

Humántőke menedzsment II.

Soósné Göbölly Ildikó

MÉDLAINFORMATIKAI KIADVÁNYOK

Humántőke menedzsment II.

Soósné Göbölly Ildikó



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

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>13</i>
1.1	Célkitűzés.....	13
1.2	A kurzus tartalma	13
1.3	A tananyag tömör kifejtése.....	14
1.4	Kompetenciák és követelmények.....	14
1.5	Tanulási tanácsok, tudnivalók	15
2.	<i>A Stratégiai Hatás Modell (SHM), mint az egyéni és szervezeti teljesítménynövelés eszköze</i>	<i>17</i>
2.1	Célkitűzés.....	17
2.2	Tartalom	17
2.3	A tananyag kifejtése	17
2.3.1	Az oktatásból a munkaerőpiacra	18
2.3.2	Oktatástechnológiától a humán teljesítmény technológiáig	19
2.3.2.1	Az ADDIE modell	19
2.3.2.2	Dick és Carey modellje	21
2.3.2.3	Clarac ISD (ISD = Instructional Systems Development) modellje.....	22
2.3.2.4	A 4C/ID modell (four components/Instructional Design).....	23
2.3.3	Stratégiai Hatás Modell (SHM)	23
2.3.3.1	A stratégiai menedzsment.....	24
2.3.3.2	Stratégiai tervezés	25
2.4	Összefoglalás	32
2.4.1	Ellenőrző kérdések.....	34
2.4.2	Felhasznált irodalom	34
3.	<i>Kaufman és Rothwell megközelítése, hasonlóságok és különbségek</i>	<i>37</i>
3.1	Célkitűzés.....	37
3.2	Tartalom	37
3.3	A tananyag kifejtése	37
3.3.1	Innováció	38

3.3.2	Az International Society for Performance Improvement, azaz az ISPI.....	41
3.3.3	Az oktatási és tréningprogramok alapelvei.....	43
3.4	Összefoglalás.....	45
3.4.1	Ellenőrző kérdések.....	46
3.4.2	Felhasznált irodalom.....	47
4.	<i>A szervezetek szükségletfeltárása (needs assessment), mint a teljesítményprobléma gyökerének feltárása.....</i>	49
4.1	Célkitűzés.....	49
4.2	Tartalom.....	49
4.3	A tananyag kifejtése.....	49
4.3.1	Szerveztelemzés.....	50
4.3.2	Triviális és nem-triviális rendszerek.....	52
4.3.3	Szervezet, szerveztelemzés, szervezetelmélet.....	53
4.3.4	Szerveztelemzési stratégiák.....	54
4.3.4.1	A szerveztelemzés célja.....	54
4.3.4.2	A szerveztelemzés szintjei.....	55
4.3.4.3	A szerveztelemzés és a kutató.....	57
4.3.4.4	A szerveztelemzés folyamata.....	59
4.4	Összefoglalás.....	61
4.4.1	Ellenőrző kérdések.....	62
4.4.2	Felhasznált irodalom.....	62
5.	<i>Az egyéni teljesítményt befolyásoló motiváló tényezők.....</i>	65
5.1	Célkitűzés.....	65
5.2	Tartalom.....	65
5.3	A tananyag kifejtése.....	65
5.3.1	Az egyéni teljesítmény.....	66
5.3.2	Motiváció.....	66
5.3.3	Szükséglet-hierarchia-elmélet.....	67
5.3.4	Kéttényezős vagy motivátor-higiénés elmélet.....	71
5.3.5	Teljesítmény-hatalom elmélet.....	72
5.3.6	Az áramlat élmény, azaz a Flow elmélet.....	74
5.3.7	Az egyéni teljesítményt befolyásoló külső és belső tényezők.....	74
5.3.7.1	Az egyéni teljesítményt befolyásoló külső tényezők.....	74
5.3.7.2	Az egyéni teljesítményt befolyásoló belső tényezők.....	75

5.4	Összefoglalás	75
5.4.1	Ellenőrző kérdések.....	76
5.4.2	Felhasznált irodalom	77
6.	<i>Munkafolyamatok szabályozottsága és a munkakörnyezet szerepe</i>	79
6.1	Célkitűzés.....	79
6.2	Tartalom	79
6.3	A tananyag kifejtése	79
6.3.1	Munkafolyamat (WorkFlow)	80
6.3.2	Ergonómia, avagy az „ember-gép-környezet” rendszer fejlesztésének tudománya.....	89
6.3.2.1	A Rasmussen és a Reason modellek	90
6.3.3	Munkahelyi és munkaköri szocializáció.....	93
6.3.3.1	Személy és munkakör megfeleltetése	94
6.4	Összefoglalás	97
6.4.1	Ellenőrző kérdések.....	98
6.4.2	Felhasznált irodalom	98
7.	<i>A teljesítményproblémákkal összefüggő ok-okozati összefüggések módszertana</i>	101
7.1	Célkitűzés.....	101
7.2	Tartalom	101
7.3	A tananyag kifejtése	102
7.3.1	Teljesítmény és a kompetencia	102
7.3.1.1	A kompetencia típusai	103
7.3.2	A teljesítmény értékelése és elemzése	104
7.3.2.1	A teljesítményértékelés formái	105
7.3.2.2	A teljesítményértékelés szempontjai	105
7.3.3	A teljesítmény-értékelési rendszer (TÉR)	106
7.3.3.1	A teljesítményértékelő rendszer működését befolyásoló szervezeti tényezők.....	107
7.3.3.2	A teljesítményértékelés céljai.....	109
7.3.3.3	A teljesítményértékelés előnyei	110
7.3.4	A munkatevékenység elemzése (activity analysis)	112
7.3.5	„Valóságteszt” a vezetők számára, azaz a 360 fokos visszajelzés –.....	113
7.3.6	Létszámleépítés	114
7.4	Összefoglalás	115

7.4.1	Ellenőrző kérdések	115
7.4.2	Felhasznált irodalom	116
8.	<i>A teljesítményproblémákkal összefüggő ok-okozati összefüggések esetei és gyakorlata</i>	119
8.1	Célkitűzés	119
8.2	Tartalom.....	119
8.3	A tananyag kifejtése	120
8.3.1	Vajon a teljesítményproblémák a kiválasztással kezdődnek?	121
8.3.2	Divatirányzat vagy hatékony módszer a kompetencia-menedzsment?	122
8.3.3	Személyiségvonások vagy kompetencia?	122
8.3.3.1	A kompetenciák fajtái	123
8.3.3.2	Kompetencia-modell	123
8.3.4	A hazai vezetők gyakorlata teljesítményprobléma megoldására	124
8.3.5	A teljesítményértékelés problémái	126
8.3.5.1	Hogyan történjen az értékelés?	129
8.3.5.2	A feladat elemzés módszerei és gyakorlata	129
8.3.5.3	Az eredményesség-értékelés módszerei és gyakorlata	131
8.3.6	Az elbocsátást megelőző módszerek a gyakorlatban	133
8.3.7	A létszámleépítés okozta problémák hatása a vállalatra ...	134
8.4	Összefoglalás	135
8.4.1	Ellenőrző kérdések	136
8.4.2	Felhasznált irodalom	136
9.	<i>Az egyéni teljesítménynövelés módszerei</i>	139
9.1	Célkitűzés	139
9.2	Tartalom.....	139
9.3	A tananyag kifejtése	139
9.3.1	Ösztönzés	140
9.3.1.1	Pszichológiai szerződéskötés	141
9.3.2	Kompenzáció	142
9.3.2.1	Javadalmazás	142
9.3.2.2	Kereseti struktúra	143
9.3.3	Ösztönzésmenedzsment	143
9.3.4	Az ösztönzési csomag elemei	145
9.3.4.1	Alapbérformák.....	145

9.3.5	Egyéni teljesítmény szerinti differenciálás	148
9.3.5.1	Különleges státuszt betöltők ösztönzése	151
9.4	Összefoglalás	153
9.4.1	Ellenőrző kérdések.....	153
9.4.2	Felhasznált irodalom	153
10.	<i>A szervezeti teljesítménynövelés módszerei</i>	155
10.1	Célkitűzés.....	155
10.2	Tartalom	155
10.3	A tananyag kifejtése	155
10.3.1	A vállalati teljesítménymérő és –növelő módszerek áttekintése és csoportosítása	156
10.3.2	Tudásmenedzsment	157
10.3.3	A tudás megszerzésének módjai	158
10.3.4	Képzési szükségletek és igények feltárása a szervezetben.....	161
10.3.5	A tréningprogramra való felkészülés és a program lebonyolítása, alkalmazható technikák	162
10.3.5.1	A coaching	163
10.3.6	Üzleti intelligencia és versenyképesség.....	166
10.4	Összefoglalás	172
10.4.1	Ellenőrző kérdések.....	173
10.4.2	Felhasznált irodalom	174
11.	<i>A szervezeti teljesítménynövelés stratégiáinak tervezése és végrehajtása</i>	177
11.1	Célkitűzés.....	177
11.2	Tartalom	177
11.3	A tananyag kifejtése	178
11.3.1	Kell-e stratégia a szervezet növekedéséhez?	178
11.3.2	Mi a szervezeti teljesítmény?	180
11.3.2.1	A teljesítmény kritériumai	180
11.3.3	A teljesítménymenedzsment és a TÉR.....	181
11.3.3.1	A teljesítménymenedzsment főbb feladatai és funkciói	182
11.3.4	Integrált teljesítménymérési módszerek.....	183
11.3.4.1	Balanced Scorecard	183
11.3.4.2	Tableau de Bord (TdB)	187
11.3.5	Üzleti gyakorlatok adaptálása a közszolgálati menedzsmentbe	189

11.3.5.1	Az egyéni teljesítmény értékelő (ETÉ) funkcionális modellje.....	189
11.3.5.2	Kontroll a közigazgatásban	190
11.4	Összefoglalás	193
11.4.1	Ellenőrző kérdések	193
11.4.2	Felhasznált irodalom	194
12.	<i>Az egyéni és szervezeti teljesítményszint elemzésére – részben vagy egészben – alkalmas informatikai rendszerek köre</i>	197
12.1	Célkitűzés:	197
12.2	Tartalom.....	197
12.3	A tananyag kifejtése	198
12.3.1	Vállalatirányítási rendszer, mint a vállalkozás alapköve	198
12.3.1.1	Mitől lesz integrált a rendszer?	199
12.3.1.2	Miből áll az integrált rendszer?	200
12.3.2	A vállalati informatika stratégia funkciói.....	202
12.3.3	Bevezetés a személyügyi szoftverek világába	203
12.3.4	E-teljesítményértékelés.....	206
12.3.4.1	A teljesítményértékelés célja és eredménye	207
12.3.5	Karriertervezés és utódlástervezés e-HR eszközök segítségével	209
12.3.6	Az e-toborzási rendszerek	211
12.3.7	Az e-HR és az e-learning, blended learning.....	212
12.3.8	Szakértői rendszerek	214
12.4	Összefoglalás	217
12.4.1	Ellenőrző kérdések	219
12.4.2	Felhasznált irodalom	219
13.	<i>Az egyéni és szervezeti teljesítményszint elemzésére részben vagy egészében alkalmas informatikai rendszerek használata az SHM alkalmazása érdekében</i>	221
13.1	Célkitűzés:	221
13.2	Tartalom.....	221
13.3	A tananyag kifejtése	222
13.3.1	A HR jövőjét befolyásoló megatrendek.....	222
13.3.2	Oracle Human Resources Management System, vagyis Emberi Erőforrás Kezelő Rendszer	224

13.3.3	SAP HR modul	231
13.3.4	Egy hazai fejlesztésű humánerőforrás-gazdálkodási szoftver – nexON	232
13.4	Összefoglalás	239
13.4.1	Ellenőrző kérdések.....	240
13.4.2	Felhasznált irodalom	240
14.	<i>Összefoglalás (az egész félévhez)</i>	243
14.1	A kurzusban kitűzött célok összefoglalása	243
14.2	Tartalmi összefoglalás	243
14.3	A tananyagban tanultak részletes összefoglalása.....	244

1. BEVEZETÉS

1.1 CÉLKITŰZÉS

A kurzus során a hallgatók ismerjék meg az egyéni (dolgozói) és szervezeti teljesítmény elemzésének, értékelésének és optimalizálásának lényegét és informatikai eszközeit. Váljanak képessé ilyen eszközök egyszerű használatára. Végzés után HR-es feladatot kapva legyenek képesek a teljesítményoptimalizálásra felhasználható informatikai eszköz megismerésére és fokozatos használatba vételére. Legyenek képesek értően és nyitottan kommunikálni mind az egyénnel, mind pedig a szervezet vezetésével az elemzés eredményeiről és a levont következtetésekről, amelyek hozzájárulnak a vállalkozások versenyelőnyének megteremtéséhez.

A ma használatos és a jövő technológiáit egy bizonyos határig szükségesnek tartjuk megmutatni, ugyanakkor nem szerepelnek a tananyagban mély informatikai ismeretek. Cél továbbá a technológiák várható hatásainak ismertetése, hiszen a folyamatos és gyors változás miatt a hallgatóknak néhány év után már egy egészen más közegben kell helytállniuk.

1.2 A KURZUS TARTALMA

2. A Stratégiai Hatás Modell (SHM) ismerete, mint az egyéni és szervezeti teljesítménynövelés eszköze
3. Kaufman és Rothwell megközelítése, hasonlóságok és különbségek
4. A szükségletfeltárás (needs assessment), mint a teljesítményprobléma gyökerének feltárása
5. Az egyéni teljesítményt befolyásoló belső (Maslow) és külső (szervezeti és szociális) tényezők
6. Munkafolyamatok szabályozottsága és a munkakörnyezet szerepe
7. A teljesítményproblémákkal összefüggő ok-okozati összefüggések módszertana
8. A teljesítményproblémákkal összefüggő ok-okozati összefüggések esetei és gyakorlata
9. Az egyéni teljesítménynövelés módszerei
10. A szervezeti teljesítménynövelés módszerei

11. A szervezeti teljesítménynövelés stratégiáinak tervezése és végrehajtása
12. Az egyéni és szervezeti teljesítményszint elemzésére részben vagy egészében alkalmas informatikai rendszerek köre (nyilvántartó rendszerek, szakértői rendszerek, hazai vagy külföldi fejlesztésű rendszerek, komplex rendszerek, integrált vállalatirányítási rendszerek HR-moduljai)
13. Az egyéni és szervezeti teljesítményszint elemzésére részben vagy egészében alkalmas informatikai rendszerek használata az SHM alkalmazása érdekében (Oracle HR modul, SAP HR modul, egy hazai fejlesztésű szoftver).

1.3 A TANANYAG TÖMÖR KIFEJTÉSE

Új vállalkozásunk akkor lehet sikeres, ha birtokában vagyunk a közgazdaságtani alapfogalmaknak, rendelkezünk a gazdasági rendszerekhez szükséges IKT-kompetenciákkal, kapcsolódni tudunk a nagyvállalati ERP rendszerekhez, kihasználjuk az ügyfélkapcsolat-menedzsment és az üzletiintelligencia-szoftverek adta lehetőségeket. Vevőink, partnereink megszerzésében és megtartásában nagy szerepe van az üzleti kommunikációnknak, a felhalmozott információk rendszerbe szervezésének, és azokból megfelelő adatbányászati módszerek segítségével olyan vezetői riportok létrehozásának, amellyel például saját webáruházunk forgalmát akár meg is duplázzhatjuk. A kurzus során ezen technológiai lehetőségekről adunk átfogó körképet.

1.4 KOMPETENCIÁK ÉS KÖVETELMÉNYEK

A kurzus célja, hogy – a gazdaságinformatikus szakma alapjaival megismertetve a hallgatót – átfogó képet nyújtson a vállalkozások humán erőforrása által alkalmazott módszereiről és informatikai környezetéről. A kurzus fejleszteni kívánja a személyes kompetenciákat az egyéni tanulási forma biztosításával, az IKT-kompetenciát az elektronikus tanulás lehetőségével.

A kurzus megköveteli a gazdaság- és információtudomány alapvető fogalmainak ismeretét, az egyes megközelítések közötti összefüggések értő interpretálását, a történeti szempontból értékes és a naprakész ismeretek megbízható tudását. Az információs társadalom oktatási alapproblémái ismeretében, a kihívások tudatában legyen képes teljesítményoptimalizálási munkára IT-környezetben. Válgják elkötelezetté a teljesítményoptimalizálás és a hozzá kapcsolódó informatikai és kommunikációs kultúra képviselője tekintetében, alakuljanak ki azok a nézetek, kompetenciák, amelyek az önellenőrzés, számonkérés, értéke-

lés működtetéséhez és továbbfejlesztéséhez szükségesek. Fontosnak érezzük, hogy legyen nyitott az új kutatási eredményekre és a folyamatos önművelésre, alakuljon ki belső igény ennek gyakorlására.

A kurzus követelményrendszere biztosítja, hogy a közreműködő a leckék elsajátításával olyan széles körű szakmai ismeretekre tegyen szert, amelyekre biztonsággal támaszkodhat majd a jövőbeli elméleti és gyakorlati képzések során, így azok rendszerbe illeszthetők lesznek.

1.5 TANULÁSI TANÁCSOK, TUDNIVALÓK

A leckék egymásra épülnek, így a tananyag feldolgozása szekvenciálisan javasolt. A leckék legtöbbször a hallgató próbáljon meg a példákhoz újabbakat keresni, mivel így lesz képes a folyamatosan változó gazdasági környezetben eligazodni.

A példák mellett a hallgatónak szükséges új, a jegyzetben nem szereplő technológia lehetőségeket is megnéznie, mert az itt leírtak csak 2013-ban – a tananyag készítésének évében – voltak aktuálisak maradéktalanul. Szinte minden egyes fejezet témájáról vaskos könyveket írtak már, így megpróbáltunk a hallgatók számára a munkahelyi-elhelyezkedési esélyeket növelő ismeretekre koncentrálni, hogy a későbbiekben is képes legyen informatikával támogatott egyéni és szervezeti igényfelmérés megtervezésére, az igényfelmérés és az azt követő ok-okozati elemzés önálló lefolytatására, valamint az eredmények egyéni és szervezeti kommunikálására.

2. A STRATÉGIAI HATÁS MODELL (SHM), MINT AZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY-NÖVELÉS ESZKÖZE

2.1 CÉLKITÚZÁS

Jelen fejezet célja, hogy megismertesse az olvasót néhány olyan modellel, mely az egyéni és a szervezeti teljesítménynövelést tűzte ki zászlajára, ezen belül elsősorban – a Molenda és Persing által jelzett – Stratégiai Hatás Modellel.

2.2 TARTALOM

2.3.1 Az oktatásból a munkaerőpiacra

2.3.2 Oktatástechnológiától a humán teljesítmény technológiáig

2.3.2.1 Az ADDIE modell

2.3.2.2 Dick és Carey modellje

2.3.2.3 Clarac ISD (ISD = Instructional Systems Development) modellje

2.3.2.4 A 4C/ID modell (four components/Instructional Design)

2.3.3 Stratégiai Hatás Modell (SHM)

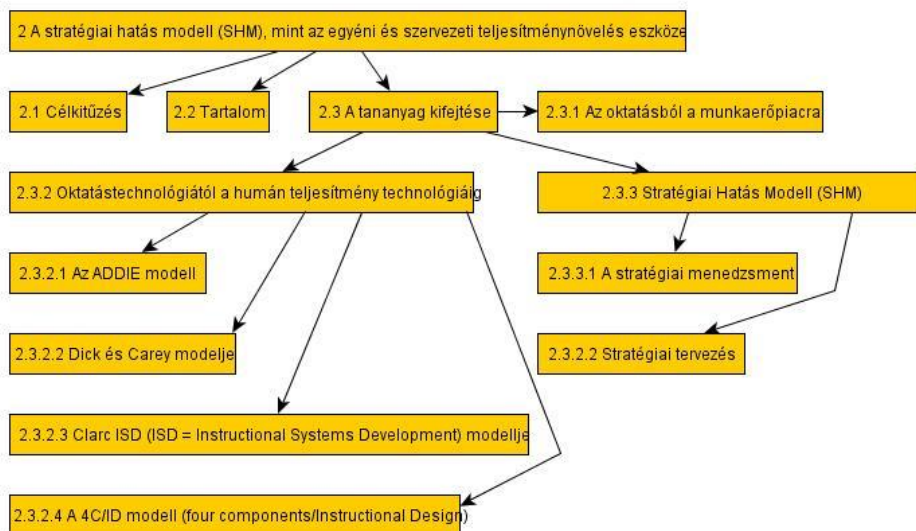
2.3.3.1 A stratégiai menedzsment

2.3.3.2 Stratégiai tervezés

2.3 A TANANYAG KIFEJTÉSE

„Majdnem mindegy, hogy valaki a szaktudását konkrétan milyen területen szerezte, azt élete folyamán úgyis néhányszor valami egészen másba kell konvertálnia gyorsan változó korunkban. A 21. századi oktatás lényege egy jó minőségű alaptudás megszerzése valamiben és a konvertálás képességének kialakítása.”

Mérő László



1. ábra: Fogalomtérkép

2.3.1 Az oktatásból a munkaerőpiacra

A gyorsan fejlődő technológia lehetővé tette a vállalkozások számára, hogy versenyképesek legyenek a globális piacon, a termelékenység javítása kulcsfontosságúvá vált a túléléshez. Az emberi erőforrás, a tudástőke szerepe az elmúlt évtizedekben folyamatosan felértékelődött az értékteremtő folyamatokban. Az oktatás – különösen a felsőoktatás – és a munkaerőpiac közötti átmenet napjaink egyre népszerűbb kutatási területévé vált.

Ulrich Teichler (1999) szerint a felsőoktatásról a munkaerőpiacra történő átmenetet nem egy önálló periódusnak kell tekinteni. Ezt az átmenetet csak más átmeneti időszakokkal együtt – mint a szülőktől való leválás, gyermekvállalás – lehet vizsgálni. Más oktatáskutatások a témakört szűkebb értelmezési keretbe ágyazva vizsgálták, és az egyre nehezebbé váló munkaerő-piaci integráció fő okának az oktatás színvonalát vélik. A megoldást egyre inkább abban látják, hogy az oktatási rendszert a munkáltatók elvárásaihoz igazodóan kellene megreformálni ahhoz, hogy zökkenőmentessé tegyék a fiatalok számára a munka világába való átmenetet. (Garai és mtsai 2010)

2.3.2 Oktatástechnológiától a humán teljesítmény technológiáig

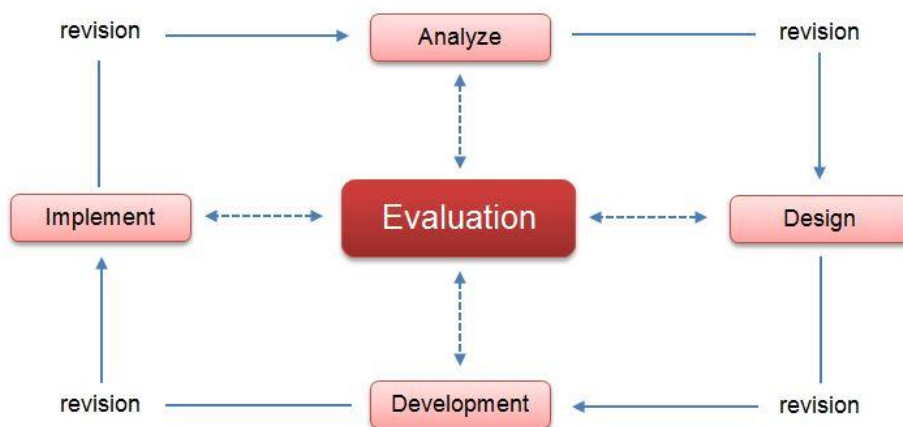
Az oktatástechnológia (IT = Instructional Technology), a pedagógiai technológia (ET = Educational Technology), az oktatástervezés és fejlesztés (IDD = Instructional Design & Development), az oktatási rendszerfejlesztés (ISD = Instructional Systems Development), amelyben az új infokommunikációs technológia (NICT = New Information and Communication Technology) elemei is megjelentek, az '50-es évektől számítható. Az oktatástechnológiára épült humán teljesítménytechnológia (HPT – Human Performance Technology) művelői is keresik az eredményes tanulási környezet és az optimális humán teljesítmény modelljét.

2.3.2.1 Az ADDIE modell

Az Addie modell (Molenda, 2003) iránymutatást ad a hatékony képzés és teljesítmény-támogatásra, a hiányosságok feltárására, az egyén és közösség számára egyaránt értékes, eredményes, és a hagyományos és az IKT megoldásokra egyaránt koncentrálnak a modell. A szervezetfejlesztés és kutatás mellett, a korszerű HPT (HPT – Human Performance Technology) modellt a B. Bloom és R. Mager-féle céltaxonómiák¹ 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. (Nádasi, 2012)

¹ Olyan hierarchikus osztályozási rendszer, amely tágran értelmezett tanulási célokat rendszerez. A legtöbb céltaxonómiában a kategorizált célok bizonyos viselkedés elemek elsajátítását jelentik, vagyis a kategóriák megfigyelhető és mérhető viselkedésváltozásokat írnak le. A tanulási célok taxonomizálása segíti a pontosabb célmegfogalmazást, és ezzel a tantervek kialakításának folyamatát, a tanulói teljesítmények pontosabb mérését.

Forrás: <http://www.kislexikon.hu/celtaxonomia.html#ixzz2Z6JcHAMW> [Eger, 2013. 07. 07.]

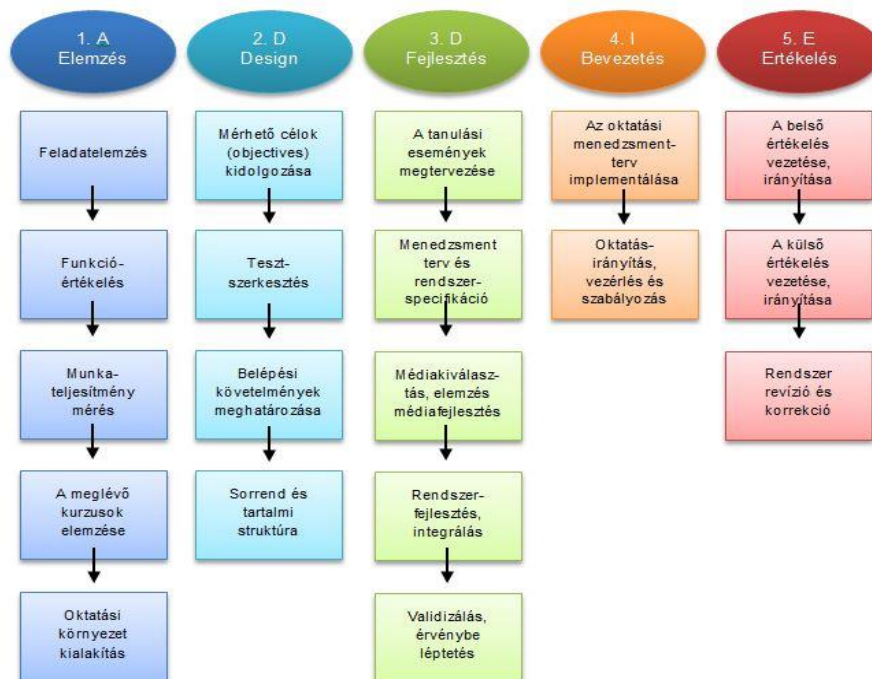


2. ábra: Az ADDIE modell

Az ADDIE fázisok; az elemzés (Analysis), a tervezés (Design), a fejlesztés (Development), az alkalmazás (Implementation), és az értékelés (Evaluation). A klasszikus ADDIE rendszerfejlesztési modell jelentős fejlődésen ment keresztül, számos kritikát is kapott, de máig ezeket az ismert fázisokat alkalmazzuk, melyek a következő műveleteket jelentik:

- **Elemzés** – azonosítja a képzés végcélját, a feladatokat és a szükséges lépéseket. Kérdéseket vet fel magáról a teljesítmény természetéről is: Ki az, aki teljesít? Milyen feltételekkel és tűréshatárral? Mit kell megtanítani, és mi a már meglévő tudás? Melyik az a médium, amelyik a legjobb erre a feladatra?
- **Tervezés** – a képzés tervezetét elkészíteni. Mely oktatási stratégia felel meg legjobban az adott tanulócsoportnak, az adott tananyag tartalomnak? Mivel lehet segíteni a tanulásukat? Hogyan lehetünk biztosak abban, hogy a képzés végén, már „éles helyzetben” is a legjobbat tudják nyújtani az oktatásban résztvevők?
- **Fejlesztés** – tematikus tervek, tanmenetek, óravázlatok írása, feladatok, programok készítése a számítógéppel segített képzésekhez, handoutok, videofilmek készítése.
- **Alkalmazás** – képzés/oktatás az óravázlatok szerint, az értékelési feladatok folyamatos végrehajtása, problémakezelés, támogatás, a kurzus anyagának napra készen tartása.
- **Értékelés** – meghatározni az analízis, a tervezés, a fejlesztés és az alkalmazás validációs értékeit. A képzés során valóban az eredeti szándék

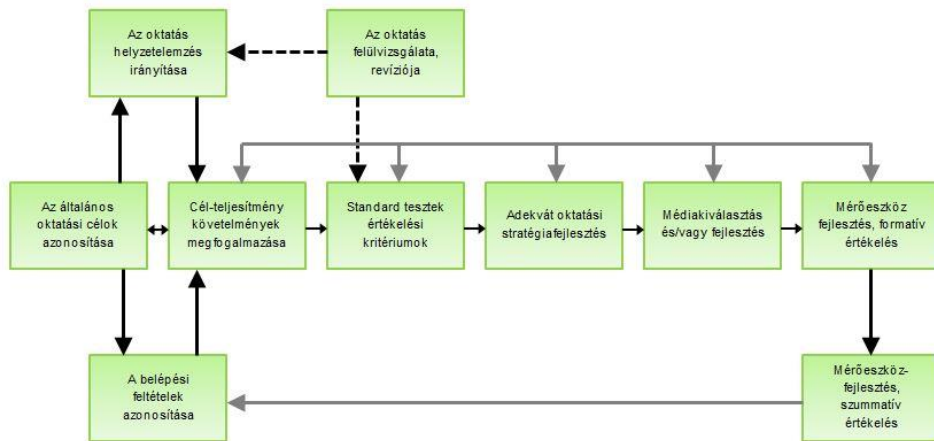
valósult-e meg? A különböző típusú értékelések visszajelzést adnak arról, hogy hol kell változtatni, fejleszteni a képzést. (Nádasi, 2012)



3. ábra: A Florida State University (FSU, 1975) által készített átdolgozott, bővített ADDIE modellje

2.3.2.2 Dick és Carey modellje

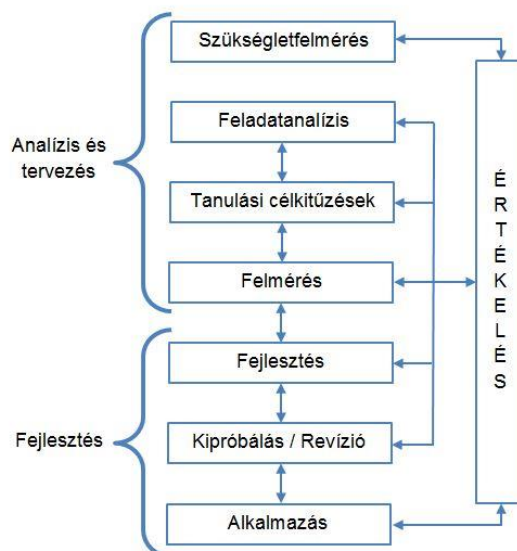
Dick és Carey (1990) szintén klasszikus, oktatási rendszerfejlesztési modellje is az ADDIE sorrendet alkalmazza (analysis, design, development, implementation, evaluation = elemzés, tervezés, fejlesztés, alkalmazás, értékelés). Ebben a modellben is gyakran hivatkoznak a rendszerszemléletre és a visszacsatolás fontosságára.



4. ábra: Dick és Carey oktatási rendszerfejlesztési modellje

2.3.2.3 Clarc ISD (ISD = Instructional Systems Development) modellje

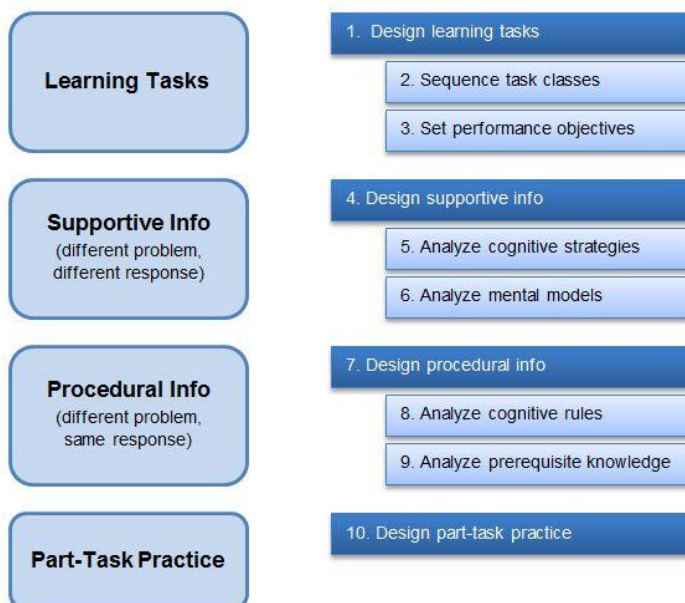
Az előbbi megközelítést Ruth Colvin Clark modellje részben módosítja. Clark felülírja a lineáris ábrázolást, és hangsúlyozza minden egyes lépcsőfok ismétlődő és interaktív jellegét, mely a gyakori ellenőrzéseknek köszönhető.



5. ábra: Clarck ISD (ISD = Instructional Systems Development) modellje

2.3.2.4 A 4C/ID modell (four components/Instructional Design)

Van Merriënboer és munkatársai (2002) a tudást tekintve, különbséget tesznek az ismeretek és a készségek között. A 4C/ID modelljükben nem csupán az elvárt ismeretekre, hanem a tevékenységekre, készségekre fókuszálnak, valamint alkalmazzák a számítógépes tervezést és a kompetencia-alapú megközelítést is.



6. ábra: A 4C/ID oktatásfejlesztési modell

Az új tudásalapú gazdaság már bebizonyította, hogy a humán erőforrás számára inkább a jól működő szervezeti rendszer, mint a fizikai tőke vagy az eszköz a fontos (Hammer, Champy, 1993).

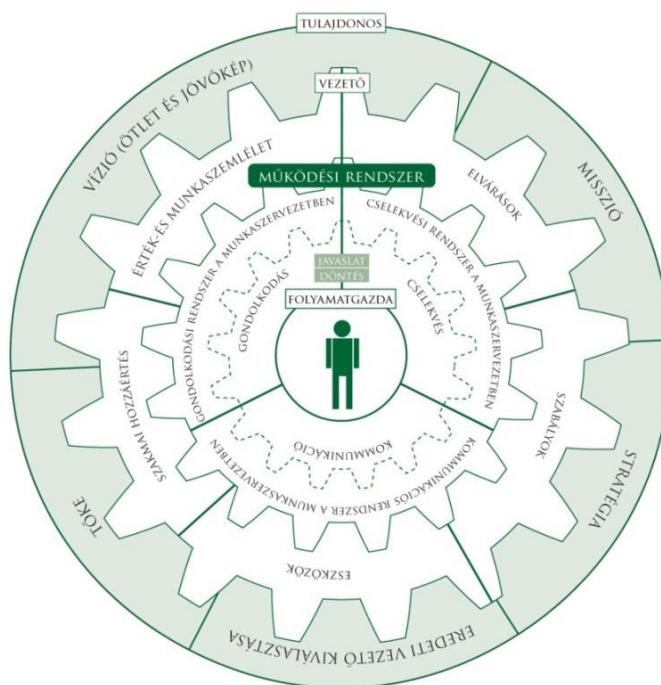
2.3.3 Stratégiai Hatás Modell (SHM)

Látható, hogy a képzés önmagában ritkán oldja meg a teljesítmény problémákat. Szinte minden teljesítménybeli probléma megoldásánál törekedni kell, hogy visszavezethető legyen egy „gyökérproblémához”, és bár a képzés/oktatás része a megoldásnak, egyéb beavatkozásokra is szükség van, úgymint a munkakör vagy munkahely újratervezése, ösztönzők beállítása, vagy új, hatékonyabb munkaeszközök, melyek a képzés megtérülésével kell, hogy járjanak.

Polónyi (2004) az emberi tőke elmélet megközelítésében vizsgálta a felnőttképzést. Számításai szerint jó befektetés mind az egyénnek, mind a társadalomnak, mert a felnőttképzés hatására bekövetkező jövedelemnövekedés GDP növekedést eredményez közvetlenül is (a résztvevők termelékenységének növekedésével, valamint az általuk előállított társadalmi termék volumen növekedésével), de közvetve is (a munkanélküliség csökkenése, illetve az egészségi állapot javulása által).

2.3.3.1 A stratégiai menedzsment

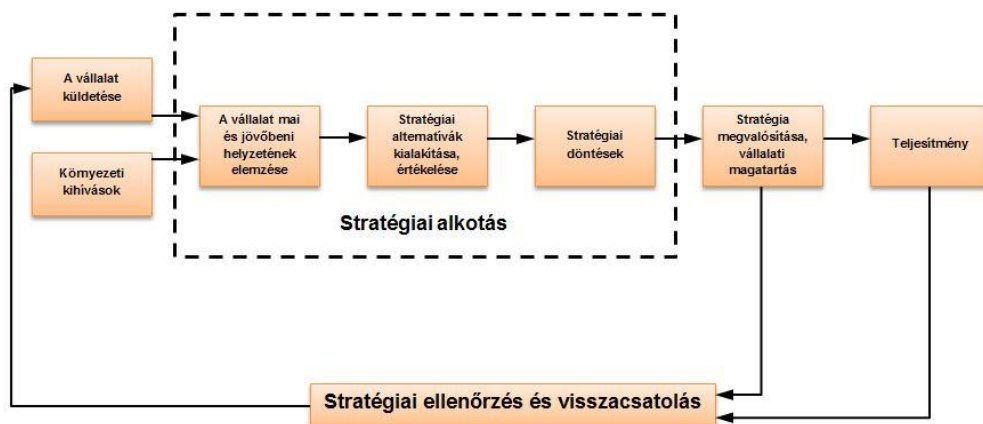
Egy ötlet, egy kezdeményezés csak akkor lesz sikeres, ha igazodik a stratégiához, a szervezet jövőképéhez, missziójához, a vezető elképzeléséhez, és az anyagi és szellemi tőkéhez.



7. ábra: A munkaszervezetek működési rendszere (Csikesz, 2009)

A stratégia részekből tevődik össze, ezeket ki kell találni, meg kell tervezni, rendszerbe kell szervezni, a megvalósítást végrehajtókkal el kell fogadtatni, ezt követően pedig meg kell valósítani, majd a kapott eredményeket ezután elemezhetjük. Persze folyamatosan figyeljük a versenytársak mozgását, valamint ezzel egyidejűleg már elkezdünk gondolkodni újabb megvalósítandó ötleteken is. A stratégiai menedzsment ezt a folyamatot foglalja keretbe.

A stratégiai menedzsment tehát a stratégiaalkotás, a megvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épülő vállalatvezetés. (Chikán, 2008)



8. ábra: A stratégiai menedzsment folyamatábrája (Chikán, 2008:530)

2.3.3.2 Stratégiai tervezés

A stratégia feladata, hogy azt követve olyan cselekvési sort valósítson meg a vállalat, amelynek segítségével a kiválasztott célpiacokon nagyobb értéket nyújthat a fogyasztóknak, mint amire a versenytársak képesek. A fogyasztók igényei – a dolgok természetéből adódóan – állandóan változnak, új versenytársak kerülnek képbe, valamint a régiak is új megoldásokon dolgoznak. Ezért a stratégia csakis dinamikus folyamatként értelmezhető, mely figyelembe veszi a szűkös anyagi és emberi erőforrásokat, és a célok érdekében optimalizálja azok felhasználását is.

A STH modell szerzői öt nyáron keresztül az LG Group of Korea csapatából a képzési menedzserekkel dolgoztak együtt a különböző területeken. A program során minden egyes vizsgált csoport visszatért Koreába a megszerzett tapasztalataikkal, javaslataikkal, a képzés és oktatás elméletének és gyakorlatának javítási szándékával. Kifejlesztettek egy olyan elképzelést, mely a gyakorlatban integrálja az oktatási és nem oktatási tevékenységet egyetlen egy zökkenőmentes folyamattá (Pershing és Lee, 2000).

Az 1. táblázatban példákkal összesítjük Molenda, Pershing nyomán (2004) megközelítésüket:

ELEMZÉS			FEJLESZTÉS		
Teljesítmény	Értékelés	Változás-menedzsment	Teljesítmény	Értékelés	Változás-menedzsment
- Összefüggések elemzése - Munka- és feladat elemzés - Megoldáskészlet - Teljesítmény fejlesztési terv - Munkahelyi környezet - Tanulási környezet - CFT (Cross Functional Team) tervek	- A befektetés megtérülési mutatója - Költség / haszon - Költség / hatékonyság - Termelékenység - Társadalmi hatás - Mikro - Makro	- A kulcsfontosságú személyek bevonása és törekedni a jóváhagyásukra - Megkülönböztetett visszajelzés és jóváhagyás - Szponzorok - Informális vezetői vélemény - Akikre hatással lesz a változás	- Tesztelt prototípusok - Kézzel fogható termékek és folyamatok - Tesztelt rendszerek	- Formatív értékelés - Használhatóság - Részvevők reakciója - Szponzorok reakciója	- Motiválni a végfelhasználókat - Relevancia - Bizalom - Elégedettség - Relatív előny - Személyes nyereség - Kulturális összeegyeztethetőség - Kompatibilitás a személyes habitusával és értékeivel
DESIGN/TERVEZÉS			TERMELÉS		
Teljesítmény	Értékelés	Változás-menedzsment	Tervezés	Értékelés	Változás-menedzsment
- A célkitűzések kinyilatkoztatása, küldetése - Objektív teljesítmény-mutatók - Tervezési intézkedési terv - Teljes arculat	- Az anyag jóváhagyása - Szakértői revízió - Szponzori értékelés - Transzfer kritériumok - Akciótanulás, mentorálás, coaching, projekt munka	- Menedzsment jóváhagyása - Dolgozók és „kapuőrök” jóváhagyása - Látvány tervek - milyen legyen - mi legyen	- Teljesítmény-növelési rendszer - Tervezés, támogatás - Megvalósítás, mérés, értékelés	- Belső ellenőrzés, minőségbiztosítás - Szükséges erőforrások - Planning-Programming-Budgeting System	- A szállítók, viszont eladók - Tréning az intervenció szakembereknek

1. táblázat: A termelés, az értékelés és a változás menedzsment az elemzés, tervezés, fejlesztés és gyártási ciklus során (példákkal illusztrálva).

A modellen egyértelműen látszik, hogy az oktatási beavatkozások és más típusú teljesítménybeli beavatkozások szorosan kapcsolódnak egymáshoz, egészen a közös teljesítményelemzésből fakadó egy közös végrehajtási szakaszig. Azt is illusztrálja, hogy az oktatási beavatkozások és más típusú teljesítménybeli beavatkozások is hasonló elemzési, tervezési, fejlesztési és gyártási folyamat révén alakulnak ki, így a két szárnya a modellnek, tükröképe a másinak.

Output/ kimeneti teljesítmény

Az output ebben a szakaszban háromféle lehet, egyrészt azonosíthatóan megjelenik egy adott teljesítménybeli probléma (pl.: beiratkozók számának csökkenése, vagy éppen túlzott növekedése a felsőoktatásban), másrészt azonosítható a minőség javításának kérdése (pl.: a pedagógus végzettséggel bírók munkahely keresési idejének csökkentése), harmadrészt a szervezet bővítésének, új piacok keresésének problematikája (pl.: vajon a mi humántőkénk képes-e változtatni? Ha nem, miért nem?)

Értékelés

A stratégiai tervek általában részletesen kifejtik a stratégiai tervek aktuális állapotát, és előrejelzést adnak a jövőre nézve, beleértve a konkrét rövid- és hosszútávú célokat, amelyek időben behatárolhatók és mérhetők. Gyakran az egyes céloknál az értékelési kritérium megfogalmazza, honnan tudhatja, ha a kitűzött célok teljesülnek. Számos stratégiai terv között szerepelnek szociális dimenziók, célok és célkitűzések, amelyek kapcsolatban vannak a szervezet társadalmi hatásával és felelősségvállalásával. (Molenda, Pershing (2004) in: Drucker (1974))

Változásmenedzsment

Ebben a szakaszban a teljesítménymenedzsment partnerséget, kapcsolatot keres a formális vezetőkkal, akik olyan helyzetben vannak, hogy egyrészt verbális támogatást, másrészt egyéb – anyagi és nem anyagi jellegű – forrásokat biztosítanak. A támogatás kulcsa, hogy összekapcsolja a teljesítménynövekedési terveket a szervezet küldetésével, különösen néhány jelenlegi problémával, szem előtt tartva minőség javítását is. Röviden, az elemzőnek be kell mutatnia a szervezet vezetői számára, hogyan fogja a teljesítménynövekedést segíteni a megváltozott szervezet, hogy elérje a stratégiai terveit, lényege tehát a stratégiai összehangolása (Molenda, Pershing (2004) in: Kern, 2003).

Teljesítmény analízis

A teljesítmény elemzés lényege, hogy megállapítsuk azokat a hiányosságokat, amelyek a jelenlegi célkitűzések között vannak, illetve hogy felfedje, milyen képességekkel kell rendelkezniük a szervezeteknek, hogy leküzdjék a jelenlegi problémákat, vagy megragadják a kínálkozó lehetőségeket. Időnként az elemzők reaktív, reagáló szerepet játszanak, hogy válaszolni, reagálni tudjanak egy stratégiailag kiigazított, összehangolt igényre, ami már valaki más által azonosított. Máskor aktívabb szerepet is vállalnak, úgy, hogy felkészítik a potenciális egyéni teljesítményeket, ahogy azt a stratégiai célok kívánják. Bármely esetben, a teljesítmény elemzése során azonosítani kell azt, hogy ez a különbség ideális (vagy kívánatos) teljesítmény és/vagy a tényleges (vagy várható) teljesítmény. (Molenda, Pershing 2004 in: Rosenberg, 1994:152). Példaképen, ha egy vállalat számítógépek értékesítéséről átvált az ügyfeleinek informatikai tanácsadására, akkor az értékesítési képviselőknek szüksége van-e mélyíteni a tudásukat az információs rendszerek tervezésében? Teljesítmény analízis magában foglalja az adatgyűjtést, amely lehetővé teszi az elemző számára, hogy feltárja a hiányosságokat a teljesítményben, amely, ha kevés vagy nincs, akkor hozzájárul a szervezet stratégiai céljainak megvalósításához. A teljesítménybeli hiányosságok magukban foglalják a kihívásokat szervezeti, munka környezeti, munkafo-

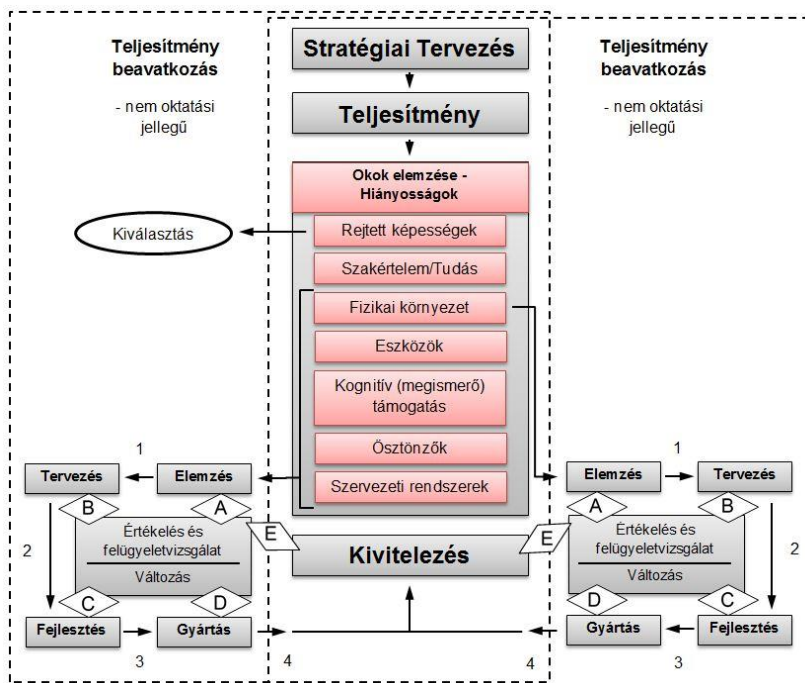
lyamati, vagy munkavállaló szinten/szintjén (Molenda, Pershing, 2004 in: Langdon, 2000, Rothwell, 1996; Van Tiem, et al 2000).

Output

A különböző elemzések eredményeképpen, amelyek lehetővé teszik az elemző számára, hogy a szervezet szempontjából meghatározzon egy vagy több szempontot – olyan munkahelyi környezetet vagy egyéni teljesítményt –, amit még lehet és kell is javítani.

Ok-elemzés (cause analysis)

Miután azonosítottuk az emberek képességbeli hiányosságait, megkeresük ennek a hiányosságnak az okát. A lehetséges okokat listába gyűjtjük a legvalószínűbb problémaforrások megjelölésével. A Wile (1996) által kifejlesztett topológiában rövid, de elég széles körű, átfogó, a vezető teljesítmény javítására szolgáló elméleteket szintetizálta, melyeket hét kategóriába rendezett: szervezeti rendszerek, ösztönzők, kognitív támogatás, eszközök, fizikai környezet, szakértelem és tudás és az egyénben rejlő képességek. Ezek a kategóriák jelennek meg a modell középső oszlopában (9. ábra).



9. ábra: Stratégiai Hatás Modell

Attól függően, hogy azonosítottak-e a forrás az elemzésében, különböző célokat lehet kidolgozni a cselekvésre. Oktatási beavatkozások lehetnek célzottak, ha a dolgozók nem rendelkeznek a készségekkel, ismeretekkel, a megfelelő hozzáállással vagy szükséges információkkal. Ösztönző, motiváló beavatkozásra van szükség, ha megvan a dolgozók tudása, de nem használják hatékonyan azt.

Mindezt támogatjuk például a nyomtatott job aid²-vel (job scheduling by artificial intelligence driver) vagy digitális súgórendszerrel. Jó használhatók ezek, ha a munkavállalók készségesek és a motiváltak, de speciális időben kell hozzá férnie a konkrét információ tartalmakhoz, míg más esetekben, a fizikai eszközökön kell változtatni ahhoz, hogy a munkavállalók hatékonyabbak és eredményesebbek legyenek (például a jobb gépekkel), gyakran bármilyen típusú beavatkozás a szinergia elvet vonja maga után.

A Stratégiai Hatás Modell értéke az, hogy bemutatja a különböző okokat és beavatkozási lehetőségeket, integrált módon, együttesen, azonos időben is képes kidolgozni és megvalósítani a változásmenedzsmenti tevékenységeket. Ezután a lehetséges beavatkozási módok kiválasztása történik meg az egyének és/vagy team-ek munkájához, a szükséges fejlesztési folyamatokkal, anyagokkal és eljárási módokkal.

A hiányosságok visszavezethetők készségek-, jártasságok- és tudáshiányra, melyeket kezelhetünk az oktatási anyagok és módszerek fejlesztésével. Más források hiánya vezethet egyéb speciális típusú oktatási, illetve nem oktatási jellegű beavatkozásokhoz, azonban mindegyiket létre kell hozni, meg kell alkotni, mielőtt implementálnánk. Molenda (2003) a jól ismert elemzési, tervezési, fejlesztési, értékelési és gyártás ciklust (ADDIE modell) használja a különböző típusú beavatkozásokhoz.

A modell elemzés, tervezés, fejlesztés és gyártás ciklusa

A modell tükrözi azt a filozófiát, hogy mind a nem oktatási és oktatási beavatkozások szükségesek a fejlesztési folyamatokhoz. Ezek a produktumok nem varázsütésre jelennek meg, valakinek el kell döntenie, milyen célt szolgáljanak, hogyan nézzenek ki, mielőtt megindulna a termelés.

² job aid – A munka támogatása információkkal, folyamat ábrákkal, vagy tervekkel, standardokkal, amely támogatja a munkatevékenység irányítását, a vezetést, és a best practice kialakulását. Használható akkor, ha a szükséges munkafolyamatot ritkán végezzük, a hibázás következménye súlyos, elő szeretnénk segíteni önkorrekciót, de lehet nagy vagy változó tudásbázis és a képzési erőforrások is korlátozottak.

A modell elemzési szakasza

Ebben a fázisban a cél az, hogy információkat gyűjtsünk arról a helyzetről, amelyben a munkát és a feladatokat kell ellátni és teljesíteni. Az x. ábrán látható (a nyíllal jelölt) elemzés egyértelmű beazonosítja a célokat és célkitűzéseket, mert az értékes felülvizsgálat változtatási szakaszban a rombuszsal jelzett 'A' biztosítja a kommunikációs kapcsolatot. Már ebben a szakaszban megosztja az elemzés eredményét a tulajdonosokkal, munkaadókkal, munkavállalókkal, és más érintettekkel. Ösztönzi őket, hogy reagáljanak az elemzés hitelességére, ez egyfajta változásmenedzsmenti tevékenység, mellyel már ebben a szakaszban motivál a döntésben való részvételre. Ezzel növeljük annak a valószínűségét, hogy az érintettek elfogadják és használják az új ismereteket, információkat, új folyamatokat, metódusokat, szervezeti változtatásokat.

A modell tervezési szakasza

Ebben a fázisban a cél az, hogy létre hozzunk egy tervet a problémamegoldásra, mindezt úgy, hogy figyelembe vesszük a vizsgálat eredményeit az elemzési szakaszból. Ebben a szakaszban dől el, hogy milyen képzéseken vagy más a teljesítmény ösztönzőkkel lenne a legjobb felszerelni a munkavállalókat, hogy képesek legyenek végrehajtani azokat az előírásokat, amelyek a célok elérését szolgálják. A 2-es nyíl egy terv, vagy előírások halmaza, amely a képzési eseményre, munkahelyi beavatkozásra vonatkozik.

A rombusz B az értékelési, felülvizsgálati folyamathoz úgy kapcsolódik, hogy a tervezőnek kérdéseket kell generálnia pl.: a terv összhangban van-e a korábban kitűzött célokkal, és a szervezet stratégiai tervével, minőségbiztosítási tervével? Mekkora a valószínűsége annak, hogy a képzés vagy a kompenzációs terv sikeres vagy sikertelen lesz? Megfelelő szakemberekkel, tapasztalt oktatókkal, tanácsadókkal rendelkezünk-e?

Fejlesztés

A fejlesztés szakasz kimenete (nyíl 3) eljárások, termékek, rendszerek ki próbált, tesztelt prototípusait viszi át a gyártási szakaszba. A 'C' rombusz értékelő tevékenysége ebben a szakaszban a prototípusokra fókuszál, azaz célcsoportos megkeresés, kutatás folyik. A kapott eredményeket összevetik, hogy ezek megegyeznek-e a várakozásokkal. Kérdések itt is generálódnak, úgymint ez a legvonzóbb, legkívánatosabb termék a felhasználó számára? Összeegyeztethető-e a termék a jelenlegi szokásokkal, normákkal? Egyszerűen használható?

Gyártás

Ezen a ponton indul el a tömegtermelés. Bármilyen új beavatkozás, mint a job aid, a munkaterület átszervezése, eszköz korszerűsítés, megköveteli a szervezés- vagy szerkezetátalakítást. A gyártás kimenetele, ahogy a 9. ábrán a 4-es nyíl mutatja, a teljesen kidolgozott termékhez, vagy programhoz vezet, mely már többszörösen tesztelt, felülvizsgált és előkészített a végleges kivitelezésre. A 'D' rombusz azt mutatja, hogy a gyártási eljárást gondosan felügyeli és ellenőrzi, itt kap nagy hangsúlyt a minőségbiztosítás, minőség-ellenőrzés is. Az oktatási, képzési beavatkozás ebben a szakaszban a minőségbiztosítási szakemberek felkészítése lesz a megújuló, változó feladatára.

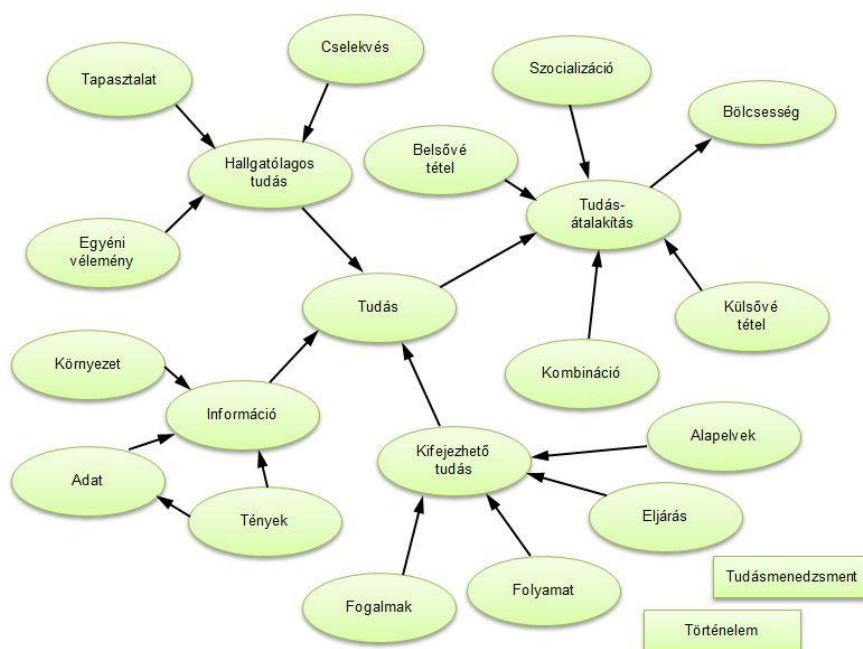
Kivitelezés

Ez az a pont, ahol az összes oktatási és nem oktatási beavatkozás kész a végső megvalósításra, így már rendelkezésre állnak a korábbi komplex megoldások, utasítások, irányelvek, hardver- és szoftver változtatások, valamint a szervezeti átalakítás.

A fejlesztésért felelős csapat addig a pontig marad, amíg az új helyzet stabilizálódik. Minden szervezet számára krízishelyzetet idéz elő a változás, ezt a fajta ellenállásra felkészülteknek kell lennie, hogy az átállás zökkenőmentes legyen. A fenntarthatóság azonban továbbra is igényli az innovációs beavatkozásokat, el kell dönteni, hogy mikor van szükség újabb értékelésre, felülvizsgálatra esetleg cserére, melyet a rombusz 'E' szemléltet. Itt olyan kérdések vetődnek fel, hogy valóban megoldjuk a szervezet problémáját? Jól azonosítottuk a problémát? Megragadtuk-e a kínálkozó lehetőséget, melyet a teljesítményanalízis szakaszban kimutattunk?

Ennek mérése többféle szempont szerint történhet. Mérhetünk mennyiségi adatokat, mint például költség-haszon arány, vagy vizsgálhatjuk a beruházás megtérülését is.

Természetesen újabb elméletek és modellek is készülnek, pl. a dialogikus tanulás (Hakkarainen, Paavola 2009), amely a tanulást, mint tudásalkotást alapul vevő olyan elméleteket foglal magában, mint az innovatív tudásközösségek modelljei, az expanzív tanulás és a tevékenységelmélet. Jól látható, hogy a tudásról alkotott képünk folyamatosan fejlődik, változik. Ezt szemlélteti az alábbi struktúra:



10. ábra: Tudástipológia

2.4 ÖSSZEFOGLALÁS

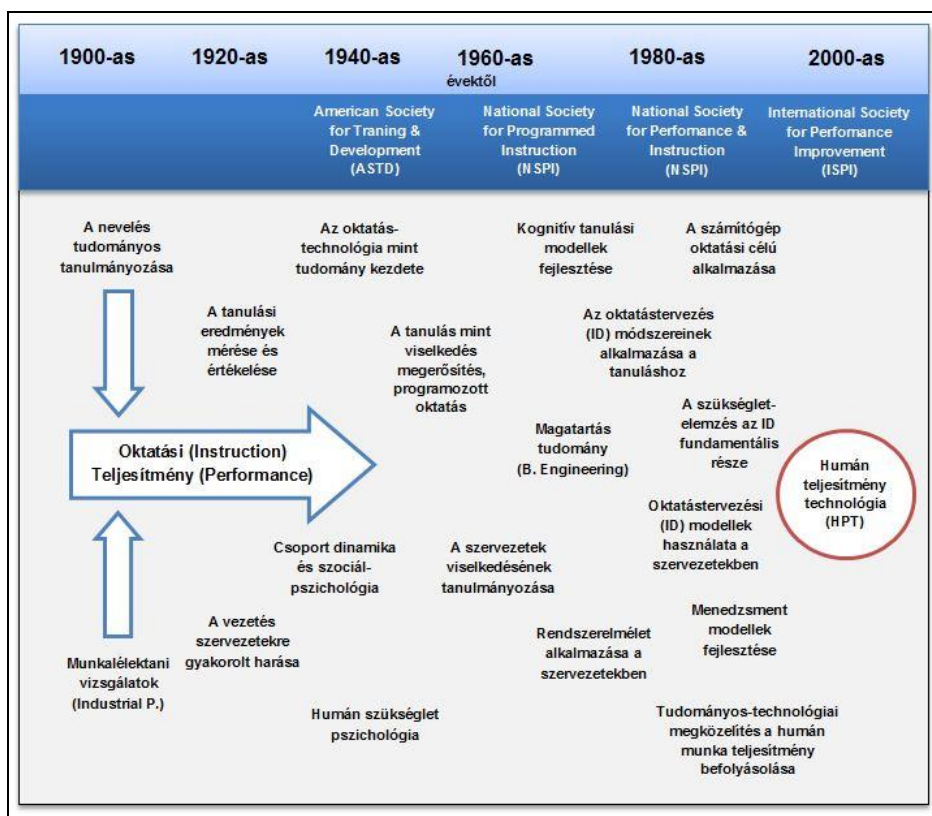
A munkaerőpiac értékeli a diplomát, az alacsonyabb végzettségűekhez képest meg is fizeti a diplomásokat. Nem egészen világos azonban, hogy mit, milyen mértékben értékeli a diplomában: a tudást, a felsőoktatásban megszerzett kompetenciákat, vagy azokat a személyes kompetenciákat, amelyek az egyént a felsőoktatásba és a diplomához vezették. Bende és munkatársai (2006) kutatásukból arra a következtetésre jutnak, hogy mind a három elem dominánsan megjelenhet, arányuk a munkakörhöz függően eltérő. Ott, ahol az első két elemnek van prioritása, ott a felsőoktatás emberi tőkéhez való hozzájárulásáról beszélhetünk, ahol a harmadik, ott a diploma leginkább csak egyfajta szűrőrendszerként működik. Fontos azonban megjegyezni, hogy a munkáltatók a friss diplomásokkal szembeni legnagyobb hiányossággként a tapasztalatlanságot, a megszerzett gyakorlatot hiányolják.

Ami az oktatási, oktatástechnológiai megoldásokat illeti, a hagyományos – előadás, magyarázat, vita, demonstráció, esettanulmány, szerepjáték, szimuláció – módszerek és oktatási formációk mellett, egyre több szakember fordul az újonnan megjelenő oktatási formák felé. Ezek olyan technológiai és oktatástechnológiai fejlesztések, melyek multimédia és más az infokommunikációs

technológiák előnyére épülnek. Általánosságban elmondható, hogy ezeknek a módszereknek a fejlesztése sokba kerül, de nincs szükség bonyolult infrastruktúrára, így viszonylag hamar megtérül.

A Stratégiai Hatás Modell abban különbözik más modellektől, hogy integrálja az oktatási és nem oktatási jellegű beavatkozásokat, minden beavatkozást alávet az elemzés, tervezés, fejlesztés és gyártás cikluson. Ugyanakkor abban is különbözik, hogy másképpen használja az értékelést, minden egyes szakaszban azért, hogy biztosítsa az igazodást a stratégiai igényekhez, szükségletekhez, valamint egyben a minőségellenőrzéshez. Javaslatokat tesz a javításra a sikeres implementációhoz azzal, hogy továbbviszi a változásmenedzsmenti tevékenységet a fejlődési folyamat minden egyes szakaszában.

