



Tölgyesi Lovász Krisztina

# Humánerőforrás menedzsment működése



A követelménymodul megnevezése:  
**Vállalatgazdálkodási feladatok**

A követelménymodul száma: 1997-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-005-50



## HUMÁNERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS MŰKÖDÉSE

### ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Egy 300 főt foglalkozató, számítástechnikai eszközöket forgalmazó gazdálkodó szervezet emberi erőforrás gazdálkodásért felelős szervezeti egységébe, ahol Ön is dolgozik, új munkatársat vesznek fel. Az Ön feladata, hogy részletesen bemutassa az emberi erőforrás-menedzsment szerepét, funkcióit vállalkozásuk életében. Részletesen térjen ki a HEM valamennyi területére, hogy az új kolléga egy átfogó képet kaphasson szervezeti egységükről, a benne folyó tevékenységekről és a rá váró feladatokról.

### SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

#### A HUMÁNERŐFORRÁS MENEDZSMENT FŐ FUNKCIÓI

Ha Magyarországon erről a szakmáról esik szó, sokszor jelent nehézséget, hogy nem egységes a szóhasználat, így elnevezései változóak, gyakran egy szervezeten belül is. Esetfelvetésünk is három különböző fogalmat használt ugyanarra a szervezeti tevékenységre.

Az alábbi listában összegyűjtve megtalálhatóak a legtöbbször használt elnevezések, valamint rövidítések:

*Emberi erőforrás gazdálkodás EEG*

*Emberi erőforrás menedzsment EEM*

*Humánerőforrás gazdálkodás*

*Humánerőforrás menedzsment HEM*

*Humánpolitika (közsférában elterjedt)*

*Személyügy*

*HR (angol: human resources/emberi erőforrások kifejezésből)*



*1. ábra. A szervezet legfontosabb erőforrása nem tekinthető arctalan tömegnek*

A fenti kifejezések azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttesére utalnak, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembe vételével.

A humánerőforrás menedzsment fő funkcióival kapcsolatban is találkozhatunk eltérő álláspontokkal a szakirodalomban, a szakértői vélemények megoszlanak. Törekedve a teljességre a HEM rendszerében az alábbi funkciókat határozhatjuk meg:

Emberi erőforrás tervezés

Munkakörelemzés és tervezés

Munkakör értékelés

Erőforrás biztosítás

Fejlesztés

Ösztönzés

Teljesítményértékelés

Karriermenedzsment

Kompenzáció

Munkaerő gazdálkodás információs rendszere

Munkaügyi kapcsolatokkal kapcsolatos tevékenységek

Kultúraváltás-változásmenedzsment

Kommunikáció

A HEM funkciók, a rendszer elemei egyrészt egymásra épülnek és kölcsönhatásban vannak egymással, illetve nemcsak egymással, hanem a rendszerre ható külső, és belső tényezőkkel, történelmi előzményekkel. A működést befolyásolja a szervezeti kultúra, a szerkezet és az üzleti folyamatok, döntésmechanizmusok, a szervezeti, piaci és környezeti változások is. A HEM rendszer funkcióinak éppen ezért nem lehet egymástól elszigetelten létezniük. Tananyagunk is rövid áttekintést nyújt minden területére.

A, humánerőforrás-gazdálkodás nemcsak rendszerként, hanem folyamatként is értelmezhető, amely a kiválasztással kezdődik, és a megválásig tart. Felöleli a bérezés, juttatásmenedzsment, ösztönzés, képzés, karriertervezés, teljesítményértékelés egymással összefüggő folyamatait is, valamint kiterjed a munkaügyi kapcsolatokra is.

## HUMÁNSTRATÉGIA

Az emberi erőforrásokkal történő gazdálkodás ma már stratégiai kérdés, a humán stratégia a vállalati-szervezeti stratégia része, egy fontos funkcionális stratégia.

A szervezeti stratégia a vállalati küldetés alapján a szervezeti célokat jelöli ki, a környezeti változások és lehetőségek összetevőinek vizsgálatán alapszik (SWOT elemzés, PEST analízis, piackutatási elemzések, mátrixok segítségével), a szervezeti célok elérését szolgáló alternatívákat határoz meg, majd a választott változat megvalósításához akcióterveket dolgoz ki.

A humán stratégia a szervezeti stratégia funkcionális eleme, magában foglalja a HEM céljainak megfogalmazását, cselekvési változatok kidolgozását a bevezetéshez szükséges tevékenységek meghatározását, az ellenőrzés, visszacsatolás elemeit. Segítségével meghatározhatjuk az üzleti célokhoz szükséges mennyiségű és összetételű munkaerőigényt, és ezt a munkaerőt a továbbiakban hatékonyan és humánusan alkalmazhatjuk.

**A MUNKAERŐ SZÜKSÉGLET MEGHATÁROZÁSA, A TERVEZÉS FOLYAMATA,  
MÓDSZEREI**

MUNKAANYAG



*2. ábra. A munkaerő tervezéshez a kártyavetés nem elég*

Az emberi erőforrás tervezés célja a szükséges munkaerő biztosítása, megfelelő számban és megfelelő összetételben. A munkaerőigény előrejelzéshez kapcsolódik a külső feltételek és a jövőbeli emberi igénybevételi lehetőségek elemzése.

A munkaerőigény előrejelzés történhet felülről, a vezetés részéről, az egész szervezetre vonatkozóan, történhet a szervezeti egységek részéről, de akár a szervezetben dolgozó alkalmazottak részéről is. Felhasználhatóak hozzá különböző objektív és szubjektív módszerek: statisztikai elemzések, trendelemzések, normák, szakértői becslések, független szervezetek elemzése, számítógépes modellek, estenként anonim munkavállalói véleményeket is ütköztethetünk.

Az emberi erőforrás igény előrejelzés lépései a tervezés során:

- szükségletek felmérése (szükséges munkaerő száma, képzettsége, tapasztalatai, alap és specifikus kompetenciái),
- belső munkaerő kínálat felmérése (emberi erőforrás leltár készítése, meglévő munkaerő száma, képzettsége, kompetenciái, nyugdíjazási tervek, fluktuáció, belső mozgások elemzése),
- külső munkaerő kínálat előrejelzése (helyi népesség alakulása, oktatási intézmények működése, munkanélküliség ráta, földrajzi terület munkaerő-megtartó képessége, helyi infrastruktúra).

A tervezéshez felhasználható mutatók:

- Éves munkaerő forgalom, azaz fluktuáció: az elmúlt évben távozó összes létszám/alkalmazottak átlagos száma az adott évben.
- Stabilitási index: 1 évnél régebben alkalmazottak létszáma/teljes létszám 1 évvel ezelőtt.
- Átlagos szolgálati idő évben kifejezve: Alkalmazottak által a szervezetnél eltöltött idő összesen/alkalmazottak létszám.
- Hiányzási arány: Hiányzás miatt kiesett munkaóra/összes munkaóra.
- Túlórák aránya: Túlórák száma az adott időszakban/munkarend szerinti munkaóra száma.
- Megüresedett állások betöltéséhez szükséges idő/nap.
- Megüresedett állások betöltéséhez szükséges napok összege/megüresedett állások száma.

## MUNKAKÖRÖK KIALAKÍTÁSA ÉS ELEMZÉSE, ELEMZÉSI MÓDSZEREK. MUNKAKÖRI LEÍRÁSOK, SPECIFIKÁCIÓ

A munkakör a szervezet elemei egysége, azon feladatok összessége, amelyet a dolgozónak el kell végezni.

- Rögzíti a szervezeti munkamegosztást.
- Rögzíti a munkavállalóval szemben támasztott követelményeket.
- Megszabja az egyén cselekvési lehetőségeit.
- Megszabja az egyén helyét a szervezeti hierarchiában.
- Szabályozza a formális kapcsolatok rendszerét az egyes munkacsoportok között.
- A teljesítményértékelés alapjául szolgál.



*3. ábra. A jó munkaköri leírás egyértelmű, nem kell sokat magyarázni*

A munkakörökhöz kapcsolódó HEM feladatok



A munkakörelemzés olyan HEM módszer, amely lehetővé teszi. Hogy a szervezet munkaköreiről irányítottan gyűjtsük össze és rendszerezzük az információkat további menedzsment célokra történő felhasználás érdekében. Feltárja a munkakörök tartalmát, jellemző tevékenységeket, azok gyakoriságát, kapcsolatrendszerét, felelőségeket, valamint a munkakörökhöz kapcsolódó kompetenciákat. A munkakörelemzés módszerei: kérdőíves rendszerek, feladatleltár, munkanap felvételek, önfelmérés, interjú módszerek. Az információkat szolgáltathatja munkakör betöltője, a vezetője, munkatársak, írásos dokumentációk.

