

1.1. az alkalmazkodási kényszer mellett milyen módon képesek a HR-tevékenységek befolyásolni az üzleti-társadalmi környezetet? hosszabb távon az EEM képes befolyásolni a társadalmi értékrendet, a munkaerőpiaci helyzetet, az általános képzettségi szintet, jövedelmi viszonyokat. új szakmákat, karrierlehetőségeket, jövedelemstruktúrákat is kialakíthatnak regionális vagy országos méretekben.

1.2. milyen, a HR-tevékenységek befolyásoló környezeti változások zajlanak?

- változások a munkaerő jellemzőiben (örökös népesség, képzettség, diverzitás)
- változások az értékrendben (veterán, boomer, X- és Y-generáció), társadalmilag felelős vállalat
- jogi változások (EU jogrendje, magánjogi védelme)
- technológiai változások
- globalizáció
- szervezeti változások

1.3. milyen módon képviselhetőek fel a szervezetek a munkaerő előregedésének hatásaira?

a vállalatoknak fokozottan támaszkodniuk kell az idősebb munkavállalók tapasztalatára, egyre hangsúlyosabbá válik az idősek foglalkoztatása, képzése. a karrier tudatos tervezés lenne az idős munkavállalók munkaerőpiacra tartásának legfontosabb eszköze.

1.4. a munkaerő képzettségének növekedése milyen lehetőségeket és veszélyeket rejt magában?

a munkavállalók egyre nagyobb elvárásokkal érkezik a szervezetekbe, magasabb a fizetési igényük, a fejlődési elvárásuk, a munkavégzés körében is több autonómiát és kreativitási lehetőséget várnak el. nem motiváló és fejlődési lehetőségeket nem nyújtó pozíciókba veszik fel őket, ami a szervezet elhagyásához vezet.

1.5. milyen szempontok miatt kell a HR-nek szerepet vállalnia a szervezet társadalmi felelősségével kapcsolatban?

- mert a tetteken mutatja a szervezet társadalmi felelősségvállalását, amit az emberek magatartása határoz meg
- a HR felelős sok olyan rendszerért és folyamatért, amely a munkavállalók magatartását befolyásolja
- a HR-kompetenciákkal támogatható a szervezeti tanulás vagy kultúráváltás

1.6. hogyan EU-tagként befolyásolja a HR jogi keretét?

mert az EU-ban a munka világával a foglalkoztatási és szociálpolitikai irányelvek foglalkoznak.

1.7. a technológiai fejlődése miatt okozhat problémákat a munkavállalók személyiségi jogait illetően?

a vállalatok erőforrásainak rendelkezésszerű használatát ellenőrzik, az üzleti titkokat védik, vagy a biztonságot fokozzák általában (biometrikus azonosító, drágaszkék, GPS, IR-monitorok), de visszaléphetnek velük.

1.8. a HR-szervezet működésének keretét milyen szempontok szerint befolyásolhatják az új technológiák?

- a működést vagy akár a felépítést is befolyásolják (kiszervezés, adatkezelés, toborzás, kommunikáció)
- a munkavállalók munkavégzési módját befolyásolhatják
- megúj a szervezetek képzési-fejlesztési igénye

1.9. a globalizáció milyen HR-t érintő lehetőségeket és veszélyeket rejt magában egyéni és szervezeti szinten?

a multinacionális cégek a munkaerőpiacra is konkurenciáként lépnek fel, nemretörési válnak a karrierlehetőségek, szintén a nemzeti munkaerőpiacok védelmének lehetősége, új a kiszervezés, a nagyobb mobilitás megvalósuló HR-szervezetet követel, változik a szervezeti kultúra

1.10. a HR-tevékenységek mitként erősíthetik a szervezeti magatartást?

2.1. mit ért definiáljuk az emberi erőforrás menedzsmentet?

az emberek hatékony vezetésére vonatkozó tudás befordítása vezetési elvekre, működési gyakorlatra

2.2. melyek az EEM kifejlődésének a legfontosabb szakaszai?

a, személyzeti adminisztráció

b, személyzeti menedzsment

c, emberi erőforrás menedzsment → stratégiai emberi erőforrás menedzsment

2.3. mennyiben jelent most az EEM fel fogása a korábbi HR-tevékenységekhez képest?

