

10. Az innováció támogatása az emberi erőforrás menedzsmenttel

10.1 Az innováció humán erőforrás (HE) kompetencia követelményei

Kulcsszavak

Kompetencia; HE fejlesztés; HE menedzsment; Motiváció; Toborzás; Kiválasztás

Tanulmányi célok



Ez a modul három fontos humán erőforrás (HE) menedzsment tevékenységet mutat be segítve egy céget, hogy megtalálja az innovációs tevékenységét leginkább támogató munkavállalókat, motiválja és megtartsa azokat a vállalaton belül.

A modul befejezésével megismeri a toborzási és kiválasztási folyamat legfontosabb összetevőit és tisztában lesz azzal, hogy mely munkavállalói tudás és készség tényezők fejleszthetők folyamatosan. Ebben a modulban támogatást kap a humán erőforrás tevékenységet segítő fejlesztési szükségletek és teljesítmények elemzéséhez. A motiváció az innovációs folyamatban kritikus munkavállalói tényező, a modul végére megismerheti a fő motivációs technikákat mind a pénzügyi mind a nem-pénzügyi motivációs elemekre vonatkozóan.

A tervezett idő a modul átnézéséhez 2 óra.

Bevezetés

A humán erőforrás az egyetlen erőforrás egy cégben az értékteremtési készséghez, az új ötletek megteremtéséhez és új termékek és szolgáltatások kifejlesztéséhez. A vállalkozás rendelkezhet a legújabb és legkifinomultabb technológiával, de annak működtetéséhez és versenyképes előnyeinek kihasználásához képzett és kreatív munkaerőre van szüksége. A munkavállalóknak egyszerre figyelembe kell vennie a tudomány és technológia új fejlesztéseit, és a piac új keresleti igényeit. A munkavállalók képességeit és kreativitását azonos stratégiai célok mentén kell irányítani és az eredményekkel szerzett fáradozásokat többként kell értékelni mint az egyének eredményeinek szimpla összességét.

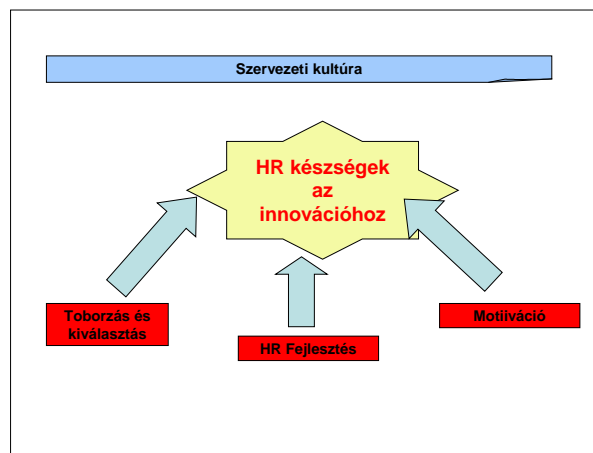
Ezek a feladatok a vállalati menedzserekre hárulnak. Nekik kell kezelniük a saját csoporttagjaikat az egyéni helyzeteknek megfelelő technikák használatával de természetesen ezen technikák következetes alkalmazásával. Ez természetesen speciális tudást igényel a menedzserek egy részétől.

10.1.1 Mik az innovációs humán erőforrás (HE) kompetencia követelményei?

A HR menedzsment tevékenység célja egy vállalaton belül:

- A szükséges munkavállalók biztosítása megfelelő számban és minőségben (a megfelelő kompetenciák birtokában)
- A munkavállalók kompetenciáinak fenntartása párhuzamban a külső és belső környezet változásával és fejlődésével;
- A munkavállalók motiválása a kompetenciáik legmagasabb szinten való felhasználása és az innovációs folyamat és a stratégiai célok eléréséhez való hozzájárulással.

A Humán erőforrás menedzsment tevékenység ezen célok és szervezeti háttér általi támogatása megtekinthető az 1. ábrán.



1. ábra: HR Menedzsment tevékenységek és kompetenciák az innováció támogatásához



Az interaktív bemutató csak az Interneten érhető el. (www.innosupport.net).

A szervezeti kultúra azokat az értékeket, hiedelmeket, alapvető előfeltevéseket, meggyőződéseket és a szervezetben emberekben megjelenő hiedelmeket jelenti amelyek formálják a dolgozók viselkedését. Ez adja a HE menedzsment tevékenység háttérét. Továbbiakat a szervezeti kultúráról a 10.2. modulban olvashat.

