



Orosz Zsuzsanna

## Humánerőforrás-gazdálkodás



A követelménymodul megnevezése:

Ügyviteli és munkaerőpiaci ismeretek, álláskeresési technikák alkalmazása

A követelménymodul száma: 2655-06 A tartalomazonosító száma és célcsoportja: SzT-005-50



## HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS

### ESETFELVETÉS-MUNKAHELYZET

Napjainkban a vállalkozások életének meghatározó elemévé váltak a munkavállalók. Míg a korábbiakban a technikai felszereltség, a piaci körülmények határozták meg a vállalkozások sikerességét, addig a **XXI. századot az ember évszázadának** nevezik. A vezető, az irányítók külön képzéseken tanulják, tanulhatják, hogyan kell a munkatársaikkal úgy bánni, hogy mind a vállalkozás, mind a benne dolgozók céljai teljesülhessenek, eredményeket tudhassanak magukénak.

Az emberi erőforrás gazdálkodás olyan kérdésekre adhat választ, mint:

- Milyen létszámmal optimális egy vállalkozás működtetése?
- Hogyan biztosíthatom a szükséges létszámot?
- Milyen munkakörök biztosítják a szervezet eredményes és hatékony működését?
- Mik a legfontosabb szempontok egy új munkatárs felvétele, beillesztése során?
- Érdemes költséget fordítani a kollégák képzésére, továbbképzésére?
- Valóban olyan meghatározó szerepet játszik a teljesítményértékelés a hatékonyság megteremtésében, fenntartásában?
- A bérezés szimpátia, vagy csak az eltöltött munkaévek függvénye?

#### 1. feladat

Gondolja végig, melyek azok a vezetői intézkedések, amelyek befolyásolják a munkatársak hatékonyságát, motivációját, munkahelyi közérzetét! Jegyezzen fel néhányat! Elemezze őket a tananyag feldolgozását követően!

---

---

---

---

## A HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS TERÜLETEI

### SZAKMAI INFORMÁCIÓ TARTALOM

A humánerőforrás-gazdálkodás a vállalkozás céljainak elérése érdekében történik. Optimális esetben oly módon, hogy a munkatárs a munkavégzés során saját szakmai és privát céljait is eléri.

A humánerőforrás-gazdálkodás a vezetői tevékenység része, amelyet kisebb szervezetek esetében maga a vezető, nagyobb szervezetek esetében erre a munkára szakosodott munkatárs lát el.

A humánerőforrás-gazdálkodás legfontosabb területei a személyzet biztosítása toborzás, kiválasztás révén, a munkatársak képzése, továbbképzése, a teljesítmények értékelése illetve az ösztönzési, javadalmazási rendszerek működtetése.



1. ábra A legfontosabb erőforrás az ember

### AZ EMBERI ERŐFORRÁS TERVEZÉS

Az emberi erőforrások megtervezése három főbb részből áll:

1. Munkakörelemzés
2. A szervezeten belüli létszámgigény vagy felesleg felmérése
3. A munkaerő létszám biztosítása

**1.A munkakör elemzése** során a munkafeladatokat vesszük számba. Ez egyrészt a munkaköri leírások elkészítését, átvizsgálását jelenti, másrészt az ún. **munkaköri specifikációk**, azaz az egyes feladatok ellátásához szükséges képzettségek, készségek és képességek számbavételét. Ez utóbbi annak érdekében történik, hogy az esetleges feladat átcsoportosítások, feladatkör bővítések ne menjenek a szakszerűség rovására, de kiválthassák az új munkaerő felvételét.

A munkakörelemzés, a munkaköri specifikációk alapján dönthető el, elegendő munkatárssal dolgozunk, esetleg létszámfeleslegünk van, lehetséges-e házon belüli átcsoportosítás a jövőben elvégzendő feladatokhoz.

**2.A létszámigény felmérése**nek előfeltétele a *vállalkozás jövőbeni operatív és stratégiai céljainak, a külső szabályozási környezet* ismerete. Ha például bővítés várható, akkor nem csupán a létszámigény biztosítása, hanem a *szakképzett* létszám biztosítása a feladat, míg szűkülő lehetőségek esetén a leépítés lehet a feladat. Ebbe a tevékenységbe tartozik a belső munkaerőmozgások megtervezése, az utódlási, előreléptetési lehetőségek folyamatos vizsgálata.