- a munkaeszt nem csupán a költségvetésből egy részenek, hanem fontos vállalati erőforrásnak tekintik

- a HR-menedzsment felelőssége olyan rendszerek kiépítése és működtetése, amelyek önálló és értékelhető részek képezik a vállalat üzleti tevékenységének

- korszerű EEM alapelemei: toborzás-kiválasztás, munkakörkialakítás, teljesítményértékelés

- a HR-rendszerek és tevékenységek integrált módon és rendszerelméletben vizsgálják a szervezet

2.4. miért nem csak a HR-terület felelős a HR-tevékenységek ellátásáért?

az EEM elsősorban vezetői felelősség, a HR funkcionális terület pedig elsősorban támogató és koordináló a vezetőknél és HR-szakembereknél kívül kritikus szereplők: felső vezetők, munkavállalók, szakcsapatt, tanácsadók

2.5. milyen módon kapcsolódhat a vállalati vezetőkhöz a HR-terület?

a, szolgálhatóság: a HR maga végzi el adminisztratív vagy szakmai feladatokat

b, tanácsadás: a HR-szakértő tanácsaival, előkészítő munkájával támogatja a vállalati vezetőket

c, koordináció: a HR-terület olyan rendszereket fejleszt és működtet, mint a teljesítmény-menedzsment, kompetenciás rendszer

2.6. melyek a HR értéktételezésének legfontosabb területei?

- az adminisztratív szakértő - a szervezeti infrastruktúráért felelős

- az érdekegyeztető - a szervezeti tagok gondoljaival és igényeivel foglalkozik

- a változásmenedzser - támogatja a szervezet változói készségeinek megteremtését

- a stratégiai partner - a HR és az üzleti stratégia összehangolója

2.7. milyen módon hat ki az üzleti eredményességre az EEM terület működése?

HR-eredmények, amelyek egyértelmű kapcsolatban állnak az üzleti sikerességgel: költségkalkuláció, munkahelyi légkör, hatékony munkavégzés, elkötelezettség, motiváció, képességek, felkészültség, szervezeti kultúra, innováció

2.8. melyek a legfontosabb HR-rendszerek?

HR stratégia és tervezés, munkahelyi rendszerek, emberi erőforrás áramlás, fejlesztés, karrier menedzsment, teljesítmény-menedzsment, kompenzáció és javadalmozás, keretpellegről HR-tevékenységek

2.9. milyen módon képes az informáciotechnológia hatékonyabbá tenni a HR munkáját?

kiegyezésrel és az informáciotechnológia kihasználásával kihasználható a méretgazdaságosság az integrált adatbázisok lehetővé teszi, hogy az adatregisztráció automatizálható legyen

2.10. milyen jellegű HR-munkakörök találhatók egy nagyobb szervezetben?

toborzás-kiválasztás, képzés-fejlesztés, kompenzáció, munkahelyi kapcsolatok, munkahelyi és munkavégzési feltételek előkészítése - adminisztratív

3.1. milyen időtávra készülnek EEM tervek?

az EEM tervezés szorosan kapcsolódik a szervezeti tervezés ciklusához, így az időzítésben is követi azt

3.2. mit tartalmaz az EEM stratégia?

- HR-filozófia vagy értékek: minőség, ügyfélorientáció, elkötelezettség, teljesítményorientáció, tanulás
- HR-irányelvek, stratégiai döntések: munkaerőpiac vagy belső fejlesztés, munkatársak vagy egyén, egyén vagy munkacsoport, teljesítmény vagy kompetencia, ~~teljesítmény~~ költségcsökkentés/hatékonyságnövelés vagy alkalmazotti igények

3.3. hogyan kapcsolódik az üzleti stratégiaalkotáshoz az EEM stratégiaalkotás?