A toborzás és kiválasztás folyamata lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy vonzzon megfelelő minőségű, elegendő számú jelentkezői csoportot, segítve a kívánt munkahelyre a leginkább megfelelő jelentkező(k) kiválasztását. Egy menedzsernek ezen tevékenység teljesítéséhez a következőkhöz kell értenie:

- Hogyan határozza meg a kulcskompetenciákat
- hogyan készítsen el egy jó hirdetést, hogy felkeltse az érdeklődést és vonzza a képzett személyek jelentkezését
- hogyan készítse el a kiválasztáshoz szükséges interjútervet
- hogyan válassza ki az elért jelentkezők közül a leginkább megfelelő személyt.

A HE fejlesztés a munkavállalók szakmai tudását, készségeit és saját kompetenciáik növelését segítő tevékenység. A menedzsereknek a következő tevékenységeket kell tudniuk teljesíteni:

- A fejlesztési igények megállapítani
- A legmegfelelőbb fejlesztési technikákat kiválasztani
- A munkavállalókat saját fejlődésükben támogatni

A motiváció azoknak a feltételeknek a megteremtését jelentik, amelyek arra sarkallják a munkavállalókat, hogy több figyelmet és erőfeszítést szenteljenek munkájuknak és annak az eredményének, illetve az innovációs folyamatnak. Ezen feltételek eléréséhez, a menedzsernek a következőket kell tudnia:

- A legfontosabb pénzügyi és nem-pénzügyi motivációs technikákat
- az egyéni személyes szükségleteknek megfelelő technikákat jól meghatározni



Most álljon meg és gondolja át: Ezeket a tevékenységeket teljesíti a cége? Ki(k) teljesíti(k) azt? Mik a látható eredmények?

10.1.2 Miért fontosak az innovációs humán erőforrás (HE) kompetencia követelmények?

Jól képzett, kreatív munkavállalókat, akik meghatározott csapatban képesek dolgozni, készek hozzájárulni a szervezeti folyamathoz és a vállalati cél alá rendelik magukat, nem könnyű találni a munkaerő piacon. Még akkor is ha a vállalkozás képes volt megtalálni az ilyen típusú munkavállalókat, a menedzsmentnek a készségeiket fejleszteni és naprakészé kell tennie, illetve motiválni és elkötelezettségüket fenntartani szükséges. A legmotiváltabb személy is képes elveszíteni a motivációját és elkötelezettségét ha nem találja meg a cégében azt a munkafeladatot, munkafeltételt, pénzügyi és nem-pénzügyi ellenszolgáltatást, fejlődési lehetőséget és karrier célt stb. amit keresett.



Most álljon meg és gondolja át: Ha Ön vezető, akkor milyen típusú HE tevékenységet végez el? Melyek ezek a bizonyos tevékenységek? Milyen eredményeket ért el ezen tevékenységekből fakadóan? Milyen információkat kell még megtudnia, hogy ezek a tevékenységek még hatékonyabban működjenek?

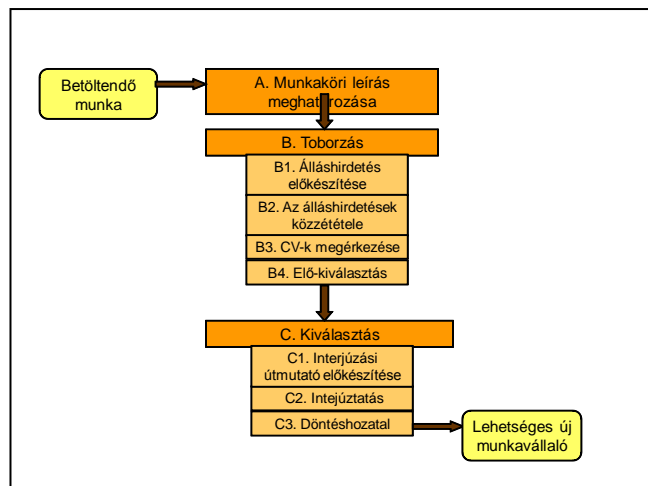
10.1.3 Hol használhat humán erőforrás (HE) kompetenciákat?



Most álljon meg és gondolja át: Ha Ön vezető, mikor használ HE kompetenciákat? Emlékezik olyan különleges helyzetekre amelyek ismétlődő tevékenységeket, vagy szituációkat követeltek meg és rendhagyónak tűntek?

A HE tevékenységek elemzésekor, valószínűleg feltűnik majd Önnek, hogy két típusú tevékenységet tud meghatározni:

- Napi szinten végrehajtandó HE tevékenységek, mint a munkavállalók fejlesztésének támogatása, emberek motiválása stb.
- Meghatározott alkalmakkor végrehajtandó tevékenységek, mint a toborzás és kiválasztás, munkabérszintek kialakítása, rendszeres képzési igény felmérés stb.





