



Brusztné Kunvári Enikő

Humán erőforrás-fejlesztés

 **NSZFI**
NEMZETI SZAKKÉPZÉSI
ÉS FELNŐTTKÉPZÉSI INTÉZET

A követelménymodul megnevezése:
Ügyviteli és munkaerőpiaci ismeretek, álláskeresési technikák
alkalmazása

A követelménymodul száma: 2655-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-006-30

MUNKKANYAG

A MUNKAVÁLLALÓK MOTIVÁLÁSÁNAK MÓDJAI

ESETFELVETÉS–MUNKAHELYZET

Munkahelyén az utóbbi hónapokban a dolgozók teljesítménye rohamosan csökkent. A határidőket nem tartják be, állandó vezetői ellenőrzést igényelnek. Az ellenőrzések azt igazolják, hogy a vállalkozás alkalmazottai közömbösek az üzleti célok iránt, nem érdekeltek a közös feladatok végrehajtásában, és az is látnivaló, hogy ez hosszabb távon komoly károkat okozhat a cégnek. A vezetőség Önt kérte fel, hogy motiválja a munkavállalókat, ám a feladat korántsem könnyű. Számos munkakör létezik, az alkalmazottak különböző életkorúak, neműek, végzettségűek. Milyen ösztönzési technikák alkalmazásával segítené az egyéni, és ezáltal a vállalati teljesítmény növekedését?

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

Minden vezetőben él egy kép az ideális dolgozóról: munkáját vegye komolyan, legyen precíz, megbízható, tartsa be a határidőket, hajtsa végre az utasításokat, egyéni ötleteivel segítse a vállalat hatékonyságát, és nem utolsó sorban legyen motivált! Mit is jelent valójában az, ha egy munkavállaló motivált? A motiváció szó a latin „*movere*” mozogni, mozgatni, kimozdítani igéből származik. Jelentése mozgatóerő. A motiválás arra irányul, hogy a beosztottak minél jobban, hatékonyabban végezzék munkájukat. A motiválás – vagy más néven ösztönzés – célja a szervezet törekvéseinek megvalósítása. A vállalat számára fontos, hogy minél kevesebb erőforrás felhasználásával jusson minél nagyobb nyereséghez. Ebben van nagy szerepe az ösztönzésnek. Azt azonban semmiképpen sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az egyén teljesítményét tudása, személyisége, munkaköre, és az adott munkahelyzet is befolyásolja.

A főbb motivációs elméletek áttekintése

A motivációs elméletek azokat a motívumokat foglalják össze, melyek cselekvésre ösztönzik az egyéneket. Ezen elméletek áttekintésének azért van jelentősége, mert a többféle megközelítés ismerete segít abban, hogy a különböző szükségletű dolgozókat jobb teljesítményre tudjuk sarkallni.

A motivációelméletek közül a legismertebb **Maslow szükséglethierarchiája**, mely szerint az egyént öt, egymásra épülő szükséglet kielégítése ösztönzi:



1. ábra. Maslow szükséglethierarchiája

Az öt szükséglet fontossági sorrendben, hierarchikusan épül egymásra:

- A fiziológiai, vagy más néven alapvető szükségletek az élet fenntartásához elengedhetetlenek. Ide sorolhatjuk az éhséget, szomjúságot, az alvást, testi szükségleteket stb. A fiziológiás szükségletek kielégítése leginkább ösztönszerűen történnek.
- A második szinten található a biztonsági szükséglet, mely akkor kerül előtérbe, ha az előző már kielégítést nyert. Ez alatt a fizikai és anyagi biztonságot értjük, pl. ezen szükséglet miatt szerelünk zárat az ajtókra, vagy részesítjük előnyben a megszokott dolgokat. Veszélyhelyzet esetén (pl. természeti katasztrófa bekövetkezésekor, járványok idején) ez a szükséglet felerősödik.
- A hierarchia harmadik fokán található a szeretet, a valahová tartozás szükséglete. Minden ember igényli a társas kapcsolatokat, az összetartozást, a barátokat és a családot.
- A maslowi piramis negyedik lépcsője a megbecsülés, elismerés iránti szükségletet jelenti. A munkateljesítmény elismerése, az, hogy mások fontosnak tartásák személyünket, jelentős szerepet játszik az önértékelésünkben.
- A piramis csúcsán helyezkedik el az önmegvalósítás, mely az értelmes élet utáni vágyat testesíti meg. Az önmegvalósítás mindenkinek mást jelent, van, aki karriert épít, van, aki magas sportteljesítményt szeretne elérni, mások a kényelmes életre törekcszenek. Maslow ezt a szükségletet csúcscélként nevezi, hiszen az egyén célja a tökéletességre törekvés.

Maslow hierarchiájához kapcsolódóan elmondhatjuk, hogy amennyiben motiválni szeretnénk a dolgozókat, figyelembe kell venni szükségleteiket, igényeiket. Elengedhetetlen ismerni a személy céljait, illetve azt, hogy melyek azok a szükségletek, melyek elsőbbséget élveznek az ő esetében. Ennek figyelembe vételével tudunk olyan egyéni "ösztönző csomagot" kialakítani, amivel pozitív irányba befolyásolhatjuk a munkateljesítményt.

A piramis egyes szintjeihez tartozó munkahelyi ösztönzők lehetnek:

1 Forrás: <http://www.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/piramis.jpg>

Szükséglet	Hozzá kapcsolódó motivátor
Fiziológiai	<ul style="list-style-type: none"> - Pénz - Kedvező munkafeltételek
Biztonsági	<ul style="list-style-type: none"> - Biztos munkahely - Pénz
Szeretet és összetartozás	<ul style="list-style-type: none"> - Kellemes munkahelyi légkör - Jó vezető-beosztott kapcsolat
Elismerés és önbecsülés	<ul style="list-style-type: none"> - Karrierlehetőség, előléptetés - A munkateljesítmény elismerése, kitüntetés
Önmegvalósítás	<ul style="list-style-type: none"> - Kihívást igénylő munkafeladatok, nagyobb felelősség - Önálló munkavégzés, munkakör-gazdagítás

1. táblázat. Példák a munkahelyi ösztönzőkre Maslow piramisához kapcsolódóan²

Herzberg kéttényezős modellje szintén az emberi szükségleteket veszi alapul. Herzberg két faktort különböztetett meg:

1. Motivátorokat, melyek – ahogy a neve is mutatja – ösztönzőleg hatnak az egyénre, és
2. Higiénés tényezőket, amik főként a személy elégedettségével függnek össze.

Motivátorok	Higiénés tényezők
<ul style="list-style-type: none"> - Értelmes, érdekes munka - Kihívásokkal teli tevékenység - Elismert munkateljesítmény 	<ul style="list-style-type: none"> - Kedvező fizetés - Kellemes munkahelyi légkör - Jó munkatársi kapcsolatok

² Forrás: Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó, 2004. p.87.

- Nagyobb felelősség és hatáskör	- Biztonságos munkahely
- Karrierlehetőség	- A munka és a magánélet egyensúlya

2. táblázat. Herzberg kéttényezős modellje

Herzberg elmélete a gyakorlatban igen nagy jelentőséggel bír, ugyanis úgy véli, a motivátorok azok a faktorok, melyekkel valóban ösztönözni lehet a munkatársakat.

A dolgozók körében elégedettséget érhetünk el a higiénes tényezők segítségével, ám igazán nem tudjuk őket motiválni, erre csakis a motivátorok képesek.

