

# E-LEARNING FORGATÓKÖNYV

PROGRAM:	<b>ÁROP -2.2.13. KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI AKADÉMIA</b>
MODUL:	<b>1. MODUL – HATÉKONY VEZETÉS</b>
TÉMACSOPORT:	<b>EMBEREK VEZETÉSE</b>
TRÉNING:	<b>MOTIVÁCIÓ, ÖSZTÖNZÉS</b>
SZERZŐ:	<b>TÚRI PÉTER</b>

## 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

# 1. A tananyag struktúrája

## 0. Tananyag bemutatása

1. Első témakör címe
  1. 1.0 Témakör bemutatása (javaslat)
    - 1.1 Első Fejezet címe 1.1.0 Fejezet opcionális bemutatása
      - 1.1.1 Első képernyő címe
      - 1.1.2 Második képernyő címe
      - 1.1.3 **Önellenőrző kérdések<sup>1</sup>**
    - 1.2 Második Fejezet címe
      - 1.2.1 Első képernyő címe
      - 1.2.2 Második képernyő címe
      - 1.2.3 **Önellenőrző kérdések**
    - 1.3 Harmadik Fejezet címe
      - 1.3.1 Első képernyő címe
      - 1.3.2 Második képernyő címe
      - 1.3.3 **Önellenőrző kérdések**
    - 1.4 Negyedik Fejezet címe
      - 1.4.1 Első képernyő címe
      - 1.4.2 Második képernyő címe
      - 1.4.3 **Önellenőrző kérdések**
    - 1.5 **Záróképernyő**
      - 1.5.1 **Témakörben elhangzottak rövid összefoglalása**
    - 1.6 **Tesztkérdések**
  2. Második témakör címe 2.0 Témakör bemutatása
    - 2.1 Első Fejezet címe
      - 2.1.1 Első képernyő címe
      - 2.1.2 Második képernyő címe
      - 2.1.3 **Önellenőrző kérdések**
    - 2.2 Második Fejezet címe
      - 2.2.1 Első képernyő címe
      - 2.2.2 Második képernyő címe
      - 2.2.3 **Önellenőrző kérdések**
    - 2.3 Harmadik Fejezet címe
      - 2.3.1 Első képernyő címe
      - 2.3.2 Második képernyő címe
      - 2.3.3 **Önellenőrző kérdések**
    - 2.4 Negyedik Fejezet címe
      - 2.4.1 Első képernyő címe
      - 2.4.2 Második képernyő címe
      - 2.4.3 **Önellenőrző kérdések**
    - 2.5 **Záróképernyő**
      - 2.5.1 **Témakörben elhangzottak rövid összefoglalása**
    - 2.6 **Tesztkérdések**
  3. Harmadik témakör címe 3.0 Témakör bemutatása
    - 3.1 Első Fejezet címe
      - 3.1.1 Első képernyő címe

---

<sup>1</sup> Önellenőrző kérdések, lehetnek (javasolt) akár a képernyőkön belül is!!

- 3.1.2 Második képernyő címe
    - 3.1.3 **Önellenőrző kérdések**
  - 3.2 Második Fejezet címe
    - 3.2.1 Első képernyő címe
    - 3.2.2 Második képernyő címe
    - 3.2.3 **Önellenőrző kérdések**
  - 3.3 Harmadik Fejezet címe
    - 3.3.1 Első képernyő címe
    - 3.3.2 Második képernyő címe
    - 3.3.3 **Önellenőrző kérdések**
  - 3.4 Negyedik Fejezet címe
    - 3.4.1 Első képernyő címe
    - 3.4.2 Második képernyő címe
    - 3.4.3 **Önellenőrző kérdések**
  - 3.5 **Záróképernyő**
    - 3.5.1 **Témakörben elhangzottak rövid összefoglalása**
  - 3.6 **Tesztkérdések**
- 4 Negyedik témakör címe **4.0 Témakör bemutatása**
  - 4.1 Első Fejezet címe
    - 4.1.1 Első képernyő címe
    - 4.1.2 Második képernyő címe
    - 4.1.3 **Önellenőrző kérdések**
  - 4.2 Második Fejezet címe
    - 4.2.1 Első képernyő címe
    - 4.2.2 Második képernyő címe
    - 4.2.3 **Önellenőrző kérdések**
  - 4.3 Harmadik Fejezet címe
    - 4.3.1 Első képernyő címe
    - 4.3.2 Második képernyő címe
    - 4.3.3 **Önellenőrző kérdések**
  - 4.4 Negyedik Fejezet címe
    - 4.4.1 Első képernyő címe
    - 4.4.2 Második képernyő címe
    - 4.4.3 **Önellenőrző kérdések**
  - 4.5 **Záróképernyő**
    - 4.5.1 **Témakörben elhangzottak rövid összefoglalása**
  - 4.6 **Tesztkérdések**
- 5 **Záróteszt**
  - 5.1 **Kis részben az eddigi kérdésekből nagyobb részben új kérdések.**

