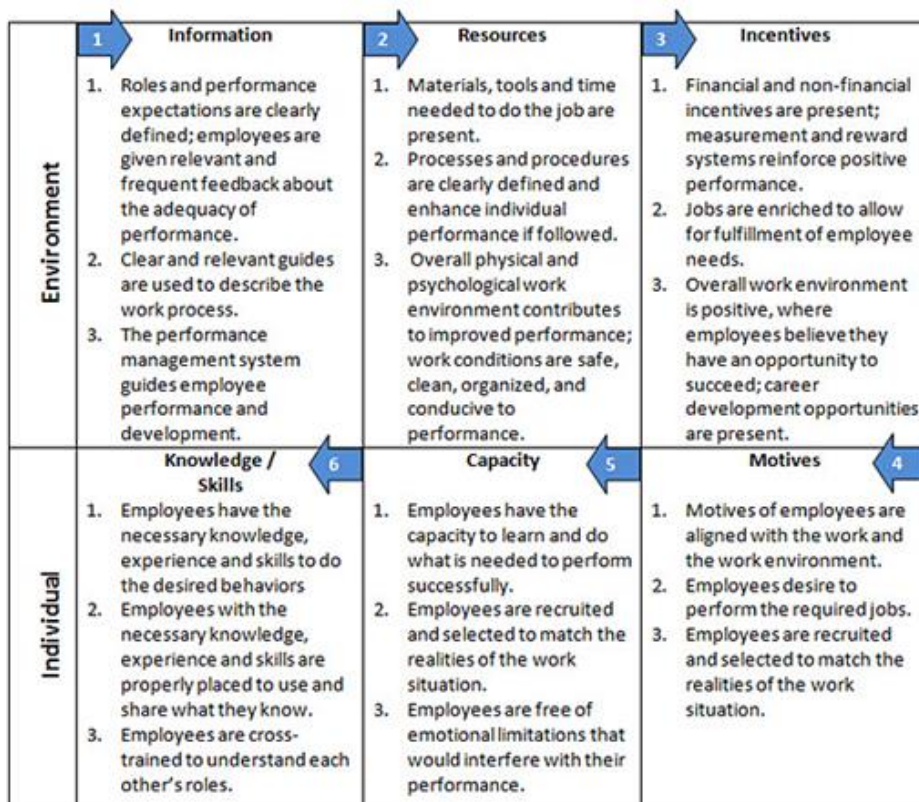
The two most widely known professional societies that cater to HPT clientele are the American Society of Training and Development (ASTD) and the International Society for Performance Improvement (ISPI), formerly called the National Society for Performance and Instruction (NSPI). Some additional societies which contribute to learning about performance interventions include:

- Academy of Management
- Association for Education & Communications Technology (AECT)
- Human Factors Society
- Human Resource Planning Society
- Society for Industrial/Organizational Psychology
- Society for Applied Learning Technology (SALT)
- Society for Human Resource Management (SHRM)

Training Journals:

- The following are the most popular trade journals:
- P&I (published by ISPI)
- Performance Improvement Quarterly (also by ISPI)
- Training Magazine (by Lakewood Publications)
- Training and Development (by ASTD)

2.2.9 Áttekintő táblázatok és ábrák a lecke elsajátítását segítve:



10. ábra: Updated Behavior Engineering Model (Roger D. Chevalier, 2002¹²)

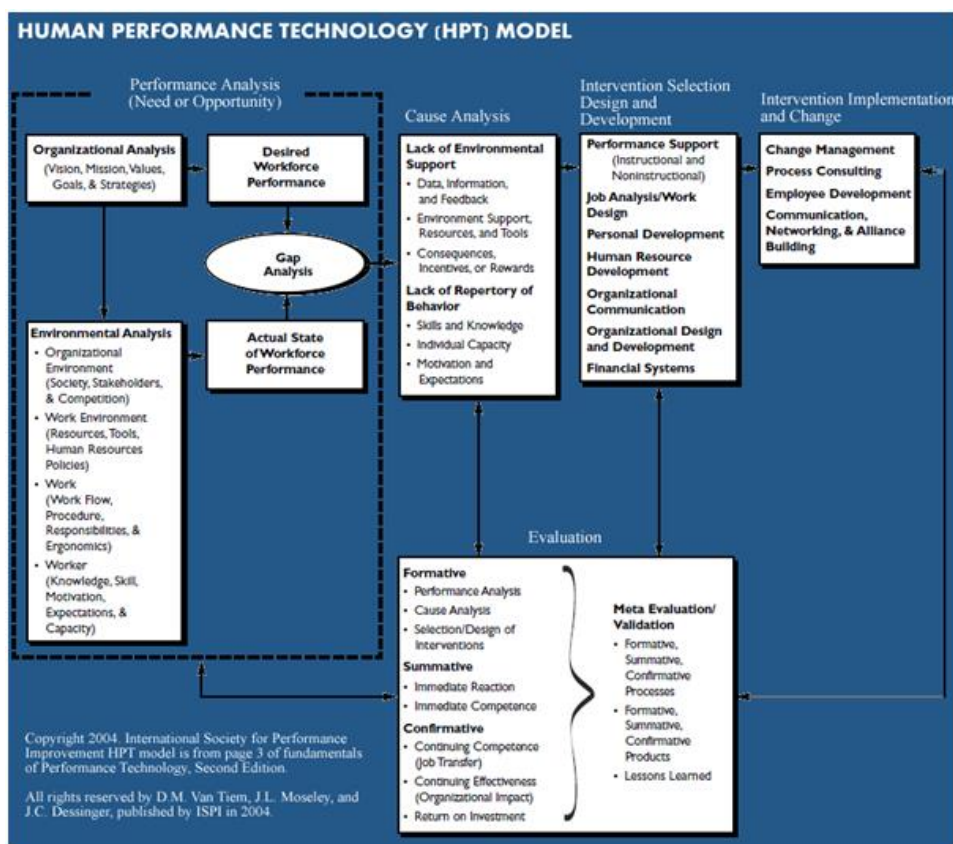
¹² <http://eppic.biz/2012/05/17/85-minute-video-roger-chevalier-session-from-ispi-2012/>

	Information	Instrumentation	Motivation
Environmental Supports	<i>Data</i> 1. Relevant and frequent feedback about the adequacy of performance 2. Descriptions of what is expected of performance 3. Clear and relevant guides to adequate performance	<i>Resources</i> 1. Tools and materials of work designed scientifically to match human factors	<i>Incentives</i> 1. Adequate financial incentives made contingent upon performance 2. Non-monetary incentives made available 3. Career-development opportunities
Person's Repertory of Behavior	<i>Knowledge</i> 1. Systematically designed training that matches the requirements of exemplary performance 2. Placement	<i>Capacity</i> 1. Flexible scheduling of performance to match peak capacity 2. Prosthesis 3. Physical shaping 4. Adaptation 5. Selection	<i>Motives</i> 1. Assessment of people's motives to work 2. Recruitment of people to match the realities of the situation

Figure 1: Behavior Engineering Model, *Human Competence: Engineering Worthy Performance*, 1978, p. 88.

11. ábra: Behavior Engineering Model (Thomas F. Gilbert, 1978)

Human Performance Improvement focuses on the effort and results of humans, typically in a work setting. Human Performance Technology is the systematic approach to achieving desired results by analyzing gaps in performance. HPT attempts to design cost-effective and efficient interventions to achieve desired results.



12. ábra: HPT model

2.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

2.3.1 Összefoglalás

Fejezetünk célja volt, hogy a hallgató megismerje érintőlegesen a humán tőke menedzsment alapfogalmait, keretrendszerét – a teljesség igénye nélkül. A humán teljesítménytechnológia elméleti hátterét igen részletesen tekinthette át, lehetőséget adva az irányzat megismerésére. A lecke célja a további ismeretanyag megalapozása volt, bemutatva néhány gyakorlati megközelítést a módszerek alkalmazási területeire is.

2.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Ismertesse a humán tőke fogalmát!
2. Miből áll egy szervezet tőkége?

3. Sorolja fel az ADDIE modell fázisait!
4. A HPT modell szerint mi lehet az oka a teljesítmény elégtelenségének?
5. Soroljon fel néhány IKT eszközt!
6. Mit jelent a feladatanalízis?
7. Soroljon fel néhány HPT szakértőt!

3. A TELJESÍTMÉNYELEMZÉS FOGALMA, A HÁROM LEGFONTOSABB TERÜLET BEMUTATÁSA – A TAXONÓMIAI RENDSZEREK SZEREPE A HPT ELEMZÉSI ÉS FEJLESZTÉSI FOLYAMATAIBAN

3.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A lecke elsajátítása során a hallgató megismeri a teljesítményelemzés fogalmát és területeit. A fejezet végére a hallgató képes lesz a HPT szignifikáns elemző és fejlesztő műveleteinek jellemzésére, a taxonómia és pedagógiai taxonómia fogalmának értelmezésére; Bloom, Krathwool és társai által kidolgozott rendszer bemutatására. A tananyag elsajátítását követően alkalmas lesz az értelmi, érzelmi és tevékenységi fejlesztési területek megkülönböztetésére; a kognitív követelmények leírásához szükséges nyelvi apparátus értelmezésére; De Block és Dave integrált taxonómiájának összehasonlító értékelésére, valamint a SCID modell felrajzolására és interpretálására.

3.2 TANANYAG

3.2.1 A humán teljesítmény technológia (HPT)

A humán teljesítmény technológia, lényegében szisztematikus eljárás az optimális humán (tanulási, vagy munka) teljesítmény eléréséhez. A hiányosságok feltárására, az egyén és közösség számára egyaránt értékes, eredményes, a hagyományos és az IKT megoldásokra egyaránt koncentrálnak. A szervezetfejlesztés és kutatás mellett, a korszerű HPT modellt a céltaxonómiák fontosságát felismerő oktatástechnológia, a R. Gagne-féle oktatási rendszerfejlesztés, és az Instructional System Design elmélete és gyakorlata alapozta meg. Egy munkakör ellátásához kellő cselekvőképességű tudás, kompetencia kifejlesztése többnyire tanulási folyamatok végeredménye. A HPT alapvető folyamata a teljesítményelemzés, a folyamatba történő beavatkozás mikéntjének kiválasztása, a szervezet működésének ismeretében, a beavatkozási stratégia és az értékelési folyamatok aktiválása. Természetesen az okok keresése is része a rendszernek, az egyéni teljesítmény értékelhető területeinek ismeretében, számos megoldás

ismeretes. A folyamat tervezése megkívánja a jelenlegi és a kívánt egyéni, ill. közös teljesítmény elemzését.

A cél megvalósítása érdekében, a teljesítménykülönbség elérése beavatkozási pontok, módszerek, kidolgozását igényli. Mindez fejlesztési stratégiának is nevezhető. Az elemzések sorában nagy jelentőségű a feladatanalízis, vagy munkaelemzés (Job/Task Analysis – JTA), amellyel későbbi leckék foglalkoznak. Egy adott munka elvégzéséhez szükséges feladatok tulajdonságainak azonosítását jelenti, amelyből megtudhatjuk, hogy képzésre van-e szükség, vagy másfajta teljesítménytámogatás segítené a teljesítmény növekedését. A feladatanalízis elvégzésének két fő módja van: az egyik során a feladatvégzőket és az ellenőroket méri fel, a másik során szakértők elemzik a feladatot. Mindkét eljárás során a JTA azonosítja az elvégzendő feladatokat, a feladatok fontosságát az összteljesítmény szempontjából, a teljesítmény (performance) gyakoriságát és a teljesítmény nehézségeit, bonyolultságát. Amikor a képzés bizonyul a megfelelő beavatkozásnak, akkor a HPT szakemberek aprólékos gonddal dolgozzák ki a képzés rendszerét, hogy annak hatékonyságát és eredményességét biztosítani tudják. Ekkor a már korábbi fejezetekben bemutatott ISD-ADDIE oktatástechnológiai modellek szerint járnak el, Ezek mindig a szükségletek felmérése, és a célok specifikálásával startolnak.

3.2.2 Taxonómiák jelentősége

A rendszertan, avagy a taxonómia (ταξινομία) görög kifejezés, a dolgok hierarchikus osztályozására vonatkozik, vagy az osztályozás alapjául szolgáló elvekre. Jelentése rendezés, rendszer; események, jelenségek vagy tárgyak olyan speciális osztályozása, amelyben az osztályok egymásutánját egységes elv határozza meg. Az osztályozandó jelenségeknek gyakran természetes rendezőelvé van. Szinte mindent, élő dolgokat, élettelen tárgyakat, helyeket és eseményeket lehet valamilyen osztályozási keretben rendszerezni. A konkrét osztályozási kereteket és azok alapját a kategorizálási módszerek adják. Taxonomikus osztályozás, pl. az elemek periódusos rendszere, az állat- és növényvilág törzspejlődésen alapuló klasszifikációja, vagy a taneszközök történeti, vagy érzékszervi hatás alapján differenciáló osztályozása. Mivel a taxonómia specifikuma a belső rendező elv alapján történő osztályozás, a rendszer nyitott, hiszen csak az osztályozás elvét tártuk fel, aminek ismeretében elővételezhető újabb és újabb osztályozandó elemek megléte. Azok a belső rendező elvek és törvényszerűségek, amelyek a taxonómia alapját képezik, elméleti magyarázatul szolgálnak az osztályozott jelenségek egymáshoz való viszonyának értelmezéséhez.

Az oktatás és képzés, az ISD és HPT területén, Benjamin S. Bloom, amerikai oktatáskutató pszichológus és társai, köztük David R. Krathwohl, és a belga De

Block professzor taxonómiája a legjelentősebb. Munkásságuk a curriculum elmélet és fejlesztés megreformálása mellett, a tanulók teljesítményének értékelése szempontjából is új gyakorlatot eredményezett. Természetesen a pedagógiai taxonómiák jelentős fejlődési folyamatok után jutottak mai állapotukba, és nyerték el technológiai szerepüket, nem csupán a képzés, hanem a HPT egyes területén is.

	Kognitív	Affektív	Pszichomotoros
1950-es	Bloom és társai (1956) Értelmi terület	Bloom és társai (1956, 1964)	Bloom (1956)
1960-as		Krathwool és társai (1964) Érzelmi-akarat terület	Dave (1967-1970)
1970-es			Simpson (1972) Harrow (1972) Tevékenységi terület
1980-as	Biggs & Collis (1982) SOLO taxonómia*	* Structure of the Observed Learning Outcome http://www.johnbiggs.com.au/academic/solo-taxonomy/ ** Fink Taxonomy of Significant Learning http://serc.carleton.edu/details/images/22750.html	
1990-es	Anderson és társai (2001) Értelmi folyamatok		
2000-es évek	Fink (2003) A szignifikáns tanulás területei**		

13. ábra: A taxonómiák fejlődéstörténete és kidolgozói

A tantervfejlesztők, kutatók, oktatásfejlesztési szakemberek körében jól ismert a taxonómia fogalma, ezért a képzési szintek, teljesítmény elvárások és kompetencia profilok létrehozásához, pl. a SCID, vagyis a rendszerszemléletű tanterv és oktatásfejlesztési számos, műveletéhez, a pedagógiai taxonómia ad használható segítséget. A munkakör-, és feladatelemzésnek, a követelményszintek konkretizálásának, a formatív és szummatív értékelésnek kiváló segéd-eszköze. A követelmények hidat alkotnak a célok és a tanulási eredmények között; biztosítják a célok és az eredmények kívánatos megfelelését. A követelményekből közvetlenül, operatív módon vezethetjük le a tanulásszervezés éppen aktuális feladatait, módszereit és optimális taneszközök rendszerét.

3.2.3 A pedagógiai taxonómiák, Bloom és követői

Az oktatás és képzés, az ISD és HPT területén, Benjamin S. Bloom, amerikai oktatáskutató pszichológus és társai, köztük David R. Krathwohl, és a belga De Block professzor taxonómiája a legjelentősebb. Munkásságuk a curriculum el-

mélet és fejlesztés megreformálása mellett, a tanulók teljesítményének értékelése szempontjából is új gyakorlatot eredményezett. Ezeknek a taxonómiáknak köszönhetően, tanulóktól elvárt tudást pontos követelményekben fejezzük ki, amely kiterjed a kognitív, az affektív, és a pszichomotoros területre egyaránt. A híres taxonómiát¹³ Bloom és társai 1956-ban publikálták

A nagyreményű programozott tanítási módszer, amely a számítógéppel segített tanulás és az e-learning előfutára, illetve a programozott tananyagok kidolgozásának kulcseleme volt a Robert Mager¹⁴ által kidolgozott „operacionalizált, mérhető célok”, eredmények rendszere. Ez az oktatástechnológia, az oktatásfejlesztés, majd a tantervfejlesztés, napjainkra pedig, a humán teljesítménytechnológia egészét befolyásolta. A Bloom-féle taxonómia a tudás fejlődési szintjeit kategorizálta, az ismeretek hierarchikus rendszerét, a személyiségfejlesztés kognitív-értelmi, affektív-érzelmi-akarat, valamint a pszichomotoros-mozgásos területekre definiálva. A belső rendező elv alapján kialakított hierarchiában az egymás fölé rendelt célok mindig magukban foglalják az alacsonyabb szintűeket, ezek a fő- és részcélok. Leginkább kimunkáltak a kognitív szintek, amelyeket a tantervfejlesztés, a követelmény-meghatározás és konkrét tanítási-tanulás folyamattervezés szintjén egyaránt használhatunk.

2. Bloom eredeti taxonómiája – kognitív szintek

Szint	Értelmezés
Ismeret	az emlékezésre, felismerésre, felidézésre építő tények, információk, fogalmak, törvények, szabályok, elméletek, rendszerek ismerete
Megértés	összefüggések értelmezését, saját szavakkal történő leírást jelent (összefoglalás készítése, rendezése, tételhez példák keresése, szabályok saját szavakkal való leírása, bizonyos jelenségek definiálása)
Alkalmazás	a probléma felismerése, a megoldás keresése és a megoldás végrehajtása (terminológiák, szimbólumok használata, feladatok megoldása)
Analízis	az elemző gondolkodáson kívül magyarázatokat is tartalmaz, tehát összehasonlító és értékelő részei is vannak, az analízis szintjének feladatai több részre oszthatók (fel kell tárni, hogy egy komplex folyamat vagy jelenség elemei hogyan állnak össze egységes egészzé; meg kell ítélni, hogy az elemek együttműködése logikusan következik-e a folyamat, vagy jelenség struktúrájából; ill. meg kell fogalmazni a cselekmény, tartalom és más természetű összefüggé-

¹³ Bloom, B.S. (Ed.), Engelhart, M.D., Furst, E.J., Hill, W.H., & Krathwohl, D.R. Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook 1: Cognitive domain. New York: David McKay. (1956).

¹⁴ Mager, R.: Preparing Instructional Objectives (2nd Edition). Belmont, CA: Lake Publishing Co. (1975).

Szint	Értelmezés
	sek mögött álló motivációkat.)
Szintézis	új eredmény létrehozása, amelynek összetevői a tervezés, kivitelezés és az eredmények értékelése
Értékelés	a különböző nézetek összevetése, elemzése, azaz önálló véleményalkotás és ítékezés (egy kijelentés értelemszerű-e, igaz-e, elegendő-e az adatok a megoldásra, vannak-e fölösleges, illetve ellentmondó adatok, a megoldás megfelel-e a feltételeknek)

3.2.4 Bloom taxonómiája

Bloom szerint tehát, gondolkodásunkat hat, fokként egyre bonyolultabb szintre lehet osztani az egyszerű tények előhívásától (legalsóbb szint) az értékelés jelentette folyamatokig (legmagasabb szint). A Bloom-féle taxonómiát gyakran használják tanulási eredmények, követelmények megalkotásához, mivel a taxonómia kész szerkezetet ad, valamint a követelmények leírásához szükséges igéket is tartalmazza. Ezek az igék kulcsfontosságúak a tanulási elvárások megalkotásában.

Bloom igéket tartalmazó, eredetileg használt listája csak korlátozott számú elemet tartalmazott, amit az évek folyamán számos szerző egészített ki saját igéivel. A tanulási eredmények arra vonatkoznak, hogy a diákok mit képesek elvégezni az egyes tanulási tevékenységek után, vagyis mire lesznek képesek, az összes, táblázatban is felsorolt ige aktív, azaz cselekvést jelentő ige. Bloom taxonómiája nem egyszerűen csak egy besorolásra alkalmas, mesterséges rendszer; segítségével a különféle gondolati folyamatokat kívánta azok hierarchikus elrendeződésében bemutatni.

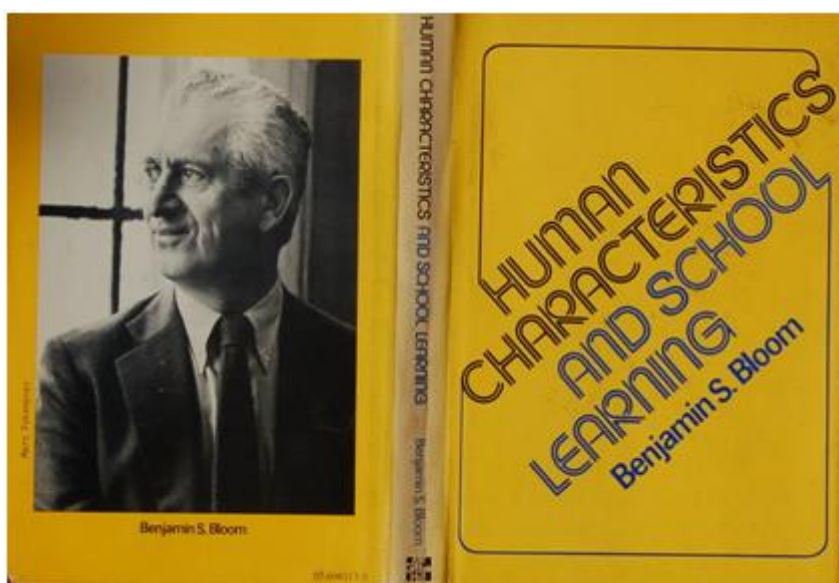
3. A célok és követelmények megfogalmazásához használatos, cselekvést jelentő szavak

Ismeret	Megértés	Alkalmazás	Elemzés	Szintézis	Értékelés
azonosít	azonosít	alkalmaz	azonosít	alkotóelemeket azonosít	ajánl
állít	álláspontját megvédi	átvizsgál	besorol	általánosít	álláspontját megvédi
bemutat	általánosít	bemutat	csoportosít	áttekint	átnéz
elismétel	átalakít	bemutat	elemez	besorol	bírá
elmagyaráz	átfogalmaz	eljárás	elkülönít	előkészít	elbírá
elmond	átír	elkészít	elrendez	elrendez	ellentétbe állít
előhív	áttekint	előállít	elválaszt	eltervez	elmagyaráz
elrendez	besorol	előre jelez	felbecsül	érvel	előre jelez
felidéz	beszámol	elvégez	feloszt	felépít	értékel

Ismeret	Megértés	Alkalmazás	Elemzés	Szintézis	Értékelés
felismer	elkülönít	értelmez	felvázol	feltalál	értelmez
feljegyez	elmagyaráz	fejleszt	kikísérletez	javasol	érvel
felsorol	értelmez	felfedez	kipróbál	kapcsolatba hoz	felbecsül
felvázol	felépít	felhasznál	kiszámol	kezel	hozzátesz
gondol	felismer	felmér	kivizsgál	kialakít,	indokol
idéz	kifejez	felvázol	következtet	kiegészít	jóváhagy
leír	kifejt	gyakorol	következtet	kifejleszt	kiválaszt
meghatároz	kikövetkeztet	használ	különbséget tesz	kitalál	következtet
megmutat	kiterjeszt	hozzákapcsol	lebont	létrehoz	kritizál
megnevez	kiválaszt	kísérletez	meghatároz	megalkot	lemér
megvizsgál		kiszámol	megkérdőjelez	megépít	megbecsül
nevesít	különbséget tesz	kitalál	megkülönböztet	megfogalmaz	megkülönböztet
összegyűjt	leír	kiválaszt	megvizsgál	megmagyaráz	megold
összekapcsol	megbecsül	megalkot	összefüggésbe hoz	megteremt	meggyőz
rendszerbefoglal	megjelenít	megmutat	összehasonlít	megtervez	osztályba sorol
reprodukál	megjelöl	megold	összeköt	megvalósít	osztályoz
sorba rendez	megjósol	megszervez	összevet	megváltoztat	összefoglal
újra felidéz	megkülönböztet	megtervez	rámutat	összefoglal	összehasonlít
visszaemlékezik	megmagyaráz	megváltoztat	rangsorol	összegyűjt	összekapcsol
	megold	megvizsgál	sorrendbe rak	összekapcsol	pontoz
	megváltoztat	működtet	szemléltet	összerendez	támogat
	összehasonlít	összeszámol	véleményez	rendszeres	
	összekapcsol	végrehajt	vitat	újjászervez	
	példát hoz fel			újraír	
	világossá tesz			újrarendez	

A tanítás kapcsán Bloom mindig is azt javasolta, hogy a diákok tanításakor, illetve értékelésekor nem szabad elfelejtenünk arról, hogy a tanulás valójában folyamat, és a tanárnak az a feladata, hogy a diákot abban segítse, hogy gondolati folyamatok során lehetőleg eljussanak a hierarchiában a szintézis, és az értékelés művelésének szintjére. 1977-ben, az oktatástechnológiát tanulmányozandó UNESCO ösztöndíjasként, a University of Chicago neves pszichológus

professzorával volt szerencsém személyesen is találkozni. Megajándékozott egy könyvével¹⁵, amelyet most is gyakran forgatok. Bloom taxonómiáját több százezer, USA-beli gyakorló tanár által készített, tudásértékelésre szánt iskolai feladat elemzése, értelmezése és kategorizálása alapján alkotta meg. Ebben a hierarchiában mindegyik szint sikeressége attól függ, hogy a diák képes-e az adott szint alatti szinteken teljesíteni. Például, ha egy diák az ismereteit alkalmazni szeretné, akkor ehhez szüksége van a megfelelő információkra, és ezen információk megértésére. A taxonómiáknak köszönhetően, tanulóktól elvárt tudást pontos követelményekben fejezzük ki, amely kiterjed a kognitív, az affektív, és a pszichomotoros területre egyaránt.

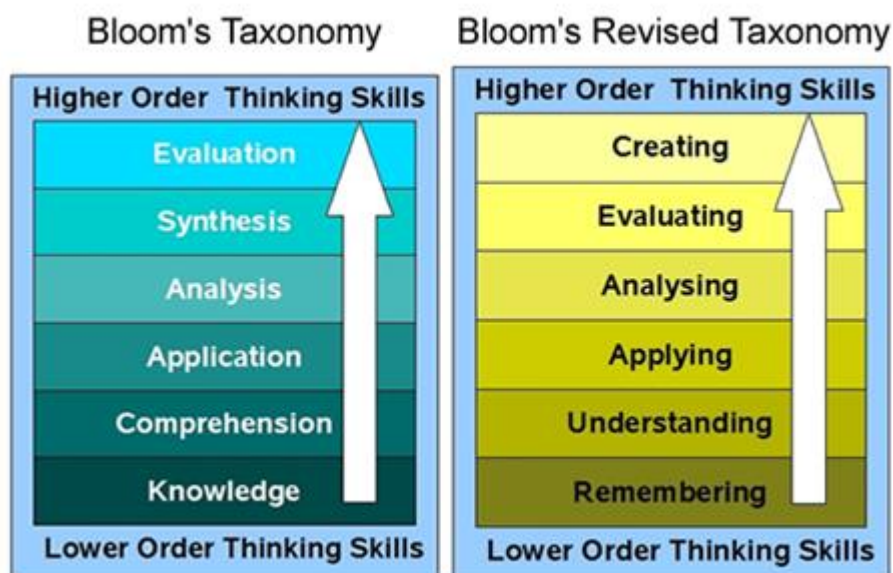


14. ábra: Benjamin Samuel Bloom (1913–1999)

Miként már említettük, Bloom és társai 1956-ban publikálták a híres taxonómiát, amelynek módosított verziója 45 év múltán, csak 2002-ben jelent meg az egyik egykori szerzőtárs, Krathwohl¹⁶ munkájaként.

¹⁵ Bloom, Benjamin S.: Human characteristics and school learning. New York, NY, US: McGraw-Hill. (1976).

¹⁶ Krathwohl, David R.: A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview In: THEORY INTO PRACTICE, Volume 41, Number 4, Autumn 2002. College of Education, The Ohio State University (2002)



15. ábra: A Bloom taxonómia evolúciója – kognitív kategóriák és hierarchia

A Bloom taxonómia napjainkban is jelentős szerepet játszik¹⁷. „A tanulási eredmény, illetve a kompetencia alapú megközelítés irányába tett lépéseket főként a munkaerő piaci igényeket jobban kielégítő követelményvezérelt modell, a munkahely központú, adaptív képzések, valamint az informális és nem formális tanulás fontosságának európai szintű felismerése váltotta ki. Az informális és nem formális tanulás eredményeinek elismerése és validálása Európa-szerte jelentős kihívásnak számít, ami viszont nem valósítható meg a tanulási eredmény alapú megközelítés nélkül.”

3.2.5 A komplexebb pedagógiai taxonómiák

A kognitív szintek mellett az affektív (érzelmi- akarati) fejlesztés szintjei: odafigyelés (nyitottság a külső hatásokra), reagálás (aktív válasz, együttműködés), értékelés (egyes értékek preferálása), organizáció (értékrend kialakítása), az értékrendet tükröző viselkedés (jellem és cselekvés harmóniája). A pszichomotoros (mozgási, cselekvési) képességek fejlesztési szintjei: utánpótlás, manipulálás (hibák kiküszöbölése), artikuláció (mozgáskoordináció kialakulása), automatizáció (mozgások automatikus végrehajtása, rutin). De Block taxonómi-

¹⁷ Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype Jonathan Winterton, Françoise Delamare – Le Deist, Emma Stringfellow, CEDEFOP Reference series; 64 Luxembourg: Office for official Publications of the European Communities, 2006

ájának egy szöveges reprezentációját mutatjuk be, Nyéki Lajos¹⁸ tanulmányára támaszkodva, amely kiterjed az értelmi, tevékenységi, akarati és érzelmi területre egyaránt:

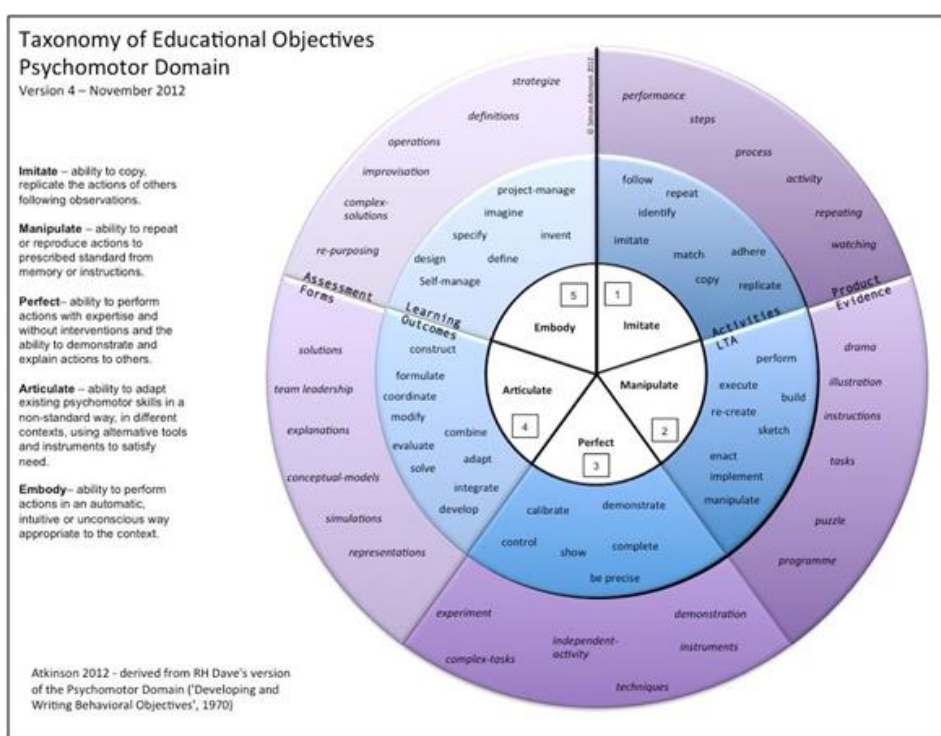
4. De Block taxonómiája – a viselkedés különböző pszichikus funkciókban

Terület Szint	Kognitív (értelmi)	Pszichomotoros (tevékenységi)	Volucionális (akarati)	Affektív (érzelmi)
Ismeret	tudatában van valami- nek	érzékszervvel érezkel	nem tanúsít ellenállást	figyelmes
	reprodukál	példát utánoz	elvállal vala- mit	nyitott valamire
Megértés	felfogja értelmét	átlátása van	beleéli magát	átérez valamit
	elmondja saját szavaival	bemutat	hajlandó va- lamire	áhíttal van
		kiválaszt érezkeléssel	helyesel	valami iránt
		föl/leszerel		teljesítésre talál
Alkalmazás	alkalmazni tud új helyzet- ben	ural valamit	kész valamire	élvez vala- mit
	tervez	föl/leszerel valami újat	ajánl valamit	kielégítésre talál
	kiegészít	elkészít	kíván valamit	
		összeállít		
Integrálás	önkéntelenül alkalmazza	gyors valamiben	vágyakozik valamire	meghatódik valamitől
	sajátjaként éli meg	biztos valamiben	törekszik va- lamire	kiáll valami mellett
		szakértelmet bizonyít	önkéntese valaminek	csodál valamit

R. F. Mager, „A nevelési célok meghatározása” c. könyvében azt írja, hogy az operacionalizált cél három jellegzetes része a tevékenység, a szint, és a feltételek. Szerinte a tevékenység megadása kötelező, a szint és a feltétel megadása elmaradhat, ha magától értetődő. A szint valamilyen pontossági előírás, idő- és távolságnorma, bizonyos előírások betartása. A feltételek a tevékenység végre-

¹⁸ Nyéki Lajos: De Block taxonómiája <http://rs1.szif.hu/~nyeki/okt/DeBlock.pdf>

hajtásának körülményeit adják meg, ide értve az esetleg felhasználható, vagy tiltott segédeszközöket is. Az általános pedagógiai követelményrendszer, az előzőek egyesítésével, az affektív tanulással összefüggő követelmények (befogadás, válaszadás, értékek kialakítása, értékrendszer kialakítása, világnézet kialakítása), a pszichomotoros követelmények (utánzás, manipulálás, artikuláció, automatizálás), a kognitív követelmények (ismeret, megértés, alkalmazás) ismert és új szituációban, valamint a magasabb rendű ismeretek (analízis, szintézis, értékelés) rendszere. Ilyen pl. **Dave integrált taxonómiája**, amely 1970-ben készült, s amelynek a pszichomotoros területéről 2012-ben újabb interpretáció¹⁹ jelent meg.



