

Emberi Erőforrás Menedzsment (HRM)

Dr. Szeghegyi Ágnes
Főiskolai tanár
BMF-KGK-VMI
E-mail:
szeghegyi.agnes@kgk.bmf.hu

ÁTTEKINTÉS

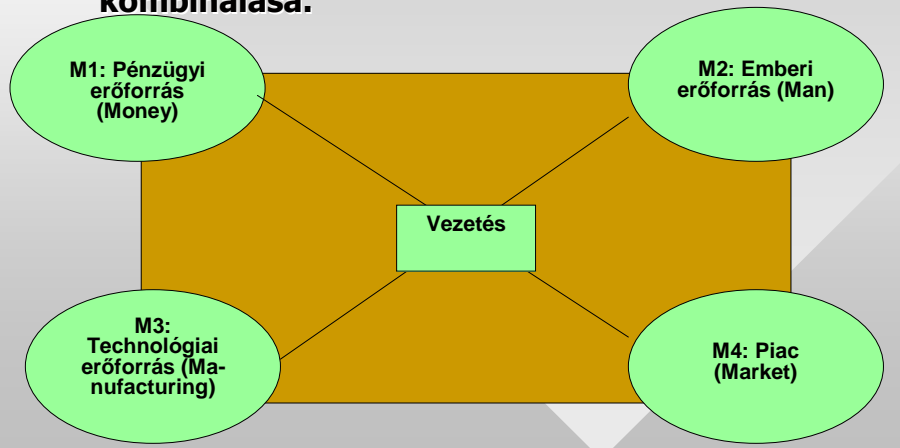
1 Alapfogalmak

1.1 Termelési tényezők

- (Ld! Közgazdaságtan)

1.2 4M modell

- Vállalat vezetésének feladata a tényezők sikeres kombinálása.



1.3 Menedzsment

- Folyamat, amelyet több vagy egy személy végez mások tevékenységének koordinálására meghatározott eredmények, célok elérése érdekében.
- Nem bizonyos szakma vagy gazdasági ágazat témakörébe tartozik.
- Emberek valamilyen céllal együtt tevékenykednek.
- A menedzsmenttudomány
 - ❖ Eredményes és hatékony csoportos tevékenység.
 - ❖ Egyéni és szervezeti működés tudománya.
 - ❖ Módszerek, gyakorlati tapasztalatok és elméletek rendszerbe foglalt együttese.
 - ❖ Egyének csoportban, szervezetben tevékenykedve hogyan érik el a kitűzött célokat (eredményesség) a lehető legjobb hatásfokkal (hatékonyság).
 - ❖ Eredményesség mértéke: input/output.
 - Produktivitás, termelékenység, stb..

1.3.1 Menedzsment feladatok

- **Tervezés**
 - ❖ Kigondolni, újragondolni valamit.
- **Szervezés**
 - ❖ Létrehozni, átalakítani, megszüntetni.
- **Vezetés**
 - ❖ Szervezet tagjainak befolyásolása azért, hogy a célok elérése érdekében tevékenykedjenek.
- **Irányítás**
 - ❖ Meglévő működtetése.

1.3.2 Menedzser funkciók

- **Személyek közötti funkció**
 - ❖ Névleges (figurehead) szerepkör
 - Törvények, térsadalom által előírt kötelezettségől fakadó rutinok.
 - ❖ Tényleges (leader) szerepkör
 - Beosztottakért (motiváció, aktivitás, képzés, stb..) vállalt felelősség.
 - ❖ Kapcsolattartó (liaison) szerepkör
 - Külső kapcsolatrendszer (segítség, támogatás, információ, stb..)

- **Informális funkció**
 - ❖ Felügyelői (monitor) szerepkör
 - Szervezet és környezet megértése céljából belső és külső információk keresése, fogadása.
 - ❖ Terjesztői (disseminator) szerepkör
 - Külső, belső információk szervezet tagjai felé továbbítása.
 - ❖ Szóvivői (spokerman) szerepkör
 - Szervezet terveinek, eredményeinek, stb.. külső környezet felé közvetítése.
 - Szakértői magatartás.
- **Döntési funkció**
 - ❖ Vállalkozói (entrepreneur) szerepkör
 - Projektek kezdeményezése.
 - Projektek felügyelete.
 - ❖ Zavarkezelő (disturbance handler) szerepkör
 - Váratlan zavar esetén zavar elhárítását célzó tevékenység.
 - Felelősségvállalás.
 - ❖ Erőforrás-biztosító (resource locator) szerepkör
 - Erőforrás elosztásokért felelősség vállalása.
 - ❖ Tárgyaló (negotiator) szerepkör
 - Tárgyalásokon a szervezet képviselője.

1.4 EE központi szerepe

- Gazdasági szerkezet átalakulása
 - ❖ I. II. III. szektor részarányainak változása.
 - ❖ Ipari szektor szerepe egyre kisebb lett.
 - ❖ Szolgáltatások vezető szerepe.

➢ Föld/alapanyag
➢ Munkaerő
➢ Tőke
Gazdagodás az iparból és a mezőgazdaságból



➢ Technológia
➢ Tudás
➢ Vállalkozói Tőke
Gazdagodás a tudásból és a szolgáltatásból

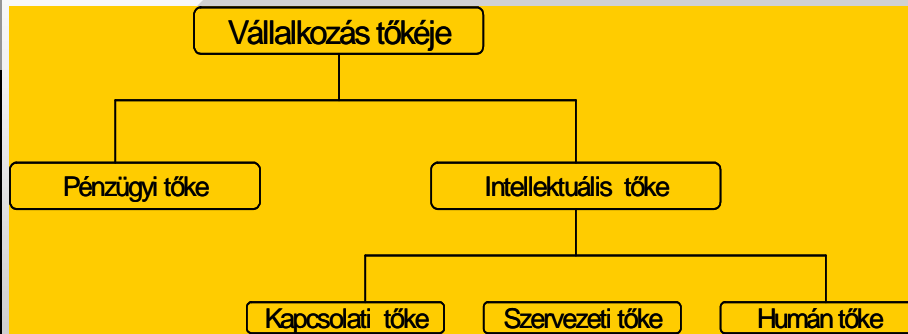
- Tudásalapú gazdaság
 - ❖ Tudásintenzív iparágak megerősödése, előtérbe kerülése.
 - ❖ Hozzáadott érték forrása nagymértékben az emberi szakértelem, tudás.
 - ❖ Szervezeti tanulás
 - Nagyobb tudáskombináció létrehozása. (Megjelenik a termékekben is.)
 - ❖ Anyagi jellegű hozzáadott értékben „utazók” lemaradnak.
 - ❖ Ezek a termékek, iparágak egyre inkább a fejlődő országokban.

- Következmények
 - ❖ Vállalat piaci értékének, versenyképességének megítélésében a mérleg szerinti vagyona mellett egyre jelentősebb szerepe van intellektuális tőkéjének is.
 - ❖ Emberi erőforrás értéke, és a hozzá kapcsolódó tudományterületek fontossága. (Emberi erőforrás menedzsment, tudásmenedzsment.)
 - ❖ Humán gondolkodási tevékenység automatizálása.
 - ✓ Döntéstámogató rendszerek (Komplex problémákhoz szükséges döntések.)
 - ✓ Bizonytalanságok kezelésére alkalmas.
 - ✓ Tudásalapú technológia. (Tudásbázisú/szakértő rendszerek.)
 - ✓ A tudásbázisú rendszerek tudás- és adatjellegű információkat tárolnak.
 - ✓ Adott szakterület ismeretanyagának létrehozása, összefoglalása, szakértői tudás rendszerezése.
 - ✓ Döntési dilemma esetén való alkalmazása, megosztása.

Megjegyzés

- Szervezet sikereinek meghatározó tényezője intellektuális tőkéjük hatékony felhasználása és fejlesztése.
- Vállalat tudását az emberek tudása jelenti. A számítógépes rendszerek segítséget jelentenek. (Kapacitás, gyorsaság, stb..)
- A kihívás nem az információhoz történő hozzáférés, hanem a rendelkezésre álló adatok, információ és tudás hatékony feltérképezése, felhasználása, egymással történő megosztása.

Vállalat tőkeösszetétele



Intellektuális tőke

- Pénzben nem fejezhető ki.
- Szellemi tevékenység eredménye.
- Dolgozók tudása.

Kapcsolati tőke

- Külső struktúrák.
- Vevőkkel, szállítókkal, ügyfelekkel, stb.. kialakított kapcsolatok.
- Elosztási, értékesítési csatornákhöz való hozzáférés lehetősége.
- Szervezet tagjai hozzák létre.
- Személyfüggetlenné válnak. (Cég hírneve.)

Szervezeti tőke

- **Belső struktúrák.**
- **Korábbi működés eredménye.**
- **Személyfüggetlen.**
- **Inmateriális javak.**
(K+F, márkanev.)
- **Infrastrukturális eszközök.**
(Vezetés filozófiája, szervezeti kultúra, kommunikációs rendszer.)

Humán tőke

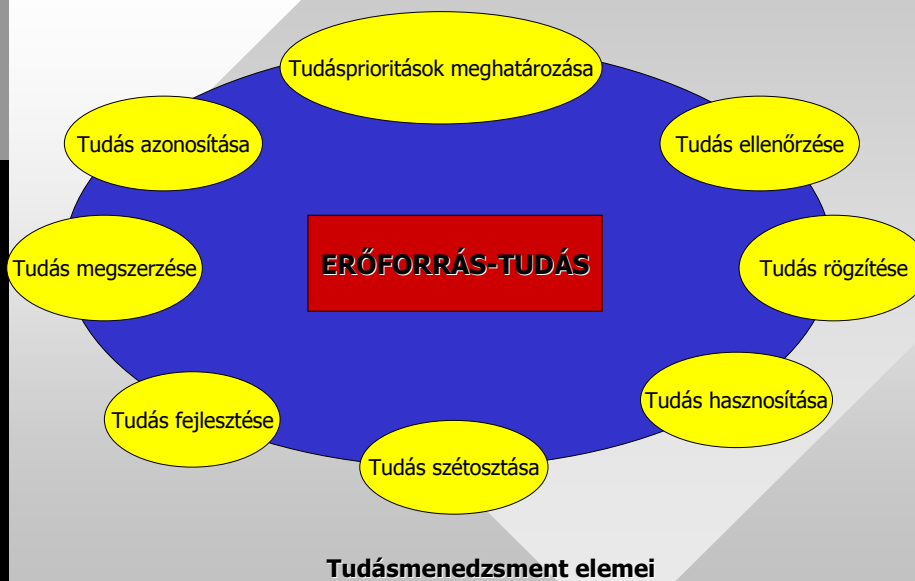
- **Az ész.**
- **Képesség tárgyi és eszmei vagyon létrehozására.**
- **Függ**
 - ❖ **Felszíni és mélyszintű tudás.**
(Jelenlegi teljesítőképeség, jövőbeli tanulóképesség.)
 - ❖ **Kompetenciák.**
 - ❖ **Innovációs képeség.**
 - ❖ **Munkamorál.**

1.5 Külső és belső feltételrendszer

- **Minőséget a vevő definiálja.**
- **Termék életgörbe rövidebb.**
(Erkölcsei avulása gyorsabb, mint fizikai amortizációja.)
- **Szervezeteket is folyamatos változásra kényszeríti.**
(Új alkalmazkodási stratégia.)
- **Környezet**
 - ❖ **Komplex, változó, előre nem jelezhető, turbulens, kiszámíthatatlan, váratlan, meglepetésszerű.**
 - ❖ **Lehetőségek, fenyegetések részben jelezhetők előre.**
 - ❖ **Verseny színtere globális.**
- **Üzleti kockázat mellett megnőtt a különböző szervezeti kultúrák egymásra hatása, egymás mellett élése.**
- **Szervezetek életgörbéje rövidebb.**
(Beolvadás, felvásárlás, eltűnik)
- **Reakcióidő kisebb.**
(Válaszadás a piaci, környezeti kihívásokra).
- **Nincs nyugalmi periódus, folyamatos változtatás.**
- **Munkavállaló magasan képzett.**
(Általános és specifikus szakmai tudás, problémamegoldó képeség.)

- **Szervezetfelfogás**
 - ❖ **Tudásalapú.**
 - ❖ **Participáció.**
 - ✓ Feladatok delegálása, döntések átruházása.
 - ✓ Vezető a beosztottainak problémát ad.
 - ✓ Beosztottak képességeik, készségeik alkalmazásával megoldják.
 - ❖ **Empowerment.**
 - ✓ Megvalósításhoz szükséges eszközöket is a beosztottra ruhazza.
 - ✓ Bizalom!!
- **Siker**
 - ❖ Teljesítmény = Tudás + Felhatalmazás (empowerment)
- **Tudástranzfer fontossága.**
 - ❖ Multinacionális vállalatok megjelenése révén vezetési módszerek, technológiák, termékek transzferje.
 - ❖ Magyar tudás leértékelődik.
 - ❖ Végtermékbe beépült hazai kutatási érték visszaszorult, visszafejlődött.

1.6 Tudásmenedzsment és EEM



2 EEM kialakulása és fejlődése

2.1 Személyzeti adminisztráció (Personnel Administration)

- **Adminisztratív és operatív végrehajtó szerep.**
- **Az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó adminisztratív tevékenységek.**
- **Munkaügyi adminisztráció, munkaügyi feladatok.**
- **Fizetések, alkalmazási szerződések.**
- **Szervezetileg önálló csoport/osztály a vállalati törzskarban vagy a gazdasági igazgató felügyelete alatt.**
- **Informatika fejlődése (VIR „humán modul”)**

2.2 Személyzeti menedzsment (Personnel Management)

- **Független, önálló szakmai terület.**
- **Tevékenység beilleszkedik a vállalati funkcionális területek sorába.**
- **A terület irányításáért felelős vezető közép/felsővezetői pozícióban.
(Személyzeti igazgató.)**
- **Támogatás a szervezeti célok megvalósítása érdekében.**
- **Operatív, üzleti eseményeket kiszolgáló**
- **Munkavállaló**
 - ❖ **Költségtényező.**
 - ❖ **Korlátlanul pótolható termelési tényező.**
- **Feladata**
 - ❖ **Rendszerek létrehozása, működtetése, melyek meghatározzák az alkalmazás kereteit belépéstől a kiválásig.**

- **Rendezett, szakértő ismereteket igénylő feladatok.**
(Kiválasztás, oktatás-képzés, fizetési rendszerek kialakítása és működtetése.)
- **Szakértői tudásbázis, eljárási módszerek fejlődése**
- **Szervezetileg**
 - ❖ **Munkaügyi és személyzeti funkciók elkülönülése**

2.3 Emberi erőforrás menedzsment (Human Resources Management)

- **Egyes szakmai területek integrációja.**
- **Üzleti szempontok megjelenése.**
- **Hozzáadott értéket teremtő működés.**
- **EE stratégiai tényező, vállalati erőforrás.**
- **Szakterületek**
 - ❖ **HR tervezés, toborzás, kiválasztás, munkakörelemzés és – tervezés, munkakör értékelés, teljesítményértékelés, kompenzáció, képzés-fejlesztés, karriermenedzsment, szervezeti kommunikáció, HR információrendszerek, munkaügyi kapcsolatok, elbocsátások-leépítések.**
- **HR vezetőkkel szembeni elvárások kiterjedése.**
 - **Rendszerek kiépítése, és működtetése, melyek önálló része a vállalat üzleti tevékenységének.**
 - **Érdemi hozzájárulás a hatékonyság növeléséhez.**
 - **EE tevékenységek, szakterületek vállalati értékteremtési folyamatokba integrálása.**
 - **Aktívan befolyásolja a vállalat stratégiáját.**
 - **Saját stratégia, szervezeti strukturális és kulturális változások mozgatója.**
 - **EE biztosítása, fejlesztése munkaviszonyból adódó egyéb tevékenységek.**

3 EEM definíciója

- A menedzsment egyik szakterülete
- Emberekkel, mint a szervezet alapvető stratégiai erőforrásával foglalkozik.
- Emberi erőforrások menedzselésével kapcsolatos feladatok integrált tervezése, működtetése és értékelése.
- Támogatja a vállalat stratégiai versenyelőnyének kialakítását és megtartását.
- Egyéni és szervezeti célok összehangolása.
- A vállalati stratégia és a vállalati munkaerő állomány összhangjának biztosítása.

4 EEM célja

- **Magas teljesítmény.**
- **Minőségi termék.**
- **Megfelelő számú, kívánatos szakértelemmel és gyakorlattal rendelkező alkalmazottak foglalkoztatása.**
- **Kontrollált munkaerőköltség.**
- **Alacsony szintű fluktuáció és hiányzás.**
- **Versenyképes bérszint.**
- **Olyan munkafeltételek, amelyek biztosítják az alkalmazottaknak a munkaköri elégedettséget és önértékelés lehetőségét.**
- **Megfelelés a törvényeknek és a jogszabályoknak, munkakörülmények és a munkavállalói jogok biztosításával.**
- **Szervezeti célok segítése.**

Sikeressége

- **Nem értékelhető önmagában.**
- **Az egyetlen sikerkritérium az, hogy mennyiben járul hozzá a vállalat üzleti stratégiájának megvalósításához.**

5 EE menedzser feladatai

- Személyzeti
 - ❖ Toborzás, interjúzás, orientáció, elbocsátások.
- Képzés
 - ❖ Programok, tréningek, tananyag.
- Javadalmazás
 - ❖ Munkakörelemzés, munkakör értékelés, fizetési kategóriák.
- Munkaügyi kapcsolatok
 - ❖ Kollektív szerződés, panaszügyek.
- Tervezés
 - ❖ Előrejelzés, karrierutak.
- Munkavédelem
 - ❖ Ellenőrzés, oktatás, balesetek.
- Egészségügy
 - ❖ Orvosi rendelő, egészségügy program, elsősegély.
- Juttatások
 - ❖ Nyugdíj, prémiumok, stb..
- Nyilvántartás
 - ❖ Adminisztráció, elemzések.
- Jogi ügyek
 - ❖ Tanácsadás, képviselet.)

6 Emberi erőforrás, mint termelési tényező

- Munkavállaló.
- Rendelkezik az emberi tőke valamennyi tulajdonságával.
- Önállóan, szabad akaratából szabályozza cselekvéseit.
- Hordozója az ember.

6.1 Általános jellemzők

- Adott kapacitás és teljesítmény.
- Kínálat a munkaerőpiacon.
- Árát a piaci viszonyok határozzák meg.

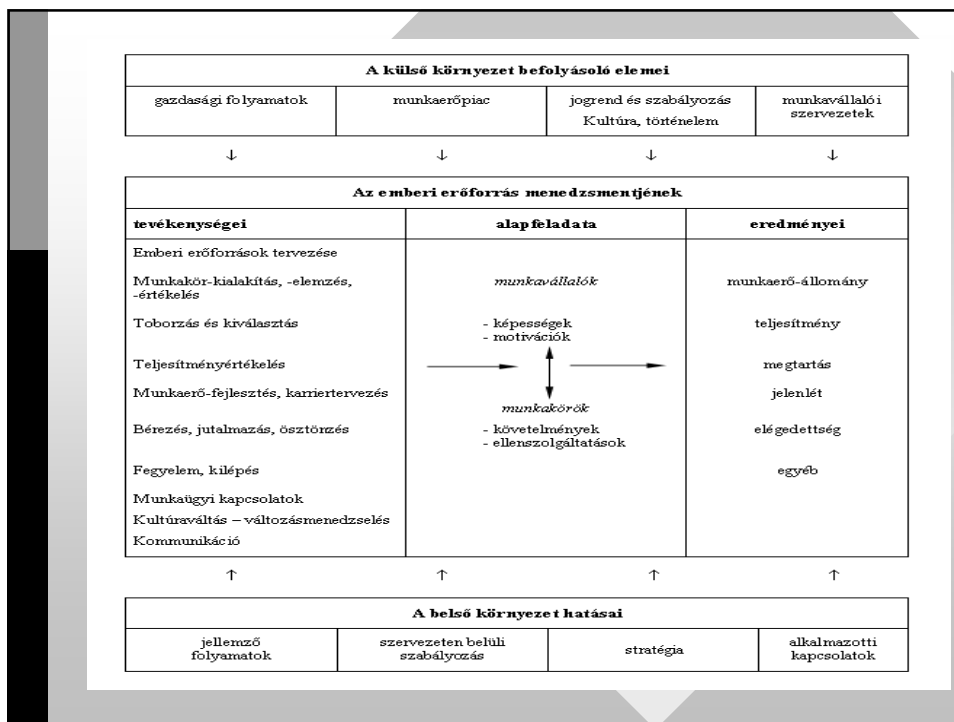
6.2 Egyedi jellemzők

- Tartós
 - ❖ Leghosszabb életsiklus.
 - ❖ Ciklusonként más-más jellemzők.
 - ❖ Életsiklusoknak megfelelő alkalmazás.
 - ❖ Fejlesztési programokkal, tanulással a teljesítőképesség fokozható.

- **Nem tartalékolható**
 - ❖ Kihasználatlan kapacitás elvész.
 - ❖ Fel nem használt erőforrásból nem lehet tartalékot képezni.
 - ❖ Változó intenzitású munka stresszt okoz.
 - ❖ Tervszerű, folyamatos, egyenletes igénybevétel!
- **Innovatív**
 - ❖ Megújulásra képes.
 - ❖ Más erőforrások kombinációival minőségében új értéket hoz létre.
 - ❖ Motiváltság, attitűd függvényében teljesítmény magasabb szintjének elérése.
(Vezetői feladat.)
- **Döntések**
 - ❖ Saját teljesítmény szintjét meghatározza.
 - ❖ Elkötelezettség kialakítása.
(Vezetői feladat.)
- **Nem tulajdon**
 - ❖ Nem értékesíthető.
 - ❖ Kapacitása, kompetenciái a vállalat értékét befolyásolják.

7 EEM modellje

- **Legfontosabb tényezők, tevékenységek, célok összefoglalója, melyek az EEM-ben meghatározó szerepet játszanak.**



EEM alapfeladata

Munkavállalók és munkakörök közötti egyensúly megteremtése.

Munkavállalók: Képességek, képzettség, tapasztalat, motivációk, stb..

Munkakörök: Feladatok, hatáskör, magatartásformák, jogok, stb..

EEM eredményei

- EEM hozzájárulása a szervezeti célok megvalósulásához.
- EEM minősítése.

Munkaerő állomány: Megfelelő mennyiség és minőség.

Teljesítmény:

- ☐ Több tényező kombinációja. (hatékonyság, gazdaságosság, magatartás, stb..)
- ☐ Egyéni teljesítmény → Szervezeti teljesítmény

Megtartás, jelenlét, elégedettség:

- ☐ Motivációs elméletek → Ösztönzésmenedzsment
 - Tartalomelméletek → Karriermenedzsment
 - Folyamatelméletek → Teljesítménymenedzsment
- Munkakörelemzés, stb..

Probléma:

- Eredmények kölcsönhatása, ellentmondása.
- Preferenciarendszer kialakítása → kölcsönhatások vizsgálata.

EEM tevékenységek

- Alapfeladatot szolgálják.
- Funkciók: Egymásra épülés, kölcsönhatás.

EE tervezés

- EE szükségletek előrejelzése.
- Tevékenységek meghatározása → Szükséges minőség és mennyiség biztosítása.

Munkakörelémzés

- Munkafolyamat részfeladatokra bontása.
- Feladatok munkakörökhöz rendelése.
- Szisztematikus elemzési és információgyűjtési folyamat.

Munkakörértékelés

- Munkakörök közötti prioritások kialakítás.

Toborzás, kiválasztás

- Munkakörökhöz alkalmas emberek megtalálása.
- Saját erőforrás átcsoportosítás.
- Külső erőforrás.
- Toborzási módszerek, kiválasztási módszerek.

Teljesítményértékelés

- Elért eredmények (objektív adatok) felmérése, értékelése.
- Ösztönzők, karrierutak.
- Teljesítménymenedzsment.

Munkaerő tervezés, karrierfejlesztés

- Képzési szükséglet meghatározása.
- Külső, belső tréning.
- Szervezeten belüli mobilitás előrejelzése.
- Karriermenedzsment.

Bérezés, jutalmazás

- Ösztönzőrendszer.
- Ellenszolgáltatások összessége.
- Ösztönzésmenedzsment.

Elbocsátás, kilépés

- Dolgozói mobilitás.
- Szervezeti és egyéni célok összehangolása.

Munkaügyi kapcsolatok

- Munkavállalók és munkaadók szabályozott együttműködése.
- Konszenzus keresése.
(Béke megőrzése, helyreállítása)
- Tárgyalások.

Belső környezet

Szervezet belső folyamatai

- Piaci helyzet függvénye → EEM tevékenysége

Szervezet belüli szabályozás

- Centralizáció, decentralizáció.
- Szervezeti struktúra jellemzői, változása.

Szervezeti stratégia

- Vállalati üzleti stratégia → EEM.

Alkalmazotti kapcsolatok

- Cégen belüli érdekképviseltek.
- Érdekegyeztetési mechanizmusok, módszerek.
- Kommunikációs rendszerek.

Külső környezet befolyásoló tényezői

Makrogazdaság általános folyamatai

Munkaerőpiaci viszonyok

Jogi szabályozás

- Munka Törvénykönyve.
- Törvények, rendeletek.
- Alkalmazás feltételei.
- Munkaadó, munkavállaló jogai, kötelezettségei.

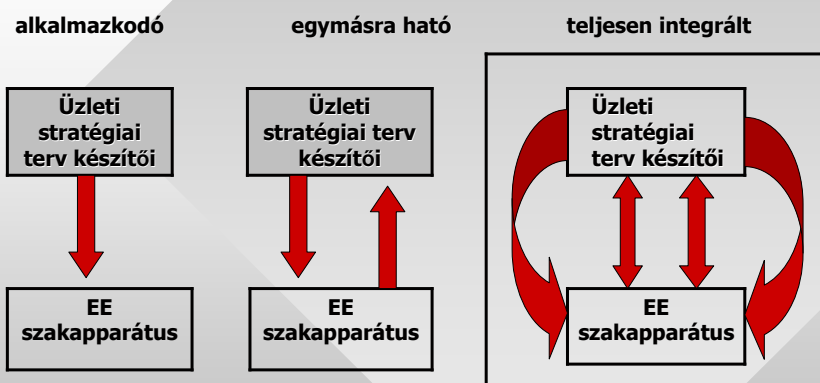
Munkavállalói szervezetek

- Érdekképviseltek.
- Munkajogi törvények és rendelkezések megalkotása.
- EEM működésének közvetett befolyásolása.

EMBERI ERŐFORRÁS TERVEZÉS

- **Munkakörök betöltéséhez szükséges munkavállalói kompetenciák meghatározása.**
- **Vállalati stratégiai célok eléréséhez szükséges munkakörök meghatározása.**
- **Megfelelő erőforrás biztosítás módjának megtervezése.**
- **Meghatározza**
 - ❖ **Külső erők**
 - **Piaci, technológiai változások, munkaerőpiaci, makrogazdasági tendenciák.**
 - ❖ **Belső erők**
 - **Munkaerő korösszetétele, termelékenység, mobilitása, kompetencia összetétele.**
 - **Vállalat stratégiája, struktúrája.**

1 Üzleti és emberi erőforrás stratégia kapcsolatrendszere



Alkalmazkodó

- ✓ Szerep az üzleti stratégia megvalósításában.
- ✓ EE funkcióterületek válasz-eszközök.

Egymásra ható

- ✓ Részvétel üzleti stratégia megalkotásában.
- ✓ EE szempontrendszer közvetlen befolyása az általános menedzsment filozófiára.
- ✓ Szervezeti versenyelőny ↔ EE stratégia
- ✓ Viszonosságon alapuló kapcsolat.

Teljesen integrált

- ✓ Dinamikus.
- ✓ Sokrétű, reciprok jellegű kapcsolat .
- ✓ Kölcsönhatás.
- ✓ Szervezeti versenyelőny ↔ EE stratégia.

2 Kapcsolódás (Üzleti/EE tervezési folyamat)

Üzleti tervezési folyamat	EE tervezési folyamat
Stratégiai tervezés (hosszú időtávú szemlélet) <ul style="list-style-type: none">• Cégfilozófia• Környezetvizsgálat• Erősségek kényszerek• Hosszabb időtávú célok• Stratégiák	Témák elemzése <ul style="list-style-type: none">• Üzleti igények• Külső tényezők elemzése• Belső kínálat elemzése• Menedzsment vizsgálata
Középtávú tervezés (közép időtávú szemlélet) <ul style="list-style-type: none">• Programtervezés• Erőforrás tervezés• Piaci stratégiák	Igények előrejelzése <ul style="list-style-type: none">• EE célok• Elérhető/tervezett erőforrások• Igények azonosítása
Éves üzleti terv (rövid időtávú szemlélet) <ul style="list-style-type: none">• Költségvetés• Programütemezés• Egység, egyéni teljesítménycélok• Eredmények kontrollja	Akciótervek <ul style="list-style-type: none">• Toborzás• Kiválasztás• Előléptetések• Athelyezések• Szervezeti változtatások• Tréning, Fejlesztés, Kompenzáció

3 EE tervezés folyamata

3.1 Emberi erőforrás célok meghatározása

- EEM területeire kiterjedő célok.
- Vállalati stratégiához szervesen kapcsolódó célok.
- Eves, operatív emberi erőforrástervben már adottságként szerepelnek.

3.2 Külső és belső feltételrendszer vizsgálata

- Külső
 - ❖ Versenytársak, vevők, termékek, szolgáltatások iránti kereslet becslése, munkaerőpiac, technológia, kulturális tényezők, makrogazdaság, várható törvényi, szabályozási, demográfiai változások.
- Belső
 - ❖ Struktúra, szervezeti adottságok, jelenlegi EE készlet.
 - ❖ Vállalat célok elérésével kapcsolatos várható problémák.
- Elemzések eredménye
 - ❖ Jövőbeni erőforrásigény.
 - ❖ Belső EE készlet.
 - ❖ Külső munkaerő kínálat mérlege.

3.3 Akcióterv

- EE különböző területein EE célok megvalósítását biztosító tevékenységek összessége.

3.4 Munkaerő tervezés

- Emberi erőforrás terv része
- Szervezeti célok által igényelt számú és szakismeretű alkalmazott biztosítása.
- Folyamata

- Munkaerő kereslet előrejelzése.
- Munkaerő kínálat előrejelzése.

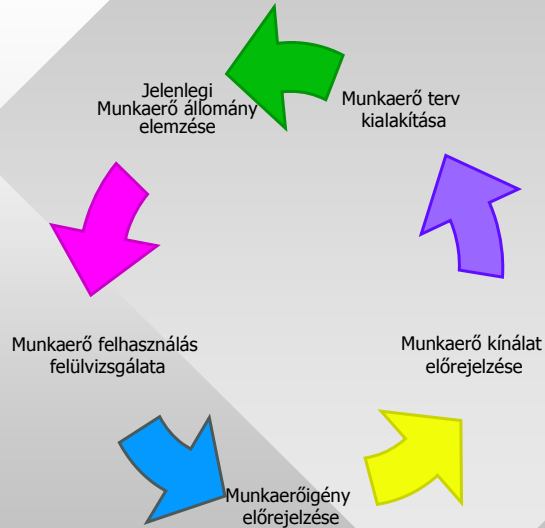
Belső

- o Szakértelmeltár
- o Fluktuáció elemzés kategóriánként, okonként
 - Nyugdíj
 - Elbocsátás
 - Felmondás
 - Kilépés
- o Belső mozgások elemzése
 - Előléptetés
 - Visszaminősítés
 - Áthelyezés

Külső

- o Vonzáskörzetben történő felszámolások
- o Üzembezárások
- o Tömegközlekedési változások
- o Helyi munkanélküliségi ráta
- o A helyi oktatási rendszer kibocsátása
- o Múltbeli tapasztalatok a hiányszakmákból

Munkaerő tervezés folyamat modellje



☐ Akciótervek az eltérések megszüntetésére

Létszám felesleg

- Felvétel befagyasztás.
- Létszámstop.
- Természetes lemorzsolódás.
- Előnyugdíj ösztönzés.
- Átképzés.
- Munkahét csökkentése.
- Elbocsátások.
- Tömeges létszámleépítés.