Munkaköri specifikáció összeállítása során meghatározzák azokat az ismereteket, képzettségeket, valamint készségek minimális szintjét, amellyel a munkakör betöltésére sikerrel lehet pályázni.

Munkaköri leírás elkészítésekor a munkakörre és munkavégzésre vonatkozó lényeges információk megfogalmazása történik meg, amely segítségével a szervezeten belüli szerepek kijelölhetők és elhatárolhatók. Általános követelmény, hogy közérthető és egyértelműen megfogalmazott legyen.

### Tartalmi elemei:

- Szervezeti egység megnevezése
- Munkakör megnevezése
- Munkarend
- Munkaidő
- Közvetlen felettes megnevezése
- Alárendelt munkakörök megnevezése
- Munkaköri feladatok felsorolása
- Hatáskörök, felelőssége felsorolása
- Kapcsolattartás
- Helyettesítés rendje

A jó munkaköri leírás segíthet a munkatevékenység hatékonyabbá tételében, objektívabbá teheti a teljesítmény mérését, a képzési szükségletek tervezhetőbbé válhatnak.

A munkakör értékelés, olyan munkakörökkel kapcsolatos HEM tevékenység, melynek során meghatározzuk a munkakörök relatív fontossági sorrendjét, súlyát. Ez racionális alapot szolgáltat az igazságos ösztönzési és javadalmazási rendszerekhez, kiküszöbölheti a következetlenségeket a javadalmazások tekintetében, és információkat nyújt a szervezet belső viszonyairól is.

Néhány gyakorlatban is alkalmazható eszköz a munkakör értékelési eljárás során:

- rangsorolás (egyszerű sorrend felállítás)

- összehasonlító módszer (munkakörök meghatározó legfontosabb tényezők alapján)
- osztályozásos módszer (pl. a közsférában alkalmazott, végzettség, szolgálati idő paraméterek alapján kidolgozott pontrendszer)
- kompetencia és készségek elemzésén alapuló módszerek (pl. HAY Group Chart, eredendően vezetői munkakörökre kidolgozott pontrendszer, amely 3 fő tényezőt, a tudást, a problémamegoldó képességeket és a felelősséget vizsgálja.)

## MUNKAERŐ BIZTOSÍTÁSA

A szervezet munkaerő igényének kielégítése érdekében a HEM kiválasztási funkcióját végzi, melynek előkészítése során kiválasztó csapat létrehozása, felvételi politika meghatározása, teljesítmény – előrejelző kritériumok megállapítása, munkaköri specifikáció elkészítése, módszerek kiválasztása, belső HR-es, és/vagy külső szakértő cég kiválasztása történhet.

A szervezet munkaerő igényét külső és belső toborzással is biztosíthatja.

Belső forrásból pl. a munkavállalók áthelyezésével átképzésével, előléptetésével.

Külső forrásból internetes adatbankokat használva, internetes hirdetéseket feladva, újsághirdetések feladásával, munkaügyi központ és munkaerő közvetítő vagy tanácsadó, fejadász cégek megkeresésével, más cégtől átcsábítással, állásbörzéken történő megjelenéssel, oktatási intézményekkel kapcsolatot tartva.

A megfelelő munkaerő kiválasztása érdekében végzett HEM tevékenységek az alábbiak lehetnek:

- dokumentum-elemzések (a benyújtott képzettséget, nyelvtudást igazoló iratok alapján)
- önéletrajz elemzés (formai és tartalmi elemzés)
- interjúk készítése
- Assessment Centre (értékelő központ eljárás) többemű összetett kiválasztási módszer, megfigyelők bevonásával és több különböző típusú feladat összeállításával
- tesztek elemzése
- alkalmasság vizsgálatok fizikai és mentális állapotok felmérése

A kiválasztási folyamat rendkívül fontos eleme a személyes interjú, vagy interjú sorozat



*4. ábra. Nehéz pillanatok*

Szabályai:

- a legtöbb pozícióban minimum kétszer érdemes lefolytatni
- az interjút készítő részéről asszimétrikus kommunikáció történjen (hagyjuk beszélni az jelentkezőt),
- ne tegyünk fel zárt, vagy sugalló kérdéseket,

- ne tegyünk fel több kérdést egyszerre,
- nyitott kérdésekkel dolgozzunk, fellazító mondatokkal kezdjük,
- ne az íróasztal mögül készítsünk interjút, egy tárgyalóasztal mellett foglaljunk helyet,
- tegyünk vizet, poharat az asztalra,
- kérdezzük meg, miért minket tisztelt meg,
- használunk előre elkészített standard kérdőívet, amiben jegyzetelni tudunk az interjú alatt vagy közvetlenül a befejezése után,
- figyeljünk a jelölt metakommunikációjára,
- ne felejtsük el, hogy az interjú során a szervezet pozitív image-t növelhetjük.

Sikeres kiválasztási eljárás végén megtörténik a jelentkezők közül az új munkatárs kiválasztása, ezt követően a munkaszerződés írásba foglalása, aláírása.

Munkaszerződést a mindenkori jogszabályi előírásoknak megfelelően írásba foglalva kell elkészíteni és a munkavállaló, illetve a munkáltató aláírásával el kell látni. Vannak kötelező tartalmi elemei és egyéb tartalmi elemei.

- • felek neve, azonosítói,
- • munkakör megnevezése, tömör leírása, vagy hivatkozás a munkaköri leírásra,
- • munkaviszony kezdete,
- • munkaviszony vége határozott időtartam esetén,
- • próbaidő hossza,
- • fizetési feltételek (munkabér összege, szerkezete),
- • egyéb anyagi jellegű juttatások, amelyek a munkakörhöz kapcsolódnak,
- • munkaviszonyhoz kapcsolódó anyagi- szociális juttatások,
- • munkaidő hossza, munkarend,
- • szabadságra vonatkozó feltételek,
- • fegyelmi szabályok és eljárások,
- • felmondási idő, a végkielégítés mértéke,
- • speciális kikötések,
- • egyéb kikötések,
- • közvetlen vezető, munkatársak bemutatása,
- • részletes munkaköri leírás,
- • munkakapcsolatok.

A belépést követően a **munkahelyi szocializáció, beilleszkedés** kezdődik el, melynek megtámogatása szintén fontos HEM tevékenység.

Minél rövidebbre szeretnénk ezt a folyamatot szabni, annál jobban kell koncentrálnunk arra, hogy a hatékony munkavégzést elősegítő fontos információkat az új belépő megkaphassa. Ehhez használhatóak például általános betanító kézikönyvek, egyéb írásbeli és szóbeli tájékoztatók, tréningek, mentori programok (tapasztalt kollégák bevonásával) és rotációs módszerek, melynek során több szervezeti tevékenység megismerésére sor kerülhet viszonylag rövid idő alatt.

## MUNKERŐ FEJLESZTÉSE.

A megváltozott viszonyok, a verseny kiéleződése, a humán tőkét a vállalatok kulcstényezőjévé tette, ezért az oktatás szerepe is felértékelődött. A szervezeti képzés-fejlesztésbe bevonhatók egyének, csoportok, vezetők és beosztottak. Motivációjukat, társas és szociális készségeiket erősíthetjük, szaktudásukat gyarapíthatjuk, speciális ismeretek elsajátításához nyújthatunk segítséget. Az időtartam az 1-2 órás előadástól a több éven keresztül folyamatosan zajló tanfolyami oktatásokig változhat.



5. ábra. Kompetenciák és fejlesztésük

A képzési igényt kiváltó fő tényezők:

- Élesedik a verseny
- Gyorsan változnak a technológiák
- Megváltozik a munkaerő jellege, összetétele
- Gyakoriak a profilváltások
- 

A szervezeteknél megjelenő leggyakoribb képzési célok lehetnek:

- Termelékenység növelése
- Selejt csökkentése
- Minőség javulása

- Rugalmasság és az alkalmazkodóképesség növelése
- Ellenőrzés minőségének, milyenségének változtatása (empowerment)
- Balesetek csökkentése (a következővel összefügg)
- Munkahelyi elégedettség növelése
- Kultúraváltás
- Bevezető képzés
- Teljesítményértékeléssel kapcsolatos képzés
- Technikai képzés (működtetésre vonatkozik.)
- Etikai képzések
- Nyelvi képzés

#### Az emberi erőforrás fejlesztés során a képzés folyamatának általánosan követendő fázisai

- Képzési igény felmérése (szervezeti szinten, szervezeti egységek szintjén, egyéni szinten, rangsorolások elkészítésével)
- Források biztosításának megtervezése (pénzügyi terv, időterv, eszközigenyek biztosítása)
- Képzés folyamatának megtervezése (célkitűzés, módszerek választása, megszervezés, egyeztetések, lebonyolítás, értékelés)
- Képzés megszervezése, egyeztetése (oktatók kiválasztása, tananyag elkészítése, sokszorosítás, taneszközök biztosítása, oktatástechnika, adminisztráció, értékelőlapok szerkesztése)
- Visszacsatolás, értékelés

A szervezeti képzéseket csoportosíthatjuk a képzés helyszíne (belső, külső) alapján. Mindkét-típusú képzésnek vannak előnyei és hátrányai is:

#### Belső képzések előnyei

- Adott cég eszköztudását igénybe tudja venni.
- Azt a hitet kelti, hogy a tudás transzfer kisebb.
- Olcsóbb.
- Házi, direkt példák, esettanulmányok.