- a, egyéni szinten:
  - a kívánt magatartásformák megerősítésével
  - a szükséges tudással, képességgel rendelkező munkavállalók megszerzése, fejlesztése
  - a munkavállalói elégedettség és motiváltság befolyásolásával
- b, szervezeti szinten:
  - egyes HR-stratégiák és a szervezet teljesítménye között pozitív összefüggés
  - az elkötelezettség növelésével csökkentheti a költségvetést
  - a kiválasztás és fejlesztés befolyásolja, hogy a szervezet milyen tudással, képességgel rendelkezik
  - magamasság kritériumban, költségekben teljes szervezeti szinten

3.4. milyen alapelvekre épül az erőforrás alapú vállalatelmélet?

a vállalat a fizikai, humán és szervezeti erőforrásainak megszerzésével, egyedi értéket teremtő integrálásával, kombinálásával szerelhet versenyelőnyt. az erőforrások határozzák meg, hogy a vállalat mennyire hatékonyan és eredményesen tudja felhasználni tevékenységét

az értékes erőforrások különböző formát ölthetnek, a humán tőke kiemelkedő szerepet tölt be

3.5. melyek az integrált tervezési modell főbb elemei?

1. vállalati lépések a környezeti hatások változásaira
2. jövőbeli célok meghatározása (kvalitatív és kvantitatív tényezők)
3. jelenlegi helyzet elemzése (kvalitatív és kvantitatív tényezők)
4. összevetés, döntések, tervek

szervezet, magatartás, kultúra

munkaerőigény

3.6. sorolja föl a konkrét EEM-terveket!

- humán erőforrás kvalitatív terv
- szervezeti struktúra terv
- munkavállalók költséghatékossági terv
- képzési és vezetőfejlesztési terv
- teljesítménymenedzsment rendszer terv
- kompetenciák terv
- munkavállalói kapcsolatok terv
- kommunikációs terv

3.7. hogyan kapcsolódik a controlling az EEM tervezéshez?

az EEM controlling részét képezi az EEM tervezés, a tervek kontrollja, beszámolórendszerek működtetése, az emberi erőforrások hatékonyságának és eredményességének vizsgálata, és a mindent támogató mutatószámrendszer kialakítása és működtetése

3.8. melyek a jó mutatószámrendszer ismérvei?

a vállalat magasabb hatékonysági szintjeinek megvalósítására, a szervezet javításának érdekében, kontrollált számításokat állít elő, és ezek kapcsolódnak az üzleti teljesítményhez

4.1. mi a különbség a munkakör és a pozíció?

a pozíció az egész által elvégzendő feladatokat és felelősségi köröket foglalja magába  
a munkakör a konkrét feladatokat és az és felelősségi körrel rendelkező pozíciók csoportja

4.2. mi a munkakörmenedzsment fő célja, mit befolyásolhat a megvalósulása?

a munkakörmenedzsment célja a munkatörök és munkacsoportok oly módon való megszervezése,  
hogy az egész teljesítése, képessége minél jobban hasonlítson a vállalati teljesítéshöz növelve érdekében.  
befolyásolja a szervezet-egész illeszkedését  
a munkakör-egész illeszkedését

4.3. melyek a munkakörmenedzsment fő kérdéskörei?

- a szegélyhatás/terület elbállításán során alkalmazott technológiák mennyire követik meg a munkatörök együttesét
- milyen fokú a technológiai know-how
- milyen a munkavállalók közösségi igénye
- milyen a munkavállalók növekedési igénye

4.4. melyek a munkakörmenedzsment főbb állomásai, mi jellemzi ezeket?

1. tudományos vezetés → a terület és a hatékony specializáció
2. munkakörigazgatás → rotáció, munkakörbővítés, munkakörigazgatás
3. ösztönözhető munkacsoportok → csoport szintű döntéshozatal, társas igények

4.5. mi a munkakörmenedzsment célja, módszerei?

a munkakörmenedzsment során arányosítjuk, elmerítjük a munkakör jellemzőit és feltételrendszerét, célja általánosan a munkaköri leírás készítése.

módszerei: interjú, kérdőív, megfigyelés, naplózás

4.6. melyek a munkaköri leírás főbb elemei?