Létszám egyezőség

- Áthelyezés.
- Előléptetés.
- Leminősítés.
- Átképzés.

Létszámhiány

- Felvétel.
- Visszahívás.
- Vállalkozói szerződések.
- Termelékenység fokozása.
- Túlóra.
- Rész munkaidő növelése.

3.5 Értékelés

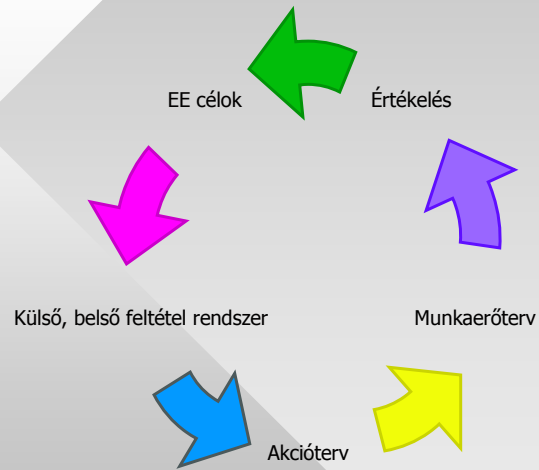
• Auditálás

- ☐ Kontroll.
- ☐ Szervezeti sikerekhez való hozzájárulás. (Hatékonyság, eredmény kritérium.)

• Tervezést megalapozó értékelés

- ☐ Tagok közötti nyomozás, kérdezősködés.
- ☐ Átvihető-e más területre.

EE tervezés folyamat modellje



4 EEM stratégiák

4.1 Növekedési várakozások, EE illeszkedés függvényében

Növekedési várakozások	Erőforrások illeszkedése	EEM stratégia
alacsony	alacsony	Fordulat
alacsony	magas	Termelékenység
magas	alacsony	Fejlesztés
magas	magas	Terjeszkedés

Terjeszkedés

- Rendelkezésre álló EE hatékony elosztása.
- Új emberek toborzása, felvétele.

Fejlesztés

- Átképzés, tréning.
- Kivonulás bizonyos piacokról, ill. elért pozíciók védelme.

Fordulat

- Hanyatló fázisban lévő vállalat.
- Kialakult, erős szervezeti kultúra gátja az alkalmazkodásnak.
- Üzleti súlypont áthelyezése, leépítés, átképzés.

Termelékenység

- Múltbéli kedvező versenypozíció. (Érett iparágak).
- Jövőbeni változásokra felkészülés, vagy a piac lassú elhagyása.

4.2 Munkaerő jellemzőinek függvényében

Értékeség	Egyediség	EE stratégia
alacsony	alacsony	Szerződés
alacsony	magas	Szövetség
magas	alacsony	Felvásárlás
magas	magas	Belső fejlesztés

Belső fejlesztés

- Munkavállaló megtartása kulcsfontosságú. (Szervezetspecifikus tudás, kritikus képességek.)
- Hosszú távú elkötelezettség megteremtése.
- Potenciáljuk az érték, nem az azonnali teljesítményük.

Felvásárlás

- Munkavállalók könnyen tudják tudásukat átvinni egyik helyről a másikra. (Hétköznapi szakmák)
- Munkavállaló a szakmája, szakmai karrierje iránt elkötelezett, nem a munkaadó szervezet felé.

Szerződés

- Nem egyedi és nem jelentős hozzáadott értéket teremtő emberek.
- Fejlesztés nem jellemző, értékelésnek a konkrét munkafeladat az alapja. (Belső szolgáltató, karbantartó munka.)

Szövetség

- Hosszú távú képzést igénylő szakmák.
- Szakértelem igénybevétele nem folyamatos, nem érdemes állandó munkakapcsolat létesítése.
- Kényesebb, elmélyültebb együttműködés. (Kölcsönös bizalom, információ megosztáson.)
- Eredményalapú kompenzáció.

MUNKAKÖR

**Munkakörelemzés
Munkakörtervezés áttervezés
Munkakör értékelés**

- **Tevékenységek, feladatok és ezekhez kapcsolódó hatáskör, felelőségek, magatartásformák, jogok összessége.**
- **Elméleti háttér**
 - ❖ **Elégedettség teljesítmény kölcsönhatása.**
 - ❖ **Racionalitás. (Babbage elv.)**
 - ❖ **Motivációs elméletek**
 - **Tartalomelméletek**
 - **Maslow szükségelmélet.**
 - **Herzberg kéttényezős elmélete.**
 - **Folyamatelméletek**
 - **Célkitűzés elmélet.**
(Specifikus célmeghatározás.)
 - **Méltányosság elmélet.**
(Referenciacsoport.)

Babbage elv

- **Megfelelő embert a megfelelő helyre.**

Motivációs elméletek

- **Tartalomelméletek**
 - ❖ **Maslow szükségelmélet.**
 - **Embereket elsősorban érdekeik mozgatják.**
 - **Fiziológiai szükségletek, biztonsági szükségletek, közösséghez tartozásigénye, megbecsülés utáni vágy, önmegvalósítás igénye.**
 - **Rangsor elején álló szükségleteik kielégítése után törekszenek a következő hierarchiaszint elérésére.**
 - ❖ **Herzberg kéttényezős elmélete.**
 - **Maslow bírálata, kiegészítése.**
 - **Alacsonyabb rendű szükségletek hiánya elégedetlenséghez vezet, meglétük nem jelent elégedettséget.**
 - **Magasabb rendű szükségletek kielégítettsége motivátorok révén érhető el.**
(Pl. munkával való elégedettség.)
 - **Ezek hiánya közömbösséget okoz.**
(Nem elégedetlenséget.)

• **Folyamatelméletek**

- ❖ **Célkitűzés elmélet(Specifikus célmeghatározás)**
 - **Dolgozó elé célokat kell kitűzni.**
 - Értsék, mi a munkájuk értelme.
 - Miért fontos a munkájuk.
 - Mit miért csinálnak
 - .Mindig legyen olyan cél, ami felé mozognak.
 - **Nagyobb, általánosabb célok.**
(Vállalati célok.)
 - **Alacsonyabb szintű célok.**
(Egyéni célok.)
 - Dolgozó számára kézzelfoghatóbb, érthetőbb
 - **Alacsonyabb és magasabb rendű célok közötti kapcsolatot tudatosítása.**
(Lojalitás növelése.)
- ❖ **Méltányosság elmélet**
(Referenciacsoport.)
 - **Saját szervezetnél input/output arány viszonyítása más szervezetek hasonló munkakörök input/output arányához.**
 - **Viszonyítás munkaerőpiaci bérekhez.**

1 Munkakörelemzés

1.1 Definíció

- **Szisztematikus elemzési és információgyűjtési folyamat.**
 - ❖ **Munkakör keretében elvégzendő feladatokról és tevékenységekről.**
 - ❖ **Munkakör betöltőjének a fentiekhez kapcsolódó felelősségeiről.**
 - ❖ **Munkakör szervezeti kontextusáról.**
- **Munkakör által követelt magatartásforma meghatározása.**
- **Tevékenység írásbeli rögzítése**
 - ❖ **Munkaköri leírás.**
- **Követelményrendszer meghatározása**
 - ❖ **Munkaköri specifikáció.**

1.1.1 Munkaköri leírás formája

- Nincsen kötelező formai követelmény.
- Javasolt részei
 - ❖ A munkakör azonosítására alkalmas információk.
 - ❖ A munkakörhöz tartozó feladatok, a munkakör célkitűzései, általános funkciói, jellemző eredménymutatói.
 - ❖ Vállalati hierarchiába elfoglalt helye.
 - ❖ Felelőségek, jogkörök, hatáskörök és kötelezettségek.
 - ❖ A munkavégzés körülményeire vonatkozó információk.
 - ❖ Képzettség és gyakorlat iránti igény, a bérezési és a jutalmazási forma, esetleg a teljesítményértékelés rendszere.
 - ❖ Bizalmas információk kezelésére vonatkozó szabályok.

1.1.2 Munkaköri specifikáció

- A munkaköri leírás kiegészítése.
- Személyes követelmények
 - Képzettség, végzettség, képesítés. (Ismeret)
 - Tapasztalat, gyakorlat. (Készség)
 - Képesség.
(Fizikai, pszichikai feltételek magatartás jellemzők)
- Munkakörülmények
 - Egészség.
 - Biztonság.
 - Kényelem.

1.2 Munkakörelemzés felhasználási területei

- Alkalmazottal, mint egyénnel fenntartott kapcsolatban.
 - ❖ Munkaerő kiválasztás, toborzás.
 - Munkavállaló tudja, hogy mire számíthat.
 - Megfelelő kiválasztási eljárás kialakítása, melyből levezethetők az igényelt kompetenciák és fontossági sorrendjük.
 - ❖ Vezetés képet kap az egyes munkakörök hasonlóságáról, rangsoráról, különbségéről.
 - Lehetővé válik a kulcsmunkakörök meghatározása, munkakörök értékelése, besorolása, osztályozása.
 - ❖ Teljesítményértékelési rendszer összetevője a munkakör tervezett tevékenységeinek vizsgálata.
 - ❖ Munkavállalók szervezetben belüli előléptetése, áthelyezése, karriertanácsadás.
 - ❖ Fejlesztési, képzési tervek.
 - Milyen feladatokra kell felkészíteni az embereket?

- **Szervezetfejlesztési elképzelések kidolgozása.**
 - ❖ Szervezetek reorganizációja, fejlesztése , munkakörök átalakítása.
 - ❖ Vállalati stratégiához illeszkedő EE tervezés.
 - ❖ Bérrendszer kidolgozása.
 - ❖ Fizetési rendszer alapja a munkakörelemzésre épülő munkaköri értékelés.
- **Jogszábeli követelményeknek megfelelés vizsgálata során.**
 - ❖ Munkavállalással kapcsolatos törvényi követelmények betartása.
(Esélyegyenlőség, stb..)
 - ❖ Munkakörelemzés megmutatja a munkakör kritikus jellemzőit.
 - ❖ Felismerhetők a jogi következményekkel járó tényezők.
- **Munkaügyi kapcsolatban.**
 - ❖ Érdekvédelmi szervezetekkel folytatott tárgyalásokban előnyös, objektív támpontot nyújt a munkakörelemzés nyújtotta információ.

1.3 Folyamata

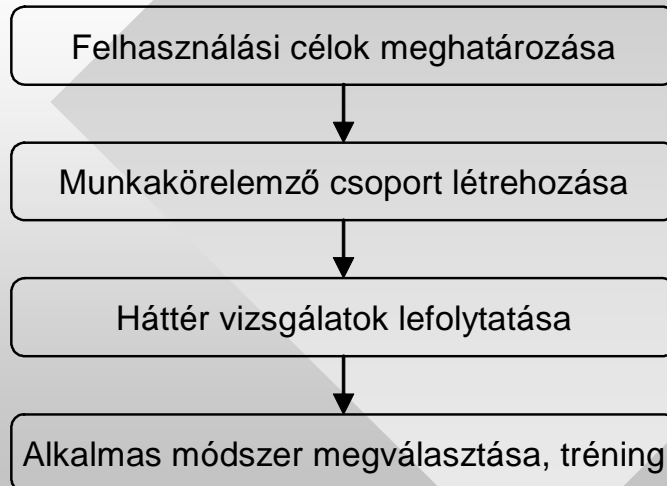
1.3.1 Mikor kerüljön rá sor?

- Szervezeti struktúra stabilizálódása után.

1.3.2 Ki végezze?

- Munkáltató, ill. képviselője.
(HM osztály)
- Bizottság, melyben a munkavállalói érdekképviselet jelen van.
- Munkavállaló.

1.3.3. Előkészítés lépései



1.3.4 Szükséges információ

- Munkakör jellemző feladatai.
- Feladatok előfordulási gyakorisága, fontossága.
- Feladatok, résztevékenységek nehézségi, bonyolultsági foka.
- Kapcsolatok más munkakörökkel, ezek tartalma, szabályozottsága.
- Felelőségek, hataskörök.
- Munkavégzés körülményei.

1.3.5 Elemzés módszereit meghatározza

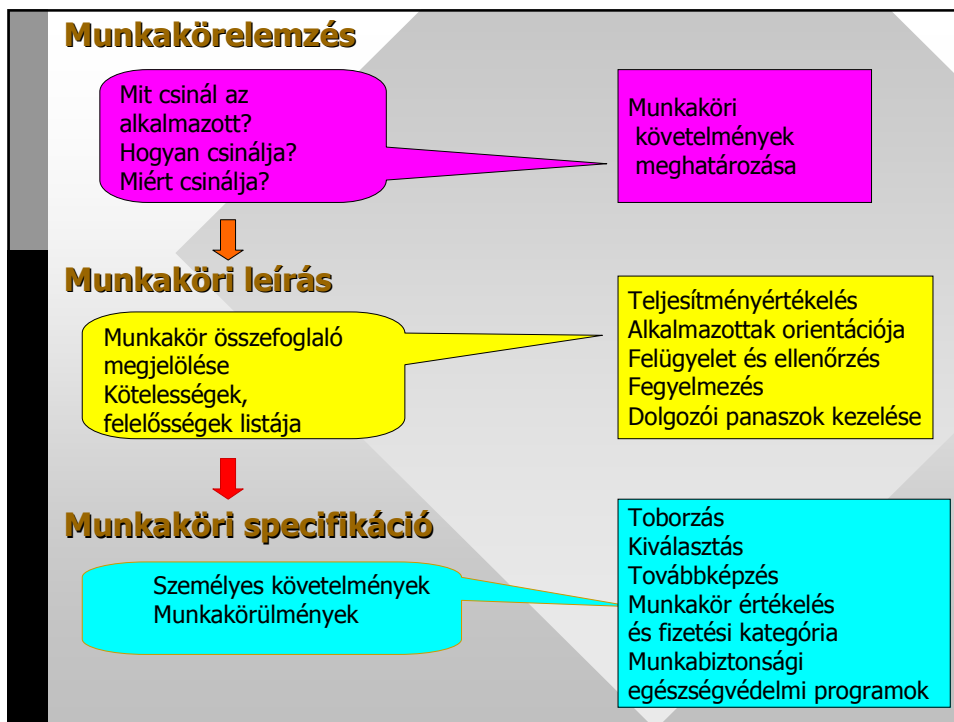
- Adott szervezet mérete.
- Elemzés célja.
- Munkakör jellemzői.
- Munkakör betöltőjének jellemzői.
(Pl. verbális önkifejezés készsége, elkötelezettség a szervezet és az elemzés céljai iránt, stb..)
- Szervezet kultúrája, normái.
(Pl. Gyanakvás, megfélemlített légkör, stb..)
- Az elemző felkészültsége, szakmai hozzáértése.
- Rendelkezésre álló erőforrások mennyisége.
(Idő, pénz, stb..)

1.3.6 Módszerek

- Más szervezetek munkaköri leírásai.
- Interjú
 - Alkalmazott vagy felettes
 - Strukturált.
 - Nyitott.
- Megfigyelés
 - Egyéni, közvetlen
 - Meghatározott időtartam.
 - Mintavételes munkanap.
- Kérdőív
 - Tevékenységjelentések.
 - Munkakörökhöz rendelt feladatok elemi egységekre bontása.
 - Függetlenek a munkakörtől.
 - Munkamozdulat, mozdulatsor.
 - Összemérhetőséget jelent.
 - Strukturált
 - Standardizált.
 - Szervezet igényeihez kialakított.
- Önbevallás, napló.
- Dokumentumelemzés (előzetes tájékozódás) és Műszaki leírások.
- Koordinációs fórumok
 - Technikai beszélgetések.
 - Szerepelemző technikák.
- Résztétel a munkában.
- Idő- és mozdulattanulmányok.

1.3.7 Problémák

- Mintavételes eljárás
 - ❖ Minta kiválasztás, mérete.
- Szezonális tevékenységek besorolása, súlyozása.
- Munkavállaló bizonytalan lehet saját munkakörének leírásakor.
 - ❖ Ténylegesen végzett feladatok.
 - ❖ Észlelt (általában gondolt) feladatok.
 - ❖ Normatívaként állított feladatok.
 - ❖ Tervezett feladatok tekintetében.
- Munkakörelemzés csak az elsőre vonatkozik, ami az aktuális munkaköri leírása szerint
 - Feladatát képezi.
 - Nem képezi feladatát, de fizetnek érte.
 - Nem képezi feladatát, és nem fizetnek érte.



2 Munkakör tervezése, áttervezése

- A munkakörelemzés eredményei alapján.
- Munkakörök tartalmának, funkciójának, kapcsolatrendszerének kialakítása.
 - ❖ Szervezeti keretbe illeszkedjen.
 - ❖ Alkalmazottak elégedettsége.
- Munkakörök strukturálása, optimális teljesítmény, elégedettség elérésére.
- Munkakörtervezés elemei
 - ❖ Munkakör specializáció.
 - ❖ Munkakör bővítés.
 - ❖ Munkakör rotáció.
 - ❖ Munkakör gazdagítása.
 - ❖ Alternatív munkaidő módszerek
 - Rövidített munkahét.
 - Rugalmas munkaidő.
 - Telekommunikációs munkavégzés.
 - Munkakör megosztás.

2.1 Munkakör specializáció

- ✓ Komplex munkafolyamat egységekre bontása.
- ✓ Pontosan leírható.
- ✓ Kevés, egyszerű, gyakran ismétlődő feladat.
- ✓ Különösebb szaktudást nem igényel.
- ✓ Hatékonyság nő.
- ✓ Elégedetlenség, fluktuáció, hiányzások.

2.2 Munkakör bővítés

- ✓ Specializáció ellentét
- ✓ Azonos szintű feladatokból többféle.
(Megnövelt munkakör.)
- ✓ Változatosság.
(Monotonia csökkentése.)

2.3 Munkakör rotáció

- ✓ Meghatározott időközönként (3-5 év) áthelyezés.
- ✓ Azonos szintű, tartalmú munkakör, de máshol.
- ✓ Rotált munkakörben hatékonysági problémák.
- ✓ Elégedetlenségi szint nem nő.
- ✓ Munkakörök közötti összhang.
- ✓ Képzési, továbbképzési cél.
- ✓ Munkamorál javul.

2.4 Munkakör gazdagítása

- ✓ Munkakör különféle feladatok kombinációja.
(Munkakör mélysége)
- ✓ Felelősségvállalás lehetősége.
- ✓ Kapcsolatbővítés.
- ✓ Minőségi munkavégzés.
- ✓ Elégedettség.
- ✓ Hiányzás, távollét, fluktuáció csökken.

2.5 Alternatív munkaidő módszerek

Munkaidő

- A munkavállalónak a munkaszerződésnek megfelelően munkavégzés céljából a munkaadó rendelkezésére kell állnia.

Teljes munkaidő

- A munka törvénykönyve által meghatározott napi 8 óra.
(A kollektív szerződés ettől eltérhet.)

Rendkívüli munkaidő

- A munkaidő teljes napi munkaidőt, heti, havi, éves időkeretet meghaladó időtartama.
(Túlóra, túlmunka..)

Pihenőidő

- Rendelkezésre állási és munkavégzési kötelezettség nem terheli a munkavállalót.

Napi munkaidő beosztás

- Osztatlan
(Nincs megszakítás.)
- Osztott
(Hosszabb megszakításokkal több részre osztódik.)
- Azonos munkanapok, hetek, hónapok időbeosztása
 - Egyenlő.
 - Egyenlőtlen.
(Rövidebb és hosszabb munkanapok váltják egymást)

Üzemidő

- A munkafolyamatban résztvevő termelő berendezések működési ideje.

Műszakidő

- A napi munkakezdéstől a befejezésig terjedő időszak.

Munkaidő-rendszerek

- Teljes munkaidős, fix munkaidő rendszer.
- Teljes munkaidős, nem fix munkaidő rendszer.
 - Kötetlen munkaidős rendszer.
 - Rugalmas munkaidős rendszer.
 - Sűrített munkahét.
 - Idénymunka.
- nem teljes munkaidős rendszerek.
 - Fix.
 - Nem fix.
(Részmunkaidő, rugalmas nyugdíjba vonulás, munkakörmegosztás, bedolgozói rendszer, megbízás.)

Kötetlen munkaidő-beosztás

- A munkaidő elvi keret.
- Nincs előre meghatározott munkarend, időszakos munkaidő beosztás.
- Munkavállaló maga határozza meg a munkaidejét. (Munkafeladathoz való igazodás.)

Rugalmas munkaidő-rendszer

- A munkafeladat, a terhelés nagyságát, változását az adott dolgozó tudja a legjobban megítélni.
- Munkavállaló határozza meg a napi munkaidejét.
- Törzsidő, peremidő. (Törzsidő előtti ill. utáni idő.)

Részmunkaidő

- A teljes munkaidőnél rövidebb munkaidő.

Munkakör-megosztás

- Egy teljes munkaidős munkakört közös megegyezés alapján két részmunkaidős együtt tölt be.

Sűrített munkahét

- A heti kötelező munkaidőt az 5 napos munkahétnél rövidebb intervallumban sűrítik be.

Idénymunka

- A rugalmas és a sűrített munkaidő speciális esete.
- A munkafeladat az adott idény idejére korlátozódik.
- Idényben hosszabbak, idényen kívül rövidebbek a munkanapok.

Bedolgozói rendszer

- A vállalat által meghatározott munkát a vállalat által biztosított eszközökkel a bedolgozó otthon végzi el.

Megbízás

- Kisebb munkaidő igényű vagy speciális szakértelmet kívánó egyszeri feladatok elvégzése.
- Vállalat saját munkavállalónak vagy külső személynek.

2.6 Munkaköri dimenziók



- Feladat változatossága
- Feladat meghatározottsága
- Feladat fontossága (munka jelentősége)
- Munkakör autonómiája (felelősségvállalás)
- Visszajelzések rendszere (eredmények ismerete)

Eredmények

- Belső motiváció, növekedési igény, munkával való elégedettség, hatékony munkavégzés

3 Munkakör értékelés

- Meghatározza a munkakör relatív súlyát vállalaton belül.
- Teljesítményértékelés alapja.
- Ösztönzésmenedzsment fontos része.
- Fizetési rendszer kialakításához támpont.

3.1 Felhasználási területek

- Munkakörök tisztázása.
- Szervezetfejlesztés.
- Vezetés, karrierfejlesztés.
- Munkaköri struktúra megváltoztatása.
- Szervezeti kultúra átalakítása.

3.2 Folyamata

- Értékelő csoport kialakítása
- Referencia munkakörök meghatározása
- Besorolási ismérvek, különbségek meghatározásának módszerei
- Rangsor, szintek kialakítása a referencia munkakörök között
- Értékelés eredménye: munkakörök besorolása

3.3 Módszer választás

- Szervezet nagysága
- Vezetés igényei
- Munkakörelemzés eredménye

3.4 Módszerek

- Globális módszer
 - ❖ „Egész” munkakört értékelése alkotóelemek vizsgálata nélkül.
- Analitikus módszer
 - ❖ Munkakör részekre, elemekre bontása
 - ❖ Elemek, részletek értékelése.
- Kompetencia alapú összehasonlítás

	Globális módszer	Analitikus módszer
Másik munkakör	Rangsorolás	Tényező összehasonlítás
Skála	Osztályozás	Pontozás

Rangsorolás

- **Viszonyítás** referencia munkakörhöz.
- **Páros összehasonlítás.**

Osztályozás

- **Szempontrendszer, jellemző paraméterek alapján** → skálák, osztályok.
- **Munkakör ismérveinek összevetése az osztály jellemzőkkel.**

Tényező összehasonlítás

- Munkaköröket jellemző legfontosabb tényezők meghatározása.
 - Munkakört jellemző mennyiségi mutatók. (Pl. darab, érték, stb..)
 - Munkakör célja. (Célok megvalósításában betöltött szerepe.)
 - Felelőssége.
 - Szakismeret, tudás igénye. (Képzettség, képesítések, stb..)
 - Probléma megoldás gyakorisága, önállósága.
 - Különleges munkavégzési körülmények.

Pontozásos eljárás

- Pontozásos rendszer kialakítása.
- Bevezetése, végrehajtás hosszadalmas.
- Több fokozatú skála elemeihez értelmező magyarázatok, pontszámok hozzárendelése.
- Tényezők különböző súlya.
- Munkakör minden jellemzőjét ehhez a kidolgozott rendszerhez viszonyítják.
- Tényezőkre kapott pontszámok összege alapján besorolás.

Kompetencia alapú összehasonlítás

- **Vezető beosztású, magasan kvalifikált munkakörök.**
- **Multinacionális vállalatok.**
- **Besorolás információ a**
 -**Szervezet számára**
 - Méltányos bérszerkezet kidolgozása.
 - Munkaerő mobilitás tervezése.
 - Karriertervezés, utánpótlás tervezés.
 -**Alkalmazott számára**
 - Munkakör értéke.
 - Szervezetben elfoglalt helye.
 - Pálya tervezése.
 - Képzési, fejlődési döntések.

SZEMÉLYISÉG ÉS ÍTÉLETALKOTÁS

1 Racionalitás kérdése

1.1 Normatív és leíró döntéseméleti modellek

	Cél	Eszköz
Normatív döntésemélet	Szabályok felállítása.	Matematikai modellek.
Leíró döntésemélet	Tényleges döntések leírása.	Általánosan előforduló kognitív és viselkedési jegyek leírása, alternatív modellek felállítása.

2 Érzékelés és ítéletalkotás

- A tények makacs dolgok.
- Szubjektív értelmezés.
- Valóság torzításának rejtett, nyílt indítékai.
- Mentális képességek.

2.1 Alapfogalmak

2.1.1 Percepció

- Tudatunktól független valóság közvetlen visszatükröződése az érzékszervek által.
- Információ regisztrálása, tartalomra szerveződése.
- Megismerés első lépése.
- Függ
 - ❖ Észlelő tulajdonságaitól.
 - ❖ Észlelő pillanatnyi hangulatától.
 - ❖ Észlelt személytől
 - ❖ Helyzettől

2.1.2 Személyiség

- Stabil tulajdonságok összessége
- A tulajdonság együttes csak az adott egyénre jellemző.
- Meghatározza
 - ❖ Génállomány (Belső, örökletes.)
 - ❖ Kultúra (Külső, környezet)

2.1.3 Ítézőképesség

- Észlelő személy tulajdonsága.
- Függ
 - ❖ Intelligencia
 - ❖ Érdeklődési kör. (Esztétika, irodalom.)
 - ❖ Érzelmi állapot
 - ❖ Képzettség típusa (Természettudományi képzettség.)

2.1.4 Előrejelzés módszerei

- Mechanisztikus
 - ❖ Adatok kombinációja.
- Intuíció.
- Impresszió.
 - ❖ Emberi megítélésen alapuló benyomás, hatás.

2.1.5 Személypercepció

- Elsősorban közvetett tulajdonságokra irányul. (Jellem, intelligencia, attitűd, stb..)
- Függs:
 - Észlelő tulajdonságai.
 - Észlelő pillanatnyi hangulata.
 - Észlelt személy.
 - Helyzet.

2.1.6 Nonverbális jelek

- Testtartás, szemek, arcjáték, mozgás dinamikája, stb...
- Személyiségjegyek.
- Érzelmi állapot.

3 Észlelési hibák

3.1 Burkolt személyiségelméletek

- ❖ Tulajdonságtársítás. (Személyiségjegyek összekapcsolódnak.)
- ❖ Feltételezett együttállásnak nem vagyunk gyakran tudatában.
- ❖ Fontos szerep a benyomás kialakításában.
- ❖ Személy kevés megfigyelhető tulajdonsága. összekapcsolódik egyéb, nem megfigyelhető jellemzőkkel.
- ❖ „Aki hazudik, az lop.”

3.2 Sztereotípiák és kategorizálás

- ❖ Egységekben gondolkodás. (Emberek csoportokba sorolása.)
- ❖ Személyészlelés feladata leegyszerűsítve.
- ❖ Ismert típus tulajdonságaival ismeretlen egyén jellemzése.
- ❖ Egy csoportba tartozó emberek közös tulajdonságokkal való felruházása.
- ❖ Azokat a tulajdonságokat vesszük észre, melyek megerősítik az osztályjellemzőket.

3.3 Halo-effektus

- ❖ Szembetűnő tulajdonság fényudvarként elhomályosít minden egyéb tulajdonságot.
- ❖ Pl. külső megjelenés szolgál a belső személyes tulajdonságra történő következtetéshez.

3.4 Centrális és perifériális tulajdonságok

- ❖ Központi, meghatározó vonások aránytalanul nagy hatása.
- ❖ Felcserélésük radikálisan megváltoztatja a személyről alkotott képet.
- ❖ Nem centrális tulajdonságok esetén a felcserélésnek kis hatása van.
- ❖ Az észlelt tulajdonság függ a körülményektől, a korábban szerzett információtól.

3.5 Speciális torzítások

- ❖ Első benyomás
 - ✓ Értékelésben nagy szerepe a sorrendnek.
 - ✓ Megszab egy irányt.
 - ✓ Befolyásolja az összes többi súlyát.
 - ✓ Aránytalanul nagy hatása van az ítéletre.
- ❖ Negatív torzítás
 - ✓ Negatív információknak aránytalanul nagyobb szerepe van.
 - ✓ Sokkal ellenállóbbak a változással szemben.
 - ✓ Pozitívan cselekvő ember felel meg az elvárt normáknak.
- ❖ Elnézés
 - ✓ Pozitív tulajdonságok feltételezése.
 - ✓ Pozitív elvárás gyakran nyer megerősítést.
 - ✓ Barátságtalan viselkedés, barátságtalan, agresszív viselkedést eredményez.

3.6 Projekció

- ❖ Saját érzéseink másokra vetítése.
- ❖ Védekező mechanizmus része.
- ❖ Cél
 - ✓ A kellemetlen igazság elhárítása.
- ❖ Az érzékelő érzelmi állapota saját érzelmi állapotát véli felfedezni másban.
- ❖ A tények pillanatnyi érzelmi állapotnak megfelelő lereagálása.

3.7 Tudat alatti befolyásolás

(Szubliminális percepció)

- ❖ Ingerküszöböt el nem érő, tudatalattiban jelen lévő.
- ❖ Hatása sok esetben túlérzékelt.

3.8 Szelektív érzékelés

- ❖ Saját érdeklődés befolyásolja az érzékelést.
(Mit? Mennyire?)
- ❖ Preferenciarendszer függvénye.

