

TeljesítményMenedzsment – Catch the Wind™

me-Learning® vezetés-fejlesztő elektronikus szimuláció

1. A KURZUS CÉLJA.....	1
2. A KURZUS MEGCÉLZOTT EREDMÉNYEI	1
3. ELSAJÁTÍTÁSI IDŐ	2
4. CÉLCSOPORT	2
5. TARTALMI FELÉPÍTÉS, LECKÉK.....	2
6. A TANANYAG LEGFONTOSABB REFERENCIA TARTALMAI	3
7. SZIMULÁCIÓS TÖRTÉNET	5

1. A kurzus célja

- A szervezeti hierarchiák egyszerűsödnek, a munkatársaknak nyújtható juttatási csomagok változatosabbak lesznek, miközben egyre általánosabb a távmunka és a projekt-alapú munkavégzés. Mindezek hatására a teljesítménymenedzsment jelentősége folyamatosan növekszik. Adott feladatra, munkakörre nemcsak meg kell találni a megfelelő kompetenciákkal rendelkező embert, hanem azt is biztosítani kell, hogy hosszú távon eredményesen és hatékonyan lássa el feladatait. Különösen akkor, ha maga a munkakör, illetve az ahhoz kapcsolódó a kihívások is dinamikusan változnak.
- Teljesítménynek valamilyen tevékenység mérhető eredményét nevezzük. A teljesítménymenedzsment pedig az a folyamat, melynek során a szervezet dolgozói megértik és megegyeznek arról, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenni ahhoz, hogy a vállalat stratégiai céljai megvalósuljanak.
- A hagyományos értelemben vett teljesítménymenedzsment így egy fajta céltudatos menedzsment, amelyik során nagy hangsúly helyeződik az emberek támogató, motiváló, felhatalmazó vezetésére.
- **A TeljesítményMenedzsment me-Learning® elektronikus tananyag célja, hogy gyakorlatorientált formában ismertessen meg munkatársak motiválásával és értékelésével kapcsolatos tudnivalókkal, valamint a kapcsolódó kommunikációs és vezetési rutinokkal.**

2. A kurzus megcélzott eredményei

A me-Learning TeljesítményMenedzsment szimuláció elvégzésével realizálható szervezeti előnyök:

- **Tervezés, célkitűzések meghatározása, teljesítményértékelés, fejlesztési javaslatok kidolgozása, visszajelzés, problémák felismerése és megoldása** – A felhasználók részleteiben is megismerik az egyéni teljesítmény menedzselésével kapcsolatos alapvető vezetői kihívásokat, különös tekintettel a munkatársi értékelő rendszerek működtetésével kapcsolatos gyakorlati feladatokra.

- A beosztottak munkáját értékelő visszacsatolások begyakorlása elősegíti a vezetői kommunikációs és motivációs szerepek célirányos fejlesztését.
- Az egyéni célkitűzések pontos meghatározására, rögzítésére és számonkérésére épülő MBO rendszerek hatékonysága jelentős mértékben függ az operatív vezetői szintek aktív szerepvállalásának minőségétől. A csapattagok motiválásával kapcsolatos interaktív feladatok ráhangolják a résztvevőket a teljesítményorientált szervezeti kultúrára, az egyéni és csoportos teljesítmények közötti összefüggések felismerésére.

2. Elsajátítási idő

- 1 óra/lecke; 2 hét/kurzus
- A me-Learning TeljesítményMenedzsment tananyag elsajátításához szükséges idő jelentős mértékben függ a felhasználónak az adott leckékben meghozott döntéseitől, illetve a döntéselőkészítés során áttanulmányozott referencia olvasmányok mennyiségétől.
- Tapasztalataink szerint egy átlagos középvezetői tapasztalatokkal rendelkező felhasználó leckénként 1,5-2 órát tölt a mikro-szimulációs környezetben. A kurzust – a tartalmilag és logikailag is egymásra épülő döntési rendszer jellegéből adódóan – intenzíven célszerű elvégezni. Napi egy lecke feldolgozását feltételezve két hetes „átfutási idővel” érdemes számolni.
- A tanulási folyamat teljes időráfordítását megnövelhetik a kurzushoz opcionális köthető vezetői workshopok is. Blended-learning megoldásainkról bővebben itt olvashat.

3. Célcsoport

A me-Learning TeljesítményMenedzsment tananyagot olyan szervezeteknek ajánljuk, melyek:

- Átfogó teljesítményértékelő rendszert működtetnek, ennek részeként pedig a vezetők folyamatos visszacsatolásokat adnak az elvégzett munkával kapcsolatban,
- A személyes teljesítmény értékelése során a számszerűsítés mellett kiemelt hangsúlyt kap a vezetők által megfogalmazott visszacsatolás motivációs ereje,
- A különböző szakterületi célkitűzéseket konzisztens célrendszerre formálják, ezért a menedzsment fontos feladata a célhierarchia belső ellentmondásoktól mentes működtetése.

