



Menedzsmentszemlélet, Humán erőforrás menedzsment

Dr. Hankó Balázs

Semmelweis Egyetem Egyetemi Gyógyszertár Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

2019. november 18.



SEMMEIWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERET

előadás



Tartalom

1. Menedzsment irányzatok
2. Fogalmak – követelmények
3. Menedzsment képességek
4. Vezetői szerepek



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

1. Menedzsment definíciói

- A menedzsment összefüggő technikai és társadalmi feladatok, tevékenységek formális szervezeti struktúrában való megjelenése, annak érdekében, hogy előre meghatározott célkitűzéseket teljesítsen humán és egyéb erőforrások felhasználásával (Koontz)
- Olyan folyamat, amely a munkát mások által, megfelelő módon, időben és anyagi korlátokon belül végezteti el (Gustafson)



1.1. Menedzsment irányzatok

- Klasszikus irányzatok
- Emberközpontú irányzatok
- Integrációs szemléletű irányzatok



1.1.1. Menedzsment irányzatok

- Klasszikus irányzatok
 - Taylor
 - A vállalat zárt rendszer, környezet figyelmen kívül hagyása
 - Szervezet mint gép
 - <https://www.youtube.com/watch?v=DfGs2Y5WJ14>
 - Fayol
 - 14 vezetési elv
 - Max Webber
 - Bürokráciaelmélet
- Emberközpontú irányzatok
- Integrációs szemléletű irányzatok



1.1.2. Menedzsment irányzatok

- Klasszikus irányzatok
- Emberközpontú irányzatok
 - Elton Mayo
 - Human relations
 - Hawthorne-i kísérletek
 - Kutatási eredmények:
 - A növekvő teljesítmény alapja a jó csoportmunka, a motiváció, a felügyelet módja
 - A munkateljesítmény függ a dolgozók érzelmi beállítottságától
 - A munkacsoportok belső informális struktúrája és normája meghatározó szerepű
 - McGregor X Y elmélet
 - X elmélet
 - Az alkalmazottak személyes céljai összeegyeztethetetlenek a szervezet céljaival; irányítás és ellenőrzés kell. „Klasszikus iskola”
 - Y elmélet
 - Az alkalmazottak személyes céljai összhangba hozhatóak a szervezet céljaival, erre lehet és kell építeni; nyíltság, aktív bevonás, bizalom, delegáció, kommunikáció, kooperáció. „Human Relation” szemlélet
- Integrációs szemléletű irányzatok

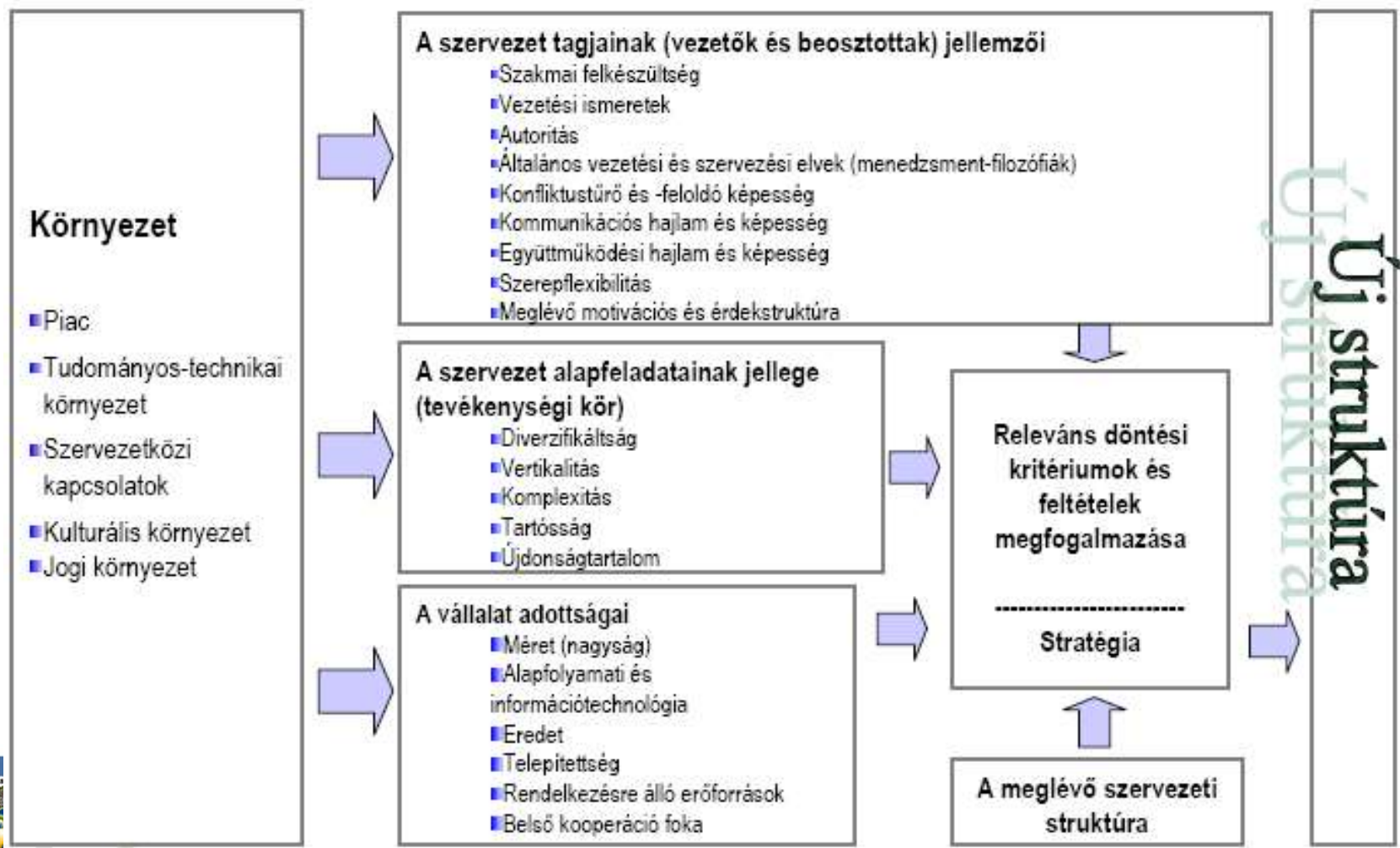


1.1.3. Menedzsment irányzatok

- Klasszikus irányzatok
- Emberközpontú irányzatok
- Integrációs szemléletű irányzatok
 - Kontingenciaelmélet
 - Szervezetet élő organizmusként képzei el
 - nem létezik általános érvényű szervezeti struktúra illetve vezetés, **nincs one best way,**
 - A szervezet működését mindig a környezeti feltételekhez kell igazítani – „szituációelmélet”
 - Az elmélet céljai
 - szervezeti struktúrák közötti eltérések magyarázata, előrejelzés, javaslatok megfogalmazása