4 Memória, sémák, kontextus hatása

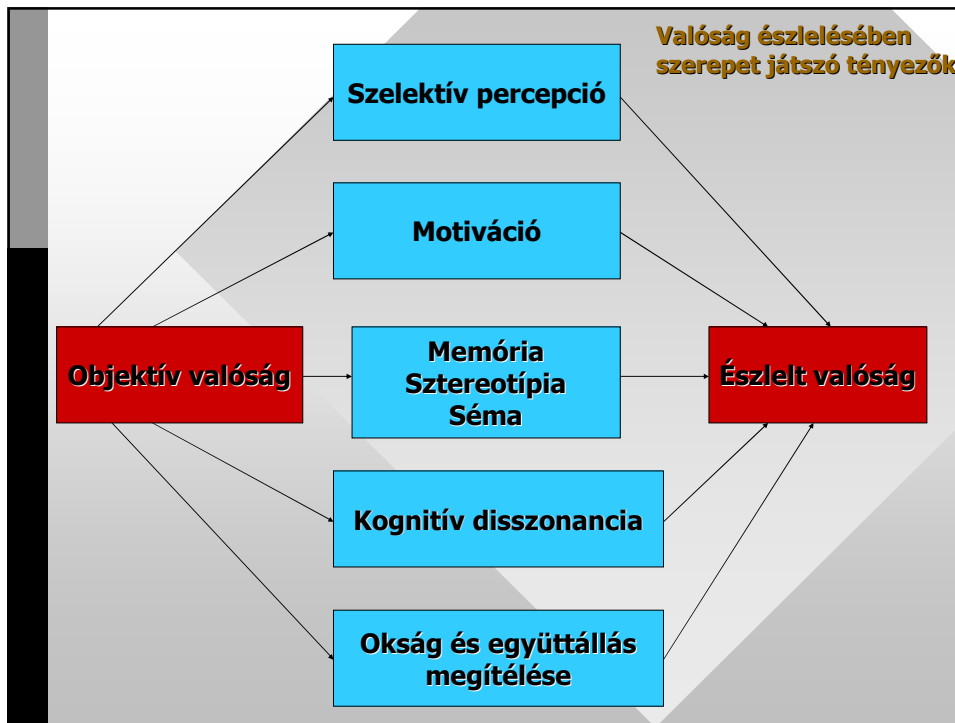
- Emlékezés
 - ❖ Újra alkotás, értelmes történetté formálás.
 - ❖ Idővel átalakul.
- Séma
 - ❖ Lényeges vonásokra korlátozódó leegyszerűsített ábrázolás, rendezőelv.
 - ❖ Kialakult rendező elv szerint kiegészítjük a történetet, a dolgokat.
 - ❖ Szemtanúk hitelességi problémája.
- Kontextus
 - ❖ Pillanatnyi helyzet, állapot, hangulat függvényében módosul az értékelés.

5 Kognitív disszonancia

- Gondolataink közötti ellentmondás.
- Disszonanciaredukció vágya (Megszüntetésre irányuló törekvés.)

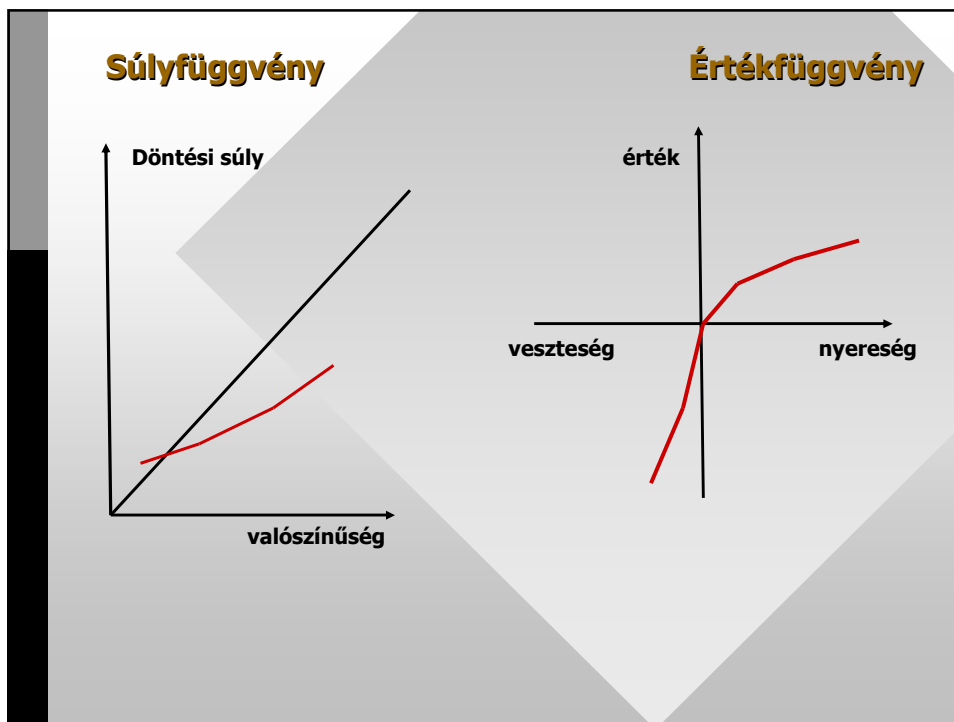
6 Okság és korreláció megítélése

- Ok-okozati kapcsolat
 - ❖ Történekek közötti kapcsolatot feltárása.
 - ❖ Cél
 - Okozatra hatással lenni.
- Korreláció: Együttállás, tulajdonságok együttes előfordulása.
- Hibák
 - ❖ Nem veszi észre a korrelációt.
 - ✓ Nincsenek előzetes elvárások az összefüggésre vonatkozóan.
(Előzetes ismeretek nélkül csak a nagyon magas korrelációt vesznek észre.)
 - ❖ Korrelációt lát ott, ahol nincs.
 - ✓ Előzetes vélekedés miatt.
 - ✓ Betegség megléte és tünet összefüggése.
 - ✓ Szakmai tapasztalat nem korrigálja az összefüggésekkel kapcsolatos tévedést.
 - ❖ Oksági kapcsolat feltételezése korreláció esetén.
 - ✓ Hányszor tapasztalták a dolgok együttállását.
 - ✓ Hiedelmek, babonák okai.



7 Lehetőségelmélet

- Alternatív döntési modell.
- Bizonytalan helyzetben tanúsított viselkedés.
- Nagy és kis valószínűségek eltorzítása.
(Túlzott döntési súlyérték kisebb valószínűségű eseményhez.)
- Nagyon kis valószínűségek elhanyagolása.
(Küszöbhatás.)
- Bizonyossági hatás.
(Biztos eredmények felértékelése.)
- Hasznosságok referenciaponthoz való igazítása.
(Pl. méltányossági ár, referenciaponthoz viszonyítva.)
- Nyereség és veszteség eltérő kezelése.
(Nyereségnél kockázatkerülés, veszteségnél kockázatkeresés.)
❖ Veszteséget sokkal nagyobbban értékeljük, mint az ugyanakkora nyereséget.
- Keretezési hatás.
(Mégfogalmazás manipuláló hatása.)
- Birtokláshatás.
(Pl. Tesztautó.)
- Mentális könyvelés.
(Nyereségeket pozitív eseményeket külön kell kezelni, veszteségeket össze kell vonni!)



8 Tesztek

Előnyök

- Pontosság
- Objektivitás
- Előrejelző képesség
- Megbízhatóság
- Formailag hitelesített döntés

Hátrányok

- Csak tesztben leírt információ.
- Jelentős előkészületek.

Lehetőségek

- Saját tesztcsomag
 - Testre szabott
 - Folyamatos frissítés!
- Tesztközpont
 - Tesztek statisztikai érvényessége
 - Konkrét munkakör kiválasztási kritériumainak nem felelnek meg esetleg.

Kritikus tényezők

- Érvényesség
 - Korrelációs együtttható.
 - Érvényességi vizsgálat.
- Interpretáció
 - Megfelelően képzett értékelők kellene
- Kapcsolat egyéb információval
 - A tesztes kiegészíti az interjút.
 - Eredményei orientálják az interjú készítőit.

9 Személyiségjegyek (Szervezeti magatartás kontextusában)

- **Külső-belső irányítottság**
 - ❖ **Ösztönző rendszer kialakítása!**
 - ❖ **Extravertált**
 - ✓ **Külső tényezőkre jobban reagál.**
(Pl. fizetés.)
 - ❖ **Intravertált**
 - ✓ **Belső tényezőkre jobban.**
(Pl. sikerélmény.)
- **Tekintélytisztelet**
 - ❖ **Milyen mértékben veti alá magát felsőbb akaratnak?**
 - ❖ **Vezetőként, kollégaként elvárt viselkedésére következtetés.**
- **Munkamorál**
 - ❖ **Munkával kapcsolatos elképzelés, munkához való hozzáállás.**
 - ❖ **Nagyobb munkamorál fegyelmezett magatartást, lelkiismeretes munkavégzést és ezért nagyobb teljesítményt jelent.**

- **Kognitív stílus**
 - ❖ **Milyen módon történik a környezetből származó információ gyűjtése, értékelése.**
 - ❖ **Előrejelzi a munkakörökre való alkalmasságot.**
 - ❖ **Érzékelés**
 - **Struktúrált problémák megoldása.**
 - ❖ **Intuitív stílusú emberek**
 - **Rutin feladatok.**
 - ❖ **Érzelmi orientáltságúak**
 - **Társadalmi harmónia, jó együttműködés.**
 - ❖ **Gondolkodó stílusú**
 - **Racionális, logikus probléma megoldási módok.**
 - **Jó problémamegoldók.**
 - ❖ **Domináns mellett a másodlagos stílus vizsgálata is.**
- **Erkölcsei érettség**
 - ❖ **Értékrend!!**
 - ❖ **Megengedhető magatartás.**
 - ❖ **Milyen megfontolásból engedelmeskedik, ha engedelmeskedik.**

MUNKAERŐ- BIZTOSÍTÁS

Toborzás Kiválasztás

1 Toborzás

- **Tevékenység együttes**
 - ❖ **Kívánt minőségű és mennyiségű jelentkező biztosítása meghatározott időpontig.**
 - ❖ **Cél**
 - **Munkaerőhiány megszüntetése.**
 - **Szervezet igényeinek megfelelő számú és összetételű munkaerő biztosítása.**

1.1 Folyamata

1.1.1. Munkaköri specifikációk áttekintése.

- ❖ Szervezet számára kívánatos alkalmazotti jellemzők meghatározása.
- ❖ Iskolai végzettség, igényelt tapasztalatok, adottságok, készségek, speciális bizonyítványok.
- ❖ Toborzási stratégia kidolgozása.
 - Kívánatos jelentkezők felkutatása és a szervezethez vonzása.

1.1.2 Toborzás forrásai és módszerei közötti választás.

- Belső források.
 - (Jelenlegi alkalmazottak)
 - Munkakör áttervezése, munkaerő állomány átcsoportosítás.
 - ✓ Munkafolyamatok elemzése révén a tevékenységi körök racionalizálhatók, átcsoportosíthatók, elhagyhatók.
 - ✓ A megüresedett munkakör betölthető más egységeiben szabaddá váló munkaerővel.
 - Újraalkalmazás, visszahívás

- Túlóra.
 - ✓ Többletteljesítmény.
 - ✓ Hosszú távon nem oldja meg a problémát.
- Munka gépesítése és automatizálása.
 - ✓ Technológiára épített rendszer.
 - ✓ Ember gépekkel, automatizált rendszerekkel kiváltható.
- Rugalmas munkaidő.
 - ✓ Kevés számú munkaerő hiány esetén, rövid távon.
 - ✓ Alkalmazottak munkaidejének átfedésével.
- Részmunkaidő.
 - Jövő szempontjából szerencsés.
 - Később teljes munkaidejű alkalmazottá válhatnak.
- Outsourcing.
 - ✓ Munkafeladatok, feladatcsoportok más vállalkozóknak történő kiadása.
 - ✓ Előnyös, mert nincsenek munkaadói kötelezettségek.
 - ✓ Hátránya, hogy nem lehet ellenőrzés alá vonni.

Belső toborzás előnyei és hátrányai:

Előnyök	Hátrányok
Képzés megtérül	Belterjesség
Előléptetések motiváló hatásúak	Kevés jelentkező
A beválás biztonsága magas	Szubjektívitas a kiválasztásban
Költségtakarékos	Korábbi munkatársak ellenállása
Könnyű beilleszkedés	Konfliktus más pályázókkal
Segíti a megtartást	Külvilág és újdonságok kizárása
Az alkalmazott elégedettsége és loyaltása nő	Nincs lehetőség munkaerőpiaci összehasonlításra
Jobban minősíthetők	Megüresedett pozíció

- Külső források (Új ötletek, nézőpontok, kapcsolatok.)

Személyzetbiztosítás külső forrásai

Külső források szegmensei	Módszerek
Munkaerőpiacon teljes munkaidős állást keresők	Állami és magán munkaközvetítők Betévedők, besétálók Alkalmazotti közvetítés Saját adatbank Felvételi igény kitéblázása a munkahely bejáratánál
Munkaerőpiacon részmunkaidős állást keresők	Lízingelő cég. Időszakos munka igénybevétele. (határozott idejű munkaszerződés)
Oktatási intézmények hallgatói	Állásbörzék, fórumok. Nyílt napok. Ösztöndíjas rendszer.
Más szervezetek dolgozói	Hirdetés. Szórolapok, plakátok, táblák. Kiválasztási, toborzási tanácsadók. Fejvadászok. Vállalatfúzió, ill. felvásárlás.

Közvetlen jelentkezők módszere

- Fizikai munkások, friss diplomások.

Alkalmazott közvetítés

- Pénzbeli vagy egyéb ösztönözés az alkalmazottaknak, hogy segítsenek szakképzett munkaerőt találni, és megszerezni.

Állásbörze

- Egyre inkább terjed.
- Különösen a csúcstechnológiával dolgozó szervezeteknél.
- Több diplomást remélve.

Fejvadászok

- Felsővezetői munkakörök betöltése.

Alkalmazottal lízingelése

- Lízingvállalat alkalmazza a munkásokat, majd olyan szervezethez szerződteti őket, ahol szükség van rájuk.
- Átmeneti segítség, de egyre keresettebb.

Időszakos munka

- Betanított és szakmunkások.
- Saját időbeosztás szerint, heti 40 óránál kevesebbet dolgozni.
- Munkanélküliséggel szemben kívánatos alternatíva.

Internetes álláshirdetés

- Vállalati saját honlap, vagy hálózati állásbörze.
- Gyorsan eljut az érdeklődőhöz.
- Közvetlenül hozzáférhető.

Szórólap, plakát

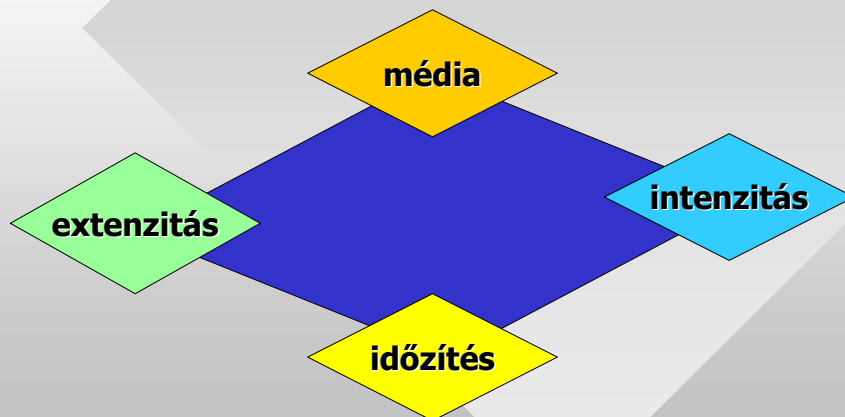
- Olvasás nélkül eldobják.
- Plakátnál elhelyezési gondok.

Álláshirdetés

Főbb szempontok

- **Toborzási üzenet.**
(Részletesség, elsődleges és másodlagos üzenet.)
- **Tipikus média-fogyasztók meghatározása.**
- **Terjesztési üzenet.**
- **Megjelenések száma.**
(Újságfelület, elhelyezés.)
- **Stílus-image.**
(Képi kultúra, humor, stb..)
- **Jelentkezési határidő.**

Álláshirdetés (folytatás)



2 Kiválasztás

- Döntési folyamat a jelentkezők alkalmazására vonatkozóan.
- Eredményességét az alkalmazottak jövőbeni teljesítményeinek alakulása minősíti.

2.1 EEM feladata

- Kiválasztási folyamat megtervezése és lebonyolítása.
- Jelentkezések előszelekciója.
 - ❖ Írásos anyagok alapján kiválasztani azokat, akikkel interjút akarnak készíteni.
- Részvétel az interjú folyamatában.
 - ❖ Kizárólagos részvétel alacsonyabb munkakörnél.
 - ❖ Támogató részvétel vezetők által lefolytatott interjúnál magasabb állások betöltésénél.
- Kiválasztási folyamat kiértékelése.

2.2 Kiválasztási kritériumok

- Szervezet értékrendjének, kultúrájának megfelelés.
- Csoportnormák
 - ❖ Adott közösségbe való beilleszkedés.
- Adott munkakör által támasztott követelményeknek megfelelés.

2.3 Kiválasztás eszközei

- Jelentkezési lapok
 - ❖ Személyes adatokon túl a munkakör szempontjából fontos, speciális tulajdonságok, érdeklődés, készségek.
- Önéletrajz
 - ❖ Adott forma, tényszerű adatok közlése.
 - ❖ Inkább vezetői funkció esetén
- Referenciák
 - ❖ Magasabb beosztás esetén.
 - ❖ Annál értékesebb, minél specifikusabb információt nyújt.
 - ❖ Formája kötetlen.

- Assesment center
 - ❖ A menedzserek komplex értékelése.
 - ❖ Többféle szakértő, többféle eljárás során értékeli a jelöltet.
- Tesztek
 - ❖ Leggyakoribb.
 - ❖ Objektív, korrekt információ.
 - ❖ De csak olyan információ, ami a kérdésben szerepel.
 - ❖ Jelentős előkészület.
 - ❖ Külső vagy belső előállítású.
- Interjúk
 - ❖ Személyes beszélgetés.
 - ❖ Nincsenek kötött szabályok.
 - ❖ A készítőnek fel kell készülnie a jelöltből, valamint a munkakörből.

2.3.1 Kiválasztásnál leggyakrabban alkalmazott tesztek típusai

<i>Teszt típusa</i>	<i>Mit mér?</i>	<i>Munkaköri példák</i>
Általános mentális képességteszt	Intelligencia	Vezetői munkakörök
Specializált képességteszt	Verbális kép., térbeli koord., stb	Fizikai munkaköröktől vezetői beosztásokig
Ügyességteszt	Kézügyesség	Precíziós szerelési munkák
Irodai képességteszt	Számolási készség, észlelési gyorsaság, kommunikációs készség	Adminisztratív munkakörök
Mechanikai képességteszt	Mechanikai ismeretek, térérzékelés	Mérnöki és szerelői munkák
Személyiségteszt	Személyiségjellemzők: önbizalom, önkontroll	Eladók, ügynökök, menedzserek
Vezetői képességteszt Assessment Centerek	Attitűdök, észlelés, döntéshozói képességek, stb..	Közép- és felsővezetői munkakörök
Érdeklődési kör leltárak	Fő érdeklődési területek: tudományos, irodalmi, közéleti, stb	Speciális munkakörök és karriertervezés

2.3.2 Az érvényesség típusai

<i>Típusok</i>		<i>Példák</i>
Tartalom érvényessége (Content Validity)	Szelekciós eszköz mennyire képes a megkívánt képzettség, képességek és tudás mérésére	Gépelési teszt titkárnőknek, tudásfelmérő (műszaki) teszt egy autószerelőnek
Konstrukció érvényessége (Construct Validity)	Szelekciós eszköz mennyire képes valamilyen elméleti konstrukció vagy elvont fogalom mérésére	Kézügyességi tesztek, személyiség tesztek
Kritérium szerinti érvényesség (Criterion-Related Validity)	A szelekciós eszköz mennyire jó előrejelzője a sikeres munkavégzésnek. egyidejű (1), előrejelző (2)	Bármilyen alkalmassági teszt eredményeinek (1. jelenlegi, 2. jövőbeli alkalmazottra) korrelációja a teljesítményadatokkal.

2.3.3 Interjústratégiák

- **Őszinte, nyílt beszélgetés**
 - ❖ Nyugodt légkör.
 - ❖ Megbízható kép a jelöltről.
 - ❖ Spontán megnyilatkozások.
 - ❖ Ott alkalmazzák, ahol az alkalmazási döntés kockázata nem túl nagy.
- **Problémamegoldó stratégia**
 - ❖ Képzelt problémát kell megoldania a jelöltnek megpályázott munkakörrel kapcsolatban.
- **Stressz stratégia**
 - ❖ Támadó fellépés.
 - ❖ Vezetői munkakörök stresszel járnak.
 - ❖ Akit nem vesznek fel, rossz véleménnyel távozik.

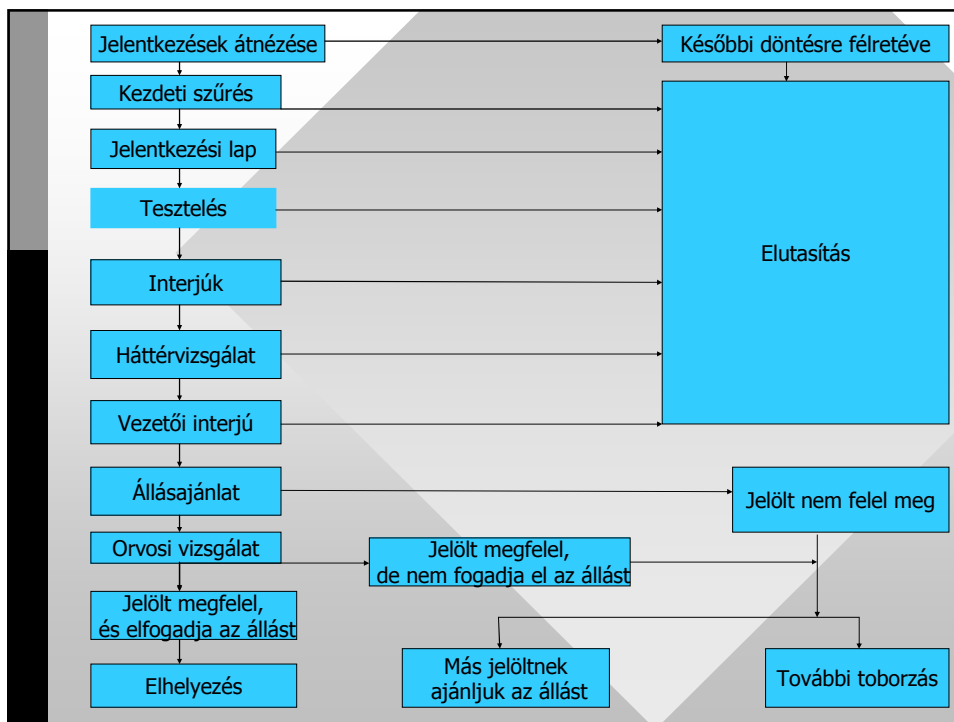
2.3.4 Interjú résztvevői

- **Egyéni interjú**
 - ❖ Alkalmazási döntés kockázata nem túl nagy.
 - ❖ Nagyobb a tévedés lehetősége.
 - ❖ Könnyebb a kölcsönös bizalom megteremtése.
 - ❖ Folytatólagos
 - Interjúk sorozata.
- **Csoportos interjú**
 - Páros
 - Barátságos légkör még kialakulhat.
 - Panel
 - „Bíróság” előtt.
 - Korrektebb döntés.
 - Döntés felelőssége megoszlik.

2.4 Döntési kritériumok

- Összegyűjtött információ kiértékelése után.
- Munkakör hatékony betöltése.
- Döntés ne okozzon feszültséget a szervezetben belül.

2.5 Kiválasztási folyamatábra



2.6 Felvételi interjú sajátosságai

(Kutatási eredmények)

- A strukturált interjúk megbízhatóbbak.
- A jelöltre kedvezőtlen tulajdonságok erősebben befolyásolják az interjú készítőjét.
- Javul az „interrater reliability”, ha több munkakörspecifikus információ áll az interjút végző rendelkezésére.
- Az interjú kezdetén rendszerint kialakuló pozitív vagy negatív elfogultság az interjú végére általában megerősítést nyer.
- Az interjúkészítők általában könnyebben meg tudják indokolni a jelölt alkalmatlanságát, mint alkalmasságát.
- A jelölt fizikai megjelenése erőteljesen befolyásolja az interjú készítőjét.
- Egy jelölt sokkal szélsőségesebb értékelést kap, ha az őt megelőző jelölt élesen elűtő tulajdonságokkal bírt.
- Az interperszonális képességeket és a motivációt legjobban az interjú módszerrel lehet lemérni.
- Ha a jelölt több lehetőséget kap a megszólalásra, az első benyomás torzító hatása csökken.
- Kommunikáció verbális és nem verbális elemei egyaránt befolyásolják a végső döntést.
- A gyakorlott interjúkészítők általában szelektívebbek.

2.7 Tanácsok interjúkészítőknek

- Tisztázzuk az interjú célját és fő kérdéseit!
- Igyekezzünk személyesebb kapcsolatot kialakítani!
- Hallgassunk aktívan!
- Figyeljünk a jelölt és saját testbeszédünkre!
- Nyújtsunk őszintén és nyíltan információt a vállalatról és a betöltendő állásról!
- Kérdezzünk hatékonyan! (Ne sugalljuk a „jó” választ!)
- Tényeket különböztessük meg következtetéseinktől! (Írásban)
- Ismerjük fel az észlelési torzításokat és sztereotípiákat!
- Kerüljük el a „halo-hatást”!
- Tartsuk kézben az interjú menetét!
- Standardizáljuk a kérdéseinket!
- Jegyzeteljünk!

ÖSZTÖNZÉS- MENEDZSMENT

- **Ösztönzési politika, stratégia, gyakorlat, rendszer kifejlesztése és alkalmazása.**
- **Cél**
 - ❖ **Szervezeti célok elérése a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által.**
 - ❖ **Versenyképes bérek.**
- **További célok**
 - ❖ **Dolgozók ösztönzése**
 - **munkaidő ledolgozására**
 - **szaktudás, képességek fejlesztésére,**
 - **rugalmas munkavégzésre,**
 - **előléptetésre való törekvésre,**
 - **szervezet eredményeihez való hozzájárulásra.**

1. Elméleti háttér

(Motivációs elméletek)

- **Tudományos menedzsment**
 - ❖ **Munkavállaló**
 - **Racionális.**
 - **Gazdasági érdekek által vezérelt.**
 - **Jövedelem maximalizálása.**
 - ❖ **Javadalmazási rendszer**
 - **Bért az objektív végeredmény határozza meg.**
 - **Órabér, darabbér, nyereségrészesedési rendszer.**
- **Emberi kapcsolatok**
 - ❖ **Figyelmet fordít a dolgozók egyéniségére, szociális kapcsolatrendszerére.**
 - ❖ **Befolyásolják a dolgozók teljesítményét.**
 - ❖ **Középpontban a szociális szükségletek, munkahelyi légkör, a nem anyagi ösztönzés, munkával való elégedettség.**

- **Szükségletelméletek**

- ❖ **Maslow szükségelmélet.**

- Embereket elsősorban érdekeik mozgatják.
 - Fiziológiai szükségletek, biztonsági szükségletek, közösséghez tartozásigénye, megbecsülés utáni vágy, önmegvalósítás igénye.
 - Rangsor elején álló szükségleteik kielégítése után törekszenek a következő hierarchiaszint elérésére.

- ❖ **Herzberg kéttényezős elmélete.**

- Maslow bírálata, kiegészítése.
 - Alacsonyabb rendű szükségletek hiánya elégedetlenséghez vezet, meglétük nem jelent elégedettséget.
 - Magasabb rendű szükségletek kielégítettsége motivátorok révén érhető el.
(Pl. munkával való elégedettség.)
 - Ezek hiánya közömbösséget okoz.
(Nem elégedetlenséget.)

- **X és Y elmélet**

- ❖ **Kétféle ellentétes emberképet mutat be.**

- ❖ **Ösztönzésre vonatkozóan eltérő megoldások.**

- ❖ **Fontos annak feltárása, hogy adott szervezet vezetői melyik emberképpel azonosulnak inkább.**

- ❖ **X elmélet**

- Emberek biztonságra, nyugalomra vágnak.
 - Munkát szükséges rossz.
 - Feladata részletes meghatározása.
 - Nem vállal felelősséget.
 - Idegenkedés a változásoktól.
 - Szoros felügyelet, ellenőrzés.
 - Ösztönözni fenyegetéssel, magasabb bér ígéretével lehet.

- ❖ **Y elmélet**

- Emberek szívesen dolgoznak.
 - Szeretnek önállóan tevékenykedni.
 - Készek felelősségvállalásra, újításra.
 - Ambíciózusak, eredmény centrikusak.
 - Segítség a képességek kibontakoztatására, szervezet érdekében történő hasznosításra.
 - Ösztönzés módja az elismerés, jutalmazás, megbecsülés.

- **Elváráselmélet**
 - ❖ Erőfeszítéseik révén jó teljesítmény, jutalomként elismerés.
 - ❖ Erőfeszítés és javadalmazás között kapcsolat.
 - Ha nincs meg az összhang, csökken az erőfeszítés, motiváció módosul.
(Erőfeszítés nem vezet eredményre, eredményt nem jutalmazzák.)
- **Igazságosságelmélet**
 - ❖ Elváráselmélet kibővítése input és output oldalon.
 - ❖ **Inputok**
 - Erőfeszítés, végzettség, gyakorlat.
 - ❖ **Outputok**
 - Javadalmazás, karrierlehetőség.
 - ❖ Igazságos ösztönzés esetén az inputok arányban állnak az outputokkal.
 - ❖ Ha nem, csökken a motiváció, a teljesítmény, megindul a munkaerő elvándorlás.

2 Meghatározó tényezők

- **Vállalati stratégia**
 - ❖ **Növekedés szerint**
 - **Növekedés orientált**
 - Létszámbővülés.
 - Meghatározó munkakörökben a legjobb munkaerő megszerzése.
(Pl. a bérpiac felső tartományába tartozó bérek.)
 - **Stabilitásra törekvő**
 - Szerény növekedés.
 - Főként a teljesítmények javulása révén.
 - Teljesítménymenedzselés, teljesítményhez kötött ösztönzők.
 - **Visszafejlesztést célzó**
 - Munkaerő elbocsátás.
 - Megmaradó tevékenységek hatékonyságának növelése.
 - Bérpiacon szerény pozíció.

- ❖ **Költség szerinti**
 - **Költségvezető**
 - Legalacsonyabb költség csökkenti a dolgozóra eső output költségét.
 - Dolgozótól elvárt a kiszámítható, ismétlődő viselkedés, rövid távú orientáció, mennyiségi és eredményorientáció.
 - **Megkülönböztető**
 - Dolgozótól elvárt a kreativitás, hosszabb távú orientáció, együttműködés, nagyobb kockázatvállalás.
- **Kulturális környezet**
 - ❖ **Ázsia**
 - Szenioritás, a cégnél eltöltött idő, hosszú távú eredményorientáció, fizetési különbségek kisebbek, juttatások jelentős szerepe.
 - ❖ **Amerika**
 - Teljesítményorientált vállalatok, magas szintű eredmények kiemelt jutalmazása. Látványosan nagy bérkülönbségek.
- **Szervezeti kultúra.**
- **Törvényi szabályozás.**

3 Alapfogalmak

- **Ösztönzés**
 - ❖ **Külső, belső motiváció.**
(Implicit tényezők.)
 - ❖ **Pénzbeni és nem pénzbeni ösztönzés.**
(Explicit tényezők.)
- **Ösztönzés = Javadalmazás**
 - ❖ **Bér és kiegészítései, juttatások.**
 - ❖ **Nem tartozik bele egyéb motiváció.**

4 Alkotóelemei

- **Ösztönzési politika**
 - ❖ Alapelvek összessége, melyek szerint a szervezet a dolgozóit javadalmazni akarja.
- **Ösztönzési stratégia**
 - ❖ Politika által megfogalmazott elvek alapján az ösztönzést hosszabb távon a szervezet üzleti stratégiájához rendelik.
- **Ösztönzési gyakorlat**
 - ❖ Ösztönzési stratégia megvalósulása.
 - ❖ Eljárások, szabályok összessége.
 - ❖ Dolgozók konkrét javadalmazásának megállapítása.
- **Ösztönzési rendszer**
 - ❖ Előző három egymásra épülése.
 - ❖ Elemek összessége, melyeken keresztül az ösztönzés megvalósul.

5 Ösztönzési rendszer elemei

- **Alapbér**
 - ❖ **Időbér**
 - Havibér, éves fizetés.
 - ❖ **Teljesítménybér**
 - Egyéni csoportos.
- **Változó bér**
 - ❖ Teljesítménykövetelményekhez kapcsolt.
 - ❖ Bónusz, jutalék, nyereségrészesedés.
- **Juttatások**
 - ❖ Pénzügyi-adóügyi megfontolások, dolgozók igényei.
 - ❖ Igények különbsége miatt választási lehetőségek.
 - Kafetéria.

