

Emberi erőforrás-gazdálkodás

Juhász István – Matiscsákné Lizák Marianna

MÉDIAINFORMATIKAI KIADVÁNYOK

Emberi erőforrás-gazdálkodás

Juhász István – Matiscsákné Lizák Marianna



Eger, 2013



Korszerű információtechnológiai szakok magyarországi adaptációja

TÁMOP-4.1.2-A/1-11/1-2011-0021

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



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

Lektorálta:

Nyugat-magyarországi Egyetem Regionális Pedagógiai Szolgáltató és
Kutató Központ

Felelős kiadó: dr. Kis-Tóth Lajos

Készült: az Eszterházy Károly Főiskola nyomdájában, Egerben

Vezető: Kérészy László

Műszaki szerkesztő: Nagy Sándorné

Tartalom

1.	<i>Bevezetés</i>	11
1.1	Célkitűzések, kompetenciák a tantárgy teljesítésének feltételei	11
1.1.1	Célkitűzés.....	11
1.1.2	Kompetenciák.....	12
1.1.3	A tantárgy teljesítésének feltételei	13
1.2	Tanulási tanácsok, tudnivalók	14
2.	<i>Az emberi erőforrás gazdálkodást meghatározó tényezők</i>	15
2.1	Célkitűzések és kompetenciák	15
2.2	Az emberierőforrás-gazdálkodást meghatározó tényezők	16
2.2.1	Globális tényezők.....	17
2.2.2	Makrokörnyezeti tényezők.....	18
2.2.3	Mikrokörnyezeti tényezők.....	19
2.2.4	Szervezeti belső tényezők.....	19
2.2.5	A Harvard-modell	20
2.2.6	A munkaerőpiac mint az emberierőforrás-gazdálkodás külső környezeti tényezője	22
2.3	Összefoglalás, kérdések	29
2.3.1	Összefoglalás	29
2.3.2	Önellenőrző kérdések.....	29
3.	<i>Esélyegyenlőség a munka világában</i>	31
3.1	Célkitűzések és kompetenciák	31
3.2	Esélyegyenlőség a munka világában	32
3.2.1	Az esélyegyenlőség szerepe és jogi szabályozása az EU-ban és Magyarországon	33
3.2.2	Az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség, az egyenlő esélyek politikája a közösségi jogszabályok tükrében.....	33
3.2.3	A magyar esélyegyenlőség jogi szabályozása	37
3.2.4	Az egyenlő bánásmód követelményének érvényesítése a foglalkoztatásban.....	43
3.2.5	A hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok	44
3.2.6	Az esélyegyenlőségi terv szerepe a munka világában.....	45

3.3	Összefoglalás, kérdések	51
3.3.1	Összefoglalás	51
3.3.2	Önellenőrző kérdések.....	51
4.	<i>Munkakörelemzés, tervezés, értékelés</i>	53
4.1	Célkitűzések és kompetenciák.....	53
4.2	Munkakörelemzés, tervezés, értékelés	54
4.2.1	A munkakör kialakítása	54
4.2.2	A Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere	56
4.2.3	A munkakörtervezés.....	58
4.2.4	A munkakörelemzés	59
4.2.5	A munkakör-értékelés	63
4.2.6	A munkaköri leírás.....	64
4.3	Összefoglalás, kérdések	65
4.3.1	Összefoglalás	65
4.3.2	Önellenőrző kérdések.....	65
5.	<i>Munkaerő és karriertervezés</i>	67
5.1	Célkitűzések és kompetenciák.....	67
5.2	Munkaerő és karriertervezés.....	68
5.2.1	A munkaerő-tervezés szintjei	68
5.2.2	A munkaerő stratégiai tervezése.....	70
5.2.3	Az operatív emberierőforrás-tervezés	70
5.2.4	A munkaerőterv.....	71
5.2.5	A karrier	75
5.2.6	A karrierfejlesztés és a karrierutak.....	76
5.2.7	A karriertervezés helye az emberierőforrás- gazdálkodásban	78
5.2.8	Greenhaus karriermenedzsment modellje	79
5.3	Összefoglalás, kérdések	80
5.3.1	Összefoglalás	80
5.4	Önellenőrző kérdések	80
6.	<i>Toborzás és kiválasztás</i>	83
6.1	Célkitűzések és kompetenciák.....	83
6.2	Toborzás és kiválasztás	84
6.2.1	A munkaerő-beszerzés	84
6.2.2	A toborzás célja, fogalma, előfeltételei.....	85

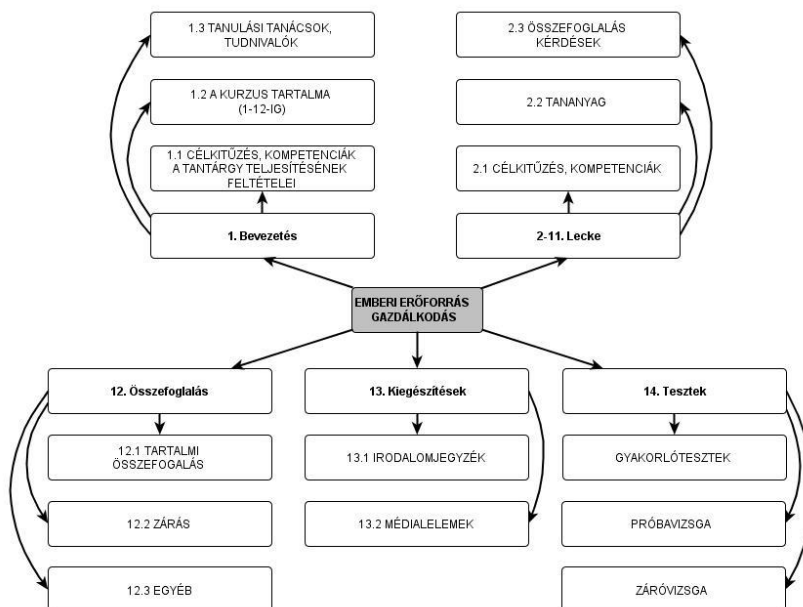
6.2.3	A munkaerő-keresés (toborzás) folyamata	85
6.2.4	A toborzás módjai és eszközei	87
6.2.5	A toborzás belső módjai és eszközei	87
6.2.6	A toborzás külső módjai és eszközei	88
6.2.7	A kiválasztás célja, fogalma	89
6.2.8	A kiválasztás előfeltételei	89
6.2.9	A kiválasztás folyamata	91
6.3	Összefoglalás, kérdések	97
6.3.1	Összefoglalás	97
6.3.2	Önellenőrző kérdések	97
7.	<i>Alkalmazás és beillesztés</i>	99
7.1	Célkitűzések és kompetenciák	99
7.2	Alkalmazás és beillesztés	100
7.2.1	Az alkalmazás fajtáját, módját befolyásoló jogszabályok	100
7.2.2	A munkavégzésre irányuló jogviszonyok	101
7.2.3	Munkaviszony a versenyszférában	102
7.2.4	A beillesztés és beilleszkedés fogalma, szereplői	108
7.2.5	A beillesztési idő hossza	110
7.2.6	A közvetlen felettes feladatai a beillesztés folyamatában	110
7.2.7	A beillesztési program szakaszai	111
7.2.8	A munkahelyi beillesztés kockázatai	113
7.3	Összefoglalás, kérdések	114
7.3.1	Összefoglalás	114
7.3.2	Önellenőrző kérdések	114
8.	<i>Teljesítményértékelés</i>	115
8.1	Célkitűzések és kompetenciák	115
8.2	Teljesítményértékelés	116
8.2.1	A teljesítmény fogalma	116
8.2.2	A teljesítménymenedzsment és a teljesítményértékelés kapcsolódása	117
8.2.3	A teljesítményértékelés fogalma	118
8.2.4	A teljesítményértékeléssel kapcsolatos alapelvek	119
8.2.5	A teljesítményértékelési célok	120
8.2.6	A teljesítményértékelés folyamata	121
8.2.7	A teljesítményértékelés technikái	123

8.2.8	Az értékelő beszélgetés folyamata.....	126
8.2.9	A teljesítményértékeléssel kapcsolatos hibák.....	128
8.3	Összefoglalás, kérdések	128
8.3.1	Összefoglalás	128
8.3.2	Önellenőrző kérdések.....	128
9.	<i>Munkahelyi képzés és fejlesztés</i>	131
9.1	Célkitűzések és kompetenciák	131
9.2	Munkahelyi képzés és fejlesztés	132
9.2.1	A felnőttkori tanulás szükségessége	132
9.2.2	A tanulás fogalmi meghatározása	132
9.2.3	Formális, nonformális, informális tanulás és a Life Long Learning.....	133
9.2.4	A személyzetfejlesztés.....	134
9.2.5	A személyzetfejlesztés fogalma, szükségessége, célja	134
9.2.6	A munkahelyi képzések a felnőttképzésben (néhány fogalom tisztázása).....	137
9.2.7	A vállalati képzések leggyakoribb fajtái.....	139
9.2.8	A képzési igények megállapítása (kompetenciamérés), képzéstervezés	141
9.3	Összefoglalás, kérdések	144
9.3.1	Összefoglalás	144
9.3.2	Önellenőrző kérdések.....	145
10.	<i>Ösztönzés és javadalmazás</i>	147
10.1	Célkitűzések és kompetenciák	147
10.2	Ösztönzés és javadalmazás.....	148
10.2.1	Motiváció (és ösztönzés)	148
10.2.2	Motiváció fogalma, külső és belső motiváció	148
10.2.3	A motiváció tartalom- és folyamatelméletei.....	149
10.2.4	Javadalmazásmenedzsment.....	156
10.2.5	A javadalmazásmenedzsment változása, tartalma és céljai	157
10.2.6	A teljes körű javadalmazás modellje	159
10.3	Összefoglalás, kérdések	161
10.3.1	Összefoglalás	161
10.3.2	Önellenőrző kérdések.....	161

11. Az emberi erőforrás gazdálkodás információs rendszere	163
11.1 Célkitűzések és kompetenciák	163
11.2 Az emberierőforrás-gazdálkodás információs rendszere	164
11.2.1 Az emberierőforrás-menedzsment informatikai támogatása	164
11.2.2 Az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó tevékenységek „elektronizációja”	165
11.2.3 A személyügyi szoftverek	167
11.2.4 A személyügyi szoftverek csoportosítása	167
11.2.5 A személyügyi szoftverek által támogatott fő funkciócsoportok egyik kiemelt területe: a személy- és munkaügyi nyilvántartás	169
11.3 Összefoglalás, kérdések	172
11.3.1 Összefoglalás	172
11.3.2 Önellenőrző kérdések.....	172
12. Összefoglalás	175
12.1 Tartalmi összefoglalás	175
12.2 Zárás	177
13. Kiegészítések	179
13.1 Irodalomjegyzék	179
13.1.1 Hivatkozások.....	179

1. BEVEZETÉS

1.1 CÉLKITŰZÉSEK, KOMPETENCIÁK A TANTÁRGY TELJESÍTÉSÉNEK FELTÉTELEI



1. ábra: Gondolattérkép az Emberierőforrás-gazdálkodás tananyagához

1.1.1 Célkitűzés

A tantárgy célja, hogy a hallgató pragmatikus megközelítésben szerezzen információt az emberierőforrás-gazdálkodás legfontosabb kérdéseiről, ismerje meg annak legfontosabb részterületeit.

A megfelelő humán erőforrás-gazdálkodás hozzájárul a vállalat sikeres működéséhez, a munkaadó és az alkalmazottak hatékony kapcsolatához, együttműködéséhez, illetve az alkalmazottak elégedettségéhez. Ebből a gondolatból kiindulva a hallgatónak fel kell dolgoznia és el kell sajátítania a kurzus elvégzése során, annak legfontosabb olyan témaköreit, mint az emberierőforrás-gazdálkodást meghatározó tényezők, az esélyegyenlőség a munka világában, a munkakörelemzés, -tervezés és -értékelés, a személyzetbeszerzés és karriertervezés, a teljesítményértékelés, a képzés és fejlesztés, az ösztönzés és javadalmasítás, illetve az emberierőforrás-menedzsment információs rendszere.

1.1.2 Kompetenciák

A hallgató a kurzus elsajátítása során az alábbiakban felsorolt kompetenciák elsajátításával képes lesz az emberierőforrás-gazdálkodás során felmerülő feladatok felismerésére, meghatározására és (kitűzött célként történő) megoldására.

Kompetenciák

A hallgató

- legyen képes emberi erőforrások gazdálkodásával kapcsolatos folyamatok tervezésére, szervezésére és irányítására,
- tudja megtervezni az emberi erőforrásokkal kapcsolatos olyan tevékenységeket, mint a munkakör kialakítása, a személyzet beszerzési folyamata, az alkalmazás, a beillesztés,
- ismerje meg az emberi erőforrások képzésének és fejlesztésének lehetséges formáit.

Tudás

A hallgató

- legyen képes átlátni az emberierőforrás-gazdálkodás összefüggésrendszerét,
- legyen képes az emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos alapvető tevékenységek tervezésére és elvégzésére,
- a vállalati HR-tevékenységek alapvető munkafolyamatainak sikeres elsajátítása után tudja a tanultakat szintetizáló formában alkalmazni,
- a vállalati HR-folyamatok tervezéséhez, szervezéséhez, irányításához szükséges szakmai módszertani ismeretek megszerzése, valamint az ezen tevékenységek végzéséhez szükséges szervező és irányító képességek elsajátítása után a tanultakat analitikus módon tudja értékelni, összehasonlítani.

Attitűdök / nézetek

A hallgató

- a XXI. századi HR-tendenciák ismeretében legyen képes konstruktív, innovatív személyes és szervezeti HR-alaptevékenységeket megtervezni, kialakítani, megvalósítani és továbbfejleszteni,
- a tananyag elsajátítása révén legyen képes ismereteit szakszerűen és hatékonyan kommunikálni,
- gondolkodásában alakuljanak ki azok a nézetek, kompetenciák, amelyek az alapvető HR-folyamatok tervezéséhez, kialakításához, működtetéséhez és továbbfejlesztéséhez szükségesek.

Képességek

A hallgató

- legyen képes az emberi erőforrásokkal kapcsolatos olyan tevékenységek tervezésére, mint a munkakör és létszámtervezés, toborzás, kiválasztás, alkalmazás, beillesztés, teljesítményértékelés és ösztönzés,
- legyen képes figyelembe venni az emberierőforrás-gazdálkodás meghatározó tényezőit és azok alapján tudjon döntéseket előkészíteni és meghozni,
- döntéseit szakmai érvekkel alátudja támasztani és azokat tudja hatékonyan kommunikálni.

1.1.3 A tantárgy teljesítésének feltételei

A hallgató a tananyag elsajátítása révén megismeri, továbbá alapszinten kezelni, használni és alkalmazni tudja az emberierőforrás-gazdálkodás olyan alapvető tevékenységeit, mint az esélyegyenlőség biztosítása a munka világában, a munkakörelemzés, -tervezés és -értékelés, a személyzetbeszerzés és karriertervezés, a teljesítményértékelés, a képzés és fejlesztés, az ösztönzés és javadalmazás. A megszerzett ismeretek révén, a hallgató képes lesz az emberierőforrás-gazdálkodás alapvető feladatait hatékonyan elvégezni és megoldani.

A hallgatónak a programegységben való részvétel során az alábbi feltételeket kell teljesítenie:

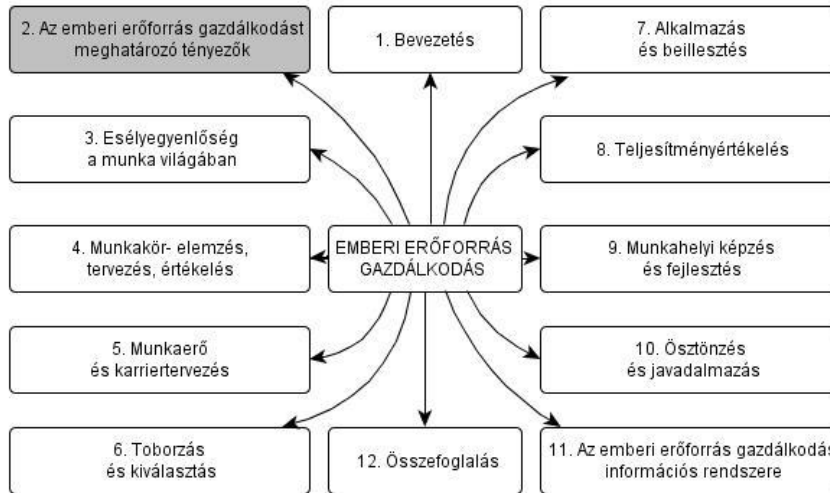
- előadások látogatása,

- az előadások elméleti hátterére alapozva a gyakorlati feladatokon való aktív részvétel,
- projektmunkák elkészítése,
- az elméleti ismereteket magában foglaló feladatlap eredményes kitöltése.

1.2 TANULÁSI TANÁCSOK, TUDNIVALÓK

A hallgatónak a progamegységben való részvétel során törekedni kell mind az elmélet, mind a gyakorlati ismeretek elsajátítására, melyhez szükséges az órák rendszeres látogatása és az azokon való aktív részvétel. A hallgató az elméleti tudás megszerzése után tudja hatékonyan és pontosan megoldani a progamegység elvégzése során felmerülő és megoldásra váró gyakorlati feladatokat.

2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁST MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK



2. ábra: Az emberierőforrás-gazdálkodást meghatározó tényezők témaköre a leckék rendszerében

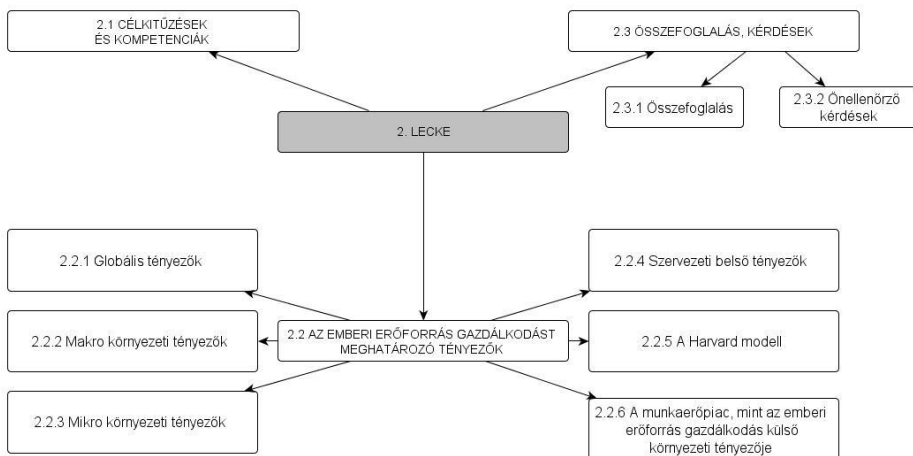
2.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében az emberierőforrás-gazdálkodást befolyásoló tényezőket mutatjuk be, mely tényezőket globális, makrokörnyezeti, mikrokörnyezeti és szervezeti belső tényezőkre bontjuk. Bemutatásra kerül a globalizáció és a válságok hatásai, a makrotényezők közül a gazdasági, a társadalmi, a demográfiai, a földrajzi, a politikai-jogi és a technológiai-műszaki tényezők. A mikrotényezők kapcsán felvetjük a piaci környezet ismeretének szükségességét, míg a szervezeti belső tényezők kapcsán foglalkozunk röviden a belső érintettekkel, a tőkenagysággal és összetétellel, a gazdasági tevékenységgel és a cég jogi és szervezeti formájával. Részletesen bemutatásra kerül a Harvard-modell, majd a lecke végén szólnunk a munkaerőpiacról mint az emberierőforrás-gazdálkodás külső környezeti tényezőjéről.

A hallgató:

- képes lesz átlátni az emberierőforrás-gazdálkodást befolyásoló tényezőket,
- képes lesz megkülönböztetni a globális, makro-, mikro- és szervezeti belső befolyásoló tényezőket
- képes lesz elemezni és értékelni az emberierőforrás-gazdálkodást befolyásoló tényezőket,
- képes lesz bemutatni a Harvard-modellt,
- képes lesz a munkaerő-piaci alapfogalmakat értelmezni és szakmai nyelvben is használni,
- képes lesz a tipikus és az atipikus foglalkoztatási formákat jellemezni.

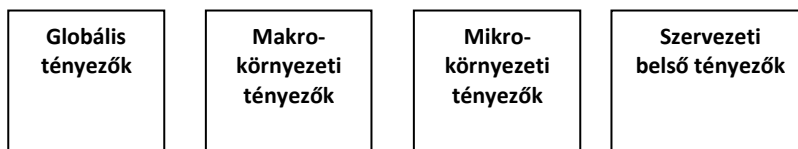
2.2 AZ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁST MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK



3. ábra: Gondolattérkép a 2. leckéhez

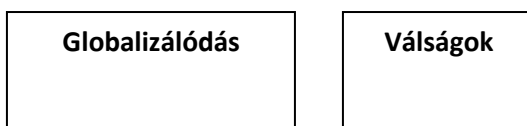
Az emberierőforrás-gazdálkodást meghatározó tényezőket, akár a vállalkozások működését befolyásoló tényezőket,¹ globális, makrokörnyezeti, mikro-környezeti és a szervezeti, vállalati belső tényezőkre oszthatjuk. Ezt mutatja a következő ábra.

¹ CHIKÁN, Attila: *Vállalatgazdaságtan*. Budapest, Aula Kiadó, 1995.



4. ábra: Az emberierőforrás-gazdálkodást befolyásoló tényezők²

2.2.1 Globális tényezők



5. ábra: Globális tényezők³

Az egyes nemzetgazdaságok, országok és azok vállalatai, intézményei és egyéb szereplői (pl. lakosság) természetesen bekapcsolódnak a nemzetközi munkamegosztásba, hiszen a cégek importálnak és exportálnak, a lakosság egy része más országban nyaral és költi el a pénzét, vagy más országban vállal munkát. A globalizáció összetett társadalmi és gazdasági folyamat, mely átszövi a világ valamennyi, a nemzetközi munkamegosztásba bekapcsolódó országát.⁴

A XX. század első nagy válsága a new yorki tőzsde összeomlásából kiinduló 1929-33-as válság volt, majd ezt követte az 1973-as olajárrobbanás nyomában járó 1973-75-ös válság, mellyel a szakértők szerint egy újabb világgazdasági korszakváltás vette kezdetét. Az üzleti élet globalizálódása új követelményeket támaszt a vállalatokkal és a munkavállalókkal szemben. Előtérbe kerülnek a különböző kultúrákban jártas szakemberek, akik a multikulturális kihívásokhoz jobban tudnak igazodni. Átalakul a gazdaság szerkezete és a **foglalkoztatási struktúra**. A legjelentősebb munkaerő-feltevő ágazattá a magas képzettséget igénylő szolgáltatás, illetve az információs szektor válik, miközben az alacsony képzettségű munkaerőt foglalkoztató hagyományos termelőágazatok (ipar, mezőgazdaság) leépülnek. Módosulnak a munkahelyekkel szembeni elvárások, változnak az egyes munkakörök ellátásához szükséges képességek és készségek,

² Forrás: Saját szerkesztés.

³ Forrás: Saját szerkesztés.

⁴ Poór, József: HR mozgásban. Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest, MMPC, 2006.

kompetenciák, melyek a munkavállalókkal szembeni követelmények változását és növekedését eredményezik.