1.1.3. Menedzsment irányzatok kontingenciaelmélet



Tartalom

1. Menedzsment irányzatok
2. Fogalmak – követelmények
3. Menedzsment képességek
4. Vezetői szerepek



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

2. Fogalmak tisztázása

- **Általában**
 - Tulajdonos
 - Alkalmazott
 - beosztott
 - vezető (alsó, közép, felsőszintű)
 - Vállalkozó
 - Menedzser
 - Bonyolultabb tevékenység, vállalkozás megszervezője, irányítója
 - A szervezet kialakítását, céljai meghatározását, a célok megvalósítására irányuló tevékenységet valamint ellenőrzést végző
- **Gyógyszertárak**
 - **(Felelős) vezető**
 - mint alkalmazott
 - mint előírásokban rögzített funkció
 - mint tulajdonos
 - Személyi jogos
 - Tulajdonos
 - Vállalkozó
 - Menedzser



2.1. Tulajdonossal szembeni követelmények

- **Tervezés**
 - **A vállalkozás „kitalálása”**
 - Célok, vállalkozási terv meghatározása
 - Stratégia
 - A pénzügyek jóváhagyása
- **Vezetés**
 - **A vezetők kiválasztása és jogkörének meghatározása**
 - Vezetési struktúrák jóváhagyása
 - Vezető (igazgató) kiválasztás, hatáskör meghatározása
 - Vezető segítése (tanácsok)
- **Felelősség**
 - **A vezetés „kontrollja”**
 - Eszközök védelme, változásának jóváhagyása
 - Éves, évközi jelentések kérése, jóváhagyása
 - Törvényes működés biztosítása
- **Források bevonása, szétosztása**
 - A „pénz” folyamatos biztosítása



2.2. Menedzserrel szembeni követelmények I.

- **Tervezés**
 - **A tulajdonos segítése**
 - Segítség a célok megfogalmazásában
 - Részvétel a közép- és hosszútávú pénzügyi és fejlesztési stratégia és az üzletpolitika kidolgozásában
- **Szervezés**
 - Szervezeten belüli hatáskörök kialakítása
 - A szervezet operatív irányítása
- **Motiváció**
 - Humán erőforrás menedzsment (kiválasztás, képzés, motiválás, irányítás, allokálás)
- **Ellenőrzés**
 - Célok és tényleges eredmények összehasonlítása
- **Koordináció**

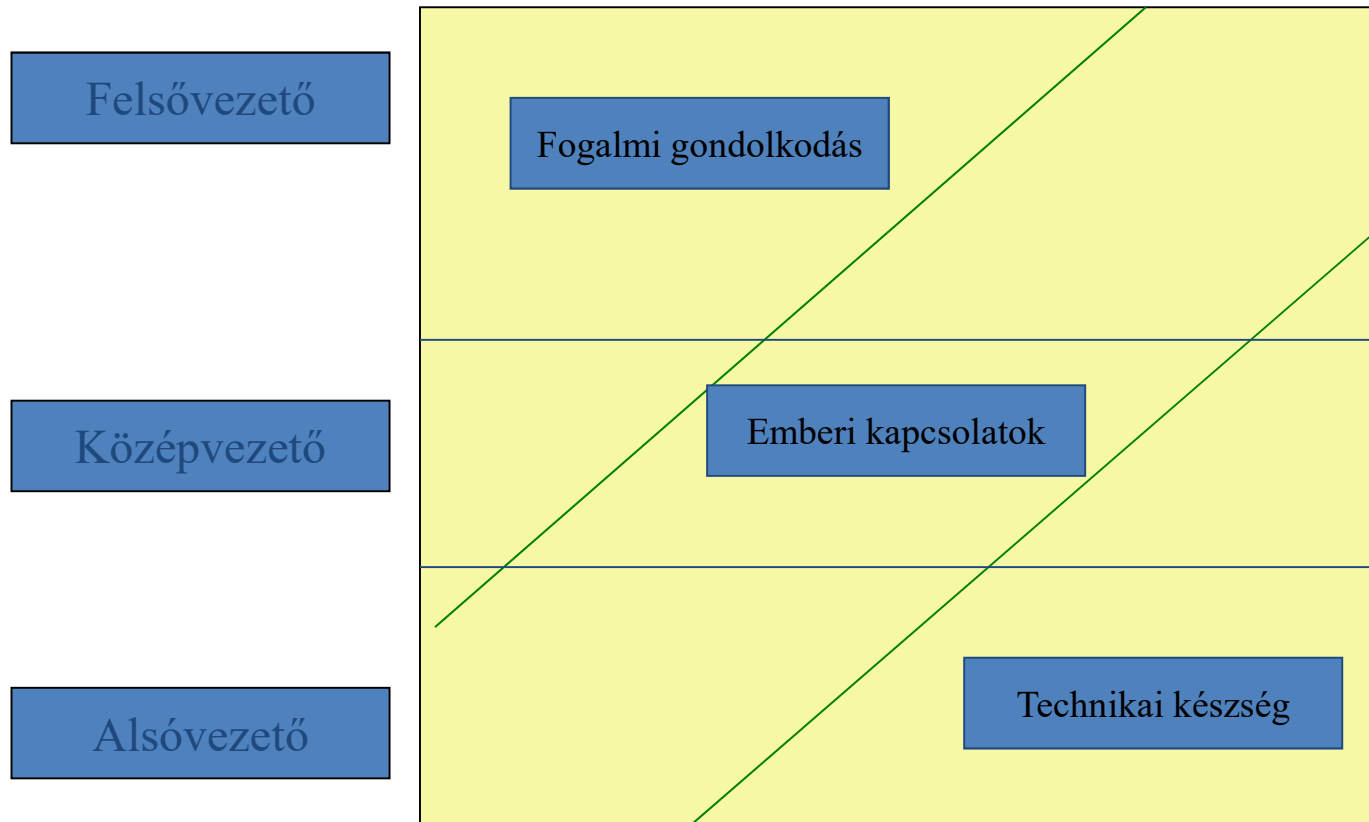


2.2. Menedzserrel szembeni követelmények II.

- **Technikai/szakmai készség**
 - **Jó szakember**
 - Szaktudás
 - Technikai készség
- **Emberi kapcsolatokban jártasság**
 - **Jó irányító (leadership)**
 - Annak a képességét jelenti, hogy hogyan tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani
 - Együtt dolgozás
 - Vezetés
 - Befolyásolás (behódolás, azonosulás, internalizálás)
 - Motiválás
- **Fogalmi gondolkodás képessége**
 - **Intelligens**
 - Szervezet és környezet közötti összefüggések
 - Funkciók és tevékenységek közötti kölcsönhatások
 - Feszültség és versenyzés elviselése



2.2. Menedzserrel szembeni követelmények II.



2.3. Vezetői és tulajdonosi képességek

Stratégiai szint

Vezetői képességek

Tulajdonosi
képességek

Alapvető
képességek

Vezetői képességek



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

Végrehajtási szint

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

2.3. Vezetői és tulajdonosi képességek

Alapvető képességek

- Probléma-megoldás
- Információ-feldolgozás
- Konfliktus-menedzsment
- Tárgyalás
- Döntéshozás
- EEM, motiváció
- kommunikáció