Skinner megerősítés-elméletéről is érdemes szót ejteni. Ennél a téziséknél a megerősítést pozitív és negatív oldalról, valamint büntetésen alapulva közelíthetjük meg. *Pozitív megközelítésről* beszélünk, ha a tevékenység elvégzése pozitív következményekkel jár annak érdekében, hogy a dolgozó később megismételje ezt a viselkedést. Amennyiben a dolgozó jól végzi a munkáját, dicséretben, jutalmazásban részesül, ezért a későbbiekben is törekedni fog arra, hogy az adott tevékenységet megfelelően végezze el. A *negatív megerősítés* esetében a cél a nem kívánatos cselekvés ismétlődésének csökkentése. Például a vezető gyakran ellenőrzi beosztottját, mert a dolgozó lassan és pontatlanul végzi a munkáját. A beosztott az állandó kontroll és főnöki "zaklatás" elkerülése érdekében jobban odafigyel a munkavégzésre. A *büntetésen alapuló megerősítés* a kedvezőtlen magatartás megszüntetésére irányul. A büntetés kimenetele kétféle lehet: az egyén számára negatív következményekkel jár a rossz munkavégzés, pl. elbocsátás; vagy elmaradnak a pozitív következmények, pl. nem részesül jutalomban.

Skinner elmélete kapcsán lényeges kiemelni, hogy a leghatásosabb a pozitív megerősítés, mert ebben az esetben törekszik leginkább a dolgozó a kimagasló teljesítményre. A negatív megerősítést és a büntetést csupán elkerülni szeretné.

Vroom elváráselmélete szerint az emberek olyan erőfeszítésekre hajlandóak, melyek számukra kedvező eredményekre vezetnek. Feltételezi, hogy az emberek előre megbecsülik a munka ráfordításait és hozamait, majd ennek ismeretében a lehetőségek közül a legkedvezőbb alternatívát választják. Tehát előre elgondolják, hogy a cselekedeteik milyen eredményre vezetnek, vagyis mit várnak el a munkájukért cserébe. Például: a főnököm minél nagyobb teljesítményt vár el tőlem. Két lehetőségem van: Fokozom a munkatempót és kiváló teljesítményt nyújtok, melyért cserébe prémiumot és elismerést kapok a vezetőtől, de előfordulhat, hogy kiváltom a munkatársaim ellenszenvét. Vagy nem teszek erőfeszítést annak érdekében, hogy fokozzam a teljesítményemet, így átlagos eredményt érek el. A fizetésem is átlagos lesz, viszont nem váltom ki a kollégák rosszallását. A két alternatíva közül azt választom, amelyik számomra kedvezőbb.

A motiváció tehát attól függ, a választási lehetőségek közül melyiknek nagyobb a vonzereje az egyén számára.

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy a motivációs elméletek egyik része az egyén szükségleteit veszi alapul az ösztönzések, másik típusa pedig a dolgozó magatartását, illetve viszonyulását az egyes helyzetekhez. Az elméletek beépülnek a munkatársak gyakorlati motiválásába, melyről a következő fejezetben olvashatunk.

Motiváció a gyakorlatban

A munkaerő-gazdálkodás során kerül kidolgozásra az ösztönzési rendszer, ami a vállalati stratégia részeként jelenik meg. A motivációs rendszer kialakításakor szem előtt kell tartani mind a cég, mind a dolgozók érdekeit, hiszen a kettő egymással szorosan összefügg. A gyakorlatban a munkavállalók motiválásakor a következőket célszerű figyelembe venni:

- Minden dolgozó más és más igényű, beállítottságú, ezért a teljesítményük fokozására különböző eszközöket szükséges használni.
- A munkavállalók megismerése személyes beszélgetéssel lehetséges, melynek keretében fény derülhet arra, hogy mi okozza az esetleges teljesítménycsökkenést. Pl. betegség, magánéleti gondok, stb.
- A szervezet céljait az alkalmazottaknak szükséges ismerniük és azonosulni azzal, hiszen csak így tudnak maximális teljesítményt elérni.
- Vizsgáljuk felül a már létező ösztönzési rendszert, hogy megtudjuk hatásos-e. Amennyiben nem elég hatékony, új motivációs eszközöket kell bevetnünk.

A dolgozók motiválása anyagi, és nem anyagi jellegű eszközökkel lehetséges. Az anyagi jellegű ösztönzők esetében a javadalmazásra kell gondolni, még a nem anyagi jellegűek a pénztől független, sokszor munkakényelmi, érzelmi befolyásolást jelent.

Tekintsük át mindkét csoport leggyakoribb elemeit a következő összefoglaló táblázat segítségével, majd részletesen is ismerkedjünk meg velük!

Anyagi jellegű ösztönző eszközök	Nem anyagi jellegű ösztönző eszközök
Teljesítménybér	Munkateljesítmény elismerése
Kombinált bér	Előléptetés
Személyi alapbér növelése	Családbarát munkahely
Jutalom, prémium	Atipikus (nem hagyományos) foglalkoztatási formák alkalmazása
Béren kívüli juttatások	Jobb munkahelyi feltételek biztosítása

3. táblázat. Az anyagi és nem anyagi jellegű motivátorok főbb elemei

Anyagi jellegű ösztönzéskor leggyakrabban a teljesítmény alapú bérezést használjuk, mely lehet teljesítménybér és kombinált bér. A **teljesítménybér** a teljesítményen alapszik, ilyen pl. ha ügynökök esetében meghatározzuk, hogy egy adott időszak alatt hány terméket kell értékesítenie a 100%-os eredmény eléréséhez (ha kevesebbet árut ad el, akkor kevesebb lesz a fizetése, hogyha többet, akkor magasabb bérben részesül). A **kombinált bér** két részből tevődik össze: egy része fix bér, a másik pedig változó bér. Erre legjobb példa a jutalékos rendszer, melyet a kereskedelemben gyakran alkalmaznak. Ilyenkor a dolgozók a kereskedelmi egység forgalmának bizonyos százalékát kapják, tehát minél több árut értékesítenek, annál nagyobb lesz a változó bérük, és ezáltal a jövedelmük, így törekednek a minél nagyobb eladási eredményre. Ritkábban alkalmazzuk a **személyi alapbér emelését** az alkalmazottak ösztönzésekor. Ez általában akkor célravezető, amennyiben a dolgozót olyan munkakörben foglalkoztatjuk, melynél nem lehetséges teljesítményarányos jövedelmezési formát alkalmazni. Akkor is gondoljunk az alapbér növelésére, ha a munkavállaló egyenletes, jó teljesítményt produkál.

Az anyagi jellegű ösztönzőknél szükséges megemlítenünk a **jutalmat és prémiumot**, mint motivációs elemet. A kettő között különbséget kell tennünk: a jutalmat egy adott időszakban nyújtott kiváló és kiegyensúlyozott teljesítmény elismerésére, még a prémiumot egy meghatározott projekt (munkafeladat) teljesítése után adjuk.

Az ösztönzési rendszer fontos része a **béren kívüli juttatások rendszere**, mely az utóbbi években mindjobban elterjedni látszik. A béren kívüli juttatások lehetnek mindenkinek járó, vagy választható juttatások. A választható juttatások, vagyis a cafeteria (ejtsd: kafeteria) nagy népszerűségnek örvend napjainkban, mely egy, a munkáltató által garantált pénzkeret, amelyből minden munkavállaló egyénileg választhat. A választható rendszer alkalmazásának számos előnye van mind a dolgozók, mind a szervezet számára:

- Növeli a dolgozók elégedettségét
- A munkavállalók választhatják ki a nekik legmegfelelőbb juttatást, így személyre szabott.
- Javíthatja a cég versenyképességét.
- Jól tervezhetővé válnak az emberi erőforrás költségei.

A cafeteria elemei között szerepelhet *pénzbeli és természetbeni juttatás*. Pénzbeli juttatások pl. lakhatási támogatás, önkéntes nyugdíjpénztári befizetés, munkáltatói lakáskölcsön, tanulmányi ösztöndíj stb. Természetbeni juttatások lehetnek a teljesség igénye nélkül: üdülési csekk, étkezési utalvány, szolgálati autó, céges telefon stb.



2. ábra. Étkezési utalvány minta

A cafeteria rendszer kialakításánál mindig vonjuk be a munkavállalókat a választható juttatások körének meghatározásába, hiszen így éri el a motivációs célt!