2.2.2 Makrokörnyezeti tényezők



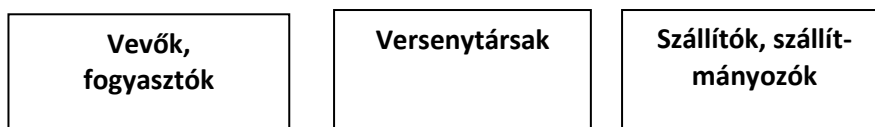
6. ábra: Makrokörnyezeti tényezők⁵

Az emberierőforrás-gazdálkodást befolyásolják a külső környezeti tényezők, melyeket makrokörnyezeti tényezőknek nevezünk. Ezek: a **gazdasági**, a **társadalmi**, a **demográfiai**, a **földrajzi**, a **politikai-jogi** és a **technológiai-műszaki tényezők**. (A munkaerőpiacot befolyásoló tényezőkre külön térünk ki.) Nézzünk egy-egy példát ezekre:

- a gazdasági tényező alapvetően befolyásolja a jövedelmi viszonyokat,
- a társadalmi környezet a szokásokat, hagyományokat, munkavállalási motivációkat határozza meg,
- a demográfiai környezet a munkavállalási korú (munkaképes korú) lakosság nagyságát (is) mutatja,
- a földrajzi környezet azt befolyásolja, hogy egyes területi egységeken, térségekben milyen a foglalkoztatás, az elhelyezkedés és annak feltételeinek lehetősége,
- a politikai-jogi környezet például szabályozza a foglalkoztatást és a munkavállalást,
- míg a technológiai-műszaki környezet meghatározhatja, hogy a munkaerőnek milyen kompetenciával, képzettséggel kell rendelkeznie.

⁵ Forrás: Saját szerkesztés.

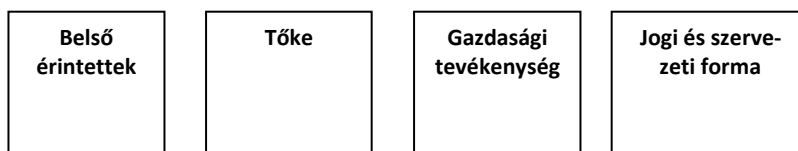
2.2.3 Mikrokörnyezeti tényezők



7. ábra: Mikrokörnyezeti tényezők⁶

Itt elsősorban arra kell az emberierőforrás-gazdálkodás kapcsán figyelni, hogy a piaci igényeknek megfelelően hogyan alakul a termelés és a szolgáltatás, ennek érdekében hogyan kell a munkát megszervezni, mekkora létszámmal kell tervezni, hogyan kell a munkarendet, munkaidőt kialakítani, más munkaadók milyen munkafeltételeket és körülményeket adnak dolgozóiknak?

2.2.4 Szervezeti belső tényezők



8. ábra: Szervezeti belső tényezők⁷

A szervezet belső tényezői:

- belső érintettek (tulajdonos(ok), menedzser(ek), alkalmazott(ak))
- tőkenagyság, tőkeösszetétel
- gazdasági tevékenység, azaz mit végez a vállalkozás, mi a profilja
- jogi és szervezeti forma, hiszen a választott jogi forma meghatározza a tőkeszükségletet, a létszámot, ezáltal a szervezeti formáját is a vállalkozásnak.

A belső környezet hatásai között érdemes még az alábbiakat is végiggondolni:

- A szervezet jellemzői:
 - szervezeti stratégiai és operatív célok
 - pénzügyi kondíció és flexibilitás

⁶ Forrás: Saját szerkesztés.

⁷ Forrás: Saját szerkesztés.

- az alkalmazott technológia
- szervezeti kultúra
- Szervezeten belüli szabályozások
- A munka és a munkakör jellemzői
- Az alkalmazottak jellemzői, kapcsolatai
 - az egyének jellemzői
 - a vezetési stílus és gyakorlat
 - a munkacsoportok jellemzői

A belső tényezőket a vállalkozó maga alakítja ki, a mikrokörnyezetet, a piaci környezetet meg tudja ismerni és befolyásolni is képes, míg a makro- és a globális környezetet adottságnak kell tekintenie, azaz neki kell alkalmazkodnia hozzá.

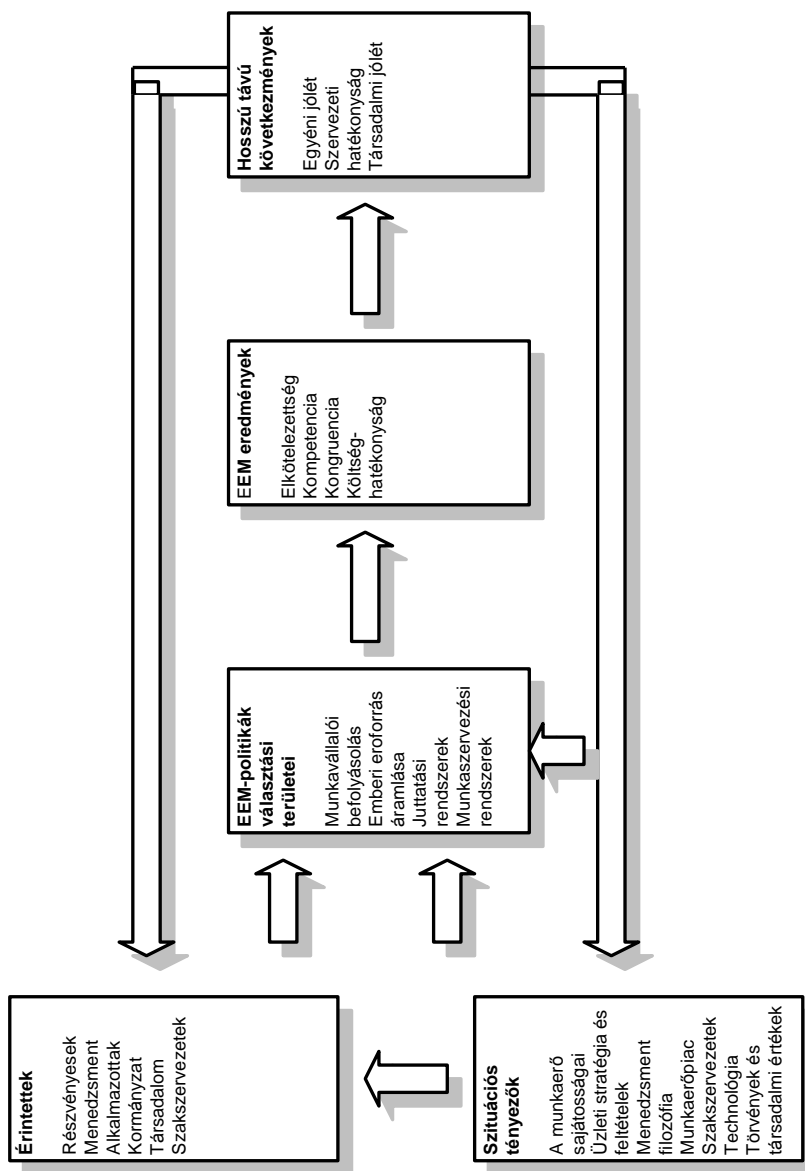
2.2.5 A Harvard-modell

A releváns környezeti tényezőket és az emberierőforrás-gazdálkodás kapcsolatrendszerét az 1970-es évek végén foglalták elméleti keretbe a Harvard Egyetem emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó professzorai. Ez a következő ábrán látható ún. **Harvard-modell** néven vált ismertté⁸

A modell alkotóinak koncepciója szerint a HRM küldetése az, hogy megfelelő emberek megfelelő helyen, megfelelő problémákon, megfelelő motivációval dolgozzanak, amelyhez biztosítani kell a szükséges információkat, eszközöket, munkahelyi légkört és a feladatok szervezeti céloknak megfelelő koordinálását, irányítását.⁹

⁸ BOXALL, Peter: *Stratégic Human Resource Management: Beginning of a New Theoretical Sophistication?* Human Resource Management Journal, vol. 2. No. 3. Spring.1992. 60-78.

⁹ TÓTHNÉ SIKORA Gizella: *Az emberi erőforrás gazdálkodás környezeti tényezői*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 2. fejezet. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó, 2012. 41-69.



9. ábra: HARVARD HRM-modell¹⁰

¹⁰ Eredeti forrás: BOXALL, Peter: *Stratégic Human Resource Management: Beginning of a New Theoretical Sophistication?* Human Resource Management Journal, vol. 2. No. 3. Spring.1992. 62.

A Harvard-modell főbb **elemei**:

- Az emberierőforrás-gazdálkodásban **érintett** szereplők: Az emberierőforrás-gazdálkodásban kockázatot viselő, közvetlenül érintettek (stakeholderek) a tulajdonosok, részvényesek, a menedzsment és az alkalmazottak, míg közvetetten az egész társadalom, a kormányzat, a munkavállalók érdekképviselői szervezetei, a szakszervezetek is érdekeltek a jól működő, hatékony emberierőforrás-gazdálkodásban.
- Az emberierőforrás-politikát befolyásoló **környezeti (szituációs) tényezők**: ezek közül makrokörnyezeti tényezők a törvények és társadalmi értékek, az adott ország technológiai színvonala, a szakszervezetek léte, erőssége vagy gyengesége, valamint a szervezetet körbe vevő munkaerőpiac rugalmassága vagy merevsége.
- Az **emberierőforrás-politikák választási területei**: Az érintettek érdekei és a környezeti tényezők alapvetően meghatározzák, hogy mire fókuszál az adott szervezete, mire helyezi a hangsúlyt a szervezet emberierőforrás-menedzsmentje, milyen emberierőforrás-stratégiát és gyakorlati emberierőforrás-területeket priorizál.
- Várható rövid és középtávú **eredmények az emberierőforrás-menedzsment területén** (elkötelezettség, kompetencia, kongruencia, költséghatékonyság).
- **Hosszú távú következmények** (egyéni és társadalmi jólét, szervezeti hatékonyság).

A modell egy rendszert ír le, ezért folyamatos működéséhez hozzátartozik a **visszacsatolás, az ellenőrzés**. Amennyiben a szervezet nem éri el a középtávú eredményeket, nem teljesíti az érintettek elvárásait, akkor újból meg kell vizsgálni a környezeti feltételeket, és ha szükséges, akkor akár módosítani is kell a kiválasztott emberierőforrás-menedzsmentpolitikát és eszközrendszert.

Mint azt a lecke elején láttuk, a szervezetek működését befolyásolja a globalizáció, és annak felgyorsulásával megnő a nemzetállamok szerepe, a világpiacra nagyon sok esetben nemcsak a termékek és vállalatok, a kormányzati támogatások, de a munkaerő versenye is folyik. Ezért a következő részben a munkaerőpiacról szólunk részletesebben.

2.2.6 A munkaerőpiac mint az emberierőforrás-gazdálkodás külső környezeti tényezője

A munkaerőpiac elméleti fogalmai: Makroökonomiai szempontból a **munkaerőpiac** egyrészt az egyének és háztartások mint potenciális munkavállalók együttes (aggregált) **munkaerő-kínálata**, másrészt a gazdálkodó szervezetek,

vállalkozások, intézmények mint munkáltatók együttes (aggregált) **munkaerő-kereslete** és **ennek egymáshoz való viszonya**, egyensúlya, illetve egyensúlytalansága.¹¹ A **munkaerőpiac** két, formálisan azonos státusú szereplő (munkavállaló és munkáltató) közötti **cserék összessége**, amelyek során megvalósul a munkavállalók munkahelyekkel való összekapcsolódása, illetve a munkavállalók munkahelyek közötti mozgása. A munkaerő-mozgások összességét a munkaerő-allokációjának, illetve re-allokációjának nevezzük. Tömörebb megfogalmazásban **a munkaerőpiac a munkaerő allokációs, illetve re-allokációs intézménye**.¹²

A munkaerőpiac alapvető kategóriái: munkabér, munkaerő-kereslet és a munkaerő-kínálat. A munkabér a munkaerő ára. A piacon kitüntetett szerepe van, befolyásolja az eladók és vevők, munkaadók és munkavállalók lépéseit. Makroökonómiai aspektusból árszínvonal-stabilizáló és munkaerő-allokációs, mikroökonómiai szinten ösztönzési, megélhetési és gazdálkodási funkcióval rendelkezik. A munkaerőpiac vizsgálata a munkaerő-kínálat és -kereslet elemzésével kezdődik, egymáshoz való viszonyuktól függ a munkaerőpiac egyensúlyi állapota.¹³ A munkaerő-piacegyensúlyi helyzete alapvetően befolyásolja a szervezetek emberierőforrás-gazdálkodását, hiszen egy túlkínálatos piacon a cég „válogathat” a potenciális munkavállalók között, míg túlkeresletes (munkaerő-hiányos piacon) nehéz a megfelelő munkaerőt beszerezni. És természetesen ehhez jön, hogy mennyit kell fizetnie a cégnek a munkavállaló számára?

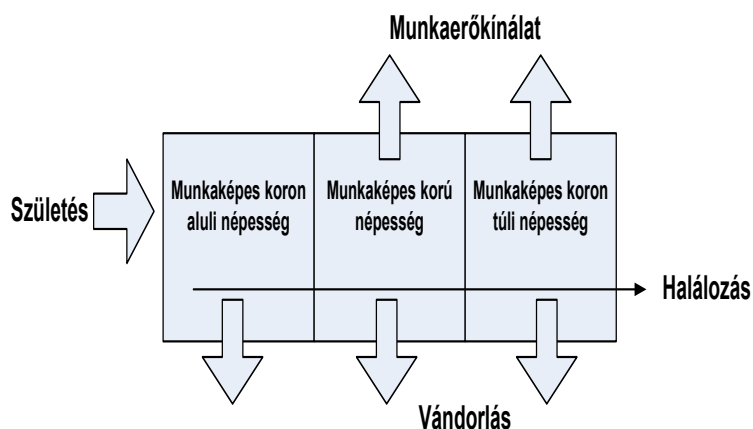
A munkaerőpiacot alakító tényezők: A munkaerő-kínálatot és -keresletet befolyásoló tényezők törvényszerűen és magától értetődően alakítják a vállalkozások emberierőforrás-gazdálkodási tevékenységeit is. Ezen tényezők a következők:

- **Népesedési folyamatok:** a munkaerőpiac egyik jellemzője a rendelkezésre álló népesség mennyisége és minősége. A munkaerő-kínálat mennyisége és képzettség szerinti összetétele függ a népesedési folyamatok alakulásától.

¹¹ GÁBOR R., István: *A munkaerőpiac makroökonómiaja*. Budapest, Aula Kiadó, 1990.

¹² GALASI, Péter (szerk.): *A munkaerőpiac szerkezete Magyarországon*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982. 18.

¹³ Erről részletesen nem szólunk, korábbi tanulmányokban a hallgatók ezt már tanulták.



10. ábra: A népesedési (demográfiai) folyamatok elemei¹⁴

Az ábrából jól látható, hogy a születési ráta (termékenység), a halálozási ráta, valamint a vándorlási egyenleg meghatározó jelentőséggel bírnak a munkaerő- kínálat alakulásában.

A demográfiai helyzetet vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy jelenleg az Európai Unió országaiban egyszerre egy öregedő és egy fogyó társadalmat látunk, ahol jellemző a népesség természetes fogyása.¹⁵ A fejlett országokban a népesség természetes fogyását kompenzálja a bevándorlási többlet. Magyarország, amelyik korábban népességkibocsájtó ország volt, mára befogadó és tranzitországgá vált.¹⁶

- **A népesség összetétele:** Mint azt az előbb láttuk, Magyarország népessége a természetes fogyás következtében – amit a migrációs többlet nem kompenzál – csökken, miközben a termékenység¹⁷ csökkenése, valamint az átlagéletkor növekedése következtében folyamatosan öregszik. A népesedési és öregedési folyamatok hatására kedvezőtlenül változik **a népesség életkor szerinti összetétele**. Az öregedés, az idősebb korosztályok arányának a növekedése az utóbbi évtizedek egyik meghatározó társadalmi jelensége. A népesség **nemek szerinti összetételének** alakulását is vizsgáljuk. A népességre vonatkozó összes férfiak és nők közötti természetes arány fennáll (48-52%), de a születések és a halálesetek számának ingadozásai következtében az egyes

¹⁴ Eredeti forrás: TÍMÁR János: *Munkaerő kínálat gazdaságtana*. Budapest, Aula Kiadó, 1991. 5.

¹⁵ Természetes szaporodás/fogyás az élveszületések és a halálozások különbözete.

¹⁶ *Demográfiai portré 2009*. KSH Népeségtudományi Kutató Intézet, Budapest, 2010. 124.

¹⁷ Egy szülőképes korú nőre jutó gyermekek száma. Magyarországon ez az arány 2010-ben 1,32.

korcsoportokhoz tartozó férfiak és nők száma eltérő mértékben változik. A 40 év alatti korosztályokban az 1000 férfira eső nők száma nem éri el 970-et, majd fokozatosan emelkedik, és a férfiak magasabb halálozási rátájának következtében a 65 évesnél idősebb korosztályban az 1000 férfira jutó nők száma már meghaladja az 1500-at. Az emberierőforrás-gazdálkodást jelentősen befolyásoló tényező a **népesség képzettségi színvonalát jelző iskolai végzettség**. Az elmúlt évtizedekben jelentősen javult a népesség iskolázottsága, az analfabéták száma pedig tovább csökkent. Alapfokú végzettséggel, legalább az általános iskola 8 osztályával, a népesség 91,6 százaléka, középfokú végzettséggel, legalább középiskolai érettségivel, a népesség 42,6 százaléka rendelkezett, míg a népesség 14,7 százaléka felsőfokú végzettségű volt 2005-ben.¹⁸

- **A munka világának átalakulása:** Az Európa 2020 stratégia,¹⁹ amelyben **5 kiemelt cél fogalmazódott meg**, és 2020-ra az EU egészének teljesítenie kell az alábbi öt célt:

1. **Foglalkoztatás:** Biztosítani kell, hogy a 20-64 évesek körében a foglalkoztatottság aránya elérje a 75%-ot.

2. **K+F/innováció:** Az EU (köz- és magánforrásból származó) GDP-jének 3%-át a kutatás/fejlesztés és az innováció ösztönzésére irányuló beruházásokra kell fordítani.

3. **Éghajlatváltozás/energia:** Az üvegházhatást okozó gázok kibocsátását **20%-kal csökkenteni kell az 1990-es szinthez képest** (vagy akár **30%-kal**, ha adottak az ehhez szükséges feltételek). **A megújuló energiaforrások arányát 20%-ra kell növelni. Az energiahatékonyságot 20%-kal kell javítani.**

4. **Oktatás:** A lemorzsolódási arányt **10% alá kell csökkenteni. El kell érni, hogy a 30 és 34 év közötti uniós lakosok legalább 40%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezzen.**

5. **Szegénység/társadalmi kirekesztés:** Legalább **20 millióval csökkenjen azok száma, akik nyomorban és társadalmi kirekesztettségben élnek, illetve akik esetében a szegénység és a kirekesztődés reális veszélyt jelent.**

Az öt, uniós szintű cél alapján minden egyes EU-tagállam **nemzeti célokat határozott meg**, természetesen figyelembe véve az egyes országok különböző

¹⁸ TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Az emberi erőforrás gazdálkodás környezeti tényezői*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 2. fejezet. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó, 2012. 62.

¹⁹ Forrás: http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_hu.htm.
Letöltve: 2012.06.14.

helyzetét és a helyi viszonyokat. „Magyarország a 20-64 év közötti népességre vonatkozó foglalkoztatási ráta 75 százalékra emelését, vagyis az uniós szintű céllal való teljes konvergenciát tűzi ki célul 2020-ig. A nemzeti vállalás számértéke jelzi, hogy a magyar kormány a foglalkoztatási ráta növelését tekinti a legfontosabb prioritásának, és egyben tükrözi azt a kormányprogramban megfogalmazott célt is, hogy 2020-ig 1 millió új, adózó munkahely jöjjön létre.”²⁰ Az Európai Unió stratégiai célkitűzéseinek megvalósításához új kompetenciák befogadására, az emberi erőforrások hatékonyabb felhasználására, rugalmasabb foglalkoztatási formákra és munkaidőrendszerekre van szükség.

A technikai fejlődéssel, az információs társadalom kialakulásával **a munka világa is radikálisan átalakul**. A munka tartalma megváltozott, a munka térbeli és időbeli egysége is felbomlóban van. A hagyományos (tipikus) munkahelyek száma csökken, az emberierőforrás-gazdálkodás által alkalmazott eszközök is szükségszerűen átalakulnak, differenciáltabbá válnak.²¹ A magasan képzett munkavállalók megtartását célzó, hosszabb távú karrierstratégiák mellett kialakulóban van az átlagos vagy alacsony képzettségű munkavállalókat mozgató, rövid távú, atipikus emberierőforrás-gazdálkodás eszköztára (sokszor állami, kormányzati, egyéb pályázati támogatásokat is igénybe vevő foglalkoztatási formákkal). A munkaerőpiacon felértékelődni látszik a **rugalmasság (flexibilitás) és a biztonság** követelményei.

Az atipikus (rugalmas) foglalkoztatási formák: A hagyományos, tipikus foglalkoztatási formáktól eltérő, úgynevezett **atipikus foglalkoztatási formák** térhódítása a fejlett gazdaságokban, így az Európai Unióban is a 20. század utolsó harmadában terjedt el. 1985-ben az atipikus foglalkoztatás az EU-15 országokban a foglalkoztatottak 32,9 százalékát érintette, 1996-ban már 43,2 százalékát, 2009-ben pedig már elérte az 50 százalékot.²²

Atipikusnak (rugalmasnak) a tipikus foglalkoztatási formától (határozatlan idejű, teljes munkaidős – 8 órás – foglalkoztatás) egy vagy több elemében eltérő munkavégzésnek a következők tekinthetők:

- határozott időre létrejött munkaszerződésen alapuló jogviszony
- részmunkaidős foglalkoztatás

²⁰ Az Európa 2020 Stratégia végrehajtását megalapozó előzetes Nemzeti Intézkedési Terv. Budapest, 2010. november 12.

²¹ Forrás: Munkácsy Ferenc (szerk.): „Fókuszban: az atipikus HR”. Budapest, Munkaügyi Szemle 53. évf. 2009. I. különszám.

²² TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Az emberi erőforrás gazdálkodás környezeti tényezői*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 2. fejezet. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó, 2012. 69.

- munkaerő-kölcsönzés
- polgári (vállalkozási vagy megbízási szerződéses) jogviszonyon alapuló munkavégzés
- kollektív önfoglalkoztatás
- bedolgozói munka
- távmunka
- a munkaidő megszervezésének rugalmas formái
- szezonális, alkalmi munkavállalás
- állami támogatással létrejövő, határozott idejű munkaviszony (pl. a közfoglalkoztatás)

A felsorolt formák közül a részmunkaidős és a távmunka formákat mutatjuk be nagyon röviden.

Részmunkaidős foglalkoztatás: A tipikus munkaviszony a határozatlan időre szóló, teljes munkaidős foglalkoztatás, melynek jellemzője a kötött munkaidő-beosztás, az egyenlően elosztott nappali munkaidő, hétfőtől péntekig terjedő munkanapokkal. A megváltozott munkaerő-piaci igények a rugalmasságot követelik meg, mely érintheti a munkaidő hosszát vagy annak elosztását, illetve annak beosztását. A részmunkaidős foglalkoztatás a törvényesnél vagy a kötelezőnél rövidebb ideig tartó munkavégzés,²³ ezzel kapcsolatban általában 4 vagy 6 órás foglalkoztatásról beszélünk.

Az Eurostatnak a 2009. évre, részmunkaidőre vonatkozó adatszolgáltatása szerint²⁴ a részmunkaidőben foglalkoztatottak arányát mutatja a következő táblázat a teljes foglalkoztatottak százalékában.

1. Táblázat Részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya a teljes foglalkoztatottak százalékában 2009-ben²⁵

	%
EU-27 átlaga	18,8
Az eurozóna átlaga	20,0
Magyarország	5,6

²³ FREY, Mária: *Atipikus foglalkoztatási formák terjedésének ösztönzése*. In: Fazekas Károly (szerk.): *Munkaerő-piaci tükrök*. Budapest, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, 2004. 1008.

²⁴ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/Statistics>. Letöltve: 2011. 08. 14.

²⁵ Forrás: Saját szerkesztés az alábbi forrás alapján: TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Az emberi erőforrás gazdálkodás környezeti tényezői*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 2. fejezet. Szerk.: Maticskákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó, 2012. 69.

