



LEAD

**Emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés kézikönyv
mikro- és kisvállalkozások számára**

- Gyakorlati útmutató az emberi erőforrások hatékonyabb
menedzseléséhez és fejlesztéséhez -

Szerkesztők:
Péter Csizmadia, Gunnar Prause, Wolfgang Gerstlberger

Budapesti Gazdasági Egyetem
Budapest, 2023

KÖZREMŰKÖDŐK

Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE)

CSIZMADIA Péter
RÉTHI Gábor
CSILLAG Sára
NÉMETH Tamás
ZSIGMOND-HEINCZINGER Száva

University Paris Nanterre (UPN)

Christian MAKAYA
Béatrice de SÉVERAC
Céline BARRÉDY

Tallinn University of Technology (TalTech)

Gunnar PRAUSE
Wolfgang GERSTLBERGER
Vera GERASIMOVA
Tarmo TUISK

Wroclaw University of Economics and Business (WUEB)

Witold SZUMOWSKI
Krystian OLEK

Catholic University Porto (UCP)

Eduardo Luís CARDOSO
Tim HOGG
Daniel SOUSA
Leandro OLIVEIRA

CEPOR - SMEs and Entrepreneurship Policy Centre (CEPO)

Maja HAS
Mirela ALPEZA
Danica ETEROVIĆ

ADINVEST Europe (ADINVEST)

David DEVINS
Pascal ECHARDOUR
Mane SY
Jacques PONS
Isabelle CHIFFE

LEKTORÁLTA:

Gunnar PRAUSE
Wolfgang GERSTLBERGER

SZERKESZTŐK:

Gunnar PRAUSE
Wolfgang GERSTLBERGER
Vera GERASIMOVA
Tarmo TUISK
Péter CSIZMADIA

TECHNIKAI SZERKESZTŐ:

Ottó VARGA

ISBN 978-615-6342-51-5

<https://doi.org/10.29180/978-615-6342-51-5>



Ez a munka a Creative Commons Nevezd meg! 4.0 Nemzetközi Licenc alá tartozik. A licenc másolatának megtekintéséhez látogasson el a webhelyre

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

ERASMUS+ KA220-VET - Cooperation Partnerships

2021-1-HU01-KA220-VET-000033052

LEAD – LEarning And Development in micro- and small enterprises

LEAD



Co-funded by
the European Union

A projektet az Európai Unió támogatásával finanszírozták.

Az Európai Bizottság e kiadvány elkészítéséhez nyújtott támogatása nem jelenti a tartalom jóváhagyását, amely kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, és a Bizottság nem tehető felelőssé a benne foglalt információk bármilyen felhasználásáért.

TARTALOM

04	1. fejezet - Bevezetés
06	2. fejezet - A kkv-k növekedésének kiigazított Greiner-modellje
06	1. Bevezetés
06	2. Belső akadályok - Esetek
10	3. A Greiner-féle növekedési modell és a kkv-k
15	4. Következmények a humánerőforrás-menedzsment és a kkv-k képzése szempontjából
17	5. Quinn Cameron növekedési modellje és a kkv-k
19	6. A szervezet érettsége és szervezetfejlesztés
22	3. fejezet: Gyakorlati módszerek és eszközök a humánerőforrás-gazdálkodásban és a humánerőforrás-fejlesztésben
24	1. rész: Diagnózis
39	2. rész: Toborzás/belépés
49	3. rész: Motiváció/teljesítmény
65	4. rész: Fejlődés (tanulás/alkalmazkodás/rugalmasság)
79	Hivatkozások
82	Függelék

LEAD

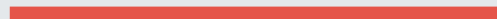


1. FEJEZET - BEVEZETÉS

A LEAD projekt célja, hogy elősegítse a mikro- és kisvállalkozások (KKV-k) körüli tanulási ökoszisztémák hatékony átalakítását a résztvevő országokban (Belgium, Horvátország, Észtország, Franciaország, Lengyelország, Magyarország, Franciaország, Portugália és Horvátország). A projekt az olyan humánerőforrás-fejlesztési tevékenységek fejlesztésével foglalkozik, amelyek közvetlenül és közvetve elősegítik a célcsoport tanulási képességét, mind a vezetőség, mind a munkavállalók szintjén. A projekt résztvevőinek fő törekvése, hogy a KKV-tulajdonosok/vezetők vállalkozói és vezetői orientációjában és attitűdjében változásokat érjen el a külső változásokhoz való jobb alkalmazkodás érdekében, a folyamatos tanulás és fejlődés révén. Az e célokat támogató egyik projekteredmény ez a kézikönyv. A kézikönyv várhatóan útmutatást ad a mikro- és kisvállalkozások tulajdonosai/vezetői számára az emberi erőforrás (beleértve a tulajdonosokat/vezetőket is) képzési és fejlesztési stratégiájának kidolgozásához.

A kézikönyv tartalma a résztvevő országokban végzett összehasonlító kutatáson alapul. A kutatás eredményei rávilágítanak arra a szerepre, amelyet a humántőke fejlesztése és a szakképzés játszik az eredményes, termelékeny gazdaságok fejlődésében. A KKV-k emberi erőforrás-kezelésével és -fejlesztésével kapcsolatban korlátozottan rendelkezésre álló ismeretek. A kutatási eredmények azt sugallják, hogy a KKV-k emberi erőforrás menedzselési gyakorlatainak fontos sajátossága az informális jellegük és általában véve a hivatalos HR- és irányítási gyakorlatok hiánya. A humánerőforrás-fejlesztés nagyrészt ad hoc és informális

módon történik, a felmerülő konkrét üzleti igényekre adott válaszként. A tudást és a készségeket többnyire a munkahelyen, informális mechanizmusok, például a társaktól való, tönnybire tapasztalati tanulás révén sajátítják el. A KKV tulajdonosa/vezetője kulcsszerepet játszhat tanárként vagy a tanulás elősegítőjeként. Bár a munkavállalóknak is lehet beleszólásuk a KKV irányításába, az esettanulmányok megerősítik, hogy a döntéshozatal a tulajdonos-vezető kezében összpontosul. A tulajdonos-ügyvezető ismeretei és orientációja jelentős tényezőt jelentenek a munkaerő-felvételt, tanulást és fejlődést befolyásoló környezetben. Míg egyes tulajdonos-ügyvezetők a növekedésre törekszenek, és expanzív tanulási környezetet teremtenek, mások olyan gyakorlatokat alakítanak ki, amely korlátozza a növekedés, a tanulás és a fejlődés lehetőségeit. A tevékenység cselekvésorientált és informális jellege a KKV-környezetben rámutat a tanulás reflektív, a kontextusra érzékeny megközelítésének szükségességére. Eredményeink alapján ez a kézikönyvnek arra szeretné ösztönözni az olvasót, hogy reflektáljon a kialakult human erőforrás kezelési és fejlesztési gyakorlatok sokféleségére, és támogassa a KKV-tevékenységben rejlő változás- és fejlődési lehetőségek megteremtését. Ennek megfelelően e kézikönyv célja, hogy gyakorlati segítséget nyújtson az olvasónak az emberi erőforrások és a tanulás hatékony irányításával kapcsolatos készségeinek fejlesztéséhez.



MIÉRT HASZNOS AZ ÖN SZÁMÁRA EZ A KÉZIKÖNYV?

A kézikönyv két fő témával foglalkozik:

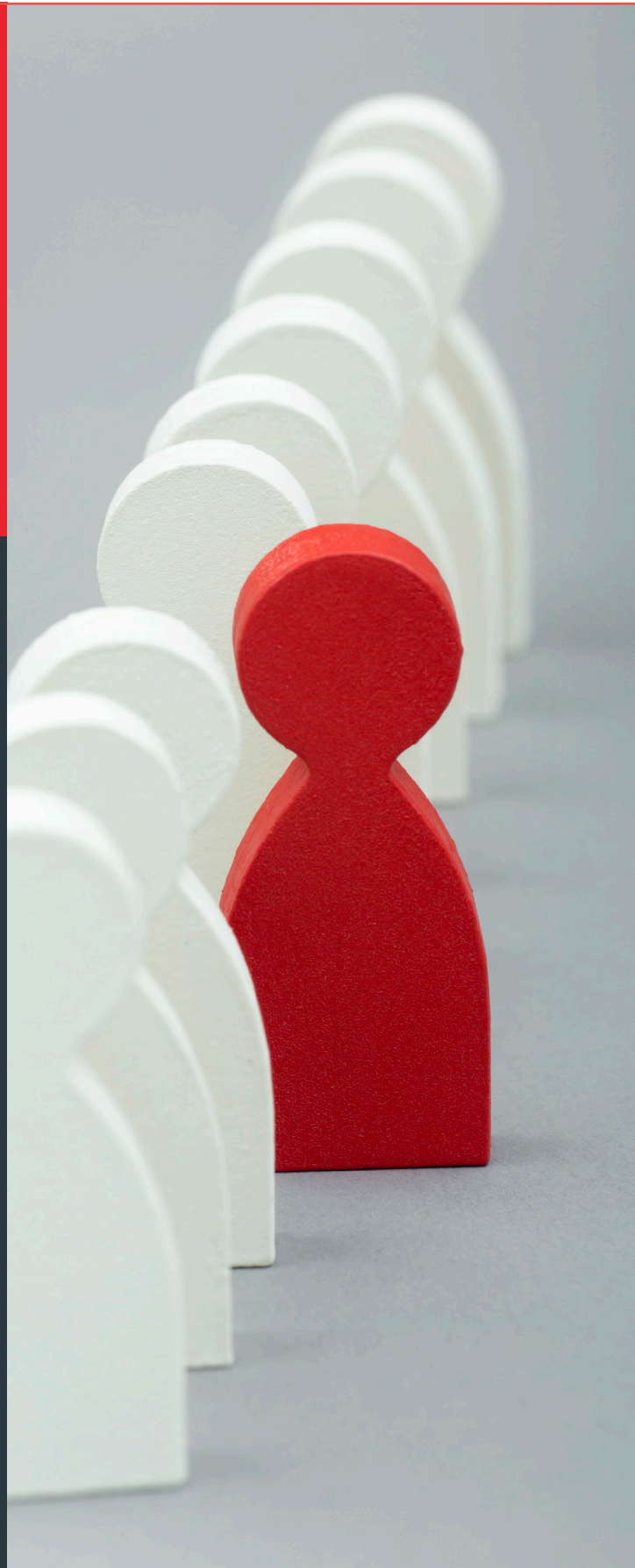
- A KKV-k evolutív növekedésének elméleti háttere, Greiner növekedési modellje alapján.
- Gyakorlati módszerek és eszközök a KKV-k humánerőforrás-gazdálkodásának (HRM) és humánerőforrás-fejlesztésének (HRD) fejlesztésére.



HOGYAN KELL OLVASNI A KÉZIKÖNYVET?

A kézikönyvben található összes anyag az önálló tanulást támogatja. A gyakorlati eszközök és módszerek a HRM és a HRD gyakorlatát meghatározó legfontosabb tematikus kérdések köré csoportosulnak. A gyakorlati rész koherens keretet biztosít a tágabb keretrendszer megértéséhez, mégis, a megoldandó probléma jellegétől függően bárhol elkezdheti.

Reméljük, hogy a Kézikönyv támogatja Önt abban, hogy bővítse ismereteit az emberi erőforrások kezelésével, valamint a tanulás ösztönzésével és elősegítésével kapcsolatban.





2. FEJEZET - A KKV-K NÖVEKEDÉSÉNEK KIIGAZÍTOTT GREINER-MODELLJE

1. BEVEZETÉS

A kkv-k növekedési akadályai az Európai Unió, a nemzeti kormányok és a témával foglalkozó kutatók érdeklődésének középpontjában állnak. Az érdeklődés oka az a tény, hogy a kis- és középvállalkozások (KKV-k), amelyek az EU-ban az összes vállalkozás 99%-át teszik ki, kulcsfontosságú szerepet játszanak az EU gazdaságában (Szczepeński, 2016). De kétségtelenül maguk a vállalkozók érdeklődnek leginkább e téma iránt. A kutatási eredmények és a kormányzati és nemzetközi intézmények elemzései főként azokra a környezeti akadályokra hívják fel a figyelmet, amelyben a szervezetek működnek. Az Európa Parlament Kutatószolgálat "A KKV-k növekedésének akadályai Európában" című tanulmányában például olyan jelentős akadályokra mutat rá, mint a pénzügyi, valamint az adminisztratív terhek és az adózás.

A pénzügyi vagy adóigazgatás területén kétségtelenül léteznek akadályok. A vállalkozók gyakran ezeket nevezik meg a vállalkozások fejlődésének legfőbb korlátjaként. Valóban, egy szervezet környezete sokszor nem segíti a növekedést. A szervezeten kívüli akadályok azonosítására való hajlam azonban arra késztet, hogy ne lássuk azt, ami a legközelebb áll hozzánk - a vállalat belső működését és a benne lévő akadályokat. Három rövid eset alapján próbáljuk meg szemléltetni a problémát.

2. BELSŐ AKADÁLYOK - ESETEK

Eset 1 - A cipész fia mindig mezítláb jár
Róbert minden napja már több hónapja ugyanolyan. Reggeli útvonal a dugóban, kávék egymás után, és munka estig.

Róbert partner egy tanácsadó cégben, amelyet két másik partnerével együtt alapított tíz évvel ezelőtt. Azóta a három főiskolai kolléga által alapított cég jelentősen megnőtt. Nem volt könnyű. Az első ügyfeleket, általában közepes méretű vállalatokat ajánlások rendszerén keresztül szerezték, és végül egy nagy nemzetközi tanácsadó céggel kötöttek együttműködési megállapodást mint a cég regionális képviselője.

A vállalat alapításakor a partnerek egy kis irodát béreltek, és alkalmazottak nélkül, egyedül dolgoztak a projekteken. Idővel sikerült felvenni az első képzett alkalmazottakat, akiket nem annyira az alapfizetés, mint inkább a bónuszrendszer ösztönzött, amelyben a javadalmazás közvetlenül az egyénileg elért eredményektől függött. Ez a rendszer nagyszerűen működött és rendkívül motiváló volt. Elvileg nem volt maximális bérhatár. Hány ügyfelet fogsz hozni? Hány projektet fogsz befejezni? Milyen magas számlát állítasz ki az ügyfélnek? Mindez befolyásolta a kvázi jutalékrendszer alapján járó díjazás összegét. Az évek során a partnerek úgy irányították és fejlesztették a vállalatot, hogy továbbra

is üzleti tanácsadóként működtek közre. Végül is szeretik a munkájukat, és tudják, hogy valószínűleg ez a legjobb a vállalatban belül. Róbert nem panaszkodhat, és a partnerei sem. Sikeresek voltak, anyagilag biztosan. Most egy kényelmes irodát bérelnek a főváros üzleti központjában.

Mivel az elmúlt hónapokban több nagy és jól fizető projektet is elnyertek, a partnerek úgy döntöttek, hogy 12-ről 25 főre növelik a foglalkoztatottak számát, elsősorban a helyi egyetem üzleti iskolájának ígéretes végzőseit alkalmazva junior tanácsadóként. A felvétellel nemcsak a partnerek, hanem a vezető tanácsadók tehermentesítését is el akarták érni, akiknek a jelenlegi felállásban a nagy tapasztalatuk ellenére a munkaterhelés miatt gondot okozott a projektek időben történő megvalósítása. Egy újabb munkanap. Megint ugyanaz, mint a Mormota nap című filmben... Ismét este van, Róbert pedig dolgozik. Igen, szereti a munkát, de vannak bizonyos határok. "Mi romlott el?" - gondolkodik. Új embereket vettünk fel, de ők nem tudták teljesíteni a feltételezett költségvetést, és elég gyorsan elhagyták a céget. Aztán megint újakat vettünk fel, és ugyanaz a minta ismétlődik. Ez a rotáció a junior tanácsadók pozícióiban azt jelenti, hogy a projektek időben történő befejezéséhez a vezető tanácsadóknak és a partnereknek napi 12 órát kell dolgozniuk. Miért hagyják el ezek az emberek a céget? Miért nem képesek kielégítően hozzájárulni a projektjeinkhez? Miért nem működik jól az együttműködés a vezető tanácsadók és az új alkalmazottak között?

Ez a mi szervezeti kultúránk? A csapat kémiaja? Muszáj így lennie, hogy a cég megtartása érdekében el kell felejtünk a magánéletünket?

2. eset - Ne olyan gyorsan, kedves Angelika!
Amikor Angelika közölte az alkalmazottaival, hogy átadja a cég vezetését a fiának, Mártonnak, mindenki megdermedt. Az ipari és autóiipari vegyiparban dinamikusan fejlődő termelővállalat 30 éves vezetése után az alapító és elismert vállalkozó úgy döntött, hogy nyugdíjba vonul. A családi vállalkozás alkalmazottai nem értékelték Mártont. Mindenki egy gazdag családból származó intelligens fiúnak tartotta, akinek életcélja csak az volt, hogy szeszélyeit és szenvedélyeit kielégítse. Talán okuk is volt ezt gondolni, hiszen mindannyian egy városban éltek és jól ismerték egymást.

Angelika mindent tudott a cégéről, és nagy tisztelet övezte a személyzet körében. A kémia területén szakértő volt, és hatékony vezető. Minden fontosabb és kevésbé fontos döntés az ő vállán nyugodott. Kétségek esetén az alkalmazottaknak mindig volt lehetőségük beszélni a főnökükkel, és olyan véleményt kaptak, amely segítette őket a döntéshozatalban - még a késő esti órákban is, amikor a második műszak dolgozott. Eddig a vezetés a tulajdonos tudására és tapasztalatára épült, aki kívülről-belülről ismerte az alkalmazottait - nem rendelkezett felsőfokú végzettséggel. Angelika szemében a vezetői pozíciókat tapasztalt, vezetői feladatok ellátására hajlamos alkalmazottak töltötték be. Ez a helyzet egészen addig volt aktuális, amíg a család nagymamája nyugdíjba nem ment. A döntéshozatali folyamat elsősorban Angelika végső véleményén alapult, aki mostanra kivonta magát a cég tevékenységéből. Az ebből fakadó döntési káosz már az Angelika távozását követő napon megfigyelhető volt olyan helyzetekben, amikor a vezető beosztású munkatársak, elbizonytalanodtak, de nem szívesen kértek segítséget a főnöktől - elvégre ő csak a családi vagyoni örökös



volt, aki gyorsan elherdálta. A vállalat dinamikus fejlődése ellenére csak a főnök közvetlen kapcsolataira támaszkodott - a környezetével és az alkalmazottakkal. A cégben zajló folyamatok formalizálásának folyamatai feledésbe merültek.

A Mártonba vetett bizalom hiánya és a vezetők döntéshozatali bizonytalansága megbénította a döntéshozatalt. A vállalat mindennapi tevékenysége megállt. A vezetők Mártont megkerülve egymás között szerveztek megbeszéléseket, hogy megoldást találjanak dilemmáikra és problémáikra. Az ülések során gyakran felmerült a kérdés: "Mit tenne Angelika ebben a helyzetben?"

Angelika családtagként kezelte az alkalmazottakat, mindig segítette őket, és úgy nevezte ki a vezetőket, ahogyan azt jónak látta. A vezetők Angelika iránymutatásait követték, de semmilyen módon nem voltak leírva. A feladatkörök gyakran változtak a helyzet és a pillanatnyi szükséglet függvényében. Miután Angelika fia átvette a hatalmat, ez bizonytalanságot okozott azzal kapcsolatban, hogy mit tehet a menedzser és mit nem? Milyen mértékben hozhat döntést, és mikor? Kritikus helyzetekben, amikor a vezetők közötti konzultációk nem segítettek a döntéshozatalban, megkérdezték Mártont, aki mindig azt válaszolta: "Adj egy perc gondolkodási időt", és azonnal felhívta az édesanyját tanácsért. Ezt tekintették végső megoldásnak és "informális útvonalnak" Angelikához.

Egy hónap múlva, miután Márton állandóan telefonon kérte édesanyja segítségét, Angelika elkezdett megjeleni a társaságban. Eleinte nagyon ritkán, de idővel a látogatásai rendszeressé váltak. A cég ezután ugyanúgy kezdett működni,

mint korábban, és a döntések folyamatosan születtek.

Úgy tűnik, Angelika nem tervezte, hogy jól megérdemelt, de látszólag "idő előtti" nyugdíjazását.

3. eset - Félbeszakítás helyett dolgozz a vonzódáson!

Márk éppen a cégéhez tartott. Még el sem kezdte a munkát, de máris úgy érezte, hogy kimerült. Nem kellett volna így lennie. Marketingcége, amelynek tulajdonosa volt, nemrég sikeresen befejezett egy átfogó márkacsere-projektet az ország egyik legjelentősebb energiapiaci szereplője számára.

- Hová tűnt a kezdeti lendületem? - gondolta. Ahelyett, hogy azt csinálnám, amit a legjobban szeretek, vagyis az ügyfelekkel való munkát, a marketingprojektek megvalósítását és a stratégiák kidolgozását, azzal kell foglalkoznom, hogy a legkisebb döntéseket is meghozzam az alkalmazottak helyett. Az asszisztense által készített zabtejes vegán kávé nem javított Márk hangulatán. Zabtej? Tényleg? Nehéz megjegyezni, hogy nem szeretem? Mindent nekem kell irányítanom a társaságban, és mindenkit szemmel kell tartanom?

A következő percek a munkahelyen nem javítottak Márk hangulatán. Az e-maileket egyszerűen elárasztották az alkalmazottak kérdései, amelyek szinte minden, a vállalat működésével kapcsolatos szempontot érintettek. Csak 40 alkalmazott és ennyi probléma. Döntések, döntések, döntések. Miért ismétlődik folyton?

Márk olvasott menedzsmentkönyveket, és tudja, hogy a vállalat fejlesztéséhez elő kell léptetnie az alkalmazottakat vezető pozícióba. Több mint egy évvel

ezelőtt meg is tette ezt. Ezzel fel kellett volna szabadulnia a vezetői felelősség alól, de a helyzet nem sokat javult. A szakterületük (stratégia, kreatív, média) legjobb szakembereit nevezte ki az egyes részlegek vezetőinek. Nekik kellene ezekkel a kérdésekkel foglalkozniuk, nem neki. Elvégre ők (kellene, hogy legyenek), ahogy Márk olvassa a szakirodalomban, "a kompetenciaközpontok vezetői".

Minél később, annál rosszabb. Márk asztalán két levél van. Mindkettő a munkaszerződésük felmondását kéri, és mindkettő nagy tapasztalattal rendelkező kulcsemberektől származik. Ők voltak a sikeresen befejezett projekt vezető vállalkozói. Nem tudtak volna korábban beszélni, vagy legalább személyesen átadni neki a felmondást? Nos, említettek valamit a bónuszelvárásokról, de vajon ennyire fontos volt ez? A munka, az nem a pénzről szól, hanem a szenvedélyről. Pedig már annyi éve együttműködtek. Márknak köszönhetően, hogy tapasztalatot és egyedülálló tudást szereztek. Valószínűleg a versenytárs(ak) hoz fognak menni, gondolta Márk.

Mi a közös Róbertban, Angelikában és Márkban? A leírt vállalkozók különböző, de paradox módon hasonló helyzetbe kerültek. A fent említett esetekben megfigyelhetjük, hogy ugyanannak a problémakészletnek a tünetei különböző időpontokban mutatkoznak. A sikertelen utódlási kísérlet, a munkatársak távozása, a működési hatékonyság csökkenése, az új kihívásokkal való szembenézésre való képtelenség csak egy-egy tünete lehet egy hosszú ideje tartó, egyre súlyosbodó válságnak. A leírt esetek valamennyi szereplője valószínűleg hosszú időn keresztül krónikus tűzoltással

foglalkozott a vállalkozásában, ahelyett, hogy fejlesztette volna a vállalkozását. Az operatív tevékenységek és a mikromenedzsment felváltotta a stratégiai tervezést és az üzletfejlesztésre való összpontosítást.

Mi az oka ennek a helyzetnek? Általánosságban elmondható, hogy a szervezeti megoldások rosszul alkalmazkodnak a végzett tevékenység nagyságrendjéhez. A probléma több területre terjed ki, például az irányítási rendszerekre, a tevékenységek formalizálására, a humán erőforrás-gazdálkodásra, a fejlesztésre és a tanulásra a vállalatban belül.

Ezeket a problémákat a szakirodalom több megközelítésben is tárgyalja a szervezet érettségének, fejlődésének és növekedésének szemszögéből.

Egy szervezet életciklusa bármely gazdasági szervezet működésének állandó jellemzője. A kkv-k helyzete ebben a kérdésben egyedülálló szerepet játszik, mivel a világ legtöbb országában a vállalkozói struktúra a mikro-, kis- és középvállalkozásokra épül. A fent bemutatott esettanulmányok különböző funkcionális területeken alapuló szervezeti diszfunkciókat mutatnak be.

E kiadványban a szervezetfejlesztés kiválasztott megközelítéseit mutatjuk be. Az első tanulmányok az 1960-as években jelentek meg Steinmetz (1969) publikációjának köszönhetően, aki négy szakaszban egy olyan modellt ír le, amely szorosan kapcsolódik a szervezeti erőforrások (alkalmazottak és eszközök) állapotához és a tulajdonosok/vezetők kompetenciáihoz. A legnépszerűbb közülük azonban Greiner (1972) modellje, amely napjainkban is alkalmazható.