A nem anyagi jellegű ösztönzők csoportjába tartoznak azok az eszközök, amelyek a munkavállalók nem pénzügyi szükségleteit hivatottak kielégíteni. Ezek egyik kategóriáját alkotják a személyre szóló eszközök, amelyek leginkább a munkakörhöz kapcsolódnak, beleértve a munka tartalmát, igényességét, változatosságát, döntési és felelősségi jogkörének nagyságát, a kommunikációt, a szakmai és az előmeneteli lehetőségeket, illetve a társas kapcsolatokat. A **munkateljesítmény elismerése**, a dicséret, mind-mind pozitívan hatnak a dolgozókra, ilyenkor törekszenek a jó eredmények elérésére és fenntartására. Az **előléptetés** szintén hatásos lehet, hiszen ez nem csak az elismerés egy formája, hanem a munkavállalónak státusz-növekedést is jelent.

A dolgozók elégedettségét segítheti a **munkakör-gazdagítás**, ami a munkakör olyan átalakítása, mely kihívást jelentő feladatokkal és nagyobb önállósággal lehetővé teszi a dolgozó fejlődését, megújulását. A munkakör-gazdagítás leggyakoribb formája a munkafeladatok kombinálása, nagyobb önállóság, vagy munkakör-csere. A munkagazdagítás mind az alkalmazott, mind a vállalat számára előnyös. Nem mindenki igényli azonban a változást, ezt tartsuk szem előtt, hiszen létezik olyan dolgozó, akit nem motivál, inkább megrémiszt a változás.

A munka és a magánélet összeegyeztetésének segítése manapság egyre nagyobb hangsúlyt kap. A **családbarát munkahelyek** kialakítása nagy hajtóerőt jelent a családos emberek számára. A családbarát megoldások lehetőséget és szabadságot biztosíthatnak például arra, hogy a munkavállaló befolyásolhassa:

- mennyi időt dolgozik,
- mikor dolgozik (hogyan szervezi a napját),

- hol dolgozik (otthoni munkavégzés lehetősége),
- mikor veszi ki munkaszüneteit, szabadságát.

Az **atipikus** vagy más néven nem hagyományos **foglalkoztatási formák** alkalmazása elterjedt a családbarát munkahelyeken, melyek közül hazánkban a részmunkaidő, a rugalmas munkaidő, távmunka, vagy a bedolgozói jogviszony preferált. Ezen foglalkoztatási módok alkalmazása célravezető lehet kismamák esetében is.

A családbarát munkahely kialakítása egyaránt előnyös a munkavállaló és a munkáltató számára:

Munkavállalói előnyök	Munkáltatói előnyök
Kiegyensúlyozott dolgozó, több idő a családdal	Nagyobb munkavállalói elégedettség és elkötelezettség, jobb morál
Alacsonyabb stressz szint	Kisebb fluktuáció (munkaerő-vándorlás)
Rugalmasság, kiszámíthatóság a munkaidővel kapcsolatban	Rugalmasság és tervezhetőség a munkaidő rendszerben
Több lehetőség a társadalmi, civil közösségi életben való részvételre	Alacsonyabb táppénzes és igazolatlan hiányzás

4. táblázat. A családbarát munkahely előnyei

A legtipikusabb családos munkavállalói probléma a gyermekekről való gondoskodás. Magyarországon radikálisan csökkent az óvodai, bölcsődei intézmények száma. Ennek ellenére még mindig vannak olyan családbarát munkahelyek, melyek fenntartanak ilyen vállalati szolgáltatásokat. A kisebb vállalatok esetében két családbarát megoldással találkozhatunk, a munkahelyen hoznak létre játszósarkot, mely a hirtelen keletkezett elhelyezési problémák megoldásában segít, vagy **anyagilag támogatják a gyermekfelügyeletet.**

Bár egyre kisebb a jelentőségük, a nem anyagi motivátorok közé sorolhatjuk még a szakmai elismerést, a kitüntetést, a jutalomszabadságot, valamint a jutalomutat. Az ösztönzők másik csoportja a munkahelyi közösséget érintő **munkahelyi feltételeket** foglalja magába, pl. megfelelő munkaruha biztosítása, munkaeszközök ergonómiai kialakítása, munkakörülmények kulturáltsága

Az ösztönző eszközök közüli választást a munkáltató anyagi lehetőségei nagyban befolyásolják.

Fontos megemlíteni, hogy nem csupán az egyént, hanem egy adott munkacsoportot is motiválhatunk. Ilyenkor a csoport tagjai mind ugyanabban a motivációs eszközben részesülnek, pl. prémium, jutalék, de az is előfordulhat, hogy közös "jutalmat" kapnak, pl. új berendezésekkel javítjuk a munkakörülményeiket.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

Az előzőekben megismerkedtünk azzal, miként motiválhatók a munkavállalók. Az első részben az elméleti alapokat tekintettük át, majd a gyakorlati lehetőségekkel találkoztunk. A számos alternatíva közül nem könnyű a választás. A következő rész segítséget nyújt abban, hogy tisztába kerüljünk tudásunkkal, illetve, hogy az ösztönzési módok közül mindig az adott személynek és helyzetnek megfelelően válasszunk.

1. feladat Egyik beosztottja az utóbbi héten hullámzó teljesítményt nyújtott. Előnyös szállítási szerződést kötött, ám az árrendelésnél figyelmetlen volt. Gondolkodjon el, hogy a következő három lehetőség közül melyik eszközt választaná annak érdekében, hogy jó teljesítményre és odafigyelésre ösztönözze a dolgozót:

- Elismeri szerepét a kedvező szerződéskötésben, és elmondja, hogy ez sokat jelent a cégnek, azonban azt is hangsúlyozza, hogy bár mindenki hibázhat, ezután jobban figyeljen az árrendelésnél, mert az utóbbi hibájával károkat okozott a vállalkozásnak.
- Először mindenképpen az elkövetett hibáról ejt szót, és hozzáteszi, hogy munkája minden részletére figyeljen oda, ugyanis egy előnyös szállítási szerződés sem mentesíti a következmények alól.
- Dicséretéről szó sem lehet, büntetésről annál inkább. Tudatosítja a dolgozóban, hogy kárt okozott a cégnek, melynek következtében ebben a hónapban jutalékát a felére csökkenti.

Gondolja végig, milyen előnyökkel, illetve hátrányokkal jár a fenti lehetőségek egyikének alkalmazása. Próbáljon meg azonosságot találni valamely motivációs elmélettel!

2. feladat Mi a különbség az anyagi és a nem anyagi jellegű ösztönző eszközök között? Idézza fel, hogy milyen anyagi és nem anyagi motivációs elemekkel ismerkedett meg!

3. feladat Ön egy kereskedelmi üzletlánc központi irodájában ügyintézőként dolgozik. A beérkező áruk adminisztrációjáért felelős, mely komoly koncentrációt és monotónia tűrést igényel. Az ön "papírmunkája" alapján kerülnek kialakításra az üzletlánc kereskedelmi egységeiben a fogyasztói árak. Ha hibázik, veszteséget okozhat a cégnek. A következő elemek közül melyikkel lehetne nagyobb odafigyelésre buzdítani? Mely motivációs eszközt üdvözlőné ön maga esetében, és miért? Állítson fel sorrendet!

- Pontos munkájáért jutalomban részesülne
- Munkája szélesedne, több feladatot kapna, de ezáltal a személyi alapbére is emelkedne
- Jó munkavégzés esetén előrelépési lehetőséggel kecsegtetik
- Üdülési csekkel honorálják az éves munkáját
- Főnöke rendszeres dicséretben részesíti
- Javulnának a munkahelyi feltételei, új munkaeszközöket is kapna
- Lehetőség nyílna részmunkaidős foglalkoztatásra

4. feladat Mi alapján választaná ki a vállalatuknál alkalmazandó motivációs eszközöket, amennyiben önre bízják a döntést?