Az interaktív bemutató csak az Interneten érhető el. (www.innosupport.net).

A.1 Munkaköri leírás meghatározása

Mielőtt elkezdené a toborzási folyamatot a munkaköri leírást és követelményeket frissíteni kell, mert változások lehetnek a feladatkörben és következésképpen a követelményekben is.

Egy új pozíciónál, a közvetlen vezetőnek kell a munkaköri leírást elkészítenie és meghatározni az elvárásokat. Ebben a munkában, a vezetőnek a HE szakember/osztály is segítséget adhat, ha van ilyen személy a cégnél, és ő felettes pozícióban áll.

A.2 Toborzás

A toborzás kifejezés azt jelenti, hogy az elegendő számú képzett személyt tud vonzani e betöltendő munkahely. A legfontosabb tevékenységek ebben a folyamatban:

- Az álláshirdetés előkészítése
- Álláshirdetés közzététele
- A jelentkezők önéletrajzainak fogadása
- Elő-kiválasztás

(i) Az álláshirdetés előkészítése

Az álláshirdetés a sikeres toborzási folyamat kulcs momentum. Rávilágíthat, hogy miben különbözik az ön által kínált munka a többiek állásajánlataitól, növelve a lehetséges jelentkezők érdeklődését. A különbségek vonatkozhatnak a vállalkozása által nyújtott előnyökre, így kínálhat jutalmat, érdekes munkafeladatokat, rugalmas munkaidőt, innovatív és nyílt szervezeti kultúrát, csapatmunkát stb. Kreatív személyek esetén a munkához köthető nem-pénzügyi tényezők tényezők (érdekesség, változó munkafeladatok, fejlődési lehetőség, önállóság a feladatok megoldásában, kreativitási szabadság stb.) nagy fontosak.



Most álljon meg és gondolja át: Szánjon most pár percet arra és gondolja át, hogy milyen tényezők különböztetik meg cégét más munkáltatóktól. Mik az Ön erősségei amikor a megfelelő minőségű munkaerőért versenyez a munkaerő piacon? Esetleg használhatja erre a célra a csatolt file-t, hogy elemezni tudja a cége toborzási folyamatának erősségeit és gyenge pontjait.

Mik az álláshirdetés elemei? Ha még nem is volt módja álláshirdetést készíteni, már valószínűleg rengeteg álláshirdetést látott és olvasott.



Gondolja át! Írja a bal oldali dobozba azokat az elemeket, amelyek Ön szerint egy álláshirdetés összetevői lehetnek. Utána kattintson a 'Válasz ellenőrzése' gombra, és ellenőrizze le saját válaszát!



A hirdetés hosszát a munkahely fontossága és a használt média forrás szerint érdemes meghatározni.



Gondolja át! Gondolkodjon egy olyan munkán amit jól ismer. Készítse el hozzá az álláshirdetést. Vegye számításba a legfontosabb követelményeket és azokat a tényezőket, amik képesek egy innovatív vállalatot, vagy az Ön cégét megkülönböztetni a munkaerő piacon.

(ii) Álláshirdetés közzététele

Az álláshirdetés közzétételenek média eszközt a munkaterület típusa szerint kell megválasztani, például egy magasan pozícionált szakmunka esetén egy szaklapban érdemes hirdetni. A toborzásra szánt pénzügyi forrásoknak összhangban kell lennie a munka stratégiai jelentőségével és hozzáadott értékteremtő képességével.

(iii) A jelentkezők önéletrajzainak fogadása

Érdemes meghatározni egy időperiódust határidőként a hirdetés publikálása és a kapott válaszok nagy mennyiségének korlátozása érdekében. A jelentkezéseket a HE osztálynak vagy felelősnek, vagy a kívánt munkaerőt alkalmazni kívánó osztály adminisztrátorainak kell megkapniuk.

(iv) Elő-kiválasztás

Az önéletrajzokat két csoportba kell rangsorolni:

- Potenciálisan megfelelők: azok a jelentkezők akik megfelelnek a munkához kapcsolódó képzettségi, tapasztalati, nyelvtudási, számítástechnikai stb. alapvető követelményeknek. Őket meg kell hívni egy állásinterjúra.
- Nem megfelelő jelentkezők: akik nem felelnek meg az alap követelményeknek. Őket ki kell értesíteni egy közvetlen hangvételű visszajelző levélben/ válaszjelzéssel.