arányosság, munkakör célja, feladatok és felelősségek, követelmények, teljesítményjelzők

4.7. mi a munkaköri kompetencia, milyen tulajdonság lehet kompetencia?

a munkaköri kompetencia az egész alapvető, mérhető tulajdonsága, amely meghatározza, hogy hatékony vagy kevésbé hatékony teljesítéshöz vezet az adott munkakörben.

az alapvető tulajdonság azt jelenti, hogy a kompetencia a személyiség mely esztendősele, amely az egész magatartásait számos szituációban meghatározza. (tudás, készségek, attitűd, értékek, önérték, motiváció)

4.8. fejleszthető-e a kompetencia? miért?

könyves kompetenciát könnyebben mérhetőbbé, fejleszthetőbbé, változtathatóbbá, míg más esetekben ez nehezebbé válik. a tudás és készség szintje kompetenciát könnyebben fejleszthetőbbé, míg a személyes jellemzők, motivációk nehezebben, hiszen ezek képezik a személyiség alapját.

4.9. mi jellemzi a kompetencia-modellét? mondjon példát modellre!

a kompetencia-modell a munkaköri kompetenciák részletes leírása, minden olyan kompetenciát tartalmaz, amelyek szükségesek a hatékony munkakörbetöltéshez

jellemzői: pontos, erőteljes; elfogadható; érthető

5.1. mi a munkavállalás célja, melyek az alrendszerai?

a munkavállalás célja, hogy a megfelelő számú, megfelelő kompetenciával rendelkező ember a megfelelő időben álljon a szervezet rendelkezésére

alrendszerei: toborzás - kiválasztás, szervezetben belüli áthelyezés (karriermenedzsment), elbocsátás

5.2. melyek a fő áramlási modellek és főbb jellemzőik?

1. életközépig tartó alkalmazás modell: a munkavállalás felvétel a legalsó szintre történik, minden magasabb pozícióba belső erőforrásból töltnek be.  
hosszú távú gondolkodás, bizalom, erős szervezeti kultúra

2. fel vagy lei (FVK): felvétel a legalsó szintre, annak, aki képtelen előrelépni, képtelen elhagyni a szervezet működés helyzetüngerkezelés, a kultúrában verseny, folyamatos képzés miatt költséges

3. bizonytalan be vagy lei (BVK): felvétel bármelyik szintre, általában kisebb szervezetek, kisebb méretű a szervezeti tanulási képessége, csökken a biztonság

4. vegyes modell

5.3. milyen lépésekből áll a toborzási - kiválasztási folyamat?

igény felismerése → jóváhagyás, van-e létszámlaként? → munkatör és kövételmel azonosítás →  
→ toborzás, milyen módszerrel → kiválasztás, milyen módszerrel → jelölt véglegesítése →  
→ orientáció / socializáció

5.4. a toborzási módszerek közül milyen szempontokat mérlegelve érdemes dönteni?

1. milyen szintű pozícióról van szó?

2. milyen hosszú idő alatt lehet pályázót találni

3. milyen költséges a toborzási módszer

4. van-e garancia a sikerre

5.5. milyen toborzási módszereket ismer?

a, belső hirdetés

c, újsághirdetés

e, munkaügyi hivatalok

g, belső ajánlás

b, saját adatbank

d, internetes hirdetés

f, oktatási intézmény kapcsolatok

h, felebarátok

5.6. a kiválasztási módszerek közül milyen szempontokat mérlegelve érdemes dönteni?

a, a kiválasztási módszer használata

b, megbízhatóság

c, érvényesség

5.7. milyen kiválasztási módszereket ismer?

a, jelentkezői lap, motivációs levéllel ellátott önéletrajz

b, referenciák

c, tesztek és munkapróbák

d, interjú

e, értékelőközpont (AC)

f, intelligencia - személyiségteszt

5.8. melyek a munkahelyi socializáció főbb ismérvei?

a munkahelyi socializáció során általában ki a munkavállaló hiedelmének összessége a szervezetről, a pszichológiai serződés.