**A munkaerő igény felmérése**nek többféle statisztikai módszere lehetséges. Mivel ezek tárgyalása most nem a feladatunk, a fentiekben túl csak összefoglalóan jelezzük, hogy az alkalmazotti létszám tervezése a szervezet tervezett növekedésére, illetve a tevékenységi körök változására irányul, s akár a csökkentés irányába is mutathat.

**3.A munkaerő létszám biztosítása** a külső és a belső munkaerő kínálat folyamatos nyomon követése, elemzése alapján a legegyszerűbb. **A külső munkaerő kínálat** elemzéséhez a vállalkozás vonzáskörzetében végbemenő változások, a munkanélküliségi adatok alakulása, a környező oktatási intézmények kibocsátási számai adnak alapot, míg a **belső munkaerő kínálat** a munkaköri specifikációk, az előléptetések, az elbocsátások, áthelyezések nyomon követésével történik.

Amennyiben munkaerőhiány mutatkozik vagy többletmunkával, belső átcsoportosítással, vagy külső munkaerő felvételével pótolhatjuk a hiányzó erőforrásokat.

Ha viszont létszámtöbbletet tapasztalunk, az egyik legnehezebb döntés elé kerülünk: mi legyen a létszámfelesleggel? Szerencsére az elbocsátásokat megelőzheti az eltávozók helyének be nem töltése, a természetes fogyás nem pótlása, az ideiglenes leépítés, az önkéntes távozást segítő programok, a nyugdíjazás, az előrehozott nyugdíjazási lehetőségek ösztönzése.

## AZ EMBERI ERŐFORRÁS KIVÁLASZTÁSA

Abban az esetben, amikor a munkaerő létszámának bővítése mellett döntünk, szükségessé válik a toborzási, a kiválasztási és a beillesztési folyamat végrehajtása.

**A toborzás** nem más, mint a vállalkozás, az adott munkakör iránt érdeklődő, a munkaköri elvárásoknak megfelelően kvalifikált minél nagyobb létszámú jelölti kör összegyűjtése. A toborzás célja a választási lehetőség biztosítása.



A toborzás belső és külső forrásból egyaránt lehetséges. A **belső toborzás** a vállalkozásban dolgozó alkalmazottak azon körének meghatározása, akik, váltani, vagy előre lépni szeretnének, őket belső hirdetéssel, pályáztatással érhetjük el. Élhetünk a pályáztatás nélküli, belső áthelyezés módszerével is.

A **külső forrásokból** történő toborzásnak vannak előnyei, Az új munkatársak más nézőpontokat, új ötleteket, dinamikusabb munkastílust hozhatnak magukkal, új energiával tölthetik fel a szervezetet. A külső toborzás többféle módszerrel történhet: a munkatársi ajánlás, az elektronikus hirdetés, a vállalati honlapon lehetséges regisztráció a legelterjedtebb az "átlagos munkakörök" tekintetében. Ha kvalifikáltabb munkaerő igénye van a vállalkozásnak szóba jöhetnek a munkaerő közvetítő cégek, ebben az esetben számolni kell a magasabb költségtényezővel.

A mai világban több helyen is alkalmazzák a **munkaerő kölcsönzés** intézményét. A népszerűséget a cégek nagy száma is mutatja. Ebben az esetben a munkavállalókat nem a vállalkozás, hanem a kölcsönző cég foglalkoztatja, így mentesítve a vállalkozást a munkaügyi kérdések kezelése alól. Arra is van lehetőség, hogy – meghatározott feltételek teljesülése esetén – a munkavállalókat a vállalkozás később saját alkalmazottjaként átvegye. Ez a munkaerő biztosítási forma azokban az esetekben a legcélszerűbb, ha a *munkamennyiség nem egyenletes, hanem nagyobb munkaterhelést jelentő időszakok vannak a vállalkozás életében*. Ha munkaerő kölcsönző közreműködését vesszük igénybe, elkerülhetők a toborzás, kiválasztás, munkaügyi adminisztráció – felvétel, elbocsátás – költségei, a szervezeti közérzetet nem terheli a felduzzadó, majd elbocsátandó létszám okozta feszültség-halmaz.