### 3. A képernyők felépítésének szabályai és jelölések az anyagban

1. A tananyagok felosztása maximum 3 szintre tagolódhat, amelyeket arab számokkal jelölünk.
2. Első szinten találjuk a **témakör** címekeket (3-4 db)
3. Második szinten a **fejezet** címekeket (4-5 db)
4. Harmadik szinten a **képernyő** címekeket (kulcsszó) (2 db képernyő)
5. A képernyőkhöz jellemzők kapcsolódnak, amelyeket a tartalmi részekben fejtünk ki és jellemzően egy képernyő oldalt tesznek ki (~1400-1500 karakternél nem hosszabb információmennyiség).
6. A tartalmi lapokon **piros színnel** kiemeljük és hivatkozunk a tervezett képi, grafikai elemeket. Mindegyiklapon szerepeljen lehetőség szerint legalább 1 ilyen. Egyes tananyagoknál egységes megjelenés megkövetelendő.
  - A grafikai hivatkozások felépítése, melyeket elő kell állítani:
    - G\_001, ahol
      - G\_ → Grafika azonosító kódja
      - \_001 → Sorfolytonos grafika azonosító
    - A rendelkezésre álló képanyagok hivatkozásának felépítése:
      - I\_001.jpg, ahol
        - I\_ → az aktuális tárgyszó azonosítója
        - \_001 → tárgyszón belüli sorfolytonos azonosító
        - .jpg → a kép formátuma
  - 7. A tartalmi lapokon **kék színnel** kiemeljük és hivatkozunk a tervezett szöszedet elemekre.
    - Az egyes hivatkozások elvárt tartama a „Fogalomtár” című részben található a dokumentumon belül
  - 8. A tartalmi lapokon **zöld színnel** kiemeljük és hivatkozunk a tervezett animációkra.
    - A hivatkozások felépítés:
      - A\_ → Animáció azonosító kódja
      - \_001 → Sorfolytonos grafika azonosító
    - Az egyes hivatkozások elvárt tartama a „Animációk leírása” című részben található a dokumentumon belül
  - 9. A tartalmi lapokon **lila színnel** kiemeljük és hivatkozunk a csatolt dokumentumokra.
    - A hivatkozások felépítés:
      - H\_001.kit, ahol
        - H\_ → hivatkozás azonosító kódja
        - \_001 → azonosító
        - .kit → megkívánt kiterjesztés
  - 10. A rendelkezésre álló grafikai elemeket illetve a hivatkozott dokumentumokat egy közös könyvtárba kérjük gyűjteni, ezzel is elkerülve, hogy azonos nevű forráselemek jöjjenek létre.

## 4. A képernyők logikai és tartalmi felépítése

- 1 **Tananyag bemutatása (promo videó 1-3 perc v szöveg max 1800 karakter)**
  - 1.1 **1 képernyő**<sup>2</sup>
    - 1.1.1 Képzés célja
    - 1.1.2 Kinek ajánlja
    - 1.1.3 miért – megszerezhető kompetenciák
    - 1.1.4 van-e előzetesen elvárt tudás (pl. idegennyelv – Dr. budai lazán belerakott egy angol nyelvű diagrammot)
    - 1.1.5 Milyen munkaterhelést vár el (max 8 óra)
    - 1.1.6 Mivel zárul (milyen vizsga, papír lesz megszerezhető)
    - 1.1.7 Képzés díja Tanulmányi pontérték
    - 1.1.8 Használt tananyag
- 2 **E-tanulás tanulása**<sup>3</sup>
  - 2.1 Technikai lehetőségek bemutatása
  - 2.2 Felkészülés az önálló tanulásra

---

<sup>2</sup> A felnőttképzési törvény ezt el várja – Közzszolgáknál is logikus

<sup>3</sup> Ha valaki már elvégezte nem kell újra (lehetőség adott minden tanfolyam előtt), hacsak nem történt verzió ugrás, akkor újra kell. Az anyag a központé!