5. feladat Milyen előnyökkel jár a vállalkozás számára a családbarát munkahely kialakítása? Vajon minden munkavállaló ösztönözhető ezzel?

MUNKANYELVI

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. feladat

Az alábbi táblázat egyik oszlopában öt dolgozó jellemzője, a másik oszlopban pedig tíz motivációs eszköz olvasható. Döntse el, milyen módon tudja jobb teljesítményre ösztönözni a munkavállalókat a felsorolt lehetőségek közül. Vegye figyelembe élethelyzetüket, személyiségüket, munkakedvüket! Egy dolgozóhoz több motivációs módot is rendelhet, de az sem baj, ha a végére nem sikerül felhasználni az összes alternatívát.

Munkavállalók	Motivációs eszközök
Krisztina húszas évei közepén jár, adminisztratív munkakörben foglalkoztatják. Nemrég kötött házasságot párjával, jelenleg albérletben élnek, de szeretnének mihamarabb lakást vásárolni. Munkateljesítménye kiemelkedő, pontos és lelkes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Előléptetés 2. Teljesítményarányos bérezés 3. Önkéntes nyugdíjpénztári befizetés 4. Munkakör-gazdagítás 5. Magasabb fix fizetés 6. Munkakörülmények javítása 7. Rugalmas munkaidő 8. Gyermekfelügyelet támogatása anyagilag 9. Munkáltatói lakáskölcsön 10. Kilátásba helyezett év végi jutalom
Bálint két hónapja dolgozik a cégnél, a beszerzési osztályon. Néhány esetben még segítségre szorul. A közelmúltban fejezte be az iskolát, ezért még tapasztalatlan. Gyakran kell ellenőrizni, különben hajlamos a lustálkodásra.	
Edit 37 éves, két gyermekét egyedül neveli. Megbízható munkaerő, feladatát komolyan veszi. Megélhetési gondokkal küzd.	
László középkorú, a vezető jobb keze. A bizalmat azonban nem teljesítményével vívta ki magának. Szívesen kipróbálná magát más részlegen is, sőt, még a feljebb lépési lehetőséget sem veti el.	
Szilviának még öt éve van a nyugdíjazásáig. Hűséges munkatárs, közel 15 éve dolgozik értékesítőként a vállalatnál. Az utóbbi időben kissé belefásult a munkájába, úgy véli, biztos helye van a cégnél, és az utolsó éveket lazábban szeretné venni.	

2. feladat

A kereskedelmi egység, ahol dolgozik, 5 különböző osztályra tagolódik. Az áruházvezető öntől kér tanácsot, mert a műszaki osztály teljesítménye az utóbbi időszakban rohamosan romlik. Kiderül, hogy az ott dolgozó 7 személy közül 6 munkájával van probléma. Mit javasol a vezetőnek a munkavállalók, illetve a munkacsoport teljesítményének javítása érdekében?

3. feladat

A kereskedelmi központban az értékesítési osztályon megüresedik egy részlegvezetői állás. Ön a felelős azért, hogy megtalálja a megfelelő személyt cégen belül az állás betöltésére. Két kiszemeltje is van: Judit és Amanda. Mindketten kiegyensúlyozottan jó teljesítményt nyújtanak, tudásszintjük is azonos. Választása végül Juditra esik, mert határozottabbnak, talpraesettebbnek találja Amandánál. Amanda Judit kinevezése után frusztrálttá válik, rendszeresen késik, esetenként hibát ejt és rosszkedvű. Beszélgetésre hívja, hogy megvitassák a helyzetet. Mit ajánlana Amandának, aminek hatására visszatérne a régi munkakedve és teljesítménye?

4. feladat

Egy ruházati üzlet vezetőjeként azt a feladatot kapja a tulajdonostól, hogy 5%-os forgalomművekedést érjen el idén a tavalyihoz képest. Ennek hatására szóba kerül a dolgozók ösztönzése is, hiszen nélkülük nehéz volna teljesíteni a tervet. A tulajdonos rendelkezésére bocsát egy szerényebb összeget, ám ez kevés ahhoz, hogy komolyabb anyagi jellegű motiválást tudjon megvalósítani. Milyen más lehetőséget lát még a munkavállalók ösztönzésére annak érdekében, hogy az idei évet a meghatározott forgalomművekedéssel zárják?

5. feladat

Herzberg úgy vélekedett, hogy léteznek motivátorok, melyekkel valóban ösztönözni lehet az egyéneket, és vannak higiénés tényezők, amelyek csupán a dolgozói elégedettséget növelik, ám teljesítményművekedést kevésbé eredményeznek. A következő felsorolásban összekevertük a motivátorokat és higiénés tényezőket. Csoportosítsa őket megfelelően!

- Érdekes, kihívást jelentő munka
- Kedvező fizetés
- Kellemes munkahelyi légkör
- Karrierlehetőség

HUMÁNERŐFORRÁS-FEJLESZTÉS

- Biztonságos munkahely
- A munka és a magánélet egyensúlya
- Nagyobb felelősség és hatáskör
- A munkateljesítmény elismerése

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

MUNKAANYAG

MEGOLDÁSOK

1. feladat

Az alábbi táblázat egyik oszlopában öt dolgozó jellemzője, a másik oszlopban pedig tíz motivációs eszköz olvasható. Döntse el, milyen módon tudja jobb teljesítményre ösztönözni a munkavállalókat a felsorolt lehetőségek közül. Vegye figyelembe élethelyzetüket, személyiségüket, munkakedvüket! Egy dolgozóhoz több motivációs módot is rendelhet, de az sem baj, ha a végére nem sikerül felhasználni az összes alternatívát.

A munkavállaló	Hozzárendelt motivációs eszközök
Krisztina	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Munkáltatói lakáskölcsön</i> - <i>Munkakörülmények javítása</i>
Bálint	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Teljesítményarányos bérezés</i> - <i>Kilátásba helyezett év végi jutalom</i>
Edit	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Magasabb fix fizetés</i> - <i>Rugalmas munkaidő</i> - <i>Gyermekfelügyelet támogatása anyagilag</i>
László	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Előléptetés</i> - <i>Munkakör-gazdagítás</i>
Szilvia	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Önkéntes nyugdíjpénztári befizetés</i>

2. feladat

A kereskedelmi egység, ahol dolgozik, 5 különböző osztályra tagolódik. Az áruházvezető öntől kér tanácsot, mert a műszaki osztály teljesítménye az utóbbi időszakban rohamosan romlik. Kiderül, hogy az ott dolgozó 7 személy közül 6 munkájával van probléma. Mit javasol a vezetőnek a munkavállalók, illetve a munkacsoport teljesítményének javítása érdekében?

Első lépésként a dolgozókkal való beszélgetés javasolt, melyből kiderül, hogy mik az egyének céljai, illetve esetleges problémái, amik kihatnak a teljesítményre is. Azt is figyelembe kell venni, hogy itt egy munkacsoportról van szó. A csoporton belüli konfliktusokra is szükséges fényt deríteni. Amennyiben tisztába kerültünk a tényekkel, kidolgozhatjuk a motivációs rendszert az egyénekre, avagy a munkacsoport egészére. Mivel 7 dolgozóból 6 teljesítményével gond van, ezért javasolt az, hogy a csoportteljesítmény javulása esetén a csapattagok mindegyike ugyanabban részesüljön. A legjobb megoldás a teljesítményarányos bérezés, hiszen így érdekeltté tehetjük a tagokat a forgalom növelésében. Kilátásba helyezhetjük a büntetésen alapuló megerősítést: vagyis, ha nem javul a csapat teljesítménye, jövedelemcsökkentés következik be. A jobb munkahelyi légkör elérése érdekében lehetőséget biztosíthatunk a csoport tagjainak, hogy megnevezzék azokat a személyeket, akikkel szívesen dolgoznak együtt, és ezt figyelembe vesszük a beosztás kialakításánál.