Táv munka: A távmunka (telework) lényegében ICT-re (információs és kommunikációs technológiákra) épülő **munkaszervezési módszer**, amely során a munkavállalók munkaidejük egy részében hagyományos munkahelyüktől távol dolgoznak, ugyanakkor munkahelyükkel állandó vagy rendszeres, kétirányú kapcsolatban állnak. Olyan **foglalkoztatási forma**, ahol munkahelyen kívül folyik a munkavégzés egy része, a munkavállaló a munkáltatóval, illetve az ügyfelekkel valamely modern infokommunikációs eszköz segítségével tartja a kapcsolatot.

A távmunka definíciójából következik, hogy három feltételnek kell egyidejűleg teljesülnie a hatékony távmunkához:

1. **Kialakított távmunkahely.** A távmunkás alapvetően nem ott végzi a munkát, ahol hagyományos értelemben tenné azt, hanem más, alternatív munkahelyen (pl. otthon, kialakított irodaházban, szatellitmunkahelyen stb.)
2. **Info-/telekommunikációs eszközök.** (számítógép, laptop, internet, ISDN-kapcsolat biztosítása)
3. **Speciális irányítás és ellenőrzés.** A vezető – távmenedzser – nem felügyel, ellenőriz, hanem feladatot ad, célokat határoz meg, és az eredményre koncentrálnak.

2. Táblázat *Táv munkában foglalkoztatottak aránya*²⁶

	%
USA	25,0
EU	13,0
Magyarország	4,0-5,0

A távmunka ismertebb formái:²⁷

„Otthoni távmunka: infokommunikációs eszközökkel felszerelt helyiségben végzett munka, ha az otthon teljesített munkaidő aránya meghaladja a teljes munkaidő 80 %-át.

Mobil távmunka: a munkavégzés helyszíne változik, a munkavégzés tartalmától függően. A mobil távmunkás munkáltatójával mobil infokommunikációs eszköz útján tartja a kapcsolatot, a vevőkkel, megrendelőkkel kapcsolata személyes.

Szatellit-irodában végzett munka: vevőigényekhez közel, decentralizált vállalati irodákban végzett munka.

²⁶ Forrás: Saját szerkesztés az előző forrás alapján.

²⁷ Lásd előző forrást.

Shared-desk (osztott íróasztal) koncepció: a távmunka speciális formája, amely a szatellit-irodában végzett munka és az alkalmi távmunka bizonyos arányú elegye. Több a munkavállaló, mint az íróasztal.

Kiegészítő, azaz alkalmi távmunka: a távmunkás alkalomszerűen, nem rendszeresen dolgozik munkahelyén kívül. Ide tartozik az esetenként vagy a hétvégeként otthon végzett munka is.

Távingázás, a távmunka váltakozó formája (telecommuting): az irodai, az otthoni és az úton végzett munka rendszeres váltakozása. Lényege, hogy nem a dolgozó utazgat az otthona és a munkahelye között, hanem a munka.”

A következő lecke az esélyegyenlőség a munka világában, mely szintén több ponton érinti a munkaerő-piaci alapfogalmakat.

2.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

2.3.1 Összefoglalás

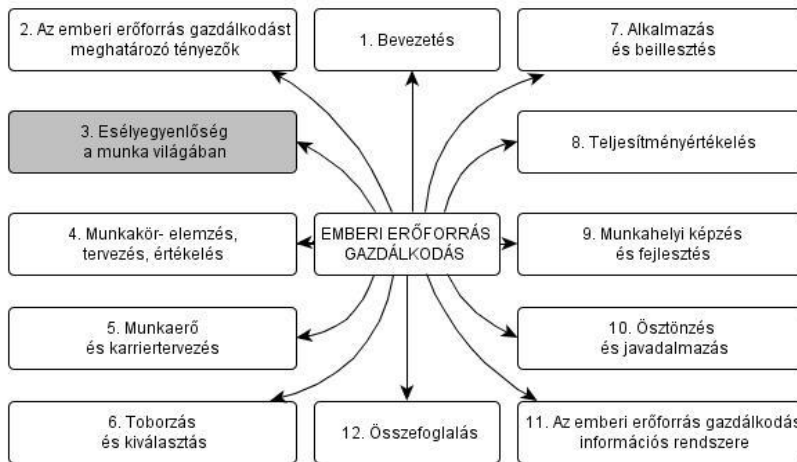
Ebben a leckében az emberierőforrás-gazdálkodást befolyásoló főbb tényezőket mutattuk be, megismertük a globális, a makrokörnyezeti, a mikrokörnyezeti és a szervezeti belső tényezők egyes elemeit. Részletesen megismertük a Harvard-modell egyes elemeit, mely szerint a HRM küldetése az, hogy megfelelő emberek megfelelő helyen, megfelelő problémákon, megfelelő motivációval dolgozzanak, amelyhez biztosítani kell a szükséges információkat, eszközöket, munkahelyi légkört és a feladatok szervezeti céloknak megfelelő koordinálását, irányítását. A lecke végén a munkaerőpiac elméleti alapjait tekintettük át, kitérve az atipikus foglalkoztatási formákra is.

2.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Sorolja fel az emberierőforrás-gazdálkodásra ható tényezők csoportjait!
2. Mutassa be az emberierőforrás-gazdálkodásra ható tényezőket!
3. Mutassa be a Harvard-modell lényegét és elemeit!
4. Definiálja a munkaerőpiac fogalmát!
5. Mondjon példákat a munkaerő-kínálatot és -keresletet befolyásoló tényezőkre!
6. Mutassa be az „Európa 2020-as stratégia” főbb célkitűzéseit!
7. Milyen tényezők hatnak a népesedési folyamatokra?
8. Milyen sajátosságai vannak a magyar demográfiai folyamatoknak?

9. Mutassa be a tipikus és az atipikus foglalkoztatás különbségeit!
10. Milyen atipikus foglalkoztatási formákat ismer? Jellemezze a részmunkaidős és a távmunkát!
11. Oldja meg a következő animáció feladatát: 1. számú animáció: A népesedési (demográfiai) folyamatok elemei!

3. ESÉLYEGYENLŐSÉG A MUNKA VILÁGÁBAN



11. ábra: Az esélyegyenlőség a munka világában témakör a leckék rendszerében

3.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

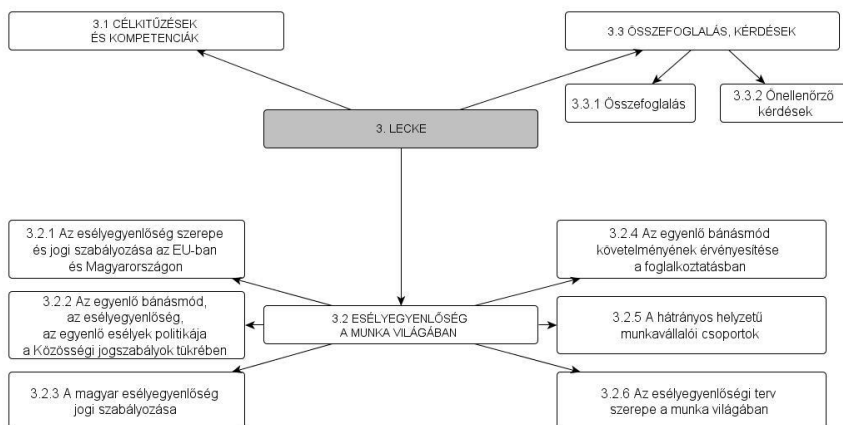
Ebben a leckében a hallgató megismeri az esélyegyenlőség szerepét az Európai Unióban és Magyarországon. Tisztázzuk az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség, az egyenlő esélyek politikája fogalmakat, szólnunk a magyar esélyegyenlőség jogi szabályozásáról. Tisztázzuk az egyenlő bánásmód követelményének érvényesítését a foglalkoztatásban. A lecke leírja a hátrányos helyzetű munkavállalók csoportjait, az esélyegyenlőségi terv szükségességét és annak szerkezetét.

A hallgató:

- képes lesz átlátni az esélyegyenlőség kialakulásának folyamatát,
- képes lesz megkülönböztetni az esélyegyenlőség alapfogalmait,
- alkalmazni tudja az esélyegyenlőség, a diszkrimináció, az egyenlő bánásmód fogalmait,
- képes lesz összeállítani, elemezni és értékelni az esélyegyenlőségi terveket,

- képes lesz felismerni és jellemezni a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportokat,
- képes lesz esélyegyenlőségi döntést hozni a munka világában.

3.2 ESÉLYEGYENLŐSÉG A MUNKA VILÁGÁBAN



12. ábra: Gondolattérkép a 3. leckéhez

Az egyenlőséget a munka világában nem csupán a társadalmi igazságosság, hanem a **gazdasági szükségszerűség** is megköveteli.²⁸ Hazánk eltartottsági rátája folyamatosan nő, azaz egyre kevesebb aktív foglalkoztatott tart el egyre több inaktív állampolgárt. Alacsony a foglalkoztatás és vannak a munkaképes korú népességnek olyan csoportjai, amelyek elhelyezkedése a munkaerőpiacon „szinte” lehetetlen. Ilyenek például a pályakezdők (nekik nincs szakmai és munkatapasztalatuk), vagy a romák (akikkel szemben nagy az előítélet), vagy a kisgyermekes anyukák (akiket a gyermekük miatt nem szívesen alkalmaznak) stb. A probléma nem csak Magyarországon okoz gondot, ezért a probléma kezelése érdekében 2000 márciusában a Lisszaboni Stratégiában²⁹ fogalmazódtak meg többek között **a foglalkoztatási rátához kapcsolódó számszerűsített** uniós és

²⁸ Matiscsákné Lizák, Marianna: Esélyegyenlőség a munka világában. In: Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás, 11. fejezet. Budapest, Complex Kiadó, 2012.

²⁹ A 2000. március 23-24-i lisszaboni csúcstalálkozón újtárra indított folyamat. A lisszaboni stratégiként meghirdetett koncepció a foglalkoztatás, a gazdasági reformok és a szociális kohézió megerősítését célozzák a tudásalapú társadalom kiépítésével párhuzamosan. Forrás: http://www.euvonal.hu/index.php?op=tenyek_kisszotar&abc_id=16

nemzeti **célkitűzések**. 2004-ben a Wim Kok-jelentés³⁰ elérhetetlennek tartotta ezeket a célkitűzéseket az addig alkalmazott eszközökkel, ezért a stratégiai célok változtatása nélkül az eszközöket alakították át, áttérve az integrált iránymutatásokra. 2010-ben elfogadásra került az **Európa 2020 stratégia**, amelyben **5 kiemelt cél**³¹ került meghatározásra az EU egészére vonatkozóan (lásd korábban a 2. leckében), és Magyarország is vállalta a foglalkoztatás bővítését.

3.2.1 Az esélyegyenlőség szerepe és jogi szabályozása az EU-ban és Magyarországon

Az „esélyegyenlőség” témakör fejlődését leginkább a férfiak és nők egyenlő esélyeinek történeti vizsgálatával tudjuk bemutatni, hiszen a nemek egyenlő esélyeinek normái az Európai Unió mind elsődleges, mind másodlagos jogrend-szerében megtalálhatók, az egyenlő esélyek biztosítására irányuló közösségi politika az európai integráció kezdete óta a Közösség napirendjén szerepel.³²

3.2.2 Az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség, az egyenlő esélyek politikája a közösségi jogszabályok tükrében

A nemek közötti egyenlő esélyek politikája szempontjából a Közösség története **három időszakra** bontható, ami nagyon jól tisztázza a téma szükséges alapfogalmait:

a.) A nemek közötti egyenlő bánásmód követelménye 1957 és 1975 között: egyenlő munkáért egyenlő bért elve.

A Római Szerződés 119. cikkelyében került megfogalmazásra **az egyenlő munkáért egyenlő bér elve**. Ezt az tette szükségessé, hogy folyamatosan gazdasági cél volt, hogy ne szenvedjenek a versenyben hátrányt azok a tagországok, amelyekben a nemek közötti esélyegyenlőség mindennapos gyakorlat volt. A jogharmonizációt tehát az sürgette, hogy több tagállam szerint a befektetők általában azokat az országokat részesítik előnyben, ahol a legolcsóbb a munkaerő. Az egyenlő munkáért egyenlő bér elvének gyakorlati érvényesítése pedig megdrágíthatja a női munkaerő alkalmazását. Ezért a fejlettebb tagállamok attól tartottak, hogy a tőkebefektetések azokba a tagországokba áramlanak,

³⁰ WIM KOK: *Több munkahelyet Európába! Wim Kok jelentés*. 2004. [online dokumentum] [2007. július 02.] <URL: http://einclusion.hu/wp-content/uploads/2007/09/wimkok_jelentes.pdf>

³¹ Forrás: http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_hu.htm.

Letöltés:2012.06.20.

³² GYULAVÁRI, Tamás: *Esélyegyenlőség nők és férfiak között*. In: Az Európai Unió szociális dimenziója. Budapest, Szociális és Családügyi Minisztérium, 2000.

ahol semmibe veszik az egyenlő bánásmód alkotmányban mindenhol egyformán garantált jogát, és ezért itt jóval olcsóbb a női munkaerő. Ez ellen csak úgy lehet védekezni, ha **minden tagállamot azonos szint elérésére köteleznek**. Ennek az eszköze a harmonizáció, a tagállami szabályok közös szintre való fejlesztése. E gazdasági cél miatt került a Római Szerződésbe az egyenlő munkáért egyenlő bért elve, amit viszont a 70-es évek elejéig gyakorlatilag figyelmen kívül hagytak a tagállamok, ezért az eredmények is elmaradtak, például az azonos munkakörben dolgozó nők és férfiak bére közötti „olló” tovább nyílt.

b.) Az egyenlő bánásmód követelménye 1975 és az 1980-as évek vége között.

A gazdasági szempontok mellett a 70-es években az esélyegyenlőség szociális vonatkozásai kerültek előtérbe. Az Európai Bíróság 1969-ben mondta ki először, hogy a Közösség nem csupán gazdasági közösség, de ezzel együtt közös cselekvéssel kívánja biztosítani a szociális fejlődést, az élet- és munkakörülmények javulását. Ennek a közös cselekvésnek az egyik legfontosabb eleme a nők és férfiak egyenlő esélyeinek biztosítására irányuló közösségi politika. A nemek közötti esélyegyenlőség biztosítására irányuló közösségi politikát a 70-es évek közepe óta tekintik **a közösségi szociálpolitika részének**. Az esélyegyenlőség előtérbe kerülése azzal magyarázható, hogy újabb területekre igyekeztek kiterjeszteni a közösségi szociálpolitikát. Ezek közül az első, és mára talán az egyik legkidolgozottabb, az egyenlő esélyek politikája.

A kettős, gazdasági és szociális célkitűzés miatt a nemek alapján történő megkülönböztetés tilalma állampolgárságtól függetlenül mindenkit megillető jog. Így bármely tagállam polgára hivatkozhat a közösségi jogra, ha úgy érzi, emiatt érte hátrány, teljesen függetlenül attól, hogy az esetleg előnyben részesített másik fél milyen állampolgárságú.

Az esélyegyenlőség fogalmát a következőképpen fogalmazhatjuk meg. „A modern jogrendszerek alapvető elve a diszkrimináció tilalma, illetve az egyenlő bánásmód követelménye. Tiltott minden olyan magatartás, amely bizonyos tulajdonságaik alapján egyes személyekkel vagy személyek egyes csoportjaival szemben hátrányos megkülönböztetést eredményez. Tény azonban, hogy például a nem, a nyelv, a származás, a szexuális irányultság, valamilyen fogyatékoság – s a felsorolás még hosszan folytatható lenne – már akár születésétől fogva hátrányosabb helyzetbe hozhat valakit embertársainál. Gyökeresen eltérő lehetőségekkel, várakozásokkal vághat neki az életnek egy szegény, vidéki, alacsony műveltségű családban felnövő kislány, és egy jómódú, nagyvárosi, értelmiségi családból való fiúgyermek. Éppen ezért nem elegendő annak biztosítása, hogy a hátrányos helyzetű személyeket a többiekkel azonos jogok illessék meg; az esélyegyenlőség eléréséhez olyan intézkedésekre van szükség,

amelyek a hátrányokat csökkentik, illetve megszüntetik.” (Magyar Virtuális Enciklopédia 2005)³³

El kell határolni tehát egymástól az egyenlő bánásmód és az esélyegyenlőség fogalmát. Az egyenlő bánásmód elve a diszkrimináció tilalmát, vagyis a hátrányos megkülönböztetéstől mentes élethez való jog garantálását jelenti. A diszkrimináció különbségtétel az érintett jogok élvezetével összefüggésben:

- a diszkriminatív intézkedés negatív hatással van az érintett személyre,
- ez a negatív hatás a különbségtételből ered.

Az egyenlő bánásmód elve azt követeli meg a jogalkotótól és jogalkalmazótól, hogy a **hasonló helyzetben lévő személyeket azonos módon kezelje, az eltérő helyzeteket pedig különbözőképpen szabályozza, értékelje.** Az egyenlő bánásmód elve **tilalmat megfogalmazó jogszabályokra, „negatív” megközelítésre épül.** Az **egyenlő esélyek politikája** nem egyenlő az egyenlő bánásmód biztosításával, annál több, hiszen **mindazon jogi és nem jogi eszközök összességét jelenti, amelyek azt a végső célt szolgálják, hogy a nők a férfiakkal egyenlő eséllyel érvényesülhessenek az élet legkülönbözőbb területein** – oktatás, egészségügy, munkaerőpiac, szociális biztonság stb. –, de legalábbis csökkenjenek az őket érő hátrányok.

A 70-es években **az egyenlő bánásmód biztosítása** kapott egyre nagyobb szerepet a Közösség jogalkotásában. A Tanács 76/207/EGK **irányelve a munkavállalás, a szakképzés, a szakmai előmenetel és a munkakörülmények** tekintetében kívánja meg a tagállamoktól az egyenlő bánásmód érvényesítését. A munkáltatónak azonos feltételeket kell biztosítania nemi hovatartozástól függetlenül minden munkavállaló számára. Ez érintheti a rugalmas munkaidőt, az elbocsátás feltételeit, az öltözködési szabályokat vagy a beosztás betöltéséhez szükséges szakmai képzést, továbbképzést. A 70-es évek közepétől a Tanács irányelveket fogadott el az egyenlő bánásmód érvényesítése céljából. 1976-ban született meg az első ilyen irányelv, melynek célját az 1. cikk tartalmazza: „Az irányelv célja, hogy a tagállamokban megvalósuljon a nők és férfiak közötti egyenlő bánásmód elve a munkához jutás – beleértve a szakmai előmenetelt és szakképzést –, valamint a munkafeltételek és a szociális biztonság vonatkozásában a 2. cikkben foglalt feltételek mellett.” Ez az elv az egyenlő bánásmód elve.³⁴

³³ Forrás: <http://www.enc.hu/1enciklopedia/mindennapi/eselyegyenloseg.htm>.
Letöltés:2012.06.20.

³⁴ GYULAVÁRI, Tamás: *Esélyegyenlőség nők és férfiak között*. In: Az Európai Unió szociális dimenziója. Budapest, Szociális és Családügyi Minisztérium, 2000.

Az elvnek a következő szabályozási területekre kell vonatkoznia: a munkához jutás, a szakmai előmenetel, a szakképzés és a munkafeltételek.

c.) Az esélyegyenlőség követelménye a '90-es években

A '90-es évek elejétől az egyenlő esélyeket célzó közösségi politika magában foglalja az egyenlő bánásmód biztosítására irányuló irányelveken túlmenően azokat a **közösségi, valamint tagállami intézkedéseket és programokat is, amelyek az egyenlő esélyek gyakorlati érvényesülését szolgálják.** A „közösségi normák” ma már a hátrányos megkülönböztetés tilalma mellett a mindennapi élet **diszkrimináció-mentesítését, az egyenlő lehetőségek biztosítását jelentik.**

A Maastrichtban elfogadott **Szociálpolitikai Egyezmény** külön cikkelyt szentel az esélyegyenlőség biztosításának, és bár a 6. cikkelye – egyetlen kivétellel – megismétli a Római Szerződés 119. cikkelyének szövegét, ugyanakkor van egy új rendelkezés, a (3) bekezdés, amely utat kíván nyitni a nők esélyegyenlőségét segítő pozitív akcióknak, illetve **pozitív diszkriminációnak.**

Az **Amszterdami Szerződés (1997)** teljesen átalakította, és jelentősen bővítette a Római Szerződés nemek közötti megkülönböztetéssel foglalkozó szabályait. A Római Szerződés 3. cikkely (2) bekezdése szerint már a Közösség valamennyi tevékenysége során „törekedni kell a nemek közötti egyenlőtlenség leküzdésére, és elő kell segíteni a nők és férfiak közötti esélyegyenlőséget”. Ez a közösségi részpolitikák befolyásolása: a „**mainstreaming**”. A **Szociálpolitikai Jegyzőkönyv** szövegének Római Szerződésbe történt beemelésével „a nők és férfiak esélyegyenlősége a munkaerő-piaci esélyekkel és a munkával összefüggő bánásmód terén” bekerült a 118. cikkely azon területei közé, amelyeket a Közösség támogat.

A nemek alapján történő megkülönböztetés szerepel a 6a.) cikkely **antidiszkriminációs** klauzulájában. A fenti cikkelyek mindegyike azt hivatott kifejezni, hogy a következő évezred Európai Uniója az emberi jogok feltétlen tiszteletén alapul.

A **119. cikkely** első mondatát úgy változtatták meg, hogy az **egyenlő értékű munkáért egyenlő bér** megfogalmazást használja. Az új, harmadik bekezdés felhatalmazza a Tanácsot, hogy olyan intézkedéseket hozzon, amelyek alkalmasak „a nemek közötti egyenlő bánásmód és az egyenlő esélyek elvének érvényesítésére a foglalkoztatás és munkavállalás terén, beleértve az azonos vagy egyenlő értékű munkáért egyenlő bér elvét”. A 119. cikkely utolsó mondata már a pozitív programok politikájához ad felhatalmazást: „A munka világát érintő teljes nemek közötti egyenlőség érdekében nem ütközik az egyenlő bánásmód elvébe az, ha a tagállamok olyan intézkedéseket tartanak fenn, illetve hoznak, amelyek különleges előnyöket biztosítanak az alulreprezentált nemhez

tartozóknak, hogy azok gyakorolhassák szakmájukat, valamint megelőzzék vagy kiegyenlítsék azok karrierrel kapcsolatos hátrányait.”³⁵

A **Luxemburgi Foglalkoztatási Csúcson** elfogadott Nyilatkozat, az 1998. évi Európai Foglalkoztatási Stratégia negyedik pillére, konkrét és hosszú távú irányokat jelöl ki a **munkaerő-piaci esélyegyenlőség biztosítására**. A tagországok saját maguk határozzák meg, hogy milyen lépéseket tesznek, és évente felülvizsgálják az elért eredményeket. Ez a fejezet a következő célokat fogalmazza meg: a nők magasabb foglalkoztatási arányának elősegítése, a munka és a családi élet harmonizálása, a nők munkába való visszatérésének megkönnyítése, a nők munkaerő-piaci integrációja.

A 90-es évek végén a közösség egyenlő esélyekre vonatkozó politikájának kulcsszavai: a **pozitív programok, a pozitív diszkrimináció, a munkaerő-piaci integráció, illetve a részpolitikák befolyásolása (mainstreaming)**. Két nagyon fontos irányelv fogalmazódott meg ebben az időszakban:

- a **2000/43/EK irányelvben**³⁶ megfogalmazódnak a személyek közötti, faji vagy etnikai származásra való tekintet nélküli egyenlő bánásmód elvének alkalmazásának területei. Az irányelv kimondja: „a faji vagy etnikai származásra való tekintet nélküli egyenlő bánásmód elvének alkalmazása során a Közösségnek az EK-szerződés 3. cikkének (2) bekezdésével összhangban célul kell tűznie az egyenlőtlenlégek megszüntetését, és elő kell segítenie a férfiak és nők közötti egyenlőséget, különösen azért, mert a nők gyakran többszörös megkülönböztetés áldozatai.” (14-15. szakasz)
- a másik, általános keretirányelvnek szánt **2000/78/EK irányelv** (keretdirektíva) az egyenlő bánásmód általános kereteinek az alkalmazás és a foglalkoztatás területén történő megteremtéséről szól.

