

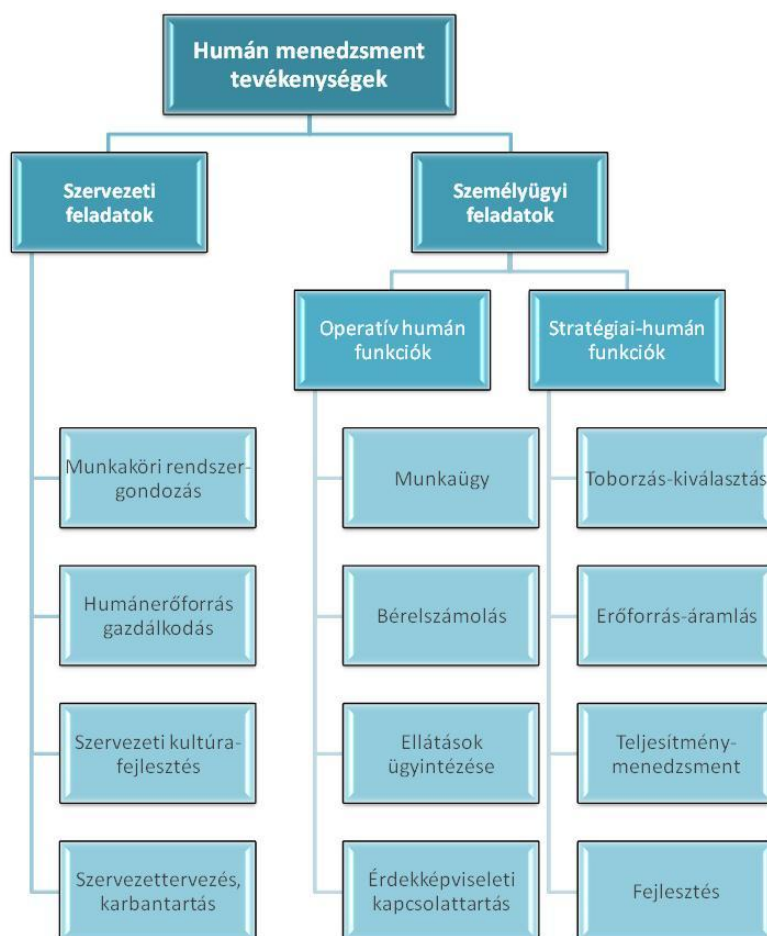
E-LEARNING FORGATÓKÖNYV

PROGRAM:	ÁROP -2.2.13. KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI AKADEÉMIA
MODUL:	1. MODUL – HATÉKONY VEZETÉS
TÉMACSOPORT:	EMBEREK VEZETÉSE
TRÉNING:	GYAKORLATI HUMÁN MNEDZSMENT
SZERZŐ:	TÚRI PÉTER

Tartalomjegyzék

1. A tananyag struktúrája	3
2. A tananyag tudástérképe	5
3. A képernyők felépítésének szabályai és jelölések az anyagban.....	6
4. A képernyők logikai és tartalmi felépítése	7

A tananyag tudástérképe



1.Témakör:

Gyakorlati humán menedzsment bevezető tananyag

A gyakorlati humán menedzsment kérdésével foglalkozó program a Közigazgatási Vezetői Akadémia „Emberek vezetése” témacsoport választható tréningje. A vezetők a mindennapi munka során idejük és energiájuk jelentős részét arra fordítják, hogy a beosztottaikkal kapcsolatos munkaszervezési és személyügyi tevékenységeket ellássák, a problémákat kezeljék. E program során a vezetőképzésben résztvevők rendszerezett ismereteket szerezhetnek a vezetők emberekkel kapcsolatos személyügyi feladatairól, valamint számos alapeladat tekintetében gyakorlati útmutatást kapnak a követendő módszerekről és a komplex, nehéz helyzetek kezelésének lehetőségeiről. Jelen tananyag célja, hogy elindítsa a gondolkodást az e tárgykörben feldolgozandó témákról, valamint a résztvevő átgondolhassa a humán feladatok kapcsán szerzett eddigi tapasztalatait, mindennapos dilemmáit. Jelen tananyag a programmal kapcsolatos legfontosabb ismeretek elmélyítését szolgálja, valamint a program során tanult módszerek és elméleti ismeretanyag gyakorlatba való átültetését segíti.