3. feladat

A kereskedelmi központban az értékesítési osztályon megüresedik egy részlegvezetői állás. Ön a felelős azért, hogy megtalálja a megfelelő személyt cégen belül az állás betöltésére. Két kiszemeltje is van: Judit és Amanda. Mindketten kiegyensúlyozottan jó teljesítményt nyújtanak, tudásszintjük is azonos. Választása végül Juditra esik, mert határozottabbnak, talpraesettebbnek találja Amandánál. Amanda Judit kinevezése után frusztrálttá válik, rendszeresen késik, esetenként hibát ejt és rosszkedvű. Beszélgetésre hívja, hogy megvitassák a helyzetet. Mit ajánlana Amandának, aminek hatására visszatérne a régi munkakedve és teljesítménye?

A beszélgetés kezdetekor a teljesítményromlás okára kell fényt deríteni. Ez esetben azonban gyanítjuk a rossz teljesítmény okát, így célzott, ám óvatos kérdésekkel kell körüljárni a témát. Amandának a munkakedv visszatérése érdekében felajánlhatjuk a munkakör-gazdagítás lehetőségét, illetve horizontális karrierlehetőséget, ami azt jelenti, hogy nem vezetői megbízatást kap, hanem más, értékes munkakört, illetve olyan presztízsfeladatokat lát el, amelyet másra nem bízunk.

4. feladat

Egy ruházati üzlet vezetőjeként azt a feladatot kapja a tulajdonostól, hogy 5%-os forgalomnövekedést érjen el idén a tavalyihoz képest. Ennek hatására szóba kerül a dolgozók ösztönzése is, hiszen nélkülük nehéz volna teljesíteni a tervet. A tulajdonos rendelkezésére bocsát egy szerényebb összeget, ám ez kevés ahhoz, hogy komolyabb anyagi jellegű motiválást tudjon megvalósítani. Milyen más lehetőséget lát még a munkavállalók ösztönzésére annak érdekében, hogy az idei évet a meghatározott forgalomnövekedéssel zárják?

A cég anyagi helyzete nagyban meghatározza, hogy milyen motivációs módokat alkalmazhatunk. A dolgozók motiválása nem csupán pénzzel lehetséges. Léteznek úgynevezett nem anyagi jellegű motivátorok is, melyeket önmagukban is alkalmazhatunk, vagy az anyagi ösztönzőket egészíthetjük ki. Feladatunkban némi pénz rendelkezésünkre áll, ám annak felhasználása csak néhány dolgozó esetében ajánlott. Gondoljuk át, ha az adott szerény összeget felosztjuk a munkavállalók között, akkor egy-egy személyre túl kevés pénzösszeg jut, ami biztos, hogy nem hat ösztönzőleg az alkalmazottakra. Éppen ezért a birtokunkban lévő pénzt a legjobban teljesítők között osszuk fel, és ezt tudatosítsuk a dolgozóknak is. Akár értékesítési versenyeket is rendezhetünk az eladók körében, és ennek havi nyertese részesül a summából. A nem anyagi motivátorok közül ez esetben a teljesítmény elismerése, illetve az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása lehet célravezető.

5. feladat

Herzberg úgy vélekedett, hogy léteznek motivátorok, melyekkel valóban ösztönözni lehet az egyéneket, és vannak higiénés tényezők, amelyek csupán a dolgozói elégedettséget növelik, ám teljesítménynövekedést kevésbé eredményeznek. A következő felsorolásban összekevertük a motivátorokat és higiénés tényezőket. Csoportosítsa őket megfelelően!

Motivátorok	Higiénés tényezők
<ul style="list-style-type: none"> - Érdekes, kihívást jelentő munka - A munkateljesítmény elismerése - Nagyobb felelősség és hatáskör - Karrierlehetőség 	<ul style="list-style-type: none"> - Kedvező fizetés - Kellemes munkahelyi légkör - Biztonságos munkahely - A munka és a magánélet egyensúlya

A MUNKAVÁLLALÓK KÉPZÉSE ÉS FEJLESZTÉSE

ESETFELVETÉS–MUNKAHELYZET

Vállalatánál nagy átalakulás készül. Pár hónapon belül nagyobb üzlethelyiségbe költöznek, ahol egyúttal a berendezések és gépek is megújulnak. Bevezetésre kerülnek új pénztárgépek, vonalkód-leolvasó berendezések és elektronikus áruvédelmi rendszert is alkalmaznak majd. Feladata a költözést megelőzően az alkalmazottak felkészítése, képzése annak érdekében, hogy az új feladatokat képesek legyenek magas fokon ellátni. A vezetőség továbbá jó alkalomnak tartja ezt a helyzetet arra, hogy más módon is fejlesszék munkatársaikat, pl. jobb munkahelyi légkört, motiváltabb munkatársakat szeretnének. Milyen módon tud eleget tenni a kérésnek? Hogyan kezd neki, és milyen képzési, fejlesztési technikákat alkalmaz? Miként győződik meg a fejlesztés sikerességéről?

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

A képzés és a fejlesztés szorosan egymáshoz kapcsolódó fogalmak, melyek kiegészítik egymást, ám mindenképpen különbséget kell tennünk közöttük. A képzés általában azonnali szemléletet jelent, míg a fejlesztés egy hosszabb folyamatot testesít meg. A munkavállalók fejlesztését nem szabad összetéveszteni a szervezet fejlesztésével, bár kétségtelenül egyazon cél mozgatja mindkét esetben a szálakat. A dolgozók fejlesztése elősegíti a szervezet fejlődését, jobban tudunk alkalmazkodni a megváltozott környezeti viszonyokhoz, és a vállalat céljai is könnyebben megvalósíthatóvá válnak. A rugalmasság érdekében a munkavállalókat naprakésszé kell tenni a tudás szempontjából. Mindenképpen fontos kiemelni, hogy a humán tőkébe való beruházás nem felesleges pénzkidobás, nem is többletköltség vagy szükséges rossz, hanem a fejlődés alapfeltétele. Mára már világossá vált a szakemberek számára, hogy a hosszú távú növekedést az emberi erőforrás sokkal jobban segíti, mint az anyagi erőforrások. A szervezet legnagyobb értéke az ember és tudása. A dolgozók képzését és fejlesztését **személyzetfejlesztésnek** is nevezzük.

A személyzetfejlesztés a munkáltató által kezdeményezett és koordinált folyamat, melynek során a vállalat elvárásainak megfelelő kompetenciákra képezik ki a munkavállalókat.

A személyzetfejlesztés lehetővé teszi a tudás, valamint a szakismeret javítását, és ezáltal a munka minőségének javítását is. A képzés és fejlesztés számos előnnyel jár, foglaljuk össze ezeket a következőkben:

- A képzés motiváló erővel bír, főként akkor, amikor a dolgozó elismerésnek veszi az ebben való részvételt.
- Az elvégzett feladat minősége növekszik, vagy akár le is egyszerűsödik, amennyiben az egyén felhasználja munkája során a tanultakat.
- Átképzés esetén szükségtelemmé válik az új munkaerő felvétele.
- A környezeti változásokhoz könnyebben igazodik a szervezet.
- Javítja a munkahelyi légkört (pl. tréningeken való részvétel esetén).
- Növeli a munkavállalók önbizalmát.
- Elősegíti a szervezet hosszú távú fejlődését.

A képzés iránti igény megjelenhet:

- A munkavégzés során összegyűlt tapasztalatok alapján,
- képzési terv alapján,
- teljesítményértékeléssel összefüggően,
- karriertervezés során,
- változások hatására (pl. új gépeket helyeznek üzembe)

A *képzési tervet* rendszerint egy évre készítjük, hosszabb távra nehezen tervezhető előre (kivételt képez az utánpótlás képzése). Már a program kidolgozásakor fontos, hogy meghatározzuk a képzés kimeneti követelményeit, és a tervet a szervezet operatív céljaihoz igazítsuk.