3.2.3 A magyar esélyegyenlőség jogi szabályozása

A magyar jogi szabályozás lényegét tekintve megfelel az Európai Unió elvárásainak, egy lényeges eltéréssel: a magyar joganyag **antidiszkriminációs**, vagyis úgynevezett negatív megközelítésre épül: tiltja a megkülönböztetést, ezen nem lép túl, nem alkot pozitív szabályokat az elv megvalósulása érdekében.

³⁵ GYULAVÁRI, Tamás: *Esélyegyenlőség nők és férfiak között*. In: Az Európai Unió szociális dimenziója. Budapest, Szociális és Családügyi Minisztérium, 2000. 72.

³⁶ 2000. június 29.-ei irányelv a személyek közötti, faji vagy etnikai származásra való tekintet nélküli egyenlő bánásmód elvének alkalmazásáról.

Magyarországon az esélyegyenlőség jogi szabályozását illetően a **Magyar Köztársaság Alkotmányát**,³⁷ a **Munka Törvénykönyvét**³⁸ és „**Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról**” **szóló törvényt**³⁹ kell említenünk. Az érintett jogszabályokból ebben a leckerészben a nemek közti esélyegyenlőséget, a nőket érintő jogterületeket mutatjuk be. A többi hátrányos helyzetű munkavállalói csoportot⁴⁰ érintő jogszabályt nem tárgyaljuk.

Az Alkotmány (1949. évi XX. törvény) kimondja:

„**66. §** (1) A Magyar Köztársaság biztosítja a férfiak és a nők egyenjogúságát minden polgári és politikai, valamint gazdasági, szociális és kulturális jog tekintetében. (2) A Magyar Köztársaságban az anyáknak a gyermek születése előtt és után külön rendelkezések szerint támogatást és védelmet kell nyújtani. (3) A munka végzése során a nők és a fiatalok védelmét külön szabályok is biztosítják.

A 70/B. § (1) A Magyar Köztársaságban mindenkinek joga van a munkához, a munka és a foglalkozás szabad megválasztásához. (2) Az egyenlő munkáért mindenkinek, bármilyen megkülönböztetés nélkül, egyenlő bérhez van joga.

A Munka Törvénykönyve (1992. évi XXII. törvény) szabályozása⁴¹ alapján különleges és munkajogi védelem illeti meg a magyar nőket. **A különleges védelem** szerint **a dolgozó nőknek anyaság esetén** (a többi dolgozó nőnek pedig egyéb más esetekben) a munkájuk során joguk van a különleges – szociális és gazdasági – **védelemhez**. Magyarország is kötelezettséget vállalt arra, hogy **fizetett szabadságot** biztosít a nőknek gyermekük születése előtt és után összesen legalább 12 hétig. **Jogszerűtlen felmondásnak** tekintendő, ha a munkaadó a szülési szabadság idején vagy olyan időpontra mond fel a nőnek, amikor a felmondás a korábbiakban meghatározott szabadság alatt lépne hatályba. Biztosítani kell, hogy a **szoptató anyák** erre a célra **munkaidő-kedvezményt** kapjanak. Szabályozni kell a dolgozó nők foglalkoztatását **az éjszakai műszakban**. **Tilos a női dolgozók foglalkoztatása** a földalatti bányászatban, és szükség szerint min-

³⁷ A Magyar Köztársaság Alkotmánya (1949. évi XX. törvény):

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=94900020.TV

³⁸ A Munka Törvénykönyve (1992. évi XXII. törvény):

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99200022.tv

³⁹ Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról (2003. évi CXXV. törvény):

http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0300125.TV

⁴⁰ A Munka Törvénykönyvének 70/A. §-a felsorolja a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportokat: nők, negyven évnél idősebb munkavállalók, romák, fogyatékos személyek, a két vagy több, tíz éven aluli gyermeket nevelő munkavállalók vagy tíz éven aluli gyermeket nevelő egyedülálló munkavállalók.

⁴¹ A Munka Törvénykönyvének folyamatos a módosítása – bizonyos kivételektől eltekintve – 2011. július 1-től hatályos (szeptembertől pedig alkalmazandó), 2012. július 1-től újabb módosításokra került sor, előfordulhat, hogy azokat nem minden esetben tudtuk figyelembe venni e könyv írásakor.

den más olyan munkakörben, amelynek veszélyessége, egészségtelen vagy fárasztó volta miatt ez indokolt.

A munkajogi szabályozást illetően a Munka Törvénykönyve – az Alkotmányos alapelveknek és a nemzetközi kötelezettségeknek megfelelően – szintén rögzíti a diszkrimináció általános tilalmát. **Tiltja** a munkavállalók közötti indokolatlan különbségtételt, a munkaviszonnyal össze nem függő körülmény miatt történő megkülönböztetést. Nem tekinthető azonban hátrányos megkülönböztetésnek az olyan különbségtétel, amely egyértelműen a munka jellegéből vagy természetéből következik. Különösen ilyennek tekintendő az alkalmazásnál az olyan munkakörök kizárólag férfiakkal való betöltése, ahol a munka jellege vagy természete és a munkakörülmények kizárják a nők foglalkoztatását.

A munkajogi szabályozás több, viszonylag **rugalmas, „individualizált” védelmet** is biztosít a nők számára. A terhes nők áthelyezése, illetve megváltoztatott feltételek melletti foglalkoztatása a terhes nő kezdeményezésétől függ; az új munkahely, munkakör kiválasztásához a terhes nő beleegyezése szükséges. Ugyanez a jog illeti meg a nőt a gyermeke születése után is, annak egyéves koráig. A törvény kompenzálja az így bekövetkezett bércsökkenést is, miszerint a nő keresete az áthelyezésével nem csökkenhet. Abban az esetben, ha a munkáltató nem tud a nő egészségi állapotának megfelelő munkakört biztosítani, a nőt a munkavégzés alól fel kell mentenie, és erre az időre részére állásidőre járó munkabért kell fizetnie.

Magyarországon 2003-ban megalkotásra került egy egységes törvény: **„Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról” (2003. évi CXXV. törvény)**,⁴² melynek célja a korábban szétszabdalt, töredékes ágazati szabályozás helyett átfogó és részletes antidiszkriminációs szabályokat előírni a jogrendszer egésze számára. A törvény kifejezett célja az EU joganyagával való minél erősebb összhang megteremtése. Ugyanakkor a törvény több ponton túlmutat a létező európai szabályozáson, mivel az összes védett tulajdonság esetén érvényre juttatja a 2000/43/EK irányelvben⁴³ található, ott csak a faji vagy etnikai származás esetére előírt szigorú és átfogó szabályokat. A törvény az általános szabályok mellett külön fejezetben foglalkozik a foglalkoztatás, az oktatás, a szociális biztonság és egészségügy, a lakhatás, az egészségügyi ellátás, valamint az áruk forgalma és szolgáltatások igénybevétele területén tapasztalt hátrányos megkülönböztetéssel.

⁴² Letölthető: http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0300125.TV. Az Esélyegyenlőségi Törvényt gyakran „Antidiszkriminációs” Törvényként is említik.

⁴³ 2000. június 29-i irányelv a személyek közötti, faji vagy etnikai származásra való tekintet nélküli egyenlő bánásmód elvének alkalmazásáról.

„Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról” (2003. évi CXXV. törvény) szóló törvény bemutatása

Bemutatjuk röviden az antidiszkriminációs törvény főbb elemeit, annak érdekében, hogy megismerjük, milyen területeken kell az emberierőforrás-gazdálkodás során figyelnie egy munkáltatónak.

A törvény⁴⁴ bevezető szövege így kezdődik:

„Az Országgyűlés elismerve minden ember jogát ahhoz, hogy egyenlő méltóságú személyként élhessen, azon szándékától vezérelve, hogy hatékony jogvédelmet biztosítson a hátrányos megkülönböztetést elszenvedők számára, kinyilvánítva azt, hogy az esélyegyenlőség előmozdítása elsősorban állami kötelezettség, tekintettel az Alkotmány 54. § (1) bekezdésére, 70/A. §-ára, valamint a Köztársaság nemzetközi kötelezettségeire és az európai közösségi jog vívmányaira a következő törvényt alkotja...”

A törvény főbb fejezetei: Az I. fejezet az általános rendelkezéseket tartalmazza, benne **a törvény hatályát,**⁴⁵ **mely szerint a törvény az állami szerveket és más közfeladatot ellátó szervezeteket** arra kötelezi, hogy minden jogviszonyuk tekintetében megtartsák az egyenlő bánásmód követelményét. **A nem állami szereplők számára a törvény csak bizonyos jogviszonyok esetében írja elő a követelmény megtartását, így a foglalkoztatási jogviszonyokban,** szolgáltatás nyújtása vagy áru forgalmazása esetén, állami támogatás felhasználásával végzett tevékenység esetén, illetve azok számára, akik előre meg nem határozott személyek számára tesznek ajánlatot szerződés kötésére.

A törvény meghatározza **a hátrányos megkülönböztetés fogalmát, melyben 19 védett tulajdonságot** sorol fel, amelynek eredményeként egy személy vagy csoport valós vagy vélt tulajdonsága miatt részesül kedvezőtlenebb bánásmódban. Az Alkotmányban említett védett tulajdonságokon kívül többek között külön nevesíti a szexuális irányultságot, a nemi identitást, az életkort. A lista⁴⁶ az Alkotmányhoz hasonlóan nyílt végű, magában foglalja az egyéb helyzet, tulajdonság vagy jellemző szerinti megkülönböztetést is. A törvény részletes meghatározását adja a **hátrányos megkülönböztetésnek minősülő maga-**

⁴⁴ Letölthető: http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0300125.TV.

⁴⁵ Letölthető: http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0300125.TV.

⁴⁶ Neme, faji hovatartozása, bőrszíne, nemzetisége, nemzeti vagy etnikai kisebbséghez való tartozása, anyanyelve, fogyatékosága, egészségi állapota, vallási vagy világnézeti meggyőződése, politikai vagy más véleménye, családi állapota, anyasága (terhessége) vagy apasága, szexuális irányultsága, nemi identitása, életkora, társadalmi származása, vagyoni helyzete, foglalkoztatási jogviszonyának vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyának részmunkaidős jellege, illetve határozott időtartama, érdekképviselőhez való tartozása, egyéb.

tartásoknak, mely(ek) lehet(nek): közvetlen és közvetett, zaklatás, jogellenes elkülönítés, illetve megtorlás.

Közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek minősül az olyan rendelkezés, amelynek eredményeként egy személy vagy csoport valós vagy vélt, a korábban felsorolt védett tulajdonságok miatt részesül kedvezőtlenebb bánásmódban.

Közvetett hátrányos megkülönböztetésnek minősül az a közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek nem minősülő, látszólag az egyenlő bánásmód követelményének megfelelő rendelkezés, amely a felsorolt (védett) tulajdonságokkal rendelkező egyes személyeket vagy csoportokat lényegesen nagyobb arányban hátrányosabb helyzetbe hoz. Definiálja a **zaklatást**: az emberi méltóságot sértő, szexuális vagy egyéb természetű magatartás, amely az érintett személynek a védett tulajdonságával függ össze, és célja vagy hatása valamely személlyel szemben megfélemlítő, ellenséges, megalázó, megszegényítő vagy támadó környezet kialakítása. **Jogellenes elkülönítésnek** minősül az a rendelkezés, amely a védett tulajdonságai alapján egyes személyeket vagy személyek csoportját a velük összehasonlítható helyzetben lévő személyektől vagy személyek csoportjától – anélkül, hogy azt törvény kifejezetten megengedné – elkülönít.

Megtorlásnak minősül az a magatartás, amely az egyenlő bánásmód követelményének megsértése miatt kifogást emelő, eljárást indító vagy az eljárásban közreműködő személlyel szemben ezzel összefüggésben jogsérelmet okoz, jogsérelmet okozására irányul vagy azzal fenyeget.

Az előnyben részesítés (a gyakorlatban „pozitív diszkriminációként” használjuk) nem jelenti az egyenlő bánásmód követelményének megsértését. Ez a rendelkezés az, amely egy kifejezetten megjelölt társadalmi csoport tárgyilagos értékelésen alapuló esélyegyenlőtlenségének felszámolására irányul. Ezen rendelkezések nem sérthetnek természetesen alapvető jogot, nem biztosíthatnak feltétlen előnyt, és nem zárhatják ki az egyéni szempontok mérlegelését.

A II. fejezet „Az egyenlő bánásmód követelményének megsértése miatt indított eljárások”-ról szól. Az egyenlő bánásmód követelményének megsértése miatti igények különösen személyiségi jogi per, munkaügyi per, fogyasztóvédelmi, munkaügyi vagy szabálysértési hatóságok eljárása során érvényesíthetőek. **Az egyenlő bánásmód megsértése esetén** a bíróság előírhatja a **jogellenes helyzet megszüntetését, megtilthatja a jogsértő magatartás jövőbeni tanúsítását, illetve kártérítést ítélt meg** a sértett számára. A peres út mellett **eljárás indítható az Egyenlő Bánásmód Hatóságnál**⁴⁷ (rövidítése: EBH) is, amely kártérítést nem, de bírságot kirohat az egyenlő bánásmódot megsértő félre. További szankció, hogy az elmarasztaló döntést az EBH nyilvánosságra hozhatja, illetve számos állami pályázat feltétele, hogy a pályázó megfeleljen a rendezett

⁴⁷ Lásd honlapja: <http://www.egyenlobanasmod.hu/>

munkaügyi kapcsolatok követelményének, az egyenlő bánásmód megsértése viszont ezt kizárja.

A bizonyítás szabályai az egyenlő bánásmód követelményének megsértése miatt indított eljárásokban **megosztott bizonyítást írnak elő**: a sértettnek elég bizonyítania a védett csoporthoz tartozását és valószínűsíteni a hátrány bekövetkeztét, majd a másik félnek kell bizonyítania, hogy az egyenlő bánásmód követelményét megtartotta, vagy arra nem volt köteles. Az eljárás további sajátossága, hogy az egyenlő bánásmód követelményének megsértése miatt bíróság előtt személyiségi jogi pert, valamint munkaügyi pert indíthat az ügyész, a hatóság, a társadalmi és érdekképviselői szervezet, ha az egyenlő bánásmód követelményének megsértése vagy annak közvetlen veszélye olyan tulajdonságon alapult, amely az egyes ember személyiségének lényegi vonása, és a jogsértés vagy annak közvetlen veszélye személyek pontosan meg nem határozható, nagyobb csoportját érinti.

A Törvény **III. fejezete az egyenlő bánásmód követelményének érvényesítéséről szól** a foglalkoztatás, a szociális biztonság és egészségügy, a lakhatás, az oktatás és képzés, az áruk forgalma és szolgáltatások igénybevétele területeken. Mi csak a foglalkoztatásra vonatkozó szabályokat érintjük a lecke következő részében. Az egyes területekre vonatkozó törvények ismerete ugyanakkor mindenképpen fontos a hatékony esélyegyenlőségi (EEG/HR) munkához. **(1993. évi LXXIX. törvény a közoktatásról, 2005. évi XXXIX. törvény a felsőoktatásról, 1997. évi CLIV. törvény az egészségügyről stb.)**

Az utolsó fejezet – Záró rendelkezések 63. §-a mondja ki, hogy az ötven főnél több személyt foglalkoztató költségvetési szervek és többségi állami tulajdonban álló jogi személyek kötelesek **esélyegyenlőségi tervet** elfogadni. A helyi önkormányzat, valamint a többcélú kistérségi társulás – a külön jogszabályban meghatározott szempontok figyelembevételével – öt évre szóló **helyi esélyegyenlőségi programot** fogad el. A helyi esélyegyenlőségi programban helyzetelemzést kell készíteni a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok oktatási, lakhatási, foglalkoztatási, egészségügyi és szociális helyzetéről, illetve meg kell határozni a helyzetelemzés során feltárt problémák komplex kezelése érdekében szükséges intézkedéseket. A programalkotás során gondoskodni kell a helyi esélyegyenlőségi program és a helyi önkormányzat által készítendő egyéb fejlesztési tervek, koncepciók, továbbá a közoktatási esélyegyenlőségi terv összehangjáról. **A helyi esélyegyenlőségi program elkészítése⁴⁸ során kiemelt figyelmet kell fordítani** – többek között – az olyan intézkedésekre, amelyek csökkentik a **hátrányos helyzetűek munkaerő-piaci hátrányait, illetve javítják**

⁴⁸ A helyi esélyegyenlőségi program elkészítésének részletes szempontjairól a 20/2010. (IV. 16.) Korm. rendelet rendelkezik.

foglalkoztatási esélyeiket. Annak érdekében, hogy az esélyegyenlőségi programok és tervek egységes szerkezetben és szemléletben készüljenek, a törvény létrehozta az **esélyegyenlőségi szakértő intézményét.** A szakértőt a helyi esélyegyenlőségi program előkészítésébe, felülvizsgálatába be kell vonni. Az eljárás során a Foglalkoztatási és Szociális Hivatal jelöli ki a szakértőt a helyi önkormányzat vagy a többcélú kistérségi társulás kérelmére. A leghátrányosabb helyzetű kistérségekben⁴⁹ levő, valamint a húszezer lakos feletti települések esetében 2010. július 1-től, egyéb települések esetében 2011. január 1-től kell bevonni az esélyegyenlőségi szakértőt. Az **esélyegyenlőségi szakértők névjegyzékét** a Foglalkoztatási és Szociális Hivatal vezeti⁵⁰ a 119/2010. (IV. 16.) Korm. rendelet alapján, képzésüket is újonnan szabályozza a 118/2010. (IV. 16.) Korm. rendelet.⁵¹

Az esélyegyenlőségi tervről, mint a munkahelyi esélyegyenlőség előmozdításának egyik eszközéről, a lecke későbbi részében írunk.

3.2.4 Az egyenlő bánásmód követelményének érvényesítése a foglalkoztatásban

Az esélyegyenlőségi törvény III. fejezete külön szabályozza az **egyenlő bánásmód követelményének érvényesítését a foglalkoztatásban.** Ennek megsértését jelenti, ha a munkáltató a munkavállalóval szemben közvetlen vagy közvetett hátrányos megkülönböztetést alkalmaz, különösen a következő rendelkezések meghatározásakor, valamint azok alkalmazásakor:

- a munkához való hozzájutásban, különösen nyilvános álláshirdetésben, a munkára való felvételben, az alkalmazási feltételekben,
- a foglalkoztatási jogviszony vagy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony létesítését megelőző, azt elősegítő eljárással összefüggő rendelkezésben,
- a foglalkoztatási jogviszony vagy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony létesítésében és megszüntetésében,
- a munkavégzést megelőzően vagy annak folyamán végzett képzéssel kapcsolatosan,
- a munkafeltételek megállapításában és biztosításában,

⁴⁹ Lásd: <http://www.nfu.hu/lhh>

⁵⁰ Lásd: http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=full_szocpol_gyermekved&switch-content=afsz_szocpol_oes_nevjegyzekek&switch-zone=Zone1&switch-render-mode=full

⁵¹ Módosult az esélyegyenlőségi törvény: 2010. július 1-től be kell vonni az esélyegyenlőségi szakértőt. <http://munkajogportal.hu/egyenlo-banasmod-eselyegyenloseg/modosult-az-eselyegyenlosegi-torveny>. 2010-07-03

- a foglalkoztatási jogviszony vagy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony alapján járó juttatások, így különösen a Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény 142/A. § (3) bekezdésében meghatározott munkabér megállapításában és biztosításában,
- a tagsággal vagy részvétellel kapcsolatban a munkavállalók szervezetében,
- az előmeneteli rendszerben,
- a kártérítési, valamint a fegyelmi felelősség érvényesítése során.

A törvény felhatalmazása alapján a kormányrendelet, illetve a kollektív szerződés a munkavállalók meghatározott körére – a foglalkoztatási jogviszonnyal vagy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonnyal összefüggésben – **előnyben részesítési kötelezettséget** írhat elő.

3.2.5 A hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok

A **68/2001 EK rendelet** alapján **hátrányos helyzetű munkavállalói** csoportba tartozik:

- minden olyan, 25. életévét be nem töltött személy, aki még nem állt rendszeres, fizetett alkalmazásban,
- minden olyan, súlyos testi, szellemi vagy lelki betegségből fakadó **fogyatékossgal élő személy**, aki ennek ellenére képes belépni a munkaerőpiacra,
- minden olyan, a Közösség területére munkavégzés végett beköltöző vagy már beköltözött, illetve ott letelepedett **migráns munkavállaló**, aki nyelvi képzésre szorul,
- minden olyan személy, aki **legalább háromévi** kihagyás **után újra dolgozni kíván**, különösen azok, akik munkájukat a családi élet és a hivatás összeegyeztetésének a nehézségei miatt adták fel, a munkába állás utáni első hat hónapban,
- minden olyan, 45. életévét betöltött személy, aki nem szerzett középfokú vagy azzal egyenértékű képesítést,
- minden hosszú távon, azaz **megszakítás nélkül 12** hónapig **munkanélküli személy**, a munkába állás utáni első hat hónapban.

Ha a **magyar jogszabályokat** nézzük, akkor azt tapasztaljuk, hogy egyrészt a **Munka Törvénykönyvének 70/A. §-a felsorolja a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportokat:**

- nők,
- negyven évnél idősebb munkavállalók,
- romák,
- fogyatékos személyek,
- a két vagy több, tíz éven aluli gyermeket nevelő munkavállalók, vagy tíz éven aluli gyermeket nevelő egyedülálló munkavállalók.

Másrészt van az esélyegyenlőségi törvény, mely felsorol **19 védett jellemzőt, tulajdonságot, amelyek szerint nem lehet különbségtételt alkalmazni a foglalkoztatásban** (lásd korábban).

Vannak az egyes védett jellemzővel rendelkező személyekről szóló külön rendeletek és törvények. Ezek közül a legfontosabbak:

- Magyarországon 2010-ben megjelent egy kormányhatározat: a Nők és Férfiak Társadalmi Egyenlőségét Elősegítő Nemzeti Stratégia – Irányok és Célok 2010-2021 (1004/2010. (I. 21.)), mely a nemek esélyegyenlőségi területeit határozza meg.⁵²
- Az 1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról.⁵³
- A 2004. évi CXXIII. törvény a pályakezdő fiatalok, az ötven év feletti munkanélküliek, valamint a gyermek gondozását, illetve a családtag ápolását követően munkát keresők foglalkoztatásának elősegítéséről, továbbá az ösztöndíjas foglalkoztatásról szóló törvény.⁵⁴

3.2.6 Az esélyegyenlőségi terv szerepe a munka világában

Az Antidiszkriminációs Törvényben, mint azt korábban írtuk, a rendelkezések értelmében az ötvennél több munkavállalót foglalkoztató költségvetési szervek és többségi állami tulajdonban álló jogi személyek kötelesek **esélyegyenlőségi tervet** elfogadni. Más munkáltatók jelenleg még nem kötelesek esélyegyenlőségi tervet készíteni, ez csupán egy lehetőség számukra. Azonban egy fejlett vállalati kultúrához és HR-politikához napjainkban már elengedhetetlen, hogy a munkáltatók a hátrányos helyzetű munkavállalók felzárkóztatásával, esélyegyenlőségük előmozdításával kiemelten foglalkozzanak. A munkaadóknak, illetőleg az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó vezetőknek számos

⁵² Letölthető: http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A10H1004.KOR

⁵³ Letölthető: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99800026.TV

⁵⁴ Letölthető: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0400123.TV

eszköz áll a rendelkezésére annak érdekében, hogy **a munkavállalók közötti esélyegyenlőséget biztosítsák, illetve előmozdítsák.**⁵⁵ Ilyen célból a HR-vezetők alkalmazhatnak belső szabályzatokat, iránymutatásokat (pl. a személyzetbeszerzéssel foglalkozó munkatársak előnyben részesítik a női jelentkezőket vezetői pozíció betöltésénél), illetve szervezhetnek tematikus munkahelyi tréningeket is (pl. érzékenyítő tréning az egyenlő bánásmódról). Ezek az eszközök és módszerek segíthetik a munkaadókat abban, hogy a vonatkozó jogszabályi követelményeknek megfeleljenek, azonban nagy hátrányuk, hogy a legtöbb esetben ezek a saját, egyoldalú döntéseiken alapulnak, mint munkaadók hozzák meg a döntéseiket, és azok kidolgozásában a munkavállalók, és különösen a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok véleménye nem jelenik meg. Ez pedig gyakran rontja az intézkedések hatékonyságát. Az esélyegyenlőségi terv alkalmas eszköz lehet a munkáltató számára, hogy a munkahelyi esélyegyenlőség előmozdításával kapcsolatban a rá háruló feladatokat, elvárásokat hatékonyan tudja teljesíteni.