16. ábra: A Dave taxonómia pszichomotoros területének vizuális reprezentációja (Atkinson, 2012)

Ez az érdeklődés nem véletlen; már utaltunk rá, hogy a tanulási eredmény, illetve a kompetencia alapú megközelítés irányába tett lépéseket főként a munkaerő-piaci igényeket jobban kielégítő követelményvezérelt modell, a munka-

¹⁹ Atkinson, S. Paul: [Taxonomy Circles – Visualisations of Educational Domains](http://spatkinson.wordpress.com/tag/daves-taxonomy/)
<http://spatkinson.wordpress.com/tag/daves-taxonomy/>

hely központú, adaptív képzések, valamint az informális és nem formális tanulás fontosságának európai szintű felismerése váltotta ki. Az informális és nem formális tanulás eredményeinek elismerése és validálása Európa-szerte jelentős kihívásnak számít, ami viszont nem valósítható meg a tanulási eredmény alapú megközelítés nélkül. A taxonómiai rendszerek léte, evolúciója, a kategóriák finomodása napjainkra a Tudás – Képesség – Kompetencia (TKK) tipológiákhoz vezetett. Láttuk, hogy az első és legjelentősebb TKK tipológiát Bloom és munkatársai fejlesztették ki a 60-as évektől kezdődően, ezt gyakran TKA modellnek (tudás, képességek, attitűdök) nevezik.

„A tudás, készségek és kompetenciák tipológiája” c. CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training – Európai Szakképzés-fejlesztési Központ) kutatási jelentése²⁰ jól összefoglalja TKK modern értelmezését. A kiadvány összefoglalója magyar nyelven is elérhető²¹, ebből idézzük a kulcsfogalmak értelmezését.

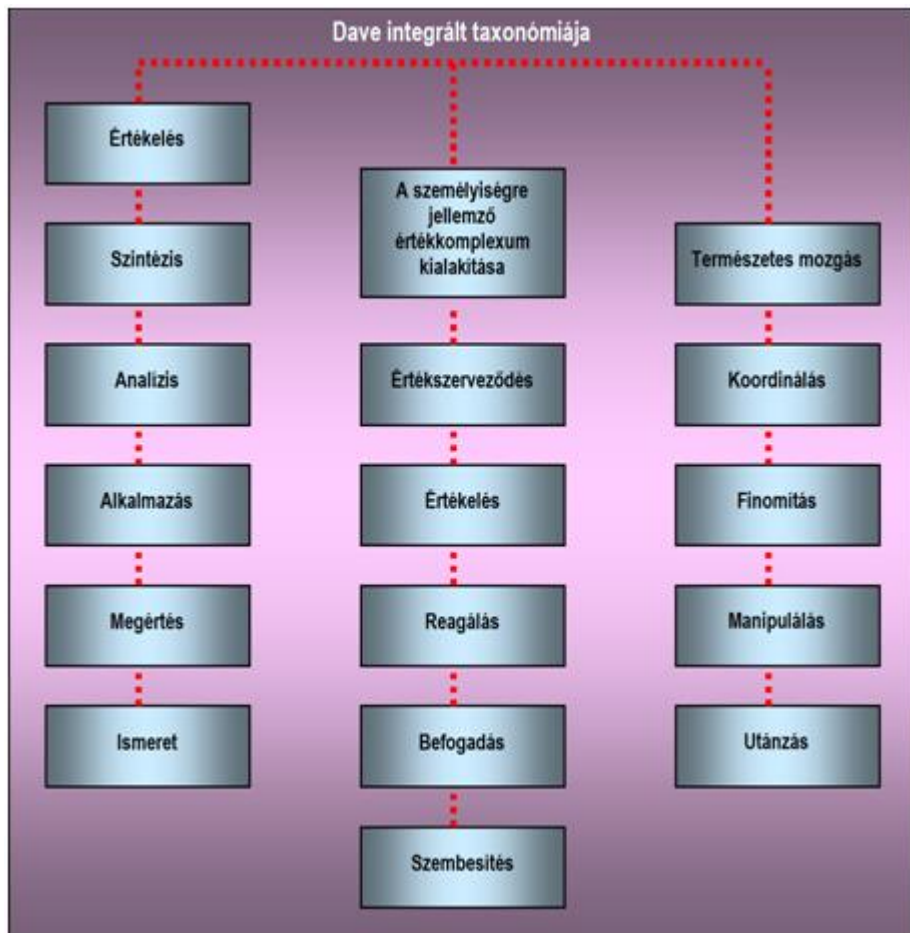
A tudás az intelligencia (tanulási képesség) és a szituáció (lehetőség a tanulásra) kölcsönhatásaként jön létre, sokkal inkább társadalmilag konstruált, mint az intelligencia. A tudás magában foglalja a megalapozó fogalmakat és elméleteket, valamint a különböző tevékenységek keretében létrejött tacit tudást is.

Az angol skill a magyarban három egymástól jól elkülönülő pszichikus képződményt foglal magába: az egyszerű műveletek automatikus végrehajtását jelentő gyakorlati készségeket, a bonyolultabb műveletek részben automatizált végrehajtását jelentő jártasságokat, és egy átfogóbb tevékenység elvégzésére való alkalmasságot, a képességet. A képesség színvonalát általában a tevékenységek végrehajtásának pontosságával és sebességével jellemzik.

Több kutató a néha zavaros kompetencia fogalomnak három értelmezését különbözteti meg: kimenetek (szakmai szttenderdek, amelyek megmutatják, hogy mit kell tudnia valakinek a szakma ellátáshoz); feladatok, amelyeket az ember végrehajt (annak a leírása, ami éppen történik); személyes tulajdonságok, jellemzők (leírja, hogy valaki milyen).

²⁰ Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype. Jonathan Winterton, Françoise Delamare – Le Deist, Emma Stringfellow. CEDEFOP Reference series; 64 Luxembourg: Office for official Publications of the European Communities, 2006. http://www.cedefop.europa.eu/en/Files/3048_EN.PDF

²¹ A tudás, készségek és kompetenciák tipológiája: fogalmi tisztázás és egy prototípus létrehozása – a CEDEFOP megbízásából elkészített kutatási beszámoló alapján. Az összefoglalót készítette: Falus Iván http://www.tpf.hu/document.php?doc_name=konyvtar/egyeb/kompetencia_kiadvany_2009.pdf

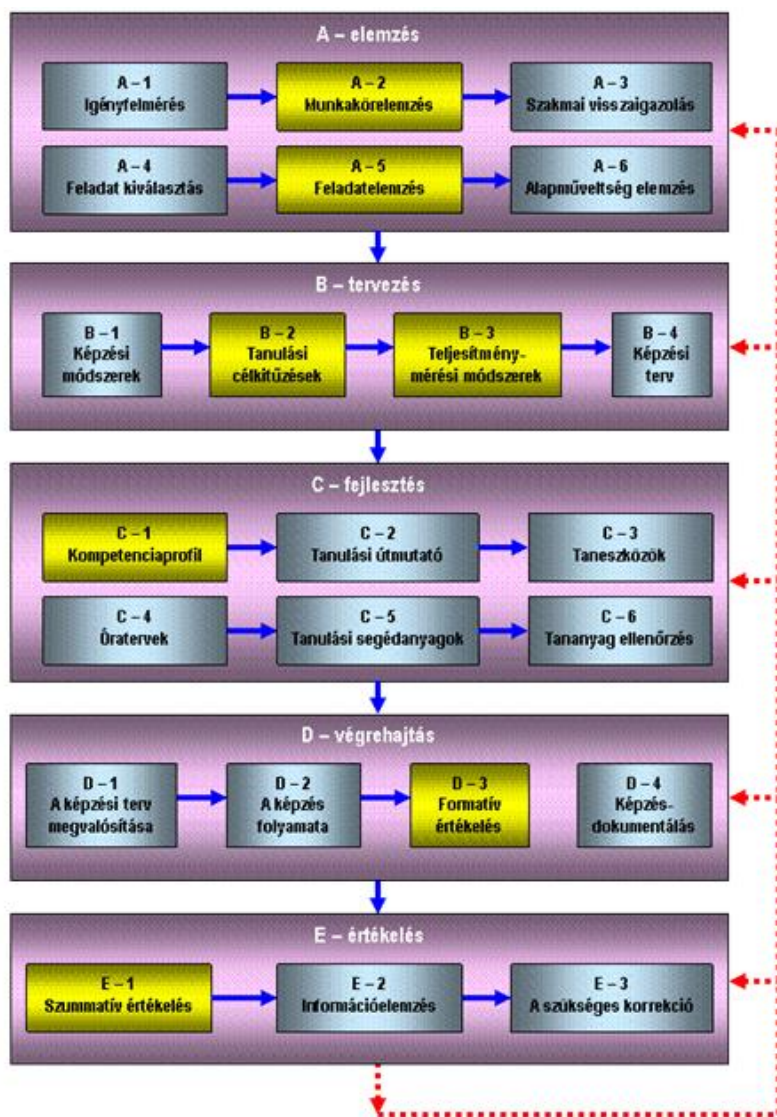


17. ábra: Dave integrált taxonómiája

3.2.6 A taxonómiai rendszerek alkalmazásának kiterjesztése

Egy munkakör ellátásához kellő cselekvőképes tudás, kompetencia kifejlesztése többnyire tanulási folyamatok végeredménye. A HPT alapvető folyamata a teljesítmény elemzése, a folyamatba történő beavatkozás mikéntjének kiválasztása, a szervezet működésének ismeretében, a beavatkozási stratégia és az értékelési folyamatok aktiválása. A tantervfejlesztők, kutatók, oktatásfejlesztési szakemberek körében jól ismert a taxonómia fogalma, ezért a képzési szín-

tek, teljesítmény elvárások és kompetencia profilok létrehozásához, pl. a SCID²², vagyis a rendszerszemléletű tanterv és oktatásfejlesztési számos, műveletéhez, a pedagógiai taxonómia ad használható segítséget.



18. ábra: Systematic Curriculum and Instructional Development – SCID

²² Competency-Based Education via the DACUM and SCID Process: An Overview
http://www.unevoc.unesco.org/e-forum/CBE_DACUM_SCID%20article%282%29.pdf

Természetesen az okok keresése is része a rendszernek, az egyéni teljesítmény értékelhető területeinek ismeretében, számos megoldás ismeretes. A folyamat tervezése megkívánja a jelenlegi és a kívánt egyéni, ill. közös teljesítmény elemzését. A követelmények hidat alkotnak a célok és a tanulási eredmények között; biztosítják a célok és az eredmények kívánatos megfelelését. A követelményekből hagyományosan, közvetlenül, operatív módon vezethetjük le a tanulószervezés éppen aktuális feladatait, módszereit és optimális taneszközök rendszerét. A taxonómiáknak köszönhetően, tanulóktól, ill. a dolgozóktól elvárt tudást pontos követelményekben fejezzük ki, amely kiterjed a kognitív, az affektív, és a pszichomotoros területre egyaránt. A HPT gyakorlat igazolja, hogy taxonómiai rendszer a munkakör-, és feladatelemzésnek, a követelményszintek konkretizálásának, a formatív és szummatív értékelésnek kiváló segédeszköze. Az 1990-es évek végétől a kompetencia alapú humánerőforrás menedzsment az Egyesült Államokban széleskörűen elterjedt, és ugyanez jellemzi a humánerőforrás fejlesztést is.

3.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

3.3.1 Összefoglalás

A rendszertan, avagy a taxonómia (ταξινομία) görög kifejezés, a dolgok hierarchikus osztályozására vonatkozik, vagy az osztályozás alapjául szolgáló elvekre. Jelentése rendezés, rendszer; események, jelenségek vagy tárgyak olyan speciális osztályozása, amelyben az osztályok egymásutánját egységes elv határozza meg. Az osztályozandó jelenségeknek gyakran természetes rendezőelvé van. Szinte mindent, élő dolgokat, élettelen tárgyakat, helyeket és eseményeket lehet valamilyen osztályozási keretben rendszerezni. A konkrét osztályozási kereteket és azok alapját a kategorizálási módszerek adják. Azok a belső rendező elvek és törvényszerűségek, amelyek a taxonómia alapját képezik, elméleti magyarázatul szolgálnak az osztályozott jelenségek egymáshoz való viszonyának értelmezéséhez.

Az oktatás és képzés, az ISD és HPT területén, Benjamin S. Bloom, amerikai oktatáskutató pszichológus és társai, köztük David R. Krathwohl, és a belga De Block professzor taxonómiája a legjelentősebb. Munkásságuk a curriculum elmélet és fejlesztés megreformálása mellett, a tanulók teljesítményének értékelése szempontjából is új gyakorlatot eredményezett. Leginkább kimunkáltak a kognitív szintek, amelyeket a tantervfejlesztés, a követelmény-meghatározás és konkrét tanítási-tanulás folyamattervezés szintjén egyaránt használhatunk. Bloom eredeti taxonómiája szerint a hierarchikus kognitív szintek: Ismeret. Megértés, Alkalmazás, Analízis, Szintézis, Értékelés. Szerinte tehát, gondolkodásunkat hat, fokenként egyre bonyolultabb szintre lehet osztani az egyszerű té-

nyek előhívásától (legalsóbb szint) az értékelés jelentette folyamatokig (legmagasabb szint). A Bloom-féle taxonómiát gyakran használják tanulási eredmények, követelmények megalkotásához, mivel a taxonómia kész szerkezetet ad, valamint a követelmények leírásához szükséges igéket is tartalmazza. Ezek az igék kulcsfontosságúak a tanulási elvárások megalkotásában.

A kidolgozott és kipróbált taxonómiáknak köszönhetően, a tanulóktól elvárt tudást, teljesítményt pontos követelményekben fejezzük ki, amely kiterjed a kognitív, az affektív, és a pszichomotoros területre egyaránt. A kognitív szintek mellett az affektív (érzelmi- akarati) fejlesztés szintjei: odafigyelés (nyitottság a külső hatásokra), reagálás (aktív válasz, együttműködés), értékelés (egyes értékek preferálása), organizáció (értékrend kialakítása), az értékrendet tükröző viselkedés (jellem és cselekvés harmóniája). A pszichomotoros (mozgási, cselekvési) képességek fejlesztési szintjei: utánzás, manipulálás (hibák kiküszöbölése), artikuláció (mozgáskoordináció kialakulása), automatizáció (mozgások automatikus végrehajtása, rutin).

A HPT alapvető folyamata a teljesítmény elemzése, a folyamatba történő beavatkozás mikéntjének kiválasztása, a szervezet működésének ismeretében, a beavatkozási stratégia és az értékelési folyamatok aktiválása. Természetesen az okok keresése is része a rendszernek, az egyéni teljesítmény értékelhető területeinek ismeretében, számos megoldás ismeretes. A folyamat tervezése megkívánja a jelenlegi és a kívánt egyéni, ill. közös teljesítmény elemzését. Egy munkakör ellátásához kellő cselekvőképes tudás, kompetencia kifejlesztése többnyire tanulási folyamatok végeredménye.



19. ábra: Az egyéni teljesítmény értékelhető területei

A tantervfejlesztők, kutatók, oktatásfejlesztési szakemberek körében jól ismert a taxonómia fogalma, ezért a képzési szintek, teljesítmény elvárások és kompetencia profilok létrehozásához, pl. a SCID, vagyis a rendszerszemléletű tanterv és oktatásfejlesztési számos, műveletéhez, a pedagógiai taxonómia ad használható segítséget. Az 1990-es évek végétől a kompetencia alapú humán-erőforrás menedzsment az Egyesült Államokban széleskörűen elterjedt, és ugyanez jellemzi a humán-erőforrás fejlesztést is.

3.3.2 Önellenző kérdések

1. Melyek a humán teljesítmény technológia szignifikáns, elemző műveletei?
2. Értelmezze a taxonómia és pedagógiai taxonómia fogalmát!
3. Melyek az ismertebb pedagógiai taxonómiai rendszerek, kik képviselik?
4. Ismertesse Bloom taxonómiai rendszerét vagy más, hasonló taxonómiai modellt!
5. Melyek az értelmi, érzelmi és tevékenységi fejlesztési területek szintjei, kategóriái?
6. Mondjon példákat a kognitív követelmények leírásához szükséges nyelvi apparátus felhasználásával!
7. Hasonlítsa össze De Block, Dave és Bloom taxonómiáját!
8. Rajzolja fel és mutassa be, jellemezze a SCID modellt!
9. Miért hasznos a taxonómia a képzési szintek, teljesítmény elvárások és kompetencia profilok létrehozásához?

4. A SZERVEZETELEMZÉS FOGALMA, A SZERVEZETELEMZÉSI STRATÉGIÁK BEMUTATÁSA

4.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A lecke célkitűzése, hogy a hallgató átfogó ismeret kapjon a szervezetelemzés fogalmáról és ismerje meg az alkalmazható szervezetelemzési stratégiákat. A lecke elsajátításához az alapvető kompetencia az értő olvasás, a rendszerekben való gondolkodás képessége. A fejezet végére a hallgató megszerzi azt az általános tudást, mely segíti eligazodását a humán tőke menedzsment területén – azaz alapdefiníciókon keresztül világossá válik számára a szervezet és környezetének felépítése, működése.

Már a bevezetésben is utalást történt rá, hogy a humán tőke menedzsment egyik legfontosabb gyakorlati felhasználási területe kapcsolódik a szervezetelemzéshez, a szervezetelemzési stratégiák világához. A lecke célkitűzése, hogy a szervezet, mint egységhez kapcsolódó fogalmak tisztázódjanak a hallgató számára, megalapozva a további ismeretanyag elsajátítását is.

4.2 TANANYAG

4.2.1 A szervezetelemzés jelentősége

A szervezetek átszövik a gazdasági és társadalmi élet minden területét. Összetett társadalmi képződmények, melyek sokszínű formákban és működési módokban működhetnek. A szervezetek vizsgálata számos megközelítésben vizsgálható, működésük megértése eltérő tudományelméleti nézőpontokból és eltérő kutatói alapállásokból indulhat (LSD. KIESER, 1995). A szervezetek nyitott, többcélú és többfunkciójú rendszerek, amelyekben belül számos, egymással dinamikus interakcióban lévő alrendszer működik, amelyek állandóan kölcsönhatásban vannak a környezetükkel (SCHEIN, 1978). Éppen ezért máshova helyeződik a hangsúly, ha a szervezetekre például gazdasági egységekként tekintünk, ahol munkáltatók és munkavállalók céljainak összhangjában ragadható meg a vállalati működés lényege (CHIKÁN, 2008), vagy ha szociológiai megközelítésben vizsgáljuk fejlődéstörténetüket és formális struktúrájukat (PERROW, 2002).

A szervezetelemzés fogalmának és folyamatának körüljárása Schein klaszikusnak számító definíciójából indul ki, amely szerint „[a] szervezet több sze-

mély tevékenységének ésszerű koordinációja valamely közös, kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítására a munka- és a tevékenységi körök megosztása, valamint a tekintély- és a felelősségi hierarchia alapján (SCHEIN, 1978: 18). Mint minden definícióra, erre a meghatározásra is szellemi konstrukcióként érdemes tekintenünk, aminek nem az az elsődleges célja, hogy egyetlen elfogadhatónak vélt meghatározását adja annak az összetett jelenségnek, amit szervezetnek nevezünk, hanem sokkal inkább keretet kíván adni a szervezetek világáról való gondolatainknak és vizsgálódásainknak.

A szervezetek belső és külső világának elemzése során arra vállalkozunk, hogy feltárjuk és megértjük azokat a rejtett vagy látható, formális vagy informális folyamatokat, amelyek meghatározzák a szervezet működését. A szervezet megértése nem csak az erőforrások, az erősségek vagy a problématerületek meghatározása miatt lehet fontos, hanem azért is, mert a diagnózis elősegítheti a szervezet működésének javítását, az új viszonyokhoz való alkalmazkodását. Ennek következtében a szervezet elemzése is sok céllal történhet. Lehet ez egy problématerület feltárása, a szervezeti tanulás támogatása vagy a szervezeti célok, módszerek és stratégiák megismerése, folyamatos felülvizsgálata és megújítása. Eltérő elméleti és kutatói alapállásból eltérő szervezetelméletek és szervezetelemzések születhetnek. A fejezet azt kívánja bemutatni, hogy milyen irányokba indulhat el a kérdés iránt érdeklődő olvasó, és milyen stratégiákat alkalmazhat a szervezetelemzés során.

4.2.2 Triviális és nem-triviális rendszerek

A szervezetelemzés mindig valamilyen előzetes elképzelésre, feltételezésre épül. Az egyik ilyen alapvető feltételezés arra irányul, hogy mit gondolunk a szervezetről mint rendszerről. Erre az alapvető dilemmára utal HEINZ VON FOERSTER (1993) rendszerelméleti megközelítése, ami a rendszerekről (és mint ilyen, a szervezetekről) alkotott képek két alapvető irányát különbözteti meg. FOERSTER (1993: 245) szerint egy rendszerre kétféleképpen tekinthetünk: vagy triviális rendszerként vagy nem-triviális rendszerként gondolhatunk rá. FOERSTER a rendszereket az egyén (a megfigyelő, a kutató) szemszögéből vizsgálja, tehát nem az adott rendszert kívánja ilyen módon jellemezni, hanem a rendszerek (szervezetek) komplexitásáról alkotott *gondolkodásunk, világlátásunk* két eltérő módjára utal. A kérdése az, hogy mi történik akkor, ha egy rendszer működését triviálisnak vagy nem-triviálisnak feltételezzük. E két eltérő felfogás sajátosságait az alábbi *táblázat* foglalja össze.

5. Triviális és nem-triviális rendszerek (VON FOERSTER, 1993: 246 nyomán)

Triviális rendszer	Nem-triviális rendszer
Elemezhető	Nem elemezhető
Előrejelezhető	Nem jelezhető előre
Irányítható	Nem irányítható
Külső kontroll	Önkontroll
Ok-okozati összefüggések	Önálló, kiszámíthatatlan működés
Input-output kapcsolatok	Folyamatok, interakciók
Linearitás	Dinamika

4.2.3 Triviális és nem-triviális rendszerek összehasonlítása

A triviális rendszer felfogása azon alapul, hogy a rendszer ok-okozati elv szerint működik, ahol egyirányú kapcsolat van az inputok és outputok között. A rendszer feladata, hogy előre meghatározott lépések mentén létrehozza a tőle elvárt eredményt. A rendszer hatékony működésének feltétele, hogy tudjuk, mit várunk el a rendszertől, és ehhez milyen inputokra van szükség. A triviális rendszerek belső állapotváltozása nem függ a múltbeli folyamatoktól, determinisztikus módon működnek, ezáltal megbízhatók és könnyen kezelhetők, hiszen belső működési szabályaik állandóak, véletlenek és tanulási tapasztalatok nem változtatják meg ezeket. Ha így tekintünk egy adott szervezetre, akkor megismerhetőnek véljük a működés optimális feltételeit és lehetővé válik, hogy átfogó tudást szerezzünk a szervezet belső folyamatairól, vagy ha szükséges, kijavítjuk a zavart okozó hibákat, és biztosítjuk a szervezet kiszámítható módon való működését.

A nem-triviális rendszerek abban különböznek a triviális rendszerektől, hogy itt az input csak lehetőséget teremt az output létrejöttéhez, mivel a rendszer saját belső szabályai révén állítja elő az outputot. Minden egyes alkalommal, amikor a rendszer létrehoz egy adott outputot, egyben a belső állapota is megváltozik, és ez a folyamatos változás a belső folyamatok későbbi működését is befolyásolja. Az ilyen rendszerek bonyolult, összetett kapcsolatokkal rendelkező élő képződmények, amelyek folyamatosan tanulnak a múltbeli történelekből, és ezáltal állandóan megváltoztatják működésük belső szabályait. Ha így tekintünk egy adott szervezetre, akkor abból indulunk ki, hogy a szervezet nem elemezhető, nem irányítható, jövőbeli állapotai és teljesítményei pedig nem prognosztizálhatók. A szervezet működésének megfejtéséhez a rendszer által létrehozott, állandóan változó szabályokat és a különböző elemek, alrendszerek dinamikus kapcsolatát kell megismerni.

A rendszerekről alkotott két eltérő elképzelés explicit vagy implicit módon megjelenik a szervezetelemzés során, így azt is meghatározhatja, hogyan viszonyulunk a szervezethez: mennyire hiszünk az adott szervezetek megismerésében, elemezhetőségében, kontrollálásában, mekkora jelentőséget tulajdonítunk a szervezeti működés belső szabályainak vagy éppen a véletleneknek.

4.2.4 A szervezetelemzés fogalma

Ahogy a szervezet fogalma is többértékű, ugyanígy igaz ez a szervezetelemzés meghatározására is. Nincs szervezetelemzés szervezetelemzés nélkül: a szervezeti folyamatokat vizsgáló egyént vagy csoportot más-más érdeklődés vezérelheti, eltérő perspektívából közelíthet az elemzés tárgya felé. A szervezetelemzés fogalma azáltal kíván elméleti keretet adni a vizsgálatokhoz, hogy számba veszi a szervezetelemzés lehetséges elméleti és gyakorlati szemléletmódjait, céljait és módszereit. A vizsgálatok elméleti keretét és szempontrendszerét azért is érdemes tisztázni, mivel a szervezetelemzés mindig visszahat az elemzés tárgyára. Elképzelhető ugyanis, hogy az elemzés eredménye önbeteljesítő jóslatként felnagyíthatja a vizsgált szervezeti problémát, ugyanakkor az elemzés eredménye meg is oldhatja a diagnosztizált problémát.

A szervezetelemzési alapokon született első szervezetelemzési modellek a szervezeti diagnózis jelentőségét a szervezeten belüli változtatási folyamat elengedhetetlen elemeként értelmezték (BECKHARD, 1974). Eszerint a diagnózis célja, hogy folyamatosan összevesse a szervezet aktuális helyzetét, illetve ennek alakulását a kívánatos jövőbeli helyzettel. A diagnózis célja általában egy olyan akcióterv létrehozását jelenti ezekben a modellekben, melynek révén áthidalható a jelenlegi és a jövőbeli helyzet közötti rés. BECKHARD (1974: 24) ezt a beavatkozást felülről szervezett, tervszerű folyamatként képzi el, ami a szervezet egészére kiterjed, és ami a szervezet központi folyamatait vizsgálja, így például a kommunikációt, a célkitűzéseket, a döntéshozatalt vagy a csoporton belüli együttműködést.

A szervezetelemzés alapjául szolgáló területek egyre inkább kibővültek újabb szervezeti folyamatokkal és problématerületekkel, ezáltal folyamatosan kiterjedt az alkalmazott fogalomkör is. MARVIN WEISBORD (1976) például hat olyan kritikus területet azonosít, amelyek formális és informális aspektusaira a szervezeti diagnózisnak fókuszálnia kellene (ezek a cél, a struktúra, a jutalmak, a segítő mechanizmusok, a kapcsolatok és a vezetés). A szisztematikus empirikus kutatások egyrészt segítettek tisztázni a szervezeti problémák tüneteit és forrásait, másrészt megteremtették a szervezetelemzés diagnosztizáló módszereinek leírását és rendszerezését is (LSD. FORDYCE-WEIL, 1979).

A szervezetelemzés tágan értelmezve olyan formális keretek között zajló folyamat, amelynek célja a szervezeti működésre vonatkozó kérdések megválaszolása. A szervezetelemzés olyan tevékenységek láncolata, amelyek különböző adatgyűjtési módszerek segítségével kívánják megismerni és megérteni a szervezeti valóság formális vagy informális jelenségeit, interakcióit és folyamatait. A szervezetelemzésre tekinthetünk a szervezeti folyamatok diagnosztizáló eszközeként, problémamegoldó folyamatként és a szisztematikus fejlesztésre irányuló stratégiaként is. A szervezetelemzés célrendszerét, területeit és stratégiáit a következő alfejezetek tárgyalják.

4.2.5 Szervezetelemzési stratégiák

A szervezetelemzés definícióját a szervezetelemzési stratégiákat meghatározó szempontok töltik meg tartalommal, ezért az alábbiakban áttekintjük a (1) szervezetelemzés célrendszerét, a (2) szervezetelemzés lehetséges területeit és tárgyait, a (3) a vizsgálatot végző kutató(csoport) és a szervezetelemzés kapcsolatának összefüggéseit, valamint a (3) szervezetelemzés folyamatát.

4.2.6 A szervezetelemzés célja

A szervezetelemzés középpontjában a szervezeti működéssel kapcsolatos kérdések állnak. A vizsgált kérdések feltárása révén olyan összefüggésekre derülhet fény, amelyeket addig nem, vagy nem eléggé ismertek a szervezetben. A szervezetelemzés célja sokféle lehet: irányulhat olyan megmagyarázhatatlan szervezeti jelenségekre vagy problémákra, melyek a vállalat mindennapi életében okoznak működési zavart, feltárhatja a szervezeti valóság eltérő értelmezéseit, megalapozhatja a változás irányának meghatározását, növelheti a szervezet hatékonyságát, megalapozhatja a szervezet problémamegoldó- és alkalmazkodóképességét, és ezáltal elősegítheti a folyamatok javulását. Az elemzés három alapvető irányát MAYRHOFFER ET AL. (2010: 63) az alábbiakban jelöli meg:

- **Helyzeteleírás:** Arra a kérdésre kíván választ adni, hogy mi történik valójában a szervezetben. Célja a diagnosztizált helyzet vagy állapot azonosítása, megismerése és jellemzése. A helyzetelemzés olyan információkkal szolgál, amelyek további kérdések, elemzési szempontok, kutatási irányok meghatározását teszik lehetővé.
- **Magyarázat:** Az azonosított szervezeti helyzetek, folyamatok okait kívánja feltárni.
- **Előrejelzés:** A helyzeteleírás és a magyarázat alapján előrejelzést kíván adni a jövőbeli helyzetre vagy állapotra vonatkozóan.

Az elemzési célok itt bemutatott típusai a problémamegoldás különálló alrendszereiként is felfoghatók, de egymásra épülő kutatási tevékenységek láncolataként is értelmezhetők, amelyek előre vetítik a szervezetelemzési folyamat legfőbb elemeit.

4.2.7 A szervezetelemzés szintjei

A szervezetek vizsgálata az elemzés fókusza mellett a szervezeti folyamatok vizsgálni kívánt szintje alapján is megragadható (*Isd. az ábrán*; BENCSIK, 2009; PERROW, 2002; SCHANZ, 1994 nyomán). A szervezeten belüli folyamatok kölcsönhatása eltérő szintekről indulhat, és különböző irányokba hathat: vizsgálható például az csoportos döntések egy alrendszerre (pl. osztályra) kifejtett hatása is, vagy fordítva, a szervezeti kultúra normáinak hatása az egyéni viselkedésre.