Ösztönzési rendszer elemei



5.1 Ösztönzők

<i>Formája</i>	<i>Alapja</i>
Darabbér	Termelt mennyiség
Standard óraterv	Időmegtakarítás
Bónuszok	Meghatározott célok és kritériumok
Ösztönző béremelés	Előre meghatározott kritériumok
Jutalék	Eladott mennyiség
Részvényvásárlási opciók	Célkonfliktus csökkentése
Nyereségrészesedés	Nyereség egy részének egyéni fizetés arányába történő felosztása
Nyereségfelosztás	Termelékenységnövekedést eredményező ötletek
Dolgozói részvénytulajdonlás	Vásárlási kedvezmények bónuszként történő kiosztása

6 Ösztönzési rendszer megtervezése

- Szervezetten belüli bérstruktúra kialakítása
 - ❖ Többet és jobban teljesítők magasabb bért kapjanak.
 - ❖ Teljesítményértékelést az ösztönzéshez kell kapcsolni.
- Bérek piaci versenyképességének biztosítása
 - ❖ Szervezet javadalmazása és más szervezetek hasonló munkaköreinek javadalmazási viszonyai.
 - ❖ Munkaerőpiac figyelése!

6.1 Munkaerőpiaci információ források

<i>Információforrás</i>	<i>Előny</i>	<i>Hátrány</i>
Általános jövedelemszint tanulmányok	Széles körű, készen kapható	Összehasonlítás esetleges pontatlansága, gyors elévülés
Speciális jövedelemszint tanulmányok	Mélyebben elemez bizonyos kategóriákat, az összehasonlítás pontosabb.	Az összehasonlítás nem teljesen pontos, gyorsan elévülhet
Egy adott vállalatcsoportra vonatkozó jövedelemszint tanulmányok	Pontos összehasonlítás, részletesebb lehet.	A minta túl kicsi lehet, résztvevők akaratától függ, hogy megcsinálható-e
Saját jövedelemszint tanulmányok	Pontos összehasonlítás.	Idő, fáradtság, megfelelően nagy minta összeállítása.
Szakmai folyóiratban, újságokban nyilvánosságra hozott adatok	Könnyen megszerezhető, jó háttéradat	Nem feltétlenül átfogó, az összehasonlítás pontatlan.
Álláshirdetések	Könnyen megszerezhető, viszonylag jelzi a piaci helyzetet, tendenciát, friss.	Az összehasonlítás nagyon pontatlan, a fizetési adatok félrevezetőek lehetnek.

6.2 Egyéni vagy csoportos ösztönzési rendszer kialakítását szolgáló tényezők

<i>Jellemző</i>	<i>Egyéni szintű ösztönző rendszer</i>	<i>Csoportos szintű ösztönző rendszer</i>
Teljesítménymérés	Jó egyéni teljesítménymérő eszközök állnak rendelkezésre. Feladatok elvégzése nem függ mások teljesítményétől.	Teljesítmény a csoport kooperatív munkájának eredménye. Az egyéni teljesítmények nem becsülhetők
Szervezeti Alkalmazkodó-képesség	Stabil egyéni teljesítménynormák. Viszonylag állandó tőke-munka arány	Külső nyomás hatására változnak az egyéni normák és a tőke-munka arány.
Elkötelezettség	Erős elkötelezettség a foglalkozáshoz, vezetőséghez. Bizalom a felettes elfogulatlanságában.	Szervezeti célok és értékek alapján erős kötődés a szervezethez.
Szakszervezeti státusz	Nem szakszervezeti vállalat. Szakszervezetek egalitarizmusa csökkenti az egymás közötti versenyt.	Lehet szakszervezeti és nem szakszervezeti is. A szakszervezetek nem ellenzik a csoportos ösztönzést.

7 Ösztönzési rendszerek típusai

- **Hagyományos bérrendszerek (Output orientált)**
 - **Szolgálati idő szerinti bérezés.**
 - ❖ Alapbér a szolgálati idő szerint emelkedik.
 - ❖ Dolgozók tapasztaltabbak, hatékonyabban dolgoznak.
 - ❖ Versenyszférából kiszorult.
 - **Érdem szerinti bérezés**
 - ❖ **Sávok**
 - ✓ Magánszektorban.
 - ✓ Adott sávon belül a bér teljesítmény függvényében alakul.
 - ✓ Keskeny sávok átfedés nélkül, átfedéssel.
 - ✓ Széles sávok átfedés nélkül, átfedéssel.
 - ❖ **Osztályok**
 - ✓ Dolgozók osztályba sorolása. (Állami, köztisztviselői szféra.)
 - **Változó mértékű bérezés**
 - ❖ Szenioritás vagy szolgálati idő szerinti bérezés továbbfejlesztett változata.
 - ❖ Nem automatikusan fix mértékű, hanem teljesítmény függvényében változó mértékű béremelés.

- **Teljesítmény alapú ösztönző bérezés (Output orientált)**
 - **Teljesítmény kihat a bérek alakulására.**
 - **Hatékonyság növelő.**
 - **Igazodás a szervezeti kultúrához, teljesítményértékelési rendszerhez igazodás.**
 - **Egyéni bonusz**
 - ❖ **Egyéni teljesítmény alapú ösztönzés.**
 - ❖ **Egyénileg fizetik ki az alpbéren felül bizonyos feladatokért.**
 - ❖ **(Pl. projekt vagy annak fázisainak lezárása.)**
 - **Csoportos bonusz**
 - ❖ **Csoportos teljesítményalapú ösztönzés.**
 - ❖ **Team bonusz rendszer csoport számára jutalom.**
 - ❖ **Projekt vagy annak fázisainak sikeres befejezése, csoportcél elérése.**
 - **Nyereségrészesedés**
 - ❖ **Vállalati teljesítményalapú ösztönzés.**
 - ❖ **Szervezeti és egyéni célok összehangolása.**
 - ❖ **Szokásos javadalmazásukon felül. (Profit függvényében.)**
 - ❖ **A felosztható összeget meghatározott formula, vagy vezetők döntése határozza meg.**

- **Kompetencia alapú bérrendszer (Input orientált.)**
 - **Bérezést a szükséges kompetenciákhoz köti.**
 - **Munkavégzéshez felhasznált szakértelemmel, készségekkel, képességekkel, tulajdonságokkal érhető el eredmény.**
 - **Kompetenciák elemezhetők.**
 - **Szükséges kompetenciák alapján az egyes munkakörök különböző sávokba sorolhatók.**
 - **Kompetencia sáv széles fizetési sáv.**
 - **Sávon belüli előrehaladás teljesítményfüggő.**

7.1 Munkakör, szakértelem, kompetencia alapú fizetési rendszerek összevetése

	<i>Munkakör alapú</i>	<i>Szakértelem alapú</i>	<i>Kompetencia alapú</i>
Fizetési struktúra alapja	Betöltött munkakör/piac	Igazolt szakértelem/piac	Kifejlesztett kompetencia/piac
Fizetésemelés	Előléptetéskor	Szakértelem megszerzésekor	Kompetencia fejlesztésekor
Menedzser törekvése	Dolgozó és munkakör párosítása Előléptetés/áthelyezés Költségkontroll a keret növelése révén	Szakértelem hatékony kihasználása Tréning nyújtása Költségkontroll a tréningen, igazolásokon és munkafeladatokon keresztül	Meggyőződni, hogy a kompetencia értéket teremt. Kompetenciák növeléséhez lehetőség biztosítása Költségkontroll igazolásokon és munkafeladatok révén.
Dolgozó törekvése	Előléptetés	Szakértelem elsajátítása	Kompetencia megszerzése
Eljárások	Munkakörelemzés Munkakör értékelés	Szakértelem elemzése Szakértelem dokumentálása	Kompetencia elemzés Kompetencia igazolás
Előnyök	Világos elvárások Előrehaladás érzése Fizetés az elvégzett munka alapján	Folyamatos tanulás Rugalmasság Munkaerő megtakarítás	Folyamatos tanulás Rugalmasság Vízszintes irányú mozgás
Korlátok	Potenciális bürokrácia Rugalmatlanság veszélye	Potenciális bürokrácia Költségkontrollt igényel	Potenciális bürokrácia Költségkontrollt igényel.

8 Juttatások

- Munkáltató a béren felül nyújt.
- Szervezet iránti elkötelezettség növelése.
- Dolgozókkal való törődés kimutatása.
- Adószempontok.
- Juttatási rendszer kidolgozása
 - Juttatások fajtái
 - Nyugdíjbiztosítás.
 - Személyes biztonság növelése. (Életbiztosítás, balesetbiztosítás, egészségügyi biztosítás a táppénz és fizetés különbségének fedezésére, végkielégítés, stb..)
 - Pénzügyi támogatás. (Vállalati hitelek, albérleti hozzájárulás, utazási, tagdíjfizetés átvállalása, vállalati termékek kedvezményes vásárlása, stb..)
 - Személyes szükségletek kielégítése (Pótszabadság, alkotói szabadság, bölcsöde, óvoda, sport, stb..)
 - Vállalati gépkocsi.
 - Egyéb juttatások. (Étkezési hozzájárulás, ruhapénz, telefonszámla, mobil, tanulás költségei, stb..)
 - Nem specifikálható juttatások. (Képzési lehetőségek, munkakörülmények, munka és magánélet összeegyeztethetősége, stb..)
 - Juttatások mértéke.
 - Juttatás arány az ösztönző csomagon belül.
 - Juttatásokra jogosult dolgozói csoportok.
 - Kafeteria.
 - Törvényi előírások.

TELJESÍTMÉNY- ÉRTÉKELÉS

- Egyéni teljesítmények felmérése, megítélése.
- Visszajelzés alkalmazottak teljesítményéről.
- Adott időszakra vonatkozó folyamat.
- Szervezeti teljesítmény egyéni teljesítményszinten dől el.
- EE menedzselésében stratégiai szerep.

Megjegyzés

- Teljesítményértékelés alapvetően különbözik a munkakör értékeléstől.
- Teljesítményértékelés
 - ❖ Munkakör ellátásának színvonala.
- A munkakör értékelés
 - ❖ Munkakör fontossága a szervezet számára.
 - ❖ Bérszint meghatározása a munkakörhöz.

1 Formái

- **Informális értékelés**
 - **Szubjektív.**
 - ❖ **Személyes kapcsolat minősége, megítélő preferencia rendszere, gondolkozásmódja, ismerettség hossza, stb..**
 - **Spontán.**
- **Formális értékelés**
 - **Objektív.**
 - **Szervezet által tudatosan kifejlesztett rendszer.**
 - **Rendszeres, szisztematikus tevékenység.**
 - **Áttekinthető.**
 - **Visszajelzés az értékelteknek.**

2 Eredménye

- **Szolgálja a teljesítmények fokozását.**
- **Visszacsatolást nyújt az alkalmazottaknak munkájuk minősítéséről.**
- **Növeli a motivációt.**
- **Elősegíti a képzési igények megfogalmazását.**
- **Lehetővé teszi az emberekben rejlő potenciális képességek felismerését.**
- **Megmutatja, hogy a szervezet mit vár el az egyénektől.**
- **Karriertervezés eszköze lehet.**
- **Bér, jövedelem megállapítás alapjául szolgálhat.**
- **Információkat nyújt a munkakörrel kapcsolatos problémákról és azok megoldásáról.**

3 Stratégia és teljesítményértékelés

3.1 Stratégiai teljesítményértékelés

3.1.1 Centrális funkció

- Kiválasztás, javadalmazás, fejlesztés előfeltétele.
- Szervezeti és egyéni teljesítmény összefüggése.
- Stratégiai tervhez illeszkedő EE összetétel kialakítása.
- Értékelési eredmények alapján jelenlegi alkalmazotti állomány auditálása.

3.1.2 Kultúraalakító potenciál

- Szervezeti értékek, stílus, kultúra megjelenítője, támogatója.
- Szervezeti kultúra megváltoztatása.

Személyzet auditálás

Jelenlegi teljesítményszint	Potenciális teljesítményszint	Alkalmazott
Alacsony	Alacsony	Hasznavehetetlen
Alacsony	Magas	Problémás
Magas	Alacsony	Igásló
Magas	Magas	Sztár

Szervezet előtt álló feladat

- Hogyan teheti sztárokká a problémásakat.
- Hogyan tarthatja fenn az igáslóvak motivációját.
- Hogyan távolíthatja el a hasznavehetetleneket a szervezettől.

3.2 Teljesítményértékelési rendszer stratégiai választásai

- Mi az értékelés célja?
- Mit értékeljünk?
- Kiket értékeljünk?
- Ki értékeljen?
- Hogyan értékeljünk?
- Teljesítményértékelés bevezetése és alkalmazása.
- Értékelő interjú.
- Teljesítményértékelő rendszer sikeressége.

3.2.1 Mi az értékelés célja?

3.2.1.1 Értékelési célok (Jelen)

- ✓ Ellenszolgáltatás-elosztás, kompenzációs döntések.
 - ✦ Rövid távon a béremelés mértéke.
 - ✦ Hosszabb távon „ki nyeri el a jobban fizető munkakört?”
- ✓ Belső munkaerőmozgás.
 - ✦ Előléptetés, visszaléptetés, áthelyezés, elbocsátás.
 - ✦ Kínálatelemzéshez használható információk.
- ✓ Toborzási, kiválasztási programok, gyakorlat értékelése, érvényessége.

3.2.1.2 Fejlesztési célok (Jövő)

- ✓ Teljesítmény visszajelzése.
(Egyéni, szervezeti szint)
- ✓ Alkalmazottak készségeinek, motivációjának fejlesztése.
- ✓ Előléptethetőségi potenciál megítélése.

3.2.1.3 Kommunikációs célok

- ✓ Szeretjük tudni, mit gondolnak a munkánkról.
- ✓ Formális lehetőség adott.

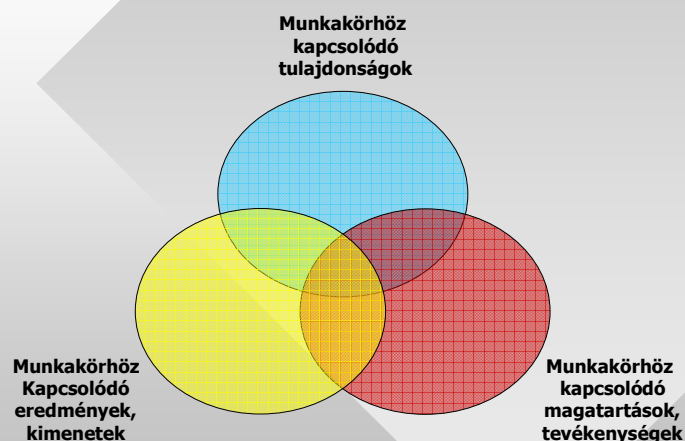
3.2.2 Mit értékelünk?

- Végeredményt.
- Személyiséget.
(Intelligencia, kommunikációs készség)
- Viselkedést.
(Folyamat, amíg az egyén eljut a teljesítményhez.)

Megjegyzések

- Teljesítmény több dolog kombinációja.
- Egyéni teljesítmény → Szervezeti teljesítmény.
- Értékelési kritériumok megválasztásának fontossága.
(Vizsgált paraméterekre tesznek erőfeszítéseket.)
- Végső teljesítmény
 - ❖ Szervezeti egység outputjában tükröződik vissza.
 - ❖ Egyéni teljesítményekből tevődik össze.
 - ❖ Teljesítményértékelési rendszer egyéni teljesítmények mérését végzi.
- Hatékonyság
 - ❖ Célelés mértékére utal.
 - ❖ Nem foglalkozik a költségvonzattal.
- Gazdaságosság
 - ❖ Elért output és a felhasznált input aránya.

Teljesítményértékelés lehetséges kritériumai (Egyéni teljesítmény megítélhető területei)



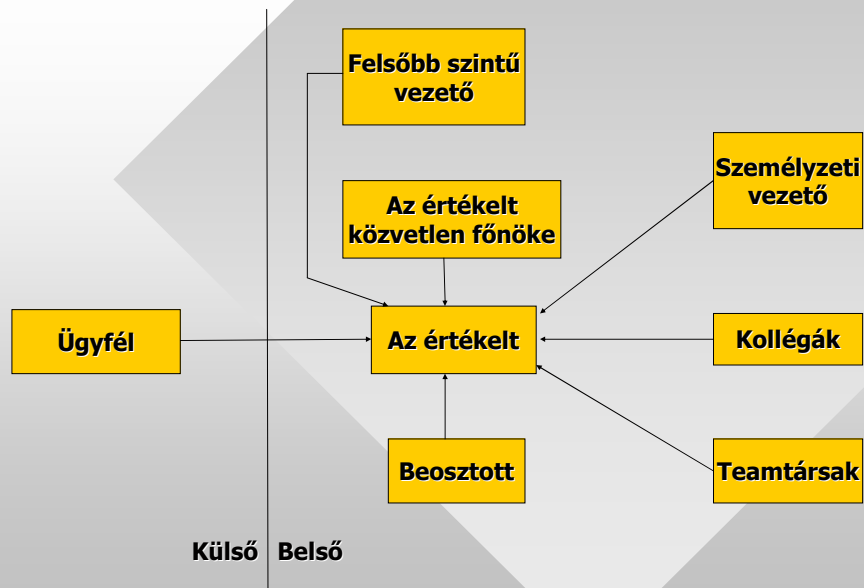
3.2.3 Kit értékeljünk?

- Hagyományos: Vezetőség, szellemi tevékenység.
- Utóbbi 15-20 év: Minden alkalmazott.

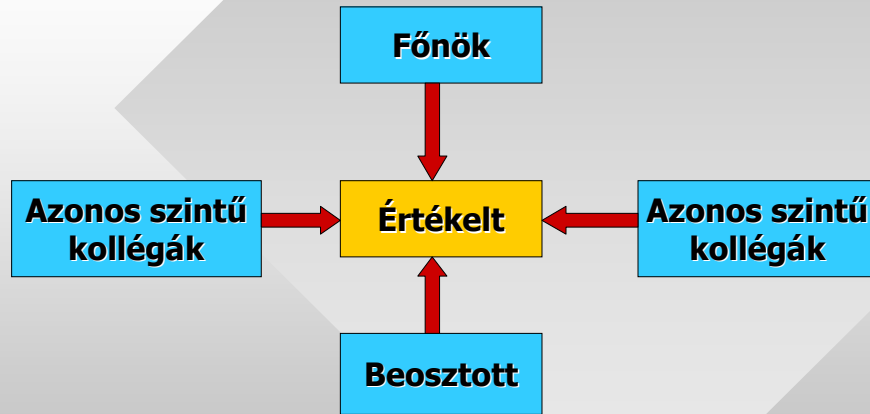
3.2.4 Ki értékeljen?

- Felettes a beosztottját.
 - ✓ Szakmailag helyes ítélet.
 - ✓ Szubjektív.
 - ✓ Pillanatképeket lát. (Objektív probléma.)
- Beosztott a főnökét.
 - ✓ Pillanatképeket lát. (Objektív probléma.)
 - ✓ Hozzáértés hiánya.
 - ✓ Szubjektív.
- Azonos szint.
 - ✓ "Ha te így, én is úgy!"
- Önértékelés.
 - ✓ Objektivitás hiánya.
 - ✓ Nélkülözhetetlen elem.
 - ✓ Hangsúly helyes meghatározása.
- 360 fokos értékelés.
 - ✓ Felettes, munkatársak, beosztottak, külső kapcsolatok.
 - ✓ Feltétel: Bizalmas légkör.
 - ✓ Visszajelzések kezelése → Óvatosság, tapasztalat.
 - ✓ Karrierfejlesztést szolgáló több információ.
 - ✓ Diszkriminációs kockázat csökkenése.
 - ✓ Vevőkapcsolatok javulása.
 - ✓ Csapatépítés elősegítése.

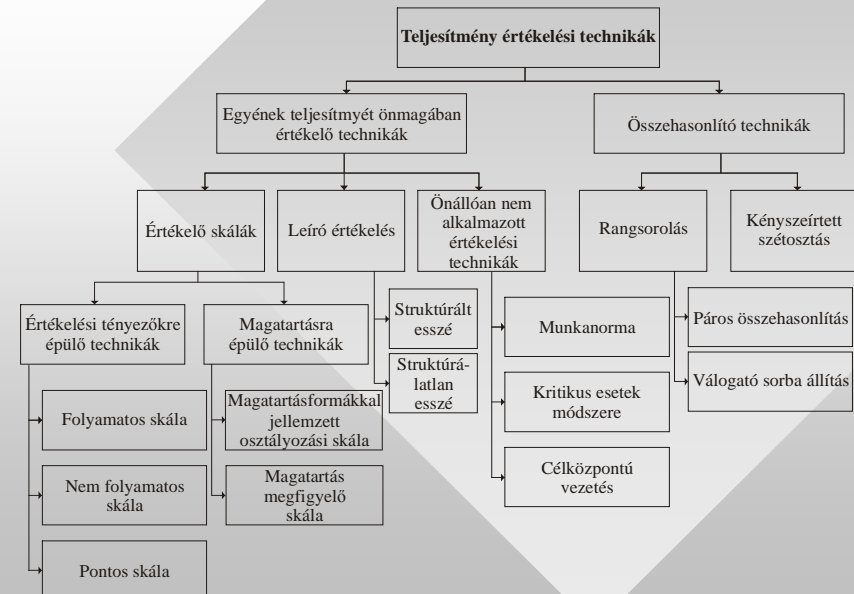
Lehetséges értékelők



360 fokos értékelés



3.2.5 Hogyan értékeljünk? (Teljesítményértékelési technikák)



3.2.5.1 Egyéneket értékelő technikák

- **Osztályozó, értékelő skálák**
 - ✓ Teljesítménytényezők kiemelt, fontosnak ítélt elemei.
 - ✓ Dimenziók definiálása.
 - ✓ Teljesítménytényezők fokozatai.
 - ✓ Értelmezési nehézségek → Szubjektivitás.
 - ✓ Nem időigényes kifejlesztés és alkalmazás.
 - ✓ Számszerűség → Összehasonlításra alkalmas.
- **Munkanorma**
 - ✓ Fizikai munkakörökben.
 - ✓ Időtanulmány becslés → Átlagos output.
- **Kötetlen formájú jelentés (Esszé)**
 - ✓ Értékeltek erőssége, hiányossága.
 - ✓ Fejlesztésre használható inkább. (Nem összehasonlításra.)
- **Kritikus esetek módszere**
 - ✓ Magatartás szélsőséges esetei.
 - ✓ Nem számszerűsíthető → Összehasonlításra nem alkalmas.
 - ✓ Unalmas, időigényes.
 - ✓ Osztályozó skálák kiegészítéseként fejlesztési céloknál.
 - ✓ Objektív.
 - ✓ Munkakörspecifikus.

Mechanikus módszerek hibája, hogy nem tud objektív mércéket állítani, és nehéz személytelen, torzítatlan ítéleteket alkotni. A professzionális személyügy módszerei egyre kreatívabbak, mérési fokozatai egyre pontosabban definiáltak.

<i>Teljesítménytényezők</i>	<i>Messze a követelmények felett</i>	<i>Követelmények feletti</i>	<i>Megfelelő</i>	<i>Fejlődőképés</i>	<i>Nem megfelelő</i>
Minőség	Felhőkarcolót helyből Átugrik	Nekifutásból átugorja a felhőkarcolót	Csak torony Nélküli épületet tud átugrani	Beleütközik az épületbe, ha át akarja ugrani	Nem veszi észre az épületet
Gyorsaság	Gyorsabb, mint a puskagolyó	Olyan gyors, mint a puskagolyó	Lassabb, mint a puska-golyó	Látott már puskagolyót?	Saját magát találja el
Kezdeményező-készség	Erősebb, int egy mozdony	Erősebb, mint egy elefánt	Erősebb, mint egy bika	Lelővi a bikát	Olyan bűdös, mint egy bika
Alkalmazkodókészség	Biztonságosan sétál a vizen	Veszély esetén képes vizen Járn	Vízzel tud mosni	Vizet iszik	Veszély esetén bevizel
Kommunikáció-készség	Istennel társalog	Az Angyalokkal beszélget	Magával beszélget	Vitatkozik magával	Alul marad a vitában

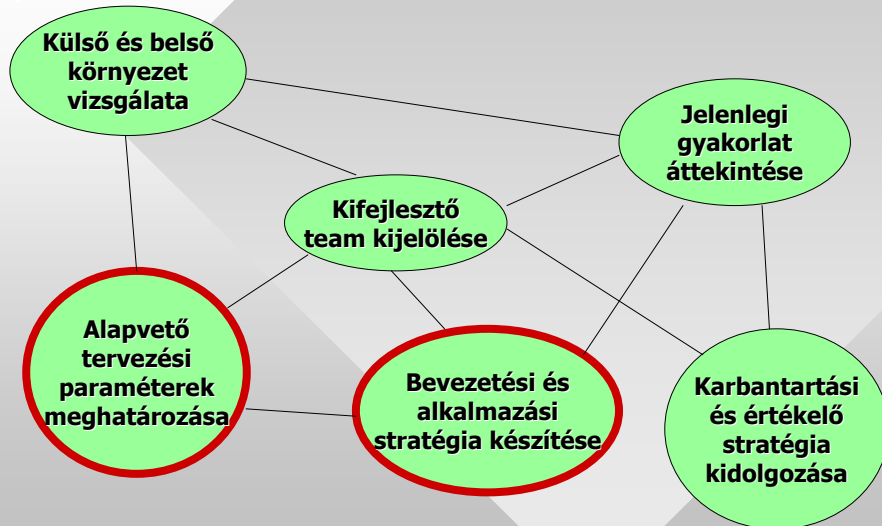
- **Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (MJS ill. BARS)**
 - ✓ Feladatmegoldás értékelése.
 - ✓ Konkrét magatartás, információk az adott munkakörről.
 - ✓ Tradicionális osztályozó skálák és kritikus esetek kombinációja.
 - ✓ Új osztályozó skála fokozatai → Értékelt munkakör magatartáselemei.
- **Magatartásfigyelő skála (MMS ill. BOS)**
 - ✓ Alapja: Kritikus esetek módszere.
 - ✓ Adott magatartáselem adott időszakra vonatkozó gyakorisága.
 - ✓ Idő és költségigényes.
- **Célközpontos vezetés (MbO)**
 - ✓ Célok meghatározása → Teljesítmények viszonyítása.
 - ✓ Értékelő és értékelt figyelme → Jövőbeli teljesítményelvárás.
 - ✓ Közös célkitűzés → Önellenőrzés, önértékelés lehetőség.
 - ✓ Célok mérhetősége.
 - ✓ Kritériumok: Készség, elkötelezettség, bizalom a vezető és beosztott között.
 - ✓ Értékelési és fejlesztési célra is használható.
 - ✓ Objektív, egyértelmű.
 - ✓ Magatartás nem vizsgálható.
 - ✓ Problémák okai nem tárhatók fel.

3.2.5.2 Több személyt egyidejűleg értékelő módszerek

- **Rangsorolás**
 - ✓ Beosztottak sorba állítása.
 - ✓ Páros összehasonlítás.
 - ✓ Válogató sorba állítás.
(Legrosszabb, legjobb, közelítés közép felé.)
- **Kényszerített szétoztás**
 - ✓ Meghatározott arányban különböző teljesítménykategóriákba szétoztás.

4 Teljesítményértékelés bevezetése és alkalmazása

(Teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának elemei)



4.1 Értékelő interjú

- Értékelt tájékoztatása az eredményről.

3.4.1 Célja

- ✓ Teljesítmény minősítése az értékelő által
- ✓ Értékelő indokolása, magyarázata.
- ✓ Munkafeladatokkal kapcsolatos problémák és azok lehetséges megoldása.
- ✓ Elvárások és munkakörrel kapcsolatos problémák megbeszélése.
- ✓ Továbbképzési igények, előléptetési tervek, karriertervezés megbeszélése.

3.4.2 Elkerülendő

- ✓ Határozott ítéletalkotás az értékelő meghallgatása nélkül.
- ✓ Megbeszélés nem megfelelő előkészítése.
- ✓ Megbeszélés rossz ütemezése.
(Pl. Értékelt nem tud felkészülni.)
- ✓ Szükségesebbnél kevesebb idő a megbeszélésre.

3.4.3 Alkalmazható stílusok

- ✓ Közlő és meggyőző stílus
 - ❖ Értékelő közli az értékelt erősségeire és gyengeségeire vonatkozó megállapításokat, és azt, hogy hogyan tudna továbbfejlődni.
- ✓ Közlő és figyelő stílus
 - ❖ Értékelő a saját megállapításai és javaslatai közlésén túl nyitott az értékelt véleményének befogadására is.
- ✓ Problémamegoldó stílus
 - ❖ Értékelő és értékelt közösen tárják fel a munkakörrel kapcsolatos problémákat és azok lehetséges megoldásának

3.4.4 Lépései

- ✓ Célkitűzés; az interjú céljának és folyamatának egyeztetése az értékelttel, az előkészítő munkák ellenőrzése
- ✓ Értékelt véleménye, céljai
- ✓ Értékelő véleménye
- ✓ Eltérő vélemények elemzése
- ✓ Megoldási terv.

4.2 Teljesítményértékelő rendszer sikeressége

- Célok tisztázottsága.
- Vezetés elkötelezettsége.
- Nyitottság, részvétel.
- Értékelési kritériumok elfogadása.
- Tréning.
- Adminisztratív hatékonyság.
- Nyomon követés.
- Kultúra és rugalmasság.

5 Teljesítménymenedzsment

- **Feladatok, célok lebontása, egyéni célok kialakítása, fejlesztés, képzés, teljesítmények értékelése és visszacsatolása.**
- **Cél**
 - ❖ **Szervezet eredményének folyamatos növelése**
- **Folyamata**



- **Szervezet stratégiai céljai alapján feladatok kijelölése, csoportok, osztályok célkitűzésének megfogalmazása.**
- **Értékelő és értékelt által célok meghatározása. Konkrét eredményeket és azok ellenőrzésének módjának rögzítése.**
- **Fejlesztési terv részletezi a kívánt képzési, fejlesztési célokat és azok elérésének módját. A vezetés a nyomon követés és a megerősítés eszközeivel támogatja az alkalmazott egyéni fejlődését.**
- **A célok elérésének értékelése. Az éves értékelés az elért teljesítmény függvényében befolyásolja a bérezési, jövedelem megállapítási rendszer változását.**

KARRIER- MENEDZSMENT (Fejlesztés, képzés)

- **Folyamatos tevékenységsorozat.**
- **Szervezett tanulás → Saját viselkedés megváltoztatása.**
- **Emberek kiképzése → Tudás továbbvitele (Tudásmenedzsment)**
- **Szervezetfejlesztés.
(Alkalmazott tanul, szervezet is tanul.)**
- **Változások folyamata.**

1 Képzés, fejlesztés

- **Továbbképzés (training)**
 - Alacsonyabb szintű és képzettségű munkavállalók.
 - Jelenlegi munka jobb elvégzésére tanít.
- **Fejlesztés (development)**
 - Vezetők és szakemberek képességfejlesztése.
 - Elsősorban jövőre irányul.