A Munka Törvénykönyve (Mt.) 70/A. §-a rendelkezik az **esélyegyenlőségi terv** készítéséről és annak tartalmáról. Pont az előbb említett munkaadói oldal egyoldalúságát küszöböli ki azzal, hogy kimondja: a munkáltató és a munkáltatónál képviselettel rendelkező szakszervezet – szakszervezet hiányában az üzemi tanács – **együttesen, meghatározott időre szóló esélyegyenlőségi tervet fogadhat el.** Az esélyegyenlőségi terv tartalmazza a munkáltatóval munkaviszonyban álló, hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok, így különösen a nők, a negyven évnél idősebb munkavállalók, a romák, a fogyatékos személyek, valamint a két vagy több, tíz éven aluli gyermeket nevelő munkavállalók vagy tíz éven aluli gyermeket nevelő egyedülálló munkavállalók foglalkoztatási helyzetének – így különösen azok bérének, munkakörülményeinek, szakmai előmenetelének, képzésének, illetve a gyermekneveléssel és a szülői szereppel kapcsolatos kedvezményeinek – elemzését, valamint a munkáltatónak az esélyegyenlőség biztosítására vonatkozó, az adott évre megfogalmazott céljait és az azok eléréséhez szükséges eszközöket, így különösen a képzési, munkavédelmi, valamint a munkáltatónál rendszeresített, a foglalkoztatás feltételeit érintő bármely programokat. Az esélyegyenlőségi tervnek rendelkeznie kell a fogyatékos személyek számára akadálymentes munkahelyi környezet megteremtését biztosító külön intézkedésekről, valamint a munkáltató szervezetén belüli, az egyenlő bánásmód követelményének érvényesítésével kapcsolatos eljárási rendről.

⁵⁵ Tenk, István: Az esélyegyenlőségi terv, mint a munkahelyi esélyegyenlőség előmozdításának egyik eszköze. 2010. [online dokumentum] [2010. június 24.] <URL: http://www.portfolio.hu/gazdasag/jog/az_eselyegyenlosegi_terv_mint_a_munkahelyi_eselyegyenloseg_elomozditasanak_egyik_eszkoze.135051.html>

Az Mt. által bevezetett esélyegyenlőségi terv intézménye tehát megfelelő alternatívát jelenthet a munkaadóknak, illetve a HR-eseknek ahhoz, hogy saját, szervezetspecifikus esélyegyenlőségi céljaikat megtervezzék, megfogalmazzák, megvalósítsák, és eredményességét felülvizsgálják. Az esélyegyenlőségi terv kizárólag határozott időre szólhat, és ebben olyan munkáltatói intézkedések és programok rögzíthetők, amelyek a hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségének előmozdítását célozzák, azaz számon kérhetőek. Az Mt. csupán példalózó jelleggel sorolja fel, hogy mely munkavállalói csoportok tekinthetők hátrányos helyzetűeknek. Azt mondja, hogy e körbe sorolhatók különösen a nők, a negyven évnél idősebb munkavállalók, a romák, a fogyatékos személyek, valamint a két vagy több, tíz éven aluli gyermeket nevelő munkavállalók vagy tíz éven aluli gyermeket nevelő egyedülálló munkavállalók. Ezen túlmenően, a tervbe más hátrányos helyzetű csoportok is bevonhatók. Vannak olyan munkaadók, akik külön foglalkoznak a „bejárókkal”, a pályakezdőkkel, az alulképzettekkel, a potenciális vezetőkkel, az öregségi nyugdíj előtt állókkal stb. Arról, hogy kit tekintünk hátrányos helyzetű munkavállalói csoportba tartozónak, a 11.2. fejezetben írunk.

Az esélyegyenlőségi terv készítéséhez kötődő jogszabályi környezet szűkszavúan ad iránymutatást a terv elkészítéséhez nélkülözhetetlen adatok kezelésére nézve. Tekintettel arra, hogy az esélyegyenlőségi terv alapján támogatott munkavállalói csoportok egyes tagjairól, az érintett munkavállalókról például kora, származása, családi körülményei miatt a munkáltató, szakszervezet, üzemi tanács tagjai olyan információk birtokába juthatnak, amelyek különleges személyes adatoknak minősülnek, azok kezelhetőségéről a Mt. külön rendelkezik. A munkáltató az esélyegyenlőségi terv elkészítéséhez szükséges különleges személyes adatokat kizárólag az adatvédelmi törvény rendelkezései szerint, az érintett önkéntes adatszolgáltatása alapján az esélyegyenlőségi terv által érintett időszak utolsó napjáig kezelheti.

Az esélyegyenlőségi terv szerkezetileg általában több részből áll, ha szét-nézünk a „piacon” vagy az interneten, nagyon sokféle változatot láthatunk. A versenyszférára vonatkozóan kötelező előírásokat nem találunk, a közzszférára, pl. a közoktatásra vonatkozó útmutatást⁵⁶ viszont igen.

Az esélyegyenlőségi terv tartalmát tekintve általában az alábbiak szerint tagozódik.

Az első rész általános elveket és célokat fogalmaz meg, tartalmazza, hogy kik (mely szervezetek) fogadták el a tervet, és milyen időszakra. Tartalmazza

⁵⁶ Pl. A közoktatási esélyegyenlőségi intézkedési tervnek vannak az Emberi Erőforrás Minisztérium által kiadott gyakorlati útmutatói, melyek letölthetőek:
<http://www.nefmi.gov.hu/kozoktatasi/eselyegyenloseg/kozoktatasi-090803>

azokat az etikai alapvetéseket, amelyeket a felek fontosnak tartanak megerősíteni.

A 2. rész helyzetfelmérés. Képet kell, hogy adjon a bérről és javadalmazásról, a munkahelyi körülményekről, a szakmai előmenetelekről és képzésekről, az anyasággal és gyermekneveléssel kapcsolatos juttatásokról. A helyzetfelmérés kapcsán kiderül, hogy mely területeken milyen az egyes célcsoportokba tartozók aránya, hol vannak azok a helyek, ahol a szervezetben elfoglalt arányukhoz képest jóval kevesebben jelennek meg. A felmérés során ki lehet kérni a munkavállalói érdekképviselők vagy közvetlenül a munkavállalók véleményét, hogy miben látják azokat a pontokat, ahol javítani lehetne a hátrányos helyzetű munkavállalók esélyein.

A terv 3. részében fogalmazódik meg a **szervezet esélyegyenlőségi stratégiája és a konkrét esélyegyenlőségi célkitűzések.** A felek a helyzetfelmérés eredményei alapján meghatározzák az adott időszakban az esélyegyenlőségi stratégiát és az elérni kívánt célokat.

Az esélyegyenlőségi terv alapcélja a hátrányos megkülönböztetés megszüntetése és az esélyegyenlőség biztosítása a hátrányos helyzetű csoportok számára a foglalkoztatás minden területén, konkrét célok és intézkedések megfogalmazásával. A kitűzött konkrét célok a felmérés során feltárt hátrányok megszűnését szolgálják. Az esélyegyenlőségi tervben az egyes helyzetek konkrét megfogalmazásának kell megjelennie.

A 4. rész eleme: konkrét programok, intézkedések az egyenlő bánásmód biztosítására és az esélyegyenlőség előmozdítására. Konkrét programokat, eszközöket, intézkedéseket határoznak meg, melyek a helyzetfelmérésben feltárt eredményektől függenek. A munkavállalók különböző területeken, tevékenységeken kerülnek hátrányos helyzetbe, a programok és intézkedések ezeknek a konkrét hátrányoknak a leküzdésére irányulnak. Itt nagyon gyakran konkrét emberi erőforrással foglalkozó tevékenységekre fókuszálnak, nem pedig a munkavállalók hátrányos csoportjára (azt a következő rész tartalmazza majd). Konkrét program lehet például az „Egyenlő bánásmód a munkatársak kiválasztása során”, vagy „Egyenlő bánásmód a munkafeltételek biztosításában”, vagy „Egyenlő bánásmód a bérezésben” stb.

A terv 5. része: Hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok helyzetének javításával kapcsolatos intézkedések az esélyegyenlőség előmozdítására. Ebben fogalmazódnak meg az egyes hátrányos helyzetű csoportok és a csoporttal kapcsolatos intézkedések. A konkrét intézkedések lehetnek olyanok, amelyek az eddig hátrányos helyzetet okozó eljárások megszüntetésére irányulnak (pl. jel-tolmács biztosítása a munkaerő-felvételi eljárás során), vagy célozhatják a célcsoportok bizonyos tevékenységekben való magasabb arányú részvételét (pl.

női felvételi kvóták megállapítása a vezetői munkakörök esetében). Bizonyos intézkedések konkrétan az adott célcsoportra vonatkozhatnak (pl. munkaidő-kedvezmény a kisgyerekeseknek vagy a gyermeküket egyedül nevelőknek), míg mások a munkavállalók összességét érintik, mégis kedvezőek egy-egy célcsoportra (pl. a képzések munkaidőben történő megszervezése, ez minden munkavállalót érint, de a családosokat, illetve az ingázókat hozza kedvezőbb helyzetbe). Az intézkedési programot ugyanúgy, mint az előző részben, itt konkrétan meg kell határozni. Tisztázni kell az eljárás menetét, a szükséges dokumentációt, erőforrásokat, határidőket és felelősöket.

A terv **6. része: Eljárásrend az egyenlő bánásmód követelményének megsértése esetére**. Az egyenlő bánásmód megsértése, a zaklatás, jogellenes elkülönítés, megtorlás előfordulása esetére biztosítani kell olyan belső, munkahelyi eljárást, amely útján a munkavállaló jogorvoslatot nyerhet. A minőségbiztosítás elveinek érvényesülése, a rendszer folyamatos javítása érdekében érdemes ezeket az eseteket belső reklamációként kezelni. A munkáltató és a munkavállaló érdeke is a külső konfliktus elkerülése.

Az esélyegyenlőségi terv 7. és 8. része: Az egyenlő bánásmód követelményének érvényesítéséhez biztosított személyi feltételek és az Esélyegyenlőségi Referens és az Esélyegyenlőségi Bizottság feladatai. E fejezetrészekben a terv a címében megfogalmazottakat rögzíti.

Természetesen az előbb felvázolt szerkezet nem kőbe vésett, így az adott szervezet saját arculatának megfelelően változtathatja, módosíthatja esélyegyenlőségi tervének szerkezetét, felépítését és tartalmát.

Bár a versenyszektorban nem kötelező, mégis a társadalmi felelősséget vállaló és ezt ki is nyilvánító szervezetek rendelkeznek esélyegyenlőségi tervvel. Ilyen a **Magyar Telekom** is, mely Kétéves Esélyegyenlőségi Tervet fogadott el.⁵⁷ **A munkavállalói érdekképviseltekkel közösen kidolgozott dokumentumot** a Magyar Telekom részéről **az elnök-vezérigazgató és a humánerőforrásért felelős vezérigazgató-helyettes**, a **munkavállalói érdekképviseltek** részéről a Központi Üzemi Tanács elnöke, a Távközlési Szakszervezet elnöke és a T-Net szakszervezet elnöke **írta alá**. Az alábbi **célcsoportok**at határozták meg: nők; családos munkavállalók (ezen belül különösen a három vagy több 18 év alatti gyermeket nevelő munkavállalók, gyermeküket egyedül nevelő munkavállalók, vagy fogyatékos gyermeket nevelő, vagy tartósan beteg hozzátartozót ápoló munkatársak); gyermekgondozási távolléten levő munkatársak; megváltozott munkaképességű vagy fogyatékkal élő munkatársak.

⁵⁷ Letölthető:

<http://felelosseg.posttr.hu/keteves-eselyegyenlosegi-tervet-fogadott-el-a-magyar-telekom>

Több **esélyegyenlőséghez kapcsolódó díj** is van, mely mutatja a téma fontosságát.⁵⁸ Azt hisszük és reméljük mi is, hogy a versenyszféra felismeri az esélyterv adta lehetőségeket, és valóban versenyelőnyhöz juttatja azokat a cégeket, akik nemcsak elkészítik, de hatékonyan meg is valósítják a tervben leírtakat.⁵⁹

Az Európai Unió fejlesztési támogatásai során külön figyelmet fordít az esélyegyenlőség érvényesítésére. Ennek megfelelően az Operatív Tervek (TÁMOP, TIOP, KEOP stb.)⁶⁰ **az Új Széchenyi Terv keretében kiírt pályázatok nyomán** megvalósítandó minden projektnek hozzá kell járulnia az esélyegyenlőség biztosításához, a megfogalmazott esélyegyenlőségi célokhoz, azaz az esélyegyenlőség erősítéséhez – különös tekintettel a nők és férfiak közötti egyenlőség, valamint a romák és a fogyatékkal élő esélyegyenlőségének erősítéséhez. Az operatív programok fejezetei tartalmazzák az alapelv érvényesítésének vonatkozó feladatait. Egyes esélyegyenlőségi szempontok önálló fejlesztési célként (konstrukcióként, pályázatként) jelennek meg, míg mások közvetett módon kiválasztási (jogosultsági vagy tartalmi értékelési) szempontok lehetnek az egyes pályázatok elbírálása során. A foglalkoztatási és a versenyképességi prioritások minél teljesebb és egyenlőbb elérése és hasznosulása szempontjából minden projektnek vizsgálnia és érvényesítenie kell egy vagy több esélyegyenlőségi terület/célcsoport értelmében a fejlesztés közvetlen és közvetett hatásait, és a jogilag a pályázó szempontjából kötelező szint felett intézkedéseket kell vállalnia a pályázó szervezetéhez kapcsolódóan, illetve a kiemelt célcsoportok számára kedvezőbb fejlesztésekkel.⁶¹

⁵⁸ A Legjobb Női Munkahely Díj, a díj honlapja: www.legjobbnoimunkahely.hu, A Családbarát Munkahely Díj - a 2011-es letölthető: <http://www.ncsszi.hu/csaladiegysuly/>.

⁵⁹ A Magyar Telekom felelős munkáltatói törekvéseit több elismeréssel is jutalmazták: 2010 novemberében a Személyzeti Tanácsadók Magyarországi Szövetsége által alapított HR Oscar-díjjal. 2011-ben elnyerte az Év HR-csapatának járó Aranyhíd-díjat. A Családbarát Munkahely 2008 díj után a Magyar Telekom 2010-ben elnyerte a hazai Legjobb Munkahely címet munkatársai véleménye alapján, 2011-ben pedig a közép- és kelet-európai Legjobb Munkahely címet. A Magyar Telekom birtokosa az Amerikai Kereskedelmi Kamara (AmCham) által adományozott Egészséges Munkahely 2009 díjnak is. Egyes esélyegyenlőségi díjakról a 11.5. fejezetben mi is szólnunk.

⁶⁰ Lásd www.nfu.hu

⁶¹ Esélyegyenlőségi Útmutató TÁMOP- és TIOP-pályázók és értékelők számára, 2011. február. Alapvető tudnivalók. Letölthető: www.nfu.hu

3.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

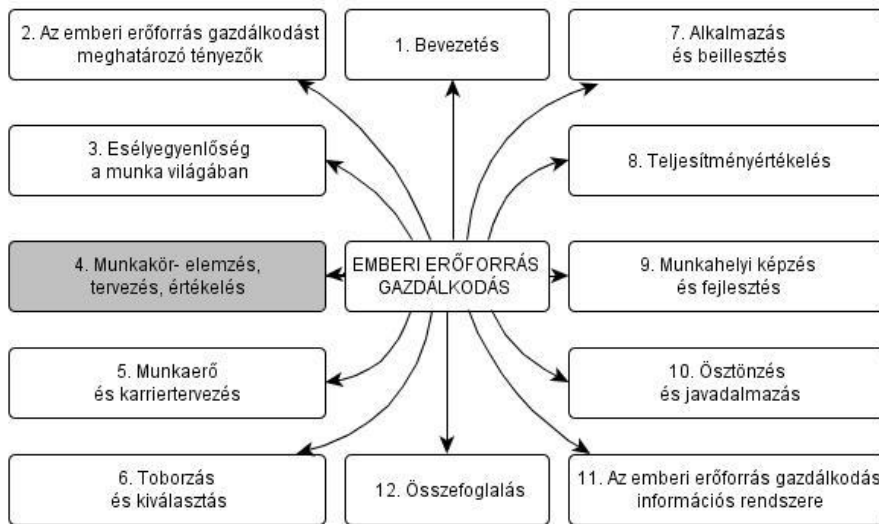
3.3.1 Összefoglalás

Ebben a leckében megismertük az esélyegyenlőség szerepét, történeti szakaszait és jogi szabályozását az Európai Unióban és Magyarországon. Tisztáztuk az esélyegyenlőségi alapfogalmakat, mint az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség, az egyenlő esélyek politikája. Bemutattuk az egyenlő bánásmód törvényfejezeteit, az esélyegyenlőségi követelmények érvényesítését a foglalkoztatásban. Leírtuk a hátrányos helyzetű munkavállalók csoportjait, végül az esélyegyenlőségi terv kötelezettségét a közsférában és szükségességét a versenyszférában, illetve szóltunk a terv szerkezetéről.

3.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Definiálja az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség és az egyenlő esélyek politikája fogalmakat!
2. Az egyenlő bánásmód elvének milyen szabályozási területekre kell vonatkoznia?
3. Milyen EU-s jogszabályokat ismer az esélyegyenlőség vonatkozásában?
4. Sorolja fel a magyar esélyegyenlőségi jogszabályokat!
5. Mutassa be az Antidiszkriminációs Törvényt (célját, főbb fejezeteit)!
6. Mit értünk védett tulajdonság alatt, melyek ezek?
7. Ismertesse az esélyegyenlőségi terv készítésére vonatkozó elvárásokat, és mutassa be annak szerkezetét!
8. Sorolja fel és jellemezze a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportokat!
9. A pályázatokban milyen elvárásokat fogalmaz meg a kiíró az esélyegyenlőség biztosítása érdekében?

4. MUNKAKÖRELEMZÉS, TERVEZÉS, ÉRTÉKELÉS



13. ábra: A munkakörelemzés, tervezés, értékelés témaköre a leckék rendszerében

4.1 CÉLKITŪZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

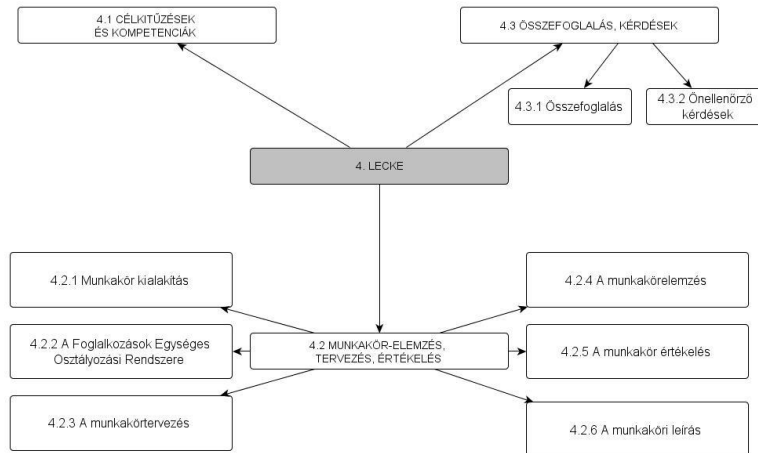
Ebben a leckében a munkakör felépítését nézzük végig a munkakör-kialakítás kérdésein és alapfogalmain keresztül. Bemutatjuk a FEOR-t, a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerét, melynek jelentős szerepe van a foglalkoztatás adminisztrációjában. Leírásra kerülnek a munkakörtervezés, a munkakörelemzés és a munkakör-értékelés fogalmai, folyamatai, tevékenységeinek eszközei és felhasználási területei. A lecke végén egy munkajogi dokumentumot, a munkaköri leírást mutatjuk be.

A hallgató:

- képes lesz átlátni a munkakör alapfogalmainak,
- képes lesz megkülönböztetni a munkaművelet, a munkafeladat, a munkaposzt, a munkakör és a foglalkozás tartalmi elmeit,
- tudja értelmezni a FEOR-t,
- képes lesz megtervezni, elemezni és értékelni a munkaköröket,

- képes lesz különbséget tenni a munkakörbővítés és -gazdagítás között,
- képes lesz munkaköri leírást készíteni.

4.2 MUNKAKÖRELEMZÉS, TERVEZÉS, ÉRTÉKELÉS



14. ábra: Gondolattérkép a 4. leckéhez

4.2.1 A munkakör kialakítása

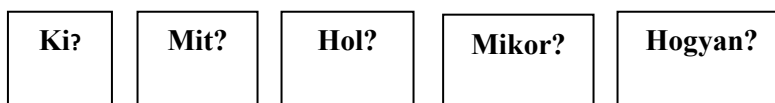
Az előző leckében bemutatásra kerültek a vállalkozás működését (emberierőforrás-gazdálkodását) befolyásoló tényezők, amelyek során szerepelt a szervezet belső tényezői között a vállalkozás jogi és szervezeti formája. Ez természetes is, hiszen minden vállalkozás a tevékenységét egy meghatározott szervezeti keret között végzi, ez a szervezeti felépítés, vagy más néven: organogram. Minden vállalat kialakítja a munkamegosztást a dolgozók között. Egy vállalat organogramja a vállalaton belüli felelősségi körök és feladatok formális ábrázolása. Meghatározza az illetékességi köröket és egyben a dolgozók helyét a hierarchián belül. A szervezetek, rendszerek elemekből épülnek fel. A gazdasági szervezetek munkakörökből állnak, ezek képezik az építőelemeket, a munkakörök alá-, fölé- és mellérendeltségi viszonyait látjuk a szervezeti ábrában. De ehhez először elengedhetetlen a munkakörök kialakítása, jellemzőinek pontos feltárása, egymáshoz viszonyított helyzetük (értékük) meghatározása.

A **munkakör** a szervezeten belül egy-egy folyamat, tevékenység alapegysége, amely a munkamegosztás alapján elkülönül, és meghatározza egy munkavállaló elvégzendő feladatait. A munkakör meghatározott munkafeladatok és

felelősség alapján az azonos munkaposztok csoportja.⁶² A munkakör meghatározza, ki mikor mit köteles tenni és milyen felelősséggel. A munkakörök abban különböznek egymástól, hogy milyen feladatokat foglalnak magukban, és azok eredményes ellátásához milyen elvárások, személyiségbeli feltételek, kompetenciák és készségek szükségesek.

A munkakör definiálását a munkakör kialakításának kérdéseivel tudjuk igazán leírni.

Az alábbi ábrában azt mutatjuk be, milyen kérdésekre kell választ adni a munkakör kialakításkor.



15. ábra: A munkakör kialakítás kérdései⁶³

A feltett kérdések kapcsán az alábbi válaszokat kell megadni:

KI? – iskolai végzettség, szakirányú végzettség, a szervezetben milyen céllal kell tevékenykednie, gyakorlat, munkatapasztalat, életkor, nyelvismeret

MIT? – milyen jellegű munkavégzéssel látjuk el a feladatokat

HOL? – egyrészt a munkavégzés konkrét helye, címe, illetve hol helyezkedik el a szervezetben a munkakör

MIKOR? – foglalkoztatási forma (teljes vagy részmunkaidős), munkarend, munkaidőrendszer

HOGYAN? – milyen munkafeltételek (iroda, titkárnő, számítógép stb.) közepette történik majd a munkavégzés

MIÉRT? – hogyan járul hozzá a szervezet működéséhez, fő feladataihoz.