Összefoglalásként a következő idő-ábrán követhetjük nyomon a fejezetben leírt modellek konvergenciáját.



11. ábra: A humán teljesítmény technológia és modelljeinek áttekintés (Forrás: http://debwagner.info/hpttoolkit/timeline_hpt.htm)

„Ha valakiben van elegendő rugalmasság az új befogadására, akkor tanulni is képes majd, vagyis fejleszteni önmagát és előlépni a saját életében. Aki reális célokat tűz ki maga elé, tisztában van a képességeivel és értékeivel is. Ha nem ezt tesszük, az élet könnyen olyan agárversennyé válhat, ahol állandóan a műnyúl után rohanunk, soha el nem érve azt.”

Tari Annamária

2.4.1 Ellenőrző kérdések

1. Fogalmazza meg az ADDIE modell lényegét!
2. Írja le és jellemezze az ADDIE modell fázisait!
3. Melyek a Dick és Carry modellnek fázisai?
4. Mi a kulcsmomentuma a Ruth Corvin Clark által képviselt modellnek?
5. Mi a lényege a 4C/ID modellnek?
6. Fogalmazza meg, hogy egy munkaszervezet mitől lesz sikeres!
7. Írja le a stratégiai menedzsment folyamatát!
8. Milyen oktatási beavatkozásokat ismer?
9. Mi a stratégiai menedzsment?
10. Mi a stratégiai tervezés feladata?

2.4.2 Felhasznált irodalom

- Teichler, U. (1999) Higher education policy and the world of work: Changing Conditions and Challenges, Higher Education Policy 12.
- Bende, É., Czenky, K., Györgyi, Z., Híves, T., Morvay, E., Szerepi, A. (2006) Diplomával a munkaerőpiacon
http://www.hier.iif.hu/hu/konf/Felsooktatasi_GYZ.pdf [Eger, 2013. 07. 01.]
- Garai, O., Horváth, T., Kiss, L., Szép, L., Veroszta, Zs.(2010) Diplomás pályakövetés Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Budapest.
- Molenda, M. (2003) In: Search of the Elusive ADDIE Model Performance improvement 42 (5): 34–37.
[http://2012springcnu.wikispaces.com/file/view/Molenda+\(2003b\).pdf](http://2012springcnu.wikispaces.com/file/view/Molenda+(2003b).pdf) [Eger, 2013. 07. 02.]
- Nádasi, A. (2012) Oktatástechnológiai, oktatási rendszerfejlesztési, és humán teljesítménytechnológiai modellek In: Agria Media 2011 / szerk. Nádasi András. Eger
<http://www.ektf.hu/agriamedia/index.php?page=presents&present=140> [Eger, 2013. 07. 04.]

- Nádasi, A. (2012) Oktatástechnológiai, oktatási rendszerfejlesztési, és humán teljesítménytechnológiai modellek Agria Media 2011 / szerk. Nádasi András. Eger
http://www.ektf.hu/agriamedia/data/present/140/140_present.pdf [Eger, 2013.07.05.]
- Dick, W., Cary, L. (1990) The Systematic Design of Instruction, Third Edition, Harper Collins http://www.umich.edu/~ed626/Dick_Carey/dc.html [Eger, 2013.07.05]
- Tóth, P. (2012) Oktatási stratégiák a szakképzésben, DSGI
<https://sites.google.com/site/tmpkszakdolgozat/a-tanulok-tudasanak-ellenorzese-es-ertekelese> [Eger, 2013.07.06]
- van Merriënboer, J. J. G., Clark, R. E., de Croock, M. B. M. (2002) Blueprints for complex learning: The 4C/ID-model. *Educational Technology, Research and Development*, 50 (2);39-64,
- Hakkarainen, K., Paavola, S. (2009) Toward a trialogical approach to learning. In: Schwarz, B., Dreyfus, T., Hershkowitz R. (Eds.) *Transformation of knowledge through classroom interaction* (65-80). London.
- Polónyi, I. (2004) *A felnőttképzés megtérülési mutatói* Cost Returns on Adult Education in Hungary, Felsőoktatási Kutatóintézet, Budapest.
http://www.hier.iif.hu/hu/kutatas_kozben.php [Eger, 2013. 07. 07.]
- Chikán, A. (2008) *Vállalatgazdaságtan* Aula Kiadó, 2008
- Csikesz, T. (2009) A vezetői szerep átváltozása és felfedezése
<http://kreativ.dft.hu/publikaciok/51/archiv/0/> [Eger, 2013. 07. 10.]
- Molenda, M., Pershing, J. A. (2004) The Strategic Impact Model: An Integrative Approach to Performance Improvement and Instructional Systems Design *TechTrends: Linking Research and Practice to Improve Learning*, 48 (2):26-32
- Molenda, M. (2003) In search of the elusive ADDIE model. *Performance Improvement*. 42 (5):34-36.
- Hammer, M., Champy, J. (1993) *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business, New York.

3. KAUFMAN ÉS ROTHWELL MEGKÖZELÍTÉSE, HASONLÓSÁGOK ÉS KÜLÖNBBSÉGEK

3.1 CÉLKITÚZÁS

Az egyre kiélezettebb piaci versenyhelyzet kihívások elé állítja a cégeket. Új, innovatív módszerekhez folyamodnak, ezért például egyre több vállalat dönt úgy, hogy nem saját maga fejleszti ki a működéséhez szükséges szaktudást.

A fejezetben a hallgató betekintést nyer Roger Kaufman és William J. Rothwell megközelítéséhez, a két modell hasonlóságát és különbségeit vesszük sorra.

3.2 TARTALOM

3.3.1 Innováció

3.3.2 Az International Society for Performance Improvement, azaz az ISPI

3.3.3 Az oktatási és tréningprogramok alapelvei

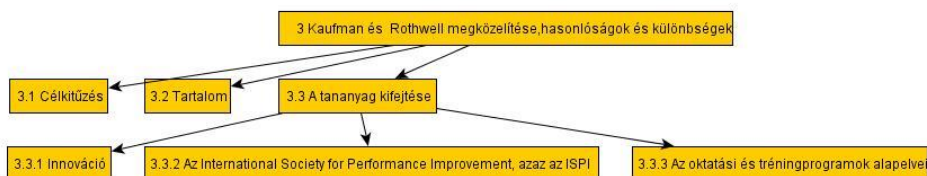
3.3 A TANANYAG KIFEJTÉSE

„De az innováció úgy születik, hogy az emberek találkoznak a folyosón, vagy felhívják egymást este fél 11-kor, mert rájöttek, hogy egészen máshogy is meg lehet közelíteni egy problémát, mint ahogy eddig gondolkodtunk róla. Ad hoc meetingeken, amikor hat embert összehív valaki, mert úgy véli, a világ legkülönbözőbb ötlete pattant ki a fejéből, és kíváncsi rá, mi a többiek véleménye róla.”

Steve Jobs

„Semmi esély arra, hogy az iPhone jelentős piaci részesedést érjen el. Semmi esély.”

Steve Ballmer, Microsoft



12. ábra: Fogalomtérkép

3.3.1 Innováció³

Ma már látható, hogy csak ott maradhat fenn tartós vállalati versenyelőny, ahol állandósul az innovációra irányuló kutatás-fejlesztési tevékenység (Lengyel, 2003). Az innovációs képességet Lukovics (2005) szerint pedig egyre inkább nem a számszerűsíthető vagy a láthatatlan vállalati vagyonelemek határozzák meg, hanem a bizalom, tudás, kapcsolati tőke hármasa.

A tudásalapú gazdaságban a tartósan versenyképes vállalkozások tevékenységét a tudás középpontba állítása jellemzi: magasan képzett munkaerőt foglalkoztatnak, új tudást állítanak elő, magas hozzáadott értékű outputot, innovatív termékeket/szolgáltatásokat/technológiákat hoznak létre. Csak ezek a vállalkozások tudják sikeresen venni a globális gazdaság által felállított akadályokat. A hazai vállalkozásoknak nemzetközi versenytársakkal kell szembesülniük, amelyek a legtöbb esetben multinacionális cégek. Mindebből következik, hogy a vállalkozásoknak kapcsolati tőkéjüket kell fejleszteni, innovatív tevékenységet kell folytatni, tudatosan kell fellépni a piacon.

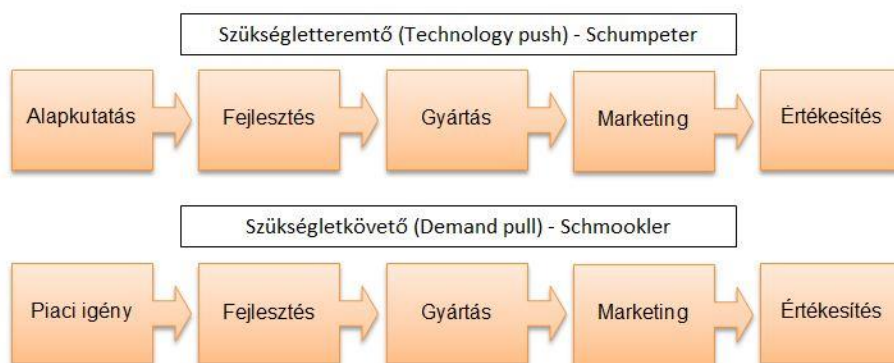
Az utóbbi években számos olyan törekvés született, amely megpróbálta felvázolni az innovációs folyamat elméleti modelljét. A cél a folyamatok mélyebb megértése volt, hogy megbízhatóbb alapot szolgáltatasson az irányelvek megfogalmazásához (Kline, Rosenberg 1986:285).

A második világháború után általánosan elfogadott volt az innováció úgynevezett lineáris modellje, amely az innovációt elkülönült, egymást követő tevékenység (Nagyné Lányi, 2007). A **lineáris modellek**nek két csoportját különböztetjük meg (Káposzta, 2007):

1. a tudományos-műszaki eredmények „nyomása” (technology push),
2. az új termékek/eljárások iránt megnyilvánuló keresletet indukáló, szívó hatása (demand pull).

³ Innováció – Nagyné Lányi Beatrix (2007) definíciója így hangzik: „Az innováció olyan komplex folyamat, amely során egy találmány először jelenik meg a piacon konkrét termékként, szolgáltatásként, termelési, illetve vállalatvezetési (szervezési) folyamatként.”

Az előbbi Schumpeter, az utóbbi Schmookler nevéhez fűződik. A lineáris modellek közös sajátja, hogy az innovációt elkülönült, egymást követő tevékenységek sorozatának tekinti.



13. ábra: A lineáris innovációs modellek (Rothwell, 1994:41)

Szükségletteremtő – Schumpeter

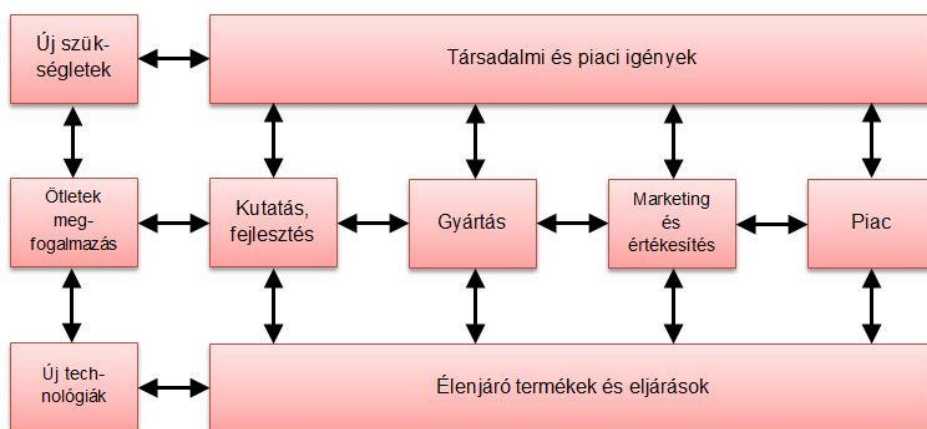
A modell azt mutatja meg, hogy egy ötlettől a termék piacra kerüléséig mi történik. A meglévő technológiai ismeretek mellett szükségletet is teremt. Ez a modell az innovációs folyamatok kiindulópontjának az új tudományos eredményeket tekinti. A technológiai fejlődés ösztönzi, motiválja a folyamatos kutatásokat, melyek az ismertetett lépéseken keresztül vezetnek az új produktumhoz. A modell új termékek felmutatásával teremt fogyasztói igényeket, azaz elébe megy a szükségleteknek.

Szükségletkövető – Schmookler

A fejlesztéshez szükséges vizsgálni az igényeket. Az újdonságok iránti igényt tekinti kiindulópontnak ez a modell. A fejlesztéseket a valós piaci igények és meglévő szükségletek generálják.

A lineáris innovációs modelleknek azonban számos hiányossága van. A szükségletteremtő modell nem tisztázza, hogy a gazdasági tényezők milyen hatással vannak a technológiai változások folyamatára, míg a szükségletkövető modell azt nem veszi figyelembe, hogy esetenként a piaci igények és az innovációs képességek nincsenek összhangban egymással, így nem képes bemutatni az alternatív fejlesztési irányok közötti választás okát sem. A lineáris modellek közös hibája még, hogy az innovációt mindkettő egy befejezett folyamatnak tekinti, pedig a termékek ritkán őrzik meg fejlesztésben elnyert első állapotukat.

A lineáris modellek technológia-vezérelt és igényvezérelt megközelítését felváltotta az interaktív modell, ahol a folyamatok számos olyan funkcionálisan elkülönülő, de egymást kölcsönösen befolyásoló független szakaszra bonthatók, amelyek logikai sorrendje nem törvényszerűen meghatározott. Tehát az innováció általános modellje kommunikációs utak komplex hálózatára épül, és a tevékenységek között folyamatos interaktív kapcsolat van. Ez a felfogás jelenik meg a Rothwell-féle visszacsatolós modellben, amely összekapcsolja a kétféle lineáris modellt. (Mogyorósi et al., 2009)



14. ábra: A Rothwell-féle (1994:41) visszacsatolós modell

Rothwell (1994) szerint az innovációk jellegének gyors változásai történetileg regisztrálhatók. Az innovációs modellek egymást követő öt generációját különböztethetjük meg, melyek az alábbiak:

- A különböző generációs folyamatok eltérő technológiával és különböző piaci elfogadással rendelkeznek. Az **első és második generációs modellek** közé a korábban már ismertetett, a műszaki technikai eredmények nyomó-, illetve a kereslet szívó hatására épülő lineáris modellek tartoznak.
- A harmadik modellcsalád (coupling vagy sequential process modellek) összekapcsolja a technológiai kínálatot és keresletet, sőt visszacsatolások is léteznek (Káposzta, 2007, in: Havas, 1998). Az innováció e modelljei már nem tekinthetők a szó szoros értelmében lineárisnak, de az innováció különböző elemei időben szétválnak.
- Az ún. integrált (integrated) modellekben az innovatív tevékenységek egymással párhuzamosan zajlanak. A sikeres vállalatok arra törekse-

nek, hogy összehangolják az innovatív tevékenységeket például a beszállítók, a felhasználók és a versenytársak bevonásával.

- Az ötödik generációs innovációs folyamat annyiban új az integrált modellekhez képest, hogy az informatika eszközei meghatározó szerepet játszanak a tervezés minősége, gyorsasága érdekében, illetve a gyártás szempontjait már a tervezés során is érvényesíthetik, ezáltal jelentős időt és kiadásokat takarítva meg. Rothwell ezeket a modelleket SIN-nek nevezi. A modell tulajdonságai ismertek, ugyanakkor elterjedése még várat magára. (Káposzta, 2007)

Az igényfelmérés tervezési modellje – Rothwell és Kazanas-féle megközelítésben

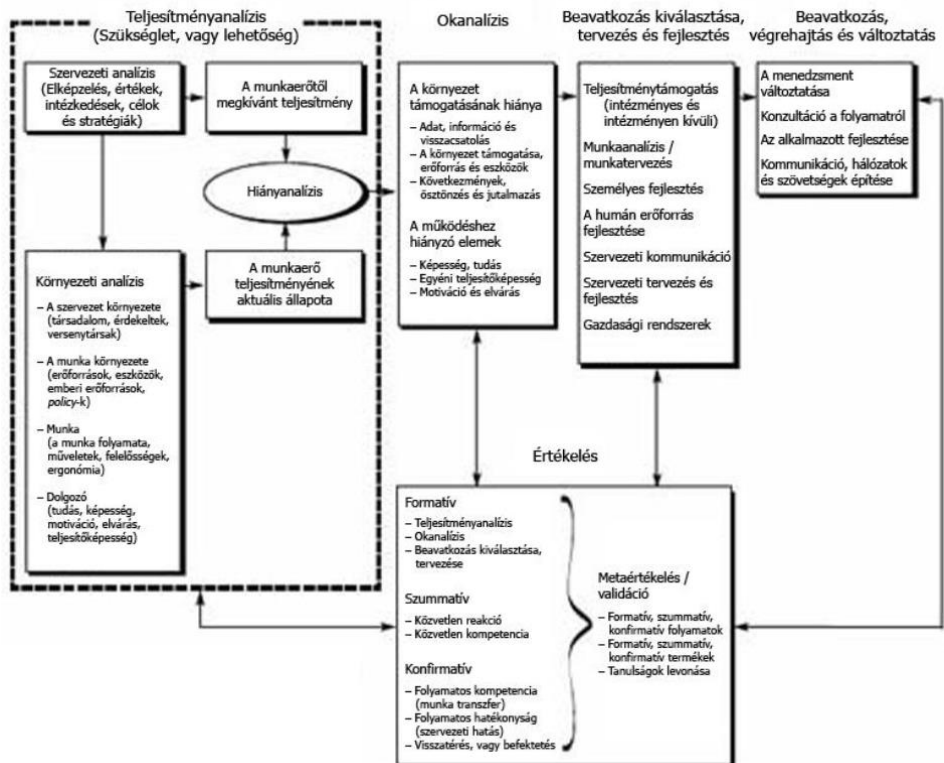


15. ábra: Az oktatástervezési folyamat (szisztematikus megközelítésben)

3.3.2 Az International Society for Performance Improvement, azaz az ISPI

Az ADDIE egyik legismertebb és legkorszerűbb továbbfejlesztett változata az ISPI (International Society for Performance Improvement) modell. A modell azon a feltételezésen alapul, hogy a humán teljesítmény növelésének korlátai

visszavezethetők a megfelelő visszacsatolás, a támogató környezet, a megfelelő ösztönzés, a motiváltság, az egyéni teljesítőképesség, valamint a képességek és a szaktudás hiányosságaira, nem megfelelő színvonalára. Ez utóbbi továbbképzéssel, míg az egyéni teljesítőképesség a megfelelő munkaerő kiválasztásával szüntethető meg. E kettőhöz szükség van feladat- vagy munkakör-analízisre, humánerőforrás-fejlesztésre, szervezetfejlesztésre, át- és továbbképzésre és mindezek értékelésére. (Rothwell et al., 2007 in: Tóth 2012)



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

(<http://www.ispi.org/images/HPT-Model/HPT-Model-2012.jpg> in: Nádas, 2012)

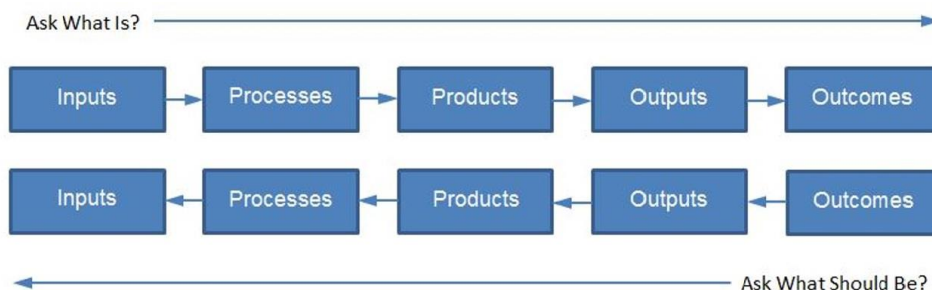
A modell kiinduló pontja, hogy a teljesítmény elégtelenségének több oka lehet, leginkább, ha bármelyik hiányzik egy működő rendszerből, ilyen lehet pl.:

- ok és okozat felismerése, ösztönzés, jutalmazás;
- adat, információ és visszacsatolás;
- támogató környezet, erőforrások, eszközök;
- egyéni teljesítőképesség;

- motiváció és elvárások;
- tudás és képesség.

Ha az okokat azonosították, akkor meg lehet tervezni a megfelelő beavatkozást a probléma megoldására. Így például, ha a problémát a tudás vagy a szakképzettség hiánya okozza, akkor a megfelelő oktatással/képzéssel ez megszüntethető. A megfelelő ember kiválasztásával, beillesztésével, az egyéni teljesítőképesség (fizikai erő, intelligencia) problémája is megoldható. A hatáskör betöltésére alkalmas 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 hogyan teljesíthet azt, néha a megfelelő vezetés, máskor a jó vagy újabb technológia jelenti a megoldást. (Nádas, 2012)

A szervezetek kiegyensúlyozott és hatékony működésének egyik alapfeltétele a működést támogató humán rendszerek szakszerű kidolgozása, megvalósítása és üzemeltetése. A gyűjtőnéven szervezeti tanácsadásnak nevezett tanácsadói munka a már létező elemek felülvizsgálatától az új elemek bevezetésén át a teljes HR-rendszer folyamatos működtetéséig számos elemet magába foglal. Kaufman-féle 'Szervezeti elemek modell' az egyetlen olyan szükséglet feltárási keretrendszer, amely formálisan foglalkozik minden részeredmény fókuszának kapcsolatával (társadalmi, szervezeti, kiscsoportos és egyéni).



17. ábra: Hogyan jutunk el a „Mi ez?” kérdéstől a „Mi legyen” kérdésig

3.3.3 Az oktatási és tréningprogramok alapelvei

Az oktatás és tréningprogramok szervezésének és lebonyolításának öt alapvető kérdése van. Akár az új tréningprogramok kidolgozása és megvalósítása, akár a régi programok felelevenítése során az oktatónak tudatában kell lennie, ezek a következők:

Miért?	Miért kerül sor a tréningre, oktatásra? Mi a résztvevők célja? Mit kellene a résztvevőknek elérniük a tréning végére?
Mit?	Mit fogunk csinálni a rendelkezésre álló idő alatt? Milyen intellektuális szinten akarjuk a tréninget megvalósítani? Milyen audiovizuális eszközöket szeretnénk használni?
Kinek?	Elemizzük a résztvevők életkorát, tapasztalat, nemzetiség, nyelv, elvárások, értékek és normák szerint!
Mikor?	Milyen időszakban kívánjuk lebonyolítani a programot?
Hol?	Milyen környezetben kívánjuk megrendezni a programot?

2. táblázat: *Az oktatás és tréningprogramok szervezésének és lebonyolításának öt alapvető kérdése (Daley, 2002)*

A tréning és oktatási szükséglet elemzése, értékelés során kapott eredményt számos tényező befolyásolja, melyet Kaufman (2005) a következő táblázatban foglalt össze (3. táblázat)

Name of the Organizational Element	Name of the Level of Planning and Focus	Type of Planning
Outcomes	Mega	Strategic
Outputs	Macro	Tactical
Products	Micro	Operational
Processes	Process	
Inputs	Input	

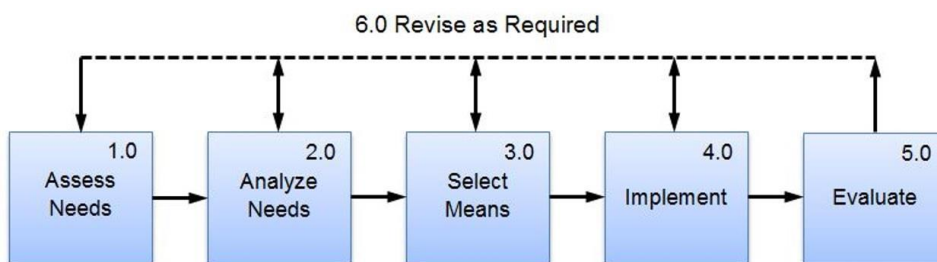
3. táblázat: *A tréning és oktatás szükséglet elemzése (Kaufman, 2005)*

Láthatjuk, hogy a szervezet fejlesztésének jövőképe, küldetése és stratégiája, de az új rendelkezések és törvények is kijelölhetik a tréning során feldolgozandó anyagokat és témákat.

A képzési szükségletelemzés okai lehetnek:

- a tréning és oktatás szükségességének megállapítása
- a tartalom és a célok kijelölése
- az elérni kívánt végeredmény meghatározása
- mérés
- az erőtlen teljesítménynövekedés okainak meghatározása
- a menedzsment megnyerése

Szükség szerinti felülvizsgálat 6 lépése Kaufman szerint (2005)



18. ábra: A szükség szerinti felülvizsgálat lépései

Ennek a folyamatábrának a segítségével a feladatok lefolytatása lépésenként történik. A későbbiekben a menedzsmenttől és a résztvevőktől nyert információk alapján már rendszeresen ismétlődő eljárásként használhatjuk.

3.4 ÖSSZEFOGLALÁS

Összességében a sikeres innováció folyamatának feltételeit az alábbiakban lehet összefoglalni (Káposzta, 2007):

- rugalmasság, gyorsaság,
- minőség középpontba állítása,
- a vállalat információs rendszerének korszerűsítése, valamint a külvilággal való rendszeressé tétele,
- vezetők képessége,
- a kizsállás lehetőségének megtervezése: mi történjen akkor, ha a piac nem igazolja vissza a termék azon képességét, hogy az új értéket ad.

Az első lépés az igények felmérése, mely az oktatás-tervezési folyamattal indul, és mint ilyen, fontos folyamat a teljesítmény javítására (Rossett, 1987), különösen azok számára van ennek prioritása, akiknek a képzés az elsődleges feladatuk.

Igényfelmérés eredménye nem lehet csak a képzés (training), de a szakember képes azonosítani, majd rangsorolni mindenféle teljesítménybeli elmaradást, ami miatt az igényfelmérést végezte (Kaufman, 1994; Rothwell és Kazanas, 2004.) Az igények felmérése azt jelenti, hogy meghatározza az okokat, amelyek a teljesítmény problémát okozzák és a megfelelő megoldás megtalálásával, kiküszöböli a hiányosságokat, függetlenül attól, hogy a megoldás maga a képzés, a training (Kaufman, 1994). A képzés, az oktatási célok származhatnak a szervezeti, működési, és/vagy az egyéni igényeknél azonosított értékelésből (Rothwell, 1984.)

„Az oktatás nem válik közjósággá attól, hogy a diákok később talán magasabb adót fizetnek. Az oktatás kvázi-közjóság, mivel a diákokat remélhetőleg jobb emberré és polgárrá teszi. A tanult emberek feltehetőleg jobban érdeklődnek a közügyek iránt, gyakrabban és okosabban szavaznak, és együttérzőbbek embertársaikkal. Ezek közjóságra jellemző hasznok (pozitív külső gazdasági hatások) melyekből a nem fizetők nem zárhatók ki. Még a gyermektelen polgárok számára is előnyös, ha mások gyermekei oktatásban részesülnek, mivel élvezik az abból származó társadalmi hasznokat, hogy az országnak művelt polgárai vannak”

(Johnson, 1999:86)

3.4.1 Ellenőrző kérdések

1. Mi határozza meg az innovációs képességet?
2. Milyen nehézséggel kell szembenézniük a haza vállalkozásoknak, és mi következik ebből?
3. Sorolja fel a lineáris modell csoportjait!
4. Nevezze meg az oktatástervezés folyamatait!
5. Jellemezze az ISPI modellt!
6. Melyek az alapvető kérdései az oktatási és tréningprogramok szervezésének és lebonyolításának és mely jellemzőkkel bírnak?
7. Melyek a képzési szükségletelemzés okai?
8. Melyek a sikeres innováció folyamatának feltételei?
9. Melyek az innovációs modellek generációi?
10. Mely innovációs modell egészül ki informatikai háttérrel/eszközökkel?

3.4.2 Felhasznált irodalom

- Tóth, P. (2012) Oktatási stratégiák a szakképzésben, DSGI
<https://sites.google.com/site/tmpkszakdolgozat/a-tanulok-tudasanak-ellenorzes-e-ertekelese> [Eger, 2013.07.06]
- Lengyel, I. (2003): Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon. JATEPress, Szeged.
- Lukovics, M. (2005): Innovációs képesség: a regionális gazdaságfejlesztés alapja. in: Buzás, N. (szerk.) 2005: Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged.
- Káposzta, J. (2007): Regionális gazdaságtan. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen.
http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/34-Regionalis_gazdasagtan.pdf [Eger, 2013.07.16.]
- Nagyné Lányi, B. (2007): A vállalati együttműködés hatása az innováció sikerességére – Különös tekintettel a hazai gyógyszeriparra, Doktori értekezés tézisei, Pécs.
http://www.gphd.ktk.pte.hu/files/tiny_mce/File/Vedes/Nagyne_Lanyi_B_eatrix_tezisfuzet.pdf [Eger, 2013.07.16.]
- Mogyorósi, P., Bucsa, K., Tyetyák, Zs. (2009): Innováció lépcsőről-lépésre, Budapest. www.pbkik.hu/download.php?id=9933 [Eger, 2013.07.16.]
- Rothwell, R. (1994): Industrial innovation: Success, Strategy, trends. In: Dodgson, M., Rothwell, R. : The Handbook of Industrial Innovation. Edward Edgar, London. (p.35-53)
- Schumpeter, J. A. (1939): Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. McGraw-Hill, New York and London.
- Kline, S., Rosenberg N. (1986): An overview of Innovation, In: Landau R., Rosenberg N. (1986) The Positive Sum Strategy, Harnessing technology for Economic Growth, National Academy Press, Washington DC. (p.275-305)
- Rossett, A. (1987): Training needs assessment. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications
- Kaufman, R. A. (1994): A needs assessment Audit. Performance and Instruction, 33(2):14-16.
<http://www3.interscience.wiley.com/journal/114120569/abstract> [Eger, 2013.07.22.]
- Rothwell, W. J., Kazanas, H. C. (2004): Mastering the instructional design process: A systematic approach, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

[Kaufman, R. \(2005\): Defining and Delivering Measurable Value: A Mega Thinking and Planning Primer, Performance Improvement Quarterly, 18\(3\): 6-16](#)

[Johnson, D. B. \(1999\): A közösségi döntések elmélete. Osiris, Budapest.](#)

[Daley, M. \(2002\): Strategic Human Resource Management. Prentice Hall, Upper Saddle River](#)

4. A SZERVEZETEK SZÜKSÉGLET- FELTÁRÁSA (NEEDS ASSESSMENT), MINT A TELJESÍTMÉNYPROBLÉMA GYÖKERÉNEK FELTÁRÁSA

4.1 CÉLKITÚZÁS

A stratégia megvalósításának folyamatában a vállalatvezetés elkerülhetetlen és egyben egyik legbonyolultabb feladata a szervezeti struktúra és a stratégiai célok összhangjának megteremtése. A szükséglet feltárása, a problémaelemzése és a célkitűzések meghatározása egymásra épülő tevékenység-sorozatból áll. Célunk ezért, hogy a hallgató betekintést nyerjen a folyamatba, tisztázzuk a fogalmakat.

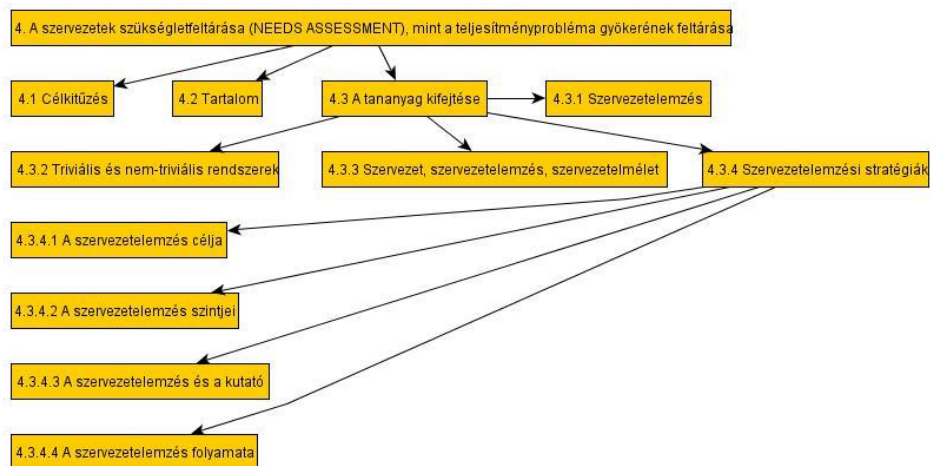
4.2 TARTALOM

- 4.3.1 Szerveztelemzés
- 4.3.2 Triviális és nem-triviális rendszerek
- 4.3.3 Szervezet, szerveztelemzés, szervezetelmélet
- 4.3.4 Szerveztelemzési stratégiák
 - 4.3.4.1 A szerveztelemzés célja
 - 4.3.4.2 A szerveztelemzés szintjei
 - 4.3.4.3 A szerveztelemzés és a kutató
 - 4.3.4.4 A szerveztelemzés folyamata

4.3 A TANANYAG KIFEJTÉSE

„Kérjünk meg egy idegen bolygóról érkezett lényt, hogy próbálja megfejteti a sakkjáték szabályait pusztán a játék megfigyelése alapján. Egy idő után a földönkívüli pontosan tudni fogja, milyen szabályok szerint kell lépni a gyaloggal, a futóval, vagy a királlyal. A játék szabályai végesek és egyszerűek. A lehetséges játszmák száma azonban tényleg csillagászati.”

Michio Kaku, amerikai fizikus

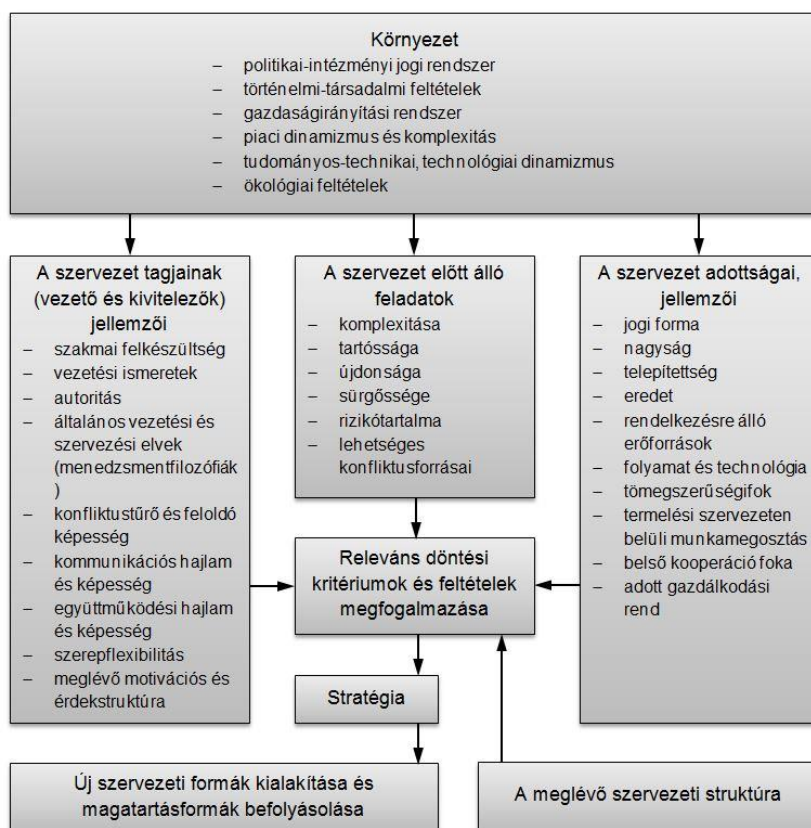


19. ábra: Fogalomtérkép

4.3.1 Szervezetelemzés

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 (Ild. 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 során Schein definíciójából indul ki, amely szerint „[a] szervezet több személy tevékenységének ésszerű koordinációja valamely közös, nyilvánított szándék vagy cél megvalósítására a munka- és a tevékenységi körök megosztása, valamint a tekintély- és a felelősségi hierarchia alapján (Schein, 1978:18).



20. ábra: A szervezettervezést befolyásoló tényezők (Chikán, 2008:547 in: Dobák 1988:42)

A szervezetek belső és külső világának elemzése során arra vállalkozunk, hogy feltárjuk a szükségleteket és megértsük azokat a rejtett vagy látható, formális vagy informális folyamatokat, amelyek meghatározzák a szervezet működését. A szervezet megértése nemcsak 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.

4.3.2 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 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 a 4. táblázat foglalja össze.

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

4. táblázat: *Triviális és nem-triviális rendszerek (von Foerster, 1993:246)*

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, kijavítsuk a zavart okozó hibákat, és biztosítsuk 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 rend-

szer 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.

4.3.3 Szervezet, szerveztelemzés, szervezetelmélet

Ahogy a szervezet fogalma is többrétű, ugyanígy igaz ez a szerveztelemzés meghatározására is. Nincs szerveztelemzés szervezetelmélet nélkül: a szervezeti folyamatokat vizsgáló egyént vagy csoportot más-más érdeklődés vezérelheti, eltérő perspektívából közelíthet az elemzés tárgya felé. A szerveztelemzés fogalma azáltal kíván elméleti keretet adni a vizsgálatokhoz, hogy számba veszi a szerveztelemzés lehetséges elméleti és gyakorlati szemléletmódjait, céljait és módszereit. A vizsgálatok elméleti keretét és szempontrendszerét azért is érdemes tisztázni, mivel a szerveztelemzés 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 szervezetelméleti alapokon született első szerveztelemzési 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 képzei 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 szerveztelemzés 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).

4.3.4 Szervezetelemzési stratégiák

A szervezetelemzés definícióját a szervezetelemzési stratégiákat meghatározó szempontok töltik meg tartalommal, ezért az alábbiakban áttekintjük a:

- (1) szervezetelemzés célrendszerét,
- (2) szervezetelemzés lehetséges területeit és tárgyait,
- (3) vizsgálatot végző kutató(csoport) és a szervezetelemzés kapcsolatának összefüggéseit, valamint a szervezetelemzés folyamatát.

4.3.4.1 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 Mayrhofer és munkatársai (2010:63) az alábbiakban jelöli meg:

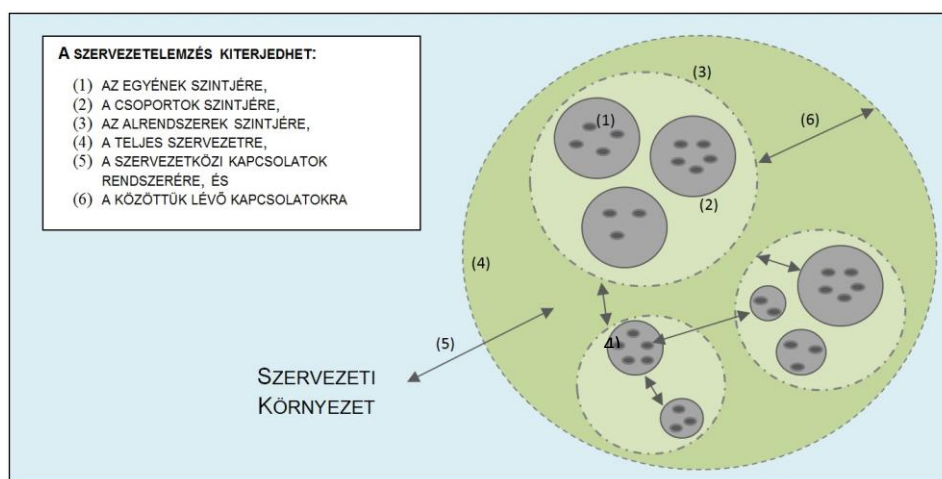


21. ábra: Az elemzés három alapvető iránya (Mayrhofer et al. 2010:63)

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

4.3.4.2 A szervezetelemzés szintjei

A szervezetek vizsgálata az elemzés fókuszja mellett a szervezeti folyamatok vizsgálni kívánt szintje alapján is megragadható (Isd. lenti ábra; 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.



22. 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 kívánjuk feltárni. Az egyes szintekhez tartozó alapvető szervezetelemzési témákat és kérdéseket a X. táblázat foglalja össze. (French-Bell, 1993 nyomán).

A szervezet-elemzés szintjei	Példák az egyes szinteken vizsgálható témakörökre és elemzési szempontokra
Egyéni szint	– A szervezeti célokkal való azonosulás. – A szervezeti munkához szükséges alapvető és speciális tudás termé- szete. – Fejlődési, előmeneteli lehetőségek a szervezetben, karriermenedzs- ment. – A kommunikációs- és tanulási stílus feltárása. – Munkahelyi körülmények: az egyéni képességek kihasználtsága, a munkakövetelmények és a szerepelvárások közötti kapcsolat, szemé- lyes motiváció és felelősség, személyes kapcsolatok, szervezeti nor- mák megítélése, munkahelyi kontroll, szervezeti konfliktusok, mun- kahelyi 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 cso- porton belül. – A csoporton belüli munkafolyamatok megítélése: a csoport teljesít- ménye, 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 működését befolyásoló strukturális feltételek. – A szervezeti egységek közötti kapcsolatok természete. – Az alrendszer működése: az alrendszer normái a konfliktus kezelésé- re, 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 vi- szonya (együttműködés, kapcsolatok, problémák, konfliktusok, hatás- körök).
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, kontrollmecha- nizmusok, konfliktuskezelési normák, visszajelzési technikák, a szerve- zet ellenőrző és visszajelző mechanizmusa, a vallott és követett szer- vezeti 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, sűrűdások és akadályok a hálózaton belül. – A hálózat tagjainak elemzése: csomópontok, partnerek, központok, határok, stabilitás, koncentráció, komplexitás.

5. táblázat: *A szervezetelemzés szintjei és vizsgálati területei*

A táblázat elemei legalább három különböző dimenzió mentén elemezhetők:

1. a szervezet tevékenységéhez illeszkedő szakmai dimenzió mentén,
2. a szervezeten belül zajló társas együttműködés dimenziója mentén
3. 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.

4.3.4.3 *A szervezetelemzés és a kutató*

A szervezetelemzés sosem lehet független az elemzést végző személy vagy csoport érdekeitől és nézőpontjától. A vizsgálatot végző személy(ek) szervezetről alkotott képe, személyes meggyőződése 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 X. 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)

A szervezetről alkotott kép	
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 célra-vezetők, amelyek alkalmasak 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 értéktelített 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.

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

A táblázatban kirajzolódó két felfogás nem tér el ilyen élesen a gyakorlatban, a modell elsősorban a nézetek jelentőségét kívánja érzékeltetni és arra bízni 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, kontextusfüggő. 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.

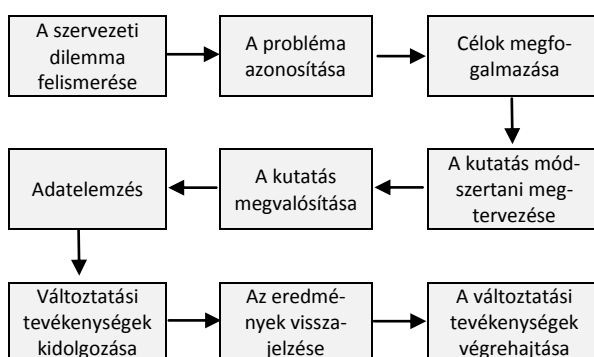
4.3.4.4 A szervezetelemzés folyamata

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):

1. 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
2. A vizsgálni kívánt kérdés, vagy probléma azonosítása, körülhatárolása, definiálása
3. Az elemzés céljainak megfogalmazása
4. Az elemzés céljaihoz illeszkedő módszertani kivitelezés átgondolása és megtervezése
5. Az elemzés céljaihoz illeszkedő módszertani kivitelezés megvalósítása

6. Az adatgyűjtés során szerzett adatok elemzése, kiértékelése, az eredmények megfogalmazása, a következtetések levonása
7. Az elemzésből eredő változtatási és fejlesztési tevékenységek kidolgozása
8. Az elemzés eredményeinek visszajelzése az érintettek számára
9. A változtatási és fejlesztési tevékenységek végrehajtása

A szervezetelemzés folyamata a kiinduló kérdés és a tervezett elemzés céljától függően különböző módokon valósulhat meg. A 23. és a 24. ábra a szervezetelemzés folyamatának két típusát, a lineáris és a ciklikus folyamatot mutatja be.



23. ábra: A szervezetelemzés lineáris folyamata



24. 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. A 2. ábrán 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, szervezetalakítási alapelvek, de ha vannak is ilyenek, akkor azok olyan általánosak, hogy nem nyújtanak segítséget a gyakorlati szervezetalakítási problémák megoldásában.” (Kieser, 1995:212) Eltérő helyzetekben más és más célkitűzések, probléma megoldási eljárások vezethetnek eredményre.

4.4 ÖSSZEFOGLALÁS

A szükségletfeltárás, problémaelemzés és a célkitűzések meghatározása egymásra épülő, tevékenységsorozatból áll. A külső forrásból, adatbázisból elérhető információk, illetve a saját szervezetünkön belül keletkezett információk elemzése után felállított probléma-, illetve célfa további kérdéseket vethet fel előkészítő, tervező tevékenységünkben. Bizonyos célcsoport, potenciális tulajdonosi és vásárlói kör, együttműködő munkaadói kör szükségleteit, jövőbeni elképzeléseit szeretnénk megismerni, mely információkat a megcélzott csoport képviselőinek közvetlen megkeresése nélkül nem tudjuk megszerezni. Ehhez ajánlott saját felmérést, előrejelzést, kisebb kutatást készíteni. (Csoba et al. 2007)

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.

„Arra tanítanak, hogy éberek legyünk, hogy megoldjuk a problémát, hogy feltegyük a megfelelő kérdéseket, hogy megtaláljuk az okokat, míg rá nem jövünk, mi is ez, és szembe nem nézünk vele. Mindez nagy elővigyázatosságot igényel, mert akár túl is pöröghetünk. Olyan problémákat generálunk, amik nincsenek.”

a „Grace klinika” című filmből

4.4.1 Ellenőrző kérdések

11. Miért mondhatjuk, hogy nem létezik egyetlen meghatározása a szervezetnek?
12. Hogyan definiálható a szervezetelemzés fogalma?
13. A szervezetek tervezését milyen főbb tényezők befolyásolják?
14. Mitől lesz sikeres a szervezetelemzés?
15. Milyen funkciói lehetnek a szervezetelemzésnek?
16. Milyen következményekkel jár a szervezetek triviális, illetve nem-triviális rendszerként való értelmezése?
17. Milyen elemzési szempontok fogalmazhatók meg a különböző szervezeti szintek kölcsönhatásainak vizsgálatakor?
18. Mi a kutató szerepértelmezésének a szerepe a szervezetelemzési folyamatban, és hogyan kapcsolódik a szervezetelemzési stratégiákhoz?
19. Milyen szempontokat kell figyelembe vennie az elemzést végző kutatónak a szervezetelemzés stratégiájának kialakításakor?
20. Mikor érdemes a lineáris, illetve a ciklikus szervezetelemzési folyamatot figyelembe venni?

4.4.2 Felhasznált irodalom

- Beckhard, R. (1974): A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Bencsik, A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Z-Press Kiadó, Miskolc.
- Chikán, A. (2008): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest.
- Farkas, F. (2004): Változásmenedzsment. KJK-KERSZÖV, Budapest.
- Csoba, J., Frey, M., G. Fekete, É., Lévai, M., Soltész, A. (2007): Szociális gazdaság kézikönyv. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, 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.
- 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.

- Hunyadi György – Székely Mózses (szerk): Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest.
- Kieser, Alfred (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó, Budapest.
- Klein Balázs – Klein Sándor (2006): A szervezet lelke. Edge 2000 Kiadó, Budapest.
- Lövey Imre – Nadkarni, Manohar S. (2008): Az örömteli szervezet. HVG Kiadó, Budapest.
- Mayrhofer, Wolfgang – Meyer, Michael – Titscher, Stefan (Szerk.) (2010): Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden. Facultas WUV – UTB. Wien.
- Perrow, Charles (2002): Szervezetszociológia. Osiris Kiadó, Budapest.
- Schanz, Günther (1994): Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination. Vahlen Verlag, München.
- Schein, Edgar H. (1978): Szervezéslélektan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 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.

5. AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYT BEFOLYÁSOLÓ MOTIVÁLÓ TÉNYEZŐK

5.1 CÉLKITŰZÉS

A sikeres vezetés nagy figyelmet fordít a hatékonyság növelésére és a jó munkateljesítményre. A motiváció az egyén céljairól, törekvéseiről, kielégítendő szükségleteiről szól és nem a szervezetéről, így a szervezetek vezetőinek éppen az a feladatuk, hogy felismerjék az egyéni motivációkat, azokat különböző vezetői eszközökkel minél inkább a szervezet céljaihoz kösse, azaz úgy hozzák mozgásba az egyéni erőforrást, hogy az a szervezeti célok megvalósítását is szolgálja. Ebben a fejezetben célul tűztük ki azt, hogy megismerkedünk az egyéni teljesítményt befolyásoló belső és külső (szervezeti és szociális) tényezőkkel.

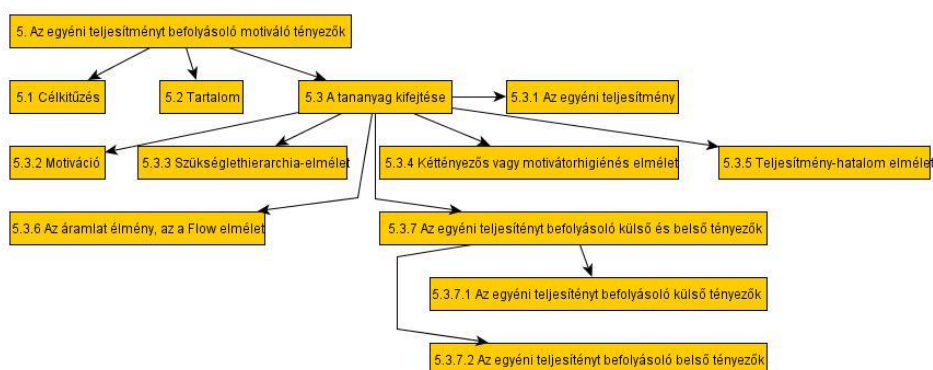
5.2 TARTALOM

- 5.3.1 Az egyéni teljesítmény
- 5.3.2 Motiváció
- 5.3.3 Szükséglet-hierarchia-elmélet
- 5.3.4 Kéttényezős vagy motivátor-higiénés elmélet
- 5.3.5 Teljesítmény-hatalom elmélet
- 5.3.6 Az áramlat élmény, azaz a Flow elmélet
- 5.3.7 Az egyéni teljesítményt befolyásoló külső és belső tényezők
 - 5.3.7.1 Az egyéni teljesítményt befolyásoló külső tényezők
 - 5.3.7.2 Az egyéni teljesítményt befolyásoló belső tényezők

5.3 A TANANYAG KIFEJTÉSE

„Érezhetem magam bűnösnek a múlt miatt, aggódhatok a jövőn, de cselekedni csak a jelenben tudok.”

Abraham Maslow



25. ábra: Fogalomtérkép

5.3.1 Az egyéni teljesítmény

Vajon milyen erők állnak a viselkedés, egyéni teljesítés hátterében? Mi a mozgatórugó? Miért tudunk bizonyos cselekvésekre, hatalmas energiákat mozgósítani, míg másokra viszont alig? Hajlandóak vagyunk-e a szervezeti célok elérése végett erőfeszítéseket tenni?

Az egyén teljesítménye lényegében négy dologra vezethető vissza, ezek (Lappints, 2002):

1. Az egyéni tulajdonságokra, képességekre és készségekre
2. A munkakör kialakítása, kompetenciák
3. Adott helyzetben milyen erőforrásokkal bírunk
4. Erőfeszítésünk és motivációnk

Az egyéni motivációk változóinak, – mint az erőfeszítés, a kíváncsiság, a szorongás –, valamint a motivációs változók teljesítményre gyakorolt hatásainak a nevelés és képzés tervezése során, de a szervezeti célok elérésénél is figyelmet kell szentelnünk. Mindezek befolyásolják, hogy az egyén milyen színvonalon és mennyire könnyen sajátít el új jártasságokat, hogy egy adott helyzetben – akár stresszhelyzetben – az egyén milyen valószínűséggel használ magas szintű készségeket.

5.3.2 Motiváció

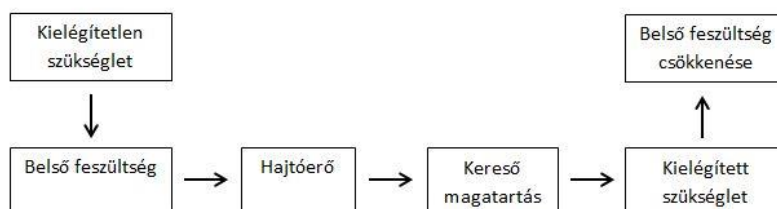
A **motiváció** szó „a latin motivus – mozgás – szóból származó fogalom, azon folyamatok összessége, amelyek a viselkedésünk intenzitását, lefolyási folyamatát és irányát határozzák meg.” (Fröchlich, 1996) Más megközelítésben a motiválás olyan cselekvés, amelynek eredményeképpen a vezető másokat a

szervezeti céloknak megfelelő viselkedésre, cselekvésre készítet. Vezetési szempontból – a motiváció keretében – azt nézzük meg, hogy az emberek döntéseit milyen tényezők befolyásolják, különös tekintettel a munkateljesítményekre. (Hajós, Bende, 2008)

Nem csupán a munkapszichológusok, hanem a társadalmi és gazdasági vezetők körében is általánosan elismert tény, hogy **a dolgozók belső készítetése (motivációja), illetve külső ösztönzése (motiválása)** a termelés egyik legfontosabb tényezője. Ez a hajtóereje a munkahelyi sikereknek. Ez határozza meg, hogy a dolgozók mennyi energiát fektetnek a munkába, és hogy mennyi ideig, illetve milyen körülmények között nem lankad az erőfeszítésük. (Klein, 2001 In: Hajós, Bende, 2008)

Az **erőfeszítés** – mely lehet fizikai és/vagy szellemi – energiákat mozgósít. Lényeges, hogy az **erőfeszítés és a teljesítmény** közötti kapcsolat nem feltétlenül lineáris. Nagy erőfeszítés ellenére is előfordul, hogy selejtet állítunk elő.

A belső készítetés, szükséglet megjelenése belső feszültséget eredményez, amely hajtóerőként jelenik meg, azaz olyan magatartást indít el, amely segít kielégíteni a szükségletet és csökkenti a belső feszültséget. Amíg a szükséglet a vágyott ideális állapottól való fiziológiai eltérés, addig a hajtóerő ennek pszichológiai megfelelője, a szükséglet nyomán fellépő aktivált állapot, készítetés.



26. ábra: A motiváció folyamata (Lippits, 2002:382 In: Robbins, (1993) 206 old.

Ha erre a folyamatábrára vezetői szemmel tekintünk, akkor látható, hogy a feszültségcsökkentő magatartásnak a szervezeti célok megvalósítására kell irányulni, ezért az **egyéni motívumoknak összeegyeztethetőnek kell lenni a szervezeti célokkal**.

5.3.3 Szükséglet-hierarchia-elmélet

Maslow nevéhez fűződik a szükséglet-hierarchia-elmélet kidolgozása, ami az 1950-es évek végétől terjedt el az iparban és a vezetésstudományban. A motivációkutatás egyik alaptételének tartjuk. Az elmélet alapvető gondolata, hogy

az embereket a szükségleteik kielégítése tettekre készíti és a szükségletek hierarchikus rendbe állíthatók. Az emberi szükségletnek öt szintjét különítette el. Ezek:



27. ábra: A Maslow-i szükséglethierarchia

Alapvető szükségleteknek a fiziológiai szükségleteket és a biztonsági szükségleteket tartja. A fiziológiai szükségletek közé a fennmaradás alapvető feltételei tartoznak (evés, ivás, melegedés, alvás, szexuális szükségletek). A biztonsági szükségletek Maslow szerint azon törekvések, hogy az egyén a fiziológiai szükségleteit a jövőben is tartósan kielégíthesse, és körülményei viszonylag kiszámíthatók és előre jól jelezhetőek legyenek.

A fiziológiai szükségletek kielégítése után jelennek meg a magasabb rendű szükségleteket, úgymint a közösségi hovatartozás szükséglete, az elismerés iránti szükséglet és az önmegvalósítás szükséglete. A **szociális szükségletek** az egyén szeretet iránti vágyát és mások által való elfogadásának a szükségletét jelentik. Az elismerés iránti szükségletünk abból áll, hogy pozitív énképünk alakulhasson ki mások elismeréséből. Az emberek önbizalmát befolyásolja az, hogy mennyi pozitív visszacsatolást kapnak a tevékenységükről. Az **önmegvalósítási szükségletek** az egyének azon vágyai, hogy azzá váljanak, amire képesnek érzik magukat. Bizonyos nézetek szerint ez a szükséglet sosem elégíthető ki. A fenti szükségletek hierarchikus sorrendben követik egymást Maslow elmélete szerint. A magasabb rendű szükségletek mindaddig nem fontosak az egyén számára,

ra, míg az alacsonyabb szintűeket ki nem elégítette. Mindig a következő, a még ki nem elégített szükséglet motivál. (Hajós, Bende, 2007)

A Maslow által elképzelt hierarchia azonban nem minden esetben érvényesül, csak az alacsonyabb rendű szükségletek esetében sikerült igazolni, és fogadják el, mint objektív tény. Például nem magyarázza meg az éhező tudósok vagy az éhségsztrájkot folytatók viselkedését, akik **alapvető szükségleteiket alárendelik egy magasabb szükségletnek**, mert a magasabb rendű szükségletek személyiség függőek, nagyobbak az egyéni különbségek. **A társadalmi és kulturális környezet ezeket az igényeket jelentős mértékben befolyásolja. Nem veleszületett természetes igények, hanem tanulás, befolyásolás révén alakulnak ki, különböző külső ráhatásokra (reklám, média, divat).** Ezeknek az igényeknek a kialakítása mesterségesen gerjeszthető, generálható, sőt a manipuláció lehetősége is adott. (Berde, 2003)

A vezetők számára a modell üzenete az, hogy meg kell érteni azt, hogy munkatársaink a szükséglet-hierarchia mely szintjén állnak és úgy kell kialakítani az ösztönző eszközöket, hogy azok a szükségletek kielégítéséhez járuljanak hozzá.

Az egyes szintekhez kapcsolódó lehetséges eszközöket Lippints (2002) példaszerűen táblázatban foglalta össze:

Szükséglet	Néhány kapcsolható ösztönző eszköz
Fiziológia	- Pénz (alapfizetés) - Munkahelyi étkezők - Munkafeltételek (fűtés, világítás, szociális helyiségek)
Biztonság	- Javakhoz való hozzáférés (összes bevétel) - A munkavégzés biztonsága, orvosi ellátás, kiegészítő megelőzése - Hosszú távú foglalkoztatás, biztos munkahely, szociális háló, - Nyugdíjpénztár - Jogbiztonság
Szeretet / kapcsolat	- Jó csoportlégtér - Összetartó munkacsoportok, szakmai közösségek - Közvetlen, jó vezető-beosztott kapcsolat - Támogató család, - Jól működő szerepek
Megbecsülés / elismertség	- Elöléptetés, előmenetel, karrierterv - Kitüntetés, más elismerések (dicséret) - Teljesítmény-prémium - Szolgálati autó, státusznövelő kiegészítő juttatások, státusszimbólumok - Munkakör-szélesítés, rotáció
Önmegvalósítás	- Munkakör-gazdagítás, nagyobb döntési felelősség - Kihívást igénylő, kreatív feladatok - Személyes továbbképzés és –fejlődés lehetősége - Önálló munkavégzés, önellenőrzés

7. táblázat: Az egyes szükséglet-hierarchia szintekhez kapcsolható munkahelyi ösztönzők példászerűen

Az önmegvalósításhoz vezető viselkedések és az önmegvalósítók jellemző tulajdonságai Maslow állította össze. Ezt Lappits Árpád (2002) táblázatos formában mutatta be.

Az önmegvalósításhoz vezető viselkedések

- Úgy éld az életet, mint a gyerek, teljes elmélyedéssel és összpontosítással!
- Inkább új dolgokat próbálj ki, mintsem ragaszkodj a biztos módszerekhez!
- Az érzéseidre hallgass, ne pedig a tekintély vagy többség hangjára tapasztalataid érdekében!
- Légy őszinte: kerüld a színlelést és a szerepjátszást!
- Készülj fel rá, hogy nem leszel népszerű, ha nézeteid nem egyeznek meg a többségével!
- Vállalj felelősséget!
- Amit eldöntöttél, hogy megteszel, vidd is véghez!

Az önmegvalósítók jellemző tulajdonságai

- A valóságot gyakorlatiasan észlelik, és jól tűrik a bizonytalanságot
- Olyannak fogadják el magukat és másokat, amilyenek
- Spontán módon gondolkodnak és viselkednek
- Jó humorérzékük van
- Kreatívak
- Törődnek az emberiség jólétével
- Mélyen átéli az élet alapélményeit
- Inkább kevés, mint sok emberrel erős és jó kapcsolatokat alakítanak ki
- Objektív nézőpontból képesek az életre tekinteni

8. táblázat: Az önmegvalósításhoz vezető viselkedés és az önmegvalósítók

5.3.4 Kéttényezős vagy motivátorhigiénés elmélet

Herzberg elmélete a Maslow-i mellett a tartalomelméletek másik legismertebb és legnagyobb hatású modellje. Elméletének kiinduló pontjául a munkával való elégedettség és elégedetlenség tényezői szolgáltak, kutatása lényegében attitűdvizsgálatnak tekinthető.

Az elméletében két faktorba sorolta a munkahelyi életben szerepet játszó tényezőket, és azokat „**motivátoroknak**”, illetve „**higiénés faktornak**” nevezte

el. A motivátorok hosszantartó megelégedettséget biztosítanak az embereknek. A higiénés tényezők hiányukkal elégedetlenséget váltanak ki. Amennyiben a motivátor tényezők hiányoznak egy szervezetből, az emberek nem fognak elégedetlenkedni, de nem lesznek elégedettek sem. Ha az adott szervezet higiénés tényezői megvannak, attól az emberek nem lesznek elégedettek, csak nem fognak elégedetlenkedni.

Higiénés tényezők	Motivációs tényezők
- fizetés	- a nagyobb felelősségvállalás
- közvetlen munkafeltételek	- a nagyobb teljesítmény
- szervezeti szabályok	- személyes fejlődés
- munkahelyi társas környezet	- elismerés
- státusz	- karrier lehetőség
- munkahely biztonsága	- érdekes munka
- személyes kapcsolat	
- a cég politikája	→ elégedettség
→ elégedetlenség	MUNKA TARTALMA
MUNKAFELTÉTELEK	

9. táblázat: A higiénés és a motivációs tényezők

Herzberg szerint a higiénés tényezőkhez kapcsolt ösztönzőkkel érdemi motivációt elérni nem lehet. Ha tehát a vezetők el akarják tüntetni a higiénés elégedetlenséget, azzal csak a békét tudják biztosítani, de motivált munkatársuk nem lesz. Herzberg szerint motivációs szempontból nincs érdemi különbség a „negatív rugdosások” (ellenőrzés, szervezeti szabályok) és a „pozitív rugdosás” (pénz, anyagi ösztönzők) között. **Motivált munkavállalóról** – Herzberg szerint – csak akkor beszélhetünk, ha **egyfajta belső motor hajtja**, „nem kell, hogy a vállalat rugdosson téged, mert te rugdosod önmagad”.

Elméletének hibája, hogy az elégedettséget és a motivációt egymással felcserélhetőnek véli, túlságosan leegyszerűsít, mert az elmélet kulcsgondolata, hogy az emberekkel csak jól kell bánni, több felelősséget és elismerést kell nekik adni.