A TeljesítményMenedzsment tananyag célcsoportja a nagyvállalati közép- és felsővezetői kör, illetve a vezetői utánpótlás-képzésben résztvevő munkatársak. Mindazok, akik munkájuk során aktív részesei a teljesítménymenedzsment folyamatok működtetésének. A kurzus sikeres elvégzéséhez nincs szükség speciális előképzettségre, de a csapatmunkában szerzett gyakorlat, illetve a vállalat működését meghatározó összefüggésrendszerek ismerete jelentős mértékben segítheti a tanulási folyamatot.

5. Tartalmi felépítés, leckék

A szimuláció minden fontosabb teljesítménymenedzsment témakört a vitorlásverseny egy-egy fordulójához rendelve tárgyal. Ezekon keresztül ismerhetőek meg az együttműködéshez, értékeléshez és motivációhoz kapcsolódó vezetői feladatok. Az egyes fordulók között nincsen lineáris sorrend, a felhasználó saját belátása és tanulási igénye alapján választhat az egyes „pályák” között. A fejlesztési folyamat segítése érdekében valamennyi forduló akár többször is elvégezhető.

Tartalmi felépítés

5 helyszín („pálya”), egyenként 3 ismétlési lehetőséggel: ezeken keresztül ismerhetők meg az együttműködés, értékelés és motiváció legfontosabb témái a legkorszerűbb feldolgozásban. **Az, hogy mikor melyik pályán indul, Önön múlik.**

Malmö: megfigyelés és értékelés (BOS-módszer).

Marseille: csoportos értékelés, a beszélgetés irányítása.

Porto Cervo: osztályozás – skálák és rangsorok.

Trapani: szöveges értékelés – a meglátások árnyalt megfogalmazása.

Valencia: management by objectives. 360 fokos értékelés.

A már teljesített pályákat (a megfutott versenyek számát) **horgonyok** jelzik.



Egy fejezet – egy futam, az előkészítéstől a visszacsatolásig. A legvégén záróértékelésre is sor kerül.

www.aleasgroup.com

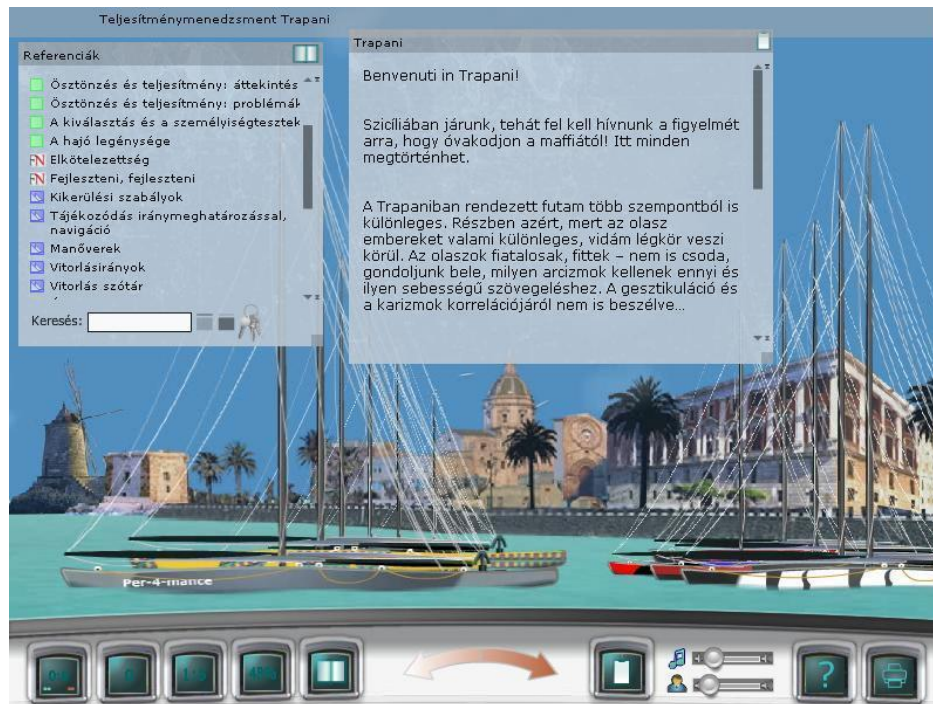
6. A tananyag legfontosabb referencia tartalmai