Nagyon gyakori, hogy amikor a munkakör fogalmat halljuk, akkor egy konkrét pozíciót, beosztást, állást értünk alatta, vagy egyszerűen egy konkrét személyt társítunk hozzá. Ez azonban az emberierőforrás-gazdálkodásban szakmai szempontból nem helyes, hiszen a munkakör, mint ahogy azt már a lecke elején tisztáztuk, Kővári György szerint az azonos munkaposztok csoportja.

⁶² Kővári, György: Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal. Budapest, Országos Munkaügyi Központ, 1991.

⁶³ Forrás: Saját szerkesztés.

A munkakört lehet alulról felfelé és fentről lefelé is felépíteni. Mi az alulról történő építkezést mutatjuk be:



16. ábra: A munkakör-kialakítás alulról történő építkezési folyamata⁶⁴

A **munkaművelet** a munkakör elemi része, mely önállóan végezhető, mérhető, elemezhető és értékelhető. **Munkafeladat:** egy vagy több munkaműveletből áll. Általában egymásra épülő munkaműveletek összessége, melyet alapvetően meghatároz az adott folyamat szervezése. Végig kell gondolni a tartalmi összetevőket abból a szempontból is, hogy az adott feladat mennyire egyedi vagy rutin jellegű, nagy komplexitású vagy egyszerű, megoldása jól definiált vagy egyéni meglátásokat igénylő, illetve az elvégzéséhez milyen hatáskörök definiálhatók.⁶⁵ **Munkaposzt:** ezt gyakran álláshelynek, pozíciónak is nevezzük. A munkaposzt azon munkafeladatok összessége, amelyet egy adott munkavállalónak el kell látnia. A munkaposzthoz meghatározott feladatkör, hatáskör, jogkör és felelősségkör kapcsolódik. **Munkakör:** a munkakör nem egyezik meg az álláshellyel, hiszen elválik az egyéntől, illetve az egyén által betöltött álláshelytől. A munkakör alatt az azonos munkaposztok csoportját értjük.

Érdeemes tisztáznunk a **foglalkozás** fogalmát is, mert a munkakörök meghatározott csoportjai (hasonló szakképzettség, erőfeszítés, felelősség) alkotják a foglalkozásokat. De akkor ne hagyjuk definiálatlanul a **beosztást**. A beosztás a szervezetben elfoglalt helyét mutatja meg az egyénnek.

4.2.2 A Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere

A **munkakör vállalati kategória**, a vállalati emberierőforrás-gazdálkodási tevékenység során a cég maga határozza meg nevét, tartalmát. Sokszor előfordul, hogy az egyes vállalatok hasonló tartalmú, hatáskörű és felelősségkörű munkaköröket másként neveznek. Ugyanakkor van egy egységesítési igény az államháztartás oldaláról, hiszen a cél, hogy azonosíthatóak legyenek a hasonló munkakörök. Az emberierőforrás-gazdálkodás során a cégeknek törvényben

⁶⁴ Forrás: Saját szerkesztés.

⁶⁵ BAKACSI, Gyula–BOKOR, Attila – CSÁSZÁR, Csaba – GELEI, András – KOVÁTS, Klaudia: *Stratégiai emberierőforrás menedzsment*. Budapest, KJK-KERSZÖV, 1999.

rögzített kötelezettségei vannak az államháztartás különböző elemei felé, így a társadalombiztosítás – Társadalombiztosítás (TB), adó – Nemzeti Adóhivatal (NAV), statisztika – Központi Statisztikai Hivatal (KSH) stb. felé. Ez tette szükségessé egy egységes nomenklatúra bevezetését, ez a FEOR, azaz a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere (a továbbiakban: FEOR). Ez a rendszer a foglalkozásokat a tevékenységek szakmai jellegének megfelelően tartalmazza, az adott foglalkozás gyakorlásához szükséges szakképzettség, szakértelem figyelembevételével kialakított csoportosításban. Az osztályozás tartalmazza a foglalkozások megnevezését egy négyjegyű, decimális rendszerben. A négyjegyű decimális rendszeren belül az első számjegy a foglalkozási főcsoportot, a második a foglalkozási csoportot, a harmadik a foglalkozási alcsoportot, a negyedik pedig magát a foglalkozást jelenti. 2011. január elsejével lépett életbe a FEOR-08, amely az 1993-as rendszert váltotta fel. Ez a rendszer figyelembe veszi az ILO (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet) által kidolgozott és működtetett nemzetközi rendszert, az International Standard Classification of Occupations (ISCO)-t. A FEOR-08 nemcsak egy foglalkozási lista, amely 812 foglalkozást tartalmaz, hanem a foglalkozások tartalmi leírását is magában foglalja, illetve tartalmazza az adott foglalkozások rövid tartalmi meghatározásait, közli a legfontosabb feladatokat, felsorolja a jellemző munkaköröket, tájékoztat néhány kapcsolódó, de máshová sorolt foglalkozásról.

3. táblázat_ A FEOR-08 főcsoportjai⁶⁶

Főcsoport száma	Foglalkozási főcsoport megnevezése
1	Gazdasági, igazgatási, érdekképviselési vezetők, törvényhozók
2	Felsőfokú képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások
3	Egyéb, felsőfokú vagy középfokú képzettséget igénylő foglalkozások
4	Irodai és ügyviteli (ügyfélkapcsolati) foglalkozások
5	Kereskedelmi és szolgáltatási jellegű foglalkozások
6	Mezőgazdasági és erdőgazdálkodási foglalkozások
7	Ipari és építőipari foglalkozások
8	Gépkezelők, összeszerelők, járművezetők
9	Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások
0	Fegyveres szervek foglalkozásai

Szellemi jellegű foglalkozásnak az 1–4. főcsoportokba tartozó foglalkozásokat, **fizikai jellegűeknek** pedig az 5–9. főcsoportokba tartozó foglalkozásokat tekinti a rendszer.

⁶⁶ Forrás: Saját szerkesztés az alábbi forrás alapján: TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Az emberi erőforrás gazdálkodás környezeti tényezői*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 2. fejezet. Szerk.: Maticsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó, 2012. 69.

Amikor valakit alkalmazunk, felveszünk az adott álláshelyre, akkor a munkakör FEOR-számát is tartalmazza a jogviszonyszerződés, például a munkaszerződés, illetve ezzel jelentjük be a TB-be és a NAV-ba az illető foglalkoztatását.

4.2.3 A munkakörtervezés

A munkakörök pontos megtervezésének az a célja, hogy a szervezeti stratégiában megfogalmazott célok eléréséhez szükséges feladatok ellátásra kerüljenek, úgy, hogy egyértelmű legyen, hogy a szervezetben ki, mit, mikor, hogyan, miért és milyen hatáskörrel és felelősséggel tesz.

A munkakörvizsgálat során elemezni kell az alábbiakat:

- szükséges kapcsolatok megléte az egyes munkakörök között,
- feleslegesen ismétlődő feladatok,
- döntési hatáskörök,
- megfelelő szinten történő munkavégzés,
- megfelelő szinten történő döntés,
- ellenőrzési folyamat kialakítása,
- eredmények mérése.

A munkakörtervezés főbb jellemzői: a folyamatszemplélet és a teljességre való törekvés. A **folyamatszemplélet** azt jelenti, hogy a szervezeten belül meglévő és felmerülő feladatokat nem elszigetelten, hanem egy-egy tevékenység részeként kell kezelni. A **teljességre való törekvés** értelmében az összes előforduló tevékenységet tartalmaznia kell a munkakörtervezésnek, még a ritkán elvégzendőket is. A vállalatnak alkalmazkodnia kell a megváltozott környezethez, így a változások rugalmasságot várnak el a szervezettől, ami újabb és újabb elvégzendő feladatokat jelent a szervezetnek, így a munkatársaknak is. Ezért folyamatosan szükség van a munkakörök alakítására, tervezésére, újratervezésére.

A munkakörtervezés két esetét tudjuk megkülönböztetni:

Egyrészt, ha egy **új** cég alapításakor, új üzem vagy szervezeti egység, csoport számára kell meghatározni a munkakörök természetét, illetve tartalmát, akkor **zéróbázisú tervezésről beszélünk**. Ilyen esetben a cél a munkafeltételek kialakításához és a munkaerő-szükséglet meghatározásához nyújtandó információ megszerzése, illetve maguknak a munkaköri tevékenységeknek a kialakítása. Itt tudjuk az elvégzendő feladatokat listázni és azokat munkakörökbe lehatárolni. Vagy ismerünk egy modellcéget, -egységet, ahol hasonló munkakörök léteznek, és ez alapján – adaptált módon – tervezzük meg a munkaköreinket.

Másrészt, munkakörtervezésre szükség van a **már működő, adott szervezeti struktúrával rendelkező** cégeknél is. Itt a „van” állapot felmérése és a „kell” állapot meghatározása a munkakörtervező feladata.⁶⁷ A munkakör át-, illetve újratervizésének több oka is lehet, pl. ha cégnél szervezeti változtatások következnek be, akár leépítés, fejlesztés, átalakítás következik be, vagy a cég technológiát vált, ezek magukkal hozzák a munkakörök megváltozását is. Így megszűnnek régi, vagy létrejönnek új munkakörök, illetve egyes munkakörök-höz új feladatok, felelősségek kapcsolódnak, vagy válnak le.

Érdemes szólnunk a munkakörbővítésről, -gazdagításról és a rotációról is. A **munkakörbővítés** azt jelenti, hogy a munkakörhöz olyan új feladatot kapcsolunk, amit addig a betöltője nem végzett, azaz horizontálisan bővül a munkakör. A **munkakör-gazdagítás** pedig azt jelenti, hogy az eddig végzett tevékenységet vertikálisan bővítjük, azaz egyes munkaműveleteket adunk az eddigiekhez. A munkakör-gazdagítás (vertikális munkaterhelés) a munkatársak pszichológiai növekedésének lehetőségét biztosítja, ellentétben a munkakör-szélesítéssel, amely a munkát strukturálisan teszi szélesebbé.⁶⁸ A **rotációval** az egyes munkakörök között mozgatják a munkavállalókat, azaz egyik munkakörből a másikba helyezik át a munkavállalót. Ez történhet vertikálisan, amikor magasabb pozícióba kerül a dolgozó, de történhet horizontálisan is, amikor a munkakörének „szintje” nem változik, csak annak tartalma, így például a monotonitást lehet kiküszöbölni. A munkaköri rotációval csak rövid ideig tudják a dolgozók negatív reakcióját tompítani, hiszen a mindennapok monotóniája a váltást követően hamar visszaáll.

4.2.4 A munkakörelemzés

A **munkakörelemzés** a munkakörök tanulmányozásából, a rájuk vonatkozó adatok gyűjtéséből és a munkakörök leírásához és a munkavállalóval szemben támasztott követelmények meghatározásához szükséges véleményalkotásból álló, rendszerezett folyamat.⁶⁹ A munkakörelemzés a különböző munkakörök tartalmának feltárása úgy, hogy ezzel a szisztematikus vizsgálattal megállapíthatóak és értékelhetőek legyenek a munkakört betöltőre ható terhelések, a vele szemben támasztott követelmények. A munkakörelemzés **célja** olyan informá-

⁶⁷ Dabasi Halász, Zsuzsanna: A munkakör tervezése, elemzése és értékelése. In: Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás gazdálkodás, 4. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.

⁶⁸ GYÖKÉR, Irén - FINNA, Henrietta - KRAJCSÁK, Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment*. MSC oktatási segédanyag mesterképzés hallgatói számára. Budapest, BME MVT, 2009.

⁶⁹ GYÖKÉR, Irén - FINNA, Henrietta - KRAJCSÁK, Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment*. MSC oktatási segédanyag mesterképzés hallgatói számára. Budapest, BME MVT, 2009.

ciók gyűjtése, feldolgozása és értékelése, amelyek leginkább megfelelnek és támpontot nyújtanak a humán menedzsment döntéseinek.

A munkakörelemzés az emberierőforrás-gazdálkodás fontos eleme, hiszen az általa szolgáltatott, biztosított információk képezik a további emberierőforrás-gazdálkodási tevékenységek alapját, melynek az alábbi **felhasználási területei vannak**:

- eredményeképpen elkészíthető a **munkaköri leírás**, illetve kiegészítésként a munkakör részletesebb jellemzése, a sajátos munkaköri követelményprofil felrajzolása.
- **az emberierőforrás-tervezés**, amelyhez információt kapunk arra vonatkozóan, hogy milyen átfedések vannak, mely feladatok feleslegesek, illetve hiányoznak a szervezetből, és összességében milyen humán erőforrásokkal mely munkakörökben hány munkaposttal működik a szervezet.
- **az emberierőforrás-beszerzésnél** a toborzási, kiválasztási kritériumok felállításához szükség van a munkaköri kötelezettségek alapján a munkakört betöltővel szembeni követelmények meghatározására. A követelmények ismeretében felvázolhatjuk az ideális jelölt tulajdonságait.
- **a teljesítmény értékelésénél** az értékeléshez szükséges szempontokat a munkakör sajátosságai alapján kell meghatározni.
- a munkaköri követelmények felsorolása alapul szolgál a **személyzetfejlesztési programok** konkrét tartalmának megtervezéséhez. A munkakör-gazdagítási program végső soron arra ösztönzi a dolgozót, hogy munkája iránti felelőssége, elkötelezettsége révén érjen el nagyobb termelékenységet és jobb minőséget.
- **a munkakörváltás (rotáció) és a munkakör-gazdagítás** változatosabbá teszi a munkát, újabb és újabb kihívást jelent a dolgozók számára, jobban mozgósítja képességeiket, ösztönzi szakmai ismereteik gyarapítását.
- **a javadalmazási politika** (bérezés, ösztönzés) kidolgozásánál is ismerünk kell a munkakörök sajátosságait. Elengedhetetlen, ha munkakör-értékelésen alapuló bérezést vezetünk be.

A munkakörelemzés folyamata az alábbi tényezőktől függ:

- a szervezet nagysága
- a szervezet típusa
- a szervezet tulajdonformája
- az ágazat jellege

- a szervezeti felépítés

A munkakörelemzés folyamata

A munkakörelemzés folyamatának lépéseit az alábbi ábra mutatja. Három jól elkülöníthető tevékenységből, szakaszból áll a folyamat.



17. ábra: A munkakörelemzés folyamata⁷⁰

Az előkészület feladatai:

- A munkakörelemzés céljainak meghatározása
 - Ez lehet egy stratégiai cél elérésének megalapozása vagy egy éppen felmerülő probléma megoldása, sőt több cél együttes kitűzése.
- **Az elemzésre kijelölt munkakörök meghatározása** (költség- és idővonzat), az elemzendő munkakörök kiválasztása:
 - reprezentatív,
 - kritikus pontok figyelembevételével,
 - gyakoriságot tükrözően történhet.
- Az elemzést végző team összeállítása.
- **Az érintettek tájékoztatása.** Tudatosítanunk kell az elemzés célját, módszereit, a várható eseményeket és azt, hogy kik fogják végezni az elemzést.

Az információgyűjtés szakasza

A konkrét munkakörrel az információgyűjtés különböző módszerekkel történhet, minél széles eszközkészletet használunk, annál megbízhatóbb információkhoz juthatunk. Az alkalmazható módszerek és technikák széles skálájából most csak a legismertebbeket mutatjuk be.

- A **dokumentumelemzés**, amely egy szekunder információforrás, hiszen már meglévő dokumentumokat vizsgál, pl. munkaköri leírás, eljárási rend, teljesítményadatok, törvények, igazgatói utasítás, különleges események jegyzőkönyve, etalon munkakör, ezek mennyisége és fajtája jelzés értékű.

⁷⁰ Forrás: Saját szerkesztés.

- **Megfigyeléses módszer:** munkanap-fényképezés (feljegyzésre kerül az összes adott munkaposztot érintő történés), ennek eszközös változata – videokamera.
- **Megkérdezéses technikák:** kérdőív, interjú (célszerű több, rövidebb tevékenységelemzési kérdőívet kitölteni, például külön a tevékenység outputjáról, inputjáról, a feladatvégzés okairól, esetleg a munkavégzés javítására vonatkozó javaslatokról)

Az információk elemzése

A munkakörelemzést egy írásos dokumentum zárja, mely tartalmaz **egy leíró részt, melyet munkatükörnek** nevezünk, illetve **egy elemző részt**, amely a munkakörre jellemző terheléseket és követelményeket tartalmazza.

A munkatükör a munkavégzés eredményének összefoglaló leírása, amely meghatározza:

- A munka **eredményének jellegzetességét:** tárgy, szolgáltatás, végtermék, félkész termék stb.
- **A feladatellátás jellemzőit**, az eljárási rendet, a munkavégzéshez szükséges eszközöket, információkat, a munkavégzés időbeli sajátosságait.
- **A munkakör szervezeti struktúrába történő beilleszkedését**, úgymint a munkafeladatok elosztását, a munkafolyamatok szervezettségét, az irányítási, ellenőrzési viszonyokat, a munkakörhöz tartozó hatáskört, jogkört, felelősségi kört.
- Az ösztönzés, bérezés, javadalmazás módját.
- A munkatársi kapcsolatok lehetőségét, az ismeret- és készségfejlesztés jellemzőit.⁷¹

Az **elemző rész** a terheléseket lebontja fizikai, pszichikai, szellemi szintre, illetve meghatározza a munkakört betöltővel szemben támasztott egészségügyi, ismereti, tapasztalati, képességbeli követelményeket. Ebben a részben van arra mód, hogy a munkakörelemző team javaslatokat tegyen munkakör bővítésére, gazdagítására, esetleg a rotációra.

A munkakörelemzés ezen részében kerül meghatározásra a **kompetencia-profil**, azon kompetenciák összessége, amelyek egy adott munka hatékony elvégzéséhez szükségesek. (Ezt a 9. leckében még részletesebben kifejthjük.)

⁷¹ FEKETE, Iván – FRUTTUS, László – NEMESKÉRI, Gyula – PINTÉR, Zsolt – ZSOLDOS, Mariann: *A személyzeti osztály*. Budapest, KJK, 1997.

4.2.5 A munkakör-értékelés

A munkakör-értékelés olyan folyamat, amelynek segítségével megállapítható egyes konkrét munkakörök relatív súlya vagy fontossága. Ezen tevékenység célja, hogy egyértelműen megállapítható legyen, melyik munkakör milyen jelentőségű a szervezetben.

A munkakör-értékelés során összehasonlítjuk a különböző munkaköröket, rangsorba állítjuk azokat aszerint, milyen hasznossági sorrendben, mértékben járulnak hozzá az elért szervezeti eredményekhez. A kialakított rangsor alapján besorolási rendszert, „kategóriákat” lehet képezni úgy, hogy biztosított legyen a kategóriák belső homogenitása, azaz egy kategóriába közel egyforma értékű munkakörök kerüljenek. Ugyanakkor az egymástól való elválaszthatóságot is biztosítani kell, azaz lényegi különbség kell, hogy legyen két különböző kategóriába tartozó munkakör között. Így lehet egyértelművé tenni (a munkavállalók és munkaadók számára egyaránt) a munkakörrel járó követelményrendszert, és az ezért járó javadalmazást.

A Hay-módszer

A munkakör-értékelési folyamatnak módszeresnek, tárgyilagosnak, az értékelés eredményének pedig egységesnek és hitelesnek kell lennie. A munkakör tartalmára vonatkozó információ a munkakör-elemzés adataiból szerezhető meg. Nagyon sokféle módszert használnak a cégek, a következőkben a legelterjedtebb pontozásos módszert mutatjuk be, ez a Hay-módszer. A Hay-módszert közvetlenül a II. világháború befejezését követően amerikai szaktanácsadók fejlesztették ki az Edward N. Hay Inc. cégnél. Innen kapta a nevét is. A módszer egy precízen kidolgozott mérőszámrendszer. Egy munkakörnek a termelésben vagy a szolgáltatásban betöltött értékét három faktor (kompetencia, tényező) határozza meg: a tudás, a problémamegoldás és a felelősség, a fizikai munkakörök értékelésénél a munkakörülményeket, mint negyedik tényezőt mérlegelik. Ezen kompetenciák és a munkakörérték közötti logikai összefüggésen alapul a rendszer, amely a három dimenzió mentén további dimenziók (még nyolc) alapján határozza meg a munkakör besorolását.

A **tudás**: az elfogadható munkaköri teljesítményhez szükséges ismeretek és gyakorlottság teljes összege. Dimenziói: a szaktudás szélessége és mélysége, a vezetési képességek szélessége, az emberi viszonyok kezelésének képessége.

Problémamegoldás: a fő tényező annak mértékét vagy fokát jelzi, hogy az adott munkakör mennyire igényli a problémák meghatározását, elemzését és megoldását. A problémamegoldás két dimenziója: a gondolati szabadság és a feladat általi kihívás.

A **felelősség** (beszámoltathatóság) annak a befolyásnak vagy hatásnak a mértéke, amelyet az adott munkakör a vállalati/üzleti tevékenységekre kifejt. Dimenziói: a cselekvés szabadsága/függetlensége, a hatás/befolyás és a nagyságrend.

A munkakörértékét a három említett fő tényező pontszámainak összege mutatja. Azonos pontszám-kategóriába tartozó munkakörök értéke azonosnak tekinthető, azaz a munkakörök egyforma súlyúak.

A **munkakör-értékelés felhasználása** a bérrendszerek kialakításában elsődleges, de hasznosítható a karriertervezésben, a követelmények meghatározásánál, a személyzetfejlesztési programok kidolgozásánál és a szervezetfejlesztésnél.

4.2.6 A munkaköri leírás

A munkaköri leírás készítésének célja a munkakör jellemzőinek, feltételeinek, a rendszeresen végzendő tevékenységeknek az írásba foglalása, amely egy munkajogi dokumentum: a munkaszerződés és a Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ) melléklete. Rendezett írásos formában rögzíti a munkakört betöltő feladatait, a munkakör ellátásához szükséges meghatározó jellemzőket, a munkavállaló szervezeten belüli szerepét és a vállalati munkamegosztásban elfoglalt helyét.

A munkaköri leírás elkészítési, elkészíttetési felelőssége a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetőé. Természetesen az elkészítést, illetve tartalmának folyamatos karbantartását delegálja a vezető. A munkaköri leírás készítője lehet: a közvetlen vezető, a személyügyi szervezet, a dolgozó önmaga vagy külső szaktanácsadó.

A munkaköri leírás **kidolgozásának követelményei**: a rendszerelmélet, melynek megfelelően a vállalat feladataiba beillesztve kell meghatározni, a közérthető és egyértelmű megfogalmazás, illetve a rövidség és tömörség.

A **személyügyi szervezet felelős** a munkaköri leírások elkészítéséért és folyamatos karbantartásáért, a különböző szervezeti egységek munkaköri leírásának tartalmi, szerkezeti egységességéért, ők tárolják a személyi adatnyilvántartásban a munkaköri leírásokat, ők szabályozzák a jogszabályok betartásával a kiadás módját.

A munkaköri leírás formai és tartalmi elemei

A munkaköri leírásnak nincs jogszabályban előírt **formai** kötöttsége, nincs rá külön formanyomtatvány.

A munkaköri leírás tartalmi elmei:

- **A szervezeti egység megnevezése,** esetleges kódja.
- **A munkakör megnevezése:** FEOR-kód és a hozzá kapcsolódó elnevezés.
- **A munkakör helye a szervezetben:** a közvetlen felettesi és az alárendelt munkakör megnevezése.
- **A munkakör feladatai:** a feladatok felsorolása csoportosítva hatáskör, munkamódszer, jogkör és felelősségi kör szerint.
- **A kapcsolattartás módja:** irányultság szerint (szervezeten belül, szervezeten kívül), jellege szerint (funkcionális, tanácskozási, véleményezési, tájékoztatási, adatszolgáltatási, jelentési, igénylési).
- **A helyettesítési viszonyok:** a munkakört betöltőt ki helyettesítheti, illetve a munkakört betöltő kit helyettesíthet, továbbá részletezni kell a helyettesítés formáját, hogy teljes körű-e vagy részleges a helyettesítés.
- **Záró adatok:** a készítés körülményei (a munkaköri leírás kidolgozója, kiadója, a hatálybalépés időpontja, érvényességi időtartalma), tudomásul vétel (a munkavállaló elolvasta, a benne foglaltakat tudomásul vette, és magára nézve kötelező érvényűnek tartja), aláírások (a munkáltatói jogkör gyakorlója és a munkakört betöltő mindenképpen alá kell, hogy írja, de aláírhatja még munkaköri leírást kibocsátó, a szakszervezet képviselője és akár az emberierőforrás-gazdálkodás munkatársa, vezetője).