5.3.5 Teljesítmény-hatalom elmélet

David **McClelland** munkáiban a tudat alatti szerepét hangsúlyozta a tudati működésben. Szerinte az emberi cselekvést részben a tudat alatti motívumok irányítják, mint például a személy értékei, hite, emlékei, tudása, amelyek adott időpontban nincsenek a tudati éberség hatáskörében. **McClelland a szerveze-**

tek motivációs rendszerét vizsgálva arra a megállapításra jut, hogy az három alapvető társadalmi motívumon – más megfogalmazás szerint tanult szükségleten – **alapszik**, melyek eltérő társadalmakban, eltérő társadalmi fejlődési szinteken különbözőek lehetnek.

A kapcsolatmotiváció (affiliation need) az elfogadás, a szeretete iránti vágyat foglalja magába, igyekszik társas kapcsolatokat kialakítani, törekszik az együttműködésre, a kapcsolatok kölcsönösségére.

A hatalmi motíváció (power need) mások befolyásolására, irányítására irányuló belső hajtóerő. Az erős hatalmi motívációval rendelkező emberek kedvelik a versengő, konfrontáló helyzeteket. Jellemző rájuk a rámenősség, leleményesség, határozottság, hajlamosak az agresszív megnyilvánulásokra, hangoskodásra, nem okoz számukra frusztrációt a véleménykülönbség. Úgy viselkednek, hogy erős érzelmi hatást váltsanak ki másokból. Akiben erős a hatalmi motíváció, annak fontos az elismerés, a presztízs, a státusz, a tisztelet, nagyobb jelentőséggel bír a mások feletti befolyás, mint maga a teljesítmény. McClelland arra a következtetésre jutott, hogy a hatalmi motívum is forrása lehet a vezetői hatékonyságnak, annak ellenére, hogy feltételezése szerint azok az emberek, akiknek erősebbek a teljesítmény motívumaik, jobb munkát végeznek, és így hamarabb jutnak előrébb a hatalmi ranglétrán, és ők válnak majd a vállalatok felső vezetőivé. Megítélésük szerint a hatalmi motíváció egy megfelelő szintje szükséges (de nem elégséges) feltétele a jó vezetővé válásnak. (McClelland, 2001).

A teljesítménymotiváció (achievement need) arra irányul, hogy az emberek milyen eredményt szeretnének elérni és milyen módon törekszenek ennek megvalósítására, a siker egyfajta belső hajtóereje. Egyénenként eltérő lehet az erőssége, a korai sikerélmények, pozitív visszacsatolások számától is függ. Az egyes embereket motiváló teljesítmény motívumok is eltérőek lehetnek, akik erősen teljesítménymotiváltak, feltételezhetően olyan feladatot választanak, amelyben erőfeszítéseket téve kontrollálhatják a végkimenetelt, előrehaladásukról visszajelzést kaphatnak és elérhetik az adott feladatkör kiváló minősítését. A teljesítménymotiváltak a közepes kockázati szintet kedvelik, ahol a siker valószínűsége 50%-nyi, elkerülik a túl könnyű és a túl nehéz feladatokat is, mert a korábbiakban nem látnak megfelelő kihívást, a későbbiekben pedig kicsi a teljesítményből fakadó megelégedettség esélye. Kerülik az olyan problémákat, ahol a siker elérésében a szerencse és mások erőfeszítései játszanak közre. Számukra az ideális helyzet, ahol egyértelmű teljesítményt nyújthatnak és eredményük kétségbevonhatatlanul a sajátjuk. McClelland szerint a teljesítmény motíváció döntő szerepet játszik a vállalkozói tevékenység sikerében.

5.3.6 Az áramlat élmény, azaz a Flow elmélet

Áramlatnak (flow) nevezi **Csikszentmihályi Mihály** azt a jelenséget, „amikor annyira feloldódunk egy tevékenységben, hogy minden más eltörpül mellette, az élmény maga lesz olyan élvezetes, hogy a tevékenységet bármi áron folytatni akarjuk, pusztán magáért” (Csikszentmihályi, 2010, 22).

Kutatásában a munkavégzés során a magasabban kvalifikált, magasabb beosztású emberek gyakrabban éreztek flow élményt, mint az alacsonyabb beosztásúak. A vizsgálat legizgalmasabb eredménye mégis az volt, hogy a munkában még akkor is alacsonyabb volt a megkérdezettek motivációja, még ha egyébként átélték a flow élmény, mint a – kevésbé áramlat jellemzett – szabadidős tevékenységeikben. (Mészáros, 2000) „Az a paradox helyzet áll elő, hogy munka közben az emberek ügyesnek és fontosnak, ezért boldognak, erősnek, kreatívnak és elégedettnek érzik magukat. A szabadidejükben.... lehangoltnak és elégedetlennek érzik magukat. Ennek ellenére szeretnének kevesebbet dolgozni és több szabadidőre vágnak.” (Csikszentmihályi 1997:97)

A munkával való elégedetlenség legfontosabb három oka Csikszentmihályi szerint:

- a változatosság és kihívó feladatok hiánya
- munkahelyi konfliktusok
- kiégés, túl nagy munkahelyi megterhelés, kevés idő a családra, önmagunkra

5.3.7 Az egyéni teljesítményt befolyásoló külső és belső tényezők

5.3.7.1 Az egyéni teljesítményt befolyásoló külső tényezők

HR nem létezik a „légüres” térben. A külső tényezők közül hat rá (Karoliny, Poór, 2010):

- Demográfiai helyzet – munkaerő demográfiai összetétele, várható halálozás, egészségügyi mutatók, etnikai problémák
- Gazdasági fejlettség – életszínvonal, GDP, növekedési ütem, válság hatásai, munkaerő-piaci viszonyok
- Foglalkoztatás és munkaerőpiac – iskolázottság, foglalkoztatási struktúra, foglalkoztatottak aránya, nemek szerinti munkamegosztás, munkanélküliek száma, kereslet, kínálat

- Munkajogi szabályozás – EU általános és munkajogi szabályai, nemzetközi szervezetek munkajogi szabályai (ENSZ, ILO), hazai munkajogi szabályozások
- Az alkalmazotti kapcsolatok színvonala és ereje – szakszervezetek, partnerkapcsolatok, érdekegyeztetés
- A nemzeti kultúra sajátosságai, a válság hatásai – USA, Kína, Japán, Nyugat-Európa, Kelet-Európa sajátosságai
- A menedzsment koncepciója – menedzsment irányzatok, motivációs irányzatok, TQM, KAIZEN, változásmenedzsment, tudásmenedzsment

5.3.7.2 Az egyéni teljesítményt befolyásoló belső tényezők

Az előbb már bemutatott külső tényezőket a szervezetek döntő többsége nem tudja befolyásolni, fennmaradásuk miatt azonban alkalmazkodniuk kell.

Az egyéni teljesítményt befolyásoló belső tényezők megváltoztathatók, módosíthatók a szervezetek számára.

Ide tartoznak a:

- A szervezet jellemzői – a szervezet mérete, létrejöttének módja, kora, tulajdonlási mód, a szervezet kultúrája, céljai (stratégiai, operatív), pénzügyi kondíciói rövid és hosszú távon, alkalmazott technológiák
- A munkakör jellemzői – igényelt szakképzettség, szükséges gyakorlat, oktatás és képzés tartalma és módja, bérezés
- Az alkalmazottak jellemzői – egyén és csoport attitűdök, értékek, normák és motivációk.

„Nem mindig az a szegény ember, aki nádfödeles házban lakik s kenyeret ebédel. Mindig szegényebb az, aki (ha nagyságos és méltóságos vagy akár excellenciás úr is) olyan dolgot dolgozni kénytelen, amit maga kedvéből nem dolgozna.”

Gárdonyi Géza

5.4 ÖSSZEFOGLALÁS

A munkavállaló motiválása nem más, mint befolyásolni az egyén viselkedését a célok megvalósítására. A motívumok komplex rendszert alkotva befolyásolják az emberi cselekvést, és különféle cselekvésre készítetnek. Az egyes motívumok különböző erősségűek, és dinamikusan változnak. Ahhoz, hogy az ösztönző rendszer a megfelelő hatékonyságot szolgálja, a szervezeti céloknak

illeszkednie kell a szervezete stratégiájához. Az ösztönzésre a stratégián kívül alapvető hatást gyakorol a kulturális környezet, amelyben az adott szervezet tevékenykedik, de maga a munkahelyi vezető és az adott szervezet rendszere is. Az egyéni teljesítményt mind külső, mind belső tényezők befolyásolják.

5.4.1 Ellenőrző kérdések

1. Nevezze meg azt a négy tényezőt, amikre az egyéni teljesítmény visszavezethető!
2. Mit nevezünk motivációnak, motiválásnak?
3. Milyen jellegű kapcsolat van az erőfeszítés és a teljesítmény között?
4. A motivációs folyamatára alapján mikor tudjuk az egyént a szervezeti célok elérésére motiválni?
5. Kinek a nevéhez fűződik a szükséglethierarchia elmélet?
6. Mik tartoznak az alapvető szükségletekhez Maslow szerint?
7. Kielégülhetnek-e magasabb rendű szükségletek úgy, hogy az alacsonyabb rendű szükséglet még nem vagy hiányosan elégült ki?
8. Befolyásolja-e a magasabb rendű szükségletet a reklám, vagy a divat?
9. Kinek a nevéhez kötődik a motivátorhigiénés elmélet?
10. Mi Herzberg elméletének két faktora, mely a munkahelyi életben szerepet játszanak?
11. Mely tényezők hatnak a munkafeltételekre és melyek a munka tartamára?
12. Herzberg szerint mikor motivált egy munkavállaló?
13. Mi a kéttényezős elmélet hibája?
14. Milyen elméletet alkotott meg David McClelland?
15. Hány részből áll a teljesítmény-hatalom elmélet?
16. Mi jellemzi a hatalmi motivált egyént?
17. Mi jellemzi a teljesítmény motivált egyént?
18. Mi a flow?
19. Mi a munkával való elégedetlenség legfontosabb három oka Csíkszentmihályi szerint?
20. Mik tartoznak az emberi erőforrást befolyásoló külső tényezők közé?
21. Mik tartoznak az emberi erőforrást befolyásoló belső tényezők közé?

5.4.2 Felhasznált irodalom

- Berde Cs. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
- Csíkszentmihályi M. (1997): Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Csíkszentmihályi, M. (2010): Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Fröhlich, W. D. (1996): Pszichológiai szótár; Springer Hungarica Kiadó, Budapest
- Hajós L., Berde Cs. (szerk.) (2007): Emberi erőforrás gazdálkodás; Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest
- Karoliny M., Poór J.(2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások, CompLex Kft., Budapest
- Klein S. (2003): Munkapszichológia; EDGE 200, Budapest
- Lappints Á. (2002): A vezetés alapkérdései. Comenius Bt., Pécs
- McClelland, D. [2001]: Consultation Magazin
<http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=89> [Eger, 2013.07.10]
- Mészáros A. (2000): Munkapszichológia, SZIE-GTK Jegyzet, Gödöllő

6. MUNKAFOLYAMATOK SZABÁLYOZOTTSÁGA ÉS A MUNKAKÖRNYEZET SZEREPE

6.1 CÉLKITŰZÉS

A munkavállalónak pontosan kell tudnia, hogy milyen feladatot kell elvégeznie és kikkel, hogyan, milyen módon kell együttműködni és mindezt milyen körülmények között végzi. A gazdasági fejlettséggel párhuzamosan nő a munkavállalók igénye a munkafolyamatra vonatkozóan, így egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a humán szempontok. Ennek következtében egyre inkább szükség van a munkakör gazdagítására, a munkafeltételek javítására, újszerű munkaszervezési eljárások alkalmazására. Ebben a fejezetben megismerkedünk a WorkFlow-al, és betekintést nyerünk arra, hogy melyek azok a hatások, melyek érik a munkavállalót a mikro-, mezo- és makrokörnyezetben, megvizsgáljuk még, hogy miért van szükség ergonómiára, és a teljesség igénye nélkül szót ejtünk a munkaszocializációról és a szociotechnikai rendszerekről.

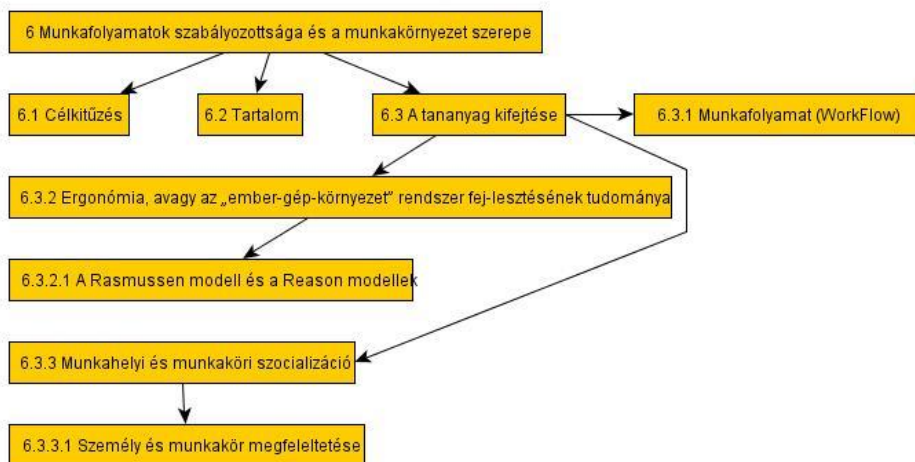
6.2 TARTALOM

- 6.3.1 Munkafolyamat (WorkFlow)
- 6.3.2 Ergonómia, avagy az „ember-gép-környezet” rendszer fejlesztésének tudománya
 - 6.3.2.1 A Rasmussen modell és a Reason modellek
- 6.3.3 Munkahelyi és munkaköri szocializáció
 - 6.3.3.1 Személy és munkakör megfeleltetése

6.3 A TANAGYAG KIFEJTÉSE

„Változások csak akkor következnek be, amikor valami olyat teszünk, ami abszolút nem illik bele az általunk megszokott világba.”

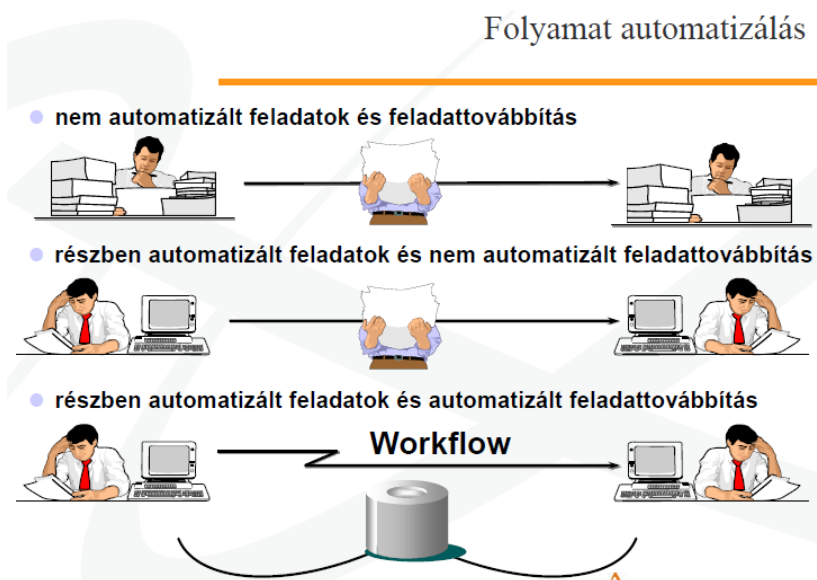
Paulo Coelho



28. ábra: Fogalomtérkép

6.3.1 Munkafolyamat (Workflow)

A „Workflow” fogalom lényegében az üzleti folyamatok szinonimájaként használható, az üzleti folyamatok logikus szervezését és megfelelő számítógépes támogatását foglalja magába.



29. ábra: Folyamat automatizálás

A Workflow tehát olyan folyamatok automatizálásával foglalkozik, ahol dokumentumok, információk és feladatok cserélődnek ki a résztvevők között, egy közös cél elérése érdekében.

A munkamegosztás, a különböző feladatokra való specializálódás a manufaktúrák kora óta a szervezetekben is tudatosan van jelen. Az egyes feladatok mára elérték azt a komplexitást, hogy az egyes személyek jól meghatározott kompetenciaterületeken dolgoznak, és képességeiket ezen a területen mélyítik el. A szervezetekben az egyes funkcionális területek különböző feladatokat látnak el, a különböző munkáját össze kell hangolni annak érdekében, hogy a szervezet egésze működhessen, a feladatok illeszkedjenek egymáshoz, és a közös célt el lehessen érni. A szervezetek részei ugyanakkor már nem képesek átlátni a szervezet egészét érintő kérdéseket, a szervezet stratégiáját, a feladatok összefüggésrendszerét. (Fehér, 2004)

A legtöbb dolgozó irányítottan azt teszi, amire utasítják, anélkül, hogy tisztában lenne a feladatok értelmével. Annak érdekében, hogy a közös cél megvalósítható legyen, szükség van egy olyan központi irányításra (mely ugyancsak egy funkcionális egység), mely összehangolja a tevékenységeket, és kiosztja a feladatokat. Az újabb tapasztalatok szerint szükség van arra is, hogy az információk a szervezet egészében áramoljanak, és mindenki tisztában legyen a célokkal, valamint magatartását ennek megfelelően alakítsa.

Az üzleti folyamatok többféle munkafeladatból állnak össze, melyeket meghatározott feltételek, elvárások szerint kell végrehajtani. Az egyes feladatok sorrendiségét, egymásra hatását folyamatábrán lehet jelölni. A folyamatára egyszerűbb esetben csak a sorrendiséget, a párhuzamosságot és függőségeket tartalmazza, bővített esetekben a feltételrendszert is.

Az egyes folyamatok három különböző csoportba sorolhatók:

- **Termelési vagy működési folyamatok**, melyek egy szervezet alapvető folyamatait takarják, amellyel a céljának megfelelő értéket létrehozza (termék vagy szolgáltatás). Ezek a folyamatok ügyfélközpontúak.
- **Támogató folyamatok**, melyek a termelési és működési folyamatokat támogatják. Alapvetően ezek a folyamatok szolgáltatják a működés feltételrendszerét: az erőforrásokat.
- **Menedzseri folyamatok** irányítják és koordinálják a többi szervezeti folyamatot, kijelölik a célokat, és felügyelik a feladatok végrehajtását is, valamint képviselik a szervezetet mind belsőleg, mind a környezet irányába.

A feladatokat a szervezetben a dolgozók általánosságban utasításra hajtják végre.

Az utasítás lehet:

- **direkt**, amikor pontosan meg van határozva, mit kell végrehajtani, illetve
- **indirekt**, amikor az elérendő cél van meghatározva, az oda vezető utat a végrehajtó szabhatja meg.

A legtöbb szervezetben az utasítási lehetőségeket a hierarchia szabályozza.

A feladat megrendelője és annak végrehajtója között létrejön egy íratlan megállapodás, szerződés, mely tartalmazza a feladat végrehajtásának módját, határidejét, körülményeit, illetve az ellentételezését. Amennyiben egy végrehajtó a feladatot továbbadja más végrehajtóknak, és ez a láncolat folytatódik, kialakul egy **végrehajtási fastruktúra**.

A Workflow menedzsment rendszerek létjogosultságát igazolja, hogy nem kötődhet egy speciális alkalmazáshoz. A Workflow menedzsment rendszer interpretálja és alkalmazza a folyamat struktúrát, valamint a hozzárendelési szabályokat. (Fehér, 2004)

Workflow bevezetés céljai:

Az üzleti célok:	Számítástechnikai célok:
az üzleti folyamatok felgyorsítása (vevők)	szoftverszigitetek összeintegrálása (költségek)
a termelékenység növekedése (költségek)	ismert kezelőfelületek megtartása (betanítás)
a versenyképesség növelése (konkurrencia)	folyamatok időbeni követhetősége (statisztika)
a folyamatok menedzselése általános értelemben (elsajátítása, elemzése, feltérképezése, megvalósíthatósága...)	

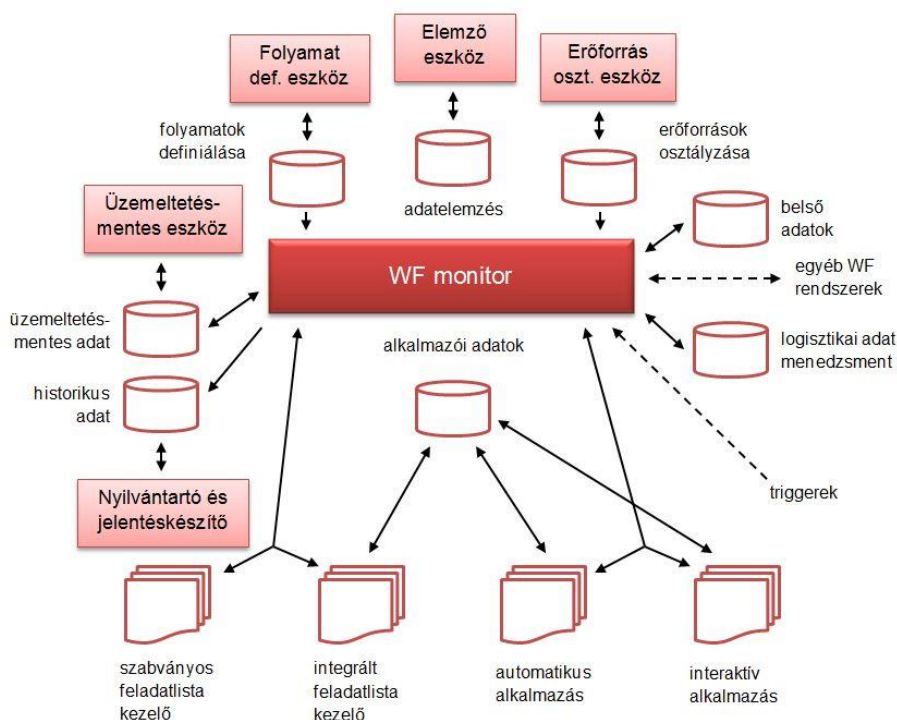
10. táblázat: A Workflow bevezetés céljai

A Workflow motor felelős az esetek logikai végrehajtásához szükséges tevékenységekért, ez a rendszer magja.

A Workflow motor fő feladata:

- az új esetek létrehozása, a már befejezett esetek eltávolítása

- az esetek feldolgozási útvonalának kialakítása, felhasználva a megfelelő folyamat definíciókat
- az esetek attribútumainak kezelése
- a részfeladatok eljuttatása a megfelelő erőforráshoz (felhasználóhoz), az erőforrások osztályainak alapján
- az igényelt alkalmazói szoftverek elindítása a tevékenységek végrehajtása során
- a historikus adatok rögzítése
- a munkafolyamat összegzése
- a munkafolyamat konzisztenciájának biztosítása.

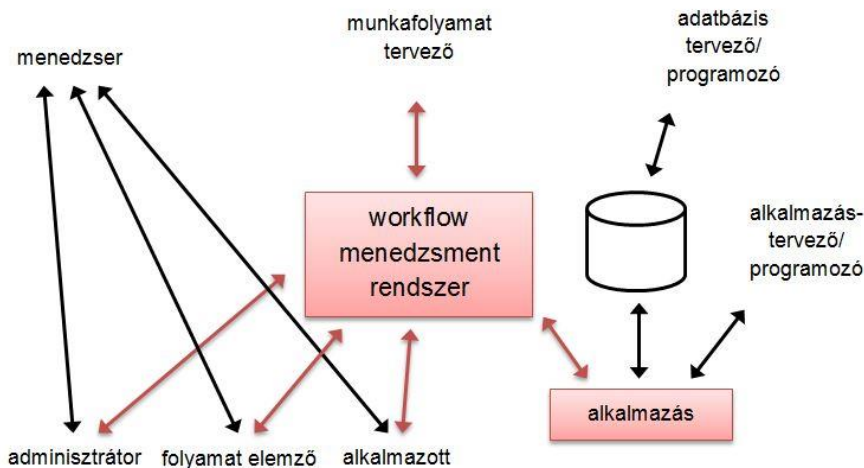


30. ábra: A munkafolyamatmenedzsment rendszer különböző komponensei
(Fehér, 2004 nyomán)

Szerepkörök

Többféle szerepkör azonosítható a Workflow menedzsment rendszerekkel kapcsolatosan. A legfontosabbak a következők:

- A **munkafolyamat tervező** (Workflow Designer). Ő alakítja ki a Workflow struktúráját, tipikus felhasználója a folyamat definiáló eszköznek.
- Az **adminisztrátor** (Administrator). Az üzemeltetési menedzsment eszköz felhasználója. Tipikus feladatai közé tartoznak a felhasználók felvétele, jogosultságok definiálása, visszavonása, új folyamatok implementálása, a Workflow monitorozása, a működtetéssel kapcsolatosan felmerülő hiányosságok és problémák megoldása.
- A **folyamatelemző** (Process Analyst). Az üzleti folyamatok mélyebb szintű elemzését képes elvégezni a folyamat végrehajtásához kötődő jellemzők alapján. A nyilvántartás és jelentés készítés eszközét használja.
- Az **alkalmazott, vagy felhasználó** (Employee). A résztvevőkenységek végrehajtása az alkalmazott feladata. Az alkalmazott erőforrásként jelenik meg a legtöbb rendszerben. (humán erőforrások).



31. ábra: A munkafolyamat menedzsment rendszer fontosabb szerepkörei

Workflow menedzsment trendek

A Workflow rendszerek iránti igény egyre nagyobb. Az egyes termékek alapvető funkcionálisukat tekintve általában megegyeznek, de kisebb-nagyobb különbségek azonban vannak közöttük. A különálló Workflow rendszereknek vetélytársai az integrált rendszerek által kínált Workflow alkalmazások. (pl. az ERP rendszerek Workflow modulja).

Modellezés

A Workflow rendszerek erőssége – modellezés szempontjából legfontosabb funkciója – a munkafolyamatok modellezési képessége. A rendszer egy meta szintű üzleti adatszótárt tartalmaz, amelynek számos előnye van, az ilyen eszközöket orgware-nek (organization-ware) is hívják.

Vannak egyéb, speciális célokat szolgáló adatszótárak a szervezet további adatainak rögzítésére (ilyen pl. az üzleti folyamatok teljesítményét jellemző adatok, a szervezeti adatmodell). Ezen adatszótárak előnyei közé tartozik még, hogy egyszerűbbé teszik a komplex lekérdezések megvalósítását, gyakran támogatják az elemzések elvégzését is.

A Workflow rendszerek másik vonzó tulajdonsága a funkciók hatékony kezelési képessége. A jelenlegi Workflow rendszerek elsősorban szabványos folyamatokra optimalizáltak. Más szavakkal, a folyamatdefiniáló eszköz felkínál egy folyamatkészletet, amelyből választani lehet. Így persze nem feltétlenül képes kezelni a megoldás az összes lehetséges esetvariációt.

Elemzés

Az új üzleti folyamatok elemzésének alapvető célja, hogy azok mind mennyiségi (végrehajtási idő, erőforrás-felhasználás, stb.), mind minőségi (megfelelőek-e, végrehajthatók-e, stb.) szempontból kielégítik-e a teljesítménnyel szemben szabott elvárásokat. Folyamatváltoztatás esetében szintén fontos szerephez jut az analízis, mielőtt a változás implementálása megtörténne. Az elemzés megtörténhet pl. szimulációval vagy egyéb összehasonlító vizsgálatokkal. A további fejlesztések iránya lehet olyan szimulációs játékok használata a Workflow rendszerekben, amelyek az eddigieknél nagyobb szabadságfokot adnak a historikus adatokkal való műveletekben, a folyamatok módosításában és az újrafeldolgozásban.

Számos szimulációt támogató megoldás kapható kereskedelmi forgalomban. Nem valószínűsíthető ezeknek az eszközöknek a Workflow rendszerek irányába történő továbbfejlesztése. Mivel azonban nincs túl nagy különbség a szimulált munkafolyamat és a valódi között, elképzelhető a szimulációs eszközök Workflow irányú továbbfejlesztése, Workflow motorral való kiegészítése. Természetesen sok egyéb formális elemzési eljárás, módszer létezik, amelyek hasznosak lennének a Workflow rendszerekben.

Tervezés

A Workflow rendszerek jelenlegi generációjáról még elmondható, hogy korlátozott lehetőségekkel bír az erőforrások feladatokhoz rendelése területén, valamint annak eldöntésében, hogy mely feladatok használjanak azonos erőfor-

rásokat. Problémát jelent még a humán erőforrások kezelése, ütemezése a rendszerek többségénél, jobb tervezési lehetőségekkel rendelkeznek a frissebb operációkutatási szoftverek és a mesterséges intelligencia körébe tartozó besztási, ütemezési alkalmazások. További hiányossága a jelenlegi WorkFlow rendszereknek, hogy bár tartalmazzák mindazokat a tényeket, amelyek szükségesek az egyes erőforrások kapacitásának tervezéséhez, nem kínálnak ilyen szolgáltatást.

Tranzakció-menedzsment (kezelés)

A WorkFlow rendszerek nagy többsége már létező szervezetek munkafolyamatainak kezelésére vállalkozik. A virtuális szervezetek, szövetségek, és az ezek közötti folyamatok kezelése nem egyértelmű, általában valamilyen kiegészítést kívánja meg a rendszerek funkcionalitásának, de az e-business tranzakció-feldolgozás területén a munkafolyamat-menedzsment rendszerek jól használhatók.

A megfelelő erőforrások lokalizálása kommunikációs folyamatok jelenlétét kívánja meg a szervezetben. Emiatt, különösen a szervezetek közötti információcsere során, nagy jelentősége van a szabványosított üzenetkezelésnek és konverziós szoftvereknek. Így az EDI megoldások és az XML alapvető fontosságúak a szervezetek közötti WorkFlow megoldásokban. Leginkább igényként merül föl a feladatok költségének követése, ezért az ezt támogató funkcionalitás megteremtése a jövőbeli fejlesztési feladatokhoz tartozik.

Együttműködés

A WorkFlow rendszerek érdekes jellemzője, hogy a humán erőforrást és a számítógépes alkalmazásokat egységes módon kezelik. Röviden a munka logisztikai menedzsmentjét végzik, hasonlóan egy operációs rendszerhez, ezért tekinthetjük őket egyfajta szervezeti operációs rendszernek. Különbség, hogy a munkafolyamat-menedzsment rendszerek a humán erőforrás tevékenységének ellenőrzésével is foglalkoznak, ami nem tartozik a számítógépes rendszerhez. Elméletben a WorkFlow menedzsment rendszerek különböző számítógépes alkalmazások összekapcsolására képesek, a folyamatára által meghatározott munkafolyamatok végrehajtása érdekében. Az ilyen rendszerek képesek egy ellenőrzési folyamat végrehajtására az információrendszerekben, olyan alkalmazói program segítségével, amely az adat-transzformációkat végzi. Bár elméletben mindez lehetséges, a jelenlegi WorkFlow megoldások nem támogatják az ilyen irányú felhasználást. Először is a létező API-k korlátozott funkcionalitásúak. Másodszor a munkafolyamat-menedzsment rendszereknek úgy kellene működniük, mint egy szoftver busznak a különböző alkalmazások között. Szükséges lenne egy olyan funkció, amely a különböző alkalmazások kommunikációs pro-

tokolljait ellenőrzi és a közöttük levő adatkonverziót támogatja. Általában nincs olyan funkció a rendszerekben, amely támogatná az újratekészt megvalósító tranzakciókat. Gyakran jelentenek problémát a hardver hiányosságok és hibák is. Amennyiben a fenti hiányosságokat sikerül megoldani, a WorkFlow menedzsment rendszerek ideális eszközei lehetnek az interoperabilitási problémák áthidalásának.

Internet/Intranet

Viszonylag kevés olyan WorkFlow menedzsment rendszer van, amely megengedi web böngészők használatát WorkFlow kliens alkalmazásként. Amennyiben ez megengedett, a böngésző a feladatlista kezelő. Az ilyen megoldásokkal lehetővé válik a WorkFlow menedzsment rendszer Interneten keresztül elérése. Ennek a megközelítésnek számos előnye van, a földrajzi kötöttség megszűnése, a távoli munkavégzés lehetősége, az elfogadott szabványok (mint amilyen a HTTP, HTML, XML, CGI) használata. Nem áll fenn az a protokolloktól való függőség, ami egyéb fejlesztéseknél megnehezíti a kommunikációt. Ez a fajta integráció elősegíti az e-business megoldások fejlesztését. Az előnyök mellett ezeknek a megoldásoknak is vannak hiányosságaik. Problémát jelenthet a nem megfelelő sebesség, a biztonság nem kielégítő szintje. Ez utóbbira jelent megoldást az Intranet alapú rendszer és az új fejlesztőkörnyezetek (Java, CORBA) használata. A fentiekkel együtt nem tisztázott teljes egészében, hogy milyen szerepet játszik majd a jövő WorkFlow menedzsment rendszereiben az Internet és az Intranet.

Logisztikai menedzsment

Napjaink egyik legsikeresebb alkalmazásai közé tartoznak az integrált vállalatirányítási (ERP) rendszerek. Általában nem kezelik az üzleti folyamatokat olyan általános értelemben, mint a WorkFlow menedzsment rendszerek, de vannak olyanok, amelyek tartalmazznak WorkFlow komponenseket. Mivel nem ez a terület hangsúlyos az ERP rendszerekben, a kínált WorkFlow funkcionális elmaradhat az önálló megoldások lehetőségeitől. Elképzelhető olyan jövőbeli fejlesztési irány, amelyben a WorkFlow menedzsment rendszereket egészítik ki bizonyos ERP funkciókkal.

Számos olyan funkció létezik a fentiek szerint is, amely a WorkFlow rendszerek jövőbeli bővítését tenné lehetővé. Olyan struktúra kialakítása lenne kívánatos, amely nyitott az új funkciók felvételére, a módosításra, a szabványosítási törekvések figyelembe vétele mellett.

WorkFlow megoldások értékelése

A szorosabban vett groupware és a WorkFlow rendszerek tulajdonképpen egy-egy nézőpontot reprezentálnak a vállalati – főként irodai – IT rendszerek kialakításának lehetőségei közül, fókuszálva saját jellegzetes probléma megoldási módszertanukra. A cél ugye az, hogy elősegítsük a jobb kommunikációt, közvetlenebbül megragadjuk a szervezet folyamatait hatékonyabbá tenni a hálózatokon keresztül dolgozó csapatok munkáját.

A groupware végeredményben számítógéppel segített kooperatív munkát jelent, s így a legtágabb értelmezésben részét alkotja a WorkFlow is, ugye annak a folyamatokra koncentráló, szűkebb feladatcsoportra alkalmazható, korlátozottabb változata – mondják egyesek. Ezt a 3C modell alapján plauzibilis lehet, hiszen annak részét képezi a folyamatok kezelése is.

Másik oldalról viszont a szervezeti, sőt szervezetek közötti munkamegosztás, együttműködés tevékenységeinek absztrakt leírásába – az általánosan vett folyamatok közé – természetes módon beférnek, beletartoznak az ad-hoc folyamatok is, amelyeket azonosíthatunk a groupware-rel.

Azt mindenesetre leszögezhetjük, hogy a groupware modell inkább információ-centrikus, míg a WorkFlow modell folyamatcentrikus. A meglevő rendszerek mindinkább integrálódnak, a groupware orientációjú alkalmazásokon belül, vagy mellette megjelennek a WorkFlow modulok is és megfordítva, a WorkFlow rendszereken belül egyre inkább alapkövetelmény az ad-hoc folyamatok támogatása, amivel gyakorlatilag a groupware igényeket elégitik ki.

A jövő rendszerei nyilvánvalóan – a ma még nem kialakult – közös modellekre épülve mindkét nézőpontból is jól felhasználható, szabadon konfigurálható rendszerek lesznek.

Termék	Gyártó
Action Workflow	Action Technologies Inc.
Computron Workflow	Computron
COSA	Ley GmbH
CSE/ Workflow	CSE
Documetrics Workflow	Universal Systems Inc.
FlowWare	BancTec Plexus
FLOWBuilder	PowerCerv
FlowMark/MQ Series Workflow	IBM
FormFlow	Delrina
HICOS	Empirica
InConcert	TIBCO/ InConcert
Income	Promatis

Termék	Gyártó
JetForm Server	JetForm Corp.
KI Shell	UES Inc.
Open Workflow	Wang
OPEN IMAGE	SNS Systems
Process Weaver	Cap Gemini Innovation
SAP Business Workflow	SAP AG
Ultimus	Ultimus
WebFlow	Cap Gemini Innovation
Workflow Factory	Delphi Consulting Group
WorkParty	Siemens Nixdorf IS-AG
WorkVision	IA Corporation

11. táblázat: A jelenleg piacon elérhető, leggyakrabban használt WorkFlow alkalmazások (Fehér, 2004 nyomán)

A Workflow menedzsment rendszerek iránti igény egyre nagyobb, melynek egyik oka az úgynevezett virtual office. A virtuális irodák egy olyan munkakörnyezet adhatnak, melynek segítségével irodánkat, levelezésünket, dokumentumainkat a világ bármely pontjáról biztonságosan elérhetjük és használhatjuk, ezért a munkakörnyezet fogalma is az elmúlt évtizedekben nagy változáson ment keresztül.

6.3.2 Ergonómia, avagy az „ember-gép-környezet” rendszer fejlesztésének tudománya

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.



32. ábra: Az ember mikro-, mezo- és makrokörnyezete

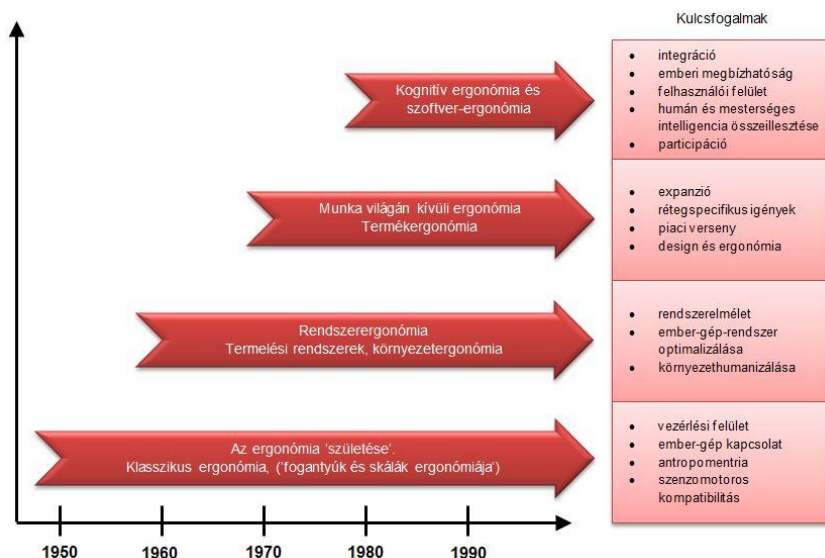
A „human factors” (ergonómia) **megfogalmazása** (Sanders, McCormick, 1993 nyomán) így hangzik:

- **feltárja és alkalmazza** mindazokat az ismereteket az emberi viselkedésről, képességekről, korlátokról és más emberi jellemzőkről,
- **amelyeket figyelembe kell venni** az eszközök, a gépek, a rendszerek, a munkafeladat, a munkakör és a környezet **tervezése során**, mint a
- **hatékony működés**, valamint a **biztonságos és kényelmes emberi használat** (alkalmazás) feltételeit

Az ergonómia három fő optimalizációs célja:

- Biztonság
- Hatékonyság
- Komfort

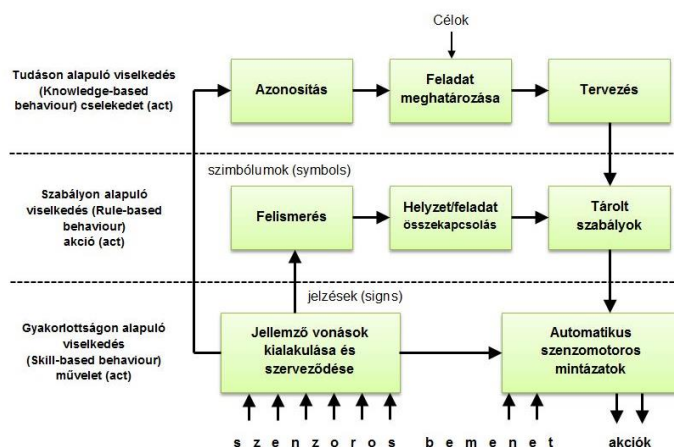
Az 33. ábra az ergonómia fejlődésének vázlatát mutatja be:



33. ábra: Az ergonómia fejlődéstörténete (Izsó, Antalovits, 2000)

6.3.2.1 A Rasmussen és a Reason modellek

Az ember-gép rendszerek információ-feldolgozás hierarchikus kognitív szintjeit leíró modellt alkotta meg. A modell alapfeltevése, hogy az emberi tevékenység célok által vezérelt, ezek a célok jöhetnek kívülről (feladat, utasítás, elvárás), de fakadhat a személy belső igényéből, törekvéseiből is. A modell (Rasmussen, 1983) azt írja le, hogy az adott cél végrehajtásakor milyen mechanizmusok állnak az ember rendelkezésére.



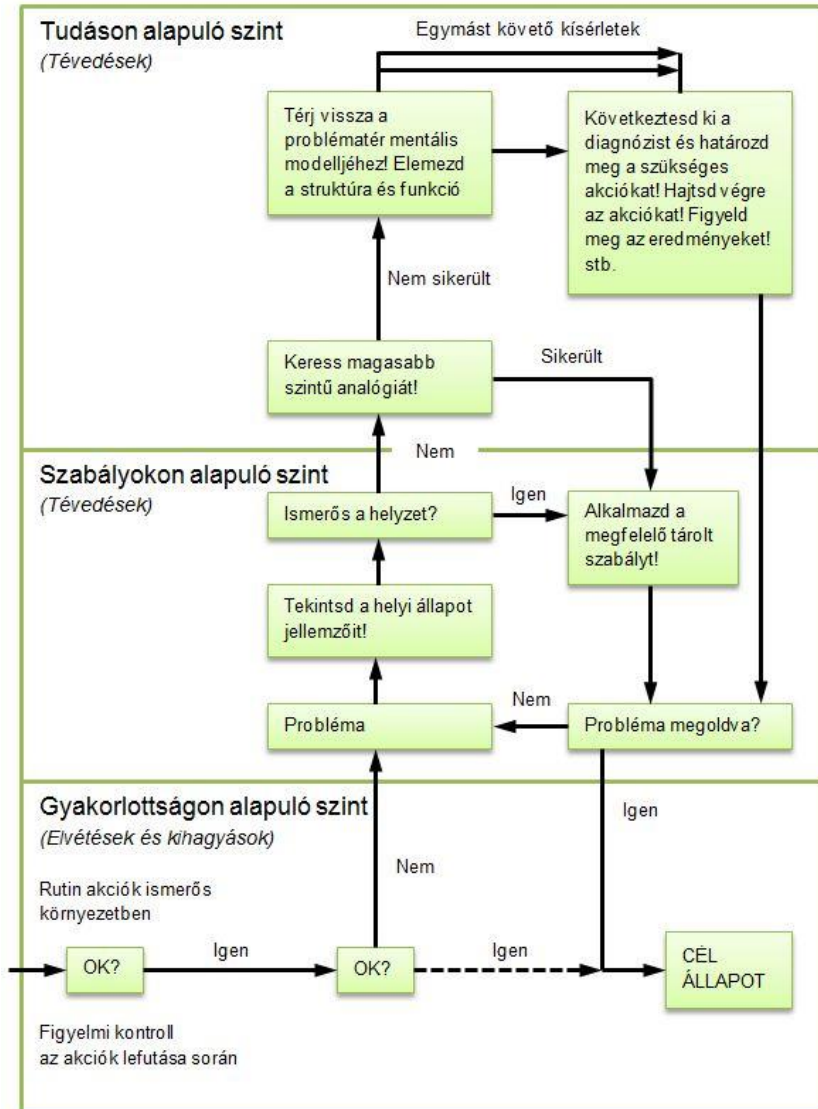
34. ábra: A Rasmussen-modell

Reason (1994) Az emberi hibázás alapmodelljét alkotta meg, az egyes Rasmussen-i szintekre jellemző dimenziók mentén mutatjuk be az alábbi táblázatban:

Dimenzió	Elvetések és kihagyások (a gyakorlatosságon alapuló szinten)	Tévedések a szabályokon alapuló szinten	Tévedések a tudáson alapuló szinten
Tevékenység típusa	Rutin	Problémamegoldás	Problémamegoldás
Figyelem fókusza	Nem a tevékenységgel kapcsolatos tárgyra irányul	A tevékenységgel kapcsolatos tárgyra irányul	A tevékenységgel kapcsolatos tárgyra irányul
kognitív kontroll	Automatikus feldolgozás („feedforward” készség-sémák alapján)	Automatikus feldolgozás („feedforward” tárolt-szabályok alapján)	Tudatos feldolgozás („feedback”)
Hibák előrejelezhetősége	Nagy rész előrejelezhető „erős-de-rossz” típusú hibák (akciók alapján)	Nagy rész előrejelezhető „erős-de-rossz” típusú hibák (szabályok alapján)	Változó
Tényleges hibák és hibalehetőségek aránya	Bár az abszolút hibaszám viszonylag nagy lehet, ezek aránya az összes hibalehetőséghez kicsi	Bár az abszolút hibaszám viszonylag nagy lehet, ezek aránya az összes hibalehetőséghez kicsi	Bár az abszolút hibaszám kicsi lehet, ezek aránya az összes hibalehetőséghez nagy
Szituatív tényezők szerepe	Kicsitől közepesig. belső tényezők – korábbi előfordulások – a meghatározók	Kicsitől közepesig. belső tényezők – korábbi előfordulások – a meghatározók	Külső tényezők a meghatározók
Felismerés nehézsége	Általában gyorsan és hatékonyan felismerhető	Nehezen, gyakran csak külső beavatkozás segítségével ismerhető fel	Nehezen, gyakran csak külső beavatkozás segítségével ismerhető fel
Viszony a változáshoz	A változás ténye nem tudatosul a megfelelő időben a személynél	A változást a személy bizonyos mértékben várja, de nem tudja annak pontos idejét és formáját	A változást a személy nem várja, és arra nincs felkészülve

12. táblázat: A három fő hibatípus jellemzői (Izsó, Antalovits, 2000)

A Reasoni általános emberi hibázási modellje a GEMS, azaz a Generic Error-modelling System, melyet az alábbi folyamatábrán szemléltetünk:



35. ábra: Reason (1994) általános emberi hibázási modellje a GEMS (in: Izsó, Antalovits, 2000)

Természetesen bárhogy is hibázni csak az tud a munkahelyén, aki dolgozik, de a munkaszocializáció már kisgyermekkorban, otthon a családban elkezdődik.

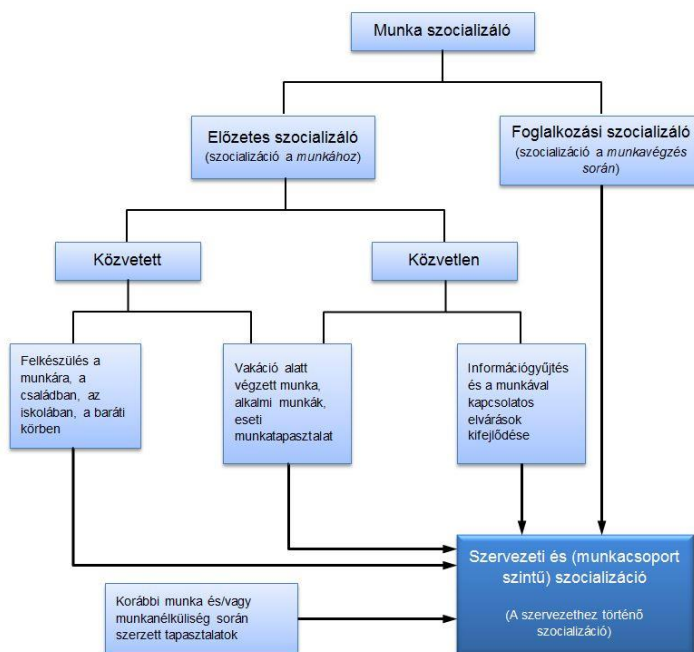
6.3.3 Munkahelyi és munkaköri szocializáció

Buda Béla (1984) megfogalmazása szerint a *szocializáció* „egy olyan interakciós folyamat, amelynek révén az egyén viselkedése úgy módosul, hogy megfeleljen a különböző társas rendszerek tagjai által vele szemben támasztott elvárásoknak”.

Ha a szocializációs folyamatot a munka világára vonatkoztatjuk, értelmezhetjük úgy, hogy

- eredményesen alkalmazkodott a munkakörhöz, azaz bevált, jól sikerült a beillesztési folyamat – MUNKAKÖRI szocializáció
- illetve eredményesen alkalmazkodott a munkaszervezetbe, tartósan elköteleződött a munkaszervezet számára – MUNKAHELYI szocializáció

Sztérválasztása természetesen csak mesterségesen lehet, mert a folyamat, amelyben végbemegy a (munka)szocializáció, ugyan az, csak a nézőpontunk változott. A munkaszocializációs fogalmakat és kapcsolatait a 36. ábra mutatja be:



36. ábra: A munkaszocializációs fogalmak és kapcsolatai (Mészáros, 2000:67)

Az EU egyik legnagyobb társadalmi problémája az úgynevezett **kapunyitási pánik**, (Quarterlife crisis) a 21-35 éves korosztályra jellemző válság, és minden második magyar fiatalat is érinti. Szorongás, bizonytalanság, csalódottság jellemzi a pályakezdekők lelkiállapotát. A kapunyitási pánik azoknál a fiataloknál jelentkezik, akik félnek szembenézni a munkavállalás nehézségeivel, kirepülni a családi fészekből és belevágni az önálló családalapításba.

Ez a korosztály az Y generáció magva, jellemzi őket a jó problémamegoldó képesség, a technikai innovációk gyors adoptálása, az önálló döntéshozási képesség. Álláskeresési szokásaikból látszik, hogy számukra kulcskérdés, hogy minél többet mutathassanak meg képességeikből, tudásukból, kreativitásukból. Az álláskeresési folyamat során magabiztosak, tudatos karrierépítők. Határozottan képviselik elveiket, egyéni érdekeiket, fontos számukra a munka-magánélet egyensúlya, harmóniája. Jelmondatuk: „Azért dolgozom, hogy éljek, nem azért élek, hogy dolgozzak!” (Marton, 2013)

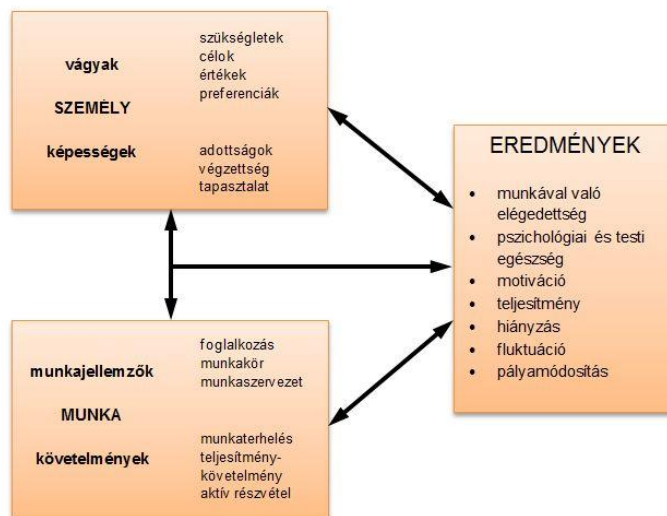
A munkaszervezetbe belépő munkavállaló behelyezi magát – szubjektív módon – a szervezeti környezetbe, ezzel kijelöli ebben a szociális térben és időben a helyét. Önmaga szervezeti pozíciójának definiálása azért fontos a kezdő munkavállaló számára, mert – mint referencia kerethez – tudja igazítani saját szervezeti jövőképét, tudja azonosítani a szervezet tagjainak attitűdjét és az irányába megnyilvánuló reakciókat.

A munkahelyi szerepkeresés, szereptisztázás időszakára jellemző:

- **Viszonyítás** – a munkavállaló az új környezetben igyekszik feltárni saját és más munkavállalók viselkedése, vélekedése, magatartása és értékrendszere közötti hasonlóságokat és különbségeket
- **Erővonalak feltérképezése** – a szervezet belső, informális struktúráját próbálja azonosítani, a meglévő érdekcsoportokhoz való viszonyát határozza meg, a munkatársakkal való kapcsolatépítés, kapcsolatfejlesztés
- **Normák azonosítása, majd azonosulás azokkal** – és az ezzel a normával való azonosulás kommunikálása a szervezet felé
- **Betanulás** – a szükséges ismeretek és speciális készségek elsajátítása (Maanen, 1977; Morrison, 1993)

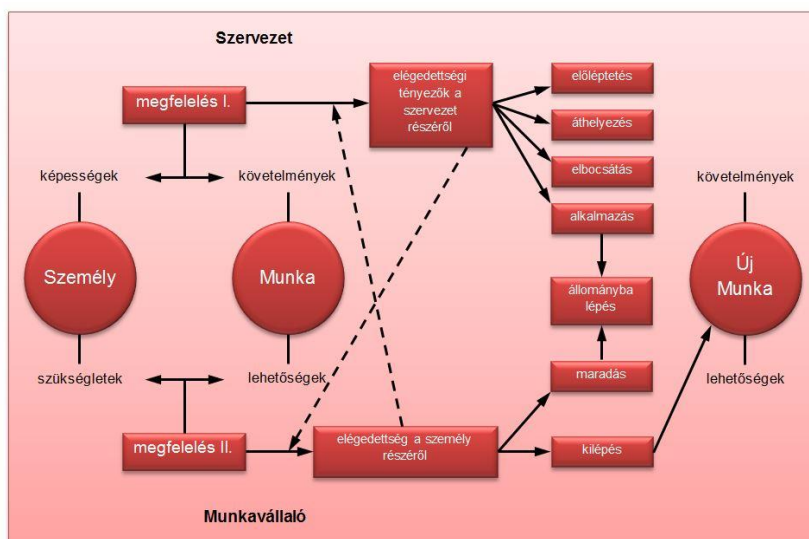
6.3.3.1 Személy és munkakör megfeleltetése

Semmer és Schallberger (1996) megalkotta a „Person-Job fit” modellt (37. ábra).



37. ábra: „Person-Job fit” modell

Gyakran a modell kritikájaként rótták fel, hogy a személyt nem csak a munkakörbe, de a munkaszervezetbe is integrálni kell. Dawis és Lofquist (1984) az összeillesztési folyamatot szervezeti kontextusba ágyazza.



38. ábra: Munkához való igazodás elmélete (Dawis és Lofquist, 1984 nyomán)

Dawis és Lofquist elmélete kölcsönös megfelelést feltételez az egyén és a szervezet, illetve a szervezet és az egyén között. Ha az egyén jól érzi magát a szervezetben, egyre jobb teljesítményre törekszik.

Két megfelelési folyamat játszik egyszerre szerepet:

- I. **Megfelelési folyamat:** A személy képessége, készsége, személyiségvonása, tudása illeszkedik azokhoz a munkaköri követelményekhez, amelynek maradéktalanul eleget kell tenni a munka sikeres elvégzése végett. A szervezet kultúrája, a vezetési stílus, a szervezet kommunikációs hálója is megkíván az egyéntől alkalmazkodást, de a kitűzött teljesítménynorma is olyan követelmény, amelyekhez az egyénnek alkalmazkodnia kell. Ez a szervezet elégedettségéhet vezet.
- II. **Megfelelési folyamat:** Ugyanakkor nemcsak az egyén alkalmazkodik a munkához, hanem a munkakör és a szervezet is kielégíti a dolgozó munkához kapcsolódó szükségleteit, vágyait, elvárásait. A munkában is vannak olyan rejtett vagy nyílt lehetőségek, melyek fontosak az egyén önmegvalósulási törekvéseiben. Olyan emberek, akiknek magas a teljesítmény igényük olyan szervezetekben érzik jól magukat, ahol bátorítják és jutalmazza őket. Ez a folyamat az egyén elégedettségéhet vezet.

Szociotechnikai rendszer

A szervezet egy olyan meghatározott céllal rendelkező szociotechnikai rendszer, mely egyének, eszközök, valamint azok kapcsolatait foglalja magába. Ezen rendszer problémáit és veszélyforrásait a következő táblázat mutatja be:

Probléma	Veszteségforrás
Autonóm munkacsoport hiánya	Teljesítmény visszatartás, műszaki lehetőségeknél alacsonyabb csoportnorma
Monotonitás, munkával való elégedetlenség	Gyors fáradás, selejtvesztély fokozódása, alacsony csoportnorma, fluktuáció
Felelősség hiánya	Selejtvesztély, minőségfejlesztő intézkedések hatástalansága
Érdekegyeztetés elmaradása	Egyéni teljesítmény visszatartás, elégedetlenség, fokozódó selejtvesztély
Döntésekben való részvétel hiánya	Érdektelen munkavégzés, tartalmatlan munkakörök miatti teljesítmény visszatartás, minőségi célkitűzések nem megvalósíthatók
Munka tartalmatlansága	Munkavégzés örömeinek hiányából fakadó mennyiségi és minőségi teljesítmény visszatartása
Klikk-képződés	Jelentős teljesítményszóródás
Együttműködési szervezeti kapcsolatok hiánya	Érdeellentétek kialakulásából keletkező teljesítményromlás
Beilleszkedést elutasító egyéni- vagy	Rossz csoportlétkör, munkatapasztalatok

Probléma	Veszteségforrás
csoportmagatartás	nem ismeréséből adódó teljesítményvesztés
Manipulált érdekegyeztetés	Valódi érdekelletének homályban maradásából adódó teljesítmény visszatartás
Új szakismeret, második szakma elismerésének elmaradása	Konvertálható szakemberek hiánya miatt a technológiai fejlődés lelassulása

13. táblázat: A szociotechnikai koncepció alkalmazásának hiányából fakadó vállalati szintű veszteségforrások (Környi nyomán)

6.4 ÖSSZEFOGLALÁS

Az optimálisan szabályozott munkafolyamatok és munkakörnyezet biztonságot ad a munkavállaló számára.



39. ábra: A biztonságot befolyásoló tényezők

Az ergonómia fejlődési trendjei napjainkban is változnak. Igényként jelent meg a termék-ergonómia, de a mai informatika szemléletes példája a marketing szemléletű terméktervezésnek. Erősödtek a biztonsági és környezetvédelmi szempontok is, és olyan speciális- és rétegigényeket is figyelembe kell venni, mint az például az idősek vagy a fogyatékos felhasználók, munkavállalók ergonómiai igényei.

A kellően szabályozott munkafolyamatok tovább növelik a biztonságot, mert átláthatóbbá, kényelmesebbé, hatékonyabbá, rugalmasabbá teszik a munkát.

A hazai kis- és közepes méretű vállalatok működését alapvetően befolyásoló dinamikus változások figyelhetők meg az utóbbi egy, másfél évtizedben. A változások előidézőjeként több olyan tényező azonosítható, melyek önállóan vagy közösen fejtik ki hatásukat a gazdálkodó szervezetek működésével, a gazdasági környezet állapotával kapcsolatban. A megváltozott és folyamatosan változó gazdasági környezet és a korábbitól eltérő piaci kultúra komoly kihívást jelent azon gazdálkodó szervezetek számára, melyek fenn akarják tartani működőképességüket, válaszolni akarnak a piac folyamatos kihívásaira, meg akarnak felelni a tevékenységükkel érintettek igényeinek. Ezen célok elérését segítik elő azok a menedzsment rendszerek, melyek integrált alkalmazása hatékony eszközt jelenthet az egyre összetettebb feladatok egységes, rugalmas és tervezhető kezeléséhez. (Lábodi, 2008)

„A szervezés az, amit azelőtt csinálsz, mielőtt csinálni kezdesz valamit, hogy amikor csinálsz, ne zavarodj össze.”

Alan Alexander Milne

6.4.1 Ellenőrző kérdések

1. Fogalmazza meg a Workflow lényegét!
2. Mit nevezünk végrehajtási fastruktúrának?
3. Fogalmazza meg, mi a Workflow bevezetésének célja?
4. Melyek a Workflow motor fő feladatai?
5. Milyen Workflow alkalmazásokat ismer? Soroljon fel legalább 5-öt!
6. Fogalmazza meg, mit ért virtual office-on!
7. Mi az ergonómia fogalma?
8. Mi a munkaszocializáció?
9. Mi jellemző a munkahelyi szerepkeresésre?
10. Sorolja fel a munkakörnyezet biztonságát befolyásoló tényezőket!

6.4.2 Felhasznált irodalom

Sipos I., Husi G. (2007): Az emberi tényezők szerepének meghatározása a légijárművek karbantartásának minőségbiztosításában Debreceni Műszaki Közlemények

http://www.eng.unideb.hu/userdir/dmk/docs/20071/07_1_05.pdf

- Fehér P. (2004): Munkafolyamat (WorkFlow) menedzsment
[http://informatika.uni-corvinus.hu/C12570440059BB35/60F8C213A6ADBEDAC125704D002765BD/\\$FILE/WorkFlow.pdf](http://informatika.uni-corvinus.hu/C12570440059BB35/60F8C213A6ADBEDAC125704D002765BD/$FILE/WorkFlow.pdf) [Eger, 2013.07.22]
- Sanders, M., S., McCormick E., J. (1993): Human Factors In Engineering and Design. McGraw-Hill, New York
- Maanen, J.V. (1977) Experiencing Organization: Notes on the Meaning of Careers and Socialization. in: Mannen J.V.: Organizational Careers: Some New Perspectives. John Wiley & Sons p.15-48
- Semmer, N., Schallberger, U. (1996) Selection, Socialization and Mutual Adaptation: resolving Discrepancies Between People and Work. Applied Psychology: An International Review, 45(3):263-288 in: Antalovits, M: Munkaköri és munkahelyi szocializáció
<http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/3felev/mszocfre.pdf> [Eger, 2013.07.22.]
- Morrison, E.W. (1993) Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. Journal of Applied Psychology. 78:173-183
- Dawis, R.V, Lofquist, L.H. (1984): A psychological theory of work adjustment, An Individual-Differences Model and Its Applications, University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Marton, K. (2013): Welcome to life!? Kapunyitási pánik
<http://www.cvonline.hu/blog/2013/tanacsok/welcome-to-life/3184> [Eger, 2013.07.22.]
- Izsó, L., Antalovits, M. (2000): Bevezetés az információ ergonómiába BME ergonómiai és Pszichológiai tanszék
<http://www.erg.bme.hu/oktatas/tleir/infergj2.pdf> [Eger, 2013.07.22.]
- Rasmussen, J. (1983): Skills, Rules, and Knowledge; Signals, Signs, and Symbols, and Other Distinctions in Human Performance Models. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, 13(3): 257-266
- Lábodi, Cs., Nahlik, G (2008) Gazdálkodó szervezetek versenyképességének fokozása integrált irányítási rendszerek alkalmazásával http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22_LabodiCsaba.pdf [Eger, 2013.07.22.]

7. A TELJESÍTMÉNYPROBLÉMÁKKAL ÖSSZEFÜGGŐ OK-OKOZATI ÖSSZEFÜGGÉSEK MÓDSZERTANA

7.1 CÉLKITÚZÁS

Napjainkban egyre több szervezet kényszerül – a gazdasági élet kihívásaira válaszul – az emberi erőforrások mind hatékonyabb kihasználására. Az elmúlt időszakban világossá vált, hogy a szervezet sikere nemcsak a termelési tényezők optimális kihasználtságának és összehangoltságának függvénye, hanem egyre inkább az egyéni teljesítmények összegződése az, ami a célok megvalósulását eredményezi.

A dolgozók teljesítményének értékelése, megítélése eltérő formában ugyan, de minden szervezetnél megtalálható. A teljesítményértékelő rendszer magába foglalja az egyéni, csoportos és szervezeti teljesítmény tervezésére, mérésére és értékelésére vonatkozó emberi erőforrás politikát, módszertani eszközöket, technikákat, illetve a szervezet által alkalmazott gyakorlatot is (Takács, 2000).