2 Okok, következmények

Piaci versenyhelyzet → **Stratégia váltás** → **Piaci siker**

- **Technológia váltások felgyorsulása.**
- **K+F, termelés, értékesítés összehangolt működése**
- **„Kiváló” emberek iránti igény** → Kevesebb, de szakképzettebb munkaerő.
- **Ismeret, készség, képesség fejlesztése** → Teljesítményjavulás.
- **Szervezeti formák átalakulása.**
- **Szervezetek változása** → Vezetői szintek száma csökken.
- **Munkavállalói elvárások változása.**
(Mobilitási igény, autonomia, életminőség, önmegvalósítás.)
- **Új igények** → Fejlesztési, képzési szükséglet felmérése → Képzés, tréning

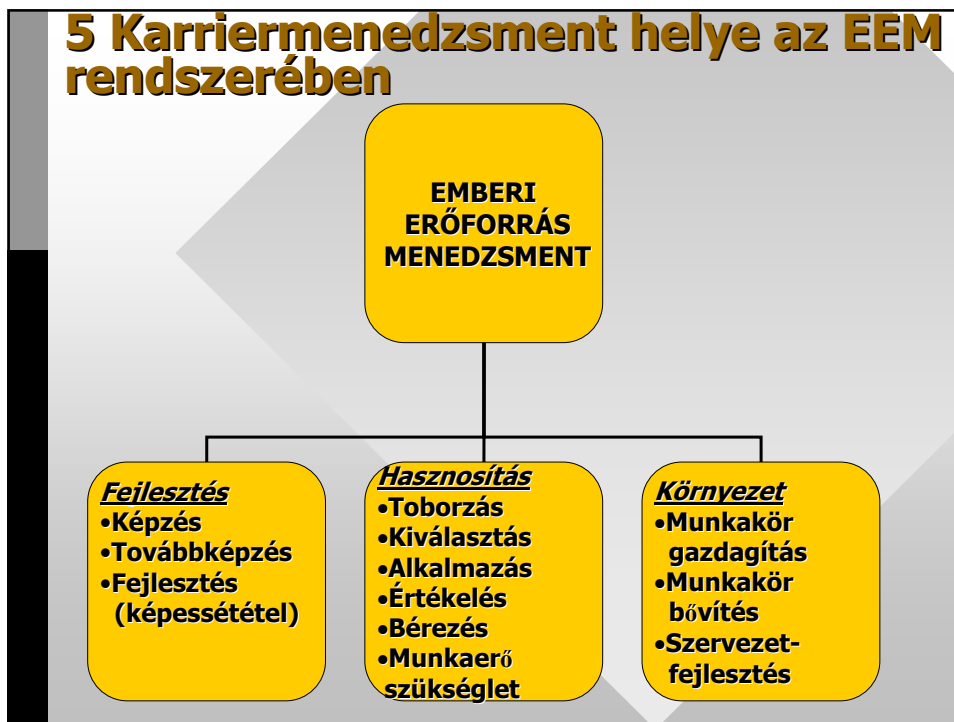
3 Cél

- **Minőség javítása.**
- **Termelékenység növekedése.**
- **Új technológia bevezetésére való felkészülés.**
- **Szervezeti rugalmasság növelése.**
- **Munkahelyi elégedettség növelése.**
- **Szervezeti kultúra átalakítása.**
- **Munkahelyi balesetek csökkentése.**
- **Költségek minimalizálása.**

4 Elhanyagolás okai

- **Időigényes**
 - Erőforrások napi feladatokra koncentrálása.
- **Hatás időszükséglete**
 - Hatás nem azonnal jelentkezik a gazdasági paraméterek növekedésében.
 - Hatása nem közvetlenül jelenik meg
- **Külső kontroll hiánya**
 - Nincs se társadalmi, se jogi nyomás.
(Kivétel a munkavédelmi oktatás.)
- **Költségek**
 - Költségek minimalizálására való törekvés.
 - Azokat a területeket érinti, amelyek nem jelentenek közvetlen többlethozamokat.

5 Karriermenedzsment helye az EEM rendszerében



5.1 „Honnan?... Hova?” (Elmozdulás a vezetési stílusban)

Tradicionális	Képzés, fejlesztés orientált
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parancs és ellenőrzés ✓ Döntéshozatal ✓ Munkatársak figyelmen kívül hagyása ✓ Munkakörök értékelése ✓ Teljesítmény menedzselése ✓ Menedzselés célok alapján ✓ Utasítás ✓ Főnök, vezető szerep ✓ Előrelátás 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oktatás és fejlesztés ✓ Tanácsadás ✓ Munkatársak bevonása ✓ Képességek értékelése ✓ Értékek menedzsmentje ✓ Menedzselés a hasznok alapján ✓ Elősegítés ✓ Védelmeső, oktató szerep ✓ Megerősítés

6 Képzési programok

6.1 Menete

- Szükségletek felmérése.
 - Szervezeti analízis → Kritikus pont.
 - Feladatelemzés → Kritikus pont kiemelése.
- A képzésben résztvevők kiválasztása.
 - Személyek elemzése.
- Lehetőségek, célok.
 - Utódkinevelés.
 - Részleges feladatátvétel.
 - Rotáció.
 - Horizontális mozgás.
 - Projekt és bizottsági feladatok.
 - Előrehozott karriermenedzsment.
 - Tananyag, módszer, ütemterv formájában.
- Képzés.
 - Munkahelyen munkaidő alatt.
 - Munkahelyen kívül.
- Értékelés.
 - Mit tanult? Megtanulta-e? Alkalmazza-e?

6.2 Módszerek

- Egyéni technikák.
 - Esettanulmányok feldolgozása.
 - Üzleti játékok.
 - Szerepjáték módszerek.
- Kiscsoportos technikák.
 - Távközpontú módszerek.
 - Önálló, irányított tanulás.
 - Betanítás.
 - Iskolarendszerű képzés.
- Egész szervezetet érintő technikák.
 - Konferencia.
 - Videófilmek.

7 Menedzsmentfejlesztés elemei

- **Résztevők kiválasztása.**
- **Fejlesztési igények meghatározása.**
- **Módszerei**
 - **Formális képzés.**
 - **Tapasztalatok.**
 - **Vezetők.**
 - ❖ **Mentorálás, shadowing.**
 - **Coaching**
 - ❖ **Teljesítménynövelő tréning.**
 - **Önképzés.**
 - **VOMP.**
 - ❖ **Vállalatorientált Menedzserképzési program.**
 - **Japán modell.**

7.1 Formális képzés

- **Iskolarendszerű.**
- **Formális programok.**
- **Előny**
 - **Korszerű tudás.**
 - **Kapcsolatrendszer építésének lehetősége.**
- **Korábban**
 - **Üzleti iskola fokozatszerző kurzusa.**
- **Ma**
 - **Első diplomás képzés.**
 - **Vállalati képzés.**
 - ✓ **Szervezet igényeihez illesztett képzési program.**
 - ✓ **Hétvégi vagy „esti” oktatás.**
 - ✓ **Megszokott, ismerős környezet.**

7.2 Tapasztalatok

- Rövid elméleti blokk.
- Tudás alkalmazás.
(Projekt feladat.)
 - Valódi probléma.
 - Tapasztalati tudás előnye.

7.3 Vezetők (Mentorálás, shadowing.)

- Vezetők bevonása a képzésbe.
- Mintakövetéses magatartás.
(Szaktudás és magatartási minták.)
- Mentorálás
 - ✓ Mentor aktívan fejleszti a képzés alanyát.
- Shadowing
 - ✓ Képzésben résztvevő tanuló „árnyékként követi” a menedzsert.

7.4 Coaching (Teljesítménynövelő tréning.)

- Tanácsadói szolgáltatás.
(Útmutatás, segítség.)
- Egyénre szabott.
- Magatartási jellemzők, munkatechnikák változtatása.
- Kommunikációs folyamat.
(Folyamatos együttműködés.)
- Folyamata és sikeressége függ
 - Beosztott ismerete.
 - Munkakör ismerete.
 - Visszajelző technikák alkalmazása → Szervezet bevonása.
- Hatékony coaching
 - Őszinte és természetes
 - ❖ Tréner érdekelt a probléma megoldásában.
 - Ösztönző és megerősítő
 - ❖ „Meg tudod csinálni!”
 - Megértő
 - ❖ Aggodalmak, kompetenciák, technológiai szükségletek.

7.5 Önképzés

- Egyedi vagy csoportos.
- Képesség-, készségfejlesztés.

7.6 VOMP

(Vállalatorientált Menedzserképzési program)

- Iskolarendszerű képzés és vállalati tanácsadás kombinációja.
- Vállalati problémákra koncentrált tananyag.
- Vállalat igényeihez alkalmazkodó időtartam.
- Menete
 - Diagnózis.
 - ❖ Felmérési anyag, javaslat.
 - Tananyagtervezés.
 - ❖ Tanterv, tananyag, vállalati esetek.
 - Tréning.
 - Értékelés.
 - ❖ Elemzés, hasznosítás, visszacsatolás.

7.7 Japán modell

- Vállalaton belüli képzés fontossága.
- Menete
 - Tények gyűjtése.
 - Mérlegelés, döntés.
 - Cselekvés.
 - Eredmény, ellenőrzés.
- Szükségletek
 - Felelősség ismerete.
 - Vezetői készség, képesség.
 - Munkavégzés irányítási képesség.
 - Munkamódszer fejlesztés.
- Tökéletesítés
 - Vevőorientáció.
 - Jól időzített termelés.
 - Kiscsoportos munkamódszer.
 - Kooperáció a vezető és beosztott között.

8 Karriertervezés

- Életpályára kiterjedő folyamat.
- Előléptetési lehetőség.
- Egyéni és szervezeti igények, lehetőségek összhangja.

8.1 Választások életpályája során

- Foglalkozásválasztás.
- Munkahelyválasztás.
- Karrierválasztás.

8.1.1 Befolyásoló tényezők

Saját képességek + Család, munkaerőpiac, pénz, munkahely, versenytársak, stb..

8.2 Életpályafázisai:

- Növekedés. (0-14)
- Kibontakozás. (Keresgélés, bukdácsolás.) (15-24)
- Képzés. (25-44)
 - Kipróbálások. (25-30)
 - Stabilizáció. (31-44)
- Megőrzés, hanyatlás. (45-60)

Egyes szakaszok ↔ Erőforrás-fejlesztési igények.

Életszakaszonkénti képzési szükségletek

<i>Szakaszok</i>	<i>Mire irányuljon a képzés? (Képzési szükségletek)</i>
Próbálkozás.	<ul style="list-style-type: none">• Különböző munkaköri tevékenységek.• Önmegvalósítás.
Megszilárdítás, Előrejutás.	<ul style="list-style-type: none">• Megfelelés a munkaköri kihívásoknak.• Kompetenciafejlesztés.• Kreativitás és innovációs készség fejlesztés.• Képesség 3-5évnként területet váltani.
Középső karrierszakaszok.	<ul style="list-style-type: none">• Technikai naprakészség.• Képességfejlesztés mások képzésében való részvételre.• Megfelelés a változó munkakör kihívásainak.• Látókör szélesítés szervezetben belül.
Késői karrierszakaszok.	<ul style="list-style-type: none">• Nyugdíjba menetel tervezése.• Hatalmi pozícióból tanácsadó szerep.• Képesség a sikeresség azonosítására.• Tevékenységek megkezdése szervezeten kívül.



8.3 Karrierfejlesztési megoldások

- Szakértelem, értékelt ismeretek → Életpályák struktúrája.
- Projektek.
- Vertikális mozgás → Hierarchia, mint rendezőelv.
- Horizontális mozgás
 - Új munkakörnél nagyobb döntési önállóság
 - Jobban hasznosuló képességek, stb..
 - Nem vezetői beosztások értéke → jó szakemberek megtartása.

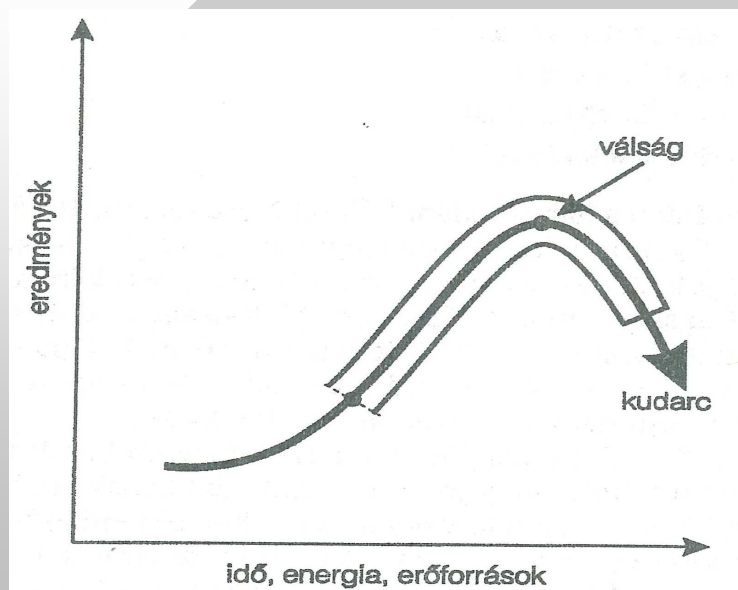
VÁLTOZÁS- MENEDZSMENT

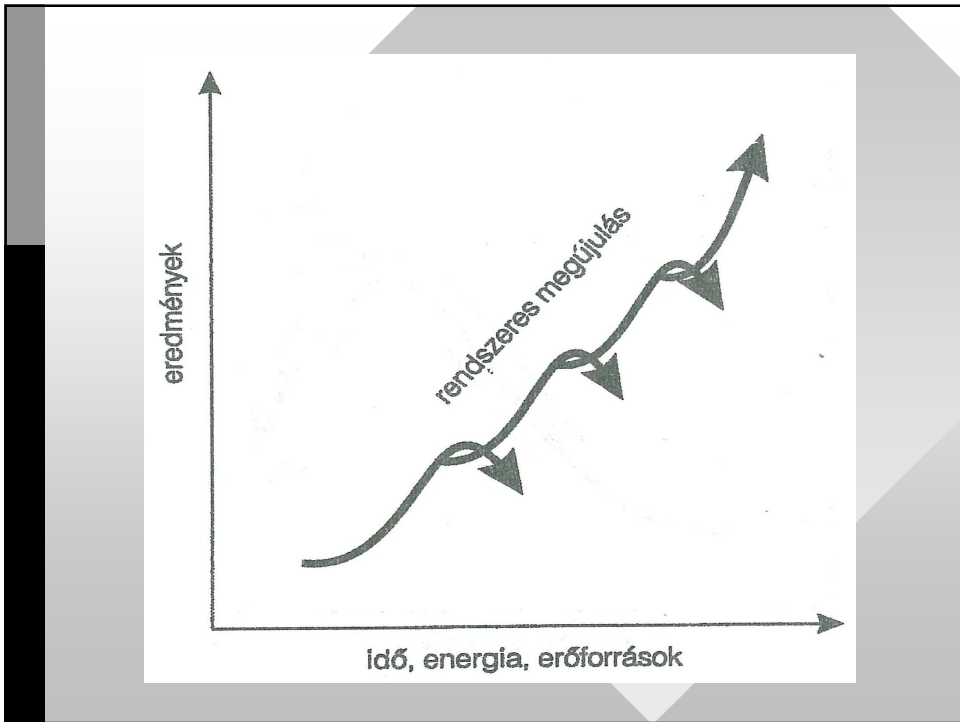
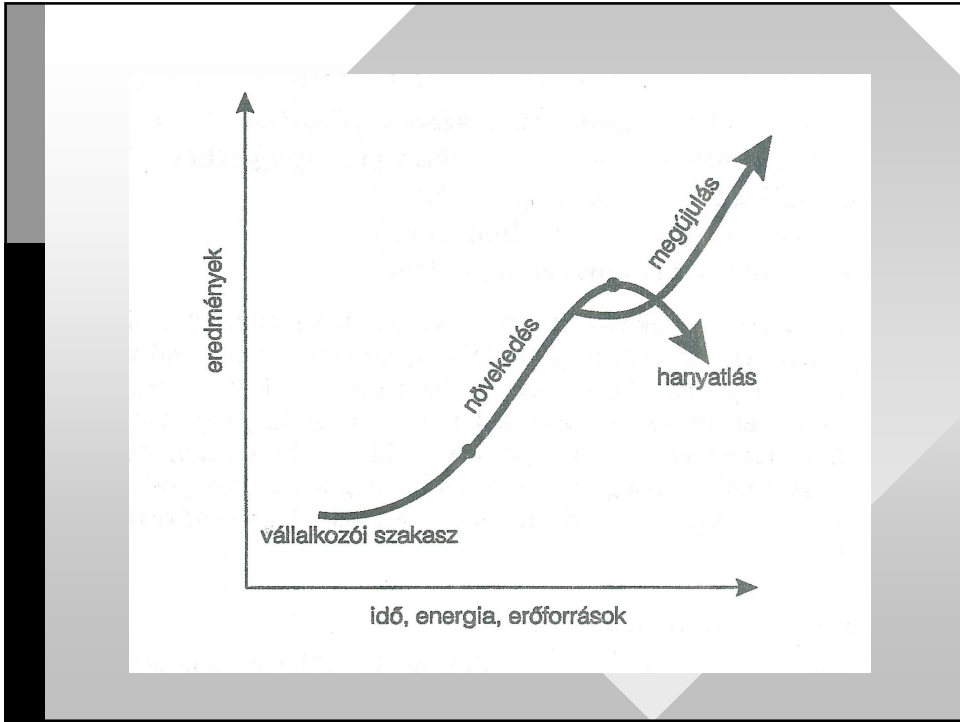
1 Változások előzményei

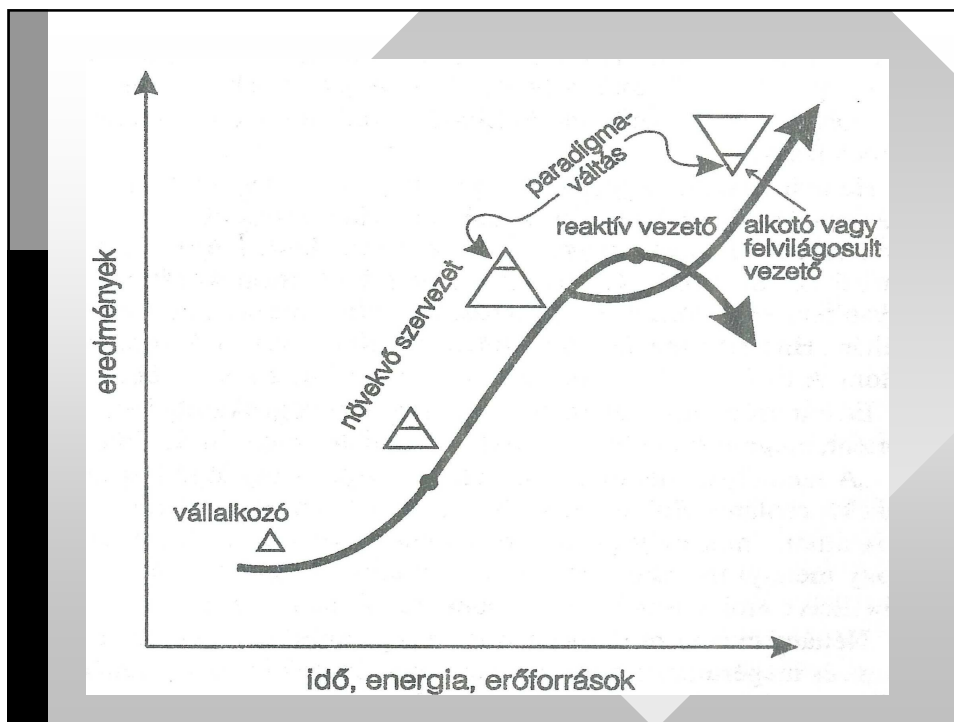
- **Előrettekintés**
 - ❖ Jövőbeni állapot elképzelése, lehetőségeinek, veszélyeinek feltérképezése.
 - ❖ Szervezet értékeln tudja, hogy a jelenlegi problémák elvesztik-e fontosságukat, vagy durvulnak-e.
 - ❖ Forgatókönyv elemzés, környezeti változások, technológiai trendek.
 - ❖ Új témák, új problémák megvilágítása, lehetséges események.
 - ❖ Nem a jövő feltérképezése, hanem megalkotása, befolyásolása.
(Múlt tapasztalatai alapján.)

- **Monitoring**
 - ❖ Adatok, információk összegyűjtése a jelenlegi helyzet nyomon követéséhez.
 - ❖ Figyelmeztetés veszélyes helyzetekre.
 - ❖ Adatbázisok felépítése, ami praktikus kérdéseket vet fel. (Milyen adatokat gyűjtünk? Milyen gyakran? Hol?)
 - ❖ Pénzügyi, adminisztratív akadályai vannak, személyiségi jogok!!
- **Értékelés**
 - ❖ Okulás a szervezeti tapasztalatokból.
 - ❖ Vezetői szinten végzik.
 - ❖ Múltbeli döntések mennyire voltak hatékonyak a szervezeti célok elérése érdekében.
 - ❖ Hipotetikus cselekedetek következményeinek a végiggondolása is.
 - ❖ Értékelés lefelé áramoltatása tanulságokkal együtt.
- **Problémaelemzés**
 - ❖ Szervezetekben az emberek a tudást különbözőképpen használják fel.
 - ❖ Előretétekintés, monitoring, értékelés eredményei ösztönzik a problémaelemzést.
 - ❖ Beavatkozást igénylő helyzetek feltárása.

2 Szervezeti életgörbék







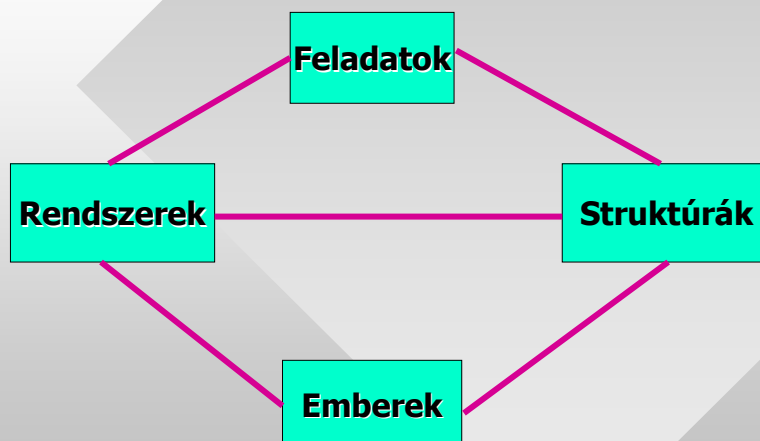
3 Változások racionalitása

Szemponatok	Társadalmi - kulturális környezet	Műszaki környezet	Gazdasági környezet	Politikai környezet
Irányítási rendszer	Erkölc	Technika	Piac	Politika
Az igény tárgya	Cél Melyik célt kell követni?	A célérés foka Milyen mértékben érik el a célt?)	Output/input arány Milyen mértékben érik el a célt?	Érvényesítés Hogyan törekednek elérni a célt?
Racionalitási ismérv	Társadalmi – kulturális normák	Eredményesség	Hatékonyság	A hatalom által meghatározott érdekegyensúly

4 Egyéni és szervezeti szintű változások

- Érintettek
 - ❖Változások érdekeiket érintik.
- Érdekhordozók
 - ❖Változások megvalósulását közvetve vagy közvetlenül befolyásolhatják.
- Csoportosítás hatókör alapján.
 - ❖Individuális (személyi) szintű.
 - ❖**Szervezeti szintű**
 - Tagolódás, összetétel
 - Feladatokat érintő.
 - Struktúrákat érintő.
 - Rendszereket érintő

Változások szintjei



➤ **Típusok**

○ **Spontán**

- Elkerülhetetlen.

○ **Tervezett**

- Szervezet tagjai által kezdeményezett.
- Változási kényszer, lehetőség felismerése.
- Racionális cselekvési változatok megalkotása.

• **Feladatok**

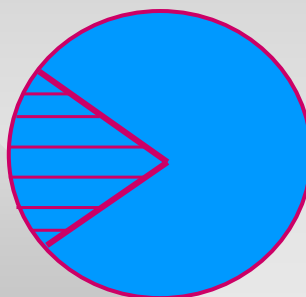
- ❖ Beavatkozási módszer és stratégia.
- ❖ Változás módszerének megválasztása.
- ❖ Nagyméretű, összetett rendszerekben végbemenő változások megvalósítása.
- ❖ Változás mértékének felbecsülése, a változásoknak kitett hatásterületek meghatározása.
- ❖ Bukás elkerülésére irányuló módszerek meghatározása.
- ❖ Változások elméleti kidolgozottsága, alátámasztottsága.
- ❖ Elméleti keretek, folyamatleírások, folyamatábrák meghatározása.

Változások tudatossága

ELŐRE



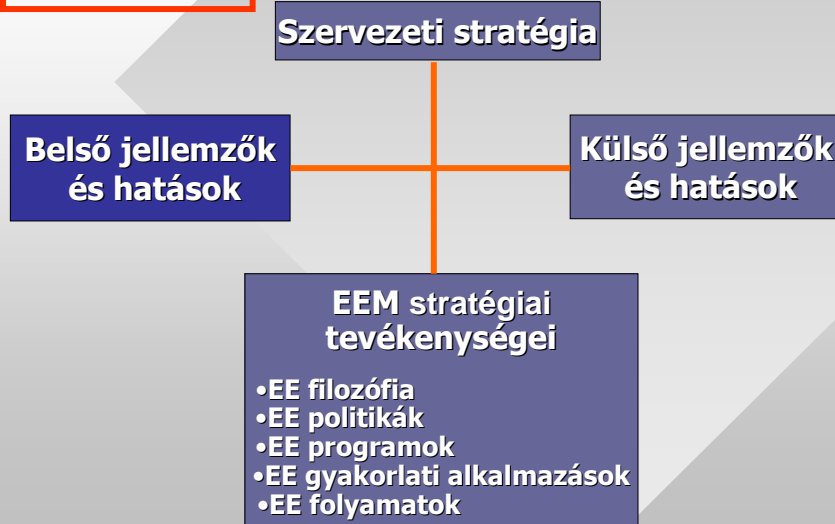
**Esetleges
tevékenység**



**Fontos
szervezeti
célok**

Változások irányultsága az EE menedzselésében

5-P modell



- **EE filozófia**
 - ❖ Emberekkel való bánásmód kifejezése.
 - ❖ Emberek értékelésének kifejezése.
- **EE politikák**
 - ❖ Útmutató az akciókhoz az üzlet és EE. Programok területén.
- **EE programok**
 - ❖ Változást célzó erőfeszítések koordinálása.
- **EE gyakorlati alkalmazások**
 - ❖ Különböző szerepeket ellátó személyek motiválása.
- **EE folyamatok**
 - ❖ Tevékenységek végrehatási módjának meghatározása.

5 Változásmenedzsment modellje

- **Elemek**
 - ❖ Változás fázisai.
 - ❖ Tanulási ciklusok vagy hurkok.
 - ❖ Programok.
 - ❖ Változási folyamat építőkövei.
- **Változási folyamat szakaszai**
 1. Változás halaszthatatlanságának érzékelése.
 2. Változást indító csapat létrehozása.
 3. Jövőkép és stratégia kidolgozása.
 4. Változás jövőképének kommunikálása.
 5. Alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez.
 6. Gyors győzelmek leírása.
 7. Eredmény megszilárdítása és további változások elérése.
 8. Új megoldások meggyökereztetése a kultúrában.
- **Szakaszok jellemzői**
 - ❖ Megmerevedett status quo fellazítása. (1-4)
 - ❖ Új eljárások bevezetése a napi gyakorlatba (5-7)
 - ❖ Vállalati kultúrában a változások alapjainak megteremtése, és segítség azok megszilárdításában.(8)

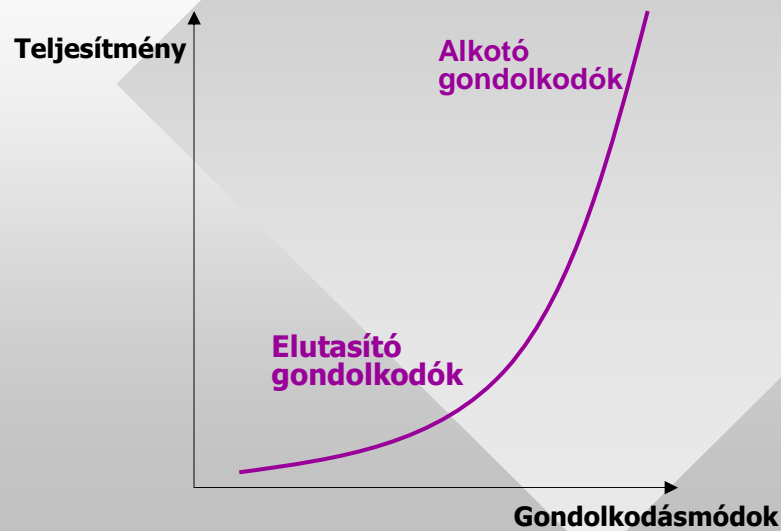
6 Szervezeti kultúraváltás

- **Kultúra**
 - ❖ Szervezet tagjai által elfogadott értékek, hiedelmek és elvárások.
 - ❖ Magában foglalja
 - Megfigyelt viselkedési szabályok.
 - Munkaszervezetekben érvényesülő normák.
 - Szervezeti tagok által vallott domináns értékek.
 - Szervezet filozófiája.
 - Vállalati politika közvetítése az alkalmazottak és fogyasztók irányába.
 - Játékszabályok.
 - Új alkalmazottnak meg kell tanulnia, hogy elfogadott taggá váljék.
 - Érzelmek, klímák közvetítése a külvilág felé.
 - ❖ Alaptípusok
 - Szerepkultúra.
 - Feladatcultúra.
 - Hatalomcultúra.
 - Személycultúra.

- **Kultúraváltás**
 - ❖ **Szervezet viszonyulása a külső változásokhoz a túlélés érdekében.**
 - ❖ **Belső integrációinak megvalósítása.**
 - ❖ **Megoldásai**
 - **Integráció**
 - **Kiegyensúlyozottan meg végbe a partnerek között.**
 - **Vállalati kultúrák és menedzsment gyakorlatának összeolvadása.**
 - **Nincs domináns partner.**
 - **Nem akarják a másikra erőltetni a saját rendszerüket.**
 - **Asszimiláció**
 - **Egyik cég kultúrája dominál.**
 - **Dominancia nem erőszakosan jön létre.**
 - **Megvásárolt cég vezetői és dolgozói átveszik a másik cég gyakorlatát.**
 - **Önként lemondás a hagyományokról.**
 - **Újonnan meghonosítandó kultúra a nagyobb gazdasági siker reményében.**

- **Szeperáció**
 - **Két vállalati kultúra egymás mellett élése felvásárlás után is.**
 - **Strukturális változtatás nélküli további működés.**
- **Dekulturalizáció**
 - **Egyik vállalat ráerőlteti kultúráját a megvásárolt vállalatra.**
 - **Brutális megoldás.**
 - **Feszültségek, nem kívánt eredmények.**
- ❖ **Szükségessége**
 - **Technológiaiaváltás**
 - **Termelő és szolgáltató szférában az információs technológia fejlődése miatt.**
 - **Tudásgyarapodás**
 - **Új készségek, képességek megteremtésének igénye.**
 - **Munkaerőpiaci változás**
 - **Foglalkoztatottak közvetlenül kitéve a gazdasági környezet változásának.**
 - **Életminőség változása**
 - **Új értékek megteremtődése. (Empowerment)**

7 Gondolkodásmódok



7.1 Elutasító gondolkodók

- Ellenállnak a változásnak.
- Az okokat keresik, hogy miért nem tudnak megcsinálni valamit.
- Nem látják világosan a helyzetet, mert a problémák elvakítják őket.
- Tévedéseikért nem vállalják a felelősséget.
- Erősen ragaszkodnak a régi „jó” módszerekhez, és ez korlátozza őket a kísérletezésben.
- Nem figyelnek oda másokra.
- Gyorsan elfogy az energiájuk.
- Határozatlanok, ha választaniuk vagy dönteniük kell.
- Úgy érzik, ki vannak szolgáltatva a környezetüknek.
- Gyakran nagyon keményen dolgoznak.
- Félnak a kockázattól és a komoly kihívásoktól.
- Szenvednek az erős stressztől.
- Állandóan a múlton rágódnak.
- A kudarcok letaglózzák őket.
- Ingatag az önbecsülésük
- Figyelmük arra irányul, amit el akarnak kerülni.
- „Megfelelően” csinálják a dolgokat.