A **kiválasztási** folyamat célja a legmegfelelőbb jelölt megtalálása. Természetesen ezt befolyásolja az adott vállalkozás személyzeti politikája: a legjobb jelöltet szeretnék megfizetni, vagy megelégszenek a megfizethető jelöltekkel. A kiválasztási folyamat több lépcsőből áll.

### Lépések:

1. A munkaköri követelmények meghatározása, a munkakör ellátásához kívánatos képességek, kompetenciák meghatározása
2. Toborzás
3. A jelöltek elemzése, kiválasztás
  - a) Az önéletrajzok átvizsgálása
  - b) Interjúztatás: a jelölt céljai, élethelyzete, motivációja
  - c) A vélemények értékelése
4. Ha szükséges, szakértői vizsgálatok: egészségügyi, pszichológiai
5. A munkakör összevetése a személy alkalmasságával, a megfelelés értékelése

A kiválasztási folyamatot követően kerül sor a jelöltek **beillesztésére**.



2. ábra Megbeszélés a beillesztési folyamatban

A munkatársak beillesztésének **célja** az új dolgozó **megismertetése** a szervezet működésével, a biztonsági kérdésekkel, a foglalkoztatási feltételekkel, a szervezeti egységgel, a konkrét munkafeladatokkal, a kollégákkal.

Fontos lépés az új munkatárs és a szervezet szempontjából is, mert alkalmazásával csökkenhető a fluktuáció, elkerülhetők, kezelhetők az esetleges balesetek, a munkahelyi stressz, átadható a szervezeti kultúra, megoldható a csapatépítés, és nem utolsósorban biztosabban elérhető az elvárt teljesítmény, még hozzá a hozzárendelt minőségi mutatókkal egyetemben.

A gyakorlatban bevált módszer a **mentori rendszer** alkalmazása. Ekkor egy tapasztalt, a cég elvárásait ismerő, elfogadó, alkalmazó munkatárs segíti a beilleszkedést, lehetőleg olyan kolléga személyében, aki **az új munkatárs feladatait nem csupán elmondani, hanem szükség esetén bemutatni is képes**. Mentori tevékenységéért a kolléga valamilyen juttatást is kaphat: nem csupán anyagi ellentételezés jöhet szóba, hanem pl. szabadidő, továbbképzés, előrelépési lehetőség is.

A mentor, a vezető a beillesztési folyamat során – amely nem keverendő össze a próbaidő fogalmával – folyamatos visszajelzést ad az új kollégának az elvégzett munka eredményéről, minőségéről, míg az új kolléga hozzá fordulhat kérdéseivel, gondjaival. Munkatársak képzése, továbbképzése

A jelöltek felkutatását, a kiválasztási és beillesztési folyamatot követően a képzés, a továbbképzés a humánerőforrás gazdálkodás következő területe. A **képzésre** inkább a **munkába álláskor**, vagy a **munkafeladatok változásakor, bővülésekor** kerül sor, míg a **továbbképzés a munkavégzés során** elvégzendő tevékenység. Napjainkban mind a tényleges tevékenységek, mind a és a vezetői feladatok, módszerek, technikák oly mértékben változnak, hogy az **élethosszig tartó tanulás a versenyképesség, a fejlődés feltételévé vált**.

Az eredményorientált fejlesztés nem az aktuális képzési ajánlatoknak megfelelően, ad hoc történik, hanem tervezetten, célszerűen az alábbi módon történik.

### **A képzési és továbbképzési igények felmérése**

A tervezett képzések első teendője a **vállalkozásnál fellelhető készségek, képességek** nyilvántartása, amely a **munkaköri specifikációk** révén történik. **Képzési szükséglet akkor keletkezik, ha az elvégzendő feladatokhoz nem elegendők a rendelkezésre álló kompetenciák.**

**Szervezeti, munkaköri és egyéni szintű** igényeket különböztetünk meg. A szervezeti szintű igényeket a *vállalkozás jövőbeni tervei* generálják, amelyeket a munkaerő jelenlegi minőségével vethetünk össze. A munkaköri szintű igények felmérése arra adhat választ, hogy milyen *ismeretek, szaktudás, hozzáállás* szükséges, hogy a munkavállaló a jövőbeni feladatait is eredményesen és hatékonyan tudja ellátni. Az egyéni szintű igények felmérése pedig *konkretizálja az egyes munkavállalók kompetencia* hiányait.