szabvány a belépést megelőző socializáció, az adaptáció és a kölcsönös elfogadás

5.9. az outplacement szolgáltatások főbb jellemzői:

csökkentik az elbocsátás és letérítésképzés negatív hatásait

5.10. etikai kérdések a munkavállalás kapcsán

6.1. milyen jellemző változásokon ment keresztül a karrier fogalma az elmúlt évtizedekben? milyen körülmények magyarázhatják az átalakulást?

a karrier hagyományosan leginkább a szervezeti hierarchiában történő létramaszással azonosították. az új típusú definíciók a személyes fejlődésre, a bennünk lévő potenciál megvalósítására helyezik a hangsúlyt, a karrier eltérő szerepek sorozata szakmai életpályánk során

6.2. melyek a különböző karrieralkassok legtipikusabb problémái?

0-21 év, feltérítés, szakmai önépít, készségek, szakmai döntések választása

18-25 év, belépés, a megfelelő munkakör kiválasztása

18-35 év, korai életpályák, beilleszkedés, szakmai fejlődés, konkrétabb célok

35-55 év, középső életpályák, új célok, újraértékelés, közösség (35-45) → elbizonytalanodás, új célok

45-55 év, zéró szakmai munkakörökig megváltás, önértékelés megújítása, felkészülés a nyugdíjas életra

6.3. mi befolyásolhatja az embereket a lehetséges kiválasztás közötti választásban?

már gyermekkorban megkezdődött személyiségjegyek határozzák meg későbbi karrier döntéseiket (Holland)

6.4. integrált karriermenedzsment rendszerben miként lehetne az egyéni és szervezeti szempontok illeszkedése?

a rendszer kialakítása során az egyén és szervezet szempontjai is szerepet kapnak, azaz az egyént bevonják, emellett azonban a rendszer működésének célja a cég üzleti sikereinek támogatása

6.5. a hagyományos és új típusú utátlásmentesítés közötti különbségek?

tradicionalisan egy névlista, kódnevmenedzsmentes kivételmentes, amely problémákat szűl

új típusú megközelítésben tehetségmenedzsment, fontos a tehetségek megfontolása is, a jövőbeli fejlődésre való potenciált értékelő fejlesztés (főleg feladatokon keresztül), tehetség-poolok névlisták helyett, az érintettek is bevonja, a felső vezetők tulajdonosa a rendszer, amely nyitott

6.6. miképpen kerülhető el a karrierelakodás?

fizetés nélküli szabadság során fejlesztés programok (önismeret, coach), új értelem, új motivációk megtalálása

6.7. milyen problémák és miért jelenthet megoldást a szakmai karrierutak rendszer?

tudás-intenzív iparágakban nem kétségbeesnek arra a szabványosított, hogy vezetői felbősséggel vállaljanak

ez egy két lépcsős karriert, a szakemberek dönthetnek arról, hogy kiemelt szakirányú vagy menedzsment lesznek

6.8. milyen különböző eszközöket használnak a tehetségek kiválasztására?

- közvetlen vezető ajánlása, korábbi teljesítmények, eredmények, szubjektív megfontolások alapján

- előre definiált kompetenciastruktúra alapján

- formalizált, a HR-terület által szervezett és facilitált megbeszélésorozat, egyetemes megbeszélés

- információt adhat a 360 fokos visszajelzés, értékelés/fejlesztés központok eredményei, egyéni karriertervek

6.9. melyek a tehetségek fejlesztésének legfontosabb forrásai?

a, oktatási és tréningusok

b, visszajelzésen és kapcsolatokon alapuló módszerek

c, tapasztalati tanuláson alapuló módszerek

7.1. milyen célokat szolgálhat a vállalati képzés-fejlesztési rendszere?

egyéni, csoportos vagy szervezeti szinten olyan tapasztalatok, tudások, készségek vagy értékek elsajátítását, amelyek a vállalati küldetés, a stratégiai célok illetve egy munkatárs feladatainak sikeres teljesítéséhez szükségesek

7.2. milyen dilemma és hogyan köti össze a szervezeti képzés-fejlesztési és toborzás-kiválasztási rendszert?  
a make or buy dilemma, azaz milyen elemeket kíván a szervezet maga kialakítani és melyet megvásárolni.