7.2 TARTALOM

- 7.3.1 Teljesítmény és kompetencia
 - 7.3.1.1 A kompetencia típusai
- 7.3.2 A teljesítmény értékelése és elemzése
 - 7.3.2.1 A teljesítményértékelés formái
 - 7.3.2.2 A teljesítményértékelés szempontjai
- 7.3.3 A teljesítmény-értékelési rendszer (TÉR)
 - 7.3.3.1 A teljesítményértékelő rendszer működését befolyásoló szervezeti tényezők
 - 7.3.3.2 A teljesítményértékelés céljai
 - 7.3.3.3 A teljesítményértékelés előnyei
- 7.3.4 A munkatevékenység elemzése (activity analysis)
- 7.3.5 „Valóságteszt” a vezetők számára, azaz a 360 fokos visszajelzés
- 7.3.6 Létszámleépítés

7.3 A TANANYAG KIFEJTÉSE

„A munkacsoportok azért rühellik a heti teljesítmény-beszámolókat, mert ezek ékesen bizonyítják, hogy teljesítményről szó sincs.”

Arthur Bloch



40. ábra: Fogalomtérkép

7.3.1 Teljesítmény és a kompetencia

Miközben másokat értékelünk, magunk is a minősítés tárgyai vagyunk. Olyan általános folyamat ez, amely a családban, a társas életben és a munkahe-lyen egyaránt végbemegy. Minősítünk különböző eseményeket, magatartáso-

kat, viselkedéseket, kezdeményezések eredményeit, sikereket és sikertelenségeket.

A teljesítmény nem más, mint a megszerzett és felhalmozott tudás, azaz a képesség, valamint az egyéniségből adódó készség valamilyen szintű és minőségű hasznosulása a munkavégzés során.

Kompetencián olyan viselkedési formák összességét értjük, amelyek segítségével hatékony válaszokat tudunk adni a szervezet által elvárt követelményekre. Kompetens az a rátermett ember, aki az ismereteit, képességeit, attitűdjeit, értékrendszerét úgy tudja használni, hogy a feladatát kiválón elvégezze.

A megfogalmazásokban azonban sok a rejtett bizonytalanság, hiszen a gyakorlatban végtelenül változatos és gyakran előre nem látható helyzetekhez való hajlékony, simulékony alkalmazkodást kíván meg, többnyire tehát egyszerűbb azt eldönteni, hogy nem kompetens módon viselkedik az egyén, vagy hogy a teljesítménye nem megfelelő.

7.3.1.1 A kompetencia típusai

A kompetencia típusait – Kiss Julianna (2008) nyomán – a következő képen csoportosítjuk:

- **Generikus kompetencia:** általános, vállalattól független viselkedés-repertoár;
- **Speciális kompetencia:** az egyes munkakörök sikeres ellátásakor szükséges viselkedés-repertoárt nevezik így;
- **Küszöb kompetencia:** így nevezzük azokat a viselkedéseket, amelyekre feltétlenül szükség van a munka ellátásához;
- **Teljesítmény kompetencia:** azokat a viselkedéseket, hívjuk így, amelyek a kiválókat megkülönböztetik az alacsonyan vagy átlagosan teljesítőktől;
- **„Kemény” kompetencia (competence):** azon a tevékenységeknek az összessége, amelyeket a dolgozónak a munkája ellátásához el kell tudnia végezni megfelelő színvonalon, arra a kérdésre keressük a választ, hogy milyen munkákra alkalmas a dolgozó?
- **„Lágy” kompetencia (competency):** a kompetens teljesítményt lehetővé tevő viselkedésformákra utal, melyek háttérben a tudás, a képesség, a személyiség, a motiváció húzódik meg, azaz milyen viselkedésre van szükség az eredményes munkához? Más szakirodalmak ezeket a „lágy” kompetenciákat nevezik kompetenciáknak.

7.3.2 A teljesítmény értékelése és elemzése

Az értékelés valamilyen követelményhez való viszonyítást jelent, melynek során együttesen kell mérlegelni a dolgozó hozzáállását, akaratát (a feladat végrehajtása során megnyilvánuló) magatartását, képességét és ezek outputjaként megjelenő teljesítményét, vagyis a munkavégzés eredményességét befolyásoló környezeti és szervezeti hatásokat, problémákat, feltételeket.

A teljesítmény értékelésének módszereit ma már széles körben alkalmazzák a gazdasági élet különböző területein. Az alkalmazott módszer viszont csak akkor jó, ha könnyen kezelhető és megkönnyíti a kitűzött célokhoz kapcsolt feladatok meghatározását, és a célok elérését figyelembe vevő értékelések elvégzését is.

A munkavállaló teljesítmények értékelése alatt az egyes munkavállalókkal való együttműködésben, rendszerint párbeszédben lezajló időszakos, a felsővezető(k) vagy az ő általuk megbízott személy által lebonyolított értékelést értjük.

Négy fő funkciója van:

- helyesen végrehajtva segít meghatározni, jó helyen van-e az adott munkakörben a munkavállaló (burn out megelőzése);
- elősegíti a személyre szóló képzési programok kialakítását (megfelelő-e a karrierterv);
- eldönthető segítségével a juttatandó jövedelmi szint és struktúra (mi motiválná tovább a dolgozót);
- támpontokat ad emberierőforrás-stratégiánk és gyakorlatunk kiértékelésére;

A teljesítményértékelést éppen fontossága miatt, jól átgondolt céllal és módszertannal kell végezni, és ügyelni kell arra, hogy a megfelelő következtetések levonásából a hétköznapi munkára nézve konkrét előnyök származzanak, ezek között fontos szerepet tölt be a motiváció erősítése, mellyel az előzőekben már foglalkoztunk. (Chikán, 2008)

- **Válaszképesség:** mennyiben áll készen, mennyire rugalmas a vállalat a vevő igényeinek gyors kielégítésére.
- **Bizalomkeltés:** azok munkájának minősége, akikkel a vevő közvetlen kapcsolatba kerül; mennyiben képesek a vevő bizalmának megnyerésére.
- **Empátia:** a gondoskodó, személyre szóló magatartás, a vevő fontosság-tudatának erősítése.
- **Kiszolgálási körülmények:** az üzlet lebonyolításának környezete: jó megjelenésű személyek, megfelelő helyiségek, anyagok.
- **Vevőkiszolgálás:** a vétellel, illetve a termék használatával együtt járó, azokat támogató tevékenységek (garancia, a vevő elégedettsége iránt mutatott érdeklődés, segítségnyújtás, javítási szolgáltatás, fejlesztésről szóló értesítés, esetleg a fejlesztés átadása – például szoftvereknél). (Chikán, 2008)

7.3.3 A teljesítmény-értékelési rendszer (TÉR)

Az értékelés vonatkozhat viselkedésre, tulajdonságokra, kompetenciákra, vagy mérheti a teljesítmény eredményét, a teljesítményértékelő rendszer résztvevőinek érzelmi reakcióját és attitűdjeit is figyelembe veszi a folyamat hatékonyságának a kutatásában. Példaképpen, bármennyire is pontos és fontos maga az értékelés és az eszköz, ha a rendszer résztvevői nem fogadják el a szervezetben működő teljesítményértékelő rendszert és az értékelés következményeit, akkor az egész folyamat eredményessége megkérdőjelezhető. Csak úgy válhat a teljesítményértékelő rendszer a fejlesztés és ösztönzés eszközévé, ha az értékeltek bevonása megtörténik.

Fontos tehát, hogy az alkalmazottaknak milyen az attitűdje a teljesítmény-értékelő rendszerrel szemben, illetve, ha létezik ellenállás, akkor mik a pontos, jól meghatározható okai. Ezen okok miatt a magyar szakemberek arra fordítottak figyelmet, hogy feltárják és javítsák az alkalmazottak teljesítményértékelő rendszerrel szembeni attitűdjét.

Szilágyi és Kalas (2001) azt találta, hogy itthon a szervezeti szubkultúra és a szervezeti hierarchia szintjeinek függvényében eltérőek a kiváló teljesítmény megítéléséhez használt kritériumok, ami konfliktusokat és ellentéteket szül az értékelésben résztvevők között. Domján (2005), Györgyné (2003), Muhi (2003) és Surányi (2001) az értékelők és értékeltek attitűdjei között fennálló különbségre hívják fel a figyelmet. Az értékelők általában tisztában vannak az értékelés céljával, az értékelés jellemzőivel, következményeivel, ám az értékeltek többsége tájékozatlan. A szükséges információk hiánya azonban bizonytalansághoz,

tévinformációkhoz vezet. Ez a különbség az értékelő beszélgetés kapcsán is felmerül, míg az értékeltek úgy vélik, hogy az értékelő beszélgetés csupán formalitás, addig az értékelők szerint a beszélgetés alatt tisztázódnak a legfontosabb problémák, félreértések, hasznos fejlesztési tervek születnek, felszínre kerülnek az értékelt valós véleményei.

A teljesítménymérés valamely tevékenység hatékonyságának és gazdaságosságának mérési folyamata. A teljesítmény két leggyakrabban használt dimenziója:

- a hatékonyság, amely a vállalati céloknak való megfelelést
- a gazdaságosság a célok eléréséhez kapcsolódó erőforrás gazdaságosságát fejezi ki

Lorino (1997) megfogalmazásában azt írja, hogy a vállalat céljaként tulajdonképpen az értéktermelést, azaz a minél kisebb erőforrás-ráfordítás (=költségek) mellett történő igény-kielégítést (=érték) jelöli meg.

7.3.3.1 A teljesítményértékelő rendszer működését befolyásoló szervezeti tényezők

1. szervezeti tevékenység jellege: ez meghatározza, hogy milyen mértékben kényszerül a szervezet arra, hogy a piaci verseny résztvevője legyen. Olyan szervezeteknél, ahol ez kevésbé fontos (pl. közszféra), nehezebben gyökerezethető meg a szervezetben teljesítménycentrikus szemlélet és munkavégzés. Mivel nincs valódi tétje a minőségi munkának, ezért nehezebb ebben a szférában a teljesítményértékelő rendszer súlyát elfogadtatni. Ezt még fokozhatja, ha a teljesítményértékelő rendszer külső kényszer hatására, csak felső utasításra kerül bevezetésre.

2. a szervezet életciklusa: mivel a szervezet céljai változnak az életciklus függvényében, ezért az értékelés formái és célja is szükségszerűen folyamatosan módosul. pl. alakuló fázisban a mentális képességek, kompetenciák, míg a stabilitás fázisában inkább a lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás játszanak fontos szerepet a teljesítmény megítélésében.

3. a szervezeti kultúra: itt mind a domináns, mind pedig a szubkultúrák jellemzőit figyelembe kell venni. A teljesítményértékelő rendszer kialakításának, bevezetésének körülményei, a teljesítményértékelés nyilvánosan megfogalmazott céljai, következményei inkább a domináns kultúra jellemzőivel hozhatók összefüggésbe. A vezető teljesítményértékelő magatartásának jellemzői a szervezeti egységre jellemző szubkultúrával vannak kapcsolatban. Krasz (2008) összefoglalásában a következő kulturális jellemzők állnak kapcsolatban a teljesítményértékelő rendszerrel:

a. *hatalmi távolság*: befolyásolhatja az alkalmazottak részvételét a teljesítményértékelő rendszer elemeinek a kidolgozásában. Minél kisebb a hatalmi távolság, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy az alkalmazottak részesei a teljesítményértékelő rendszer valamennyi elemének. Másrészt befolyásolhatja az értékelő-értékelt közötti értékelő és fejlesztő beszélgetés nyíltságát és őszinteségét, illetve a vezető-alkalmazott közötti bizalmi viszonyt.

(A hazai kultúrában nagy hatalmi távolságok fedezhetők fel.)

b. *teljesítménymotiváció*: mennyire bátorítja, jutalmazza a teljesítménynövekedést, a célkitűzésekre, a rendszeres visszacsatolásra épülő motivációt. Ahol a jutalmazás alapja a vezetővel való jó kapcsolat, a végzettség, a szervezetben eltöltött idő, ott eléggé nehéz a teljesítményértékelő rendszert elfogadtatni és működtetni.

(A magyar nemzeti kultúrában alacsony a teljesítménymotiváció mértéke.)

c. *humánorientáció*: mennyire támogatja a szervezet az alkalmazottak egymással szembeni méltányosságát, önzetlenségét, nagylelkűségét. A magas humánorientáció a teljesítményértékelés szempontjából kétélű: ha magas teljesítményorientációval társul, akkor ez kedvez a fejlesztésorientált teljesítményértékelésnek, ha alacsony teljesítményorientációval párosul, akkor fontosabb a jó légkör megőrzése, a jó baráti kapcsolatok megtartása, mint a teljesítmény őszinte visszajelzése.

(Kultúránkban alacsony a humánorientáció szintje.)

d. *kollektivizmus*: nem kedvez a direkt visszajelzésnek, a negatív értékelésnek, az egyéni teljesítményértékelésnek (kollektív célok elsőbbsége), a fizetési differenciálásnak. Ilyen kultúrákban a csoport teljesítményének a jutalmazása lehet a megoldás. (Individualizmus tekintetében az élmézőnyben vagyunk.)

e. *jövőorientáció*: a fejlesztő célzatú teljesítményértékelésnek a hosszú távú időorientációval jellemezhető szervezetek kedveznek. Itt lehetőség van az egyén teljesítményének a lehetőségek tekintetében való értékelésére is.

(A magyar nemzeti kultúrát rövidtávú időorientáció jellemzi.)(Takács 2002)

Krasz (2008) alapján felsorolunk néhány olyan tényezőt, melyek javíthatják a teljesítményértékelő rendszer hatékonyságát:

- az értékelési rendszer és szervezet jellemzői közötti összeillés figyelembevétele;
- a munka típusához és a szervezet céljaihoz leginkább illeszkedő, releváns értékelési tényezőket tartalmazó értékelő eszköz összeállítása;

- a teljesítményértékelő rendszer céljai, következményei illeszkedjenek a szervezet, a dolgozók céljaihoz, elvárásaihoz;
- a teljesítményértékelő rendszer céljainak és kritériumainak egyértelmű meghatározása;
- az értékelők és értékeltek teljes körű bevonása a teljesítményértékelő eszköz és rendszer egyes elemeinek a kialakításába;
- a teljesítményértékelő rendszer bevezetésekor a résztvevők teljes körű és pontos informálása a teljesítményértékelő rendszer céljairól, következményeiről és az eszközről;
- az értékelők felkészítése, az értékelő beszélgetések eredményes lebonyolítása;
- az értékelt munkáját és munkakörét ismerő értékelő kiválasztása;
- megfelelő gyakoriságú értékelő beszélgetések lebonyolítása;
- az értékelés és a fizetéssel, képzéssel kapcsolatos döntések összekötése;
- elvárások felülvizsgálata, és jövőre vonatkozó konkrét célok meghatározása;
- az alkalmazott teljesítményének teljes körű és pontos dokumentálása, értékelése;
- lehetőség a döntés eredményével kapcsolatos vélemény megfogalmazására és az elvárások, valamint az értékelési végeredmény befolyásolására.

7.3.3.2 A teljesítményértékelés céljai

A létszámerőforrások jobb kihasználása az alábbi eszközök segítségével:

- a munkateljesítmény javulásának elősegítése
- a munkák hatékonyabb kiosztása
- a munkavállalók fejlődési igényeinek kielégítése
- a munkavállalók segítése pályafutás-céljaik kitűzésében
- a vezetői alkalmasság felismerésében
- az elvárások tudatása a munkavállalókkal
- a munkakörök célszerűbb betöltése (az egyes munkakörök és munkát végzők közötti összhang javítása)
- oktatási szükségletek megállapítása
- kiválasztási eljárások megalapozása

- vezető-beosztott kapcsolatok javítása
- munkakapcsolatok javítása a különböző egységek között

Személyzeti intézkedések megalapozása, például:

- törvényben vagy jogszabályban előírt időszakos teljesítménymérés
- érdem szerinti előléptetés
- korábbi teljesítmények elismerése és jutalmazása
- próbaidő utáni ellenőrzés
- figyelem felhívása hullámszó, rossz teljesítményre
- érdemtől függően differenciált eljárasmód elbocsátások, szerződésbontások esetében
- egyéni pályafutás fejlesztési, illetve oktatási szükségletek feltárása
- lefokozás, alacsonyabb beosztásba helyezés
- más beosztásba helyezés azonos szinten

7.3.3.3 A teljesítményértékelés előnyei

1. A vállalat szempontjából:

- a célokkal való azonosulás elősegítése, közérzet-javulás
- az ösztönzési rendszer felülvizsgálata
- potenciális teljesítménynövelési- kiterjesztési területek feltárása
- a teljesítménnyel kapcsolatos információáramlás serkentése

2. Az értékelő szempontjából:

- rákényszerül az adott feladat, munkafolyamat jobb megismerésére
- figyelme a jelen mellett jobban irányul a jövő kérdéseire (feladatvégzés feltételei, új feladatok, képzési-fejlesztési igények stb.)
- fejlődik a vezetői stílus, gyakorlati emberismeret
- fejlődik az önbizalom
- árnyaltabb képet kap a beosztottról
- javul a kommunikáció
- a pozitív elvárások megvalósítást serkentő hatást fejtenek ki
- fejlődik a célkialakítási és végrehajtási készség
- könnyebbé válik a munka igazságos elosztása

- figyelme jobban irányul a problémákra, a nyújtandó segítség, tanácsadási területeire
- nehéz problémák esetén alkalom nyílik külső fél bevonására
- alkalom nyílik a visszajelzés módjának előzetes tisztázására

3. Az értékelt szempontjából:

- a célokkal való azonosulás elősegítése
- önbizalom növekedése
- személyes fejlődés
- a vezető értékítéletének közvetlen megismerése
- lehetőség a félreértések tisztázására
- önismeret növekedése
- visszatekintés az adott pályaszakaszra
- csökken a vezető általi elhanyagoltság veszélye
- pótlólagos lehetőség nyílik a szükséges feltételek, erőforrások iránti igény jelzésére
- lehetőség az ellenvélemény kifejtésére, annak pozitív lélektani hatásai-val
- célkitűzési és megvalósítási készség fejlesztése

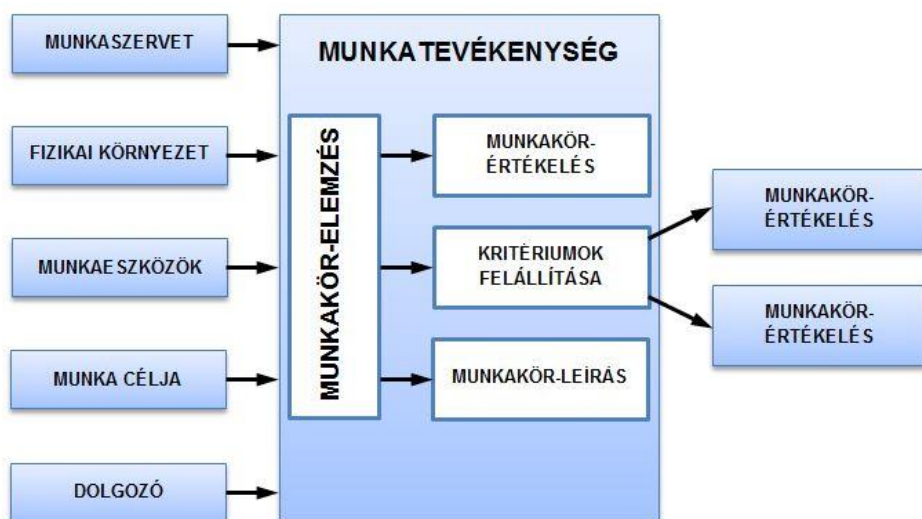
A teljesítményértékelés nemcsak a felvázolt emberi erőforrás-gazdálkodási tevékenységhez nyújt információkat, hanem nagyon fontos célja, hogy kommunikációs csatornát biztosít az alkalmazott és a szervezet között, segítve annak tisztázását, hogy mit várnak el egymástól.

A vezetők általában arra használják az értékelést, hogy befolyásolják vele beosztottaik teljesítményét, hogy megkönnyítsék és hitelesebbé tegyék döntéseiket fizetésemelés, áthelyezés vagy munkakör-bővítés és esetleges elbocsátás esetén.

A célok megvalósításához, a teljesítményértékelési módszerekben rejlő előnyök kiaknázásához azonban magas szintű vállalati kultúra, a teljesítménynek kellő mértékű fontosságot tulajdonító személyek, az értékelésre „fogadókész” vezetők és beosztottak szükségesek!

Az értékelési rendszer bevezetésekor a legfontosabb feladat az értékeléssel várhatóan érintett munkakörök tartalmának, követelmény-struktúrájának megismerése. A munkakörelemzés az a folyamat, amely információt szolgáltat a

munkakör lényegéről. Ez alapján határozható meg a munkakör specifikáció, ami azt a minimum képzettséget határozza meg, amelyre a munkakör betöltőjének szüksége van ahhoz, hogy az adott feladatkörben egyáltalán foglalkozatható legyen. A munkakör specifikáció rendszerint vázolja a munka elvégzéséhez szükséges tapasztalatot, gyakorlati időt, végzettséget, illetve képzettséget, az igényelt intellektuális képességeket és személyiségbeli követelményeket.



42. ábra: A munkatevékenység elemzésének modellje (Izsó, Antalovits 2000)

A munkakörelemzéshez szükséges információ több módon is beszerezhető, de bármilyen módszert is választunk, szisztematikusan kell elvégezni az adatgyűjtést. Az elemzés leggyakoribb végeredménye az írott formában megjelenő munkaköri leírás, amelynek több felhasználási módja is lehet. A munkaköri leírás lehetőséget nyújt a követelményhez igazított képességpotenciál megállapításához, ami jelen esetben az adott teljesítményigényeknek való megfelelés képességét, mindazon személyi előfeltételek (tudás, képességek, magatartásmódok) összességét jelenti, amelyekkel az alkalmazottnak a tőle elvárt teljesítmény kifejtéséhez (eléréséhez) rendelkeznie kell.

7.3.4 A munkatevékenység elemzése (activity analysis)

A munkatevékenység megismerése tevékenység-elemzés útján ismerhető meg. Olyan teljesítményértékelési kritériumokat állítunk fel, melyek kölcsönösen elfogadottak és érvényesek, és többnyire csak az adott helyen és időben

érvényesek. A tevékenység-elemzés a „munkakör-elemzéssel” kezdődik, amikor az egyes műveletek fontosságát, gyakoriságát tárja fel.

A munkakör-elemzés (job analysis) módszerei a következők:

- interjú
- kérdőívek és „check”-listák
- megfigyelések (közvetlen és közvetett módon)
- részvétel
- szakértői ítéletek

A munkakör-értékelés (job classification) célja az adott munkakör más munkakörhöz való viszonyított „értékének” meghatározásához, amely elsősorban a reális és ösztönző bérkategóriák képzése céljából történik. A munkakör-leírás (job description) célja az adott munkakör főbb jellemzőinek szöveges leírása a dokumentációs és munkaerő-toborzási célokra. A kritériumok felállítása szorosan kapcsolódik a teljesítmény-értékeléssel, és a teljesítmény-elemzés fontos lépéseit képezik.

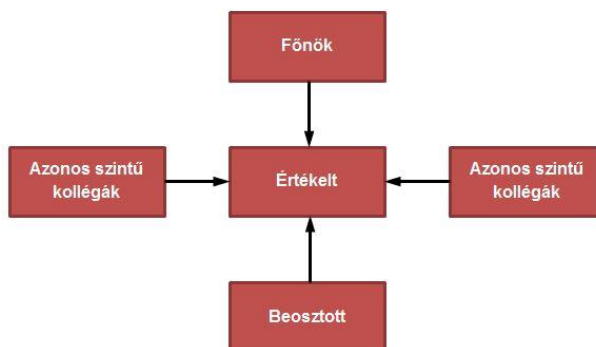
A legfontosabb módszerei a következők:

- Az objektív teljesítményadatok felhasználása
- Személyügyi adatok felhasználása
- Vizsgamunka, próbamunka alkalmazása
- Többszörös kritériumok és összetett kritériumok konstruálása
- Szakértői ítéletek használata

Ezen módszerek gyakorlati alkalmazásáról a következő fejezetben bővebben írunk. (Izsó, Antalovits 2000)

7.3.5 „Valóságteszt” a vezetők számára, azaz a 360 fokos visszajelzés –

A 360-fokos mérések célja, hogy az egyén a saját magáról adott értékelés, illetve a mások által nyújtott visszajelzés révén pontosabb képet kapjon önmagáról, valamint ezen keresztül a szervezet is egy reálisabb képet alakíthasson ki róla. Információt ad egyén munkával összefüggő viselkedéséről és a csoportbeli megítéléséről, szerepéről és ezáltal képes javítani a munkahelyi eredményességet. A riport eredményeire alapozva fejlesztési tervek dolgozhatók ki.



43. ábra: A 360 fokos feedback

A felmérés céljától függően számos formája létezik a 360 fokos értékeléseknek és az alapját képező kérdőíveknek, az azonban elmondható, hogy a legtöbbjük kompetencia alapú értékelés, vagyis elsősorban a viselkedések, attitűdök és motivációk szintjén történik az általuk való értékelés. Az értékeléshez a szervezet a céltól függően vagy kialakítja saját kérdőívét, vagy dönthet úgy, hogy kész kérdőívet vásárol egy erre szakosodott cégtől. A kompetenciaalapú 360 fokos értékelések egyik népszerű eszköze például a Captain 360°, mely egyike a ma Magyarországon elérhető számítógéppel támogatott értékelő rendszereknek. A módszer a CAPTain Online tesztek 38 faktorán alapul, mely modell segítségével bármely szervezetben és munkakörben lehetővé teszi a felmérés gyors és adminisztrációmentes elvégzését. (Kazi, 2011)

7.3.6 Létszámleépítés

A mindenkori leépítések egyik legnagyobb kihívása, hogy bár lecsökkentjük a munkavállalói létszámot, mindeközben fenntartsuk, esetleg növeljük az eredményességet és az elkötelezettséget, emellett megőrizzük a cég arculatát is. A veszteségek elkerülése érdekében jól meghatározott stratégia mentén kell kiválasztani a leépítésre kerülő munkatársakat. A leépítést megelőzően a belső vállalati folyamatok újraszervezése történik, melyek során pontosan beazonosítjuk az összevonható, megszüntetendő és kiszervezhető munkaköröket, és csak ezután tudjuk meg, hogy kiktől is kénytelen megválni a vállalat.

Ha a fenti alapelveket figyelmen kívül hagyjuk, az kedvezőtlen következményekkel járhat, ezek lehetnek (Balla, é.n.):

- **Szervezeti Alzheimer kór:** amikor a tapasztalt kollégák eltűnnek gyakorlatukkal, tudásukkal együtt.

- **Szervezeti anorexia:** amikor a túlzott „diétában” pótolhatónak vélt, ám mégis pótolhatatlan munkatársaktól is megválnak a szervezet. (pl.: kutatás-fejlesztők)
- **Forgóajtó szindróma:** amikor a nem jól tervezett és kivitelezett létszámleépítés után ismerik fel, hogy az adott munkakörre, munkavállalóra mégis szükség lenne.
- **„Becsavarodás”:** amikor a vezetés a létszámleépítést tekinti az egyetlen hatékonyságnövelő eszköznek.

7.4 ÖSSZEFOGLALÁS

A kompetencia fogalom fontosságát jelzi az a tény, hogy jogszabályi keretben határozták meg a Felnőttképzési törvényben (2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről, 29. § 10.), ami így szól: „A kompetencia a felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére.”

Azonban még a legkiválóbb munkaerő is találkozhat olyan feladattal, amivel nem tud megbirkózni, vagy tart tőle, esetleg nincs hozzá kedve. A teljesítményproblémák megoldásakor alkalmazott helyes módszer feszültségeket, konfliktusokat előzhet meg. Fontos az embereket az aktuális helyzetnek megfelelően kezelni. Időben kell beavatkozni, a késlekedés további hibákat eredményezhet, és egyre nehezebbé válik azok kijavítása.

Használjuk mértékletesen és adekvátan az érzelmi töltést, mert lehet hatásos utasításokat adni anélkül is, hogy felemelnénk a hangunkat. Fontos, hogy a teljesítményproblémára koncentráljunk, és ne a személyi dolgokra. A személyeskedés céltalan, és ellenállást szül. Az emberek személyük elleni támadásnak tekintik. Az észrevételek és javaslatok legyenek konkrétak, hogy az illető valóban pontosan tudhassa és megértse, mi a probléma! Feltétlenül négy szemközt kell megvitatni a problémát! A közösség előtti összeütközés megalázó, védekezést és dühöt vált ki, amely szinte biztosan meggátolja a várt eredmény elérését.

7.4.1 Ellenőrző kérdések

1. Sorolja fel és jellemezze a kompetencia típusait!
2. Milyen összetevőkből állnak a teljesítmény értékelés szempontjai?
3. Milyen teljesítményértékelési formákat ismer?
4. Mi a TÉR?
5. Melyek a teljesítmény dimenziói?

6. Mit jelent, ha a hatalmi távolság kicsi?
7. Mik a teljesítményértékelés céljai?
8. Mutassa be a szociotechnikai rendszerek ergonómiai elemzésének modelljét!
9. Milyen kedvezőtlen következményekkel járhat egy rosszul kivitelezett létszámleépítés?
10. Hányféle kompetenciát különböztetünk meg? Mik a jellegzetességei?

7.4.2 Felhasznált irodalom

- Chikán, A. (2008): Vállalatgazdaságtan, AULA, Budapest
- Balla, Gy.(é.n.): Van-e recept az eredményes létszámleépítésre?
<http://www.hrportal.hu/telkes/index.phtml?page=article&id=75497>
 [Eger, 2013.07.21]
- Kiss, J. (2008): Kompetencia alapú HR tevékenység Magyarországon
<http://www.hrportal.hu/hr/kompetencia-alapu-hr-tevekenysege-magyarorszagon-20080414.html> [Eger, 2013.07.24]
- Takács, S.(2000) A teljesítményértékelési rendszer. In: Bakacsi, Gy. et al. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.
- Roóz, J. (2006): Az emberierőforrás – menedzsment alapjai, Perfekt Zrt. Budapest.
- Szilágyi, Z. (2001) A szervezeti kultúra és az értékelési-minősítési rendszer összefüggései a Magyar honvédségnél. Diplomamunka, BME EPT, Budapest.
- Kalas, Zs. (2001) Teljesítményértékelés a szervezeti kultúra tükrében. Diplomamunka, BME EPT, Budapest.
- Domján, M. (2005) A teljesítményértékelő rendszerrel kapcsolatos attitűdök feltárása egy magyar nagyvállalatnál. In: Faragó, K., Kovács, Z. (szerk.) A szervezetpszichológia hazai kutatási irányai, Akadémia Kiadó, Budapest, 157-176
- Surányi, K. (2001) A teljesítményértékelési rendszerek összehasonlítása, közigazgatási és piacorientált szervezeteknél. Diplomamunka, BME EPT, Budapest
- Muhi, M. (2001) Az egyéni teljesítményértékeléssel kapcsolatos attitűdök a közigazgatásban. Diplomamunka, BME EPT, Budapest
- Györgyné Várbiro, M. (2003) A köztisztviselői teljesítményértékelési rendszer bevezetésének tapasztalatai egy önkormányzatnál, Diplomamunka, BME EPT, Budapest

- Lorino, P.(1997): Méthodes et pratiques de la performance: le guide de pilotage, Paris
- Krasz, K. (2008): A teljesítményértékelés igazságossága. Doktori disszertáció, BME AAPI EPT, Budapest
- Takács, S. (2002): A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata.
- Vezetéstudomány, (11):22-40
- Kazi, S. (2011): Fejlesztés és TÉR 360 fokos értékeléssel
<http://www.hrportal.hu/hr/fejleszt-es-ter-360-fokos-ertekelessel-20110922.html> [Eger, 2013.08.08]
- Izsó, L., Antalovits, M. (2000): Bevezetés az információ-ergonómiába. Emberi tényezők az információs technológiák fejlesztésében, bevezetésében és alkalmazásában. <http://www.erg.bme.hu/oktatas/teir/infergi2.pdf> [Eger, 2013.08.08]

8. A TELJESÍTMÉNYPROBLÉMÁK- KAL ÖSSZEFÜGGŐ OK-OKOZATI ÖSSZEFÜGGÉSEK ESETEI ÉS GYAKORLATA

8.1 CÉLKITÚZÁS

Az elmúlt évtizedek motiválási problémáinak jelentős része az emberi értékek devalválódására vezethető vissza. Ma a HR szakemberek elsőrendű feladata, hogy minél hamarabb helyreállítsák ezeket az értékeket. E folyamat részét képezheti például a teljesítményarányos – és nem csupán besorolási kategórián alapuló – bérezés.

Amikor egy vállalkozás, vállalat, cég teljesítményértékelési rendszer bevezetésére készül, nem mellőzheti a múltba való visszatekintést, főképp, ha az adott gazdálkodó szervezetnél esetleg voltak előzményei az értékelési munkának. Emellett fontos a közvetlen piaci környezet, valamint a vállalati kultúra elemzése is.

Az előző fejezetben bemutatott teljesítményproblémák ok-okozati összefüggések bemutatása után ebben a fejezetben néhány esetet és az erre adható megoldási gyakorlatot mutatunk be. Ma azt látjuk, hogy a teljesítmény-értékelés az egyik legnehezebben működtethető, és leginkább kétélű eszköz a HR kezében. Nincs olyan mérési módszer, ami állandó és nem igényel beavatkozást, ezért soha nem lehetünk elégedettek a meglévő gyakorlattal.

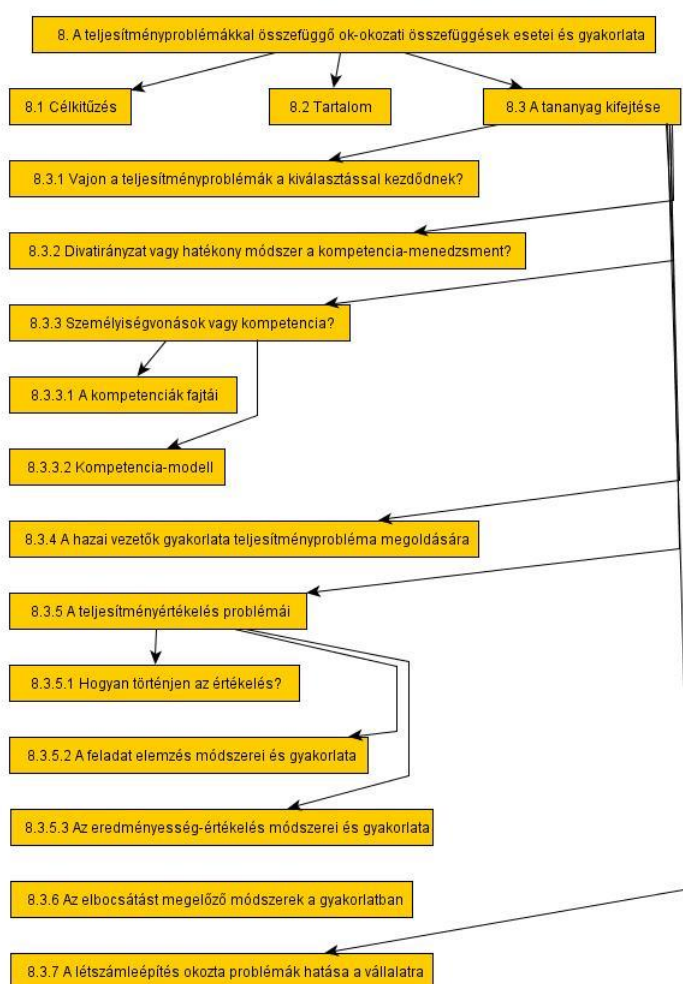
8.2 TARTALOM

- 8.3.1 Vajon a teljesítményproblémák a kiválasztással kezdődnek?
- 8.3.2 Divatirányzat vagy hatékony módszer a kompetencia-menedzsment?
- 8.3.3 Személyiségvonások vagy kompetencia?
 - 8.3.3.1 A kompetenciák fajtái
 - 8.3.3.2 Kompetencia-modell
- 8.3.4 A hazai vezetők gyakorlata teljesítményprobléma megoldására
- 8.3.5 A teljesítményértékelés problémái

- 8.3.5.1 Hogyan történjen az értékelés?
- 8.3.5.2 A feladat elemzés módszerei és gyakorlata
- 8.3.5.3 Az eredményesség-értékelés módszerei és gyakorlata
- 8.3.6 Az elbocsátást megelőző módszerek a gyakorlatban
- 8.3.7 A létszámleépítés okozta problémák hatása a vállalatra

8.3 A TANANYAG KIFEJTÉSE

*„Minél inkább változik valami, annál inkább ugyanaz marad”
(francia közmondás)*



44. ábra: Fogalomtérkép

8.3.1 Vajon a teljesítményproblémák a kiválasztással kezdődnek?

Sok helyen esik szó a munkaerő kompetencia alapú kiválasztásról, amit fontosnak és időszerűnek tartunk. A korábbi években a munkaköri leírás jelentette a kiválasztás meghatározó forrását, amely döntően a feladatokat, kötelezettségeket, felelősséget, kapcsolatrendszert foglalt magában. Elvértve talákoztunk olyan munkaköri térképpel, amely a legfontosabb ismertek körét, a személyiséggel kapcsolatos elvárásokat is megfogalmazta, napjainkban viszont erre van (volna) szükség, vagyis a kompetencia (kompetenciák) teljes körét tartalmazó forrás volna indokolt. Fontos elv, hogy minden feladathoz, minden munkakörhöz speciális felkészültség, személyes megfelelés szükséges, ennek kellene érvényesülnie a kiválasztásban.

Példaként Kiss (2008) vezetői kompetencia modelljét mutatjuk be:

TERÜLET	KOMPETENCIA	MEGHATÁROZÁS
Vezetői kéességek	Vezetés	Osztónőz másokat a szervezeti célok elérésére, és megteremt a feltételeket ennek érdekében
	Tervezés és szervezés	Megszervezi a tevékenységet és az erőforrásokat, megtervezi a programokat és ellenőrzi végrehajtásukat
	Minőségre törekvés	Szem előtt tartja a célokat és a színvonalat. Mindent megtesz a minőségi és mennyiségi előírások betartásáért.
	Meggyőzés	Képes befolyásolni, meggyőzni másokat, tud hatni az emberekre: általában elfogadják a véleményét.
Szakmai kéességek	Szakmai tudás	Ert munkájának szakmai vonatkozásaihoz, és folyamatosan gondoskodik technikai tudása színvonalának megőrzéséről.
	Probléma-megoldás	Elemzi és alkotóelemeire bontja a problémákat. Lényeges információkra alapozva ésszerű döntéseket hoz
	Szóbeli kommunikáció	Világosan, gördülékenyen és hatásosan beszél egyes személyekhez vagy csoportokhoz is.
	Írásbeli kommunikáció	Világosan és tömören ír, az olvasóhoz igazítja a szöveg nyelvtani felépítését, stílusát és nyelvezetét.
Vállalkozói kéességek	Uzleti tudatosság	Erti és alkalmazza a kereskedelmi és pénzügyi elveket: a költségek, a haszon, a piac szempontjait.
	Kreativitás és innováció	Uj és fantáziadús ötletei vannak a munkájával kapcsolatban, és hajlamos megkérdőjelezni a hagyományos elképzeléseket.
	Tettre készség	Kész döntéseket hozni, kezdeményező, a tettek embere.
	Stratégiai érzék	Széles látókörűen kezeli az ügyeket, figyelembe veszi a hosszú távú hatásokat és tágabb összefüggéseket.
Személyiség- vonások	Társas érzék	Erzékeny és ügyes a társas érintkezésben. Tisztel másokat, és jól dolgozik velük együtt.
	Rugalmasság	Sikeresen alkalmazkodik a változó követelményekhez és körülményekhez
	Tűrőképesség	Akadályok közepette vagy feszült helyzetben is hatékonyan dolgozik. Megőrzi nyugalmát, kiegyensúlyozottságát.
	Motiváltság	Keményen és lelkesen dolgozik a célok eléréséért, sikeres akar lenni a pályáján.

14. táblázat: Példa a vezetői kompetencia modellre (Kiss, 2008)

8.3.2 Divatirányzat vagy hatékony módszer a kompetencia-menedzsment?

Napjainkban már hazánkban is megjelent az igény egy olyan módszertanra, melynek segítségével a munkavállalók teljesítménye valóban jól mérhető, az új munkatársak beválása pedig előre jelezhető. A stratégiai célok elérése ugyanis csakis a megfelelő teljesítményt nyújtó, és az ehhez szükséges kompetenciákkal rendelkező emberi erőforrás által biztosítható.

Az nem új keletű felismerés, hogy a vállalatok sikerében komoly tényező az emberi erőforrás. De ha nem mérjük (vagy nem megfelelő módszerrel mérjük) a munkatársak teljesítményét, ha nem tudjuk előre jelezni az új alkalmazottak beválását, akkor nem tudjuk kiaknázni cégünk egyébként elérhető lehetőségeit. Éppen ezért a munkáltatók számára kiemelt fontosságú, hogy a vállalat meglévő és jövőbeni munkavállalói alkalmasak legyenek a kívánatos teljesítményszint elérésére. Ez kettős feladatot állít a HR szakemberek elé: egyrészt meg kell valósítaniuk a meglévő munkatársak teljesítményének mérését, másrészt a toborzás-kiválasztási tevékenység során biztosítaniuk kell a jelöltek alkalmasságának mérését, vagyis beválásuk, teljesítményük előrejelzését.

E kettős feladatnak való megfelelés önmagában nem okoz problémát, hiszen a legtöbb HR szakember már a gyakorlatban is megtapasztalta a fenti rendszerek összefüggéseit. A kérdés az, hogy milyen mérési alapokra helyezzük a teljesítménymérést, a toborzás-kiválasztást, a képzést, a fejlesztést, a karriertervezést.

8.3.3 Személyiségvonások vagy kompetencia?

A mérés tekintetében a személyiségvonásokra alapozott elméletek korábban már kudarcot vallottak a teljesítmény előrejelzésében (alacsony korrelációt mutattak ki a személyiségvonások és a munkatelsítmény között). A kompetencia elméletek megalapozása David McClelland nevéhez fűződik, aki azt vizsgálta, milyen módszerekkel mérhető hatékonyan a teljesítmény. McClelland egyrészt meghatározta azokat a jellemzőket, melyek a sikerességgel állnak kapcsolatban (sikeres emberek összehasonlítása a kevésbé sikeres emberekkel), másrészt feltérképezte a sikeres teljesítménnyel okozati viszonyban lévő gondolkodás- és viselkedésmódokat.

8.3.3.1 A kompetenciák fajtái

A gyakorlatban a kompetenciákat többféle módon csoportosíthatjuk, az egyik ilyen – a gyakorlatban gyakran használt – lehetőség 3 fő részre bontja a jellemzőket:

1. Tudás alapú kompetenciák (pl. iskolai végzettség, egyéb végzettség, képzettség, nyelvismeret, számítástechnikai ismeretek).
2. Készségek, képességek (pl. kommunikációs készség, fejlődési készség).
3. Személyiség-jellemzők (pl. attitűdök, értékek).

A tudásalapú kompetenciák objektív módon, viszonylag egyszerűen, könnyen és gyorsan mérhetők. Meg kell jegyezni azonban, hogy a tudásalapú kompetenciák megléte szükséges, de nem elégséges feltétele a kiváló munkateljesítménynek.

A készségek, képességek mérésére vannak a gyakorlatban már bevált módszerek. A legnagyobb nehézséget a személyiséggel összefüggő tényezők mérése okozza. Visszautalva a személyiségvonások mérésére, a vállalatok számára nem az a lényeges, hogy a munkavállaló önmagában milyen személyiségjegyekkel rendelkezik, hanem az, hogy azok hogyan kerülnek interakcióba a munkahelyi környezettel. Ezért kap nagyobb szerepet a viselkedési-, magatartásbeli megnyilvánulások vizsgálata.

8.3.3.2 Kompetencia-modell

Az emberi erőforrás menedzsment több területén lehet alkalmazni a kompetenciákat, így a kiválasztás, a karriertervezés, az utódlástervezés, a teljesítményértékelés, a képzés és a fejlesztés területein.

A konkrét kompetencia-modell kialakításánál meg kell határozni az egyes munkakörökhöz tartozó elvárásokat, ezen belül a kompetencia-követelményeket. Az egyén jellemzői, tulajdonságai, viselkedésmintái meghatározzák az egyén kompetenciakészletét. Minden esetben azt kell megvizsgálni, hogy mennyiben felelnek meg a munkakör kompetencia-követelményeinek a munkakört betöltő személy kompetenciái.

Mindenképpen növeli a hatékonyságot, ha integrált rendszerben kezeljük a kompetenciákat, hiszen az egyes HR feladatok összefüggenek, szoros az egymásra épültségük és jelentős az egymásra gyakorolt hatásuk.

Szerencsére ma a hazai piaci szolgáltatók között találni olyanokat, melyek képesek biztosítani a kompetencia-menedzsment szoftveres támogatását.

Mára általánosan elfogadott, hogy kompetenciának nevezzük azokat az alapvető, meghatározó személyes tulajdonságokat, jellemzőket, melyek az adott munkakör vonatkozásában okozati kapcsolatban állnak az előre meghatározott kritériumszint alapján kiválónak minősített teljesítménnyel. Módszertani kritérium, hogy e kompetenciák egy adott munkakörre vonatkozóan világosan, érthetően legyenek megfogalmazva, hiszen a munkatársak számára egyértelműen kell kommunikálni, hogy mi a kívánatos viselkedésminta.

8.3.4 A hazai vezetők gyakorlata teljesítményprobléma megoldására

Egy 2003-ban publikált Conference Board-felmérés kapcsán vezérigazgatók egy köre a „bevonni az alkalmazottakat a vállalat víziójába/értékeibe/céljaiba”, „a potenciális vezetők fejlesztése és megtartása” és a „tehetség felismerése és fejlesztése” pontokat a 3., 5. és 10. helyre sorolták azon tényezők között, amelyek lényegesek a cégük jelenlegi sikere szempontjából (Meisinger, 2006, in: Rudis, E.V., 2003).

Ugyancsak ebben az évben Mercer (2003) kutatásában közel 200 pénzügyi igazgató vett részt. A megkérdezettek 92%-a hisz abban, hogy a humántőke-menedzsment nagy hatással van a vásárlói elégedettségre, 82% gondolta úgy, hogy a hatásos humántőke-menedzsment pozitív hatással van a nyereségre, és a 72%-uk gondolta úgy, hogy a humántőke-gyakorlatok befolyással vannak az innovációra. (Meisinger, 2006, in: Mercer, 2003).

Kovach (1994) vizsgálatában arra kereste a választ, hogy mi jellemzi a magyar vezetők értékelési gyakorlatát összehasonlítva az angolszász értékelési gyakorlattal. A kapott eredményei a következők:

- a magyar vezetők részletes utasítást adnak, míg az angolszász vezetők csupán a végső célt tűzik ki az alkalmazottak számára, így a dolgozók önállóbbak és motiváltabbak;
- a magyar vezetők gyakrabban alkalmaznak negatív visszacsatolást, akkor adnak visszajelzést, ha a dolgozó valamely feladatát nem az elvárható módon végezte el, ezzel szemben az angolszász vezetők a jutalmazás különböző módjait is alkalmazzák, és ez a motiváció, munkahelyi elégedettség forrása lehet;

- a magyar vezetők kerülnek a konfliktusokat, és ha fennáll egy konfliktus, nem ennek a hatékony megoldási módjain dolgoznak, hanem bürokratikus utakon hivatalos eljárásokat mozgósítanak, mely legtöbbször nem vezet tényleges megoldáshoz;
- jellemző a paternalista vezetési stílus és ebből adódik, hogy nem delegálnak felelősségeket, tehát a dolgozók nem tudnak önálló, felelősségteljes döntéseket hozni, vagy teljesítménymotiváltabban működni.
- a magyar beosztottak a fentiek következtében úgy érezték, hogy nincs igazán hatásuk a szervezeti folyamatokra. Nem kaptak semmilyen visszajelzést teljesítményükre vonatkozóan, ezért gyakran magyarázták értékelte eredményeket külső tényezőkkel. Kezdeményezőkézségük szintje alacsony volt, mivel nem voltak beavatva a szervezeti döntésekbe, és nem volt világos számukra, hogy bizonyos szervezeti folyamatoknak, például a teljesítményértékelésnek mi a következménye, az egész folyamatot bizalmatlanság jellemezte. Elutasították, nem voltak elkötelezettek az értékelés mellett.

2005-ben Karolinyné (2005a) a hazánkban működő szervezetek által alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerek működési jellemzőit tárta fel. Kutatásában 77 olyan – a versenyszférában működő – vállalat került bemutatásra, melyek mindegyikénél alkalmaznak formális teljesítményértékelést. Megállapította, hogy a TÉR-t alkalmazók vagy döntően alapbér centrikusak, vagy igen magas arányban mozgó hányadú a bérezési rendszerük. A TÉR-t alkalmazó szervezeteknél egyértelműen pozitívan érintett terület a személyiségfejlesztés, megnőtt a képzés-fejlesztés jelentősége. Még ugyanezen évben (2005) született publikációjában bemutatta, hogy a TÉR legfontosabb célja és hasznosíthatósága – az általa vizsgált szervezetek esetén – az értékelte számára a munkájáról nyújtott visszajelzés és az ennek hatására növekvő motiváció, majd ezt követi a képzési igény meghatározása, a teljesítményarányos bér és a vezető-beosztott kommunikáció javítása. A megkérdezettek szerint a teljesítményfüggővé tétel utolsó szempontjai az előléptetések és az elbocsátások.

Juhász 2011-es vizsgálata azt a megállapítást tette, hogy a teljesítménymenedzsment három legfontosabb célja a visszajelzés, a kiválasztás hatékonyságának az értékelése és a relatív érdem értékelése. A legmeghatározóbb teljesítménymenedzsment rendszert befolyásoló tényezők a vállalati értékrend, a vállalati vezetés és az emberi kapcsolatok.

A munkahelyen minden dolgozót értékel saját felettese, munkatársainak közössége, s ha vezetőként dolgozik, minősítik őt saját beosztottai is. „Szórványos értékeléseket” végeznek a vezetők különböző személyzeti döntések meghozatalánál is, mint például prémiumok elosztásánál, megüresedett álláshelyek betöltésénél, továbbképzésre vagy kitüntetésre történő kijelölésnél. Az ilyen értékeléseknél azonban nagy a valószínűsége az olyan jelenségek befolyásának, mint a minősítő érzelmi állapota, elfogultsága vagy túlságosan jóindulatú hozzáállása, vagy az értékeltnak valamely olyan kifejező jellemvonása, amely gyakran nem áll kellő kapcsolatban a munkakörülményekkel.

Ezek az értékelések nem töltenek be megfelelő szerepet, nem járulnak hozzá a vezetők ama készségének kialakításához, hogy folyamatosan és pontosan értékeljék beosztottaik munkaeredményét és magatartását, és nem nyújtanak tájékoztatást az értékeltek számára arról, hogy milyenek tekintik munkájukat és magatartásukat.

A többnyire nyugati teljesítményértékelési eljárások adaptálására irányuló törekvések, valamint az elmúlt időszak hazai minősítő eljárásainak tartalmi szegénysége és kritériumrendszerének fogyatékosága joggal veti fel a kérdést: mi is a teljesítmény?

Tudjuk, hogy motiválással befolyásolhatjuk a hozzáállást, az akaratot, vagyis a feladat végrehajtására irányuló készséget. Ha ezt elfogadjuk, akkor azt is kijelenthetjük, hogy a motiváció fontos eleme a teljesítmény kialakulásának. A motiválás alatt ebben az értelemben nemcsak – és főleg nemcsak – az anyagi ösztönzőket értjük, hanem a motiválás olyan elemeit mint:

- a képzettség, a készség és feladat összhangjának megteremtését
- a munkafolyamathoz szükséges sokoldalú tájékoztatás, a kétirányú információáramlás lehetőségének biztosítását
- a tudás kihasználását és az egyén fejlődését segítő időszakos és rendszeres teljesítményértékelést, annak visszacsatolását stb.

8.3.5 A teljesítményértékelés problémái

A teljesítmény kialakulását meghatározó elemek közül eddig definiált tudás, képesség és készség az alkalmasság összetevői, melyet a kiválasztás és a fejlesztés határoz meg. Ennek összefoglalását a következő teljesítménymodellel mutatjuk meg:



45. ábra: A teljesítmény alakulását meghatározó tényezők
(Veresné, Hoga 2011)

A teljesítményértékelés egyik legnagyobb problémája a kritériumok meghatározása. Értékelhetünk egy gyártósoron dolgozó munkást aszerint, hogy a minőségi előírásoknak megfelelően hány tubust töltött meg, értékelhetjük a gépiprot aszerint, hogy mennyire pontosan dolgozik és hány oldalt gépel egységnyi idő alatt. De hogyan mérjük a menedzser, a szociális munkás vagy a rendőr tevékenységet, az ítélőképességet, a kezdeményezőképeséget vagy a szervezőképeséget? Sok olyan munkakör van, ahol nincsenek jó mérőszámai a hatékonyságnak és a gazdaságosságnak. Ez nem azt jelenti, hogy nem mérhetőek, csupán az objektív elemeket kell szubjektív elemekkel felcserélni, vagy ezen elemeket is objektívvá kell tenni. A fentiekén túl a teljesítmény magába foglalhat olyan adatokat is, mint pl.: balesetek száma, hiányzás, pontosság. Ez azt jelenti, hogy a jó alkalmazott, aki nemcsak jól teljesít, hanem minimalizálja a szervezet problémáit is.

A legfontosabb, hogy meg tudjuk mondani a dolgozónak, hogy milyen teljesítményt kell elérni, hogy ehhez milyen feladatvégzés, magatartás, munkavégzési jellemzők, képességek és készségek szükségesek.

A teljesítmény másik nagy problémája az értékelő személy. Az emberi megítélés ugyanis szubjektív. Két egyformán jó szakértő véleménye nem feltétlenül egyezik meg ugyanarról a dologról, mert bizonyos torzítások működhetnek. Lehet az egyik kissé szigorúbb, vagy eltérő szempontokat tartanak fontosnak, esetleg valamilyen – nem feltétlenül tudatos – előítélet hatása is érvényesülhet, miközben önmagához képest egyaránt tökéletes lesz a következtetés mindkettő részéről. A mindennapi életben is alkalmazunk „szakértői ítéleteket”. Ilyen például, amikor egy éttermi ebéd

után megállapításokat teszünk, minősítjük azt, a fogások „elfogadhatóak voltak”, vagy „kifogástalan volt a felszolgálás”. Összehasonlításokat is tehetünk, hogy „elég jó hely”, „jobb, mint X hely”. Sportesemény után is véleményt mondunk, elég, ha a magyar futball válogatott szereplésére gondolunk, de hasonló minősítést egyéni teljesítményekre is mondhatunk, pl.: „X felejtető volt ebben a filmben”.

Jól látható, hogy az idézőjeles szakértői vélemények mindenki által folyamatosan végzett ítéletalkotások „eredményei”, ugyanis senki más nem tudja megítélni, hogy egy adott személy egy terméket vagy szolgáltatást milyennek talál, csak ő maga.

A meg nem kérdezettek valamilyen tárggyal vagy szolgáltatással kapcsolatos véleményét, attitűdjét legfeljebb csak valószínűsíteni lehet statisztikai törvényszerűségek alapján. (Izsó, Antalovits, 2000)

A teljesítmény értékelésének módszereit ma már széles körben alkalmazzák a gazdasági élet különböző területein. Az alkalmazott módszer viszont csak akkor jó, ha könnyen kezelhető és megkönnyíti a kitűzött célokhoz kapcsolt feladatok meghatározását és a célok elérését figyelembe vevő értékelések elvégzését is.

A teljesítményértékelési rendszer kidolgozása az alábbi fokozatokból áll:

1. Célok megfogalmazása
2. Teljesítményértékelési módszer meghatározása
3. Teljesítményszintek meghatározása (azaz a munkakör által támasztott minimális követelményszintet, azt, amivel a munkakör még ellátható)
4. Az értékelőlap elkészítése
5. Az értékelési folyamat véglegesítése
6. Konkrét teljesítményértékelés szakasza
 - eredmények megállapítása (a tények feltárásával a kitűzött célok elérésének megítélése a tervek és tények összehasonlításának elemzése alapján)
 - az eltérések elemzése
 - az intézkedések megfogalmazása

8.3.5.1 *Hogyan történjen az értékelés?*

A vállalati gyakorlatban teljesítményértékelő űrlapokat, értékelő formulákat, nyomtatványokat használnak a teljesítményértékeléshez. Ezek tudományos, módszertani, megalapozására szolgálnak az ún. értékelő skálák.

Az értékelési skálák kialakításának legfontosabb kérdései a következők:

1. másokhoz (konkrét referenciaszemélyekhez) vagy sztenderdekhez viszonyított értékelés
2. skálafokozatok jellege (számok, személyiségjegyek, magatartási dimenziók vagy kötetlen esszé)
3. a skálafokozatok ideális számának megválasztása
4. a legkevesebb értékelési hibához vezető skálatípusok beazonosítása
5. a skálaértékek meghatározása
6. az érvényesség és megbízhatóság vizsgálata

8.3.5.2 *A feladat elemzés módszerei és gyakorlata*

Interjú

Az egyik legegyszerűbb és leggyakrabban használt módszer, az előzetes informálódás, adatgyűjtés után kerül sor az adott tevékenységet végző személyek kikérdezésére, a tulajdonképpeni interjúra. Az interjú többnyire strukturálatlan, azaz nincs minden kérdés minden részletében előre rögzítve, de indokolt esetben – pl. ha nagy számú interjú eredményét azonos formális módon kell feldolgozni – lehet strukturált is. Az interjú kiterjedhet olyan személyekre is, akik nem maguk végzik az adott tevékenységet, de azzal valamilyen módon kapcsolatban vannak. Például adott munkakört ellátó személyek mellett a munkahelyi vezetők, orvosok mellett a betegek megkérdezése is indokolt és hasznos lehet.

Az interjú célja igen sokféle lehet, de az általában ajánlott a tevékenység, feladat két fő dimenzióját járja körül, ezek az egyes végzendő műveletek fontosságának és gyakoriságának kérdései.

Kérdőívek és „checklist”-ek

Az érintettek megkérdezésének közvetett módját jelenti. A kérdőív lehet standardizált, amelyet minden vizsgált tevékenység esetében azonos formában és módon kell alkalmazni, és lehet olyan, amelyet kifejezetten az adott tevékenység vizsgálatára konstruáltak. Maguk a kérdések irányulhatnak elsődlegesen a tevékenységre vagy az azt végző személyre.

A „checklist”-ek meghatározott célra tervezett, előnyomtatott választokat tartalmazó kérdőívek. A „checklist”-ek konkrét eldöntendő kérdésekkel szembesítik a válaszadókat.

Az interjúk, kérdőívek és „checklist”-eknek előnyeik – egyszerűségük, olcsóságuk, rugalmasságuk – mellett hátrányaik is vannak. Egy ilyen hátrány például az, hogy munkaszituációban a dolgozók gyakran arról számolnak be, hogy az adott tevékenységet a helyi elvárások és előírások szerint hogyan kellene végezni, és nem arról, hogy ténylegesen hogyan végzik. Másik jelentős korlátja az egyszerű beszámoltatásnak az, hogy egy adott tevékenységet jól begyakorlottan végző személy általában nincsen tudatában tevékenysége részleteinek, és ezért azokról be sem tud számolni. Próbáljuk meg például pusztán szavakkal részletesen elmondani, hogy hogyan fűzzük be a cipőfűzőnket, vagy miként korcsolyázunk, síelünk.

Megfigyelés (közvetlenül vagy videotechnika segítségével)

Ha ehhez hasonló tevékenységekről akarunk információt gyűjteni, akkor a legjobb módszer a megfigyelés. A finom és gyors részletek – melyek az adott munkavállaló számára fontos tevékenységek – tanulmányozásában sokat segíthetnek a videofelvételek, amelyek segítségével tetszés szerinti lassításban vagy gyorsításban tanulmányozhatjuk a tevékenységet. A videotechnika igen előnyösen alkalmazható csoporttevékenységek és az azt kísérő kommunikáció – például mimika, hangsúly, hanglejtés – elemzésére, gyakoroltatására.

Szimulációs részvétel

A megfigyeléses módszereknek is vannak bizonyos korlátaik, illetve hátrányaik. Gyakran még fizikai tevékenységek esetén sem lehet a pusztá megfigyelés alapján reális képet alkotni arról, hogy azok milyen erőfeszítéseket, illetve ráfordításokat igényelnek. A szellemi tevékenység pedig a külső megfigyelő számára gyakorlatilag mindig hozzáférhetetlen. Viszonylag egyszerű, gyorsan megtanulható tevékenységek esetén a részvétel igen eredményes módszer lehet: ilyen módon közvetlen tapasztalatok

szerezhető, és az elemzést végző mintegy belülről láthatja és a saját „bőrén érezheti” a tevékenység meghatározó jellemzőit. A módszer hátránya, hogy a résztvevő tudja, hogy ez szimuláció, így nehéz megjósolni, hogy krízis helyzetben képes-e higgadtan viselkedni.

8.3.5.3 Az eredményesség-értékelés módszerei és gyakorlata

Objektív teljesítmény-adatok felhasználása

Egyes munkatevékenységek esetén, ahol a teljesítmény egyszerűen az elvégzett munka mennyiségének vagy minőségének a számszerű mutatóival jellemezhető, ezek a mutatók természetes módon felhasználhatók a hatékonyság értékelésére. Ilyenek például egyes alkatrészgyártási és szerelési munkahelyek, ahol az időegység alatt (pl. egy óra vagy egy műszak alatt) legyártott alkatrészek vagy összeszerelt berendezések száma önmagában – vagy a minőséget jellemző selejt-számmal együttesen – jól jellemzi a tevékenységet. A munka világán kívül is találhatók ilyen tevékenységek: a sportban például a megnyert versenyek, esetleg megszerzett pontok száma, helyezések, ranglista pozíciók stb., a közlekedésben például a baleset nélkül vezetett kilométerek vagy évek száma stb.

A legfőbb probléma azonban természetesen az, hogy a tevékenységek igen nagy körében elfogadható objektív teljesítmény-adatok egyáltalán nem állapíthatók meg. Ez a munka területén annál inkább igaz, minél inkább szellemi munkáról és minél magasabb beosztású emberről van szó. Míg egy fejlesztőmérnök vagy egy üzletkötő eredményességét – éppen egy gondosan elvégzett tevékenység-elemzés segítségével – többé-kevésbé még viszonylag objektíven meg lehet ítélni, addig nyilvánvalóan nem lehet például a sebésznek teljesítményét az egy nap – vagy egy hét alatt – epehólyag műtöttek számával, vagy a bírók teljesítményét az egy hónap alatt letárgyalt ügyek számával mérni.

Vizsgamunka alkalmazása (munkaminta tesztek)

A módszer lényege abban áll, hogy a személlyel az adott tevékenység egy kis részletét (egy ún. „munkamintát”) elvégeztetik, és az ennek során nyújtott teljesítményt – lehetőleg objektív módszerrel – értékelik. Az eljárás lényegében megfelel annak a korábban egyes vállalatoknál hazánkban is alkalmazott gyakorlatnak, hogy a végzős ipari tanulóknak valamilyen – a szakma legfontosabb fogásainak ismeretét feltételező – munkát kellett elkészíteniük. A szakácsok például egy ünnepi ebédet, az asztalosok pedig például egy kis szekrényt készítettek el. A teljesítmény-mérési célból al-

kalmazott „munkaminta tesztek” ettől csupán annyiban térnek el, hogy alkalmazásuk nem egyszeri, hanem rendszeres.

A módszerrel nyert teljesítmény-adatokat gyakran használják ún. prediktor (bejósító) mutatókként is, amelyek segítségével egy bizonyos munkára jelentkező jelöltről nagy valószínűséggel megállapítható az adott tevékenységben (munkakörben) várható eredményesség. Ezekre az alkalmazásokra példák a következők:

- egy adminisztratív munkára jelentkező jelölttel egy – az adott munkakörben tipikusnak tekinthető – levelet fogalmaztatnak és íratnak le,
- egy szoftver-céghez jelentkező programozóval egy – az adott munkakörben tipikusnak tekinthető – programot vagy program-részletet íratnak meg,
- a felvételre jelentkező séftől próbafőzést kérnek
- fogorvosi karra jelentkező fiatalemberrel – egyes országokban – kézügyességi tesztet végeztetnek el, stb.