### **A lehetséges képzési módszerek számbavétele**

A módszerek megválasztásakor a **hatékonyság**, az **erőforrásigény** a legfontosabb választási szempont.

A képzési módszerek részletezése helyett megemlítjük a *spontán tanulás, az utánpótlást, a betanító kézikönyvek használatát, a munkaátadást, a delegálást, a strukturált munkagyakorlatot*. Ez utóbbi egyre igényesebb munkafeladatok elvégzésén vezeti át a tanulót, aki az éppen megoldásra váró munkafeladat megoldása alatt sajátítja el az aktuális tudnivalókat, így őrizve meg a motivációját. A *rotáció, a körbejáratás* során a dolgozó több munkakör megismerésével bővíti tudását, növeli rálátását a vállalkozás tevékenységére.

A képzéseket **házon belül**, vagy **házon kívül** is szervezhetjük. A házon belüli képzés a közvetlen munkavégzésre specializált lehet, míg a külső képzés esetleg magasabb színvonalon, nagyobb gyakorlattal folyhat.

### **A képzés értékelése**

A képzés értékelése az **oktatási célokkal való egybevetéssel** történik, és figyelembe vételre kerül a következő oktatás tervezésekor. Fontos értékelési szempont a résztvevők reakciója, **munkájuk eredményességének javulása**, az elvárt viselkedési formák megjelenése.

Hangsúlyozni szükséges, hogy az emberi erőforrás fejlesztését manapság nem költségként, hanem inkább *beruházásként* értelmezik azok a vállalkozások, amelyek valóban élen járók a saját szakmájukban. A vállalkozások technikai hátterének fejlesztése mellett a képzés jelentheti a másik versenylőnyt.

Ahogy a termelési eszközöket, technikai felszereléseket időről időre átvizsgáljuk – és természetesnek vesszük ezt – úgy a dolgozók tudását is fejleszteni, hatékonyabbá kell tenni.

Napjainkban a folyamatosan változó piaci kihívásokhoz való alkalmazkodás elengedhetetlen feltétele sikerességnek. Azok a vállalkozások maradhatnak életben, amelyek időben, magas színvonalon tudnak reagálni a kihívásokra. Ebben az összefüggésben a képzés stratégiai szerepet játszik, hiszen az alkalmazkodást szolgálja.



3. ábra Élethosszig tartó tanulás

## A TELJESÍTMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

A teljesítmények értékelése nem új keletű a munka világában. Az alkalmazott módszerek viszont megváltoztak, nem csupán az elmúlt időszak tevékenységének eredményeit minősítik, hanem a **jövőbeni fejlődési lehetőségekre** is koncentrálnak úgy, hogy a munkavállaló motivációját is igyekeznek fenntartani, sőt fokozni.

A teljesítményértékelés egyrészt **információt ad** az alkalmazott kiválasztási, beillesztési módszerek eredményességéről, másrészt gyakran a **jövedelem, az egyéb juttatások alapját** képezi, harmadrészt pedig lehetőséget ad a **vállalkozás céljainak** folyamatos áttekintésére, az elérésüket szolgáló tevékenységek meghatározására.

A teljesítmények értékelésére többféle módszer lehetséges. A **kvalitatív módszerek** kötetlen formájú jelentéseket kérnek, olyan eseteket elemeznek, amelyek a szervezet szempontjából sikert, esetleg kárt okoztak. A **kvantitatív módszereket**, pl. értékelő skálákat alkalmaznak.

Elterjedt módszer a **célközpontos vezetés**, melynek alkalmazását inkább vezető munkatársak esetében érdemes választani. A módszer röviden annyit jelent, hogy a kollégáknak **nem a feladatokat, hanem az elérendő eredményeket fogalmazzuk meg**, tűzzük ki célul, rájuk bízva, milyen módszerekkel dolgoznak, milyen feladatok elvégzésével érik el a kitűzött célokat, s csak a végeredmény, nem a feladatrészletek kerülnek mérésre, értékelésre.



A teljesítményértékelés a **munkavállaló számára is fontos visszajelzés**, a motivációját, elégedettségét növelheti, ha nem ítélező, inkább fejlesztő cézzal folytatja a vezető. Ugyanakkor lehetőséget ad arra, hogy a megerősítést, fejlesztést igénylő területeket is kijelöljük, egyben információt szolgáltasson a képzési, fejlesztési igények meghatározásához.