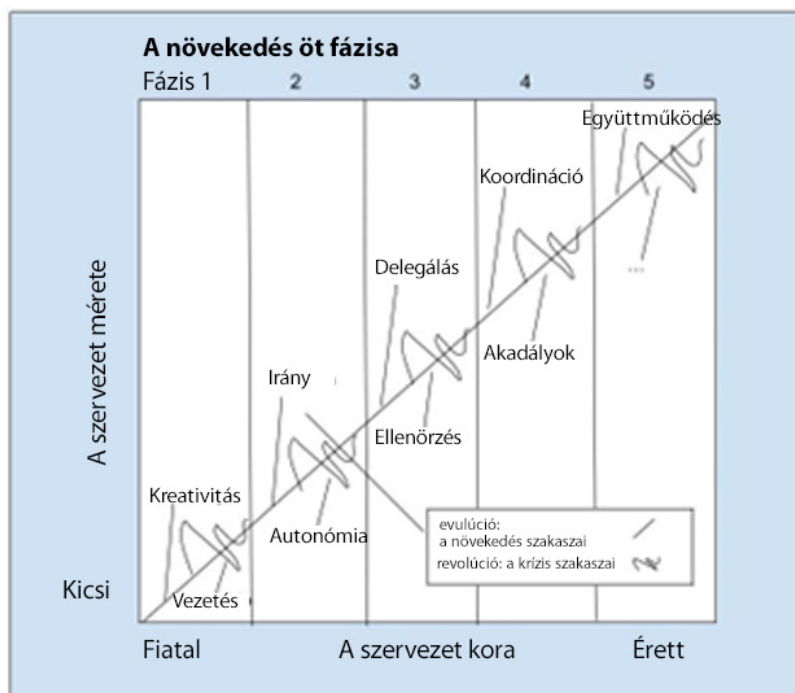
3. A GREINER-FÉLE NÖVEKEDÉSI MODELL ÉS A KKV-K

A vállalati fejlődési szakaszok modelljét Larry Greiner javasolta, aki úgy vélte, hogy egy vállalat fennállása során következetesen 5 növekedési szakaszon megy keresztül: növekedés a kreativitás révén, növekedés az irányítás révén, növekedés a delegálás révén, növekedés a koordináció révén és növekedés az együttműködés révén (1. ábra).

A vállalat növekedésének minden egyes szakasza 2 különböző fázisból áll: evolúciós fejlődés és forradalmi fejlődés. Az evolúciós fejlődés időszakában a vállalat értékesítése és nyeresége fokozatosan, erős ugrások nélkül nő. A forradalmi fejlődés időszakában a vállalatban belül belső konfliktusok lépnek fel, amelyek a feladatok és a vállalatvezetés stílusa között eltérést okoznak, az értékesítés

és a nyereség átmenetileg csökkenhet, de aztán visszatérnek a növekedési görbére. A forradalmi vállalkozásfejlesztés szakaszában a menedzsment feladata a gyors alkalmazkodás és az új menedzsmenteszközök bevezetése.

A vállalat fejlődési időszakának időtartama az iparágtól függően változik, és átlagosan 4-8 év. A fiatal és dinamikus iparágakban a vállalatok gyorsan növekednek, és az evolúciós szakaszok gyorsan változnak. Az érett iparágakban a vállalat evolúciós szakasza nagyon lassú.



1. ábra. Az üzleti növekedés öt fázisa
Forrás: Lewis & Churchill (1983)



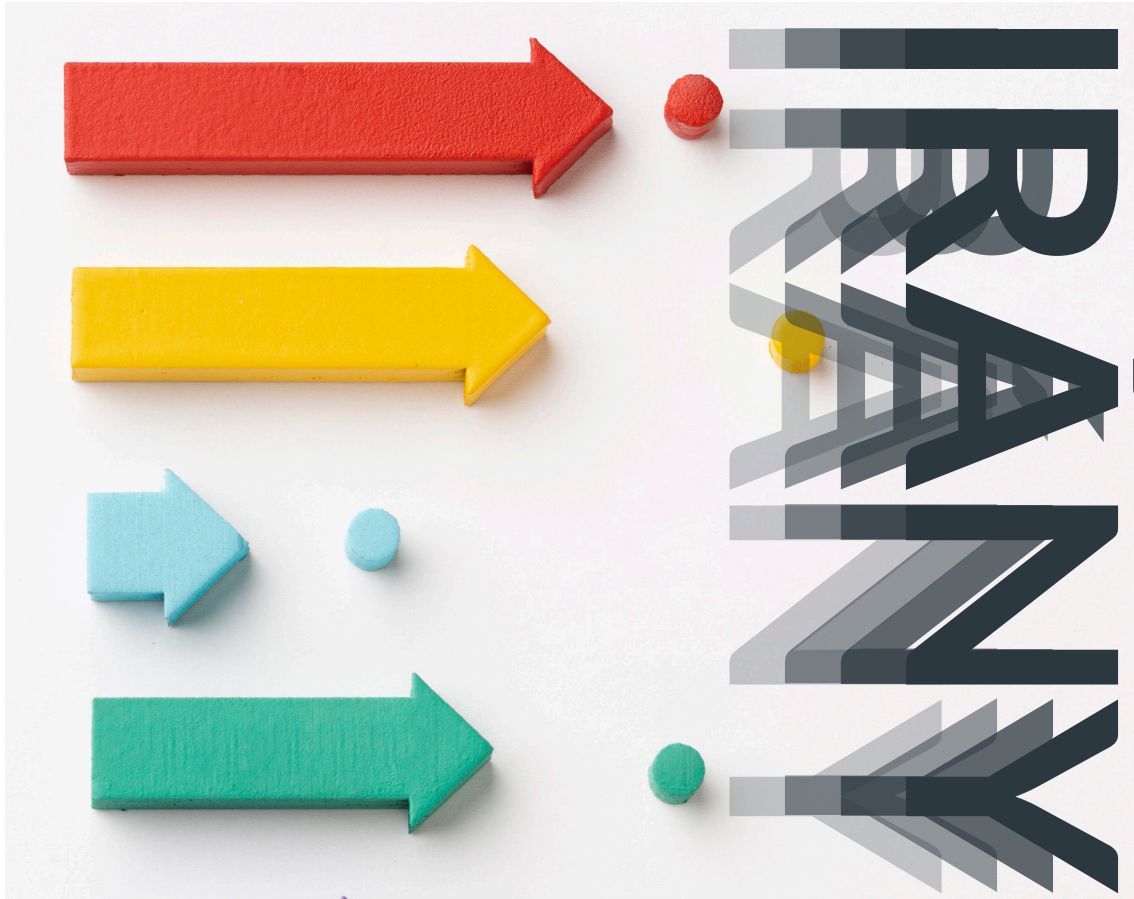
Kreativitás

A növekedés első, kezdeti szakaszában a vállalat csak a termékét hozza létre, és meghatározza a piacának határait. A vállalkozás gyors növekedése ebben a szakaszban vezetési válsághoz vezet. Minél nagyobb lesz a vállalat, annál nagyobb kompetenciával kell rendelkeznie a vezetői állománynak. A tulajdonosnak vagy a felvett vezetőnek kell figyelemmel kísérnie és javítania a növekvő számú alkalmazott teljesítményét.

Az informális irányítás lehetetlenné válik a munkavállalók számának növekedésével. Ezért az alapítónak formálisabb vezetési formát kell bevezetnie a vállalatba, szabályokat és munkaelveket kell megállapítania. A vállalat az alapítók kreatív potenciáljának köszönhetően fejlődik, akik nem hivatásos menedzserek, de egyedülálló vállalkozói készségekkel vagy valamelyik iparágban szerzett szakmai ismeretekkel rendelkeznek, ami lehetővé teszi a termék fejlesztését

és piaci népszerűsítését. Az informális szervezeti struktúrát a nepotizmus, az alapítók lelkesedése és az alkalmazottak túlhajszoltsága támogatja, amit a szerény fizetések, a jövőbeli bevételekkel kapcsolatos nagy remények és az informális kommunikáció ellensúlyoz. A mikrovállalkozások hosszú ideig sikeresen működhetnek ezzel a vezetési stílussal, feltéve, hogy a termelés volumene stabil. A növekvő szervezeteket már nem tudják kizárólag az alapítók irányítani: a köztük lévő stratégiai nézeteltérésekkel kapcsolatos problémák felhalmozódnak.

A vezetői válság fő kérdése az, hogy hová vezessük a szervezetet, és ki lesz képes erre. A válságból kivezető út egy formalizált vezetési struktúra kialakítását igényli, világos utasításokkal és felelősségmegosztással, fokozott ellenőrzéssel (beszámolás formalizálása, költségvetési tervezés) és szakmai irányítással.



Irány

A vállalaton belüli munkavégzés világos szabályainak megállapítása után újabb stabil növekedés kezdődik az értékesítésben. A vállalat növekszik, új részlegek és új vezetői funkciók jönnek létre. A vállalkozás méretének növekedése új válságot okoz - az autonómia válságát. A középvezetők elveszítik produktivitásukat a központosított ellenőrzés merev rendszere miatt. A magasabb vezetéssel való döntések összehangolásának szükségessége, az önálló döntéshozatalra való képtelenség lelassítja a vállalat fontos folyamatait.

Ebben a szakaszban történik a vertikális és horizontális munkamegosztás, a funkcionális szervezeti struktúra kialakítása és a kommunikáció formalizálása. A személyzet szakszerű kiválasztása, a szabványosítás

és a munkatervezés a hatékonyság erőteljes növekedéséhez vezet. A döntéshozatal nagyfokú centralizációja, a tevékenységi területek és annak földrajzi kiterjedése a vezetés túlzott bürokratizálódásához, a döntéshozatal rugalmasságának és gyorsaságának csökkenéséhez, a középvezetők kreativitásának korlátozásához vezet. A középvezetői szint felülről történő túlzott megterhelése miatt az autonómia válsága alakul ki, amelynek lényege a szükséges és elégséges szabadság eltérő értelmezésében rejlik a különböző vezetési szinteken.

A vállalat akkor tud kilábalni az autonómia válságából, ha több hatalmat ad a vállalat alsóbb szintjeinek. A vállalatvezetőnek meg kell tanulnia és megfelelően be kell állítania a vállalaton belüli delegálási folyamatokat.

Delegáció

Az autonómia válságának sikeres leküzdése a strukturális szerkezetátalakítással és a funkciók decentralizálásával, valamint az egyes döntések meghozatalára vonatkozó hatásköröknek a magasabb szintekről az alacsonyabb szintekre történő későbbi átruházásával jár együtt. Először is, egy növekvő szervezetben az egyes üzleti egységek és földrajzi területek vezetői jelentős hatalmat kapnak. Teljesen új, egyedi munkamotivációs rendszerek jelennek meg, mint például a bónuszok és a vállalat nyereségéből való részesedés. A középvezetők elegendő hatalmat és felhatalmazást kapnak az új piacokra való behatolásához és új termékek kifejlesztéséhez. A vállalat csúcsvezetése az általános stratégiai fejlődésre összpontosít, és fokozatosan elveszíti az ellenőrzést a kibővített és összetettebb szervezet felett.

A decentralizáció azonban végül új válságot okoz - az irányítás válságát, amikor a felsővezetők kezdenek rájönni, hogy elveszítik az irányítást a szervezet egésze felett. Azok a szervezetek, amelyek előrelépnek, a probléma megoldásának okát a koordináció speciális módszereinek alkalmazásában találják meg.

Koordináció

Az összehangolt döntések elfogadásának köszönhetően a vállalat ismét növekedési pályára lép. Most már minden döntés összhangban van a vállalat általános küldetésével és a felső vezetés átfogó céljaival, a hibák kockázata minimálisra csökken. Az új ellenőrzési pontok megjelenése egy nagyvállalatnál azonban a bürokrácia kialakulásához vezet. Az eljárások elsőbbséget élveznek a vállalat döntéseivel és feladataival szemben. A vállalat fejlődésének ebben a szakaszában uralkodó centralizációs tendenciákat az határozza meg, hogy a számos specializált és területileg eltérő részleg tevékenységét egyetlen, a vállalat fejlesztési stratégiájának megfelelő egészé kell összehangolni. Az ösztönző mechanizmusok, a szervezeti eljárások és az ellenőrzési mechanizmusok javulnak, aminek köszönhetően a szervezet új lendületet kap a fejlődéshez. A bürokratikus tendenciák további erősödése bürokráciához vezet - a bizalom csökkenéséhez a különböző vezetési szintek és a részlegek között. A problémamegoldást felülíró eljárások akadályozzák az innovációt. Egy túlburjánzott szervezetben a formalizált eljárások irányítási nehézségekhez vezetnek,



és a bonyolult struktúra koordinálásának költségei kezdik meghaladni az előnyeit. A vállalat nem tud hatékonyan reagálni a piaci változásokra. A bürokrácia válságának leküzdése a csapatmunkára való képességektől és azok fejlesztésétől függ, mivel a szervezeten belüli horizontális kapcsolatokat meg kell erősíteni a különböző funkcionális és földrajzi egységek közötti teljes körű interakció biztosítása érdekében. A vállalatnak fel kell számolnia azokat a szervezeti egységeket, amelyek megnehezítik az irányítást, és funkcióikat szerződéses alapon át kell adnia más szervezeteknek. a resolução de problemas impedem a inovação.

Együttműködés

A növekedés utolsó szakaszában a vállalat felülvizsgálja a vállalaton belüli kapcsolatépítést. Ezt a szakaszt a kitűzött feladatok megoldására irányuló csapatmunka megjelenése jellemzi, a vállalati személyzet létszá-

ma csökken, a formális irányítási rendszerek egyszerűsödnek, a nyílt megbeszélések száma nő, és a vállalaton belül megjelenik a személyzeti képzés rendszere.

A vállalat növekedésének utolsó szakaszában bekövetkezett válság még nem kapta meg a nevét. Greiner úgy vélte, hogy ez a válság egyrészt a munkavállaló fizikai és erkölcsi kimerülésével jár majd együtt az intenzív csapatmunka, másrészt az új munkamódszerek bevezetése miatt.

A vállalat további fejlődése a struktúra kettős fejlesztését jelenti: egyrészt a hagyományos, a rutinműveletek elvégzésére szolgáló komponens megerősítését, másrészt a reflexív, az új, ígéretes tevékenységek fejlesztését biztosító, öntanuló komponensét.



4. KÖVETKEZMÉNYEK A HUMÁNERŐFORRÁS- MENEDZSMENT ÉS A KKV-K KÉPZÉSE SZEMPONTJÁBÓL

A kkv-szektor az összes uniós vállalkozás több mint 99%-át teszi ki (mikrovállalkozások: 93%), jelentősen hozzájárulnak az európai gazdaságban kínált munkahelyek számához (kb. 2/3) és a hozzáadott értékhez (több mint 50%) (EC 2022). A kkv-knak azonban csak kis része növekszik az élettartama alatt, így a Greiner-féle növekedési modell csak részben alkalmazható. A kkv-k általában megrekednek az első két fázisban (kreativitás, irányítás).

Az első két szakaszon túl említett kihívások közül azonban sok a kkv-k vezetése szempontjából is releváns. Az első két

szakaszra jellemző a tulajdonos szerepének és a vállalat irányításában betöltött szerepének erős egybeesése, mivel itt a tulajdonos vezetése és irányítása kéz a kézben jár. Először is, a tulajdonos jövőképe és küldetése általában a kreativitásban irányítja a vállalatot. Másodsor, a növekvő koordinációs problémák erősebb vezetést és formális üzleti struktúrákat igényelnek, azaz irányításra van szükség, de a vállalat továbbra is tulajdonosközpontú marad.

A vállalatvezetők inkább a piaci vagy pénzügyi kockázatok miatt aggódnak, mint az emberekkel kapcsolatos kockázatok miatt (Hudáková & Masár, 2018). A szakirodalmi áttekintésből az is kiderül, hogy a kkv-szektorban folytatott üzleti tevékenység számos olyan kihívással és hiányossággal jár, amelyek a vállalkozások méretéhez és pénzügyi erejéhez kapcsolódnak:

- A saját termékek/szolgáltatások alacsony ismertsége, az új ügyfelek vonzása és a kulcsfontosságú ügyfelektől való függés.
- A méretváltozás kezelésének és a növekedés irányításának nehézségei.
- A nyereségesség fenntartásával, a költségek csökkentésével és a finanszírozás biztosításával kapcsolatos problémák.
- Minőségi munkaerő toborzása és az értékes alkalmazottak megtartása.
- A demográfiai változások kezelése (pl. az idős munkavállalók növekvő száma).
- Elégtelen idő-, minőség-, kockázat-, tudás- és folyamatmenedzsment.
- Hiányzik a technológia, az innováció és a digitalizációs megközelítés támogatása.
- Nagyfokú függőség a tulajdonostól/alapítótól.
- Fejletlen vállalatirányítási struktúra.
- A kkv-k vagy általában az üzleti hálózatok együttműködési potenciálját nem használják ki kellőképpen.
- A kutatási (pl. egyetemek/intézetek), oktatási (pl. középiskolák) és közszféra (pl. önkormányzatok) partnerekhez való hozzáférés hiánya vagy korlátozottsága, illetve a velük való együttműködés gyengesége.
- Az első tulajdonos/alapító utódlási stratégiáját gyakran elhanyagolják, és a családi vállalkozások (amelyek a KKV-k jelentős százalékát teszik ki) utódlásának sajátos problémája.
- Korlátozott erőforrások és/vagy az alapvető társadalmi változásokkal kapcsolatos tudatosság (pl. a körforgásos gazdaság / energia- és erőforrás-hatékonyság, a nemek közötti egyenlőség, az egyre inkább kultúrákon átívelő munkaerő stb. felé).



Minél kisebb a vállalkozás, annál fontosabb a tulajdonos szerepe. Ráadásul a tulajdonosok nagy része úgy véli, hogy a vállalkozás nélkülük megbukna. Ez autokratikus szervezeti struktúrákhoz és a tulajdonos túlterheléséhez vezet, a rossz döntések kockázatával. A szokásos szervezeti reakció erre a helyzetre az lenne, hogy a vállalat más alkalmazottakra bízta a döntések meghozatalában való szakértelem bővítése érdekében, és hogy a tulajdonos számára szabad időt teremtsen, hogy fontosabb és stratégiai kérdésekre összpontosíthasson.

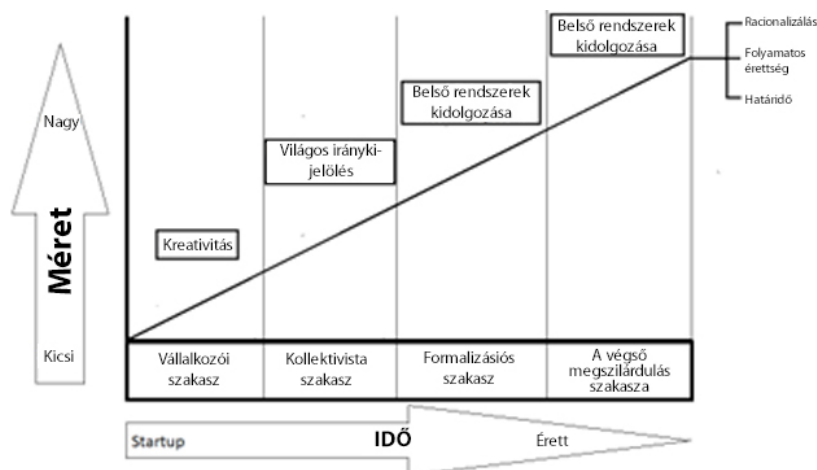
Ez a rövid belső áttekintés már mutatja, hogy a delegálás a kkv-k számára is fontos kérdés, és hogy a delegáláshoz erős csapatokra és képzett munkaerőre van szükség. Ez különösen akkor érvényes, ha növeke-

dési kérdésekről van szó. A kkv-k általában nem állnak kiszámítható fejlődéssel szemben. Ezért az üzleti folyamatok nincsenek felkészülve a skálázhatóságra, azaz a növekedés jelentős kockázatokkal jár, amelyek a vállalat összeomlásához vezethetnek. A vezetők többnyire tudatában vannak, hogy vállalatuk növekedése és sikere együtt jár a kockázatvállalással, és hogy egy vállalat akkor is csődbe mehet, ha sikeres (Schwab et al., 2019). A delegálás és a tudásmegosztás számos kockázat megelőzését segítheti a szervezetben. Ezekben az esetekben a vállalaton belüli tevékenységeket és a mögöttes erőforrásokat jobban össze kell hangolni, ami speciális követelményeket támaszt a munkavállalók közötti kommunikációval és a vállalaton belüli szervezeti keretek kialakításával kapcsolatban.



5. QUINN CAMERON NÖVEKEDÉSI MODELLJE ÉS A KKV-K

A Greiner-modell alternatívája a szervezet életciklusának R. E. Quinn és K. Cameron (1983) által létrehozott integrált modellje, amely a szervezetfejlesztés több más normatív modelljének szintézise - lásd az 5. ábrát.



5. ábra. Szervezeti életciklus Quinn és Cameron szerint
Forrás: saját kidolgozás Quinn & Cameron (1983) alapján.

A modell a szervezet fejlődési szakaszától függően meghatározza a szervezet hatékonyságának alapvető kritériumait, amelyeket az adott fázisban hangsúlyozni kell. A modellben előforduló szakaszok jellemzőit és a hozzájuk tartozó hatékonysági kritériumokat az 1. táblázat mutatja be.

FEJLESZTÉSI SZAKASZOK	JELLEMZŐK	A HATÉKONYSÁG DOMINÁNS KRITÉRIUMA
Vállalkozói	Szervezetfejlesztés a következők révén: innováció, kreativitás, piaci rés megtalálása.	A szervezet nyitott rendszerként való felfogása, a rugalmasság, a növekedés, az erőforrások megszerzése és a külső kapcsolatok fejlesztése.
Kollektivitás	A munkavállalók magas szintű bevonása, informális kommunikáció és struktúra.	A hangsúly az emberi erőforrások fejlesztésére, a munkavállalói morálra, az igényekre és az elégedettségre helyeződik.
Formalizálás	Stabilitás és intézményesülés, működési hatékonyság, szabályok és eljárások.	A szervezetek olyan módszereket vezetnek be, mint a célkitűzések szerinti vezetés, hogy növeljék a formalizáltság és az ellenőrzés mértékét, és hangsúlyt fektetnek az információkezelésre, a belső folyamatokhoz és a mérhető célok eléréséhez kapcsolódó kritériumokra összpontosítva.
Kidolgozás	Kiterjesztés és decentralizáció, a szervezetek aktívan figyelik a környezetet, hogy megújítsák vagy kiterjesszék piacaikat. Leggyakrabban a szervezeti struktúra változása következik be, amely a működés változásából adódik.	A szervezet mint nyitott rendszer működésével kapcsolatos kritériumok, valamint az emberi erőforrások fejlesztésével és a célok hatékony elérésével kapcsolatos intézkedések hangsúlyozása.

1. táblázat. A fejlesztési szakasz hatékonysági kritériumai
Forrás: saját kidolgozás Szumowski 2011 alapján.



A hatékonysági modellben R. Quinn és K. Cameron a szakirodalom elemzése alapján a szervezet fejlődésének négy alapvető szakaszát különbözteti meg: vállalkozói szakasz (a szervezet fejlődése az innováció, kreativitás révén); kollektivitási szakasz (magas szintű konzisztencia és elkötelezettség); formalizációs és ellenőrzési szakasz (stabilitás és intézményesülés); a struktúra kidolgozásának szakasza (terjeszkedés és decentralizáció).

A szerzők a szervezet fejlődési szakaszától függően a szervezet hatékonyságának alapvető kritériumait emelik ki. R. Quinn és K. Cameron (1983, 363. o.) a hatékonysági kritériumok négy területét határozta meg. A szervezet fejlődési szakaszától függően más-más területre helyezik a hangsúlyt. A fejlődés első szakaszában a legnagyobb hangsúlyt a szervezet nyitott rendszerként való felfogásával, a rugalmassággal, a növekedéssel, az erőforrások megszerzésével és a külső támogatás fejlesztésével kapcsolatos kritériumokra helyezik. Ebben a fázisban a fent említett kritériumokra való orientáció határozza meg az induló vállalkozások túlélését és fejlődését. A második fázisban a szervezetet a személyközi kapcsolatokkal kapcsolatos kritériumok alapján írják le és értékelik. Erre a fejlődési szakaszra jellemző a munkavállalók magas szintű bevonása és a szervezet vezetése. Ebben a szakaszban a hangsúlyt a humán erőforrás fejlesztésére, a munkavállalók moráljára, igényeikre és a munkával való elégedettségre helyezik. Ezt a fázist a szervezet további fejlődésének lehetősége és az emberi erőforrás-gazdálkodás hatékony működése szempontjából kulcs-

fontosságúnak kell tekinteni. A formalizációs szakaszban a szervezetet a stabilitás, a működési hatékonyság, a szabályok és az eljárások jellemzik. A hangsúly a belső folyamatokkal kapcsolatos kritériumokon és a mérhető célok elérésén van. A szervezet fejlődésének utolsó szakaszában a hatékony szervezetek aktívan figyelik a környezetet, hogy megújítsák vagy kiterjesszék a működési területet. A struktúra decentralizált, és megfelelő egyensúlyra van szükség a széttagoltság és a cselekvés integrációja között. Ebben a fázisban a hangsúly mind a szervezet nyitott rendszerként való működésével kapcsolatos kritériumokon, mind az emberi erőforrások fejlesztésével és a célok hatékony elérésével kapcsolatos kritériumokon van. A leírt modell elsősorban arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezet fejlődésének egyes szakaszaiban a hangsúly más hatékonysági kritériumokon van. Ezért ahhoz, hogy egy szervezet fejlődjön, ügyesen meg kell változtatnia az alapvető hatékonysági kritériumokat. Ebben a modellben a HR-funkció megvalósításával kapcsolatos elemet a vállalkozói szakasz és a kollektív szakasz közötti átmenet szempontjából különösen fontos függő változók egyikeként kezelik, ami a legtöbb kis- és középvállalkozásra vonatkozik.

A mikro- és kisvállalkozások esetében ez a modell különösen a vállalkozási fázisból a csapatfázisba való átmenet szakaszában alkalmazható. A kiterjedt struktúrák és a vezetői kompetenciák hiánya az alapvető irányítási funkciók megvalósításában olyan problémákat okoz, amelyek szervezeti válságokhoz vezetnek. A bemutatott

modellek az e válságok ellensúlyozására irányuló cselekvések irányát jelzik.

Másrészt a középvállalkozások esetében a modell alkalmazása elsősorban a formalizálási és kidolgozási szakaszra vonatkozik, ahol a struktúrák és folyamatok összetettebbek. Ezekben a fázisokban a műveletek nagyságrendje jelentősen megnő, ezért olyan működési szabványokat kell létrehozni, amelyek segítenek a formalizált folyamatok nyomon követésében és ellenőrzésében. A vállalatok szervezeti struktúráinak változásai gyors választ kell, hogy adjanak a környezet és az érdekelt felek viselkedésének változó feltételeire.