#### Külső képzések előnyei:

- Az adott tárgykörben rutinos oktatók állnak rendelkezésre.
- Ideális, semleges, jól felszerelt tanulási környezet.

#### Belső képzések hátrányai:

- A helyszín gátolja a komoly tanulást.
- A munkahely tréning szituációra alkalmatlan.
- Az oktatók nem biztos, hogy alkalmasak az oktatásra.
- Képzetlen oktatókkal az eszközök leamortizálódhatnak.

- Az oktatás zavartalanságát nehezebb biztosítani.
- Könnyebb hiányozni.

Külső képzések hátrányai:

- Nagyobb lehet tudástranszfer.
- Túl elméleti lehet.
- Időbeli egyeztetés nehézségeket jelenthet.
- Drágábbak lehetnek.

A képzések hatékonyságának feltételei összetettek: illeszkedjenek a HEM stratégiába, legyenek szisztematikusak, relevánsak, a problémákra koncentrálok és tevékenység centrikusak, nem egyszeri akciók, hanem folyamatba illeszthetők legyenek, és visszacsatolás kövesse befejezésüket.

### **ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT, A MOTIVÁCIÓ ELMÉLETEI ÉS ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGEI A GYAKORLATBAN.**

Bár a bérezés fontos szerepet játszik az alkalmazottak karrier- és életpályáján, a szervezetek alkalmazottaikat nem csak anyagiakkal ösztönözhetik. Az ösztönzés az emberi erőforrás menedzsment egyik nagyon fontos részterülete.

Fő célja olyan ösztönzési politikának, stratégiának, gyakorlatnak és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik az adott szervezet céljának elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által. A tudatosan kialakított feltételek hatására a munkavállalókban munkavállalói elégedettség alakulhat ki.

Az ösztönzési rendszert meghatározó fontosabb tényezők a szervezet stratégiája a kulturális környezete, törvényi szabályozás, működő szakszervezetek ereje.

Az ösztönzésmentedzsment alapfogalmai: Az ösztönzési politika, amely az ösztönzésre vonatkozó főbb elvi iránymutatást jelenti, az ösztönzési stratégia az elvek alapján az üzleti stratégiához rendeli, az ösztönzési gyakorlat a stratégia konkrét megvalósulása, amely szabályokban, eljárásokban, rendszerekben ölt testet.

Néhány belső motivációnövelő eljárásra láthat példát az alábbiakban:

- Feladat érdekességének növelése.
- Választási lehetőség adása.
- Személyre szóló megfogalmazások.
- Bevonás.
- Dicséret.

- Kihívást jelentő feladatok adása.

## KOMPENZÁCIÓ SZINTJÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK: A KOMPENZÁCIÓ LEHETSÉGES FORMÁI. KAFETÉRIA RENDSZER

Kompenzációs rendszer: mindazon anyagi és nem anyagi javak összessége, amelyeket a munkáltató a munkavállaló munkájának ellenszolgáltatásaként fizet. Funkciója: a szervezet politikájának, stratégiájának, célkitűzéseinek megfelelően kielégítse a munkavállalók igényeit, növelje a motivációjukat és a szervezet iránti elkötelezettségüket.

A kompenzáció szintjét befolyásoló tényezők:

- A munkaerő piaci helyzet.
- A vállalat gazdasági helyzete, munkabér-politikája.
- A munka szervezeten belüli értéke.
- Az egyén valós vagy potenciális teljesítménye.
- Országos és ágazati megállapodások, valamint kollektív szerződés.

### Kompenzáció lehetséges formái

Anyagi jellegű, direkt, a teljesítménnyel szoros kapcsolatban álló elemek:

- munkabér,
- prémium: a teljesítményértékelés eredménye gyanánt kapott+pénz,
- pótlékok,
- jutalmak,
- társtulajdonosi, tulajdonosi részvénycsomagok, opciók.

Nem anyagi jellegű, direkt, a teljesítménnyel szoros kapcsolatban álló elemek:

- dicséret,
- kitüntetés,
- előléptetés,
- jutalom szabadság.

Anyagi jellegű, nem direkt, a teljesítménnyel nincs összefüggésben:

- kafetéria,
- munkaruha,
- bérlet, utazási hozzájárulás,
- kedvezményes üdültetés,
- termékvásárlás.

Nem anyagi jellegű, nem direkt, a teljesítménnyel nincs összefüggésben:

- jogsegély szolgálat,
- státusz, társadalmi helyzet,



- kapcsolatok.

## A BÉRRENDSZEREK FAJTÁI ÉS ALKALMAZÁSA

A munkavégzésért minden munkavállalót munkabér illeti meg. A szervezetek bérrendszerének meghatározása összetett feladat, mely több tényező együttes vizsgálata alapján végezhető el.

Három tipikus bérrendszert különíthetünk el:

**Időbéres rendszerek** (órabér, napi, heti, havi), melyet akkor célszerű alkalmazni:

- ha a termelési teljesítmény és a munka intenzitása nem a munkavállalótól függ.
- ha a munka volumene nem mérhető.
- ha a mennyiségi jellemzők nem meghatározhatóak.
- ha speciális minőségi elvárás társul a munkavégzéshez.

Hátránya: hogy a teljesítménnyel nincs közvetlen kapcsolatban, és a differenciálásra sem nyújt lehetőséget.

### Teljesítményhez kötött időbér

A teljesítmény-idő kombinációja alapvető formája: x küszöbteljesítményig időbér, a fölötte való teljesítés kötött teljesítménybér.

Pozitívuma: a fizetés csak pozitív irányban tér el a fixtől. Jutalmazza a pozitív teljesítményt.

### Teljesítményhez kötött bérrendszer

Feltételei:

- A munkakörök nem lehetnek kölcsönösen függőek.
- A teljesítmény objektíven mérhető legyen.
- A termelési normákat gondosan kell megállapítani.
- Biztos legyen az energia- és anyagellátás.
- Objektív mérés lehetősége meglegyen.

A munkaerő költsége a gyakorlatban több elemből áll össze. A KSH útmutatójának megfelelő csoportosítás alapján a munkajövedelem összetevői a kereset (alpbér, törzsbér, bérpótlékok, prémium, jutalom, 0. havi fizetés) egyéb munkajövedelem (a természetbeni juttatások köre, lakhatási támogatás, étkezési költségtérítés, munkába járás támogatása,) és egyéb szociális juttatások (betegszabadság, végkielégítés, segélyek, beiskolázási támogatás).

A kafetéria rendszer egyre népszerűbbé váló béren kívüli juttatási csomag, amelynek lényege a választhatóság. Mindenki számára éves fix, azonos összeget jelent, amelyet a kafetéria elemekből lehet összeválogatni. A kafetériában egyes elemek 0 adókulcs mellett vehetők igénybe, azaz a nettó kifizetett összeg azonos a bruttó keretfelhasználás összegével. Más esetekben adókulcs magasabb, így a bruttó keretfelhasználásnál alacsonyabb a nettó kifizetett összeg. Az adózás rendjére vonatkozó jogszabályi változások erőteljesen befolyásolhatják a felhasználhatóságot és az elemek választását. A leggyakoribb kafetéria elemek napjainkban az étkezési utalványok, hozzájárulások önkéntes nyugdíjpénztári befizetéshez, egészségbiztosítási tagdíj finanszírozásának átvállalása, hozzájárulás életbiztosításhoz, kulturális tevékenység támogatása, sporttevékenység támogatása, internet előfizetés támogatása, albérleti díj támogatása, ajándék utalvány, könyvutalvány, ruházati utalvány, üdülési csekk.

## TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS,

Minden szervezet életének része az akár napi rendszerességgel megtörténő informális teljesítményértékelés, de ettől el kell választanunk a szervezet formális teljesítményértékelési rendszerét, amely meghatározott előírásokat és előre egységesített eljárásokat foglal magába.



6. ábra. Nem értem, miért nem értékelnek

A teljesítményértékelés olyan eljárás, amelynek során az alkalmazottak teljesítményének, fejlődésének és képzési igényeinek felmérése folyik. A teljesítményértékelés céljai 3 csoportra oszthatók: minősítési célok, fejlesztési célok, kommunikációs célok.