A teljesítményértékeléshez a vállalkozások **formanyomtatványokat** szerkesztenek, melyek az alábbi témákat érinthetik, igazítva a konkrét tevékenységi területekhez:

- Szakmai felkészültség
- A szakma általános ismerete
- A cég ismerete
- A munkakörhöz tartozó ismeretek, szaktudás, tapasztalatok
- A szakmai nyitottság
- A szervezői képességek
- Hatékony folyamatokat vezet be
- Képes optimális megoldásokat kidolgozni
- Betartja a határidőket
- A kommunikációs jellemzők
- Írásbeli, szóbeli kommunikáció
- Tárgyalókészség
- Prezentációs készség
- A team munkára való alkalmasság
- Kezdeményező-készség
- Rugalmasság, alkalmazkodás
- Konfliktuskezelési készség
- A személyiség jellemzők
- Empátiás készség
- Lendületesség
- Felelősségvállalás
- Pontosság
- Elkötelezettség
- A munkaköri feladatok értékelése
- Az előző teljesítményértékelés során kitűzött feladatok értékelése
- Az eredmények, a fejlesztendő területek meghatározása
- A következő időszak célkitűzései
- A képzési igények megfogalmazása

A teljesítményértékelés **értékelő beszélgetés** során történik. Fontos, hogy az értékelő ne kész minősítéssel kezdje meg a beszélgetést, szánjon elegendő időt az előzetes felkészülésre és magára a beszélgetésre is.

## ÖSZTÖNZÉSI, JAVADALMAZÁSI RENDSZEREK MŰKÖDTETÉSE

A humánerőforrás gazdálkodási feladatok fontos része a **bérezés és a juttatások** kezelése. A munkatársak bért, fizetést kapnak, ráadásul béren kívüli juttatásokat is remélnek. A vállalkozások pedig a leggyakrabban anyagi ösztönzőket alkalmaznak a teljesítmények fokozására, a motiváció fenntartására, növelésére.

Az ösztönzési rendszerek magukba foglalják a bérek, fizetések megállapítását, mely a bérszínvonal, a bérstruktúra és az egyéni bér megállapítását jelenti.

A **bérszínvonal megállapítása** tulajdonképpen azt a döntést jelenti, hogy a vállalkozás vezetése az iparági, területi bérszínvonalnak megfelelő vagy attól eltérő jövedelmet kíván adni. Nyilvánvalóan a magasabb jövedelmekkel a legjobb szakemberek csábíthatók a vállalkozáshoz, míg a hasonló bérszínvonal ugyan nem csábít, de a bevált szakemberek elvándorlását megakadályozza.



4. ábra A munka ára

A **bérstruktúra megállapítása** a szervezeten belüli munkakörök súlyának, fontosságának megfelelő **differenciált bérkategóriák** kijelölését jelenti. A struktúra kialakítása a **munkakörök értékelésén** alapul. A munkakörök értékeléséhez egyrészt a munkakör jellemzőit, a felelősséget, a szükséges képzettségi szintet, az önállóság mértékét, a különleges munkavégzési körülményeket, a vállalkozás működésében betöltött szerepét, másrészt a munkakör piaci értékét célszerű figyelembe venni. Egyszerűen szólva a magasabb végzettségűek nagyobb tapasztalattal rendelkezők komplexebb munkát, így több felelősséget, fizetést kapnak.

Az **egyéni bér megállapítása** a fenti, szervezeti szintű bérpolitikai elemek megállapítása után a közvetlen vezető feladatkörébe tartozik. Célszerű itt is *munkakörönkénti bérrangsor* kialakítani, melynek szempontjai például az előzetes tapasztalatok, a munkakörön belül nyújtott teljesítmények, a rangidősség lehetnek.

A **juttatások** alatt a béren kívüli, egyéb fizetéseket, természetbeni szolgáltatásokat értjük. Manapság ezeket a szolgáltatásokat cafeteria rendszer keretén belül kezelik. A rendszer igen népszerű a munkavállalók körében, viszont a vállalkozásoknak számolni kell egyrészt a működtetés adminisztratív teendőivel, másrészt a juttatásokra rakódó adóterhekkel.