1. Fejezet:

A humán menedzsment szerepe, fogalma

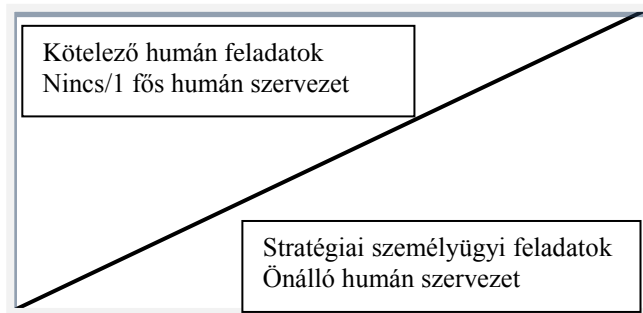
Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

1.1.1. Képernyő:

A humán menedzsment szerepe

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

- Mindenütt, ahol emberek dolgoznak, felmerülnek olyan problémák és feladatok, amelyek a munkatársak foglalkoztatásával kapcsolatosak, magasabb szinten a minél hatékonyabb munkavégzés és teljesítmény elérése érdekében fogalmazódnak meg, végül a motiváció, a motivált munkavégzés és annak a cég/vállalat/szervezet számára megnyilvánuló közvetlen hasznában teljessé válnak.
- Körülhatárolható egy olyan speciális feladatkör és szakterület, a humán jellegű feladatok területe, amely nem az adott szervezet alaptevékenysége, viszont az adott alaptevékenység nem végezhető anélkül, hogy e humán jellegű feladatokat el ne látnánk.
- A humán jellegű feladatok ellátásának színvonalában és komplexitásában számos szint, fejlettségi fokozat létezik. Bizonyos méret fölött a szervezeteknek konkrét és pénzben, más kulcsmutatókban kifejezhető kára származik abból, ha a humán jellegű feladatok ellátása nem szakszerű, esetleges, alulpozícionált.
- A humán jellegű feladatok súlya az eltérő méretű és komplexitású szervezetekben



Kis szervezetek

Komplex, nagy szervezetek

1.1.2. Képernyő:

A humán menedzsment fogalma

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

- A szervezetek működése kapcsán körülhatárolható egy speciális feladatkör, amely folyamatos támogató funkciójával a szervezetet alkotó emberek dolgaival foglalkozik, továbbá annak érdekében

cselekszik, hogy a szervezet ezeket az emberi erőforrásokat minél hatékonyabban használja.

- A humán menedzsment (HM) mindazon tevékenységek összessége, amelyek célja az adott szervezet igényeinek megfelelő emberi erőforrások mennyiségi és minőségi tervezése, felügyelete, e munkaerő folyamatos biztosítása, jogszerű foglalkoztatása és gondozása az összes rendelkezésre álló eszközzel, amely a szervezet számára hatékonyan alkalmazható, és amelyek eredményekképpen a munkatársak motiváltan, a lehető legjobb teljesítménnyel dolgoznak.

Önellenző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

2. Fejezet: Mi történik a Kertgondozási Hivatalban? - esettanulmány

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

1.2.1. Képernyő: Tájékoztató

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

Kérjük, olvassa el figyelmesen az alábbi esettanulmányt, majd válaszoljon a később feltett kérdésekre. A kérdésekről a tréningen beszélni fogunk.

1.2.2. Képernyő: Esettanulmány

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

Slubb Márta, a Kertgondozási Hivatal HR vezetője Vasi Gábor, a Kertgondozási Hivatal tervezési főosztályvezetője felé intett, hogy üljön le az irodájában található székre.

„Gábor” – mondta egy csipetnyi melegséggel a hangjában. „Nagyon szomorú lettem, amikor meghallottam, hogy a távozás mellett döntöttél. Tudom, hogy a döntésed végleges – már mindenki megpróbált lebeszélni erről, de én nagyon bízom benne, hogy segítesz minket megérteni, miért.” Kis szünetet tartott, majd megeresztett egy bánatos mosolyt. „Ez egy hatalmas veszteség számunkra, de talán tanulhatunk valamit belőle.”

Gábor mereven ült a székben, a fények kihangsúlyozták a szeme alatt lévő táskákat. Az újszülött kisbaba mellett Gábor valószínűleg nem tudta magát kialudni otthon, gondolta Márta.

„Nos... azt hiszem, tudod, hogy nem én kerestéltem másik állás után” – mondta Gábor. „Az ő fejevadásuk eljött hozzám, és – mit mondhatnék? Olyan ajánlat volt, amelyet nem tudtam visszautasítani. Úgy értem, társvezetői partneri állás a KERT ZRT.-nél tényleg olyan lehetőség, amely nem terem minden bokorban.”