4.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

4.3.1 Összefoglalás

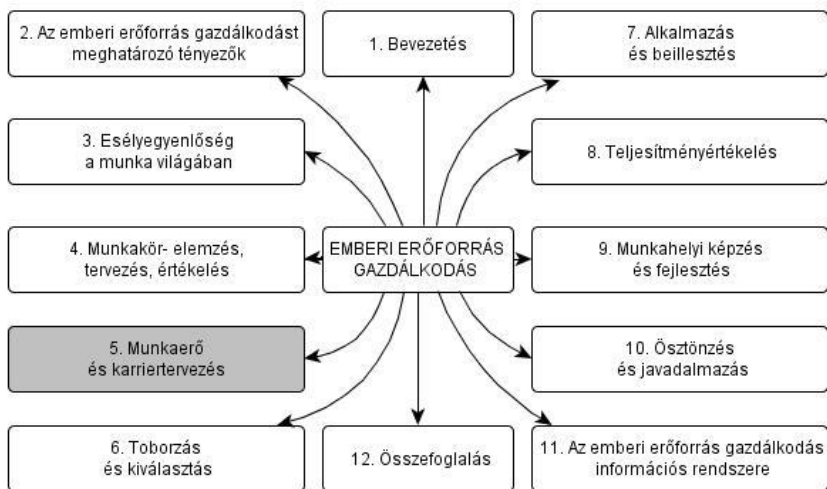
Ebben a leckében megismertük a munkakör kialakításának kérdéseit, tisztáztuk a munkaművelet, a munkafeladat, a munkaposzt, a munkakör, a foglalkozás fogalmait. Bemutattuk a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerét, a munkakörtervezés, a munkakörelemzés és a munkakör-értékelés folyamatát és eszközeit, majd a lecke végén a munkaköri leírás formai és tartalmi elmeit ismertük meg.

4.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mutassa be a munkakör alapfogalmait!
2. Mutassa be a munkakör kialakításának kérdéseit!

3. Ismertesse a FEOR-rendszert, mi a szerepe a foglalkoztatásban?
4. Mutassa be a munkakörelmézést!
5. Tegyen különbséget a munkakörbővítés és -gazdagítás között!
6. Mit értünk rotáció alatt?
7. Mutassa be a munkakörtervezés folyamatát!
8. Ismertesse a munkakör-értékelést!
9. Mutassa be a Hay-féle munkakör-értékelési módszert
10. Melyek a munkaköri leírás formai és tartalmi elemei?

5. MUNKAERŐ ÉS KARRIERTERVEZÉS



18. ábra: A munkaerő és karriertervezés témaköre a leckék rendszerében

5.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

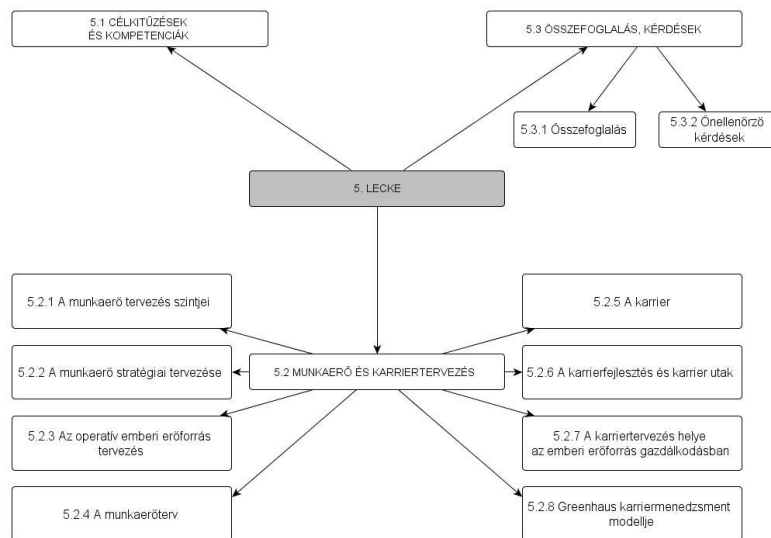
A leckében bemutatásra kerül a munkaerő-tervezés fogalma, folyamata, a tervezés szintjei és kapcsolódása más emberierőforrás-gazdálkodási folyamatokhoz. A munkaerő stratégiai és operatív szintű tervezése után írunk az emberierőforrás-tervezés és a munkaerő-tervezés kapcsolatáról, részletesen bemutatásra kerülnek a munkaerő-tervezés fázisai, a munkaerőigény előrejelzése, a munkaerő-kínálat előrejelzése és az akciótervek az eltérések megszüntetésére. A lecke második része a karierről szól. Megismerjük a karrier fogalmát, befolyásoló tényezőit, kifejtjük a karrierfejlesztés folyamatát, és megismerjük a különböző karrierutak főbb jellemzőit. Bemutatjuk a karriertervezés helyét az emberierőforrás-gazdálkodásban és megismerjük a Greenhaus-féle karriermenedzsment modellt.

A hallgató:

- képes lesz átlátni a munkaerő-tervezés folyamatát,
- képes lesz megkülönböztetni az emberierőforrás-tervezést és a munkaerő-tervezést,
- képes lesz átlátni a munkaerő-tervezés szintjeit,
- képes követni és azonosítani a munkaerő-tervezés fázisait,

- képes szintetizálni a munkaerőigény előrejelzése, a munkaerő-kínálat előrejelzése és az akciótervek az eltérések megszüntetésére fázisokat,
- képes lesz döntést hozni az akciótervben használható eszközökről,
- képes definiálni és megérteni a különböző karriereket,
- képes azonosítani a karrierutakat,
- képes leírni a karrierfejlesztés és a karriertervezés folyamatát,
- képes átlátni a Greenhaus-féle karriermenedzsment modell elemeit.

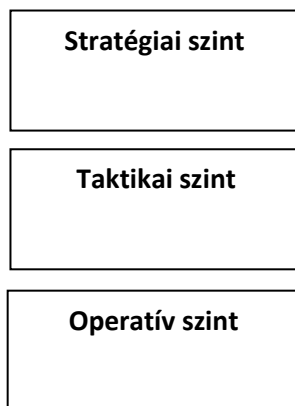
5.2 MUNKAERŐ ÉS KARRIERTERVEZÉS



19. ábra: Gondolattérkép az 5. leckéhez

5.2.1 A munkaerő-tervezés szintjei

A vállalkozás jövőképét a cég küldetése írja le, amely írásban rögzíti azokat az alapelveket, amelyeket a vállalat (a környezetével és munkatársaival kapcsolatban) érvényesíteni kíván. Erre kell épülnie a munkaerő-tervezésnek, melynek **három szintje** (a tervezés általános szintjeihez igazodva): a stratégiai, a taktikai és az operatív szint. Ez a három tervezési szint hierarchiát alkot abban az értelemben, hogy a feljebb lévő szint keretet ad az alatta elhelyezkedő szint tervezéséhez.



20. ábra: A munkaerő-tervezés szintjei⁷²

Stratégiai szinten készül a **humán (emberierőforrás-) stratégia**, amely „a vállalati, intézményi stratégia része, meghatározza a személyügyi funkciók tartalmát és súlyponti elemeit, a vállalat hosszú távú fennmaradásának cél- és eszközrendszere, számba veszi a vállalkozás mindazon humán adottságait, amelyekről hosszú távon erős, stabil piaci pozíciókat remélhet, illetve azokat a gyenge pontokat, melyek a fennmaradás szempontjából veszélyt és a konkurenciának támadó felületet biztosítanak. A konkrét humán stratégiai célok a szervezeti küldetés (misszió) alapján fogalmazhatóak meg.”⁷³ Ez általában 3-5 éves tervezési időszakot jelent.

Taktikai szinten a munkaerő-tervezés egy középtávú tervezést jelent, 1-3 éves tervezési időszakot takar. Ezen a tervezési szinten minden emberi erőforrás-funkcióra, -tevékenységre egyenként készítünk iránymutatást (munkaerő-biztosítási terv, javadalmazási terv, képzési terv, karriertervezés, szervezetfejlesztés stb.).

Operatív szinten a munkaerő-tervezés egy rövid távú tervezést jelent, ez egyéves tervezési időszak. Ezen a szinten kerül sor a „napi” gyakorlatok kialakítására, a vállalatot ért külső-belső változásokra, kihívásokra történő azonnali válaszok megfogalmazására és végrehajtására. Az operatív humán tevékenységek legfontosabb eleme a végrehajtás tervezése és ellenőrzése. A vállalat tevékenységének „ciklikusságától” függően havi, negyedévi, illetve féléves terveket készítünk, amelyek között a munkaerőterv megvalósítása, az ösztönzési rendszer működtetése, a teljesítményértékelés végrehajtása, a képzés és tréningek

⁷² Forrás: Saját szerkesztés.

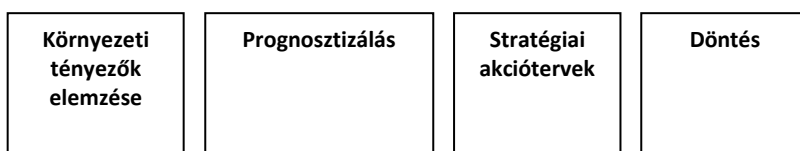
⁷³ Dabasi Halász, Zsuzsanna: Emberi erőforrások tervezése. In: Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás, 5. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012. 144.

szervezése, hatékonyságuk elemzése és az egyes emberek megfelelő munkakörben való hasznosítása szerepel.

5.2.2 A munkaerő stratégiai tervezése

A humán stratégia egy funkcionális stratégia, amely meghatározza az üzleti stratégia sikeres megvalósításához szükséges mennyiségű, minőségű (összetételű) munkaerőigényt, és az ennek biztosításához szükséges feladatokat.

A humán stratégia kialakításának folyamata négy lépésből áll. Ezt mutatja a következő ábra.



21. ábra: A humán stratégiai tervezés folyamata⁷⁴

A vállalkozás környezetének (ezek elemeiről a 2. leckében írtunk) **elemzése** emberi erőforrás szempontjából az első lépés. A külső környezetelemzést a vállalat saját belső elemzése követi, azon belül is elsősorban a humánpolitika helyzetelemzése, majd ezek eredményeinek segítségével összegezhetők a jelenlegi jellemzők, valamint mérhetők fel a jövővel szemben támasztott elvárások **A prognosztizálás** eredményeként határozhatók meg az emberi erőforráshoz kapcsolódó célok, melyek alapján egyrészt elkészíthetők az emberierőforrás-tervek, másrészt olyan standardként szolgálnak, amelyhez viszonyítva értékelhető az emberierőforrás-gazdálkodás hatékonysága. **A stratégia akciótervek** az igények (prognózis) és a lehetőségek (adottságok) összevetése, az eltérések meghatározása és a teendők kidolgozása több lehetséges változatban. Ekkor kezdődik a szó igazi értelmében vett tervezés, melynek során alternatívák készülnek a prognosztizált igények és a jelenlegi adottságok közötti eltérések megszüntetésére. **Döntés:** az alternatívákat a célok és kritériumok ismeretében kell értékelni, és ennek eredményeként kell a döntést valamelyik alternatíva mellett meghozni.

5.2.3 Az operatív emberierőforrás-tervezés

Az operatív emberierőforrás-tervezés az emberierőforrás-szükségletek és -fedezetek összhangjának megteremtésére irányul. Meg kell találni az egyen-

⁷⁴ Forrás: Saját szerkesztés.

súlyt a tervezett tevékenységek emberierőforrás-szükséglete és a tervezett emberierőforrás-fedezete között. Ha ugyanis kevesebb embert biztosítunk, akkor az a tevékenységek elvégzésének rovására mehet (akár mennyiségben, akár minőségben), ha viszont több embert foglalkoztatunk a szükségesnél, akkor az ki nem használt munkaerőt fog jelenteni. Az operatív tervezés lényege tehát az egyensúly.

Erőforrásmérleg

Tervezett tevékenységek erőforrás szükséglete	Tervezett erőforrás fedezet
----------------------------------------------------------	----------------------------------------

22. ábra: Az operatív tervezés lényege⁷⁵

Az operatív humánerőforrás-tervezés minden emberierőforrás-gazdálkodás terület éves tevékenységének leírását jelenti, általában a következő elemeket tartalmazza.

- Munkaerőterv vagy más néven a létszámterv. Emberierőforrás-felhasználás tervezése.
- Kompenzációs terv, azaz bér- és bérköltségterv.
- Képzési és vezetésfejlesztési terv.
- Teljesítménymenedzsment rendszer terv.
- Munkaügyi kapcsolatok, kommunikációs terv.

A következőkben a munkaerőtervvel foglalkozunk.

5.2.4 A munkaerőterv

Az emberierőforrás-gazdálkodás egyik tervezési területe a különböző feladatok ellátásához szükséges létszám nagyságának a meghatározása, amely során az elkészült tervet szokás **létszámtervnek** is nevezni. **A munkaerő-tervezés (létszámterv) célja:** a megfelelő számú és összetételű munkaerő biztosítása a megfelelő munkakörbe, a megfelelő időben. A létszámtervek tehát **mennyiségi és minőségi** elemeket tartalmaznak. Mennyiségi létszámszükséglet alatt értjük azon emberek számát, akiknek a feladatok végrehajtásához egy meghatározott időpontban vagy időtartam alatt rendelkezésre kell állniuk. A minőségi létszám-

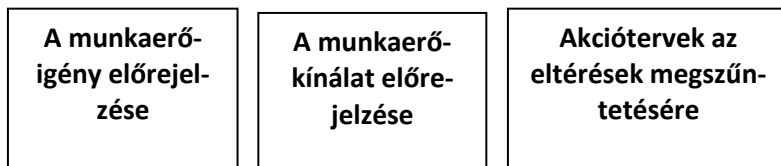
⁷⁵ Forrás: Saját szerkesztés.

szükséglet megtervezéskor azt is meg kell határoznunk, hogy a szükséges embereknek milyen kompetenciával kell rendelkezniük, azaz meghatározzuk a munkaerő összetételét, szerkezetét.

A munkaerőterv kialakításának legfontosabb szempontjait az 5M-mel fejezhetjük ki, melynek elemei:

- **a megfelelő embereknek,**
- **a megfelelő időben és helyen,**
- **a megfelelő cselekvési szabadsággal,**
- **megfelelően a szervezet igényeinek,**
- **a megfelelő munkát kell végezniük.**

A munkaerő-tervezés fázisai: a munkaerő-igény előrejelzése, a munkaerő-kínálat előrejelzése és az akciótervek az eltérések megszüntetésére.



23. ábra: A munkaerő-tervezés fázisai⁷⁶

A munkaerőigény (munkaerő-szükséglet vagy létszámigény) előrejelzése

A munkaerő-szükséglet a vállalatok munkaerőigénye, az a szükséges létszám, amellyel a vállalati stratégiában meghatározott célok a leghatékonyabban elláthatóak. A vállalat munkaerő-szükségletét számos tényező befolyásolja, pl. az alkalmazott technológia, a gyártási folyamat jellege és a technika fejlődése, a termelés tömegszerűsége és a kiszolgáló tevékenységek köre. A munkaerőigény (létszámigény) előrejelzése történhet:

- objektív módszerekkel (statisztikai elemzések alapján, trendelemzéssel, arányelemzéssel vagy időtanulmányok segítségével), illetve
- szubjektív módszerekkel (szakértői becsléssel, megítéléssel, vezetői/szakértői véleményekkel).

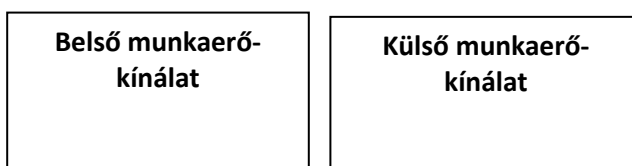
⁷⁶ Forrás: Saját szerkesztés.

A munkaerő-szükséglet kielégítése történhet:

- a rendelkezésre álló, meglévő foglalkoztatottakból, ilyenkor (ilyen eset lehet, ha a meglévő munkavállalók egy része nem alkalmas az adott munkakörre, vagy elmegy a cégtől) **pótoló szükségletéről** beszélünk, illetve
- a külső munkaerőpiacról, ha nem elegendő a feladatok ellátásához az előző időszak létszámmennyisége, ekkor **bővítési szükségletéről** beszélünk

A munkaerő-kínálat (fedezet) előrejelzése

Ha a szervezet megállapította a szükséges létszámot, akkor azt követően meg kell tervezni a munkaerőforrást, azaz honnan biztosítjuk a létszámot. Ennek a tervezésnek alapvetően két területe van:

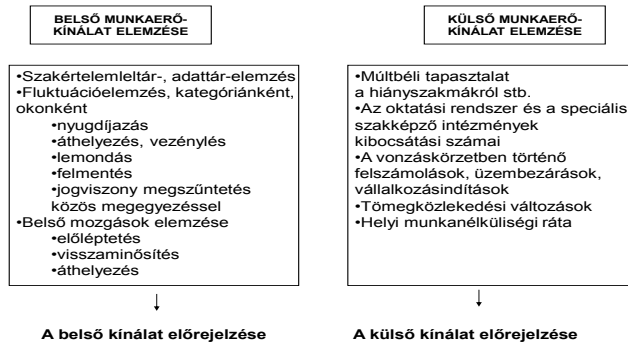


24. ábra: A munkaerő-fedezet forrásai⁷⁷

A belső forrás meghatározása azt vizsgálja, hogy várhatóan mennyien és kik fognak a vállalatnál maradni, míg a külső forrás számbavétele azt elemzi, hogy kikre, milyen számban számíthatunk, és ők milyen jellemzővel bírnak, mint potenciális munkavállalók. Amennyiben a belső munkaerőpiacról nem tudja a szervezet kielégíteni munkaerőigényét vagy minőségi cserét kíván végrehajtani, új munkavállalóit **a külső forrásból**, a munkaerőpiacról szerzi be.

A következőkben csak egy ábra segítségével foglaljuk össze a belső és külső munkaerő-kínálat elemzésének, előrejelzésének eszközeit.

⁷⁷ Forrás: Saját szerkesztés.

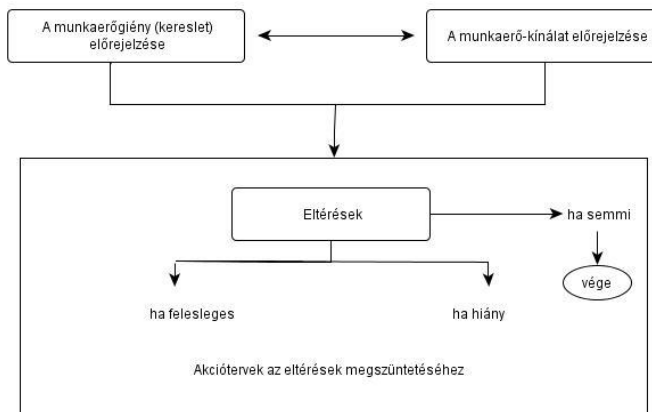


25. ábra: A belső és külső munkaerő-kínálat elemzésének, előrejelzésének eszközei⁷⁸

Akciótervek (az eltérések megszüntetésére)

A munkaerő-szükséglet és a fedezet ritkán van összhangban. Össze kell vetni a munkaerőigény (kereslet) előrejelzését a munkaerő-kínálat előrejelzésével, ezt mutatja a következő ábra.

A két előrejelzés között lehet **egyezőség**, illetve **kétféle eltérés: felesleg vagy hiány**. Mindkét esetben akciótervet kell kidolgozni az eltérés kezelése érdekében. Ha nincs eltérés, akkor sincs automatikusan vége a folyamatnak, mert lehet minőségi cserét lefolytatni a munkaerő-állományban.



26. ábra: A munkaerő-tervezés folyamata és fázisai⁷⁹

⁷⁸ Forrás: Saját szerkesztés.

A munkaerő-kereslet és -kínálat összevetését követően az **összehangolásra szolgáló akciók**:

- **Akciók egyezőség esetén:** Egyezőség esetén a kereslet-kínálat között nincs eltérés, de **strukturálisan vagy földrajzilag különbségek lehetnek.** (Ilyenkor az akciók lehetnek: áthelyezések, átképzések, minőségi csere.)
- **Akciók létszámhiány esetén:** Felvétel, visszahívás, újraalkalmazás, átképzés, vállalkozói szerződések, termelékenységfokozás, túlóra, rész-munkaidő növelése.
- **Akciók létszámfelesleg esetén:** Létszámstop, természetes fogyás, előnyugdíj-ösztönzés, átképzés, munkaidő-csökkentés, elbocsátások, tömeges létszámleépítés.

5.2.5 A karrier

Már Szókratésznél megjelenik a gondolat: „a cél nélküli élet nem méltó élet”, míg Seneca azt mondja: „nincs annak jó szél, aki nem tudja, melyik kikötőbe tart”. Ezek az idézetek is felhívják a figyelmet a sikerre. Minden ember törekszik a sikerre. A siker utáni vágy motiválja a hétköznapi cselekvéseinket. A siker szubjektív, az emberek egyénenként mást és mást tekintenek sikernek, és más-más módon igyekeznek azt elérni. A siker, a karrier gyakran összekapcsolódó fogalmak.

A karrier gyors, sikeres előmenetelt, érvényesülést jelent. Magyarországon a gyakorlatban elterjedt nézetek szerint az a karrier, ha valaki gazdasági vezetővé válik, ha valaki egy szervezeti ranglétrán egyre magasabbra kerül, ha valaki minél nagyobb ismertségre tesz szert stb. A karrier tehát hagyományosan a szervezeti hierarchiában való feljebb lépést jelenti. A francia eredetű *carriere* szó azonban életpálya, életút, pályafutás jelentésű.⁸⁰

Ha a **karrier** szó angol eredetéből indulunk ki, a „carriageway” úttestet jelent⁸¹, amely folytonosságot mutat. **Greenhaus**⁸² szerint a karrier mindazoknak a munkatapasztalatoknak a teljes sorsa, amelyet az egyén felhalmoz életpályája alatt. „A karriert értéksemlegesnek tekinti, nem minősíti annak tartalmát, a pozitív minősítés nem tapad magának a karriernek a fogalmához. Nem kötődik sem beosztáshoz, sem szervezeti előmenetelhez, sem egy adott foglalkozáshoz

⁷⁹ Forrás: Saját szerkesztés.

⁸⁰ Magyar Larousse Enciklopédia 2. 1992. 360.

⁸¹ NICHOLSON, Nigel – WEST, Michael: *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*. Cambridge, Cambridge University Press, 1989.

⁸² GREENHAUS, Jeffrey H.: *Career Management*. Chicago, Dryden Press, 1987, 468.

egy adott szervezeten belül. Mindenki, aki részt vesz a társadalmilag szervezett tevékenységekben, alakítója és elszennvedője valamilyen karriernek, amely összességében lehet pozitív vagy negatív kimenetelű, és az egyes szakaszok válthatják egymást. **A karriert a társadalmi gyakorlat minősíti kialakult szimbólumrendszerével:** a fejlődő (siker), stagnáló és visszafejlődő (sikertelen) jelzőkkel látja el. Az aktív életpálya egészében általában sikeres és kevésbé sikeres, esetleg sikertelen vagy stagnáló szakaszok váltják egymást. Az egyén felkészültségét, érettségét jelzi, hogy miként tud felülemelkedni a sikertelen szakaszokon, s hogy milyen stratégiát választ életpályája minőségének javítására.