6. A SZERVEZET ÉRETTSEGE ÉS SZERVEZETFEJLESZTÉS

A fent leírt modellek fázisnövekedési modellek. Kétségtelen előnyük, hogy figyelembe veszik a szituációs tényezőt, azaz a növekedési fázist és a kapcsolatot (általános ajánlások formájában) a szervezet fejlődésének (a szervezet fejlődésének) kérdésével.

A szervezetfejlesztési (Organisational Development - OD) modellek megjelenése az üzleti környezet változásaira adott válasz, amelyben e változások bevezetésének különböző változatait javasolják. Az OD-t a szakirodalomban úgy definiálják, mint a szervezet azon képességét, hogy a vállalat teljes működési rendszerében változásokat tervezzen, ahol a viselkedéstudományok ismereteit használják, amelyek a szervezet emberi és társadalmi folyamataira összpontosítanak, és amelyek célja a szervezet alkalmazkodási és megújulási készségeinek kialakítása (Cumings és Worley, 2001). Az OD-modellek al-

kalmazása elsősorban a vezetők és a vállalati tulajdonosok támogatását célozza a változásmenedzsment folyamatában, azaz annak kialakításában, tervezésében és végrehajtásában. Az OD-modellek nem tökéletesek, és végrehajtásuk csak néha hozza meg a várt eredményeket, de kijelölik a cselekvés lehetséges irányait.

Mulili és Wong (2011) szerint egy konkrét modell vagy különböző modellek kombinációjának alkalmazása jelentősen hozzájárult számos vállalat szervezeti hatékonyságának javításához és a bekövetkező változásokhoz igazodó stratégiák kialakításához. A leggyakoribb területek, ahol az OD modelleket használják, a következők:

- emberi erőforrások, ahol a változások célja az emberek munkájának hatékonyságának javítása,
- technológia és az értékteremtési folyamatok javulása,
- tágan értelmezett folyamatok, ahol a felesleges mozzanatokat megszüntetik, és optimalizálják a folyamat megvalósítását (pl. az adminisztrációban vagy a logisztikában),
- menedzsment, amelynek célja a vezetők kompetenciáinak és hatékonyságának növelése.

A növekedés fent említett szervezeti modelljeinek elemzése lehetővé teszi a kis- és középvállalkozások azon leggyakoribb fejlődési akadályainak azonosítását, amelyek a kkv-k számára eredendő kihívást jelentenek. Ezek az akadályok a következő kiválasztott területekbe sorolhatók: értékek és célok, irányítási rendszer, a tulajdonosok vezetési tudatossága (lásd a 2. táblázatot).

ÉRTÉKEK ÉS CÉLOK	IRÁNYÍTÁSI RENDSZER	A TULAJDONOSOK TÁJÉKOZOTTSÁGA AZ IRÁNYÍTÁSSAL KAPCSOLATBAN:
<ul style="list-style-type: none"> • a szervezet küldetésének és jövőképeének hiánya; • a rövid távú cselekvésre összpontosítanak, nincsenek hosszú távú fejlesztési célok kítűzve; • a hosszú távú stratégiai tervezés hiánya; • a vállalkozók készségeinek és következettségének hiánya a források megszerzésében; 	<ul style="list-style-type: none"> • a formalizált irányítási rendszerek hiánya (nem mindig az új vezetők felvétele vezet megfelelő irányítási rendszer kialakításához); • kizárólag a lehetőségek kihasználásán alapuló (a céloknak és stratégiáknak nem alárendelt) döntések meghozatala; • a vezetők/tulajdonosok által spontán módon, fejlett eszközök használata nélkül hozott döntések; • a vállalat igényeinek megfelelő formalizált szervezeti struktúra hiánya; • a következők hiánya: hivatalos kommunikációs csatornák, hosszú távú tervezés és célmeghatározás, hivatalos ellenőrzési eljárások, a szükséges erőforrások megszerzésében való jártasság. 	<ul style="list-style-type: none"> • a tulajdonosi funkció és az irányítási funkció összekapcsolása; • nem fordít figyelmet a szervezet emberi erőforrásaira (a munkavállalók véletlenszerű kiválasztása, nem fordít figyelmet a motivációs kérdésekre); • a menedzsment területén szerzett ismeretek hiánya, a menedzsmentmódszerek és -technikák alkalmazásának elmulasztása a vállalat növekedési szakaszában, • nem alkalmaznak olyan vezetési módszereket és technikákat, mint a BSC (Balanced Score Card); • a döntéstámogató eszközök hiánya; • a jogi formának a vállalkozás méretéhez való rossz igazítása.

2. táblázat

A fent említett akadályok korlátozzák a hatékony változások lehetőségét, ezért meg kell szüntetni vagy minimalizálni kell a szervezeti működési zavarok előfordulását. Az emberierőforrások, valamint készségeik, tudásuk és viselkedésük a kisvállalkozások versenyképességének egyik fő tényezője. Ezért fontos, hogy a vállalat fennállásának teljes időtartama alatt különös figyelmet fordítsanak rá. A szakirodalom szerint a vállalati kultúra változásai, a munkavállalók és a vezetők tulajdonságai, amelyekkel a vállalat történetének különböző szakaszaiban rendelkezniük kell, szintén az ellenőrzés tárgyát képezik. A képzések lebonyolítása és a hasznos készségek fejlesztése rendkívül fontos a vállalkozások

számára a növekedés során a viszonylag problémamentes időszakokban, mivel ez segíthet a vállalatnak abban, hogy jobban megbirkózzon a közelgő válsággal. A képzésekre különböző szinteken lehet szükség: szervezeti, divíziós, részleg-, csapat- vagy egyéni szinten. Kutatások szerint a formális képzés 230%-kal növelte a munkavállalók termelékenységét a képzetlen alkalmazottakhoz képest.



3. FEJEZET: GYAKORLATI MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A HUMÁNERŐFORRÁS- GAZDÁLKODÁSBAN ÉS A HUMÁNERŐFORRÁS-FEJLESZTÉSBEN

Ez a fejezet hasznos gyakorlati eszközöket és módszereket mutat be, amelyeket önirányított tanulással lehet elsajátítani. Ezeket különböző helyzetekben alkalmazhatja anélkül, hogy külső segítségre vagy tanácsra kellene támaszkodnia. A fejezet négy részből áll, amelyek az emberi erőforrás-gazdálkodás (Human Resource Management - HRM) és az emberi erőforrás-fejlesztés (Human Resource Development - HRD) különböző funkcionális területeit fedik le. A fejezet felépítése a következő:



1. RÉSZ: DIAGNÓZIS

A mikro-, kis- és középvállalatok tulajdonosait támogató eszközök a jelenlegi HRM/HRD helyzetük elemzésében (pl. kompetenciatérkép készítése).



2. RÉSZ: TOBORZÁS/BELÉPÉS

Eszközök és gyakorlatok a mikro-, kis- és középvállalatok munkaerő-ellátásának biztosítására (pl. interjúkészítés, kiválasztási eszközök, felvételi gyakorlatok stb.).



3. RÉSZ: MOTIVÁCIÓ/TELJESÍTMÉNY

Eszközök a mikro-, kis- és középvállalatok tulajdonosainak támogatására a munkavállalók teljesítményének (termelékenységének) és az emberi erőforrás-gazdálkodásnak a kezelésében.



4. RÉSZ: FEJLŐDÉS (TANULÁS/ALKALMAZKODÁS/RUGALMASSÁG)

A tanulást és a munkaerő fejlesztését elősegítő eszközök a mikro-, kis- és középvállalatokban

A kézikönyv tartalmazza a különböző, emberi erőforrásokkal kapcsolatos problémák megoldásához használható eszközök/gyakorlatok részletes leírását. A gyakorlatok nagyon átfogó módon kerülnek bemutatásra, világos és részletes utasításokkal, amelyek a következő elemeket foglalják magukban.



MIKOR HASZNÁLJUK

Rövid áttekintés azokról a helyzet(ek)ről, amikor a módszer vagy eszköz hatékonyan alkalmazható.



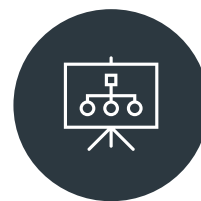
MIÉRT HASZNOS?

Betekintést nyújt abba, hogy a módszer/eszköz hogyan segíthet a probléma megoldásában vagy egy konkrét helyzet megoldásának megtalálásában.



MIT KAP

Egy leírás arról, hogy mi előny származhat a módszer használatából.



NÉZZÜNK EGY PÉLDÁT

A módszer alkalmazását egy konkrét példán keresztül mutatjuk be.



ÚTMUTATÓ

A módszer/eszköz használatának megkönnyítése érdekében lépésről-lépérrészletes útmutatót adunk.



TIPPEK ÉS TANULSÁGOK MÁSOKTÓL

Rávilágít azokra a tanulságokra, amelyeket mások a módszer különböző helyzetekben történő alkalmazásával szereztek.

Önnek is megvannak a saját HRM és/vagy HRD problémái. Ezek megoldásában átveheti és alkalmazhatja a kézikönyvben bemutatott módszereket, vagy a saját igényeinek megfelelően módosíthatja azokat. A bemutatott gyakorlatok könnyen adaptálhatók, mivel úgy tervezték őket, hogy különböző kontextusokban is működjenek.

1. RÉSZ: DIAGNÓZIS

Az emberi erőforrás-fejlesztési (HRD) tevékenységek megtervezése és a HRD-stratégia kidolgozása azon alapul, hogy tisztában legyen a vállalatában tapasztalható kompetenciahiányokkal és a vonatkozó képzési és fejlesztési igényekkel. Ez a rész két alapvető módszert mutat be a hiányok és szükségletek diagnosztizálásához és elemzéséhez. Cselekvésorientált álláspontot képvisel, a gyakorlati eszközökre összpontosítva. A továbbiakban két elemzési technikával fog megismerkedni.

A kompetenciamátrix segít feltérképezni a vállalat munkatársainak tudásállományát. Logikus következő lépésként a **képzési szükségletelemzés** segít Önnek abban, hogy jobban megértse vállalata képzési igényeit, ami kiindulópontként szolgál a képzési és fejlesztési terv megtervezéséhez.

1. KOMPETENCIAMÁTRIX

A kompetenciamátrix-menedzsment meghatározása és stratégiai értéke

- A tudásmátrix meghatározása

A kompetenciamátrix a munkavállalók tudásainak és készségeinek feltérképezésére szolgáló keretrendszer. Egy olyan áttekintő táblázat, amely a rendelkezésre álló kompetenciákról és azok értékeléséről tartalmaz információkat. Egy szerepkör, csapat, osztály, részleg, projekt vagy az egész vállalat meglévő és kívánt kompetenciáinak kezelésére, tervezésére és nyomon követésére szolgál.

- A kompetenciák tipológiája

A mátrix felosztható az állandó munkakörök alapján, de lehetőség van arra is, hogy egy futó projekt minden egyes aspektusának értékelje. Minden egyes csapattag kap egy minősítést, amely az adott kompetencia megszerzésében és használatában való jártasságuk alapján alakul ki. Ez lehetővé teszi a vezetők számára, hogy megfelelően osszák el a munkaköröket a csapattagok között. .

A kompetenciamátrix szerepe a HRM-ben

- Kompetencia-alapú humánerőforrás-gazdálkodás

A tudáskompetenciamátrix segít a HR-szakembereknek abban, hogy kiderítsék, ki rendelkezik a megfelelő tudásokkal és készségekkel egy adott pozíció betöltéséhez. Segítségével a HR-osztálya jobb döntéseket hozhat a munkaerő-toborzással, a munkaerő megtartásával és a személyzet képzésével kapcsolatban. A mátrix értéke abban rejlik, hogy objektíven meghatározza, milyen kompetenciákra van szükség a szervezeti célok eléréséhez. Ily módon egy szervezet világos képet kaphat arról, hogy mit tudnak az alkalmazottak és hogy milyen konkrét készségeket kell elsajátítaniuk. A mátrix képet ad az alkalmazottak ártalt birtokolt tudásokról és készségekről és arról is, hogy miben kell még fejlődniük. Ezzel lehetővé teszi azt is, hogy a rendelkezésre álló munkaerőt hatékonyabban lehessen felhasználni a feladatok ellátásában.

- A ferraenta:

AZ ESZKÖZ: KOMPETENCIAMÁTRIX

- Határozza meg a munkafeladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciákat. Az szükséges kompetenciák meghatározása segít létrehozni a mátrix kezdőpontját. Ha ebben a lépésben nagyon pontosak vagyunk, az hatékonyabbá teszi a mátrixot.
 - Határozza meg az egyes csapattagok jelenlegi tudás/készségszintjét. Miután a kompetenciákat sorokba rendezte, a következő kérdés az, hogy hogyan pontozza a mátrixot. Kezdheti azzal, hogy minden csapattagot felsorol egy oszlopban, és felméri az adott tudással vagy készséggel kapcsolatos tapasztalatukat vagy szakértelmüket. Ezt a felmérést elvégezheti interjúkkal vagy teszteléssel. A kompetenciaszintek rögzítése során használjon számskálát a különböző szintek ábrázolásához. Egy könnyen követhető rendszer lehet a 0-tól 4-ig terjedő értékek hozzárendelése, kezdve a kompetencia hiányától a haladó kompetenciaszintig.
 - Jegyezze fel a csapattagok érdeklődésének szintjét egy-egy kompetencia iránt. A kompetenciaszint ábrázolása után rögzítse a csapattagok által
- az egyes kompetenciák iránt mutatott érdeklődés szintjét is. Ez segít nyomon követni, hogy a csapattagok olyan feladatokon dolgoznak-e, amelyeket élveznek és ösztönzőnek találnak. Megelőzheti a kiégést és növelheti az elégedettséget, ha az érdeklődési köröket a feladatokhoz igazítja. Ez a lépés segít abban, hogy a mátrix létrehozása során a tehetség kérdését is figyelembe vegye.
- Használja a mátrixból származó információkat a hiányzó kompetenciák meghatározásához. Miután az egyes munkavállalók megmért kompetenciaszintjét az elvárt kompetenciákhoz viszonyította, megkeresheti a kívánt kompetenciákkal kapcsolatos hiányosságokat. Ennek segítségével nyomon követheti a képzési igényeket, és ezt felhasználhatja hatékony képzési programok kialakításához, vagy átgondolhatja a munkavállalók beosztását a termelékenység optimalizálása érdekében.

CSAPATTAG	1. KOMPETENCIA	2. KOMPETENCIA	3. KOMPETENCIA	4. KOMPETENCIA	5. KOMPETENCIA	6. KOMPETENCIA
HR1	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR2	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR3	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR4	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR6	/10	/10	/10	/10	/10	/10
...	/10	/10	/10	/10	/10	/10

1. táblázat. A kompetenciamátrix szerkezete.



MIKOR HASZNÁLJUK

- A megfelelő emberek azonosítása a feladathoz
- Hatékony képzési programok kidolgozása
- A munkavállalók készségeinek nyomon követése
- Jövőbeli tervezés
- A munkakörhöz tartozó legfontosabb tevékenységek azonosítása
- Teljesítményértékelés, fejlesztendő területek azonosítása
- Toborzás, kiválasztás támogatása
- Képzési útvonalak meghatározása
- A munkavállaló realis önképének kialakítása



MIÉRT HASZNOS

A kompetenciamátrix számos előnnyel jár.

- A megfelelő személy azonosítása a munkára. A mátrix egyik előnye, hogy gyorsan megfelelő személyt egy adott munkakörhöz vagy feladathoz. Ez segít a projektek gyorsabb előrehaladásában és az erőforrások legjobb elosztásának biztosításában.
- A kompetenciahiányok azonosítása. Egy elkészült kompetenciamátrix segítségével azonosíthatja a tudás- vagy készségbeli hiányosságokat a cégnél. Ez alapján olyan képzési programokat dolgozhat ki, amelyek hozzáadott értéket teremtenek és javítják a munkavállalók teljesítményét. Mindemellett a csapatteljesítmény is jobban optimalizálható, ha tisztában van a tagok erősségeivel és gyengeségeivel.
- Az erőforrások hatékony elosztása. A kompetenciamátrix nagy előnye, hogy lehetővé teszi a munkavállalók munkafeladatai vagy munkakörök közötti rotációját.
- A szakmai fejlődés nyomon követése. A fentiekén túl a kompetenciamátrix segíthet a szakmai fejlődés rendszeres nyomon követésében is, egyúttal a képzések vagy továbbképzések hatékonyságát is ellenőrizni lehet vele. Ezen felül segíthet a teljesítményértékelésben és a karriercélok és -utak meghatározásában.
- Egyszerűsíti és felgyorsítja a felvételi folyamatot. A kompetenciamátrix kész leírásként működhet azokról az ismeretkről és készségekről, amelyekkel a megfelelő jelölteknek rendelkezniük kell ahhoz, hogy hatékonyan betölthessék a nyitott pozíciót.
- Segíthet kiküszöbölni az elfogultságot a felvételi eljárás során. Az embereknek vannak tudattalan elfogultságaik, amelyek a felvételi interjúk során is megnyilvánulhatnak. Ha egy kompetenciamátrixot használ egy adott szerepkörhöz

szükséges tudás- és készségkészlet azonosítására (amelyet a munkaköri leírásban lehet explicit módon megfogalmazni), az segíthet csökkenteni annak esélyét, hogy a talán nem is tudatosított preferenciái miatt rossz embert vegyen fel.

MIT KAP

A kompetenciamátrix lehet egy kétdimenziós táblázat Excelben, vagy ábrázolható más vizuális formátumok segítségével, de léteznek erre elérhető szoftverek is.





NÉZZÜNK EGY PÉLDÁT

Egy bevásárlóközpontokat kezelő vállalat marketingkampányt szeretne kidolgozni. Ehhez a vállalat meg akarja határozni, hogy mely mely munkatársai vezessék a kampányt. Ennek érdekében a munkatársakat elhelyezték a kompetenciamátrixban (sorok) és listázták a legfontosabb készségeket (oszlopok), amelyekkel a munkatársaknak rendelkezniük kell a kampány vezetéséhez. Ezt követően értékelték a kollégákat úgy, hogy minden egyes készséghez, amellyel az adott munkavállaló rendelkezett, pontszámot rendeltek.

CSAPATTAG	Kommunikáció	Kampányok kezelése	Tartalom marketing	Webinárium menedzsment	Közösségi média marketing	Tervezési készségek
Mária	5/10	6/10	3/10	9/10	3/10	7/10
Eszter	4/10	4/10	6/10	7/10	4/10	4/10
Rudolf	10/10	5/10	1/10	2/10	6/10	7/10
Katalin	8/10	3/10	2/10	7/10	3/10	9/10
Anna	2/10	3/10	8/10	6/10	6/10	3/10
Krisztián	1/10	7/10	3/10	7/10	1/10	6/10

2. táblázat. Kompetenciák mátrixa egy marketingkampány kidolgozásához



ÚTMUTATÓ

- **Értékelje a projekt sikeres befejezéséhez szükséges készségeket.**

Ezt úgy teheti meg, hogy megvizsgálja a csapaton vagy részlegben belüli különböző szerepkörökhöz szükséges készségeket. Vegye számba azokat a készségeket, amelyek elengedhetetlenek a sikerhez, és azokat is, amelyek kívánatosak, de nem szükségesek.

- **Értékelje alkalmazottai készségeit és érdeklődési körét**

A munkáltatók által a munkaerő készségeinek értékelésére használt módszerek szervezetenként eltérőek. Mindig előnyös, ha a munkavállalók értékelésének több szakasza is léteértékelése fókuszáltan történik. Például egy olyan marketing munkatársat, aki saját bevallása szerint a Google Ads területén szerzett szaktudással rendelkezik, csak olyan projekteknél célszerű értékelni, amelyeknél Google Ads szakértőre van szükség.

- **Rögzítse az adatokat egy táblázatban vagy mátrixban.**

A kompetenciamátrix létrehozásának egyik legelterjedtebb módja az Excel. Kövesse az alábbi lépéseket a mátrix Excel-dokumentumban történő létrehozásához. Hozzon létre egy táblázatot az első oszlopban felsorolt készségekkel. Legyen ennek az oszlopnak a neve: "Készségek vagy kompetencia". Írja fel a csapattagok nevét vízszintesen a "Név" oszlopba. A Név alatt hozza létre a "Szakértelem" és az "Érdeklődés" oszlopokat. Adja hozzá a korábban összegyűjtött, a szakértelemre és az érdeklődési szintre vonatkozó

adatokat. Ezzel áttekintést kaphat az egyes alkalmazottak képességeiről és készségeiről. Rendezze ezeket kategóriákba aszerint, hogy milyen mértékben járulnak hozzá a projekt gyakorlati megvalósításához.

● **A megfelelő készségekkel rendelkező alkalmazottak feltérképezése**

Mérlegelje az egyes szerepkörökhöz szükséges készségeket, és rendelje hozzá azokat a munkavállalókat, akik rendelkeznek ezekkel a készségekkel. A konkrét készségekkel rendelkező alkalmazottak is felhasználhatják ezt az információt a készséghiányok azonosítására és áthidalására. Ha így jár el, áttekintést kaphat az egyes alkalmazottak készség szintű jártasságáról. Rendezze a készségeket kategóriákba aszerint, hogy milyen mértékben járulnak hozzá a projekt gyakorlati megvalósításához.

● **Használja a mátrixot a képzési igények azonosításához és a feladatok kiosztásához.**

Hozzon létre olyan képzési és fejlesztési programokat, amelyek segítik a munkavállalókat képességeik fejlesztésében. Ha vannak olyan készségek, amelyekkel sok alkalmazott jelenleg nem rendelkezik, fontolja meg egy tréner vagy más oktató bevonását. Ez segíteni fogja a dolgozókat abban, hogy fejlesszék azokat a készségeket, amelyekkel sikeresek lehetnek a feladataikban és a projektjeikben.



TIPPEK ÉS TANULSÁGOK MÁSOKTÓL

- Kérjen visszajelzést a vezetőtől és a csapattagoktól arról, hogy milyen készségekkel rendelkeznek és milyen készségekre van szükségük a szerepükben vagy a projektben való sikerhez. Nézze meg az alkalmazottak önéletrajzát, hogy képet kapjon a képességeikről.
- Ne hozzon létre kompetenciamátrixot anélkül, hogy előzetesen felmérné a sikeres projekthez szükséges készségeket, ami biztosítja, hogy megközelítése teljes körű legyen - figyelembe véve mind a munkavállalói, mind a vállalati szempontokat.
- Ne felejtse el feltüntetni az egyes szerepkörökben a sikerhez elengedhetetlen készségeket.
- Ne felejtse el a készségeket a csapattagokhoz és a szerepekhez rendelni. Ez biztosítja a készségmátrix pontosságát.
- Ne becsülje alá a munkavállalói kompetenciamátrix előnyeit. A kompetenciamátrixok a készséghiányt pótolni képes belső alkalmazottak megtalálásától kezdve a készségképzési igények azonosításáig segíthetnek a megfelelő tehetségek toborzásában és megtartásában a szervezet számára.
- A matrix eredményei sosem tekinthetők véglegesnek: nyitottnak és mindig frissíthetőnek kell lennie. Ha az érintett szereplők nem veszik komolyan, akkor formális marad és nem tudjuk kihasználni a benne rejlő lehetőségeket.
- Nem szükséges az összes munkakört vagy tevékenységet elemezni, mert az azzal a kockázattal jár, hogy a listánk túl hosszú lesz, és nem lesz olvasható. Ezért meg kell határozni az elérni kívánt célokat és ennek kell alárendelni a kompetenciamátrix összeállítását.

2. KÉPZÉSI SZÜKSÉGLETEK DIAGNÓZISA

A képzési szükségletek diagnosztizálása az egyéni és/vagy kollektív szintű hiányosságok azonosításából áll a tudás, a készségek és a viselkedés tekintetében, a képzési terv kidolgozása céljából. A diagnózis fázisa a képzési ciklus egyik legfontosabb szakaszának tekinthető, mivel nagymértékben meghatározza a folyamat valamennyi további lépést, és közvetlenül támogatja a képzési terv elkészítését. Ez a fázis elengedhetetlen ahhoz, hogy a teljes képzési ciklus hozzáadott értéket teremtsen. Csak strukturált diagnózissal, koherens és megalapozott adatokkal lehet olyan képzési terveket kidolgozni, amelyek összhangban vannak a munkavállalók igényeivel. Csak ezen igények ismerete után lehet mozgósítani a szükséges erőforrásokat, hogy a munkavállalók számára a munkájuk jobb és termelékenyebb fejlesztéséhez szükséges eszközöket biztosítsuk.



MIKOR HASZNÁLJUK?

A képzési igények felmérésének egy szervezet, tevékenységi ágazat vagy közösség minőségének és fejlődésének javítását célzó stratégia részének kell lennie. A diagnózist a képzés megkezdése előtt kell elvégezni, mivel lehetővé teszi azon szempontok azonosítását, amelyek veszélyeztethetik a képzés hatékonyságát. A diagnózisnak két irányba kell irányulnia:

- reaktív (a jelenlegi szükségletek és a jobb teljesítményt akadályozó alkalmazkodási zavarok azonosítása)
- proaktív (a hosszú távú igények azonosítása, hogy a jövőre előre fel lehessen készülni).



HOGYAN?

A képzési szükségletek diagnosztizálása a diagnózishoz vezető adatok gyűjtésének, kiválasztásának, kezelésének és értelmezésének folyamatán keresztül történik, amely az elemzés különböző szintjeit foglalja magában. Számos szerző tanulmányozta ezt a témát, három domináns elemzési szintet tekintve: szervezeti elemzés, funkcionális elemzés, személyi elemzés.

A szervezeti elemzés megköveteli a rendelkezésre álló erőforrások, a szervezet vagy ágazat sajátos feltételeinek, a technikai rendszernek, a munkaügyi kapcsolatoknak a tanulmányozását. Végző soron az a cél, hogy megtudjuk, hol és mikor van szükség képzésre, azzal a céllal, hogy közvetlen kapcsolat legyen a képzés és a szervezet vagy tevékenységi ágazat stratégiája között. Az elemzésnek ezen a szintjén mutatkozik meg a diagnózis proaktív jellegének fontossága, amely megakadályozza a kompetenciák elavulását.