Márta nem tudta megállni, hogy a KERT ZRT., a Kertgondozási Hivatal legnagyobb ügyfelének említésekor ne pislogjon egyet. Úgy tűnt, hogy az elmúlt egy évben a KERT ZRT. fokozott támadást indított annak érdekében, hogy a Kertgondozási Hivatal tehetséges gárdájából néhány nagyon ügyes embert átsábítson „a sötét oldalra”, ahogyan ezt Zentai Zita mondani szerette.

„Örülök neked” – ennyit sikerült Mártának mondani. Habár azt kívánom, bárcsak valahol máshol történne mindez.” „Tudom.” Márta Gábor arcát fürkészte még egy pillanatig, azon tűnődve, hogyan szedhetne ki még többet belőle. Minden nem tervezett távozás rossz hír, de ez igazán beindította a vészcsengőt. Gábor 35 évesen, több mint nyolc éve a Kertgondozási Hivatalnál, karrierje csúcsán volt. A Hivatal olyan lett számára, mint egy család, főleg azután hogy megházasodott és gyerekei lettek. Nyert egy halom tervezői díjat, és a legjobban teljesítők között volt. Márta értette, hogy miért vonzó a társvezetői pozíció, de ez volt a teljes igazság? Hiszen a Kertgondozási Hivatalnál Gábor ugyanazt a hatáskört élvezhette, mint amit a KERT ZRT.-nél fog, ha nem többet. Ő maga választhatta ki a projektjeit, saját fontossági sorrendet állíthatott fel.

„Biztosan nem mondom újat azzal, hogy felterjesztettünk az előléptetésre,” – kockáztatta meg Márta. „Ha nem is idén, akkor talán jövőre. Változtatott volna a dolgon, a nagyobb emelés? Egyébként, ami azt illeti,

most másként döntenél? Úgy értem, nincsen semmi szégyellni való abban, ha újra átgondolod a dolgot, hiszen téged itt mindenki nagyon tisztel.”

Gábor a kezeit bámulta majd azt mondta. „Jó ezt hallani Márta, de én már elfogadtam az ajánlatot. Egyébként is, itt az ideje, hogy továbbálljak, hogy új kihívások érjenek, hogy naprakész maradjak.” „Mindig is nagyon boldog voltam itt” – mondta. „Az emberek nagyszerűek. Semmi elől sem menekülök. Egyszerűen csak pont jókor talált meg egy fantasztikus lehetőség.”

Márta tovább tapogatózott, minden szokásos kérdést feltett, de Gábor habozott, csak azt tudta elismételni, amit korábban már elmondott. Mire az interjú véget ért, és az ajtón túl látta Gábort, Márta kifulladásra érezte magát.

Miután Gábor elhagyta Márta irodáját, a hátsó lépcsőház felé vette az utat, kihúzta a mobilját és gyors hívással tárcsázta a feleségét.

„Szilvi? Hé, igen. Büszke leszel rám, befogtam a számat. Úgy értem, igazad volt abban, hogy nem szabad minden hidat felégetni magunk mögött... de kit érdekel ez már?”

Másnap korán reggel Márta kopogtatott Zentai Zita ajtaján. Zitát épp a számítógépe képernyője előtt találta, amint rosszállóan bámulja azt. Zita semmit sem utált jobban, mint hogy a KERT ZRT. javára veszítse el alkalmazottait. Mindez egyértelműen meg is látszott az arcán.

„A közleményen dolgozol éppen?” – kérdezte Márta szelíden.

Zita biccentett. „Nem nagy élvezet. Épp azon voltam, hogy elküldjem neked, szóval átnézhetnéd. Hogy ment az exit-interjú?”

Márta elismerte, hogy Gábor nem igazán nyílt meg. „Nem akarta részletezni, hogy miért is jobb odaát, vagy bármit is mondani arról, hogy mi tette őt itt boldogtalanná.”

„Tudod, amióta csak átvettem ezt a társaságot, mindig is arra törekedtünk, hogy nagyszerű munkahellyé formáljuk” – mondta sóhajtva. „És azt hiszem, valóban jól bánunk az emberekkel. Hol rontjuk el?”

„Őszintén szólva, nem tudom,” válaszolt Márta óvatosan, kihallván az elképedést Zita hangjában. „De én azért finoman bánnék ezzel, nem tulajdonítanék neki nagy jelentőséget. Nyilvánvaló, hogy a mélyére kell ásnunk a dolognak, de még az is kiderülhet, hogy ez csak egy kellemetlen véletlen, nem pedig tendencia. Az emberek sokféle okból hagyják el munkahelyüket.”