7.3. milyen formái lehetnek a képzés-fejlesztési igényeknek?

a, előrelépés vagy hiányos szaktudás

b, speciális ismeretek szükségessége

c, társadalmi, piaci, technológiai, jogi változások

d, teljesítményproblémák

e, speciális fejlesztési igények

f, személyes fejlődési motivációk

g, divat

h, fenntartás

i, kompetenciaelem

7.4. a képzés-fejlesztési rendszer szereplői, sajátos szempontjai

- a fejlesztésben részt vevő munkatársak: személyes fejlődési igény, felelősség a vállalati célokat

- a fejlesztést megrendelő vezetők: a vállalati stratégia szerint szükséges kompetenciák fejlesztése

- a fejlesztésért felelős HR-szakember/ka fejlesztést részben a megrendelő és a résztvevők kielégítése

7.5. melyek a felnőttkori tanulás legfontosabb jellemzői?

- a tanulási igény belső motiváció

- az életkor tapasztalatok nagyobb jelentőségűek

- a tanulás feltétele a tanulási szükséglet érzése

- a tanulás eredménye releváns, könnyen alkalmazható kell legyen

7.6. fejleszthető az egyéni kompetenciák?

bizonyos kompetenciák könnyebben módosíthatók és fejleszthetőek, míg más kompetenciák esetében ez lényegesen bonyolultabb.

a tudás és készség szintje kompetenciák rendszerint könnyebben fejleszthetőek ellentétben a személyiséggel.

7.7. melyek a szervezeti fejlesztés lehetséges szakaszai?

- diagnosztika a fejlesztendő terület azonosítása

- változtatási stratégia kialakítása

- összehelyezés és bevezetés

- értékelés

7.8. a képzés-fejlesztés legfontosabb formái és a kapcsolódó választási lehetőségek

a, fejlesztési igények felmérése: szervezeti szinten, munkafeladat vagy egyén szintjén

b, fejlesztési célok kijelölése: fejlesztés lebonyolítására, személyes fejlődésre, teljesítmény vagy szervezeti egységre

c, fejlesztendő munkatársak és fejlesztési kiválasztás; kiket fejlesszünk belső vagy külső fejlesztőknél

d, a fejlesztési terv és a költségvetés elkészítése

e, a fejlesztő kiválasztása és felkérésének

f, a fejlesztés lebonyolítása fejlesztési centrumokban, decentralizáltan vagy helyi fejlesztőknél

g, a fejlesztés utókövetése és értékelése: metakogníció, tanulás, viselkedés, eredmények

7.9. a legfőbb különbségek a munkavégzés körében és a munkavégzésből elővárt fejlesztési szférák között  
on-the-job: gyorsabb tapasztalás, nincs szükség fejlesztési infrastruktúrára, a munkavégzés felügyelésére  
off-the-job: hosszabb idő a zavartalan tanulásra, stressz és felelősség alóli védelem

7.10. milyen speciális vezetőfejlesztési eszközöket alkalmazhat a vállalati gyakorlatban?  
projektmunka, munkatársi rotáció, külső elítélő visszajelzés

8.1. milyen tényezőkre hatnak az egyéni teljesítményre?

- az egyén motivációi, erőfeszítései: mennyire motiváltak a célok, mennyire elégedett, kapcsolatbeli kedvességgel
- saját tudása, készségei, képességei: mennyire relevánsak ismeretei, szaktudása, problémamegoldó képessége
- környezeti hatások: erőforrások rendelkezésre állása, vezetői támogatás, szervezeti kultúra

8.2. mit értünk a teljesítménymenedzsment fogalma alatt?

teljesítménymenedzsment folyamatnak nevezzük a célkitűzés, teljesítményértékelés, visszacsatolás, kövétel egyéni rendszerét, amelynek célja az egyéni teljesítmény és a vállalati stratégiai céljai közötti összhang megteremtése.

8.3. milyen célok lehetnek egy TM rendszernek, magyarázzon melyek a leggyakoribbak?