A teljesítményértékelés céljai a menedzsment szempontjából a következők lehetnek:

- A vezető, a szervezet és az egyén teljesítéséről az azt segítő és korlátozó tényezőkről rendszeres információt kapjon.
- Munkatelsítmény javítása.
- Teljesítési célok kitűzése.
- Konkrét oktatási célok megállapítása az értékelés alapján.
- Szembesülés a vezetés hiányosságaival v sikereivel.
- A munkaerőigénnyel való szembesülés.
- Információk gyűjtése az egyén céljairól, elképzeléseiről, karriertervéről.
- Javadalmazás milyenségének helyességéről információk.
- Információ arról, hogy az egyén – bér viszonya megfelelő-e.
- Szervezeti kommunikációt javítása.
- Kiválasztási rendszerről információ gyűjtése.

A teljesítményértékelés céljai az értékeltek szemszögéből:

- Vezető elismerésének kivívása.
- Saját javadalmazási helyzet javítása.
- Esélyteremtés az előléptetésre.
- Szembesülés azzal, hogyan értékeli a vezetőm a teljesítményemet, hogyan lát engem?
- A problémák, igények kölcsönös kicserélésére való lehetőség.

Teljesítményértékelési eljárások tervezésekor arról kell dönteni, hogy MIT, HOGYAN, KIKET, MIKOR értékelünk, és MILYEN ADMINISZTÁCIÓS MÓDSZERT alkalmazunk. Olyan, világos, érthető kritériumokat kell választani, amit az értékelt is ért, és amelyek a leginkább érzékeltetik a vizsgált időszak alatt nyújtott teljesítményt, illetve jellemzik a magatartást.

Néhány alkalmazható módszer:

- Rangsorolás
- Páronkénti összehasonlítás
- Kritikus incidensek (legjobb és leggyengébb teljesítmények vizsgálata)
- Önértékelés
- Célorientált értékelő rendszer
- AC (lásd a kiválasztásnál)
- Beosztottak általi vezetés-kiértékelés
- 360 fokos értékelés ( munkatársak, beosztottak, vezetők komplex értékelésén alapszik)

Teljesítményértékelés bevezetése és működtetése egy többlépcsős folyamat, amelyhez szükséges a szervezet vezetőivel való egyeztetés, a menedzsment felkészítése, szakszervezettel, üzemi tanáccsal történő egyeztetés, nyomtatványok kidolgozása, az alkalmazottak tájékoztatása, bevezetési ütemterv megalkotása. Ebben a folyamatban a felkészítés, kommunikáció, operatív irányítás, a rendszer működtetése, felülvizsgálata HEM feladat, a teljesítményértékelés már a közvetlen vezető hatásköre.

A teljesítményértékelés és az emberi erőforrás fejlesztés kapcsolata kettős. Egyrészt a teljesítményértékeléshez tartozik egy ún. fejlesztési terv is, ami a következő évi képzési terv, képzési program alapja. Így a teljesítményértékelés szoros kapcsolatban áll a képzési szükségletek felmérésével, a képzési igények meghatározásával. Másrészt a teljesítményértékelés vezetői feladat, így a vezetőket ki kell képezni arra, hogy megfelelő módon legyenek képesek a teljesítményértékelésre, meg kell ismertetni velük az értékelés módszertanát.

## **KARRIERTERVEZÉS ÉS SZERVEZETI STRATÉGIA KAPCSOLATA, AZ EGYÉN KARRIERLEHETŐSÉGEI**

A karrier a HEM szóhasználatában életutat, életpályát jelent. melyet meghatározó tényezők: a személyes képességek, családi erőforrások, környezet által kínált lehetőségek, szándékok és törekvések.

Karriertervezés olyan folyamat, melynek során a munkáltató szervezet igényei és céljai alapján fejlődési és/vagy előrelépési lehetőséget biztosít az alkalmazottak számára, amely képességeivel és személyes törekvéseivel összhangban van. A szervezet oldaláról, azt jelenti, hogy kulcsfontosságú munkatársait karrierjük gondozásával biztosítsa önmaga számára, az egyén szempontjából pedig, hogy biztosítja a személyes fejlődését, pozícióban, vagy felelősségi körben való előrelépését, kielégítheti önmegvalósítási szükségletét. Ez a HEM funkció a múltbeli életpálya áttekintését, a célok kitűzését, az elérni kívánt életstílust és a szakmai karriert illető konkrét tervek kidolgozását foglalja magában.

Minden vállalatnak megvannak azok a szempontjai, amelyek mentén a munkatársait kiválasztja és „értékeli”. Azok az alkalmazottak, akik az egyik cégnél értékesek és biztos jövő előtt állnak, másik szervezet számára közömbösek lehetnek. Az, hogy egy vállalat mely tulajdonságot tekint értéknek stratégiájától, szerkezetétől, kultúrájától, működési folyamataitól függhet.

A szervezeteket nagyon sokféleképpen lehet csoportosítani, az alábbiakban egy olyan felosztást láthatunk, amelyben a szervezeti jegyekhez hozzárendelték a jellemző szervezeten belüli karrier utakat.

- 1. Az innovátor szervezet jellemzően kicsi, vagy nem túl nagy, dinamikus, versenytársait lépéskényszerbe hozza. A szervezetben értékelt emberek: versenyhelyzetben is kimagaslóan teljesíteni tudó, kreatív, nagy terhelést elbíró, de nem túlságosan lojális emberek.
- 2. A stabil szervezeteket a közszférában találhatjuk (közszolgáltatók, közhivatalok), de találhatunk a privát szférában is stabil piacú vállalatokat, amelyek ebbe a típusba tartoznak. Minimális kockázatviselés és maximális stabilitásra törekvés jellemzi ezeket. A szervezetben nagyra értékelt emberek lojálisak, kontrollt igénylők vagy legalábbis elviselőek. Az ilyen cégeknél a nem túl gyors előrelépés általában jól tervezhető, előre látható.
- 3. Az érett elemző szervezetek a versenyszférában tevékenykednek, eredendően kerülnek a kockázatot, de a kihívásokra gyorsan reagálnak. Stabilitásra törekszenek a piacon, de keresik az újabb lehetőségeket. Az értékelt egyének kockázatot nem keresők, de jól toleráló személyek, akik azonban döntésképesek, de emellett lojálisak.
- 4. A széteső szervezetek technológiája elavult, piaci és szakmai lehetőségeik beszűkültek, a piacon létjogosultságukat nem tudták bizonyítani. A vállalati erőforrások felett hiányos már a kontroll. Az előreléptetésnek nincs törvényszerű útja, nem tervezhető, gyakran nincs is köze az elért eredményhez.

Az egyén karrierlehetőségeit tehát jelentősen befolyásolja az, hogy milyen kultúrájú és struktúrájú vállalatnál helyezkedett el, valamint az, hogy a szervezet céljai, szükségletei egybeesnek-e a saját célkitűzéseivel.

Karrier utak fontosabb csoportjai:

- tradicionális: folyamatosan emelkedő pályáív
- amerikai álom: intenzíven emelkedő pályáív rövid idő alatt
- korai felfutású: szakmai pályafutás kezdetén intenzív emelkedést mutató pályáív
- lassan érő: fokozatosan emelkedő, hosszabb időtartam alatt felfutó karrierút
- helyét kereső: több különböző szakmai területen újra és újra induló pályáív
- konzervatív: lassú fokozatos emelkedést mutató pályáív
- akció vagy helyzet: a karrierútban bizonyos időszakokban gyors emelkedést mutató pályáív
- korai érés és megállapodás: gyors felfutást követő stagnáló pályáív

## VÁLTOZÁSMENEDZSMENT – KULTÚRAVÁLTÁS

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak átadják, mint a problémák megoldásának követendő példáit, mint a kívánatos gondolkodási és magatartásmódot. Befolyásolhatják olyan külső hatások, amelyek a szervezettől függetlenek, mint például a társadalmi környezet, természeti környezet, technológiai környezet. A szervezet specifikus tényezők–milyen a tevékenysége, mérete, tulajdonosi struktúrája, szervezet történelme az alapításától kezdve, azoknak a gondolkodásmódja, akik létrehozták, azok, akik fontos szerepet játszottak–, szintén alakítják a szervezet kultúráját.