A cafeteria rendszeren kívül is lehetséges például étkezési hozzájárulás, ruhapénz, mobil, nyugdíj vagy egyéb biztosítások nyújtása, nyugdíjpénztári tagsági hozzájárulás, sportolási, egészség megőrzési, képzési programokon való részvétel biztosítása, vagy ahhoz hozzájárulás.

A juttatási csomagok egyrészt megjelennek a szervezet költségei között (adóvonzatok), másrészt vonzzák és megtartják a szervezetben dolgozó munkatársakat.

Hangsúlyozni szükséges, hogy

- az ösztönzési rendszer összhangban legyen az elvégzett munkával,
- legyen méltányos más munkákhoz a szervezeten belül,
- legyen versenyképes hasonló munkához más szervezetekben
- alkalmazása ne nyomasztó költségteherként, hanem az emberi erőforrásokba történő beruházásként értelmeződjék.

**Összefoglalóan** elmondhatjuk, hogy a kompenzációs rendszer az alapbérből (időbér, teljesítménybér), a változó bérből (jutalék, bónusz, nyereségrészesedés), juttatásokból (pénzbeli, nem pénzbeli) és a pénzben nem mérhető, de magas ösztönző erejű juttatásokból (státusz, hatalom, elismerés, előmenetel, rugalmasság) áll.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

### 1. feladat

Milyen területei vannak a humánerőforrás gazdálkodás eddig tárgyalt területeinek? Fogalmazza meg az egyes tevékenységek célját!

Tevékenységek	Célkitűzéseik

## 2. feladat

Az emberi erőforrás tervezéshez adatok, információk szükségesek. Mely információk szolgálnak alapul ehhez a tevékenységhez?


## 3. feladat

Értelmezze röviden a munkakörelemzés, a szervezeten belüli létszámgigény vagy felesleg felméréseinek, a munkaerő létszám biztosításának a lényegét!

<b>Munkakörelemzés:</b>
<b>Létszámgigény felmérése:</b>
<b>A munkaerő létszámának biztosítása:</b>

## 4. feladat

Fogalmazza meg röviden az emberi erőforrás kiválasztás szakaszait, az egyes lépések céljait!

Szakaszok	Célok

## 5. feladat

Milyen lépéseket célszerű végiggondolni egy belső oktatás megszervezése előtt?

Lépések	A lépések célja




6. feladat

Fogalmazza meg, milyen jelentősége van napjainkban a rendszeres teljesítményértékelésnek!

---

---

---

---

---

7. feladat

Állítsa fontossági sorrendbe a saját munkakörére vonatkozóan a teljesítményértékelés szempontjait!

---

---

---

---

---

8. feladat

Rendezze a saját munkakörére vonatkozóan fontossági sorrendbe, milyen szempontok alapján differenciálhatók a munkakörök!

---

---

---

---

---

## 9. feladat

Mi a szerepe az ösztönzési rendszerben az alábbi fejlesztési lépéseknek?

Bérszínvonal kialakítása	
Bérstruktúra kialakítása	
Egyéni bérek megállapítása	

MUNKANYAG

**ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK****1. feladat**

Vállalkozása nagyobb megrendelést kapott, a munka inkább egyszerű tevékenységeket igényel. A további megrendelések sorsa bizonytalan. Jelenleg csökkentett létszámmal dolgozik. Gondolja végig, milyen megoldások lehetségesek a megrendelés pontos, szakszerű teljesítése érdekében!

Megoldási lehetőségek	Indoklás

**2. feladat**

Állítson össze egy felsorolást, hogy a saját munkakörére milyen forrásokból toborozna lehetséges jelölteket!

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------

**3. feladat**

Készítse el egy önálló munkát végző, beosztott munkatársa beillesztési programját!

---

---

---

---

---

---

**4. feladat**

A vállalkozásnál, ahol Ön dolgozik, új technológiát vezettek be. A változásra felkészítették a dolgozókat, oktatást tartottak és bemutatót is szerveztek. A több lépésből álló munkafolyamat végén a minőségi kifogások folyamatosan fennállnak, a munkatársak egymást okolják a hibákért. Milyen képzési megoldásokkal segítené a színvonal javítását?