A képzési terv elkészítésekor a következő kérdéseket válaszoljuk meg:

- Mi a cél?
- Milyen eredményt várok, és azt hogyan érhetem el?
- Hogy képelem a folyamatot?
- Milyen fejlesztési módszert választok?
- Az elért eredményeket hogyan fogom értékelni?

A képzés és fejlesztés módszerei

A személyzetfejlesztés több képzési és fejlesztési módszer segítségével történhet. Az alternatívák közötti választást meghatározza:

- az anyagi lehetőségünk,
- a résztvevők száma,
- az elérendő cél,
- a rendelkezésünkre álló idő és erőforrás,
- valamint az, hogy a dolgozót melyik karrierszakaszban kívánjuk fejleszteni (pl. új belépő; régi dolgozó, akinek új ismeretekre van szüksége; átképezendő alkalmazott stb.).

A fejlesztési program sikerességének érdekében ajánlatos ismertetni és megértetni a munkavállalókkal a képzés célját. Az eredményesség a résztvevők motiváltságán is múlik.

A továbbiakban tekintsük át a képzés és fejlesztés leggyakoribb technikáit.

A **betanítást** új dolgozó, illetve új munkakörbe kerülés esetén alkalmazzuk. Előnye, hogy a felek (oktató és betanuló) között szoros kapcsolat van, az oktató folyamatosan visszajelzéseket kap teljesítményéről. Minden fogást meg lehet ezzel a technikával tanítani, teljesen gyakorlatközpontú. A betanítás fejletlenebb változata a *demonstrálás*, ami nem szó szerinti oktatást jelent, hanem inkább a munkafeladat bemutatását az újonc számára. A demonstrálás során azonban az oktató személy nincs folyamatos ellenőrzés alatt, így visszajelzést sem kap munkájáról, fejlődéséről.

A **mentorálás** rendszerint magasabb beosztású munkatársak képzésekor, illetve utánpótlás nevelés esetén használatos, mely a felhalmozott tapasztalati tudás átadására irányul. Célja a beilleszkedési folyamat és a karrierfejlődés segítése a vállalati és az egyéni célok összehangolásával. Résztvevői: a mentor, és a pártfogolt személy. Hátránya, hogy sok időt vesz igénybe, akár évekig is elhúzódhat, ám a fejlesztendő személy részletes, mindenre kiterjedő tudás birtokába kerül.

Hivatalos, vagy más néven munkahelyi képzések alatt a vállalat által szervezett továbbképzési módozatokat értjük. Ezek lehetnek pl. szakmát adó képzések, szakelőadások, felsőoktatási intézményekben való továbbtanulás, vagy szakmai megbeszélések. Hátránya, hogy a dolgozót a munkaidőn túl is terheli, és fajtájától függően sokba kerül. Egyes képzések pedig nem gyakorlatközpontúak.

A **tapasztalatcseréket** akár a hivatalos képzésekhez is sorolhatnánk, ám hatékonysága miatt érdemes külön kiemelni. Ahogy a neve is mutatja, az azonos szakmában dolgozók megosztják egymással ismereteiket, gyakorlati munkatapasztalataikat. Fajtái: cégen belüli, szakmán belüli, nemzetközi stb.

A **tréningek** az utóbbi években nagy népszerűségnek örvendenek. Számos változata létezik a céljától függően, pl. kommunikációs, konfliktuskezelési, vezetői stb. A dolgozók többnyire élvezik a tréningen való részvételt, szinte játszva tanulnak. Hátránya a viszonylag magas költségigény, és a kieső munkaórák, vagy a munkavállalók munkaidőn túli igénybe vétele (attól függően, hogy hétköznap vagy hétvégén tartják). A tréningek szervezésénél fordítsunk figyelmet a megfelelő létszámra, törekedjünk kis csoportok kialakítására. 10–15 fős részvétellel még jó eredményeket érhetünk el, ezen felüli létszám esetén azonban számolnunk kell azzal, hogy nem minden személy tud aktívan részt venni a feladatokban.



3. ábra. A tréning előnye, hogy minden résztvevőt aktivizál

Az **önfejlesztés** esetében a tanulás módját az egyén határozza meg. Saját maga hiányosságaival tisztában van, így jól ki tudja jelölni azokat a területeket, melyekben fejlesztésre szorul. Sok esetben azonban nem a vállalat céljainak megfelelően történik az önfejlesztés, pl. a dolgozó kitanul egy új szakmát, annak azonban nem veszi hasznát a cég. Az önmagunk fejlesztésének egyik válfaja a *cselekvéstanulás*, ami azt jelenti, hogy az elvégzett tevékenységünkből szerzett tapasztalatokat elraktározzuk, így hatékonyabban végezzük az adott munkafeladatot.

A **munkakörbővítés** célja a változatosság, a feladatok számának emelése. Például: az eladóval időnként elvégeztetjük az áruátvevő feladatait. Javíthatja az alkalmazott munkahelyhez való ragaszkodását, azonban nem minden dolgozó lelkesedik a plusz feladatok elvégzéséért. A munkakörbővítés hasznossága oktatási szempontból ott jelentkezik, hogy a munkavállaló a kapcsolódó terület munkáját megismeri, ezáltal megismeri az összefüggéseket és munkáját körültekintőbben fogja végezni.

A munkavállalók, a munkahelyzet, a munkáltató lehetőségei mind-mind meghatározzák a képzési módok közötti választást. A jól kijelölt technika alkalmazása a siker alapját képezi, emiatt az alternatívák közötti döntést körültekintően hozzuk meg. A módszerek megismerése után az alábbi táblázat segítségével foglaljuk össze, hogy mikor, melyik esetben célszerű használni a különböző képzési, fejlesztési metódusokat:

	Betanítás	Mentorálás	Hivatalos képzés	Tapasztalat-csere	Tréning	Önfejlesztés	Munkakör-bővítés
Új dolgozó beillesztése	✓	✓	✓				
Motiváció			✓		✓		✓
Munkahelyi légkör javítása				✓	✓		
Vezetők fejlesztése		✓			✓	✓	
Utánpótlás képzése		✓					✓

5. táblázat. A fejlesztés módszereinek alkalmazási lehetőségei

A fejlesztési program eredményének értékelése

A visszacsatolás, a képzési, fejlesztési program megvalósulását követően mindenképpen szükséges, hiszen így bizonyosodhatunk meg arról, hogy a ráfordított pénzösszeg, idő és energia valóban megtérült-e. A visszajelzés továbbá azért is fontos, mert ha tisztában vagyunk mi az, ami változtatást igényel, akkor még hatékonyabbá tehetjük a későbbiekben a fejlesztést. A fejlesztési módtól függően többféle lehetőség áll rendelkezésünkre az eredmények értékelésére:

Leggyakoribb, a résztvevők **kérdőíves megkérdezése**, melyben értékelik a képzés során tanult hasznos és kevésbé hasznos témákat, illetve az oktatás hatékonyságáról, az oktató felkészültségéről is véleményt mondanak. Lényeges, hogy e kérdőív kitöltése még a képzés végén, a helyszínén történjen meg, így megtudhatjuk az egyént ért szubjektív benyomásokat. Érdeemes megtudakolni még a helyszínnel, ellátással kapcsolatos véleményeket is, hiszen elégedetlenség esetén ezen is van lehetőségünk változtatni a jövőben.

Amennyiben a képzés során elsajátított tudás mértékére vagyunk kíváncsiak, a **tudásfelmérő teszt** kitöltése az egyik megoldás. A tesztet gyakorlati vizsgaként is felfoghatjuk.

Minden munkáltató szeretné tudni, hogy a dolgozó a gyakorlatban alkalmazza-e a fejlesztés során megszerzett tudást. Ebben nyújt segítséget a **tevékenységminták vétele vagy megfigyelési napló vezetése**. Tréningeken való részvétel esetén pedig **elemezhetjük a kritikus eseményeket**, pl. konfliktuskezelési tréning elvégzése után megfigyeljük a dolgozót, miként viselkedik egy problémás vevővel.