A funkcionális elemzés a funkció végrehajtásához szükséges feltételek, felszerelések, ismeretek és készségek tanulmányozását igényli. Ebben az összefüggésben lényeges az a tény, hogy az egyre kifinomultabb technológiák bevezetése gyakran jelentős változást okoz az egyes feladatok hatékony elvégzéséhez szükséges készségek típusában.

A személyes elemzés megköveteli a szakmai teljesítmény értékelését, valamint a funkció ellátásához szükséges intézkedések és feltételek eléréséhez szükséges szint elérését. A tényleges teljesítményre és a kívánt teljesítményre vonatkozó információk összegyűjtéséről van szó.



HOGYAN LEHET JELENTKEZNI

A képzési szükségletek diagnózisának első lépése a szervezet és alkalmazottai teljesítményének felmérése. Ezért két elemzési szintet kell meghatározni:

a) A jelenlegi helyzet. Meg kell határozni a jelenlegi vagy leendő munkavállalók ismereteinek, attitűdjeinek és készségeinek jelenlegi állapotát. Ennek az elemzésnek figyelembe kell vennie a szervezeti célokat, a légkört, valamint a szervezet belső és külső feltételeit.

b) A szükséges/kívánt helyzet. Itt a szervezeti sikerhez szükséges vagy kívánt feltételeket azonosítják. Ez a munkavállalók munkakörének szintjén a követelmények meghatározásán keresztül mehet végbe: a munka sikeres elvégzéséhez szükséges ismeretek és készségek.

Milyen szintű ismeretekre vagy készségekre van szükségünk ahhoz, hogy a jelenlegi feltételek alapján elérjük a kitűzött célokat? A két helyzet - a kívánt és a jelenlegi - közötti különbség rávilágít a hiányosságokra, amelyeket megfelelő képzési tervek kidolgozásával lehet pótolni. Ez a cél a két helyzet meghatározásával.





ÚTMUTATÓ

A helyes diagnózishoz olyan eszközöket kell kifejleszteni, amelyek lehetővé teszik olyan adatok megszerzését, amelyek lehetővé teszik a dolgok állapotának értelmezését, mind a jelenlegi, mind a kívánt helyzetet. Ezeket az eszközöket kifejezetten a célközönség vagy a szervezet sajátos jellemzőit, valamint az elemzés minden egyes szintjét figyelembe véve kell megalkotni: a szervezet, a munkahely és az egyes célcsoportok által érzett elvárások és szükségletek.

Az információgyűjtés különböző változók elemzésével történik, mint például:

- hatékonysági és szervezeti klímaindexek
- kritikus események módszere
- teljesítménymegfigyelés és -értékelés
- interjúk
- brainstorming
- felmérések és kérdőívek
- közvetlen megfigyelés
- dokumentumelemzés



NÉZZÜNK EGY PÉLDÁT

A. Társadalmi-szakmai jellemzés

1. Nemek: Férfi Nő
2. Születési dátum: Év _____ Hónap _____ Nap _____
3. Cím (kerület): _____
4. Legmagasabb iskolai végzettség

Kevesebb, mint 8 osztály	<input type="checkbox"/>
Szaktanulmányok	<input type="checkbox"/>
Középiskola érettségivel	<input type="checkbox"/>

Felsőfokú szakképzés	<input type="checkbox"/>
Felsőfokú (diploma) (Alapképzés)	<input type="checkbox"/>
Mesterfokozat	<input type="checkbox"/>

PhD	<input type="checkbox"/>
Más:	_____

5. Szakma (A szakma teljes megnevezése).

6. Szakmai státusz (Jelenlegi munkaköre/pozíciója)

Munkanélküli	<input type="checkbox"/>
Egyéni vállalkozó	<input type="checkbox"/>
_____ Tevékenységi szektor: (pl. oktatás, egészségügy)	
Munkavállaló	<input type="checkbox"/>
Inaktív (pl. nyugdíjas) A felmérés itt ér véget. Köszönjük a részvételt!	<input type="checkbox"/>
Munkavállaló	<input type="checkbox"/>
A cég tevékenységi köre, ahol dolgozik: (pl. oktatás, egészségügy)	
_____ Igazgatóság / Osztály / Szolgálat, amelyre kiosztották: (pl. kereskedelmi, adminisztratív)vo)	<input type="checkbox"/>
_____ A cégnél dolgozók száma:	<input type="checkbox"/>
(hozzávetőlegesen, ha nem tudod a pontos számot):	

C. A képzésen való részvétel elérhetősége

7. Tekintettel az Ön tényleges lehetőségeire, tegyen egy X-et minden oszlopba, azoknál a képzési lehetőségeknél, amelyek a legelőnyösebbek lennének az Ön számára.

NAPI ÓRÁKSZÁMA	Napszak	A hét napja	A képzés típusa
Kevesebb mint 2 óra	Reggel <input type="checkbox"/>	Hétfő <input type="checkbox"/>	Jelenlét <input type="checkbox"/>
2-3 óra	Délután <input type="checkbox"/>	Kedd <input type="checkbox"/>	E-learning (távoktatás) <input type="checkbox"/>
3-4 óra	Éjszaka <input type="checkbox"/>	Szerda <input type="checkbox"/>	Vegyes képzés (jelenléti és távoktatás kombinációja) <input type="checkbox"/>
4-5 óra	Közömbös <input type="checkbox"/>	Csütörtök <input type="checkbox"/>	Iskolarendszerű képzés <input type="checkbox"/>
5-6 óra		Péntek <input type="checkbox"/>	Közömbös <input type="checkbox"/>
6-7 óra		Szombat <input type="checkbox"/>	
Közömbös		Vasárnap <input type="checkbox"/>	

Javaslatok

Ha kívánja, itt kifejtheti véleményét bármely olyan szempontról, amelyet lényegesnek tart, és amellyel nem foglalkoztunk.

Köszönjük az együttműködést!





2. RÉSZ: TOBORZÁS/BELÉPÉS

Az 1. rész két módszert mutatott be a készség- és képzési szükségletek elemzésére. Ez a rész az új alkalmazottak kiválasztásának kérdésével foglalkozik. Egy olyan turbulens munkaerő-piaci környezetben, amelyet hatalmas munkaerőhiány jellemez, kulcsfontosságú probléma, hogy hogyan találja meg és válassza ki azokat a munkatársakat, akik illeszkednek az Ön szervezetének kultúrájához, és megfelelően képzettek és motiváltak. Ebben a részben két technikai eszközt mutatunk be. **A Munkáltatói interjú** támogatja Önt a személyközi kommunikációs helyzetekben, és keretet ad a megkérdezettek viselkedésének értelmezéséhez. **A Kiválasztási döntési eszköz** a kiválasztási döntések meghozatalában való jártasságának fejlesztésével segíti Önt. Ez egy széles körben használt technika a jelöltek értékeléséhez és a megfelelő kiválasztási kritériumok kialakításához.

1. AZ ÁLLÁSINTERJÚ

A munkaügyi interjú meghatározása

Az egyéni állásinterjú a legismertebb kiválasztási módszer. Személyes beszélgetést foglal magában, és a legjobb lehetőséget nyújt a szoros kapcsolat - rapport - kialakítására az interjúztató és a pályázó között.

Az interjú magában foglalja a pályázó képességeire vonatkozó bizonyítékok

feldolgozását és értékelését a személyi specifikációval kapcsolatban. A bizonyítékok egy része szerepel a jelentkezési lapon, de az interjú célja, hogy ezeket az adatokat kiegészítse a kompetenciákra, attitűdökre, tapasztalatokra és személyes tulajdonságokra vonatkozó részletesebb vagy konkrétabb információkkal, amelyeket egy személyes, szemtől-szembeni találkozás során lehet megszerezni (Armstrong, 2006).

A felvételi vagy kiválasztási interjúk aszerint különböznek egymástól, hogy milyen módszereket alkalmaznak az információszerzésre és a pályázó attitűdjeinek és érzelmeinek megismerésére. Az interjúkészítési módszerek közötti legfontosabb különbséget azok strukturáltsága vagy az interjúztató által gyakorolt ellenőrzés mértéke határozza meg. Az erősen strukturált (vagy direktív) interjú során az interjúztató határozza meg az interjú menetét, ahogyan az egyes kérdéseket felteszik. A kevésbé strukturált (vagy nem direktív) interjúban a jelölt nagyobb szerepet játszik a beszélgetés menetének meghatározásában (Nankervis et al., 2020).

A következő táblázatban a különböző interjú típusokat és a mellettük, illetve ellenük szóló legfontosabb szempontokat mutatjuk be.

1. Táblázat. Az interjúk típusai

TÍPUS INTERJÚ	MEGHATÁROZÁS	MELLETE	ELLENE
Irányított vagy strukturált	Egy meghatározott kérdéssort követő interjú.	<ul style="list-style-type: none"> • Következetes - minden pályázó egyenlő bánásmódban részesül • Általában megbízható • Időhatékony • Minden terület lefedett • Könnyű összehasonlítani a pályázókat 	<ul style="list-style-type: none"> • Hiányozhat a rugalmasság • Néhány figyelmen kívül hagyott terület, amelyet nyomon kellene követni • A kérdező dominálhat • A pályázót túlterhelhetik a kérdések
Nem irányított vagy nem strukturált	Egy strukturálatlan beszélgetés stílusú interjú, amelynek során a kérdező a kérdésekre adott válaszok során az érdeklődésre számot tartó pontokat követi.	<ul style="list-style-type: none"> • Könnyen azonosíthatóak a készségek • A pályázó nyugodtabb lehet, mint más módszerek alkalmazásakor. • Egyéni helyzetre szabható 	<ul style="list-style-type: none"> • Nehezen ellenőrizhető interjú • Fontos területeket hagyhat ki • Nehéz összehasonlítani a különböző pályázókat
Panel	Olyan interjú, amelynek során az interjúztatók egy csoportja kérdezi a jelentkezőt.	<ul style="list-style-type: none"> • Pártatlan - ez egy csoportos döntés • A pályázót szorosan meg lehet figyelni • A testület egyik tagja észrevehet vagy észbe juthat valami, amit a többiek nem vettek észre. • Alkalmas magasabb szintű kinevezésekre 	<ul style="list-style-type: none"> • Költségek • A pályázó úgy érezheti, hogy túlerőben vannak a kérdezők. • A paneltagok beszélhetnek vagy vitatkozhatnak egymás között • Kevesebb esély a kapcsolatteremtésre a pályázó és az interjúztatók között
Stressz	Olyan interjú, amelyen a pályázót gyakran durva kérdések sorozatával hozzák kellemetlen helyzetbe. Ez a technika segít azonosítani a túlérzékeny, illetve az alacsony vagy magas stressztűrő képességű jelentkezőket.	<ul style="list-style-type: none"> • A pályázó viselkedését mutatja be érzelmi megterhelést okozó körülmények között. • Alkalmas lehet olyan munkakörökben, ahol a dolgozó nagy nyomásnak van kitéve. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nagyon képzett interjúkészítőre van szükség • Elidegenítheti és elveszítheti a megfelelő pályázót • Befolyásolhatja a vállalat nyilvános kapcsolatok kép • Csak néhány pozícióra vonatkozik • Annak ellenőrzése, hogy a pályázó hogyan kezeli a stresszt
Csoport	Egy bizottság több jelöltet hallgat meg egyszerre.	<ul style="list-style-type: none"> • Könnyű összehasonlítani a pályázókat • Valós munkakörülményeket rePrezentálhat • Alkalmas vezetői, szóbeli kommunikációt vagy interperszonális készségeket igénylő pozíciók betöltésére. 	<ul style="list-style-type: none"> • Drága • Nehéz értékelni • Nem mindig kapcsolódik az adott munkakörhöz • Nem sok személyes kapcsolat van a pályázók és az interjúztatók között
Technológiai alapú (Skype/ telekonferencia)	Skype, Zoom, videokonferencia vagy más digitális eszközök segítségével végzett interjú.	<ul style="list-style-type: none"> • Költséghatékony • Jobb időfelhasználás, mivel nem kell a pályázóra várni, hogy megszervezze az utazási időpontokat. • Lehetővé teszi az interjúztatók számára, hogy értékeljék a pályázó viselkedését és interperszonális készségeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Csak akkor használható, ha a technológia elérhető • A távolság miatti szóbeli késedelem • Stresszes a kérelmező számára, aki egyedül van egy szobában (telekonferenciás interjú esetén)

A munkaügyi interjú szerepe a HRM-ben
Az interjú a kiválasztási technikák "klasszikus hármásának" egyik fő részét képezi, a másik kettő a jelentkezési lap és a referenciák (Armstrong, 2006). Az interjúk különösen alkalmasak a mikro- és kisvállalkozások munkaerő-felvételi folyamatának végrehajtására, mivel könnyen megvalósíthatók, és nem igényelnek további pénzügyi költségeket. Számos előnye miatt az interjúnak nagyon fontos szerepe van a toborzási folyamatban, valamint a humánerőforrás-gazdálkodás átfogó gyakorlatában. A mikro- és kisvállalkozások számára az interjú azért értékes, mert lehetővé teszi a tulajdonosok vagy vezetők számára, hogy felmérjék, hogyan illeszkedne a jelölt a vállalkozásukba, és milyen lenne vele együtt dolgozni. Ugyanakkor az interjú a jelöltnek is lehetőséget ad arra, hogy felmérje a szervezetet és a munkakört, valamint hogy kérdéseket tegyen fel és tisztázza az esetleges bizonytalan szituációkat.

A munkaügyi interjú eszközei

- A munkaköri leírás elemzése és az interjú megtervezése
- Az interjú elrendezésének és a kérdések készítésének felépítése
- Interjúkészítési folyamat lefolytatása
- A munkavállaló kompetenciáinak és készségeinek értékelése az interjú során

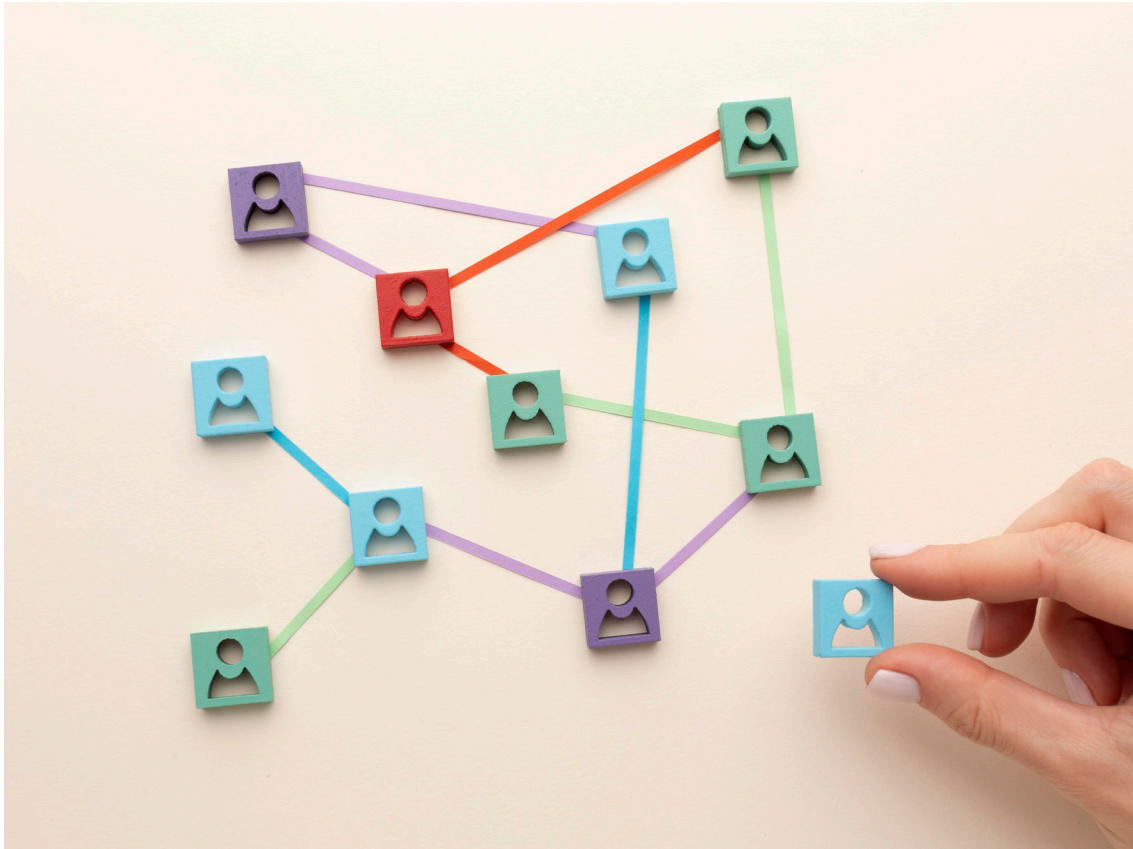
Strukturált vagy irányított interjú

A strukturált vagy irányított (direktív) interjú a legjobban strukturált interjú típus, amely részletes kérdéssorozaton és előkészített űrlapokon alapul.

A strukturált interjúkészítési folyamat legfontosabb jellemzői a következők:

- kizárólag a munkaköri feladatokon és a munkavégzés szempontjából kritikus kompetenciákon alapulnak
- többféle kérdéstípust használ
- minden egyes kérdésre előre meghatározott válaszmintákat tartalmaz. A megkérdezettek válaszai előre meghatározott skálán értékeltek
- gyakran alkalmaznak interjúbizottságot, hogy a megkérdezettek válaszait többféle szempontból értékeljék (ez nagyobb szervezeteknél talán gyakoribb).
- következetesen alkalmazzák minden egyes kérelmezőre. Minden folyamatot szigorúan követnek annak érdekében, hogy minden kérelmezőnek ugyanolyan esélye legyen, mint a többi kérelmezőnek.
- teljes körűen dokumentálják a későbbi referenciák érdekében, és akkor is, ha a kiválasztási döntést meg kell védeni (Nankervis et al., 2020, 231. o.).

A strukturált interjúk során az interjúztatók általában minden pályázónak ugyanazokat a kérdéseket teszik fel, ami következetesebbé, megbízhatóbbá és érvényesebbé teszi ezt a fajta interjút. Ezen túlmenően a standardizált kérdéslista a kevésbé tapasztalt interjúztatóknak is segíthet abban, hogy jobb interjút folytassanak (Dessler, 2020). Ha lehetséges, jobb, ha egy további interjút is tartunk valakivel, aki nem a jelölt leendő vezetője, de együtt fog vele dolgozni; még akkor is, ha ez nem " hivatalos " interjú, hanem egy egyszerűsített beszélgetés.



MIKOR HASZNÁLJUK

- A felvételi eljárás lefolytatása
- További információk megszerzése jelöltekről, kompetenciáikról és tapasztalataikról
- A pályázati úrlapon szereplő adatok és referenciák ellenőrzése

MIÉRT HASZNOS

A személyes találkozó révén Ön részletesebb információkat kaphat a megfelelő jelöltek kompetenciáiról, attitűdjéről és tapasztalatairól, de ellenőrizheti a jelentkezési lapon szereplő valamennyi bizonyítékot is. A javasolt protokoll segítségével megkönnyítheti és ellenőrizheti az interjúkészítési folyamatot.

MIT KAP

Egy standardizált és szisztematikus interjúeljárás, amely segíthet a felvételi folyamat ellenőrzésében.



NÉZZÜNK EGY PÉLDÁT

2. Táblázat. A hatékony strukturált interjúkészítési folyamat protokollja (példakérdésekkel)

1. lépés - Tanulmányozza a munkaköri leírást	<ul style="list-style-type: none"> Ne kezdje el az interjút, ha nem érti a munkakör feladatait és azt, hogy milyen kompetenciákat keresnek.
2. lépés - Az interjú felépítése	<ul style="list-style-type: none"> Használjon olyan kérdéseket, amelyek a meghirdetett munkakörrel kapcsolatosak, szituációs jellegűek vagy konkrét viselkedésre vonatkoznak. Az olyan kérdések, amelyek egyszerűen véleményeket és attitűdöket, célokat és törekvéseket, valamint önértékeléseket kérdeznek, lehetővé teszik a jelöltek számára, hogy túlságosan kedvezően mutassák be magukat, vagy elkerüljék a gyengeségek feltárását. Használja ugyanazokat a kérdéseket minden jelölnél. Ez növeli a megbízhatóságot. Azzal, hogy minden jelöltnek azonos lehetőséget biztosít, csökkenti az elfogultságot. Minden kérdésre, ha lehetséges, határozzon meg több ideális választ és egy pontszámot. Ezután értékelje az egyes jelöltek válaszait ezen a skálán. <p>Állásismereti kérdések</p> <ol style="list-style-type: none"> Milyen lépéseket követne a Toyota Camry ventilátorszív cseréje során? Milyen tényezőket venne figyelembe a munkájához használt számítógép kiválasztásakor? <p>Tapasztalati kérdések</p> <ol style="list-style-type: none"> Milyen tapasztalata van a gépjárműmotorok javításában? Milyen tapasztalata van a fogyasztói termékek marketingprogramjainak létrehozásában?
2. lépés - Az interjú felépítése	<p>Viselkedési (múltbeli viselkedés) kérdések</p> <ol style="list-style-type: none"> Meséljen egy olyan esetről, amikor egy különösen kellemetlen emberrel kellett megküzdenie. Milyen volt a helyzet, és hogyan kezelte? Meséljen egy olyan időszakról, amikor nagy stressznek volt kitéve. Milyen volt a helyzet, és hogyan kezelte? <p>Szituációs (Mit tennél) kérdések</p> <ol style="list-style-type: none"> Tegyük fel, hogy a főnöke ragaszkodik ahhoz, hogy egy Prezentációt ma estére be kell fejeznie, de a beosztottja azt mondta, hogy korán haza kell mennie, hogy részt vegyen egy online órán, ezért nem tud segíteni. Ön mit tenné? A vezérigazgató most közölte önrel, hogy ki akarja rúgni a főnökét, akivel nagyon jóban van, és önrel akarja helyettesíteni. Ön mit tenné?
3. lépés - Szervezkedjen	<ul style="list-style-type: none"> Tartsa az interjút egy privát helyen, hogy a lehető legkisebb legyen a megszakítások száma. Az interjú előtt nézze át a jelölt jelentkezését és önéletrajzát. Jegyezzen meg minden olyan területet, amely nem egyértelmű, vagy amely erősségekre vagy gyengeségekre utalhat.
4. lépés - Kapcsolatteremtés	<ul style="list-style-type: none"> Kezdje azzal, hogy megnyugtassa az illetőt. Üdvözölje a jelöltet, és kezdje az interjút egy semleges kérdéssel, például az aznapi időjárásról.
5. lépés - Kérdezzen és tartsa kézben a folyamatot	<ul style="list-style-type: none"> Próbálja meg követni a szituációs, viselkedési és szakmai ismeretekre vonatkozó kérdések sorrendjét, amelyeket előre megírt.
6. lépés - Készítsen rövid jegyzeteket az interjú során	<ul style="list-style-type: none"> Ez segít elkerülni, hogy az interjú elején elhamarkodott döntést hozzon, és segíthet felfrissíteni a memóriáját, ha az interjú véget ért.
7. lépés - Az interjú lezárása	<ul style="list-style-type: none"> Hagyjon időt arra, hogy válaszoljon a jelölt esetleges kérdéseire, és adott esetben képviselje cégét a jelölt előtt. Próbálja meg pozitívan befejezni az interjút. Mondja meg a kérelmezőnek, hogy van-e érdeklődés, és ha igen, mi lesz a következő lépés. A visszautasításokat diplomatikusan tegye meg.
8. lépés - Az interjú felülvizsgálata	<ul style="list-style-type: none"> Miután a jelölt távozott, nézze át az interjú jegyzeteit, pontozza az interjúválaszokat.

Asztal 3. Kiegészítő kérdések a pályázók meghallgatásához (mintakérdések)

Általános kérdések	<ol style="list-style-type: none"> 1. Röviden jellemezze magát. 2. Írja le a valaha volt legjobb/legrosszabb munkáját. 3. Írja le a következő néhány évre vonatkozó karriercéljait. 4. Mennyit tudott meg rólunk? Honnan tudta meg? 5. Írjon le egy problémát, amellyel jelenlegi munkahelyén szembesül. Mit javasol a helyzet javítására?
A munkatapasztalattal kapcsolatos kérdések	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mit tanult a jelenlegi munkájából? 2. Milyen típusú feletteseknél dolgozik a legkönnyebben? 3. Mi volt a legnagyobb munkahelyi eredménye? 4. Írja le azt a munkaszituációt, amely a legtöbb energiáját igényelte. 5. Melyik feladatokat szereti a legjobban? Legkevésbé?
Adminisztratív és vezetői készségekre vonatkozó kérdések	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hogyan jellemezné az emberek/projektek irányításához való hozzáállását? 2. Legtöbbünknek van egy vagy több olyan új koncepciója, projektje vagy újítása, amelynek létrehozására különösen büszkék vagyunk. Le tudna írni egy ilyen saját innovációt? 3. Néha olyan döntést hozunk, amelyet szívesen visszavonnánk. Mondj egy példát, amikor ez történt veled. 4. Milyen típusú konkrét műveleteket irányított? 5. Hogyan jellemeznék Önt mint vezetőt az alkalmazottai?
Szóbeli kommunikációval és Prezentációs készségekkel kapcsolatos kérdések	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi volt a legrosszabb kommunikációs probléma, amit tapasztalt? 2. Meséljen az Ön által vezetett ülések előkészítéséről és eredményeiről. 3. Tartottál már nyilvános vagy csoportos előadást? 4. Milyen felkészülésre volt szüksége?
Programozási és rendszerelemzési tapasztalati kérdések	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melyik programozási nyelvet ismeri jól? 2. Kérjük, írja le, hogy milyen típusú adatbázisokkal dolgozott, és milyen mértékű tapasztalattal rendelkezik. 3. Mi volt a szerepe a szoftverrendszerek fejlesztésében és bevezetésében? 4. Írja le az Ön által használt elektronikus adatfeldolgozó berendezéseket! 5. Milyen típusú alkalmazásokat tervezett?
Számviteli és könyvelési kérdések	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kérjük, írja le a pénzügyi elemzésben szerzett tapasztalatait. 2. Milyen típusú költségvetést és egyéb pénzügyi előrejelzéseket készített? 3. Kérjük, sorolja fel, hogy milyen típusú nyilvántartásokért volt felelős. 4. Milyen tapasztalatai vannak az ellenőrzésekkel kapcsolatban? 5. Kérem, meséljen a különböző típusú költségvetésekről, amelyekért Ön volt felelős.