A.3 Kiválasztás

A kiválasztás az a folyamat ami képessé teszi a céget, hogy a vállalkozás a legmegfelelőbb jelentkezőt válassza ki a munkára a cég számára nagy számú jelentkezői seregből. A kulcs szerepe az interjúztatási folyamatnak van. A betölteni kívánt munkakör vezetője a legmegfelelőbb személy a kiválasztási interjú megtartására és a végső döntés meghozatalára. Ő tudja legpontosabban az alárendelt munkakör munkaköri követelményeit és ezzel együtt a csapatmunka követelményeket, hiszen ő dolgozik majd együtt közvetlenül az új munkavállalóval.

Ha a munkakör stratégiai fontosságú a vállalkozás innovációja szempontjából, tanácsos a felsővezetők közül egy személy részvétele az állásinterjú során. A következő lépéseket kell elvégezni::

- Az interjúzási útmutatójának előkészítése
- Interjúztatás
- Kiválasztási döntés

(i) Az interjúzási útmutatójának előkészítése

A vezető több jelentkezőt meg fog hallgatni ugyanazon munkakör kapcsán. Ajánlatos használni egy félig strukturált interjúztatási technikát ami következetes a kompetencia követelményekben és segíti majd a jelentkezők közötti különbségek összehasonlítását. Ez azt jelenti, hogy a vezetőknek elő kell készítenie egy interjúztatási listát figyelve a munka kompetencia szükségleteit és azokat a fontos kérdéseket amelyekkel a különböző kompetenciákat ki lehet deríteni.

Az interjúztató elolvassa az előválogatott jelentkezők önéletrajzeit a segédlistát használva és rövid jegyzeteket készít a fő kompetenciákról. A személyes találkozó előtt interjú segédletet készít személyenként, az önéletrajzban felsorolt szakmai tapasztalat szerint.

Csatolva talál egy listát a leggyakrabban alkalmazott kiválasztási interjúkérdésekről.

(ii) Interjúztatás

A kiválasztási interjú a munkakör fontosságától függően fél – másfél óra hosszúságú lehet. Az interjúztatónak az interjú segédletet használva rugalmasnak kell lennie és kiegészítő kérdéseket kell feltennie, ha olyan munkatapasztalatot tár fel ami fontos lehet.



Gondolja át! Készítsen interjú segédletet az előző feladatban álláshirdetés készítésére választott munkakörhöz!

(iii) Kiválasztási döntés

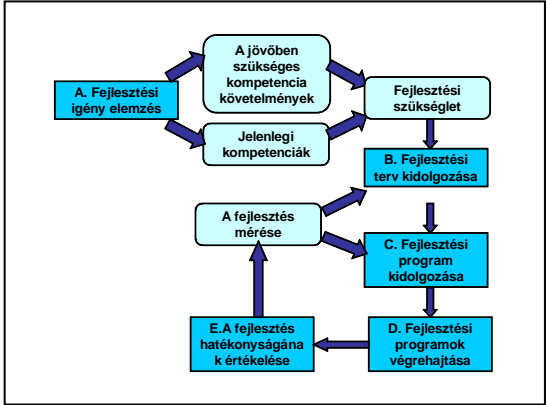
A vezetőknek ki kell választania a jelentkezők közül nem csupán a legmegfelelőbb jelentkezőt, hanem azt a személyt, aki leginkább be tud épülni a csapat működésbe és a vállalati kultúrába.

(B) HR fejlesztés

Az vállalati innováció a dolgozók magas szintű szakmai végzettségétől és képességeitől függ. De, a mai gyorsan változó világban a piac és technológiák folyamatos változása miatt még akkor is ha a vállalkozás magasan kvalifikált személyeket alkalmaz, a dolgozók tudása nagyon roved időn belül elavulhat. A vezetőknek méréseket kell végezniük, hogy a munkavállalók tudását és képességeit frissen tartsák az üzleti élet igényei szerint.

HE fejlesztési folyamat² tevékenységeit a 3. ábra szemlélteti.

² Pataki Csilla (2005): Személyzetfejlesztés, 1-26 oldal



Az éves teljesítmény értékelő elbeszélgetés a legjobb és legolcsóbb lehetőség az egyéni kompetenciák értékelésére és a meglévő és jelenbeli és jövőbeli követelményekben lévő hiányosságok feltárására.

Ez eredményezi az egyéni képzési szükségleteket³.



Most álljon meg és gondolja át! Mi az Ön fejlesztési igénye? Próbálja meghatározni, figyelembe véve az ön által betöltött munkafeladatokat, hogy mik az Ön személyes fejlődési és karrier céljai, a munkahelyi csapatmunkában való elvárásai és az általános elvárásai a munkahelyén.