20. ábra: A szervezetelemzés szintjei

Ahogy az ábra mutatja, a szervezetelemzés kiterjedhet a szervezeti tagok közötti interakciók vizsgálatára, a csoport és az alrendszerek vizsgálatára, a szervezeti struktúra és hierarchia elemzésére vagy a külső környezettel való kölcsönhatás vizsgálatára is. A szervezetelemzés során ezért döntő szerepet játszik annak a kérdésnek a tisztázása, hogy milyen alapállásból indul a kutatás, mire vonatkozik. Más stratégiákat igényel ugyanis, ha például a szervezeti döntések egyénre gyakorolt hatásait kívánjuk elemezni, vagy ha a szervezeti kommunikáció és az egyes alrendszerek közötti együttműködés összefüggéseit ki-

vánjuk feltárni. Az egyes szintekhez tartozó alapvető szervezetelemzési témákat és kérdéseket az alábbi táblázat foglalja össze. (FRENCH-BELL, 1993 nyomán).

6. A szervezetelemzés szintjei és vizsgálati területei

A szervezet-elemzés szint-jei	Példák az egyes szinteken vizsgálható témakörökre és elemzési szempontokra
Egyéni szint	• A szervezeti célokkal való azonosulás. • A szervezeti munkához szükséges alapvető és speciális tudás természete. • Fejlődési, előmeneteli lehetőségek a szervezetben, karriermenedzsment. • A kommunikációs- és tanulási stílus feltárása. • Munkahelyi körülmények: az egyéni képességek kihasználtsága, a munkakövetelmények és a szerepeltvárások közötti kapcsolat, személyes motiváció és felelősség, személyes kapcsolatok, szervezeti normák megítélése, munkahelyi kontroll, szervezeti konfliktusok, munkahelyi stressz.
Csoportszint	• A csoporton belüli kapcsolatok természete és minősége: személyközi viszonyok; csoporton belüli normák, feladatmegosztások; jutalmazási rendszer; a csoportos kommunikáció folyamatok hatékonysága. • A csoporton belüli interakciók jellege (formális/informális) és iránya (egyirányú/kétirányú/oldalági, felülről lefelé / alulról felfelé irányuló). • Támogatás, együttműködés, problémamegoldás és versenyzés a csoporton belül. • A csoporton belüli munkafolyamatok megítélése: a csoport teljesítménye, a csoport hatékonysága, rejtett és nyílt konfliktusok a csoporton belül, a csoport tagjai és a vezető(k) közötti kapcsolat. • A csoporton belüli célok és a szervezeti célok közötti kapcsolatok és felelősségek természete.
Alrendszerek szintje	• Az alrendszer szerepe és funkciói a szervezetben: az alrendszerek és a szervezeti célok/struktúra/hierarchia összefüggései, az alrendszer

A szervezet- elemzés szint- jei	Példák az egyes szinteken vizsgálható témakörökre és elemzési szempontokra
	működését befolyásoló strukturális feltételek. • A szervezeti egységek közötti kapcsolatok természete. • Az alrendszer működése: az alrendszer normái a konfliktus kezelésére, együttműködés vagy széthúzás az alrendszeren belül, strukturált és informális információ-áramlás. • Az alrendszer tagjainak kapcsolata (problémái, felelősségei) egy másik alrendszer tagjaival. • Az alrendszerek egymás közötti kapcsolata és a szervezethez való viszonya (együttműködés, kapcsolatok, problémák, konfliktusok, hatáskörök).
Szervezeti szint	• A szervezet normái, vallott és követett értékei, tradíciói, a szervezet kultúrája, a szervezeti klíma. • A szervezeti folyamatok megítélése és hatékonysága: a szervezetben meglévő vezetési stílusok, döntéshozatali eljárások, kontrollmechanizmusok, konfliktuskezelési normák, visszajelzési technikák, a szervezet ellenőrző és visszajelző mechanizmusa, a vallott és követett szervezeti célok és szervezeti értékek összhangja. • A formális és informális folyamatok a szervezeten belül: az információáramlás átláthatósága és hatékonysága, a hatalmi struktúra és az elismerési rendszer szabályai. • A szervezet tanulóképességének vizsgálata. • A szervezet működését befolyásoló erők és tényezők feltárása.
Szervezetközi kapcsolatok, hálózatok	• A szervezetközi kapcsolatok természete: együttműködés, verseny, cserekapcsolatok, függőségek. • A hálózaton belüli kapcsolatok jellege: a kapcsolatok erőssége, iránya, határok, súrlódások és akadályok a hálózaton belül. • A hálózat tagjainak elemzése: csomópontok, partnerek, központok, határok, stabilitás, koncentráció,

A szervezet- elemzés szint- jei	Példák az egyes szinteken vizsgálható témakörökre és elemzési szempontok- ra
	komplexitás.

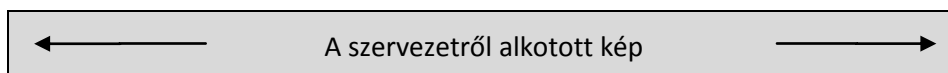
A táblázat elemei legalább három különböző dimenzió mentén elemezhetőek: a szervezet tevékenységéhez illeszkedő szakmai dimenzió mentén, a szervezeten belül zajló társas együttműködés dimenziója mentén és az idő dimenziója mentén, ami a vizsgált elemek változását képes megragadni. A táblázatban szereplő témakörök és elemzési szempontok mellett számos más olyan területre is kiterjedhet a szervezetelemzés, ami a szervezetben zajló formális és informális folyamatok, struktúrák és valóságértelmezések leírása, megértésére, illetve előrejelzésére irányul.

4.2.8 A szervezetelemzés és a kutató

A szervezetelemzés sosem lehet független az elemzést végző személy vagy csoport érdekeitől és nézőpontjától. Ahogy arra a fejezet korábbi részei is utaltak, a vizsgálatot végző személy(ek) szervezetről alkotott képe, személyes meggyőződései és értékei meghatározzák a vizsgálat kiindulópontját, a feltett kérdések jellegét, a kutatás során alkalmazott eszközöket, módszereket és ezáltal az elemzés eredményeit, következtetéseit is. Ezt jelzi a következő táblázat is, ami a vizsgálatot végző kutató szemszögéből tekint a szervezetre, és azt kívánja szemléltetni, hogy az elemzést végző személy vagy csoport tudása, meggyőződése és nézetrendszere miként befolyásolhatja a szervezetelemzés folyamatát és kimenetelét.

A táblázat bal oldali oszlopa a szervezetelemzés azon felfogását mutatja be, melynek feltételezései a következők: az elemzés alapjául a szervezetet magasabb rendű, az egyének és csoportok fölötti egységként kezeli, és arra törekszik, hogy az eredményeket az empirikus adatgyűjtés során szerzett adatokból, és nem az aktorok nézeteiből vezesse le. Pontos képe van arról, hogy a szervezetnek mit kellene másképp csinálnia. A jobb oldali oszlop a szervezetelemzés másik felfogását képviselő személy ideáltípusát körvonalazza. Aki így tekint a vizsgálandó szervezetre, az kevésbé a szervezet kinyilvánított, hivatalos, absztrakt oldalát tekinti hangsúlyosnak, ezzel szemben úgy véli, hogy az elemzés eredménye elsősorban új megközelítésekben, új látásmódokban rejlik. A kíváncsiság és a tanulás vezérli. (MAYRHOFER ET AL. 2010: 70)

7. A szervezetelemzést befolyásoló nézetek (Forrás: Mayrhofer et al, 2010: 70; ill. Gelei, 2005 nyomán)



A szervezetek mesterséges képződmények, amelyeket általános, az aktorok cselekedeteitől független hatóerők alakítják. A szervezeti cél elérését az előre megtervezett célrendszer biztosítja. A szervezet tagjainak viselkedését a szervezeti struktúrák és folyamatok határozzák meg. Az elvárt szervezeti működéstől való eltérés zavaróan hat a szervezet teljesítményére. A szervezeti valóság a megfigyelőtől függetlenül létezik. A szervezetelemzés célja a szervezet hivatalos, elvárt működésének feltárása, annak vizsgálata, hogy mi gátolja az optimális teljesítményt.	A szervezetek kommunikáció és interakció révén folyamatosan alakuló társas konstrukciók, amelyeknek kollektív valóságát az egyéni cselekvés és az emberi tudat hozza létre. A szervezeteknek saját dinamikájuk van, melyek a formális és az informális folyamatok kölcsönhatásában mutatkoznak meg. A szervezetelemzés a formális folyamatok mellett az informális interakciókra, történésekre is figyelmes, ezek kölcsönhatását is igyekszik megérteni, és összevetni a hivatalos értelmezéseket az érintettek interpretációival.
← A szervezetelemzés funkciója →	
Az elemzés célja, hogy feltárja a jelenlegi állapot és a vágyott jövőbeni állapot közötti eltéréseket, hátráltató tényezőket. A kutatásra olyan eszközként tekint, ami az adatokat lehetőleg objektív módon ragadja meg és mutatja be. Célja az elvárt állapot elérési útjának kijelölése.	Az elemzés célja, hogy megértse az adott helyzet vagy állapot értelmét, szerepét, és a formális rendtől való eltérés okát. Azok az eredmények célravezetők, amelyek alkalmassak a megbeszélésre, a vitára, ezáltal a kutatás maga is alakítja a szervezeti valóságot. Az elemzés célja a nézőpontok tágítása.
← A kutató szerepértelmezése →	
A kutató értékmentes, kívülállóként vesz részt a folyamatban. Az elemzés a kutató szerepét is felértékeli, jártasságát is bizonyítja.	A kutató nem lehet semleges kívülálló, mindig értékeltetett és elfogult. Az elemzés a kutatót nem csak az foglalkoztatja, hogy mi zajlik a szervezetben, de az is, hogy ebből mit tud megérteni és tanulni.
← A kapott eredmények értékelése →	
Az elemzés egy többé-kevésbé valósághű képet ad a szervezetről, illetve a vizsgált alrendszeiről, elemeiről.	Az elemzés eredménye egy lehetséges látásmódot ismertet a sok közül, melynek helytállósága adaptivitásától függ.

A táblázatban kirajzolódó két felfogás nem tér el ilyen élesen a gyakorlatban, a modell elsősorban a nézetek jelentőségét kívánja érzékeltetni és arra bízgatni a szervezetelemzést végző kutatókat, hogy a vizsgálat előtt tisztázzák a számukra fontos kutatói attitűdöket és meggyőződéseket. Míg az egyik esetben a szervezet és a kutató kapcsolata távoli, kívülálló, objektív, elfogulatlan és tárgyilagos, addig a másikban a valóság a kutatótól is függ, aki közeli, bennfentes résztvevője a folyamatoknak. Ugyanígy a kutatás eredménye is lehet általános, univerzális érvényességre törekvő vagy helyi megalapozottságú, kontextus-

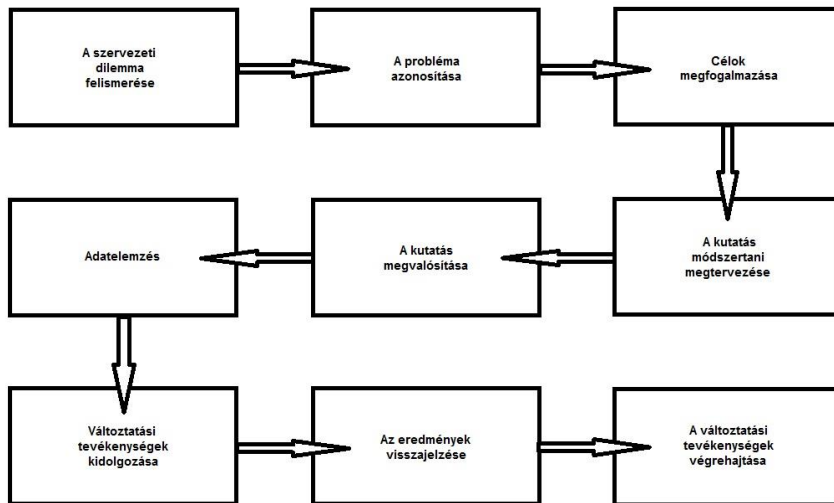
függő. Amennyiben a cél az objektív adatok gyűjtése, ok-okozati kapcsolatok megállapítása, akkor a kutatás jellege megerősítő és igazoló lesz, amit az ehhez jellemzően illeszkedő módszerekkel lehet kutatni (pl. kontrollált kísérletekkel, nagymintás kérdőíves elemzésekkel, strukturált interjúkkal és fókuszcsoportokkal vagy dokumentumok tartalomelemzésével stb.). Amennyiben a kutatás célja a kontextus alapos megismerése és az adatok értelmezése, abban az esetben leíró jellegű, többfajta értelmezést és megközelítést kívánó, kialakító, előhívó kutatás, valamint ehhez kapcsolódó módszerek (nyitott kérdéseket tartalmazó kérdőíves elemzések, kvalitatív interjúk, fókuszcsoportok, kognitív térképek, résztvevő megfigyelések stb.) illeszkednek az elemzéshez.

4.2.9 A szervezetelemzés folyamata

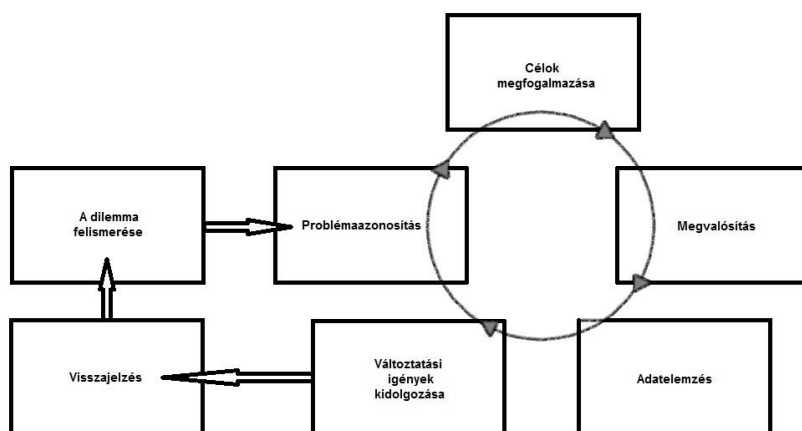
A szervezetelemzés folyamata szorosan illeszkedik a megválaszolni kívánt kérdés tárgyához és jellegéhez. A folyamat megtervezése abból indul ki, hogy az észlelt valóság a szervezeten belül mindig csak a jéghegy csúcsa (legyen az személyek közötti feszültség vagy egy láthatatlan, de érezhető probléma, vagy a munkafolyamatok megváltozott hatékonysága). A szervezetelemzés folyamata mindig egy felismeréssel kezdődik. Például a szervezetben nem úgy működnek a folyamatok, ahogy kellene, vagy ahogy tudnának működni. A szervezetelemzés problémamegoldó folyamatának lépései (Beckhard, 1974; Farkas, 2004; French-Bell, 1993 nyomán):

- A dilemma felismerése, a szervezeti működéssel kapcsolatos kérdések, problémák észlelése. Ez jelentheti az érzékelt és a kívánatos helyzet közötti különbségek vagy a jelenlegi és az elvárt jövőbeni teljesítmény közötti különbség érzékelését is
- A vizsgálni kívánt kérdés vagy probléma azonosítása, körülhatárolása, definiálása
- Az elemzés céljainak megfogalmazása
- Az elemzés céljaihoz illeszkedő módszertani kivitelezés átgondolása és megtervezése
- Az elemzés céljaihoz illeszkedő módszertani kivitelezés megvalósítása
- Az adatgyűjtés során szerzett adatok elemzése, kiértékelése, az eredmények megfogalmazása, a következtetések levonása
- Az elemzésből eredő változtatási és fejlesztési tevékenységek kidolgozása
- Az elemzés eredményeinek visszajelzése az érintettek számára
- A változtatási és fejlesztési tevékenységek végrehajtása

A szervezetelemzés folyamata a kiinduló kérdés és a tervezett elemzés céljától függően különböző módokon valósulhat meg. A következő ábrák a szervezetelemzés folyamatának két típusát, a lineáris és a ciklikus folyamatot mutatja be.



21. ábra: A szervezetelemzés lineáris folyamata



22. ábra: A szervezetelemzés ciklikus folyamata

Bár a szervezetelemzés gyakorlati helyzeteket és problémákat vizsgál, végül minden adat és megfigyelés elméletté válik abban az értelemben, hogy a kiinduló kérdés megválaszolását vagy értelmezését megpróbálja láthatóvá tenni, összefüggéseit igyekszik feltárni és eredményeit a szervezeti működés rendjébe integrálni. Az előző ábrákon látható két folyamatára szorosan kapcsolódik a szervezetelemzés fogalomkörének korábbi megközelítéseihez, hiszen a kutató itt is azelőtt a döntés előtt áll, hogy a lineáris vagy a ciklikus kutatási logika illeszkedik az általa végzett vizsgálat céljához. A szervezetelemzés folyamatának kétféle megközelítése ezzel ismét rávilágít a kontingenciaelmélet azon felismerésére, miszerint „nem léteznek általános érvényű szervezési, szervezetalkítási alapelvek, de ha vannak is ilyenek, akkor azok olyan általánosak, hogy nem nyújtanak segítséget a gyakorlati szervezetalkítási problémák megoldásában.” (Kieser, 1995: 212) Eltérő helyzetekben más és más célkitűzések, problémamegoldási eljárások vezethetnek eredményre. A fejezet azokat a dilemmákat járta körül, amelyek a leginkább meghatározóak lehetnek a szervezetelemzés definiálásában és stratégiáinak megalkotásában.

4.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

4.3.1 Összefoglalás

Fejezetünkben nagyon sok új fogalmat ismerhetett meg a hallgató. A humán tőke menedzsment elméleti tudásának és gyakorlati alkalmazásának hatékony és eredményes megvalósítása ezen definíciók és meghatározások nélkül lehetetlen.

Összefoglalásként a fejezet kulcsfogalmainak felsorolása következik, melyek elsajátításával nagy lépést tesz a hallgató azért, hogy a szervezet külső és belső világában eligazodjon.

Kulcsfogalmak tehát: szervezet, triviális rendszer, nem-triviális rendszer, szervezetelemzés, szervezetelemzés, a szervezetelemzés célja, a szervezetelemzés funkciója, szervezeti diagnosztika, helyzetleírás, magyarázat, előrejelzés, a szervezetelemzés szintjei, szervezetheképek, kutatói szerepfelfogások, a szervezetelemzés lineáris folyamata, a szervezetelemzés ciklikus folyamata.

4.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Miért mondhatjuk, hogy nem létezik egyetlen meghatározása a szervezetnek?
2. Hogyan definiálható a szervezetelemzés fogalma, és milyen különböző értelmezései vannak?
3. Milyen kérdésekre válaszolva fogalmazható meg a szervezetelemzés definíciója?
4. Mitől lesz sikeres a szervezetelemzés?
5. Milyen funkciói lehetnek a szervezetelemzésnek?
6. Milyen következményekkel jár a szervezetek triviális, illetve nem-triviális rendszerként való értelmezése?
7. Milyen elemzési szempontok fogalmazhatók meg a különböző szervezeti szintek kölcsönhatásainak vizsgálatakor?
8. Mi a kutató szerepértelmezésének a szerepe a szervezetelemzési folyamatban, és hogyan kapcsolódik a szervezetelemzési stratégiákhoz?
9. Milyen szempontokat kell figyelembe vennie az elemzést végző kutatónak a szervezetelemzés stratégiájának kialakításakor?
10. Mikor érdemes a lineáris, illetve a ciklikus szervezetelemzési folyamatot figyelembe venni?

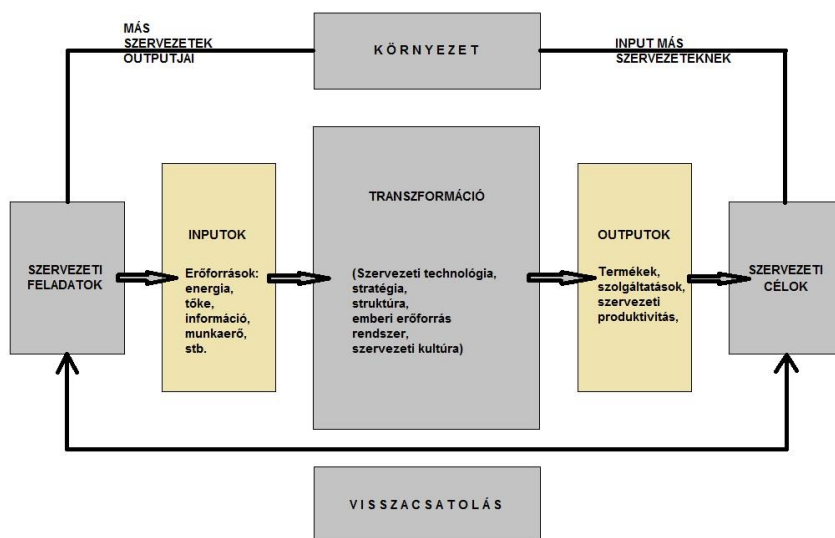
5. A KÖRNYEZETANALÍZIS ÉS A KÖRNYEZETANALÍZIS NÉGY SZINTJÉNEK BEMUTATÁSA

5.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A lecke célkitűzése a címből egyértelműen látható – vagyis a humán tőke menedzsment egyik igen fontos területe kerül most bemutatásra. A környezet elemzése és az ehhez legmegfelelőbb módszer kiválasztása a szervezetek számára elengedhetetlen, az alapműködéshez szükséges. A tananyag elsajátításához a korábbi fejezet ismerete szükséges – hiszen az eddig megismert fogalmi és elméleti rendszerekre támaszkodik. A lecke olyan elméleti tudást ad a hallgató számára, mellyel könnyebben eligazodik a szervezeti környezetanalízis területein. A tananyag elsajátításával gyakorlati ismeretek átadására is sor kerül.

5.1.1 A környezetanalízis jelentősége

A szervezetek működésük során állandó kölcsönhatásban vannak az őket körülvevő környezettel. A külső környezetből inputokat, erőforrásokat (pl. információt, energiát, munkaerőt) vesznek fel, és alakítanak át outputokká (pl. termékekké, szolgáltatásokká, innovációkká). Az erőforrások felhasználása és átalakítása a szervezeten belüli társas és technikai folyamatok segítségével valósul meg, ennek eredményeként kerülnek vissza a szervezet által létrehozott outputok a környezetbe. A transzformáció lényegében nem más, mint a szervezeti működés összetett folyamatainak összessége. Amellett, hogy a szervezet termékei és szolgáltatásai révén kapcsolatban van a fogyasztóival, a versenytársaival és a partnereivel, outputjai visszajelzésként is szolgálnak a szervezeti működésről. A transzformáció hatékonyságát jelzi a szervezeti teljesítmény, a produktivitás és a fogyasztói elégedettség. A szervezet és a külső környezet kapcsolatrendszerét az alábbi ábra szemlélteti.



23. ábra: A szervezet mint nyílt rendszer (DAFT, 2010: 83, ill. DOBÁK-ANTAL, 2010: 42 nyomán)

Az előző ábra olyan nyílt rendszerként ábrázolja a szervezetet, ami sok szálon fűződik a környezetéhez. A külső környezet többféle módon is hatást gyakorolhat a szervezet működésére (Isd. FARKAS, 2004). Egyrészt követelményeket támaszt a szervezettel szemben, hiszen minden szervezet az adott környezeti feltételek ismeretében határozza meg célrendszerét, tevékenységi körét, stratégiáját, és a környezeti hatásokat figyelembe véve hozza meg későbbi döntéseit is. A külső környezet azonban nem csak a működés feltételeit adja meg, de korlátokat is állít a szervezeti működés útjába, hiszen a szervezeten kívüli erők kontroll alatt tartják a szervezetet. A külső környezet lehetőségeket kínál a szervezet számára, ugyanakkor egyben a kockázatok forrása is.

A szervezet nyílt modelljében azok a szervezeti szereplők és belső folyamatok körvonalazzák a szervezet határait, amelyek a külső környezetből eredő erőforrásokat tevékenységük során feldolgozzák és alakítják. Ezáltal választják el önálló szervezeti működésüket a többi szereplő működésétől. A szervezet nyílt rendszerként való értelmezése révén a szervezet kapcsolatrendszere központi kérdéssé válik a szervezeti működés vizsgálata során. Ez a felfogás nem passzív szereplőként tekint a szervezetre, ami ki van szolgáltatva a környezetből érkező hatásoknak, hanem olyan élő rendszerként kezeli, ami képes hatni a környezetére, és adott kereteken belül alkalmas arra, hogy meg is változtassa ezeket. Ehhez azonban szükség van arra, hogy a szervezet meghatározza azt,

hogyan hol a külső környezet legfontosabb elemeit, szereplőit és ezekhez fűződő kapcsolatait.

Első megközelítésben magától értetődőnek tűnik, hogy különbséget teszünk szervezet és külső környezet között, mégis nehéz helyzetben vagyunk akkor, amikor azt kívánjuk megválaszolni, hogy hol húzódnak meg ezek a határok. A szervezet rengeteg szállal fűződik környezetének bonyolult hálózatához, ezért a szervezet határai állandóan változóban vannak. A szervezeti döntések állandóan újrajröjlik a külső környezet határait: a szervezetbe új tagok léphetnek be a munkaerőpiacról (vagy éppen az egyik versenytársról), az alkalmazott technológia megváltozása pedig kihathat a szervezet partneri és fogyasztói kapcsolataira.

A szervezet belső és külső környezetét elválasztó határvonal nem statikus, az idő múlásával folyamatosan változhat. Amikor például egy új célcsoportot kíván megszólítani a szervezet, vagy amikor szakít korábbi partnerével, átrajröjlik a szervezet határait. A határok időbeni változása mellett az is nehézséget okozhat a szervezet számára, hogy eldöntse, egyáltalán melyek a számára releváns környezeti tényezők. Számításba kell-e például vennie egy magyarországi civil szervezetnek, hogy az Egyesült Államokban hogyan változik éppen az alapkamat mértéke, vagy azt, hogy milyen a magyar társadalom értékszerkezete? A példák azt szemléltetik, hogy nincs általános definíció arra, hogy hol húzódnak meg a szervezet határai. Egy adott szervezet számára a környezetének fontos része lehet egy olyan tényező, ami egy másik szervezet számára nem releváns. Ugyanígy elképzelhető az is, hogy eljön egy olyan pillanat a szervezet életében, amikor az addig lényegtelennek tartott külső hatások egyszerre meghatározóvá válnak, és ezáltal arra készítetik a szervezetet, hogy tágabban értelmezze saját környezeti határait. A szervezeti környezet vizsgálata, azaz a környezetanalízis szerepe abban áll, hogy megadja a szervezet számára azokat a szempontokat, amelyek segítségével feltérképezhetők a szervezeti környezet határai, elemezhetők a szervezetközi kapcsolatok, és megalapozhatók a szervezeti döntések.

5.1.2 A környezetanalízis négy szintje

A szervezeteket körölvő környezet az elmúlt évtizedekben egyre összetettebbé, dinamikusabbá és kiszámíthatatlanabbá vált (ld. BAKACSI ET AL., 2000). A szervezeti környezetben végbemenő fejlődési tendenciák és kölcsönhatások egyre nehezebben jelezhetők előre. A külső környezet folyamatos átalakulása a világméretű gazdasági, társadalmi és technológiai folyamatok és az alapvető emberi értékek változásában is megragadható. A szervezetek életét olyan globális trendek határozzák meg, mint a piaci verseny egyre globálisává válása; a hálózatosodás és az interaktív, sokirányú kommunikációs folyamatok elterjedé-

se és az egyirányú kapcsolatok visszaszorulása; a decentralizáció felértékelődése a döntéshozatalban; vagy az információs technológiák adta lehetőségek rohamos fejlődése. A társadalmak értékszerkezete is változóban van, ami hatással van például a munkához és az időhöz való személyes viszonyra, a karrierről és a sikerről alkotott elképzelésekre, a verseny vagy a pénz szerepéről alkotott nézetekre, vagy a bizalomra (Isd. TÓTH, 2004).

A szervezet hatékony működésének fenntartása érdekében elengedhetetlen a szervezetet körülvevő változó környezet megismerése, megértése és a környezeti hatások kezelése. A szervezetek eltérő módon függnek a környezet különböző erőitől, hiszen minden szervezetet önálló cél vezérl a működés során és eltérő erőforrások jelentik számára a szükséges inputokat. Tág értelemben a szervezet környezetéhez tartozik minden olyan tényező, ami a szervezet határain kívül esik, de hatással van a szervezeti működésre. Mivel azonban ez a megállapítás végtelen sok tényezőt jelent, ezért célszerű közülük meghatározni a kardinális környezeti változókat. SCOTT (1986/2007) szerint nincs általánosan meghatározható határa a szervezetnek, hiszen a szervezet és a külső környezet kölcsönhatása túl sokszereplős és túl bonyolult ahhoz, hogy általános érvényű elemzésekkel megragadható legyen. A környezetanalízis ezért mindig az adott megfigyelői nézőpontjától, illetve kérdésfelvetésétől is függ.



24. ábra: A szervezeti környezet négy szintje²³

²³ MONTANARI ET AL., 1990: 36-41; ANTAL-MOKOS ET AL., 2004: 55-56 alapján

Az ábra szemlélteti a szervezeti környezet négy szintjét. A környezet elemzésének szintjei eltérő jelentőségűek a szervezet számára. A távoli és az általános környezetben zajlanak azok a társadalmi, politikai, jogi, gazdasági, technológiai, ökológiai folyamatok, amelyekben a szervezetek és intézmények interakciója folyik. Itt különbséget tehetünk aközött, hogy ezek milyen mértékben érintik a szervezet működését és döntéshozatalát, illetve milyen mértékben képes ezeket befolyásolni a szervezet. A környezetanalízis kiindulópontját általában a kompetitív környezet jelenti, hiszen itt található az a szereplők és azok a kapcsolatok, amelyek a szervezet számára releváns ágazatban jelentőséggel bírnak (pl. fogyasztók, partnerek, hitelezők, szállítók vagy versenytársak stb.). A feladat-környezet a távoli-, az általános- és a kompetitív környezet azon metszetét jelenti, amelyben a szervezeti működés számára kulcsfontosságú elemek, szereplők és kapcsolatok találhatók (ANTAL-MOKOS ET AL., 2004).

A környezetanalízis négy szintje alapján meghatározhatók a szervezet számára releváns környezeti szegmensek, és ezeken belül azok a tényezők, amelyek a szervezet működésére hatnak. A modell ezáltal hozzájárulhat ahhoz, hogy a szervezet feltárja a környezeti tényezők hatásait és az egyes elemek közötti összefüggéseket.

5.1.3 A szervezeti környezet alaptípusai

A szervezeti környezet jellemzőinek felmérése és osztályozása nagy múltra tekint vissza a szervezetelmélettel és menedzsmenttel foglalkozó szakirodalomban (ld. BURNS-STALKER, 1961; CHILD, 1972; KIESER, 1974; KHANDWALLA, 1977; ANSOFF-MCDONNELL, 1990). BURNS és STALKER (1961) klasszikussá vált tipológiája a szervezeti környezet változékonysága alapján megkülönbözteti a statikus (vagy stabil) és a dinamikus (vagy instabil, turbulens) szervezeti környezetet. A piaci környezet egyre növekvő komplexitása miatt a szerzőpáros által használt dimenziók a mai napig alapvető kiindulópontot jelentenek a környezetanalízis során. A szervezeti környezet releváns tényezőinek időbeli változékonyságát leíró állapotok elméleti, ideáltipikus kategóriák, amelyek a gyakorlatban nem jelennek meg ilyen tisztán.

A statikus szervezeti környezet jellemzője, hogy a vizsgált elemek az idő múlásával változatlanok maradnak, vagy változásaik megismerhetővé, előre jelezhetővé válnak. A statikus környezetben működő szervezet számára a partnerek, a piaci szabályozás és a piaci igények is lassan és viszonylag kiszámíthatóan változnak. A statikus környezet tehát nem feltétlenül változatlan, de prognosztizálható (BURNS-STALKER, 1961; DOBÁK, 2004).

A dinamikus környezetben a szervezet partnerei és kapcsolatai gyorsan változnak, a szabályozás gyakran és kiszámíthatatlan módon változik. A külső kör-

nyezet meglepetéseket rejteget, aminek következtében a szervezeti célok elérése bizonytalanná válik, a szervezeti működéssel kapcsolatos igények és követelmények pedig rövid távon is módosulhatnak (BURNS-STALKER, 1961; DOBÁK, 2004). A stabil és a változó környezet jellemzőit az alábbi táblázat foglalja össze.