16



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

Tartalom

1. Menedzsment irányzatok
2. Fogalmak – követelmények
3. Menedzsment képességek
4. Vezetői szerepek



3.1. Probléma-megoldás

- **Probléma**
 - Jelen idejű (**észlelt**) állapot megváltoztatását (**kívánatossá tételét**) célzó kielégítetlen szükséglet, ami a célállapot elérésére vagy fenntartására irányul
(pl. veszteséges működés, csökkenő forgalom, felkészületlen munkatársak, ellenséges környezet, eltérő tulajdonosi célok, munkahelyi konfliktusok, előnytelen nyitva tartás)
- **Probléma-megoldás**
 - **Beavatkozás** (észlelt állapot kívánatossá alakítása)
 - **Elfogadás** (tudomásulvétel: a kívánatos állapot jelen idejűvé alakítása)
 - **A kettő kombinációja**
- **Probléma-megoldás módja**
 - Egyéni (pl. tanulás)
 - Csoportos (pl. informális, formális, kreatív, döntéshozó csoport)
 - Szervezeti (közgyűlés, taggyűlés stb.)
 - Társadalmi (választások, a hatalmi és kulturális szempontok is érvényesülnek)



3.1. Probléma-megoldás

- **Probléma-megoldás folyamata**
 - **Felismerés**
 - » Kényszerítő nyilvánvalóság
 - » Figyelmeztető rendszerek használata
 - » Külső forrás használata
 - » Probléma kutatás
 - Meghatározás
 - Analízis
 - Szintézis
- **Probléma-megoldás időrendje**
 - Perszonalizáció fázisa
 - Együttműködés fázisa
 - Intézményesítés fázisa
 - Társadalmasítás



Járj nyitott szemmel!
(Struccnak lenni nem jó)



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

20

3.2. Információ-feldolgozás

- **Információ gyűjtés kockázatai**
 - Rossz módszer
 - Kevés
 - Megbízhatatlan (felületesen tájékozódunk, hamis hírek, torzított közlések, hibás adatok)
- **Értékelés kockázatai**
 - Túlzott magabiztosság
 - A megerősítő információt jobban szeretjük
 - Az ellentmondó információt távol tartjuk
 - A meggyőző érvelést hitelesebbnek tartjuk
 - A kockázat értékelés más nyerő és vesztes helyzetben



Járj nyitott szemmel!

(Stuccnak lenni nem jó)

Tájékozódj alaposan!

(Palimadárként élni nem jó)



SEMMEI EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

22

3.3. Konfliktus menedzsment

- **Konfliktus:**
 - két vagy több fél közül valamelyik azt érzékeli, hogy a másik negatívan viszonyul ahhoz, ami a számára fontos
- **Oka:**
 - Érdek- vagy értékkonfliktus
 - Információ-hiány a másik céljáról
 - Tökéletlen kommunikáció
- **Típusa**
 - Személyközi, csoportközi, szervezetközi
 - Konstruktív vagy destruktív
 - Intenzitása: látens – félreértés – számonkérés – szóbeli támadás – fenyegetés – agresszív fizikai támadás – másik megsemmisítésére törekvés



3.3. Konfliktus menedzsment

- **Konfliktus kezelés módjai**
 - Elkerülés – saját cél nem fontos, nem kooperál
 - Ha félreértés a konfliktus forrása, drága, időt nyerhetek, kevés az esély az eredményre
 - Alkalmazkodás – saját cél nem fontos, de kooperál
 - Ha hibás vagyok, jó kapcsolat kell, a másik túl sokat veszítene (én meg keveset nyerek)
 - Versengés – fontos a saját cél, a másiké nem érdekel
 - Válsághelyzetben, amikor szükségszerű, népszerűtlen intézkedés kell
 - Együttműködés - mindkettőnk céljének elérése fontos
 - Azonos a cél de eltérő az út, fontos a kapcsolaterősítés, elkötelezettség a megoldás iránt
 - Kompromisszum keresés – mindkét fél enged
 - Fontos a jó kapcsolat, azonos a hatalmi helyzet, időt kell nyernem, ha más megoldás nem volt eredményes



3.3. Konfliktus menedzsment

	Elkerülő	Alkal- mazkodó	Versengő	Együtt- működő	Kompro- misszum- kereső
Elkerülő	Látens				
Alkal- mazkodó	Látens	Együttm. v. kompr.			
Versengő	Önérdék	Önérdék	Konfront.		
Együtt- működő	Önérdék v. kompr.	Együttm. v. kompr.	Együttm. vagy konfront.	Együttm.	
Kompro- misszum- kereső	Önérdék v. kompr.	Önérdék v. kompr.	Kompr.	Együttm.	Kompr.



3.3. Konfliktus menedzsment

- **A konfliktus-kezelés technikái**
 - Elsimítés, elkerülés (koalíció)
 - Kiegyenlített az erőviszonyok, stabil a környezet, domináns a hatalmi kapcsolati rendszer,
 - Fontos a harmónia (látszata),
 - Alacsony konfliktus-szint, ritka, de robbanásszerű változás
 - Tárgyalás, kényszerítés (kormány és ellenzék)
 - A résztvevők ellenfelek, a konfliktus hatalmi természetű, a csoportoknak önálló részérdekeik vannak
 - Cél az egyéni érdek maximálása, **győztes/vesztes játszma**,
 - Közepesnél nagyobb konfliktus-szint, alkalmi koalíciók kötése
 - Ütköztetés, probléma-megoldás
 - A konfliktus nem hatalmi természetű, a konfliktust a körülmények változásából adódónak látják, egymásra utaltak,
 - Közös probléma-megoldás, közös forrásbevonás, **győztes/győztes játszma**,
 - Közepes konfliktus-szint



3.3. Konfliktus menedzsment

- **Vezetői konfliktus-menedzsment**
 - **Szervezeti koordinációs eszközök**
 - Strukturális - ha strukturális zavar az ok
belenyúl a rendszerbe: vertikális koordináció, bizottság, új szervezeti egység
 - Technokratikus - ha munkavégzési, szervezési zavar az ok
szabályoz: szabályzat, kontrollrendszer, program, ütemterv
 - Személyorientált - ha személyi konfliktus az ok
konfliktus-oldás, vezető kiválasztás, szervezeti kultúra növelés, belső értékrend módosítás
 - **Szembesítési technikák**
 - Harmadik fél bevonása (mediátor vagy arbitrátor)
 - Fölérendelt cél (a konfliktus szereplőit egymásra utalja)
 - Személycsere
 - Tárgyalás, alku



Járj nyitott szemmel!

(Stuccnak lenni nem jó)

Tájékozódj alaposan!

(Palimadárként élni nem jó)

Konfliktusaidat tudatosan menedzsel!