Forrás: A Baltimore-i Egyetem - Irányelvek a sikeres toborzáshoz, kiválasztáshoz és felvételhez című kiadványból átvéve.



ÚTMUTATÓ

- Az egyes interjúk céljainak és terjedelmének meghatározása
- A munkaköri követelmények, a jelentkezési lapok adatai, a tesztek eredményei és egyéb rendelkezésre álló információk áttekintése a pályázó fogadása előtt.
- Tervezze meg az interjút, hogy megfelelően tudja felépíteni
- A munkaköri követelmények szempontjából releváns kérdések - A 3. táblázatban található a lehetséges kiegészítő kérdések.
- Használja a javasolt elrendezést protokollként a toborzási folyamat során.
- Állítsa be a javasolt elrendezést az Ön igényeinek és a munka specifikációinak megfelelően.

2. A KIVÁLASZTÁSI DÖNTÉS MEGHOZATALA

A kiválasztási döntés meghatározása

Függetlenül attól, hogy melyik kiválasztási módszert alkalmazza, a folyamat végén mindig Önnek kell meghoznia a döntést arról, hogy kit tart a legmegfelelőbb jelöltnek. A kinevezésről szóló döntést az összes interjú befejezése után kell meghozni. A kiválasztás célja a jelöltek alkalmasságának felmérése. Ez magában foglalja annak eldöntését, hogy a pályázók jellemzői - kompetenciáik, tapasztalataik, képzettségük - milyen mértékben felelnek meg a pozícióval kapcsolatos elvárásoknak.

A kiválasztási döntés szerepe a HRM-ben

A lehetséges költségek miatt a végső kiválasztási döntésnek a lehető legmegalapozottabbnak kell lennie. Ez megköveteli a pályázókra vonatkozó összes releváns információ szisztematikus mérlegelését. Gyakori az összefoglaló formanyomtatványok és ellenőrző listák használata annak biztosítására, hogy a pályázók értékelésénél minden releváns információt figyelembe vegyenek (Nankervis et al., 2020).

A kiválasztási hibák költségbecslésének fontos szempontja, hogy ne csak a közvetlen költségeket, hanem a közvetett költségeket is kiszámítsuk. Rossz döntésekkel járhatnak:

- további felvételi és kiválasztási költségek
- további fejlesztési költségek
- alternatív költségek
- versenyelőny elvesztése
- a vállalat márkájának károsodása
- a választott munkáltatói státusz elvesztése
- a vállalat versenyképességének veszélyeztetése
- más kulcsfontosságú alkalmazottak elvesztése (Nankervis et al., 2020, 245. o.).

Ezek a potenciális immateriális költségek bizonyítják, hogy a kiválasztási folyamat nagy kihívást jelenthet, és különleges figyelmet és óvatosságot igényel.

A kiválasztási döntési eszközök

- A munkaköri leírás elemzése és a legfontosabb kritériumok meghatározása, amelyek alapján az egyes jelölteket mérni fogja.
- Egy egyszerű értékelőlap elkészítése és strukturálása, amely tartalmazza ezeket a kritériumokat.
- A munkavállaló kompetenciáinak és készségeinek értékelése az interjú során

Jelöltek értékelő úrlapja

A jelöltértékelő űrlap egy sablon, amely felhasználható az egyes kiválasztási módszerekre adott pontszámok kombinálására, és a pályázó összesített pontszámának megállapítására. Ez egy érvényes kiválasztási kritériumokon alapuló értékelőlap, amely segítheti a döntéshozatali folyamatot és az alkalmazásról szóló végső döntést. A jelöltértékelő űrlapot az interjúztató tölti ki, hogy rangsorolja a jelölt általános képzettségét arra a pozícióra, amelyre jelentkezett. Az interjúztatónak minden egyes címszó alatt számszerű értékelést kell adnia a jelöltnek, és a rendelkezésre álló helyre konkrét, a munkakörrel kapcsolatos megjegyzéseket kell írnia.

MIKOR HASZNÁLJUK

- A tisztességes és védhető felvételi eljárás fenntartására.
- A jelöltek interjúk és más kiválasztási módszerek során nyújtott teljesítményének következetes értékelésére és összehasonlítására.
- A toborzási folyamat végén végleges döntést hozni a legjobb jelöltről.

MIÉRT HASZNOS

Az érvényes kiválasztási kritériumokon alapuló jelöltértékelő űrlap segíti a döntéshozatali folyamatot. Összefoglalja a pozíció szempontjából releváns összes kritériumot, és lehetővé teszi az ezeken a kritériumokon alapuló pontszámok egyéni kiszámítását minden jelöltre.

MIT KAP

Ön egy strukturált értékelőlapot kap, amely tartalmazza a munkakör szempontjából legfontosabb kritériumokat. A szabványosított űrlap segítségével értékelni tudja majd a jelölteket és teljesítményüket az interjúk vagy más kiválasztási módszerek és tesztek során. Az adott jelölt összesített pontszáma alapján hozhatja meg a végső döntést arról, hogy a legjobb jelöltet alkalmazza-e az adott munkakörre.





NÉZZÜNK EGY PÉLDÁT

4. Táblázat. Példa a jelöltek értékelőlapjára

Jelölt neve:		Pozíció:				
Interjúztató neve:		Dátum:				
5 - Kiváló 4 - Átlagon felüli 3 - Átlagos 2 - Átlag alatti 1 - Nem kielégítő						
Kritériumok	5	4	3	2	1	Megjegyzések
Iskolai háttér: Rendelkezik-e a pályázó a pozíció betöltéséhez szükséges iskolai végzettséggel vagy képzettséggel?						
Korábbi munkatapasztalat: A jelölt szerzett-e hasonló készségeket vagy képesítéseket korábbi munkatapasztalatai során?						
Műszaki képzés/tapasztalat: Rendelkezik-e a jelölt a pozícióhoz szükséges műszaki ismeretekkel?						
Verbális kommunikáció: A jelölt hatékony kommunikációs készségről tett tanúbizonyítást az interjú során?						
Jelöltek lelkesedése: Lelkesedett-e a jelölt a pozíció és a vállalat iránt?						
A vállalat ismerete: Mutatott-e a jelölt bizonyítékot arra, hogy az interjú előtt utánanézett a vállalatnak?						
Csapatépítés/személyközi készségek: A jelölt a válaszai révén bizonyította-e jó csapatépítési/személyközi készségeit?						
Kezdeményezés: A jelölt a válaszai révén nagyfokú kezdeményezőkézségről tett tanúbizonyítást?						
Időgazdálkodás: A jelölt a válaszai révén bizonyította-e jó időgazdálkodási készségét?						
Ügyfélszolgálat: A jelölt a válaszai révén bizonyította-e, hogy magas szintű ügyfélszolgálati készségeket/képességeket mutat?						
Általános benyomás és ajánlás: Végző megjegyzések és ajánlások a pályázóval való folytatásra.						
Teljes pontszám						
Hivatkozások						
A jelöltek referenciáinak ellenőrzése pozitív - Igen/Nem					Megjegyzések	
Végleges döntés						

Forrás: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/candidate-evaluation-form.aspx> és Fáilte Ireland (2013) Recruitment and Selection. Online üzleti eszközök



ÚTMUTATÓ

- A munkaerő-felvételi folyamat kezdetén készítsen munkaköri leírást és munkavállalói profilt.
- Határozza meg a legfontosabb kritériumokat, amelyek alapján az egyes jelölteket mérni fogja.
- Készítsen egy egyszerű értékelőlapot, amely tartalmazza ezeket a kritériumokat.
- Az egyes interjúk során csak rövid jegyzeteket készítsen a jelölt válaszairól.
- Minden interjú után töltsse ki az adott jelöltre vonatkozó értékelőlapot, amíg a részletek még frissen élnek a fejében.
- Adjon meg minden egyes minősítést magyarázó megjegyzést, viselkedési példákat említve.
- Ha az összes interjú befejeződött, hasonlítsa össze az értékelőlapokat a legmegfelelőbb jelölt kiválasztásához.
- Az Ön kiválasztási módszerei és tesztjei alapján az értékelőlapot más releváns kritériumokkal is módosíthatja.



TIPPEK ÉS MÁSONK TAPASZTALATAI (DEPARTMENT OF EDUCATION - STATE OF VICTORIA, 2019):

- Legyen következetes a pályázók értékelésében
- Készüljön fel, és ismerje meg az egyes kiválasztási kritériumokhoz kapcsolódó értékelési skálát és viselkedési mutatókat.
- Legyen tisztában az olyan előítéletekkel, mint például:
 - "glóriahatás": egy kiváló válasz után a pályázót összességében erős pályázónak tekintik.
 - "kürtőhatás": miután a pályázó egy kritériumban rosszul teljesít, összességében gyengének ítélik meg.
 - "középre húzás": a közepes értékelések, mint például a "3" vagy a "megfelel a követelményeknek" előnyben részesítése.
- Legyen tisztában a tulajdonítással:
 - a csapat nevében egy többes szám egyes személyben tett nyilatkozatok, amelyeket a jelölt magának tulajdonít.
 - homályos közléseket tényként állít, pl. "mindannyian elégedettek voltak...".
- Legyen tisztában:
 - a sztereotípiák (pl. nem, kulturális és nyelvi háttér, fogyatékoság, életkor) befolyásolhatják a pályázó erősségeinek és gyengeségeinek megítélését.
 - milyen módon befolyásolhatja a pályázó előzetes ismerete az értékelési teljesítményének megítélését

3. RÉSZ: MOTIVÁCIÓ/TELJESÍTMÉNY

Ennek a résznek a célja, hogy kidolgozzon egy keretrendszert az alkalmazottak motivációjának magas szinten tartására. A motivált munkavállaló jobban teljesít. Két eszközt mutatunk be. Az első eszköz a **munkamotivációs teszt**, amely a motivációs szint öndiagnózisa. Támogatást adunk a teszt elvégzéséhez és eredményeinek értékeléséhez. A **folyamatos visszajelzés** egy egyszerű és könnyen elérhető eszköz, amely segít Önnek a munkavállaló motivációjának megőrzésében és fejlesztésében azáltal, hogy elemzi az igényeit, és biztosítja az ezekre való megfelelő reagálást.



1. MUNKA MOTIVÁCIÓS TESZT

Ez a kérdőív azt vizsgálja, hogy milyen motívumok inspirálnak minket, és milyen pszichológiai szükségletek motiválnak minket leginkább a munkában.

A kérdőív minden egyes számozott szakasza három állítást tartalmaz.

Az Ön feladata, hogy az egyes egységeken belül rangsorolja az állításokat aszerint, hogy azok mennyire felelnek meg az Ön munkájával és munkahelyi viselkedésével kapcsolatos véleményének és érzéseinek.

Jelölje az egyes állítások jobb oldalán a legmegfelelőbb állítást 1-gyel, a második legmegfelelőbbet 2-vel, a legkevésbé megfelelőt pedig 3-mal.

Egyes kijelentések azt feltételezik, hogy Ön vezető. Ha nem az, próbálja meg úgy értékelni a kijelentéseket, mintha vezető lenne.

1	A	Ha egy problémát meg kell oldani, szeretek egyedül dolgozni, és egyedül vállalom felelősséget a megoldásért.	
	B	Amikor egy problémát kell megoldanom, szeretek csapatban (csoportban) dolgozni és közös megoldást találni.	
	C	Amikor egy problémát kell megoldanom, szeretek csapatban (csoportban) dolgozni, de csak akkor, ha én vezetem a csoportot.	
2	A	A vezető feladata, hogy izgalmas, kihívást jelentő célokat tűzzön ki a beosztottjai számára.	
	B	A célokat a csoporttagok közös megegyezésével kell meghatározni.	
	C	Fontos, hogy olyan célokat tűzzünk ki, amelyeket átlagos erőfeszítéssel is el lehet érni.	
3	A	A kollégáim úgy jellemeznének, mint aki odafigyel másokra.	
	B	Az emberek azt mondhatják, hogy jól tudok beszélni.	
	C	A munkahelyemen leginkább a munkával és a feladatokkal kapcsolatos dolgokról szoktam beszélgetni.	
4	A	Szeretem a problémamegoldó beszélgetéseket.	
	B	Vitákban kiállok az érdekeimért.	
	C	Szeretem az olyan beszélgetéseket, amelyek lehetővé teszik, hogy jobban megismerjem a kollégáimat.	
5	A	Örülök, ha az emberek észreveszik, hogy egy közösséghez tartozom.	
	B	A közösséghez való tartozás számomra nem különösebben fontos.	
	C	Boldog vagyok, hogy egyéniség lehetek; nem vágyom arra, hogy egy közösség részének tekintsenek.	
6	A	Szeretek visszajelzést kapni arról, hogy mennyire jól dolgoztam együtt másokkal egy csapatban.	
	B	Szeretek konkrét visszajelzést kapni arról, hogy mennyire jól végeztem el egy feladatot.	
	C	Én tudom a legjobban megítélni, hogy mennyire jól végeztem a munkámat; a fizetésemelés és az előléptetés a legfontosabb visszajelzés számomra.	
7	A	A beosztott legfontosabb értékelési kritériuma a cél és a feladat elérése.	
	B	A munkavállaló legfontosabb értékelési kritériuma a jövőbeli fejlődése.	
	C	Az értékelés célja, hogy kiderüljön, mit csinált jól a munkavállaló, és milyen hibákat követett el.	
8	A	A konfliktus egy olyan eszköz, amelyet arra lehet használni, hogy megtaláljuk a lehető legjobb megoldást egy problémára.	
	B	A konfliktus nagyon egészséges lehet: erőfeszítésekre ösztönzi az embereket.	
	C	A konfliktusokat kordában kell tartani; egy közösség tagjai, akik egymással vitatkoznak, ritkán eredményesek.	
9	A	Bármely megoldás esetében fontos, hogy elfogadható-e az a csoport számára, amelynek azt végre kell hajtania.	
	B	Ha meg vagyok győződve arról, hogy egy megoldás működni fog, akkor elvárom, hogy megvalósuljon, és vállalom a felelősséget a következményekért.	
	C	Ha úgy gondolom, hogy egy megoldás működni fog, akkor meg akarom valósítani; a közösség tagjaival való további vita általában időpocsékolás.	

10	A	Ha egy alkalmazott hibát követ el, megmutatom neki, hogyan kell kijavítani.	
	B	Ha munkatársam hibázik, megbeszélésem vele a helyzetet, és megegyezünk a hiba kijavításában.	
	C	Ha a munkatársam hibázik, megmondom neki, hogy javítsa ki.	
11	A	A hibáknak eszköznek kell lenniük ahhoz, hogy az emberek tanuljanak, és ezáltal fejlődjenek.	
	B	Hibákat követek el, de amíg a legtöbbször igazam van, elvégzem a munkámat.	
	C	Nem szeretek hibázni; nem követem el kétszer ugyanazt a hibát.	
12	A	Kemény munkával és a vezetőség megfelelő támogatásával az egyének a legtöbb problémát leküzdhetik.	
	B	Kemény munkával a legtöbb problémán túl lehet jutni.	
	C	Az erős bizalom a legtöbb problémán túljuthat.	
13	A	Jobban összpontosítok a társaimmal és a főnökömmel való személyes kapcsolatokra, mint a beosztottjaimmal.	
	B	Időt és energiát fordítok a munkahelyi személyes kapcsolataim fejlesztésére és javítására.	
	C	A munkahelyemen csak akkor alakítok ki személyes kapcsolatokat, ha azok segítenek a feladataim elvégzésében.	
14	A	"Ne menj el az emberek mellett felfelé menet; lefelé menet találkozatsz velük."	
	B	"Semmi sem olyan sikeres, mint a siker."	
	C	"Senki sem emlékszik annak a nevére, aki második lett egy versenyen."	
15	A	Ha igazam van, hosszú távon én fogok nyerni.	
	B	Ha erősen hiszek magamban, hosszú távon győzni fogok.	
	C	Próbálok türelmes lenni az emberekkel, ez hosszú távon kifizetődik.	
16	A	A munkavállalók akkor teljesítenek jól, ha a főnökeik együtt dolgoznak velük.	
	B	A munkavállalók termelékenységése nő, ha már a kezdetektől fogva tudják, mi a munkájuk.	
	C	A munkavállalóknak új magasságok elérésére kell törekedniük.	
17	A	Örülök, ha a munkatársaim az én módszerem szerint csinálják a dolgokat.	
	B	Amíg egy döntés helyes, addig nem számít, hogy egyéni vagy kollektív döntés volt-e.	
	C	Egy döntés végrehajtásához a végrehajtásért felelős csapat minden tagjának jóvá kell hagynia azt.	
18	A	Akkor dolgozom jól, ha személyes kapcsolatom van a főnökömmel.	
	B	Jól dolgozom olyan helyzetekben, ahol én vagyok a saját főnököm.	
	C	Akkor dolgozom jól, ha határidőket kell betartanom.	

Eredményjegyzék

A kérdőívben szereplő rangsorszámokat vigye át erre a lapra. Ezután összesítse a három oszlopban szereplő számokat, és az eredményt írja be az "összesen" rovatokba. Minél alacsonyabb a pontszám, annál jellemzőbb a motívum, és minél magasabb a pontszám, annál kevésbé jellemző.

A teljesítmény iránti szükséglet		A valahová tartozás (affiliáció) iránti szükséglet		Hatalom iránti szükséglet	
1.a		1.b		1.c	
2.a		2.b		2.c	
3.a		3.b		3.c	
4.a		4.b		4.c	
5.a		5.b		5.c	
6.a		6.b		6.c	
7.a		7.b		7.c	
8.a		8.b		8.c	
9.a		9.b		9.c	
10.a		10.b		10.c	
11.a		11.b		11.c	
12.a		12.b		12.c	
13.a		13.b		13.c	
14.a		14.b		14.c	
15.a		15.b		15.c	
16.a		16.b		16.c	
17.a		17.b		17.c	
18.a		18.b		18.c	
Összesen:		Összesen:		Összesen:	



MIKOR HASZNÁLJUK

- Az emberek különböző munkamotívumainak azonosítása.
- A teljesítményértékelés módosítására, a motivációs igények figyelembevételével
- A munkavállalók igényeinek nyomon követésére
- Az új alkalmazottakról bemeneti információkat és további információkat szolgáltat a hatékonyabb képzési programokhoz.
- A munka legfontosabb szükségleteinek azonosítására.
- A munkavállaló orientálására saját motivációs forrásainak megértéséhez

MIÉRT HASZNOS

A munkamotivációs teszttel részletesebb információkat kaphat alkalmazottai viselkedésének motívumairól. Segít a realisabb teljesítménymérés kialakításában és a munkavállalók fejlődési és motivációs igényeinek megértésében. Így hatékonyabban választhatja ki a külső és belső motivátorokat a munkavállalók számára.

A PAA-alapú tesztet leggyakrabban üzleti vagy vállalati környezetben használják. Az eredetileg irrelevánsnak minősített személyiségtesztek akkor váltak népszerűbbé, amikor a vezetők megpróbálták kideríteni, mi motiválja alkalmazottaikat. A személyiségtesztek azt is lehetővé teszik, hogy a vezető többet tudjon meg mindenkiről.

Az emberek különböző dolgokat várnak el a munkahelyüktől. A hatalom által motivált munkavállalóknak világos elvárásokra és lépésekre lehet szükségük a karrierjük előrehaladásához. A teljesítmény által motivált dolgozóknak rendszeres lehetőségekre lehet szükségük egy probléma megoldására. A kötődés által motivált kollégáknak következetes visszajelzésre lehet szükségük a munkájukról.

Következmények a szervezet számára

A szervezet a munkavállalók igényei alapján módosíthatja a munkafeladatok koordinációját. A kiigazítások a következőképpen történhetnek:

- Nagy teljesítményigényű alkalmazottak: Kihívást jelentő, de elérhető célokat kell kitűzni számukra. Gyakori visszajelzést kell adni, hogy segítsék őket a kívánt eredmény elérésében.
- Nagy hatalomigényű alkalmazottak: Autonómiát kell biztosítani számukra, hogy maguk irányíthassák a dolgokat.
- A nagymértékben kötődési igényű munkavállalók: Olyan csapatban és együttműködő környezetben kell lenniük, ahol a legjobban tudnak teljesíteni.

MIT KAP

A munkamotivációs teszt könnyen használható teszt, és könnyen alkalmazkodik a vállalatok kihívásaihoz. Lehet papír alapú teszt, Excel-táblázat vagy Google Forms.

NÉZZÜNK EGY PÉLDÁT

A munkavállaló kitölti a kérdőívet.

Ez a kérdőív azt vizsgálja, hogy milyen motívumok inspirálnak, és milyen pszichológiai szükségletek motiválnak minket leginkább a munkában. A kérdőív minden egyes számozott szakasza három állítást tartalmaz.

Az Ön feladata, hogy az egyes egységeken belül rangsorolja az állításokat aszerint, hogy azok mennyire felelnek meg a munkájával és a munkahelyi viselkedésével kapcsolatos véleményének és érzéseinek.

Jelölje az egyes állítások jobb oldalán a legmegfelelőbb állítást 1-gyel, a második legmegfelelőbbet 2-vel, a legkevésbé megfelelőt pedig 3-mal.

Egyes kijelentések azt feltételezik, hogy Ön vezető. Ha nem az, próbálja meg úgy értékelni a kijelentéseket, mintha vezető lenne.

1	A	Ha egy problémát meg kell oldani, szeretek egyedül dolgozni, és egyedül vállalom felelősséget a megoldásért.	1
	B	Amikor egy problémát kell megoldanom, szeretek csapatban (csoportban) dolgozni és közös megoldást találni.	2
	C	Amikor egy problémát kell megoldanom, szeretek csapatban (csoportban) dolgozni, de csak akkor, ha én vezetem a csoportot.	3
2	A	A vezető feladata, hogy izgalmas, kihívást jelentő célokat tűzzön ki a beosztottjai számára.	2
	B	A célokat a csoporttagok közös megegyezésével kell meghatározni.	3
	C	Fontos, hogy olyan célokat tűzzünk ki, amelyeket átlagos erőfeszítéssel is el lehet érni.	1
3	A	A kollégáim úgy jellemeznének, mint aki odafigyel másokra.	3
	B	Az emberek azt mondhatják, hogy jól tudok beszélni.	2
	C	A munkahelyemen leginkább a munkával és a feladatokkal kapcsolatos dolgokról szoktam beszélgetni.	1
4	A	Szeretem a problémamegoldó beszélgetéseket.	1
	B	Vitákban kiállok az érdekeimért.	2
	C	Szeretem az olyan beszélgetéseket, amelyek lehetővé teszik, hogy jobban megismerjem a kollégáimat.	3
5	A	Örülök, ha az emberek észreveszik, hogy egy közösséghez tartozom.	3
	B	A közösséghez való tartozás számomra nem különösebben fontos.	2
	C	Boldog vagyok, hogy egyéniség lehetek; nem vágyom arra, hogy egy közösség részének tekintsenek.	1
6	A	Szeretek visszajelzést kapni arról, hogy mennyire jól dolgoztam együtt másokkal egy csapatban.	2
	B	Szeretek konkrét visszajelzést kapni arról, hogy mennyire jól végeztem el egy feladatot.	1
	C	Én tudom a legjobban megítélni, hogy mennyire jól végeztem a munkámat; a fizetésemelés és az előléptetés a legfontosabb visszajelzés számomra.	3
7	A	A beosztott legfontosabb értékelési kritériuma a cél és a feladat elérése.	1
	B	A munkavállaló legfontosabb értékelési kritériuma a jövőbeli fejlődése.	3
	C	Az értékelés célja, hogy kiderüljön, mit csinált jól a munkavállaló, és milyen hibákat követett el.	2
8	A	A konfliktus egy olyan eszköz, amelyet arra lehet használni, hogy megtaláljuk a lehető legjobb megoldást egy problémára.	2
	B	A konfliktus nagyon egészséges lehet: erőfeszítésekre ösztönzi az embereket.	3
	C	A konfliktusokat kordában kell tartani; egy közösség tagjai, akik egymással vitatkoznak, ritkán eredményesek.	1
9	A	Bármely megoldás esetében fontos, hogy elfogadható-e az a csoport számára, amelynek azt végre kell hajtania.	2
	B	Ha meg vagyok győződve arról, hogy egy megoldás működni fog, akkor elvárom, hogy megvalósuljon, és vállalom a felelősséget a következményekért.	1
	C	Ha úgy gondolom, hogy egy megoldás működni fog, akkor meg akarom valósítani; a közösség tagjaival való további vita általában időpocsékolás.	3

10	A	Ha egy alkalmazott hibát követ el, megmutatom neki, hogyan kell kijavítani.	1
	B	Ha munkatársam hibázik, megbeszélem vele a helyzetet, és megegyezünk a hiba kijavításában.	2
	C	Ha a munkatársam hibázik, megmondom neki, hogy javítsa ki.	3
11	A	A hibáknak eszköznek kell lenniük ahhoz, hogy az emberek tanuljanak, és ezáltal fejlődjenek.	2
	B	Hibákat követek el, de amíg a legtöbbször igazam van, elvégzem a munkámat.	3
	C	Nem szeretek hibázni; nem követem el kétszer ugyanazt a hibát.	1
12	A	Kemény munkával és a vezetőség megfelelő támogatásával az egyének a legtöbb problémát leküzdhetik.	3
	B	Kemény munkával a legtöbb problémán túl lehet jutni.	2
	C	Az erős bizalom a legtöbb problémán túljuthat.	1
13	A	Jobban összpontosítok a társaimmal és a főnökömmel való személyes kapcsolatokra, mint a beosztottjaimmal.	1
	B	Időt és energiát fordítok a munkahelyi személyes kapcsolataim fejlesztésére és javítására.	2
	C	A munkahelyemen csak akkor alakítok ki személyes kapcsolatokat, ha azok segítenek a feladataim elvégzésében.	3
14	A	"Ne menj el az emberek mellett felfelé menet; lefelé menet találkozhatasz velük."	3
	B	"Semmi sem olyan sikeres, mint a siker."	2
	C	"Senki sem emlékszik annak a nevére, aki második lett egy versenyen."	1
15	A	Ha igazam van, hosszú távon én fogok nyerni.	2
	B	Ha erősen hiszek magamban, hosszú távon győzni fogok.	1
	C	Próbálok türelmes lenni az emberekkel, ez hosszú távon kifizetődik.	3
16	A	A munkavállalók akkor teljesítenek jól, ha a főnökeik együtt dolgoznak velük.	1
	B	A munkavállalók termelékenysége nő, ha már a kezdetektől fogva tudják, mi a munkájuk.	3
	C	A munkavállalóknak új magasságok elérésére kell törekedniük.	2
17	A	Örülök, ha a munkatársaim az én módszerem szerint csinálják a dolgokat.	2
	B	Amíg egy döntés helyes, addig nem számít, hogy egyéni vagy kollektív döntés volt-e.	3
	C	Egy döntés végrehajtásához a végrehajtásért felelős csapat minden tagjának jóvá kell hagynia azt.	1
18	A	Akkor dolgozom jól, ha személyes kapcsolatom van a főnökömmel.	2
	B	Jól dolgozom olyan helyzetekben, ahol én vagyok a saját főnököm.	1
	C	Akkor dolgozom jól, ha határidőket kell betartanom.	3

Resultados

A kérdőívben szereplő rangsorszámokat vigye át erre a lapra. Ezután összesítse a három oszlopban szereplő számokat, és az eredményt írja be az "összesen" rovatokba. Minél alacsonyabb a pontszám, annál jellemzőbb a motívum, és minél magasabb a pontszám, annál kevésbé jellemző.