A szervezeti kultúrát meghatározó néhány fontos tényezőpáros:

- Munkakörrel vagy szervezettel történő azonosulás
- Egyén vagy csoportközpontúság
- Függség vagy függetlenég
- Kontroll erőssége vagy gyengesége
- Kockázatvállalás vagy kerülés
- Eredmény vagy folyamatkoncentráció
- Rövid vagy hosszú távra koncentráció
- Változások szükségessége és időszerűsége vagy stabilitásra törekvés

A szervezeti kultúra elemzése fontos része a változó körülményeket, elvárásokat követni szándékozó szervezetfejlesztésnek, amelynek szakaszai:

- Diagnóziskészítés
- Változások menedzselése
- Ellenőrzési szakasz

A szervezetfejlesztés tehát mindig elemzések sorát jelenti, amely kiterjed a környezetre a vezetésre, a szervezet tagjaira, a szervezet struktúrájára, és a szervezet tevékenységére. Fontos eleme a vezetői készségek fejlesztése és a konfliktus kezelése, mivel az átalakítások konfliktusokkal járnak.



7. ábra. A csapatot összehozhatja egy jó kis hegyi túra konfliktusokkal terhelt időszakban

## SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ A HUMÁNERŐFORRÁS MENEDZSMENTBEN

A kommunikáció egy szervezet létének alapvető feltétele. A kommunikáció tartja össze a szervezet tagjait, egységeit, és kapcsolja össze a szervezetet más szervezetekkel. A kommunikáció tehát a szervezet mindennapos feladataira kiterjed, így a humánerőforrás gazdálkodásnak is meghatározó része.

A szervezeti kommunikáció lehet: írott és szóbeli.

Írott formái: küldetéstudat, stratégiai és operatív tervek, munkaköri leírások, munkaszerződések, teljesítményértékelő lapok, tesztek, elégedettségi felmérő lapok, dolgozói kézikönyv, szabályzatok, SZMSZ, mérleg, éves beszámolók, levelek, határozatok, vállalati újság, faliújság, plakát.

Szóbeli formái: tárgyalás, munkamegosztó–kiosztó beszélgetés, kérés, utasítás, visszajelzés, telefonos kapcsolattartás, rendezvények levezetése, értekezletek, beszámolók, prezentációk tartása, folyosói pletykák.

A HEM feladatok komplexitása egyértelművé teszi, hogy a szervezeteknek a HRM kommunikációra stratégiát kell kidolgozniuk. Átfogó, koherens és hatékony kommunikációs rendszerekre van szükség, amelyek fontos eleme a belső kommunikáción túl a kifelé irányuló kommunikáció is.

A jó munkahelyi légkör feltétele a jól működő komplex kommunikációs rendszer, mely a konfliktusok kezelésében nélkülözhetetlen. Különösen a változások kezelésekor, amikor új eljárásokat, új szabályokat kell elsajátítani a szervezetben dolgozóknak fontos az információk kommunikálása. A problémák mellett a sikereket, az eredményeket is szükséges kommunikálni, megünnepelni.

## MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK

Munkaügyi kapcsolatok a piacgazdaság két évszázados szerves fejlődésének eredményeként a munkavállalók, a munkáltatók, illetve képviselői, érdekképviselői szervezeteik, valamint az állam között kialakított intézményes (jogilag szabályozott és/vagy megállapodásokon nyugvó) kapcsolatok rendszerét jelenti.

Célja az együttműködés fenntartása, a konfliktusok megelőzése, illetve a kialakult konfliktusok megoldása, bipartit, illetve tripartit intézmények által. Fontos eleme a kollektív tárgyalás, amely olyan alapvetően bipartit, (időnként tripartit) tárgyalás, amely a munkáltatók és a munkavállalók érdekeit képviselők között zajlik.

A HEM szerepe a kollektív szerződéskötésben kultúrafüggő, jelzi szerepét erejét a vállalat menedzsmentjében, a vállalat irányítási rendszerében: lehet döntés előkészítő, támogató, információgyűjtő, lehet a tárgyaló delegáció tagja, partner a munkáltatói oldalon, lehet a delegáció vezetője, a munkáltató képviselője, fő tárgyalópartner is.

Bipartit intézmények:

- individuális munkaügyi kapcsolatok (egyéni munkaszerződés),
- kollektív tárgyalások és megállapodások,
- participáció,
- munkaügyi konfliktusok, viták és rendezésük intézményei.

Tripartit intézmények:

- Makroszintű konzultáció,
- Makroszintű országos tárgyalások és megállapodások.

A kollektív szerződési tárgyalás tipikus elemei:

- bér, munkaidő (régen csak ez volt),
- munkavédelem, munkabiztonság,
- foglalkoztatási feltételek,
- új technológia bevezetése elleni védelem (képzés),
- elbocsátási elvek létszámleépítés esetén.



A kollektív tárgyalás kezdetben a munkaügyi viták rendezésének eszköze volt, ma a viták kialakulásának megelőzését szolgálja. A munkaadó, a munkaadók egy csoportja illetve egy vagy több munkaadói szervezet és másrésről a munkavállalók egy vagy több szervezete között zajlik, azzal a 3-as céllal, hogy meghatározzák a munka és foglalkoztatási feltételeket, rendezzék a munkavállaló és munkaadó közti viszonyokat, és rendezzék a munkaadók vagy szervezeteik és a munkavállalók egy vagy több szervezete közötti kapcsolatokat. Fő kulcsszava az alku, jelzi, hogy a felek között eltérő érdekek egyeztetésében és az egyeztetés útján történő érdekérvényesítésben alapvető folyamat.

### **A SZEMÉLYÜGYI INFORMÁCIÓS RENDSZER KIALAKÍTÁSA, ALKALMAZÁSÁNAK TERÜLETEI**

A HEM különböző tevékenységei során rengeteg adattal kell dolgoznia, ezért a hatékony adatkezelés, adminisztráció kulcskérdés. A HEM információs rendszer gyűjti, tárolja és elemzi a munkavállalókra, munkavállalók költségeire, munkájára vonatkozó adatokat, illetve képes rendszeres vagy egyedi jelentéseket készíteni ebből.



*8. ábra. Papír, papír, papír!*

A folyamatosan változó és teljesítményorientált világunkban, mindig újabb és újabb igények merülnek fel, a cégek még hatékonyabban, még gyorsabban szeretnék elvégezni adminisztrációjukat is, így az általuk használt szoftvereknek, – a HEM területén is –, egyre többet kell tudnia, még több funkcióval kell rendelkeznie.

Ebből az elvárásból adódik, hogy ma már egyre több szervezet dönt úgy, hogy nemcsak személyügyi adminisztrációját, amely önmagában is nagyon sok adatot kezel, hanem teljes humán erőforrás menedzsment rendszerét informatikai alapokra helyezi. Egy jó humán erőforrás szoftver teljes mértékben lefedheti a HEM tevékenységét.

Tekintse át a személyügyi szoftverek legfontosabb funkciócsoportjait:

- a személy- és munkaügyi nyilvántartás és elemzés,
- a bérszámfejtés,
- TB-elszámolás és jelentés,
- HEM funkciók.
  - • munkakör analízis és munkaköri specifikáció,
  - • átszervezés,
  - • munkavállaló felmérés,
  - • önfelmérés,
  - • személyzetfelmérés,
  - • tesztkészítés, tesztelés és kiértékelés,
  - • szervezettervezés,
  - • kiválasztás, „a megfelelő embert a megfelelő munkakörbe”,
  - • toborzáskezelés,
  - • képesség, készség és alkalmassági tesztek,
  - • személyre vonatkozó továbbképzési igényfelmérés,
  - • teljesítmény felmérés,
  - • fejlesztési tanács,
  - • utódlástervezés,
  - • karriertervezés,
  - • helyettesítés,
  - • leváltás és elbocsátás,
  - • nyugdíjazás,
  - • személyi adatok tárolása és jelentéskészítés,
  - • munkakör értékelés,
  - • munkaerő-időbeosztás,
  - • jelenlét elszámolás,
  - • erőforrás tervezés,
  - • továbbképzés kezelés,
  - • körlevelező,
  - • szabadságkérelem kezelés,
  - • személyes adatok,
  - • munkavállalói panaszok,
  - • fegyelmi ügyek,
  - • csökkent képességek,
  - • balesetek,
  - • cégautók,
  - • épületek,
  - • hiányzás,
  - • költségnyilvántartás.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1. A munkaköri leírás minták, sablonok megkönnyítik a HEM adminisztrációját. **Keresse meg az interneten a lilium.hu honlapot**, mely regisztráció és bejelentkezés után ingyenes tanácsadás keretében segítséget nyújt egy munkaköri leírás sablon letöltéséhez!

2. Ismerkedjen meg az alábbi az alábbi dokumentum áttanulmányozásával a munkaszerződés formai és tartalmi elemeivel!

Gipsz Jakab

«TAJ» (TAJ szám) «

AAJ»(adóigazolvány száma)

«lakcím»(lakcím)

«születési hely, idő»(születési hely és időpont)

«anyja neve»(anyja neve)

(a továbbiakban munkavállaló),

és

.....  
(a továbbiakban munkáltató) munkaviszonyra irányuló szerződést köt.