(minden helyzetben mérlegelj)



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

28

3.4. Tárgyalás

- Eltérő érdekekkel és preferenciákkal rendelkező független felek közötti kommunikáció és döntés (arról, hogy megegyeznek-e)



3.4. Tárgyalás

- Eltérő érdekekkel és preferenciákkal rendelkező független felek közötti kommunikáció és döntés (arról, hogy megegyeznek-e)
- **Szakaszai**
 - Induló álláspontok rögzítése



3.4. Tárgyalás

- Eltérő érdekekkel és preferenciákkal rendelkező független felek közötti kommunikáció és döntés (arról, hogy megegyeznek-e)
- **Szakaszai**
 - Induló álláspontok rögzítése
 - Rezisztencia pontok kitapogatása



3.4. Tárgyalás

- Eltérő érdekekkel és preferenciákkal rendelkező független felek közötti kommunikáció és döntés (arról, hogy megegyeznek-e)
- **Szakaszai**
 - Induló állaspontok rögzítése
 - Rezisztencia pontok kitapogatása
 - Megegyezési zóna rögzítése
 - Zónán belüli legkedvezőbb pozíció elérés



3.4. Tárgyalás

- **Puha – kapcsolatorientált**
- A résztvevők barátok, cél a megegyezés
- Engedményeket nyújt a kapcsolatért
- Saját álláspontját feladja, ajánlatokat tesz
- Saját lehetőségeit feltárja
- Egyoldalú veszteségeket elfogadja
- Elkerüli az összecsapásokat
- Enged a nyomásnak
- **Kemény (célorientált)**
- A résztvevők ellenségek, cél a győzelem
- Engedményt követel a kapcsolatért
- Álláspontjához ragaszkodik, fenyegetéseket tesz
- Félrevezet a lehetőségeiről
- Egyoldalú engedményeket követel
- Keresi az összecsapásokat
- Nyomást alkalmaz



3.4. Tárgyalás

Puha – kapcsolatorientált

- A résztvevők barátok, cél a megegyezés
- Engedményeket nyújt a kapcsolatért
- Saját álláspontját feladja, ajánlatokat tesz
- Saját lehetőségeit feltárja
- Egyoldalú veszteségeket elfogadja
- Elkerüli az összecsapásokat
- Enged a nyomásnak
- **Kemény ellenféllel szemben engedelmes lesz**

Kemény (célorientált)

- A résztvevők ellenségek, cél a győzelem
- Engedményt követel a kapcsolatért
- Álláspontjához ragaszkodik, fenyegetéseket tesz
- Félrevezet a lehetőségeiről
- Egyoldalú engedményeket követel
- Keresi az összecsapásokat
- Nyomást alkalmaz
- **A potenciális partnerből ellenséget csinál**



3.4. Tárgyalás

- **Probléma-megoldó tárgyalási stílus**
 - **A tárgyaló fél és a probléma szétválasztása**
 - Érzelmei nem befolyásolják
 - A másik érzelmeit elfogadja
 - **Érdekekre koncentrál és nem a pozíciókra**
 - A másik érdekeinek és céljának felderítése
 - Közös érdekekre alapozott megoldás keresése
 - Nem ellentétes érdekekre alapozott megoldás keresése
 - Probléma átfogalmazása
 - Többlet erőforrás keresése
 - A másik számára fontos területen kölcsönös engedmény
 - Nem specifikus kompenzáció
 - **A partner tekintélyének megőrzése önmaga és harmadik fél előtt**
 - Érzelmileg fontos igény akceptálása, hogy a tekintélyét megőrizhesse
 - Mérlegelési idő biztosítása



Járj nyitott szemmel!

(Stuccnak lenni nem jó)

Tájékozódj alaposan!

(Palimadárként élni nem jó)

Konfliktusaidat tudatosan menedzsel!

(minden helyzetben mérlegelj)

Tárgyalj körültekintően

(partnernek nézd a tárgyalófelet – amíg lehet - és ne ellenségnek)



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

36

3.5. Döntéshozatal

- **Vezetői döntéshozatal**
 - Vállalkozói (beruházási)
 - Zavarkezelő (probléma-megoldó)
 - Erőforrás elosztó
 - Tárgyaló - megegyező



3.5. Racionális döntés

- **Feltétele**
 - Teljes körű informálódás
 - Összes alternatíva ismerete (feltárása)
 - Következetes döntési folyamat
 - **Minden alternatíva megvizsgálása**
 - **Értékelés a várható következmények függvényében**
 - **Logikus értékelés**
 - **A bekövetkezés valószínűségének a számbavétele**
 - Preferenciákra épülő választás
 - Érzelmi elfogódottság nélküliség

A racionalitás eljárási racionalitás!



3.5. Racionális döntés

A döntéshozó azt az alternatívát választja, amely

maximalizálja

a várható értéket (hasznot)



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

39

De!

- **A folyamatok bizonytalanok**
- **Nem minden alternatíva ismert**
- **Csak néhány alternatívára koncentrálnak**
- **Az alternatívákat egymás után vizsgáljuk**
- **Kognitív képességeink korlátozottak**
- **Információ feldolgozásunk korlátokkal terhelt**
- **Nem minden következmény vehető figyelembe**
- **Nem minden preferencia egyértelmű**
- **Veszteség-érzékenységünk nagyobb**
- **A kockázatokat különbözőképpen értékeljük**

Ezért döntéseink többnyire korlátozottan racionálisak!



3.5. Korlátozottan racionális döntés

Nem a várható érték (haszon) maximalizálására kell törekedni, hanem

törekedni kell a racionalitás növelésére és

**azt az alternatívát kell választani, amelynek a legrosszabb értéke jobb, mint az összes többi legrosszabb értéke
(maximum minimorum)**