## 1.Témakör:

## Motiváció, ösztönzés – bevezető tananyag

A motiváció és ösztönzés kérdésével foglalkozó program a Közigazgatási Vezetői Akadémia „Emberek vezetése” témacsoport választható tréningje. A program célja, hogy a vezetőképzésben résztvevők a motiváció és ösztönzés kérdéskörét mind elméleti, mind gyakorlati oldalról feldolgozzák, megismerkedjenek a legújabb elméletekkel és modellekkel, valamint az egyszerűbbtől az összetettebb gyakorlatokon keresztül, szimulált környezetben kipróbálják a motiváció működését a gyakorlatban. A vezetők sokszor nincsenek tisztába azzal, mennyi ráhatásuk van a motiváció alakítására, és mennyire más teljesítményt képesek nyújtani a munkatársak akkor, ha motiváltak. Mindennek tudatosítása, valamint a rendelkezésre álló eszközökkel való megismerkedés – ez a program célja. Jelen tananyag a programmal kapcsolatos ráhangolódást és a témakörrel való alapszintű megismerkedést szolgálja.

### 1. Fejezet:

### Kapcsolatom a motivációval

**Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter**

#### 1.1.1. Képernyő:

Mit gondolok a motivációról?

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

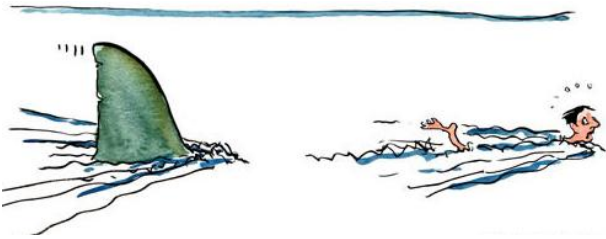
- A következő képernyőkön fotókat talál emberekről.
- Figyelje meg a fotókat, és válaszoljon az alábbi kérdésekre:  
Pozitív vagy negatív érzéseim támadnak a fotókkal kapcsolatban?  
Mit gondolok a képen látható személyek *hozzáállásáról*?  
Mit csinálnak a képen látható személyek, és tetteik mögött milyen *indítékok* lehetnek?  
Mennyire azonosulnak a személyek azzal a cselekvéssel, amit éppen csinálnak?  
Mely jelekből tudok következtetni a hozzáállással, indítékokkal, elkötelezettséggel kapcsolatos jelenségekre?
- A válaszokat írja a kinyomtatott fotók mellé, és hozza magával a tréningre.

#### 1.1.2. Képernyő:

képernyő címe

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**





## 2. Fejezet:

## A munkatársak motivációja

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter



<b>1.2.1. Képernyő:</b>	Munkatársak besorolása
-------------------------	------------------------

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

- Sorolja be az Ön irányítása alá tartozó munkatársakat az alábbi táblázatba:

		SZEMÉLYES TELJESÍTMÉNY	
		Átlagos teljesítmény	Kiemelkedő teljesítmény
BETÖLTÖTT POZÍCIÓ FONTOSSÁGA	Magas	Alulteljesítők	Kulcsszemélyek
	Normál	OK-teljesítők	Tehetségek, potenciális kulcs emberek

- A besoroláskor először a betöltött pozíciók fontosságát mérlegelje, majd a betöltők személyes általános munkateljesítményét!

<b>1.2.2. Képernyő:</b>	A hozzáállás vizsgálata
-------------------------	-------------------------

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

- A fenti besorolás alapul véve tekintse át a az egyes kategóriákba sorolt munkatársak munkahelyi teljesítményét a hozzáállás, igyekezet, eredményesség tekintetében.
- Milyen általános következtetéseket lehet megfogalmazni az OK-teljesítőkkal kapcsolatban?
- Milyen általános következtetéseket lehet megfogalmazni az alulteljesítőkkal kapcsolatban?
- Milyen általános következtetéseket lehet megfogalmazni az kulcsszemélyekkel kapcsolatban?
- Milyen általános következtetéseket lehet megfogalmazni az potenciális kulcs emberekkel kapcsolatban?