1. A munkavállaló munkaköre:stukkókészítő
2. A munkaviszony határozatlan időre szól. A munkavállaló munkába lépésének napja a munkaszerződés megkötésével lép életbe.
3. Az Mt. alapján a felek «próbaidő» hónapos próbaidőben állapotodnak meg, amely alatt a munkaviszonyt bármelyik fél bármely napon azonnali hatállyal megszüntetheti.
4. A közösen megállapított bruttó személyi alapfizetés «alapfiz»etés Ft/hó + «pótlék»(délutáni/éjszakai műszakpótlék átalány). A munkabér kifizetése minden tárgyhót követő hó 10. napja.
5. A munkavállaló munkaideje napi «munkaidő» óra, «pihenőnap» (Pihenőnap megegyezés szerint).
6. A felek kifejezetten megállapodnak abban, hogy szükség esetén a munkavállaló – külön utasítás nélkül is – jogosult és köteles túlmunkát végezni.

7. A munkavállalót évi rendes szabadság illet meg. A szabadság mértéke az Mt. 131. – a szerint alakul, amelyet törvényes jogcímen pótszabadság járulhat.

8. A munkavállaló az 1.pont szerint egész munkaerejének a munkáltató szolgálatába állítására köteles. Ezért a munkavállaló számára tilos, hogy a munkáltató előzetes kifejezett írásbeli hozzájárulása nélkül a munkaviszony fennállása alatt más kereső tevékenységet folytasson akár közvetlenül, akár közvetve más személy útján.

9. A munkavállaló köteles a munkaviszonya keretében tudomására jutott mindennemű üzleti vagy üzemi tény, eseményt vagy egyéb adatot, különös az üzemi vagy üzleti titkot titokban tartani, még a munkaviszony megszűntét követően is E kötelezettség körébe esik a munkadíjazás mértéke is, a munkahelyi munkatársakra is kiterjedően. A munkavállaló köteles a munkaviszonyának megszűntével visszaszolgáltatni mindennemű olyan iratot, amely a munkaviszonyával összefüggésben készült vagy került hozzá, ideértve a saját feljegyzéseit is.

10. E munkaviszonyból eredő munkáltatói jogokat különösen a munkaviszony létesítésére, módosítására és megszüntetésére, a munkaviszonyból eredő kötelezettségek vétkes megszegése esetén hátrányos jogkövetkezmények alkalmazására, illetőleg kártérítési felelősség megállapítására vonatkozó jogokat a munkáltató .....vezetője gyakorolja és ő köteles a munkáltatót terhelő kötelezettségek teljesítésére. A munka közvetlen felügyeletére vonatkozó jogkör közvetlen felettest ..... illeti meg.

11. Munkaügyi jogvita esetén a munkavállaló a munkáltatónak a 10.pontban meghatározott vezetőjével vagy annak írásban felhatalmazott beosztottjával jogosult és köteles egyeztetni.

12. Ha ez a szerződés külön rendelkezést nem tartalmaz, a magyar Mt. és az azt kiegészítő jogszabályok rendelkezései az irányadók.

E munkaszerződés módosítása vagy kiegészítése csak írásba foglalva érvényes.

Budapest, .....

.....

.....

munkáltató

munkavállaló

**3. A munkaviszony megszüntetésekor** is mind munkáltatóként, mint munkavállalóként pontos munkajogi ismeretekre van szükség. Végezzen kutatómunkát, és gyűjtse össze részletesen, mindenre kiterjedően azokat a munkajogi információkat, amelyek a munkaviszony megszűnésére, megszüntetésére, a rendes és rendkívüli felmondásra, felmondási tilalmakra és a végkielégítésre vonatkoznak. Készítsen belőle egy olyan vázlatos összefoglalást, amelyet későbbi munkája során is tud majd használni!



*9. ábra. A távozó munkaerő viszi a hírünket is...*

### 3. Megoldás

**Munkaviszony megszűnése:** a munkaviszony a munkavállaló halálával, a munkáltató jogutód nélküli megszűnésével, illetve – határozott idejű munkaviszonynál – a határozott idő lejártával szűnik meg.

**Munkaviszony megszüntetése:** a munkaviszony megszüntethető

a munkáltató és a munkavállaló közös megegyezésével;

rendes felmondással (határozatlan időre szóló munkaszerződésnél);

rendkívüli felmondással;

a próbaidő alatt azonnali hatállyal.

A határozott idejű munkaviszonyt a munkáltató a határozott idő lejártá előtt akkor is megszüntetheti, ha a munkavállaló hátralévő időre járó – legfeljebb azonban egyévi – átlagkeresetét előre kifizeti. A munkaviszony megszüntetésére irányuló megállapodást, illetve nyilatkozatokat mindig írásba kell foglalni.

Munkaviszony megszüntetése közös megegyezéssel: mind a határozatlan, mind a határozott idejű munkaviszony megszüntethető a munkavállaló és a munkáltató közös megegyezésével. Ilyenkor a munkaviszony azon a napon szűnik meg, amelyet a felek megjelölnek a megegyezésben. Eddig az időpontig a munkavállaló köteles munkát végezni, a munkavégzés alóli felmentését nem kérheti.

**Rendes felmondás, felmondási tilalmak, végkielégítés**

Rendes felmondás: a határozatlan idejű munkaviszonyt mind a munkavállaló, mind a munkáltató felmondással megszüntetheti. A felmondás egyoldalú jognyilatkozat, amelynek érvényességéhez a másik fél egyetértése vagy elfogadása nem szükséges.

A munkáltató köteles felmondását megindokolni. Az indokolásból a felmondás okának világosan ki kell tűnnie. A törvényi követelménynek az indokolás akkor felel meg, ha tartalmazza azokat a konkrét tényeket, illetve körülményeket, amelyekre a munkáltató a felmondást alapította. Vita esetén a felmondás indokának valóságát és okszerűségét a munkáltatónak kell bizonyítania. A felmondás indoka csak a munkavállaló képességeivel, a munkaviszonnyal kapcsolatos magatartásával, illetve a munkáltató működésével összefüggő ok lehet. A munkáltató személyében bekövetkező változás – jogutódlás – önmagában nem szolgálhat a határozatlan idejű munkaviszony rendes felmondással történő megszüntetésének indokául. A munkavállaló munkavégzésére vagy magatartására hivatkozással történő munkáltatói felmondás előtt lehetőséget kell adni a vele szemben felhozott kifogások elleni védekezésre, kivéve, ha az eset összes körülményeiből következően ez a munkáltatótól nem várható el. Nem kell indokolni a felmondást, ha a munkavállaló öregségi nyugdíjra szerzett jogosultságot, illetve előrehozott öregségi nyugdíjban vagy szolgálati nyugdíjban részesül. Szintén nem kell indokolni a vezető állású munkavállaló rendes felmondását sem.

A munkavállaló rendes felmondással bármikor, indokolás nélkül megszüntetheti a határozatlan idejű munkaviszonyát.

**Felmondási idő:** a felmondási idő a felmondás kézhezvételét követő naptól a munkaviszony utolsó napjáig eltelt idő. A felmondási idő kezdete a felmondás közlését (kézbesítését) követő nap. A felmondási idő legalább 30 nap, az egy évet azonban nem haladhatja meg.

A 30 napos felmondási idő a munkáltatónál munkaviszonyban töltött

három év után 5 nappal,

öt év után 15 nappal,

nyolc év után 20 nappal,

tíz év után 25 nappal,

tizenöt év után 30 nappal,

tizenhét év után 40 nappal,

húsz év után 60 nappalmeghosszabbodik.

A vezető állású munkavállalókra nem vonatkoznak a felmondási idő szabályai.

**Felmondási tilalmak:** A munkáltató nem szüntetheti meg rendes felmondással a munkaviszonyt az alábbiakban meghatározott időtartam (felmondási védelem) alatt:

a betegség miatti keresőképtelenség, legfeljebb azonban a betegszabadság lejártát követő egy év, továbbá az üzemi baleset vagy foglalkozási megbetegedés miatti keresőképtelenség alatt a táppénzre való jogosultság időtartama alatt,

a beteg gyermek ápolására táppénzes állományba helyezés időtartama alatt,

a közeli hozzátartozó otthoni ápolása vagy gondozása céljából kapott fizetés nélküli szabadság időtartama alatt,

a terhesség, a szülést követő három hónap, illetve a szülési szabadság időtartama alatt,

a gyermek ápolása, illetve gondozása céljára kapott fizetés nélküli szabadság időtartam alatt,

a sor- vagy tartalékos katonai szolgálatnak a behívóparancs, a polgári szolgálatnak a teljesítésre vonatkozó felhívás kézhezvételétől számított időtartama alatt.