3.5. Racionalitás növelés egyszerű lehetőségei

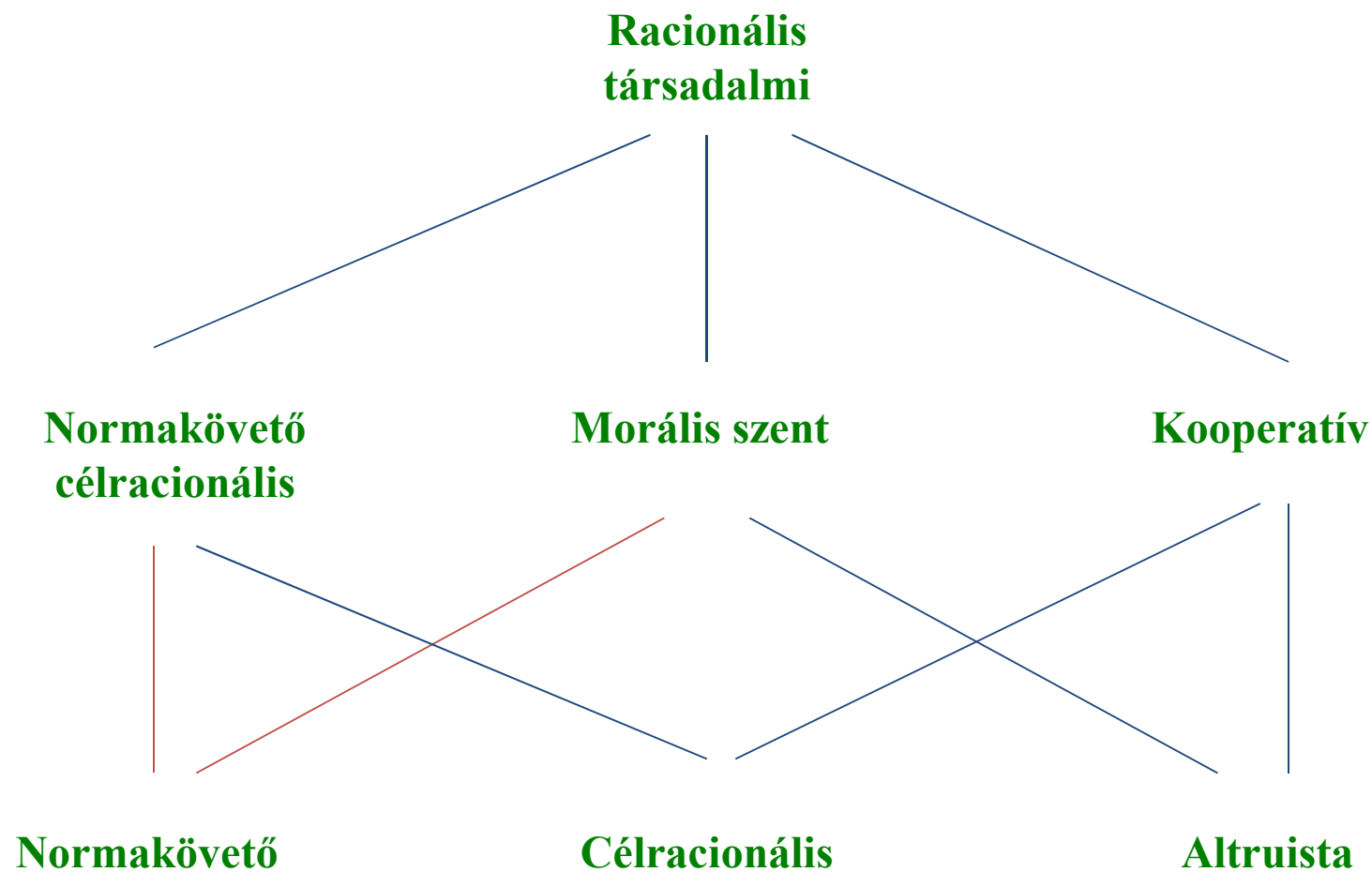
- **Információ menedzsment**
- **Probléma megoldási módszerek alkalmazása**
- **Preferenciák javítása**



3.5. A döntések motívumai

- **Önérdék érvényesítés (célracionalitás)**
- **Normakövetés**
 - Megfelelés logikája
 - Identitás függő (értékkonfliktus lehet!)
 - Jogi, szakmai, etikai normák figyelembe vétele
- **Respektus**
 - Az érintettekre gyakorolt hatások figyelembe vétele





normasértő

irracionális

antiszociális

**normasértő
önpusztító**

sátáni

**ön- és társadalom
pusztító**

mindent tagadó



SEMMEI EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

45

- **Az etikai szempontú döntési modellben**
- a célracionálitással analóg a következmények figyelembe vétele
=
a következményetika
- az értékracionálitással analóg a kötelességek figyelembe vétele
=
a kötelességetika



Járj nyitott szemmel!

(Stuccnak lenni nem jó)

Tájékozódj alaposan!

(Palimadárként élni nem jó)

Konfliktusaidat tudatosan menedzsel!

(minden helyzetben mérlegelj)

Tárgyalj körültekintően

(partnernek nézd a tárgyalófelet – amíg lehet - és ne ellenségnek)

Dönts felelősen!

(ÉS NE LÉGY ETIKÁTLAN)



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

47

3.6. Emberi Erőforrás Menedzsment

- Az EEM biztosítja, hogy a szervezet képes legyen magához vonzani, megtartani és fejleszteni a szükséges munkatársakat
 - további feladata a munkakörök és munkafeladatok által támasztott igények és a munkát végzők ismeretei és képességei közötti összhang megteremtése
 - Biztosítja, hogy a megfelelő emberek dolgozzanak minden feladaton
 - Ezen feladatok **stratégiai szemléletű** tervezését, elvégzését és értékelését nevezzük emberi erőforrás menedzsmentnek



SEEM

Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment

- A környezeti és a munkavállalói kihívás megértésére épülő és előrettekintő befolyásolására törekvő emberi erőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezése, működtetése, értékelése és fejlesztése, amely támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását (Bakacsi és tsai)



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

49

SEEM folyamatok

- Munkavégzési rendszerek
- Emberi erőforrás áramlás
- Teljesítmény menedzsment
- Kompenzációs és javadalmazás
- Emberi erőforrás fejlesztés



SEEM funkciók

- EE tervezés
- Toborzás
- Kiválasztás
- Munkakör elemzés, tervezés, értékelés
- Teljesítmény értékelés
- Kompenzáció
- Képzés-fejlesztés
- Karriermenedzsment
- Szervezeti kommunikáció
- EE információs rendszerek
- Munkaügyi kapcsolatok
- Elbocsátások



A szervezeti kultúra négy alapvető típusa

- szerepkultúra
- feladatcultúra
- hatalomcultúra
- személycultúra

Két kérdésre adnak választ:

1. hogyan viszonyul a szervezet a külső változásokhoz?
2. hogyan valósítja meg a belső integrációt?



Tanuló szervezet

- „A tanuló szervezet képes tudást létrehozni vagy megszerezni képes a tudást elterjeszteni a szervezetben, és képes a magatartását is megváltoztatni az új felsimerések és tapasztalatok alapján”
 - Szisztematikus problémamegoldás
 - Tanulás saját tapasztalatokból
 - Tanulás mások tapasztalatából
 - Kísérletezés
 - A tudás elterjesztése



Az emberi erőforrás tervezés

- **Munkaerőtervezés**
- **Munkakörtervezés**
- **Munkakör-specifikáció**
- **Munkaköri leírás**