7.2 Alkotó gondolkodók

- Nyitottak a változásra.
- „Meg tudom csinálni” beállítottsággal közelítenek a feladatokhoz.
- A sikereikre és az erőseikre építenek.
- A helyzetekben rejlő lehetőségeket kutatják.
- Tetteikért vállalják a felelősséget.
- Az új lehetőségeket kutatják.
- Odafigyelnek másokra.
- Energiájuk kimeríthetetlen.
- Könnyen választanak és döntenek.
- Úgy érzik, maguk határozzák meg a körülményeiket.
- Eredményesek, anélkül, hogy túlzottan igyekeznének.
- A kockázat és a kihívás arra ösztönzi őket, hogy kiemelkedően teljesítsenek.
- Jellemző rájuk a belső nyugalom.
- Jelen és jövő-orientáltak.
- Tanulnak a hibáikból.
- Szilárd az önbecsülésük.
- Az elérendő eredményekre figyelnek.
- „Megfelelő dolgokat” csinálják.

7.3 Általános megállapítások

- Emberek 20%-a nyitottan közelít a változásokhoz, 80%-a ellenáll azoknak.
- Az emberek képét, illetve önbecsülését az határozza meg, milyen véleményük van önmagukról, és mit gondolnak arról, ahogy mások vélekednek róluk.
- Az önbecsülés döntően meghatározza az emberek beállítottságát.
- Az ingatag önbecsüléssel rendelkezők ellenállnak a változásoknak, mert azokban személyes értékességük kétségbe vonását látják.
- Az elutasító gondolkodók minden változtatásra irányuló kérést annak jeleként értelmezik, hogy valami baj van velük.
- Az alkotó gondolkodók nyitottak a változásokra, és azokban kihívást, kedvező lehetőségeket látnak.
- Helyzet nézőpontjai
 - ❖ Figyelem összpontosítás arra, hogy mi a rossz a jelenlegi helyzetben.
 - ❖ Figyelemösszpontosítás arra, hogy mi a teendőt a kívánatos állapot elérése érdekében.
 - ❖ A választáson múlik, hogy sikerül-e a cél elérése.
- A vezető legfontosabb feladata az, hogy irányítsa az emberek figyelmének és erőfeszítésének fókuszát.

8 Változással szembeni ellenállás

8.1 Egyéni eredetű okok

- **Félelem az újtól, ismeretlentől.**
 - ❖ **Alapvető emberi tulajdonság.**
 - ❖ **Nyugtalanság, aggodás a változás következményei, kockázata miatt.**
- **Ragaszkodás a szokásokhoz.**
 - ❖ **Begyakorlott munkamódszer, összeszokott csapat.**
 - ❖ **Feladása nem szívesen történik egy új rendszerért, amely még nem bizonyította be előnyét.**
- **Függőség másoktól.**
 - ❖ **Kialakult függelmi viszonyok szoros köteléket jelentenek.**
 - ❖ **Alárendeltek igénylik.**
 - ❖ **Önállóság hiányának kényelme.**
- **Félreértés, bizalomhiány.**
 - ❖ **Érintettek nem értik a változás céljait.**
 - ❖ **Pletykák, félreértések, torz információk, stb..**

- **Gazdasági jellegű okok.**
 - ❖ **Ösztönzési rendszer.**
 - ❖ **Teljesítménykövetelmények .**
 - ❖ **Motivációs rendszer megváltoztatása.**
- **Különböző értékelés.**
 - ❖ **Helyzet elemzés információiból személyek, csoportok eltérő véleményre jutnak.**
- **Reakciók ciklusa.**
 - ❖ **Bénultság.**
 - ❖ **Tagadás.**
 - ❖ **Depresszió.**
 - ❖ **Elfogadás.**
 - ❖ **Kipróbálás.**
 - ❖ **Tudatosság.**
 - ❖ **Beépítés.**

Béneltség

- Értelenség.
- Erőssége függ a változás céljának, okának ismeretétől.

Tagadás

- Változás erejének kisebbítése, tagadása.
- Visszavonulás

Depresszió

- Stressz helyzet.
- Szembesülés a változás vitathatatlan tényével.

Elfogadás

- Változás által okozott valósággal szembesülés.
- Nem a múlthoz kötődés, jövő felé fordulás.

Kipróbálás

- Aktív fázis.
- Új viselkedési normák, életstílusok, módszerek.
- Változás irányába mutató felszabaduló energiák irritáló erővel hatnak.
- Veszélyes helyzet.

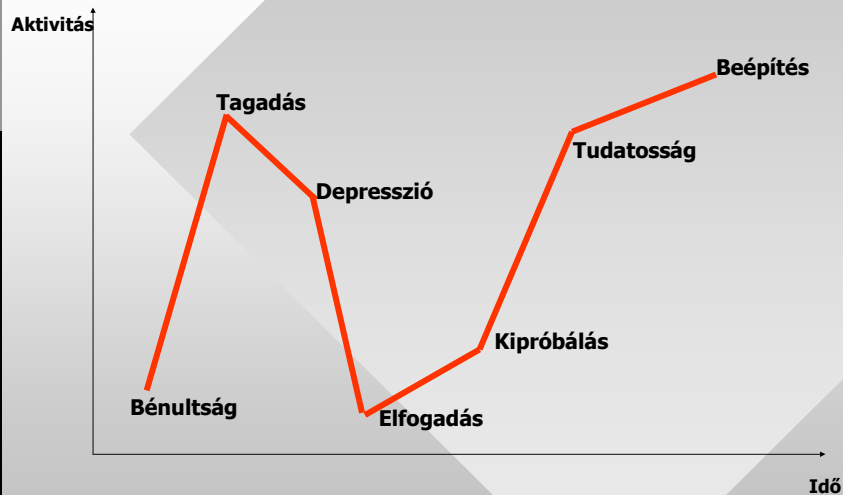
Tudatosság

- Változással való azonosulás
- Változás értelmének megértése.
- Változás folyamatában való részvétel tudatos szervezése.

Beépítés

- Beépülés az új szervezetbe, új rendszerbe.
- „Belsővé” válnak a változás által generált viselkedési módok.

Változásokhoz viszonyulás tipikus megjelenései a változás fázisaiban



8.2 Szervezeti eredetű okok

- **Hatalmi pozíció és befolyás fenyegetettsége.**
 - ❖ Szervezet tagjai a hatalom és befolyás adott szintjével rendelkeznek.
 - ❖ Tervezett változás érinti a struktúrát.
- **Szervezeti struktúra.**
 - ❖ Meglévő stuktúra konzerváló erejű.
 - ❖ Jól leírt munkakörök, szabályozott folyamatok, kialakult információs rendszer, stb..
 - ❖ Tervezett változás a statikus, mechanikus formában a status quo-t megváltoztatja.
- **Erőforrás korlátok.**
 - ❖ Szervezet nem rendelkezik elég erőforrással a változásban érintett valamennyi egység igényeinek kielégítésére.
 - ❖ Alulmaradtak nyílt vagy burkolt ellenzők.
- **Korábbi befektetések hatásai.**
 - ❖ Pl. nincs elég parkolóhely új bevásárlóközpont építésekor.
 - ❖ Fejlődésre képtelen ember akadályozója a változásnak.
 - Kihívást jelent munkája ellátásának tekintetében.

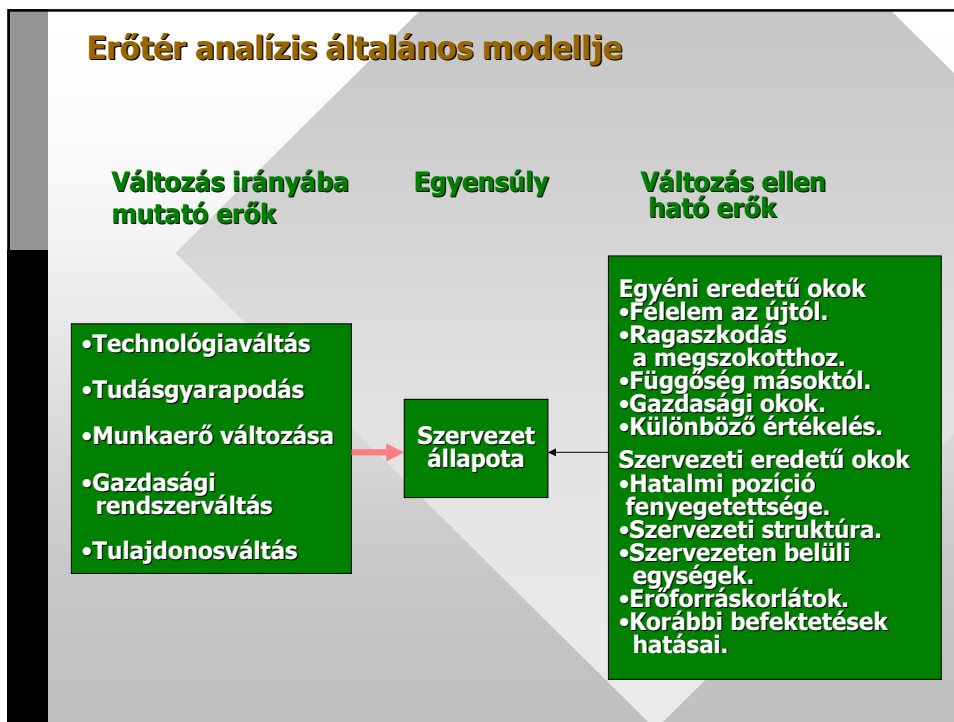
- **Szervezeten belüli megállapodások, egyezségek.**
 - ❖ **Formálisak.**
 - Pl. a szakszervezeti megállapodások az embert védve gátolják a technikai fejlődést.
 - ❖ **Informálisak.**
 - Pl. azonos szervezetek által létrehozott koalíciók valamilyen cél elérésének megakadályozása érdekében.

Ellenállás leküzdésének módszerei			
Módszer	Mikor használják?	Előnyök	Hátrányok
Képzés és kommunikáció	Információhiány, pontatlan információk vagy elemzés.	Meggyőzés eredményeként az emberek segítenek a változás bevezetésében.	Időigényes, ha sok a változásban érintett.
Részvétel és bevonás	Nincs elegendő információ a változás megtervezéséhez, mások elegendő hatalommal rendelkeznek az ellenálláshoz.	Emberek elkötelezetté válnak. Rendelkezésükre álló információkat megosztják a folyamat megoldása érdekében.	Időigényes, ha a résztvevők nem megfelelően tervezik a változást.
Segítségnyújtás, támogatás	Emberek nehezen alkalmazkodnak új szituációkhoz.	Leghatékonyabb módszer az alkalmazkodási problémák megoldására.	Időrabló, drága, sikertelen lehet.
Tárgyalás és megegyezés	Jelentős erőt képviselő egyént vagy csoportot a változás hátrányosan érint.	Néha a legkönnyebb módszer az erősellenállás leküzdésére.	Drága, ha egy idő után mindenki mindenről tárgyalni akar.
Manipuláció és kooptáció	Más módszerek nem használhatók vagy túl drágák.	Olcsó és gyors.	Később problémákat okozhat, ha rájönnek, hogy manipulálták őket.

9 Szervezeti változások megvalósítása

- Lewin modell (Erőtér analízis)
 - ❖ Hajtóerők
 - Változás irányába hatnak.
 - ❖ Fékezőerők
 - Változás ellen hatnak.
 - ❖ Rendszeregyensúlyának feltétele
 - Fékező és hajtóerők egyensúlya.
 - ❖ Hajtóerő nagyobb → Változás megindulása.
 - ❖ Menedzsment beavatkozása
 - Erősödnek a hajtóerők.
 - Gyengülnek a fékezőerők

Erőter analízis általános modellje



9.1 Szervezeti változások irányítói

- Változásmenedzserek.
- Szervezeten elüli csoportok és egyének szerepének felismerése a változási folyamatban.
- Saját vagy más(ok) elhatározását végrehajtása.
- Errintettek meggyőzése, hogy a változás szükséges és kívánatos.
- Feladatok
 - ❖ Célok tudatosítása, szervezet egységes kezelése.
 - ❖ Felsőszintű vezetés támogatásának elnyerése.
 - ❖ Változások végig vitelének projektként kezelése.
 - ❖ Megvalósítás alapos megtervezése.
 - Idő és energiaigényes.
 - ❖ Összeillesztésre törekvés a meglévő rendszerekkel, szokásokkal, hagyományokkal.
 - ❖ Megoldandó problémák több vezetési szint és terület összehangolt működését igénylik.
 - ❖ Tervezés színvonala meghatározza a változások ütemét.
 - Hosszabb tervezés gyorsabb megvalósításhoz vezethet.
 - ❖ Gyakorlatiasság a megvalósításnál, a megvalósításnál felmerülő problémák rugalmas kezelése.
 - ❖ Megfelelő viselkedés jutalmazása, sikeres akció visszajelzése, elismerése.
 - ❖ Vezetésnek példamutatási kötelezettsége.

9.2 Változások mesterének profiljai

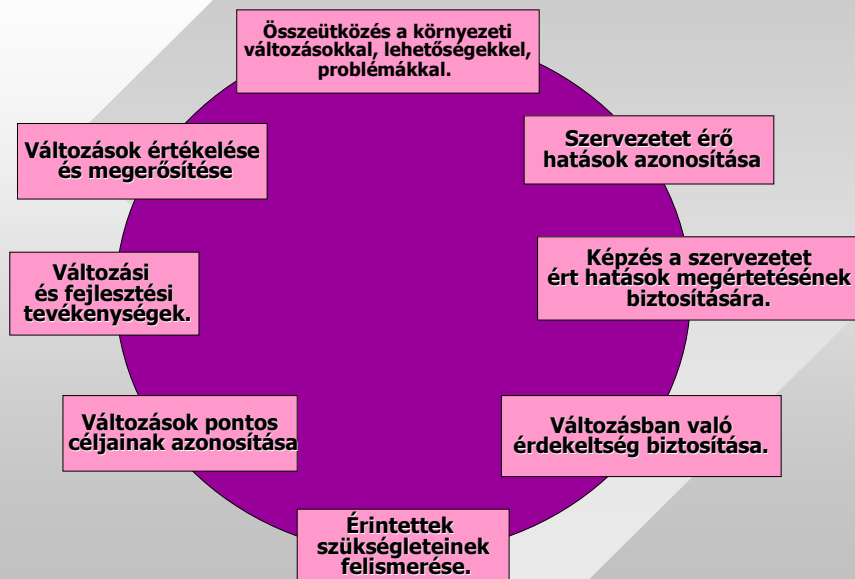
- Rugalmas
 - ❖ Kudarccok lepattannak róla, gyorsan és pozitív módon válaszol.
- Megalkuvó
 - ❖ Gyorsan felismeri, és kihasználja a hirtelen változásokat.
- Felelősségteljes
 - ❖ Bátran vállalja a felelősséget.
- Kiváncsi
 - ❖ Folyamatosan új információk után kutat, és új képességeket szerez.
- Önzetlen
 - ❖ Szervezeti érdekeket folyamatosan előtérbe helyezi.
- Önkritikus
 - ❖ Rendszeresen elemzi saját viselkedését a hatékonyság növelése céljából.
- Merész
 - ❖ Elhagyja a biztos zónát más perspektívákban történő gyakorlatszerzés céljából.

- Kommunikatív
 - ❖ Nyitottan megosztja a kritikus információkat a kollégákkal.
- Kezdeményező
 - ❖ Változásokra biztat utasításokra várás helyett.
- Nagy képzelőtehetségű
 - ❖ Kreatívan és többoldalúan gondolkodik, gyorsan meglátja az új lehetőségeket.
- Innovatív
 - ❖ Rendszeresen generál, és megvalósít új ötleteket.
- Előrelátó
 - ❖ Rendszeresen megjeleníti és tudatosítja a hosszú távú célokat.
- Előretekintő
 - ❖ Jövőbe néz a múlthoz való ragaszkodás nélkül.
- Improvizatív
 - ❖ Spontán is képes válogatni megoldásokat a váratlan dolgok kivédésére.
- Hálózatépítő
 - ❖ Szervezeten belül és kívü társakat keres.

10 Szervezetfejlesztési (OD) modell

- Szervezeti változások átfogó kezelése.
- Tervezett lépések sorozata.
- Interdiszciplináris alkalmazása az EEM és más jellegű (technikai, pénzügy, stb..) közelítéseknek.
- Példák az alkalmazhatóságra
 - ❖ Szervezeti célok megvalósítása veszélybe kerül
 - A nem megfelelő vezetési struktúra miatt.
 - Motivációs rendszer hiányosságai miatt.
 - Személyes vagy rossz vezetési stílus miatt.
 - ❖ Környezeti változások hatására erőteljes adaptációs kényszer.
 - ❖ Szervezetben új technológiák, munkamódszerek alkalmazása válik szükségessé.
 - ❖ Szervezet új egységekkel történő bővülése. Beillesztés a vállalati struktúrába.

Szervezetfejlesztési folyamatmodell



KONFLIKTUSOK

1 Konfliktusok jellemzői

Konfliktus

- Személy vagy csoport küzdelme erőfeszítéseit meghiúsítani szándékozó személy vagy csoport ellen.

Egyén, csoport
(Cél, érdek-
érvényesítés.)



Egyén, csoport
(Cél, érdek-
érvényesítés.)

Verseny

- Erőfeszítés kívánatos cél érdekében.

Egyén, csoport

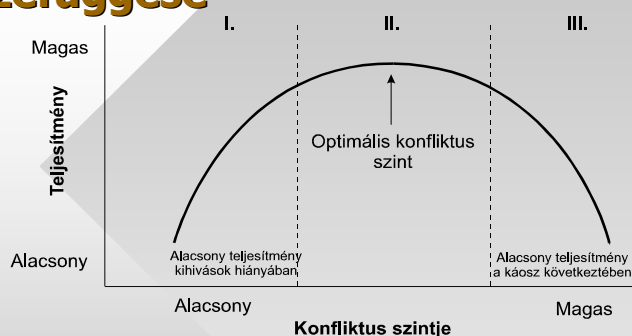


Cél, érdekérvényesítés.

2 Konfliktusok megítélése

Előnyök	Hátrányok
Ösztönzi a változásokat és az innovációt.	Stresszt és aggodalmat vált ki.
Azonosítja a problémát és hatékonyságokat.	Eltérít a legfontosabb céloktól.
Egészséges versenyre kényszerít.	Destruktív viselkedéshez vezet.
Fokozza a csoportkohéziót.	Érzelmek határozzák meg a döntést.
Növeli a motiváltságot.	Csoportmunkát veszélyezteti.
Standardokat állít fel az eredményre vonatkozóan.	Koordináció nehezebb.
Megóv az önelégültségtől.	Túl politikus döntésekhez vezet.
Jobb döntésekhez vezet.	Roszbabb döntéseket eredményez.

2.1 Konfliktus és teljesítmény összefüggése



Megjegyzés

- Túl alacsony → Érdektelenség.
Innovációra való törekvés hiánya.
Erőfeszítések minimalizálása.
- Túl magas → Túlterhelés.
Szervezetlenség.
Kaotikus működés.
- A sikeres menedzsment konfliktust generál.
- Konfliktuscsökkentő stratégiákat alkalmaz.

3 Konfliktus okai, forrásai

Okok, források/1

- **Kapcsolati konfliktus.**
(Érzelem, észlelés, kommunikáció, viselkedés.)
- **Értékkonfliktusok.**
(Megítélés, életfelfogás.)
- **Strukturális.**
(Egyenlőtlen erőforrás elosztás, hatalom, kontroll.)
- **Információs konfliktusok.**
(Többlet, hiány, torzulás.)
- **Érdekkonfliktusok.**

Okok, források/2

- **Kommunikációs tényezők.**
- **Strukturális tényezők.**
- **Magatartási tényezők.**

Kommunikációs tényezők

Torzult információ, bizonytalan tartalmú kommunikáció
→ Személyes kapcsolatok → Szervezeti teljesítmény

Strukturális tényezők

- **Nagyság vagy méret**
 - **Nagyobb szervezet; több konfliktus.**
 - **Információk torzulása a szintek között.**
 - **Célok nem kellő ismerete az egyes hierarchikus szinteknél.**
 - **Nagyobb formalizmus.**
 - **Nagyobb specializáció, stb..**
- **Heterogén összetétel**
 - **Különböző a hatáskörök.**
 - **Különböző értékrendek.**
- **Részvétel**
 - **Kommunikáció → Konfliktus csökkentő**
 - **Nézetek különbözősége → Konfliktus növelő → Teljesítményemelkedés.**

- Szervezeti forma
 - Vonalbeli szervezeti egységek
 - ✓ Szervezet alapfolyamatait látják el.
 - ✓ Tagok lojálisabbak a céggel.
 - ✓ Rövidebb időtáv.
 - ✓ Közvetlen értéktermelő folyamatok fontossága.
 - Funkcionális szervek
 - ✓ Vállalat egészének működése.
 - ✓ Menedzsmentet támogató tevékenység
 - ✓ Szakértői státusz → Nagyobb függetlenség
 - ✓ Hosszabb időtáv.
- Javadalmazási rendszer
 - Erőforrások megszerzése → Együttműködési zavarok.
- Hatalom
 - Erőfeszítések a kialakult helyzet megváltoztatására.

Magatartási tényezők

- Értékrendek.
- Észlelési és ítéletalkotási folyamatok → Interakciók csökkenése.
- Együttműködési konfliktus.

4 Konfliktusok szintjei

- Személyes konfliktusok
(Egymást kizáró célok közötti választás.)
 - Két kedvező alternatíva
 - ✓ Döntés: Célok motiváló ereje közötti különbség.
 - ✓ Kognitív disszonancia.
 - Két kedvezőtlen alternatíva
 - ✓ Döntés halogatása.
 - ✓ Kényszerítő erő.
 - ✓ Döntés vagy „Menekülés”.
 - Egy kedvező helyzet elérése és egy kedvezőtlen helyzet elkerülése
 - ✓ Kedvező és kedvezőtlen hatások.
 - ✓ Döntés: Erősebb motiváció.
 - ✓ Félelem megmarad.
 - ✓ Motivátorok.
- Személyközi konfliktusok
(Szervezeti erőforrások.)
 - Versengés vagy kooperáció.
(Önérvényesítés vagy együttműködés.)
 - Ösztönző rendszerek ellentmondásai.

- **Csoportközi konfliktusok**
Visszavezethetők
 - Személyközi konfliktusokra.
 - Célfkonfliktusokra.
 - Erőforrás-konfliktusokra.

5 Konfliktusok megoldásai

- ❖ **Csoportközi konfliktus**
 - Szabályok, folyamatok
(Pl. Eszköz-időbeosztás → Kontaktusok száma)
 - Felsőbb fórumok igénybevétele
 - ✓ Közös főnök dönt.
 - ✓ Időigényes.
 - ✓ Taktikázás lehetősége.
 - Határok oldását szolgáló pozíció
 - ✓ Együttműködést biztosító munkakör.
 - ✓ Kommunikációs csatorna.
 - ✓ Együttműködési készség javul.
 - ✓ Konfliktussal járó pozíció.
 - Teammunka
 - ✓ „Együttműködő” egységek → Csoport létrehozása
 - ✓ Közös tevékenység előkészítése, szabályozása és ellenőrzése.
 - ✓ Állandó vagy "ad hoc" természetű.
 - ✓ Problémamegoldó, konfliktuskezelő szerep.

- Személyközi konfliktus

- Vezető(k) intézkedései

- Konfliktus okozójának eltávolítása.
- Vonalbeli és funkcionális egységek alkalmazottai
 - ✓ Moderátor kinevezése a csoportok megbeszéléseire.
- Szabályok kialakítása (Pl. fegyelmi eljárás)

Konfliktuskezelés modellje



Önérdék, ill. másik fél szempontjának figyelembevétele

Stílus: Helyzet függvénye

Kényszerítés

- ✓ Akarat rákényszerítés.
- ✓ Győztes-vesztes pozíció.
- ✓ Gyorsan megoldandó, vagy kellemetlen helyzetek.

Alkalmazkodás

- ✓ Önként vállalt vesztes.
- ✓ Önfeladás.
- ✓ Feltételezett gyenge pozíció.

Elkerülés

- ✓ Konfliktusból kilépés.
- ✓ Nehéz vagy jelentéktelen helyzet.

Együtműködés

- ✓ Érdekek együttes teljesülése.
- ✓ Probléma nyílt megbeszélése.
- ✓ Győztes - győztes pozíció.
- ✓ Sok időt és erőfeszítés.

Kompromisszum

- ✓ „Arany középút”.
- ✓ Mindkét fél enged.
- ✓ Győztes(?) - győztes(?) pozíció.
- ✓ Menedzsment és érdekképviselők tárgyalási stílusa.

6 Konfliktuskezelés és az EEM

EEM szerepe a szervezeti konfliktusok kezelésében

6.1 Fegyelmi problémák.

6.2 Kilépés, elbocsátás.

**6.3 Munkaügyi konfliktusok.
(Munkaadó-munkavállaló.)**

6.4 Változásokhoz való viszonyulás.

6.1 Fegyelmi problémák kezelése

6.1.1 Munkafegyelem

- **Magatartás, ill. magatartási elem.**
- **Munkavállaló tudatos, szabályszerű és szakszerű magatartása a munkaviszony tekintetében.**
- **Előfeltételei**
 - **Szervezeti**
 - ✓ Munkavégzésre vonatkozó szervezeti és működési viszonyok megléte és rendezettsége.
 - **Normatív**
 - ✓ Munkavállalót és a munkáltatót megillető jogok és az őket terhelő kötelezettségek meghatározása, nyilvánossá tétele.
- **Szemléletek**
 - **Pszichikai-tudati szempont**
 - ✓ Követelmények, elvárások, kötelezettségek tudatosítása a munkavállalóval.
(Munkaszervezeti viszonyok, munkarend, munkavégzés, munkáltatói utasítások, stb...)
 - **Jogi szempont**
 - ✓ Követelmények, kötelezettségek teljesítése.

6.1.2 Fegyelmi vétség (Kötelezettségszegés)

- ❖ **Magatartásformák, amelyek hátrányosan befolyásolják a szervezet teljesítményét, mások érdekeit és a munkamorált.**
 - **Igazolatlan hiányzás, késés**
 - **Munkára jelentkezéskor, rendelkezésre állási időben, munkaidőben nincs munkaképes állapotban.**
 - **Munkáltatói utasítások indoklás nélküli megtagadása.**
 - **Önhibájából nem végzi el a munkát.**
 - **Munkahelyét engedély nélkül munkaidő alatt elhagyja.**
 - **Szolgálati titkot nem tartja meg**
 - **Együttműködés hiánya munkatársaival.**
 - **Mások életét, testi épségét, és anyagi érdekeit veszélyeztetni felelőtlenségéből vagy szándékosan.**
 - **Munkáltató gazdasági érdekeit veszélyeztetni.**
 - **Megbotránkozást kelt munkahelyén, kollégái között.**
 - **Munkavédelmi előírások megszegése.**
 - **Munkatársak megkárosítása;**
 - **Vagyron kezelésére vonatkozó rendelkezések megsértése (pl. bank);**
 - **Ital vagy drog munkahelyre bevitele, fogyasztása, ellenőrzés megakadályozása.**

6.1.2.1 Fegyelmi vétséget kizáró okok

- **Más személy életét, testi épségét vagy egészségét veszélyeztetné vagy bűncselekményt valósítana meg.**
- **Vezetőről tartalmilag helytálló negatív vélemény közlése megfelelő formában.**

6.1.2.2 Vétkesség

- **Alapja a fegyelmi vétség megállapításának.**
- **Viszonyulás az ember tudata és kötelezettségszegő, jogellenes magatartása között.**
- **Büntetőjog egyik alapkategóriája.**
- **Megvalósulási formái**
 - **Egyenes szándék.**
 - **Eshetőleges szándék.**
 - **Tudatos gondatlanság.**
 - **Hanyagság.**

6.1.2.3 Vetőképesség

- **Beszámíthatóság hiánya.**
- **Képes-e előre belátni tettei következményeit.**
- **Motiválható-e az előre meghirdetett hátrányos következményekkel.**
- **Formái**
 - **Teljes.**
 - **Korlátozott.**

Megjegyzés

- **Egyenes szándék**
 - ❖ Tett hátrányos következményeit felismerte és akarta.
- **Eshetőleges szándék**
 - ❖ Tett hátrányos következményeit felismerte és belenyugodott.
- **Tudatos gondatlanság**
 - ❖ Tett negatív következményeit felismerte, be nem következésükben bízott.
- **Hanyagság**
 - ❖ Fel kellett volna ismernie magatartásának hátrányos következményeit, de nem volt tisztában azokkal.

6.1.3 Fegyelmi büntetés

- Munkavállalót érintő hátrányos jogkövetkezmény.
- Munkáltató szabja ki.
- Szankció fegyelmi vétség miatt.
- Fegyelmi eljárást követően.
- Cél a megelőzés, nevelés.

6.1.3.1 Követelmények

- Igazságos.
- Arányos a fegyelmi vétség súlyával.
- Munkavisztonnyal kapcsolatos.
- Kollektív szerződés szabályai.
- Pénzbírság nem lehet.
(Nem azonos a kártérítési felelősséggel.)
- Nem lehet munkavállaló személyiségi jogait és emberi méltóságát sértő.

6.1.3.2 Fajtái

- Írásbeli, szóbeli megrovás.
- Nem kötelező juttatások megvonása.
- Munkakör vagy munkahely ideiglenes megváltoztatása.
- Alapbér ideiglenes csökkentése.

6.1.4 Felmondás

- Nem fegyelmi büntetés.
- Jogkövetkezmény másik csoportja.
- Kötelességszegés „adott” szintje.
- Munkavállaló a munkaviszony további fenntartását lehetetlenné tevő magatartása.
- Nincs szükség fegyelmi eljárásra.
- Alakszerűség.

6.1.5 Fegyelmi eljárás

- Kik gyakorolják a fegyelmi jogkört.
- Milyen feltételek fennállása esetén indítható fegyelmi eljárás.
- Milyen időhatáron belül indítható a fegyelmi eljárás.
- Hogyan kell lefolytatni.
- Mik a munkavállaló védekezési lehetőségei.
- Mik a fegyelmi büntetésre vonatkozó döntés tartalmi és formai kellei.
- Mik a munkavállaló jogorvoslati lehetőségei.
- Mi a munkavállalónak a számára fegyelmi büntetést kiszabó döntés elleni jogorvoslati igényét elbíráló fórum jogköre.

Eljárás megindítása → **Eljárás menete** → **Fegyelmi határozat**

(Munka Törvénykönyve, Kollektív Szerződés)

6.2 Elbocsátás, kilépés

6.2.1 Elbocsátás

- Szervezeti életciklus vége.
- Vállalati foglalkoztatás átalakítása → Létszámleépítés
- Okok
 - Hatékonyabb foglalkoztatás, szervezeti racionalizálás.
 - Költségmegtakarítás.
 - Gazdaságtalan tevékenység.
(Pl. elavult termék megszüntetése)
 - Tevékenységek áthelyezése (pl. másik országba), vagy kihelyezése (pl. erre a tevékenységre specializálódott szervezetbe.)

6.2.1.1 Outplacement

- Nem állásközvetítés
- Tanácsadási-szolgáltatási folyamat → Új munkahely, munkakör találása.
- Elhelyezkedéshez szükséges paraméterek javítása (Önmenedzselés)
- Cél
 - Elbocsátásokkal együtt járó konfliktusok mérséklése
 - Álláskeresési kompetenciák fejlesztése
 - Elbocsátásra kerülők munkaerőpiacon való újbóli megjelenésének támogatása
 - Kapcsolatépítő készségek elsajátítása
 - Jogi tanácsadás.