Zita eltűnődött ezen a kérdésen. „Hát, ez igaz lehet: Szamosi Péter családi okokra hivatkozva Ausztriába költözött. Óvári Zsuzsa úgy határozott, egyedül folytatja tovább. Ezt az egyet még mindig próbálom megfejtetni. És most Gábor.” Megcsóválta a fejét. „De a tény tény marad, ez tendencia. Tudni akarom, hogy mit kell tennünk annak érdekében, hogy a többieket megtarthassuk!”

„Van egy pár elméletem, Zita” – mondta Márta olyan megnyugtatóan, ahogy csak lehet. „De hogy megtudjuk, vajon melyik a helytálló, felvennem a tennivalók közé az ez évi dolgozói kérdőívet. Kell, hogy legyen előttünk néhány új adat.”

Zita visszafordult a számítógép elé és ezt mondta „Igen, készítsd el a kérdőívet! Csináld meg olyan hamar, ahogy csak tudod!”

A tervező Nemes Róbert és a mérnök Dávid Balázs két szinttel lejjebb a Kertgondozási Hivatal nagy konyhájában épp a mikróban melegítette fel ebédjét. Mindkettőjüket lesújtotta a Gábor távozásáról szóló hír. „Gábor valahogy kiszállt, amikor levették arról a munkáról.” – kockáztatta meg Róbert. „Ő tényleg látni szeretne volna, ahogy a tervek megvalósulnak. Balázs egyetértett. „A tervek nem is lehettek volna jobbak.”

A mérnökségen dolgozó egy másik kolléga, Trencsényi Zsuzsa, ahogy elhaladt mellettük néhány konyhai eszközért, véletlenül meghallotta, miről beszélnek. „Nagyon nagy kár, hogy amikor valaki hihetetlenül kreatív munkát végez, akkor a támogató csapat nincsen ott, hogy lássa a nap fénypontját. Gábor ezért ment el, ha engem kérdeztek. Ő egy első osztályú tervező, de ha nincsen mögötte egy első osztályú technikai csapat, akkor ő egy senki.”

Róbert megcsóválta a fejét. „Nem is tudom, Gábornak egy csomó díja volt. Sokkal több munkát kapott, mint amit kezelni tudott volna. Én azt hiszem, magába nézett és rájött, hogy sehova sem halad. A felsővezetői gárdából még senki sincs közel a nyugdíjazáshoz, és a szervezeti ábra is kiegyensúlyozatlan. Hol van előrelépési lehetőség?”

Zsuzsa, jelezvén egyetértését, elhúzta a száját. „Kíváncsi vagyok, mennyit fog keresni a KERT ZRT.-nél? Egyszerű a képlet. Két gyereke van, aggódik az iskoláztatásuk miatt.”

Egy hónappal később, Zita éppen a személyzet-kihasználtsági jelentést szkennelte, amikor megszólalt a telefon. A telefon kijelzőjén látta, hogy Szerémi József, a mérnökség alelnöke keresi. Füléhez emelte a kagylót. „Szia Józsi, mi újság?”

„Lehet, hogy szükségem van a segítségedre egy bizonyos dologban. Azt hiszem, az a veszély fenyeget minket, hogy elveszítjük Zsuzsát. Ez eddig még csak pletyka, de elejét akarom venni a dolgoknak. Zita grimaszolt. „Zsuzsa? Igazad van, őt nem akarjuk elveszíteni. Fel tudsz most jönni?” Zita letette a kagylót, majd kiszólt az asszisztensének. „Megnéznéd, hogy Márta ráér-e? Ha most rögtön szabaddá tudná tenni magát, az nagyszerű lenne.”

A Zita irodája előtti folyosón Józsi összefutott Mártával. Amikor közölte Mártával a Zsuzsával kapcsolatos pletykát, Márta érezte, hogy kifut a vér az arcából.

„Valóban problémát fog okozni, ha elveszítjük Zsuzsát.” – mondta Józsi, és keményen Mártára pillantott. „Mi történik itt egyébként? Úgy tűnik, a tehetséges embereinket elszipkázzák a vámpírok.” Zita, ahogy meghallotta, hogy belépnek, elfordult az ablaktól és ezt mondta. „Rendben, Józsi. Mi is pontosan ez a pletyka?”

„Az emberek azt rebesgetik, hogy Zsuzsa esetleg követi Gábort a KERT ZRT.-hez. Egy hullámhosszon voltak. Nem lepne meg, ha el akarná őt hívni.”

Zita rápillantott Mártára. „Nem, ez nem jöhet szóba. Feltételezhetően Gábor is aláírta anno a szokásos szerződést, amely megakadályozza őt abban, hogy tehetséges munkatársakat, vagy ügyfeleket elvigye a konkurenciához.”