**2.Témakör: Motiváció, ösztönzés – lezáró tananyag**

A motiváció és ösztönzés kérdésével foglalkozó program a Közigazgatási Vezetői Akadémia „Emberek vezetése” témacsoport választható tréningje. A program során a vezetőképzésben résztvevők a motiváció és ösztönzés kérdéskörét mind elméleti, mind gyakorlati oldalról feldolgozták, megismerkedtek a legújabb elméletekkel és modellekkel, valamint az egyszerűbbtől az összetettebb gyakorlatokon keresztül, szimulált környezetben kipróbálták a motiváció működését a gyakorlatban. Jelen tananyag a program során megszerzett ismeretek és gyakorlati módszerek elmélyítését célozza.

**1. Fejezet: A motivációs elméletek**

**Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter**

**2.1.1. Képernyő: A motivációs elméletek csoportosítása**

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

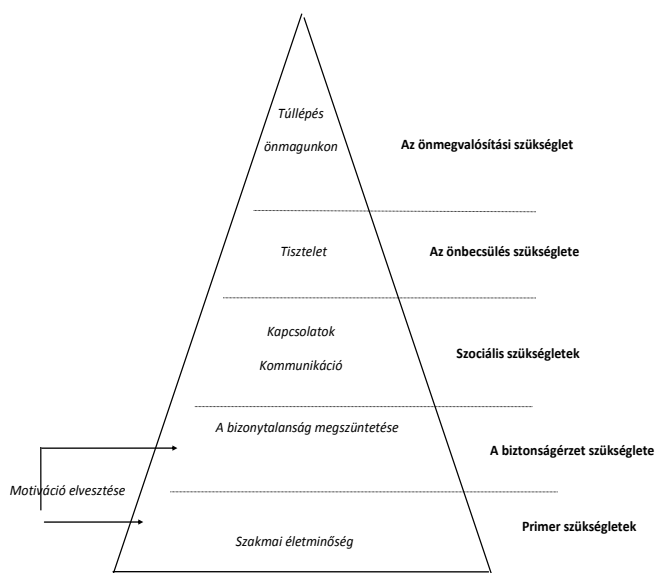
- Tartalomelméletek (az okokat keresik)
  - Maslow piramisa
  - Alderfer ERG elmélete
  - Herzberg kéttényezős modellje

- Folyamatelméletek (a folyamatot vizsgálják)
  - Méltányosság-elmélet
  - Elváráselmélet
  - Megerősítés-elmélet
- Modern motivációs elméletek
  - Motiváció 3.0

### 2.1.2. Képernyő:

A Maslow piramis

### Szöveges rész (max 1.400 karakter):



### 2.1.3. Képernyő:

Alderfer ERG elmélete

### Szöveges rész (max 1.400 karakter):

- Három tényező: existence (E), relatedness (R), growth (G)
  - A létezés vagy létszükséglet (existence), a fizikai fenyegetettségtől való védettség és a jólét
  - Kapcsolat (relatedness), a társas igény, valakihez tartozás vágya, társadalmi kapcsolatok és státusz, azaz hogy mások elismerjenek bennünket
  - Fejlődés (growth), a lehetőségek kiaknázása, önmegvalósítás, elismertség.
- Újdonságai:
  - egyszerre több szükséglet is működhet,
  - a fejlődés kielégítése nem szünteti meg a szükségletet, hanem növeli
  - ha nem sikerül egy szükségletet kielégíteni, visszalépünk egy szintet