A teljesítmény iránti szükséglet		A valahová tartozás (affiliáció) iránti szükséglet		Hatalom iránti szükséglet	
1.a	1	1.b	2	1.c	3
2.a	2	2.b	3	2.c	1
3.a	3	3.b	2	3.c	1
4.a	1	4.b	2	4.c	3
5.a	3	5.b	2	5.c	1
6.a	2	6.b	1	6.c	3
7.a	1	7.b	3	7.c	2
8.a	2	8.b	3	8.c	1
9.a	2	9.b	1	9.c	3
10.a	3	10.b	1	10.c	2
11.a	2	11.b	1	11.c	3
12.a	1	12.b	2	12.c	3
13.a	2	13.b	1	13.c	3
14.a	3	14.b	1	14.c	2
15.a	2	15.b	3	15.c	1
16.a	1	16.b	3	16.c	2
17.a	2	17.b	1	17.c	3
18.a	1	18.b	2	18.c	3
Összesen:	34	Összesen:	34	Összesen:	40

AZ EREDMÉNY ÉRTÉKELÉSÉRE VONATKOZÓ UTASÍTÁSOK

A hatalom iránti szükséglet

Anagyobb hatalomigényű egyének motiváltak a befolyásolásra. A mások befolyásolására irányuló motiváció lehet a mások irányítására vagy az erőforrások feletti ellenőrzésre irányuló vágy. Szervezeti kontextusban a hatalom iránti igényt a menedzserek, a vezetők, a coachok és a szervezet csúcspozíciójában lévő egyének gyakorolják. A vezetők például felelőségeket és feladatokat jelölnek ki az alacsonyabb szintű alkalmazottak számára, és később értékelik teljesítményüket. Hatalmuk révén befolyásolnak. A hatalomra vágyó emberek arra töreksznek, hogy a legmagasabb pozícióban legyenek, például a vállalat

vezetői és menedzserei. Az egyén a hatalom segítségével nem mindig éri el az általa kívánt célt. A hatalommal révén szert tehet tekintélyre és befolyásra, de ez nem mindig sikerül. Előfordulhat, hogy az alkalmazottak nehezen alkalmazkodnak a vezető domináns vagy agresszív viselkedéséhez, ami erősen csökkentheti a motivációjukat. Ha azonban a beosztottaknak is ilyen jellegű igényeik vannak, akkor nyomás alatt is tudnak dolgozni, és segíteni tudják magukat és a vezetőt a kívánt eredmények elérésében.

Az egyének által tanúsított tipikus viselkedés:

- Magas hatalmi igény: Nem akar vitába keveredni, vagy nem számít vitára, lojalitást követel, harmóniát vár el, dominanciát gyakorol.
- Alacsony hatalmi igény: Élvezi az egyedüllétet és fenntartja a szociális távolságot.

A teljesítmény iránti szükséglet

A nagyobb teljesítményigénnyel rendelkező egyének motiváltak, hogy a legjobb teljesítményt nyújtsák. Szeretnek kihívást jelentő feladatokban részt venni. E kihívást jelentő feladatok sikeres elvégzése önjutalmazást jelent számukra. Emellett kockázatvállalók is. A teljesítményorientált egyének azt is szeretnék, hogy ők irányítsanak, és átvegyék az irányítást a dolgok elvégzése felett, hogy sikereket érjenek el. Ezért szeretnek olyan helyeken dolgozni, ahol az irányítás az övék, vagy ahol az eredmények egyértelműek és biztosak.

A vállalkozó jó példa a teljesítmény általi vezérelt motivációra. Megvan benne az indíték, hogy elérje a célját, és elkötelezett a megvalósítás mellett. Szívesen dolgozik egyedül, nem Preferálja a csoportmunkát. E magatartása miatt azonban nem mindig éri el a vágyott célt.

Az egyének által tanúsított tipikus viselkedés:

- Magas teljesítménymotívum: Sikerhajhászás, mindenképpen győzelmet kell szereznie, elismerés vagy haszonszerzés iránti vágy.
- Alacsony teljesítménymotívum: Kerüli az összetett felelősséget és fél a kudarctól.

A valahová tartozás (affiliáció) iránti szükséglet

A nagyobb kötődési igénnyel rendelkező emberek motiváltak a csapatmunkára. Könnyen alakítanak ki kötődést, és teremtenek társas kapcsolatokat. Általában barátságosak, együttműködők, és értékelik a munkahelyi kapcsolatok fontosságát. Mivel megszokták, hogy ugyanazokkal az emberekkel dolgoznak, félnek a változástól és a kockázatvállalástól. Ezért kevésbé hajlamosak munkahelyet váltani. Emellett hajlandóak a vezetők vagy tapasztaltabb kollégák alatt dolgozni és tőlük tanulni. A nagyobb kötődési igénnyel rendelkező emberek hiányosságai közé tartozik azonban, hogy gyakran nem képesek egyedül dolgozni. Ezenkívül nincs bennük késztetés arra, hogy kitűnjenek vagy javítsanak a helyzetükön. Előfordulhat, hogy munkájuk arra korlátozódik, amit teljesíteniük kell. Ez kevésbé

hatékonyá teheti őket a hatalom vagy a teljesítmény iránti szükséglettel rendelkezőkhöz képest.

Az egyének által tanúsított tipikus viselkedés:

- Magas kötődési szükséglet: Barátságosság, együttműködési készség, az erőforrások feletti ellenőrzésre vágyik, eltúlozza a saját pozíciójának fontosságát.
- Alacsony kötődési szükséglet: Időnként leértékeli a saját helyezésvisszafogja a teljesítményét, önmagától függ.



TIPPEK ÉS TANULSÁGOK MÁSOKTÓL

- Az elemzés eredményét és a tervezett intézkedéseket beszélje meg a munkavállalókkal.
- Válassza ki a belső és külső motivátorokat az eredményt figyelembe véve.
 - o A belső motiváció azt jelenti, hogy a motiváció a cél elérésére belülről fakad. Ezt az egyén saját értékei és céljai határozzák meg. Egy példa: *“Minden nap úgy megyek be dolgozni, hogy minél jobban fejlődhessek”.*
 - o A külső motiváció azt jelenti, hogy a cél eléréséhez szükséges motiváció egy Önön kívüli forrásból származik. Példa: *“Jelentkezni fogok többletmunkára, hogy többet keressek, amiből kifizethetem a luxusutazást.”*

2. FOLYAMATOS VISSZAJELZÉS

Folyamatos visszajelzés: A folyamatos visszajelzés egyszerű és olcsó eszköz, amely elősegíti a munkavállalók fejlődését. Hozzájárulhat a termelékenység növeléséhez egyéni, csapat- vagy szervezeti szinten, és javíthatja a szervezeten belüli társadalmi szereplők közötti párbeszéd kultúráját. A folyamatos visszajelzés konkrét technikája a különböző vállalatoknál és kontextusokban eltérő lehet. Összefoglalva, a folyamatos visszajelzés minden olyan visszajelzés, amelyet folyamatosan adnak. Egyes vállalatoknál a folyamatos visszajelzés strukturált értékelés formájában valósul meg, más szervezeteknél ez egy teljesen informális rendszert jelent, ütemezett értékelés nélkül. A “folyamatos” jelző természeténél fogva szubjektív kifejezés, és gyakorisága nagymértékben függ az érintett társadalmi szereplők hozzáállásától és igényeitől. Ennek megfelelően a folyamatos visszajelzés történhet rövid időközönként, például hetente, kéthetente vagy havonta.

A visszajelzés különböző típusait többféleképpen lehet kategorizálni, pl. formális/informális; vezetői/társak közötti stb. Funkcionális szempontból különbséget tehetünk a következők között:

Megerősítő visszajelzés (vagy pozitív visszajelzés): akkor adjuk, amikor egy bizonyos pozitív viselkedést szeretnénk fenntartani. Ez a fajta visszajelzés verbálisan erősíti a viselkedés pozitív hatásait.

“Átírányító” visszajelzés (vagy konstruktív visszajelzés): akkor adjuk, ha valakinek a viselkedésén változtatni akarunk. Ennek során a visszajelzést adó azt javasolja valakinek, hogy hagyja abba X-et, és kezdjen el Y-t csinálni (pl. kezdjen el többet beszélni a megbeszéléseken).

MIKOR KELL HASZNÁLNI

- A teljesítmény egyéni, csoportos és szervezeti szintű fejlesztése
- Visszajelzési kultúra kialakítása
- A társadalmi szereplők közötti folyamatos párbeszéd javítása
- A tudás/készséghiányok felderítése és fejlesztési tervek kidolgozása
- Bármilyen helyzetben használható, nem függ korábbi tapasztalatoktól vagy cselekedetektől.
- Folyamatosan használható; gyakorisága a tényleges igényeknek megfelelően rugalmasan változtatható.

MIÉRT HASZNOS

A folyamatos visszajelzés révén a vezetők és a munkavállalók rendszeres párbeszédet folytatnak a teljesítmény, az előrehaladás és a fejlesztési lehetőségek megvitatására. Gyakorisága miatt a folyamatos visszajelzés kiküszöböli a hagyományos éves értékelés hosszú időtartamát. Éppen ellenkezőleg, a folyamatos visszajelzés támogatja a dolgozók alkalmazkodását a követelményekhez, a vezetők pedig segítik ebben a dolgozókat. Többek között:

- Elősegíti a személyes fejlődést: a munkavállalók aktív szerepet és felelősséget vállalhatnak a személyes célok kitűzésében és megvitatásában.
- Biztosítja a valós idejű megértést: segít a problémák kezelésében és a jelzések kezelésében, mielőtt azok problémává válnának. Mivel az alkalmazottak rutinszerűen kapnak információkat a teljesítményükről, tisztában lesznek azzal, hogy mit csinálnak jól, és hol tudnak javulni.
- Hozzájárul a munkavállalók elkötelezettségéhez: mivel a vezető-munkavállaló kapcsolat az elkötelezettség fontos előfeltétele, a fejlődésről folytatott beszélgetések javíthatják az elkötelezettséget.
- Javítja az emberi kapcsolatokat minőségét: érzékeny jellegénél fogva hozzájárul a mások perspektívái iránti nyitottsághoz, és erősítheti a folyamatba bevont felek pszichológiai biztonságát.
- Javítja a visszajelzési kultúrát: ennek következtében kevesebb konfliktusra lehet számítani, és javulhat a szervezeti igazságosság.



AMIT KAP

A folyamatos visszajelzési folyamat számos eredményt hozhat. Ha írásos formában történik, akkor egy olyan dokumentumot kap, amely kiindulópontként szolgálhat további intézkedésekhez, azaz viselkedésbeli változásokhoz vagy fejlesztési tevékenységekhez. Ha szóbeli formában történik, akkor is megvan a maga értéke a fent felsorolt tényezőkhöz való hozzájárulásban. A különböző teljesítménydimenziók ismeretében hatékonyan kezelheti a vállalat tudás/készséghiányait, ami lehetőséget teremt a tanulás és a fejlődés előmozdítására. Ezenkívül ez az információ kiváló alapot nyújt bármely más HRM-tevékenységhez.



NÉZZÜNK EGY PÉLDÁT

Itt talál néhány konkrét példát a hatékony nyelvhasználatra a folyamatos visszajelzések gyakorlatához.

Példák a megerősítő visszajelzésre:

- *“Szerintem nagyszerű munkát végeztél, amikor [x]. Megmutatta, hogy képes vagy [y].”*
- *“Látom, hogy pozitív hatással vagy [x]-re.”*
- *“Nagyra értékelem az Ön [y]-ját és azt a munkát, amellyel hozzájárul [x]-hez.”*
- *“Amit igazán nagyra értékelek benned, az a problémamegoldó képességed.”*
- *“Szerintem nagyszerű munkát végeztél, amikor az összközvető értekezletet vezetted. Megmutatta, hogy képes arra, hogy az embereket együttműködésre éshatékonykommunikációrabírd.Értékelemakommunikációs-képességeidet.”*
- *“Az egyik legmeghatározóbb pillanatod az volt, ahogyan az X projektet kezelted. Megmutattad a felhasználói tesztelés fontosságát a munka ütemtervének kialakításában. Az erőfeszítéseid növelték annak a valószínűségét, hogy a felhasználóinkat hatékonyan kiszolgáljuk. Szeretném, ha több ilyen csinálnál.”*
- *“Mindig számíthatok rád, hogy...”*
- *“M megbízható alkalmazott vagy, aki minden határidőt betart.”*
- *“Az ügyfelekkel való kapcsolatod kiváló. Mindenkiel nyitott és udvarias vagy, függetlenül a leterheltségedtől.”*
- *“A könyvelési munka, amit a csapatunknak végzel, hosszú távon segít nekünk.”*
- *“Nagyra értékelem a segítőkészséged, amikor az új alkalmazottak képzéséről van szó. Úgy tűnik, mindig hajlandó vagy időt szakítani a napodból, még akkor is, ha más feladatokkal vagy elfoglalva, hogy megmutasd nekik, hogyan csináljuk itt a dolgokat.”*
- *“Mindig számíthatok rád, ha valamit azonnal el kell intézned.”*
- *“A kommunikációs képességeid kivételesek, és nagyra értékelem, ahogyan mindig világosan átadod a lényegét.”*
- *“Mindig kész vagy meghallgatni, ha valakinek segítségre van szüksége, vagy kérdése van valamivel kapcsolatban. Remekül tudsz lenni a kapcsolattartó személy, ha az embereknek tanácsra van szükségük.”*
- *“Nagyra értékelem azt a képességed, hogy előre látod ügyfeleink igényeit.”*

Példák a visszajelzések átirányítására:

- *“Szeretnék egy kis visszajelzést adni, jó az időzítés most?”*
- *“Beszélhetnék... Mit gondolsz, mi működött, és mi nem?”*
- *“Van egy perced, hogy elbeszéljünk arról, hogyan ment az X?”*
- *“Elbeszélgethetünk X-ről?”*
- *“Ezt nehéz kimondanom...”*
- *“Úgy tűnik, hogy nehezen követed a vállalat folyamatait. Szeretném látni, hogy jobban odafigyelsz arra, hogy magas szinten teljesíts, és időben végezd el a feladatokat.”*
- *“Aggódom, mert a munkád minősége az utóbbi időben romlott. Még mindig betartod a határidőket, de néhány munkád kapkodónak vagy hiányosnak tűnik. Szeretnék megbizonyosodni arról, hogy mindennek megadod a megérdemelt figyelmet.”*
- *“Észrevettem, hogy mostanában sok ügyfélpanasz érkezik hozzád. Történt valami? Talán együtt dolgozhatnánk, és kitalálhatnánk néhány megoldást arra, hogyan lehetne a jövőben jobban kezelni a dolgokat?”*
- *“Most túlterheltnék tűnsz, és ez kihat a munkád minőségére. Szeretnék segíteni neked kitalálni, hogyan oszthatnánk el jobban a munkaterhelést, hogy többé ne érezd így magad.”*

Ezen túlmenően Ön mint munkáltató/vezető felkérheti a munkavállalókat arra is, hogy adjanak visszajelzést. Íme néhány példa, amelyek megkönnyítik beosztottjai számára a visszajelzés adását.

- *“Fontos számomra, hogy jó vezető/főnök legyek, és szükségem lenne a segítségedre, hogy fejlődjek. Mi a véleményed arról, hogyan tudnálak jobban támogatni?”*
- *“Úgy érzem, hogy nem motiválok annyira, amennyire tudnálak.”*
- *“Mindig keresem a módját, hogyan lehetnék jobb vezető/főnök. Tudd, hogy mindig szívesen meghallgatom, mi működik és mi nem működik.”*

Forrás:

[https://lattice.com/library/how-to-create-a-feedback-culture;](https://lattice.com/library/how-to-create-a-feedback-culture)
[https://matterapp.com/blog/peer-review-examples;](https://matterapp.com/blog/peer-review-examples)
[https://www.cultureamp.com/blog/employee-feedback-examples;](https://www.cultureamp.com/blog/employee-feedback-examples)



INSTRUKCIÓK

A konstruktív visszajelzéssel kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy annak beszélgetésnek kell lennie. Nem arról van szó, hogy utasításokat adunk ki, hanem egy olyan problémából indulunk ki, amelyet közösen meg tudunk oldani. A folyamatos visszajelzéshez dedikált időre és elkülönített helyre van szükség. Mielőtt visszajelzést adna, fel kell tennie magának a kérdést:

- Jelentős hatással van-e a munkavállaló a munkatársakra vagy a vállalatra?
- Nyugodtnak és nyitottnak, esetleg stresszesnek vagy ellenségesnek érezné magát?
- A munkavállaló olyan állapotban van-e, hogy képes meghallgatni a visszajelzéseit (pl. nincs érzelmileg sérülékeny helyzetben stb.)?
- Van pontos elképzelése arról, hogy mit szeretne mondani? (Készüljön fel ezekre az ülésekre úgy, hogy készítse el azokról a kulcsfontosságú pontokról, amelyekről beszélni szeretne a dolgozóval - ez segít irányítani a beszélgetést, miközben biztosítja, hogy ne maradjanak figyelmen kívül fontos pontok.)
- Nyugodt és diszkrét helyen tud visszajelzést adni?
- Van elég ideje arra, hogy visszajelzést adjon és meghallgassa az alkalmazottak reakcióit?



Forgatókönyvek olyan helyzetekre, amelyek konstruktív visszajelzést igényelnek

1. Amikor észrevesz egy ismétlődő viselkedésmintát: Ha van olyan munkatársa, aki állandóan ugyanazt a hibát követi el, vagy gyenge munkabírású, akkor konkrét példáon keresztül kell megközelítened. A konstruktív visszajelzés tökéletes eszköz erre; a tény, hogy ez egy ismétlődő viselkedés, alátámasztja, hogy miért van rá szükség, egyúttal lehetőséget teremt arra, hogy a munkavállaló felhagyjon a nem megfelelő viselkedéssel.

Forgatókönyv: “Észrevettem, hogy ebben a hónapban többször is elkéstél a reggeli megbeszélésről. Teljesen megértjük, hogy a tömegközlekedés nem áll az ellenőrzésed alatt, de ez nagyon zavaró lehet a többiek számára számára. Van valami, ami megnehezíti, hogy időben érkezz?”

2. Fejlesztési célokra: A konstruktív visszajelzés segíthet eljutni a probléma gyökeréig és megtalálni a megoldást. Az érintette munkatárok talán soha nem kaptak megfelelő képzést, vagy egyszerűen csak szükségük van arra, hogy úgy érezzék, hogy van lehetőségük hibázni; bármi is legyen az, ajánljon fel olyan visszajelzést, amely segíthet nekik kezelni a gyengeségeiket és fejlődni.

Forgatókönyv: “Hogy érzed magad a negyedéves jelentés elkészítésével kapcsolatban? Van valami, amiben szükséged van a tanácsomra?”

3. Önmagunk felmérése: Az erős vezetők visszajelzést is kérnek. Megkérdezheti egy munkatársát, hogy az a mód, ahogyan vezetőként viselkedik, segít-e neki, vagy éppenséggel még több akadályt gördít elé. Ez része lehet egy konstruktív visszajelző beszélgetésnek, amelyet más okból folytat, de lehet önálló ellenőrzés vagy beszélgetés is.

Forgatókönyv: “Hogy érzed magad a kéthetenkénti négyszemközti beszélgetéseinkkel kapcsolatban? Hasznosnak találsz őket, vagy van más is, amit vezetőként tehetnék, hogy jobban támogassalak?”

4. A munkaterhelés kezelése: Néha előfordul, hogy a munkatársak munkaterhelése nem reális, vagy úgy érzik, hogy feszültek és nem kapnak támogatást. Ha azt gyanítja, hogy egy munkatárs kiégésközeli állapotban van, folytasson vele egy konstruktív visszajelző beszélgetést. Sokan, akik úgy érzik, hogy kiégtek, nem tudják, hogyan hozzák ezt szóba, és ha a visszajelzés segíthet nekik, hogy a következő lépések kitalálásával és a továbblépéssel újra tudjanak indulni.

Forgatókönyv: “Hogy érzed magad mostanában a munkaterheléssel kapcsolatban? Kezelhetőnek tűnik számodra, vagy úgy érzed, hogy túlságosan szét vagy terhelve?”

Mivel a konstruktív visszajelzés egy beszélgetés, nem készülhet fel mindenre, ami a beszélgetés során felmerülhet. Ne felejtse el megkérdezni, hogy a munkatársa szívesen fogad-e visszajelzést, és tartsa meg azt viselkedés-fókuszúnak. A visszajelző beszélgetések és a kölcsönös visszajelzések révén Ön és munkatársai fejlődhetnek a pozíciójukban és abban, ahogyan egymással dolgoznak.

TIPPEK ÉS TANULSÁGOK MÁSOKTÓL

A következőkben a folyamatos visszajelzéssel kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat foglaljuk össze, a “ne tegye” és “tegye” dolgok formájában.

TEGYE

- Legyen tudatában az időzítésnek
- Készüljön fel
- Adjon konkrét példákat
- A visszajelzés legyen megvalósítható (és lehetőleg a jövőre összpontosító)
- Tegye rendszeres folyamattá a munkavállalói visszajelzést

NE TEGYE

- A problémák nyílt és rendszeres megvitatásának elutasítása
- Csak a szélsőséges viselkedést veszi figyelembe, akár jó, akár rossz, és minden más erőfeszítést figyelmen kívül hagy.
- Emberek összehasonlítása egymással
- Visszajelzés anélkül, hogy meghallgatná a munkavállaló észrevételeit.
- Tények nélküli értékelések





4. RÉSZ: FEJLŐDÉS (TANULÁS/ALKALMAZKODÁS/RUGALMASSÁG)

Az első három rész betekintést nyújtott a készség- és képzési igények diagnosztizálásának, az új alkalmazottak kiválasztásának és a meglévők motiválásának konkrét módszereibe. A negyedik rész a korábbi tapasztalatok összekapcsolását szolgálja egy jövőorientált perspektívával. Az alkalmazottai fejlődésébe történő bármilyen típusú befektetés egyben a szervezet jövőjébe történő befektetés is. Ez a rész két olyan módszerrel szolgál, amelyek segítenek Önnek abban, hogy megkönnyítse a tanulást a vállalatában. A mentorálás egy jól ismert támogató tevékenység, amelynek célja egy kevésbé tapasztalt személy személyes fejlődésének és előrehaladásának ösztönzése. Itt adunk néhány egyszerű és viszonylag könnyen alkalmazható gyakorlatot. A Pre/Post Motorola Reflection a tanulási folyamatot a másik oldalról közelíti meg, mivel a tanulási folyamat hatékonyságának önértékelésére szolgál.

MENTORÁLÁS

LEÍRÁS

A "mentor" szó Homérosz Odüsszeia című eposzában gyökerezik, ahol a görög szerző Mentor személyében egy tapasztalt tanácsadót és Odüsszeusz régi társát szerepelteti. Ma a mentorálás a mentorként való működés folyamatára utal, vagy olyan személyre, aki támogatja és ösztönzi egy másik személy (a mentorált) fejlődését. A mentor olyan hozzáértő, megbízható személy, aki szívesen osztja meg tanácsait a vezetéssel, karrierrel, szakmai és személyes fejlődéssel kapcsolatban. A mentor minden tőle telhetőt megtesz, hogy inspirálja, segítse és bátorítsa a mentoráltat, így nagy hatással lehet a munkavállaló (és ennek következtében a szervezet) fejlődésére.

Az egyén karrierjének fejlődését és sikerét nagymértékben befolyásolhatják a mentori kapcsolatok, amelyek mind a mentor, mind a mentorált, és így a szervezet számára is előnyösek. A mentorálás bevált módszer például a vezetői készségek fejlesztésére. A mentorálás folyamata magában foglalja a modellezést, mivel a mentornak képesnek kell lennie arra, hogy a mentorálnak adott üzeneteket és javaslatokat modellezze.