---

---

---

---

---

---

**5. feladat**

Teljesítményértékelő beszélgetésre készül, melynek során az Ön munkáját értékelik. Közvetlen vezetője közli Önnel, hogy elégedetlen a munkájával, szeretné, ha egy kicsit jobban behúzna, mert a kollégái jóval gyorsabban és nagyobb mennyiségben tudnak termelni. Különösen zavarja őt, amikor Ön pizmog, alig halad, hagyja, hogy mások dolgozzanak, valamint, hogy folyamatosan ügyetlenkedik. Megpendíti, amennyiben nem változtat a hozzáállásán, nem fog sok időt itt tölteni a cégnél. Majd mielőtt válaszolhatna, közli, hogy sajnos, sürgős dolga akadt és távozik. Milyen hibákat vétett a vezető a megbeszélés során?



---



---



---



---



---

**6. feladat**

Vállalkozása túlnőtt azon a nagyságrenden, amikor a baráti, emberi kapcsolatok, gyors megbeszélések elegendőek az eredményes munkához. Úgy látja, a feladatköröket és a jövedelmi viszonyokat tisztába kell tennie. Szeretné elkülöníteni a beszerzés, a termelés, az értékesítés területeit, meg kívánja alapozni a vállalkozás jövedelmi rendszerét. Értékelje, rangsorolja az említett munkaköröket, indokolva választását! Jelölje azokat a jövedelemelemeket, amelyeket elképzelhetőnek tart az egyes feladatkörök mellett!

Rangsor	Munkakör	Indoklás	Jövedelemelemek

## MEGOLDÁSOK

## 1. feladat

Megoldási lehetőségek	Indoklás
Az elbocsátott, vagy részmunkaidőben foglalkoztatott munkatársak behívása, munkába állítása.	Előnyös megoldás, mert a betanítási, a gyakorlatszerzési idő megtakarítható, gyorsan termelékennyé válhat a vállalkozás. A behívottak számára egyrészt a magasabb jövedelem, másrészt a biztos munkahely ígérete lehet a motiváló.
Gyakornoki munkára tanulók felvétele meghatározott időre.	Előnye az alacsony költség, a tovább foglalkoztatási kötelezettség elkerülése, a legjobbak megismerési lehetősége. Hátránya a betanítási idő, a gyakorlatszerzési idő hossza, a megnövekedett ellenőrzési, betanítási feladatok.
Munkaerő kölcsönzés	Előnye a gyorsaság, a szakképzett és gyakorlott munkaerő rendelkezésre állása, hátránya – a foglalkoztatási kondícióktól függően – a költségtényező, a fokozottabban ellenőrzésre kerülő adminisztráció

## 2. feladat

Lehetséges toborzási források: a hasonló munkakörben dolgozó kollégák, egyszerűbb munkakörben jól teljesítő kollégák, hasonló munkát végző szervezetekből eltávozott jelöltek (leépítések), hirdetésekre jelentkező ismeretlen jelöltek, munkatársak által ajánlott jelöltek, iskolában most végzett fiatalok stb

### 3. feladat

Lehetséges megoldás: Az első munkanapon a vezető várja az új kollégát, köszönti, elmondja a munkavégzéssel kapcsolatos elvárásokat, átadja a munkaszerződést, a munkaköri tájékoztatót, közösen értelmezik a tennivalókat. A kolléga kérdezhet. A vezető egy rövid értekezlet formájában néhány szóban bemutatja a közvetlen munkatársakat, akik elmondják, kinek mi a feladata, miben lesz közös a munkájuk. A vezető bemutatja a mentort, aki megbeszéli az elvégzendő feladattal kapcsolatos elvárásokat, szokásokat, és az első néhány önálló óra után közösen értékeli az elvégzett munka mennyiségét, minőségét. Ugyanez történik 2–3 hétig a betanulás és a tanulékonyság függvényében legfeljebb 1 hónapig. 1 hónap után a vezető rákérdez a munkatárs tapasztalataira, arra, igényel-e segítséget, és értékeli a munkát. Ez megismétlődik a 2. hónap és a próbaidő végén is. A mentori közreműködés idejét a vezető és a mentor folyamatosan egyezteteti, s csak az elvárásoknak megfelelő munkavégzés esetén szünteti meg. Fontos, hogy ne kritikail jellegű észrevételekkel támadjuk az új munkatársat, hanem bemutató, segítő, betanító megbeszéléseket folytassunk, egyenértékű partnernek tekintve a mentoráltat.