### 2.1.4. Képernyő:

McClelland háromtényezős modellje

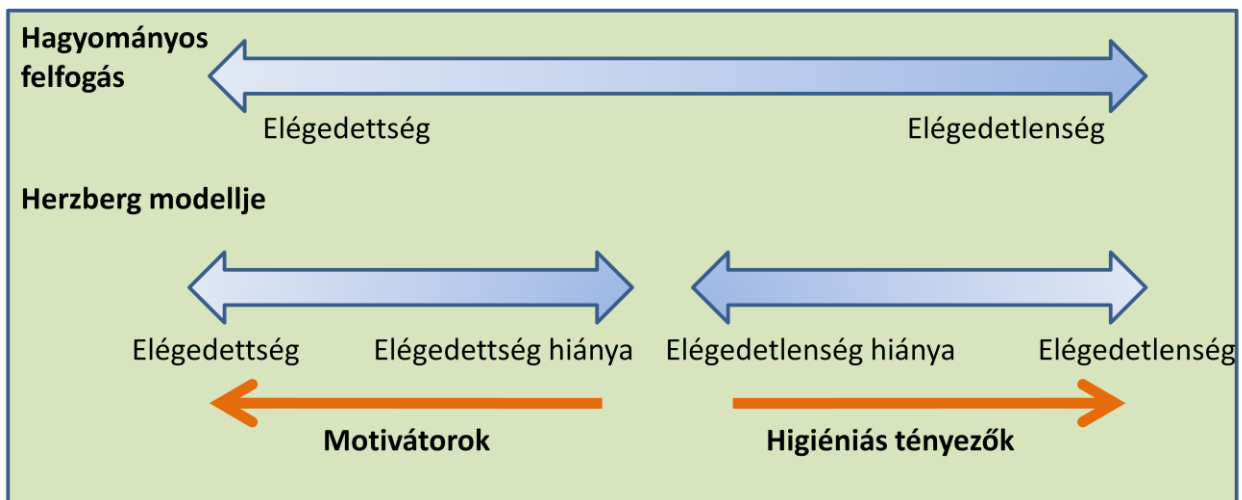
### Szöveges rész (max 1.400 karakter):

- Három motivátor, amely mindenkiben megvan:
  - Kapcsolat (affiliation, nAff)
  - Teljesítmény (achievement, nAch)
  - Hatalom (power, nPow)
- Ezek közül egy dominánsan jellemző
- A domináns jegyre építve képesek vagyunk megfelelő célokat kitűzni, megfelelő visszajelzéseket adni, és megfelelő módon motiválni

### 2.1.5. Képernyő:

Herzberg kéttényezős modellje

### Szöveges rész (max 1.400 karakter):



- A szükségletek nem minden szintje képes motiválni
- A motiváció csak a higiéniai tényezők betartásával és a motivátorok kiváltásával lehetséges

**2.1.6. Képernyő:** Skinner megerősítésmélete

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

- A viselkedés – következmény kapcsolatát vizsgálja, a viselkedés indítékait nem kutatja.
- Pozitív megerősítés: következmény, amely gyakoribbá teszi a kiváltó viselkedést.
  - Időben legyen azonnali!
  - Valójában függjön a magatartástól!
- Büntetés: következmény, amely ritkábbá teszi a kiváltó viselkedést.
- Megszüntetés: a pozitív megerősítés ellentettje.
- Negatív megerősítés: feloldunk nem kívánatos következményt.

**2.1.7. Képernyő:** Vroom elváráselmélete

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

- Az emberek olyan cselekvéseket hajlandók véghezvinni, amelyek számukra kedvező következményekkel járnak.
- Ugyanakkor azt is mérlegelik, hogy az egyes cselekvési lehetőségek mekkora hozammal kecsegtetnek,
- Három tényező:
  - vonzerő a következmény iránti törekvés jellemzője,
  - a várakozás a következmény mérlegelése,
  - a kötés pedig e két reláció kapcsolata.
- A várakozás két szintű:
  - erőfeszítés – teljesítmény várakozás
  - következmény várakozás

**2.1.8. Képernyő:** A méltányosságelmélet

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

- Az elváráselmélet továbbgondolása: az eredmény *mennyire* vonzó.
- A befektetett energia és a következményként megjelenő eredmény között észlelt arány.
- Három kulcsfogalommal írható le:
  - befektetett energia, az input,
  - elvárt hatás, az eredmény,

– viszonyítási alap, a referencia

- Az elmélet kulcsa az arányosság.
- Ha mások többet dolgoznak és többet is kapnak – akkor is egyensúly van.
- Ha viszont ugyanannyit dolgozunk, de mások többet kapnak – ez aránytalanság.