6.2.1.1.1 Formái

- **Belső szervezés**
 - **Költségtakarékosság.**
 - **Érintettek képességeinek, tapasztalatainak, ambícióinak ismerete.**
- **Külső szervezés**
 - **Külső tanácsadó cég.**
 - **Szerepzavarok elkerülése.**
 - **Munkáltatót segíti a létszámleépítés okozta problémák feltárásában, megoldásában.**

6.2.1.1.2 Fajtái

- **Vállalati programok**
 - **Tömeges leépítés esetén.**
 - **Célja a cégimázs megőrzése, gondoskodó szolgáltatás nyújtása a leépítésre kerülő munkavállalók számára.**
 - **Jellemzői**
 - **Költségeket a munkáltató fizeti.**
 - **Önkéntes részvétel**
(Szolgáltatás igénybevétele a dolgozók részéről önkéntes.)
 - **Munkaviszony időtartama alatt**
(Programokon való részvétel a munkaviszony időtartama alatt kezdődik.)
- **Egyéni (vezetői) programok**
 - **Állásvesztés traumájának feldolgozása.**
 - **Önértékelés, önvizsgálat.**
 - **Szakmai célok újraértékelése és megfogalmazása.**
 - **Álláskeresői stratégiák kidolgozása.**
 - **Konkrét állások felkutatása.**

6.2.2 Kilépés

- Szervezeti életciklus vége.
(Lehet nyugdíjba vonulás)
- Szervezet számára váratlan és nem kívánatos.
- Munkavállaló szabad elhatározása.
- „Ösztönzött” → Kilépő interjú
- Kilépő interjú
 - Kilépés okának tisztázása
 - ❖ Munkakör, ellenszolgáltatások, előmeneteli lehetőségek.
 - Fejlesztési programok, javítandó terület
 - ❖ Munkahelyi légkör, morál, munkafolyamatok szervezettsége, kommunikáció és tájékoztatás eredményessége.
 - Előnye
 - ❖ Hasznos és torzítatlan.
 - Dolgozó pozitív élménnyel távozik → Külső kapcsolat építése, esetleges későbbi visszatérés.

6.3 Munkaügyi konfliktusok kezelése

Kollektív tárgyalás → Kollektív szerződés (Kötelező érvényű)

6.3.1 Jogvita

- Létező jogszabály alapján.
- Kollektív szerződés jogszabályi erővel bír.
- Nincs helye a szubjektív mérlegelésnek.
- Megoldások
 - Jogtanácsadó: Egyeztető, értelmező szerep.
 - Döntőbírói rendszer: Felkért személy+Nemperes eljárás
 - Jogi megoldás: Munkaügyi bíróság.

6.3.2 Érdekvita

- Nincs jogszabályi alátámasztás.
- Saját hatáskörben tartható eljárás.
- Megoldások
 - Jog előtti nem erőszakos megoldások
 - Döntést a felek hozzák meg
 - Informális megbeszélés
 - Tárgyalás
 - Békéltető eljárás (Conciliation)
 - Közvetítő eljárás (Mediation)
 - Döntést semleges szakértő hozza meg
 - Döntőbíráskodás (Arbitration)
 - Jagon kívüli erőszakos megoldások (Munkaharc)

6.3.2.1 Tárgyalás

6.3.2.1.1 Tárgyalások szabályai

- Partnerkapcsolatok érvényesítése.
(Egyenrangúság, legitimitás, automómia.)
- Megegyezési szándék elvárása.
- Kompromisszum- és konszenzuskészség .
(Másik fél érdekei is léteznek.)
- Kölcsönös bizalom, hitelesség.
(Hiteles információk, adatok.)
- Jog és felelősség vállalása.
- Kölcsönös szerződéses kötelezettség vállalása.
- Békekötelezettség.
- Jóléti elv.
- Azonos megítélés elve.

6.3.2.1.2. Tárgyalások fajtái

Helyzet alapú (Ellenhelyzet)	Érdek alapú (Közös érdekérvényesítés)
Korlátozott javak (Zéró összegű játék)	Bővíthető javak
Helyzetre koncentráció	Érdekekre koncentráció
Ellenfél	Partner
Engedmény-gyengeség	Ajánlat-megoldáskeresés
Emberek	Problémák
Egyetlen helyes megoldás (az enyém)	Mindegyik fél feltételeinek teljesítése

6.3.2.2 Informális megbeszélés

- Félhivatalos eljárás.
- Felek által megbízott belső egyeztető bizottság.

6.3.2.3 Döntőbíráskodás (arbitration)

- Semleges fél.
- Partnerek előre, önként átadják a döntés jogát.

6.3.2.4 Békéltető eljárás (conciliation)

- Semleges fél bevonása
- Nem feltétlenül szakértő, csak a tárgyalást vezeti.
- Segít a csoportnak a problémamegoldás folyamatát hatékonyabbá tenni.
- Szerepköre, a felek rábírása a korábban megszakadt tárgyalások folytatására.
- Próbálja a bizalmatlanságot, szembenállást feloldani.
- Áttekinti a tárgyalás eddigi folyamatait, eredményeit, értelmezi és összegzi az információkat.
- Új megvilágításba helyezi a vitatott kérdéseket.
- Döntést a csoport hozza meg.

6.3.2.5 Közvetítő eljárás (mediation)

- Semleges fél bevonása.
- Aktívabb szerep.
- A konfliktusban résztvevők már nem tudnak kommunikálni egymással.
- Segítség a feleknek a konfliktus helyzet feloldásában, a valós okok feltárásában.
- Áttekinti az anyagokat, érveket, lépéseket, stb..
- Külön is dolgozhat a felekkel.
- Képviselheti őket, de döntést nem hoz a felek helyett.
- Megoldási javaslatot dolgoz ki.
- Javaslatát nem kötelező elfogadni.
- Lépései
 - ❖ Kapcsolatfelvétel a felekkel.
 - ❖ Megállapodás a mediáció kereteiben.
 - ❖ Ülés megkezdése.
 - ❖ A probléma megfogalmazása, napirend felállítása.
 - ❖ Tárgyalás.
 - ❖ Rejtett érdekek és szükségeltek, mögöttes információk feltárása és megosztása.
 - ❖ Lehetséges megoldás módok kidolgozása.
 - ❖ Megoldások közös értékelése.
 - ❖ Végső megállapodás.
 - ❖ Formális megállapodás rögzítése.

Összehasonlítás

Konszenzusos folyamatok		Bírósági folyamatok	
Tárgyalás	Mediáció	Arbitráció	Bírósági per
<p>A kommunikáció célja: a konfliktusos ügyek összegyűjtése és megoldás</p> <p>X ↔ X</p> <p>A felek kontroll alatt tartják a végeredményt.</p>	<p>Facilitált tárgyalás</p> <p>X ↓ X ↔ X</p> <p>A felek megtartják a végeredmény feletti kontrollt, de átengedik a folyamat irányítását.</p>	<p>Kvazi formális külső személy által hozott döntés.</p> <p>X ↑ X ↔ X X</p> <p>A felek feladják a végeredmény feletti kontrollt és a folyamat vezetését (, de a folyamat struktúrájáról maguk hoznak döntést.)</p>	<p>Formális külső személy által hozott döntés.</p> <p>X ↑ X X X X X X</p> <p>A felek feladják mind a folyamat mind az eredmény befolyásolásának a lehetőségét.</p>
Nő ← A folyamat és a végeredmény kontrollja → csökken			
A felek a jövőre koncentrálnak		Az eljárások a múltban keresik a döntéshez szükséges tényezőket, rögzítik a jelenlegi álláspontokat	

6.3.2.6 Munkaharc

- Nyílt konfrontáció → Károkozás → Engedmények, megállapodás
- Kollektív tárgyalások kiegészítő eszköze.
- Kollektív hatáskörökre tartozó jogokért, szabályozott eszközökkel → azonos tárgyalási pozíció.
- Munkavállaló eszközei
 - Figyelemfelkeltő formák
 - ✓ Agitáció, aláírásgyűjtés, szimpátia nyilatkozat.
 - ✓ Demonstráció, munkásgyűlés.
 - ✓ Cikkek szórólapon, üzemi újságban.
 - Szelid formák
 - ✓ Passzív ellenállás.
 - ✓ Tudatos teljesítmény visszatartás.
 - ✓ Lassú munkavégzés.
 - Sztrájk
 - ✓ Spontás. (Nem szakszervezet által szervezett.)
 - ✓ Figyelmeztető. (Rövid, erő demonstrálás.)
 - ✓ Saját követelést alátámasztó.
 - ✓ Szimpátia. (Más, harcban résztvevő csoportok támogatása.)
- Munkaadó eszközei
 - Egyéni, személyzetpolitikai eszközök. (Figyelmeztetés, elbocsátás.)
 - Fellepés a szakszervezet ellen.
 - Sztrájk intenzitásának csökkentése. (Sztrájektörők, ellentétek.)
 - Okozott károk csökkentése. (Raktárkészlet felhalmozása, termelés átütemezése, új eszközök, erőforrások bevonása.)

MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK RENDSZERE

- **Munkapiac**
 - ❖ Munkaadók, munkavállalók.
- **Érdekellentét**
 - ❖ Munkaadó → Profit, piaci részesedés, növekedés
 - ❖ Munkavállaló → Bér, biztonság, munkafeltételek, érvényesülés.
- **Hatalmi aszimmetria** → Összefogás, kollektív fellépés.
- **Saját erőforrások** → Célok megvalósítása.

1 Munkaügyi kapcsolatok

- Munkaerőpiaci partnerek intézményesített együttműködése.
- Kapcsolatrendszer → Két érdekszféra integrálása.
- Tárgyalás → Érdekkülönbségek feloldása.
- Hatalmi viszonyok átírása → Egyenrangú felek.
- Munkavállalói érdekek képviselője.
- Megfelelés a munkavállaló hosszú távú, az EE-t stratégiai tényezőként kezelő érdekének.

1.1 Munkaügyi kapcsolatok dimenziói

- **Individuális vagy kollektív érvényesítési stratégia.**
- **Participáció vagy kollektív tárgyalás.**
 - **Participáció**
 - ❖ Vélemény nyilvánítási lehetőség a vállalatirányítási és üzemi döntési folyamatokba.
 - **Kollektív tárgyalás**
 - ❖ Elosztási viszonyokban megjelenő ellentét feloldása.
- **Mikro/mezo/makro szintű szerveződés.**
 - Tartalmi vonatkozások.
 - Magasabb szintű megállapodás befolyásolja az alacsonyabb szintűeket.
- **Hárompólusú kapcsolat.**
 - Munkaerőpiac → Kormányzati, önkormányzati, politikai szempontok célok érvényesítése

2 Érdekképviselők

- Közös fellépés módja.
- Egyenrangú partnerkapcsolat.
- Ok
 - ❖ Túl sok a szereplő → Kapcsolatok szervezése nehéz.
 - ❖ Egyedi érdekérvényesítés ↔ Aszimmetrikus erőviszonyok

2.1 Munkavállalói érdekképviselők

2.1.1 Szakszervezetek

- Önkéntes és hosszú távra létesített munkavállalói szövetségek.
- Tagjai az egyesülési szabadság alapján, saját gazdasági és szociális helyzetük, ill. munkafeltételeik megóvása és javítása céljából hozták létre.
- Küldetés
 - ❖ Külső- belső munkaerőpiaci események munkavállalók javára fordítása.
- Csak a munkaviszonnyal, szervezeti működéssel kapcsolatos érdeket véd.
- Szerveződésre nincs egységes modell.

2.1.1.1 Tagolódás

- Vertikális
 - ❖ Országos, regionális, vállalati.
- Horizontális
 - ❖ Szakmai és ágazati.
 - ❖ Egység és orientációs.

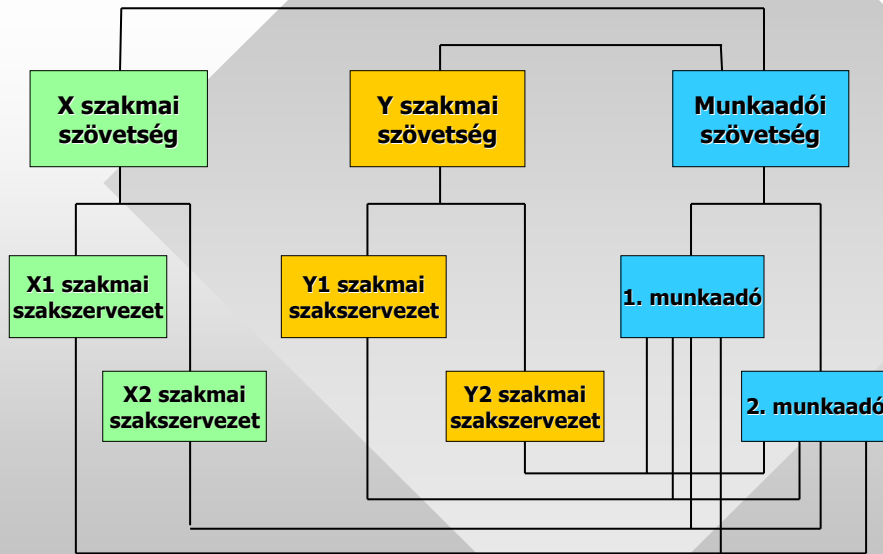
Szakmai

- Adott szakma munkavállalóit képviselik.
- Homogén tagság → Kevesebb belső érdekkonfliktus, egyező igények.
- Vállalat dolgozói → Sokféle szakma → Sok szakszervezet → Rivalizálás → Érdekképviselő hatékonyságának csökkentése, kapcsolattartás nehezítése.

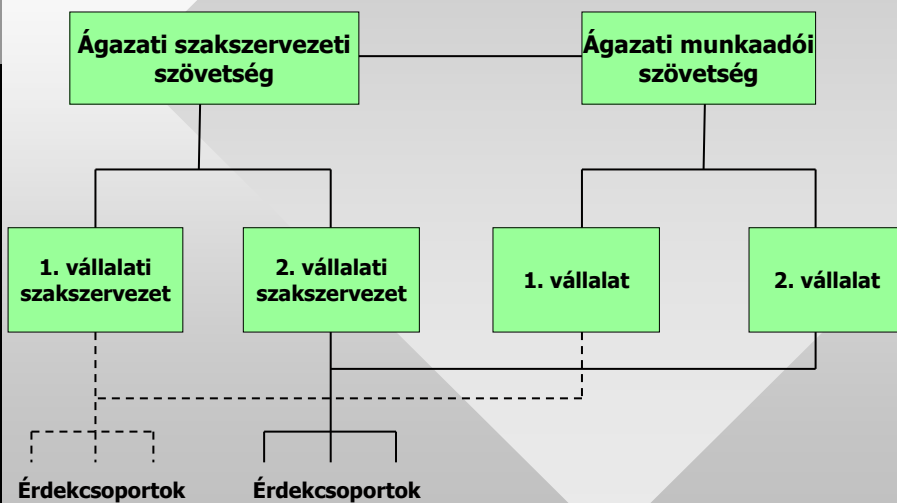
Ágazati

- Adott iparág, gazdasági ágazat dolgozói.
- Szakmai jellegtől független.
- Vállalati vagy területi elhelyezkedéstől független.
- Egy szakszervezet ↔ Munkaadó.
- Hatékony koordináció, kevesebb megosztottság, egyszerűbb kapcsolattartás.
- Különböző foglalkozások → Egyeztetési nehézségek. (Domináns érdekcsoport.)

Szakmai szakszervezetek kapcsolatrendszere



Ágazati szakszervezetek kapcsolatrendszere



Egység

- Nyitott minden munkavállaló felé

Orientációs

- Alapvető érdekképviseleti jelleg mellett nyelvi, nemzetiségi, felekezeti, vallási irányultság
- Erősíti a belső összetartást, de kirekesztő.

2.1.2 Kamarák

(Kereskedelmi, ipari vagy értelmiségi
érdekvédelmi testület)

2.1.3 Egyéb társadalmi egyesületek

2.2 Munkáltatói érdekképviseletek

2.2.1 Szövetség

- Önkéntesség és a koalíciós szabadság elve alapján.
- Saját érdekek védelmében.
- Ágazati elven szerveződnek.
- Regionális tagozatok, és országos csúcsszövetségek.
- Különbségek saját funkciótól függően
 - ✓ Kétpólusú kapcsolat vagy kormányzati szint befolyásolása.
 - ✓ Koordináló, egyeztető, szolgáltató szerep vagy erős, jelentős mértékben centralizált döntésekre építő szövetség.

2.2.2 Gazdasági kamarák

- Országokban szerveződésük és szerepük különböző.
- Európában közjogi kamarák, kötelező tagsággal rendelkeznek.
- Gazdasági szervezetek önkormányzataként közjogi feladatok ellátása.
- Képviselhetik a vállalkozások közös gazdasági érdekeit a kormányzati-önkormányzati szféra előtt, és a piaci verseny tisztaságát megsértőkkel szemben.

3 Kollektív tárgyalások

- **Cél**
 - Munkavállaló és munkaadó közötti szerződés megkötése. (Kollektív szerződés.)
- **Tartalma**
 - Jövedelem. (Tarifák, béremelési ütem, különböző juttatások.)
 - Munkafeltételek. (Munkaidő, szabadság, képzés, stb..)
 - Két fél közötti kapcsolatok. (Elvek, normák és szabályok.)
- **Alapelvek**
 - Munkaerő-piac szereplőinek kell egyezsége jutniuk. (Piacorrekciós szerep.)
 - Konfliktusokat feloldása tárgyalások útján. (Kapcsolattartás, együttműködés → Konfliktuskezelő megoldások)
 - Véső eset
 - ✓ Munkaharc.

- **Szabályok**
 - Partnerkapcsolatok érvényesítése. (Egyenrangúság, legitimitás, automómia.)
 - Megegyezési szándék elvárása.
 - Kompromisszum- és konszenzuskészség. (Másik fél érdekei is létezőek.)
 - Kölcsönös bizalom, hitelesség. (Hiteles információk, adatok.)
 - Jog és felelősség vállalása.
 - Kölcsönös szerződéses kötelezettség vállalása.
 - Békekötelezettség.
 - Jóléti elv.
 - Azonos megítélés elve.

3.1 Folyamata

3.1.1 Előkészítése

3.1.1.1 Belső előkészítés

- Gazdasági feltételek, adottságok és lehetőségek vizsgálata
 - Követelések alapja
 - ✓ Inflációs értékvesztés, gazdasági növekedésből adódó részesedés.
 - Gazdaság egésze (adott ágazat, vállalat) → Jelenlegi és várható változás .
 - Piaci helyzet, jövedelmezőségi, elosztási, növekedési esélyek.
 - Munkaerőpiac.
(Foglalkoztatási, jövedelmi helyzet.)
- Hatalmi szituáció, erőpozíció felmérése.
 - Szervezettségi fok.
(Tagság elszántsága, konkurencia-viszonyok.)
 - Illeszkedés a tágabb érdekképviselői szövetség globális stratégiájába.
 - Közvélemény.
(Munkavállalói, munkaadói oldal népszerűsége, politikai súlya.)

- Várható tárgyalási sáv meghatározása.
(Megtárgyalandó témák, követelések, igények.)
- Delegáció összeállítása, stratégia meghatározása.
 - Induló ajánlat.
 - Másik oldal várható magatartása → Taktika, stílus
 - Delegáció vezetőjének kijelölése → Delegáció összefogása, stratégia érvényesítése.

3.1.1.2 Külső előkészítés

- Környezeti feltételek kedvező alakítása
(Tagság, szövetség, közvélemény, sajtó.)

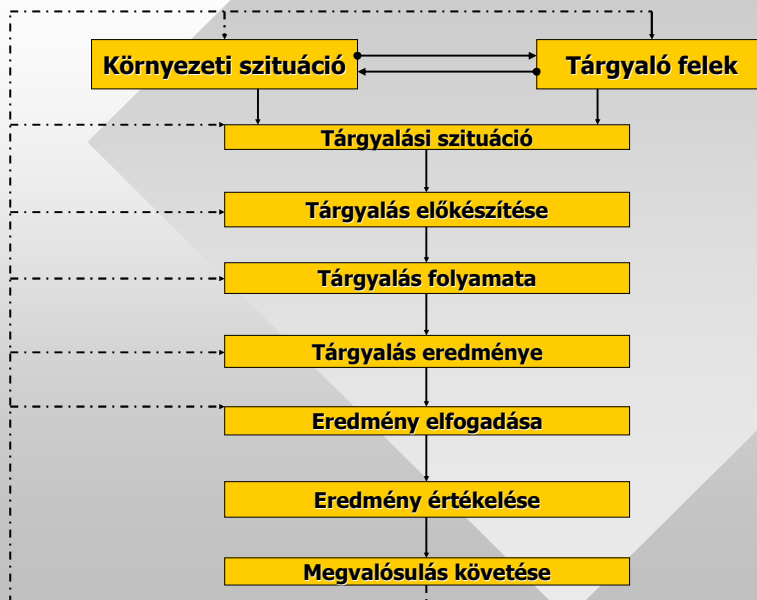
3.1.2 Lefolytatása

- **Előzetes kapcsolatfelvétel.**
 - ✓ **Anyagok átadása, követelések ismertetése, javaslat.**
 - ✓ **Esetleges „puhatolózás”.**
 - ✓ **Kötelezettség nélküli erőpozíció felmérés.**
- **Tényleges tárgyalás.**
 - ✓ **Álláspontok konfrontációja.**
(Javaslatok ütköztetése.)
 - ✓ **Részletes tanácskozás.**
(Álláspontok kifejtése, megvitatása)
 - ✓ **Másik fél taktikai puhítása.**
 - ✓ **Tanácskozás kisebb bizottságokban.**
(Szakértők)
 - ✓ **Döntési krízis.**
(Tárgyalási eredmények, lehetőségek, következmények mérlegelése alapján)
 - ✓ **Engedmények megfontolása** ← **Másik fél ajánlata**
 - ✓ **Megegyezés.**
(Tárgyalás végeredménye.)

3.1.3 Utóélete

- **Eredmény elfogadtatása** ← **Delegációt kiküldő érdekképviselői testület** ← **Érdekképviselői belüli egyeztetés.**
- **Megállapodás kihirdetése.**
- **Utólagos értékelés** → **Következtetések.**
(Előkészítés, taktika eredményessége, delegáció összeállítása, munkája)
- **Ellenőrző mechanizmusok** → **Megállapodás betartása.**

Tárgyalás folyamata



3.2 Tárgyalási taktikák

- **Előkészítés, lebonyolítás, lezárás folyamatában alkalmazott magatartás**
- **Cél**
 - ❖ Saját tárgyalási pozíció, elérhető eredmény pozíció javítása

3.2.1 Lebonyolítással kapcsolatos elemek

- **Tárgyalási szint.**
 - Vállalati, ágazati, makro.
 - Legjobb pozíciót jelentő szintre terelni!
 - Kialakult hagyományok.
- **Tárgyalások időszaka.**
 - Kedvező erőviszonyok.
(Termelés szezonálisága, forgalom időbeli változása, stb..)
- **Tárgyalás helye.**
 - Ismerős hely.
 - ✓ Erősíti a pozíciót.
 - Semleges hely.
 - ✓ Függetlenség érzése → Oldottabb vélemény nyilvánítás
- **Ülésrend, környezet.**
 - Adott személy súlya delegáción belül.
 - Fényviszonyok, akusztika, szellőzés, technikai feltételek.
- **Tárgyaló bizottság.**
 - Minden tárgyalandó kérdés → Szakértői részvétel.
 - Kiegyensúlyozott emberi kapcsolat.
 - Alkalmazandó stílus, taktika ügyében egyetértés.
- **Tárgyalások elnöklése.**
 - Közös megegyezéssel semleges elnök felkérése.
 - Kulcspozíció.

3.2.2 Ajánlattal kapcsolatos elemek

- **Tárgyalási sáv:** Két elvárás, ajánlat közötti intervallum.
- **Aspirációs szint:** Elérendő cél
- **Minimálpozíció:** Alsó határérték
- **Induló ajánlat:** Tárgyalás kezdése
- **Mozgástér**
 - Induló követelések rögzítése mindkét részről
 - Engedmények „intervalluma”
 - Minimál és aspirációs szint különbsége
 - Túl szűk: Nehéz megegyezési lehetőség
 - Túl nagy: Komolytalanság veszélye
- **Csomagmódszer**
 - Bér, munkaidő, pótlék, munkafeltételek, stb..
 - Széles kombinációs lehetőség
 - Nehezen áttekinthető ← Különböző dimenziójú tételek
- **Valós és látszatpozíciók felépítése**
 - Ajánlat: Látszatpozíció
 - Csomagban kevésbé fontos (fontosnak feltüntetett) tételek → Mozgástér növelése

3.2.3 Folyamat során alkalmazott elemek

3.2.3.1 Nyomásgyakorlás (pozíciószerezés)

- Pozíciószerezés szakmai érvekkel.
 - ❖ Követelés jogosságának szakmai érvekkel támadása → Elbizonytalanítás.
- Ragaszkodás eredeti állásponthoz.
 - ❖ (Pl. tagság hajthatatlansága.)
- Nyílt fenyegetés.
 - ❖ (Pl. tárgyalás megszakadásának veszélye, tagság elszántsága, stb.)
- Indirekt nyomásgyakorlás.
 - ❖ Demonstrációk, befolyásos személyek támogatása, stb..
- Blöff.
 - ❖ Fél tudatos megtévesztése adatokkal vagy fenyegetéssel. (Hiteltelenné válás veszélye.)

3.2.3.2 Integratív (másik fél megnyerése)

- Meggyőzés.
 - ❖ Szakmai érvek saját álláspont igazolására.
- Közös megoldáskeresés.
 - ❖ Együtt, mindkét fél számára elfogadható, kölcsönösen előnyös eredményt.

3.2.3.3 Beállítódás (tárgyalási légkör)

- Kooperatív tárgyalási légkör kialakítása.
 - ❖ Kompromisszumkészség hangsúlyozása → Feszültségek csökkentése.
- Felelősség kívülre helyezése. („Bűnbak”)
- Kompromisszumkészség jelzése.
 - ❖ Engedmények.
 - Gyakran szimbólikus jellegű.
 - Oldja a feszültséget, bizalmatlanságot.

3.2.3.4. Megállapodás elérése

- Engedmények
 - ❖ Hitelteleesség megőrzése → Mérték, időzítés fontossága.
- Csomagtaktika
 - ❖ Együtt vagy elemenként??
 - Együtt
 - ✓ Egyszerűbb szakszerűbb, kevesebb esély az együttes optimumra.
 - Elemenként
 - ✓ Kezddés a legnehezebbel, vagy a legkönnyebbel.
- Differenciálás és módosítás
 - ❖ Célt nem elérhető, az igény módosításával elfogadhatóvá tehető.

Kollektív tárgyalások eredményét befolyásoló tényezők

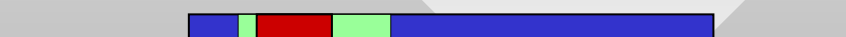
Gazdasági tényezők



Szervezeti tényezők



Tárgyalási tényezők



3.2.4 Megállapodás elfogadtatásával kapcsolatos elemek

- ✓ Saját szervezeten belül.
- ✓ Megállapodás elfogadtatása az érdekképviseleti testülettel.
- ✓ Delegáció munkájának elismerése.
- Folyamatos konzultáció.
- Utólagos elfogadtatás.
 - Érvként a másik fél szempontjainak kiemelése.
 - Delegáció tagjai között érdekképviseletek vezetői személyes hitelesítés. →
- Követés, utánpótlás.
 - Nincs objektív egzakt mérce.
 - Elfogadható, amit máshol elfogadtak.

4 Participáció

- „Részvételi lehetőség” vállalati döntésekben.
- Vállalat vagy intézmény működésének, vezetői döntések befolyásolása.
- Vezetők intézkedési, döntési hatáskörének korlátozása.
- Munkaadó egyoldalú hatalmi jogosítványainak korlátozása
- Demokrácia üzemi megjelenése.
- Munkavállalói érdekképviselő lehetőségének megteremtése a munkavállalókat érintő vállalatirányítási és üzemi döntésekben.
- Alapelvek
 - Autonómia
 - Nem közvetlen munkavállalói részvétel, hanem képviselőt.
 - Független a menedzsmenttől és választótól.
 - Visszahívható.
 - Együttműködés
 - Üzem jóléte érdekében együttműködő, kompromisszumkész és békés magatartás.
 - Bizalom.
 - Együttműködés feltétele
 - Konfliktust szférán kívülre helyezése

INFORMATIKAI LEHETŐSÉGEK

Emberi szaktudás	Mesterséges szakismeretek
Mulandó (ha nem használjuk, elfelejtjük)	Állandó, tartós („halhatatlan”)
Nehéz átadni, reprodukálni; oktatással terjeszhető	Könnyű dokumentálni
Nehéz dokumentálni	Könnyű dokumentálni
Nem mindig következetes, gyakran labilis (emocionális hatásokra érzékeny)	Mindig következetes (bár „érzéketlen”)
Nagyon meg kell fizetni, és általában nehezen érhető el	Elérhető áron megszerezhető, a helyszínre vihető és sokszorosítható
Kreatív, innovatív	Ihletetlen, lélektelen
A körülményekhez alkalmazkodik, tanul (ismeretbővítés, képesség-fejlesztés)	Csak azt tudja, amit beleépítettek (hatékony gépi tanulási mechanizmusok kellenének)
Általában ismeri tudásának, képességeinek korlátait (tudja, mikor kell másoktól tanácsot, segítséget kérnie)	Nincs tudatában ismeretei korlátainak – hacsak bele nem programozták („Kérem, forduljon igazi szakértőhöz!”)
Az ember a környezetéhez különböző érzékszerveivel kapcsolódik (hall, lát, tapint, észlel, szagol, megérez, beszél)	A rendszer felhasználói felülete általában egyféle, pl. korlátozott természetes nyelvű kommunikációt biztosít
A gondolkodási folyamatok változatosak, gazdagok	A belső feldolgozás szimbólumokkal (és numerikus értékekkel) manipulál
Széles látószögű, több aspektusból vizsgálja a problémákat (dinamikusan, a helyzethez alkalmazkodva) Több szintű modellekkel operál	Szűk, technikai látószögű, csak a beépített aspektus(ok)ból tud a problémákhoz hozzáállni Jellemzően felszíni modell(ek)el operál
Van hétköznapi józan esze (nem keresi pl. Shakespeare telefonszámát a telefonkönyvben)	Nincs hétköznapi józan esze, csak technikai tudása van. Nem lehet vakon hinni benne. Csak tanácsot, javaslatot ad.