B.2 A fejlesztési terv kidolgozása

Az egyéni szükségleteket vállalati szinten kell összeállítani. Ez összeszerkesztett képzési igényeket eredményez majd, amely nem teljesítheti be mindenki megelégedését. Ezért a prioritásokat a stratégiai célok és az elérhető költségvetés szerint kell megteremteni. A kiválasztott fejlesztési szükségleteket az éves fejlesztési terv alapján kell szervezni a következőket tartalmazva:

- a fejlesztendő kompetenciák
- a célcsoport
- az alkalmazható időszak
- az elérhető költségvetés.

B.3 A fejlesztési programok kidolgozása

Egy fejlesztési program megteremti a fejlesztési tevékenységhez szükséges meghatározott kompetencia részleteket, mint a használt módszert és technikákat, a résztvevőket, a felelős személyt, az időkeretet, a végeredmény értékelési módszerét. Talán már észrevette, hogy soha nem képzésekről, hanem fejlesztésekről beszélünk. Ez azért lehet, mert a hatékony HE fejlesztési módszer széles körű, amely nem kategorizálható be szigorúan csak képzésre. Annak ellenére, hogy a képzések hasznosak a gyakorlatban, könnyű használni őket és költség hatékonyak. A képzés és fejlesztési módszerek és technikák két kategóriába csoportosíthatóak:

- vállalaton belüli módszer (munkahelyen belül teljesítve)
- vállalaton kívüli módszer (munkahelyen kívül teljesítve).



Gondolja át! Különítse el a fejlesztési módszert a fenti két kategória szerint. Kattintson a dobozra, majd a bal egér gombbal húzza az egeret a megfelelő oszlopba. Ha végzett, kattintson a VÁLASZ GOMBra és ellenőrizze a választ.

³ Kérem nézze meg a 12.modult: Foreign Language and Intercultural competences, ahol az ellenőrző listát és az önértékelő részekről talál információt.



A következő tényezőket kell számításba venni, amikor a fejlesztési módszerek és technikák közül választhatnak:

- kompetencia szükségletek természete
- szervezeti lehetőségek (rotáció, helyettesítés, mentorok, belső trénerok, stb.)
- pénzügyi források
- ajánlatok a képzési piacon
- vállalati kultúrával összeegyeztethető módszerek és technikák, a munkavállalói értékkel párhuzamban

Tekintszen meg néhány példát a fejlesztési módszerekről és technikákról, kattintson ide.



Az interaktív bemutató csak az Interneten érhető el. (www.innosupport.net).

Példa a fejlesztési módszerekre:

- Kommunikációs készség: 2-3 napos kommunikációs tréning videó gyakorlatokkal, szerepjátékkal, esettanulmányokkal stb.
- Új berendezés használatának megtanulása: vállalaton belüli oktatás utókövetéssel
- Képzés szakmai fejlődéshez: önképzés és konferenciákon való részvétel
- Csapatmunka fejlesztése: 2-3 napos csapatépítő tréning a csoportra koncentrálva. A hatását hosszabbítani és növelni lehet rendszeres probléma megoldó workshop-okkal és a vállalat jelenlegi helyzetének irányított megbeszélésével.



Gondolja át! Már meghatározta a fejlesztési szükségleteit. Készítsen fejlesztési programot a legfontosabb szükségletekről.

B.4 A fejlesztési programok végrehajtása

A vezetők feladata a fejlesztési programok végrehajtása a fejlesztési módszerek alkalmazásával és a szervezet fejlesztési tevékenységének koordinálásával. A szervezetben ez a HE szakember/osztály vagy az adminisztrációt végző személyzet feladata.

B.5 A fejlesztés hatékonyságának értékelése

A képzési programok hatékonyságának értékelését időszakosan kérdőívek (munkavállalóknak és vezetőknek) használatával és a programba bevont

munkavállalókat irányító vezetőkkel végzett interjúkkal lehet végrehajtani. Az értékelés célja a készség fejlesztés gyakorlati eredményének felmérése, hogy hogyan épültek be az új készségek a gyakorlatban, és milyen típusú problémák és eredmények jöttek létre a programok hatására. Az értékelés eredménye alapján lehet a későbbi képzési programok tervét fejleszteni.

(C) MOTIVÁLÁS⁴

A motiváció

A motiváció egy belső pszichológiai állapot ami meghatároz egy bizonyos cselekvést, amikor a személy azt érzékelheti, hogy az adott cselekvés szükségleteinek és elvárásainak kielégítéséhez vezet. Egy vezető számára, a munkavállalóinak a motiválása azt jelenti, hogy megteremti és fenntartja azokat a munkavállalói feltételeket, amelyek hozzájárulnak a vállalati célok eléréséhez vezető úton.