8. A stabil és a változó környezet jellemzői (Forrás: JÁVOR-ROZGONYI, 2007: 56)

Stabil környezet	Változó környezet
Mechanikus szervezet	Organikus szervezet
Magas szervezet, sok hierarchikus szinttel	Lapos szervezet, kevés hierarchikus szinttel
A formális szervezet szabályozottsága dominál (előírások, szabályok stb.)	Kevésbé lényeges a szabályozottság jelentős az informális kapcsolatok súlya
A vertikális információáramlás dominanciája jellemző	A horizontális információáramlás dominanciája jellemző
Lassú, jól előkészített, szabályozott döntési rendszer működik	Sokszor gyors, rugalmas döntések, gyakran ad hoc reagálások jellemzőek a váratlan eseményekre
Az információáramlásban lefelé az utasítás, felfelé a beszámolás az erősebb domináns elem	Az információáramlásban megnő a szerepe a tájékoztatásnak, mind vertikálisan felfelé és lefelé, mind pedig horizontális irányban
Az alsó szintek szerepe gyakorlatilag csak az utasítások végrehajtására szorítkozik	Az alsó szinteknek nagyobb az önállósága, az őket érintő kérdésekben gyakran lehetőségük van beleszólni

Minél inkább valós piaci viszonyok uralkodnak egy gazdaságban, annál nagyobb szerepet kap a környezetanalízis során a szervezeti környezet változékonyságának elemzése, aminek segítségével megragadható a szervezeti partnerek változásának gyakorisága, a változások intenzitásának mértéke és ezek szabályos vagy szabálytalan jellege. A külső környezet jellemzői közül érdemes még kiemelni a komplexitás mértékét is, ami a szervezeti döntések meghozatalánál figyelembe veendő külső tényezők számát és különbözőségét vizsgálja. A komplexitás alapján megkülönböztethetünk egyszerű és összetett szervezeti környezetet. A környezet változékonyságát és komplexitását együttesen a szervezeti környezet bizonytalansága írja le. Végül érdemes még kiemelni a szervezeti környezet korlátozó hatását, ami a szervezeti partnerek és kapcsolatok számát (sok vagy kevés) és természetét (erős vagy gyenge korlátozó hatás). Minél több partnerrel és kapcsolattal rendelkezik a szervezet, minél kevésbé kiszolgáltatott a rajta kívül álló szereplőknek, és minél szabadabb versenyhelyzetben működhet, annál kevésbé jellemző a külső környezet korlátozó hatása. Minél kevesebb ponton kapcsolódik a környezetéhez, és minél inkább alkal-

mazkodnia kell a külső tényezőkhez, annál erősebb a szervezeti környezet korlátozó hatása (Izd. KIESER, 1974; DOBÁK-ANTAL, 2010).

A következő táblázat a szervezeti környezet fentebb bemutatott legfontosabb sajátosságain túl összegzi azokat a szervezeten kívüli tényezőket, amelyek különböző mértékben hathatnak ki a szervezet működésére: a szervezeti struktúrára, a döntéshozatali rendszer kialakítására, a tervezés és az ellenőrzés módjára.

9.A szervezetek működését alapvetően befolyásoló környezeti tényezők²⁴

PIACI KÖRNYEZET	– A piaci környezet változékonysága (stabil vagy dinamikus) – A piaci környezet komplexitása (egyszerű vagy összetett) – A piaci környezet bizonytalansága (változékonyság és komplexitás együtt) – A piaci környezet korlátozó hatása (restriktív vagy nem-restriktív)
TUDOMÁNYOS-TECHNIKAI KÖRNYEZET	– Új tudományos eredmények megjelenésének gyakorisága – A tudományos eredmények gyakorlati alkalmazásának üteme – A tudományos-technikai fejlődés irányának kiszámíthatósága – A technika komplexitása
SZERVEZETKÖZI KAPCSOLATRENDSZER	– A politikai intézményrendszer fejlettsége és stabilitása – A jogi szabályozás fejlettsége, stabilitása és kiszámíthatósága – Az uralkodó gazdasági rendszer és annak jellemzői (az erőforrások centralizált vagy decentralizált elosztása, a fiskális és monetáris gazdaságpolitika, gazdasági stabilitás, gazdasági növekedés, a pénz értékállósága) – A bankrendszer, a pénz- és tőkepiac szerkezete, fejlettsége, stabilitása stb. – A horizontális kapcsolatok szerepe a szektoron belül (versenytársak, együttműködők, szövetségek stb.)
KULTURÁLIS KÖRNYEZET	– Demográfiai trendek és életmódbeli társadalmi tendenciák – A társadalom értékszerkezete, a társadalmi jóllét színvonala – Az oktatási rendszer színvonala, az oktatás és a tudás elérhetősége – A munkaerőpiac szerkezete és sajátosságai (a szakképzett munkaerő képzettsége, rendelkezésre állása és mobilitása, a foglalkoztatottság mértéke)

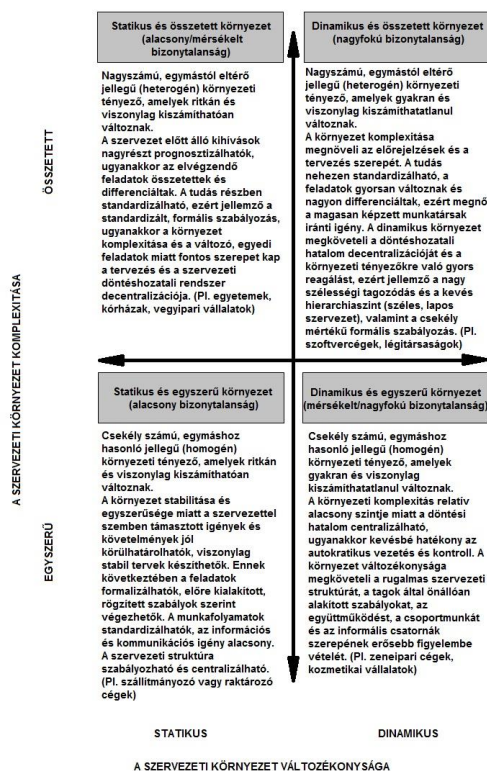
A szervezeti környezet fenti táblázatban szereplő felosztása mellett természetesen más megközelítésben is vizsgálhatók (Izd. például PORTER [1980/1990] modelljeit, amelyek a szervezetek gazdasági környezetének és a szervezeti stratégia közötti összefüggéseket tárgyalják, illetve ezek összegzéseit [BALATON-TARI, 2007]). A szervezeti környezetet vizsgáló modellek a szervezetkutatásban és az üzleti menedzsment területén rámutatnak arra a tendenciára, hogy a szervezet

²⁴ Antal-Mokos et al., 2004; Bakacsi et al., 2000; Dobák, 2004 alapján

belső világának vizsgálatán túl egyre nagyobb hangsúlyt kap szervezetek külső környezetének vizsgálata. A szervezetek eredményes működése azon alapul, hogy a környezetanalízis révén mennyire sikerül a szervezetnek összeegyeztetnie belső erőforrásait a környezetből eredő kockázatokkal és lehetőségekkel.

5.1.4 A környezetanalízis és a szervezeti működés összefüggései

A fejezet összefoglalásaként érdemes körüljárni azt a kérdést, hogy milyen összefüggés van a szervezet működése és a külső környezet jellege között. A külső környezet cselekvésre kényszeríti a szervezetet, ezért a szervezetnek terveket, stratégiákat és operatív akcióterveket kell kidolgoznia, hogy elboldoguljon. A környezetanalízis során feltárt külső környezeti jellemzők és a szervezeti működés összefüggéseit a következő ábra szemlélteti.



25. ábra: A környezetanalízis és a szervezeti döntések összefüggései²⁵

²⁵ Daft, 2010: 89/97; Dobák-Antal, 2010: 47-49 alapján

Az *ábra* egyrészt azt szemlélteti, hogy a szervezet és a környezet viszonya kölcsönös, egymásra utalt viszony, másrészt arra is rámutat, hogy a szervezeti környezet különböző módon történő azonosítása különböző szervezeti forgatókönyveket eredményezhet. A vállalatok sikeres működésének alapvető feltétele, hogy mennyire képesek alkalmazkodni a környezetük felől érkező kihívásokhoz, de a szervezet és a környezet közötti hatékony viszony nem csak a külső ingerekre adott megfelelő válaszoktól függ, hanem attól is, hogy milyen módon viszonyul a szervezet a hatásokhoz. A külső hatások kezelésének módja alapján (DOBÁK, 2004; BAKACSI ET AL., 2000²⁶) megkülönböztethető a környezetből érkező hatások reaktív-, a preaktív- és a proaktív kezelése. Míg a reaktív válasz utólagosan, reflexszerűen reagál a környezeti ingerekre, addig a preaktív előzetesen számol és felkészül a hatások fogadására és kezelésére. A proaktív magatartás arra utal, hogy a szervezet úgy is tekinthet a környezeti tényezők hatásaira, mint amiket nem csak előrejelezni, de megváltoztatni is képes azáltal, hogy felkészül azokat tudatosan befolyásolni és irányítani.

A fejezet a szervezetet nyílt rendszerként értelmező modell keretében tekintette át a külső környezet határait meghatározó dilemmákat, és a környezetelemzés azon szintjeit, amelyekben a szervezet belső és külső környezete közötti kölcsönhatás zajlik. A külső környezet és a szervezeti működés összefüggései a környezetanalízis központi kérdéseit tekintették át, amelyek alapvetően meghatározzák a szervezet sikeres működését.

5.2 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

5.2.1 Összefoglalás

A lecke során a hallgató megismerte a környezetanalízis négy szintjét – ehhez megkapta az elméleti alapokat, gyakorlati ismeretekkel kiegészítve. Több fogalom került bevezetésre ebben a tananyagrészen is, melyek a következők: a szervezet – mint nyílt rendszer, erőforrásigény, input, output, transzformáció, külső környezet, környezetanalízis, a környezetanalízis négy szintje, távoli környezet, általános környezet, kompetitív környezet, feladat-környezet, statikus környezet, dinamikus környezet, a szervezeti környezet komplexitása, a szervezeti környezet változékonysága, a szervezeti környezet bizonytalansága, korlátozó hatás.

²⁶ Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kovács Klaudia – Takács Sándor (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV, Budapest.

A lecke elsajátítását követően a hallgató immáron nem csak a szervezet és környezete fogalmi kereteivel van tisztában, hanem egy lépést tett ahhoz, hogy a szervezetelemzés, a szervezeti stratégiák gyakorlati megvalósulását összetettebben lássa és akár alkalmazza is, hiszen már tudja, milyen irányban érdemes keresni, tanulni, fejlődni.

5.2.2 Önellenőrző kérdések

1. Hogyan definiálható a szervezet külső környezete?
2. Mit értünk szervezeti transzformáció alatt?
3. Milyen következményekkel jár a szervezet nyílt rendszerként való értelmezése?
4. Milyen szintjei vannak a szervezet külső környezetének?
5. Mit értünk a szervezeti környezet komplexitása és változékonysága alatt?
6. Melyek a stabil és a dinamikus szervezeti környezet jellemzői?
7. Milyen összefüggés van a szervezeti környezet komplexitása és a szervezeti működés komplexitása között?
8. Milyen összefüggés van a szervezeti környezet változékonysága és a szervezeti működés között?
9. Milyen szerepet tölt be a szervezeti szinten zajló tervezés a külső környezet különböző mértékű komplexitása és változékonysága esetén?
10. Milyen módon befolyásolhatja a külső környezet dinamikája és komplexitása a szervezeti döntéshozatalt?

6. A KÖRNYEZET HATÁSA A SZERVEZET ÉS CSOPORTTELJESÍTMÉNYRE

6.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A korábbi fejezetek alapján már biztos tudással rendelkezik a hallgató, hogy a szervezetek, vállalatok nem elszigetelten működnek, számos kapcsolati hálóval rendelkeznek, több szinten kapcsolódnak az őket körülvevő világhoz. Minden vállalat rendelkezik külső (és belső) környezettel, melynek ismerete fontos kiindulópontja a szervezeti stratégia kialakításának. A környezet gyakorolhat pozitív és negatív hatásokat – azaz a célok elérése szempontjából lehetőségeket és veszélyeket – egyaránt hordozhatják a környezeti hatások. Ahhoz, hogy ki tudjuk dolgozni a célok eléréséhez vezető stratégiát, választani tudjunk a lehetőségek között, fel tudjuk mérni és el tudjuk kerülni a veszélyhelyzeteket, környezetelemzésre van szükség (lásd előző fejezet). Leckénk célkitűzése, hogy bemutassuk, miként hat a környezet a szervezet és csoportteljesítményre. A tananyag elsajátításához szükséges kompetenciák: rendszerben történő gondolkodás, környezeti hatások átfogó ismerete.

6.2 TANANYAG

6.2.1 Áttekintés

A korábbi fejezetek alapján látható, hogy a környezet hatásának feltérképezése nagyon fontos feladat, hiszen egy lépéssel közelebb visz a stratégiai tervezéshez.

A döntéshozatali folyamat lépései²⁷: metadöntések, döntési keretek kialakítása, információgyűjtés, választás, tanulás. Mindez másként megfogalmazva:

- környezetelemzés,
- stratégia választás,
- stratégia megvalósítás,
- mérés és ellenőrzés.

²⁷ Barakonyi Károly: Stratégiai döntések: csapdák-buktatók-megoldások, JPTE, 1998., 98.ol.

Fontos kijelenteni, hogy mint minden stratégia, a szervezeti stratégia is mindig a jövő felé mutat, a jövőbeli cselekvéseket határozza és alapozza meg. Mindez azt jelenti, hogy az erőforrások jövőbeni elosztására vonatkozik, az adott piaci pozíciót pedig később szeretnénk megtartani, elfoglalni vagy akár elhagyni. Mivel jövőbeli lehetőségekről, veszélyekről van szó, nagy fokú a bizonytalanság. A környezetanalízisre alkalmazható módszerek eltérő módon és fokban kezelik a jövőbeni bizonytalansági tényezőket – mint ahogy már korábban már utaltunk erre.

Ebben a leckében is fontos megemlíteni, hogy a környezetanalízis tárgya nem állandó, nem általánosítható minden szervezetre. Más befolyásoló tényezőkkel kell számolnia egy egyéni vállalkozásnak és egy multinacionális szerveződéseknek. Lényeges, hogy az adott vállalkozás, szervezet, iparág szempontjából milyen tényezők feltárása fontos a cél elérése érdekében. Az elemzés szempontjából számos módszer közül választhatunk, leckénk néhányat emel ki – a teljesség igénye nélkül. Konkrét piaci szituáció, iparág, stb. függvénye, hogy adott esetben mely környezetelemzési metodikát használjuk. A keretet, a feladatok közötti kapcsolódási pontokat, az elvégzendő feladatokat meg tudjuk határozni és így a megfelelő módszert is ki tudjuk választani.

6.2.2 Külső környezet hatása

A külső környezet elemzése különösen fontos a mai, gyorsan változó világban. A változások, a fejlődési irányvonalak, a trendek fel- vagy fel nem ismerése nagyon meghatározó lehet a jövőképet illetően, hiszen a szervezet sikerét vagy bukását jelentheti. A makro és mikrokörnyezet, a piac és a versenykörnyezet elemzése egyaránt fontos.

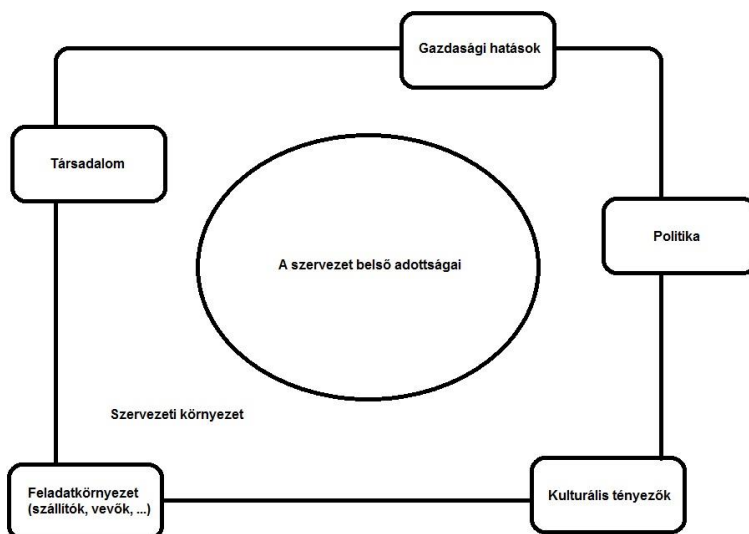
A szervezeteket befolyásoló környezeti tényezők tehát makro (a szervezet környezetére) és mikro (a szervezet belső adottságaira) szinten hatnak. A szervezet környezetében direkt hatások (pl. befektetők) és közvetett hatások jelennek meg (pl. politika). A makro (külső) környezet hatását áttételesen fejt ki a szervezetre, melyek figyelmen kívül hagyása súlyos következményekkel járhat. Makro környezeti tényező a politikai – jogi rendszer, melynek fontos a stabilitása, kiszámíthatósága. A politikai – jogi környezet általános működési helyzetet teremt az üzleti tevékenység folytatásához. A gazdasági rendszer (adók, járulékok, egyéb kötelezettségek, árszínvonal, stb.) jelentős hatással bír a szervezetre. A technológiai állapot (K+F), mint külső környezeti hatás a termékek, szolgáltatások piacképességében, színvonalában jelenik meg. Lényege a szellemi hányad. A makro hatások között fontos a szociális-kulturális rendszer is, ezen belül az infrastruktúra, az oktatás, a demográfiai viszonyok, az életmód, az oktatás(i rendszer).

6.2.3 Belső környezet hatása

A belső (mikro) környezeti hatások közvetlen hatást gyakorolnak a szervezet teljesítményére, működésére. Egyfajta direkt hatások, ahol a szervezet egyfajta akciókörnyezet. A belső környezeti hatások elemei: az alkalmazottak, a tulajdonosok, a fogyasztók, a szállítók, a versenytársak, a pénzügyi szervezetek, a kormányzat, az érdekképviselők, - csoportok. Fontos, hogy az alkalmazottak tekintetében a munkaerő-ellátást több minden befolyásolja (pl. a szervezet pénzügyi lehetőségei, a befektetői hajlandóság, a vezetői és szervezeti struktúra). A szervezet számára életbevágó és lényeges a fogyasztók szükségleteinek kielégítése, a figyelem felkeltése és fenntartása. Példa erre, hogy a szállítókkal való kapcsolat(tartás) jelentős hatással bír a szervezet teljesítményére, hiszen a vállalkozások viszonya, a határidők milyensége és betartása, a fizetőképesség, az ár jelentősen befolyásol. A gyakorlatban is látható, hogy a pénzügyi szervezetek a belső környezeti hatásokat tekintve jelentős befolyással bírnak (pl. kölcsönök, hitelek). A kormányzat a jogszabályokon, törvényeken keresztül, valamint a hazai és nemzetközi pályázati és célprogramok meghirdetésével hat a szervezet teljesítményére – ezt a magyarországi tapasztalatok is nagyon jól mutatják. Az érdekképviselők, érdekcsoportok támogatják vagy akadályozhatják a szervezet működését, teljesítményét, hatékonyságát, ugyanakkor a munkaadói szövetségek (ilyenek például: a kamara, a szakszervezetek, stb.) jelentősen befolyásolhatják a belső hatásokat.

A szervezeteket befolyásoló tényezőket tehát két csoportra bontjuk: a szervezet környezetére és a belső adottságokra. A környezeti feltételek a szervezet működésére, vezetésére hatnak, a belső adottságok pedig a stratégiaalkotási folyamatokra.

A környezet általános elemei, a társadalmi és kulturális tényezők hatása, politika, gazdaság hatásai közvetett módon hatnak a szervezetre. Közvetlen elemeken (ún. feladatkörnyezet) keresztül hatnak a versenytársak, a szállítók, a vevők, vagyis direkt módon hatnak a sikerekre és a kudarckokra.



26. ábra: Szervezeti környezet

6.2.4 Külső környezet elemzése

A külső környezet elemzésére több módszert is lehet alkalmazni. Az alábbiakban ezek részletesebb ismertetésével foglalkozik leckénk, több szakirodalmi forrást is felhasználva²⁸.

- STEP – társadalmi, technológiai, gazdasági, politikai tényezők elemzése
- PEST – politikai – jogi, gazdasági, társadalmi-kulturális, technológiai tényezők elemzése
- PESTEL – PEST elemzés, amely a környezeti tényezőket és a jogi tényezőket is elemzi

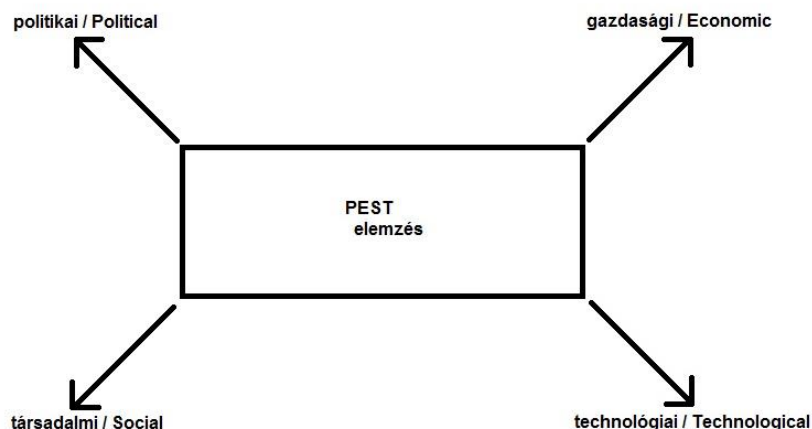
A tényezők az alábbi meghatározásokat rejtik magukban:

- Politikai tényezők (P): Politikai pártok politikája, szerepe, ereje, a politikai stabilitás, a demokrácia milyensége, a felelős kormányzat szerepe

²⁸ Az elemzési módszerek részletes bemutatáshoz az alábbi szakirodalmak adtak támpontot: Balaton K.–Tari E.: Stratégiai és üzleti tervezés, Aula Kiadó Kft., 2007., Bakacsi Gy.-Bokor A. et.al.: Stratégia emberi erőforrás menedzsment, KJK Kerszöv, Budapest, 2000., Czeglédi László: Minőségmenedzsment, EFK, 2011.,

pe, az aktuális gazdaságpolitika modellje, a lobbicsoportok működésének módja, a korrupció mértéke, stb.

- Gazdasági tényezők (E): infláció, GDP és a bérek alakulása, a jövedelmek megoszlása, valutaárfolyam, a munkanélküliség és a munkatermelékenység alakulása, a költségvetés milyensége, a gazdasági ciklus állapota, stb.
- Társadalmi-kulturális tényező (S): Demográfiai trendek, társadalmi normák és értékrend, életstílus, az oktatás minősége és ehhez kapcsolódóan a lakosság iskolázottsága, a diszkrimináció milyensége, mértéke, a társadalmi felelősségvállalás mértéke és gyakorlata, üzleti etika, általános társadalmi egészségi állapot egyéni és csoportos vállalkozói szellem, a külföldi vállalatok megítélése, az egyes régiók közötti különbségek mértéke-milyensége, stb.
- Technológiai tényezők (T): Új/fejlesztésben lévő technológiák és termékek, a high-tech szektor nagysága és ereje, az IT és kommunikációs technológiák fejlettsége, gazdasági know-how és licencek, a felsőoktatás és szakemberképzés, – utánpótlás színvonala, stb..
- Környezeti tényezők (E): a fenntartható fejlődés gondolata, a környezetszennyezés mértéke (ózonlyuk, globális felmelegedés), a környezetvédelemmel kapcsolatos jogszabályok és szabályozások, valamint, az újrahasznosítható energiaforrások használata, stb.
- Jogi tényezők (L): a jogszabályok minősége, az ítélőtáblák, bíróságok munkarendje, gyorsasága, munkájának minősége, a vállalat létrehozásának, likviditásának gyorsasága, stb.



27. ábra: PEST elemzés

A makrokörnyezet elemeit tehát különböző szegmensre bontják a fenti modellek. Az elemzés során az alábbi lépések történnek:

Meghatározásra kerülnek a szervezet számára leginkább releváns általános környezeti elemek, majd ezen környezeti szegmenseken belül azon tényezők kiválasztása történik, melyek legnagyobb mértékben hatnak a szervezeti működésre. Ezt követi a környezeti tényezők jelenlegi hatásainak és a befolyásoló tényezők közötti összefüggések feltárása, meghatározása és elemzése, majd az adott és vizsgált környezeti tényezők várható változási tendenciáinak elemzése, előkészítve a stratégiai lépéseket. Vagyis a fenti modellek a stratégiai döntéstámogatás módszerei közé is tartoznak.

6.2.5 Egyéb stratégiai döntéstámogatási módszerek

A makrokörnyezet elemzésének fő lépései: az információgyűjtés, információelemzés és értékelés, előrejelzések készítése, az eredmények összesítése a stratégiai tervezésben felhasznált adatokkal és előrejelzésekkel. Az előrejelzések készítése nagyon fontos tehát, ezért néhány további lehetséges módszert ismertetek a teljesség igénye nélkül, melyek szintén a stratégiai döntéstámogatás módszerei közé is tartoznak:

- Egyponstos előrejelzések – matematikai módszerek (trendszámítás, regresszió, korreláció)
- Szimulációs módszerek (Mi lenne, ha?)

- Szakértői becslési módszerek (brainstorming, nominálcsoport módszer, Delphi-módszer, Cross-impact elemzés)
- Forгатókönyv írás (a jövő lehetséges kimeneteleinek, történéseinek leírása)

A mikrokörnyezet hatásainak elemzésére pedig az alábbi módszereket alkalmazzák:

- BCG portfólió mátrix (problémás gyerekek, sztárok, kutya, fejőstehe) – lsd. részletesebben: 8. fejezet
- GE portfólió mátrix
- Termékéletciklus modell
- Porter 5 faktoros iparág-elemzése (helyettesítő termékek veszélye, vevők pozíciója, beszállítók pozíciója, új piacbelépők, verseny mértéke a piacon lévő vállalatok között)

6.2.6 Porter – féle elemzés

Már többször említésre került, hogy a szervezetek mai környezetére jellemző, hogy sok elemből álló, komplex, bizonytalan környezet veszi őket körül, így nehéz előre jelezni a környezeti változásokat és egyre nehezebb az azokhoz való alkalmazkodás. Korábban stabilabb, kiszámíthatóbb környezeti hatások érték a szervezeteket, így a jelenlegi viszonyok között különösen fontos a stratégiai környezetelemzés. A versenykörnyezet elemzésének célja az iparágon belüli verseny elemzése (a vállalat szűkebb környezetének elemzése), ennek egyik eszköze: a Porter-modell (alkalmazásával feltárhatók az iparágban folyó versenyt befolyásoló tényezők)²⁹

Iparág fogalma alatt azoknak a vállalatoknak a csoportját értjük, akik hasonló fogyasztói igényt elégítenek ki, így hasonló fogyasztói csoportnak termelnek, hasonló beszállítókkal állnak kapcsolatban. Egyes esetekben nehéz az iparág (és emiatt a fő versenytársak) azonosítása, így ez komoly problémát is jelenthet.

A Porter-féle versenymodell tehát a versenytársak közötti versenyt mutatja be és annak hatásmechanizmusát. Porter szerint az iparági verseny elemzése megfelelő lehetőséget nyújt a verseny rejtett mozgatóerőinek felfedezéséhez, amely a versenystratégia kidolgozásának alapja. „A versenystratégia kialakításának lényege a vállalat elhelyezése környezetében. Noha a mérvadó környezet igen tág – társadalmi tényezők éppúgy beletartoznak, mint gazdaságiak –, a

²⁹ Michael E. Porter: Versenystratégia, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006.

közvetlen meghatározó környezet mégis az iparág, ahol a vállalat versenyez.” (Porter, 2006.). A verseny erősségét az adott iparág struktúrája határozza meg. Az öt alapvető versenytényező a következő:

- Vevők
- (Be)szállítók
- Lehetséges/potenciális piacra lépők
- Helyettesítő termékek(et gyártók)
- Ágazati versenytársak

Az ágazati versenytársak felé fenyegető tényező az új piacra lépők, a beszállítók alkuereje és alkupozíciója, a vásárlók alkuereje, helyettesítő termékek vagy szolgáltatások megjelenése. Fontos kérdés, hogy milyen éles a verseny az adott iparágban (pl. növekedési ütem, a piacon versengő cégek száma). Számít, hogy milyen mértékű a vevők alkuereje (sok vásárló van-e, vagy csak kevés, de monopolhelyzetű). A beszállítók alkuereje is nagyon meghatározó (pl.: sok vagy kevés a beszállító, erősen megkülönböztetett-e a termék vagy homogén, stb.). A helyettesítő terméket, szolgáltatást nyújtók részéről fontos kérdés, hogy milyen mértékben nyomja le a helyettesítő termék gyártója az iparág profitját, illetve, hogy milyen mértékű a helyettesíthetőség? A potenciális piacra lépők szemszögéből lényeges, hogy milyen könnyű egy új cégnek a piacra lépés? Azaz, hogy mekkora a piacra jellemző méretgazdaságosság, milyenek a belépéshez szükséges befektetési források és az elosztási hálózathoz való hozzáférés, valamint mekkora a műszaki és piaci ismeret megszerzésének ára.

Fontos megemlítenünk, hogy a működési környezet hatásai igen jelentősek a szervezet teljesítményét tekintve, ezért fontos cél a vállalat valódi versenytársainak kijelölése – ebben segít ez az elemzési mód, vagyis a koncentráció elemzése, melynek eszköze a stratégiai térkép. A stratégiai térkép választ ad arra, hogy kik a vállalat legfontosabb közvetlen versenytársai és hogy milyen eszközökkel, milyen módon zajlik a verseny. Alapgondolata az, hogy a vállalat valódi versenytársainak száma kevesebb, mint az iparágban tevékenykedő összes vállalat.. A stratégiai térkép egy kétdimenziós ábrázolás, amely megrajzolja a vállalatok elhelyezkedését az adott iparágban zajló verseny két legfontosabb összetevője mentén. A stratégiai csoportot alkotó vállalatok jellemzői: azonos paciszegmens, azonos versenylőny és hasonló versenystratégia.

6.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

6.3.1 Összefoglalás

A fejezetben tovább mélyítettük az eddigi ismereteket a humán tőke menedzsment területén, középpontba helyezve a döntéshozatali mechanizmusok lépéseit, hiszen ezeken keresztül lehet tetten érni a szervezeti – és csoportteljesítményre gyakorolt környezeti hatások milyenségét. A hallgató megismerkedett több elemzési formával és módszerrel is, melyeket a későbbiekben a gyakorlatban is tud majd hasznosítani. Megtudhattuk, hogy a környezet jelentős hatással bír a szervezeti- és csoportteljesítményére, s ennek a hatásmechanizmusnak elemzésére számtalan elméleti módszer létezik, melyek közül többet részletesen is megismerhetett. A további fejezetekben még vissza fogunk térni erre a kérdéskörre, hiszen tananyagunk egyetlen nagy rendszer részét képezi.

6.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Sorolja fel a döntéshozatali folyamat lépéseit.
2. Melyek a belső környezeti hatások elemei?
3. Soroljon fel néhány olyan hatást, a gazdasági tényezők közé tartozik.
4. Milyen tényezőket használ a PEST elemzés?
5. A Porter – féle versenymodell mely 5 tényezőt veszi figyelembe?
6. Miért lehet meghatározó a beszállítók alkuereje?
7. Mi a stratégiai térkép?

7. A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY- TÁMOGATÁS SZEREPE A SZERVEZETI ÉS CSOPORTTELJESÍTMÉNYBEN

7.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Leckénk szorosan kapcsolódik az előző fejezetekben elkezdett gondolatmenethez. Célkitűzésünk, hogy a szervezeti teljesítménytámogatás formáit és szerepét ismertessük, hiszen mindezek jelentősen befolyásolják a szervezeti- és csoportteljesítményt. A humán tőke menedzsment területén dolgozó szakemberek számára ez egy igen fontos gyakorlati alkalmazási terület, mely jelentős elméleti tudást is igényel – ehhez kap most segítséget a hallgató. Megismeri a szervezeti magatartás fogalmát, területeit, a csoport szerepét a szervezetben, a (munka)csoportteljesítmény fogalmát és az ahhoz kapcsolódó elemzési és módszertani lehetőségeket.

7.2 TANANYAG

7.2.1 Szervezeti magatartás fogalma, területei

Bakacsi Gyula³⁰ meghatározása alapján a szervezeti magatartás tudományterülete a szervezeti hatékonyság előmozdítása érdekében a szervezeteken belüli magatartásra gyakorolt egyéni, csoport- és strukturális hatást vizsgálja, azaz, hogy mit teszünk és miként befolyásolja viselkedésünk a szervezet magatartását.