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar


Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

Munkakörtervezéshez szükséges fogalmak

 MUNKAKÖRI LEÍRÁS Semmelweis Egyetem Egyetemi Gyógyszertár Gyógyszerügyi Szervezési Intézet Gyári gyógyszerkészítmények Osztálya		
Név:		
Szervezeti egység: SE Egyetemi Gyógyszertár Gyógyszerügyi Szervezési Intézet Gyári gyógyszerkészítmények Osztály		
Munkakör megnevezése: osztályvezető szakgyógyszerész		
Munkakör célja: munkájával a Semmelweis Egyetem klinikáinak szakszerű és gazdaságos gyári gyógyszer és infúzió ellátásában, valamint a graduális és posztgraduális oktatásban vesz részt.		
A munkakör függelmi kapcsolata:		
Függelmi felettese: Dr. Hankó Balázs igazgatóhelyettes		
Közvetlen munkahelyi irányító: Dr. Hankó Balázs igazgatóhelyettes		
Közvetlen beosztottak: Gyári gyógyszerkészítmények osztály gyógyszerészei (szak)asszisztensei, segédmunkásai.		
	A munkakör betöltésének feltételei:	A munkakör betöltőjének végzettsége
Iskolai végzettség:	egyetem	Egyetem, Semmelweis Egyetem GYTK
Szakképzettség:	Szakgyógyszerész, Ph.D.	Szakgyógyszerész, Ph.D.
Nyelvtudás:	Középfokú angol	Középfokú angol
Praktikus idő:		
Munkaidő, munkarend: heti 40 óra		
Feladatai:		
Gyógyszerellátással kapcsolatos feladatok		
<ul style="list-style-type: none"> - Irányítja Gyári Gyógyszerkészítmények Osztály munkáját, ellenőrzi az osztályon folyó munkafolyamatokat. - Aláírja a fekvőbeteg egyedi gyógyszerimport igényeket és az OEP különkeret alá tartozó megrendeléseket. - Megbízás alapján a kábítószeres nagykereskedőtől történő megrendelése, klinikai expedálása. - A gyógyszerfelhasználással kapcsolatos statisztikákat szakmailag értékeli. Részt vesz a gyógyszer-tender előkészítésében. Egyes gyógyszerekkel kapcsolatos ajánlatokat értékeli, és az igazgatóhelyettesnek döntésre előkészíti. - Ellenőrzi a készletgazdálkodást és a klinikai rendeléseket, a gyógyszer-tender, alaplista 		

<p>betartását. Ellenőrzi és aláírja a külső gyógyszer megrendeléseket. Negyedévenként osztályos leltárral ellenőrzi a készleteket.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Az osztályra beérkező gyógyszerek mennyiségi és minőségi átvétele. - A klinikáknak történő gyógyszerkiadások összekészítésének ellenőrzése. - Megbízás alapján a kábítószeres nagykereskedőtől történő megrendelése, klinikai expedálása. - Az osztály készletgazdálkodásával kapcsolatos adatrögzítési feladatainak elvégzése, ellenőrzése, statisztikák készítése. Leltározási munkában való részvétel. - A mindenkori igényeknek szükséges rendelések összeállítása. Életmentő készlet folyamatos felügyelete. Készletgazdálkodás, klinikai gyógyszerrendelések felügyelete, lejáratos gyógyszerek nyomonkövetése, gyógyszer-tender , alaplista betartatása (klinikák, beszállítók). - Kiemelt feladata a klinikák felé történő gyógyszer-információ biztosítása, ennek megszervezése. - A klinika gyógyszerfelelőseit havonként levélben tájékoztatja az osztály aktualitásairól. - A gyógyszerellátással kapcsolatos szakmai anyagok, kimutatások előkészítése, szakmai értékelése. - Egyedi import gyógyszerek beszerzésének és tételes elszámolási gyógyszerek gyógyszerészi kontrollja. - Szükség esetén a Városmajori részleg gyógyszerészi feladatainak biztosítása. <p>Oktatással kapcsolatos feladatok</p> <ul style="list-style-type: none"> - Részvétel a gyógyszerügyi szervezés és a klinikai gyógyszerészet/gyógyszerészi gondozás tárgyak angol és magyar nyelvű oktatásában. Diplomadolgozatok konzulensi és bírálati feladatainak végzése. - Klinikai gyógyszerészet/ gyógyszerészi gondozás c. tantárgy tantárgyfelelősi feladatainak elvégzése. - Záróvizsgás hallgatók elméleti és gyakorlati képzésének irányítása. - Oktatási segédanyagok készítése. <p>A minőségirányítással kapcsolatos feladatai:</p> <p>Az Egyetem minőségirányítási rendszerével kapcsolatos feladatok elvégzése a minőségirányítással kapcsolatos szabályzó dokumentumokban rögzítettek szerint. A területén elrendelt és kiadott minőségcélok megvalósítása. A területén észlelt, a minőségirányításhoz kapcsolódó nem-</p>

Munkakörtervezéshez szükséges fogalmak

megfelelőségek megszüntetése vagy megszüntetésének kezdeményezése.
Környezetvédelmi feladatai: Az Egyetem környezetvédelmi kultúrájának ápolása, a munkahelyi környezeti rend kialakítása és fenntartása saját munkaterületén.
Helyettesítések Távolléte esetén helyettesítését az osztály gyógyszerészei végzik.
Záradék: A munkája során tudomására jutott információkat bizalmasan kezeli. A munkaköri leírásban foglaltak ismerete, alkalmazása a munkakör betöltőjére kötelező, a benne foglaltak végrehajtásának elmulasztása esetén a munkavállaló felelősségre vonható, anyagi felelősséggel is tartozik. A munkaköri leírás csak a munkakör betöltőjének alapvető, rendszeresen visszatérő feladatait, kötelezettségeit tartalmazza. A munkavállaló ezen kívül is köteles ellátni a munkaköréhez kapcsolódó, de itt nem szabályozott eseti vagy ciklikus feladatokat, ha annak szükségessége felmerül ill. indokolt, vagy erre a munkahelyi irányítójától utasítást kap. Jelen munkaköri leírás a munkaszerződés szerves részét képezi, munkajogi értelmezésénél és végrehajtásánál a Munka Törvénykönyv munkavégzésre vonatkozó szabályai általános érvénnyel bírnak.
Készítette és kiadta: munkáltatói jogkört gyakorló vezető
A munkaköri leírást 2011. 04. 01.-ig kell felülvizsgálni. A felülvizsgálatot a függelmi feleltesnek kell elvégeznie.
Jelen munkaköri leírásban foglaltakat tudomásul vettem, az abban rögzítetteket magamra nézve kötelezően elfogadom. A hivatkozott jogszabályokat, illetve az Egyetem szabályzatait ismerem. A munkaköri leírás egy példányát átvettem. Budapest, 2009. április 1. munkavállaló



Munkakörtervezéshez szükséges fogalmak

- Munkafeladat
 - Koordinált tevékenységi folyamatok sora, azonosítható output
- Pozíció
 - Munkafeladatok + felelősség
- Munkakör
 - Egymással összefüggő/kapcsolódó feladatokkal és felelősséggel bíró pozíciók csoportja