A motiváció két típusú technikával fokozható:⁵

- Pénzügyi: fizetési rendszerre koncentrálnak, általában rövid távú hatással
- Nem-pénzügyi: magára a munkára koncentrálnak és hosszú távú hatással

C.1 Pénzügyi motiváló eszközök:

- **Alapbér:** A munkához köthető (fizetés a munka szervezetben kialakult értéke szerint), általában termelésben és szolgáltatási folyamatban használják, vagy a munkavállaló kompetenciája szerint (fizetés az egyéni kompetencia szint szervezetben gyakorolt értéke alapján), általában meghatározott kutatási tevékenység szerint.
- **Változó bér:**
 - **Ösztönző bér** célja, hogy a munkavállalókat motiválják a célkitűzéseik elérésében hogy növekedjen a teljesítmény vagy fokozzák a kompetenciákat a meghatározott célhoz,
 - **pénzügyi** jutalom, ami pénzügyi elismerést nyújt az embereknek a célkitűzéseik eléréséhez.
- **Juttatások:** hozzájárulás a nyugdíj és egészségbiztosítási keretekhez, élet biztosítás, kölcsön alacsonyabb törlesztő részlettel, a vállalat ingyenes termékei és szolgáltatásai stb.
- **Kedvezmények:** költözés, lakás bérlet, közlekedés, étkezés, üdülés stb.

⁴ Pataki Csilla (2005): A munkamotiváció növelése, 15-32 oldal

⁵ Nézze meg a 4.6. Management of internal innovative proposals modult

C.2 Nem- Pénzügyi motiváló technikák:

- **Rotáció:** Egy folyamat, ami a munkavállalók rendszeres mozgatását jelenti munka közben feladatok/ munkakörök szintjén azonos képzettségi szintek és azonos hierarchia szintek szerint megkövetelve a tudás és kompetenciák azonos szintjét.
- **Munkakör bővítés:** A munkakör állandó módosítása a feladatokból műveletek kibővítésével könnyen teljesíthető de fontos feladatokkal, amely különböző készségeket és tudást követel meg, és általában magasabb szintű felelősséggel jár pl: tervezés, tárgyalás, ellenőrzés, írásbeli jelentés, prezentáció tartása stb.
- **Delegálás:** Az a folyamat amikor feladatokat vagy projekteket ruházunk át a beosztottaknak megoldásra a megfelelő területen lévő döntési jogkör átadásával együtt, és pontosan megszabjuk az elvárt eredményeket és a befejezés idő korlátját. A delegáció csak akkor eredményes, ha a munkavállaló rendelkezik a feladat teljesítéséhez szükséges kompetenciával minimális irányítás mellett és extra hozzáadott tudással.
- **Munkavállalók bevonása** a cég fontosabb ügyeibe (pl. kultúra formálás, stratégiai terv kialakítása, fontos piaci problémák megoldása)
- **Kommunikáció** a cég jövőjének és humán erőforrásának legfontosabb ügyeivel kapcsolatban
- **Visszajelzés** az eredmények és teljesítmény szerint (egyéni, csoportos, vállalati)
- **A vezető körbe sétálásával:** az iroda, műhelyek és laborok meglátogatása rendszeresen, megkérdezni a munkavállalókat a munkájukról és problémájukról, visszajelzés adása stb.



A nem-anyagi motiváló eszközök általában nem kerülnek semmibe!

Ezek a vezető hajlandóságán múlnak, hogy készek-e figyelmet fordítani a dolgozóikra és hatékonyabbá tenni őket.

A motiváció ténye akkor jelenik meg, ha a szervezeti feltételek (fizetés, a munka természete, munka közeg stb.) kielégítik a munkavállalók igényeit és elvárásait. Az első lépés az emberek motiválásában a szükségleteik és elvárásaik kitalálása és az az érték amit motivációs tényezőnek tekintenek. Ezen az alapon, a közvetlen vezető személyesen tud motiváló technikákkal élni. Az összetevők amelyeknek meg kell egyezniük a szervezeti szinttel (például: fizetési rendszer, juttatások rendszere) kiegészíthetők a közvetlen vezető által alkalmazott egyéni értékelésekkel.

C.3 Példa a személyes motiváló technikákra:

- **“Cafeteria rendszer”** a juttatásokért: A lehetséges juttatások listája és a munkavállalók/munkacsoportnak kiadható összes értékét meg kell határozni. A munkavállaló kiválaszthatja a legmegfelelőbb juttatást és meghatározhatja az egyes juttatások értékét az éves juttatási kereten belül.

