

ÖSZTÖNZÉS- MENEDZSMENT és TELJESÍTMÉNY- ÉRTÉKELÉS



Dr. Dajnoki Krisztina
egyetemi docens

DE GTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

A motiváció mint folyamat

♦ Motivumok - szükségletek

- kielégítetlen szükséglet
- ↓
- belső feszültség
- ↓
- hajtó erő
- ↓
- kereső magatartás
- ↓
- kielégített szükséglet
- ↓
- belső feszültség csökkenése



MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK



- ♦ X, Y, Z elmélet
- ♦ Tartalom elméletek
 - ♦ Maslow
 - ♦ Herzberg
 - ♦ McClelland
- ♦ Folyamat elméletek
 - ♦ elvárás elmélet
 - ♦ méltányosság elmélet
 - ♦ célkitűzési elmélet
 - ♦ megerősítési elmélet

A motiváció növelésének eszközei

- ❖ **Munkakör kialakítás, munkakör gazdagítás révén**
- ❖ **Ösztönzési rendszer kialakítása**
- ❖ **Teljesítmény-értékelési rendszer**



Fizetés??? Szóval a munka
öröme magának nem elég???



Fogalmak



- ❖ **KOMPENZÁCIÓ**
a munkáért adott anyagi/nem anyagi jellegű ellenszolgáltatás
- ❖ **JAVADALMAZÁS**
a szervezeti bevétel egy részének szétosztása a tagok között
- ❖ **ÖSZTÖNZÉS**
jövőbeli egyéni célok meghatározása, kiemelése, bekapcsolása
- ❖ **ÖSZTÖNZÉSI RENDSZER** →
jövőbeli célok kitűzése és azok elérésének honorálása (gyakran teljesítmény alapú)
- ❖ **ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT** →

Az ösztönzési rendszer célja

- ❖ a szervezeti célok megvalósításához szükséges emberi erőforrás vonzása és megtartása,
 - ❖ magas teljesítményszint fenntartása,
 - ❖ motiváció és elkötelezettség növelése,
 - ❖ a szervezeti és az egyéni célok összhangjának megteremtése.
- Az **ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT** a vállalkozások fontos stratégiai eszköze, mert elősegíti a megfelelő emberek megszerzését, megtartását és motiválását.

Az ösztönzési rendszer típusai

1. Ledolgozott óraszámától függő, időarányos fizetés
2. Eredménytől függő fizetés
3. Egyéni / csoportteljesítménytől függő fizetés (*beleértve a nyereségfüggő fizetést is*)
4. Szakértelem / kompetenciafüggő fizetés
5. „Önkiszolgáló” vagy rugalmas juttatási rendszer

Ösztönzésmenedzsment – a HR feladatai

- ❖ Egyéni és szervezeti célok összehangolása

Alkalmazottak:

- működés megismertetése
- *motivációk* feltárása, felismerése
- szükségletek rangsora

Vezetők:

- Közös cél
- Hatékony motivációs stratégiák

Ösztönzésmenedzsment

≠ juttatás, ösztönzők (bér, fizetés, prémium, jutalék, nyereségrészesedés → *külső motivációs tényezők*)

Az ösztönzésmenedzsment ennél több:

+ Nem anyagi jellegű elismerések:

feladatok változatossága, kihívás, eredmények elérése, elismerés, felelősség, szakismeret megszerzése, szakmai fejlődés, beleszólás a döntéshozatalba.

belső motiváció

Munkamotívumok*

Típus	TELJESÍTMÉNY-ORIENTÁLT
Legfontosabb igénye	Jól teljesíteni
Mire törekszik	Kiválóság, személyes ambíció, szuper eredmények
Mi ösztönzi	Ambíciójának megfelelő feladat, teljesítményének értékelése, hangsúlyozása
Mi hat rá negatívan	Túl szoros felügyelet, ritka visszajelzés, kevés döntési szabadság

* Forrás: Dömötör, 2011.

Munkamotívumok*

Típus	KAPCSOLAT-ORIENTÁLT
Legfontosabb igénye	Személyes kapcsolatok kialakítása
Mire törekszik	Elfogadják, szeressék, csoporthoz tartozzon
Mi ösztönzi	Betöltött szerepének kiemelése, információkat kap, érdeklődnek magánélete felől
Mi hat rá negatívan	Távolságtartás, nem kap információt, rendszertelen kapcsolattartás

* Forrás: Dömötör, 2011.

Munkamotívumok*

Típus	HATALOM-ORIENTÁLT
Legfontosabb igénye	Befolyás(olás)
Mire törekszik	Elismerés – státusz, irányítás alapján
Mi ösztönzi	Éreztesük fontosságát, kikérjük véleményét, ötleteit
Mi hat rá negatívan	Kimarad a döntéshozatalokból, autokrata módon viselkedünk vele

* Forrás: Dömötör, 2011.

Hatékony ösztönzésmenedzsment*

- Objektív, jól elhatárolható feladatok
- Célkitűzés összhangja a szervezeti célokkal
- Reális, teljesíthető célok kitűzése
- Ösztönzött
 - egyéni objektív kontroll
 - egyéni egyedi ráhatás az eredményre
 - legyen tisztába a kitűzött célokkal



* Forrás: Dömötör, 2011.