Az egyéni és csoportos választások, döntések, a munkakörök kialakítása, a munkavégzés folyamatai, a fluktuáció okai, stb. mind a termelékenységgel, az emberi teljesítménnyel, a menedzsmenttel van összefüggésben.

A szervezeti magatartás tényezői igen sokrétűek, ezek lehetnek például: motiváció, vezetői (leader) viselkedés és hatalom, személyközi kommunikáció, csoportstruktúrák és folyamatok, tanulás, észlelés és beállítódás (attitűd) fejlesztés, a változási folyamatok, konfliktus, munkakörtervezés, valamint a munkával kapcsolatos stressz.

³⁰ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és szervezés, 1. fejezet, Aula Kiadó Kft., Budapest, 2004.

A szervezeti magatartás tudományterülete felhasználja a pszichológia, a szociológia, a közgazdaságtan, a politológia és az antropológia fogalmait és módszertanát. Elemzési egysége az egyéntől a szervezeti populáció széles skálájára terjedhet ki, önmagukban és szervezetközi kapcsolataikban egyaránt. Vizsgálja továbbá a vezetői tevékenység területeit, a vezetői döntések mechanizmusát, a vezetői stílust, a vezető teljesítménykritériumait és konfliktusmegoldó tevékenységeit is.

7.2.2 A szervezeti teljesítmény

A szervezeti teljesítmény és annak kérdésköre kérdésköre, vizsgálata igen összetett. Leckénk ezen témaköre is szorosan kapcsolódik az előző fejezethez, ahol szintén a szervezeti teljesítmény egy aspektusát tekintettük át.

A szervezeti teljesítmény a szervezet céljainak eléréséért megfogalmazott feladatok elvégzésének, végrehajtásának minőségi és mennyiségi mutatókkal jellemezhető eredménye³¹. A szervezet környezeti teljesítménye pedig: a működéséből eredő környezeti hatások és az ezek mérséklésére tett intézkedések összessége. Mivel egy szervezet több részegységből is állhat, e részegységeknek a teljesítményeiből tevődik össze egy-egy komplex szervezet teljesítménye. A szervezeten belül megfogalmazott célok tehát teljesítmény-elvárások is, melyekhez követendő szabályok, eljárásrendek kapcsolódnak. Ez a célképzés 2 féle lehet: belső (a kinevezett vezető határozza meg), valamint külső (döntéshozó politikai testület dönti el a célokat).

A szervezeti működésben tapasztalható, hogy elkülönült érdek,- alku- és kontrollviszonyok vannak. Ezek az alrendszerek, melyek valahol a szervezet kritikus szereplői is egyben, részt vesznek a célkitűzési-, feladatmeghatározási- és döntési folyamatokban is.

Korábbi fejezetünkben már látható volt, hogy a kormányzat, az állam befolyásoló, domináns szereppel bír (már a saját elvárásaival is) a szervezet magatartására. Szintén láthattuk, hogy a szervezettel szemben a társadalmi felelősségvállalás elvárása is megjelenik, az externális hatások társadalmi költségeinek vállalása. A szervezet számára tehát feladat a helyi önkormányzati és a nagypolitikai elvárások tekintetbe vétele, a szervezeti érdekképviselőt súlyozásának feladata is. Figyelembe kell venni a tulajdonosi és az elosztói szerepből adódó feladatok ellátását is. A szervezet tehát függő helyzetben van, a fentiek vállalati (intézményi) függést eredményeznek. A függő viszony sajátos vezetői magatartásformákhoz vezet és a szervezeti strukturális jellemzőket is meghatározhatja.

³¹ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és szervezés, 1. fejezet, Aula Kiadó Kft., Budapest, 2004.

A függő helyzet ellenére a szervezet(ek) sajátos alkufolyamataikkal, lobbitevékenységükkel, a lojális magatartásukért cserébe újraosztott erőforrásokhoz is tudnak jutni – vagyis itt is érvényesülnek az alkupozíciók előnyök és működés.

Bakacsi meglátása szerint³² is érvényes, hogy a szervezeti teljesítménytámogatás hatásainak vizsgálatához fontos tudnunk, hogy az egyén, a csoport, a szervezet, a környezet egymáshoz illeszkedve tevékenykednek a közös érdekeik elérésének céljából. Ez központi kérdése a humán tőke menedzsmentnek. Ezen illeszkedési lánc kialakulása gyakorlatilag követelményszerű, ám egy-egy illeszkedés, illeszkedési pont eltérő hangsúlyokkal jön létre.

Jelen fejezetben a szervezeti és csoportteljesítményre gyakorolt hatást vizsgáljuk – kapcsolódva az előző fejezetünkhöz is. Csoportszinten a fent említett hatáslánc elemeinek hangsúlyai: a kommunikáció, a csoportos döntéshozatal, a vezetés/hatalom, a konfliktus, csoportközi viszonyok állnak a középpontban. Szervezeti szinten pedig még inkább a környezeti szinten általánosabb és elvontabb formában jelentkező viszonylatok állnak: a a környezeti és a szervezeti elvárásokból indulunk ki, akkor ugyanezek az elemek más hangsúlyt kapnak. Környezeti és szervezeti szinten a változékonyság, komplexitás, bizonytalanság, strukturális változók mint a szervezeti magatartási jellemzők (kultúra, változás, policyk) állnak a középpontban³³.

7.2.3 (Munka)csoportok a szervezetekben

A fentiekben a szervezetet összességében tekintettük, most kicsit megvizsgáljuk a szervezet elemein keresztül is a szervezeti teljesítmény kérdéskörét.



28. ábra: Csoport a szervezetben

³² Bakacsi Gy.-Bokor A. et.al.: Stratégia emberi erőforrás menedzsment, KJK Kerszöv, Budapest, 2000

³³ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és szervezés, 1. fejezet, Aula Kiadó Kft., Budapest, 2004.

Fontos tisztáznunk a szervezeteken belüli csoportok fogalmi meghatározását. Jelen esetben magatartási szempontból a csoport fogalmát megkülönböztetjük a csoportnak nevezett szervezeti egységektől. Csoportnak egy vagy több olyan, egymástól kölcsönösen függő/szembenálló és interakcióban álló egyént tekintünk, akik valamilyen cél érdekében közösen cselekednek vagy együttműködnek. A csoportok közül jelen esetben megkülönböztetünk vezetői csoportokat, feladatcsoportokat és érdekcsoportokat.

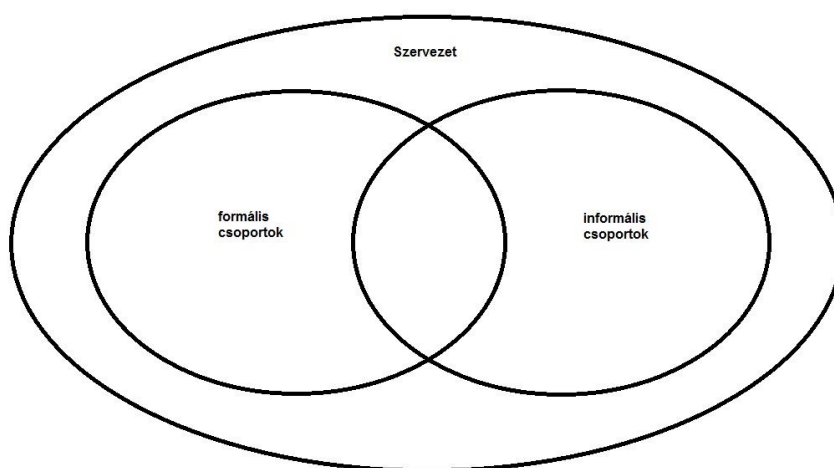
A vezetői csoport: a vezető és közvetlen beosztottjai. Tulajdonképpen ez többnyire egybeesik a formális szervezeti (funkcionális) csoportokkal.

A feladatcsoport(ok): egy-egy meghatározott (fizikai vagy szellemi) feladat, tevékenység elvégzése érdekében dolgoznak együtt. Ezen belül szerveződhetnek érdek-csoportba (pl. szakszervezet), ahol olyan alkalmazottak működnek együtt, akik olyan célok elérése érdekében tevékenykednek, amely mindannyiuk számára lényeges.

Már a fentiekből is látható, hogy léteznek formális és informális csoportok a szervezeten belül is. A formális csoportok a formális struktúrák, szabályok előírásainak megfelelően jönnek létre. Mindez azt jelenti, hogy ezek a formális struktúrák, szervezeti egységek szabják meg azokat a szerepeket, amelyeket a csoportok keretében be kell tölteni. Fontos megjegyezni, hogy elsősorban a formális munkacsoportok hatékonyságától függ a szervezet teljesítőképessége, ezért lényeges a munkacsoportot úgy kialakítani és vezetni, hogy az minél jobb szervezeti teljesítményhez vezessen.

Az informális csoportok pedig az előírásokon és szabályokon kívül alakulnak ki. Elmondható róluk, hogy egymástól bizonyos szempontból kölcsönösen függő személyek közötti interakciók termékei ezek a csoportosulások (pl.: hasonló törekvések, érdekek). Jellemző az informális csoportokra, hogy belső szerepeiket a csoporton belül alakítják ki (egyfajta konszenzussal, önműködően) és bár működésük sok esetben időleges és/vagy esetleges, hatással vannak a szervezet működésére.

A fentieken túl a csoport struktúrája, mérete, összetétele, szabályrendszere, normái, szerepei és státuszai is igen meghatározóak.



29. ábra: Informális és formális csoportok

7.2.4 Csoportteljesítmény

A következő három tényezőt fontos figyelembe venni a csoportteljesítményre gyakorolt hatás szempontjából – szintén Bakacsi Gyula megközelítése alapján:

- 1. Mennyire felel meg a csoport által létrehozott szolgáltatás, termék vagy döntés mennyisége, minősége, határideje azoknak a mindenkor elvárásoknak, melyeket fogyasztóik, felhasználóik és értékelőik támasztanak.
- 2. A csoport által követett folyamatok mennyire teszik lehetővé, hogy a csoport teljesítőképessége hosszabb távon fennmaradjon, tagjai kölcsönösen együttműködjenek.
- 3. Mennyire képes a csoport elősegíteni tagjainak személyes fejlődését, valamint személyes jólétét.

A szervezeti teljesítménytámogatás hatása a csoportteljesítményre akkor vizsgálható, ha figyelembe vesszük és elemezzük az egyén és a csoport viszonyrendszerét.

7.2.5 Az egyén és a csoport kapcsolata

Kijelenthetjük, hogy a csoporthoz való tartozás általános emberi igény. A munkacsoportokra is jellemző, hogy nagyon sok minden kötheti az egyént a csoporthoz, és ehhez a kapcsolódási pontok, az alábbi motivációk lehetnek erre befolyással.

Motiváló tényező	Hatása
Biztonság	Az egyedüllét bizonytalanságait a csoport csökkenti. Magabiztosságot, támogatást kaphat a csoporttól, erősebbnek, kockázatvállalóbbnak érzi magát az egyén. Az egyedüllétéhez képest ellenállóbb a külső fenyegetéssel szemben
Státusz	Az egyéni és a csoportteljesítmény is presztizst jelent és státuszt kölcsönöz a csoport tagjainak. Jellemző, hogy a csoport és a csoporton kívüliek elismerésben részesítik a tagokat.
Valahová tartozás érzése	Az egyedüllét elkerülése, az elszigeteltség elkerülése. Társas kapcsolatok kialakítása, rendszeres interakció másokkal.
Elfogadottság, támogatás	Csoporttagok kölcsönössége, egymás segítése. A csoport egyik legfontosabb erőforrása a szimpátián alapuló kölcsönös támogatás.
Hiedelmek megerősítése	Értékeink, hiedelmeink, beállítódásaink (attitűdjeink) és érdekeink hasonlósága (vagy azonossága) összeköti a csoporttagokat és ezen felül megerősíti a tagokban azokat.
Hatalom	A csoportban dolgozás mások teljesítményének kontrollálásának lehetőségét is nyújtja. A tagok számára fontos, hogy az indokolatlan külső elvárásokkal szembeni közös védelem is megvalósulhat.
Célok megvalósítása	Az egyén a csoportban olyan célokat is kitűzhet maga elé, amelyeket egyedül nem érhetne el. Csoportban összeadódnak a képességek, ismeretek, valamint a tehetségek. A célok hatékonyabban megvalósíthatóak így, hiszen ezek együttes mozgósításával könnyebben érhető el a cél.
Önbecsülés	A csoport tagjai olyan feladatokat kaphatnak, és olyan teljesítményeket érhetnek el, amelyek megerősítik a kompetenciaérzésüket, fejlődési igényüket, önértékelésüket.

30. ábra: Az egyén motivációi a csoporttagságra

A hatásmechanizmust tekintve is elmondható, hogy a csoport mérete, a csoporton belüli folyamatok alakulása kihat a munkateljesítményre. A kis munkacsoportok általában 2-15 fősek. A két fős munkacsoportokban az erőviszonyok nagyjából egyformák, éppen ezért gyakori lehet a feszültség, az óvatos véleményalkotás, a nyílt konfliktus kerülése. Érdekes jelenség, hogy a három fős csoportok gyakran instabilak, a tagok között gyakoribb a frusztráltság, jellemző a hatalmi harc a vezető pozícióért. Hasznos, gyakorlatias tapasztalat, hogy a 4 – 15 fős kiscsoportokat a patthelyzet elkerülése miatt páratlannak érdemes kiállítani. Ennél nagyobb létszámnál indokolatlanul megnő az interakciók száma, a vélemények elsikkadhatnak és a várható előnyök elmaradnak.

A csoport méretének növekedésével általában csökken a tevékeny részvétel lehetősége és a „mi”- érzés összetartó ereje. Ennek oka az eltérő érdekek, értékek, attitűdök növekvő számú megjelenése és a klikkesedés. Mindezek a hatékonyság, eredményesség kárára lehetnek, éppen ezért (ld. a fenti tapasztalatok) a leggyakrabban ajánlott az 5 – 7 fős összetétel.



31. ábra: A csoportméret befolyásoló hatása

Általános tapasztalat az is, hogy a csoportokban az emberek jobban érzik magukat. A csoport- és szervezeti teljesítmény javítása, erősítése, szinte tartásnak fontos eszköze a fenti motivációk fenntartása, erősítése.

A szervezeti struktúrára felépítésre jellemző – Bakacsi megközelítése szerint is – hogy a szervezeteken belül, a vezetői szinteken jellemző a társadalmi

tagozódás alapján történő (választható) csatlakozás. Az alsóbb (alkalmazotti, beosztotti vagy végrehajtói) szinteken a szakképzettség szerinti csoporthoz rendelés nem tekinthető „választásnak”. A szervezeti struktúra szerint ezen a szinten az emberek nem csoportokhoz, hanem a magasabb bért kínáló munkahelyekhez szeretnének tartozni.

7.2.6 Csoportnormák

A csoport normák szerepe nagyon fontos a szervezeti működés, teljesítménytámogatás területén is. A csoportnormák többnyire informális szabályok, elvárt viselkedésformák összessége, amelyek a csoport tagjaira vonatkoznak. Mint tudjuk, hiszen már több utalás is történt rá, hogy a normák eredhetnek a szervezeten, csoporton belülről (belső megfogalmazás) és kívülről egyaránt. Általános pszichológiai jelenség, hogy általában azok a szabályok válnak normává, amelyek biztosítják a csoport fennmaradását, tehát előre jelezhetővé teszik az egyes csoporttagok jövőbeni helyzetét, magatartását, csökkentik a csoporttagok közötti kellemetlenségeket, más csoportoktól megkülönböztető értékeket hoznak létre.

A normák szerinti viselkedést konformitásnak nevezzük. Ez egy érdekes jelenség, hiszen előfordulhat, hogy úgy viselkedünk a csoportban, ahogy egyedül nem tennénk. A konform viselkedést a csoport jutalmazza és megerősíti, a norma áthágóit pedig bünteti (ez egyébként minden normaszegésnél jellemző).

Az egyén reakciója a csoportnyomásra	A viselkedés jellemzői
behódolás, engedelmesség	A várt jutalom motiválja az egyént és a büntetés elkerülése. Csak a motiváló tényező fennállásáig tartható fent a viselkedés.
azonosulás (identifikáció)	A követő magatartás befolyásoló személyiséghez kötődik. A egyén hisz azt átvett értékekben, magatartásokban.
belsővé válás (interiorizáció)	Az egyén egyedül maradva is ezt tenné, a csoportnormák belsővé válnak.

32. ábra: Az egyén reakciója a csoportnyomásra

7.2.7 A csoport, mint konfliktusforrás

Az is jellemző, hogy általában a szervezeti célélérő feladatok köré szerveznek csoportokat meghatározott válogatási elvek alapján. Az ott talált csoportokhoz pedig majd „igazodnak” az oda beosztottak, azaz odairányítottak.

A csoporton belül azonban nem csak együttműködés tapasztalható. A csoporton belüli konfliktusok kérdése meghatározó lehet a csoport- és szervezeti teljesítmény szempontjából. Több konfliktus, konfliktus forrás lehet: a csoporthoz való egyéni alkalmazkodás feszültsége, a személyes befektetés egyensúlytalansága (ez azt jelenti, hogy minél többet fektet be pl.: időt, pénzt, energiát, a csoporttag a csoport működésében, annál jobban fog ragaszkodni a csoporthoz). A célok ütközése vagy ellentéte, az egyéni és a csoportban elvárt viselkedési és magatartási szabályok konfrontációja (pl.: a csoport bünteti az egyéni ellenkezést) szintén csoporton belüli konfliktushoz vezethet.

Mint minden konfliktus, krízis, a csoporton belüli feszültség a szervezetnek nyereséget és nehézséget egyaránt jelenthet. Sőt azt is fontos megjegyeznünk, hogy maguk a csoportok léte és működése is nyereséget és nehézséget egyaránt generálhat.

Nehézséget jelenthet, hogy a szervezet számára hátrányos, hogy a siker mindenkié, a kudarcon viszont senki sem akar osztozkodni. Ez jellemző magatartás lehet. A csoportnyomás miatt egy-egy csoporttag jobb, hasznosabb megoldása, ötlete háttérbe szorulhat – erre már korábban is történt utalás. A csoport vezetőjének véleménye elnyomhatja a csoport véleményét, így nem biztos, hogy mindig a legmegfelelőbb, legjobb döntés születik meg a csoportmunka során. A csoportban, csoportmunkában hátrányként jelenhet meg, hogy a konfliktusok oda vezethetnek, hogy egy vita megnyerése fontosabbá válik, mint a megoldás megtalálása.



33. ábra: Társas lógás

A szervezet számára hátrányt jelenthet, hogy a csoportban megjelenhet a társas lógás jelensége. Elmondható, hogy a csoport működésének növekedésével a jelenség valószínűsége növekszik. Fontos megjegyezni, hogy a szinergiahatással ellentétesen működik, azaz a csoport kisebb teljesítményt eredményez. A társas lógás oka lehet az, hogy a csoportban az egyén kiengedhet, mert csökken az egyéni teljesítmény mérhetősége és a számonkérés, ellenőrzés lehetősége. Vannak olyan munkacsoportok, ahol az egyéni teljesítményt nem is mérik – ott nagyobb veszély van a csoportos lógásra. A csoporton belül előfordulhat továbbá az is, hogy a legkisebb teljesítményhez igazítódnak a teljesítmények, ezért a teljesítményoptimalizáláskor fontos arra hangsúlyt fektetni, hogy ez ne így legyen.

Érdekes jelenség az is hogy a csoportokon belül kialakulhatnak ún. kohorszok, amelyek gyarapíthatják a konfliktusokat, hiszen a kimaradt csoporttagok könnyebben fluktuálnak, konfrontálódnak. Azokat a csoporttagokat tekintjük egy kohorsz tagjainak, akik valamilyen közös tulajdonsággal rendelkeznek, pl.: nem, életkor, iskolai végzettség, gyakorlottság, szervezetnél eltöltött idő.

7.2.8 A csoport, mint erőforrás

Elmondható, hogy a csoportok az együttműködés(i készsége)t fejlesztik. Már a csoporthoz tartozás motivációinak területén is látható volt, hogy a több tudás és információ összetevődik és ezek a hatások erősítik egymást (szinergia-hatás), majd hatványozódnak.

A csoporttagok jobban megértik és átlátják a döntéseket, ha aktív(bba)n vesznek, vehetnek részt a döntéshozatali mechanizmusban. A mit és miként átlátása a szervezeti a problémamegoldást és teljesítménynövelést támogatja. A csoport által elfogadott megoldás beépül, növeli a felelősséget és eredményességet rövid és hosszú távon egyaránt.

7.2.9 A csoport teljesítménye

Összességében kijelenthetjük, hogy a csoport egy nagyobb rendszer részeként, szervezeti egységként funkcionál. A csoportteljesítmény szempontjából fontos, hogy mitől eredményes a csoport, valamint mi biztosítja a csoportteljesítmény elérését és a csoporttagok elégedettségét?

A csoport viselkedését, teljesítményét több dimenzió mentén magyarázhatjuk Bakacsi szerint: a csoport külső feltételrendszere, a csoporttagok személyes erőforrásai, a csoport struktúrája, a csoportfolyamatok, a csoport feladata, az egyéni- és csoportteljesítmény és elégedettség.



34. ábra: Munkafeltételek

Egy munkacsoport teljesítménye, mint a szervezeti rendszer részegysége, az alábbi szervezeti tényezőktől függ:

- Szervezeti stratégia: ehhez tartoznak a szervezet a csoport elé tűzött céljai, hozzárendelt erőforrásai. Fontos a szervezeten belüli kapcsolati háló, a pozíciói és a feladat – feltétel – felelősség egységének harmonizációja, egymásnak megfeleltetése.
- Szabályok, eljárások, előírások: A szabályozás a szervezettség egyik tényezője, alapja. A csoportoknak követniük kell azokat a formalizált és ellenőrzött, adott esetben szankcionált (magatartási, munkaszervezési, technológiai, stb.) szabályokat, melyeket a szervezet előírt a zavartalan működés biztosítására. Fontos tudni, hogy ezzel egyben korlátozza a csoport választható tevékenységeit.
- Erőforrások: jutalom, bér, pénz, gépi berendezések, technológiák, anyagellátás, normák stb.
- Munkafeltételek: A munka közvetlen színterét jellemző ergonómiai feltételek, munkavédelem, étkeztetési és egészségügyi feltételek biztosítása.
- Hatásköri viszonyok: (autoritás) a szervezeten belül kijelölt hely, jogosultság urasítások és döntések hozatalára. A szervezet kijelöli a csoport formális vezetőjét, a hatásköri viszonyok nem informálisak.
- A szervezet személyi kiválasztási rendszere: ez a felvételi rendszer alkalmasság-vizsgáló rendszere.
- Teljesítményértékelés: teljesítményelvárást tükröző kritériumrendszerek összhangja az ellenértékkel, juttatással.
- Szervezeti kultúra: a szervezet számára elfogadható magatartásnormák, érték- és elvárásrendszerek összessége. A csoporton, a szervezeti részegységeken belül kialakulhat sajátos érték- és elvárásrendszer. Stresszkerülő szervezeti kultúrára törekvés jellemző.

7.2.10 Teljesítménytámogatás

A szervezeti teljesítménytámogatásnak tehát a fenti szempontokat is figyelembe kell vennie, a teljesítmény javítása érdekében.

A csoport összetétele szintén fontos a teljesítménytámogatási stratégia kialakítása szempontjából. Lényeges a csoport tekintetében is a strukturális és vezetői kontroll. Elmondható, hogy annál eredményesebb a csoport problémamegoldása, feladatvégrehajtása, minél nagyobb a személyiség, a vélemény, a gondolkodásmód, a képességek különbözősége a csoporton belül. Az ilyen team-ek, mint problémamegoldó csoportok nagyon eredményesen tudnak működni. A feladatvégrehajtásra létrehozott csoportok esetén viszont a változa-

tosságnak nagyobb a kockázata, mint a haszna, vagyis inkább a homogénebb csoportösszetétel eredményez nagyobb hatékonyságot, eredményességet.

A csoportok működéséről igen sok pszichológiai, szociológiai, pedagógiai szakirodalom is található, melyek mind alapul szolgálhatnak a szervezeti csoportok további megismerésére. Amennyiben a hallgató szeretne jobban elmélyedni a csoportok működésében, hatásmechanizmusában, érdemes ilyen területeken keresgélnie. A humán tőke menedzsment második félévi tananyagában szintén szerepelni fog részletesebben ez a témakör.

7.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

7.3.1 Összefoglalás

Leckénk igen szorosan kapcsolódik az előző fejezethez. A hallgató megismerkedhetett a csoportok felépítésével, jelentőségével és ezáltal a munkacsoportok jellemzőivel is. Különbséget tud tenni a formális és informális csoportok között, képes átlátni a csoportnormák, csoportnagyságok szervezetre gyakorolt hatását. Megismerte, hogy a szervezeti teljesítményre nagyon nagy hatással bírnak a csoportok, csoporttagok és azok működése, kölcsönhatása. A hallgató számára világossá vált, hogy a szervezeti, vállalati teljesítménynöveléshez elengedhetetlen a csoportteljesítmények mérése, ellenőrzése, optimalizálása.

7.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Ismertesse a szervezeti környezet fogalmát!
2. Határozza meg a csoport fogalmát!
3. Melyek azok a csoporttényezők, melyek hatása jelentős a csoportteljesítmény szempontjából?
4. Milyen motivációk köthetnek az egyént a munkacsoporthoz?
5. Mit jelent a konform viselkedés?
6. A munkacsoport teljesítménye milyen szervezeti tényezőktől függ?
7. Miként hatnak a csoportnormák a teljesítményre?
8. A csoporthoz való tartozás fontosságát tekintve a hatalom miért lehet motiváló tényező az egyén számára?
9. Mit jelent az, hogy a csoportnorma belsővé válik?
10. Miért ideális a 5-7 fős kiscsoport a munkaszervezés során?

8. A SZERVEZETI KÖRNYEZET ELEMZÉSÉNEK STRATÉGIÁI

8.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Leckénk egyfajta összefoglaló fejezet, hiszen a korábbi leckék során részletesen áttekintettük a szervezeti környezet elemzéséhez kapcsolódó elméletek, gyakorlatokat. Célunk egy rövid áttekintést adni a hallgató számára.



35. ábra: Összefoglalás

8.2 TANANYAG

8.2.1 Áttekintés

Rabi Sándor cikkében³⁴ is nyomon követhető, hogy a szervezetek a környezetükbe beágyazott módon fejtik ki működésüket.

Szervezeti környezeten a vállalati, szervezeti rendszerre ható tényezők összességét értjük, vagyis azon hatásokat, feltételeket, elemeket, amelyek befolyásolják a szervezet (és az azt alkotó személyek, csoportok) viselkedését, mozgásterét. A környezet összetettsége és változékonysága alapján osztályozható.

³⁴ <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/09/19/a-vallalati-kornyezet-vizsgalata-es-a-pest-elemzes/>

	lassan változó vagy állandó környezet	gyorsan változó környezet
egyszerű környezet	stabil (kiszámítható jövő jellemző)	dinamikus (nehezen előrejelezhető jövő)
összetett környezet	komplex (nehezen előrejelezhető jövő)	turbulens (kiszámíthatatlan jövő)

36. ábra: A környezet egy lehetséges felosztása

A fentiekből is látható, hogy a stabil környezetben a legjobban, legkönnyebben tervezhető a szervezet stratégiája. Jellemző a mai szervezetekre, hogy turbulens szervezeti környezetben tevékenykednek.

A szervezeti elemzés stratégiáinak tehát a fenti tényezőket nagyon fontos figyelembe venni, hiszen a további irányokat, a szervezeti alkalmazkodás és teljesítményoptimalizálás területeit ezek alapján kell meghatározni.

A szervezeti környezet elemzésére a következő módszerek (néhányukról már a korábbi fejezetekben is szó esett) alkalmazhatóak (attól függően, hogy a belső vagy külső környezetre orientálódnak) – a teljesség igénye nélkül:

- Porter 5 tényezős modellje
- PEST(EL) elemzés
- STEP elemzés
- SWOT analízis
- BCG portfólió mátrix

A korábbi fejezetekből látható volt, hogy fenti elemzések eltérően fókuszálnak a tágabb és szűkebb környezeti tényezőkre. A korábbiakban a BCG portfólió mátrix és a SWOT analízis nem került részletesebb bemutatásra.

8.2.2 A BCG portfólió mátrix

A BCG³⁵ mátrix – más néven növekedési vagy részesedési mátrix – a portfólió módszerek közül a legáltalánosabb, legismertebb stratégiai elemzési módszer. A mikrokörnyezet elemzésére szolgál. A módszer egy adott szervezet ter-

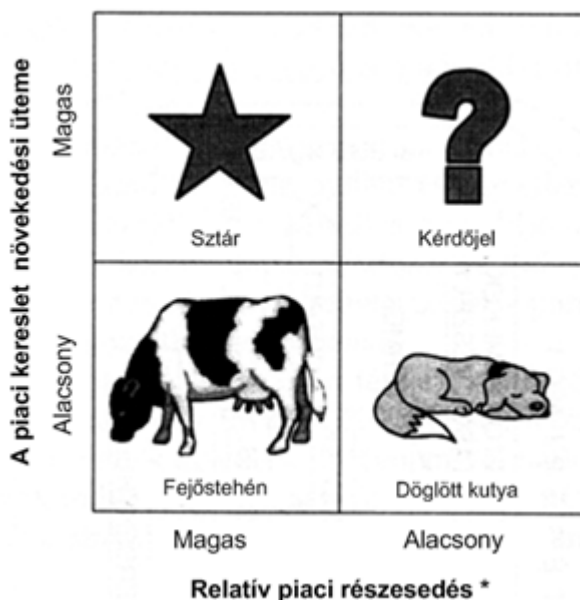
³⁵ Boston Consulting Group nevű marketing tanácsadó cég dolgozta ki ezt a módszert.

mékeit, környezetét, szolgáltatásait, üzletágait vizsgálja – a piaci részesedésük és a piaci növekedésük alapján.

A mátrix készítésének célja az adott szervezet szolgáltatásainak, termékeinek piaci pozicionálása, a szervezet szempontjából optimális termék-portfólió kialakítása. Az elemzés előnye, hogy a termékfejlesztés startégiai megalapozásához nyújt segítséget. Hátránya, hogy csak a fenti két tényező alapján elemzi a portfóliót és csak statikus helyzetet vázol fel (pl.: így a versenytársak nem várt akcióival, reakcióival nem számol és a gyorsan változó környezetben nem teszi lehetővé hosszú távon a várható változások elemzését).

A BCG mátrix a termékeket négy csoportra osztja a már említett tényezők alapján: sztárok, kérdőjelek, fejős tehenek és döglött kutyák.

Az alábbi szemléletes 37. ábra mutatja be legjobban a mátrix lényegét³⁶



37. ábra: BCG-portfólió mátrix

Sztár(ok): a terméket magas piaci növekedési ütem (nagy lehetőség), magas piaci részesedés jellemzi. Az szervezet legjobb stratégiai pozíciójában lévő termékei, szolgáltatásai vagy üzletágai, melyek magas relatív piaci részesedéssel

³⁶ Dr. Fekete Jenő György: Környezetsztratégia, 2011. A kép forrása:
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyezetstragtegia/ch06s02.htm

rendelkeznek egy igen gyorsan bővülő piacon. Ezen termékek iránt a kereslet igen jelentős. Feladat: a piaci részesedés további növelése, vagyis fejleszteni kell (jelentős erőforrás igénye van). Ebben a szakaszban válik nyereségesé a termelés, ekkor a nyereséget vissza kell forgatni, mivel a kedvező pozíció megtartása egy ilyen magas növekedésű piacon – ahol fontos feladat a bővülő kereslet igényeinek kielégítése, valamint a versenytársak támadásainak elhárítása – nagy költségekkel jár. A lehetséges stratégia a szinten tartás vagy a továbbnövekedés. Ezen termékek határozzák meg a vállalt vagy divízió jövőbeli profitját, hisz a sztárok fejőstehenekké is válhatnak.

Kérdőjel(ek): még viszonylag új termékek, melyek relatív piaci részesedése bár alacsony, de a gyorsan bővülő piac nagy lehetőségeket tartogat számukra. Ezen termékek még nem nyereségesek, hisz a nagy növekedésű piaci igények kielégítése és a részesedés növelése nagy költségekkel jár. A kérdőjelekből kedvező esetben sztárok lehetnek. A vállalt lehetséges stratégiái: további növekedés vagy visszavonulás. Magas piaci növekedési ütem mellett, ha nagy lehetőség jellemző és még alacsony a piaci részesedés sztárrá kell felfuttatni. Éppen ezért jellemző, a nagy tőkeigény (veszteséges). Finanszírozása a fejőstehenekből vagy hitelből történik.