- A vezető különböző menedzsment megközelítéseket alkalmazhat a munkavállalóknak az eltérő munkastílus és személyiség szerint például:
 - célokat, feladatokat, anyagi eszközöket vagy határidőket adhat a munkavállalóknak és ellenőrizheti az eredményeket a munkavállalók önállósági preferenciái szerint,
 - ellenőrző pontokat állapít meg, lépésről lépésre megbeszéli a feladatokat, visszajelzést ad a különböző munkafolyamatok után kevesebb önállóságot engedve a munkavállalónak.

10.1.5 Esettanulmány

Egy Magyar gyógyszerészeti cég, a Béres Rt. honlapján a cég következő munkahelyi előnyeit hangsúlyozza ki:⁶:

- A vállalkozás piacvezetőként munkavállalóinak kiemelkedő juttatási csomagot, stabil munkahelyet és kiváló munkahelyi körülményeket ajánl.
- Családi vállalkozásként barátságos családi légkört tart fent.
- Az innovációs és üzleti stratégiának köszönhetően a vállalkozás folyamatosan fejlődik, ennek köszönhetően képes a munkavállalói számára kihívást és lehetőséget teremteni a folyamatos fejlődéshez és pályafutáshoz.
- Fiatal vállalkozásként, a cég munkavállalóinak nagy fokú rugalmasságot és kreatív függetlenséget enged meg.
- A cég munkavállalói bizton számíthatnak a magasan képzett és tapasztalt kollégák támogatására.

Ezek az elemek egyensúlyt alkotnak a pénzügyi és nem-pénzügyi motivátorok között, és azokat a potenciális munkavállalókat célozza meg akik magas szociális, önfejlesztési és önbecsülési elvárásaik vannak és általában kreatív, rugalmas és változatos feladatokat látnak el.

10.1.6 A modul összefoglalása

Ennek a modulnak a kulcsfontja az innovatív munkavállalók irányításának és vezetésének fontos összefüggéseiről szól. A toborzás és kiválasztás célja, hogy minél több megfelelő jelentkezőt vonzzon, aki a leendő munka munkafeladatainak tudás és készség elvárásainak megfelel, és egyben olyan tudással és személyiséggel rendelkezik ami támogatja az innovációs folyamatot. Ezen tevékenység két kritikus eleme: az álláshirdetés kidolgozása és közzététele és a kiválasztási interjúztatás. A munkavállalók tudását és készségeit rendszeresen frissíteni kell, hogy fennmaradjon az aktív részvételi szándékuk a folyamatos innovációs folyamatban. A fejlesztéshez úgy érdemes végrehajtani, hogy

⁶ <http://www.beres.hu/index.phtml?p=karrier> 2008.05.03-án megtekintve

tartalmazzon munkahelyen belüli és kívüli fejlesztési módszert és technikát. A munkavállalók motiválása a közvetlen vezetők egyik alap feladata. Nekik pénzügyi és nem-pénzügyi motivációs eszközök kombinációját kell használniuk az innovációt teremtő munkaerő igényeit kielégítve. Egy HE szakember/osztály csak abban tudja segíteni és támogatni a vezetőket, hogy ezeket a feladatokat hatásosan végezzék el, de helyettesíteni a közvetlen vezetőket nem lehet.



Ebben a modulban a HE menedzsment azon összetevőiről tanulhatott, amelyek a cégének innovációs folyamatának bővülését célozza meg. Tehát képessé válik:

- csalogató hirdetést készíteni egy betöltendő munkahelyhez és megfelelő helyen közzétenni azt;
- kiválasztani a legmegfelelőbb személyt a betöltendő munkahelyre, csapatba és szervezeti kultúrába;
- meghatározni a stratégiához kapcsolódó fejlesztési igényeket, a munkához illeszthető aktuális igényeket és a személyes szükségleteket;
- számos fejlesztési módszert használni a fejlesztendő kompetenciák jellemzőit figyelembe véve;
- elemezni a munkavállalók igényeit és elvárásait;
- motiválni a munkavállalókat pénzügyi és nem-pénzügyi motivációs eszközökkel.

IRODATOMJEGYZÉK

További irodalom angolul:

Armstrong, M. (2006): A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan-Page, London

Berger, L.A.; Berger, D.R. (2003): The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Positioning Your Best People, McGraw-Hill Professional

Reddington, M.; Withers, M.; Williamson, M. (2004): Transforming HR: Creating Value Through People Butterworth-Heinemann

Robertson, A.; Abbey, G. (2003): Managing Talented People, Pearson Education Limited, Harlow

Thorne, K.; Pellant, A. (2006): The Essential Guide to Managing Talent: How Top Companies Recruit, Train and Retain the Best Employees, Kogan-Page Ltd, London

További irodalom magyarul:

Gandossy, R.; Tucker, E.; Verma, N. (2007): Gazdálkodj okosan a tehetséggel. HVG &Hewitt, Budapest.