A felmondási tilalom azt jelenti, hogy a védelmezett időszak alatt lehet ugyan a felmondást a munkavállalóval közölni, de a felmondási idő a tilalom időszaka alatt nem kezdődik meg. Az ezt megelőzően (pl. betegállományba vonulást megelőzően) közölt felmondásnál a munkaviszony az általános szabályok szerint (a felmondási idő elteltével, a betegállomány tartama alatt) szűnik meg.

Ha a felmondási védelem fentiek szerinti időtartama meghaladja a tizenöt napot, de nem éri el a harminc napot, a felmondási idő csak a védelem lejártát követő tizenöt nap elteltével kezdődhet el. Amennyiben a védelem időtartama meghaladja a harminc napot, a felmondási idő csak a védelem lejártát követő harminc nap elteltével kezdődhet. (E szerint, ha valaki például 10 napig van táppénzen, akkor már a munkába állásának első napján elkezdődhet a felmondási ideje. Amennyiben a betegség 18 napig tart, akkor csak a munkába állását követő 16. napon kezdődhet a felmondási ideje, ha pedig 31 napi betegség után áll munkába, a felmondási idő a munkába állását követő 31. napon kezdődhet.)

A felmondási tilalom nem vonatkozik azokra a munkavállalókra, akik a felmondás közlésének időpontjában öregségi nyugdíjra jogosultságot szereztek, illetve előrehozott öregségi nyugdíjban vagy szolgálati nyugdíjban részesülnek, valamint a vezető munkaviszonyának rendes felmondással történő megszüntetésére.

Felmondási korlátok: különösen indokolt esetben szüntetheti meg a munkáltató rendes felmondással a munkavállaló munkaviszonyát az öregségi nyugdíjra való jogosultság megszerzését megelőző öt éven belül. A közvetlen felsőbb szakszervezeti szerv egyetértése kell a szakszervezet választott tisztségviselője munkaviszonyának rendes felmondással való megszüntetéséhez. Ez utóbbi védelem vonatkozik az üzemi tanács tagjára és a munkavédelmi képviselőre is.

**Felmentési idő:** a munkáltató rendes felmondása esetén köteles a munkavállalót a munkavégzés alól, a munkavállaló kívánságának megfelelő időben és részletekben felmenteni. A felmentési idő mértéke a felmondási idő fele. (A töredéknapot egész napként kell figyelembe venni.) A felmentés időtartamára a munkavállalót átlagkeresete illeti meg. Nem jár átlagkereset arra az időre, amely alatt a munkavállaló munkabérre egyébként sem lenne jogosult. Amennyiben a munkavállalót a felmondási idő letelte előtt a munkavégzés alól végleg felmentették és a munkabér fizetését kizáró körülmény a felmentése után következett be, a már kifizetett munkabért nem lehet visszakövetelni. A felmentés tartamára kifizetett átlagkereset akkor sem követelhető vissza, ha a munkavállaló a felmentési idő alatt munkavégzéssel járó jogviszonyt létesít.

**Végkielégítés:** a munkavállaló munkaviszonyának a munkáltató rendes felmondása vagy jogutód nélküli megszűnése következtében történő megszűnése esetére jár. A végkielégítés előfeltétele, hogy a munkavállaló meghatározott időtartam alatt a munkáltatónál munkaviszonyban álljon.

A végkielégítés mértéke a munkavállalónál munkaviszonyban töltött

legalább három év esetén: egy havi;

legalább öt év esetén: két havi;

legalább tíz év esetén: három havi;

legalább tizenöt év esetén: négy havi;

legalább húsz év esetén: öt havi;

legalább huszonöt év esetén: hat havi

átlagkereset.

A végkielégítésre való jogosultság szempontjából figyelmen kívül kell hagyni a szabadságvesztés, a közérdekű munka, valamint a harminc napot meghaladó fizetés nélküli szabadság időtartamát (kivéve a közeli hozzátartozó, valamint a tíz éven aluli gyermek gondozása, ápolása céljából igénybe vett fizetés nélküli szabadságot). A végkielégítés mértéke háromhavi átlagkeresettel emelkedik, ha a munkavállaló munkaviszonya az öregségi nyugdíjra vagy a karkedvezményes öregségi nyugdíjra való jogosultság megszerzését megelőző öt éven belül szűnik meg. Nem jár végkielégítés a munkavállalónak, ha legkésőbb a munkaviszony megszűnésének időpontjában nyugdíjra válik jogosulttá, illetve munkaviszonya a munkavállaló halála, a határozott idő eltelte, a munkáltató általi rendkívüli felmondás, jogellenes kilépés, közös megegyezés vagy a munkavállaló rendes felmondása folytán szűnik meg.

### **Rendkívüli felmondás**

Rendkívüli felmondás: mind a munkáltató, mind a munkavállaló rendkívüli felmondással megszüntetheti a határozott és a határozatlan időre szóló munkaviszonyt is, ha a másik fél

a munkaviszonyból származó lényeges kötelezettségét szándékosan vagy súlyos gondatlansággal jelentős mértékben megszegi, vagy

egyébként olyan magatartást tanúsít, amely a munkaviszony fenntartását lehetetlenné teszi.

A munkáltatói rendkívüli felmondást indokolni kell, az indokolásból ki kell tűnnie a felmondás valódi okának. A munkáltatói rendkívüli felmondás közlése előtt lehetőséget kell adni a munkavállalónak a tervezett intézkedés indokainak megismerésére és a vele szemben felhozott kifogások elleni védekezésre, kivéve, ha az eset összes körülményeiből következően ez a munkáltatótól nem várható el. A rendkívüli felmondás jogát az ennek alapjául szolgáló okról való tudomásszerzéstől számított 15 napon belül, legfeljebb azonban az ok bekövetkeztétől számított 1 éven belül, bűncselekmény elkövetése esetén a büntethetőség elévüléséig lehet gyakorolni. Rendkívüli felmondás esetén nem alkalmazhatók a felmondási időre, a felmondási tilalmakra és korlátokra, valamint a végkielégítésre vonatkozó szabályok. Ha a munkaviszonyt a munkavállaló szünetelteti meg rendkívüli felmondással, a munkáltató köteles annyi időre járó átlagkeresetet kifizetni, amennyi a rendes felmondása esetén járna, továbbá végkielégítés is jár a munkavállalónak, és felmerült kárának megtérítését is követelheti.

### **Igazolás munkaviszony megszűnésekor, működési bizonyítvány**

Munkáltatói igazolás a munkaviszony megszűnéséről: a munkáltató a munkaviszony megszüntetésekor/megszűnésekor az alábbi tartalmú igazolást köteles kiadni a munkavállalónak. Az igazolás tartalmazza:

munkavállaló személyi adatait (név, leánykori név, anyja neve, születési hely, év, hónap, nap),

a munkavállaló TAJ-számát,

a munkáltatónál munkaviszonyban töltött idő tartamát;

a munkavállaló munkabéréből jogerős határozat vagy jogszabály alapján levonandó tartozást, illetve ennek jogosultságát;

a munkavállaló által a munkaviszony megszűnésének évében igénybe vett betegszabadság időtartamát.

A munkáltató köteles igazolni azt is, ha a munkavállaló munkabérét tartozás nem terheli. Szintén a munkaviszony megszűnésekor kell kiadni az adóelőleg, illetve a tb-járulék és egészségügyi hozzájárulás megfizetéséről szóló, valamint a munkanélküli-járadék megállapításához szükséges igazolást is.

Működési bizonyítvány: a munkavállaló kérelmére munkaviszonyának megszüntetésekor (megszűnésekor), illetve az ezt követő egy éven belül a munkáltató köteles működési bizonyítványt adni, amely tartalmazza a munkáltatónál a munkavállaló által betöltött munkakört, valamint – a munkavállaló kérésére – a munkájának az értékelését.

**Munkaviszony jogellenes megszüntetése**

Jogellenes a munkaviszony megszüntetése, ha az valamilyen munkaügyi jogszabály rendelkezésébe ütközik (például nem indokolták a felmondást, vagy annak indoka valótlan volt, felmondási védelem alatt álló munkavállalónak mondanak fel stb.).