A tananyag fontosabb referencia tartalmi a következők:

- A 360 fokos értékelés
- Balanced Scorecard (BSC)
- Demokratikus versus autokratikus vezetés
- Empowerment
- Az értékelés leggyakoribb hibái
- Az értékelési hibák orvoslása
- Értékelés eltérő kultúrákban
- Értékelés és teljesítmény
- Teljesítményértékelési módszerek
 - A leíró értékelés (esszé)
 - Osztályozó skálák
 - Rangsorolás
 - Kényszerített szétosztás
 - Célkitűzéseken alapuló vezetés (Management by Objectives)
 - Célkitűzéseken alapuló értékelés munkanormák szerint
 - Kritikus esetek módszere

- A BARS-módszer
- A BOS-módszer
- Az értékelő beszélgetés – bevezetés
- Az értékelő beszélgetés – gyakorlati tanácsok
- Értékelő központ – Assessment Centre (AC)
- Flow
- Jogok és felelősségek a teljesítménymenedzsmentben
- Kérdőív-minták
- Kommunikációs viselkedési formák
- Kompetenciamenedzsment
- Kulcs teljesítménymutatók – Key Performance Indicators (KPI)
- Motivációs elméletek
- Motivációs technikák
- Munkamotívumok
- Ösztönzés és teljesítmény: áttekintés
- Ösztönzés és teljesítmény: problémák
- A kiválasztás és a személyiségtesztek
- Szervezeti kultúra
- Szinergia
- Mikor van szükség értékelésre?
- Team-szerepek
- Melyik technikát válasszuk?
- Teljesítménymérés – dióhéjban
- Teljesítményprizma
- A teljesítménymenedzsment hatékonyságának feltételei (összefoglalás)
- Teljesítménymenedzsment-rendszer tervezése
- A vezetői hatalom forrásai
- A vezetői visszacsatolásról általában

7. Szimulációs történet



- **A tanuló a történet részese** – A me-Learning® tananyagok lényege a mikroszimuláció. Adott vezetés-szervezési dilemmák „kerettörténetbe” helyezése és döntési folyamként történő feldolgozása. A felhasználó egy történet részesévé válik, melyben az általa rendszerezett információkra alapozva és az általa allokkált erőforrások segítségével vezetői döntéseket hoz.
- **America’s Cup = kitartás, felkészültség és csapatmunka** – A TeljesítményMenedzsment tananyag az egyik legnevesebb tengeri vitorlásverseny, az America’s Cup kulisszái mögé enged betekintést. Ebben a világban a siker igazi csapatteljesítmény. A fedélzeten nincsenek felesleges emberek, a vezetőnek minden pozícióból a lehető legnagyobb teljesítményt kell kihoznia. A szimuláció során egy versenyvitorlás kapitányaként kell a csapattal minél jobb helyezést elérni. A felhasználó határoz az egyes pozíciókról, a feladatok kiosztásáról, a motiváció eszközeiről, illetve az ő feladata a konfliktusok feloldása – avagy szítása is, ha ezt a csapat teljesítménye megkívánja. Meg kell ismernie csapattársait (beosztottjait), munkastílusuknak megfelelően kell irányítania őket, és ami a legfontosabb: vállalnia kell vezetői szerepvállalásának következményeit. A program minden döntéséről részletes visszacsatolást ad – a verseny állását érintőkről ugyanúgy, mint a szakmai tartalommal kapcsolatosokról.
- **Teljesítménymenedzsment a hajósok világában** – A sportnál kevés eredményorientáltabb tevékenység létezik. Ez igaz a vitorlásversenyekre is. A csapatmunka során hozott döntések direkt hatással vannak a teljesítményre. A legénységnek összehangoltan kell cselekednie, miközben mindenki arra törekszik, hogy a lehető legtöbbet hozza ki magából. Ebben a világban nincs helye a mellébeszélésnek, a visszacsatolások szükségszerűen direkték és nyíltak. A cél

persze sosem a bűnösök felkutatása, sokkal inkább a hibák kijavítása. Ma már a sikeres üzleti szervezetek is felismerték, hogy az egyéni teljesítmények reális értékelése a vállalatvezetés alfája és omegája. A vezetők rengeteg hasznos tapasztalattal lehetnek gazdagabbak, ha megfigyelik, miként menedzselik a versenyvitorlások csapatuk teljesítményét. A tananyagot úgy szerkesztettük, hogy a hajó irányítása során gyakorlati tapasztalatokat közvetítsünk a legnépszerűbb teljesítményösztönző technikák alkalmazásával kapcsolatban. A verseny végén pedig a 360 fokos elvnek megfelelően a vezető motivációs munkája is megmértetik.