A program megvalósítását követően gondoljuk át, hogy teljesült-e a képzés valódi célja, az, amiért eredetileg elindult. Az értékelést követően szűrjük ki az sikertelen módszereket, melyeket később nem fogunk már használni.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

A munkavállalók fejlesztésére gondot kell fordítani a vállalat eredményes működése érdekében. Nem mindegy azonban, hogy mely eszközöket alkalmazzuk a különböző esetekben, a különböző munkakörben dolgozó egyéneknél. A tanulásirányító segít abban, hogy tisztába kerüljünk ezekkel a kérdésekkel.

1. feladat Idézza fel, hogy mit értünk személyzetfejlesztés alatt! Gondolja végig azt is, hogy milyen különbséget lát a képzés és a fejlesztés között!

2. feladat Az alábbiakban egy cikkrészlet lát, mely a HR Portál weboldalon, "A versenyelőny titka: befektetés a humán tőkébe" címmel⁴ található. A cikk elolvasása után válaszoljon a következő kérdésekre:

- Hogyan vélekedik a fejlesztés előnyeiről? Milyen haszonnal bír a szervezet, illetve a munkavállalók számára?
- A személyzetfejlesztés csupán a munkáltató felelőssége?
- Melyek a legnépszerűbb képzési formák a dolgozók körében?

"[...] A lapunknak eljuttatott, Kelly Services nemzetközi munkaerő-közvetítő és kölcsönző cég által készített felmérésből kiderül, a válaszadók többsége szerint nem elégséges a munkaadók által jelenleg biztosított képzés ahhoz, hogy a szakmai pályafutásuk során rájuk váró kihívásoknak meg tudjanak felelni. A Kelly Global Workforce Index közel 100.000 dolgozó véleményét gyűjtötte össze összesen 34 országban – köztük több mint 5.000 magyar munkavállalót. Jónás Anikó a Kelly Services ügyvezető igazgatója úgy véli, hogy abban az egyre erősödő versenyhelyzetben, ami a világgazdaságot ma jellemzi, az alapvető fontosságú humán tőkébe történő befektetés révén a cégek jelentős versenyelőnyre tehetnek szert. – Lehet, hogy a gazdaság jelenlegi állapotában a képzés nem tűnik kiemelt jelentőségűnek, azonban azok a vállalatok, amelyek hajlandók erőforrásokat áldozni erre a célra, a későbbiekben nagyobb valószínűséggel lesznek majd képesek termelékenységüket és eredményességüket javítani – kommentálta az eredményeket Jónás Anikó. A felmérés rámutat, hogy a munkavállalók szemében korosztálytól függetlenül nagy jelentőséggel bír a képzés és az új ismeretek elsajátítása, ami megítélésük szerint komoly segítséget nyújthat számukra a gyorsan változó munkaerőpiacon.[...]"

4 Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/a-versenyelony-titka-befektetes-a-human-tokebe-20090506.html>

[...]A válaszadók 79 százaléka azon a véleményen van, hogy a képzés biztosítása a munkaadó és a munkavállaló közös felelőssége. Ami az egyes képzési formák népszerűségét illeti, a megkérdezettek körében a munkahelyi képzés (46 százalék) a legkedveltebb, ezt követik a professzionális fejlesztő képzések (25 százalék), majd az egyéni, saját motiváció indította (self-initiated) tanulás (15 százalék), végül a hivatalos egyetemi vagy főiskolai keretek között szerzett végzettség (14 százalék). [...]"

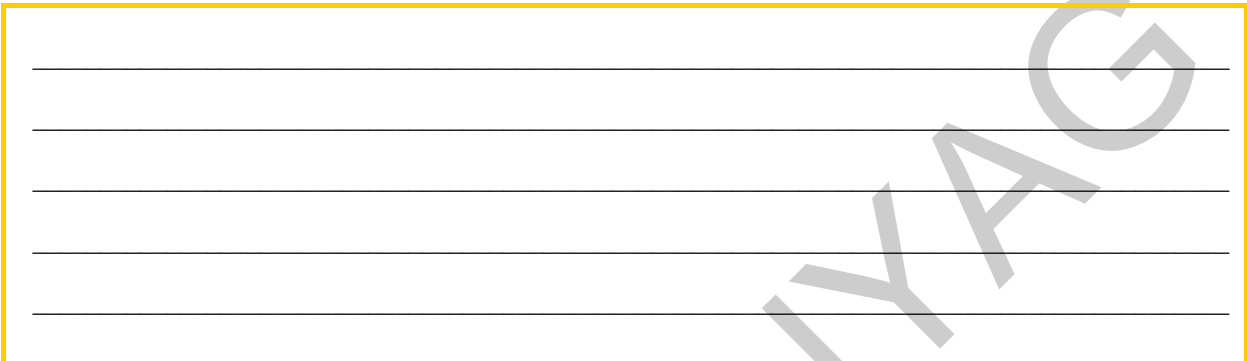
3. feladat A cég vezetése önt kéri fel arra, hogy alakítsa ki a képzési tervet. Milyen tényezőket vesz figyelembe a tervezésnél? Mire kell mindenképpen ügyelnie?

4. feladat Gondolja végig, miért fontos a képzési–fejlesztési program eredményeinek értékelése?

MUNKANYAG

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK**1. feladat**

A dolgozók képzésének, fejlesztésének igénye számos esetben jelenik meg a cégeknél. Rendszerint mik ezek az igények, okok a szervezet részéről?

**2. feladat**

A személyzet fejlesztésére több módszer is rendelkezésünkre áll. Melyek ezek a technikák? Soroljon fel minél többet!

**3. feladat**

Az előző feladatban a fejlesztés technikáiról esett szó. Nagyon fontos az, hogy ezen módszerek közül mi alapján választjuk ki az egyénnek, a szervezetnek, és az anyagi lehetőségeknek legmegfelelőbbet. A jó döntéssel megalapozhatjuk a program sikerességét. A következőkben néhány rövid esetet olvashat. Válassza ki az előző feladat megoldásából a helyzetnek megfelelő fejlesztési metodikát! Egy esethez több megoldást is rendelhet!