Többszörös és összetett kritériumok konstruálása

Gyakran összegyűjthetők az adott tevékenységet végző személyről olyan különböző típusú adatok, amelyek mindegyike kétségtelenül valamilyen módon jellemzi hatékonyságát, de egyik sem teljes mértékben és kizárólagosan. Így például egy dolgozó hiányzásai, selejt-arányai, termelékenysége, kezdeményezési készsége, következtetési és döntéshozási képességei vagy kommunikációs készségei mind hozzájárulhatnak az aktuális hatékonyságához, csak arra nincs semmilyen támpontunk, hogy milyen arányban. A kérdés az, hogy mit kezdjünk ezekkel az információkkal. Egyre csak egyet vegyünk figyelembe, vagy kombináljuk ezeket valahogyan össze?

Vegyünk egy példát: egy vállalat gazdasági helyzete úgy alakul, hogy kénytelen dolgozói létszámát 20%-kal csökkenteni. Mivel viszonylag fiatal vállalatról van szó, a vállalatnál eltöltött idők rövidek és kis szórást mutatnak. A személyügyi vezetők megpróbálnak az előbb felsorolt adatok (a dolgozók hiányzásai, selejt-arányai, termelékenységi mutatói, stb.), mint többszörös kritériumok alapján korrekt döntéseket hozni, de az eltérő jellegű adatokat nem tudják összevetni. Ezért konstruálnak egy a „dolgozó értéke a vállalat számára” névvel illelhető összetett kritériumot (Y) a következő megfontolásokkal. A vezetők bizonyos mérlegelés után úgy találták, hogy az adott helyzetben a vállalat számára a legnagyobb értéket a

magas minőségű termékek előállítására képes dolgozók jelentik, ehhez képest fele súllyal számít a mennyiségi termelékenység, és a mennyiségi termelékenységnek is a felét éri az újítási és kezdeményezési készség. Ezek figyelembe vételével a következő összetett kritériumot definiálták: $Y = (4 \times \text{minőségi mutató}) + (2 \times \text{mennyiségi mutató}) + (1 \times \text{kezdeményező készség})$. Ezek után – feltéve természetesen, hogy rendelkezésre állnak korrekt módon megállapított mutatók a végzett munka minőségéről és mennyiségéről, valamint a dolgozók kezdeményező készségéről – a vezetés dolga már csupán az, hogy valamennyi dolgozóra kiszámítsák Y értékét és az alsó 20%-os sávba tartozókat elbocsássák.

A nagymértékben leegyszerűsített – és ezért kissé mechanikusnak tűnő – példával csupán azt akartuk bemutatni, hogy konkrét helyzetekben gyakran szükség van, és a jövőben is szükség lesz arra, hogy valamilyen aktuális adott szempontokat figyelembe véve egyetlen mutatóval jellemezzük a dolgozók teljesítményét.

8.3.6 Az elbocsátást megelőző módszerek a gyakorlatban

Az önkéntest távozást ösztönző programok

Magyarországon leginkább előnyugdíjas változatát ismerjük, Amerikában azonban létezik egy másik verziója, ahol a dolgozók az elbocsátandó létszám és a felmondási díjak ismeretében magukra vállalhatják a távozás terhét. E módszer önkéntessége révén igazságosságot szül, így a beosztottak rosszérzés nélkül eshetnek át az elkerülhetetlen létszámleépítés folyamatán. Hátránya, hogy így a vállalat éppen a nagy tapasztalatú, lojális munkavállalóktól válik meg.

Fűnyíróelv

A fűnyíróelv során a dolgozók egy meghatározott részének (pl. 10%-ának) elbocsátása történik, teljesen függetlenül attól, melyik osztály mennyire hatékonyan működik. A bérköltség ugyan ennek hatására biztosan a kívánt mértékben csökken, a megmaradt beosztottakra azonban több munka hárul, így azok frusztráltabbá, elégedetlenebbé és kevésbé termelékennyé válnak, a burn out veszélye megnő.

Kiszervezés (outsourcing)

Lényege, hogy a vállalat minden olyan tevékenységet, amit más cég jobban, illetve olcsóbban végez, kiszervezi. Veszélye abban áll, hogy a kiszervezés után a kontroll gyakorlása megszűnik a kiszervezett tevékenység és az anyacég között.

Méretcsökkentés, optimalizálás (downsizing)

A karcsúsítás, illetve a helyes méretek kialakítása (right sizing) azt a célt szolgálja, hogy a vállalat mindig az optimális üzemméretnek megfelelő létszámot foglalkoztathassa: akár egészen rövid periódusok alatt is követheti egymást a létszámcsökkentés, illetve –növelés művelete. Főként az alacsonyabb képzettségűek foglalkoztatásánál érdemes alkalmazni, különösen mivel a munka jellege miatt betanításuk is kevesebb időt és pénzt vesz igénybe.

Átszervezés

A szervezeti struktúra átszervezése általában létszámleépítéssel jár, hiszen az új szemlélet a munkahelyi teendők egyszerűsítésével kevesebb dolgozóra tart igényt. A nem eléggé körültekintő átszervezés azonban zavart, romló morált, sőt rosszabb esetben munkaerő-elvándorlást is eredményezhet, miközben a megmaradt dolgozóknak szűkíti a karrierlehetőségeit. Könnyen előfordulhat tehát, hogy végül a legjobb munkaerő is otthagyja a céget, letörve ezzel a gazdaságossági törekvéseket. (HR portál)

8.3.7 A létszámleépítés okozta problémák hatása a vállalatra

A létszámleépítés a vállalat minden szintjére hat: az egyéni szinten kívül befolyásolja az ottmaradókat, de a közvetlen vezetők sorsát, a munkafeladatokat, sőt még a munkacsoportokat is. Ennek megfelelően az eltérő módon érintett munkavállalókra eltérő stratégiát kell kialakítani. (Balla, é.n.)

„Stay-on program”

Mely a kulcsemberek megtartását jelenti. Ők azok a munkavállalók, akiket az üzleti célok megvalósítása vezérel, lojálisak a céghez, akiknek pozitív hozzáállása, teljesítménye, viselkedése példa lehet az új szervezet

munkavállalói számára. Kiváló vezetői képességekkel, speciális szakismeretekkel rendelkeznek, vagyis kifejezetten nehéz lenne őket pótolni.

Esetükben a legfontosabb: a megerősítés, mert vélhetően ők találnának legkönnyebben új munkahelyet, ha a bizonytalanság miatt elkezdenének állást keresni.

„Survivor program”

A vállalatnál maradó munkatársakról is gondoskodni kell, úgy, hogy megszilárdítsa a bizalom és az együttműködés légkörét, mely után a folyamatok és rendszerek újrastrukturálására, csapatépítésre kell fókuszálni, a dolgozókat képessé kell tenni az új, megváltozott feladataik elvégzésére.

„Outplacement programok”

A humánus létszámleépítés, vagyis a gondoskodó elbocsátás megvalósítása egyetlen munkaadónak sem könnyű feladat. Ezek a szolgáltatások segítik az állásvesztés stresszének feldolgozását, az új munkahely megtalálását. Ezt vagy saját erőforrásból (belső szolgáltatás) vagy külső outplacement szolgáltató segítségével lehet megoldani. Erre nemcsak az elbocsátottak támogatása miatt van szükség, hanem a vállalati jó hírnév megőrzése miatt is. A maradó és jövőbeli kollégáknak is fontos tudni, hogy a munkáltató fair módon köszönt el a kollégáitól.

8.4 ÖSSZEFOGLALÁS

A munkaerővel szemben támasztott igényt akkor tudjuk megfelelően megállapítani, ha ismerjük az adott munkakörben szükséges kompetenciákat, ez a pályázat elbírálásának egyik fontos tényezője és ezek működése képezi az értékelés egyik elemét is.

A kompetencia-menedzsment módszertanának eredményességét, hatékonyságát (mint minden más módszerét) a gyakorlat fogja minősíteni. Nincs általánosságban vett csodamódszer, minden vállalatnak a saját stratégiájához és vállalati kultúrájához illeszkedő HR eszközrendszert kell alkalmaznia. Végül fontos megemlíteni, hogy a kompetencia-menedzsment vállalati alkalmazása szemléletváltást jelent mind a vállalati oldalon, mind a munkavállalók részéről. Hiszen a munkavállaló többé nem pusztán a munkaidejét vagy a munkaerejét „adja el” a vállalat számára, hanem a kompetenciakészletét és teljesítményét bocsátja a cég rendelkezésére a vállalat céljai és ugyanakkor saját egyéni céljai elérése érdekében. Ez pedig azzal jár, hogy a munkavállaló kompetenciáinak fejlesztése közös érdeké válik.

8.4.1 Ellenőrző kérdések

1. Sorolja fel és jellemezze a kompetencia típusait!
2. Milyen összetevőkből állnak a teljesítmény értékelés szempontjai?
3. Milyen teljesítményértékelési formákat ismer?
4. Mi a TÉR?
5. Melyek a teljesítmény dimenziói?
6. Mit jelent, ha a hatalmi távolság kicsi?
7. Mik a teljesítményértékelés céljai?
8. Mutassa be a szociotechnikai rendszerek ergonómiai elemzésének modelljét!
9. Milyen kedvezőtlen következményekkel járhat egy rosszul kivitelezett létszámleépítés?
10. Hány féle kompetenciát különböztetünk meg? Mik a jellegzetességei?

8.4.2 Felhasznált irodalom

- Meisinger, S., R. A HR-szakma 4 K-ja: kompetencia, kíváncsiság, kurázi és kapcsolatápolás. in: Falcsi, M., Lucza, E. (szerk.)(2006): A HR jövője, Az emberierőforrás-menedzsment perspektívái, HVG Kiadó Zrt. Budapest. in: Rudis, E.V. (2003) The CEO Challenge, Conference Board
- Meisinger, S., R. A HR-szakma 4 K-ja: kompetencia, kíváncsiság, kurázi és kapcsolatápolás. in: Falcsi, M., Lucza, E. (szerk.)(2006): A HR jövője, Az emberierőforrás-menedzsment perspektívái, HVG Kiadó Zrt. Budapest. in: Mercer (2003) „Capital Management: The CFO’s Perspective”
- Balla, Gy. (é.n.): Van-e recept az eredményes létszámleépítésre?
<http://www.hrportal.hu/telkes/index.phtml?page=article&id=75497> [Eger, 2013.07.21]
- Kiss J. (2008): Kompetencia alapú HR tevékenység Magyarországon
<http://www.hrportal.hu/hr/kompetencia-alapu-hr-tevekenyseg-magyarorszagon-20080414.html> [Eger, 2013. 07. 27.]
- Kovach, R. C. (1994) Matching assumptions to environment in the transfer of management practices. International Studies of Management and Organization, (24):83-99
- Karoliny, M (2005a): Teljesítményértékelés, a HR munka koronagyémántja I. rész: menedzsment eszközök és a HR megoldások a teljesítményértékelés környezetében. Munkaügyi Szemle. (49)7-8

- Karoliny, M (2005a): Teljesítményértékelés, a HR munka koronagyémántja
II. rész: A teljesítményértékelési rendszerek tipikus vonásai.
Munkaügyi Szemle. (49)9
- Henczi, L., Zöllei, K. (2007): Kompetencia-menedzsment Perfekt Gazdasági
Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest.
- Veresné Somogyi, M. Hogya, O. (2011): Teljesítménymenedzsment
Nemzeti Tankönyvkiadó
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_02_teljesitmenymenedzsment/adatok.html [Eger, 2013.08.08]
- HR portál: Elbocsátást megelőző módszerek
<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34252>
[Eger, 2013.08.08]

9. AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNY- NÖVELES MÓDSZEREI

9.1 CÉLKITŰZÉS

Ebben a fejezetben megismerkedik a hallgató azokkal a módszerekkel, melyek az egyént arra ösztönzik, hogy növelje teljesítményét.

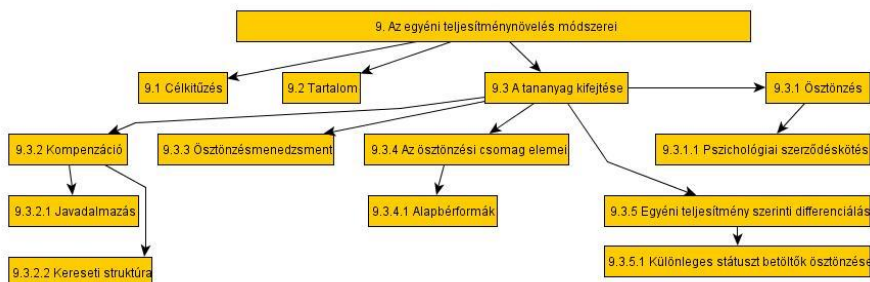
9.2 TARTALOM

- 9.3.1 Ösztönzés
 - 9.3.1.1 Pszichológiai szerződés
- 9.3.2 Kompenzáció
 - 9.3.2.1 Javadalmazás
 - 9.3.2.2 Kereseti struktúra
- 9.3.3 Ösztönzésmenedzsment
- 9.3.4 Az ösztönzési csomag elemei
 - 9.3.4.1 Alapbérformák
- 9.3.5 Egyéni teljesítmény szerinti differenciálás
 - 9.3.5.1 Különleges státuszt betöltők ösztönzése

9.3 A TANANYAG KIFEJTÉSE

„Álmokat ébreszteni, célokat kitűzni csak úgy lehet, ha azok nem hiú, valóságtól elrugaskodott ábrándok, hanem szívós munkával elérhetőek.”

Kemény Dénes



46. ábra: Fogalomtérkép

9.3.1 Ösztönzés

A motiváció az emberi szükségletek kielégítésére irányuló ösztönzés, amelynek hatására az egyén a cél érdekében hajlandó tevékenységeket végezni.



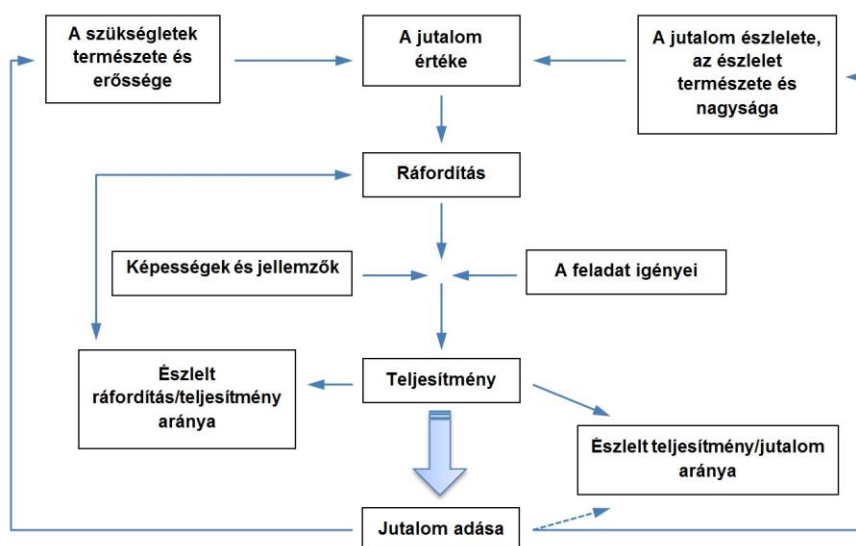
47. ábra: A motiváció szerepe (Chikán, 2008:312)

A motiváció erőssége döntően attól a „jutalomtól” függ, amit a cél elérésével az egyén megkaphat. Mivel a motiváció személyfüggő – mert, a különböző emberek eltérően érzékelik és értékelik saját szükségleteiket, eltérőek a céljaik – a jutalmazásnak, a munkáért adott ellenszolgáltatásoknak gazdag rendszerével érhet el a motivációban jó eredményt a vállalat.

Ennek megfelelően a munkavállalók motiválása igen összetett feladat.

Mint azt a 4. fejezetben láttuk, elméletek sora foglalkozik olyan kérdések megválaszolásával, hogy az embereket mi és hogyan motiválja. A munkavállaló számára a belső motivációs tényezők nagyobb hatásúak, stabilabbak, de kevésbé kézzel foghatóak (pl. önmagával és a munkájával való elégedettség, a teljesítmény érzete, felelősség, célelérés, elismerés), miközben a vállalat főként külső motivációs eszközökkel (bér, béren kívüli juttatások, előléptetés, kitüntetés stb.) élhet. Nem elhanyagolható azonban az a hatás, amelyet a vezetés a megfelelően kommunikált teljesítményértékeléssel tud elérni. A munkavállaló szubjektíven fogja fel és értékeli a ráfordítások összegét a tényleges teljesítménnyel, ebből adódóan a „jutalom” is szubjektívvé válik.

A jutalom teljesítménynövelő hatása sem egyértelmű. Bizonyos esetekben a jutalommal való elégedettség nemhogy növeli, hanem határozottan csökkenti a teljesítményt. (Aronson 1997)



48. ábra: A motivációs folyamat főbb összefüggései (Chikán, 2008:313 in: Byars, Rue, 1984)

9.3.1.1 Pszichológiai szerződéskötés

Az emberi természethez hozzátartozik, hogy megegyezést, azaz személyes alkut köt barátaival, kollégáival, ügyfeleivel, főnökével, szüleivel, férjével, feleségével és nem ritkán egy céggel is. Megállapodásaink hemzsegnének a kimondatlan, íratlan elvárásoktól, olyan evidenciáktól, melyek nem igénylik az aprólékos írásos megerősítést, mert szokásokra, hiedelmekre, kultúrára hagyatkozva érthetők és elvárhatók. A jogi, formális elvárások mellett megállapodásaink tartalmaznak hallgatólagos, azaz informális, magától érthető elveket, ilyen a munkahelyen „kötött” pszichológiai szerződés is.

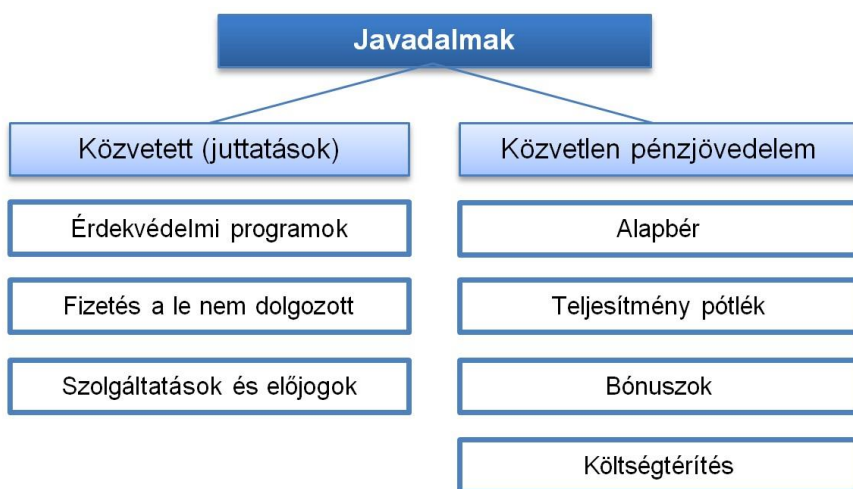
A pszichológiai szerződés fogalma a két fél között élő íratlan, implicit, állandóan változó, dinamikus érték és érzelmi viszonyrendszert takar. A pszichológiai szerződés interperszonális tranzakciók során alakul ki, már az első minimál információcsere során, akár egy hirdetést olvasván vagy az első telefonos beszélgetéskor. A két fél olyan lényegi, a munka minőségét meghatározó anyagi és szociális attitűdjeit, mint a munkahelyi elvárások, igények, értékrendek, elkötelezettségek, motiváltság szintje, beállítottságok, munkahelyi elégedettség, bizalmi viszonyok, közös hitek és észlelések, munkahelyi biztonság, a vezetői és beosztotti íratlan ígérek és azok megtartása, szakmai felkészültséget és hozzáállást, rögzít a pszichológiai szerződésben. (Jagdits, 2010)

9.3.2 Kompenzáció

A kompenzáció magába foglalja a munkavállalók szervezet érdekében tett erőfeszítéseikért nyújtott anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatását (Bakacsi et al, 1999). Fontos, hogy a munka elismeréseként nyújtott kompenzáció kapcsolatban álljon a munka mennyiségével, minőségével, nehézségével, fontosságával, méltányos legyen a szervezeten belül és kívül egyaránt. Mivel azonban a szervezeteknél dolgozók különböző feladatokat látnak el, igen nehéz egy korrekt, igazságos rendszer kialakítása, annál is inkább, mert az egyéni észlelés, a nem megfelelő kommunikáció téves következtetésekhez vezethet. (Újhelyi, 2001)

9.3.2.1 Javadalmazás

A kompenzáció egyik fontos része a javadalmazás. Számos tényező van, amely befolyásolja egy szervezet javadalmazási rendszerének kialakítását. Mivel a szervezet nyílt rendszer, nem működhet környezete – a munkaerőpiac, a jogszabályok, a szakszervezetek – figyelembe vétele nélkül. A szervezet lehetőségei és a vezetés stratégiai elképzelése is alapvető hatással vannak a fizetésekre (Újhelyi, 2001 in: Cascio, 1992).



49. ábra: A javadalmazás szerkezete (Matiscsákné, 2012)

A javadalmazási rendszer kialakításánál rendkívül fontos szempont a szervezeten belüli méltányosság, igazságosság kérdése. Az emberek mérlegelik saját és mások erőfeszítéseit és szembeállítják azokat a juttatásokkal. Hosszú távon rosszul viselik a méltánytalanságot, törekednek annak

megszüntetésére, s ha ez nem sikerül akár a szervezet elhagyására is rászánják magukat. (Bakacsi et al., 1999)

9.3.2.2 Kereseti struktúra

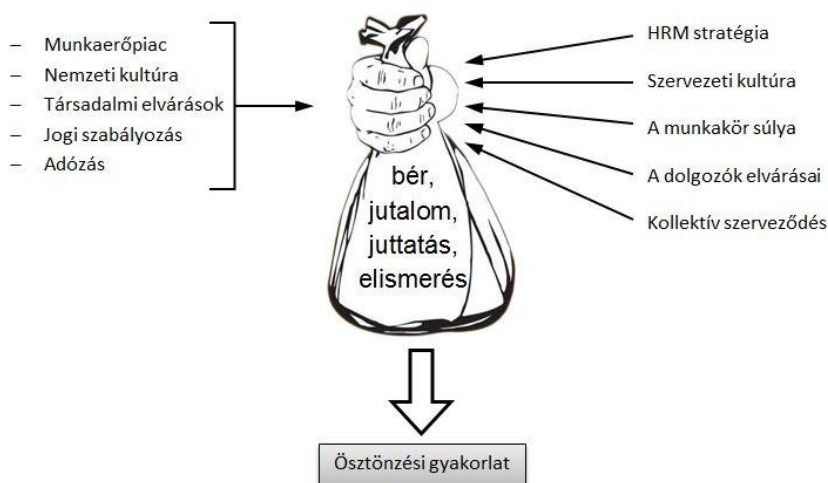
A **kereset**, a munkavállalónak az adott vállalatnál képződő, munkavégzésből származó javadalmazása.

Kereseti struktúra: a vállalatnál különböző munkakörököt betöltő munkavállalók keresetének egymáshoz viszonyított arányai.

- megfelelő arányokat kell találni a keresetek egyes elemei között.
- létre kell hozni egy olyan ösztönzési rendszert, amelyben az egyéni és csoportos juttatásokat, illetve a munkavállalói jövedelmeket az összvállalati teljesítménnyel összekötő mechanizmusokkal egyaránt működnek. (Chikán, 2008)

9.3.3 Ösztönzésmenedzsment

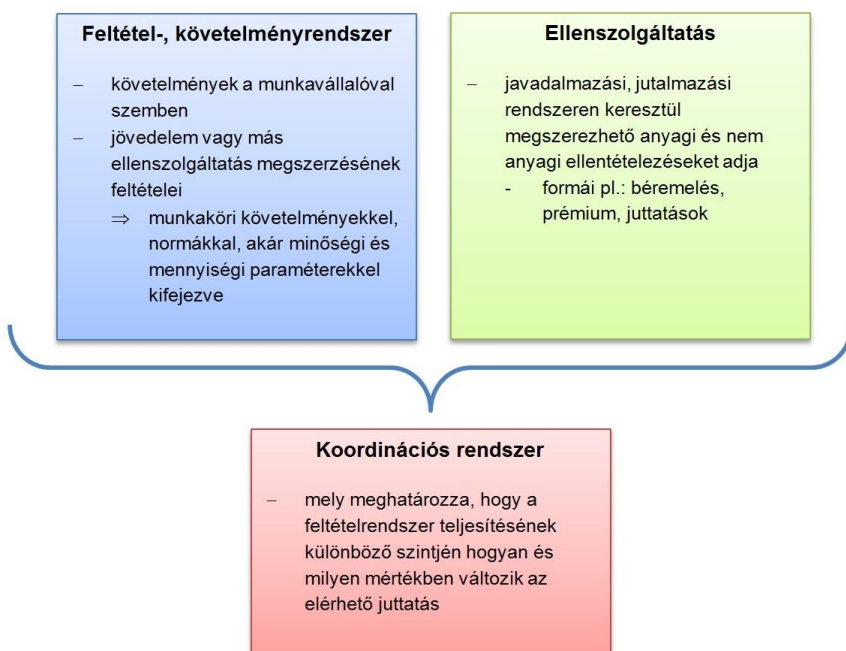
Az ösztönzésmenedzsment olyan ösztönzési politikának, stratégiának, gyakorlatnak és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által. (Matiscsákné, 2012)



50. ábra: Az ösztönzés alapmodellje (Karoliny, 2010:329)

Az ösztönzésmenedzsment alkotóelemei (Karoliny, 2010):

- **ösztönzési politika:** főbb elvi, értékbeli iránymutatás, az ösztönzési rendszer „filozófiáját” foglalja magába;
- **ösztönzési stratégia:** az ösztönzési politika által megfogalmazottak mentén a hosszabb távú elveket a szervezet stratégiájához rendeli, célokat fogalmaz meg;
- **ösztönzési rendszer:** mely az ösztönzés eszközrendszere és gyakorlata, az ösztönzési rendszer konkrét megvalósulása, azon szabályok, eljárások és módszerek összessége, amelyek alapján a szervezet a dolgozói konkrét ösztönzését megvalósítja, javadalmazását, juttatásait megállapítja.



51. ábra: Feltétel-, követelmény- és koordinációs rendszer és az ellenszolgáltatás kapcsolata

Anyagi ösztönzés és a béralku

Az anyagi ösztönzés egyik kritikus pontja a vállalkozás – a tulajdonos, vagy annak érdekeit képviselő menedzsment – és az alkalmazottak kapcsolatrendszerének, mert teljes mértékben eltérő a két fél érdeke. (Gyökér, 2010).

Az alkalmazottak céljai a béralkuban:

Az alkalmazott anyagi jólétének alapja a bér, ezért az elérhető legjobb feltételeket kívánja elérni a munkaszerződés megkötésekor.

Legfontosabb célok:

- a munkaráfordításhoz képest minél magasabb javadalmazás kialakítása (lehetőleg bér formájában),
- a bérezési rendszer annak a csoportnak kedvezzen (korosztály, szakképzettség, szint, gyakorlati idő, stb.), amelyikhez az adott személy tartozik,
- hosszútávra szóló (lehetőleg fejlődést is ígérő) biztonság elérése.

A munkaadó célja a béralkuban:

A munkáltató számára az alkalmazottak javadalmazása költséget jelent, amit minimalizálni szeretne, ugyanakkor

- a munkaerőpiacon a legjobb munkaerőt szeretné felvenni,
- ezen a területen is versenyben áll a többi vállalkozással,
- az anyagi ösztönzést a motiváció eszközének tekinti,
- a teljesítményt és a költséghatékonyságot szeretné növelni,
- és ehhez keresi a legcélravezetőbb javadalmazási formákat, módszereket.

9.3.4 Az ösztönzési csomag elemei

Az ösztönzési rendszer fő elemeit az ösztönzési csomag tartalmazza.

Elemei és legfontosabb jellemzői a következők:

9.3.4.1 Alapbérformák

Az egyéni munkabér általában a következő elemekből épül fel:

- alapbér: a besorolás szerinti bér, illetve a 100%-os teljesítmény esetén járó bér
- törzsbér: általában a munkában eltöltött idő hosszától függően elszámolt bér, vagy a ténylegesen teljesített munkáért járó bér
- pótlék: egy adott munkakörhöz vagy tevékenységhez kapcsolódó különleges feltételek, körülményeket kompenzáló többletbér

- prémium: előre meghatározott többletfeladat elvégzéséért kapott többletbér
- jutalom (bónusz): a tevékenység komplex, utólagos értékelése alapján kapott többletbér
- kiegészítő fizetés: a törvényesen le nem dolgozott munkaidőre járó bér
- egyéb bér: le nem dolgozott felmondási időre járó bér, munkakörrel össze nem függő munkák díja, újírtási díj, alkalmi munkások bére, másodállásban dolgozók bére stb.

Az alapbér formái általában kombinálva határozzuk meg.

Időbér rendszerek

A munkavégzés időtartama alapján határozzuk meg (órabér, havibér, éves fizetés). Az időbér forintban kifejezett értékét a besorolás és a ledolgozott munkaidő szorzata adja meg. Az időbér alkalmazása lehetővé teszi, hogy pl.: a technológia, minőségbiztosítás elvárásai követve legyenek, valamint a munkavállaló munkaköréhez és kompetencia szintjéhez is hozzá lehet igazítani, párosítva esetleg egy kiegészítő elemmel, pl.: bónusz.

- **Előnye:** egyszerű, könnyen kiszámítható, nyilvántartható, a dolgozó és a szervezet számára is biztonságosan kalkulálható tétel
- **Hátránya:** nem tartalmaz teljesítménykövetelményt, alapvetően a szervezet munkakultúráján, az egyén hozzáállásán múlik,
- **Alkalmazhatósága:** az adott munkafeladat nem mérhető, vagy csak nehezen és pontatlanul, a munkafeladatot a változatosság jellemzi, a leterheltség a munkavállalón kívüli tényezőtől függ, az adott munkafeladat befolyásolását a munkavállaló nem tudja megtenni pl.: munkamegosztás miatt (Karoliny, 2010, Fejes, é.n.)

Az időbér rendszer fajtái

a) Besorolási és tarifarendszerek

Az alapberek meghatározása aszerint történik, hogy a különböző munkakörök, vagy munkavállalók milyen osztályokba, besorolási kategóriákban vannak.

Ennek alapvető célja, hogy:

- a hasonló típusú munkák között ne legyen indokolatlan jövedelemkülönbség

- az eltérő típusú munkák között reális jövedelem különbségek, arányok legyenek.

Fontos szempont a besorolási és tarifarendszerrel szemben, hogy megfelelően szabályozza a különböző munkakörök és munkavállalók minősítését. Rangsort készít a különböző szakképzettséget, szakmai gyakorlatot, szellemi, vagy fizikai igényességet, speciális munkakörülményeket és munkafeltételeket kívánó tevékenységekből. Az egyes besorolási kategóriák bértételeinek nagyságát definiálja, egymáshoz viszonyítja, ennek az arányosításnak köszönhetően az azonos jellegű munkák azonos megítélést kapnak.

besorolási rendszer	a munkakör néhány meghatározó tényezőit veszi alapul, majd definiálja az egyes kategóriákba való besorolás elvárásait, végül egy besorolási kategóriarendszert készít el
tarifarendszer	a képzett besorolási kategóriákhoz rendeli hozzá a béreket

52. ábra: A besorolási és a tarifarendszer közötti különbségek

b) Szenioritáson alapuló bérrendszer

A besorolási rendszerre épít, ahol a képzett kategóriák mindegyikét **további időszavokra bontja szét a szolgálati idő nagyságától függően**. A munkában eltöltött idő nagyságától függően a munkavállaló egyre magasabb sávba kerül, mely ennek következtében magával hozza az alapbér növekedését is. A rendszer a munkával eltöltött idő alatt megszerzett gyakorlatot, munkatapasztalatot, jártasságot, rutint kívánja jutalmazni, mert azt feltételezi, hogy ezek meglétével egyre nagyobb hatékonyságra, termelékenységre, eredményességre tud szert tenni az adott munkavállaló. Másrészt a lojalitást is díjazza ezzel a formával, valamint azok számára is előnyös, akik nem tudnak, vagy nem akarnak a besorolási kategórián változtatni, de ezáltal mégis elérhetnek béremelkedést.

- **Előnye:** a munkavállaló tervezhet a változó munkabérével, tehát kiszámítható, könnyű a rendszer kidolgozása és alkalmazása, ellenőrzése, egyértelmű kommunikálni, viszonylag alacsony az általa képzett bérfeszültség.
- **Hátránya:** ténylegesen nem méri meg azt, hogy az idő múlásával valóban történik-e hatékonyság növekedés, ténylegesen nem ösz-

tönöz jobb teljesítményre, kényelmességet idézhet elő a munkavállalónál, a jobban teljesítőket visszahúzhatja, demotiváló lehet. (Karoliny, 2010, Fejes, é.n.)

c) Kompetencián alapuló bérrendszer

A besorolási kategória alaphérből indul ki, de annak növekedését, illetve nagyságának fokozatait **a feladat ellátásához szükséges kompetenciák meglétéhez köti**. Kompetencia sávokat hoznak létre, ahol a különböző szakértelem, személyes képesség és készség, valamint tulajdonságok együttese kerül díjazásra. A rendszer kiépítése viszonylag bonyolult, nehezen mérhető, a hiányzó kompetenciák pótlására képzéseket kell biztosítani, valamint a munkavállalót mindez addig ösztönzi, amíg el nem éri a fizetési kategória felső határát. (Karoliny, 2010, Fejes, é.n.)

d) Munkakör értékelésen alapuló bérezés

Az egyes munkaköröknek a munkakör struktúrában betöltött szerepük, értékük alapján történik a személyi alaphérek meghatározása. Alapját a munkakör értékelés biztosítja, amely egyértelműen meghatározza az egyes munkakörök, munkakörcsoportok értékét, stratégiai szerepét a vállalat működésében. Erre építve készül egy besorolási kategória, majd egy rangsor, ahol az egyes bértételek hozzá vannak rendelve. Amennyiben az egyes kategóriák között vannak átfedések, akkor biztosíthatjuk a munkakör értékelésen kívüli szempontokat is.

9.3.5 Egyéni teljesítmény szerinti differenciálás

Az időbér rendszer alkalmazásával nem történik meg az egyén által nyújtott teljesítmény mérése, értékelése, és annak díjazása. Így a jobban teljesítő munkavállaló méltánytalannak érezheti a bérezési rendszert, mert nem kap magasabb bért azért, hogy nagyobb teljesítményt nyújt, és azért jobban hozzájárul a szervezet eredményességéhez, sikerességéhez. A teljesítmény szerinti differenciálás ezt a hiányosságot kívánja kiküszöbölni, lényege, hogy az alapvető elvárástól való eltérést képes értékelni úgy, hogy a magasabb teljesítmény elérésére ösztönzi az egyént:

1. **Besorolási kategórián belüli differenciálás, a teljesítménykülönbségek alapján:** az átlagos teljesítményt nyújtó átlagos alaphért kap, míg a kimagasló, akár 20%, a megfelelő teljesítményt nyújtó csupán 1%-ig terjedő plusz bért kap. Ez azt jelenti, hogy a dolgozó alaphére időről időre, teljesítménytől függően változhat.

2. **Változó mértékű béremelés:** az adott besorolási kategórián és tarifásávon belül a nyújtott teljesítmény függvényében eltérő bért kapnak a munkavállalók, vagyis beépítik az alapbérbe. Elvárás a pontos teljesítménymérés, hátránya, hogy bár a jó teljesítményt az alapbérben honorálják, a hazai gyakorlatban akkor sem vonható vissza, ha a dolgozó teljesítménye a következő időszakban visszaesik.
3. **Prémium, bónusz:** egy fontos, kiemelkedő feladat elvégzésének az ösztönzésére irányul. A prémium előre meghatároz egy feladatot, s annak elvégzésére kap egy egyszeri díjazást. A bónusz (jutalom) feltétele előre nincs rögzítve, hanem egy teljesítési időszak végén – mely lehet egy projekt befejezése vagy egy év vége is – külön elismerésben részesülhetnek a munkavállalók.
4. **Javaslati rendszerek:** a munkavállalót arra készíti, hogy folyamatosan javaslatot tegyen a termelés folyamatára, munkafeladat elvégzésére, a szervezet működésére, az alkalmazott technológiára, a minőségi fejlesztésre, a hatékonyság javítására.
A javaslatokat begyűjtik, értékelik, megvitatják, kipróbálják, a hasznosakat bevezetik. A hasznosként bevezetett újítások ötlet-szerzőjét jutalmazták, vagy anyagi vagy egyéb juttatási, nem anyagi jellegű rendszerben. Lehet fix összegben, vagy a haszon meghatározott százalékában. Ennek a rendszernek a buktatója az, hogy a vezető úgy érzi, hogy a munkavállaló „okoskodik”, valamint a dolgozó is érezheti azt, hogy ötlete, javaslata épen számára okoz hátrányt, – például normaszigorítást, elbocsátást – így a jobbító szándék meg sem születik. (Karoliny, 2010)

Egyéni teljesítménybérezés

1. Norma szerinti teljesítménybér

Az egyéni teljesítménybér általában fizikai munkakörben alkalmazott bértípus, a munkaköréhez megállapított normához viszonyítva az elért teljesítményhez köti. Az egyéni teljesítménybérezés – történelmileg még a háziipar korában kialakult – legegyszerűbb formája a darabbér. E bérrendszert Taylor fejlesztette tovább, megteremtve az időméréssel történő teljesítménymérést, mely a normaidőn alapuló egyéni bérezési rendszer elterjedéséhez vezetett. A darabbér és az elkészített mennyiség szorzataként alakul a teljesítménybér, vagyis a bért egyértelműen a teljesítmény határozza meg. Beszélhetünk egyenes (linéris) darabbérről, ahol a minden elvégzett munkaegység ára megegyező, lehet degresszív,

a többlettermeléssel az egységre jutó ár csökken, lehet progresszív, ahol a többlet teljesítménnyel az egységekre eső ár növekszik. Jól látható, hogy az adott munkavállaló személyes jellemvonása nem bír befolyásoló jelleggel.

Előnye, hogy közvetlenül ösztönző hatású, mert értelemszerűen, aki jobban dolgozik, több pénzt kap.

Hátránya, hogy valóban biztosítottak legyenek a lehetőségek a jobban teljesítéshez, mert anyag- és eszközhiányok, külső okokból adódó állásidők, a folyamatok nagymértékű szabályozottsága, kötött ütemű munkavégzés, stb. a munkavállaló motivációját, a bevezetett rendszer „igazságosságába” vetett hitét rombolja.

2. Személyi besoroláson alapuló teljesítménybér

A teljesítménybér kiinduló alapja ebben az esetben az adott munkavállaló egyéni besorolása szerinti alapbér, a megszerezhető teljesítménybér az alapbértől és az egyéni teljesítménytől függ. Alkalmazása akkor indokolt, ha az elvégzendő munkafeladat differenciált szakképzettséget, sokoldalú gyakorlottságot, teljesítőképeséget, hozzáállást igényel.

3. Kettős bérforma

Külön értékeli az elvégzett munkafeladatot és a munkavégző személyt. Majd az idő és a nyújtott teljesítmény kettős kombinációját alkalmazzák ennél a módszernél. Alkalmazása akkor célszerű, amikor fontos a munkavállaló személyes képzettsége, szaktudása és nem elsődleges cél a mennyiség fokozásának az elérése.

A teljesítmény és a bér kapcsolata mindegyik változatban lehet lineáris, de progresszív és degresszív kapcsolatra is láthatunk gyakorlati példát. (Karoliny, 2010)

Bónusz, jutalék

A teljesítménybérezés is kombinálható, amikor az alapvető bérforma a bónusszal és jutalékkal egészítődik ki, így annak hatásmechanizmusa befolyásolható, viszonylagos egyoldalúsága enyhíthető.

Hosszú távú ösztönzés

A vállalat eredményeiből való részesedés részvények, üzletrészek formájában a munkavállalót érintő ösztönzési lehetőségeket jelenti. Tulajdonlás jellegű kapcsolat alakulhat ki a tulajdonosok és a munkatársak között, amely részben oldhatja a munkavállalói beállítódást, azaz a munkavállaló a tulajdonosi szerepbe helyeződik, ezáltal erőteljesebb anyagi,

morális és lojális kapcsolat köti a vállalathoz. A részesedést általában ahhoz a feltételhez kötik, hogy a profit nagysága egy előre meghatározott értéket érjen el.

9.3.5.1 Különleges státuszt betöltők ösztönzése

Felsővezetők ösztönzése

A felsővezetők eredményessége, döntéseik hatékonysága éveken, akár évtizedeken át kihathat a vállalat életére, ezért megtartásuk rendkívül fontos. Ennek természetesen a csúcsvezetők is tudatában vannak, és igényeiket is ehhez igazítják. A szervezetek a kiépített ösztönzési rendszerében a felsővezetőket külön kategóriaként kezelik, mivel kulcsszemélyként működnek közre a szervezet vezetésében és irányításában. A felsővezetők személyes jellemvonásukból, szakmai ismeretükből és hatalmi pozíciójukból adódóan a legjobban képesek befolyásolni a szervezet hatékony és eredményes működését. Mindezzel párhuzamosan a legnagyobb felelősséget is ők vállalják. A két tényezőt összevetve jogosan várják el az elért eredményekből való tisztes részesedést. A számukra összeállított ösztönzési csomagban az alapbér kisebb súlyarányt képvisel, mint a teljesítményhez kötött bértétel.

A gyakorlatban közkedvelt hosszú távú motivációs eszköz a részvénytulajdonhoz való jutás. A felsővezetői ösztönzés megfogalmazható rövid és hosszú távra egyaránt. Rövidtávon, recesszió idején is átlagon felüli juttatásban részesülnek, mivel kezükben van a jövő záloga, rajtuk múlik a vállalat emelkedése vagy elbukása. Hosszú távon javadalmazásuk egyre inkább a vállalat sikerének, eredményének függvénye, ilyenkor a felsővezetői ösztönzés kifejezi, hogy egyre inkább számít az illető eredményesebb, felelősségteljesebb, megerőltetőbb munkájára.

Összefoglalva tehát elmondható, hogy **a felsővezetői ösztönzés célja a vállalat és a felsővezetők szükségleteinek egyidejű kielégítése**. Ez egyik oldalról nézve abban az esetben valósul meg, ha a cégnek sikerül elköteleznie vezetőit arra, hogy a rövid-, közép- és hosszú távú célok között egyensúlyt tartva a speciális vállalati prioritások felé vezessék a szervezetet. Másik oldalról nézve ezek a felsővezetők érezzék magukat anyagilag, erkölcsileg megbecsülve, megfizetve.

Nemzetközi piacon megjelenő, kiküldetésben lévő munkavállaló bérezése

Nemzetközi kapcsolatokkal bíró vállalatokat érintő ösztönzési forma. Alacsony számú kiküldetésben lévő munkatárs esetében egyénileg hatá-

rozzák meg az ösztönzési rendszert, nagyobb létszám esetében célszerű általánosan szabályozni. A nemzetközi piacokon szereplő vállalatoknak három lehetőségük van a kiküldött munkavállaló bérezésére:

- célországbeli ösztönzés – amikor a kiküldött bére a célországban alkalmazotthoz igazodik,
- anyaországi ösztönzés, – amikor a kiküldött fizetése a hazai gyakorlathoz igazodik,
- mérlegelvű ösztönzés, – amely az otthoni életszínvonal fenntartását tartja mérvadónak

Ezen bérezési formák egymáshoz való viszonyát, különbségeiket és a modellek jellemzőit az 15. táblázat mutatja be (Gyökér et al. 2010):

	Célországbeli fizetés	Anyaországbeli fizetés	Mérlegelvű fizetés
Alapfizetés	Célországbeli fizetés	Anyaországi + speciális juttatások	Otthoni életszínvonal fenntartása
Leggyakoribb alkalmazása	Magas bérszínvonalú országoknál, és közép, vagy hosszú távú kiküldetés során	Alacsony bérszintű országokban, vagy rövidtávú kiküldetés esetén	Legtöbb profitorientált szervezet
Kiküldetés időszaka	1-2 év	< 1 év	> 2 év
Kiküldetés és hazatérés költségei	Általában a munkáltató fizeti	Általában a munkáltató fizeti	A munkáltató fizeti

15. táblázat: A bérezési formák egymáshoz való viszonya, különbségei és a modellek jellemzői

A munkaadók a fizetésen kívül gyakran a következő támogatásokban részesítik a kiküldötteket:

- hazautazásokhoz útiköltség térítés,
- lakhatási támogatás,
- juttatások a velük tartó családtagok után,
- veszélyességi pótlék, stb.

A magas költségek miatt a vállalatok törekednek arra, hogy a kiküldött minél hatékonyabban és minél gyorsabban adják át tudásukat és ismereteiket a helyieknek. A kiküldetést általában kulcsmunkakörökben alkalmazzák, átlagos időtartamuk 1-5 év. (Gyökér et al. 2010)

9.4 ÖSSZEFOGLALÁS

Az egyének abban az esetben fognak a szervezeti célok érdekében erőfeszítéseket tenni, ha közben egyéni szükségleteiket is kielégíthetik. Tehát a vezetők fontos feladata a dolgozók motivációinak megismerése, az egyéni és szervezeti célok összehangolása, olyan kompenzációs csomag összeállítása, amely összhangban áll a munkavállalók igényével és a szervezet stratégiai elképzeléseivel.

„Minden akarat vak, ha nincsen tudás, és minden tudás hiábavaló, ha nincsen munka, és minden munka üres, ha nincsen szeretet.”

Kahlil Gibran

9.4.1 Ellenőrző kérdések

1. Mitől függ a motiváció erőssége?
2. Milyen hatása van a jutalomnak a teljesítményre?
3. Mi a pszichológiai szerződés kötése?
4. Mit foglal magába a kompenzáció?
5. Van-e szerepe a méltányosságnak és az igazságosságnak a javadalmazási rendszer kialakításánál?
6. Mi a célja a felsővezetői ösztönzésnek?
7. Mi a norma szerinti teljesítménybér?
8. Sorolja fel az ösztönzés menedzsment alkotóelemeit?
9. Mi az időbér rendszer előnye, hátránya?
10. Mi a senioritáson alapuló bérrendszer?

9.4.2 Felhasznált irodalom

- Aronson, E. (1997) A társas lény, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kovács, K. és Takács, S. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Fejes, M. (é.n.) Emberi erőforrás menedzsment – EEM
<http://www.atanarur.hu/doc/doc-4fa438f574e98.pdf> [Eger, 2013. 07. 15.]
- Gyökér, I., Finna, H., Krajcsák Z. (2010) Emberi erőforrás menedzsment Oktatási segédanyag Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi

Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti
Tudományok Intézet

http://bme.ysolt.net/GTK_MuszakiM_MSc/S1_Emberi_eroforras_menedzsment/Emberi%20er%F5forr%E1s%20menedzsment.pdf [Eger, 2013. 07. 15.]

Jagudits, Á. (2010) A jó munkahelyi alku üzleti érdek,
<http://www.hrportal.hu/hr/a-jo-munkahelyi-alku-uzleti-erdek-20100105.html> [Eger, 2013. 07. 15.]

Matiscsákné dr. Lizák, M. (2012): Emberi erőforrás menedzsment
http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201112_2/EE_M_sport/EEM_ea_L.pdf [Eger, 2013. 07. 15.]

Újhelyi, M. (2001) Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés
valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata, Budapest
http://phd.lib.uni-corvinus.hu/224/1/ujhelyi_maria.pdf [Eger, 2013. 07. 15.]

10. A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY- NÖVELES MÓDSZEREI

10.1 CÉLKITÚZÉS

A szervezeti teljesítménynövelés módszerei fejezet nem kész megoldásokat ad, hanem kérdéseket generál és segítséget kíván nyújtani azzal, hogy alternatívákat mutat.

A tudás szerepének és értékének fokozatos növekedésével már az ezredforduló fejlődő iparága a tudásgazdálkodás lett, melynek célja a tudással kapcsolatos tevékenységek elméleti hátterének, gyakorlatának, valamint eszközrendszerének kialakítása.

Ma a versenyszférában az új munkatársak beilleszkedését tréningekkel teszik hatékonyabbá. A vállalatok jövő terveiben a vezetői situációk kezelését segítő tréningek, az értékesítés hatékonyságát javító programok, az új kollégák felvételéhez szükséges HR-ismeretek átadása szerepel első helyen.

A fejezetben bemutatjuk a fogymatékos, illetve megváltozott munkaképességuéket, mint a szervezeti teljesítménynövelés egyik lehetséges módszerét is.

10.2 TARTALOM

- 10.3.1 A vállalati teljesítménymérő és –növelő módszerek áttekintése és csoportosítása
- 10.3.2 Tudásmenedzsment
- 10.3.3 A tudás megszerzésének módjai
- 10.3.4 Képzési szükségletek és igények feltárása a szervezetben
- 10.3.5 A tréningprogramra való felkészülés és a program lebonyolítása, alkalmazható technikák
- 10.3.5.1 A coaching
- 10.3.6 Üzleti intelligencia és versenyképesség

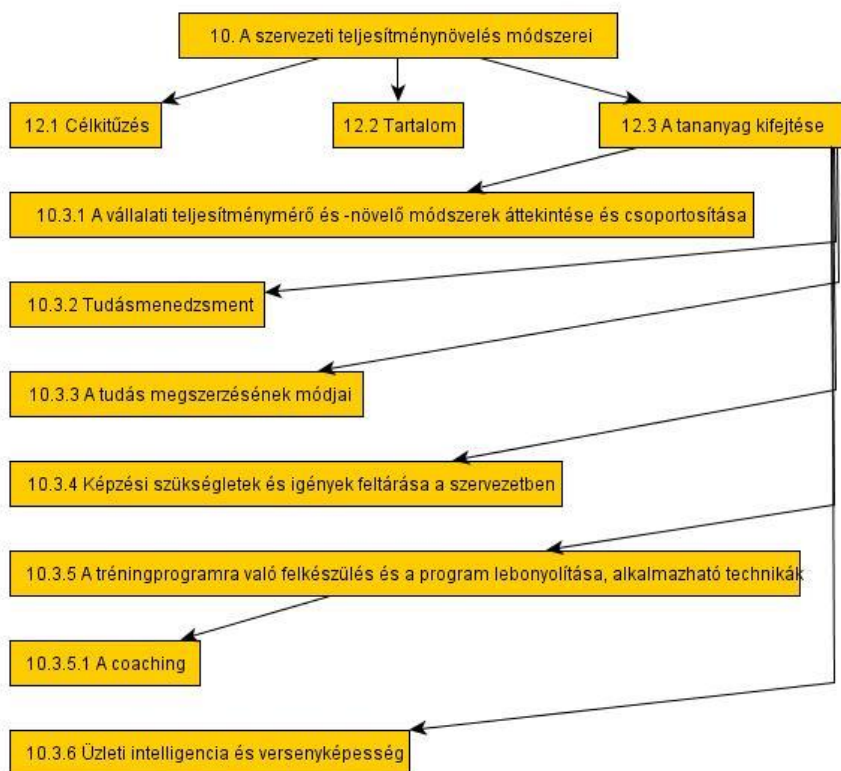
10.3 A TANANYAG KIFEJTÉSE

„A különbség a között, amit megteszünk és amire képesek lennénk, megváltoztatná a világot”

Gandhi

„Ha eltűnik egy kétezer dolláros laptop az irodából, azonnal vizsgálat indul; ha kilép a cégtől egy százezer dollárt érő munkavállaló, akkor – látszólag – nem történik semmi.”

Leandro Herrero (2000)



53. ábra: Fogalomtérkép

10.3.1A vállalati teljesítménymérő és –növelő módszerek áttekintése és csoportosítása

Az elmúlt években a sajtó, a gazdasági szakkönyvek és a tanácsadó cégek számos új megközelítést kínáltak a vállalati teljesítmény növelésére. Ezenkívül a teljesítmény mérésének is több hagyományos, de ma is használatos mutatója létezik. A felkínált módszerek közötti összefüggések első pillantásra beláthatatlanok, ezért Turner (2003) összefoglaló táblázatán keresztül mutatjuk be, mely két szempont alapján csoportosíthatóak a teljesítménymérő és teljesítménynövelő módszerek

	Mérőszámon alapul	Komplex-módszer
Közvetlen (központban az érték)	EVA és MVA mutatók, befektetett tőke megtérülése (ROIC), befektetett pénz megtérülése (CFROI)	értékközpontú vezetés (cash flow v. EVA alapú)
Közvetett (központban más vállalati teljesítmény)	eredmény(hányad)-mutatók, ROI, ROE, ROA, EPS, P/E – ráta	balanced scorecard folyamatmenedzsment, strukturális alapú, stratégiai menedzsment módszerek tudásmenedzsment magatartás alapú megközelítések

16. táblázat: A teljesítménymérő és teljesítménynövelő módszerek csoportosítása

ROI (Return on Investment) – befektetések hozama

ROE (Return on Equity) – saját tőke hozama

ROA (Return on Assets) – eszközök hozama

EPS (Earnings per Share) – egy törzsrészcívre jutó nyereség

P/E Price/Earnings(EPS) – részvényár/törzsrészcívre jutó nyereség

Az elmúlt évtizedekben megjelent teljesítménynövelő koncepciók a következő fő irányzatok szerint foglalhatóak össze:

- folyamatmenedzsment módszerek (teljes körű minőségirányítás, (total quality management, TQM), üzleti folyamatok újjászervezése (business process reengineering),
- strukturális alapú módszerek (felelősségi elszámolási rendszerek, belső elszámolóárak),
- stratégiai menedzsment koncepciók (balanced scorecard, outsourcing, alapvető képességek),
- tudásmenedzsment, magatartás alapú megközelítések (kultúráváltás).

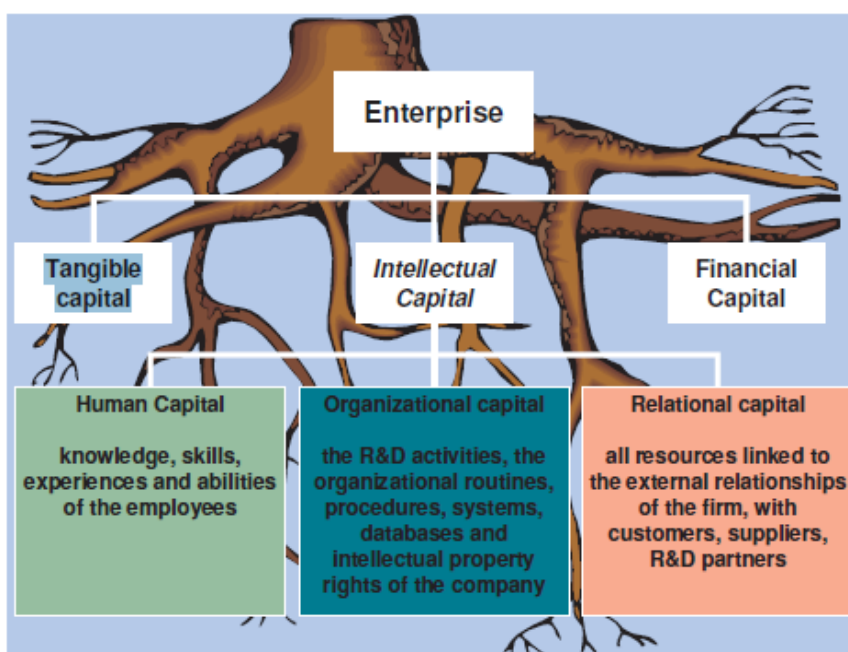
10.3.2 Tudásmenedzsment

Ma tudásalapú társadalomban, tudásalapú gazdaságban élünk. Ez a tény a tudásintenzív iparágak megerősödését, előtérbe kerülését jelenti, ahol a hozzáadott érték forrása nagymértékben az emberi szakértelem,

mivel a tudás hordozója az ember. Új trend a szellemi javakkal történő gazdálkodás, a humán tényezők felerősödése. (Gyökér, 2000)

A szervezeti tudás nem egyenlő a munkavállalók egyéni tudásának összességével. Minőségileg más kategória. A vállalatnál megvalósuló tudásmenedzsment színvonalától függően lehet kisebb, a szinergia hatások érvényesülése esetén lényegesen nagyobb az egyéni tudások összességénél. (Szeghegyi, 2011)

„Tudásmenedzsment, tehát a vállalat alapvető céljának megvalósításához szükséges szellemi tőke folyamatos rendelkezésre állásának és hatékony felhasználásnak biztosítása”(Chikán, 2008:335)



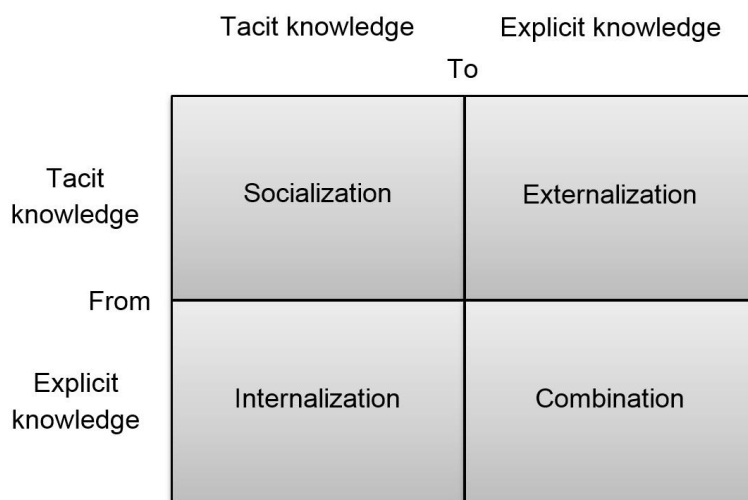
54. ábra: A tőke gyökerei Ricardis nyomán (2006)

10.3.3A tudás megszerzésének módjai

A tudás az ember azon képessége, hogy információt használjanak fel komplex problémák megoldására és a változások alkalmazkodásra. (Ricardis, 2006)

Vállalat tudását az ott dolgozó emberek tudása jelenti, azaz az emberi erőforrás kvalifikáltsága. A számítógépes rendszerek, bár nélkülözhetetlen-

nek csak segítséget jelentenek kapacitásuk, gyorsaságuk, következetességük révén.



55. ábra: A „tudás-teremtés” (Nonaka, 1994)

a) Tacit tudás – ezt az emberek magukban hordozzák, tanulási folyamataik, tapasztalataik, szocializációjuk eredményeként. Nonaka (1994) szerint a tacit tudásnak létezik egy mentális összetevője (szellemi beidegződések) és egy technikai része (készségek, cselekvési minták), egyfajta személyhez kötöttség és az átadhatóság korlátozottsága jellemzi, jellemző módszere a „gyere nézd hogyan csinálom”, ez a módszer leginkább a csoporton, szervezeten belül meghatározó-

b) Explicit tudás – leírható és közvetlenül átadható, felhalmozható. Ennek két formája létezik:

- 1. Externalizálás:** amikor a tacit tudást explicitté alakítjuk, azaz amikor az egyén mások számára is felhasználhatóvá teszi ismereteit, tapasztalatait, pl.: módszertani útmutatók, videó, hanganyag, csináld magad típusú könyvek
- 2. Internalizálás:** Amikor az egyén képessége túlnő az explicit tudás keretén, azaz átfogó, csak általa birtokolt szaktudásra tett szert. Ilyen internalizálási folyamaton megy át például a pályakezdő, vagy az a munkavállaló, akit most kell beilleszteni.

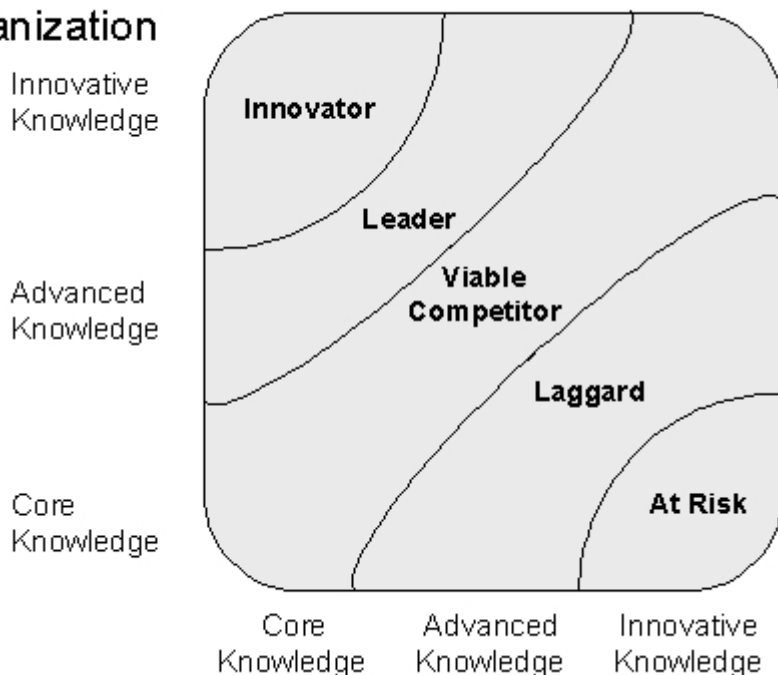
A tudásmenedzsment egyik fontos feladata, hogy a munkavállalók által birtokolt személyes tudástőke minél nagyobb hányadát tudja vállalati

célkitűzések szolgálatába állítani, és az, hogy ez mennyire sikeresen valósul meg, függ a menedzsment motivációs és vállalatvezetési tevékenységétől.

Zack (1999) közvetlen kapcsolatot teremt a vállalat versenyhelyzete, versenyképességre vonatkozó céljai és a tudás között azzal, hogy megkülönbözteti a tudás három fajtáját:

1. Alaptudás (core) tudás: amellyel egy adott gazdasági szektorban a versengő vállalatok mindegyike rendelkezik
2. Fejlett (advanced) tudás: amely a cég számára versenyelőnyt biztosít
3. Innovatív tudás: amellyel a vállalat piacvezetővé válhat.

Your Organization



56. ábra: Stratégiai tudáskeret (Zack, 1999)

A tudásmenedzsment három fő módon járul hozzá a vállalati stratégia sikeréhez (Chikán, 2008):

1. megfelelő struktúrába rendezi az információk egyébként átláthatatlan tömegét, szervezett tudássá változtatja azt;

2. lehetővé teszi számára az alkalmazkodást azáltal, hogy a vállalat megalapozott tudással rendelkezik a külső környezet állapotáról és dinamikájáról;
3. a vállalat azonosítja azokat a pontokat, ahol ezen a tudáskészleten változtatások szükségesek;

10.3.4 Képzési szükségletek és igények feltárása a szervezetben

Az előző fejezetek áttekintése után jól látható, hogy a képzési igények felmérése fontosabb, mint az adott oktatási technika megválasztása.