Fejőstehen: azok a termékek, szolgáltatások, vagy üzletágak tartoznak ide, melyek piaca már egyáltalán nem vagy csak kismértékben növekedhet magas relatív piaci részesedés mellett. Célszerű ezt az állapotot a lehető leghosszabb ideig fenntartani, így szervezet lehetséges stratégiái: szinten tartás vagy aratás. Tehát telítődött piac mellett alacsony piaci növekedési ütem jellemző a termékeket tekintve. Nincs szükség nagy beruházásra, csak a versenyben maradáshoz kell biztosítani. Előnyös piaci pozíció, így jelentős nyereségtermelő képesség, vagyis a nyereséget el kell vonni és másokat (kérdőjelek és sztárok) kell belőle finanszírozni.

Döglött kutya: A szervezet legkedvezőtlenebb pozícióban lévő termékei, szolgáltatásai vagy üzletágai. Alacsony piaci növekedési ütem, alacsony piaci részarány jellemző, csak fogyasztja a vállalat tőkéjét, nem járul hozzá a fejlődéshez. Ezen termékeknél a piac egyáltalán nem vagy csak minimálisan bővül, és a relatív piaci részesedés is rendkívül alacsony. A döglött kutyák lehetnek egykori fejőstehenek vagy olyan termékek, melyek eleve nem tudtak kedvező helyzetbe kerülni. Ezeket a termékeket általában praktikus kivonni a piacról, kivéve, ha a piacon maradásukkal megakadályozható, hogy a versenytárs egyedül uralja a terepet, éppen ezért a szervezet lehetséges stratégiái: visszavonulás vagy szinten tartás.

8.2.3 SWOT³⁷ analízis

A SWOT elemzés célja, hogy egy szervezet életében feltárja egy adott szervezeti környezetben, termékben, szolgáltatásban, stb. rejlő piaci lehetőségeket és ez által segítse a menedzsmentet a döntéseik meghozatalában. A SWOT analízis során a szervezet belső és külső erőforrásai kerülnek feltérképezésre, egy-fajta helyzetelemzésként.

Az analízis lényege, hogy egy táblázatba rendezve láthatóak az adott szervezet erősségei, gyengeségei, lehetőségei, veszélyei. Az elemzés előnye, hogy az egész szervezetre alkalmazható és elvégzése könnyen és gyorsan megoldható. Egy SWOT analízist a lecke ismeretei alapján Ön is el tud majd készíteni!

A SWOT elemzés a belső környezet vizsgálata alapján azonosítható erős és gyenge pontok feltérképezésével kezdődik (ált. 8-10 tényező felsorolása). A külső környezet elemzése pedig képet ad a szervezet előtt álló lehetőségekről, fenyegetésekről. A SWOT mátrix elkészítéséhez és a fentiek meghatározásához számos módszer alkalmazható.

SWOT- elemzés	SEGÍTIK a célok elérését	GÁTOLJÁK a célok elérését
BELŐ TÉNYEZŐK (szervezeti jellemzők)	ERŐSSÉGEK (strengths)	GYENGESÉGEK (weaknesses)
KÜLSŐ TÉNYEZŐK (környezeti jellemzők)	LEHETŐSÉGEK (opportunities)	FENYEGETETTSÉGEK (threats)

38. ábra: SWOT – analízis³⁸

³⁷ SWOT = strengths, weakness, opportunities, threats (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek)

³⁸ forrás: http://agrostratega.blog.hu/2009/07/16/swot_analizis_avagy_a_marketing_helyzetelemzes_megkoronazasa

Mik a gyengeségek? Olyan belső tényezők, amelyekre a fejlesztést nem lehet alapozni, gátló tényezők, de változtatni lehet rajtuk. Ezeket a jellemzőket gyakran fejlesztendő területeknek is nevezzük, mely kifejezheti a változtatási törekvést, igényt. Ezek azok a problémás területek, amelyek miatt elégedetlenség lehetnek a munkatársak, partnerek (pl: rossz infrastruktúra, nem megfelelő információ-áramlás a szervezetben belül, nehézkes ügyintézés, pontatlan, hiányos információszolgáltatás, hiányos szaktudás, munkatársak megtartásának képessége, szervezeti kultúra).

Mik az erősségek? Olyan szervezeti belső tényezők, olyan pozitív dolgok, amik jól működnek és lehet rá befolyás, hogy még jobban működjenek. Fontos elgondolkodni a következő kérdéseken: Melyek a szervezet erősségei? Miben vagyunk jobbak? (Pl. tudás, tapasztalat, erőforrás, hagyomány, felszereltség, munkakörülmények, légkör, szervezeti kultúra, munkatársak tudása stb.) Mit lenne érdemes fejleszteni, változtatni?

A lehetőségek és a veszélyek a külső környezetet jellemzik, melyre a szervezeti diagnózis és stratégia készítésénél nem lehetünk érdemi hatással, ezért ezek adottságként kezelendők.

Mik lehetnek a lehetőségek? Olyan külső tényezők, tehát olyan adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket. Elmondható, hogy a lehetőségek kihasználása jelentősen befolyásolhatja a szervezet eredményes működését. A lehetőségek feltérképezése a szervezeti környezetnek a pontos, alapos, naprakész ismeretét jelenti, amelyikben a cég működik (pl. jogszabályok naprakész ismerete, új kihívásokhoz való gyors alkalmazkodás, piaci lehetőségek felkutatása, kiaknázása).

Mik lehetnek a veszélyek, fenyegetések? Olyan külső tényezők, korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni és csökkentik a siker esélyeit, tehát kockázatot is jelentenek. A lehetőségekhez hasonlóan a szervezettől független tényezők ezek is, de ezekre fel lehet készülni és a negatív hatásait lehet csökkenteni. Például: a nagyobb szervezeten belüli átalakítások, a finanszírozási rendszer megváltozása, új követelmények megfogalmazása, a piac, piaci lehetőségek nem megfelelő ismerete.

A táblázatba rendezést követően az elemzés általában tömör, lényegre törő, nem terjengős. Nagyon hasznos és eredményes, ha nem egy ember készíti a mátrixot, hanem team-építés, szervezetfejlesztés, csapatmunka eredményeként születik, egyfajta szakmai vita eredményeként alakul ki.

A SWOT elemzés során tehát a szervezet külső feltételei és belső adottságai kerülnek együttes számbavételre. A szervezet stratégiai helyzetelemzését szolgálja, könnyen áttekinthető formában.

8.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

8.3.1 Összefoglalás

A szervezeti környezet elemzésének stratégiáit immáron igen részletesen ismeri a hallgató. A korábbi tudásanyagának kiegészítéseként megismerhette a BCG portfólió mátrix módszerét és alkalmassá vált arra, hogy egyszerűbb SWOT analízist készítsen.

8.3.2 Önellenőrző (és ismétlő) kérdések

1. Mit jelent a szervezet külső környezete kifejezés?
2. Mi a Porter – féle versenymodell lényege?
3. Idézza fel a PEST elemzésről tanultakat!
4. A fejőstehén kifejezés mit takar?
5. Mi a teendő a döglött kutya termékekkel?
6. Mi a SWOT analízis lényege?
7. Készítsen SWOT analízist! Melyek a munkahelye erősségei, gyengeségei, lehetőségei és veszélyei?

9. MUNKAKÖRNYEZET ELEMZÉSÉNEK STRATÉGIÁI

9.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Leckénk célkitűzése, hogy a hallgató áttekintést kapjon a munkakörnyezet fogalmáról, annak elemzési stratégiáiról. Az egymást követő fejezetek most még szorosabban kapcsolódnak egymáshoz – mélyítve a humán tőke menedzsment, mint tudományterület megismerését. A munkakörnyezet elemzésének stratégiái és a szervezeti munkamódszerek hatásának vizsgálata között szoros összefüggés van.

A tananyag elsajátításához szükséges, hogy a hallgató tudjon rendszer-szemléletűen tekinteni a munka világára, fogalomrendszerére. Fontos továbbá, hogy a lecke végére az ergonómiával kapcsolatos ismereteket integrálja a korábbi tudásanyagához.

A hallgató a lecke elsajátítása során megismeri a munkapszichológia tudományterületét és a munkapszichológus tevékenységét is – a munkakörnyezet elemzési feladatokat tekintve.

9.2 TANANYAG

9.2.1 Fogalmi keretrendszer

Fontos néhány olyan fogalmat tisztázni fejezetünk elején, melyeket már korábban is használtunk, de definiálásukra még nem került sor. A munkakörnyezet elemzését megelőzően ezek segítenek tisztázni azokat a kérdéseket, melyekre még nem kapott választ a hallgató.

A munkakörnyezet fogalmába tartoznak: a fizikai, technikai tényezők, a munkamódszer, a munkaszervezet.

A munkarendszer: az ember és a munkaeszköz munkafolyamatban való együttműködését foglalja magában. A munkafeladat: a célul kitűzött munkaeredmény, a munkaeszköz pedig: a munkarendszerben használt tárgy(ak).

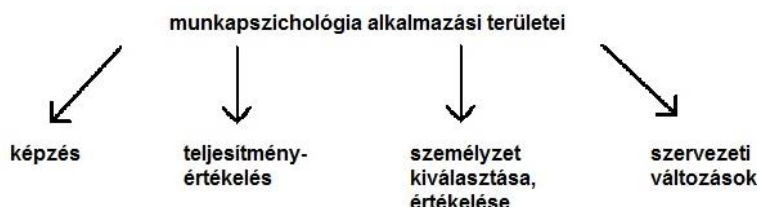
Munkafolyamatnak nevezzük: a munkarendszeren belül az ember, a munkaeszköz, az anyag, az energia, az információ kölcsönhatásának térbeli és időbeli sorrendje. A munkahely pedig nem más, mint a munkafeladat teljesítéséhez kijelölt térrész.

9.2.2 Munkapszichológia

A fenti fogalmak keretrendszerét a munkapszichológia és az ergonómia tudományága adja.

A munkapszichológia olyan tudomány, mely a dolgozó emberek munkakörnyezetben lejátszódó tevékenységének pszichológiai vonatkozásait vizsgálja, a hatékonyabb termelés és a dolgozók jóléte érdekében. Alkalmazási területei lehetnek a British Psychological Society (1986) felosztása szerint:

1. Személyzet kiválasztása és értékelése
2. Képzés
3. Teljesítményértékelés
4. Szervezeti változások



39. ábra: Munkapszichológia alkalmazási területei

A munkapszichológia tehát alapvetően három tényezővel foglalkozik:

1. a dolgozó ember (mint egyén és mint a csoport tagja)
2. a dolgozó munkakörnyezete
3. a termelési tevékenység

A munkapszichológia egyik alkalmazási területe az ergonómia (erről a következő fejezetben bővebben is tanulnak), azaz a munkaeszközök és munkakörnyezet elemzése és tervezése úgy, hogy azok illeszkedjenek az ember fizikai és kognitív sajátosságaihoz.

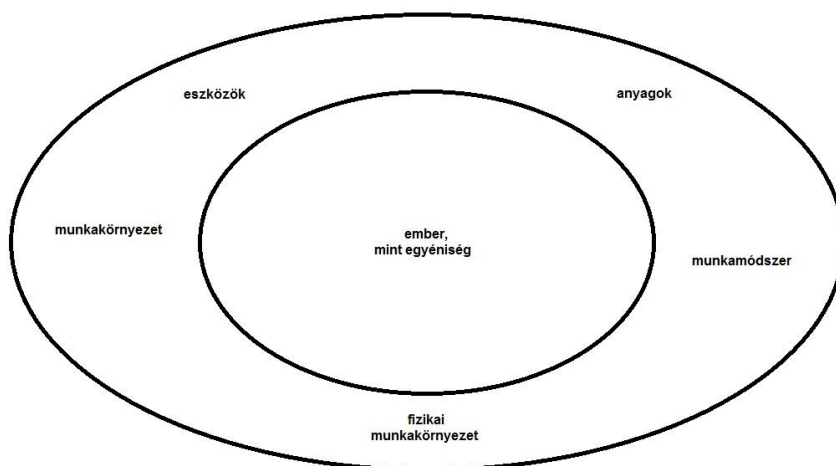
9.2.3 Ergonómia röviden

Az ergonómia az a tudománycsoport, amely az emberi adottságoknak megfelelő munkaeszközök, tárgyak és a munkakörnyezet kialakítását célozza, azért, hogy a dolgozó munkáját magas termelékenységűvé, ugyanakkor szellemi és fizikai fejlődését elősegítővé tegye, továbbá a munkavállaló kényelmét, biztonságát és egészségének megőrzését biztosítsa.

Az ergonómia egy multidiszciplináris tudomány, a munkával foglalkozó tudományokat integrálja (például: munkafiziológia, munkahigiénia, munkapedagógia, munkapszichológia, munkaszervezés, munkavédelem, műszaki tudományok).

Az ergonómia célterülete tehát: az ember és munkakörnyezete kölcsönhatásának tanulmányozása, az ember és munkakörnyezete közötti harmónia biztosítása, különös tekintettel a munka hatékonyságának növelésére és az ember által igényelt munkafeltételek kielégítésére.

K. F. M. Murrell meghatározása szerint³⁹ az ergonómia az ember és munkakörnyezete kölcsönhatásának tudományos tanulmányozása. A munkakörnyezet nem csupán a dolgozót körülvevő fizikai, környezeti tényezőket jelenti, hanem a munkavégzés során használt eszközöket, anyagokat, továbbá a munkamódszert, a munka szervezetét (akár egyéni, akár csoporton belül végzett munkáról van szó). Mindezek kapcsolatban vannak az emberrel, mint önálló egyénnel: a képességeivel, a lehetőségeivel, a korlátaival.



40. ábra: Ergonómia

9.2.4 Munkakörnyezet szerepe

A dolgozó egyén viselkedését több tényező határozza meg, pl.: személyisége, öröklött adottságai, az éppen rá ható aktuális környezete. Ezen tényezőket figyelembe véve a munkapszichológiai, munkakörnyezet elemzési vizsgálatok-

³⁹ Antalovits Miklós.: Ergonómia, In: Munkapszichológia. 2. átdolgozott kiadás SHL Hungary Kft. Budapest, 1998., 10. fejezet (699. o.)

nál is fontos, hogy a fizikai környezeti munkafeltételek (munkatér, megvilágítás, szín, akusztika, klíma, károsító-mérgező anyagok, stb.) ne csak a szolgáltatás-termelés technikai, technológiai feltételeinek, hanem a benne tartózkodó ember (mint dolgozó, mint fogyasztó) igényeinek is megfelelőjen.

Az ember számára legmegfelelőbb munkakörnyezet kialakításához tehát mindezeket a tényezőket figyelembe kell venni, az egyéni tevékenység teljesít-ményi és igénybevételi kritériumaival össze kell hangolni, elemezni és értékelni szükséges⁴⁰.

A munkakörnyezet értékelése, tervezése során fontos cél a terhelés felmérése, az igénybevétel csökkentési lehetőségek feltárása, a munkatevékenység hatékonyság növelése, az emberi biztonság és kényelem növelése.



41. ábra: Munkakörnyezet

9.2.5 A munkakörnyezet tervezése és értékelése

A munkakörnyezet tervezése és értékelés során a következő lépések történnek:

- előkészítés (információgyűjtés pl.: tevékenység, környezet, technológia, a dolgozó, mint felhasználó, korlátozó tényezők és lehetőségek feltárása, ütemterv készítés);

⁴⁰ Munka és szervezetpszichológiai szakmai protokoll: 89. oldal (Kaucsek Gy. – Simon P.: Munkakörnyezet kialakítása és értékelése)

- ergonómiai megállapítások összegzése (táblázatok, ábrák, szövegezés);
- fejlesztési koncepció, javaslatok (stratégia, akciótervek, intézkedések).

Szemponthoz lehetnek a munkakörnyezet tervezése, értékelése során (a teljesség igénye nélkül): hőmérséklet, klimatizáció, szellőzés, megvilágítás, színek, akusztika (zajok, rezgések), sugárzás, veszélyes anyagok, időjárás behatások, közlekedésbiztonság (csúszás, lépcső, stb.), akadálymentesség.

A munkakörnyezet, mint állandó ingerforrás a munkatevékenységre kedvező és kedvezőtlen hatást egyaránt gyakorolhat⁴¹. Ezen hatások irányának és jellegének ismerete elengedhetetlen az optimális munkakörnyezet kialakításához. A munka fizikai környezetének kérdéseit csak röviden elsősorban a fény, a hang/zaj, a vibráció, a munkahely fizikai klímája környezeti faktorok elemzésével érzékeltetjük.

A munkakörnyezet és a szociális környezet az a két fő tényező, melyek a munkacsoport produktivitását befolyásolják.⁴²

9.2.6 A munkakörnyezet elemzése

Kaucsek György és Simon Péter tanulmányában⁴³ a munkakörnyezet elemzése terén a munkapszichológusnak a feladata, hogy feltárja, hogy a fizikai munkakörnyezeti tényezők a munkavégzés elvégzését segítik vagy gátolják. Elemzik azt is, hogy a fizikai és pszichikai igénybevételt milyen módon befolyásolják ezek a tényezők. Fontos az is, hogy a fizikai munkakörnyezeti tényezők milyen más tevékenységi, viselkedési módok kialakulását generálják, támogatják vagy korlátozzák. Azt is vizsgálják, hogy milyen módon (kedvezően vagy kedvezőtlenül) hatnak a munka, a munkahelyzet érzelmi átélésére.

A hallgató számára már nem ismeretlen, hiszen az ergonómia témakörénél már ismereteket szerzett arról, hogy melyek a főbb környezeti faktorok, amelyek befolyásolhatják a munkavégző egyén egészségi állapotát, közérzetét és legfőképpen teljesítményét. Ezek tehát a következők lehetnek:

- megvilágítás
- mérgező vagy veszélyes anyagok
- időjárás viszonyok a szabadtéri munka során

⁴¹ Dr. Suhai Ferenc: Ergonómia, SZIE, 1996., 47. oldal

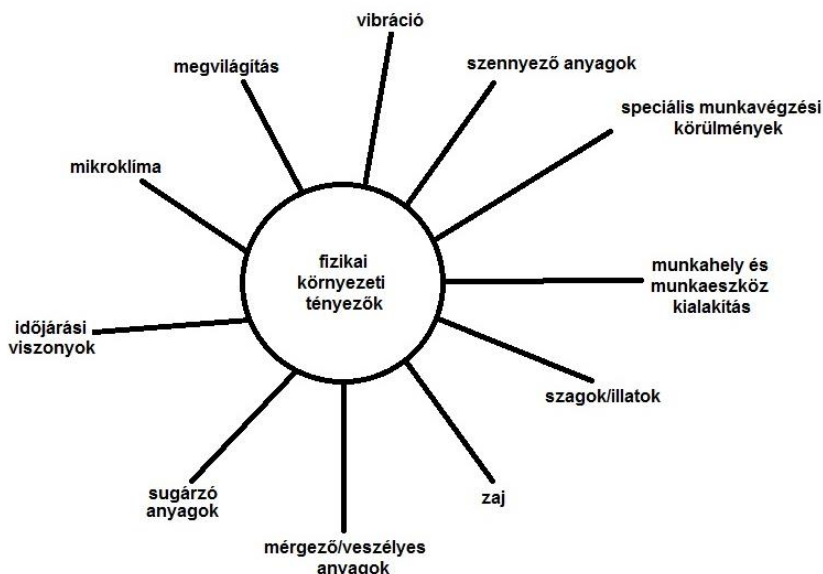
⁴² Dr. Suhai Ferenc: Ergonómia, SZIE, 1996., 103. oldal

⁴³ Munka és szervezetpszichológiai szakmai protokoll: 89. oldal (Kaucsek Gy. – Simon P.: Munkakörnyezet kialakítása és értékelése)

- mikroklima
- munkahely és munkaeszköz kialakítás
- speciális munkavégzési körülmények (pl. föld alatt)
- sugárzó anyagok
- szagok, illatok
- szennyező anyagok (amelyek védőfelszerelést igényelnek)
- vibráció
- zaj

A fenti fizikai munkakörülmény tényezők hatnak a dolgozó pszichés állapotára. Gondoljunk csak bele, hogy a nagyon nagy zajban végzett munka milyen megterhelő és zavaró lehet mentálisan. Vagy, hogy mekkora stresszt jelenthet az egyén számára egy veszélyes anyagokkal való foglalkozás. A teljesítményünket csökkenti a nem megfelelő megvilágítás, hiszen félhomályban, gyengébb megvilágításban dolgozva gyorsabban fáradunk. Mindez pedig vezethet fejfájáshoz, majd idegességhez, kapkodáshoz.

A fizikai környezeti tényezők vizsgálat a során a pszichológus a vállalati ergonómiai programokon keresztül kerül kapcsolatba más szakemberekkel (pl.: munkaegészségügyi, környezetvédelmi szakemberek), akikkel közösen együttműködve segítenek az alkalmazottak munkakörnyezetének megfelelő ergonómiai kialakításban, működtetésben.



42. ábra: Fizikai környezeti tényezők

A munkakörnyezet vizsgálatához, elemzéséhez a munka- és/vagy szervezetpszichológusnak tisztában kell lennie a hatótényezőkkel. Ismerniük kell az alapvető fogalmakat, a terhelés és igénybevétel jelentőségét. Egyszerűbb fizikai és fiziológiai műszereket is szoktak használni – szakterületnek megfelelően. Az adatgyűjtés során itt is az összegzést követően az eredmények alapján stratégiai terv, javaslat készül, a teljesítményoptimalizálás és a munkavégzők érdekében.

9.2.7 Munkafeltételek értékelése

A munkafeltételek értékelés során a pszichológusnak törekednie kell, hogy olyan rendszert alakítson ki, vagy erősítsen meg, ami minden szereplő számára megfelelő és a teljesítmény optimalizálására törekszik. Egy négy fokú értékelési folyamatot használnak, melynek tényezői:

1. végrehajthatóság

Annak megállapítása történik, hogy a munkafolyamat egyáltalán végrehajtható-e. Bármely munkatevékenység akkor nem hajtható végre, ha a követelmények az adott egyén képességeit meghaladják, vagy nincs olyan helyzetben a dolgozó, hogy akár egyszer is végre tudja hajtani a tevékenységet. Az elvégezhetőség tehát azt jelenti, hogy egy tevékenység végrehajtásának feltételei az emberi képességek területén egyáltalán megvannak-e (pl. károsodás

nélkül elérheti, láthatja, mozgathatja, stb.). Mindezek okán objektív körülmények állíthatók fel, ezeket pedig szabályok, szabványok, rendeletek szabályozzák.

2. elviselhetőség

Azt vizsgálják, hogy a munkatevékenységek és azok feltételei tartósan elviselhetők-e? A munkatevékenység akkor elviselhető, ha az nem egyszer vagy rövid ideig, hanem egészségkárosodás veszélye nélkül huzamosabb ideig, többször megismételve is végrehajtható. Fontos azonban, hogy az emberi teljesítőképesség a munkatevékenység időtartamától függően (is) változik. A fizikai és pszichés tűrőképesség határai viszonylag objektíven meghatározhatók – az objektív igénybevétel mérésére több mérőeszköz, sztenderd és módszer is alkalmas.

3. vonzóság

Annak a megállapítása, vizsgálata történik, hogy mit tartanak az emberek kíváncsnak, vonzónak a munkatevékenységet illetően, illetve az egyén számára megfelelően vonzó-e a munkatevékenység. A munkavállaló számára ez egy objektív tényező (pl. a juttatási rendszer vagy bérezési rendszer lehet elég vonzó az alkalmazott számára). Az egyén nem csak a fenti objektív tényezők alapján végzi munkatevékenységét, hanem az érzelmi beállítódásai, tapasztalatai és egyéni preferenciái mentén. Az alkalmazott készletét, teljesítményét ez a tényező nagyon tudja befolyásolni.

4. elégedettség

Annak vizsgálata történik, hogy mennyi örömet talál az alkalmazott a munkatevékenységében. Az elégedettség megítélése mindig szubjektív és mindig egyéni!

A hallgató most már tudja, hogy az elviselhetőség és az elvégezhetőség kritériumai jelölik meg azokat a határokat, kereteket, melyeken belül az emberi munkatevékenység egyáltalán végbemehet. Az is egyértelmű számára, hogy a vonzóság és elégedettség tényezői azok, melyekre hatást tud gyakorolni egy pszichológus, a teljesítményoptimalizálás területét tekintve is.



43. ábra: Munkafeltételek értékelése

9.2.8 Szabványok

Fejezetünk végén érdekességként megemlítendő, hogy a munkakörnyezetet tekintve több jogszabály, szabvány létezik, melyek betartása kötelező. Erre utalás is történt már a leckében. Pl. az ISO 13485 szabvány előírja, hogy a szervezetnek olyan munkakörnyezetet kell meghatározni és megvalósítani, amely a termékre vonatkozó követelményeknek való megfelelés eléréséhez szükséges. Míg az ISO 9001 szabvány megköveteli a kontrollt a munkahelyi környezet felett, de nem írja le, hogyan és milyen esetekben tegyünk, addig az ISO 13485 szabvány leírja ezt, esetek határoz meg, ahol a dokumentációnak és ellenőrzésnek kell lenni.

9.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

9.3.1 Összefoglalás

Leckénk során kitértünk néhány munkapszichológiai fogalom meghatározására, melyekre még eddig nem került sor. Érintőlegesen az ergonómia tudományterületét is megismerhette a hallgató, melyet a következő fejezetekben részletesen bemutatunk. A munkakörnyezet elemzésének stratégiái pedig rálátást adnak arra, hogy a gyakorlati munka során a hallgató képes legyen tervezni, elemezni, értelmezni a munkakörnyezettel kapcsolatos tényezőket.

9.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mivel foglalkozik a munkapszichológia?
2. Határozza meg az ergonómia fogalmát!
3. Mi tartozik a munkakörnyezet fogalmába?

4. Soroljon fel néhány fizikai munkakörnyezeti tényezőt!
5. Ismertesse a munkafolyamat fogalmát!
6. Miként vizsgálják az elviselhetőséget?
7. Sorolja fel a munkapszichológus által vizsgált 4 munkakörnyezeti tényezőt!
8. Milyen ISO szabványokról hallott, melyek a munkakörnyezet szabályozásához kapcsolódnak?
9. Említsen meg néhány környezeti faktort!
10. Sorolja fel a munkakörnyezet tervezésének három lépését!

10. SZERVEZETI MUNKAMÓDSZEREK HATÁSA A SZERVEZETI ÉS CSOPORTTELJESÍTMÉNYRE

10.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Az ember élete jelentős részét a munkahelyen tölti. A munkahely nemcsak a munkavégzés színtere, hanem élettér is, amelynek minősége egész életminőségünk meghatározó eleme. Természetes az az igény, hogy ez az élettér kultúrált környezetet, egészséges, biztonságos körülményeket jelentsen. Mivel nincs két egyforma szervezet, nincs két egyforma szervezeti kultúra, munkavégzési folyamat, dolgozói igény, stb. nem lehet egyértelműen tipizálni a szervezetek általános munkakörnyezetét és annak kialakítását. Leckénk célja – a fenti fejtegethez is kapcsolódóan – annak bemutatása, hogy a szervezeti és csoportteljesítményre miként hat a szervezeti munkamódszer megválasztása.

10.1.1 Ergonómia

Dr. Bittner Péter meglátása szerint⁴⁴: „A munkahely határain belül a munkahely-kialakítás teremti meg a humánus körülményeket. Ugyancsak e kettős célt szolgálja a munkatartalom, a munkamódszer és a hozzá tartozó idő meghatározása. Ezen adatok alapján van mód teljesítménykövetelmények és hatékony ösztönző rendszer kidolgozására”.

Mark S. Sanders és Ernest J. McCormik ergonómia fogalma szerint: az ergonómia feltárja és alkalmazza mindazokat az ismereteket az emberi viselkedésről, képességekről, korlátokról, egyéb emberi jellemzőkről, amelyeket figyelembe kell venni az eszközök, a gépek, a rendszerek, a munkafeladat, a munkakör és a környezet-tervezés során; mint a hatékony működés, valamint a biztonságos és kényelmes emberi használat/alkalmazás feltételeit.

Az ergonómia feladata a kutatás (információnyerés), az információk rendszerezése (adatbázis, szabvány), valamint ezek alkalmazása a tervezés során. Az ergonómia célja az emberi teljesítmény, az egészség, a biztonság optimalizálása, a felhasználói/munkavállalói igények kielégítése, vagyis az ember és környezete közötti harmónia biztosítása.

⁴⁴ Dr. Bittner Péter: Humán erőforrás menedzsment, Veszprémi Egyetem, Veszprém, 2005. 22-23. oldal

Hogyan kapcsolódik az ergonómia a szervezeti munkamódszerek hatásához? Az ergonómia fejlődésének fő lépései: az ergonómia eleinte csak a tárgyat, a létesítményeket és a környezet tervezését (melyet az emberek használnak) vette figyelembe. Később már az eszközök, gépek, rendszerek, munkafeladat, munkakör és környezete kapcsolatát. Tehát mindezek figyelembe vételével, ismerete, elemzése a szervezet és a szervezeti csoportteljesítményekre jelentősen hatnak.

A modern felfogás szerint megkülönböztetünk fizikai (az emberi anatómiai, antropometriai, fiziológiai és biomechanikai jellemzőinek fizikai tevékenységekhez való kapcsolatával foglalkozik), kognitív (a mentális folyamatokkal foglalkozik, mint pl.: memória, észlelés, érvelés, motorikus válaszok, ill. mindez miként befolyásolja az emberek közötti interakciót és a rendszer más elemeit) és szervezeti ergonómiát (a szocio-technikai rendszerek optimalizálásával foglalkozik, beleértve a szervezeti felépítést, politikákat és folyamatokat).

10.1.2 Az ergonómia munkahelyi alkalmazásának célja

Az ergonómia szakterületei közé tartozik a munkahely kialakítás (pl. jelző- és kezelőelemek elrendezése), a munkamódszer, munkakör tervezés, fejlesztés (pl.: mozdulatelemzés, hatékonyság), munkakörnyezet kialakítása, fejlesztése (szociális társas környezet, fizikai környezeti komfort), a munkabiztonság (egészségvédelem – fizikai és mentális egyaránt, emberi megbízhatóság, készségfejlesztés), a termék – ergonómia (termékfelelősség, termék ergonómiai minősége), és az ember – számítógép kapcsolat (szoftver ergonómia).

A fentiekből látható, hogy az ergonómia munkahelyi alkalmazásának célja az alkalmazottak testi épségének védelme, a munkavégzés hatékonyságának növelése (mindezt úgy, hogy a munkavállaló fiziológiai és pszichés ráfordítása a megadott határértékek között maradjon), a dolgozók elégedettségének növelése és közérzetének, munkahelyi komfortjának javítása, valamint a munkavégzés keretein belül lehetőség biztosítása a fejlődésre (készségek, személyiség, társas kapcsolatok, stb.).

10.1.3 A munkakörnyezet és szervezeti munkamódszerek kapcsolata

Gondoljunk egy tipikus irodai munkahelyre. Gondolnánk, hogy az irodahelyiségekben megjelenő számítógépes munkaállomások, munkaeszközök, bútorzat, fizikai környezet „típusmunkahelyeinek” kialakítását számos tervezési alapelv támogatja? Az egyes munkahelyek elrendezésénél a munkakörnyezet és az

iroda kialakításánál szervezet specifikus, egyedi megoldásokra van szükség, a sajátosságok figyelembe vételével. Tulajdonképpen ez az ergonómia leggyakorlatiasabb meghatározása.

Mint az már a hallgató számára tisztázottá vált, a vállalati, szervezeti folyamatok alakulásával az információ, mint érték jelenik meg a szervezetekben, az információval, tudással rendelkező dolgozó a vállalat értékének egyik befolyásoló tényezőjévé, erőforrássá vált. A képzett és gyakorlott munkaerő, a dolgozó tudása a siker egyik tényezője – így a humán erőforrás menedzsmentben a szaktudással rendelkező munkavállaló megszerzése és megtartása kiemelt feladattá vált.

A vállalatok munkafolyamatait az információtechnológia fejlődésével átalakultak. A változásoknak köszönhetően a dolgozói igényekhez, a munkafeladatok tartalmi és időbeli változásaihoz való könnyebb alkalmazkodást teszik lehetővé. Új munkavégzési formák és atipikus foglalkoztatási formák terjedtek el.

10.1.4 Szervezeti munkamódszerek

Alapgondolat, hogy az alkalmazottak és a szervezet teljesítménye a munkamódszerek megváltoztatásával lényegesen növelhetőek.

Példa erre, hogy a szervezetek felépítésének, a munkaszervezés változásának, az információtechnológia fejlődésének hatásai a vállalatok irodai megjelenésében és munkakörnyezeti kialakításában nyomon követhetjük.