### 4. feladat

Lehetséges megoldás: A munkafolyamat lépéseinek megfelelően felmérném az egyes szakaszok végi állapotokat. Rögzíteném a teljesítményértékelés céljára a tapasztaltakat. Az egyes műveleteket végző kollégáknak munkavégzés közben, csoportosan szerveznék képzést, amikor is hangosan mondani kellene, hogy mit, miért és hogyan kell elvégezni. Ezt követően az elvárt minőségi kritériumokkal hasonlítatnám össze a munka eredményét, szintén csoportos keretek között. Amennyiben a minőségi hibák nem szűnnének, élnék a rotáció lehetőségével annak érdekében, hogy a dolgozók átlássák, a következő, előző művelet és a saját tevékenységük kapcsolódásait, a kritikus pontokat.

### 5. feladat

Nem a vezetőnek kell kezdeni a beszélgetést, hanem hagynia kell, hogy a munkatárs mondassa el saját önértékelését. A vezető folyamatosan saját véleményét hangoztatja, anélkül, hogy konkrét eseteket említene, amelyekből az állításait leszűrte. Általános, nem a munka eredményével, hatékonyságával, a fejlesztendő képességekkel, készségekkel, magatartással összefüggő megállapításokat tesz, amelyek csak ítélezőek, semmilyen előrelépési lehetőséget nem neveznek meg. Eredmények, pozitívumok egyáltalán nem hangoznak el. A jövőbeni konkrét elvárások sem hangoztak el. Nem volt alkalom sem reakcióra, sem önértékelésre. Fenyegetésekre pedig végképp nem kerülhetett volna sor.

### 6. feladat

Lehetséges megoldás:

Rangsor	Munkakör	Indoklás	Jövedelemelemek

1.	Értékesítés	Önálló munka, teljes körű felelősség, széleskörű, többretű ismeretet, készséget, magas szintű személyes, szakmai kompetenciákat igényel, piaci környezetben végzendő, az egész szervezetet meghatározó feladatkör.	Fix alapbér+teljesítményarányos jutalék vagy bónusz+költségtérítés+egyéb juttatások: telefon, laptop, képzések
2.	Termelés	Önálló és csapatmunka, vezetési szervezési, specializált szakmai ismereteket, készségeket igényel, nehezen helyettesíthető.	Fix alapbér+minőségi, mennyiségi teljesítmény utáni bónusz+juttatások: telefon, képzés, nyugdíj, egészségpénztár
3.	Beszerezés	Előzetes igények alapján, inkább rutinszerűen végzett, szakismereteket készségeket igénylő, egyéni munka.	Fix alapbér+költségelőírásokra alapozott bónusz+költségtérítés+telefon

MUNKKANYAG



## IRODALOMJEGYZÉK

- Személyzetfejlesztés, képzési rendszer az ISH Kft. szervezetében, Szent István Egyetem, Gazdaság – és Társadalomtudományi Kar, Vezetéstudományi Tanszék 2005. Szemendujev Viktor
- Dr. Kiss Pál István Humán erőforrás menedzsment, Egyetemi jegyzet, Gödöllő 2002
- Kugler F., Rácz L. Képzés, kommunikáció a szervezeti kultúraváltás szolgálatában, Gazdaság-, Vállalkozás-, Vezetés, 1999. 2. szám
- Bokor Attila-Szóts-Kovács Klaudia-Csillag Sára-Bácsi Katalin-Szilas Roland Emberi erőforrás menedzsment, Aula Kiadó 2007. Budapest Bologna Tankönyvsorozat Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996
- Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996
- Nemes Ferenc: Vezetési ismeretek és módszerek, BKE Vezetőképző Intézet, 1998

A(z) 2655-06 modul 005-ös szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
55 812 01 0010 55 01	Idegenforgalmi szakmenedzser
55 812 01 0010 55 02	Vendéglátó szakmenedzser
55 345 01 0010 55 01	Európai uniós üzleti szakügyintéző
55 345 01 0010 55 02	Kereskedelmi szakmenedzser
55 345 01 0010 55 03	Kis- és középvállalkozási menedzser
55 345 01 0010 55 04	Külgazdasági üzletkötő
55 345 01 0010 55 05	Nemzetközi szállítmányozási és logisztikai szakügyintéző
55 345 01 0010 55 06	Reklámszervező szakmenedzser
55 345 01 0010 55 07	Üzleti szakmenedzser

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

22 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