Egy táblázatba foglaljuk össze azt, hogy mikor válhat fontossá a személyzetfejlesztés (Mészáros, 2000 nyomán):

1. Változások a vállalat környezetében	új törvényi környezet változó hatósági követelmények változó vásárlói igények változik a konkurencia viselkedése új, innovatív technológiák jelennek meg helyettesítő termékek jelennek meg a piacon változik a beszállítók viselkedése új vezetési módszerek megjelenése globalizációs hatások átstrukturálódó iparág
2. Problémákat jelző környezeti feed-back	növekvő vásárlói panaszok piacok szűkülése a vállalat romló image-e a kereskedelmi hálózat problémajelzései
3. A szervezeten belüli változások	új tulajdonos megjelenése egyszerre megjelenő több új munkavállaló a stratégia változása strukturális átszervezés: áthelyezések, előléptetések, új munkakör megjelenése, munkakörök bővítése új technológia és az ehhez tartozó új gépek megjelenése
4. A szervezeten belüli problémák	a nagy munkatapasztalattal rendelkezők kilépése a vállalattól szaporodó konfliktusok

rossz munkahelyi légkör
növekvő betegszabadságok száma
teljesítményromlás
munkabiztonság romlása
szaporodó balesetek

17. táblázat: Példa a személyzetfejlesztési szükségletekre

10.3.5A tréningprogramra való felkészülés és a program lebonyolítása, alkalmazható technikák

A programra való felkészülés:

- a képzési környezet kialakítása, előkészítése, amely magába foglalja a megfelelő nagyságú, hőmérsékletű, fényviszonyú termet, a résztvevők ellátását és szállását, esetleg a lehetséges szabadidős tevékenységét
- de magába foglalja az oktatók és trénerek – szellemi és fizikai – felkészülését, a szükséges anyagok és eszközök biztosítását,
- a handouts kellő számú biztosítása

A hagyományos oktatási és tréningprogramok az alap- és középfokú ismeretek, képességek és készségek elsajátítására irányul. A tanulás magasabb fokú formái (pl.: tudásmegosztás, fokozatos közelítés módszere, rendszerben való gondolkodás, versenyen alapuló tanulás) hasznosak a teljesen új és összetett problémák megoldásában, teljes folyamatok vagy rendszerek átstrukturálásában, munkakörök teljesen új szemszögből való megközelítésében, vagy egy szervezet átalakításában, hogy az a főbb környezeti változásokhoz alkalmazkodni tudjon. (Karoliny, Poór 2010)

A jellegzetes oktatási/tréning technikákat tipikusan a következő két nagy csoportba soroljuk (Jung, 2008):

1. A munkavégzés során alkalmazható fejlesztési technikák, ide tartoznak:
 - a. a felettesi tanácsadás és bemutatás
 - b. a munkaköri rotáció
 - c. a felelősség átruházás
 - d. a munkakörbővítés
 - e. a gyakornoki programok
 - f. a betanítás

2. A munkavégzésen kívüli fejlesztési technikák, ide tartoznak:
 - a. előadás
 - b. konferencia
 - c. esettanulmány
 - d. szerepjáték
 - e. szimulációs gyakorlatok
 - f. coaching

10.3.5.1 A coaching

A coaching olyan folyamat, amely abban támogatja az egyént, illetve csoportot, hogy képességei legjavát nyújtsák, azaz

- az erősségek megerősítése
- az egyéni megakadások, korlátok elkerülése
- a csoportban való működés hatékonyságának növelése

Ebből következik, hogy a hatékony coaching hangsúlyt helyez mind magára a kérdéses feladatra, mind az ehhez kötődő kapcsolatokra. A coaching középpontjában a teremtő változás áll, amelyet specifikus célok kijelölése és megvalósítása által ér el. A coaching tehát eredményorientált, és nem problémaorientált folyamat (szemben a tanácsadással és a terápiával). (Komócsin, 2011, in: Dilts, 2003)

A coaching folyamat

Komócsin Laura és Benedek Nikolettá nevéhez fűződik az első magyar coaching modell, a DIADAL, amely a coaching folyamat egyes fázisait szemlélteti.



57. ábra: A DIADAL modell

1. Diagnózis: Ebben a fázisban a jelen helyzetet méri fel a coach: mi a kiindulópont, honnan indul a coaching folyamat? Ahhoz, hogy jól mérjük fel a jelenlegi helyzetet, több út is vezethet, sokfajta eszközt használhatunk. Legelőször azonban nagyon fontos, hogy megnyerjük az ügyfél bi-

zalmát, hogy tudja, nem kíváncsiságból „faggatjuk”, „lessük meg”, „nyomozunk utána”.

2. Iránykijelölés: következő lépés, amikor az ügyfél meghatározza a coach segítségével az általa vágyott jövőképet, kijelöli az irányt, a célt. Itt a coach alapvetően abban segít az ügyfélnek, hogy az kijelöljön egy olyan célt, amelyet reálisan, majd el is tud érni, illetve ami mérhető, ezzel a coaching folyamat sikeressége is mérhetővé válik.

3. Alternatívák: opciókat, lehetőségeket tárunk fel annak érdekében, hogy meghatározhassuk, hogyan lehet elérni a fent kijelölt irányt, célt. Ez a szakasz azért is nagyon fontos, hogy ne elhamarkodottan hozzon az ügyfél döntést, hanem megalapozottan, akár több opciót is legyen lehetősége végiggondolni, majd a következő fázisban a döntést meghozni.

4. Döntés: a coach abban támogatja ügyfelét, hogy az összegyűjtött alternatívák közül melyik utat válassza. Ilyenkor a legnagyobb segítség a pro-kontra analízis, de tucatnyi más lehetőség is megjelenik a coach eszköztárában.

5. Alkalmazás: a coach abban támogatja ügyfelét, hogy a kiválasztott utat végig is járja, el is érje a célját, ne hátráljon meg az első akadálynál. Ebben a fázisban kell, hogy kilépjen az ügyfél a komfortzónájából.

6. Lezárás: A coaching sorozat ideális esetben akkor zárul le, ha az ügyfél elérte a kitűzött célt. Ilyenkor a coach a cél elérését az ügyféllel együtt ünnepli, ekkor összegzik a megbízó felé is a közös munkát.

A klasszikus coachingfolyamatok eszközei

A problémaorientáltságban nem létezhetnek standardok, ezért Komócsin (2011) nyomán támpontként összeállított táblázatot gondolatébresztőnek szánjuk.

Klasszikus coachingtéma	Javasolt eszközök
Önismeret	gondoltnaplók, boldogság- és sikergörbe, régi ház – új ház, fordított álláshirdetés, montázskészítés, narratív önéletrajz, Johari-ablak, SWOT
Önbizalomnövelés	önbizalomteszt 1-2., „Fejezd be a mondatot!”, önbizalom-vámpírok, listáírás, „Nem is igaz!”, „Ne aggódj raktárra!” – képernyővédő

Klasszikus coachingtéma	Javasolt eszközök
Asszertivitás	„Mennyire asszertív ön?”, passzív, agresszív és asszertív reagálások (gyakorlat), asszertív helyzetkezelés (gyakorlat), shadow coaching
Konfliktuskezelés	Riemann-Thomann-modell, Thomas Kilman-teszt, Glasl-féle 9 fokozat, konfliktusnapló, szerepjáték, shadow coaching, erőszakmentes kommunikáció, konfliktusbeszélgetés
Stresszkezelés	stressztünetlista, stresszteszt 1-2., stresszforrások, blokk-módszer, szemléletváltás, helyzetelemzés
Időgazdálkodás	shadow coaching, időgazdálkodási napló, időgazdálkodási tesztek, belső idő, időgazdálkodási mátrix, „Mi lenne ha...?”
Munka és magánélet egyensúlya	időtöltés-felmérés, „négy fő terület”-modell, kincstérkép, családi jövőkép, fantáziautazás
Life coaching	szemetesláda-modell az ontológiai coachingban, pandastratégia, koalastratégiai, bullshitstratégia, kreatív destrukció módszertana a testbeszédben (és az öltözködésben), kreatív destrukció a szomatikus coachingban (alváscoaching, vérnyomáscoaching), paradox helyzetek és stratégiák
Az első 90 nap	McKinsey-féle 7-S modell, SWOT, szociális atom, Appreciative Inquiry 5D modell
Delegálás	post it, „három vár”, $P = S \times M \times O$, SWOT, sürgős-fontos mátrix
Burn out	tünetlista, célgyakorlat, fókuszálás, SWOT, problémás területek listázása, mindennapi örömforrás, szakmai fejlődés, boldogság- és sikergörbe, pozitív vizualizáció
Karriertervezés	„Fesse le saját magát és intézményét!”, munkahelyi elégedettségi grafikon, álommunkahely, vizualizáció, munkastílus-elemzés
Outplacement	dokumentumelemzés, kreatív írás, szerepjáték, SWOT, Johari-ablak, 360 fokos értékelés, boldogság- és sikergörbe, tulajdonságkártya, szociális atom
Motiválás	a motivációs szint diagnosztizálása, motivációs görbe, ötéves terv, tízszeres budget, példakép, Gary Chapman szeretetnyelveinek alkalmazása
Női vezetők	szerepek-értékek és elvárások, szerepek – saját és külső elvárások
Döntés	csodakérdés, pró-kontra analízis, abszolútumok mátrixa, szimuláció, „fekete-fehér, igen-nem”, halszálkadiagram
Prezentációs technika	prezentációs önértékelő teszt, pozitív vizualizáció, szabad asszociáció, szerepjáték

Klasszikus coachingtéma	Javasolt eszközök
Interkulturális coaching	SWOT, hagyománymodell, szociális atom, „Mit lehet eltanulni?“, Multicultural Adaptation Modell
Executive coaching	„nagy teljesítményű leadership“-modell, StrengthsFinder, Handy-féle leaderi kihívások, értékártya
Personal branding	önarckép – átfogó kérdőív, első benyomás – kérdőív, üzenet – célcsoport – üzenethordozó, bölcsességártya, pozitív vizualizáció
Business networking	célterület-definíció, kapcsolati SWOT, személyiségtesztek, „Közismert ember vagyok” (gyakorlat), „Szólíts meg! (gyakorlat)”

18. táblázat: A klasszikus coachingfolyamatok eszközei (Komócsin, 2011:27 nyomán)

Herrero (2000) szerint a vállalatoknak pánikszerűen reagálniuk kellene minden IQ-vesztésre (és –nyereségre); ezeket az eseményeket figyelembe kellene venniük a vezetők teljesítményértékelése során. Hiszen „brain-holder value” nélkül nincs „shareholder value”; sőt, a ROI (return on investment) mintájára be kellene vezetni a ROK (return on knowledge) mutatót, mi több: IQ-egységekkel kellene mérni a vállalatokat, és a vezetőkön számon kellene kérni ezeket az értékeket.

10.3.6 Üzleti intelligencia és versenyképesség

A XXI. században nem várhatunk megkülönböztető versenyelőnyt az informatikától, („közműszerűvé váló informatika”) a versenyben maradás elengedhetetlen eszközévé, stratégiai szükségszerűséggé válik.

Az elmúlt évek technológiai újdonságai a közműjelleg előretörését hozták magukkal, elég csak olyan jelenségekre gondolni, mint a szerver-virtualizáció és az arra épülő felhőinformatika (cloud computing), ennek kapcsán a különböző szintű és komplexitású „távszolgáltatások” (Storage as a Service, Infrastructure as a Service, Platform as a Service, Software as a Service). Ugyanezt a trendet erősíti a meglévő szoftverelemekből folyamatvezérelt módon építkező szolgáltatásorientált architektúra (Service Oriented Architecture, SOA) koncepció, vagy az IT szolgáltatási folyamatok erőteljes szabványosítása (pl. a brit közigazgatás gyakorlatára épülő Information Technology Infrastructure Library, ITIL ajánlásait követve). Ugyanakkor egyáltalán nem bizonyított, hogy a vállalatok egyenlő képességekkel rendelkeznek a közmű-informatika lehetőségeinek kiaknázásá-

ban, és az sem, hogy az informatika újszerű, versenyelőny szerzés érdekében történő felhasználásának esélyét a „közműjellel” valóban rontaná. (Drótos, Móricz 2010)

Az informatika kapcsán kizárólag stratégiai szükségszerűséget és megfelelési kényszert feltételező álláspontnak mindenesetre ellentmond, hogy az internetre építve ismét egyre több vállalat mutat fel szédítő növekedést. Miközben ezek egy része valószínűleg dotcom buborékokhoz – melyek a kilencvenes évek végén már „kipukkadtak” – hasonlóan járhatnak. Úgy tűnik azonban, számos on-line innovátor sikeresen kapaszkodik meg.

Emellett egyre több iparágban a hagyományos szereplők is elkönnyelhetnek, ha nem is hosszabb távú (ún. fenntartható), de legalább rövidtávon érvényesülő (ún. kikezdhető) versenyelőnyöket az informatika alkalmazásával (Móricz, 2009).

Ezen kikezdhető versenyelőnyöknek – a megfigyelések szerint – már nem is annyira a konkrét informatikai rendszerek jelentik az alapját, hanem az azokban felhalmozott gazdag historikus információ, a bennük leképzett egyedi üzleti folyamatok vagy kivételes üzleti tudás, az üzleti partnerek informatikai rendszereihez való kapcsolódással lehetővé váló távfelügyeleti lehetőségek, vagy éppen az informatikára építő kreatív üzleti modellek (Drótos, 2011).

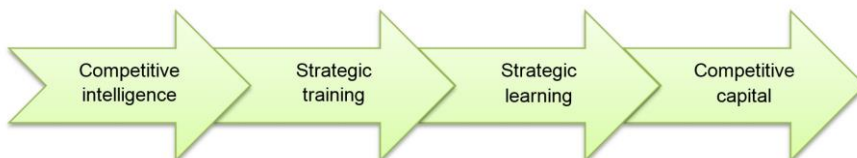
Az informatika persze nem „várja meg” e kérdések végleges tisztázását, hanem még nagyobb sebességgel fejlődik tovább. Szinte csak találgatni lehet, hogy a mobil eszközök hihetetlen térnyerése, a nyílt forráskódú szoftverek, a web 2.0 és social media jelenség, vagy éppen a crowdsourcing, tehát a tömeges együttműködés (Tapscott, Williams, 2007) hogyan alakítja a versenyt a különböző iparágakban.

A vállalatok értékteremtési folyamataik során különböző tárgyasult és immateriális erőforrásokat használnak fel. Az 1990-es évektől a különböző tudáselemeket magába foglaló immateriális erőforrások szerepe a vállalatok értékteremtésében jelentősen megnőtt, így az értékteremtési folyamatban felhasznált erőforrások között ezeket ugyancsak kezelniük kell. Gyakorlatilag az immateriális erőforrások azok, amelyek egyébként a tudásintenzív vállalatokat megkülönböztetik a nem tudásintenzív vállalatoktól. Azokat a vállalatokat nevezzük ugyanis tudásintenzívnek, amelyek értékteremtésüket döntően a kapcsolati tőke erőforrásaikra, a szervezeti tőke erőforrásaikra és az emberi tőke erőforrásaikra alapozzák. (Stocker, 2012)

Andriessen (2004) azonosította a tudásalapú gazdaság hét jellemzőjét. Világossá teszi az immateriális javak és a tudás szerepét és jelentőségét. Ezek a következők:

- Tudás felváltja a munkaerőt és a tőkét, és mint alapvető forrás jelenik meg a termelésben, az immateriális javakban, úgy a brandekben.
- A tudástartam termékekben és szolgáltatásokban gyorsan növekszik.
- Az immateriális gazdaság egy olyan gazdaság, amelyben a szolgáltatások éppen olyan fontosak, mint a termékek. Maga a tudás vált fontos terméké ahogy a nőtt a szolgáltatási ágazat.
- A gazdaságban, a gazdasági törvényekben megkülönböztetünk, immateriális, fizikai és a pénzügyi eszközöket.
- A tulajdonosi erőforrások megváltoztak, mivel a tudás elsősorban a munkavállalók fejében „lakik” a vállalatok korlátlanul nem birtokolják, azaz nem kezelhetik sajátként a legfontosabb erőforrást.
- Az immateriális gazdaság egy olyan gazdaságban, ahol a munkaerőpiac jellemzői is megváltoztak.
- A menedzsment immateriális erőforrásai alapvetően különböznek a menedzsment tárgyi és pénzügyi forrásaitól.

A vállalatok hosszútávú versenyképessége attól függ, hogy képes-e azonosítani, fenntartani és ösztönözni üzleti szempontból kritikus tudásvagyont. A tudásvagyon alkotja a szellemi tőkét a vállalatoknál. Versenyképes tudás teszi lehetővé a vállalatok számára annak kiderítését, hogy a feltörekvők és a versenytársak jelen stratégiai környezetben hol tartanak. Ezt követően a stratégiai képzés fejlesztésére kell összpontosítani, hogy a döntéshozók hatékony „kezelni” tudják a kialakult stratégiai helyzetet, melynek eredményeként stratégiai képzés, ismert, stratégiai tanulás történik meg, mely tovább növeli a társaság versenyképes tőkét (58. ábra).



58. ábra: A versenyképes intelligencia, versenyképes tőke kontinuum

A megváltozott munkaképességű és fogyatékos személyek foglalkoztatásának sajátosságait

Az utóbbi évtizedekben nemcsak hazánkban, hanem a világ más országaiban is növekedett a rokkantak és a különböző fogyatékossgal élők száma és aránya. Ezt a növekedést sok tényező (demográfiai, egészségügyi, általában jogkiterjesztést tartalmazó társadalombiztosítási rendelkezések, az életkörülmények változása, a tudományos-technikai fejlődésből adódó változások stb.) befolyásolja. A fogyatékos emberek a magyar társadalom leghátrányosabb helyzetű csoportjai közé tartoznak. Nagy részük életét nemcsak az egészségi állapotuk, hanem a mostoha társadalmi körülmények is nehezítik, s szinte lehetetlenné teszik a társadalmi normaként elfogadott életvitelt. (Tausz, Lakatos, 2004:370)

Az elmúlt évtizedekben a fogyatékos emberek foglalkoztatására jellemző volt a „felületes” foglalkoztatás. Tényleges produktív termelő tevékenységet nem végeztek, a megváltozott munkaképességű ezzel éppen abba a furcsa helyzetbe került, hogy bár munkája volt, éppen a munkája miatt érezte magát teljesen inkompetensnek. Gyakran a munkáltató – nem titkolt – célja csupán az állami támogatások igénybevétele „lehívása”.

Érték	Valószínűség: biztos	Valószínűség: esetleges
Anyagi előny	A megváltozott munkaképességű személyek után számos járulék, támogatás igényelhető	Sok akadállyal találták már szembe magukat, épp ezért találékonyabb és hatékonyabban oldják meg a felmerülő problémákat
Anyagi hátrány	Akadálymentesítés kötelezettsége, utazás, munkába járás megoldása, speciális eszközökre történő beruházások, folyamatos igényfelmérések a dolgozók körében, kevesebb munkaidőben, részmunkaidőben történő foglalkoztatás, több szünetet igényelnek.	Jelentősebb hiányzás figyelhető meg náluk esetleg betegségük miatt. Alulértékelik magukat betegségük miatt, ezért csökkenhet a munkatempójuk. Munkarendet, munkaköröket, tevékenységeket és feladatokat újra kell gondolni, sz.e. módosítani.
Pszichológiai előny	Image-előny: értéket közvetít a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása a szervezeten belül és a környezet számára. Rugalmas, nyitott, támogató szemléletmód kialakítása.	Azokban, akik valóban szeretnének dolgozni nagyon erős a motiváció a munkára, éniidentitásuk szerves része. Lojálisak a cég iránt, precízen dolgoznak
Pszichológiai hátrány	A sérült emberek igénylik az érzelmi támogatást, személyes segítségnyújtást. Az ép munkatársak rossz szemmel nézhetik a megváltozott munkaképességűek felé tanúsított speciális figyelmet.	Nehezebben illeszkednek be, félnek az előítéletektől, nem ismerik pontosan saját képességeiket. Nehezen tudják megteremteni a munkahely és a családi felelősségek közötti harmóniát.

19. táblázat: A fogyatékos munkavállaló anyagi és pszichológiai vetülete

Gyakran előfordul, hogy ugyan szívesen vennének részt rehabilitációs foglalkoztatásban a munkaadók, de – véleményük szerint – nincs olyan vállalati terület, amely ezt lehetővé tenné. Közösén áttekintve szinte minden esetben megtalálhatunk az alkalmas pozíciókat, melyekre akár saját adatbázisunkból is ajánlhatunk megfelelő munkavállalót.

A cégeknek első sorban annak átgondolását javasoljuk, hogy melyek azok a feladatkörök, amelyek elvégzésére a különböző mértékben megváltozott munkaképességű emberek is alkalmasak.

20. táblázat: *Megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának előnyei és hátrányai (Veress, Kovács 2007)*

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
Számukra a munka örömet, kihívást és motivációt jelent, nagyobb odafigyeléssel pontosabban dolgoznak	A fizikai vagy kommunikációs akadálymentesítés anyagi befektetést igényel
Képesek hasznos és produktív munkát végezni	Egy-egy munkafolyamat betanítása hosszabb idő vesz igénybe
A közvélemény szerint problémás a beillesztésük a munkahelyi környezetbe, pedig ez viszonylag könnyen megoldható	A közvetlen munkatársak felkészítése elengedhetetlen a fogyatékos ember fogadása előtt, ám ez időnként konfliktusok forrásává válhat
Ha képességeiknek megfelelő munkát végezhetnek, akkor ragaszkodnak hozzá és ritkábban váltanak munkahelyet	Esetenként mentort kell a fogyatékos munkatárs mellé rendelni, aki segíti a beilleszkedést és a munkafolyamat biztonságos elsajátítását
A minőségi elvárásokat maximálisan teljesítik, ha olyan munkahelyre helyezik őket, amit szívesen végeznek	A munkatársaknak odafigyelést és fegyelmet kell tanúsítaniuk a fogyatékos emberrel szemben
Rendkívül szabálykövetők, betartják a munkahelyi, munkavédelmi előírásokat	A fogyatékos embernek nehezebb elmondani, hogy hibázott
Közösségépítő erővel bírhat a sérült személy befogadása. Ez erősíti a többi munkavállaló elkötelezettségét a szervezet iránt	Ha a munkatársak nem voltak kellően felkészítve, megjelenhet a viselkedészavar, ugyanis nem tudják, hogy hogyan viszonyuljanak a sérült munkatársukhoz
A vezetők jobban átgondolják a munkahelyi folyamatokat, ezáltal a cég jól szervezetté válik	A munkaadónak új, a fogyatékos emberek foglalkoztatásával kapcsolatos ismeretekre kell szert tennie
Élesebben el lehet különíteni a munkatevékenységeket az egyéni képességeknek megfelelően	
Mindenki a képességeinek megfelelő feladatot kap, így az egyes emberekre eső terhelés csökken	

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
A fogyatékos emberrel történő közös munka szemléletváltást eredményezhet	
A fogyatékos munkatársakhoz való érzelmi kapcsolat motiváló hatású lehet, javíthatja a csoportkohéziót	
A vállalat hírnevére pozitívan hat	
PR-értéke is van a cégnek a fogyatékos emberek befogadásában tett lépéseinek	
Gazdasági előnyök: igénybe vehető különböző támogatások, hozzájárulások, pályázati lehetőségek	

21. táblázat: *Fogyatékos személyek foglalkoztatásának előnyei és hátrányai (Dajnoki, Piros, 2010)*

A fenti táblázatból kiderül, hogy az előnyök oszlopban több érv szerepel, mint a hátrányok oszlopban, mégis a vállalatvezetők sokszor nincsenek tisztában vele, ugyanis a szervezetük gazdasági fellendülésén túl a fogyatékos személyek önálló életvezetését is elősegíthetnek.

10.4 ÖSSZEFOGLALÁS

Az elmúlt években a szakkönyvek és a tanácsadó cégek számos új megközelítést kínáltak a vállalati teljesítmény növelésére, ezenkívül a teljesítmény mérésének is több hagyományos, de ma is használatos mutatója létezik.

A tudástőke mint kifejezés azt tükrözi, hogy ez a vállalati vagyon – egyesek szerint legnagyobb értékű – eleméről van szó. Egy cég tudástőkéje három összetevőből áll:

- a piaci kapcsolatok tőkéje,
- az ún. strukturális tőke és
- az emberi tőke. (Sándori, 2000)

Az emberi tőke a dolgozók ismereteiből, készségeiből, tudásából tevődik össze és a munkatársak távozása után sajnálatos módon elvész a vállalat számára (Sellin 1998).

A társadalmi környezet változásának dinamikája, a megnövekedett piaci és szervezeti méretek, a vállalati kiszervezésekkel és felvásárlásokkal járó tudásvándorlás, a szervezetek közötti és a szervezeten belüli hálószerű interakciók, az elektronikus üzletvitel terjedése mind hozzájárultak ahhoz, hogy a szervezetek életében olyan problémaként jelent meg a tudás kezelése és hatékony felhasználása, amellyel foglalkozni kell. A magyar coachingpiac egyértelműen profitált abból a lehetőségből, hogy láthatta az amerikai és nyugat-európai „best practice” kialakulását, és erre alapozva napjainkban gyors léptekkel halad előre.

A munkaadó a megváltozott munkaképességű személyek foglalkozási rehabilitációjának elősegítése érdekében rehabilitációs hozzájárulás fizetésére köteles, ha az általa foglalkoztatottak átlagos statisztikai állományi létszáma a 25 főt meghaladja, és az általa foglalkoztatott megváltozott munkaképességű személyek átlagos statisztikai állományi létszáma nem éri el a létszám öt százalékát, vagyis a kötelező foglalkoztatási szintet. Az évente fizetendő rehabilitációs hozzájárulás helyett egyszeri beruházást jelent a megváltozott munkaképességűek alkalmazása, annak közvetlen és közvetett hatásával együtt.

„... a válság alatt inkább a vállalatba fektetünk. Nem fogunk elbocsátani senkit, mivel korábban rengeteg energiánkba tellett, hogy felvesgyük őket az Apple-höz. A legutolsó dolog lenne az, hogy elbocsátjuk őket.”

(Steve Jobs)

10.4.1Ellenőrző kérdések

1. Mi a tudásmenedzsment? Milyen összetevői vannak?
2. Jellemezze a explicit tudást!
3. Mi a tacit tudás?
4. A tudásmenedzsment mely módon járul hozzá a vállalati stratégia sikeréhez?
5. Mi a coaching?
6. Írja le a coaching folyamatot!

7. Mik a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának előnyei és hátrányai?
8. Milyen sajátosságai vannak a megváltozott munkaképességűek és fogyatékos személyek foglalkoztatásának?
9. Milyen változások következhetnek be egy vállalat környezetében?
10. Milyen szervezeten belüli problémák adódhatnak?

10.4.2 Felhasznált irodalom

- Komócsin, L. (szerk.) (2011): Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek, Manager Könyvkiadó, Budapest
- Komócsin, L., Benedek N.: <http://businesscoach.hu/media/diadal/> [Eger, 2013.07.21]
- Dajnoki, K., Piros, M. (2010): A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának előnyei és hátrányai. XII. Nemzetközi Tudományos Napok Konferencia CD Kiadványa, Gyöngyös, 724-730 p.
- Veress, F., Kovács, J. (2007): Foglalkoztatási előnyök és hátrányok vizsgálata. In: Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához (szerk.: Münnich Á.) Didakt Kft., Debrecen, 50. p.
- Tausz, K., Lakatos, M. (2004): A fogyatékos emberek helyzete, Statisztikai Szemle, 82 (4):370
- Lengyel, I. (2003): Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon. JATEPress, Szeged.
- Lukovics, M. (2005): Innovációs képesség: a regionális gazdaságfejlesztés alapja. in: Buzás, N. (szerk.) 2005: Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged.
- Nagyné Lányi, B. (2007): A vállalati együttműködés hatása az innováció sikerességére – Különös tekintettel a hazai gyógyszeriparra, Doktori értekezés tézisei, Pécs.
http://www.gphd.ktk.pte.hu/files/tiny_mce/File/Vedes/Nagyne_Lanyi_Beatriz_tezisfuzet.pdf [Eger, 2013.07.16.]
- Kline, S., Rosenberg N. (1986): An overview of Innovation, In: Landau R., Rosenberg N. (1986) The Positive Sum Strategy, Harnessing technology for Economic Growth, National Academy Press, Washington DC. (p.275-305)
- Káposzta, J. (2007): Regionális gazdaságtan. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési

- Kar, Debrecen.
http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/egyzet/34-Regionalis_gazdasagtan.pdf [Eger, 2013.07.16.]
- Gyökér, I. (2000): Emberi erőforrás menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Szeghelyi, Á (2011): A tudásmenedzsment stratégiai szerepe a vállalatoknál http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Szeghegyi%20Agnes.pdf [Eger, 2013.07.18]
- Chikán, A. (2008): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest, p. 335
- Richardis (2006): Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf [Eger, 2013.07.18]
- Karoliny, M., Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások, Complex Kiadó, Budapest.
- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science 5(1):14-37
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.115.2590&rep=rep1&type=pdf> [Eger, 2013. 07.19]
- Zack, M. (1999): Developing a Knowledge Strategy California Management Review, 41(3):125-145
<http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm> [Eger, 2013.07.21]
- Mászáros, A (2000): Munkapszichológia, Szent István Egyetem Gazdasági- és Társadalomtudományi Kar, Gödöllő
- Sellin, L. (1998): How much do you really know about knowledge management? Scrip Magazine November (p. 37-39)
- Herrero, L. (2000): Victor's leaving and his IQ goes with him. Scrip Magazine April (p. 31-32)
- Sándori, Zs. (2000): Mi a tudásmenedzsment?
<http://mek.niif.hu/03100/03145/html/tartalom.htm> [Eger, 2013.07.28.]
- Drótos, Gy., Móricz, P. (2010): A vállalati informatika szerepe a versenyképesség alakításában a pénzügyi és gazdasági válság időszakában http://edok.lib.uni-corvinus.hu/401/1/TM37_Drotos_Moricz.pdf [Eger, 2013.07.28.]
- Móricz P. (2009): Élenjáró magyarországi internetes vállalkozások fejlődése az üzleti modell

- nézőpontjából, Ph.D. értekezés, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola.
http://phd.lib.uni-corvinus.hu/553/3/moricz_peter_thu.pdf [Eger, 2013.08.01.]
- Drótos, Gy. (2011): Stratégiai információrendszerek – retrospektív elemzés a tartós versenyelőnyök lehetőségéről. In: Dobák, M., Bakacsi, Gy., Kiss, Cs. (2011): Stratégia és menedzsment. Aula Kiadó – BCE Vezetéstudományi Intézet, Budapest.
- Tapscott, D., Williams A. D. (2007): Wikinómia – Hogyan változtat meg mindent a tömeges együttműködés, HVG Könyvek, Budapest.
- Andriessen, D. (2004) Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Stocker, M. Gy. (2012): Tudásintenzív vállalatok értékteremtése, Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Üzleti Gazdaságtan Tanszék, http://phd.lib.uni-corvinus.hu/690/2/Stocker_Miklos_dhu.pdf [Eger, 2013.07.28.]
- Jung, H. (2008): Personalwirtschaft. Oldenbourg Verlag, München.
- Turner, A. (2003): A tulajdonosi érték maximalizálásának lehetőségei Magyarországon. PhD értekezés http://phd.lib.uni-corvinus.hu/223/1/turner_anna.pdf [Eger, 2013.08.15]

11. A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY- NÖVEDELÉS STRATÉGIÁINAK TERVEZÉSE ÉS VÉGREHAJTÁSA

11.1 CÉLKITŰZÉS

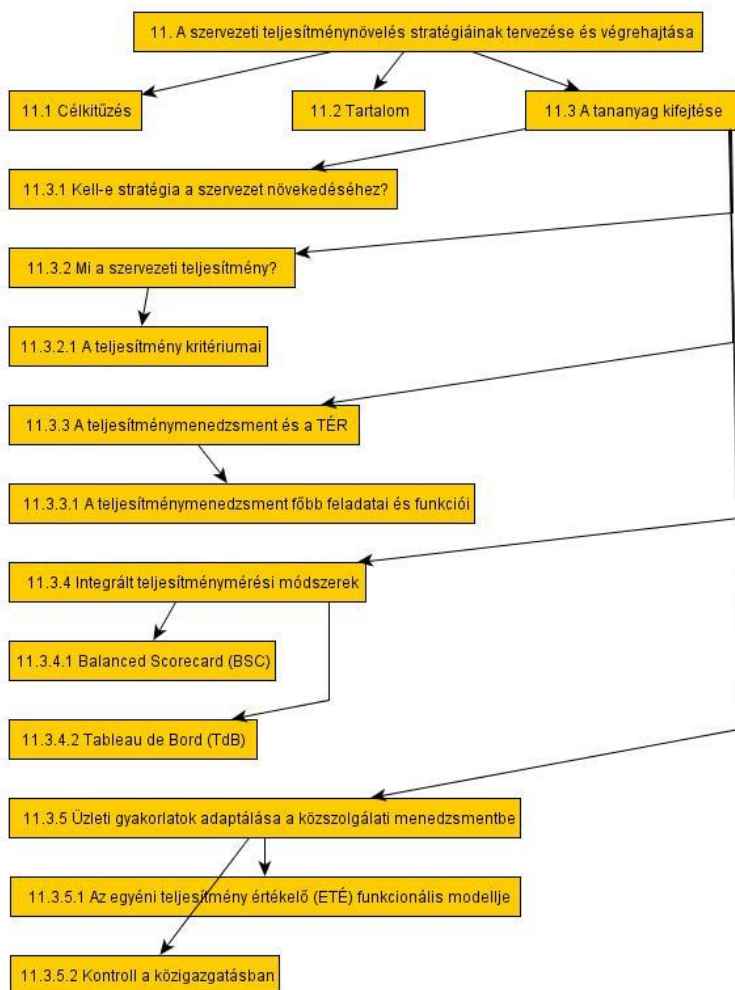
Az új évezred elején a szervezeteknek egyre éleződő versenyhelyzetben kell életképességüket biztosítaniuk. A recessziós piacok arra készítetik a cégeket, hogy csökkentsék költségeiket és hogy, a hozzáadott értékre koncentrálnak, nemcsak a struktúráik, folyamataik alakításakor, hanem alkalmazottaik kapcsán is.

11.2 TARTALOM

- 11.3.1 Kell-e stratégia a szervezet növekedéséhez?
- 11.3.2 Mi a szervezeti teljesítmény?
 - 11.3.2.1 A teljesítmény kritériumai
- 11.3.3 A teljesítménymenedzsment és a TÉR
 - 11.3.3.1 A teljesítménymenedzsment főbb feladatai és funkciói
- 11.3.4 Integrált teljesítménymérési módszerek
 - 11.3.4.1 Balanced Scorecard (BSC)
 - 11.3.4.2 Tableau de Bord (TdB)
- 11.3.5 Üzleti gyakorlatok adaptálása a közszolgálati menedzsmentbe
 - 11.3.5.1 Az egyéni teljesítmény értékelő (ETÉ) funkcionális modellje
 - 11.3.5.2 Kontroll a közigazgatásban

„Bármilyen gyönyörű a stratégia, nem árt, ha olykor az eredményére is vetünk egy pillantást.”

Winston Churchill



59. ábra: Fogalomtérkép

11.3 A TANANYAG KIFEJTÉSE

11.3.1 Kell-e stratégia a szervezet növekedéséhez?

A vállalat piaci viszonyok között úgy juthat el alapvető céljának megvalósulásához, hogy tevékenysége során versenyelőnyt képes szerezni, azaz a fogyasztó igényeinek kielégítésére másoknál jobb megoldásokat ajánl. Annak feltétele ugyanis, hogy a fogyasztó a versenyző piaci szerep-

11.3.2 Mi a szervezeti teljesítmény?

A szakirodalomban sem vállalkoztak a fogalom egzakt meghatározására, azonban a hatékonyság és gazdaságosság két olyan kulcsfogalom, melyek mindenképpen részét képezik a szervezeti teljesítmény körülhatárolásának. A hatékonyság a célélérés mértékére, a gazdaságosság az elért eredményhez szükséges erőforrások felhasználására vonatkozik. Szervezetként természetesen más és más értelmet nyer, hiszen a teljesítmény és szervezeti sikerkritériumok meghatározása széles skálán mozoghat.

- Értékelés tárgya
- Értékelés eszköze
- Értékelés gyakorisága
- Értékelő személyek meghatározása
- Teljesítmény mérése, értékelése
- Visszajelzés
- A rendszer felülvizsgálata (Nemeskéri, Fruttus, 2001).

Lorino szerint mi tekinthető a vállalat teljesítményének:

1. csakis az, ami hozzájárul az érték/költség arány javításához (Lorino, 1997:18)
2. csakis az, ami hozzájárul a stratégiai célok eléréséhez (Lorino, 1997:20)

11.3.2.1 A teljesítmény kritériumai

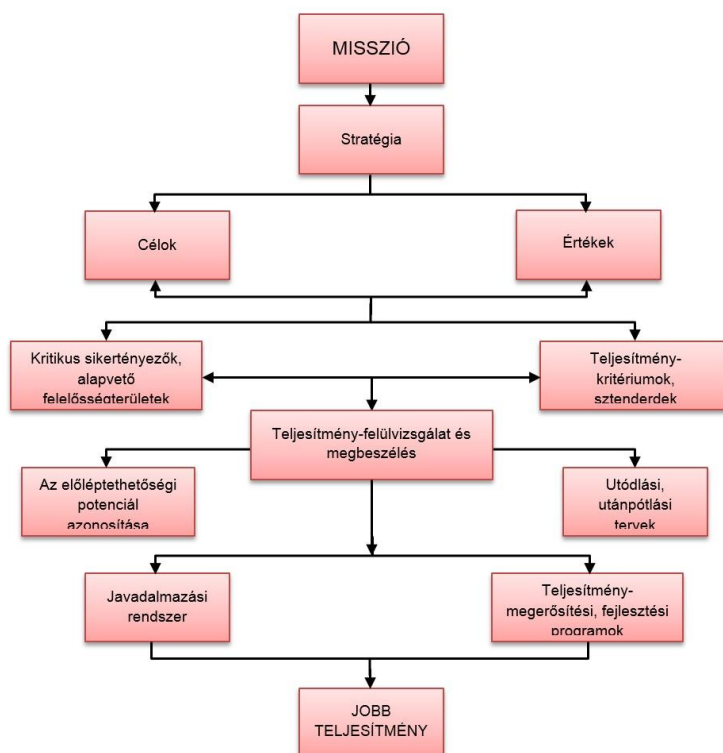
Child (1984, in: Takács, 2002/a, 2002/b) modellje négyféle a szervezetben elfogadott fő teljesítménykritériumokat a szervezetre jellemző kontroll mértéke és típusa alapján csoportosította.

- **Személyes, központi kontrollnál** – ahol a vezető autoritása a tulajdonosi jogokon, a karizmatikusságon és a szakmai hozzáértésen alapul – a teljesítmény fő kritériuma a vezetői utasításoknak való engedelmesség.
- **Bürokratikus feladatkontrollnál** – az írásban rögzített magatartás sztenderdekben alapul, amelyek részletekbe menően rögzítettek és előírtak – a fő sikerkritérium a szabályok és eljárások betartása.
- **Eredménykontrollnál** – a magatartás, munkavégzés végeredmények mérésén alapul – az eredmények minőségi és mennyiségi jellemzői és a feladatok határidőre való teljesítése a teljesítmény elsődleges kritériuma.

- **Kulturális kontroll** – szakmai és szervezeti normák automatikusan összehangolják a szervezet tagjainak a magatartását – esetén a szervezeti értékrendnek, normáknak, szakmai sztenderdeknek való megfelelés és ezzel konzisztens magatartás képezi a teljesítménykritérium alapját.

11.3.3A teljesítménymenedzsment és a TÉR

A teljesítménymenedzsment (Gergely, 2012) sokan egy új teljesítményértékelő rendszernek (TÉR) gondolják, pedig ez a fogalom sokkal többet takar ennél. Valójában a teljesítménymérés csak egy részét képezi a teljesítménymenedzsmentnek.



61. ábra: A teljesítménymenedzselés integratív jellege (Karoliny, 2004)

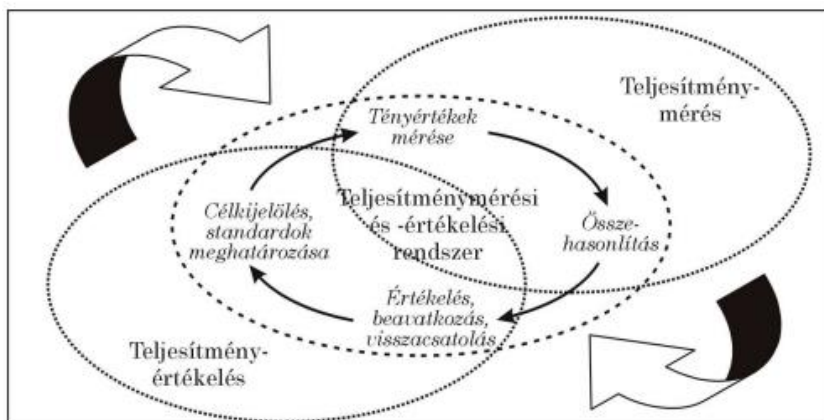
A teljesítménymenedzsment egy jövőorientált rendszer, melynek célja – amellett, hogy az elérendő célok megvalósulását nyomon kövesse – a szervezet által kitűzött célok teljesülésének biztosítása. Ennek elengedhetetlen feltétele, hogy a szervezet tagjai a célokat azonosan értelmezzék,

azokat világosnak és egyértelműnek gondolják és érdekeltnek legyenek a szervezeti célok megvalósításában úgy, hogy az egyéni céljaikkal is összhangban vannak.

11.3.3.1 A teljesítménymenedzsment főbb feladatai és funkciói

1. A teljesítmény tervezése
2. A mérőeszközök kialakítása
3. Az elvárások kommunikálása
4. A teljesítmény nyomon követése, mérése
5. A teljesítmény értékelése
6. Visszajelzés a teljesítményről
7. Fejlesztések az eredmények tükrében és döntések kommunikálása

Minden funkció megléte elengedhetetlen a hatékony működés szempontjából, mégis a teljesítményértékelésnek központi szerepe van, természetesen csak akkor, ha a teljesítménymérés megfelelően történik és az ehhez szorosan kapcsolódó szervezeti kommunikáció megfelelő és hatékony. Látható, hogy a teljesítménymérés és teljesítményértékelés között meghúzódó módszertani határok nem élesek.



62. ábra: A teljesítménymérés- és értékelés szervezeti ciklusa (Székely, 2005:57)

11.3.4 Integrált teljesítménymérési módszerek

A vállalati gyakorlatban nem ritka, hogy a pénzügyi mutatók mellett az operatív működéshez kapcsolódó mutatókat is alkalmaznak a vállalatok. Az alkalmazott teljesítménymutatók akkor töltik be a szerepüket, ha egységes rendszert alkotnak, mely figyelembe veszi a kölcsönhatásokat, amellett a vállalat konkrét igényeihez igazodik.



63. ábra: A teljesítménymérési rendszerek kialakításának folyamata
(Neely, Adams, Kennerly, 2004:54)

A teljesítési keretrendszerek közül a következők kerülnek bemutatásra:

1. Balanced Scorecard (BSC)
2. Tableau de Bord (TdB)

11.3.4.1 *Balanced Scorecard*

Egy stratégiai vezetési eszköz, jelentősége a stratégiai irányítás és a kontroll összekapcsolásában áll, melynek során a pénzügyi mellett más nézőpontok, és nem pénzügyi mutatószámok is megjelennek. Egyensúlyra törekszik a múltbéli eredménymutatók (outcome measures) és a jövőbeli eredményeket befolyásoló tényezők, a teljesítményokozók (performance drivers) között. Az eszköz egyszerűsége, áttekinthetősége, és lényegi vezetési problémára adott válaszai által vált kimagaslóan népszerűvé.

A Balanced Scorecard nézőpontjai:

- pénzügyi nézőpont,

- Hogyan kellene pozícionálni a vállalatot a befektetők felé?
- Mit kell elérni ahhoz, hogy tulajdonosok szerint a vállalat pénzügyileg sikeres legyen?)
- vevői nézőpont,
 - Mit kell tennünk azért, hogy vevőink elégedettek legyenek?
 - Hogyan jelenjünk meg a vevők előtt úgy, hogy stratégiánkat sikeresen megvalósítsuk?
- működési folyamatok nézőpontja,
 - Mely folyamatokat kell optimalizálnunk, hogy megfeleljünk vevőink elvárásainak?
 - Mely folyamatokban kell kiváló teljesítményt nyújtanunk ahhoz, hogy vevőink és tulajdonosaink elégedettek legyenek?
- tanulás-fejlődés nézőpontja.
 - Hogyan kell a szervezetnek továbbfejlődnie, hogy megvalósítsa a jövőképét?
 - Mit kell tennünk a szervezeti és egyéni tanulás, illetve az innováció érdekében azért, hogy képesek legyünk a változásra?

Valamennyi nézőpont esetében azonosítandók:

- a stratégiai célok,
- az ezeket mérhetővé tévő mutatószámok,
- a mutatókkal kapcsolatos elvárások (célértékek),
- és az elvárások elérése érdekében szükséges akciók.

Az elnevezésben a „balanced” szó kiegyensúlyozást jelent: a négy nézőpont között, a pénzügyi és a nem pénzügyi mutatók között, avagy az objektív és a szubjektív mérések és mutatók között. A „scorecard” szó az Egyesült Államokban népszerű sportokban használt pontozótáblákra utal. Norton és Kaplan (1998) hangsúlyozta, hogy a BSC nemcsak egy új teljesítménymérési rendszer, az innovatív vállalatok számára a stratégiai menedzsment rendszer keretként szolgálhat:

- A stratégia tisztázása és konszenzus teremtése.
- A stratégia kommunikálása a szervezet érintettjei felé.
- A stratégia összehangolása a szervezeti egységek céljaival és az egyéni célokkal.
- A stratégiai célok összekapcsolása a hosszú távú célokkal és az éves tervezéssel.
- A stratégiai programok meghatározása és összehangolása.

- A stratégia rendszeres időközönkénti felülvizsgálata.
- Visszacsatolás, stratégiai tanulás és a stratégia javítása

Gyors és átfogó képet nyújt a vezetőségnek a vállalat működéséről. A pénzügyi mutatók tájékoztatnak a vállalat múltbeli tevékenységének teljesítményéről, a nem pénzügyi (teljesítménymutatók) pedig a jövőbeli pénzügyi teljesítményt befolyásoló tényezőket jellemzik.

A vállalati BSC rendszer kialakítása során meg kell határozni minden egyes terület kritikus tényezőjét, majd ennek detektálását alkalmas mutatókkal kell ellátni. (Wimmer, 2000)

	Célok	Mutatók
Pénzügyi teljesítmény	túlélés siker fellendülés	cash flow negyedéves értékesítés-növekedés és divíziónkénti működési eredmény piaci részesedés növekedése és ROE
Vevők	új termékek reakcióképesség partnerkapcsolat	új termékek árbevételek aránya a fogyasztói igények szerinti szállítás kooperatív kapcsolatok száma
Működési folyamatok	kiváló termelési teljesítmény tervezés hatékonyság új termékek bevezetése	átfutási idő, egységköltség mérnöki munka hatékonysága folyamatban lévő bevezetések a tervezetthez képest
Tanulás és fejlődés	termelési tapasztalat termék-koncentráció termékfejlesztés	az érettségi fázis elérésének ideje az értékesítés 80 százalékát adó termékek aránya új termékek bevezetése a versenytársakhoz képest

64. ábra: Célok és teljesítménymutatók a Balanced Scorecard-ban
(Wimmer, 2000 idézi Kaplan, Norton, 1992)

A BSC nézőpontok lehetséges stratégiai céljai (Fekete, Mészáros 2008):

A pénzügyi nézőpont stratégiai céljai	jövedelmezőség növelése árbevétel megkészszerzése magas működési nyereség elérése nyereségesebb megbízások a vállalat számára cash flow növekedés
A vevői nézőpont stratégiai céljai	piaci pozíció megerősítése új imázs felépítése ismertség növelése vevők proaktív kiszolgálása ügyfelek megtartása
A folyamat nézőpont stratégiai céljai	értékesítési hatékonyság növelése folyamatorientáltság érvényesítése gyorsabb ajánlatkérés kapacitás növelése stratégiai partneri hálózat kialakítása
A tanulási és fejlődési nézőpont stratégiai céljai	munkatársak célirányos képzése korfa kialakítása elérhető tudásbázis kialakítása ösztönzői és előrelépési rendszer kialakítása új kompetencia kiépítése

A Balanced Scorecard tulajdonképpen egy jól kidolgozott és a gyakorlatban elterjedt módszer, amelyet gyakran úgy emlegetnek, mint a stratégiai controlling egyik fő eszköze.

A Balanced Scorecard modell kialakítása, bevezetése

A Balanced Scorecard alkalmazása, bevezetése – a modell kidolgozottsága ellenére – meglehetősen összetett feladat.

Lépései a következők:

1. lépés: A vállalati jövőkép, küldetés, valamint a stratégia tisztázása.
2. lépés: A stratégiai célok meghatározása, a célok szempontjából fontos sikertényezők megfogalmazása, a célokhoz mutatószámok rendelése és mindezek kommunikálása, oktatása
3. lépés: A célokhoz és a mutatószámokhoz kapcsolódó elvárások rögzítése, az elvárások teljesüléséhez vezető intézkedések megfogalmazása, az elérendő eredmények számszerűsítése, a szükséges

akciók és erőforrások elosztása, mérföldkövek, sarokszámok meghatározása

4. lépés: A BSC delegálása szervezeti egységekre, illetve az alkalmazottak szintjére, a mutatószámrendszer stratégiai tanulási keretbe ágyazása, az úgynevezett „kétkörös tanulási képesség” megteremtése. (Szörös, 2008)

A Balanced Scorecard fejlődésének következő szakasza a stratégia-központú szervezetek koncepciójához kapcsolható, amely elgondolás szerint azon vállalatok, amelyek összehangolják az emberi erőforrásaikat, az üzleti egységeiket, az információtechnológiájukat és a pénzügyi erőforrásaikat, illetve magát a vállalatvezetés módját a stratégiával, azok szignifikáns, fenntartható és gyors teljesítménynövekedésre számíthatnak.

11.3.4.2 Tableau de Bord (TdB)

A kifejezés szó szerinti jelentése irányítótábla vagy műszerfal, a francia vállalatok által használt rendszer. A Tableau de Bord (TdB) rendszerében, hasonlóan a BSC-hez fontos a vállalati stratégiához való kapcsolódás és az ok-okozati kapcsolatok figyelemmel kísérése. A módszer kialakításának a keretét az OVAR-módszer adja, melynek lépései a következők:

- OBJECTIFS – a vállalati célok meghatározása;
- VArivable d'action – a cselekvési változók meghatározása, melyek tulajdonképpen a célok elérését befolyásoló kulcsmomentumokat, végrehajtandó feladatokat fogalmazzák meg;
- Responsable – a végrehajtásért, illetve a cél eléréséért felelős személy

Ezt követően az egyes célok és a cselekvési változók nyomon követésére alkalmas mutatókat határozzák meg, ezt követően a különböző szakemberek számára készülő jelentések tartalmának és formátumának meghatározása történik. (Wimmer, 2000 idézi Fiol, 1994)

Erre mutatunk egy példát az alábbiakban (Wimmer, 2000 idézi Chiapello, 1995)

Cselekvésváltozó	Cél		Felelős				
	Nyereség	Piaci részesedés	Vezér-ig.	Ker. ig.	Term. ig.	Beszerz. ig.	Pü. ig.
Innováció	x	x	x	x	x	x	
Ügynöki rendszer átalakítása		x	x	x			
Új megrendelők szerzése	x	x		x			
Kiszolgálási színvonaljavítása		x		x			
Termelési költségek csökkentése	x	x			x		
Minőségjavítása	x	x			x		
Termelékenység	x				x		
Beszerzési funkciók fejlesztése	x		x		x	x	
Finanszírozási költségek csökkentése	x			x	x	x	x
Belső kommunikáció javítása	x		x	x	x	x	x
Célok:			A célokhoz kapcsolódó mutatók:				
Nyereség			árbevétel hozzáadott érték termelési költségek elosztási költségek				
Piaci részesedés			piaci részesedés termékcsopontonként és elosztási csatornánként				
Cselekvési változók:			A cselekvési változókhoz kapcsolódó mutatók:				
Innováció			kevesebb mint egy éve bevezetett termékek árbevétele (%) fejlesztési projektek száma				
Ügynöki rendszer kialakítása			képzésre fordított órák száma				
Új megrendelők szerzése			új megrendelők száma rendelés nagysága 3 hónap elteltével				
Kiszolgálási színvonaljavítása			reklamációk száma hibátlan rendelésteljesítések aránya				
Termelési költségek csökkentése			költségek tény/terv gépek kapacitáskihasználtsága újra-megmunkálási költségek				
Minőségjavítása			selejtarány (összes illetve nem javítható)				
Termelékenység			munkaerő termelékenysége				
Beszerzési funkciók fejlesztése			beszerzési átfutási idő beszerzési piackutatási terv előrehaladásának követése				
Finanszírozási igény csökkentése			készletforgási idő fizetési idő beszedési idő forgótőke-finanszírozási szükséglet				
Belső kommunikáció javítása			képzési terv teljesítésének nyomon követése osztályértekezletek rendszerességének betartása alkalmazotti javaslatok száma				

65. ábra: Példa az OVAR-módszer használatára (részlet)

A módszer előnye, hogy szemléletes, jól áttekinthető, a francia vállalatok esetében régóta használt. Mendoza és Zrihen (1999) a két módszert összehasonlító cikkében megfogalmazza, hogy a Balanced Scorecard in-

kább stratégia-orientált, maga a BSC kifejezés magyarázataként a „ki-egyensúlyozott Tableau de Bord” szerepel.

11.3.5 Üzleti gyakorlatok adaptálása a közzszolgálati menedzsmentbe

Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) az üzleti szervezetek gyorsan fejlődő, egyre hangsúlyosabb szerepet kapó funkciója. Az új közzszolgálati menedzsment, amely az üzleti gyakorlatok adaptálását kíséri meg a közzszolgálatban, sem hagyhatja figyelmen kívül az EEM üzleti szektorban végbemenő változásait, bár a legtöbb szerző egyetért abban, hogy a teljesítményértékelés bevezetett módja idegen a hazai közigazgatás működési logikájától és személyzeti rendszerétől (Linder, 2006; Hajnal, 2007; Gajduschek, 2007)

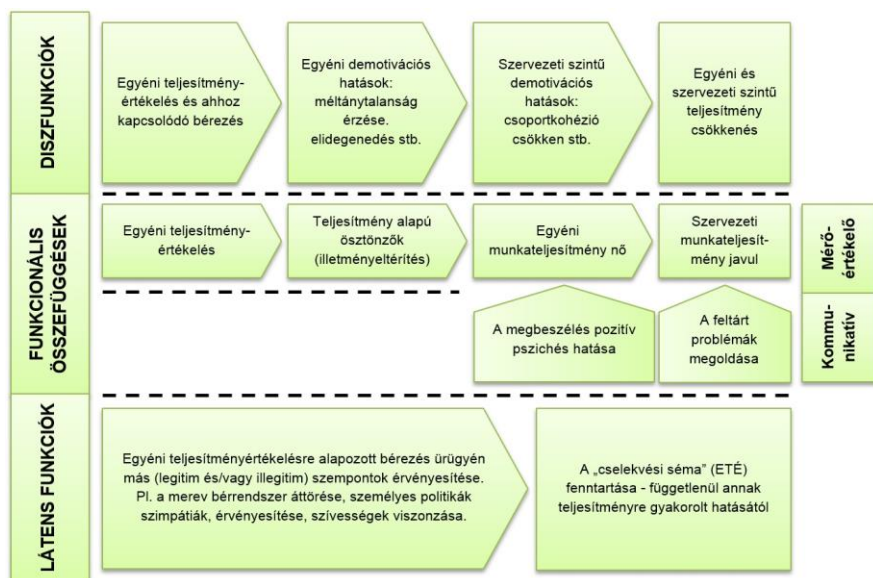
A közzfeladatok jellemzően szolgáltatási – és nem termelési – feladatok, ellátásuk sok esetben szakértői tudást igényel, azaz a tevékenység kevésbé automatizálható. Ez egyrészt azt eredményezi, hogy a közzszolgáltatások nagy többsége jellemzően rendkívül munkaintenzív, másrészt a kvalifikált munkaerő iránti igény a technológia fejlődésével is megmarad, és még inkább erősödik. A technológiai lehetőségek bővülése nem váltja ki a szakértelem iránti igényt, legfeljebb átalakítja a feladat ellátásának módját és az ahhoz szükséges képességeket, jártasságokat. A távdiagnózis lehetősége vagy az elektronikus ügyintézés felértékeli az IT ismereteket, és azt is lehetővé teszi, hogy a munkavállaló a feladatok egy részét távmunkában, rugalmasabb keretek között oldja meg. Az új technológiák sem teszik feleslegessé sem a radiológusokat, sem a döntési joggal felruházott közztisztviselőket.

11.3.5.1 Az egyéni teljesítmény értékelő (ETÉ) funkcionális modellje

Vroom már 1964-ben kifejlesztett egy formulát, amely kimondja, hogy a teljesítmény két tényező, a motiváció és a képesség szorzatának eredménye. A teljesítményértékelés egyik legnagyobb problémája a kritériumok meghatározása, valamint az értékelő személye. A Ktv.-t módosító 2001. évi XXXVI. törvény – szándéka szerint – a teljesítményértékeléssel a felelősségteljes, szakszerű ügyintézés, a felkészültség folyamatos szinten tartását és javítását, a teljesítményelvű díjazást kívánta ösztönözni.

A közzszférában szemben a versenyszférával, a teljesítményértékelést azért nehézkes bevezetni, mert valójában a szervezet fennmaradása nem függ a szervezeti és dolgozók teljesítményétől. Hajnal (2007) egy ún. prog-

rammodellt állított fel, mely az ETÉ működési mechanizmusát mutatja be a közigazgatásban.



66. ábra: Az ETÉ „funkcionális” működési mechanizmusa

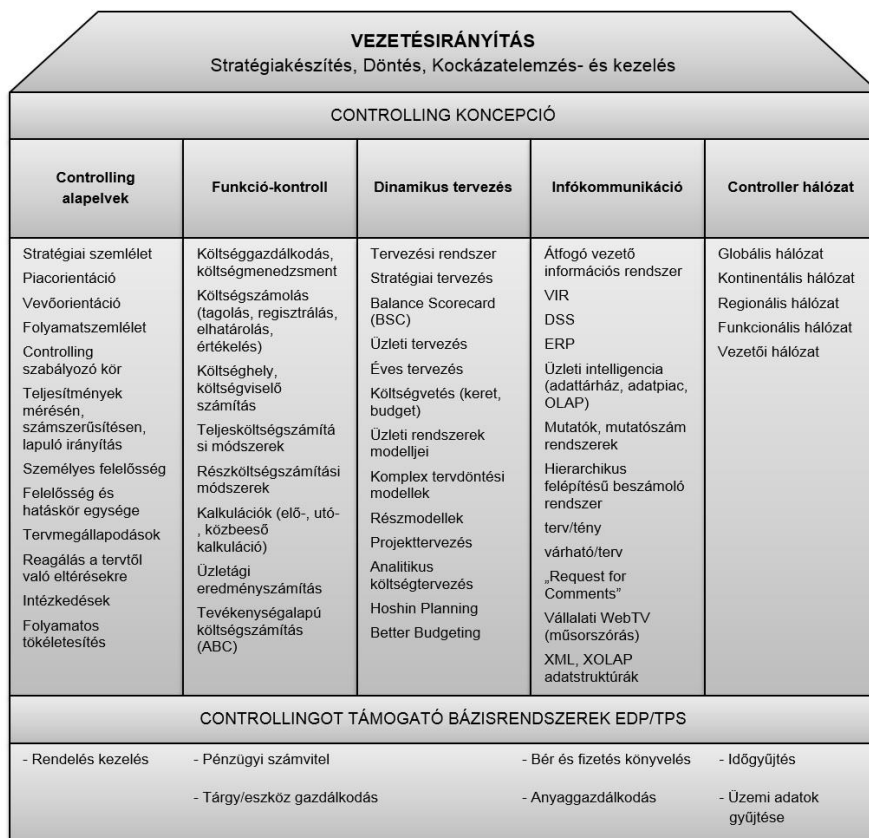
Hazai közszféra szervezeteiben még mindig nem működik a differenciált, teljesítményfüggő jutalmazás, javadalmazás, annak ellenére, hogy a szervezetek többségében a teljesítményértékelő rendszer bevezetésével a differenciálás „feltételei” adottak. A közszférában a teljesítmény alapján történő javadalmazás kevésbé elfogadott, mint a versenyszférában, a közszféra alkalmazottai preferálnák a teljesítményalapú elosztást, de nem szeretnék, ha ez befolyással volna a fizetésükre (Krasz, 2008).

A közszolgálatból sajnálatos módon hiányzik a stratégiai menedzsment szemlélet, amely a piaczgazdasági keretek között működő gazdasági szervezetek természetes velejárója. Mivel a közigazgatás jelentős ráhatással bír a gazdaságra és a jogalkotásra, szolgáltatás keretében együttműködik azzal, ezért az irányítási, korszerűsítési, szervezési, vezetési, eszközeiben, módszereiben sem függetlenítheti magát tőle. (Lévai, 2007)

11.3.5.2 Kontroll a közigazgatásban

Egy jól irányított vállalkozás működésének hatékonyságát objektív mutatókkal tudjuk mérni. Ebben az esetben a vezető a mért mutatószámok felhasználásával ún. dinamikus, gördülő tervezést alakít ki. Mi tehát a

kontrolling? A szervezeti „belső irányítási rendszer” költségérzékenységen alapuló egyik alrendszere, amely összhangot biztosít a szervezet környezete, stratégiája és struktúrája között.



67. ábra: A hagyományos controlling koncepció (Véry, 2010a)

A controllingrendszer nem más, mint a hatás/vezetői befolyás közti megkülönböztetés. Az utóbbit jelöljük rendszerként, az előbbi pedig környezetként. (Véry, 2010a)

A folyamatba épített előzetes és utólagos kontroll (FEUVE+) nemcsak ellenőrzési, de vezetésirányítási rendszer is. Alapvetően a pénzügyi-gazdasági vezetők részére „találták ki” a költségvetés tervezésének, végrehajtásának és beszámolásának kontrolljára.

A FEUVE+ alapvető irányultságai (Véry, 2010b):

- a) Ellenőrző kontroll (utólagos vezetői ellenőrzés; „bevizsgáló- és kivizsgáló ellenőrzés”)
- b) Tökéletesítő kontroll (a munkavégzés racionalizálása, folyamatos jobbítása; minőségi munkavégzés, minőségi javak;)
- c) Előrecsatoló kontroll (a feladatteljesítés befolyásolása; terelés, követés, problémamegoldás, hibaelhárítás;)
- d) Visszacsatoló kontroll (a célélérés befolyásolása; tervvezéreltség, visszacsatolás;)
- e) Megelőzés kontroll (előzetes vezetői ellenőrzés; auditálás, hibaelemzés, összemérés, más elemzések;)

A FEUVE+ sokoldalú céljai

- • A szabályosság kontrollja – A szervezet, szervezeti egységek működése megfelel-e a szabályoknak, előírásoknak?
- • A szabályozottság kontrollja – A szervezet, szervezeti egységek működése (tevékenység) megfelelően szabályozott-e?
- • A gazdaságosság kontrollja – A szervezeti feladatok, tevékenységek ellátásához felhasznált erőforrások optimális mértékűek-e?
- • A hatékonyság kontrollja – A működés (tevékenység) során előállított közjavak (termékek, szolgáltatások) arányosak-e az erőforrás felhasználással. („jól végezzük-e a dolgunkat”?)
- • A hatásosság (eredményesség) kontrollja – A működés eredményei arányosak-e a kitűzött célokkal, a célhoz vezető feladatokkal? („jó és eredményes dolgokat végzünk-e, állítunk-e elő?”)
- • A bizonytalansági (benne a hazard/fraud) tényezők kontrollja – A szervezet céljainak, feladatainak teljesülését, mely ismert (viszszatérő), és rejtett (feltárandó) tényezők veszélyeztetik? Cél a kockázati tényezők feltárása, azonosítása, a bekövetkezési valószínűség, a hatás számszerűsítése és kezelése.

A kontrolling hatékonysága attól lényegesen függ, hogy mennyire képezi le a lényegi üzleti folyamatokat. Azok az üzleti folyamatok a lényegiek, melyek az alapvető stratégiai célok szolgálatában állnak. Hatékony az a kontrolling rendszer lehet, amelyet a stratégiai célok és az azokat szolgáló folyamatok kontrollálására alakítanak ki.

11.4 ÖSSZEFOGLALÁS

Piros (2002) megfogalmazása szerint, az emberi erőforrás menedzsment alatt mindazon tevékenységeket és vezetési módszereket értjük, amelyek egy adott szervezeten belül a munkaerő kiválasztásáról, a munkaerő fejlesztésén keresztül a teljesítménymérésig és a karrier menedzsmentig foglalkozik az emberi erőforrás működésével és annak ésszerű, hatékony felhasználásával annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célok megvalósuljanak.