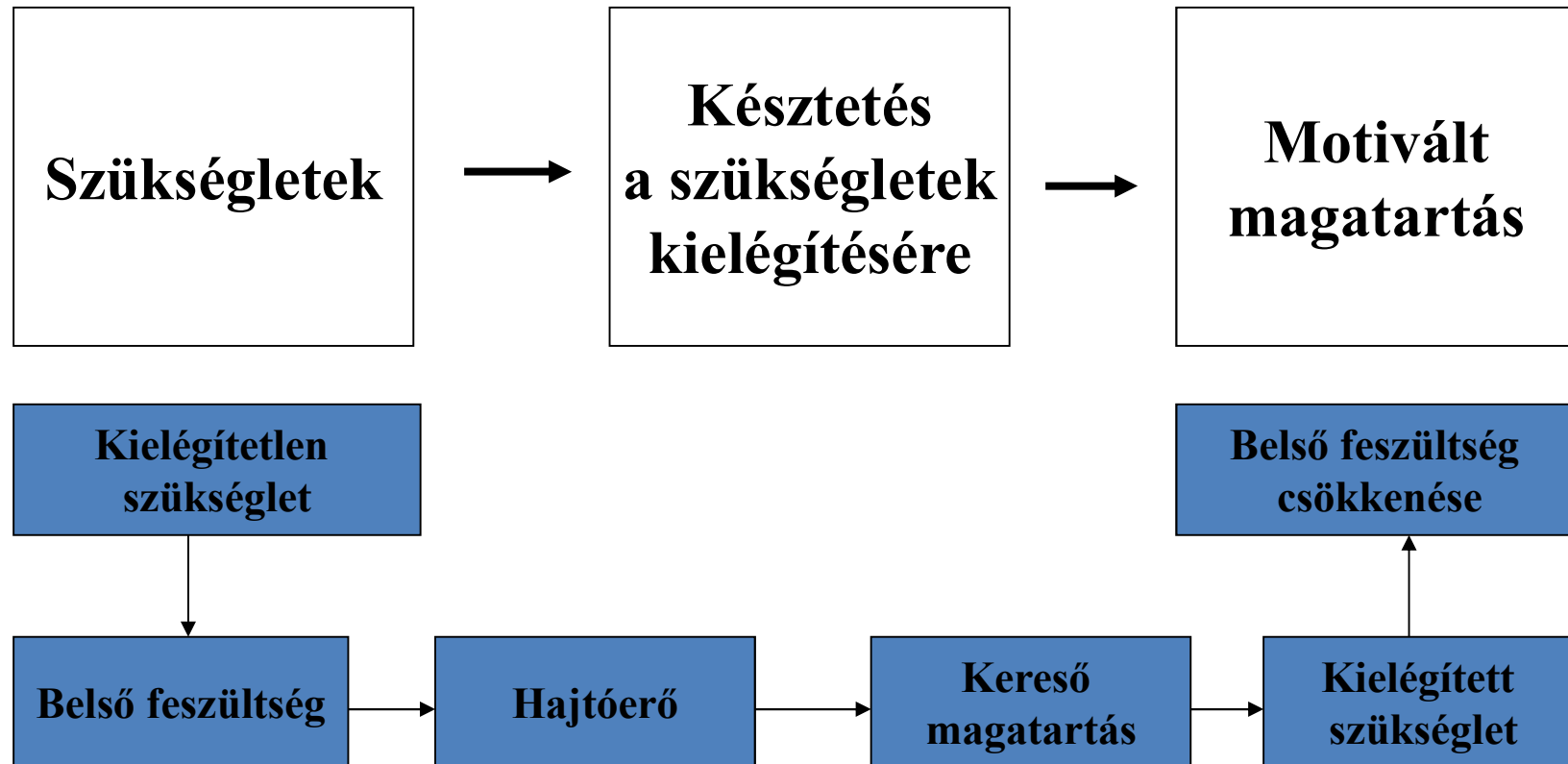


3.6. Motiváció

- Fontos, hogy az alkalmazott céljai egybeessenek a szervezet céljaival.
- Ennek legfőbb eszköze a motiváció.
- Minden vezetőnek tisztában kell lennie a munkatársai szükségleteivel.
- Maslow féle szükségletpiramis



3.6. A motiváció folyamata



Mit szeretne a dolgozó (tartalomelmélet) – mit szeretne a vezető (folyamatelmélet)



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

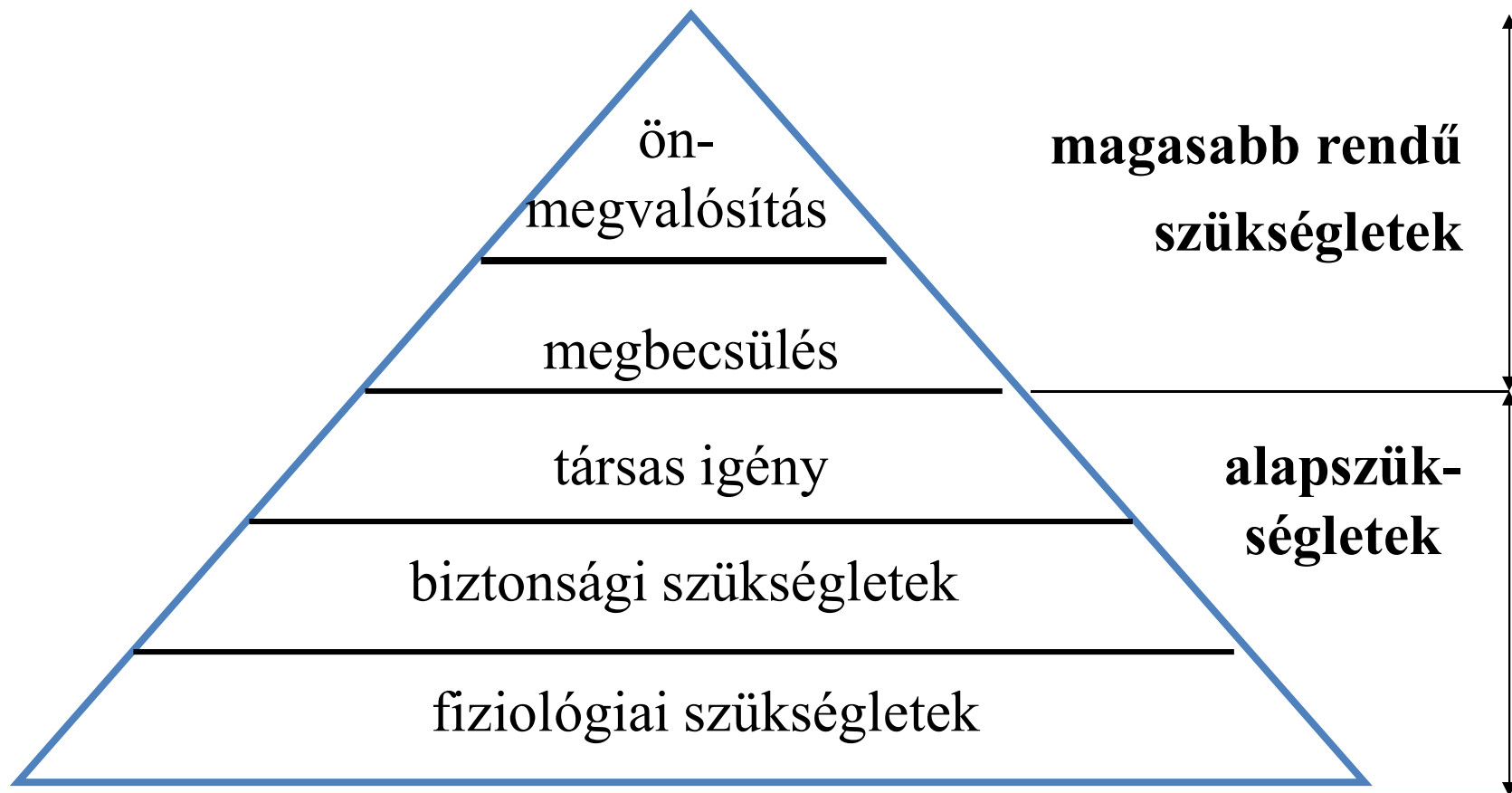
Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