## 2. Fejezet: A delegálás

**Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter**

**2.2.1. Képernyő:** A delegálás szabálya

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

- Mi a delegálás: konkrét feladatok átadása.
- Mi még: az önálló eszközválasztás lehetővé tétele.
- Feladatunk: ellenőrzés és a hibák kijavítása.
- Lehetséges: a hatáskör delegálása.
- **Nem lehetséges: a felelősség delegálása.**

**2.2.2. Képernyő:** A delegálás szempontjai

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

- Tegyük lehetővé, hogy munkatársunk önállóan küzdjön meg a feladat megoldásával!
- Adjunk teret az egyéni megoldásoknak, de pontosan határozzuk meg az elvárt eredményeket!
- Kövessük figyelemmel megbízottunk munkavégzését, hogy észleljük, ha véletlenül nem boldogul a feladattal!
- Nézzük el a kisebb hibákat, mert így nagy az esély rá, hogy azt munkatársunk maga fogja korrigálni!
- Csak akkor lépünk közbe, ha a hiba nagy kockázattal jár, illetve munkatársunk nem vette észre azt!
- Figyeljük a megvalósítás folyamatát a háttérből!

## 3. Fejezet: A célkitűzés

**Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter**

**2.3.1. Képernyő:** A célkitűzés

**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.

**2.3.2. 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.

**2.3.3. 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! Többet, 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.

<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>					
<b>2.3.4. Képernyő:</b>	SMART célok				
<b>Szöveges rész (max 1.400 karakter):</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>S: specific, konkrét, pontos</li> <li>M: measurable, mérhető</li> <li>A: achievable, megvalósítható, elérhető (néhol ambitious, azaz ambiciózus)</li> <li>R: relevant, témába vágó, releváns, vagy a munkavállaló számára releváns, azaz van ráhatása</li> <li>T: time-based, időkereten alapuló, azaz van végső dátuma</li> </ul>					
<b>4. Fejezet:</b>	Saját FLOW-térképem				
<b>Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter</b>					
<b>2.4.1. Képernyő:</b>	A FLOW-térkép elkészítése				
<b>Szöveges rész (max 1.400 karakter):</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>A tréningen külön foglalkoztunk a FLOW-elmélettel, és annak a motivációval való kapcsolatával.</li> <li>Most készítse elő saját FLOW-térképét az alábbiak szerint:</li> <li>Határozzon meg egy hét időtartamra 40 alkalmat, és állítson be valamilyen megbízható figyelmeztetést minden megadott időpontra például elektronikus eszköz (mobiltelefon, számítógép, óra, stb.) segítségével</li> <li>Minden jelzés alkalmával röviden írja le, mit csinál, hogy érzi magát, esetleg éppen flow-szituációban van.</li> <li>Rögzítse a megfigyeléseket naplószerűen.</li> </ul>					
<b>2.4.2. Képernyő:</b>	Az eredmények értékelése				
<b>Szöveges rész (max 1.400 karakter):</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mely tevékenységek adtak flow-érzést? Mit csináltunk ilyenkor? Hol? Kivel/kikkel?</li> <li>Mely tevékenységek voltak ellentétesek a flow-állapottal? Ugyancsak elemezzük, mit, hol, kivel csináltunk ilyenkor?</li> <li>Van-e rendszeresség a flow tekintetében? Vannak-e olyan napszakok, helyek, személyek, aktivitások, amelyek gyakrabban vezetnek flow-szituációkhoz?</li> <li>Mit tehetünk annak érdekében, hogy növeljük a flow-élmények számát?</li> <li>Milyen összefüggés van a személyes motivációnk és a flow között?</li> </ul>					
<b>ZÁRÓKÉPERNYŐ</b>					
<b>Fogalomtár:</b>					
<b>Tesztkérdések:</b>					
Teszt kérdés:					
<b>Képgyűjtemény:</b>					
<b>Animációk leírása</b>					
<table border="1"> <tr> <td colspan="2"><b>Azonosító kód:</b></td> </tr> <tr> <td><b>Forgatókönyv elem</b></td> <td><b>Részletes leírás</b></td> </tr> </table>		<b>Azonosító kód:</b>		<b>Forgatókönyv elem</b>	<b>Részletes leírás</b>
<b>Azonosító kód:</b>					
<b>Forgatókönyv elem</b>	<b>Részletes leírás</b>				

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