A minőségi szolgáltatás és termelés elengedhetetlen feltétele a kiváló teljesítmény nyújtása, aminek a rendszeres értékelés és visszacsatolás, illetve ennek függvényében a motiváció és fejlesztés elengedhetetlen. A stratégiai vezetés természeténél fogva változásoközpontú. A szervezet viselkedését a változó környezethez kívánja igazítani. Ennek érdekében módosítja az erőforrások elosztásának kialakult módszerét, a szervezeten belüli hatalmi viszonyokat. Megszüntet részlegeket, felszámol vezetési szinteket, elbocsát vezetőket, és leépíti a munkatársak százait. Véget vet az addig bevált gyakorlatnak, megszokott viselkedésnek, és ezáltal leértékel évtizedek során megszerzett készségeket, ismereteket. Mindezt azért, hogy a hagyományos szervezetből a környezeti kihívásoknak megfelelni képes szervezetet hozzon létre. (Lévai, 2007)

„Az emberek gyakran nem tudják, hogy mit akarnak, amíg meg nem mutatod nekik.”

(Steve Jobs)

11.4.1Ellenőrző kérdések

1. Fogalmazza meg a vállalati stratégia lényegét!
2. Sorolja fel és jellemezze a teljesítmény kritériumait!
3. Nevezze meg a teljesítménymenedzsment feladatait és funkcióit!
4. Mutassa be a teljesítménymérés- és értékelés szervezeti ciklusát!
5. Melyek a teljesítménymérési rendszerek kialakításának folyamata?
6. Sorolja fel a Balanced Scorecard modell kialakításának lépéseit!
7. Jellemezze az ETÉ funkcionális modellt!
8. Definiálja a controllingrendszert!
9. Melyek a FEUVE+ céljai?
10. Milyen tevékenységekre irányul a FEUVE+?

11.4.2 Felhasznált irodalom

- Chikán, G. (2008): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest
- Nemeskéri, Gy., Fruttus, I. L. (2001) Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana, Ergofit Kft. Budapest, 183-223
- Lorino, P. (1997): Méthodes et pratiques de la performance: le guide de pilotage, Paris
- Takács, S. (2002/a) A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata. Vezetéstudomány, (11):22-40
- Takács, S. (2002/b) A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata. Vezetéstudomány, (12):12-31
- Piros, M. (2002): A humánerőforrás-fejlesztés lehetőségeinek vizsgálata a mezőgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen.
- Gergely, É. (2012): A teljesítménymenedzsment vizsgálatok egyes profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok humánerőforrás gazdálkodásában. Doktori értekezés, Debrecen.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1998): Balanced Scorecard kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer – Egy eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát, KJK, Budapest.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2002): Stratégiai térképek – Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredményé? Panem, Budapest.
- Wimmer, Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés és értékteremtés szolgálatában, Doktori értekezés, Budapest
- Székely, Á. (2005): A teljesítménymérés és –értékelés magyarországi gyakorlata, Doktori értekezés, Budapest
- Fekete, M., Mészáros, Á. (2008): Balanced Scorecard a gyakorlatban, IFUA Horváth and Partners Kft. Budapest
- Neely, A., Adams, C., Kennerley, M., (2004): Teljesítményprizma, Alinea Kiadó, Budapest
- Szörös, K. (2008): A Balanced Scorecard elmélete és gyakorlata http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2008_16.pdf [Eger, 2013. 08. 08]
- Hajnal, Gy. (2007): Az egyéni teljesítményértékelési rendszer működésének tapasztalatai a magyar közigazgatásban. Vezetéstudomány 2007(7-8).
- Gajduscheck, Gy. (2007): A köztisztviselő munkájának értékelése. A magyar jogi szabályozás és gyakorlat elemzése az empirikus adatok tükrében. Humánpolitikai Szemle 18 (11-12)

- Linder, V. (2006): Az egyéni teljesítményértékelés és kompetenciaalapú emberi erőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban. Humánpolitikai Szemle 17 (10-11)
- Krasz, K. (2008): A teljesítményértékelés igazságossága. Doktori disszertáció, BME AAPI EPT, Budapest.
- Lévai Z. (2007): Az Országos Személyügyi Kollégiumtól a Közigazgatási és Közszolgálati Tanácsig, Új Magyar Közigazgatás, http://www.zskf.hu/images_uploaded/4eedea871abf3.pdf [Eger, 2013. 08. 08]
- Véry, Z. (2010a): Controllingrendszerek fejlesztése, tökéletesítése. <http://blog.mfor.hu/controlling/6192.html> [Eger, 2013. 08. 08]
- Véry, Z. (2010b): Kontroll a közigazgatásban <http://blog.mfor.hu/controlling/6228.html> [Eger, 2013.08.08]

12. AZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI TELJESÍTMÉNYSZINT ELEMZÉSÉRE – RÉSZBEN VAGY EGÉSZBEN – ALKALMAS INFORMATIKAI RENDSZEREK KÖRE (NYILVÁNTARTÓ RENDSZEREK, SZAKÉRTŐI RENDSZEREK, HAZAI VAGY KÜLFÖLDI FEJLESZTÉSŰ RENDSZEREK, KOMPLEX RENDSZEREK, INTEGRÁLT VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK HR-MODULJA)

12.1 CÉLKITŰZÉS:

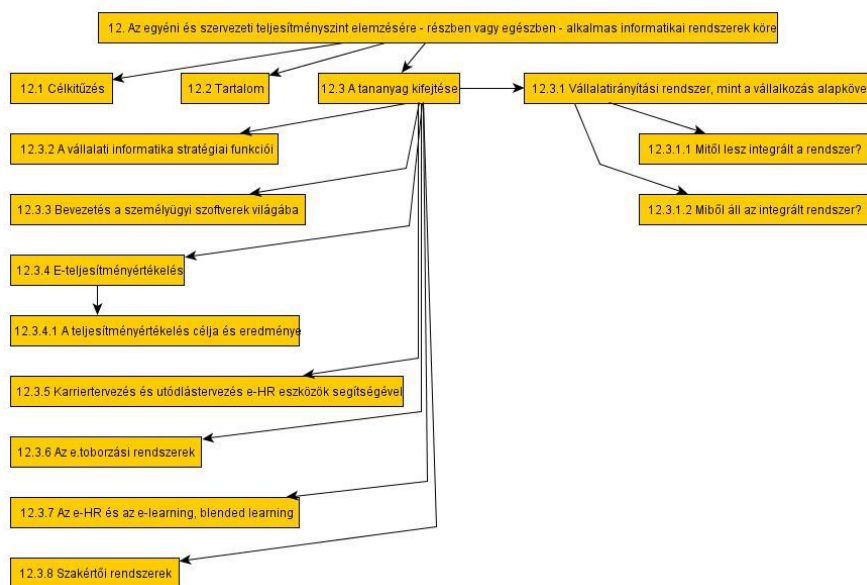
Az erőforrás-tervezés terén, a bérigazgatásban, valamint a vállalat nyereségességének kontrollálásában is egyre nyilvánvalóbb, hogy az információtechnológia fejlődése segíti a vállalatok működését, de a különböző HR-folyamatokat is. Leginkább az adminisztrációs és egyéb adatbázis-kezelési folyamatok váltak gyorsabbá, átláthatóbbá. A humáninformatika hazai jövőképét minden szerző optimistán látja, de az üzleti és az állami szféra személyügyi rendszerei és annak felhasználási területei hazánkban még nem érték el a kihasználtság határait.

12.2 TARTALOM

- 12.3.1 Vállalatirányítási rendszer, mint a vállalkozás alapköve
 - 12.3.1.1 Mitől lesz integrált a rendszer?
 - 12.3.1.2 Miből áll az integrált rendszer?
- 12.3.2 A vállalati informatika stratégia funkciói
- 12.3.3 Bevezetés a személyügyi szoftverek világába
- 12.3.4 E-teljesítményértékelés
 - 12.3.4.1 A teljesítményértékelés célja és eredménye
- 12.3.5 Karriertervezés és utódlástervezés e-HR eszközök segítségével
- 12.3.6 Az e-toborzási rendszerek
- 12.3.7 Az e-HR és az e-learning, blended learning
- 12.3.8 Szakértői rendszerek

12.3 A TANANYAG KIFEJTÉSE

„Nem félek a számítógépektől, a hiányuktól félek.”
(Isaac Asimov)



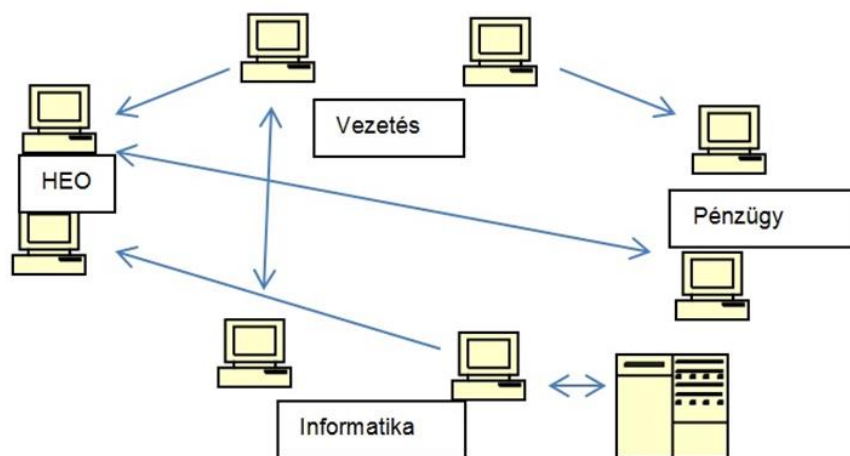
68. ábra: Fogalomtérkép

12.3.1 Vállalatirányítási rendszer, mint a vállalkozás alapköve

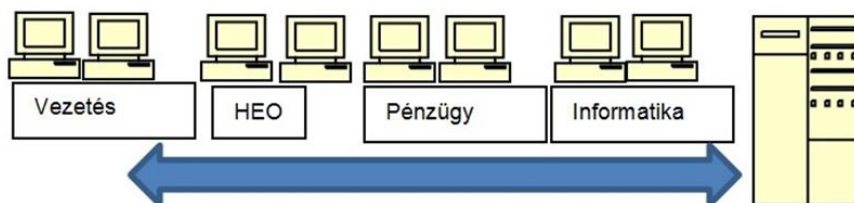
Napjaink egyre kiélezettebb gazdasági versenyében csak az tud talpon maradni, aki képes a változásra, megújulásra és előre tekintésre. Ezek megvalósításához a modern vállalkozásoknak szüksége van olyan eszközökre, melyek hatékonyan támogatják a vezetői döntéseket. Nemcsak szoftverről, vagy hardverről beszélünk, hanem ezek kohéziójából összeálló egységes rendszerről, valamint ennek hatékony működtetéséről, amit ERP-nek (Enterprise Resource Planning, magyarul vállalati erőforrás-tervezés) nevezünk. Ebben a rendszerben jelentős szerepet kap az informatika, nemcsak hogy ráépül, hanem nélkülözhetetlen alapeleme. Épp ezért fontos, hogy a fejlesztéseknél egyformán koncentráljunk az információs rendszerre és az üzleti folyamatokra. Napjaink technológiai lehetőségei olyannyira fejlett rendszerek létrehozását támogatják, amikben nemcsak a vállalatirányítás, hanem az ügyfélszolgálati, valamint a beszállítói egységek is megjelennek. (Heteyi, 2009)

12.3.1.1 Mitől lesz integrált a rendszer?

Képzeljük el, hogy vállalatunk működése közben keletkező adatokat, például a be-szerzendő anyagok mennyiségét egy Pen drive-on kapja kézbe az anyagbeszerző. Ez esetben nem beszélhetünk integrált rendszerről, hiszen az adat áramláshoz effektíve fizikai mozgás is járul. Ezzel szemben, ha az információáramlás közben nem változik az eszköz, akkor integrált információs rendszerről beszélünk. Nem lesznek duplikációk, nem keverednek az információk, tiszta, átlátható logikus rendszert kapunk. Természetesen vállalaton belül lehetnek olyan integrált rendszerek, amelyek egy-egy nagyobb csoport kiszolgálásáért felelnek, ilyen lehet számvitelért, pénzügyért vagy humán-erőforrásért felelős rendszer. Ezen rendszerek integrálásával kapjuk a nagy egészet, az Integrált Vállalatirányítási Rendszert. Ma már nem szükséges egyetlen vállalatnak sem pénzt, időt, emberi erőforrást arra pazarolni, hogy kifejlessze saját rendszerét. Nagyon sokféle szoftver közül lehet a piacon válogatni, majd az igazi feladat ennek kiválasztása után a teljes testre szabás, hiszen minden vállalat más és más, nem lehet ugyanazt a sémát használni. (Soós, 2013)



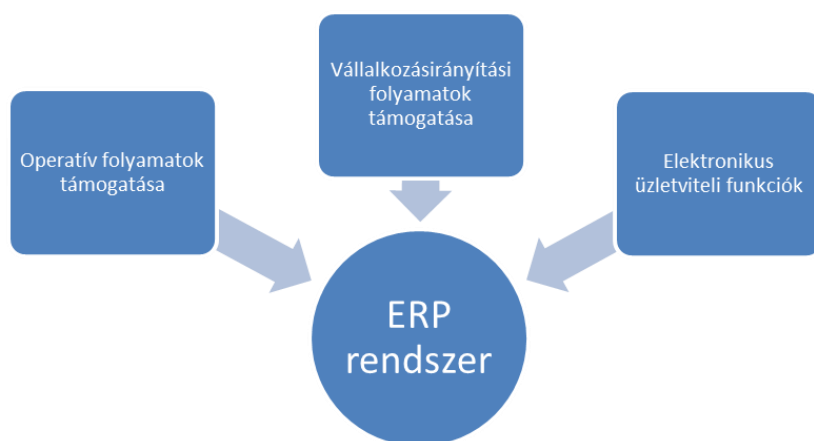
69. ábra: ERP integráció előtt (Soós, 2013)



70. ábra: ERP integráció után (Soós, 2013)

12.3.1.2 Miből áll az integrált rendszer?

A rendszer komponenseit csoportosíthatjuk informatikai szempontból, mint tranzakció feldolgozásra (OLAP, on-line tranzakció feloldás), vagy elemzések készítésére szánt feladattal ellátott (OLTP, on-line elemzőkészítő) komponens. Csoportosíthatunk a szerint is, hogy két-dimenziós adatmodellre, vagy multidimenziós adatmodellre épül-e az adott komponens, illetve relációs adatbázis-kezelőt, vagy adattárházat használunk-e.



71. ábra: A vállalatirányítási rendszer fő komponensei (Soós, 2013)

Az operatív folyamatokat támogató komponensek szerepe az, hogy gyorsan és hatékonyan feldolgozzák a vállalatnál keletkező üzleti tranzakciókat, s erről adatokat, információkat gyűjtenek a vállalkozásirányítási komponens számára. Az operatív komponens feladata a vállalat működéséhez elengedhetetlen anyagi, technikai, humán és pénzügyi erőforrások folyamatos tervezése. Ide sorolhatók olyan komponensek,

amik szinte minden vállalatnál megtalálhatók, de vannak, amik a vállalatra specializáltak és csak bizonyos tevékenységi körrel rendelkező cégeknél találhatók meg (pl. húsipar, autóipar, telekommunikáció stb.).

Operatív komponensek:

- pénzügy,
- humántőke gazdálkodás,
- tárgyeszköz gazdálkodás,
- logisztika,
- marketing,
- ügyfélszolgálat,
- dokumentum- és folyamatkezelés.

A vállalkozásirányítási komponensek feladata annak a hatalmas mennyiségű adatnak a feldolgozása, ami naponta keletkezik, ráadásul a vállalat megelőző időszak adataival kiegészülve. Itt kerül az információ olyan állapotba a feldolgozás során, amit a vezetők használni tudnak munkájuk során. Legjellemzőbb alkotói:

- stratégiai irányítás,
- vezetői-, pénzügyi számvitel,
- beszámolók, döntéstámogatás,
- üzleti intelligencia,
- szervezeti tudásbázis.

Ezen komponensek adatainak ismeretében tudunk jövőbeni terveket meghatározni, reagálni a piaci események, változások hatására.

A vállalatirányítás alapvető dimenziói (Heteyi, 2009):

- stratégiai menedzsment,
- projektmenedzsment,
- operatív menedzsment.

A stratégiai menedzsment a vállalat jövőbeni céljait fogalmazza meg, azaz tervezi, majd biztosítja ennek elérését, azaz irányítja. A projektmenedzsment a stratégiai célok megvalósításához szükséges változások projekteken keresztül történő megvalósítása.

A projektvezető kezében összpontosulnak a cél megvalósításához szükséges erőforrások, illetve az ő felelőssége ezek hatékony kihasználása a projekt sikeres lebonyolítása érdekében. Ezzel ellentétben az operatív

menedzsment a vállalat rövid távú érdekeit tartja szeme előtt, azaz a folyamatosságot biztosítja. (Soós, 2013)

12.3.2A vállalati informatika stratégia funkciói

A változatos informatikai rendszereknek és eszközöknek fontos, egyre jelentősebb feladatuk van a vállalatok mindennapi életében. A megtervezett, tudatosan alkalmazott, időszakonként felülvizsgált IT stratégia biztosíthatja, hogy az informatikában rejlő összes lehetőség hasznosuljon.

A vállalatok informatikai funkciója három pilléren nyugszik, Michael Earl (1989) klasszikus modellje szerint:

1. Az **„információtechnológiai pillér”** az informatika műszaki feltételrendszerét biztosítja. Az informatikai infrastruktúra olyan elemei tartoznak ide, mint a szerverek és kliensgépek, a különböző perifériák (nyomtatók stb.), a helyi és távoli hálózati eszközök, illetve az úgynevezett alapszoftverek (operációs rendszer, adatbázis-kezelő, fejlesztőeszköz). Napjainkban a már említett technológiai változások mellett az adatbiztonsággal és az üzletmenet-folytonossággal kapcsolatos növekvő félelmek teszik kiemelten fontossá ezt a pillért.
2. Az **„információrendszerek” pillér** az IT-alkalmazás portfólió elemeit takarja, kezdve a legáltalánosabban használt irodai szoftvektől (pl. Microsoft Office) a legnagyobb komplexitású integrált vállalatirányítási (más néven ERP – Enterprise Resource Planning) vagy éppen az üzleti intelligencia rendszerekig. Az üzleti folyamatok közvetlen támogatása révén az informatikai eszközrendszeren belül az IT alkalmazások jelentik az informatika legerőteljesebb hozzájárulását a vállalati célok eléréséhez. A vállalati IT-alkalmazások napjainkban számos szervezetenkénti kapcsolódás által válnak összetettebbé és sebezhetőbbé. Másfelől a versenyképesség szempontjából különös jelentősége lehet a standard (kész) üzleti szoftverek és a testre szabott, gyakran egyedileg fejlesztett informatikai megoldások közötti helyes arányok megtalálásának.
3. Az **„információmenedzsment pillér”** nem más, mint az informatikai funkció irányításával kapcsolatos témakörök összessége. Ide tartozik az informatikai szervezet kialakítása, az IT projektmenedzsment, az IT szolgáltatási folyamatok megtervezése és működtetése, az IT szolgáltatások volumenének és költségeinek meghatározása, az igénybevevőkkel való elszámolás, stb. Az 1990-es évek kiszervezési hulláma után napjainkban a szolgáltató köz-

pontok (shared service centers) kérdése dominálja az informatikai rendszerek üzemeltetésével kapcsolatos szakmai közbeszédet. Ami az informatikai rendszerek fejlesztését illeti, a nagy vállalatcsoportok slágertémaköre a projektportfólió-menedzsment.

Látható, hogy mindhárom pillérnél gyors változásokat tapasztalunk, ami indokolta, hogy teljes körűen szemügyre vegyük a hazai vállalatok informatikai funkcióját. A jövőben valószínűleg csak azok a személyre szabott és felhasználóbarát felületekkel rendelkező megoldások lesznek használhatók, amelyek az üzleti szerepek innovatív és valós idejű, azaz internet alapú támogatást képesek megvalósítani.

12.3.3 Bevezetés a személyügyi szoftverek világába

Az integrált személyügyi szoftverek, – amelyek alatt a személyügyi informatika főbb funkciócsoportjait egységesen támogató szoftvereket értjük, – alkalmazása a már néhány száz fős munkavállalót alkalmazó szervezet számára ajánlott. A rendszerek megtérülése és kihasználtsága eltérő ugyan, de kisebb szervezetek is hasznosan alkalmazhatják a rendszereket, főként, ha tevékenységük összetett, bonyolult és a munkavállalók feladatköre, valamint (szak)képzettsége egymástól jelentősen eltér.

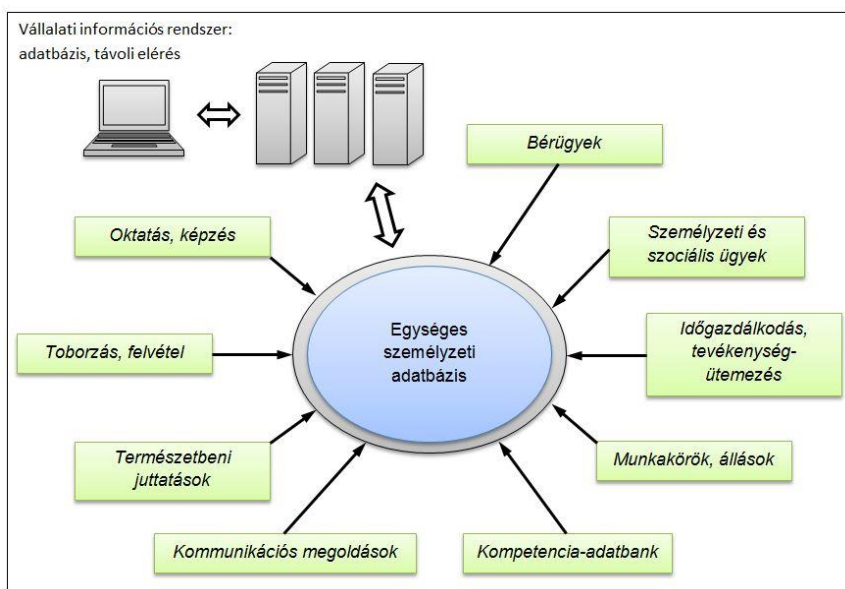
Az e-HR megoldásnak lehetővé kell tennie a személyügyi ügyintézők, a felső és középvezetők részére, hogy eredményesen kezeljék a legfontosabb vállalati befektetést: magát az embert, a munkavállalót. Mindezeknek megfelelően az adminisztratív rutinmunkák helyett a felhasználó az értékteremtő tevékenységekre koncentrálhat.

Az e-HR rendszerek önmagukban nem sokat érnek, gyakorlatilag személyügyi adatbázisok hiányában használhatatlanok. Csak akkor beszélhetünk e-HR megoldásról, ha adatbázisra épülő HR rendszerünk rendelkezik inter- és intranetes komponensekkel is, amelyek lehetővé teszik, hogy a felhasználó a személyre szabott portálfelületen elérhesse adatait. Természetesen ez visszafelé is igaz. Ma már a vállalatok alapvető törekvése az, hogy az adatok kevésbé centralizáltak, munkaállomásokon keresztül is elérhetővé váljanak. Az adatok alapvető struktúrája, tárolásának és használatának módja azonban a rendszerektől függetlenül változatlan maradjon. (Davenport, Prusak, 2001)

Hazánk az elmúlt években meglehetősen lemaradt a személyügyi informatika terén, hisz a legtöbb cégnél csupán a bérkifizetések követésére, illetve egyéb adminisztratív célokra használják az IT legújabb kori vívmá-

nyait. Ma a HR alkalmazások egész sora állna a rendelkezésükre, kezdve az önkiszolgáló munkavállalói HR portáloktól, a vezetői információs rendszereken keresztül az online toborzási és oktatásszervezési módszerekig. Az élenjáró nemzetközi gyakorlatban a személyügyi adminisztrációt a HR Performance, az eredmények grafikus prezentálása és az intelligens előterjesztések létrehozása váltja fel. Fehér (2008) szerint a személyügyi informatika alkalmazásának hazai színvonala változatlanul elmarad az élvonaltól. A számítástechnika lehetőségeit szinte mindenütt kihasználják a bérügyvitel és a személyügyi adminisztráció szakterületein, míg a stratégiai HR-alkalmazások szintje továbbra is messze elmarad a lehetőségektől.

Az EEM-feladatok szokásos területeit, és az ezeket kiszolgáló modulokat a 72. ábrán mutatjuk be.



72. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) korszerű informatikai támogatása integrált szemléletben (Karolinyi, 2010:457)

Az alábbi táblázat az informatikailag jól támogatható EEM-funkciókat és feladatokat sorolja fel: (Karolinyi, 2010:458)

EEM-funkciók	Elvégzendő EEM-feladatok	Szokásos informatikai támogatás
Személyzeti alapfeladatok	Személy- és munkaügyi nyilvántartás, változások követése	Adatbázis-kezelés, adatrögzítés, karbantartás.
	Munkabér- és jövedelemelemzések	Elemző eljárások, adatbázis-kezelés
	Belső előmenetel-elemzés	Idősorok, statisztikák
	Határidők figyelése, monitorozás, jelzés	Offline és online figyelés, jelentés
	Belső kommunikáció támogatása	Körlevelek, 1:1 levelek, hirdetőtáblák, intranet megoldások
Személyzetfejlesztés	Képzések tervezése, ütemezése. Költségek, Tananyagok tárolása. Oktatás-szervezés.	Adatkezelés, költségtervezés. E-learning megoldás üzemeltetése
	Szervezeti kompetenciák, kompetenciaszintek időszakos felmérése	lekérdezések, dokumentumkezelés
	Munkavállalókról készített felmérések	Adatkezelés. Online kérdőívek.
	Munkaerő-potenciál: személyi kompetenciák, képességprofilok	Személyi nyilvántartás kezelése
	Teljesítményértékelések Attitűdvizsgálatok	Dokumentálás, jegyzőkönyvek, elemző statisztikák
Kontrolling	Költség-elemzés: munkavállalók	Összehasonlító adatok, elemzés
	Jövedelemstruktúrák kialakítása, bérmodellezés, jövedelemszintek elemzése	Elemzések, számítások
Tervezés	Elemző statisztikák: fluktuáció, szükségletek, képzések stb. Projektek EE tervezése. Jövedelem- és juttatási rendszerek tervezése	Adatszolgáltatás, ábrázolás, költségtervek
Munkakörkezelés	Munkaköri adatok kezelése, specifikációk. Munkakör-értékelés	Dokumentáció, munkaköri leírások, tervek kialakítása, rögzítése
	Szervezeti struktúra elemzése	Munkakörök és szervezet vizualizálása, adatszolgáltatás
Munkaidő	Hiányzások, szabadságok, kieső idők	Technikai megoldások, online adatszolgáltatás, jelentések
	Jelenlét-nyilvántartása, ellenőrzés, irányítási munka	Beléptető rendszerek, regisztráció
Toborzás	Folyamattervezés, dokumentálás	Kampányok, hirdetések, pályázati űrlapok, nyilvántartások
	Toborzás végrehajtása	Hagyományos és internetes módszerek támogatása

22. táblázat: EEM funkciók és feladatok

A magyar piac megoldásait tekintve főként olyan kezdeményezésekre van szükség, amelyek előmozdítják az emberi erőforrással való gazdálkodás folyamatainak és információinak a vállalati folyamatokkal és stratégiákkal való összekapcsolását, amit ma Human Capital Management-nek hívunk. Ez azt jelenti, hogy egy adott feladatra a legalkalmasabb dolgozót végzettségüknek és kompetenciáiknak megfelelően, hatékonyan legyünk képesek foglalkoztatni, ezzel együtt támogassuk a dolgozók közötti együttműködést, és átláthatóan kezeljük az emberi erőforrás-gazdálkodás

folyamatait, valamint segítsük és gyorsítsuk az emberi erőforrásokat érintő döntéseket. (Fehér, 2010a)

A technológia és a humánerőforrás gazdálkodás kérdésében számos helyen összefügg. A folyamatok kidolgozását, végrehajtását az informatikai rendszerek végzik. A klasszikus HR rendszerek természetesen elengedhetetlen részei maradnak az erőforrás-gazdálkodási folyamatoknak a jövőben is, de ahhoz, hogy a papír alapú munkafolyamatokat kiváltsuk, elengedhetetlenek lesznek az e-HR alapú internetes portálmegoldások. Az e-HR technológia további előnye, hogy hatékonyan képes támogatni a belső kommunikációt és ezzel növeli a munkavállalói lojalitást.

Az első e-HR funkciók (interneten és/vagy intraneten elérhető alkalmazások) bevezetése nagyon sikeresnek bizonyult. Mára egyre inkább a teljes körű web alkalmazások veszik át a kliens-szerver megoldások helyét.

A web alapú HR szoftverek számtalan előnyt nyújtanak a felhasználóknak, így a központi szerver adatbázisát nemcsak a munkahelyükről, de akár útközben, vagy egy mobil internet hozzáféréssel elérhetik. Ezen kívül a teljesen újszerű szoftver megoldásoknak köszönhetően bővíthető a közvetlen alkalmazók köre is. Az online toborzás a pályázók közvetlen és önálló adatfeltöltését, standardizált életrajzok létrehozását biztosítja. A költségkímélő, papírmentes adatforgalom mellett, a jelentkezők és a pályázatiíró szervezet közötti kommunikáció leegyszerűsödik, és automatikusan vezérelhető lesz. A munkavállalók önkiszolgáló adatkezelése (Employee Self Service) folyamatos kontrollt, naprakész adatbázist és a HR szakember tehermentesítését eredményezi. A vezetők közvetlen hozzáférése (Manager Self Service) többek közt az online értékeléseket és a beosztottjaik adatainak önálló lekérdezését teszi lehetővé. (Stötzer, 2010)

12.3.4E-teljesítményértékelés

A teljesítményértékelési folyamat minden fázisában – az előkészítésben, célkitűzések kiírásában, az évközi áttekintésben, valamint az időszakos vagy éves értékelések során, – az e-HR alapokon működő megoldások interaktív módon nyújtanak hatékony informatikai támogatást.

Az e-HR lehetővé teszi, hogy természetesen akár konkrét célok is rögzíthetők legyenek. Ezek azok a célok, amelyek a munkavállalók többségénél előfordulnak, ilyenek például az általános vállalati célok. Ha a vállalati célok rákerülnek a sablonra, akkor a célkitűzés során nem kell minden munkavállaló esetében külön-külön rögzíteni, csak egyszer a sablonon. Az egyéni célkitűzések szekcióban engedélyezni kell ezt a funkciót, mert az egyéni célok nem rögzíthetők központilag a sablonon. Az „Értékelendő

kompetenciák” részben a munkavállalók konkrét értékelendő kompetenciái szerepelnek, de olyan szabály is beállítható, hogy a célkitűző lapon a munkavállalók elvárt vagy hiány kompetenciái jelenjenek meg értékelendő kompetenciaként.

A munkavállaló egyéni teljesítmény kiírása tartalmazza a munkakörben előírt, adott évre vonatkozó általános és eseti feladatokat, valamint ezek magas színvonalú ellátásához szükséges kompetencia elvárásokat úgyszintén. A munkaköri feladatokba a (terv)számokkal mérhető és a nem számszerűsíthető feladatok egyaránt beletartoznak.

Lehetőség van a célkitűzések/kompetenciák felülvizsgálatára és módosítására akár évközben is, ha ezt a megváltozott piaci viszonyok és vállalati körülmények szükségessé teszik. A rendszer naplózza, hogy ki és mikor hajtott végre adatváltoztatást, módosítást a célkitűző űrlapon. Az értékelés – mely szöveges, százalékos, skála típusú – természetesen több szereplős is lehet, így lehetőség lesz részértékelésre úgy, hogy a jogosultságok beállításával csak a részértékelők megtekintési és karbantartási jogosultságai, így az űrlap egyes részei elrejtethők az értékelők előtt. Az értékelésnél súlypontosított kompetenciák segítséget ad a bérfejlesztés, a bonuszkifizetés és a részvényjuttatások kalkulációjánál is és a teljesítményértékelés a kompetenciák folyamatos aktualizálását is biztosítja.

A kompetenciák értékelésekor az értékelő vezető a munkavállaló karrier tervét, fejlesztési tervét is rögzítheti, lekérdezheti a munkavállaló képzési történetét, amely a korábbi és a folyamatban lévő képzések listáját tartalmazza, mely történhet szöveges formában, de lehetőség van konkrét tanfolyamokra történő előjegyzésre vagy regisztrációra. (Stötzer, 2010)

12.3.4.1 A teljesítményértékelés célja és eredménye

A teljesítmény-értékelés nagy általánosságban az alkalmazottak teljesítményének javítását, képességeik mind teljesebb kibontakozását célozza meg, de természetesen konkrét szervezeti célok eléréséhez is hozzájárulhat:

- egyéni képzési igények rendszerezett értékelése
- az egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása
- az alkalmazott helyzetének (erős és gyenge pontjainak), fejlődésének megítélése és ismertetése
- információk szolgáltatása az alkalmazottak adottságairól, potenciáljáról, a munkaerő-tervezés számára

- információk biztosítása az előléptetési célokhoz és az utódlási tervekhez, a munkaköri leírások és a munkacélok rendszeres áttekintése, felülvizsgálata
- a vállalati kultúra kialakítása, illetve átörökítése
- megfelelés a jogszabályoknak

A célok – jellegük szerint – két csoportra oszthatók:

1. **Értékelő célok** kitűzése akkor történik, amikor a dolgozók valós teljesítménye alapján kívánjuk meghatározni a bérkifizetéseket, a képzési lehetőségeket, az előléptetéseket, a lefokozásokat, valamint az esetleges elbocsátásokat. Ehhez pontosan kell megfogalmaznunk a teljesítménykritériumokat (mérhetőség megteremtése, normák kialakítása stb.), amik alapján végül rangsorolhatjuk a munkatársakat.
2. **Fejlesztő célok** esetén a munkatársak az előzőhöz képest szinte „tét nélkül” hibázhatnak, hiszen – rövidtávon legalábbis – korántsem jár lefokozásszerű következményekkel. Alkalmazása során kizárólag a jó teljesítményt veszi figyelembe a munkahelyi vezető, mivel úgy véli, hogy a jó teljesítményre adott pozitív válasz csak még jobb teljesítményt szül. A hibákat természetesen nem nézi el, a gyengeségeket (és az erősségeket) mindig azonosítja, és azok tudatosításával lehetőséget teremtenek az egyéni fejlődésre. A dolgozók itt ugyanis sosem egymással, hanem önmagukkal versenyeznek, mindenkor saját teljesítményüket kell túlszárnyalniuk, illetve a későbbiekben elérniük. Ehhez elengedhetetlen, hogy az értékelő és az értékelt között nyílt és őszinte munkakapcsolat alakuljon ki, ahol a dolgozó mindvégig érezheti a segítő szándékot a munkahelyi vezető részéről. (www.hrportal.hu)

A teljesítményértékelés eredménye

Az e-HR alkalmazás elektronikusan archiválja a teljesítményértékelés adatait, így a munkatársak személyi- és szakmai fejlődési útja is nyomon követhetővé válik a rendszer segítségével. Így az értékelési időszakok eredményeiről részletes kimutatások és vezetői összefoglalók készíthetők, akár több év távlatában. Az e-HR megoldások rugalmasan kezelik a teljesítményértékelési technikákat, legyen az kvalitatív vagy kvantitatív módszer. Az e-HR rendszerrel támogatott teljesítményértékelés legnagyobb előnye, hogy a szubjektív mérést objektívvá tudja tenni, mind a munkavállaló, mind a munkaadó számára. (Stötzer, 2010)

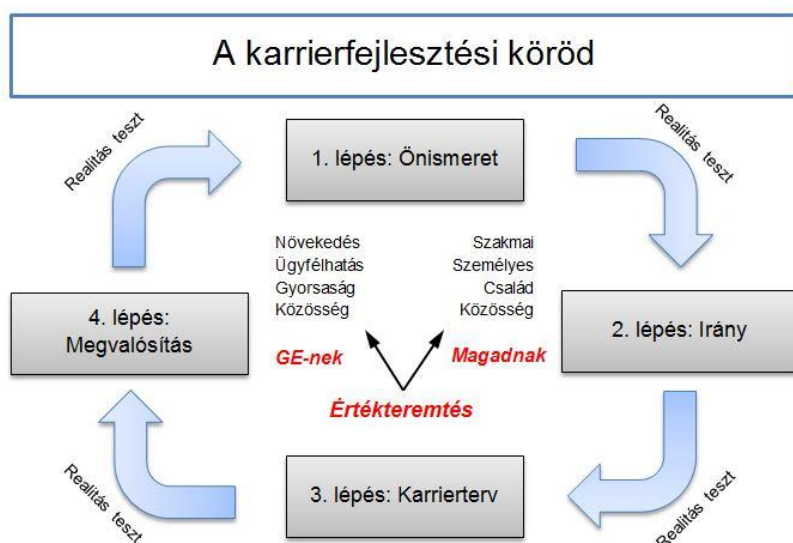
12.3.5 Karriertervezés és utódlástervezés e-HR eszközök segítségével

A karriertervezés a munkáltató számára azért hasznos, mert (Szabó, 2008):

1. hosszabb távon biztosítani tudja a vezetői munkakörökre és a kulcspozíciókra az alkalmas munkaerő utánpótlását,
2. a végrehajtott személycseréknél a beválás kockázata minimális,
3. ha a személycsere zökkenőmentesen zajlik, az ügymenetben nem okoz fennakadást,
4. csökkenti a toborzási költségeket és a külső fluktuációt,
5. lerövidíti a betanulási időt,
6. növeli az alkalmazottak lojalitását és javítja más humánmenedzsment funkciók hatásfokát

Vizsgáljuk most meg, hogy a karriertervezés miért hasznos az alkalmazott számára (Szabó, 2008):

1. kiszámíthatóvá teszi a cégen belüli jövőjét,
2. perspektívát kínál számára,
3. tervszerű, önmegvalósítási programot ad,
4. mindehhez munkáltatói támogatást ígér,
5. vagyis garantálja az egyéni szükségletének hatékonyabb kielégítését



73. ábra: A karrierfejlesztési köröd (Szabó, 2008)

Az e-HR rendszerek felhasználhatósága szempontjából hasonló fontosságú funkció a karrier- és utódlástervezést. A HR vezetőknek komoly kihívást jelent a tehetséggondozás, hatékony megoldásokat kell kidolgozniuk a tehetségek odacsábítására, fejlesztésükre, megtartásukra. Proaktívan kell irányítaniuk a vezetőképzést és az utódlástervezést, át kell látniuk a felmerülő szakmai elvárásokat, a demográfiai és technológiai változások munkaerő-piacra gyakorolt hatásait, és olyan jól kialakított szervezeti kultúrát kell létrehozniuk, amely minden szinten megnyeri és lelkesíti a munkavállalókat. (Losey, et al. 2006)

A hatékony karrier- és utódlástervezés megvalósításának első lépése egy kompetenciákon alapuló adatbank létrehozása. A munkavállalók a saját rendszerükön keresztül történő regisztrációval jelzik, hogy részesei kívánnak lenni a vállalat karrier- és utódlástervezési programjának. A regisztráció során a HR modulban szereplő adataikat kiegészíthetik a karriertervükre vonatkozó információkkal (például a preferált szakterület, munkakör és munkavégzési hely), és fájlokat is csatolhatnak (például: szakmai önéletrajz, motivációs levél). A HR szakértők az adatbázisban szereplő munkavállalókat karriertervük és kompetenciák alapján tehetségcsoportokhoz rendelhetik, melynek célja a tehetséggondozás folyamatának egységesítése. A csoport tagjainak képzése egy egységes fejlesztési terv alapján történik, ami nem zárja ki a kompetenciahiányok feltárása utáni, egyéni, személyre szabott fejlesztési tervek létrehozását sem. De különbö-

ző rendezvények, tanfolyamok szervezhetők, ez a komponens lehetőséget biztosít meghívók, tájékoztatók csoportos kiküldésére is.

Az e-HR a potenciális jelöltek azonosítása mellett a velük való kapcsolattartást is támogatja. A kulcspozíciók kompetencia követelményeihez való megfeleltetés és más fontos szempontok alapján a lehetséges utódok egymással összehasonlíthatók és közöttük egyfajta rangsor állítható fel. (Stötzer, 2010)

12.3.6Az e-toborzási rendszerek

Az üzleti célok eléréséhez képzett munkaerőre van szükség, ezért a vállalatok számára kulcsfontosságú a megfelelő jelölt kiválasztása, képzése és megtartása. Az e-toborzás komponens web-alapú eszközökkel modernizálja a vállalatok keresés-kiválasztás folyamatát. Az új toborzási stratégia hatékonyabbá teszi a folyamatot és csökkenti a toborzási költségeket. Egy előrejelzés kimutatta, hogy a munkavállalók 83%-a hajlandó az interneten állást keresni. (Stötzer, 2010 idézi a Society for Human Resource Managemet and The Wall Street Jew Job Recovery Survey, 2003-as prognózist)

A korszerű e-toborzás egy teljes mértékben Web-alapú, egységes támogatást nyújtó eszköz, mind az online internetes pályázatok, mind az e-mailben vagy levélben érkezett önéletrajzokat képes kezelni. A meghirdetett pozíciók azonnal elérhetővé válnak a belső munkatársak és a külső pályázók számára is. Szigorú jogosultsági rendszer mellett biztosít hozzáférést a toborzási folyamat adataihoz. (Hegedűs, 2008)

A toborzási folyamat a munkaerő-igénylés létrehozásával indul, amely a betöltendő pozíció jellemzőit és a pályázókkal szemben támasztott kompetencia követelményeket írja le. A munkaerő-igénylés alapján elkészül egy hirdetés, amely akár több csatornán is publikálható. Költség-hatékonyság szempontjából első helyen a vállalat internet/intranet portálján történő megjelenés áll. Az e-HR eszközök által biztosított internetes munkaerő-közvetítők oldalain is megjeleníthetővé válhat, ilyen az álláskeresők által leginkább látogatott nemzetközi és hazai munkaerő portálok, mint a Monster, Jobseeker, illetve a hazai körökben népszerűbb Profession, Workania, Jobline vagy Jobmonitor üzemeltetőivel kötött megállapodás alapján, az adatbázishoz közvetlen hozzáférést biztosítanak a toborzással foglalkozók számára.

Az adatbankba azok a pályázók regisztrálhatnak, akik a vállalat aktuális álláshirdetése között nem találtak megfelelő ajánlatot, de a későbbi keresésekben szeretnének részt venni. Mind az általános, mind a konkrét

pozícióra pályázók – a személyes adatok, iskolai végzettségek és előző munkáltatók adatai mellett – megadhatják meglévő kompetenciáikat is. Az új generációs kereső programok – a megadott kompetenciák alapján – találnak alkalmas pályázót.

A vállalat az álláspályázat mellett gyakran elvárja motivációs levelek és bizonyítványokat csatolását. Természetesen, lehetőségünk van az adatbázishoz való hozzáféréshez, illetve a munkavállalók/pályázók adataihoz csatolt fájlokban történő keresésre is, így a fejlett rendszerek segítségével módunkban áll úgynevezett „profil-összehasonlítást” végezni. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a szakértő egy kattintással olyan információhoz jut, amely százalékos vagy akár szöveges formában is megmutatja a pályázóval szemben támasztott követelmények, üzleti elvárások és a jelölt kompetenciái közti különbséget, egyezéseket.

Az eszköz rendkívül hatékonyan működtethető az előszűrés során. Az elektronikus toborzás következő lépéseként a toborzási szakértő a pályázókat a rendszeren keresztül interjúra és különböző szakmai és személyiségtesztekre invitálhatja. A kapott eredmények alapján és a kompetencia követelményeknek való megfelelés alapján a pályázók között rangsor állítható fel. Az elektronikus alapokon működő toborzás további előnye, hogy a toborzási és kiválasztási folyamat minden lépése jól dokumentált, ami a toborzási munka hatékonyságának, valamint a költségek racionalizálását teszi lehetővé az erre a célra készült lekérdezésekkel. (Stötzer, 2010)

12.3.7Az e-HR és az e-learning, blended learning

Megnőtt az igény az oktatás decentralizálására, ami helytől és időtől független képzési formákat jelent. A korábbi képzési informatikai rendszerek célja a tantermi oktatások adminisztrációja volt, ami tanfolyami előjegyzések, regisztrációk rögzítéséből, erőforrás menedzsmentből, levelezési tevékenységekből és tanfolyami költségek nyilvántartásából állt. Ezek a tanfolyam-szervezési funkciók az újabb verziókban kiegészültek modern és költséghatékony e-learning oktatási formákkal. (Stötzer, 2010)

Az e-learning, olyan számítógépes hálózaton elérhető nyitott – tér- és időkorlátoktól független – képzési forma, amely a tanítási – tanulási folyamatot megszervezve, hatékony, optimális, ismeretátadási, tanulási módszerek birtokában a tananyagot és a tanulói forrásokat, a tutor-tanuló kommunikációt, valamint a számítógépes interaktív oktatószoftvert, egy-egy keretrendszerbe foglalva, a tanuló számára hozzáférhetővé teszi. (Forgó et al, 2005)

A virtuális képzések nem igénylik a tanulók személyes részvételét a tanórákon, az Interneten/Intraneten keresztül az oktatás helyszínétől távol is részt vehetnek a képzésben. A komponens oktatási portálján lejátszható web-alapú tananyagok nemcsak térben, hanem időben is kötetlenné teszik a képzést, azaz a tanuló dönt arról, hogy hol és mikor kíván tanulni. (Stötzer, 2010)

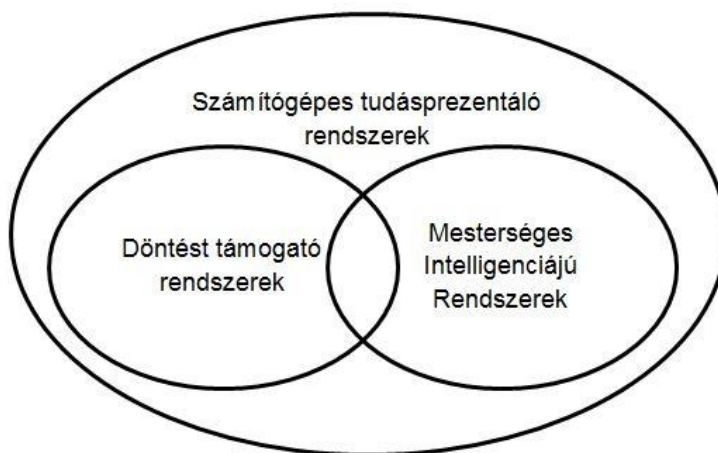
Az e-learning képzések egyik legfontosabb összetevője maga az elektronikus tananyag. Mára elfogadottá vált a szabványosított tananyag-előállítás és –publikálás, ilyen a SCORM (Shareable Content Object Reference Model) kompatibilis tananyag-fejlesztőrendszer.

A döntően on-line formában megvalósuló e-learning mellett egyre népszerűbb a blended-learning kifejezés, azaz vegyes (komplex) tanulás, amikor az oktatási folyamatban találkozunk az e-learning és a hagyományos képzési forma eszközeivel is. Az ilyen típusú képzésekben a hallgató az oktatásmenedzselő rendszer felületével találkozik leggyakrabban. Az elnevezés a Learning Management System (LMS) elnevezésből ered, ezeket a szoftveket nevezik oktatási keretrendszernek (kezeli a felhasználót, tananyagot tartalmaz, biztosítja az on-line közösségek kialakulását, követi a hallgatói aktivitást, lehetőséget ad a számonkérésre.) (Antal et al, 2013) Természetesen a rendszerben a képzések kompetenciaalapúak, vagyis minden képzéshez beállíthatók az előfeltételként elvárt és a megszerezhető kompetenciák. A web-alapú képzéseknél a feldolgozandó tananyag dinamikus módon módosulhat a tesztek eredménye alapján, figyelembe véve a fejlesztendő területeket is.

Az e-HR részeként az oktatási portál nemcsak a web-alapú oktatási anyagok lejátszására szolgál, hanem lehetőséget ad arra, hogy a munkavállalók a tanfolyami kínálaton keresztül tájékozódjanak a vállalat oktatási stratégiájáról. A tanfolyami katalógus a vállalat képzési tervében szereplő tanfolyamok, és tanmenetek részletes leírását tartalmazza. A már elvégzett, a jövőben kötelezően elvégzendő és az ajánlott tanfolyamok a munkavállalók egyedi képzési számláján találhatók. Az oktatási portálon – ha a vállalat képzési folyamata ezt megengedi – a munkavállalók saját maguk is regisztrálhatnak egy tanfolyamra, vagy lemondhatnak egy képzést. A regisztráció és lemondás természetesen vezetői engedélyhez köthető. Az oktatási portál arra is lehetőséget ad, hogy a munkavállalók össze tudják hasonlítani a meglévő kompetenciáikat, a pozíciójukban elvárt kompetenciákkal. (Stötzer, 2010)

12.3.8 Szakértői rendszerek

A vezetői információrendszerek fejlődése során a szakértői és szervezeti tudás felhalmozása és felhasználása egyre nagyobb szerepet kap. Erre a feladatra a mesterséges intelligencia kutatások eredményei, a szakértő és tudáskezelő, tudáskinyerő (Data mining) rendszerek, a szervezeti adatvagyon strukturált tárolása (datawarehouse) és felhasználása (többbrétegű üzleti intelligenciát tartalmazó rendszerek), illetve ezek integrálása ad megoldást.



74. ábra: A döntést támogató rendszerek szélesebb értelmezése (Gyenge, 2000)

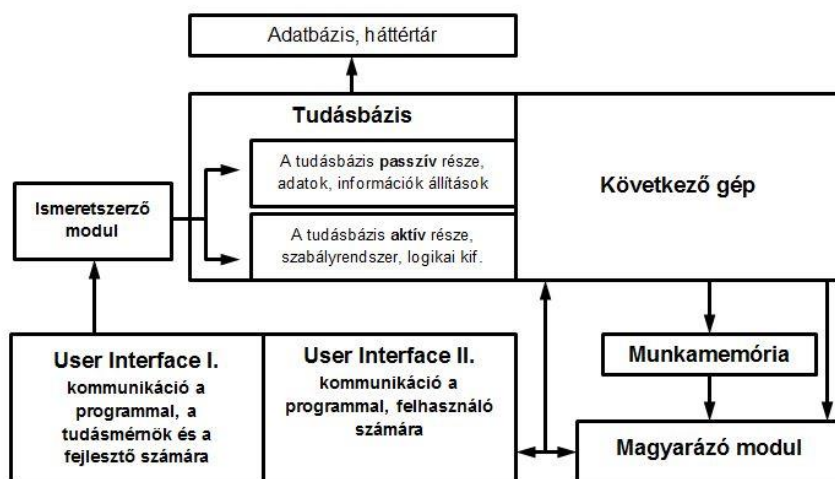
Szakértő rendszer (Expert System, ER) tehát olyan ismeretalapú rendszer, mely magas szintű teljesítményt nyújt egy szűk problémakör kezelésében. Ezek a rendszerek gyakran szimbolikus formában tárolják az ismereteket, a megoldás során heurisztikára építenek és képesek megmagyarázni következtetési lépéseiket. (Gábor, 1988) Sok tekintetben az emberi szakértőkhöz hasonló módon oldanak meg feladatokat. Olyan specializált, komplex számítógépes programok, amelyek valamely viszonylag szűk szakterületen alapos ismeretekkel vannak felruházva és a tárolt ismeretek felhasználásával eredményesen és hatékonyan képesek aránylag bonyolult problémákat megoldani. A „valódi”, emberi szakértőkhöz hasonlóan következtetések és heurisztikus módszerek alkalmazásával jutnak el az eredményhez. Tévedhetnek, akárcsak a szakértők, de tanulni is képesek a

hibáikból. Nem helyettesíthetik a humán szakembert, de tehermentesítheti azt, ami különösen fontos lehet bizonyos esetekben.

A – mesterséges – szakértelemnek vannak bizonyos előnyei az emberrel összehasonlítva. Előnye, hogy állandó, következetes, könnyű átadni és dokumentálni, olcsóbb. Az emberi tapasztalat és a számítógép összekapcsolásával a speciális tudás széles körben és azonnal hozzáférhetővé válik. (Fazekasné, 1996)

A mai tendenciákat figyelve egyre elterjedtebb az a nézet, hogy a Szakértői Rendszerek elnevezés helyett, – vagy szinonimaként – a szélesebb közű Ismeretalapú, vagy Tudásalapú Rendszer (Knowledge Based System, KS) kellene használni. Egyrészt érthető az igény, mert a Szakértői Rendszer kifejezés már túlzottan összetapadt a logikai differenciálás módszerével, másrészt azonban csak fokozza az elnevezés terén kialakult zűrzavart, mert a Mesterséges Intelligenciájú rendszerek fogalomkörében használt rendszereknek velejárója a tudásbázis, függetlenül attól, hogy konkrétan melyik rendszerről van szó.

A szakértői rendszerek általános felépítését mutatja meg a 75. ábra.



75. ábra: A Szakértői Rendszer felépítése (Gyenge, 2000)

1. Ismeretszerző modul

Ez a modul a tudás megszerzését, betáplálását segíti elő. Az ismeretek megfelelő bevitelével épül fel a Szakértői Rendszer tudásbázisa. A modul lehetőséget teremt a tudásbázis frissítésére, aktualizálására.

2. A tudásbázis

A Szakértői Rendszerek „bázisa”, – ahogyan azt a neve is mutatja – az operatív tudása a tudásbázis. Két fő ismerettípusból tevődik össze, melyekhez szorosan kapcsolódik az azokat összekötő vezérlő mechanizmus:

- adat jellegű ismeretek, mely leírásokat, állításokat, tartalmaznak
- összefüggés jellegű ismeretek, melyek szabályokat, módszereket, algoritmusokat

Az ismerettípusok összekapcsolását a **következtetések programozott mechanizmusa** végzi, azaz a tudás felhasználásának tudása, vagyis ez a „metatudás”.

3. Munkamemória (Blackboard)

A Szakértői Rendszer használatakor a felhasználó és a rendszer közötti interakcióban keletkezett új adatok a memória egy speciális részébe kerülnek, ezt nevezzük munkamemóriának vagy blackboardnak, melyeket „rövidtávú memóriának” tekintünk, mert az adatai a konzultáció után törlődnek.

4. Következtető mechanizmus

Feladata, hogy vezérelje azt a folyamatot, amikor a Szakértői Rendszer – a konzultáció közben – következtetések sorozatát végrehajtja és eljut a problémamegoldáshoz.

Ez a mechanizmus lehet egyrészt:

- adatvezérelt következtető mechanizmus (Data directed reasoning),
- célvezérelt következtető mechanizmus (Goal-directing reasoning)

5. Magyarázó modul

Ezen modul célja, hogy sorra vegye azokat a következtetési lépéseket, amivel bizonyítani tudja a megoldást. A felhasználó kérdéseket tesz fel a rendszernek, úgymint „Miért kaptuk ezt az eredményt? Hogyan kaptuk meg az eredményt? Mi lenne, ha...?”

6. Felhasználói felület (User Interface)

A Szakértői Rendszer felhasználói lehetnek azok, akik valóban használják a rendszert, másrészt például az a tudásmérnök, aki fejleszti a rendszert. (Gyenge, 2000)

A következő táblázatban összefoglaljuk a Szakértői Rendszerek előnyét és hátrányát (Haindrich, 2005).

A Szakértő Rendszerek előnyei:	A Szakértő Rendszerek hátrányai:
Pótolják a szakértőhiányt – elérhető áron terjesztik a szakértő ismereteit	Ismereteik egy adott szűk tárgyról származnak – nincsenek tudatában ennek
Jól követik a tárgyszerű változásait – az ismeretbázist könnyű módosítani	Válaszaik nem mindig helyesek – mindig meg kell fontolni a javaslatukat
Növelik a szakértő képességeit	Nincs hétköznapi józan eszük
Fokozzák a szakértő produktivitását	Az ismeretszerzés bonyolult folyamat
Megőrzik a szakértelmet	A fejlesztés gyakran évekig tart
Mindig következetesek a tanácsadásban –nincsenek emocionális tényezők, nem fáradt...	
Állandóan rendelkezésre áll	
Részleges és nem-teljes adatokkal is tudnak dolgozni	
Képesek megindokolni az eredményt	

23. táblázat: A Szakértői Rendszerek előnyeinek és hátrányainak összefoglaló táblázata

Gyakran mondjuk, hogy a szervezeteknek legfontosabb erőforrása maga az ember, ezt az erőforrást pedig részletesen és alaposan megismerni, értékét fenntartani és folyamatosan növelni az informatika lehetőségeinek kihasználása nélkül nem lehet.

12.4 ÖSSZEFOGLALÁS

Az e-HR szoftverek eleinte csupán a vállalatok adminisztrációs igényét elégítették ki (bérszámfejtés, nyilvántartás, leltározás), később azonban –

ahogyan a technika fejlődött – egyre több feladatot is felvállaltak az emberi erőforrás menedzsment tevékenységeiből. Manapság a következő területeken találkozhatunk új generációjú szoftverekkel:

- személyügyi adminisztráció, nyilvántartások
- munkaerő-tervezés és –gazdálkodás
- utánpótlás biztosítása (toborzás, kiválasztás)
- személyzetfejlesztés
- teljesítményértékelés
- ösztönzés, bér-, tb-számfejtés
- pályakövetés, karriertervezés

A szoftvereket nemcsak célterületük, hanem fajtájuk és integráltsági fokuk alapján is megkülönböztethetjük, így lehetnek:

- nyilvántartó rendszerek,
- szakértői rendszerek,
- hazai vagy külföldi fejlesztésű rendszerek,
- komplex rendszerek,
- kulcsrakész rendszerek,
- integrált vállalatirányítási rendszerek HR-moduljai.

A legismertebb e-HR szoftverek: Oracle HR modul, SAP HR modul, Peodesy, VIP, OPUS-Human, PS 2000, Best! HR-szoftver, Person Oracle, WINTISZT, XBER, NEXON, Perbit, VT-Soft

Általában egy HR-szoftver megvásárlásánál figyelembe kell venni, hogy mit tartalmaz a programcsomag, így vajon tartalmazza-e a:

- a szoftveres modulok árát,
- az alkalmazás licenceinek árát,
- a kapcsolódó hardvereszközök árát,
- a szoftver bevezetésének árát,
- a folyamatos szolgáltatás díját?

Amikor adaptálunk a szervezetünk életébe egy szoftvert, érdemes megvizsgálni, hogy milyen hardverállománnyal, hálózattal, valamint „em-beralapanyaggal” rendelkezünk, hiszen nem mindegy, hogy az új szoftver betanítása mennyi időbe, energiába, illetve pénzbe kerül, vagy egyszerűbb inkább külső szakértők betanítására hagyatkozni. (HR Portal)

Összefoglalásként elmondhatjuk, hogy mára az emberi erőforrás menedzsment informatika támogatása komplex feladattá vált. A változások egy része technológiai, ahol az IKT egyes tevékenységeket teljes egészében kivált, helyettesít, míg másokat intenzíven támogat. Elmondható, hogy nincs olyan terület, amit radikálisan át ne alakított volna.

„Aki nem alkalmaz új megoldásokat, új bajokra számíthat, mert az idő a legnagyobb újíító.” Francis Bacon

12.4.1Ellenőrző kérdések

1. Milyen szoftvereket különböztethetünk meg?
2. Fogalmazza meg miből áll az integrált rendszer?
3. Milyen operatív komponenseket ismer?
4. Sorolja fel és jellemezze a vállalati informatika funkcióját!
5. Melyek a teljesítményértékelés céljai?
6. Jellemezze a fejleszthető célokat!
7. Miért fontos az alkalmazott számára a karriertervezés?
8. Jellemezze a karriertervezési kört!
9. Miért fontosak az e-toborzási rendszerek? S hogyan néz ki egy ilyen Web felület?
10. Milyen modulokból épülnek fel a szakértői rendszerek?

12.4.2Felhasznált irodalom

- Earl, M. J. (1989): Management Strategies for Information Technology. Prentice-Hall, London.
- Davenport, T.H., Prusak, L.(2001): Tudásmenedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest.
- Stötzer, Cs. (2010): e-HR Humán Erőforrás Menedzsment elektronikus alapokon
- HR portál: A teljesítményértékelés céljai
<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34261>
[Eger, 2013.07.29.]
- Szabó, É. (2008): Karriertervezés, karrierfejlesztés
www.ektf.hu/~juhasz.istvan/human_erof_akt.../karriertervezes.ppt
[Eger, 2013.07.29.]
- Losey, M., Ulrich, D., Meisniger, S. (2006): A HR jövője – Az emberi erőforrás-menedzsment perspektívái. HVG könyvek, Budapest.

- Hegedűs, M. (2008): Korszerű e-toborzás rendszerek
<http://www.hrportal.hu/hr/korszeru-e-toborzas-rendszerek-20081014.html> [Eger, 2013.07.29.]
- Forgó, S., Hauser, Z., Kis-Tóth, L. (2005): A blended learning elméleti és gyakorlati kérdései <http://nws.niif.hu/ncd2005/docs/ehu/029.pdf> [Eger, 2013.07.29.]
- Karoliny, M, Poór, J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások, Complex Kiadó Kft, Budapest.
- Antal, P., Fajcsák, B., Forgó, S., Kis-Tóth, L., Komló, Cs., Lengyel, M.T., Szabó, B., Tóth, T., Tóvári, J., Varga, F.(2013): Elektronikus tananyagok tervezése és fejlesztése, Eszterházy Károly Főiskola Média-informatikai Intézet, Eger.
- Gábor, A. (szerk.)(1988): Szakértői rendszerek' 88 – Ismeretalapú információfeldolgozás Magyarországon.
- Fazekasné, K. M. (1996): Az egészségügyi szakértői rendszerek a DOTE-n folyó informatikai oktatás szemszögéből, Informatika a Felsőoktatásban'96 – Networkshop '96 Debrecen, 1996. augusztus 27-30,
<http://www.niif.hu/rendezvenyek/networkshop/96/eloadas/06e07.pdf> [Eger, 2013.08.08.]
- Gyenge, B. (2000): Döntést támogató rendszerek alkalmazási kérdései a mezőgazdaságban különös tekintettel a Szimulációra és a Szakértői Rendszerekre, Doktori értekezés, Gödöllő,
http://szie.hu/file/tti/archivum/Gyenge_Balazs_ertekezes.pdf [Eger, 2013.08.08.]
- Hetyei, J. (2009): ERP rendszerek Magyarországon a 21. században. ComputerBooks, Budapest
- Soós, T. (2013): Technológiával támogatott vállalkozások, TÁMOP-4.1.2.A/1-11/1-2011-0021SCROM tananyag
- Haindrich, H. (2005): Szakértői rendszerek bemutatása
http://www.cs.ubbcluj.ro/~csatol/mestint/diak_pdf/2005/haindrich_henrietta.pdf [Eger, 2013.08.08.]
- HR Portal (é.n.): Az e-HR szoftverek fejlődése
<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34362> [Eger, 2013.08.08.]

13. AZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI TELJESÍTMÉNYSZINT ELEMZÉSÉRE RÉSZBEN VAGY EGÉSZÉBEN ALKALMAS INFORMATIKAI RENDSZEREK HASZNÁLATA AZ SHM ALKALMAZÁSA ÉRDEKÉBEN (ORACLE HR MODUL, SAP HR MODUL, EGY HAZAI FEJLESZTÉSŰ SZOFTVER)

13.1 CÉLKITŰZÉS:

A magyarországi munkapszichológia és szervezetfejlesztés ismert kutatója Klein Sándor (2008:875-876) úgy fogalmaz, hogy a HR „még a helyét keresi ebben a szép új világban..., de már néhány megatrend feltűnik a 21. században” A szervezeteknek ma is a legfontosabb erőforrása a munkavállaló, ezt az erőforrást pedig részletesen és alaposan megismerni, értékét fenntartani és folyamatosan növelni az informatika lehetőségeinek kihasználása nélkül nem lehet.

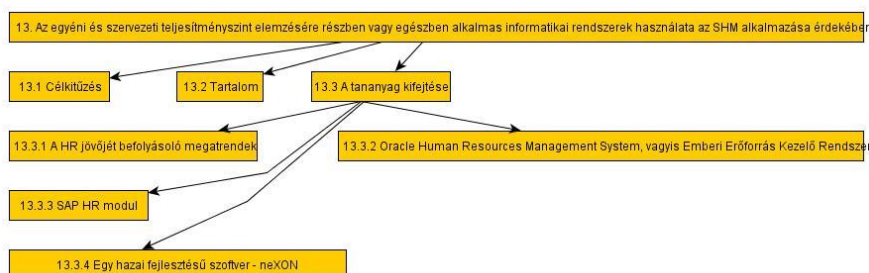
A humánügyviteli rendszerek piaca alaposan megváltozott az elmúlt években: a vállalatok már nemcsak a személyügyi adminisztrációt, hanem a teljes HR menedzsmentet egy komplex informatikai rendszerben szeretnék végezni.