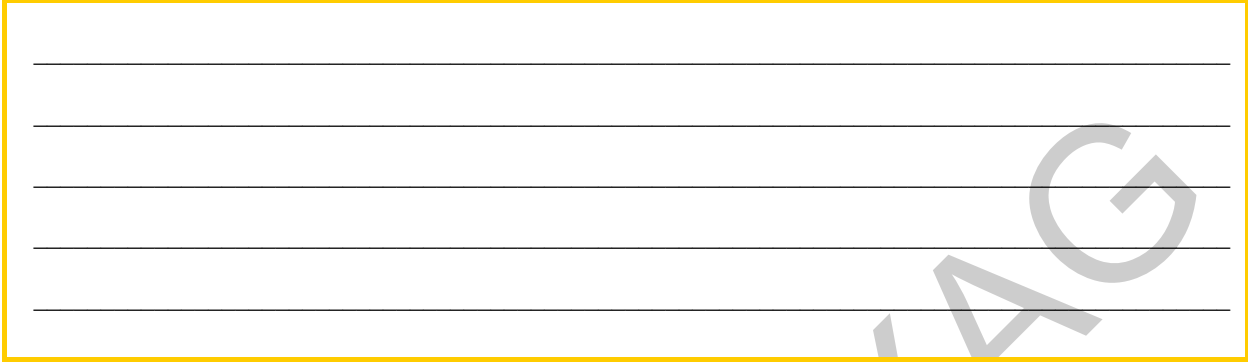
Az esetek

1. Szervezete magas számban foglalkoztat üzletkötőket. Az utolsó negyedévben a konkurens cég alkalmazottai számos üzletkötést eloroztak önök elől. A visszaesést abban látja, hogy dolgozói üzletszerzési technikái elavultak, továbbá a váratlan eseményeket, konfliktusokat nehezen kezelik. Melyik fejlesztési módszer lehet számukra a leghatásosabb?
2. Új dolgozó érkezik az ügyviteli osztályra, aki rendelkezik a szükséges szakismerettel és munkatapasztalata is van, azonban minden szervezetnél más a gyakorlat a munkafeladatok elvégzését illetően. Hogyan segítené az új munkatárs mihamarabbi beilleszkedését, kifogástalan munkavégzését?
3. Az áruházvezető egy éven belül nyugdíjba vonul. A cég tulajdonosa szeretné már most elkezdni a leendő vezető fejlesztését, hogy elődje nyugalmazása után el tudja látni a feladatát. Két jelöltje is van az áruházon belül, akik közül az lesz a vezető, aki sikeresebben veszi az akadályokat a felkészítés során. Ön milyen fejlesztési technikákat alkalmazna esetükben?
4. Egy kereskedelmi egység vezetője megfeddi beosztottait, mert már többször is előfordult, hogy nagy hibát vétettek. Mint később kiderült, a problémákat a nem kielégítő kommunikáció, a dolgozók közötti személyes viták, konfliktusok okozták. Milyen fejlesztési módot alkalmazna a vezető helyében a munkahelyi légkör javítása érdekében?
5. Élelmiszerüzletét 10 éve üzemelteti. Dolgozóinak legnagyobb része már a kezdetektől önnél dolgozik, ugyanabban a munkakörben. Úgy érzékeli, belefásultak a munkába. Szeretné őket ösztönözni, illetve kimozdítani a megszokott, és talán általuk unalmasnak talált feladatokból. Mely képzési, fejlesztési módozat lenne megfelelő számukra?

MUN

4. feladat

A képzési program befejeztével elmaradhatatlan annak sikerességének értékelése. Gondolja végig, miért olyan fontos a visszacsatolás? Továbbá jegyezze le azt, hogy a program értékelésének milyen módszereit ismeri?



MUNKKANYAG

MEGOLDÁSOK

1. feladat

A dolgozók képzésének, fejlesztésének igénye számos esetben jelenik meg a cégeknél. Rendszerint mik ezek az igények, okok a szervezet részéről?

A dolgozók képzése, fejlesztési iránti igény megjelenhet:

- Képzési terv alapján _____
- A munkavégzés során összegyűlt tapasztalatok alapján _____
- Teljesítményértékelés folyamánként _____
- Karriertervezés során _____
- Környezeti, illetve belső, vállalati változások hatására _____

2. feladat

A személyzet fejlesztésére több módszer is rendelkezésünkre áll. Melyek ezek a technikák? Soroljon fel minél többet!

- Betanítás _____
- Mentorálás _____
- Önfelnevelés _____
- Hivatalos képzés _____
- Tréning _____
- Tapasztalatcsere _____
- Munkakör-bővítés _____

3. feladat

Az előző feladatban a fejlesztés technikáiról esett szó. Nagyon fontos az, hogy ezen módszerek közül mi alapján választjuk ki az egyénnek, a szervezetnek, és az anyagi lehetőségeknek legmegfelelőbbet. A jó döntéssel alapozhatjuk meg a program sikerességét. A következőkben néhány rövid esetet olvashat. Válassza ki az előző feladat megoldásából a helyzetnek megfelelő fejlesztési metodikát! Egy esethez több megoldást is rendelhet!

Az esetek

1. Szervezete magas számban foglalkoztat üzletkötőket. Az utolsó negyedévben a konkurens cég alkalmazottai számos üzletkötést eloroztak önök elől. A visszaesést abban látja, hogy dolgozói üzletszerzési technikái elavultak, továbbá a váratlan eseményeket, konfliktusokat nehezen kezelik. Melyik fejlesztési módszer lehet számukra a leghatásosabb?
2. Új dolgozó érkezik az ügyviteli osztályra, aki rendelkezik a szükséges szakismerettel és munkatapasztalata is van, azonban minden szervezetnél más a gyakorlat a munkafeladatok elvégzését illetően. Hogyan segítené az új munkatárs mihamarabbi beilleszkedését, kifogástalan munkavégzését?
3. Az áruházvezető egy éven belül nyugdíjba vonul. A cég tulajdonosa szeretné már most elkezdni a leendő vezető fejlesztését, hogy elődje nyugalmazása után el tudja látni a feladatát. Két jelöltje is van az áruházon belül, akik közül az lesz a vezető, aki sikeresebben veszi az akadályokat a felkészítés során. Ön milyen fejlesztési technikákat alkalmazna esetükben?
4. Egy kereskedelmi egység vezetője megfeddi beosztottait, mert már többször is előfordult, hogy nagy hibát vétettek. Mint később kiderült, a problémákat a nem kielégítő kommunikáció, a dolgozók közötti személyes viták, konfliktusok okozták. Milyen fejlesztési módot alkalmazna a vezető helyében a munkahelyi légkör javítása érdekében?
5. Élelmiszerüzletét 10 éve üzemelteti. Dolgozóinak legnagyobb része már a kezdetektől önnél dolgozik, ugyanabban a munkakörben. Úgy érzékeli, belefásultak a munkába. Szeretné őket ösztönözni, illetve kímoldítani a megszokott, és talán általuk unalmasnak talált feladatokból. Mely képzési, fejlesztési módozat lenne megfelelő számukra?

1. eset: értékesítési, kommunikációs és konfliktuskezelési tréningek _____
2. eset: betanítással segíthetjük az új munkavállalót, esetleg a demonstrálás is alkalmazható _____
3. eset: a mentorálás és a vezetői tréningek lehetnek hatásosak, illetve az önfejlesztés is célravezető _____
4. eset: konfliktuskezelési és kommunikációs tréningeken való részvétel segítene, amely a csapatépítést is magába foglalja _____
5. eset: munkakör-bővítés és a hivatalos képzések kimozdítanák a dolgozókat a fásultságból _____

4. feladat

A képzési program befejeztével elmaradhatatlan annak sikerességének értékelése. Gondolja végig, miért olyan fontos a visszacsatolás? Továbbá jegyezze le azt, hogy a program értékelésének milyen módszereit ismeri?

A visszacsatolás, a képzési, fejlesztési program megvalósulását követően mindenképpen szükséges, hiszen így bizonyosodhatunk meg arról, hogy a ráfordított pénzösszeg, idő és energia valóban megtérült-e. A visszajelzés továbbá azért is fontos, mert ha tisztában vagyunk mi az, ami változtatást igényel, akkor még hatékonyabbá tehetjük a későbbiekben a fejlesztést. A fejlesztési módtól függően többféle lehetőség áll rendelkezésünkre az eredmények értékelésére:

- kérdőíves megkérdezés a képzés végeztével _____
- tudásfelmérő teszt, amennyiben az elsajátított ismeretanyag mértékéről akarunk megbizonyosodni _____
- tevékenységminták vétele, melynek segítségével meggyőződünk arról, hogy a munkavállaló munkája során használja-e a korábban megszerzett tudást. _____

A(z) 2655-06 modul 006-es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
55 345 01 0010 55 01	Európai uniós üzleti szakügyintéző
55 345 01 0010 55 02	Kereskedelmi szakmenedzser
55 345 01 0010 55 03	Kis- és középvállalkozási menedzser
55 345 01 0010 55 04	Külgazdasági üzletkötő
55 345 01 0010 55 05	Nemzetközi szállítmányozási és logisztikai szakügyintéző
55 345 01 0010 55 06	Reklámszervező szakmenedzser
55 345 01 0010 55 07	Üzleti szakmenedzser
55 812 01 0010 55 01	Idegenforgalmi szakmenedzser
55 812 01 0010 55 02	Vendéglátó szakmenedzser

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

14 óra

MUNKKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv
TÁMOP 2.2.1 08/1-2008-0002 „A képzés minőségének és tartalmának
fejlesztése” keretében készült.

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

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet
1085 Budapest, Baross u. 52.
Telefon: (1) 210-1065, Fax: (1) 210-1063

Felelős kiadó:
Nagy László főigazgató