„Ó, biztosan így van” – válaszolt Márta. „Habár nehéz kikényszeríteni” – tette hozzá, amelyet azonnal meg is bánt.

„Ó, találok megoldást” – köpte ki Zita. „Még ha nem is nyerhetek, megnehezíthetem számára az életet.”

Márta és József egymásra pillantottak. Zita most már támadóan József felé fordult. „Azt állítod, hogy nem kéne mindezen meglepődnünk, de valami azt súgja nekem, hogy semmit sem tettél annak érdekében, hogy ezt megelőzd.” Nem tudta megállni, hogy ne adjon Mártának is egy pofont. „És te miért vártál annyit az elégedettségi felmérés eredményekkel, mielőtt bármit is cselekedtél volna?”

Márta tiltakozásra nyitotta száját, de Zita egy kézmozdulattal azonnal elhallgattatta. „Rendben, nézzétek” – mondta Zita. „Beszélni fogok veled, hogy lássam, mit tehetek.” Odasétált az ajtóhoz és kinyitotta. „Anita, hívd fel Zsuzsát, és kérdezd meg, hogy most ráér-e. Azonnal látni szeretném.”

Tíz perccel később Zsuzsa feltűnt Zita ajtaja előtt. A néhány perces csevegés meghosszabbította a kínos pillanatokat, de Zita amilyen gyorsan csak tudott, a tárgyra tért. „Zsuzsa, egy olyan aggasztó híresztelés jutott a fülembe, hogy azon gondolkodsz, esetleg máshol vállalsz munkát. Remélem, hogy ez nem igaz.”

Zsuzsa lenézett a kávéasztalkára, majd körbenézett az irodában, mintha azt akarná kifürkészni, ki volt a besúgó, majd végül így szól: „Itt aztán gyorsan terjednek a pletykák.”

„Azt szeretném, ha elmondanád az igazat, teljesen bizalmasan, következmények nélkül” – mondta Zita, könyörgő hangon. A hatás kedvéért szünetet tartott. „Vasi Gábor beszélt veled?”

Zsuzsa szemei kissé kikerekedtek, és a válasz egy kicsit túl korán érkezett. „Gábornak ehhez semmi köze” – mondta. „Úgy értem, az igaz, hogy beszéltem vele. Már jó régóta – 5 éve, amióta itt dolgozom – ismerjük egymást. Közelebb áll hozzám, mint amit egy mentortól elvárhatok. És úgy hiszem, egy picit elveszettnek érzem magam most, hogy ő elment.”

„Nos, az én feladatom az, hogy biztosítsalak téged arról, hogy ne érezd magad elveszettnek. Mi itt valóban értékelünk téged, és én személy szerint azt akarom, hogy boldog legyél. Nem akarom, hogy egyáltalán a távozáson gondolkodj.” Szünetet tartott. „Megoldható, hogy József vegye át a mentori szerepet?”

Zsuzsa egy kelletlen vállrándítás kíséretében óvatosan formázni kezdte a választ. „Hát, ez nemcsak erről van szó, ööö...” Zsuzsa hangja elcsuklott. Zita hagyta, hogy Zsuzsa rendezze a gondolatait. „Nos, derítsük ki, hogy ezt az új hogyan tudnánk megtölteni.” Az egyértelmű volt, hogy Zsuzsa nem volt teljesen készséges, de azt lehetetlen volt megtudni, hogy mennyit hallgatott el. Természetesen okosabb volt annál, mintsem hogy elmondja, Gábor állást ajánlott neki, ha egyáltalán ez igaz volt. Visszaemlékezvén József korábbi kétségbeesett figyelmeztetésére, Zita döntött. „Sőt, talán megengeded nekem, hogy ezt a mentori szerepet én magam játsszam. Előléptetlek.”

„Zita, ezt nem teheted! Zsuzsa még csak egy hatodik szinten lévő munkatárs – bele fog fulladni ebbe a pozícióba.” Zita tudta, hogy az ő vezetői döntése nem fog tetszeni Mártának, de Márta heves reakciója meglepte őt. Végül is az ő sikere, hogy a fedélzeten tartották Zsuzsát. „Ádáz időkben elszánt intézkedésekre van szükség” – mondta saját védelmében Zita.

„De hiszen éppen ez az” – sírt Márta. „Ez egy kétségbeesett cselekvésnek fog tűnni mindazok számára, aki hallották ezt a híresztelést. És ami még rosszabb, nem fair. Ha ez a munka elérhető, vannak más emberek, akik alkalmasabbak lennének rá. Nem lenne szabad őket ténylegesen azért büntetni, mert ők lojálisak voltak. Milyen jelzést küldenénk ezzel?”