- stratégiai (üzleti) cél → a hatékony TM-rendszer a szervezet stratégiai, üzleti céljait elősegítő, vállalati kultúrát támogatja magatartásra, viselkedésre ösztönzi a szervezet tagjait
- fejlesztési célok → az értékelés és az értékel közötti közeget megteremtve a lehetőséget, meghatározzák a vállalat és az egyén szempontjából szükséges jövőbeli fejlesztési irányokat
- adminisztratív célok → megapozíciók és támogatások a szervezet kapcsolódó HR-rendszereinek döntéseit, kielégítse információs igényeket

Ho. → leggyakoribban javadalmazás

8.4. mi a SMART modell?

- a hatékony célkitűzést határozza meg:
- Specific — személyre szabott
  - Measurable — mérhető
  - Achievable — elérhető
  - Relevant — releváns
  - Time-bound — időben meghatározott

8.5. kike lehetnek értékelők, milyen veszélyei vannak az egyes szerepeknek?

- közvetlen felettes: nem biztos, hogy ismeri a napi munkát és teljesítményt; törzshat, ha feltűnik a pozícióját
- kollégák, munkatársak: problémás, ha az eredmények az értékelésre is hatással lehetnek, nem megbízhatók
- beosztottak: ha nem anonim, pozitívan torzul, veszélyes, ha nem fejlesztésre használják
- önértékelés: nem objektív, a sikereket magának, a kudarcot a körülményeknek tulajdonítja
- külső értékelők: az információ megszerzése költséges

8.6. a 360 fős visszajelzés előnyei és hátrányai

előnyei: az értékelők teljes körét bevonja a folyamatba, így objektívabb és teljesebb képet ad

hátrány: csak fejlesztési céllal hatékony, más esetben a torzításokat fokozza, jelentős idő és adminisztratív igényes

8.7. mit jelent az érvényesség és a megbízhatóság a TM folyamatban?

érvényesség: az értékelési folyamatban mennyire a teljesítmény igazán releváns aspektusait mérjük

megbízhatóság: a különböző értékelők azonos adatok alapján mennyire hasonlóan értékelnek, illetve ugyanannak az értékelőnek az időben egymást követő értékelései mennyire összehasonlíthatók

8.8. milyen torzítások jelentkezhetnek az értékelés során, hogy lehet hatásukat csökkenteni?

- sértődöttség, csőbentlét: öntudással, anonimitással, vezetői és beosztottak bevonásával, bizalmi légkörrel
- érzékelésből adódó, csőbent: a hibalehetőségek ismeretével, megértésével, tudatos összehasonlításával

8.9. milyen előnyei és hátrányai lehetnek az eredményre irányuló és kompetenciára alapuló TM-nek?

eredményalapú: kevésbé megbízható, kevésbé torzított, számszerűen kifejezhető a vállalati célokhoz való hozzájárulást de nem mindenhez rendelhető ilyen módon, nem állhat...



8.10. milyen típusú értékelés-felértés beszélgetéssel ismuk?

- elfogadható interjú (tell & sell)
- figyelemfelhívó interjú (tell & listen)
- problémamegoldó interjú (problem solving)

8.11. az építő visszajelzés legfontosabb alapelvei

- a támogató, pozitív hozzáállás, a részvétel bátorítása
- objektív tények, példáulkal alátámasztva
- a konkrét cselekedet, nem a személy bírálatá
- jelenen meg a pozitív visszacsatolás is
- a gyökereket feltárására és megoldására benceni.
- szelissen közösen elfogadott fejlesztési ter

8.12. mi a vezető feladata ér körben, az értékelések között

- a fejlődési terv alapján rendszeres támogató folyamatok indítása
- folyamatos visszajelzés ér körben is
- szakmai és fejlődés támasztás

9.11. a cafeteria rendszerek a jutalmazók mely problémáira jelentenek megoldást?

célja a lojalitás megerősítése, a hosszú távú elkötelezettség biztosítása, a munkavállalók biztonság-érzetének növelése

gyakrabban kerülnek elő az adóssági megfontolások, a belső méltányosság és az egyenlőség