MIKOR HASZNÁLJUK

- amikor olyan kognitív coaching kompetenciákat kell demonstrálni, mint a reflexió ösztönzése, a parafrázálás és adatok felhasználása a folyamatok és célok közös megértésének javítása érdekében.
- amikor olyan dinamikus kapcsolatra van szükség, amely kreativitáshoz, szakmai fejlődéshez és a problémamegoldó technikák elsajátításához vezet.
- a szervezeti változások elősegítése során a kulcsfontosságú alkalmazottak személyes és szakmai változásainak segítségével.
- amikor az egyéni karrierépítés támogatása, az “ajtók kinyitása” és a szervezeti politika magyarázata szükséges.
- amikor a műszaki szakértelem és az üzleti készségek átadása áll a középpontban

MIÉRT HASZNOS

A mentorálás együttműködő és hasznos eleme az, ahogyan a mentor és a mentorált együtt dolgozik. Ez egy jól alkalmazható módszer arra, hogy mélyebben megértsük a feladatokat és elvárásokat, valamint hogy tanuljunk a múlt sikereiből (pl. hogyan kezeljük az összeférhetetlenségeket, hogyan javítsuk a szervezeti tevékenységeket, és támogassuk a fejlesztési erőfeszítéseket). A mentorált önbizalma és szervezeti beágyazottsága kétségtelenül nő, ha a mentor alternatív megoldásokat kínál a kihívást jelentő szakmai, etikai, kulturális és vezetői problémákra, amelyekkel a mentorált szembesül.

MIT KAP

Az egyszemélyes mentorálás olyan eszköz, amely rendkívül fontos mind a vezetői képességek, mind a munkatársak fejlődésének fokozása szempontjából. A kutatók és a gyakorlatozó vezetők egyetértenek abban, hogy a mentorálás hasznos technika az implicit tudás munkahelyi átadásának elősegítésére. Ráadásul számos olyan tulajdonság, amely egy jó vezetőt vagy szakmai felügyelőt sikeressé tesz, a sikeres mentort is jellemzi; ezek közé a kompetenciák közé tartozik az empátia, az aktív hallgatás képessége, a nyitott kérdések, az őszinteség és az ítélkezésmentes viselkedés. Mindezek segítenek a mentoráltaknak abban, hogy mélyebben megértsék a rejtett jelentéseket és információkat, valamint hasznos tanácsokat kapjanak azokkal a feladatokkal, felismerésekkel és szűk keresztmetszetekkel kapcsolatban, amelyekkel a munkahelyükön találkozhatnak.



NÉZZÜNK EGY PÉLDÁT

A következőkben néhány gyakorlati gyakorlatot mutatunk be annak érdekében, hogy támogassuk Önt abban, hogy megbízható kapcsolatot építsen ki, amely révén fejlesztheti mentoráltját.

Céltervezési ülés

Ahhoz, hogy a mentor-mentorált kapcsolat fenntartható, tartalmas keretet kapjon, mérhető célokkal kell rendelkeznie. Ez nem jelenti azt, hogy kemény adatokon alapuló, formális mérési rendszert kell felállítani. A minőségi alapon meghatározott és mért célok ugyanolyan megfelelőek lehetnek, mint a számszerűsítettek. Már a mentorálási folyamat legelején időt kell szánni az egyértelmű célok meghatározására, különben aligha lehet gyümölcsöző fejlődést megvalósítani. Próbálja meg támogatni a mentoráltat abban, hogy vegyen részt a célok kialakításában. Hasznos lehet, ha néhány inspiráló kérdést ad neki, ha elakad a megfelelő célok megfogalmazásában. Néhány példa:

- *Mit jelent számodra a siker?*
- *Hol látod magát öt év múlva?*
- *Milyen konkrét célt szeretnél elérni?*
- *Hogyan követed nyomon a céljaid megvalósulását?*
- *Miért akarod elérni ezt a célt?*
- *Mit gondolsz, hogy fogod érezni magad, miután elérted ezt a célt?*
- *Mit tettél eddig?*
- *Mi az az akadály, amivel jelenleg szembesülsz?*
- *Mik az erősségeid? Mik a gyengeségeid?*
- *Mely területeken szeretnél leginkább támogatást kapni?*
- *Mit remélsz a mentorálástól?*
- *Hogyan tudlak támogatni a kihívások leküzdésében?*

A folyamat kölcsönösen elfogadott céljainak meghatározása segít abban, hogy közösen megértsék a mentorált jelenlegi helyzetét, és közös nyelvet alakítsanak ki, amely az együttműködés alapjául szolgál. Fontos, hogy közösen dolgozzanak ki egy ütemtervet az egyes kitűzött célokra. Csak győződjön meg arról, hogy Ön és a mentoráltja reálisan látják, hogy mi az, ami a mentori kapcsolatuk időkeretében elérhető. Többféleképpen is lehet célokat kitűzni, de javasoljuk, hogy próbálkozzon SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bounded*) célok létrehozásával. Ez azt jelenti, hogy a cél legyen:

Speciális: A céloknak jól meghatározottnak, világosnak és egyértelműnek kell lenniük, és nem szabad, hogy félre lehessen értelmezni vagy zavaros legyen.

Rossz példa: *“Le akarok fogyni.”*

Jó példa: *“st 2023. december 31-ig legalább 15 kg-ot szeretnék fogyni. Napi fél óra kardiót fogok végezni és”*

A konkrét cél olyan kérdésekre ad választ, mint *“Mit kell elérni?”, “Milyen lépéseket kell tenni a cél eléréséhez?”*.

Mérhető: Konkrét kritériumokkal, amelyekkel mérhető a cél elérése felé tett előrehaladás. Tipikus kérdések: *“Hányan/mennyit?”, “Honnan tudom, hogy elértem-e a célomat?”, “Mi a fejlődésem mutatója?”*.

Elérhető: A céloknak reálisnak és elérhetőnek kell lenniük. A célok el nem érése negatív érzelmeket eredményez: csalódást, frusztrációt, és felmondáshoz vezethet. Releváns kérdések: *“Rendelkezik-e a cél eléréséhez szükséges erőforrásokkal és képességekkel? Ha nem, mi hiányzik?”, “Mások már korábban sikeresen megvalósították?”*.

Rossz példa: *“Soha többé nem eszem csokoládét.”*

Jó példa: Például: *“A csokoládéfogyasztásomat heti két szelet csokoládéra csökkentem.”*

Releváns: A céloknak relevánsnak kell lenniük a mentorált értékei, céljai és ambíciói szempontjából.

Rossz példa: *“Értékesítési igazgató akarok lenni.”*

Jó példa: *“6 hónapon belül legalább 10%-kal növelni fogom az értékesítési teljesítményemet.”*

Időhöz kötött: Egyértelműen meghatározott ütemtervvel, beleértve a kezdési és a céldátumot.

Készítsen feljegyzést a közösen elfogadott célokról, és rendszeresen ellenőrizze azokat.

Jó és rossz pillanatok

Ha a mentor-mentorált kapcsolatot heti szinten szeretné fenntartani, hasznos lehet, ha megkéri a mentoráltakat, hogy számoljanak be a hetük legjobb és legrosszabb szakmai pontjairól. Ez a módszer segít abban, hogy bizalmi alapú kapcsolatot építsen ki a mentorálttal, és tanulási alapú szakmai támogatást nyújtson. Néhány hasznos kérdés:

- *Mi ment jól? Mi ment rosszul?*
- *Milyen érzéseid vannak a legjobb/legrosszabb pillanattal kapcsolatban?*
- *Mit tanultál? Mit változtatnál? Miért?*
- *Szerinted mások mit gondolnak a helyzetről/rólad?*

Hangulat táblák

Egy közös hangulattábla készítése segít a mentorált céljainak vizualizálásában. Gyűjthet képeket, idézeteket vagy bármilyen más inspirációs forrást a lehetséges jövő kifejezésére.

Olvassatok együtt egy könyvet

Egy cikk vagy könyv közös elolvasása nagyon jó tanulási lehetőség mind a mentor, mind a mentorált számára. Megpróbálhat olyan szakkönyvet vagy cikket keresni, amely megfelel az előzetesen rögzített tanulási céloknak, de rendhagyóbb olvasmányok (például egy regény) is szóba jöhetnek. A tanulási célok hatékony elérése és a beszélgetés dinamikájának fenntartása érdekében érdemes előre elolvasni a könyvet/cikket és előre megfogalmazni a vitakérdéseket. Néhány példa:

- *Mi volt a kedvenc része a könyvnek?*
- *Mi volt a legkevésbé kedvenc?*
- *Újraolvastad valamelyik részt? Ha igen, melyeket?*
- *Mi lepett meg leginkább a könyvben?*
- *Hogyan változott a könyvről alkotott véleményed az olvasás során?*
- *Ha kérdezhetnél valamit a szerzőtől, mi lenne az?*
- *Mi volt a kedvenc idézeted ebből a könyvből és miért?*
- *Mit tudtál már a könyv témájáról, mielőtt elolvastad volna ezt a könyvet?*
- *Milyen új dolgokat tanultál? Milyen kérdéseid vannak még?*
- *Mit olvastál még erről a témáról?*
- *Mit gondolsz a szerző kutatásáról? Könnyű volt látni, hogy a szerző honnan szerezte az információit? Hitelesek voltak a források?*
- *Kihívást jelenthet a kutatások érthető és a laikusok számára is élvezetes módon történő bemutatása. Szerinted mennyire sikerült ez a szerzőnek? Mi a véleményed az írói stílusról?*

Szerepjáték

A szerepjáték egy jól bevált és széles körben alkalmazott gyakorlat, amely segít a mentorátnak külső nézőpontot nyerni, és támogatja a mentort abban, hogy bővítse ismereteit arról, hogyan fejlődött a mentorált, és milyen fejlesztésekre van szükség. Igyekezzen egyszerű forgatókönyvet készíteni, és tartsa tiszteletben a mentorált komfortérzetét. A játék célja az, hogy a mentoráltat kimozdítsa a komfortzónájából. Mivel a szerepjáték arról szól, hogy hogyan kezeljen egy kihívást jelentő helyzetet a készségek gyakorlása érdekében, jó kiindulópont lehet egy olyan közelgő szituáció, amellyel kapcsolatban a mentorált bizonytalan. A szerepjáték során a helyzet minden aspektusára rávilágíthat, és a lehetséges kockázatok is azonosíthatók.

Végezzenek kölcsönös munkakövetést

A munkakövetés (job shadowing) szintén érdekes gyakorlat, amely megfelelő akkor, ha azt szeretné, hogy a mentoráltja szélesítse a látókörét. Maga a gyakorlat nagyon egyszerű: a mentorált kövesse Önt a munkája során, hogy az Ön szemszögéből lássa a feladatait. Ennek lehetséges eredményeként a mentorált tisztelni fogja az Ön munkáját, és fejlődni fognak az ismeretei és viselkedése is. Legyen reflexív, készüljön fel olyan kérdésekkel, amelyekre választ szeretne kapni, és a folyamat végén szervezzen utólagos beszélgetést arról, hogy mit figyelt meg a mentorált, és hogyan lehet ezeket a kérdéseket értelmezni.

Tervezzen "Kérdezz tőlem bármit" üléseket

A "Kérdezz tőlem bármit" (AMA) foglalkozás célja, hogy a mentorált a mentornak karrierrel és/vagy szakmával kapcsolatos kérdéseket tehessen fel. Ezek a kérdések a mentorált különböző karrierszakaszaitól a karrierje során felmerült szakmai/technikai akadályokig terjednek. A gyakorlat javítja a szakmai kapcsolatot a mentor és a mentorált között, a mentorált pedig fejlesztheti kérdezési készségét és tapasztalatokat szerezhethet a saját korlátairól.



ÚTMUTATÓ

- a folyamat céljait, célkitűzéseit egyértelműen meg kell fogalmazni, és integrálni kell a szervezeti keretekbe
- mind a mentornak, mind a mentorálnak tisztában kell lennie a saját szerepével, kötelezettségeivel és elvárásaival, és meg kell értenie azokat.
- ki kell dolgozni egy olyan megállapodást, amely lehetővé teszi a mentori kapcsolat megszüntetését, ha az nem sikeres (azaz egy kiszállási záradékot, ha a felek nem tudnak hatékonyan együtt dolgozni).
- dolgozzunk ki egy háromlépcsős protokollt: (1) Mi a jelenlegi helyzet? (A mentorált megfogalmazza a problémát), (2) Mire van szükségem vagy mit akarok? (A mentorált áttekinti a célokat, amelyeket csak a mentor segítségével érhet el) és (3) Hogyan érem el, amire szükségem van vagy amit akarok? (A mentor segít a mentorálnak az összes lehetőség mérlegelésében és egy cselekvési terv kidolgozásában.)

A tartalmasmentor-mentorált kapcsolat a jó kérdéseken alapul, amelyek segítenek jobban megérteni a jelenlegi helyzetet, és megkönnyítik az intellektuális fejlődést a mentorálási folyamat során. Íme néhány példa a kérdésekre, amelyeket a konkrét mentorálási folyamat sajátosságainak megfelelően kell módosítani, amelyben Ön és a mentoráltja részt vesznek.

Egymás megismerése

- Honnan származol eredetileg?
- Milyen tapasztalaid voltak az oktatás során? Mi vezetett a pályaválasztásban?
- Milyen szakmai tapasztalattal rendelkezel? Kérem, meséld el a “munkatörténetedet”!
- Mit szeretsz csinálni a munkádon kívül?
- Mi inspirál téged?
- Vannak olyan munkakörök vagy munkaterületek, amelyeket semmiképpen nem szeretnél csinálni, vagy amelyek nem érdekelnek?

Célkitűzés/ Személyes növekedés

- Milyen készségeket vagy ismereteket remélsz megszerezni ettől a folyamattól?
- Mit tehetsz, hogy ez pozitív élmény legyen a számodra?

Motiváció és szokások/értékek

- Mik a rövid/hosszú távú céljaid?
- Mi a motiváció a céljaid mögött? Miért fontosak számodra?
- Milyen készségeket szeretnél fejleszteni?
- Ha visszamehetne az időben, más pályát választanál?
- Kik voltak a legfontosabb emberek, akikkel talákoztál, és miért? Van olyan példaképed, akire felnézel, vagy olyan ember, akit csodálsz?

Erősségek és gyengeségek

- Mit gondolsz, mi lesz a legnagyobb kihívás számodra?
- Mit gondolsz, mi lesz a leghasznosabb számodra?
- Mi miatt aggódsz/mitől félsz a legjobban?
- Mik az alapvető értékeid? Hol látod ezeket az értékeket az életedben?
- Milyen szokásokat alakítottál ki, amelyek segítenek a sikerben?
- Vannak olyan szokásaid, amelyek akadályozzák a sikeredet?
- Mit fogsz holnap másképp csinálni, hogy megbirkózz a kihívásokkal?
- Hogyan tudlak támogatni a kihívások leküzdésében?

Erősségek és gyengeségek

- Mit tartasz az erősségeidnek?
- Mit gondolsz, milyen területeken kell fejlődöd?
- Mik a gyengeségeid?
- Hogyan enyhítenéd a gyengeségeidet?
- Mit tehetsz, hogy többet tudj meg az erősségeidről és gyengeségeidről?

Reflexió

- A quem está grato na sua vida? O que lhe deram?
- Como pode incorporar a reflexão regular na sua rotina?
- O que aprendeu com esta experiência de mentoria?
- Que mudanças fará com base nesta experiência de mentoria?



TIPPEK ÉS TANULÁSI PONTOK MÁSOKTÓL

- Az empátia, a kíváncsiság, az őszinteség, valamint a kapcsolatteremtés és a bizalomépítés képessége a jó mentor fontos eszközei. A kutatások szerint ezek többet számítanak, mint a mentor esetleges szakmai tulajdonságai.
- A sikeres mentori partnerségek alapja a bizalom.
- A mentori kapcsolat során megosztott személyes és szakmai információk bizalmasak lehetnek. Hacsak a mentor és a mentorált másként nem állapodik meg, feltételezhető, hogy egyik fél sem adja ki ezeket az információkat másnak.

2. MOTOROLA ELŐTTI/UTÁNI REFLEXIÓ

Mi az a POST-MOTOROLA MODELL?

A Motorola egy egyszerű keretrendszer a tanulási lehetőségek tanulási céljainak rögzítésére és az azokból való tanulásra. A Motorola arra szolgál, hogy segítse a közreműködőket a tanultak elemzésében, és röviden összegezz a tanulságokat a résztvevők számára. A Pre-Motorola a projekt megkezdése előtt, a Post-Motorola pedig utána készül. Mindkettőnek megvan a maga sajátos felépítése, és tartalmaz néhány alapvető kérdést. A Motorola-jelentések (Pre- és Post-Motorola) minden projekt vagy tanulási alkalom előtt és után készülnek. Ezek az eszközök fejlesztik az érintett személy vagy csapat egyéni és csoportos tanulási készségeit, de a reflexiós és kérdezős módszer gyakorlásával a coaching készségeiket is támogatják. Az extra elem, amelyet ad, és amelyet hangsúlyozni kell, az a reflexióra szánt idő.

1. táblázat. - A Motorola előtti és utáni keretek

PRE-MOTOROLA

Mi ment jól?
Mi ment rosszul?
Mit tanultunk?
Mit fogunk jobban csinálni legközelebb?
Ezek a tapasztalatok hogyan segítenek minket abban, hogy elérjük a céljainkat/-tanuljunk?

POST-MOTOROLA

Mit akarunk megtanítani?
Kik az érintettek és mi a szerepük?
Milyen elméleti tudásra van szükség ahhoz, hogy sikeres legyen a project/feladat?
Milyen készségeket akarunk fejleszteni?

Forrás: Team Academy Finland, saját szerkesztés

MIKOR KELL HASZNÁLNI

Az előzetes és utólagos Motorola egyszerű keretet biztosít a projektek tanulási céljainak meghatározásához és a belőlük való tanuláshoz. Minden üzleti helyzetben - pl. projektindítás vagy valamilyen váratlan esemény - Motorola-elemzést lehet végezni, ha az eseményre tudatosan fel kell készülni, vagy utólag gyors visszajelzést kell kapni. A Pre-Motorola a projektek előtt, a Post-Motorola pedig utána készül.

A Motorola-elemzés egyénileg vagy csoportosan is elvégezhető. A feldolgozás azonban minden esetben megosztással történik. Az őszinte beszámoló segít a hallgatóságnak azonosítani a kulcstényezőket, a kialakuló párbeszéd pedig segít az esetlegesen felmerülő akadályok feldolgozásában. A saját cselekvésről és az ügyfelekkel szerzett tapasztalatokról való csoportos reflexió a bizonytalan helyzetekben a legjobb stratégia.

MIÉRT HASZNOS

A dokumentáció támogatja a munkatársak, a csoportok és az egész közösség/vállalat tanulási folyamatát. Az eredmények megosztása elősegíti a tanulást, és lehetőséget biztosít az egyéni tapasztalatok kifejezésére. A projekt befejezésekor, a tanulási ciklus végén a résztvevők jelentést készítenek, amelyben elemzik saját teljesítményüket, a tanulási folyamatot, a sikereket és a kudarccokat, és felvázolják a szükséges fejlesztéseket.

A keretrendszerre azért is szükség van, mert egy hosszú elemzés nem biztos, hogy képes közvetíteni a legfontosabb tanulságokat. Egy egyszerű sémát bármely önismerettel és önkritikával rendelkező dolgozó vagy vezető használhat. A táblázatot bárki könnyen értelmezheti, szükség esetén kérdéseket lehet feltenni, ezáltal fejleszteni lehet a vezetői készségeket és párbeszéd alakulhat ki a szereplők között.

AMIT KAP

Mindenekelőtt lehetővé teszi a strukturált gondolkodást. Az elemzés után könnyen érthető és értelmezhető kimenet készül, amely irányítja és felkészíti Önt az Ön előtt álló kihívásokra, vagy strukturált visszajelzést ad a megtörtént eseményekről. Célja a megtanult dolgok elemzése és rövid összefoglaló formájában történő közzétevése a folyamat többi résztvevőjével.

NÉZZÜNK EGY PÉLDÁT

Thana Bos holland tervező, aki 2020 óta tanul a Team Academy Amsterdamban. Független, önállóan gondolkodó tervező, élethosszig tartó tanuló és vállalkozó. Kreatív problémamegoldónak tartja magát. Szakterületei a logótervezés, a márkaidentitás-tervezés, a felhasználói felület, az üzleti stratégia és az illusztráció (<https://www.tbosdesign.com/about>). A Team Academy Amsterdamban folytatott tanulmányai során többször kényszerült "ügyfélétoogatást" (olyan alkalom vagy üzleti esemény, amely hozzájárul a vállalkozás sikeréhez). A következőkben megosztjuk a Studylib profilján (<https://studylib.net/profile/501303>) elérhető tapasztalatait.

Egy személyes találkozót és interjút folytatott Ryan Spencerrel, aki egy organikusán növekvő vállalkozást vezet. Jelenleg úgynevezett yin-tanácsadással foglalkozik, amelyen keresztül feleségével együtt segít az embereknek megérteni döntéseik eredetét és összefüggéseit, kialakítani személyes "iránytűjüket", és megszerezni a viselkedésük összehangolásához szükséges tudást és energiát. Thana előre készül, valamint egy Pre-, és egy Post Motorola-elemzést készít annak érdekében, hogy jól felkészült és reflektív legyen.



Motorola előtti elemzés

2. táblázat. - Egy jól előkészített Pre-Motorola elemzés

<p>Mik a tanulási célok ezzel az interjúval kapcsolatban?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honnan tudod, hogy jó irányba haladsz? • Hogyan találsz meg a lehetőségeket, hogy értéket adj az embereknek? • Mit gondolsz, milyen lehetőségek vannak ebben a jelenlegi időszakban? • Hogyan találtál olyan embereket, akikkel együtt dolgozhatsz? Hogyan birkózol meg az emberekkel való munkával? • Szerinted szerint mitől lesz sikeres egy vállalkozó? • Hogyan lehet az álmokat tettekre váltani? Hol kezded el? • Hogyan tudtad összeegyeztetni a szakmai és a magánéleted? • Hogyan találhatsz értelmes és hasznos kapcsolatokat, és hogyan veheted körül magad a megfelelő emberekkel? • Milyen személyes tanácsot adnál nekem? Hogyan tudnék a következő szintre fejlődni? 	<p>Mi az ügyfél (érdekelt fél) szerepe ebben a látogatásban/projektben?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remélem, hogy tud nekem némi útmutatást és tanácsot adni a vállalkozói karrierem folytatásához. • Ryan egy nagyon értékes kapcsolat, akitől sokat tanulhatok az elkövetkező években. • Elmélyíthetjük a kapcsolatunkat, és esetleg együttműködhetünk vagy segíthetünk egymásnak a későbbiekben. • Ryan szerepe az én szemszögemből nézve az, hogy tanácsot adjon, figyelmesen meghallgassa a kérdéseimet és azt, hogy hol tartok jelenleg a fejlődésemben, és megvitassa, hogyan tudnánk esetleg együttműködni.
<p>Milyen készségeket fog gyakorolni a látogatás során?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Milyen készségeket fog gyakorolni a látogatás során? • Legyen a lehető legnyíltabb és legőszintébb. • A releváns kérdések feltevése, a véleményem kifejtése és a hozzájárulás kérése kulcsfontosságú lesz ahhoz, hogy ez a beszélgetés releváns és hasznos legyen. 	<p>Hogyan segít ez a látogatás a céljai elérésében?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remélem, hogy ez a beszélgetés új betekintést nyújt a következő lépésekbe, amelyeket meg kell tennem a céljaim eléréséhez. • Ryan tapasztalataiból és tanácsaiból tanulva bővíthetem és/vagy elmélyíthetem a vállalkozói ismereteimet, valamint azt, hogyan lehet a legjobban összehangolni a személyiségünket azzal az értékkel, amit a világnak adunk. • Nagyszerű lehetőség számomra, hogy olyan emberekkel vegyem körül magam, akiktől tanulhatok és akikkel együtt fejlődhetek.

Motorola utáni elemzés

A találkozó és az interjú után részletes Post-Motorola elemzést készített, hogy le tudja vonni a következtetéseket, és legközelebb jobban és sikeresebben tudja csinálni.

3. táblázat. - Egy jól előkészített Post-Motorola elemzés

Mi ment jól?	Mi ment rosszul?
<ul style="list-style-type: none"> • Maga az interakció nagyon természetes és magával ragadó volt. • Sikertült néhány olyan felismerést szerezni, amely előrébb vitt a céljaim elérésében. • A beszélgetés után azt vettem észre, hogy rengeteg energiát adott, amit nem gyakran tapasztalok. • A legtöbb kérdésemre választ kaptam. • Terveztünk egy újabb találkozót, és közelebről megnézzük a munkámat, és onnan indulunk tovább. • Végül, Ryan nagyon nyitottnak tűnik arra, hogy mentoráljon engem, és együtt dolgozzunk néhány projektben, amelyben részt veszek. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elég ideges voltam a digitális hívás megkezdése előtt, annak ellenére, hogy már beszéltem Ryannel korábban. • Remélem, hogy a hasonló helyzetekben való részvétel révén ez az idegesség idővel csökkenni fog. Különösen akkor, amikor személyesen találkozom valakivel, amihez hozzá kell szoktatnom magam.
Mit tanultál?	Mit tudsz legközelebb jobban csinálni? Hogyan járult hozzá ez a látogatás a céljaid eléréséhez?
<ul style="list-style-type: none"> • Ráfokuszáltam azokra a tényezőkre, amelyek mozgatnak. • A valószínűleg sikeresnek ígérkező dolgok rangsorolása a csapat/az érintettek és a piac/verseny figyelembevételével. Ez olyasmi, amit nem lehet gondolkodni; ezt a gyakorlatban kell megtanulni. • Az elmúlt év során rájöttem, hogy a céljaim eléréséhez másokkal együtt kell dolgoznom. A jelenlegi küzdelmes pontom ezen az úton az, hogy megtaláljam a megfelelő embereket, akikkel együtt dolgozhatok. 	<ul style="list-style-type: none"> • A legfőbb tanulság, amit ebből a céglátogatásból levontam a tekintetben, hogy min tudok még fejlődni, az az, hogy gyakrabban kell beszélnem, mind egyénileg, mind csoportosan olyan emberekkel, akiket nagyra értékelek. • A bizalom és a kapcsolatok a való világban jönnek létre, ezért az oktatás fontos része, hogy megtanuljunk megfelelően együttműködni az emberekkel és hatékonyan hálózatot építeni. • A Ryannél tett céglátogatás nagy lépés volt vállalkozói és személyes céljaim elérésében, mivel új betekintést, lehetőségeket és kapcsolatokat adott.