59

3.6.1. Maslow szükséglet hierarchia modellje



3.6.1. Herzberg kéttényezős elmélete

Higiénés tényezők

- fizetés
- munkafeltételek
- munkahely biztonsága
- személyes kapcsolatok
- kommunikáció

⇔ *elégedetlenség* —————
MUNKA FELTÉTELEK

Motivációs tényezők

- felelősség vállalás
- a nagyobb teljesítmény
- a fejlődés
- a karrierépítés lehetősége

⇔ *elégedettség* —————
MUNKA TARTALMA



3.6.1. A munkával való elégedettség forrásai

- Munkavégzés (munkakörülmények)
- Fejlődési és előrelépési lehetőségek (tréning, képzés, karrier)
- Jövedelem és juttatások (versenyképessége, méltányossága, juttatások köre)
- Felsővezetés (kommunikáció, célok ismertetése, elérhetőség)
- Kapcsolatok (kollégák, csapatszellem)
- Életminőség (munka/élet egyensúly, leterheltség)
- Folyamatok (HR)



3.6.1. Ajánlások a vezetőknek

- Nyújts értékes jutalmakat!
- Erősítsd a teljesítmény jutalom kapcsolatot!
- A munkakörök kialakítása révén biztosítsd a hatékonyságot!
- Alkalmazz képzett embereket!
- Ne mulaszd el a helyes munkamódszer betanítását!
- Kapcsolj a feladatokhoz teljesítménymutatókat!
- Az ösztönző rendszer kapcsolód a teljesítményhez!
- Erősítsd a jutalmak igazságos és méltányos megítélését!



3.6.1. A motiváció növelésének eszközei

- Ösztönzési rendszer kialakítása
- Teljesítményértékelési rendszer
- Munkakör kialakítás munkakör gazdagítás révén



Járj nyitott szemmel!

(Stuccnak lenni nem jó)

Tájékozódj alaposan!

(Palimadárként élni nem jó)

Konfliktusaidat tudatosan menedzsel!

(minden helyzetben mérlegelj)

Tárgyalj körültekintően

(partnernek nézd a tárgyalófelet – amíg lehet - és ne ellenségnek)

Dönts felelősen!

(ÉS NE LÉGY ETIKÁTLAN)

Figyelj dolgozód igényére és motiváld őket!

(nem csak pénzzel lehet motiválni)



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

65

3.7. Kommunikáció

- A szervezeti kommunikációnak fontos funkciói vannak:
 - információ szétosztása és összegyűjtése
 - Motiváció és meggyőződés erősítése
 - Megértés elősegítése
 - Döntéshozatal támogatása
- **Lefelé irányuló kommunikáció**
- **Felfelé irányuló kommunikáció**
- **Horizontális kommunikáció**
- **Informális kommunikáció**
 - jó vezető ezt is megfelelően jól tudja használni



Járj nyitott szemmel!

(Stuccnak lenni nem jó)

Tájékozódj alaposan!

(Palimadárként élni nem jó)

Konfliktusaidat tudatosan menedzsel!

(minden helyzetben mérlegelj)

Tárgyalj körültekintően

(partnernek nézd a tárgyalófelet – amíg lehet - és ne ellenségnek)

Dönts felelősen!

(ÉS NE LÉGY ETIKÁTLAN)

Figyelj dolgozód igényére és motiváld őket!

(nem csak pénzzel lehet motiválni)

Figyelj arra, hogy hogyan tájékoztatod kollégáidat

(ne engedj az idő szorításának)



SEMMEI EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

67

Tartalom

1. Menedzsment irányzatok
2. Fogalmak – követelmények
3. Menedzsment képességek
4. Vezetői szerepek



4.1. Mintzberg vezetői szerepek

- A vezetőknek a klasszikus vezetői feladatokon felül egyéb szerepeket is be kell tölteniük
 - Személyközi szerepek:
 - kirakatember, vezér, összekötő személy
 - Tájékoztató és tájékoztató szerepek:
 - megfigyelő, hírterjesztő, szóvivő
 - Döntéshozó szerepek:
 - vállalkozó, konfliktuskezelő, forráselosztó, tárgyalófél



4.2. Likert és Hemphill vezetői típusai

- Feladat-centrikus
 - azzal tölt több időt, hogy a feladatokat lebontsa, megszervezze, kontrollálja, elsősorban a teljesítmény érdekli
- Beosztott-centrikus:
 - a munkacsoport jó szociális légköre, a konfliktusmegoldás érdekében tevékenykedik, a feladat számára másodrendű



4.3. Likert modell

- **keménykezű parancsoló:**
 - autokratikus vezető, bizalmatlan,
 - a beosztottakat fenyegetéssel, büntetéssel, ritkábban jutalmazással él,
 - lefelé irányuló kommunikáció,
 - döntés és ellenőrzés központosított
- **jóakarátú parancsoló:**
 - némi bizalom van, jutalmazással motivál többnyire,
 - van felfelé irányuló kommunikáció is,
 - esetenként igényli a beosztottak véleményét,
 - dönteni is enged, de ellenőrzi
- **konzultatív stílus:**
 - bízik beosztottjaiban, ötleteiket konstruktívan felhasználja,
 - motiválás: jutalom, részvétel, átfogó döntésénél a testületi elv érvényesül
 - Kommunikáció fel és lefelé is jól működik
- **részvételi csoport:**
 - teljes bizalom, igény a beosztottak véleményére, ötleteire,
 - motiválás: anyagi és NEM ANYAGI elismerés jellegű,
 - csoporttagok aktív részvételi lehetősége a célok kitűzésébe, teljesítmény értékelésébe



Járj nyitott szemmel!

(Stuccnak lenni nem jó)

Tájékozódj alaposan!

(Palimadárként élni nem jó)

Konfliktusaidat tudatosan menedzsel!

(minden helyzetben mérlegelj)

Tárgyalj körültekintően

(partnernek nézd a tárgyalófelet – amíg lehet - és ne ellenségnek)

Dönts felelősen!

(ÉS NE LÉGY ETIKÁTLAN)

Figyelj dolgozód igényére és motiváld őket!

(nem csak pénzzel lehet motiválni)

Figyelj arra, hogy hogyan tájékoztatod kollégáidat

(ne engedj az idő szorításának)



SEMMEI EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

72

Vezetők felelőssége



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

73

Köszönöm a figyelmet!



SEMMELWEIS EGYETEM

semmelweis.hu/gyogyszertar

Egyetemi Gyógyszertár

Gyógyszerügyi Szervezési Intézet

GYÓGYSZERÜGYI ISMERETEK

előadás

74