Hatékony ösztönzésmenedzsment*

- Jól elkülöníthető teljesítményszint
- Kritikus teljesítménydimenzió elkerülése
- Világos és egyértelmű jutalmak
- Átlátható és igazságos (elfogadható) mérési módszertan, kalkuláció
- Szubjektivitás kiküszöbölése
- Teljesítményorientált szervezeti kultúra



* Forrás: Dömötör, 2011.

A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS SZEREPE A SZERVEZETBEN

- ✦ tehetséges munkatársak kiválasztása
- ✦ munkatársi kompetenciák fejlesztése
- ✦ rendszeres visszajelzés
- ✦ eredményesség elérésére ösztönöz



Hatékony emberi erőforrás menedzsment!!!

* Forrás: Dömötör, 2011.

A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS FOGALMA, JELLEGE

→ folyamat → segítségével a szervezet formálisan vagy informálisan visszajelzést kap és ad alkalmazottai teljesítményéről.

A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI FOLYAMAT:

- értékelő, minősítő jellegű (eredmény alapú) → adott időszak alatti teljesítmény elbírálása (célkitűzések)
- fejlesztési célú értékelés → jövőbeni teljesítmény

A TÉR TERVEZÉSÉNEK STRATÉGIAI VÁLASZTÁSAI I.

- Milyen célból értékeljük?
 - Az értékelt munkájának és magatartásának fejlesztése
 - A vezetők és a beosztottak közötti együttműködés fejlesztése.
 - Az aktuális célok elérése.
 - A karriertámogatási akciók elindítása.
 - A munkatársak jövedelmének meghatározása.
 - A munkaköri leírások aktualizálása.
 - A személyzetfejlesztési terv megalapozása.



A TÉR TERVEZÉSÉNEK STRATÉGIAI VÁLASZTÁSAI II.

- Értékeltek körének meghatározása → **KIT?**
- Értékelők körének meghatározása → **KI?**
- A teljesítményértékelés kritériumai → **MIT?**

Tulajdonságok	Viselkedés	Eredmények
A munkakör ismerete	Feladatok elvégzése	Forgalom
Fizikai erő	Utasítások betartása	Termelés mennyisége
Szem-héz koordináció	Problémák jelzése	Termék minősége
Jogszövegek	Berend. karbantartása	Hulladék, selejt
Üzleti ismertek	Feljegyzések vezetése	Balesetek
Ambíció	Szabályok követése	Berendezés javítások
Szociális képességek	Kevés hiányzás	Kiszolgált vevők
Megbízhatóság	Javaslatok kialakítása	Elégedett vevők száma
Hűség	Nemdohányzás	Veszteségek
Tisztelet		Megtakarítások
Kreativitás		Arbevétel
Vezetői készség		

A TÉR TERVEZÉSÉNEK STRATÉGIAI VÁLASZTÁSAI III.

- Idő → **MIKOR? MILYEN GYAKRAN?**
- Módszerek, technikák kiválasztása → HOGYAN?**
- Az értékelési eredmények ismertetése → **KI, MIT, HOGYAN?**

A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS MÓDSZEREI, TECHNIKÁI I.

TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A SZERVEZETBEN

? Informális + Formális ?

1. AZ EGYÉNEKET ÉRTÉKELŐ TECHNIKÁK

- munkanorma → idő-, vagy teljesítménynorma
- esszé → kötetlen formájú jelentés
- kritikus esetek módszere
- Önértékelés
- MbO
- 360°-os értékelés
- osztályozó, értékelő skálák
 - Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (MJS)
 - Magatartás-megfigyelő-skála (MMS)



A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS MÓDSZEREI, TECHNIKÁI II.

2. TÖBB SZEMÉLYT EGYIDEJÜLEG ÉRTÉKELŐ MÓDSZEREK

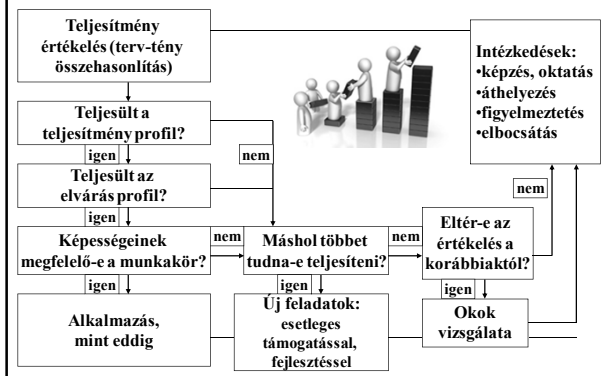
- rangsorolás
- kényszerített szétosztás

3. TEAM ÉRTÉKELÉS

- előnyök, racionalitás
- hátrányok

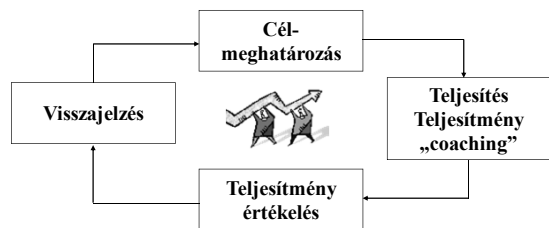


AZ ÉRTÉKELÉS FOLYAMATA



A TELJESÍTMÉNYMENEDZSELÉS

A TELJESÍTMÉNYMENEDZSELÉS FŐBB SZAKASZAI



KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!