„Elmondom neked, hogy szerintem mit üzennék ezzel. Ez azt közölné az emberekkel, hogy a HR folyamatok nem kényszerítenek minket arra, hogy ne tehetnénk kivételt a gyorsan fejlődő tehetségekkel. Ez egy pozitív üzenet. És ami Zsuzsát illeti, ne aggódj miatta. Őt mindenki szereti. Fel fog nőni a feladathoz.”

Márta megcsóválta a fejét. „Ez nem népszerűség vagy hozzáállás kérdése. Néhány kompetencia hiányzik nála...”

Zita közbevágott. „Hát, kinél nem! Néha úgy látom, hogy túlságosan is azokra a dolgokra fókuszálunk, amelyek nem elég tökéletesek. Ha Zsuzsa kívülről jönne és elküldené nekünk az önéletrajzát, azt mondanánk, hogy tökéletes a feladatra. Mondd, hogy ez nem igaz.”

A Zsuzsával történt feszült találkozás után néhány héttel Márta újra Zita ajtaján kopogott. „Itt a kérdőívek eredmények ideje” – kiáltott fel Márta éneklő hangon. Boldog volt, hogy Zitával újra jóban vannak. Leült a Zitával szemközti asztalhoz és átadott neki egy példányt a felmérés eredményeit szemléltető beszámolóból. „Nagy vonalakban: általánosságban, a Kertgondozási Hivatalnál dolgozó emberek a munkahelyi tapasztalataik majdnem minden területével elégedettek.” Zita sóhajtott.

„Tudom, tudom,” folytatta Márta, „de ha majd a részletekig eljutsz, ott már találsz néhány apróságot.” Márta néhány olyan részleggel példálózott, akik eredményei eltértek az átlagtól. És mint mindig, a nyitva hagyott kérdések elgondolkodásra készítették őket. Néhány dolgozó – köszönhetően annak, hogy névtelenül

lehetett kitölteni a kérdőívet – arra panaszkodott, hogy a projektmenedzseri ranglétra hasznavehetetlen. Egyik dolgozó ezt úgy minősítette, hogy egyesek olyan primadonnák, akiket sokkal jobban érdekel az, hogy díjakat nyerjenek, minthogy költségvetésen belül maradjanak. Az adminisztrációt végző csapat jobbra semleges volt. Néhányan az esti vagy hétvégi bent töltött órák miatt neheztelnek – ahogy azt az egyikük kijelentette – „némelyek jobban megengedhetik maguknak” a folyamatos halogatást. A juttatások jók voltak, a juttatások rosszak voltak. A juttatások a fiatalok kontójára eldeformálódtak. A fiatal dolgozók nem érzik elég megbecsültnek magukat.

Zita még vagy 20 percen át figyelt, keveset beszélt, de sűrűn rázta fejét. Amikor Márta éppen a közepén tartott a konyhában található étel-ital választék kommentjének az olvasásában, Zita félbeszakította.

„Ó, az az enyém volt,” viccelt Zita. Márta is belement a játékba. „Gondoltam. De ne aggódj, rajta vagyok az ügyön.” De tudta, hogy a főnök egyelőre eleget hallott, így hát miután becsukta a jelentést, hátradőlt a székében. „Tudom, hogy nehéz kihámozni a lényegét, de legalább több ötletem van arra, hogy mit vizsgáljak, amikor egyesével beszélek az emberekkel.”

„És ez elég is lenne” – mondta Zita, „ha egyenes válaszokat adnának.”

1.2.3. Képernyő: Kérdések az esettanulmány kapcsán

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

1. Mi a Kertgondozási Hivatal legnagyobb problémája jelenleg az esettanulmány szerint?
2. Milyen okai lehetnek a problémának?
3. Milyennek ítéli a HR-vezető szerepét és hozzáállását a konkrét ügyben?
4. Milyennek ítéli az első számú vezető szerepét?
5. Milyen lépéseket tehetne a HR a problémák megoldására?

Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

2.Témakör: Gyakorlati humán menedzsment – lezáró tananyag

A gyakorlati humán menedzsment kérdésével foglalkozó program a Közigazgatási Vezetői Akadémia „Emberök vezetése” témacsoport választható tréningje. A program során a vezetőképzésben résztvevők rendszerezett ismereteket szereztek a vezetők az emberek vezetése kapcsán felmerülő személyügyi feladatairól, valamint számos gyakorlati útmutatást kaptak a követendő módszerekről és a komplex, nehéz helyzetek kezelésének lehetőségeiről. Jelen tananyag a programmal kapcsolatos legfontosabb ismeretek elmélyítését szolgálja, valamint a program során tanult módszerek és elméleti ismeretanyag gyakorlatba való átültetését segíti.