Farkas F.; Karoliny M.; László Gy.; Poór J. (2008): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK, Budapest

Pataki Csilla (2003): A munkaerő biztosítása, in Dr. Bakonyi E., Klein B., Klein S., Miholics T., Nemeskéri Gy., Pataki Cs., Takács Gy., etc. (2002-2007): Bevált minták a sikeres személyzeti munkához, Fórum-Média Kiadó, Budapest.

Pataki Csilla (2005): Személyzetfejlesztés, in Dr. Bakonyi E., Dr. Gáspárné Dr. Szokol M., Dr. Miholics T., Pataki Cs., Dr. Solt A. etc. (2004-2008): Munkaköri leírás minták, Fórum-Média Kiadó, Budapest.

Pataki Csilla (2005): A munkamotiváció növelése, in Dr. Bakonyi E., Dr. Gáspárné Dr. Szokol M., Dr. Miholics T., Pataki Cs., Dr. Solt A. etc. (2004-2008): Munkaköri leírás minták, Fórum-Média Kiadó, Budapest.

Nemeskeri Gyula, Pataki Csilla (2007): A HR gyakorlata, Ergofit Kft., Budapest
<http://www.beres.hu/index.phtml?p=karrier> viewed at 03.05.2008

Linkek

http://www.managementhelp.org/hr_mgmnt/hr_mgmnt.htm

Ingyenes menedzsment könyvtár. Könnyen beléphető, rendezett, széleskörű forrást biztosít a vezetés és menedzsment témában, tartalmazza a HE menedzsment ismereteket is.

<http://www.shrm.org>

Human Erőforrás Management szövetség honlapja. Rendelkezik egy "tudás központtal" abban esettanulmányokkal, elemzésekkel, kutatási eredményekkel, folyóiratokkal, újságokkal és könyvekkel, a HE téma konferenciáinak listájával.

<http://www.hrmreport.com>

"HR Management" szakmai magazin honlapja cikkekkel, interjúkkal, a HE menedzsmentre vonatkozó hírekkel.

<http://www.hrmguide.co.uk>

A honlap cikkeket és híreket közöl HE felmérésekről, munkaerő szabályokról, humán erőforrás kutatásról, HE könyvekről ami kitölti az űrt az elmélet és a gyakorlat között.

<http://www.cipd.co.uk/default.cipd>

Chartered Institute of Personnel and Development (UK) honlapja hírekkel, forrásokkal és a "People Management" magazin lapja, toborzási portál.

SZÓJEGYZÉK

Kompetencia: a kompetencia egy bizonyított képesség tudás, készség és személyes, szociális és/vagy módszertani képességekre a munkában vagy a tanulási folyamatban és a szakmai és/vagy személyes fejlődésben.

(forrás: <http://www.euro-inf.eu/content/view/16/16/> viewed at 03.05.2008)

Humán Erőforrás Management stratégiai és koherens megközelítése a szervezet legértékesebb értékének irányítására: az embereket jelenti ez, akik személyesen és kollektíven hozzájárulnak a vállalati célkitűzések eléréséhez. (forrás: Armstrong, M. (2006): A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan-Page, London, p.3.)

HE fejlesztés: egy keret ami segíti a munkavállalót, hogy fejlesze saját és szervezeti készségét, tudását és képességeit. (forrás:

http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_development.htm viewed at 04.05.2008)

Munkaköri leírás: egy részletes leírás a munkakörhöz kapcsolódó személyi követelményekről, feladatokról és elvárásokról.

(forrás: <http://www.gradview.com/careers/glossary.html> viewed at 04.05.2008)

Teljesítmény értékelő elbeszélgetés: egy szemtől szembeni beszélgetés a munkavégző és a vezető között elemezni és értékelni az előző időszakban nyújtott teljesítményt és meghatározni a teljesítmény követelményeket és célokat a jövőben, illetve azokat a tennivalókat amit meg kell tenni azok eléréséhez. (Forrás: Dr. Bakonyi E., Klein B., Klein S., Miholics T., Nemeskéri Gy., Pataki Cs., Takács Gy., etc. (2002-2007): Bevált minták a sikeres személyzeti munkához, Fórum-Média Kiadó, Budapest, p. 5/7 – 91)