1 EEM és az informatika

1.1 EEM tevékenységek támogatása

- **Információ, tudás megléte.**
(Személy, idő, hely, mennyiség, minőség,)
- **Blokkolódás**
 - ❖ **Ok**
 - Információ túlterheltség miatt.
 - ❖ **Információsűrítés időigényes.**
 - ❖ **Kézivezérlés veszélye.**
(Kontrollhatárok!)
 - ❖ **Következmény**
 - Tudásmenedzsment rendszerének kialakítása.
(Megfelelő emberhez a megfelelő információ.)
- **Információ minősége**
 - ❖ **Hitelesség, érvényesség.**
 - ❖ **Hasznosíthatóság mértéke a döntéshozatali folyamat során.**

- **Belső fórumok, versenytársakat figyelő rendszerek.**
(Beszállítók, vevők, iparág meghatározó makrogazdasági és jogi tényezők, trendek, hatások.)
- **Döntéstámogató rendszerek.**
 - ❖ **Döntéshozatal során az adatok strukturálása, hozzáférés biztosítás, és elemzés.**
 - ❖ **On-line-analitikus feldolgozás**
 - ✓ Controlling tevékenységet támogató szoftverek.
 - ✓ Beszámolók, elemzések készítése.
 - ❖ **Adatbányász programok**
 - ✓ Proaktív módon tárják fel kapcsolatokat az egyes adatelemek között.
 - ✓ Beszámolók, elemzések készítése.
 - ❖ **Csoportos döntéshozatalt támogató szoftverek**
 - ✓ Emberektől és számítógépből származó adatokat strukturálnak, és dolgoznak fel.
 - ✓ Támogatják a döntéshozatalt.
 - ❖ **Szakértő rendszerek**
 - ✓ Szabályrendszerbe kódolt szaktudást használ fel jól definiálható kérdések megoldására,

1.2 Informatikai támogatás kontextusa

Döntéshozatal szintje	Információ forrás	Számítógépes rendszer típusa
Felső Stratégiai	Tervezés Hosszú távú stratégiai döntések és tervek.	Tudásbázisú Rendszer (KBS) Szakértő rendszer (ES)
Középső Taktikai	Controlling Eredmények (tények és tervek) egybevetése, beavatkozás.	Vezetői Információs Rendszer (MIS)
Alsó Operatív	Műveletek A konkrét munkafolyamatok eszközeinek működtetése.	Adatfeldolgozó Rendszer (DP)

1.2.1 Adatfeldolgozó Rendszerek

- Műveletek széles skáláját támogatják.
- A megkívánt döntés egyedi tranzakciót foglal magában.
 - ❖ Megrendeljük-e újra a kifogyott tételt?
 - ❖ Jóváhagyjuk-e a vásárló hiteligényét megrendelt tételek vásárlásához?
- Tranzakciók tömegének kezelői.
- Eljárások, melyek a vonatkozó üzleti tranzakciók egy vagy több típusával foglalkoznak.
- A feldolgozott tranzakciókra példák a fizetési jegyzékek, a számlák kiállítás, elfogadható számlák, kifizethető számlák, készletnyilvántartás, vásárlás, stb....
- Tipikusan minden adatfeldolgozó rendszer egy alkalmazás.
- Előírt sorrendben végrehajtandó utasítások sorozata.
- Algoritmus változatlan.
- Nagy mennyiségű adatot szolgáltat.
- Bármikor lekérdezhető a kívánt információ.
- Számítógép szerepe
 - ❖ Adatok összesítése és lekérdezése.
- Adatállomány valószínűsíthető növekedése.
 - ❖ Túl nagy adattérfoogatok.
 - ❖ Lehetetlen általános értelmezésre jutni a túl sok részlet miatt.

1.2.2 Vezetői információs rendszerek

- Nagy tömegű adatállományból adatok összesítése és válogatása.
- Jelentés adás a rendszer kimeneteinek.
 - ❖ „Kizárásos jelentésadás”.
- Adatkiválasztó kritériumok beiktatása tartalmi vonatkozás alapján a számítógépes programon belül.
 - ❖ PI. készletgazdálkodás. (Működés-ellenőrzés.)
 - ❖ Az egyes tranzakciókat követően az egyes tételekre vonatkozó készletszintek programmal értékelhetők „kizárásos” jelentésadási technikákkal.
 - Minimum és maximum készletszintek beépítése.
 - Algoritmus.
 - Kiszámítja a tétel használatának történetét.
 - Meghatározza azt az időtartamot, ameddig a meglévő készletek el nem fogynak.
 - Beazonosíthatja a 45 napnál rövidebb idő alatt elfogyó tételeket.
 - Ha a leltári készletben a tételek 90%-a a normál mennyiségi szinteken belül van, felhívja a figyelmet a tételeknek kivételt képező a 10%-ára.

- **Strukturált problémák megoldása.**
- **A vezetés taktikai szintje.**
 - ❖ **Döntések ismert összefüggések, szabályok, törvények alapján.**
 - ❖ **Megbízható, döntéshozatalban alkalmazható előzmények.**
- **Alkalmazási szintek**
 - ❖ **Működés-ellenőrzés.**
 - **Tranzakciók, működési jelentések feldolgozása.**
 - ❖ **Menedzsment-ellenőrzés.**
 - **Tervezett és tényleges teljesítmény eltérés okainak elemzése.**
 - ❖ **Tervezés.**
 - **Összesített adatok, jelentések alapján a várható igények előrejelzése.**

1.2.3 Tudásbázisú rendszerek

- **Stratégiai tervezésnek minősített vezetői szint.**
- **Stratégia**
 - ❖ **Tartalmazza az ismeretlennek, a biztonsággal meg nem jósolhatóknak egyes elemeit.**
 - ❖ **Magában foglalja a jövőt, de nem feltétlenül a hosszú távú jövőt.**
 - ❖ **Az azonosító jellemző a megoldandó probléma félig strukturáltsága.**
- **Problémamegoldó szerszámkészlet.**
 - ❖ **Cselekvési alternatívák értékelése.**
 - ❖ **Legjobb alternatíva kiválasztása.**
- **Alternatíva kiválasztásának támogatásához a rendszer által nyújtott segítség**
 - ❖ **A rendszer történeti adatbázisokat kereshet a múltban hozott hasonló döntések eredményeire.**
 - ❖ **Számítógépes modellek alkalmazhatók a lehetséges döntések eredményeinek előrejelzéséhez.**
 - ❖ **Múlt történésein alapuló grafikus ábrázolások hozhatók létre azoknak a trendeknek a felderítéséhez, melyek az aktuális döntést befolyásolhatják.**
 - ❖ **Számserűsített becslések dolgozhatók ki, melyek jelzik a szóba jöhető alternatív megoldások hatását.**

- A tudásbázisú döntéstámogató rendszerek alkalmazása új technológiát igényel.
- Tudásalapú technológia
 - ❖ Ember és számítógép egymáshoz képest előnyös tulajdonságainak ötvözése.

Feltételezett példa

- Alkalmom adódik ajánlatételre egy vezető versenytárs érdekeltségének megvásárlására.
- A probléma félig strukturált.
- Stratégiai tervezés szintjén jelentkezik.
- Azonnali beavatkozást igényel.
- Van elegendő ismert elem, adatok gyűjthetők a másik társaság teljesítményéről.
- Ezek az adatok összevethetők a társaság saját működési adataival.
- A vezetők ezután követhetik józan eszük parancsait, hogy összehasonlító kritériumokat vagy szabványokat dolgozzanak ki.
- Nincsenek szigorú szabályok arra nézve, hogy milyen döntési viszonyok vezethetnek egy megerősítő vagy egy elutasító döntéshez.
- Probléma strukturáltságát az a személy határozza meg, aki a problémát érzékeli, és megoldja.
- Probléma strukturáltsága abszolút módon definiálhatatlan.
- A problémastruktúra definiálásának ez az elve különösen fontos a döntéstámogató rendszerek megértésében.

•Alkalmazás előnyei

- Több szakértő tudását integrálják, így korrektebb, megalapozottabb döntést hozhat.
- Gyors működés.
- Problémamegoldás során mindig azonos következtetésre jut.
- Rugalmasan tud egyik problémáról a másikra váltani.
- Alkalmazásának nincsenek időbeli, térbeli korlátai.
- Amortizáció (Emberi szakértőkkel kapcsolatos költségek nem csökkennek.)
- A szakértelmet a legmagasabb szinten összesítik és tárolják.
- Folyamatosan fejleszthető, nyitott rendszerek.
- Modellezési képességgel rendelkeznek
- Kiemelkedően hatékonyak az oktatás/képzés területén.

•Alkalmazhatóság korlátai

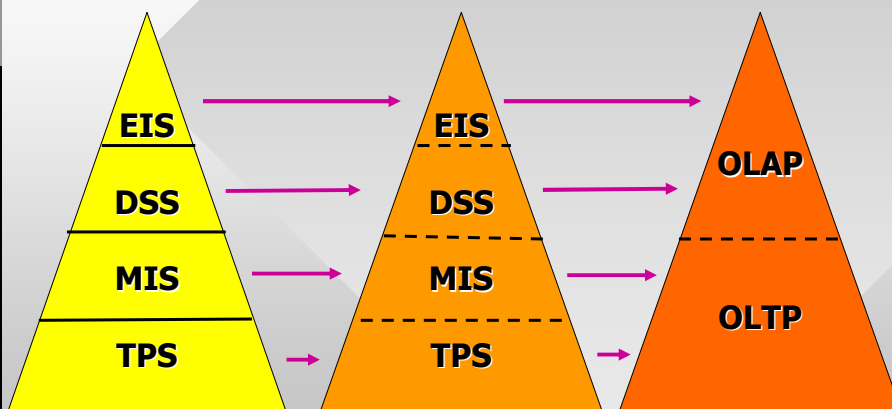
- Az indokolatlan alkalmazás, erőltetés hibákhoz vezethet a következők.
- Mindig csak egy szűk, többnyire speciális szakterületre koncentrált.
- Csak a megadott szabályokat követi.
- A rendszer nem érzékeli alkalmazhatóságának határait. (szabályok által nem definiált szituációkban helytelen megoldásra juthat.)
- Túl sok szabályt tartalmazó rendszer esetén nehéz ellenőrizni a kapcsolódó szabályok érvényesülését, a program futása lelassulhat vagy túl kevés szabály esetén értelmezhetetlen következtetésre juthat.

2 EIS és OLAP

2.1 EIS

- Minimális felhasználói felület.
- Egyéni felsővezetői igényre szabottak.
- Adatok nyomon követése, szűrése, sűrítése.
- Könnyű hozzáférés biztosítása belső és külső információhoz.
- Grafikus, táblázatos és szöveges információprezentálás.
- Felhasználóbarát alkalmazások.
 - Minimális képzés igénye.

Információrendszerek időbeli alakulása



2.1.1 EIS átalakulása

2.1.1.1. Első fázis

- **Független rendszerek.**
- **Hierarchikus elrendezés.**
- **Különböző működési szinten**
 - **Vállalati adatok összegyűjtése, legtöbb információ kinyerése.**

2.1.1.2 Második fázis

- **Egymásra épült rendszerek.**
- **Alacsonyabb szint eredményeinek felhasználása.**
- **Határok elmosódása a folyamatos fejlesztés eredményeként.**
- **Rendszerek egymásba fonódása.**
 - **PI. EIS DSS elemeket is tartalmaz.**

2.1.1.3 Harmadik fázis

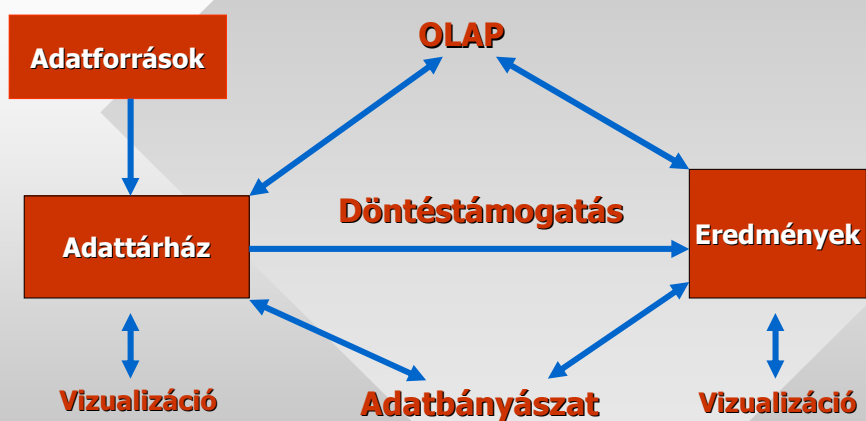
- **Integrációs tendenciák a rendszerek egyes funkciói között.**
- **Teljes vállalatot átfogó információrendszer iránti igény.**
- **Határok további bontása.**
- **On-Line Transaction Processing, OLTP**
 - **Hagyományos adatbázisrendszer alkalmazások.**
 - **PI.raktárnyilvántartások, szállítási nyilvántartások, könyvtári kölcsönzés adatbázisa, számlanyilvántartó rendszerek, filmkatalógusok.**
 - **Tranzakcióvégrehajtás.**
 - ❖ **Adatbázis objektumait felhasználva.**
 - ❖ **Egyenkénti kis, tranzakciók gyakori végrehajtása.**
 - ❖ **Adatbázis lekérdezése.**
 - ❖ **Tartalmának módosítása/módosulása.**
 - **SAP R/3, ORACLE, Libra, stb..**
- **On-Line Analytical Processing, OLAP**
 - **EIS és DSS integrálódása.**
 - ❖ **Nem az elemek összeolvadása.**
 - ❖ **Nem minden elemet vettek át.**
 - ❖ **Tulajdonságbővülés**
 - **Korábban egyetlen részelemük sem tartalmazott.**
 - **PI. magasabb szintű elemző képesség, felhasználóbarát alkalmazás, integrált adatbázis.**
 - ❖ **PI. SAS, Oracle, Cognos, stb...termékeiben.**

3 BI és az EEM

3.1 Üzleti intelligencia (BI)

- Fogalmak, módszerek, folyamatok együttese.
- Információk összegyűjtése, elemzése, tények fölött működő döntéshozatal javítása.
- Üzleti kérdésekre rendelkezésre álló adat, információ felhasználásával értelmes válaszadás adott helyen, adott időben.
- Döntések végrehajtása.
- Intelligencia értelmezése.
 - Értelmes, általánosan elfogadott (kurrens) adott tárgyhoz tartozó (releváns), alkalmazható értékű információ.

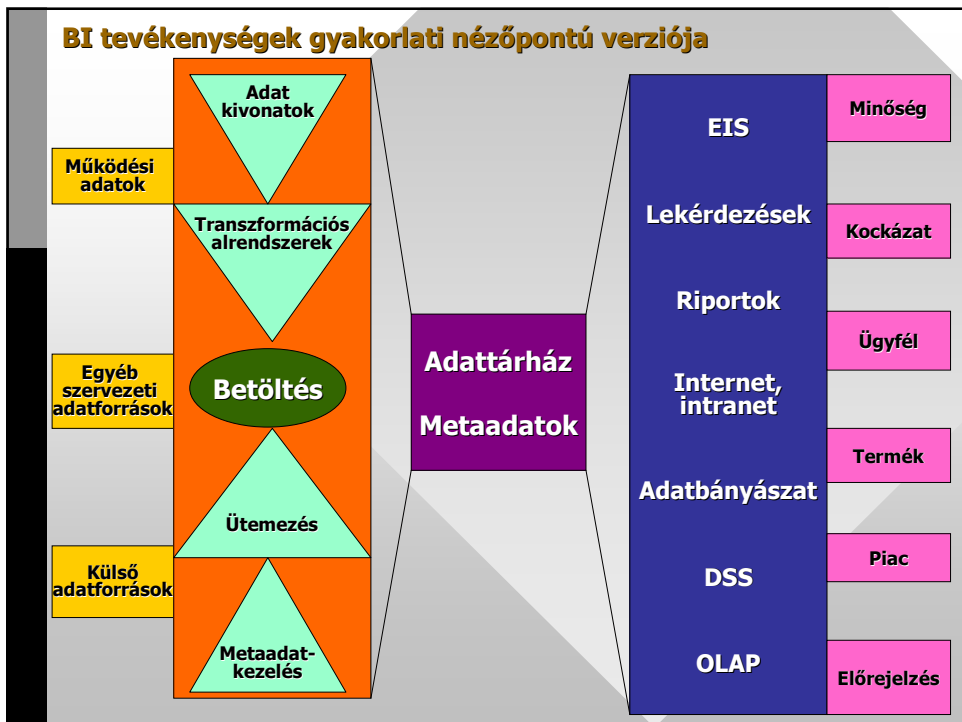
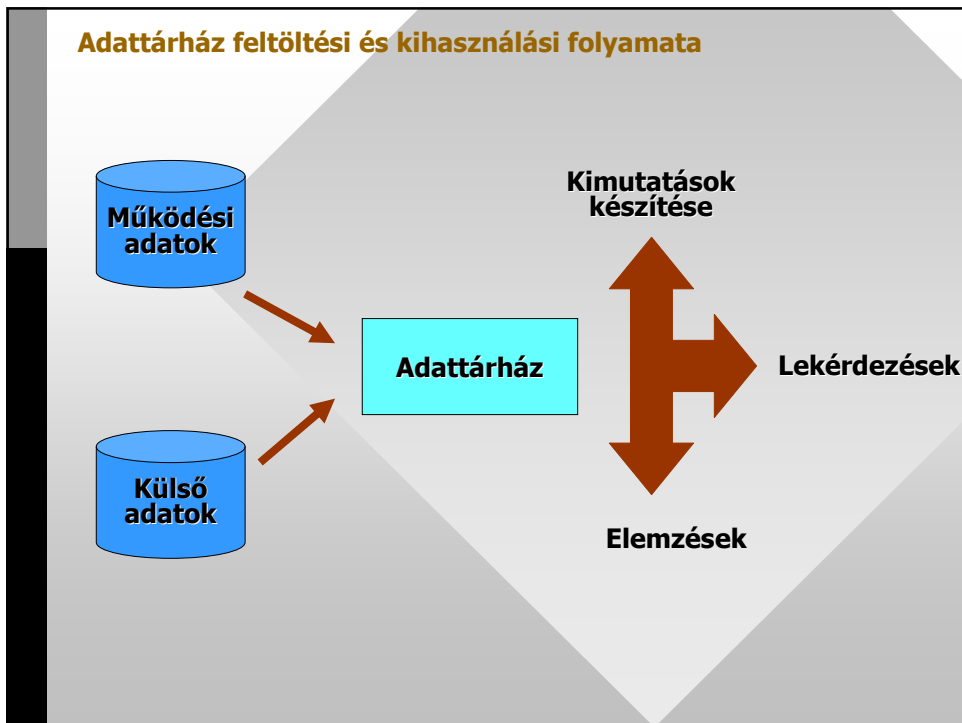
3.2 Üzleti intelligencia (BI) elemei



3.3 Adattárház

- **Tárgyorientált, integrált, tartós és összefüggő adatgyűjtemény a vezetői döntéstámogatás szolgálatában.**
- **Tárgyorientált.**
 - **Adatok tárgykör (nem alkalmazások) alapján rendezve.**
 - **Ügyfél adatai károkozás, prémiumok, stb.. alapján rendezve az autóbiztosítás, életbiztosítás helyett.**
- **Integrált.**
 - **Adatok különböző operatív részlegeknél jelentkeznek.**
 - **Ellentmondóak, inkonzisztensek.**
 - **Inkonzisztenciák megszüntetése.**
- **Tartós.**
 - **Bekerült adatok nem változnak meg.**
- **Időfüggő.**
 - **Régi adatoknál összehasonlító elemzések.**
 - **Trendek vizsgálata.**
- **Elektronikus nyilvántartás.**
- **Elemzési, kimutatás készítési, riportkészítési igényeknek megfelelően szervezve.**

- **Esetleg rejtett összefüggések feltárása elemző eszközökkel.**
- **Elemző eszközök.**
 - **BI megoldások.**
 - ❖ **Döntéshozatalt támogatják sokféle forrásból származó adat, információ, tudás szolgáltatásán keresztül.**
 - ❖ **PI. OLAP.**
 - **Üzleti elemző rendszerek (Üzleti analitika).**
 - ❖ **Modelleket is tartalmaznak.**
 - ❖ **Megoldási módszereket is tartalmaznak.**
 - ❖ **Végrehajtó nem találkozik velük.**
 - ❖ **Rendszerbe építettek.**
 - ❖ **PI. OLAP-/DSS modell**



3.4 Adatpiac

- Felhasználói igények határozzák meg.
- Szervezeti egység szintű.
- Speciálisan az adott szervezeti egységre vonatkozik.
- Variációk
 - Adattártól független megoldás.
 - ❖ Költségkímélő alkalmazás.
 - ❖ Üzleti, szervezeti egység igényeinek kiszolgálása.
 - Adattár része.
 - ❖ Adatmodell konzisztens.
 - ❖ Adatok minősége megfelelő.

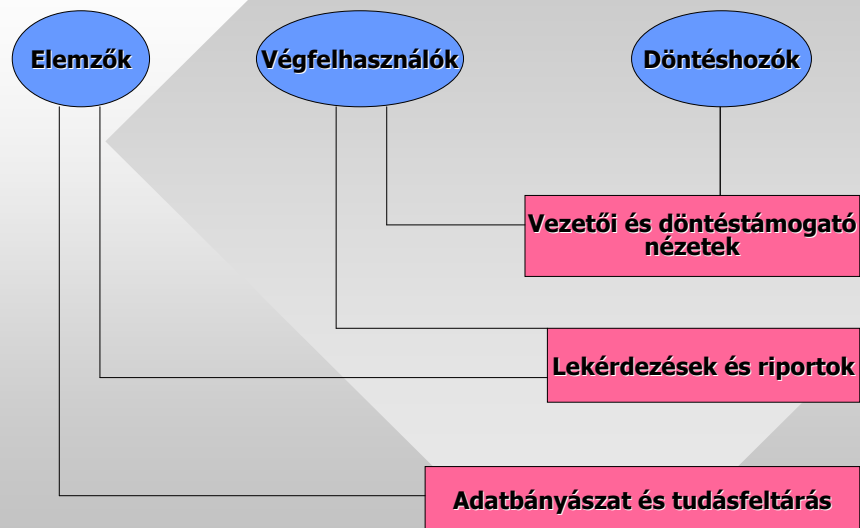
Adattárházak és adatpiacok összehasonlítása

	Adatpiac	Adattárház
Hatókör	Szakterület/szervezeti egység	Egész vállalat
Témakör	Egy	Több
Adatforrás	Néhány	Sok
Méret	Kisebb, mint 100 GB	Nagyobb, mint 100 GB
Bevezetés	Hónap/hónapok.	Év/évek
Kontroll	Lokális (Felhasználó befolyása nagy.)	Szervezeti szintű

3.5 Felhasználói csoportok

- **Döntéshozók.**
 - Jól kezelhető, átlátható egyszerű eszközökre van szükségük.
- **Végfelhasználók.**
 - Ismeretek jelentések és szövegszerkesztések terén.
 - Képesek a felhasználói felület testreszabására.
- **Elemzők.**
 - Technikailag felkészültek.
 - Képesek kihasználni a rendszer adta lehetőségeket.

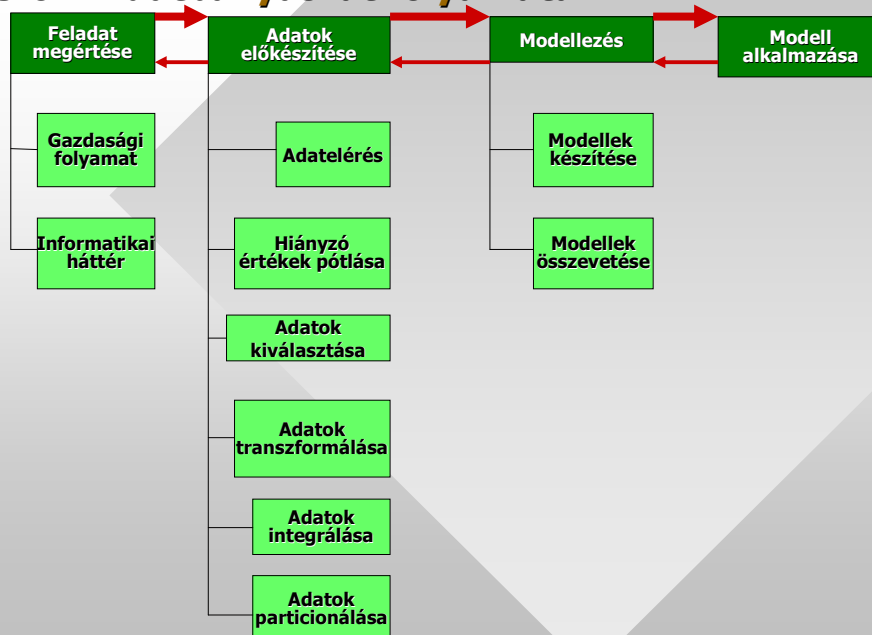
Felhasználói csoportok



3.6 Adatbányászat

- Eljárás
- Összetett folyamat.
- Nagy mennyiségű adat kiválogatása, vizsgálata, modellezése.
- Minták asszociációk feltárása.
- Új jellemzők, összefüggések feltárása üzleti előnyök céljából.
- Döntéshozatal elősegítése eredményesség növelésének céljából.

3.6.1 Adatbányászat folyamata



3.6.1.1 Feladat megértése

- Cél az üzleti előny megszerzése.
 - Gazdasági folyamatok ismerete.
 - Informatikai háttér ismerete.
 - ❖ Honnan, milyen adatokat lehet megszerezni?
 - ❖ Mikor, milyen minőségben lehet átvenni az adatokat.
 - ❖ Adatok milyen módon integrálhatók a vállalat informatikai rendszerébe.

3.6.1.2 Adatok előkészítése

- Elemzéshez szükséges adatokat csak egy adattábla hozza össze.
- Megfelelő minőségű adatok.
- Adatok elérése.
 - Adattárház/adatpiac adatai.
 - Különböző helyekről begyűjteni.
- Hiányzó értékek pótlása.
 - Egyes modelleknél nem lehetnek hiányzó értékek.
- Adatok kiválasztása.
 - Nem kell használni minden adatot, mert nem tartalmaznak többletinformációt.
 - Kiugró értékek elhagyása.
 - Csak egy csoport vizsgálata.
 - Nem életszerű értékek.
- Adatok transzformálása.
 - Változók átalakítása.
 - Csoportok képzése.
 - ❖ Értékkészlet csökkentése.
 - ❖ Modell gyorsabban fut le.
- Adatok integrálása.
 - Különböző helyről származó adatok egy táblába.
- Adatok particionálása, szétosztása.
 - Összetett feladat során több modell.

3.6.1.3 Modellezés

- Tudás kinyerése az adathalmazból.
- Mi az elérendő cél?
 - Modellek közötti választás.
- Gyakran alkalmazott modellek.
 - Társítási szabályok.
 - ❖ Mintakeresési feladatok megoldása.
 - ❖ Adatbázis az együtt előforduló adatokat tartalmazza.
 - Klaszterezés.
 - ❖ Elemek hasonló tulajdonságaik alapján csoportokba.
 - ❖ Csoportosító szempont(ok) meghatározása.
 - ❖ Jól elhatárolt klaszterek kialakítása.
 - ❖ Hasonlóság mértékét a klaszterek távolsága adja meg.
 - ❖ Eredmény.
 - Klaszterek általános jellemzőinek meghatározása.
 - Regresszió.
 - ❖ Függvényszerű kapcsolat felismerése.
 - ❖ Osztályozási és előrejelzési feladatok.
 - ❖ Bemeneti adatbázis Múlt adatai.
 - ❖ Ok-okozati kapcsolatok irányának meghatározása.
 - Döntési fa.
 - ❖ Osztályozásra használható.
 - ❖ "Futtatás" közben épül fel.
 - ❖ Csomópontokban csak az egyik osztályba tartozó elemek.
 - Neurális hálózatok.
 - ❖ Előrejelzés, osztályozás.
 - ❖ Emberi agy működésének modellezése.

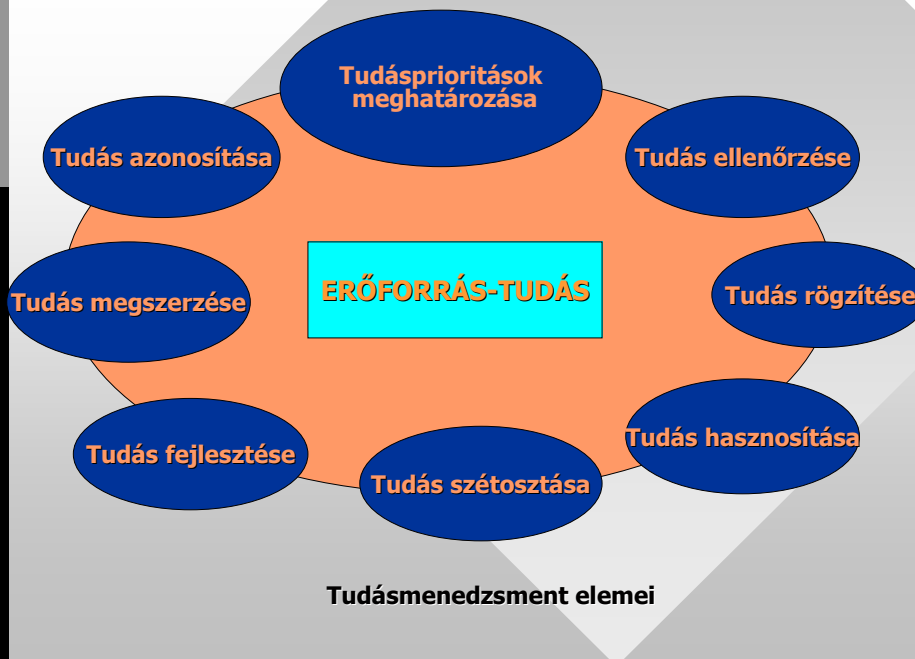
3.6.1.4 Modellek összevetése

- Adott feladathoz legjobban illeszkedő modell kiválasztása.
- Eredmények használhatók-e üzleti célokra?

3.6.1.5 Modell alkalmazás

- Használható modell beépítése a vállalat üzleti folyamataiba.
- Vizsgálat céljától függően a megfelelő szervezeti szintre integrálás.

4 Tudásmenedzsment és EEM



4.1 Szervezeti tudás létrehozása

- Tudás megszerzése.
- Tudás feltérképezése.
(Ki, mit, mennyire tud?)
- Létező tudás felhasználása.
- Tudás gyarapítása, felhalmozása.
- Tudásbázis integrálása.
- Szinergikus hatások tudatos gerjesztése.
- Tervszerű megosztás.
- Új értékek előállítás.

4.2 Szervezetimemória rendszerek (Organizational Memory, OM)

- Szervezeti rendszerek felosztása.
 - Alaprendszerek.
 - ❖ Nincs lényeges számítógépes támogatás.
 - ❖ Alkalmazottak, dokumentumok.
 - Intranetalapú rendszerek.
 - ❖ Szervezet releváns dokumentumai visszakereshető módon.
 - ❖ Szervezetimemória rendszerek.
 - Számítógépes rendszerek.
 - ❖ Tudás és dokumentumalapú rendszerek.
 - ❖ Tudás formalizált
 - Alkalmas számítógépe feldolgozásra.
 - ❖ Tudás összegyűjtése, szerkesztése, strukturálása.
 - ❖ Tudás hozzáférhetővé tétele.
 - ❖ Különböző forrásokból származó tudáskombinációk megvalósíthatósága.
 - ❖ Új tudásra való következtetés.
 - ❖ Intelligens kérdésre adott válaszok generálását.

4.3 Tudásmenedzsment rendszerek

- Menedzsment tevékenységének segítése.
- Személyek és szervezet közötti tudásáramlás támogatása.
- Technológiai támogatás területei
 - Tudásalapú technológiák, MI.
 - Adatbányászat.
 - Dinamikus szimuláció.
 - GSS, GDSS
- Komponensei technológiai szempontból.
 - Kommunikációt támogató technikák.
 - Tudás tárolását és visszatöltését támogató technikák.
 - Szervezeti ontológia.
 - ❖ A szervezeti tudásvagyon megadása, leképezése.
 - ❖ Ontológia
 - Szubjektum és szubjektum tevékenységétől független létről szóló tanítás.
 - Tárgyterület szakkifejezései, szakszókincse, jelentésük leírása.
 - Szakterületet, feladat, alkalmazás formális leírása.
 - Értelmezési szótár.

5 Mesterséges intelligencia és mesterséges etika

- Szakértő rendszer nem tekinthető intelligensnek, ha a kognitív képességeknek az emberi intelligenciához mérhető színvonalát várjuk el az MI projektektől.
- Személyes intelligencia mögött egy személyiség áll. (Szubjektív érzelmek, tapasztalatok, készségek, képességek, érzelmek, stb...)
- MI program azt végzi el, amit beprogramoztak. Soha nem válik etikussá, nincs szabad akarata.
- SZR alkalmazása során felmerülő felelősség megoldatlan kérdései merülnek fel etikátlan döntéshozatal esetén.
- SZR-t egyre komplexebb döntéshozatal esetén használják. Szükséges lenne az emberek által fontosabb értékek súlyának beépítése. Szakemberek érzése, véleménye rombolhatja a tudásbázist. Előítélet hatása a döntéshozatal folyamatára.
- SZR is követhet el hibát. Tesztelés, érvényesítési technikák csökkentik a hibák előfordulásának valószínűségét. Tudásbázist felépítő szakemberek figyelmét speciális esetek elkerülték. (Tudásbázis kezelő modul!!)