1. Fejezet: A humán menedzsment tevékenységek felosztása

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

2.1.1. Képernyő: A humán menedzsment tevékenységek felosztása

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

Alapvetően két nagyobb témakör köré csoportosíthatók a humán feladatok:

- 1. szervezettel, szervezeti keretekkel kapcsolatos feladatok,**
- 2. személyekkel, személyügyekkel kapcsolatos feladatok.**

A szervezeti ügyek képviselik a struktúrát, amely a működés ellátását lehetővé teszi, vagy annak keretét ad; a személyügyek pedig a struktúrát működésbe hozó, az adott struktúrában dolgozó személyekkel kapcsolatos teendőket foglalják magukba.

A szervezettel, szervezeti keretekkel kapcsolatos feladatok közé az alábbiakat érdemes besorolni:

- a szervezetek kialakítása, tervezése és folyamatos koordinálása,

- a munkamegosztás alakítása, a munkaköri rendszer gondozása,
- a humán erőforrásokkal kapcsolatos gazdálkodási feladatok
- a szervezeti kultúra alakítása és fejlesztése.

A személyekkel, személyügyekkel kapcsolatos feladatok az alábbiak:

- a személyek foglalkoztatásával kapcsolatos operatív humán funkciók,
- a személyek gondozásával kapcsolatos stratégiai humán tevékenységek.

2.1.2. Képernyő:

Szervezeti keretekkel kapcsolatos feladatok

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

- A szervezettel, szervezeti keretekkel kapcsolatos feladatok közül az első a szervezetek kialakítása, tervezése és folyamatos koordinálása. Meg kell találni a szervezet állapotához és tevékenységéhez leginkább illő szervezeti formát, valamint gondoskodni arról, hogy bármely külső vagy belső változás esetén gyorsan és rugalmasan alkalmazkodjon a szervezet az új állapothoz.
- A mindennapi működés biztosításához részleteiben kell megalkotni a szervezet rendjét. Mindezt hivatott ellátni a szervezeti működési szabályok lefektetése, a nagyobb feladatok egyes szervezeti egységekhez történő allokálása, azaz a magasabb szintű, majd részleteire bontott munkamegosztás kialakítása. Végző soron az egyéni feladatkörök definiálása a szervezeti feladatok legalsó szintje. Mindez két lépcsőben történik: a munkakörök kialakítása, azaz a logikusan összetartozó egy teljes munkaidőt kiadó mennyiségű feladatok összerendezése, majd a személyek munkakörbe sorolása. A kettő nem ugyanaz a feladat, miként erről később még lesz szó.
- A kvantitatív és kvalitatív emberi erőforrás tervezés, annak meghatározása, hogy mennyi és milyen összetételű munkaerőre van szükség a szervezeti feladatok ellátásához. Lényegében arról van szó, hogy hány főt szükséges foglalkoztatnunk, és ez a foglalkoztatás végző soron mennyibe kerül a cégnek.
- A szervezeti kultúrával kapcsolatos szervezeti feladatok összetettek. A fő feladat az, hogy egyfelől szintetizáljuk a felsővezetés szervezeti kultúra milyenségére vonatkozó szándékait, azaz naprakészen tartsuk az ideális, célként szereplő szervezeti kultúráról alkotott képet, majd kommunikáljuk azt, és minden rendelkezésre álló eszközzel befolyásoljuk abba az irányba, amely az elérendő kép felé mutat.

2.1.3. Képernyő:

Személyekkel, személyügyekkel kapcsolatos feladatok

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

- Az operatív humán funkciók lényegében a humán adminisztráció teljes spektrumát lefedik. Általános szabályként valamennyi tevékenységet ide célszerű sorolni, amelyet azért kell ellátnunk, hogy az adott munkaerőt a jogszabályoknak megfelelően, valamennyi releváns előírást betartva foglalkoztassuk.
- A személyek gondozásával kapcsolatos stratégiai tevékenységek az emberi erőforrások igényeinek kielégítését, motivációs szintjének emelését célozzák, ezáltal végső soron a hatékonyabb teljesítmény érdekében kell azokat elvégezni. Minél motiváltabb, tette később egy munkatárs, annál jobb és színvonalasabb tevékenységre képes. Az tehát a feladat, hogy minden eszközzel ezt a motivált, igyekvő állapotot érjük el, és mindent megtegyünk, hogy a személyes vagy foglalkoztatással kapcsolatos humán-problémák ne hátráltassák a munkavégzést.
- A stratégiai tevékenységek az adminisztratív feladatoktól megcsupaszított HM-tevékenységek összességét jelentik, amely logikai sorrendjüket tekintve az emberi erőforrások természetes áramlásával párhuzamosan zajlanak.

Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

2. Fejezet: A célok felülvizsgálata

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

2.2.1. Képernyő: Információk

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

- A tréningen tapasztaltak alapján vizsgálja felül beosztottai éves célkitűzéseit, illetve – ha nem volt ilyen – készítse el az éves célkitűzést!
- A következő képernyőkön emlékeztetőt talál a helyes célkitűzés kritériumairól.

2.2.2. Képernyő: A célok típusai

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

- Vezetéssel összefüggő célok: a vezetői munkára fókuszálnak.
- Rendszerrel kapcsolatos célok: szervezési jellegűek, arra szolgálnak, hogy a szervezet működési mechanizmusait javítsák, pontosítsák.
- Szakmai célok: a szakterülettel kapcsolatosak.
- Fejlesztési célok: a személy továbblépésével, hiányzó kompetenciáival kapcsolatosak.

2.2.3. Képernyő: A célkitűzés szempontjai

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

- A cél legyen konkrét és mérhető! Azaz világosan fejezze ki, mit várunk el, ne általánosságban.
- A cél ne az általános munkaterhelést írja elő! Többletet, pluszt várunk el. A napi feladatok elvégzése napi kötelesség, nem motiváló, orientáló éves cél.
- A cél teljesítése az érintett személyen múljon! Ha rajta kívül álló okok is szerepet játszanak, hogyan várjuk el, hogy teljesítse.
- A cél legyen orientáló és vonzó! Azaz irányítsa, terelje a munkavállalót egy útra, amin járhat, és amin szeretnénk, hogy járjon. Legyen számára érdekes, motiváló, igazodjon a személyiségéhez és a karakteréhez.

2.2.4. Képernyő: SMART célok

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

- S: specific, konkrét, pontos
- M: measurable, mérhető
- A: achievable, megvalósítható, elérhető (néhol ambitious, azaz ambiciózus)
- R: relevant, témába vágó, releváns, vagy a munkavállaló számára releváns, azaz van ráhatása
- T: time-based, időkereten alapuló, azaz van végső dátuma

Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

3. Fejezet: Utódlási terv

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

2.3.1. Képernyő: Információk

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

- A tréningen megtárgyalt szempontok alapján készítse el saját beosztottainak, kulcsembereinek utánpótlási adatlapjait.
- Mindez alkalmas arra, hogy átgondolja az utódlással kapcsolatos tényezőket, és a megfelelő irányba fejlessze az érintettek kompetenciáit.

Szöveges rész (max 1.400 karakter):

Utánpótlás-tervezési adatlap minta

ALAPADATOK		
Név:		
Szervezeti egység:		
Munkakör:		
Életkor:		
Jogviszony:		
UTÁNPÓTLÁS KÖRÜLMÉNYEI		
Kulcsmunkakör:	igen	
Kulcsemler:	igen	
Utánpótlás prioritása:	B	
Távozása várható:	nem	
Nyugdíj 2 éven belül várható:	nem	
Belső utánpótlása fontos:	igen	
Utódlás az érintett bevonásával:	nem	
Utódlás várható dátuma:	nem ismert	
BELSŐ UTÓDJELÖLT 1		
Név:		
Szervezeti egység:		
Munkakör:		
Életkor:		
Jogviszony:		
A pozíció átvételére alkalmas (-tól):		
Hiányzó kompetenciák:		
Akciótervek a pótlásra:		
BELSŐ UTÓDJELÖLT 2		
Név:		
Szervezeti egység:		
Munkakör:		
Életkor:		
Jogviszony:		
A pozíció átvételére alkalmas (-tól):		
Hiányzó kompetenciák:		
Akciótervek a pótlásra:		
KÜLSŐ UTÓDJELÖLT (ha szükséges)		
Forrás:		
Munkábaállítás tervezett időpontja:		
Munkakör:		
Státusz:		

Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után is!)

ZÁRÓKÉPERNYŐ

Fogalomtár:

Tesztkérdések:

Teszt kérdés:

Képgyűjtemény:

Animációk leírása

Azonosító kód:

Forgatókönyv elem	Részletes leírás
Szerző neve	Túri Péter
Elérhetősége	30-689-5740
Adatlap – Animáció-szimuláció típusa	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció
Adatlap – Cím	
Leírás – oktatás szempontú leírása (M I T ?)	
Képernyőterv	
Technikai specifikáció: (H O G Y A N ?)	
Adatlap – Súlyzó szöveg	