- 9.1. milyen kapcsolatokon keresztül befolyásolhatjuk a kompenzációs rendszer a szervezet sikerességét?  
 a javadalmazási rendszer motivációs tényezőként befolyásolja a munkavállaló döntéseit és viselkedését,  
 - a szervezet munkaerőpiaci vonzerőjén  
 - a szervezet megfontolóján  
 - a munkavállalói motiváltság irányításán  
 - a szervezeti kultúra meg erősítésén, változtatásán  
 - a státuszrendszer kialakításán, meg erősítésén  
 - a szervezeti működés költségmegtakarításán  
 - a szervezeti konfliktusokon keresztül befolyásolja

- 9.2. milyen szempontok számítanak érdemesnek egy új ill. munkakör alapú fizetési rendszerrel között döntéskor?  
 munkakör alapján  
 - a technológia stabilitás  
 - a munkakörök viszonylag állandóak  
 - az alkalmazottak nem igazán csorogtak egy másik  
 - a munkakör betöltése sok tréninggel igényel  
 - a ranglétrán való előrelépés gyors  
 - a munkakörök az ágazati iparági igények szerint  
 egy új alapján  
 - a munkakör magas képzettség  
 - a technológia, struktúra gyorsan változik  
 - jellemző a részvétel és a csapatmunka  
 - korlátozott a ranglétrán való előrelépés  
 - jelentős új készségeket tanulni  
 - a fluktuáció költsége magas

- 9.3. mi az a fizetési rendszerrel titkossága, nyitottsága mellett?  
 a titkosság célja az összehasonlításból eredő feszültség kiküszöbölése, személyes információ, magánéletről  
 a nyitottság elősegíti a fizetési rendszer céljainak érvényesülését

- 9.4. mely tényezők befolyásolják leginkább az egyes vállalatoknál a fizetési sémával kialakítását?  
 belső tényezők: munkaerő pénzügyi lehetőségei, a szervezet kompenzációs elvei, munkakör értéke, munkavállaló hozzájárulása  
 külső tényezők: munkaerőpiaci viszonyok (regionális viszonyok), munkaügyi kapcsolatok

- 9.5. melyek a kompenzációs rendszer és csomag legfontosabb elemei? Mit a fizetési rendszerrel kialakításának lépései?  
 9.6. kompenzációs rendszer:  
 - a fizetési csomag elemeinek definiálása  
 - a munkakörök tartalmának pontos meghatározása  
 - munkakörök egymáshoz viszonyított értékeinek megállapítása, fizetési kategóriák  
 - fizetési kategóriák piachoz illesztése, minimális, maximális értékek, átjárhatóság  
 - egyéni és csoportos ösztönzési elemek, jutalmazási csomag és jogosultságok meghatározása

- javadalmazási csomag:  
 - minden hónapban kapott, állandó nagyságú alapfizetés  
 - ösztönző, teljesítményalapú, változó nagyságú fizetés, jutalmak, bónuszok  
 - rendszeres és egyedi jutalmazás (életvesztés támogatás, kölcsön, gépjárműhasználat...)

- 9.7. a munkakör-értékelési rendszerek miért nem tekinthetők teljes mértékben objektív módszertanoknak?  
 a szubjektív, vezetői döntések számszerűsítése még nem teszi objektívá a felmérést, a pontszámokat meghatározás rögzített algoritmát, érdekeltjei érdekei miatt.  
 a munkakör-értékelési rendszer nem képes az egyéni teljesítmény, hozzájárulás elismerésére, ösztönzésére

- 9.8. a munkaerőpiaci fizetési felmérésnek milyen módon támogathatjuk a fizetési rendszerrel kialakítását?  
 biztosítja a javadalmazási rendszer hűség, állhatatosságát és a versenyképesség megőrzését

- 9.9. mi magyarázza a broad-banding megoldások egyre szélesebb körű elterjedését?  
 a szélesebb kategóriák esetén nem kell munkakörváltás a magasabb fizetéshez, támogatja a munkaadó a horizontális karrierutak kialakítását, az a vezetői differenciálási lehetőség

- 9.10. ...