44. ábra: Iroda

Manapság már a szervezeti célok megvalósítása érdekében a munkavállalók sok esetben nem egymástól függetlenül, egyénileg, hanem csoportban dolgoznak. A csoportos munkavégzést az információs technológiák elterjedése is támogatja – az emberek egymástól távol, virtuális csoportokban végzik munkatevékenységüket. Sok esetben így a konkrét javak helyett virtuális javakat (pl. szolgáltatásokat, ötleteket) állítanak elő. A virtuális kapcsolat révén bárhol találkoznak egymással az alkalmazottak, az iroda jelentősége az irodai munkavégzés mellett a dolgozók együttműködésének biztosításában teljesedik ki. Az irodák kialakítása során új megközelítés figyelhető meg, a közösségi („community-based”) szemlélet, amely a formális és informális kommunikációs terek megjelenésével támogatja a dolgozók közötti információ cserét. Az új vállalati stratégiáknak, a dolgozó vállalati érték szemléletének, az atipikus munkavégzési formák és az új munkavégzési szokások megjelenésének hatásai az iroda kialakításban is megfigyelhetők – ezáltal változtatva a szervezeti munkamódszereken, növelve az alkalmazotti és szervezeti teljesítményeket.

10.1.5 Munkaszervezés, mint tudományág

A munkaszervezés fogalmának meghatározása igen nehéz és bonyolult feladat. A tudományos munkaszervezés Taylor nevéhez kötődik, aki felismerte, hogy a munkafolyamatokat legésszerűbben azok részletes elemzésével lehet szervezni. Célja csak és kizárólag a termelékenység növelése és a racionalizálás volt.

Egy másik koncepció az ember ésszerű terhelését tartja szem előtt a munkaszervezés területén. Az emberi munka építőköveit, a munkafolyamat legkisebb egységeit, meghatározható részeit tanulmányozták. Susánszky⁴⁵ szerint a munkaszervezés önmaga is folyamat, egymásba kapcsolódó munkamozzanatok sora, melynek logikai, időrendi egymásutániségének tervszerűsége a feladat sikeres megvalósulásának feltétele.

A munkaszervezés tudománya a munkára ható tényezőkkel olyan célból foglalkozik, hogy különösebb anyagi ráfordítás nélkül a munka termelékenységét és hatékonyságát fokozza. Törekszik a munkavégzés megkönnyítésére és a termelés eredményességre fokozására. A munkaszervezés tehát több módszert ad a munka okszerű megszervezésének gyakorlathoz.

A munkavégzés módja, körülményei, szervezettsége és a munkatársi viszonyok összhangja – a korszerű szervezési tevékenység a teljesítmény- és hatékonyságnövelés eszköze.

⁴⁵ (Susánszky J. : Bevezetés az üzemszervezés módszertanába. Tankönyvkiadó, Budapest, 1975.)

10.1.6 A szervezeti munkamódszerek hatása az egyéni-, a csoport- és a szervezeti teljesítményre

A humán tőke menedzsment egy újabb jelentős feladatához érkeztünk el. Szervezet(fejlesztés)i feladat lehet a munkamódszer javítása. Fontos lehet az emberi erőforrás megfelelő kihasználása – hiszen az alkalmazott, a dolgozó értelmes és önálló munkát szeret végezni. A jobb együttműködési feltételek megvalósulása esetén az egyének és a csoporton belüli-kívüli kommunikáció jelentősen javul, eredményességük nő. A munkamódszereket tekintve az ötletek és kezdeményezések iránti nyitottság szintén a teljesítmény javulását szolgálhatja.

A szervezeti munkamódszerek területén a vezetési stílus milyensége is meghatározó, tehát amennyiben a teljesítmény növelését szeretnénk elősegíteni, fontos feltérképezni, elemezni az adott vezetői, vezetési stratégiákat, munkamódszereket. Elmondható, hogy a munkaerő korszerű felhasználásával, hatékonyságának és eredményességének növelésével, a munkaszervezés és az ergonómia eredményeinek tudatos és célzott felhasználásával az egyéni és szervezeti teljesítmény optimalizálható és fokozható.

10.1.7 Szervezeti munkamódszerek hatásának vizsgálata

A szervezeti munkamódszerek hatásának vizsgálatához több, az ergonómia tudományágához is tartozó mérési módszer áll rendelkezésünkre.⁴⁶

A szubjektív módszerek közvetettek, az alkalmazottak benyomásán alapulnak, az ő meglátásait, tapasztalataikat és véleményüket tükrözik. Ilyen pl.: a ellenőrző listák, fókuszcsoportos megbeszélések, kérdőívek és interjúk. Ezen módszerek előnye, hogy gyorsan lehet adatokat begyűjteni, elemezni, de azok megbízhatósága a szubjektivitás miatt megkérdőjelezhető.

A megfigyelés, feladatelemzés, az emberi megbízhatóság mérése és a kontrollált, irányított vizsgálatok objektív mérési eszközök a szervezeti munkamódszerek hatásvizsgálatában.

Az adatgyűjtést követően az adatok elemzése következik, majd összegzés, melyben javaslat történik a változtatásokra a szervezeti stratégiának megfelelően is.

⁴⁶ Pankász Balázs: Ergonómia, szerkesztett tanulmánykötet, e-book, 18. oldal, forrás: <http://www.slideshare.net/pankasz/ergonomia-szerkesztett-tanulmnyktet>

10.2 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

10.2.1 Összefoglalás

Fejezetünkben újra kapcsolódtunk az ergonómia tudományterületéhez, azon belül a szervezeti munkamódszerek kérdéskörében. Mivel a szervezeten belül alkalmazott munkamódszerek befolyásolják az alkalmazotti, a munkacsoport és a szervezet általi teljesítményeket, fontos volt látni, hogy mennyire fontos az ergonómiai tervezés. A hallgató megismerhette a szervezeti munkamódszerek hatását vizsgáló módszereket is.

10.2.2 Önellenőrző kérdések

1. Határozza meg, miért fontos az ergonómia tudományágában az információ? Milyen szerepe van?
2. Gondoljon bele és fogalmazza meg, hogy Ön szerint mikor lehet hatékony a távmunka, mint munkamódszer!
3. Mi az ergonómia munkahelyi alkalmazásának célja?
4. Soroljon fel néhány objektív vizsgálati módszert!
5. A szervezeti munkamódszerek elemzése során mi jellemző a szubjektív mérési módszerekre?
6. Mivel foglalkozik a munkaszervezés tudománya?
7. Hogyan alakítana ki egy három személyes könyvelőirodát, mint ergonomikus munkahelyet?

11. AZ ALKALMAZOTTAK TELJESÍTMÉNYKARAKTERISZTIKÁ- JÁNAK HATÁSA A SZERVEZETI ÉS CSOPORTTELJESÍTMÉNYRE

11.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A szervezetek azért foglalkoztatnak embereket, hogy a szervezeti célokat (gazdaságosság, növekedés, profit) teljesítsék.

A teljesítmény fogalmának értelmezésekor fontos megkülönböztetni annak szintjeit: beszélhetünk szervezeti (vállalati), csoportszintű és egyéni teljesítményszintről.

A szervezeti teljesítmény bármely irányú változása nem egyetlen személy vagy csoport teljesítményéhez köthető. A szervezeti teljesítmény lebontásával, a csoport szintű teljesítményen keresztül jutunk az egyéni teljesítmény szintjéhez, azaz a legkisebb egységig. Mindebből következik, hogy az egyéni teljesítmények hatása a vállalati szinten nem érzékelhető, nem kimutatható, de ezen alapkövek nélkül nem létezik, nem lenne szervezeti teljesítmény.

A teljesítmény értékelése ezért több szinten történik – és fontos ezen szinten elkülönítése.

11.2 TANANYAG

11.2.1 Egyéni teljesítményértékelés

Mint arról már szó esett, a szervezet tagjai kölcsönösen értékítéletet alkotnak egymás teljesítményéről – ez a szervezeti élet velejárója. Mindez azért történik így, mert a közös célok elérése szempontjából fontos, hogy mindenki értse a vele szemben támasztott követelményeket és igyekezzen maximális teljesítményt nyújtani.

A teljesítményértékelés tehát nem csak a szervezet szempontjából lényeges, hanem a munkavállalók is pozitívan fogadhatják, mert visszacsatolást kaphatnak a tevékenységük eredményességéről, valamint a jövőbeli karrierjükre vonatkozóan is kaphatnak információt.

Formális (tudatosan kifejlesztett rendszer a szervezet által, rendszeresen és szisztematikusan értékeli az alkalmazottak teljesítményét) és informális

(spontán formában történik, személyes kapcsolatok minősége befolyásolja, gyakran szubjektív) formában egyaránt történhet a teljesítményértékelés.

Az egyéni teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó minden munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése.



45. ábra: Egyéni teljesítményértékelés

Az értékelés eredményei nagyon jól felhasználhatóak a következő időszak feladatainak meghatározásához, a kiválasztási folyamat hatékonyabbá tételéhez, a humánerőforrás tervezésére és az utánpótlási tervek kialakítására, azaz a szervezeti stratégia eszköze lehet.

A szervezet minden erőforrás teljesítményét mérni szokta, az egyénnél sem tesz másként. A teljesítmény mérése különösen fontos abból a szempontból, hogy az egyik legnagyobb vállalati tétel a kiadások között az alkalmazottakkal járó költség. Az elsődleges cél az erőforrások, így az alkalmazottak hatékony felhasználása (ezért minél szélesebb körű teljesítménymérés – és értékelés szükséges).

11.2.2 Az egyéni teljesítményértékelés célja

Az egyéni teljesítményértékelés célja az alábbiak lehetnek:

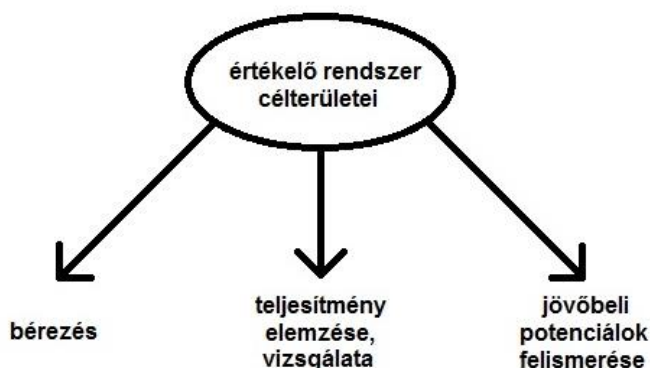
- annak megmutatása, hogy a szervezet mit vár el az egyéntől,
- alkalmazotti teljesítmény felmérése,
- teljesítmény fokozás,
- motivációnövelés,
- visszacsatolás (az alkalmazottnak a munkája minőségéről),
- az alkalmazott helyzetének megítélése,
- bér / jövedelem megállapítása,
- képzési igények megfogalmazásának elősegítése,
- egyéni potenciális képességek felismerése,
- karriertervezés,
- információgyűjtés a munkakörrel/munkaköri leírással kapcsolatos problémákról, azok megoldási lehetőségeiről.

Fletcher és Williams (1985) két különböző formáját fogalmazta meg a teljesítményértékelésnek (melyek egymással konfliktusban is lehetnek):

- Az alkalmazott munkáját megítélő értékelés
A múltra koncentrál, nem vizsgálja a jövőbeli lehetőségeket. Ítélező jellegű, azaz a teljesítménynövekedés kulcsa a jutalmazás. Az alkalmazott módszer az osztályozás, rangsorolás. Az értékelt passzív vagy védekező álláspontját lehet megfigyelni a módszer alkalmazása során.
- Az alkalmazott fejlesztésének elősegítését szolgáló teljesítményértékelés
Fejlesztő jellegű, azaz a teljesítménynövekedést a tanulással, a lehetőségek biztosításával lehet elérni. Az egyes teljesítményeket elérő munkavállalókat a célkitűzések mennyiségével és minőségével értékelik. Az értékelteket jobban bevonja a folyamatba, a felek egyenrangú partnerek az értékelő interjú során.

Randell és munkatársai (1984) az értékelő rendszer célterületeit 3 kategóriába sorolta:

- bérezés
- teljesítmények vizsgálata, elemzése
- jövőbeli potenciálok felismerése.



46. ábra: Az egyéni értékelő rendszer célterületei

Meglátásuk szerint egy értékelő rendszernek ezek közül csak egy célt szabad szolgálnia. Vagyis a menedzsmentnek meg kell határoznia, hogy az értékelési rendszernek mi legyen az elsődleges célja, tehát biztosítani kell, hogy az eljárások, a munkaerő-fejlesztés, az egyéni elvárások között ne legyen ellentmondás.

11.2.3 Teljesítménymenedzsment – értékelő rendszer választás

A teljesítménymenedzsment egyik kulcskérdése Dr. Gyökér Irén⁴⁷ meglátása szerint az, hogy melyik értékelő rendszert választják a szervezetek, főleg azon esetben, ha a teljesítményarányos bérezés elvét kívánják megvalósítani. Számukra az a kérdés, mit válasszanak: csak a bérezést vagy csak a teljesítményelemzést szolgáló értékelést vezessék be? Vagy mindkettőt, de az év különböző szakaszaiban végrehajtva? A fejlett gazdaságú országokban elsősorban a teljesítményelemzésre helyezik a hangsúlyt.

Az adott teljesítményértékelő rendszer sikeressége sok tényezőtől függ. Az értékelési program hatékonyságát a következő tényezők befolyásolhatják:

- A célok tisztázottsága, azaz.: mit kívánunk elérni a teljesítményértékeléssel? Válasz lehet erre pl.: emberi erőforrás tervezés, továbbképzés, karriertervezés.

⁴⁷ dr. Gyökér Irén-Dr. Finna Henrietta-Krajcsák Zoltán: Emberi erőforrás menedzsment. BME-GTK Üzleti Tudományok Intézet, Budapest, 2010

- Tréning: Az értékelők számára tartott tréning, hogy megfelelően és hatékonyan végezzék az értékelési folyamatot. Fontos, hogy az eredmények hasznosítására is fel legyenek készítve.
- Adminisztratív hatékonyság.
- Az értékelési kritériumok elfogadása. Ebben sokat segít az értékeltek bevonása a tervezési fázisban.
- A vezetés, menedzsment elkötelezettsége.
- Szervezeti kultúra és rugalmasság. Fontos, hogy az értékelési rendszer nem állhat ellentmondásban a szervezeti kultúrával és az uralkodó stílussal.
- Nyitottság / részvétel. Az információ áramlása, befogadása, a visszacsatolás érdekében
- Nyomonkövetés. Fontos, hogy legyenek biztosítva az értékelést követően a munkaterv megvalósítását szolgáló tevékenységek: rendszeres ellenőrzés, aktualizálás, feltételek biztosítása.

11.2.4 Szereplők a folyamatban

Az alkalmazottak teljesítményértékelésének jellegzetességei szempontjából is fontos, hogy milyen szereplők vesznek részt a folyamatban. Alapvetően az értékelők és az értékeltek körét szokás megkülönböztetni.

Az értékeltek köre hagyományosan a menedzsment tagjaira, az irányító tevékenységben résztvevő munkatársakra és a szellemi munkát végzőkre terjed ki. Az utóbbi évtizedekben, átfogó, minden alkalmazotti körre kiterjedő értékelési rendszereket dolgoztak ki, mivel ez a folyamat nagyon fontos eszköze a szervezeti kultúra megerősítésének.

Az értékelést végzők a szervezet különböző szintű dolgozói lehetnek pl.: közvetlen felettesek, közvetlen irányító felettesek, humán menedzsment osztály munkatársai, egyéb munkatársak és beosztottak, de külső értékelőt is igénybe lehet venni. Egyre gyakoribb értékelési eljárás az önértékelés.

11.2.5 Az értékelés iránya

Az értékelés iránya lehet egyirányú (hierarchikus), melynek során a felettes végzi az értékelést (az önértékelésen felül), vagy 360 fokos.

A 360 fokos teljesítményértékelési eljárás során a hagyományos, hierarchiára épülő értékeléssel szemben nem csak a felettes végez értékelést, hanem a folyamat részei a munkatársak (oldalirányban), a beosztottak értékelik a vezetőt (alulról-felfelé), valamint a vevők, beszállítók, egyéb külső kapcsolatok érté-

kelése révén (kívülről-befelé) is működik. Történhet nyílt vagy anonim módon, írásban vagy szóban. Csak akkor lehet igazán sikeres ez a módszer, ha a szervezet a visszajelzéseket, visszacsatolásokat megfelelő módon tudja kezelni, valamint a folyamatban részt vevők tisztán látják a szerepüket. Fontos a szervezeti szintű megfelelő kommunikáció is a sikeres alkalmazás érdekében. Idő és erőforrás-igényes értékelési módszer, ám szolgálja a csapatépítést, tökéletesebb (több forrású) visszajelzést ad, a személyes mellett a szervezeti teljesítményt is fejleszti, csökkenti a diszkriminációs kockázatot, javítja a vevőszolgálati kapcsolatokat.

11.2.6 Az értékelés tárgya és eszközei

Az értékelési folyamatban vizsgálhatjuk a munkavállaló személy tulajdonságait, a magatartását, megfigyelhető viselkedését (pl.: szabályok betartása, munkavégzés pontossága), munkájának eredményét. Minden munkáltató arra törekszik, hogy egyértelmű, jól meghatározott és jól kommunikálható mutatók mentén értékeljen. Sok esetben az a feltételezés, hogy egy adott egyéni tulajdonság (pl.: csoportmunkára való hajlandóság, együttműködési készség) megléte vagy fejlődése jelenti a sikeres munkavégzés eredményességét.

Ha a munkavégzés eredményei jól mérhetőek (pl.: értékesítés nagysága, gyártott darabszám), az a legegyszerűbb teljesítményértékelési helyzet. Viszont az hibás eredményekhez vezethet, ha mérhetőek a mutatók, de a teljesítmény szempontjából lényegtelen (vagyis az értékelt nincs hatással rá, vagy az értéket csak közvetett módon tudja befolyásolni) tényezőket mér (pl. kidolgozott tervvázlatok száma). A mérés kvantitatív (számszerűsíthető) és kvalitatív (minősítő) eszközökkel egyaránt történhet.

A hagyományos teljesítményértékelési rendszerek azon tulajdonságok, személyiségjegyek mérésére irányulnak, amelyeket a munkakör betöltésével kapcsolatosan fontosnak tartanak. Ilyen például: a lelkesedés, a motiváció, az intelligencia. A személyiségjegyek „tartalmát” eltérően határozzuk meg, ezért ezek mérése, értékelése nehézségekbe ütközhet. dr. Gyökér Irén meglátása szerint⁴⁸ a probléma megoldásának egy lehetséges módja az, ha a munkaköri követelmények teljesítésének szintjét és módját vizsgáljuk, valamint a magatartás és teljesítmény megítélésére épülő módszert alkalmazzuk. Előbbi arra koncentrál, hogy milyen tényezők gátolják a munkavégzés eredményességét. Ezek nem mindig a munkavállaló hibájából erednek, hanem lehet, hogy a szervezeti erőforrások, strukturális okok határozzák meg mindezt.

⁴⁸ dr. Gyökér Irén-Dr. Finna Henrietta-Krajcsák Zoltán: Emberi erőforrás menedzsment. BME-GTK Üzleti Tudományok Intézet, Budapest, 2010

A szervezet számára alaposan megfontolandó, hogy az alkalmazottak teljesítményértékelési folyamatát milyen időzítéssel, milyen gyakorisággal végzi. A szervezeti kultúrájától, szervezeti struktúrájától, nagyságától, tevékenységétől nagyban függ, hogy mikor és milyen gyakran érdemes ebbe belevágni. Érdemes arra odafigyelni, hogy a túl gyakori értékelés nem hatékony (hibás következtésekre lehet jutni) – mivel az előző értékelés tapasztalatának beivódására, alkalmazására időt kell hagyni, hogy beépüljön az értékelt munkatárs mindennapi munkatevékenységébe (vagyis idő kell, hogy a teljesítményen érezhető legyen az értékelés hatása). A túl ritka értékelés viszont nem ad motivációt, sem a vezetők, sem a beosztottak számára (elkényelmesedés), vagyis szintén torz értékeket mutathat.

Az informális teljesítményértékelés nem időponthoz kötött, az a jó, ha a fellettes folyamatosan ad szóbeli visszajelzést a beosztottak felé. A formális értékelést azonban meg kell szervezni, már azért is, mert pontos adminisztrációt követel. Év végi –, vagy projektek végi zárások idején különösen jó, összefoglalóan áttekinteni a teljesítményt, értékelni a munkatársakat. Általában ekkor több idő is jut erre, két nagyobb projekt között.



47. ábra: Teljesítményértékelés – egyéni szinten

11.2.7 Egyéneket értékelő technikák

Néhány egyéneket értékelő technikát ismertetnék, a teljesség igénye nélkül:

1. Osztályozó vagy értékelő skála

Alkalmas fizikai és szellemi munkakörök értékelésére egyaránt. Kiemelt és fontos teljesítménytényezők elemeit sorolja fel, ahol a szintek fokozatai különböző formákban jelennek meg. Egy – egy tulajdonság erősségeit kell jelölni általában 5,7,10-es fokozatú skálán.

2. BARS osztályozó skála (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Magatartás alapú értékelő skála (magyar rövidítés: MJS – magatartásformákkal jellemzett skála), mely a munkakörökben tanúsított magatartás értékelésére szolgál. Az eljárás első lépéseként a vizsgált teljesítménydimenzióhoz eseteket, magatartás mintákat gyűjtenek, majd ezeket (különböző értékelők) a skála egy-egy eleméhez hozzárendelik. Azokat az eseteket tartják meg a későbbi értékelési skála magyarázó/kritikus elemeként, amelyeket az értékelők következetesen a skála adott pontjához rendeltek hozzá. A munkakör legfontosabb dimenzióinak megállapítását követően tehát dimenzióként példákat fogalmaznak meg a különböző teljesítési szintekre (általában 6-1 0 dimenzió, 5-6 kritikus esettel). A kategóriákat pontozzák majd az értékeltet ez alapján elhelyezik a skálán. A vizsgált személy magatartásának megítéléséhez az így létrehozott – mintákra épített – skálás értékelési módszer járul hozzá. A skála egyes fokozatait tehát egy vagy több magatartási minta segítségével írhatjuk le. A skálás értékelést a módszer objektívvá teszi, bevonja az értékelőket az értékelési rendszer kialakításába (ezért Ők elkötelezettebbek lesznek ennek alkalmazására, valamint biztosabban használják ezt az értékelési módszert). A BARS skála a fejlesztési célok érdekében jól alkalmazható.

3. BOS skála (Behavioural Observation Scale)

Magatartás megfigyelési skála (magyar rövidítés: MMS – magatartás megfigyelési skála), a vizsgált magatartási dimenziókhoz határozzák meg a jellemző állapotokat, majd megítélik vagy mérik, hogy ezek a magatartásformák milyen gyakorisággal figyelhetők meg az értékel munkatárs esetében. Ha a gyakorisági skála elemeihez mennyiségi jellemzőket is rendelünk, akkor az egyes értékelők eredményei összehasonlíthatóak lesznek. A fejlesztési célokat jól szolgálja ezen mérési módszer.

4. Célközpontos vezetés (MbO, azaz Management by Objectives)

A jövőbeli teljesítményelvárást definiálja, azaz a célkitűzések biztosítják az értékel számára az önellenőrzés, – értékelés lehetőségét. A célelérés / ered-

mények mérésére épülő eszköz. A közvetlen vezetővel együtt, közösen definiálják azokat a célokat, melyeket a meghatározott időszakokban az értékeltnek el kell érnie (mindehhez természetesen egymás iránti bizalom, valamint a cél meghatározása érdekében elkötelezettség szükséges). A célokat természetesen mérhető formában kell megadni. Előléptetési, ösztönzési-elosztási, fejlesztési célokra egyaránt használható. A mérést akadályozhatják olyan tényezők, melyekre az értékelt személynek nincs ráhatása, illetve a szervezeten belül értelmüket veszthetik a korábban kitűzött célok.

5. Munkanorma módszer

A fizikai munkakörök értékelésénél alkalmazzák, az átlagos termelési output-ot határozza meg a munkavállalók számára (idő vagy teljesítmény formájában).

6. Kritikus esetek módszere

Az értékelő egy adott pillanatban összegyűjti és értékeli az értékelt pozitív és negatív tulajdonságait, munkamagatartását. Konkrét magatartás mintával alátámasztott módszer, nagyon munkakörspecifikus, fejlesztési célokra nagyon alkalmas, ám egyének összehasonlításra nem alkalmas.

11.2.8 Csoportok vagy több személy együttes értékelése

A szervezetek részéről nagy igény van arra, hogy egyidejűleg egyszerre több alkalmazottat is értékelhessen vagy csoportokat hasonlíthasson össze.

Több munkatárs egyidejű összehasonlítására az egyik alkalmazott módszer a rangsorolás. Az értékelőnek egy sorrendet kell felállítani a beosztottak között (lehetőleg objektíven, a szubjektív hatásokat kiküszöbölve), a legjobb teljesítményt nyújtótól a legrosszabbig. Nagyobb csoportlétszám esetén ez igen nehéz feladat és nem ad pontos eredményt.

A páros összehasonlítás szintén egy alkalmazott módszer, melynek során az alkalmazottakat párba osztva kiválasztja a jobbat és a gyengébbet. A rendszer előléptetési célra használható leginkább. Fejlesztési és ösztönzési-elosztási célra nem alkalmazható.

A kényszerített szétosztás a rangsorolás egy válfaja. Különböző teljesítmény kategóriákba kell szétosztani, előre meghatározott arány szerint, az értékelő munkatársait.

11.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

11.3.1 Összefoglalás

A humán tőke menedzsment egy nagyon jelentős területével foglalkozott fejezetünk. Leckénkben részletesen tárgyaltuk az alkalmazott munkáját és az alkalmazott fejlődését célzó értékelési módszerekkel egyaránt. A hallgató megismerhette a teljesítményértékelés céljait, irányait, módozatait, melyekre több gyakorlatias példát is olvashatott. Következő leckénk ezt a témakört, megkezdett gondolatsort bővíti tovább.

11.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Hasonlítsa össze az alkalmazott munkáját, illetve az alkalmazott fejlődését szolgáló értékelési technikákat!
2. Milyen céljai lehetnek az egyéni teljesítményértékelésnek?
3. Mutassa be az értékelési rendszer 3 célterületét!
4. A teljesítményértékelésnek milyen irányai lehetnek?
5. Soroljon fel egyéneket értékelő technikákat!
6. Ismertesse a célközpontú vezetés tartalmát!
7. Mutassa be a BOS skálát!
8. Mi a kritikus esetek módszerének központi kérdése?
9. Soroljon fel néhány tényezőt, amit befolyásolja az értékelési program hatékonyságát!

12. A MUNKAVÁLLALÓ ASPEKTUSÚ KÖRNYEZETELEMZÉS STRATÉGIÁI

12.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Leckénk a korábbi fejezethez szorosan kapcsolódik, hiszen továbbviszi annak gondolatmenetét. Célkitűzésünk, hogy a hallgató a tananyagrészt elsajátítása során megismerje a teljesítményértékelés kommunikációjának fontosságát, a munkavállaló aspektusú környezetelemzés stratégiáit, módszereit. Megismerheti az értékelő interjú felépítését, módszerét, melyet akár később maga is alkalmazhat. A lecke végére pedig világossá válik számára a teljesítményértékelés ciklikus mibenléte.

12.2 TANANYAG

12.2.1 A teljesítményértékelés kommunikációja

Nagyon fontos a teljesítményértékelés szervezeten belül történő kommunikációja, hiszen az értékelés sikeressége is múlhat rajta. A bevezetés fázisában hangsúlyos, hogy a munkatársak megértsék a szervezeti célok és a feladatok, az egyéni célkitűzések összefüggéseit. A szervezeti tagok számára mindezt megfelelően kell kommunikálni, időt kell szánni az értékelés lényegének, céljainak, elérhető eredményeinek, hasznosságának, majd tényleges eredményeinek kommunikálására. Fontos, hogy mindez ráadásul a szervezeti kultúrát is alakíthatja, erősítheti, tehát hosszabb távon is befolyásolhatja a szervezet életét. Az eredményekről való tájékoztatás szintén nagyon fontos (visszacsatolás módszerével). Kudarcot vallhat a teljesítményértékelés, ha az eredményeket nem megfelelően kommunikálják (pl.: a formális értékelést nem követi szóbeli beszélgetés, visszajelzés), hiszen akkor az értékelést követően nem megfelelően történnek vagy nem történnek a változások.

A visszajelzés, visszacsatolás tehát alapvető szerepet játszik az alkalmazottak teljesítménykarakterisztikájának változtatásában, megerősítésében, az egyéni és szervezeti szintű teljesítmények fokozásában.

A teljesítményértékelés lezajlását követően tehát – az értékelési folyamat fontos részeként – az értékelő megbeszélés ad lehetőséget arra, hogy a vezetők, menedzserek a dolgozók felé elvárt magatartást, teljesítményt, stb. kommunikálják. Az alkalmazott számára pedig kiváló lehetőség arra, hogy megértse a vele szembeni elvárásokat, valamint el is mondhatja saját problémáit és elvá-

rásait. Fontos, hogy az értékelt tájékoztatva legyen az értékelés eredményéről – így könnyebb az értékelő interjú lefolytatása is.



48. ábra: Kommunikáció

12.2.2 Az értékelő interjú

Az értékelő interjút tehát érdemes előkészíteni (és legyen felkészülési idő is a beszélgetésre) és megfelelő mennyiségű időt szánni rá. Lényeges, hogy az értékelőnek figyelni kell arra, hogy amíg az értékeltet nem hallgatta meg, véleményét nem ismeri, addig határozott ítéletet ne fogalmazzon meg.

Az értékelő interjú lépései az előkészítést követően:

1. Célkitűzés. Az interjú céljának és folyamatának egyeztetése, az előkészítő munkák ellenőrzése, áttekintése.
2. Az értékelt véleményének meghallgatása. Az értékelt ismerteti az eltelt időszakban végzett munkáját, pl.: mi volt sikeres, mi volt sikertelen szerinte, mit kellene javítani, mit érzel jónak és megtartandónak, minek kell változnia szerinte és milyen célokat jelölne ki a következő időszakban.
3. Az értékelő véleménynek közlése. Az értékelő elmondja, miben ért egyet, miben nem, ismerteti és indokolja saját véleményét, megfigyeléseit.
4. Az eltérő vélemények elemzése. A különböző nézetek megvitatása, megoldási lehetőségek és módszerek közös felkutatása. Fontos cél és

mérföldkő, hogy a felek megállapodásra jussanak a jövőbeli tevékenységet és megítélést illetően.

5. Megoldási terv készítése. Az egyeztetések alapján, a jövő céljaira, feladataira kihegyezve.



49. ábra: Interjú

Az értékelő interjú céljai lehetnek (a teljesség igénye nélkül):

- közösen tisztázható (értékelt és értékelő), hogy ki-hogyan minősítette a teljesítményt,
- az értékelő indokolhatja, magyarázhatja az általa adott értékek mértékét,
- a munkafeladatokkal kapcsolatos problémákra lehet fókuszálni és azok megoldási lehetőségeire,
- az elvárások tisztázása,
- munkakörrel (és/vagy munkaköri leírással) kapcsolatos gondok feltárása,
- továbbképzési igények és előléptetési tervek megfogalmazása.

Maier szerint alapvetően 3 stílust alkalmazhatunk az értékelő interjú során.

- közlő és meggyőző

- Az értékelő elmondja az értékelt erősségeire és gyengeségeire vonatkozó megállapításokat, majd azt, hogy hogyan tudna továbbfejlődni.
- közlő és figyelő
 - Az értékelő a saját megállapításai, javaslati közlésén túl nyitott az értékelt véleménynek meghallgatására, befogadására.
- problémamegoldó
 - Az értékelő és az értékelt munkatárs közösen tárják fel a munkakörrel kapcsolatos problémákat és azok lehetséges megoldásainak módját. Az értékelt észrevételei nagy teret kapnak.

A teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment a humán tőke menedzsment egyik központi, stratégiai eleme. A másik három kiemelt terület (kiválasztás, javadalmazás, fejlesztés) hatékony működtetéséhez kiemelten fontos.

A teljesítményértékelés ugyanakkor a szervezeti és az egyéni teljesítményt köti össze, ezért csak az az értékelő rendszer számíthat stratégiai jelentőségre, amely valódi, tényleges kapcsolatot teremt az alkalmazottak erősítésével és a szervezet céljai között. Az értékelési eredmények jól felhasználhatóak a jelenlegi alkalmazotti állomány auditálásához, ami a stratégiai tervhez igazodó emberi erőforrás összetétel kialakítását segíti.