13.2 TARTALOM

- 13.3.1 A HR jövőjét befolyásoló megatrendek
- 13.3.2 Oracle Human Resources Management System, vagyis Emberi Erőforrás Kezelő Rendszer
- 13.3.3 SAP HR modul
- 13.3.4 Egy hazai fejlesztésű szoftver – nexON

13.3 A TANANYAG KIFEJTÉSE

*„A jövő a lehetőségek labirintusa, amely szakadatlanul változik,
amíg jelenné lesz.”*
(Terry Brooks)



76. ábra: Fogalomtérkép

13.3.1A HR jövőjét befolyásoló megatrendek

A fejlett világban erősödő növekedési, foglalkoztatási problémák oka-
it a döntéshozók, és a társadalmak jórészt azonosan látják. A fejlett világ,
főként Európa túlságosan elkényelmesedett, kevesen, és keveset dolgo-
zunk. Ebből következik az, hogy munkahelyeket kell teremteni, növekedés
élénkítő programokat kell beindítani, emelni kell a nyugdíj korhatárt, töb-
ben, és többet kell dolgozni. (Németh, 2012)

Naisbitt (1982) a több mint három évtizedes mű könyvében olyan
megatrendeket ismertet, amelyek folyamatosan formálják és átalakítják
világunkat.

1. A világ az ipari társadalomból az információs társadalomba, egy-
fajta tudás társadalomba halad, amely az információk (mely lehet
formális és informális) létrehozásán és újra elosztásán alapszik.
2. Az elkülönült, önálló nemzeti gazdaságok átalakulnak és a világ
globális gazdasági közösséggé alakul át, ahol a globális gondolko-
dás érvényesül.
3. A műszaki technológia hangsúlyozása helyett a fejlett információs
technika és a fejlett kapcsolatok „high-tech/high-touch”, a minő-
ség teremti meg egy ország sikerét a nemzetközi versenyben és
ehhez új képességek, szakkészségek és folyamatos innováció szük-
séges. Ebben nagy szerepe van az oktatásnak, a képzésnek.

Németh tanulmánya 2012-ben 4 nagy törvényszerűséget mutat be, ezek:

1. A fejlett világban a népesség feltartóztathatatlanul előregszik el, és ez, az aktív/eltartott arány megállíthatatlan csökkenéséhez vezet. A fejlett országokra jellemző urna alakú korfát eredményezi. A megatrend görbáját bizonyos kormányintézkedések képesek marginális mértékben és ideiglenesen befolyásolni, de tartósan megfordítani nem lehet, a hatalmi beavatkozásokból következő néhány évnyi „javulás” már rövidtávon elolvad.
2. Egyre kevesebben, egyre kevesebbet fogunk dolgozni. A fejlett világban szintén megállíthatatlan a bér munka terjedelmének a zsugorodása. Németh szerint azok a gazdaságokban, amelyek már a teljes gépesítés korába kerültek már nem növekszik a bér munka terjedelme, sőt az új gazdaság felé haladva a jelek szerint határozott csökkenésbe kezd fordulni. Véleménye szerint, ez a folyamat még erőteljesebb lesz, hiszen az ehhez szükséges technológia már rendelkezésre áll, csak el kell kezdeni használni. A jövőben egyre erőteljesebbé válik a bér munka kiszorító hatás, és a fejlett világban egyre kevesebb ember fog egyre kevesebbet dolgozni, így érdeemben ezt a megatrendet sem lehet majd feltartóztatni
3. A fejlett világban a gazdasági növekedés törvényszerűen esik vissza, mert a gazdasági növekedés megatrendje alapvetően az, hogy minden ország gazdasága eljut a növekedés lelassulásához, csak nem egyszerre, hanem akkor, amikor túljutnak az összefüggő gépi civilizáció kialakulásán. Ez határozza meg, hogy az adott országnak milyen a növekedési mozgástere, jövőbeli kilátása. Egy ország konkrét növekedését bizonyos határok között módosíthatják egyedi tényezők, illetve kormányintézkedések, de a pályáról tartósan letérni nem lehet.
4. A gazdasági fejlődés viszont egyre gyorsul. A fejlődés XXI. századi sajátossága, hogy az eredményei rendkívül gyorsan, akár hónapok alatt átkerülnek a fejlődő világba, de a fejlődés „születési pontjai” továbbra is a fejlett világban, az új gazdaság országaiban vannak.



77. ábra: A Humánerőforrás gazdálkodás előtt álló kihívások (Szalai, é.n.)

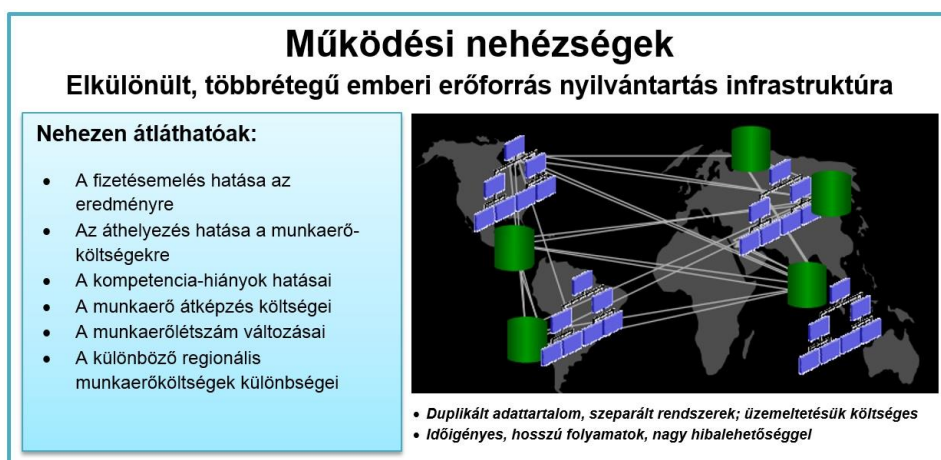
Összefoglalva elmondhatjuk, hogy a technológiai, különösen az információs technológia fejlődése, a piacok liberalizációja a gazdasági ágazatokban a szabályozás deregulációja lehetővé tette, hogy a nemzeti határok jelentősége csökkenjen. MacDonald (2004:292) felteszi azt a kérdést, hogy vajon mit tartogat a jövő a HR számára? Véleménye szerint a HR feladatok „a piachoz, az alkalmazottak igényeihez, a kormányzati befolyáshoz, a versenyhelyezethez, és a gazdasági viszonyokhoz fog alkalmazkodni.” Németh (2012) szerint is változtatni kell a gondolkodásmódunkon és alkalmazkodni az elkerülhetetlenhez, mindezt a 77. ábra szemlélteti.

13.3.2 Oracle Human Resources Management System, vagyis Emberi Erőforrás Kezelő Rendszer

Az Oracle E-Business Suite nagy-, közepes-, kisvállalatok, valamint pénzügyintézetek és a közszféra intézményei számára készült, korszerű Inter-

net-architektúrára épült irányítási rendszer. Az Oracle elsőként hozta létre a rendszer Internet alapú verzióját, amivel 1988-ban jelent meg a piacon. (Fige, 2010)

A bevezetés szükségességét az 78. ábra mutatja meg. (Szalai nyomán):

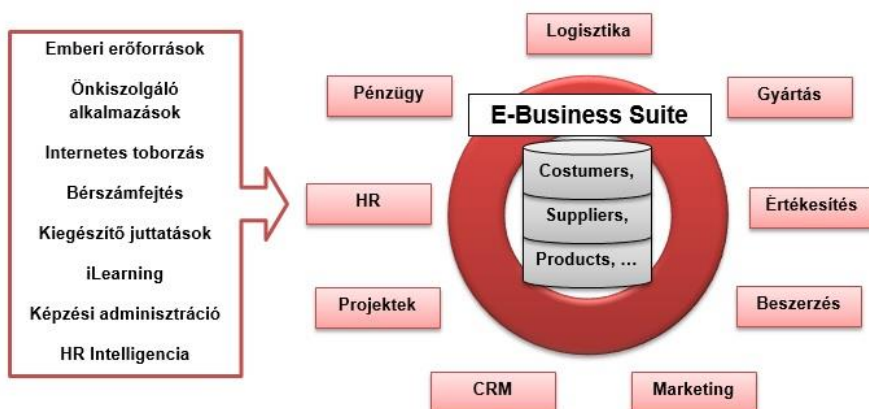


78. ábra: A HR nyilvántartásának és infrastruktúrájának működési nehézségei (Szalai nyomán)

A szükségességét az üzleti trendek változása hívta életre, ezek:

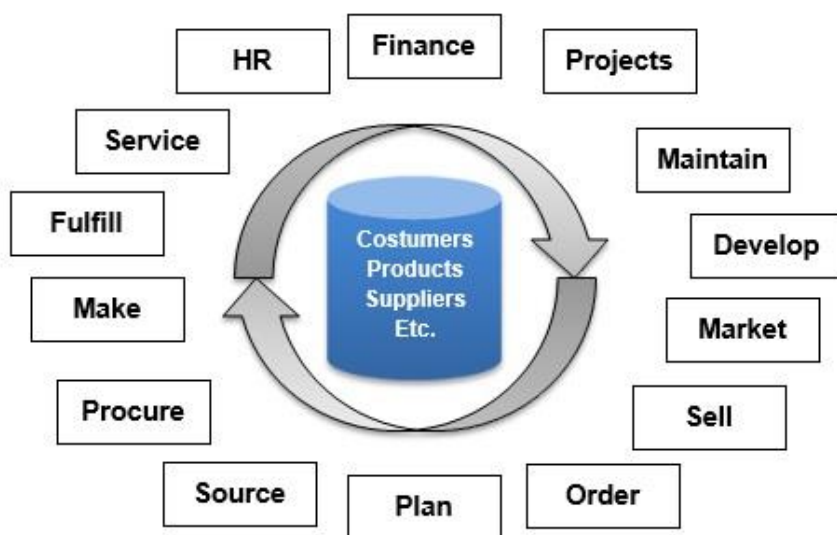
- A back-office erőforrások optimalizálása
- Folyamatosan fejlődő szervezeti struktúrák
- Alkalmazottak fejlesztése az üzleti igényeknek megfelelően
- Növekvő verseny a legjobb munkaerő megszerzésére
- A munkaerőpiac és a vállalatok globalizálódása

Az Oracle e-Business Suite moduláris felépítésű és a legtöbb üzleti folyamat IT támogatására ad javaslatot.



79. ábra: Az Oracle teljes E-Business Suite-ja (Folláth, 2003, nyomán)

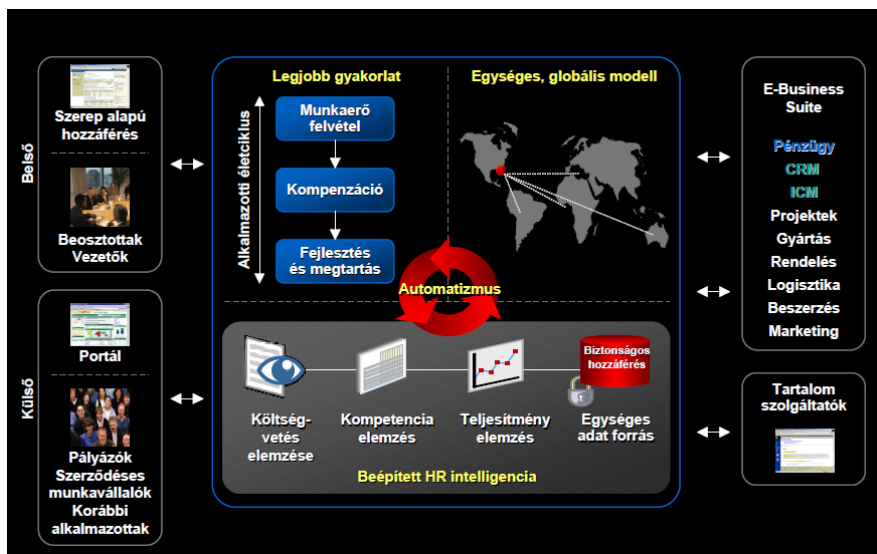
Rendelkezik HR, Finance, Sales&Distribution modulokkal, vannak megoldásai a készletnyilvántartás és értékelés kezelésére, hogy csak néhányat említsék, ezek közül a HR modult fogjuk részletesen megvizsgálni ebben a fejezetben.



80. ábra: Az Oracle Emberi Erőforrások termékcsaládja (Szalai nyomán)

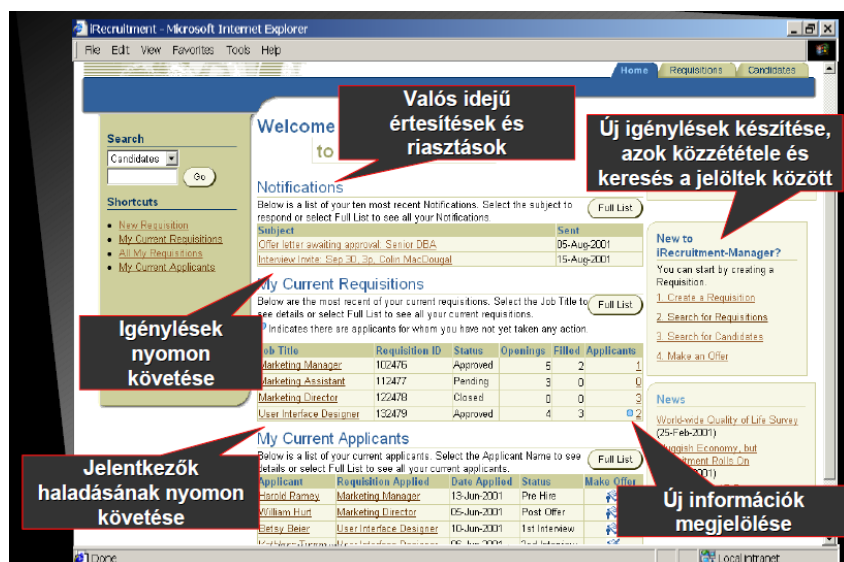
Az Oracle emberi erőforrás kezelő rendszere, olyan üzleti eszköz, amely segíti kézben tartani a személyügyi folyamatokat és költségeket a hatékony vállalati munkaerő megszerzése, fejlesztése és menedzselése

során. A rendszer szétválasztja az emberi erőforrás menedzsment folyamatait, több modul segítségével. Ilyen modulok például a Képzési Adminisztráció, Időgazdálkodás, Internetes képzési rendszer stb.



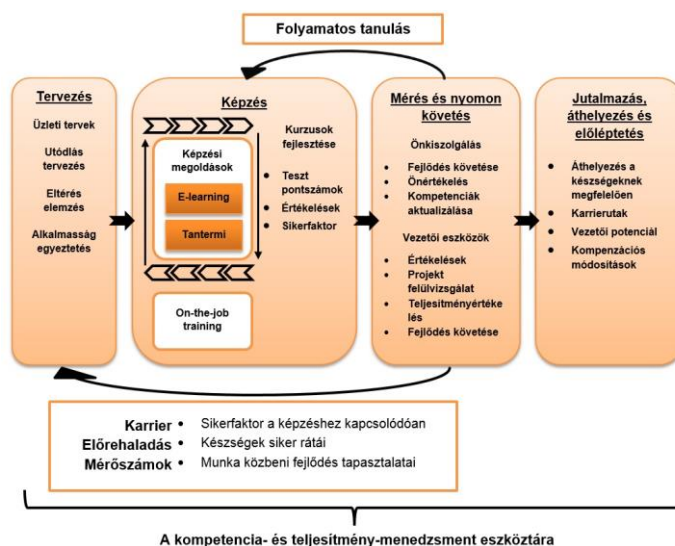
81. ábra: Az Oracle EEM-je (Szalai nyomán)

A modul által részletes, dátumozott, sok szempontú információ jelezhető fel egy alkalmazottról vagy pályázóról, például személyes története, pályázatait, teljesítmény-értékelések vagy orvosi adatok is. A vállalatnál ez az adathalmaz, tartalmazza az összes a vállalatnál dolgozó személy adatait, a dolgozói törzset. Minden egyes munkavállaló személyes-, szerződéses adatait, címét, nyelvismereti szintjét, valamint végzettségi adatait tartalmazza a rendszer. Ezek mellett, a jogosultsági adatokat is ez a modul menedzseli. Itt adhatunk az egyes felhasználóknak jogot ahhoz, hogy mely modulokhoz, riportokhoz, menükhöz, néhány esetben programokhoz, férjen hozzá, és azokat milyen szinten kezelhesse. A jogosultságokat teljes mértékben mi hozhatjuk létre, majd azokat az egyes felhasználókhöz, vagy csoportokhoz rendelhetjük. A létrehozáskor adnunk kell egy nevet a jogosultságnak, majd kiválaszthatjuk a modulokat, menüket, programokat és riportokat, amelyeket szeretnénk, hogy az adott felhasználó vagy csoport kezelhessen.



82. ábra: iRecommend management (Szalai nyomán)

A modul segítségével továbbá, kezelhető a képzési folyamatok teljes vertikuma, a képzési tervek nyilvántartásától és az erőforrások meghatározásától, lefoglalásától, valamint a képző cégek nyilvántartásán és a hallgatók kiértékelésén keresztül az oktatási tevékenységgel kapcsolatos pénzügyi adminisztrációig. (Fige, 2010)



83. ábra: Az Oracle tudás fejlesztése és jutalmazása (Szalai nyomán)

Oracle iLearning képes:

- különálló tanfolyamok összevonásához egy tetszőlegesen összeállítható, költséghatékony LMS-rendszer keretein belül,
- a tananyag gyors összeállításához és a tanulók felé történő eljuttatásához,
- a tantermi és online oktatás megfelelő arányú alkalmazásához,
- a tanfolyamok hatékonyságának méréséhez,
- egy teljeskörű e-business megoldásba való integrálódáshoz.



84. ábra: Az Oracle képzési megoldásai a SHM tükrében (Szalai nyomán)

Az Oracle iLearning biztosítja mindazon feltételeket a szervezetek számára, amelyek az online vagy tantermi környezetben zajló tanfolyamok megszervezéséhez, végrehajtásához és nyomon követéséhez szükségesek. (Oracle iLearning hivatalos oldala)

T-Mobile Oktatás Menedzsment Rendszer (LMS)

Adminisztrátor E-mail Súgó Kijelentkezés

Katalógus Kezdőlap Naptár Profil Vezető

Amiképpen Bizonyítványok Saját ütemezés szerint haladók Ütemezett Oktatócsoport Nyilvános csevegések Nyilvános fórumok

Keresés a katalógusban

Vannak függő, jóváhagyásra váró értesítések.

Hirdetmények

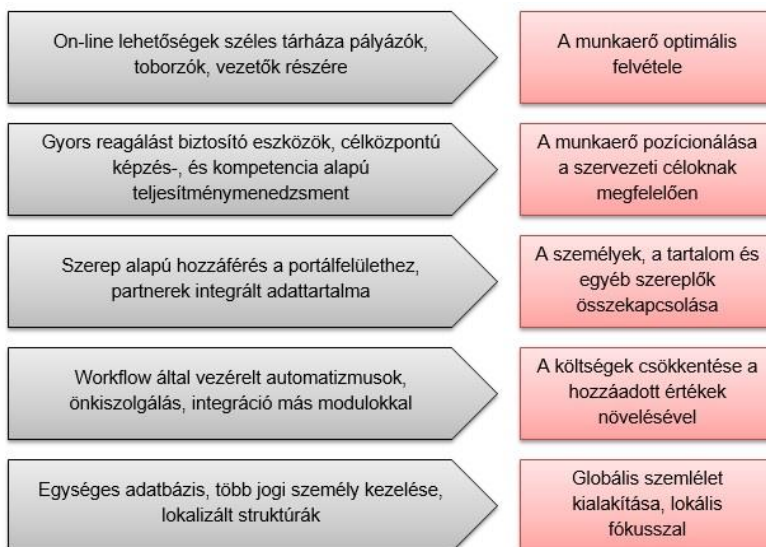
Jelenleg felvett oktatás

Teljesítés	Kurzus	Állapot	Dátum
13 / 81 teljesítve	Oracle iLearning: Administering your Learning Community - Part 1	100%	2004.05.17.
5 / 49 teljesítve	Oracle iLearning: Working With Assessments	10%	2004.05.12.
Telesített	Oracle iLearning: Learner Demonstration	100%	2004.02.05.
3 / 93 teljesítve	Oracle iLearning: Working With Content	3%	2003.12.01.
9 / 58 teljesítve	Oracle iLearning: Getting Started with Oracle iLearning	15%	2003.06.19.

ORACLE

85. ábra: A T-mobil Oracle alapú Oktatás Menedzsment Rendszere

Az Oracle Humáni erőforrás megoldásairól elmondható, hogy:



86. ábra:

13.3.3 SAP HR modul

A SAP rendszerét a teljes integráltság jellemzi, ami kivételesen erős informatikai támogatással is jár. További előny, hogy nemzetközileg elfogadott és auditált tartalommal van feltöltve, magas az adatbiztonsági szintje és gyakorlatilag bármilyen program vagy fejlesztett alkalmazás hozzákapcsolható. Hátránya viszont, hogy kifogásolható az ár/teljesítmény mutatója, illetve magasak a konzultációs-, bevezetési- és képzési költségek. Annak ellenére, hogy az egyes moduljaiban külön-külön számtalan előredefiniált lekérdezés létezik, újabb lekérdezések előállításakor a felhasználónak nehézkes a riport tervezésének és készítésének a folyamata.

Az SAP e-HR legfontosabb funkciói: dolgozói- és vezetői önkiszolgálás, e-időgazdálkodás, e-toborzás, e-teljesítményértékelés, e-learning, valamint a portál alapú információcsere. A fenti e-HR funkciók alapja a dolgozói önkiszolgálás, ESS (Employee Self Service), ami portálfelületen keresztül érhető el.

Tekintettel arra, hogy a munkaerőpiac széttagolt és egyre nehezebb megtalálni a megfelelő képességekkel rendelkező dolgozókat, a SAP online toborzási modulja új dimenzióba helyezi a pályázó és a vállalat kapcsolatát. A hagyományos munkaerő-toborzási folyamatok az üres munkakör betöltésére összpontosítanak. A munkaerő-toborzó szervezetek általában alkalmasak olyan külső álláskeresők felkutatására, akiket érdekel a meghirdetett munkakör, viszont ha a kiválasztott pályázó elfogadja az ajánlatot, a többi jelentkező feledésbe merül – és ezek az esetleg értékes dolgozók elvesznek a vállalat számára.

Az SAP kicsit másképp működik és azon az elméleten alapul, mely szerint a sikeres munkaerő-toborzás kulcsa a jelenlegi és a potenciális munkaerővel való kapcsolat megerősítése. Ahelyett, hogy ideiglenes kapcsolatokat tartana fenn egy adott munkakör potenciális betöltőivel, hosszú távú kapcsolatokat épít ki olyan személyekkel, akik valamikor képesek lehetnek a vállalatnál dolgozni. Az e-Recruiting a Talent Warehouse (Tehetség-tár) adatbázison alapul, amely a potenciális munkaerők adatainak központi tárolására szolgál. Itt található egy adott munkakör pályázói. A Talent Warehouse a munkaerővel való aktív kapcsolat kezelésének alapja. Ha a jelölt bekerült az adatbázisba, számos szolgáltatás nyújtható neki, többek között például személyi értékelés, előrelépési iránnyal kapcsolatos javaslatok, érdeklődésre számot tartó üresedések, hírlevelek és személyes fizetés-visszaigazolás.

Navigálás

[Training Home](#)

Keresés

Bővített keresés

[Tanfolyamkatalógus](#)

Saját tanulmányszámla

- [Tanfolyami tevékenységek](#)
- [Tanfolyami előjegyzések](#)
- [Jegyzetlista](#)
- [Kvalifikációprofil](#)
- [Profilgyógytétel](#)
- [Beállítások](#)

Profilgyógytétel

A rendszer elkészíti a kvalifikációprofilja összehasonlítását az ön számára releváns követelményprofilokkal. A pozícióhoz tartozó, megkezdhetetlen kötelező követelményeket a rendszer **kiemeli**.
[A használt szimbólumok áttekintéséhez.](#)

Pozíció: HR szakértő I.			
Kvalifikáció	szükséges	létezik	
Angol nyelvismeret	Felsőfokú	Középfokú	⚠️
Szövegszerkesztő ismeret	Igen	Igen	✅
SAP HR Szervezmenedzsment ismeret	Igen	hiányzik	❌
Gazdasági végzettség	Főiskola	Főiskola	✅
munkaszervezés, koordinálás	(E) kiváló	(E) kiváló	✅
stratégiai gondolkodás	(D) jó	(E) kiváló	✅

[Nyomtatás](#)

87. ábra: Kvalifikáció- és követelményprofil összehasonlítás

A rendszer a külső és belső pályázók nyilvántartott kompetenciái alapján úgynevezett profil-összehasonlítással képes kiválasztani az üzleti elvárásoknak megfelelő jelöltet. A rendszert – megjelenése óta – több száz nagyvállalat használja a belső munkaerő-fejlesztésekhez és a külsős tehetőségek felkutatásához. (Stötzer, 2010)

13.3.4Egy hazai fejlesztésű humánerőforrás-gazdálkodási szoftver – nexON

A NEXON 1989 óta van jelen a hazai humán erőforrás gazdálkodás informatikai támogatására szakosodott fejlesztő és szolgáltató piacán. A cég budapesti irodájával, 8 regionális irodájával (Győr, Kecskemét, Miskolc, Nyíregyháza, Pécs, Tab, Veszprém és Zalaegerszeg), valamint konzultációs és technikai támogatási szolgáltatásaival biztos háttérrel is nyújt.

A nexONHRM rendszere integrált humánügyviteli rendszer egyes moduljai átfogják az emberi erőforrás-gazdálkodás legfontosabb területeit. Korszerű, az üzleti elvárásoknak megfelelő informatikai megoldást nyújtanak a vállalatok személyügyi adminisztrációs folyamataira. A rendszerbe épített szaktudás és kompetencia alapú megközelítés olyan rendezőelvet biztosít a HR szakemberek számára, amely a folyamatok során alkalmazható. A kompetenciák és a feladatok értékelése objektívebbé tehető, a minőségi kritériumok értékelése és számszerűsítése is lehetővé válik.

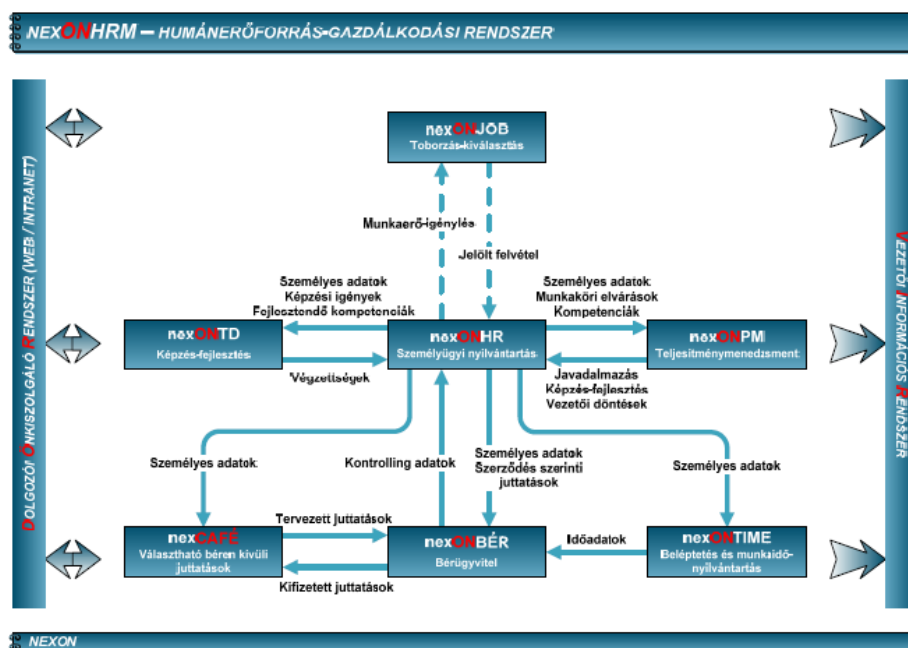
A nexONHRM rendszer több szoftverből épül fel, amelyek önállóan is alkalmazhatóak.

A moduláris felépítés következtében a támogatott HR folyamatok jól elkülöníthetők a rendszerben, ami hatékony, akár több lépésben történő rendszerbevezetést tesz lehetővé, ugyanakkor ezek egymással szoros összefüggésben alkotják a komplex humáninformatikai rendszert.

A rendszer a következő HR tevékenységeket támogatja:

- nexONHR – személyügyi nyilvántartás
- nexONBÉR – bérügyvitel
- nexCAFÉ – cafeteria (béren kívüli juttatások)
- nexONTIME – beléptetés és munkaidő-nyilvántartás
- nexONJOB – toborzás-kiválasztás
- nexONTD – képzés-fejlesztés
- nexONPM – teljesítménymenedzsment

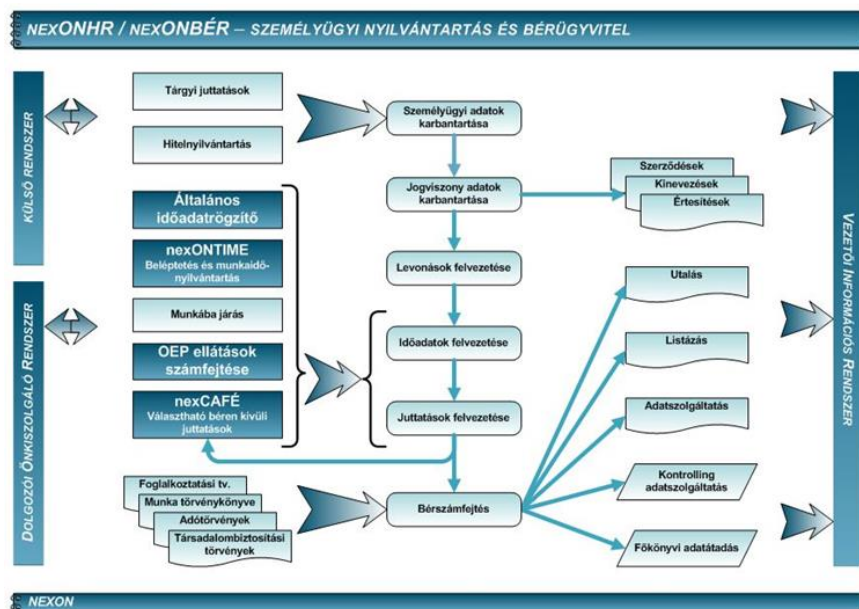
A nexONHRM rendszer alkalmazásai közötti kapcsolatot a 87. ábra mutatja meg:



88. ábra: A nexONHRM rendszer alkalmazásai közötti kapcsolat

A nexONBÉR bérügyviteli szofver

A legnépszerűbb rendszer segítségével több, mint egymillió magyarországi munkavállaló bérét (bér- és OEP ellátások számfejtése, bérfeladás, személyi jövedelemadó-elszámolás) számfejtik. Képes korlátlan számú gazdálkodó egység, egységenként akár több tízezer dolgozó gyors és hatékony kezelésére, teljes körű számfejtésére.



89. ábra: A nexONBÉR felépítése

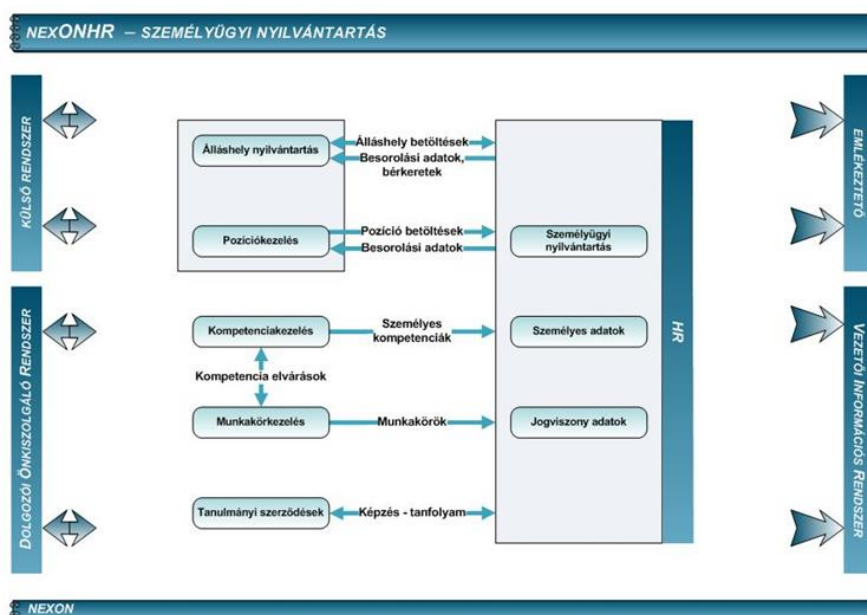
A nexCAFÉ, a cafeteria rendszer

Megoldást kínál a béren kívüli juttatások többszintű nyilvántartására, ellenőrző listák segítségével folyamatos figyelésre, továbbá juttatástípusok szerint számol az éppen aktuális adó és közteher vonzatokkal.

A nexONHR

A nexONHR szoftver a nexONBÉR bérügyviteli rendszerrel integrált vagy önálló alkalmazásként működtetett személyügyi nyilvántartás kiépítésére nyújt keretet. A két rendszer integráltságának előnye a személyügyi adatbázisok gyors feltöltése, amely jelentősen lerövidíti a rendszer bevezetési idejét és a későbbiekben, a rendszer üzemeltetésekor, az adminisztrációra fordított időt.

A hagyományos, szakmai funkciók mentén szerveződő vállalati működést egyre több cégnél váltja fel egy dinamikus, feladat vagy projekt alapon strukturált szervezet. A nexONHR személyügyi nyilvántartás szoftver státuszgazdálkodás és álláshely nyilvántartási almodulja leköveti a több dimenziós, projekt alapú szervezeti felépítés változásait. Az álláshely nyilvántartási modul segítségével a szervezeti felépítés változásai tervezhetők, a tervezett struktúrához hozzárendelhetők a bérkeretek és engedélyezett létszámok. A beépített listák segítségével megjeleníthetők és külső alkalmazásba exportálhatók például az üres álláshelyeket, keresztfoglalkoztatásokat, helyettesítéseket, megbízásokat felsoroló kimutatások.



90. ábra: A nexONHR felépítése

A nexONHR szoftverben a következő személyügyi adatok kezelésére van lehetőség:

- személyes adatok, eltartottak,
- előző munkahelyek,
- iskolai végzettségek és szakképzettségek, tudományos fokozatok, tanfolyami képzések, nyelvtudások, nyelvvizsgák,
- munkavégzéshez kiadott eszköz adatok,
- orvosi vizsgálatok,

- baleseti kapcsolattartók,
- fegyelmi intézkedések – kitüntetések,
- tanulmányi szerződések,
- jogviszony adatok,
- szervezeti, munkaköri paraméterek, besorolási adatok,
- állandó juttatások, távolléti díjak, szabadságszámítás, távolléti adatok,
- nyugdíjpénztári tagság adatok

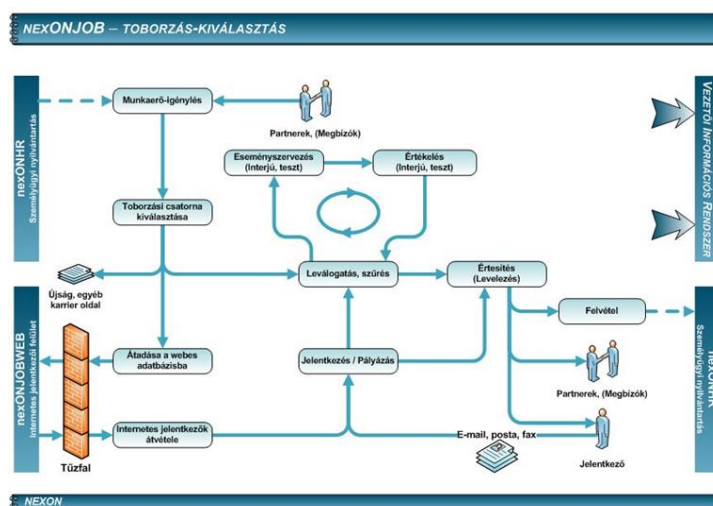
A nexONTIME beléptető és munkaidő-nyilvántartó szoftver

A nexONTIME munkaidő-nyilvántartó rendszer webes felületének köszönhetően a távoli telephelyek is könnyen bekapcsolhatók a központi nyilvántartásba. Az önkiszolgálói alkalmazás segítségével a vezetők és alkalmazottak maguk is követhetik időadataik feldolgozását, pontosan láthatják például beosztásuk, balanszidejük, szabadságuk alakulását. Vezethetik, esetleg korrigálhatják saját elektronikus jelenléti ívüket, közvetlenül jelezhetik például a szabadság- igényüket.

A munkaidő-nyilvántartás integrált kezelésén kívül a nexONTIME természetesen mindent tud, ami egy hagyományos beléptető rendszer feladatai közé tartozik: a dolgozók beléptetése, az egyes épületek, szintek közötti mozgások figyelése – esetleg megakadályozása – ajtók, sorompók és egyéb biztonságtechnikai berendezések vezérlése.

A nexONJOB toborzás-kiválasztás szoftver

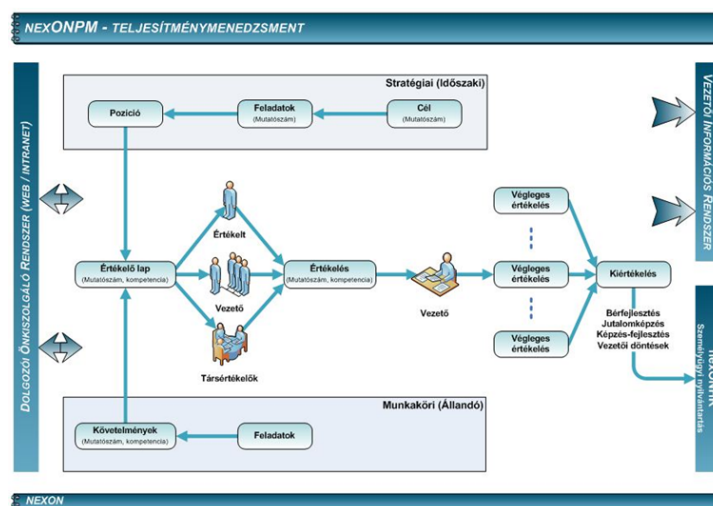
A rendszer webes felületén keresztül jelentkezhetnek a pályázók és szinkronizálhatók a projektek/hirdetések. A szoftver átfogja a toborzás-kiválasztás adminisztrációját, automatizálja a folyamatokat a hirdetésfeladástól a felvételi folyamat utolsó lépéséig. Folyamatorientált keretrendszert biztosít, ugyanakkor lehetőséget ad különböző szintű szakértői tartalom kialakítására.



91. ábra: A nexJob felépítése

A nexONPM teljesítménymenedzsment szoftver

A szervezet valamennyi munkatársára kiterjedő vezetői eszköz, amely tudatosabbá és eredményesebbé teszi a teljesítmény menedzselését, és javítja a vezető-beosztott kommunikáció hatékonyságát. Az értékelési eredmények felhasználása igazságosabbá teszi a javadalmak elosztását és csökkenti a felesleges képzésekre fordított kiadásokat.

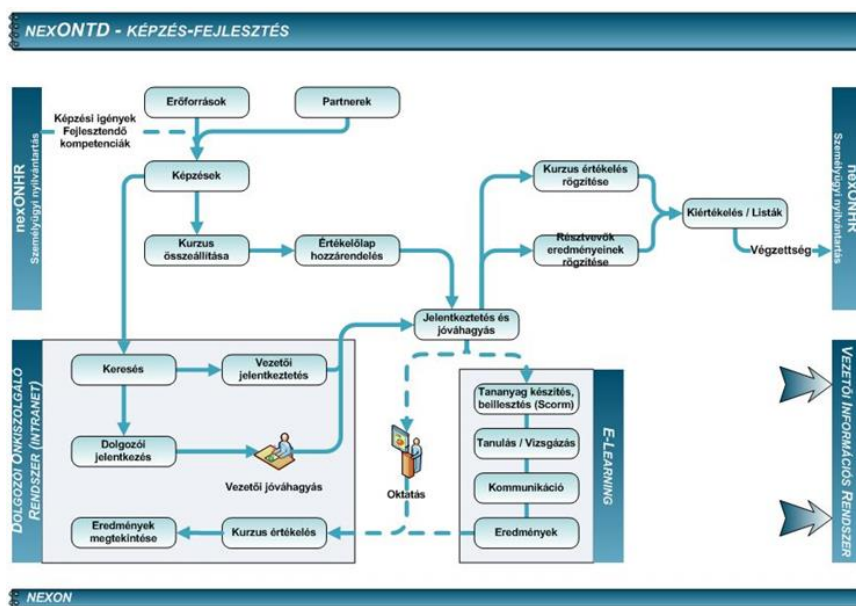


92. ábra: A nexONPM felépítése

A nexONTD képzés-fejlesztés szoftver

A nexONTD a szervezeti oktatásokkal, valamint a szervezet munkatársainak képzésével, fejlesztésével kapcsolatos összes feladat ellátására, a szükséges információk tárolására, lekérdezésére alkalmas. A belső képzések, rendezvények szervezésének támogatásával, a képzési költségek tervezésével, a munkatársak összes képzéssel kapcsolatos információinak rendszerezett nyilvántartásával, a képzésekkel kapcsolatos vezetői döntések támogatásával, valamint a képzések értékelési-minősítési lehetőségeivel az oktatásszervezői feladatok egyszerűbbé, valamint a szervezeti képzések hatékonyabbá, eredményesebbé válnak.

A nexONTD szoftver, a nexONHRM programcsalád egyik elemeként mind a nexONPM, mind a nexONHR szoftverrel szoros kapcsolatban áll. A jogosultságok beállítási lehetőségeinek megfelelően a szoftver különböző elemeit használhatják például a képzések szervezésével, a képzés gazdasági ügyeinek intézésével foglalkozó munkatársak, az oktatók, a vezetők és a képzéseken résztvevő munkatársak.



93. ábra: A nexONTD felépítése

Felhő és a nexON

A licenc megvásárlása és a szükséges háttér-infrastruktúra, például a szerverek kiépítése komoly beruházásokat igényel, azonban a vállalatok

többségénél a HR szoftverekhez kapcsolódó fejlesztés általában nem szerepel a fontossági lista első helyén. Ebben az esetben sem kell azonban végleg lemondani a professzionális HR szoftverekről, hiszen léteznek már olyan megoldások, amelyekkel elkerülhető a magas bevezetési költség.

A NEXON felhő alapú (SaaS = Software as a Service) szolgáltatása online elérést kínál HR szoftvereihez. A szolgáltatás lényege, hogy a szolgáltató a saját szerverfarmján üzemelteti a szoftvereket, amelyekhez online hozzáférést biztosít a felhasználóknak.

A felhő alapú szolgáltatás előnye:

- A program fejlesztéséről, frissítéséről, valamint a szükséges infrastruktúra üzemeltetéséről egyaránt a szolgáltató gondoskodik.
- A vállalatnak nem kell megvásárolnia a licenceket.
- Az igényelt szoftverek havidíjas rendszerben érhetők el.
- A költségek jól tervezhetők és ellenőrzés alatt tarthatók.
- A felhasználónak nem kell informatikai beruházást végrehajtania, csupán a szolgáltató szerverének távoli elérését kell megoldania interneten keresztül

13.4 ÖSSZEFOGLALÁS

A humánügyviteli folyamatok sikeres menedzselése egyre bonyolultabb és időigényesebb feladat, a megbízható és hatékony működés mellett a törvényi változások napra pontos követésére, a felsővezetők igényeinek kielégítésére van szükség.

Az átalakuló igények az integrált, könnyen és gyorsan változtatható humánügyviteli rendszereknek kedveznek: ezek elterjedtsége hazánkban még az európai átlag alatt van, de a növekvő elvárások és az eladási statisztikák alapján Magyarország pár éven belül felzárkózhat.

„A lehetetlen és a lehetséges közt csak az a különbség, hogy melyikben hiszel.”

Shakespeare

13.4.1 Ellenőrző kérdések

1. Milyen kihívásai vannak a humánerőforrás gazdálkodásnak?
2. Mi az Emberi Erőforrás Kezelő Rendszer?
3. Jellemezze az Oracle Human Resources Management System-et!
4. Jellemezze az iRecommend management-et!
5. Mire alkalmas az Oracle iLearning?
6. Ismertesse a SAP HR modult!
7. A nexONHRM rendszer milyen HR tevékenységeket támogat?
8. Mi a nexCAFÉ?
9. Milyen személyügyi adatok kezelésére képes a nexONHR?
10. Mik a felhő alapú szolgáltatás előnyei?

13.4.2 Felhasznált irodalom

- Klein, B., Klein, S. (2008): A szervezet lelke, EDGE, Budapest.
- MacDonald, J.R. (2009): A HR jövője. in: Efferon, M., Gandossy, R., Goldsmith, M. (szerk.): HR a 21. században, HVG-Hewitt Inside, Budapest.
- Naisbitt, J.(1982): Megatrends. Warner books inc., New York.
- Németh, T. (2012): <http://phil.elte.hu/tpf/2012-2013/October/MEGATREND-TARSKUT.pdf> [Eger, 2013.08.08]
- Szalai (é.n.): Egységes HR rendszer, mint a vállalatirányítási rendszer integrált alkotóeleme http://w3.tmit.bme.hu/courses/vitt4100-00/materials/Oracle_HR_bme.pdf [Eger, 2013.08.08]
- Fige, Z. (2010): Az Oracle ERP rendszer bevezetése egy multinacionális vállalatnál
http://ganymedes.lib.unideb.hu:8080/dea/bitstream/2437/101246/1/Fige_Zoltan_Szakdolgozat.pdf [Eger, 2013.08.08]
- Folláth, Cs (2003): Oracle
https://www.google.hu/search?q=foll%C3%A1th+oracle+ppt&oq=foll%C3%A1th+oracle+ppt&ags=chrome.0.69i59j69i57.10637j0&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=122&ie=UTF-8# [Eger, 2013.08.08]
- Oracle iLearning hivatalos oldala (é.n.):
<http://ilearning.oracle.com/ilearn/en/learner/jsp/login.jsp> [Eger, 2013.08.08]
- NEXON hivatalos oldala: <http://www.nexon.hu/nexonhrm-humaneroforras-gazdalkodas> [Eger, 2013.08.08]

Stötzer, Cs. (2010): e-HR Humán Erőforrás Menedzsment elektronikus alapokon

HR portál: A teljesítményértékelés céljai

<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34261>

[Eger, 2013.07.29.]

14. ÖSSZEFOGLALÁS

14.1 A KURZUSBAN KITÚZÓTT CÉLOK ÖSSZEFOGLALÁSA

A kurzus során a hallgatók megismerkedtek az egyéni (dolgozói) és szervezeti teljesítmény elemzésének, értékelésének és optimalizálásának lényegével és informatikai eszközeivel. Képesé váltak az ilyen eszközök egyszerű használatára. Végzés után HR-es feladatot kapva képesek a teljesítményoptimalizálásra felhasználható informatikai eszköz kiválasztására és fokozatos használatba vételére. Képesek értően és nyitottan kommunikálni mind az egyénnel mind pedig a szervezet vezetésével az elemzés eredményeiről és a levont következtetésekről, amelyek ma már hozzájárulnak a vállalkozások versenyelőnyének megteremtéséhez. A technológiák várható hatásait megismerték, a jelenlegi és a jövő technológiáit egy bizonyos határig szükséges volt megmutatni, ugyanakkor nem szerepeltek a tananyagban mély informatikai ismeretek. Cél volt továbbá a technológiák várható hatásainak ismertetése, hiszen a folyamatos és gyors változás miatt a hallgatóknak néhány év után már egy egészen más közegben kell helytállniuk.

14.2 TARTALMI ÖSSZEFOGLALÁS

Új vállalkozásunk akkor lehet sikeres, ha birtokában vagyunk a közgazdaságtani alapfogalmaknak, rendelkezünk a gazdasági rendszerekhez szükséges IKT-kompetenciákkal, kapcsolódni tudunk a nagyvállalati ERP rendszerekhez, kihasználjuk az ügyfélkapcsolat-menedzsment és az üzletiintelligencia-szoftverek adta lehetőségeket. Vevőink, partnereink megszerzésében és megtartásában nagy szerepe van az üzleti kommunikációnknak, a felhalmozott információk rendszerbe szervezésének és azokból megfelelő adatbányászati módszerek segítségével olyan vezetői riportok létrehozásának.

14.3 A TANANYAGBAN TANULTAK RÉSZLETES ÖSSZEFOGLALÁSA

2. A Stratégiai Hatás Modell (SHM) ismerete, mint az egyéni és szervezeti teljesítménynövelés eszköze

A munkaerőpiac értékeli a diplomát, az alacsonyabb végzettségűekhez képest meg is fizeti a diplomásokat. Nem egészen világos azonban, hogy mit, milyen mértékben értékel a diplomában: a tudást, a felsőoktatásban megszerzett kompetenciákat, vagy azokat a személyes kompetenciákat, amelyeket az egyén a felsőoktatásba és a diplomához vezettek.. Ott ahol az első két elemnek van prioritása, ott a felsőoktatás emberi tőkéhez való hozzájárulásáról beszélhetünk, ahol a harmadik, ott a diploma leginkább csak egyfajta szűrőrendszerként működik. Fontos azonban megjegyezni, hogy a munkáltatók a friss diplomásokkal szembeni legnagyobb hiányossággént a tapasztalatlanságot, a megszerzett gyakorlatot hiányolják.

Ami az oktatási, oktatástechnológiai megoldásokat illeti, a hagyományos – előadás, magyarázat, vita, demonstráció, esettanulmány, szerepjáték, szimulációs – módszerek és oktatási formációk mellett, egyre több szakember fordul az újonnan megjelenő oktatási formák felé. Ezek olyan technológiai és oktatástechnológiai fejlesztések, melyek multimédia és más az infokommunikációs technológiák előnyére épülnek. Általánosságban elmondható, hogy ezeknek a módszereknek a fejlesztése sokba kerül, de nincs szükség bonyolult infrastruktúrára, így viszonylag hamar megtérül.

A Stratégiai Hatás Modell abban különbözik más modellektől, hogy integrálja az oktatási és nem oktatási jellegű beavatkozásokat, minden beavatkozást alávet az elemzés, tervezés, fejlesztés és gyártás cikluson. Ugyanakkor abban is különbözik, hogy másképpen használja az értékelést, minden egyes szakaszban azért, hogy biztosítsa az igazodást a stratégiai igényekhez, szükségletekhez, valamint egyben a minőségellenőrzéshez. Javaslatokat tesz a javításra a sikeres implementációhoz azzal, hogy továbbviszi a változásmenedzsmenti tevékenységet a fejlődési folyamat minden egyes szakaszában.

3. Kaufman és Rothwell megközelítése, hasonlóságok és különbségek

Az igények felmérése, – mely az oktatás tervezési folyamattal indul és mint ilyen, –fontos folyamat a teljesítmény javítására (Rossett, 1987),

különösen azok számára van ennek prioritása, akiknek a képzés az elsődleges feladatuk.

Igényfelmérés eredménye nem lehet csak a képzés (training), de a szakember képes azonosítani, majd rangsorolni mindenféle teljesítménybeli elmaradást, ami miatt az igényfelmérést végezte (Kaufman, 1994; Rothwell és Kazanas, 2004.) Az igények felmérése azt jelenti, hogy meghatározza az okokat, amelyek a teljesítmény problémát okozzák és a megfelelő megoldás megtalálásával, kiküszöböli a hiányosságokat, függetlenül attól, hogy a megoldás maga a képzés, a training (Kaufman, 1994). A képzés, az oktatási célok származhatnak a szervezeti, működési, és/vagy az egyéni igényeknél azonosított értékelésből (Rothwell, 1984.)

4. A szükségletfeltárás (needs assessment), mint a teljesítmény-probléma gyökerének feltárása

A szükségletfeltárás, problémaelemzés és a célkitűzések meghatározása egymásra épülő, tevékenységsorozatból áll. A külső forrásból, adatbázisból elérhető információk, illetve a saját szervezetünkön belül keletkezett információk elemzése után felállított probléma-, illetve célfa további kérdéseket vethet fel előkészítő, tervező tevékenységünkben. Bizonyos célcsoport, potenciális tulajdonosi és vásárlói kör, együttműködő munkaadói kör szükségleteit, jövőbeni elképzeléseit szeretnénk megismerni, mely információkat a megcélzott csoport képviselőinek közvetlen megkeresése nélkül nem tudjuk megszerezni. Ehhez ajánlott saját felmérést, előrejelzést, kisebb kutatást készíteni.

5. Az egyéni teljesítményt befolyásoló belső (Maslow) és külső (szervezeti és szociális) tényezők

A munkavállaló motiválása nem más, mint befolyásolni az egyén viselkedését a célok megvalósítására. A motívumok komplex rendszert alkotva befolyásolják az emberi cselekvést, és különféle cselekvésre készítetnek. Az egyes motívumok különböző erősségűek, és dinamikusan változnak. Ahhoz, hogy az ösztönző rendszer a megfelelő hatékonyságot szolgálja, a szervezeti céloknak illeszkednie kell a szervezete stratégiájához. Az ösztönzésre a stratégián kívül alapvető hatást gyakorol a kulturális környezet, amelyben az adott szervezet tevékenykedik, de maga a munkahelyi vezető és az adott szervezet rendszere is. Az egyéni teljesítményt mind külső, mind belső tényezők befolyásolják.

6. Munkafolyamatok szabályozottsága és a munkakörnyezet szerepe

Az optimálisan szabályozott munkafolyamatok és munkakörnyezet biztonságot ad a munkavállaló számára. Az ergonómia fejlődési trendjei napjainkban is változnak. Igényként jelent meg a termék-ergonómia, de a mai informatika szemléletes példája a marketing szemléletű terméktervezésnek. Erősödtek a biztonsági és környezetvédelmi szempontok is és olyan speciális- és rétegigények is figyelembe kell venni, mint az például az idősek vagy a fogyatékos felhasználók, munkavállalók ergonómiai igényei.

A kellően szabályozott munkafolyamatok tovább növelik a biztonságot, mert átláthatóbbá, kényelmesebbé, hatékonyabbá, rugalmasabbá teszik a munkát.

A hazai kis- és közepes méretű vállalatok működését alapvetően befolyásoló dinamikus változások figyelhetők meg az utóbbi egy, másfél évtizedben. A változások előidézőjeként több olyan tényező azonosítható, melyek önállóan, vagy közösen fejtik ki hatásukat a gazdálkodó szervezetek működésével, a gazdasági környezet állapotával kapcsolatban. A megváltozott és folyamatosan változó gazdasági környezet és a korábbitól eltérő piaci kultúra komoly kihívást jelent azon gazdálkodó szervezetek számára, melyek fenn akarják tartani működőképességüket, válaszolni akarnak a piac folyamatos kihívásaira, meg akarnak felelni a tevékenységükkel érintettek igényeinek.

7. A teljesítményproblémákkal összefüggő ok-okozati összefüggések módszertana

Manapság még a legkiválóbb munkaerő is találkozhat olyan feladattal, amivel nem tud megbirkózni, vagy tart tőle, esetleg nincs hozzá kedve. A teljesítményproblémák megoldásakor alkalmazott helyes módszer feszültségeket, konfliktusokat előzhet meg. Fontos az embereket az aktuális helyzetnek megfelelően kezelni. Időben kell beavatkozni, a késlekedés további hibákat eredményezhet, és egyre nehezebbé válik azok kijavítása. Fontos, hogy a teljesítményproblémára koncentráljunk, a személyeskedés céltalan, és ellenállást szül. Az emberek személyük elleni támadásnak tekintik. Az észrevételek és javaslatok legyenek konkrétak, hogy az illető valóban pontosan tudhassa és megértse, mi a probléma! Feltétlenül négy szemközt kell megvitatni a problémát! A közösség előtti összeütközés megalázó, védekezést és dühöt vált ki, amely szinte biztosan meggátolja a várt eredmény elérését.

8. A teljesítményproblémákkal összefüggő ok-okozati összefüggések esetei és gyakorlata

A kompetencia-menedzsment módszertanának eredményességét, hatékonyságát (mint minden más módszerét) a gyakorlat fogja minősíteni. Nincs általánosságban vett csodamódszer, minden vállalatnak a saját stratégiájához és vállalati kultúrájához illeszkedő HR eszközrendszert kell alkalmaznia. Végül fontos megemlíteni, hogy a kompetencia-menedzsment vállalati alkalmazása szemléletváltást jelent mind a vállalati oldalon, mind a munkavállalók részéről. Hiszen a munkavállaló többé nem pusztán a munkaidejét vagy a munkaerejét „adja el” a vállalat számára, hanem a kompetenciakészletét és teljesítményét bocsátja a cég rendelkezésére a vállalat céljai és ugyanakkor saját egyéni céljai elérése érdekében. Ez pedig azzal jár, hogy a munkavállaló kompetenciáinak fejlesztése közös érdekévé válik.

9. Az egyéni teljesítménynövelés módszerei

Az egyének abban az esetben fognak a szervezeti célok érdekében erőfeszítéseket tenni, ha közben egyéni szükségleteiket is kielégíthetik. Tehát a vezetők fontos feladata a dolgozók motivációinak megismerése, az egyéni és szervezeti célok összehangolása, olyan kompenzációs csomag összeállítása, amely összhangban áll a munkavállalók igényével és a szervezet stratégiai elképzeléseivel.

10. A szervezeti teljesítménynövelés módszerei

Az elmúlt években a szakkönyvek és a tanácsadó cégek számos új megközelítést kínáltak a vállalati teljesítmény növelésére. A tudástőke mint kifejezés azt tükrözi, hogy ez a vállalati vagyon – egyesek szerint legnagyobb értékű – eleméről van szó.

Az emberi tőke a dolgozók ismereteiből, készségeiből, tudásából tevődik össze és a munkatársak távozása után sajnálatos módon elvész a vállalat számára (Sellin 1998).

A társadalmi környezet változásának dinamikája, a megnövekedett piaci és szervezeti méretek, a vállalati kiszervezésekkel és felvásárlásokkal járó tudásvándorlás, a szervezetek közötti és a szervezeten belüli hálószerű interakciók, az elektronikus üzletvitel terjedése mind hozzájárultak ahhoz, hogy a szervezetek életében olyan problémaként jelent meg a tudás kezelése és hatékony felhasználása, amellyel foglalkozni kell. A magyar coachingpiac egyértelműen profitált abból a lehetőségből, hogy lát-

hatta az amerikai és nyugat-európai „best practice” kialakulását, és erre alapozva napjainkban gyors léptekkel halad előre.

Az évente fizetendő rehabilitációs hozzájárulás helyett egyszeri beruházást jelent a megváltozott munkaképességűek alkalmazása, annak közvetlen és közvetett hatásával együtt.

11. A szervezeti teljesítménynövelés stratégiáinak tervezése és végrehajtása

Piros (2002) megfogalmazása szerint, az emberi erőforrás menedzsment alatt mindazon tevékenységeket és vezetési módszereket értjük, amelyek egy adott szervezeten belül a munkaerő kiválasztásáról, a munkaerő fejlesztésén keresztül a teljesítménymérésig és a karrier menedzsmentig foglalkozik az emberi erőforrás működésével és annak észszerű, hatékony felhasználásával annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célok megvalósuljanak.

A minőségi szolgáltatás és termelés elengedhetetlen feltétele a kiváló teljesítmény nyújtása, aminek a rendszeres értékelés és visszacsatolás, illetve ennek függvényében a motiváció és fejlesztés elengedhetetlen. A stratégiai vezetés természeténél fogva változásközpontú. A szervezet viselkedését a változó környezethez kívánja igazítani. Ennek érdekében módosítja az erőforrások elosztásának kialakult módszerét, a szervezeten belüli hatalmi viszonyokat. Megszüntet részlegeket, felszámol vezetési szinteket, elbocsát vezetőket, és leépíti a munkatársak százait. Véget vet az addig bevált gyakorlatnak, megszokott viselkedésnek, és ezáltal leértékel évtizedek során megszerzett készségeket, ismereteket. Mindezt azért, hogy a hagyományos szervezetből a környezetei kihívásoknak megfelelni képes szervezetet hozzon létre. (Lévai, 2007)

12. Az egyéni és szervezeti teljesítményszint elemzésére részben vagy egészében alkalmas informatikai rendszerek köre (nyilvántartó rendszerek, szakértői rendszerek, hazai vagy külföldi fejlesztésű rendszerek, komplex rendszerek, integrált vállalatirányítási rendszerek HR-moduljai).

Az e-HR szoftverek eleinte csupán a vállalatok adminisztrációs igényét elégítették ki (bérszámfejtés, nyilvántartás, leltározás), később azonban – ahogyan a technika fejlődött – egyre több feladatot is felvállaltak az emberi erőforrás menedzsment tevékenységeiből. Manapság a következő területeken találkozhatunk új generációjú szoftverekkel:

- személyügyi adminisztráció, nyilvántartások

- munkaerő-tervezés és –gazdálkodás
- utánpótlás biztosítása (toborzás, kiválasztás)
- személyzetfejlesztés
- teljesítményértékelés
- ösztönzés, bér-, tb-számfejtés
- pályakövetés, karriertervezés

A szoftvereket nemcsak célterületük, hanem fajtájuk és integráltsági fokuk alapján is megkülönböztethetjük, így lehetnek:

- nyilvántartó rendszerek,
- szakértői rendszerek,
- hazai vagy külföldi fejlesztésű rendszerek,
- komplex rendszerek,
- kulcsrakész rendszerek,
- integrált vállalatirányítási rendszerek HR-moduljai.

A legismertebb e-HR szoftverek: Oracle HR modul, SAP HR modul, Peodesy, VIP, OPUS-Human, PS 2000, Best! HR-szoftver, Person Oracle, WINTISZT, XBER, NEXON, Perbit, VT-Soft

Általában egy HR-szoftver megvásárlásánál figyelembe kell venni, hogy mit tartalmaz a programcsomag, így vajon tartalmazza-e a:

- a szoftveres modulok árát,
- az alkalmazás licenceinek árát,
- a kapcsolódó hardvereszközök árát,
- a szoftver bevezetésének árát,
- a folyamatos szolgáltatás díját?

Amikor adaptálunk a szervezetünk életébe egy szoftvert, érdemes megvizsgálni, hogy milyen hardverállománnyal, hálózattal, valamint „em-beralapanyaggal” rendelkezünk, hiszen nem mindegy, hogy az új szoftver betanítása mennyi időbe, energiába, illetve pénzbe kerül, vagy egyszerűbb inkább külső szakértők betanítására hagyatkozni.

Elmondhatjuk, hogy mára az emberi erőforrás menedzsment informatika támogatása komplex feladattá vált. A változások egy része technológiai, ahol az IKT egyes tevékenységeket teljes egészében kivált, helyette-

sít, míg másokat intenzíven támogat. Elmondható, hogy nincs olyan terület, amit radikálisan át ne alakított volna.

13. Az egyéni és szervezeti teljesítményszint elemzésére részben vagy egészében alkalmas informatikai rendszerek használata az SHM alkalmazása érdekében (Oracle HR modul, SAP HR modul, egy hazai fejlesztésű szoftver)

A humánügyviteli folyamatok sikeres menedzselése egyre bonyolultabb és időigényesebb feladat, a megbízható és hatékony működés mellett a törvényi változások napra pontos követésére, a felsővezetők igényeinek kielégítésére van szükség.

Az átalakuló igények az integrált, könnyen és gyorsan változtatható humánügyviteli rendszereknek kedveznek: ezek elterjedtsége hazánkban még az európai átlag alatt van, de a növekvő elvárások és az eladási statisztikák alapján Magyarország pár éven belül felzárkózhat.