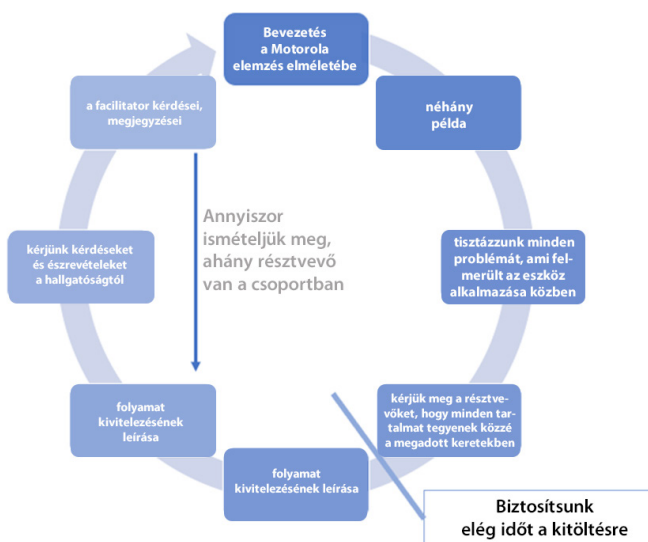
UTASÍTÁSOK

A Motorola-elemzés használata nagyon egyszerű.

Minden esetben fel kell vázolni a keretrendszert (rajz és magyarázat párhuzamosan), és példákat kell adni. A résztvevőknek ezután ki kell tölteniük a keretrendszert. Felhívjuk a figyelmet arra, hogy a kitöltést saját maguk számára végzik el, de a tanulságokat meg kell osztani másokkal a leghatékonyabb tanulás érdekében.

Kérjük a résztvevőket, hogy sorban osszák meg a Motorola-elemzéseket a többi résztvevővel. Ez lehet felolvasás vagy összefoglaló. Moderátorként/facilitátorként készítsen jegyzeteket magának, amelyek segítenek a helyzetnek megfelelő kérdések feltevésében. Mindig a többi jelenlevőt kérdezzük meg először, hogy van-e észrevételük vagy kérdésük az elhangzottakkal kapcsolatban. Ezt követően mi, mint facilitátor feltesszük a kérdéseket. Fontos, hogy ne minősítsük az elhangzottakat, és ne nyilvánítsunk véleményt. Minden feszültséget vagy nézeteltérést párbeszéddel lehet feloldani, és a kérdezési technikáknak is így lesz értelme. Ügyelni kell arra, hogy a kérdések (1) nyitottak legyenek (tehát ne tegyünk fel zárt kérdéseket); (2) ne feltételezzenek választ, (3) és ne minősítsük az gondolataikat személyeket. A párbeszéd során ügyeljen arra, hogy mindenki lehetőséget kapjon a részvételre, és hogy ne legyenek olyan résztvevők, akik többet beszélnek, mint mások. Miután áttekintettük az általunk ismert Motorolát, térjünk át a következő résztvevőre. Ismételjük meg a folyamatot, amíg minden résztvevő meg nem osztotta a gyűjteményét.

1. ábra. - A Motorola folyamatok kezelése



Forrás: Owen kiadás.



TIPPEK ÉS TANULSÁGOK MÁSOKTÓL

- Fontos, hogy a résztvevőknek előzetesen elmagyarázzuk a keretrendszert, ha ezt a módszert kívánjuk alkalmazni.
- Minden esetben a Pre-Motorola elemzés része a felkészülésnek, és segít mind a célok kitűzésében, mind az elérésükhöz vezető út kialakításában és fenntartásában.
- Abban az esetben, ha a Post-Motorola elemzésre is sor kerül, célszerű előzetesen elmagyarázni a keretrendszert. A keretek ismeretében a résztvevők jobban tudják magukat ellenőrizni.
- Fel kell hívni a résztvevők figyelmét arra, hogy bár a Motorola-elemzés a saját használatukra szolgál, az eredményeket meg kell osztani, ezért kérjük, legyenek óvatosak és körültekintőek.
- Azt is érdemes hangsúlyozni, hogy nincs helyes vagy helytelen megoldás sem a Motorola utáni, sem a Motorola előtti elemzésekre. Mivel ezek mind a szerzőről szólnak, szubjektívek. Azt is fontos hangsúlyozni, hogy nem kell semmilyen elvárásnak megfelelni, nincs minimálisan megadandó tényezőszám, nincs elvárás, hogy minden egyes tényezőcsoporthoz azonos számú vagy hosszúságú bejegyzést kell készíteni.
- Ahhoz, hogy a Motorola-elemzés működjön és a tanulságok levonhatók legyenek, szükséges, hogy a szerző őszintén megossza az érzéseit, meglátásait és következtetéseit. Ugyanakkor érdemes felhívni a figyelmet arra is, hogy a készítő (1) észleléseit, (2) érzelmeit és (3) következtetéseit el kell különíteni. Ebből a szempontból a módszer nagyon hasznos, mivel bevezeti a coaching szemléletű vezetés alapjait.
- Érdemes megemlíteni a modellalkotóknak azt is, hogy fontos a megfelelő szintű önismeret és önkritika, valamint a kritikai szemlélet.
- Az elemzés elkészítése a készítő készségeitől és tapasztalatától függ. Egyes esetekben 10-12 perc elegendő a részletes kidolgozáshoz, más esetekben, hosszabb folyamatok esetén vagy ha a téma mélyebb önismeretet igényel, akár fél órát is igénybe vehet. A feldolgozás időigénye is széles időintervallumban változhat, személyenként legalább 7-10 perc.

HIVATKOZÁSOK

- Armstrong, A. - Taylor, S. (2014). Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának kézikönyve. 13. kiadás. London & Philadelphia: KOGAN PAGE
- Astor, M.; Rammer, C.; Klaus, C.; Klose, G. (2016). Innovativer Mittelstand 2025 - Herausforderungen, Trends und Handlungs-empfehlungen für Wirtschaft und Politik, Német Szövetségi Gazdasági és Energiaügyi Minisztérium, Berlin.
- Asumeng M.A., Osa-Larbi J.A., 2015. Szervezetfejlesztési modellek: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations, European Journal of Training and Development Studies, 2(3), 31-32.
- Campbell, J P (1990) Modelling the performance Prediction problem in industrial and organizational psychology. In Dunnette, M.D - Hough, L.M. (szerk.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press
- Churchill, N.C. és Lewis, V.L. (1983) A kisvállalkozások növekedésének öt szakasza. Harvard Business Review, 61, 30-50.
- Clutterbuck, D. (2005) Mentori kapcsolatok létrehozása és fenntartása: a mentor és a mentorált kompetenciáinak áttekintése, SA Journal of Human Resource Management, Vol 3 (3), pp2-9.
- Ćorić, G., Katavic, I., & Kopecki, D. (2011). A horvátországi kkv-k fenntartható növekedése a vállalkozói készségek fejlesztése révén. Challenges Of Europe, 207.
- Cummings, T., & Worley, C. (2001). Szervezetfejlesztés és változás (7. kiadás). Cincinnati, OH: Southwestern College.
- Daniels, S. (2003). Alkalmazottak képzése: stratégiai megközelítés a befektetés jobb megtérüléséhez. Journal of business strategy.
- Dessler, G. (2020). Emberi erőforrás menedzsment. Tizenhatodik kiadás. New York: Pearson .
- EK (2022). Belső piac, ipar, vállalkozás és kkv-k. Európai Bizottság honlapja. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en#:~:text=Kis%20és%20közepes%20vállalkozások%20\(KKV-k\)%20a%20gerincét képezik,a%20gazdaság%20minden%20ágazatának%20gerincét.](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en#:~:text=Kis%20és%20közepes%20vállalkozások%20(KKV-k)%20a%20gerincét képezik,a%20gazdaság%20minden%20ágazatának%20gerincét.)
- Fáilte Ireland (2013). Toborzás és kiválasztás. Online üzleti eszközök. Elérhető a következő címen: https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Recruitment-and-Selection.pdf



- Flanagan, S. (2017) Performance Management: Giving and Receiving Feedback (Visszajelzés adása és fogadása). The Pennsylvania State University
- Foray, D., Keller, M., Bersier, J. és Meier zu Köcker, G. (2018) Transformative Activities for Smart Specialisation: Megfontolások egy műhelymódszertanhoz, munkadokumentum (https://www.researchgate.net/publication/328346010_Transformative_Activities_for_Smart_Specialisation_Considerations_on_a_Workshop_Methodology).
- Hudáková, M., & Masár, M. (2018). A szlovákiai kkv-k fő üzleti kockázatainak értékelése és összehasonlításuk más uniós országokkal. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 145.
- Kafaji, M. (2020). Delegációs és együttműködési gyakorlatok az innovatív ötletek befogadására az üzleti növekedés érdekében a kis- és középvállalkozásokban. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 1-8.
- Kranzusch, P.; Icks, A.; Levering (2019). Herausforderungen für den Mittelstand, IfM-Materialien Nr. 279, December 2019, ISSN 2193-1852, IfM Bonn.
- Kamarudin, M. binti, Kamarudin, A. Y. binti, Darmi, R. binti, & Saad, N. S. binti M. (2020). A coaching és mentorálás elméleteinek és modelljeinek áttekintése. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(2), pp 289-298.
- Linked Consulting (2008). Bevezetési ellenőrzőlista új alkalmazottak számára. Elérhető a következő címen: https://belindasinduction.weebly.com/uploads/2/3/7/7/23774299/induction_checklist.pdf
- Manigart, S., Collewaert, V., Wright, M., Pruthi, S., Lockett, A., Bruining, H., ... & Landstrom, H. (2007). A humán tőke és a kockázati tőkebefektető cégek nemzetközivé válása. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(1), 109-125.
- Marbier, M. (2021). EY-Studie: Fachkräftemangel im deutschen Mittelstand, EY Germany, Stuttgart.
- Mulili, B. M., & Wong, P. (2011). Folyamatos szervezetfejlesztés (COD). *Ipari és kereskedelmi képzés*, 43(6), 377-384.
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J. & Shields, J. (2020). *Emberi erőforrás menedzsment: Strategy and Practice (Stratégia és gyakorlat)*. 10. kiadás. Cengage Learning Australia Pty Limited
- Ørngreen, R. és Levinsen, K. T. (2017) Workshopok mint kutatási módszertan, *Electronic Journal of E-Learning*, 15(1), pp70-81.

- Quinn, E.R., Cameron, K. (1983). Szervezeti életciklusok és a hatékonyság változó kritériumai: néhány előzetes bizonyíték. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Phillips, L. és Jones, P. (2003) Mentori útmutató: CCC/The Mentoring Club: Hogyan legyünk olyan mentorok, mint amilyenek valaha is voltunk - vagy mint amilyeneket szeretnénk, CCC/The Mentoring Club.
- Schönbohm, A. és Jülich, A. (2016) On the Effectiveness of Gamified Risk Management Workshops: Evidence from German SMEs, *International Journal of Serious Games*, 3. kötet, 2. szám.
- Schwab, L., Gold, S., & Reiner, G. (2019). A kkv-k pénzügyi fenntarthatóságának feltárása a termelésnövekedés időszakában: Egy szimulációs tanulmány. *International Journal of Production Economics*, 212, 8-18.
- Smith, A. (2001). A képzési beruházások megtérülése: Kutatási olvasmányok. Nemzeti Szakképzési Kutatási Központ.
- Society for Human Resource Management (2022). Jelöltek értékelési űrlapja. Elérhető a következő címen: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/candidate-evaluation-form.aspx>
- Victoria állam - Oktatási és Képzési Minisztérium (2019). Toborzás és kiválasztás: Best Practice Guide (Legjobb gyakorlatok útmutatója). Melbourne, Victoria állam. Elérhető az alábbi címen: Elérhető: <https://www.education.vic.gov.au/hrweb/Pages/default.aspx>
- Állami Szolgáltatási Hatóság (2007). Legjobb gyakorlatok a munkaerő-felvételi kiválasztás módszertana és eszközei. Melbourne.
- Steinmetz, L. (1969). A kisvállalkozások növekedésének kritikus szakaszai. *Business Horizons*, 12(1), 29-36.
- Süsi, V., & Lukason, O. (2019). Vállalatirányítás és csőd kockázat: bizonyítékok az észtt kkv-k populációjából. *Management Research Review*.
- Szumowski, W., (2011). Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 219, 266-274.
- University of Baltimore - Emberi Erőforrás Hivatal: Irányelvek a sikeres toborzáshoz, kiválasztáshoz és felvételhez. Elérhető a következő címen: <https://www.ubalt.edu/about-ub/offices-and-services/human-resources/recruiting-employment/UB%20Recruit%20Select%20Hire%20Manual.pdf>
- Value Link Technologies Pvt Ltd (2020). Egyszerű munkavállalói beszállási útmutató kkv-k számára. Elérhető a következő címen: <https://www.hrentries.com/wp-content/uploads/2020/06/A-Simple-Employee-Onboarding-Guide-for-SME.pdf>



FÜGGELÉK

A Függelék összegyűjti azokat a kérdőíveket/úrlapokat, amelyek a fő szövegben példaként szerepeltek a különböző gyakorlatokhoz/eszközökhöz. Ha szeretné használni őket a napi HR menedzsmentben vagy a HR gyakorlatban a cégénél, szabadon adaptálhatja céljaihoz, vagy egyszerűen kinyomtathatja őket.

1. KÉPZÉSI SZÜKSÉGLETEK DIAGNOSZTIKAI ESZKÖZE

A. Társadalmi-szakmai jellemzés

1. Nemek: Férfi Nő
2. Születési dátum: Év _____ Hónap _____ Nap _____
3. Cím (kerület): _____
4. Legmagasabb iskolai végzettség

Kevesebb, mint 8 osztály <input type="checkbox"/>	Felsőfokú szakképzés <input type="checkbox"/>	PhD <input type="checkbox"/>
Szaktanácsképző <input type="checkbox"/>	Felsőfokú (diploma) (Alapképzés) _____ <input type="checkbox"/>	Más: _____
Középiskola érettségivel <input type="checkbox"/>	Mesterfokozat _____ <input type="checkbox"/>	

5. Szakma (A szakma teljes megnevezése).

6. Szakmai státusz (Jelenlegi munkaköre/pozíciója)

Munkanélküli	<input type="checkbox"/>
Egyéni vállalkozó Tevékenységi szektor: (pl. oktatás, egészségügy)	<input type="checkbox"/>
Munkavállaló	<input type="checkbox"/>
Inaktív (pl. nyugdíjas) A felmérés itt ér véget. Köszönjük a részvételt!	<input type="checkbox"/>
Munkavállaló A cég tevékenységi köre, ahol dolgozik: (pl. oktatás, egészségügy)	<input type="checkbox"/>
Igazgatóság / Osztály / Szolgálat, amelyre kiosztották: (pl. kereskedelmi, adminisztratív)vo)	<input type="checkbox"/>
A cégnél dolgozók száma:	<input type="checkbox"/>
(hozzávetőlegesen, ha nem tudod a pontos számot):	



C. A képzésen való részvétel elérhetősége

7. Tekintettel az Ön tényleges lehetőségeire, tegyen egy X-et minden oszlopba, azoknál a képzési lehetőségeknél, amelyek a legelőnyösebbek lennének az Ön számára.

NAPI ÓRÁKSZÁMA	Napszak	A hét napja	A képzés típusa
Kevesebb mint 2 óra	Reggel <input type="checkbox"/>	Hétfő <input type="checkbox"/>	Jelenlét <input type="checkbox"/>
2-3 óra	Délután <input type="checkbox"/>	Kedd <input type="checkbox"/>	E-learning (távoktatás) <input type="checkbox"/>
3-4 óra	Éjszaka <input type="checkbox"/>	Szerda <input type="checkbox"/>	Vegyes képzés (jelenléti és távoktatás kombinációja) <input type="checkbox"/>
4-5 óra	Közömbös <input type="checkbox"/>	Csütörtök <input type="checkbox"/>	Iskolarendszerű képzés <input type="checkbox"/>
5-6 óra		Péntek <input type="checkbox"/>	Közömbös <input type="checkbox"/>
6-7 óra		Szombat <input type="checkbox"/>	
Közömbös		Vasárnap <input type="checkbox"/>	

Javaslatok

Ha kívánja, itt kifejtheti véleményét bármely olyan szempontról, amelyet lényegesnek tart, és amellyel nem foglalkoztunk.

Köszönjük az együttműködést!



2. A JELENTKEZŐK ÉRTÉKELŐ LAPJA

Jelölt neve:		Pozíció:				
Interjúztató neve:		Dátum:				
<i>5 - Kiváló 4 - Átlagon felüli 3 - Átlagos 2 - Átlag alatti 1 - Nem kielégítő</i>						
Kritériumok	5	4	3	2	1	Megjegyzések
Iskolai háttér: Rendelkezik-e a pályázó a pozíció betöltéséhez szükséges iskolai végzettséggel vagy képzettséggel?						
Korábbi munkatapasztalat: A jelölt szerzett-e hasonló készségeket vagy képesítéseket korábbi munkatapasztalatai során?						
Műszaki képesítés/tapasztalat: Rendelkezik-e a jelölt a pozícióhoz szükséges műszaki ismeretekkel?						
Verbális kommunikáció: A jelölt hatékony kommunikációs készségről tett tanúbizonyítást az interjú során?						
Jelöltek lelkesedése: Lelkesedett-e a jelölt a pozíció és a vállalat iránt?						
A vállalat ismerete: Mutatott-e a jelölt bizonyítékot arra, hogy az interjú előtt utánanézett a vállalatnak?						
Csapatépítés/személyközi készségek: A jelölt a válaszaival bizonyította-e jó csapatépítési/személyközi készségeit?						
Kezdeményezés: A jelölt a válaszaival bizonyította-e nagyfokú kezdeményezőkézségről tett tanúbizonyítást?						
Időgazdálkodás: A jelölt a válaszaival bizonyította-e jó időgazdálkodási készségét?						
Ügyfélszolgálat: A jelölt a válaszaival bizonyította-e, hogy magas szintű ügyfélszolgálati készségeket/képességeket mutat?						
Általános benyomás és ajánlás: Végső megjegyzések és ajánlások a pályázóval való folytatásra.						
Teljes pontszám						
Hivatkozások						
A jelöltek referenciáinak ellenőrzése pozitív - Igen/Nem					Megjegyzések	
Végleges döntés						

Forrás: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/candidate-evaluation-form.aspx> és Fájlte Ireland (2013) Recruitment and Selection. Online üzleti eszközök



3. MUNKAMOTIVÁCIÓS TESZT

1	A	Ha egy problémát meg kell oldani, szeretek egyedül dolgozni, és egyedül vállalom felelősséget a megoldásért.	
	B	Amikor egy problémát kell megoldanom, szeretek csapatban (csoportban) dolgozni és közös megoldást találni.	
	C	Amikor egy problémát kell megoldanom, szeretek csapatban (csoportban) dolgozni, de csak akkor, ha én vezetem a csoportot.	
2	A	A vezető feladata, hogy izgalmas, kihívást jelentő célokat tűzzön ki a beosztottjai számára.	
	B	A célokat a csoporttagok közös megegyezésével kell meghatározni.	
	C	Fontos, hogy olyan célokat tűzzünk ki, amelyeket átlagos erőfeszítéssel is el lehet érni.	
3	A	A kollégáim úgy jellemeznének, mint aki odafigyel másokra.	
	B	Az emberek azt mondhatják, hogy jól tudok beszélni.	
	C	A munkahelyemen leginkább a munkával és a feladatokkal kapcsolatos dolgokról szoktam beszélgetni.	
4	A	Szeretem a problémamegoldó beszélgetéseket.	
	B	Vitákban kiállok az érdekeimért.	
	C	Szeretem az olyan beszélgetéseket, amelyek lehetővé teszik, hogy jobban megismerjem a kollégáimat.	
5	A	Örülök, ha az emberek észreveszik, hogy egy közösséghez tartozom.	
	B	A közösséghez való tartozás számomra nem különösebben fontos.	
	C	Boldog vagyok, hogy egyéniség lehetek; nem vágyom arra, hogy egy közösség részének tekintsenek.	
6	A	Szeretek visszajelzést kapni arról, hogy mennyire jól dolgoztam együtt másokkal egy csapatban.	
	B	Szeretek konkrét visszajelzést kapni arról, hogy mennyire jól végeztem el egy feladatot.	
	C	Én tudom a legjobban megítélni, hogy mennyire jól végeztem a munkámat; a fizetésemelés és az előléptetés a legfontosabb visszajelzés számomra.	
7	A	A beosztott legfontosabb értékelési kritériuma a cél és a feladat elérése.	
	B	A munkavállaló legfontosabb értékelési kritériuma a jövőbeli fejlődése.	
	C	Az értékelés célja, hogy kiderüljön, mit csinált jól a munkavállaló, és milyen hibákat követett el.	
8	A	A konfliktus egy olyan eszköz, amelyet arra lehet használni, hogy megtaláljuk a lehető legjobb megoldást egy problémára.	
	B	A konfliktus nagyon egészséges lehet: erőfeszítésekre ösztönzi az embereket.	
	C	A konfliktusokat kordában kell tartani; egy közösség tagjai, akik egymással vitatkoznak, ritkán eredményesek.	
9	A	Bármely megoldás esetében fontos, hogy elfogadható-e az a csoport számára, amelynek azt végre kell hajtania.	
	B	Ha meg vagyok győződve arról, hogy egy megoldás működni fog, akkor elvárom, hogy megvalósuljon, és vállalom a felelősséget a következményekért.	
	C	Ha úgy gondolom, hogy egy megoldás működni fog, akkor meg akarom valósítani; a közösség tagjaival való további vita általában időpocsékolás.	

10	A	Ha egy alkalmazott hibát követ el, megmutatom neki, hogyan kell kijavítani.	
	B	Ha munkatársam hibázik, megbeszélésem vele a helyzetet, és megegyezünk a hiba kijavításában.	
	C	Ha a munkatársam hibázik, megmondom neki, hogy javítsa ki.	
11	A	A hibáknak eszköznek kell lenniük ahhoz, hogy az emberek tanuljanak, és ezáltal fejlődjenek.	
	B	Hibákat követek el, de amíg a legtöbbször igazam van, elvégzem a munkámat.	
	C	Nem szeretek hibázni; nem követem el kétszer ugyanazt a hibát.	
12	A	Kemény munkával és a vezetőség megfelelő támogatásával az egyének a legtöbb problémát leküzdhetik.	
	B	Kemény munkával a legtöbb problémán túl lehet jutni.	
	C	Az erős bizalom a legtöbb problémán túljuthat.	
13	A	Jobban összpontosítok a társaimmal és a főnökömmel való személyes kapcsolatokra, mint a beosztottjaimmal.	
	B	Időt és energiát fordítok a munkahelyi személyes kapcsolataim fejlesztésére és javítására.	
	C	A munkahelyemen csak akkor alakítok ki személyes kapcsolatokat, ha azok segítenek a feladataim elvégzésében.	
14	A	"Ne menj el az emberek mellett felfelé menet; lefelé menet találkozatsz velük."	
	B	"Semmi sem olyan sikeres, mint a siker."	
	C	"Senki sem emlékszik annak a nevére, aki második lett egy versenyen."	
15	A	Ha igazam van, hosszú távon én fogok nyerni.	
	B	Ha erősen hiszek magamban, hosszú távon győzni fogok.	
	C	Próbálok türelmes lenni az emberekkel, ez hosszú távon kifizetődik.	
16	A	A munkavállalók akkor teljesítenek jól, ha a főnökeik együtt dolgoznak velük.	
	B	A munkavállalók termelékenysége nő, ha már a kezdetektől fogva tudják, mi a munkájuk.	
	C	A munkavállalóknak új magasságok elérésére kell törekedniük.	
17	A	Örülök, ha a munkatársaim az én módszerem szerint csinálják a dolgokat.	
	B	Amíg egy döntés helyes, addig nem számít, hogy egyéni vagy kollektív döntés volt-e.	
	C	Egy döntés végrehajtásához a végrehajtásért felelős csapat minden tagjának jóvá kell hagynia azt.	
18	A	Akkor dolgozom jól, ha személyes kapcsolatom van a főnökömmel.	
	B	Jól dolgozom olyan helyzetekben, ahol én vagyok a saját főnököm.	
	C	Akkor dolgozom jól, ha határidőket kell betartanom.	



Eredményjegyzék

A kérdőívben szereplő rangsorszámokat vigye át erre a lapra. Ezután összesítse a három oszlopban szereplő számokat, és az eredményt írja be az "összesen" rovatokba. Minél alacsonyabb a pontszám, annál jellemzőbb a motívum, és minél magasabb a pontszám, annál kevésbé jellemző.

A teljesítmény iránti szükséglet		A valahová tartozás (affiliáció) iránti szükséglet		Hatalom iránti szükséglet	
1.a		1.b		1.c	
2.a		2.b		2.c	
3.a		3.b		3.c	
4.a		4.b		4.c	
5.a		5.b		5.c	
6.a		6.b		6.c	
7.a		7.b		7.c	
8.a		8.b		8.c	
9.a		9.b		9.c	
10.a		10.b		10.c	
11.a		11.b		11.c	
12.a		12.b		12.c	
13.a		13.b		13.c	
14.a		14.b		14.c	
15.a		15.b		15.c	
16.a		16.b		16.c	
17.a		17.b		17.c	
18.a		18.b		18.c	
Összesen:		Összesen:		Összesen:	



LEAD



**EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÉS FEJLESZTÉS
KÉZIKÖNYV MIKRO- ÉS KISVÁLLALKOZÁSOK SZÁMÁRA
2023**

ERASMUS+ KA220-VET - Cooperation Partnerships
2021-1-HU01-KA220-VET-000033052
LEAD – LEarning And Development in micro- and small enterprises

LEAD



Co-funded by
the European Union

A projektet az Európai Unió támogatásával finanszírozták.

Az Európai Bizottság e kiadvány elkészítéséhez nyújtott támogatása nem jelenti a tartalom jóváhagyását, amely kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, és a Bizottság nem tehető felelőssé a benne foglalt információk bármilyen felhasználásáért.