A személyzeti auditálás fontos kérdései⁴⁹ (vagyis a szervezet számára lényeges kérdés és végrehajtandó feladat), hogy miként teheti sztárokká a problémás alkalmazottakat, hogyan tarthatja fent az igáslovak motivációját, hogyan használhatja ki a leghatékonyabban a sztárokból rejlő lehetőségeket, valamint miként távolítja el a hasznavehetetleneket a szervezetből.

⁴⁹ dr. Gyökér Irén-Dr. Finna Henrietta-Krajcsák Zoltán: Emberi erőforrás menedzsment. BME-GTK Üzleti Tudományok Intézet, Budapest, 2010



50. ábra: Teljesítményértékelés

Az elmúlt évtizedekben a teljesítmény – értékelés módszereinek fejlődésében a kötetlen értékeléstől a magatartási és végeredmény alapú módszerekig jutott el a folyamat (erről már a korábbi leckékben is szó esett). A teljesítményértékelésben kitűzött célok egyre sokrétűbbek, egyre többet foglalmaznak meg a szervezetek. Kezdetben csak adminisztratív jellegű döntések (pl. fizetés, előléptetés, elbocsátás) esetén használták fel őket, manapság már az alkalmazotkák továbbfejlesztésére, a menedzsment és a szervezet fejlesztésére, a vállalati szintű stratégiai tervezés és a kutatási célú alkalmazásokra is alkalmasak ezek a módszerek. A teljesítményértékelés hatékony felhasználásával részévé válik a teljesítménymenedzsment folyamatának.

A teljesítmény menedzsment magában foglalja mindazon folyamatokat, amelyek lehetővé teszik a szervezet eredményességének folyamatos növelését. Ezek a folyamatok a következők: a feladatok és célok lebontása, az egyéni célok kialakítása, a fejlesztés, képzés, a teljesítmény értékelése és visszacsatolása.

12.2.3 A teljesítmény menedzsment ciklusa, folyamata

- Feladatok kijelölése, a munkaköri leírás közös kialakítása, felülvizsgálata. A csoportok, osztályok célkitűzéseinek megfogalmazása a szervezet stratégiai céljai alapján. Hosszú távú, stratégiai, üzleti célok definiálása. Szervezeti küldetés meghatározása – majd ebből lebontható az egyéni célmeghatározás is, ami a következő lépés (vagyis az egyéni céloknak kölcsönösen elfogadott, fejlesztő, üzleti igényekhez igazodóaknak kell lenniük).
- Egyéni és teljesítmény célok megfogalmazása (a fentiek alapján) – az értékelő és az értékelt közös együttműködése révén. Rögzítésre kerülnek a konkrét eredmények és azok ellenőrzésének módja. Fontos,

hogy a célok kihívást is jelentsenek az alkalmazott számára, ennek megfelelően kell a célokat kitűzni.

- Fejlesztési terv megfogalmazása (közös, részletezve a kívánt fejlesztési, képzési célokat és azok elérésének módját). Az alkalmazott egyéni fejlődését támogatói hozzáállással kezelik, a nyomon követés és megerősítés eszközeivel. Fontos, hogy a célkitűzéseket támogató fejlesztési terveket egyénre szabottan kell kialakítani, valamint jól kell kommunikálni az alkalmazottak felé.
- Célok elérésének értékelése (rendszeres és folyamatos áttekintés, motiváló hatással – azaz a fejlesztésre koncentráló értékelés a hangsúlyos). Az értékelés az elért teljesítmény függvényében befolyással bír a bérezési, jövedelem megállapítási rendszer változ(tat)ásainak. Ez egy fontos, visszacsatolási szint, ami később alapot adhat az újabb szervezeti stratégia és egyéni célok kitűzéséhez.



51. ábra: A ciklikus rendszer

A fenti folyamat, a teljesítménymenedzsment rendszer működése ciklikus. Az eredmények folyamatosan beépülnek, az összetett lépések egyfajta körforgást hoznak létre – persze az adott szervezet jellemzőinek, sajátosságainak megfelelően. Látható, hogy a szintek nem teljesen elkülöníthetők, hiszen egymásból következnek. A teljesítménymenedzsment működtetése (és kialakítása) összehangolt, sokrétű tevékenységet igényel, tehát nagyon fontos a pontos megtervezése, hiszen vizsgálati, mérési, elemzési és visszacsatolási, fejlesztési

elemeket is magában foglal. A menedzsment és az alkalmazottak kölcsönösen együttműködnek ebben a folyamatban, egyértelmű szerepeket meghatározva.

A teljesítményértékelés jól alkalmazva a motiválás, a szervezeti tanulás, a szervezeti kultúra fejlesztés, a pozitív munkamorál és a dolgozói elkötelezettség alakításának, erősítésének, hatékonyabbá tételének eszközévé válhat.

A teljesítménymenedzsment az alkalmazottak fejlesztésének formális tervezésére is nagy hatással van – enélkül lehet, hogy a szervezet erre nem is fektetne nagy hangsúly.

A teljesítménymenedzsment, mint komplex folyamat komoly vezetői készségeket igényel (szintenként más-más képesség preferenciával); az alábbiakban a szükséges lépések tartalmát és az ezekhez kapcsolódó menedzseri kompetenciákat ismertetem:

1. Mérőeszközök és sztenderdek kialakítása

Fontos (kritikus) menedzseri készségek: stratégiai gondolkodás, jó írásbeli kommunikáció, az értékelt munkakör ismerete, sztenderdek felállításának és kompetenciák meghatározásának képessége, célkitűzés megfogalmazására való képesség, prioritások felállítása.

A tartalom: A stratégiához, üzleti tervezéshez szorosan kapcsolódik ezen a ponton az értékelési folyamat. A szervezeti egység céljainak egyénekre és munkakörökre való lebontása ekkor valósul meg. A menedzser feladata a teljesítménysztemperdek meghatározása, az egyéni célok kitűzése (ehhez nagyon ismernie kell az üzleti lehetőségeket, célokat, a munkakörök tartalmát). Az értékelési rendszer megtervezése három területre irányul és össz pontosul: végeredmény, magatartás, személyiségjellemzők. Azaz, mi az, amit a munkavállalók/beosztottak meg tudnak valósítani és elvárható tőlük, mit és hogyan tesznek a beosztottak, milyenek a beosztottak. Mindhárom dimenzióban meg kell határozni az elvárt teljesítményszintet, valamint az egyes dimenziók relatív fontosságát.

2. Az elvárások kommunikálása

Fontos menedzseri készségek: jó verbális kommunikáció, aktív figyelem, empátia, kiváló tárgyalási készség, megállapodás kötésre való képesség.

A tartalom: Nagyon fontos lépés, amikor is a menedzser egyértelműen megfogalmazza az elvárásait az értékelt felé. Meg kell győződnie arról is, hogy a munkavállaló megértette és elfogadta azokat. A vezetőnek nagyon nagy fokú tárgyalási és megállapodási készségekre van szüksége, hogy a teljesítménysztemperdek súlyozásából, értékeléséből adódó konfliktusokat időben felismer-

je és kezelni tudja. A beosztott támogatására irányuló megállapodásokat kell kötnie, valamint itt szükséges a munkakörülményekről, technikai feltételekről, stb. megegyeznie.

3. A teljesítmény tervezése

Fontos menedzseri készségek: tervezés, problémamegoldás, döntéshozás, vezetési készségek és stílus (leadership), szervezés, költségvetés készítés.

A tartalom: A vezető a munkavállalóval közösen terveket, stratégiákat dolgoz ki a teljesítményelvárások teljesítése érdekében. A korábbi megállapodásokat pontosítják, az eddigi terveket konkrét tervekkel alakítják, költségvetést határoznak meg, határidős feladatokat tűznek ki, a szükséges erőforrásokról gondoskodik a menedzser.

4. A teljesítmény nyomon követése

Fontos menedzseri készségek: a munkakör ismerete, kiváló szóbeli kommunikáció, problémamegoldás, megfigyelés, tanítás, támogatás, visszajelzés adása, – fogadása, – fejlesztése, ellenőrzés.

A tartalom: A teljesítmény nyomon követése a teljesítménymenedzsment egy nagyon fontos mérföldköve. A vezető folyamatosan nyomon követi a munkatársai teljesítményét, összeveti az előzetesen már kommunikált elvárásokkal, megállapodásokkal. Lényeges, hogy lehetőleg azonnal visszajelzést, – csatolást adjon a pozitív és negatív tényezőkkel kapcsolatosan – mindezt a fejlődés érdekében. A támogató-fejlesztő tanácsadás, a magatartás alapú visszajelzés hasznos és alkalmazandó módszerek ilyenkor. A teljesítményproblémák és okai mélyebb feltárására is szükség lehet.

5. Értékelés

Fontos menedzseri készségek: magas szintű írásbeli kommunikáció, adatelemzés és kiértékelés, ítéletalkotás, megfigyelés, felidézés.

A tartalom: A teljesítményre vonatkozó megfigyelés felidézése és az ítéletalkotás feladata által a teljesítmény értékelése zajlik ebben a fázisban – ezért különösen fontos az információfeldolgozás képessége és a döntés(i) mechanizmus). Ilyenkor jól használhatóak a magatartás alapú skálák, a (jól meghatározott és jól kommunikálható) sztenderdek, a megfelelő adminisztráció (az egész évet tekintve). Mindezek hozzájárulnak a személyközi készségek fejlesztéséhez.

6. Visszajelzés

Fontos menedzseri készségek: tárgyalás, megegyezés, konfliktuskezelés, konszenzusra való törekvés és annak elérése, problémamegoldás, empátia, aktív figyelem, tervezés.

A tartalom: A teljesítménymenedzsment során folyamatos visszacsatolás zajlik, de fontos, hogy egy formális interjú/beszélgetés során visszajelzés történjen. A menedzser ilyenkor kommunikálja és részletesen megindokolja az értékelés végeredményét. Fontos, hogy a vezető elvonatkoztasson a saját következtetéseitől és a beszélgetésen csak a látható és hallható, megfigyelhető magatartásra koncentráljon. A menedzser célja az, hogy megértse az adott magatartás okait és ez alapján átgondolja a történeteket, hogy új megállapodást kössön az értékelttel, hogy az a ciklus végére javítani tudja teljesítményét.

7. Személyzeti döntések

Fontos menedzseri készségek: vezetési készségek (leadership), prioritások meghatározása, döntéshozatal, stratégiai gondolkodás, személyzeti politikák ismerete.

A tartalom: Ezen a szinten a menedzser (attól függően, hogy mitől várja a teljesítmény javulását) az értékelés eredményét a megfelelő emberi erőforrás menedzsment rendszerekbe csatolva hozhatja meg, azaz az előléptetésre, fizetésemelésre, más munkakörbe helyezésre, átképzésre, fejlesztési programban való részvételre, elbocsátásra irányuló döntéseit. Nagyon egyértelmű, átlátható, világos elveken alapuló döntést kell hoznia a vezetőnek, úgy, hogy a többi humán erőforrás menedzsment rendszerhez mindez tökéletesen kapcsolódjon.

8. Fejlesztés

Fontos menedzseri készségek: támogatás, tanácsadás, tanítás, képzés, tervezés, szervezés.

A tartalom: A teljesítmény fejlesztése a ciklus utolsó, egyben kiinduló pontja is. A munkavégzési rendszerben rejlő korlátok feltárására hangsúlyt kell fektetni, az egyén számára legnehezebben végrehajtható jellemzők is el kell jutni.

12.2.4 Egyén-csoport-környezet-szervezet hatáslánca

Az egyén, a csoport, a szervezet, a környezet folyamatos kölcsönhatásban áll, azaz egymáshoz illeszkedve tevékenykednek közös érdekeik elérésében.

Bakacsi Gyula szerint⁵⁰ ezen illeszkedési lánc kialakítása követelményszerű, ám egy-egy illeszkedés eltérő hangsúlyokkal jön létre.

Meglátása szerint az egyénből és csoportból kiindulva a hatáslánc elemeinek hangsúlyai a következők:

Egyéni szinten az értékek, az észlelés, attitűdök, motivációk, az egyéni döntés. Csoportszinten a következők állnak a központban: a kommunikáció, a csoportos döntéshozatal, hatalom, konfliktus, leadership, csoportközi viszonyok.

A környezeti és szervezeti elvárásokból kiindulva a változékonyság, a komplexitás, a bizonytalanság, a strukturális változók – mint szervezeti magatartás jellemzők (változás, politika, kultúra) állnak a középpontban. Szervezeti és környezeti szinten tehát általánosabb és elvontabb formában jelentkező viszonylatok állnak.

12.2.5 A szervezet és az egyén kapcsolata

A szervezet működési folyamatai a benne közreműködő személyek (alkalmazottak, beosztottak, alárendeltek, vezetők) révén lehetnek eredményesek.

Mint arra már többször utaltunk, az egyén és a szervezet kapcsolata, együttműködése szerződések keretében fogalmazódik meg. Mint minden szerződés esetén, erre is jellemző, hogy mindkét félnek megvannak a maga prioritásai, motivációi, feltételei és az ezekre alapozott céljai. A szerződés továbbá tisztázza a két fél tennivalóit, jogait, kötelezettségeit az elvárt munkafolyamat mentén.

A szervezet működése során a szerződések formái többfélék lehetnek. Formális és pszichológiai (magatartásra vonatkozó informális) egyaránt lehet.

A formális szerződés megkötése tulajdonképpen a munkavállaló kiválasztását is jelenti. A szerződésben a szervezet teljesítménykritériumokat határoz meg, a munkavállaló pedig igényeket, jogokat, anyagi és kulturális biztosító feltételeket – mindezt egy alkufolyamat eredményeként. Ez a két célkitűzés egyaránt fontos elem a szerződésben. Kényszerválasztás során nincs mód az alkufolyamatra, mely ezáltal lehet szükségletorientált is. Ebben az esetben a munkavállalótól viszont nem várható el a lojalitás (hiszen a magasabb szintű szükségletek kielégítésére nem ad lehetőséget a szervezet), nem beszélhetünk kölcsönös üzletszerűségről.

A munkavállaló teljesítményértékelés során a teljesítménykritériumok elérését ellenőrzik – az ellentételezés eszerint alakul. A normaelérés mértékét

⁵⁰ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és szervezés, 1. fejezet, Aula Kiadó Kft., Budapest, 2004.

menyiségi és minőségi értelemben is méri egy visszacsatolási folyamat során. Az értékelés után változhatnak a kritériumok, az ellentételezések és tágabb értelemben más szervezeti célkitűzések is.

Tananyagunkban többször is kiemelésre került, hogy az egyén a szervezet életében, működésében egyéni képességeivel, készségeivel, személyiségeivel, értékeivel, hiedelmeivel, motivációs tényezőivel, beállítódásaival (attitűdjeivel) vesz részt, valamint egyéni tanulási folyamatai is nagy hangsúlyt kapnak. Ilyen tanulási folyamatok pl.: klasszikus kondicionálás, társas tanulás, komplex tanulás, tudatos és tudattalan tanulás, a változások tanulása, valamint lényeges a tanulási folyamatokat korlátozó tényezők is. Az észlelés, értékelés és ítéletalkotás folyamata is jelentős szerepet játszik az egyéni szint tekintetében (is). Az egyéni döntés és problémamegoldás folyamata pedig kiemelkedően fontos a tevékenység, feladatmegoldás során. Fontos meglátnunk, hogy éppen ezért a szervezet marketingtervének egy része tehát a munkavállalókat is célozza.

A hallgató immáron biztosan tudja, hogy a szervezet célja, hogy a teljesítmény érdekében a munkavállalóból kihozza a maximumot, a korábban tárgyalt tényezők mentén. Ennek a teljesítménymaximumra törekvő működésnek eszközei lehetnek a korábban már említett értékelés (munkatársak értékelése), a visszajelzések és a tanácsok a teljesítmény javítására.

12.2.6 Szervezeti kultúra modellek és hatásaik

A munkavállalók szempontjából történő környezetanalízis során hasznosak lehetnek a szervezeti kultúra modellek. Minden szervezetnek vannak saját hagyományai, szokásai, szokásrendszerei (például: az egyik szervezetnél megengedett a pár perces késés, a másikon nem, az egyik szervezet esetén a vezető mindig elérhető, máshol pedig be kell jelentkezni hozzá). A szervezet belső életében tehát bizonyos normák alakulnak ki, és az ott dolgozók ezek alapján értelmezik a mindennapi valóságot. A munkacsoporti és szervezeti normákhoz való kapcsolódásról és igazodásról már egy korábbi fejezetben szó esett.

Sok esetben a fent említett szervezeti kultúra elemek íratlan szabályok, közös viselkedési szabályok.

Charles Handy elemezte ezeket és négy magatartáscsoportot különített el: hatalom, szerep, feladat és személy kultúrát különítve el.

1. Hatalomkultúra

A vezető a központi szereplő, akiből hatalom és befolyás sugárzik. A szervezet célja, hogy a központi személy által meghozott döntések végrehajtását

lehetővé tegye. A hatalom biztosítása a kulcspozíciók megszerzésével és a rendszeres ellenőrzésekkel történik. Metaforája a pókháló.

2. Szerepkultúra

A logika és ésszerűség alapján működik, bürokratikus kultúra. Jellemző rá, hogy mind a horizontális, mind a vertikális információ erősen formalizált és szabályozott. Stabil környezetben működik jól, biztonságot és belátható jövőt kíván a szervezet tagjainak. A szerepkultúra metaforája a görög oszlop.

3. Feladatcultúra

A cél a munka elvégzése, a szervezet ehhez igyekszik racionális alapon hozzárendelni az erőforrásokat. A hatalom jobban megoszlik a szervezeten belül, az emberek nagyfokú önállósággal cselekszenek és ellenőrzi saját munkájukat. Ez a kultúra rendkívül adaptív, hiszen a belső csoportok az aktuálisigények szerint szerveződhetnek meg. A feladatcultúra metaforája a háló.

4. Személyiségcultúra

Központi alakjai kiemelkedő szaktudással rendelkező személyek. Ez a kultúra az egyének érdekeit helyezi előtérbe, itt a szervezet fő célja, hogy lehetővé tegye az egyének tehetségének és képességének kiteljesedését. A személyiségcultúra metaforája a halmaz.

12.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

12.3.1 Összefoglalás

A hallgató a lecke elsajátítása során megismerhette a munkavállaló aspektusú környezetelemzés stratégiáit. Az egyéni teljesítményértékelésről még részletesebb képet kapott az olvasó. Bemutatásra került az értékelő interjú módszere. A hallgató mélyebben megismerhette az egyén és a szervezet kapcsolatát. A szervezeti kultúra és annak szerepe, formái is kiemelésre kerültek a leckében.

12.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mutassa be a formális szerződést, mint a szervezet és egyén kapcsolatrendszerét!
2. Csoport szinten mi áll a középpontban az egyén-szervezet hatásláncot tekintve?

3. Az értékelés során hogyan kell a mérőeszközöket , sztenderdeket kialakítani?
4. Ismertesse a szervezeti kultúra fogalmát!
5. Sorolja fel a teljesítménymenedzsment négy folyamatlépését!
6. Melyek az értékelő típusú interjú lépései?
7. Mi lehet az értékelő interjú célja?
8. Milyen menedzseri kompetenciák szükségesek az értékeléshez?
9. A fejlesztési terv megfogalmazása hogyan történik?
10. Sorolja fel szervezeti kultúra 4 formáját – a tanult csoportosítás alapján.

13. A MUNKAFOLYAMAT ASPEKTUSÚ KÖRNYEZETELEMZÉS STRATÉGIÁI

13.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A munkafolyamat aspektusú környezetelemzés stratégiai szorosan kapcsolódnak a korábban tanult munkaszervezés, munkafolyamat tervezés témakörhöz. Leckénk célja, hogy eddig még nem említett megközelítéseket is megismerhessen a hallgató, gyarapítva tudását a humán tőke menedzsment területén.

13.2 TANANYAG

13.2.1 Workflow

A munkafolyamat aspektusú környezetelemzés stratégiáinak tárgyalásakor érdemes egy új, a humán tőke menedzsmenthez kapcsolódó fogalommal megismerkedni. A „workflow”, mint munkafolyamat, lényegében az üzleti folyamatok logikus szervezését és tervezését foglalja magában.

A mai szervezetekre jellemző, hogy az emberek jól meghatározott kompetenciaterületen, munkakörben dolgoznak és összességében kevesebb rálátásuk van a szervezet működésére, gyakorlati életére. A szervezetek tagoltak, a munkaszervezés eszközeivel lebontásra kerültek a munkafolyamatok, munkakörök, hatáskörök, elkülönülnek az egyes funkcionális területek.

Az egyének az adott területen mélyítik el (szak)tudásukat, képességeiket ott bontakoztatják ki. Sok esetben nem is látják át a szervezetet érintő kérdéseket, a szervezet stratégiáját. Már szó esett róla, hogy ennek megfelelően a különböző területek munkáját össze kell hangolni a hatékonyság érdekében, hogy a szervezet egésze jól működhessen, céljainak megfelelően. Szükség van egy központi irányításra, amely feladatleosztó és irányító szerepet tölt be.

13.2.2 MTM módszer

A munkafolyamat aspektusú környezetelemzésnek szintén több módszere lehet. A munkafolyamat hatékonyságnak elemzésére alkalmazzák pl.: az MTM módszert, (Methods-Time Measurement), ami az időelemzés módszere. A módszer alkalmazásnak előfeltétele egy jól kialakított ergonomikus munkahely.

Az MTM módszerrel a kézi és a félautomata munkahelyek pontos analízisét lehet megtenni. A munkahelyek tevékenységét munkafolyamat szakaszokra

bontva, részletes mozdulatleírást tartalmaz. MTM elemzés tehát a munkafolyamat szakaszokat mozdulatokra bontja, és minden mozdulathoz egy MTM kódot rendel hozzá. A kódokhoz idők vannak megállapítva és ezeknek az időknek az összegéből adódik egy munkahely tevékenységének ideje. Mindehhez szükséges, az elvégzendő feladat pontos meghatározása az adott munkahelyen, típusonkénti műveleti utasítás darabjegyzékkel. Amikor megszületett egy adott területen minden munkahely MTM elemzése, ezáltal a munkahelyeken elvégzendő feladatok összideje, akkor meg tudjuk nézni, a terület típusonkénti kiterheltségét. Az így készült diagramokból sok mindenre lehet következtetni. Az ütemidő és az alkalmazotti tevékenység idejének arányából pl. a dolgozói terheltséget lehet kiszámítani. A szervezet számára az a legfontosabb, hogy minél kevesebb energia, pénz, ráfordítás, munkaerő befektetésével a lehető leghatékonyabb legyen a gyártás (lsd. korábban a munkaszervezés kérdésköre), mindezt az alkalmazottak számára megfelelő ergonómia kialakítása mellett. Az MTM elemzéssel a dolgozói hatékonyság növelhető, optimalizálható a teljesítmény. Észrevehető a diagramokból, hogy hol kell a munkafolyamatokon változtatni, hol vannak nagy várakozási idők, hol vannak szűk keresztmetszetek.

13.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

13.3.1 Összefoglalás

Fejezetünkben két új fogalom bevezetése történt, melyek ismeretének megszerzése még fontos volt a munkaszervezés, a munkafolyamat és a munkafolyamat aspektusú környezetelemzés témaköréhez.

13.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mi az alapfeltétele az MTM módszer alkalmazásának?
2. Az MTM módszer diagramjai alapján miként lehet következtetéseket levonni a teljesítményt illetően?
3. Mit jelent a workflow kifejezés?

14. ÖSSZEFOGLALÁS

14.1 TARTALMI ÖSSZEFOGLALÁS

A humán tőke menedzsment első féléves tananyagában fő törekvésünk volt, hogy a hallgató rálásson ezen szakmai terület fogalmi – és keretrendszerére. Olyan alapokat adtunk, melyeken elindulva megfelelő szakirodalmakat lehet találni és a hallgató jobban el tud mélyülni egy-egy témakörben. Célunk volt, hogy felkeltsük az érdeklődést a humán tőke menedzsment iránt. Az elméleti megközelítések mellett fontosnak tartottuk a gyakorlati és gyakorlatias megközelítést, hogy jobban elsajátítható legyen a tananyag. Célunk volt, hogy a hallgató a szakmai munkája során és hétköznapi életében is alkalmazni tudja az itt tanultakat.

Tananyagunk előkészítette és megalapozta a humántőke menedzsment tantárgy második félévének tudásanyagát. A fogalmakkal és témakörökkel ott is találkozni fognak – részletesebb kifejtésük történik majd.

Céljaink szerint az elsajátított tananyag az élet minden területén hasznos tartalmakkal szolgál a hallgatók számára.

15. KIEGÉSZÍTÉSEK

15.1 IRODALOMJEGYZÉK

Felhasznált és ajánlott irodalom

- ANSOFF, IGOR H. – McDONNELL, EDWARD J. (1990): *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- ANTAL-MOKOS ZOLTÁN – BALATON KÁROLY – DRÓTOS GYÖRGY – TARI ERNŐ (2004): *Stratégia és szervezet*. KJK-KERSZÖV, Budapest.
- BAKACSI GYULA – BOKOR ATTILA – CSÁSZÁR CSABA – GELEI ANDRÁS – KOVÁTS KLAUDIA – TAKÁCS SÁNDOR (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-KERSZÖV, Budapest.
- BALATON KÁROLY – TARI ERNŐ (szerk.) (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés*. AULA Kiadó, Budapest.
- BECKHARD, RICHARD (1974): *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- BENCsik ANDREA (2009): *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press Kiadó, Miskolc.
- Bloom, Benjamin S (Ed.), Engelhart, M.D., Furst, E.J., Hill, W.H., & Krathwohl, D.R. Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook 1: Cognitive domain. New York: David McKay. (1956).
- Bloom, Benjamin S.: Human characteristics and school learning. New York, NY, US: McGraw-Hill. (1976).
- Brethower, D. (2004). IPT 564: Dale's rant appropriate disrespect, 8/27/04. Lotus Notes database via Boise State University. Retrieved December 9, 2004.
- Briggs, L. J., Gustafson, K. L. & Tellman, M. H., Eds. (1991), *Instructional Design: Principles and Applications*, Second Edition, Educational Technology Publications, Englewood Cliffs
- BURNS, TOM – STALKER, GEORGE M. (1961): *The Management of innovation*. Quadrangle Books, Chicago.
- CHIKÁN ATTILA (2008): *Vállalatgazdaságtan*. AULA Kiadó, Budapest.
- CHILD, JOHN (1972): *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice*. *Sociology*, No. 1.
- Clark, R. E. (2003). Turning research and evaluation into results for ISPI. *Performance improvement* (42)2, 21-22.
- DAFT, RICHARD L. (2010): *Organization theory and design*. South-Western Cengage Learning, Mason.

- Dick, W. & Cary, L. (1990), *The Systematic Design of Instruction*, Third Edition, Harper Collins
- Edmonds, G. S., Branch, R. C., & Mukherjee, P. (1994), A Conceptual Framework for Comparing Instructional Design Models, *Educational Research and Technology*, 42(2), pp. 55-72.
- DOBÁK MIKLÓS – ANTAL ZSUZSANNA (2010): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Aula Kiadó, Budapest.
- DOBÁK MIKLÓS (2004): *Szervezeti formák és vezetés*. KJK-KERSZÖV, Budapest.
- Esque, T. J. (2003). The HPT razor. *Performance improvement* (42)2, 23-28.
- FARKAS FERENC (2004): *Változásmenedzsment*. KJK-KERSZÖV, Budapest.
- FOERSTER, HEINZ VON (1993): *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- FORDYCE, JACK K. – WEIL, RAYMOND (1989): *Methods for Finding out What's Going on*. In: FRENCH, WENDELL L. – BELL, CECIL H. – ZAWACKI, ROBERT A. (szerk.): *Organization Development: Theory, Practice and Research*. Third edition, Homewood, Illinois. 149-159. o.
- FRENCH, WENDELL L. – BELL, CECIL H. (1993): *A szervezetfejlesztés meghatározása*. In: BALÁZS ÉVA (szerk.) (1998): *Oktatásmenedzsment*. OKKER Kiadó, Budapest.
- Gagne, R. M., Briggs, L. J. & Wagner, W. W. (1992). *Principles of Instructional Design* (4th ed.), Holt, Reinhart, and Winston Inc.
- Gayeski, D. (1999). Frontiers for human performance technology in contemporary organizations. In H.
- GELEI ANDRÁS (2005): *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A 'reflektív tanulás' irányzata*. In: Bakacsi Gyula – Balaton Károly – Dobák Miklós (2005): *Változás-és-Vezetés*. AULA Kiadó, Budapest. 111-135. o.
- Göte Klingberg taxonómiai rendszere, *MAGYAR PEDAGÓGIA* 2: pp. 200–211. (1979)
- Hale, J. (2003). Certification and how it can add value. *Performance improvement* (42)2, 30-31.
- http://okt.ektf.hu/data/nadasia/file/tananyag/oktataselmelet/8_a_cltaxonmik_operacionalizlt_pedagogiai_clok.html
- <http://rs1.szif.hu/~nyeki/okt/DeBlock.pdf>
- HUNYADI GYÖRGY – SZÉKELY MÓZES (szerk): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- JÁVOR ISTVÁN – ROZGONYI TAMÁS (2007): *A szervezetek és a munka világa*. L'Harmattan, Budapest.
- Kádárné Fülöp Judit: Taxonómiák a pedagógiában, *Pedagógiai Szemle*. 1971. 6. 499 –506.

- Kaufman, R. & Watkins, R. (2000). Getting serious about results and payoffs: We are what we say, do, and deliver. *Performance improvement* (39) 4, 23-32.
- Kaufman, R. (2003). Value, value, where is the value? *Performance improvement* (42)2, 36-38.
- KHANDWALLA, PRADIP N. (1977): *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, New York
- KIESER, ALFRED (1974): *Der Einfluss der Umwelt auf die Organisationsstruktur*. Zeitschrift für Organisation, Nr. 6.
- KIESER, ALFRED (1995): *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó, Budapest.
- KLEIN BALÁZS – KLEIN SÁNDOR (2006): *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kiadó, Budapest.
- Krathwohl, David R.: A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview In: THEORY INTO PRACTICE, Volume 41, Number 4, Autumn 2002. College of Education, The Ohio State University (2002)
- LÖVEY IMRE – NADKARNI, MANOHAR S. (2008): *Az örömteli szervezet*. HVG Kiadó, Budapest.
- Mager, R.: *Preparing Instructional Objectives* (2nd Edition). Belmont, CA: Lake Publishing Co. (1975).
- MAYRHOFFER, WOLFGANG – MEYER, MICHAEL – TITSCHER, STEFAN (Szerk.) (2010): *Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden*. Facultas WUV – UTB. Wien.
- MONTANARI, J. R – MORGAN, C. P. – BRACKER, J. S. (1990): *Strategic Management: a choice approach*. The Dryden Press, Chicago.
- Nádasi András: A céltaxonómiák, operacionalizált pedagógiai célok. In: *Oktatáselmélet és technológia*
- Nádasi, A. (1984) Oktatástechnológia az Egyesült Államokban (In: *Tanulmányok a neveléstudomány köréből*. 1979-1984, Szerk. Nagy, S.) Bp., Akadémiai Kiadó, p. 112-142.
- Gagne, R.M. – Briggs, L.J. (1987) *Az oktatástervezés alapelvei* [ford. Uszkay, M., szerk. és az "OT az USA-ban" c. tanulmányt írta Nádasi, A.] OOK.
- Nyéki Lajos: De Block taxonómiája. *Szakoktatás*, 1993. 10. 21–24.
- PERROW, CHARLES (2002): *Szervezetszociológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- PORTER, MICHAEL E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- PORTER, MICHAEL E. (1990): *Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York.
- Rojas, A. M. & Zintel, D. E. (1999). Practicing human performance technology in a global business environment. In H. Stolovich & E. Keeps

- (Eds.), *Handbook of human performance technology* (2nd ed.) (pp. 916-935). San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- SCHANZ, GÜNTHER (1994): *Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination*. Vahlen Verlag, München.
- SCHEIN, EDGAR H. (1978): *Szervezőlélektan*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SCOTT, RICHARD W. – DAVIS, GERALD F. (2007): *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- SCOTT, RICHARD W. (1986): *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Stolovich & E. Keeps (Eds.), *Handbook of human performance technology* (2nd ed.) (pp. 936-949). San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Taxonómiák a nevelési célok rendszerében, MAGYAR PEDAGÓGIA 2: pp. 183–191. (1981); Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype Jonathan Winterton, Françoise Delamare-Le Deist, Emma Stringfellow, CEDEFOP Reference series; 64 Luxembourg: Office for official Publications of the European Communities, 2006
- TÓTH ISTVÁN GYÖRGY (2009): *Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében*. Társki, Budapest.
- WEISBORD, MARVIN R. (1976): *Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory*. Group & Organization Studies, 1. 430-447. o.