Ha a munkáltató szünteti meg jogellenesen a munkaviszonyt, köteles a munkavállalót olyan helyzetbe hozni, mintha a munkaviszonya nem szűnt volna meg. Jogellenes megszüntetés esetén a munkavállaló a felmondás közlésétől számított 30 napon belül keresettel élhet a munkaügyi bíróságon. Amennyiben a bíróság a jogellenességet megállapítja, kérelemre kötelezi a munkáltatót a munkavállaló eredeti munkakörben történő továbbfoglalkoztatására. Ezen túlmenően kötelezi az elmaradt munkabér (egyéb járandóságai), a megszüntetéssel felmerült kár, valamint – ha munkaviszony nem rendes felmondással szűnt meg – a felmentési időre járó átlagkereset és végkielégítés megtérítésére. Nem kell megtéríteni a munkabérnek (egyéb járandóságnak), illetve a kárnak azt a részét, ami máshonnan megtérült.

Munkavállalói kérelem hiányában vagy a munkáltató kifejezett kérelmére a bíróság mellőzi az eredeti munkakörbe történő visszahelyezést, ilyenkor azonban a munkáltató legalább két, legfeljebb tizenkét havi átlagkeresetnek megfelelő összeg megfizetésére köteles. A munkaviszony ilyenkor az ítélet jogerőre emelkedésének napján szűnik meg.

A munkavállaló köteles a reá irányadó felmondási időre járó átlagkeresetét megfizetnie munkáltatónak, ha:

a határozott idő lejárt vagy a tanulmányi szerződésben meghatározott idő eltelte előtt kilép,

a munkaviszonyát felmondás, rendkívüli felmondás vagy közös megegyezés nélkül szünteti meg, vagy

a felmondási idő eltelte előtt kilép, annak ellenére, hogy a munkavégzés alól nem mentesítették.

Határozott idejű munkaviszony megszüntetésekor a munkáltató csak a határozott időből hátralévő időre járó átlagkeresetre tarthat igényt. A fentiekén túl a munkáltató kártérítést is követelhet.

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

Fogalmazza meg néhány mondatban, hogy a humánstratégia hogyan kapcsolódik a szervezet üzleti stratégiájához!

---

---

---

---

### 2. feladat.

A belföldön és Németországban valamint Ausztriában Irodaszer kereskedelemmel foglalkozó dunakeszi cégük toborzási specialista mellé asszisztenst keres.

Írja le az álláshirdetés szövegét, majd válassza ki, hogy hol jelenjen meg a hirdetés! Legalább 3 lehetőséget nevezzen meg!

---

---

---

---

### 3 .feladat

Írja le milyen feltételek nem teljesülnek egy szakképzésben dolgozó oktató esetében, amiért nem lehet teljesítménybérézési rendszerben foglalkoztatni? Ön milyen módszerekkel, hogyan értékelné az oktató teljesítményét?

---

---

---

---

**4. feladat**

A [www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu)-n nézzen utána, hogy csoportos létszámleépítésre milyen előírások vonatkoznak! Majd készítsen vázlatot a szabályozásról!

---

---

---

---

**5. feladat**

Pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó közép vállalkozásnál fejlesztési területén dolgozik. A cég vezetése új a teljesítményértékelési rendszert vezetett be. Több munkatárs jelezte, hogy nem teljesen érti ennek a rendszernek a működését, tanácstalanok a kollégák az ún. önértékeléssel kapcsolatban. Bár a cég eredményei javultak az utóbbi időben, több konfliktushelyzet érzékelhető a napi működés során, a hangulat is feszültebbé vált.

Írja le, milyen típusú képzéseket, tréningeket javasolna a vezetésnek!

Indokolja meg választásait!

---

---

---

---

---

---

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

Az emberi erőforrásokkal történő gazdálkodás ma már stratégiai kérdés, a humán stratégia a vállalati-szervezeti stratégia része, egy fontos funkcionális stratégia.

A szervezeti stratégia a vállalati küldetés alapján a szervezeti célokat jelöli ki, a környezeti változások és lehetőségek összetevőinek vizsgálatán alapszik (SWOT elemzés, PEST analízis, piackutatási elemzések, mátrixok segítségével), a szervezeti célok elérését szolgáló alternatívákat határoz meg, majd a választott változat megvalósításához akcióterveket dolgoz ki.

A humán stratégia a szervezeti stratégia funkcionális eleme, magában foglalja a HEM céljainak megfogalmazását, cselekvési változatok kidolgozását a bevezetéshez szükséges tevékenységek meghatározását, az ellenőrzés- visszacsatolás elemeit. Segítségével meghatározhatjuk az üzleti célokhoz szükséges mennyiségű és összetételű munkaerőigényt, és ezt a munkaerőt a továbbiakban hatékonyan és humánusan alkalmazhatjuk.

### 2. feladat.

Lehetséges megoldás

Dunakeszi Papír Kft

Toborzás – Kiválasztási Munkatársat keres

Feladata az álláshirdetési csatornák felkutatása, hirdetések szerkesztése, megjelenés koordinálása.

Részvétel a kiválasztás során a kiválasztási folyamat előkészítésében, lebonyolításában.

A kiválasztási folyamat fázisaiban visszajelzések küldése a jelölteknek.

Kapcsolattartás a jelöltekkel, Munkaügyi Központtal, a budapesti irodában a projekt vezetőivel, szakmai felelősökkel.

Riportok, jelentések készítése.

Erőforrás-tervezés.

Adott esetben részvétel a beszállítók kiválasztásában, feladata a beszállítói szerződések adminisztrációs támogatása.

Elvárások:

Hasonló területen és/vagy munkaerő-közvetítéssel foglalkozó cégnél szerzett minimum 2 éves szakmai tapasztalat

Főiskolai diploma

Legalább közép fokú német nyelv-tudás

Word, Excel, Power Point felhasználói szintű ismerete

Kiváló kommunikációs készség

Szervezési készség

Projekt szemléletmód

Nagyfokú teherbírás, a változó környezethez való alkalmazkodás képessége

Közvetlen, proaktív személyiség

A munkavégzés helye: Dunakeszi

A legjobb csapatot építjük. Gyere és segíts nekünk!

Amennyiben a pozíció felkeltette az érdeklődésedet, kérjük, küldd el magyar és német nyelvű önéletrajzodat, valamint motivációs leveledet az állás címre. A levél tárgyában hivatkozz a pozíció megnevezésére.

3 látogatott internetes hirdetés portálon javasolható a megjelenés, mivel olcsóbb mint az újságokban történő hirdetés és nagyobb célközönséget is ér el:

[www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu)

[www.profession.hu](http://www.profession.hu)

[www.jobline.hu](http://www.jobline.hu)

---

### 3. feladat

Bár megfelelő teljesítményértékelési eljárás alkalmazásával a szakképzésben oktató tanár munkateljesítménye értékelhető, de az oktató-nevelő munkában a tanulók jegyei nem kizárólagos teljesítménymutatók, valamint nem állapíthatók meg egyértelmű teljesítménynormák, így nem biztosíthatóak olyan objektív mérés feltételei, amely teljesítménybéres rendszerek bevezetéséhez szükségesek lennének.



**4. feladat**

A honlap információ alapján.

**5. feladat**

A teljesítményértékelés megismertetésre van szükség, ezért mind a menedzsment, mind az alkalmazottak részére olyan képzést kell szervezni, amelyben a teljesítményértékelés céljaival, eszközeivel, módszereivel megismerkedhetnek. A konfliktusok okainak feltárására speciális konfliktuskezelési tréninget javasolnék. A szervezetben dolgozók együttműködési készségének javítására outdoor csapatépítő tréning nyújthat lehetőséget.

## IRODALOMJEGYZÉK

Bakacsi Gyula: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment 2003. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Kiss Pál: Humánerőforrás menedzsment I. II. 2002. Szent István Egyetem

Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv főszerkesztők: Poór József-dr. Karoliny Mártonné 1999. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

[www.wikipedia.hu](http://www.wikipedia.hu) 2010 07.20.

[ww.origo.hu](http://ww.origo.hu) 2010. 07. 20.

1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről

MUNKANYAG

A(z) 1997-06 modul 005-ös szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
55 343 01 0010 55 01	Banki szakügyintéző
55 343 01 0010 55 02	Értékpapíripiaci szakügyintéző
55 343 01 0010 55 03	Gazdálkodási menedzserasszisztens
55 343 01 0010 55 04	Pénzügyi szakügyintéző
55 343 01 0010 55 05	Projektmenedzser-asszisztens
55 343 01 0010 55 06	Számviteli szakügyintéző
55 344 01 0010 55 01	Adóigazgatási szakügyintéző
55 344 01 0010 55 02	Költségvetés-gazdálkodási szakügyintéző

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

20 óra

MUNKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv  
TÁMOP 2.2.1 08/1-2008-0002 „A képzés minőségének és tartalmának  
fejlesztése” keretében készült.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap  
társfinanszírozásával valósul meg.

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet

1085 Budapest, Baross u. 52.

Telefon: (1) 210-1065, Fax: (1) 210-1063

Felelős kiadó:

Nagy László főigazgató