5.2.6 A karrierfejlesztés és a karrierutak

A karrierfejlesztési megoldások többsége hagyományosan a szervezeti hierarchiában való feljebb lépést jelenti. A lineáris-funkcionális szervezetekben el is fogadható ez a felfogás. Az utóbbi években azonban sok szervezetben megfigyelhető a hierarchia lebontására való törekvés, a vertikális szintek csökkentése. Ezzel párhuzamosan a karrier – új felfogás szerint – nem a képzeletbeli létrán való felemelkedést jelenti, hanem az egész személyiség gazdagodását, kompetenciafejlesztését. Ezen konkrétan a szakmai-módszertani, szociális és emberi kompetenciák kiszélesítését lehet érteni. Például a munkakör betöltéséhez és kiemelkedő teljesítmény eléréséhez kapcsolódó kompetenciák lehetnek: a szaktudás gyakorlati alkalmazása, a fejlődőképesség, a minőségre való törekvés, a helyzet- és problémafelismerő képesség, az információk megszerzésének és továbbításának képessége.⁸³

A karrierutak fajtái:⁸⁴

Tradicionális karrier: az egyén kötelező iskolai tanulását követően választ egy szakmát, foglalkozást, erre felkészül, elhelyezkedik, és évről évre halad előre a „ranglétrán”. Vagyis ez egy felfelé irányuló mozgást jelent valamely szakmán vagy munkaterületen belül.

Korai felfutás karrier: elsősorban az időbeliséget fejezi ki, azt, hogy az adott személy állásba helyezkedése után rövid idő alatt jut magasba.

Professzionális karrier: a szakmai hozzáértés alapján magyarázza a hirtelen felemelkedést.

⁸³ GREENHAUS, Jeffrey H. - CALLANAN, Gerald A.: *Career Management*. Hartcourt College Publishers, 1993.

⁸⁴ Matiscsákné Lizák, Marianna: *Nők a munkaerőpiacon és a vezetésben*. Miskolc, PhD. dolgozat, Kézirat, 2006.

A helyét kereső karrier azt fejezi ki, hogy az aktív életpálya munkahelyi életpályák sorozatával írható le, amelyben sikeres és kevésbé sikeres, esetleg sikertelen vagy stagnáló szakaszok váltják egymást.

Az „akciós” vagy helyzetkarrier esetében a szervezet által kínált lehetőségek adnak időnként előbbre jutást a személynek, aki azt gyorsan ki is használja.

„Amerikai álmok” karrierről akkor beszélünk, amikor egy véletlen vagy szerencse kínálta helyzet röpteti igen rövid idő alatt a munkavállalót az „álmokig”. A **lassan érő karrierre** éppen a fordított helyzet a jellemző.

Multikarrier vagy „hintakarrier” esetében egy adott munkaterületen elért magas pályáiv után egy hanyatló fázis következhet be. Ez a pihenés, regenerálódás időszaka, amely szintén munkát jelent, de nem olyan erőfeszítést igénylőt, mint az előző munkakörben volt. Majd ismét jön egy újabb kihívás, egy újabb megmérettetés. És ez így megy változtatva.

A **konzervatív karrier** esetében lassan, egyenletesen jut egyre feljebb és feljebb a ranglétrán az egyén.

A **konvencionális hivatali karriert** a munkaadó számára megszakítás nélkül nyújtott szolgálat jelenti, melynek során a szakmai előmenetel gyakran a földrajzi mobilitást is megköveteli.

A **korai felfutás és megállapodás karrierje** azt fejezi ki, hogy elég gyorsan jut el egy szintre a személy, s tölt be ezen a poszton hosszabb időt.

A karriert három alapvető tényezőcsoport határozhatja meg:

- **A személyes képességek és a családi erőforrások.** Ezek tartalmazzák a karrier érdekében felhasználható adottságokat, készségeket, képességeket, tudást, szakmai gyakorlatot, valamint a család anyagi lehetőségeit és kapcsolatrendszerét.
- **A környezet által kínált lehetőségek** csoportja. A társadalmi és gazdasági környezet a karrier szempontjából lehetőségeket és egyúttal korlátokat is jelent. A környezet alapvetően befolyásolja, hogy az egyén képes lesz-e az általa kitűzött karriercél elérésére.
- **A szándékok és a törekvések** együttese. Ez annak a tudatosítása, hogy mit akar elérni a személy. A jövővel kapcsolatos vágyak, álmok, elképzelések tartoznak ide. A szándék vezérli a cselekedeteket, és irányítja a mindennapi célok kitűzésében és elérésében.

Pintér Zsolt szerint⁸⁵ **a sikeres karriernek három alapvető összetevője** lehet.

⁸⁵ Pintér, Zsolt: Hogyan csináljunk karriert? Horton Books, Budapest, 2001.

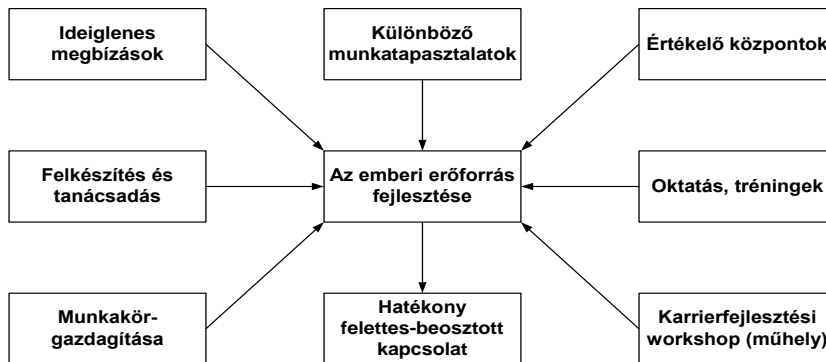
- **A munka tartalma**, amely a legvonzóbbnak ítélt szakterületen végzett feladatokat és a felelősséget együtt jelenti.
- **A munkafeltételek**, amelyek a szervezet jellegét, méretét, a munkarendet, az időbeosztást, a szűkebb értelemben vett munkakörülményeket, a munkahely földrajzi elhelyezkedését, a leendő munkatársak is jelentik.
- **A munkabér és javadalmazás**, amely a keresetet és az egyéb juttatásokat foglalja magában.

Természetesen egyéni szinten ezeknek a feltételeknek, összetevőknek eltérő hangsúlyozása lehet, egyénenként változik, kinek mi a fontos.

5.2.7 A karriertervezés helye az emberierőforrás-gazdálkodásban

A **karriertervezés**nél arra irányul a figyelem, hogyan lehet tudatosan valakit képessé tenni más, egyre bonyolultabb munkatartalmú munkakör betöltésére. A karriertervezés tehát nem csak egy speciális személyzetfejlesztési feladat. Összefoglalja mindazokat az egyénre megállapított célirányos, emberierőforrás-fejlesztési feladatokat, melyek elvégzése az egyén fejlesztésén keresztül a szervezet eredményes működését is támogatja. A karrierfejlesztésnek nincsenek speciális módszerei, inkább a személyzetfejlesztés általánosan használt módszereinek együttes alkalmazásáról beszélhetünk.

Ha a karriertervezést az emberi erőforrás fejlesztésének egyik eszközeként tekintjük, akkor az a következő módszerekkel áll kapcsolatban:



27. ábra: A karriertervezés módszerei⁸⁶

⁸⁶ Forrás: Saját szerkesztés.

A karriertervezés önálló rendszer, amely egymással kölcsönhatásban álló elemekből áll, tehát csak akkor lehet eredményes, ha minden elemét alkalmazzák.

A szervezetnek a következő területeken kell kapcsolódnia a karriertervezéshez:

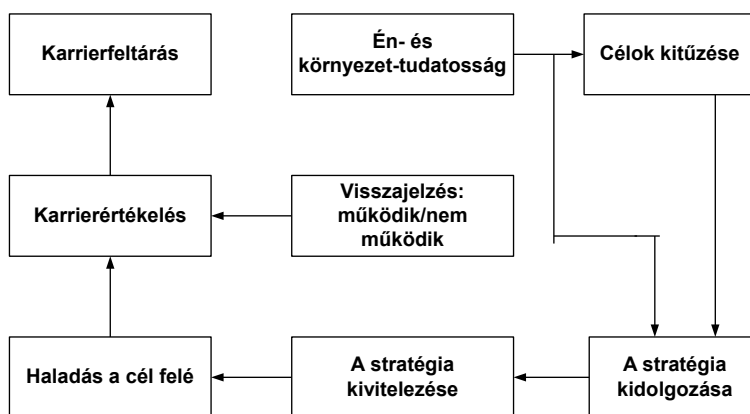
- a szervezeti kultúra kialakítása, a szervezeti struktúra,
- áthelyezés, előléptetés,
- munkakörleírás, munkakörelemzés, munkakörtervezés
- Értékelő Központ (Assessment Center)
- motivációs rendszer,
- teljesítményértékelés.

5.2.8 Greenhaus karriermenedzsment modellje

A karriertervezési programok mozzanatai általában a következők:

- teljesítményértékelés, a múltbeli életpálya áttekintése,
- célok kitűzése az elérni kívánt életstílust és a szakmai karriert illetően, előrejelzés,
- konkrét tervek kidolgozása a célok megvalósítása érdekében – khatáridőkkel együtt.

Az alábbi ábra mutatja a Greenhaus-féle karriermenedzsment folyamatát:



28. ábra: Greenhaus karriermenedzsment modellje⁸⁷

⁸⁷ Forrás: Saját szerkesztés.

A **karriermenedzsment** során információt gyűjtünk, tudatosabban figyelünk a környezetünkre és magunkra, célokat tűzünk ki, akciótterveket készítünk, visszajelzéseket kapunk, és értékeljük, vajon elégedettek vagyunk-e a fejlődéssel és az elért eredménnyel. **A folyamat két kulcsszava: a karriertervezés és a karrierértékelés.** A **karriertervezés** segít az egyénnek abban, hogy megtalálja karriercéljait. A karriertervezéshez tartozik a karrier feltárása, az én- és környezettudatosság, a célok kitűzése és a stratégia kidolgozása, amelyek segíthetnek az egyénnek abban, hogy a családot, a barátait, a pihenést és a munkát összhangba hozhassa. A **karrierértékelés** a karrierrel kapcsolatos visszajelzések szerzését, felhasználását foglalja magába, a munkával, a munkahellyel kapcsolatos és azzal össze nem függő forrásokból. A karrierértékelés során gyűjtött információk majd egy újabb karrierfeltárás során lesznek számunkra hasznosak.

Mint azt a leckében láttuk, az emberierőforrás-gazdálkodás nagyon fontos „alaptevékenysége” a munkaerő-tervezés, amely szorosan kapcsolódik a karriertervezéshez, és előfeltétele további emberierőforrás-gazdálkodási tevékenységnek, mint pl. a személyzetbeszerzésnek. Erről szól a következő két lecke.

5.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

5.3.1 Összefoglalás

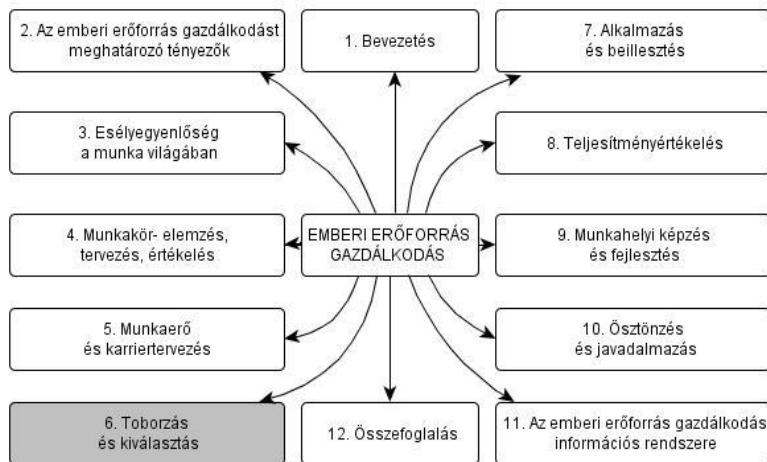
A lecke első részében bemutatásra került a munkaerő-tervezés fogalma, folyamata, a tervezés szintjei és kapcsolódása más emberierőforrás-gazdálkodási folyamatokhoz, az emberierőforrás-tervezés és a munkaerő-tervezés kapcsolata, a munkaerő-tervezés négy fázisa. A lecke második részében bemutattuk a karrier fogalmát, befolyásoló tényezőit, a karrierfejlesztés folyamatát, a különböző karrierutakat, a karriertervezést és a Greenhaus-féle karriermenedzsment modellt.

5.4 ÖNELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. Mutassa be a munkaerő-tervezés fogalmát!
2. Melyek a munkaerő-tervezés szintjei?
3. Ismertesse a munkaerő terv kapcsolódásait más emberierőforrás-gazdálkodási folyamatokhoz!
4. Ismertesse a munkaerő-tervezés szintjeit!
5. Mutassa be a humán stratégia kialakításának folyamatát!
6. Mutassa be az operatív emberierőforrás-tervezést!
7. Mutassa be a munkaerő-tervezés fázisait!

8. Milyen tényezőket kell figyelembe venni a belső és a külső munkaerőforrás számbavételénél?
9. Melyek a munkaerő-szükséglet és a munkaerőforrás összevetésének állapotai, eredményei?
10. Melyek a munkaerő-szükséglet és a munkaerőforrás összevetésének eredményei kapcsán kialakuló eltérések kezelésének, összehangolásának módjai?

6. TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS



29. ábra: A toborzás és kiválasztás témaköre a leckék rendszerében

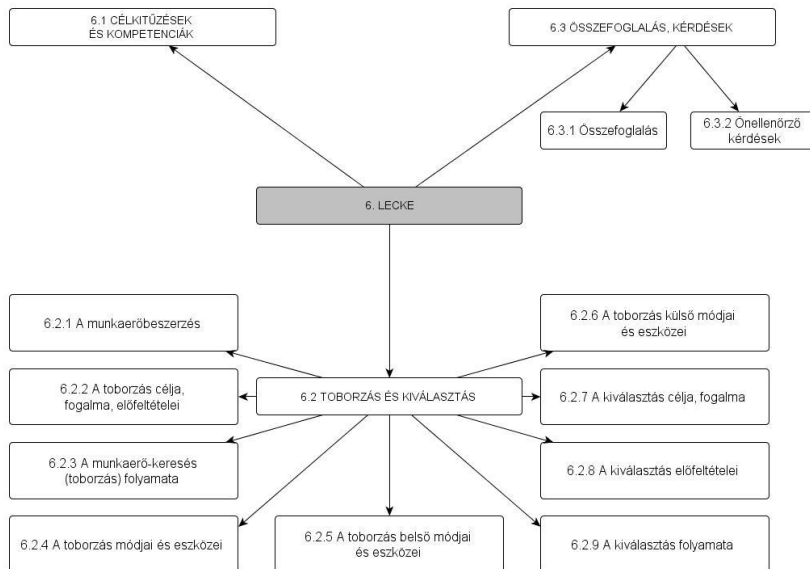
6.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében a hallgató megismeri a munkaerő beszerzésének négy szakaszból álló folyamatát, elsajátítja a toborzási és kiválasztási szakaszok főbb alapfogalmait, illetve feldolgozásra kerülnek a toborzási és kiválasztási módok és eszközök.

A hallgató:

- képes lesz átlátni a munkaerő-beszerzés folyamatát mind a munkaadó, mind az álláskereső oldaláról,
- képes lesz megnevezni a toborzás és kiválasztás belső és külső módjait, azok eszközeit,
- tudja alkalmazni a két szakasz eszközeit,
- képes lesz szintetizáló formában alkalmazni, értékelni és összehasonlítni az egyes eszközöket,
- képes lesz döntést hozni egyes eszközök előnyeit és hátrányait illetően.

6.2 TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS⁸⁸



30. ábra: Gondolattérkép a 6. leckéhez

6.2.1 A munkaerő-beszerzés

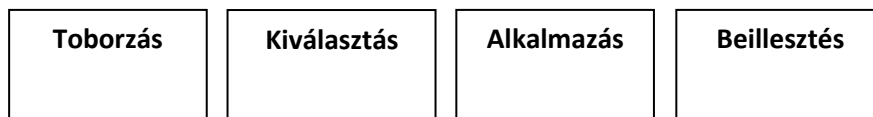
A tervszerű emberierőforrás-gazdálkodást végző szervezetek hosszú távú „káderpolitikát” folytatnak, így a munkaerő-beszerzésre nagy hangsúlyt fektetnek.

Mikor is kerül sor a munkaerő-beszerzésre? Egyrészt ha a szervezet létszámszükséglete nagyobb, mint a létszámfedezete – azaz, amikor mennyiségében több munkaerőre van szükség, mint amennyi a szervezet rendelkezésére áll. Másrészt akkor, ha ugyan mennyiségben megfelelő számú a cég munkavállalóinak száma, de munkaerőcserére kell sort keríteni, azaz a szervezet minőségben változtatja meg meglévő munkaerő-szerkezetét.⁸⁹

⁸⁸ Ez a fejezet Matiscsákné egy korábbi publikációjára épít. Matiscsákné Lizák, Marianna: Személyzetbeszerzés: Toborzás és kiválasztás. In: Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás, 6. fejezet. Budapest, Complex Kiadó, 2012.

⁸⁹ Kővári, György: Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal, Országos Munkaügyi Központ, Budapest, 1991.

A munkaerő-beszerzés folyamatát négy szakaszra bonthatjuk: a toborzás, a kiválasztás, az alkalmazás és a beillesztés.⁹⁰



31. ábra: A munkaerő beszerzésének folyamata⁹¹

A következőkben a személyzetbeszerzés első két szakaszát mutatjuk be, a toborzást és a kiválasztást.

6.2.2 A toborzás célja, fogalma, előfeltételei

A **toborzás célja** potenciális munkavállalók felkutatása és megnyerése az üres álláshelyre vagy pozícióra.

A munkaerő-**toborzás fogalma** alatt mindazon tevékenységeket értjük, amelyekkel potenciális munkavállalókat vonzanak egy adott álláshelyre, pozícióra. Ez a beszerzés történhet belső (szervezeten belüli) és külső (szervezeten kívüli) forrásból.

A toborzás előfeltételei:

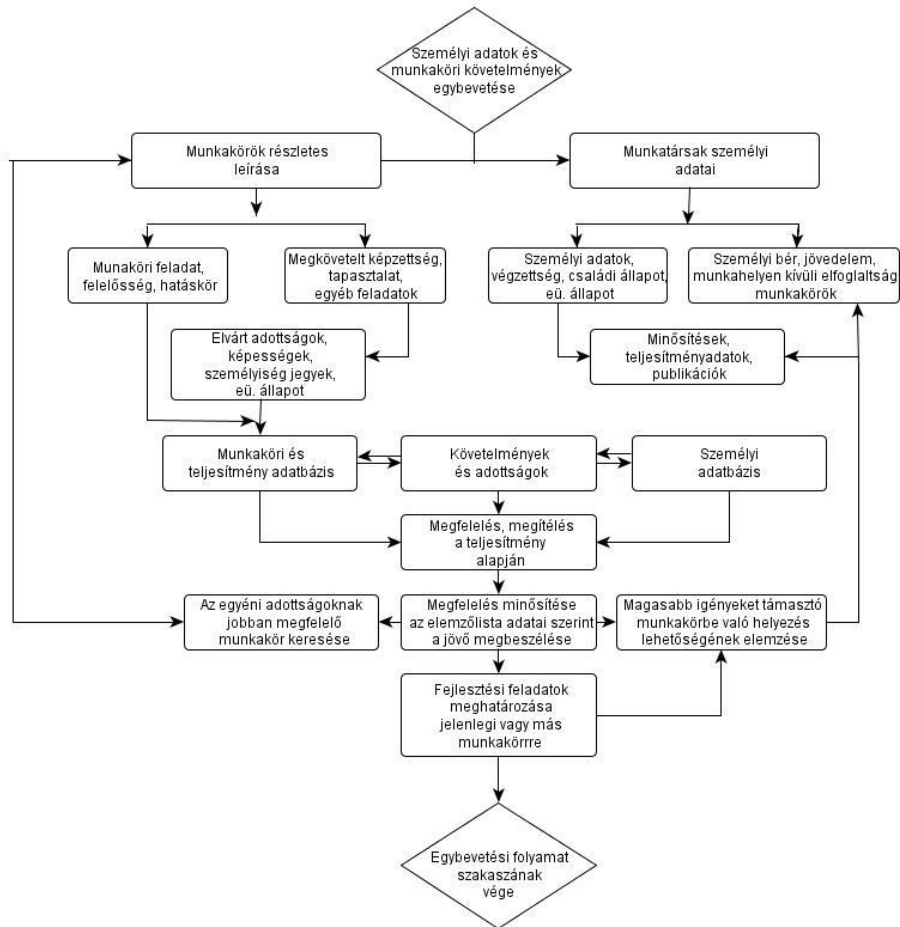
- legyen üres (betöltetlen) álláshely,
- a munkaköri követelmények meghatározásra kerüljenek.

6.2.3 A munkaerő-keresés (toborzás) folyamata

A munkaköri követelményprofil ismeretében az emberierőforrás-gazdálkodás (személyügyi) szervezet megkezdi azon jelöltek felkutatását, akik alkalmasak az adott pozíció betöltésére. E tevékenység **folyamatát** mutatja a következő ábra.

⁹⁰ MATISCSÁKNÉ LIZÁK, Marianna: *Álláskeresés*. In: Munkavállalás az Európai Unióban, BOKIK, EUMV-C-2003/3. NFI, Miskolc, 2003.

⁹¹ Forrás: Saját szerkesztés.



32. ábra: A munkaerő-keresés folyamata⁹²

Az ábra részletesen bemutatja a munkaerő-keresés folyamatát a munkaadó szemszögéből. Látjuk, hogy a keresés elengedhetetlen **előfeltétele** a munkakörök részletes leírásának megléte, hiszen ebben fogalmazódnak meg:

- a munkakör célja,
- a munkaköri feladatok,
- a felelősségi kör,
- a hatáskör,

⁹² Forrás: LÉVAI, Zoltán - BAUER, János: *A személyügyi tevékenység gyakorlata*. Budapest, Szókra-tész Kft. 1996. 74.

- a munkaköri eredmények,
- munkaköri kapcsolatok,
- a munkaköri elvárások és követelmények.

A következőkben nézzük meg részletesen a toborzás eszközeit.

6.2.4 A toborzás módjai és eszközei

A munkaerő-keresés **történhet belső és külső forrásból**. **A belső forrásból történő toborzás** azt jelenti, hogy a cég meglévő munkaerő-állományából kívánja betölteni az üres álláshelyet, azaz bentről keres megfelelő munkaerőt. **A külső forrásból történő toborzás** pedig azt jelenti, hogy a cég a külső, nyílt munkaerőpiacról szerez be munkaerőt, mivel nem talál a cégen belül megfelelő munkaerőt, vagy szeretné megváltoztatni a belső munkaerő szerkezetét, esetleg új szemléletet akar a cégbe vinni.

6.2.5 A toborzás belső módjai és eszközei

A belső forrásból történő munkaerő-beszerzésnek számtalan **előnye** van, többek között:

- A beszerzés költségei és időigénye jelentősen kisebb, mint a külső forrásból beszerzett jelöltekénél.
- A jelölt ismert, így a beillesztése rövidebb a szervezetbe.
- Kisebb a kockázat az ismertség miatt.
- Ösztönzőleg hat, ha a szervezeti tagok látják az előrejutás lehetőségeit.
- Tartható a kialakult bérszint.

Az előnyök mellett persze számos **hátránnyal** is járhat a belső forrásból történő toborzás:

- Szűkebb a választási lehetőség.
- Magasak lehetnek a továbbképzési költségek.
- A szervezeti vakság hatalmas károkat okozhat (elfogultság).
- Kialakult belső „összefonódások”.

A munkaerő belső forrásból történő toborzásának **eszközei**:

1. Az átszervezés, átcsoportosítás.
2. A visszahívás, újraalkalmazás.
3. A szervezeten belüli pályáztatás.

4. A szervezeten belüli képzés.
5. Az álláshirdetés faliújságon.
6. Az életpálya-tervezés.

6.2.6 A toborzás külső módjai és eszközei

A külső forrásból történő toborzás azt jelenti, hogy a cég a külső, nyílt munkaerőpiacról szerez be munkaerőt. A külső források igénybevétele elkerülhetetlen például akkor, ha a cég gyors növekedési szakaszba kerül, hiszen ilyenkor nagy mennyiségű munkaerőt kell rövid időn belül felvennie.

A szervezeten kívüli forrásból történő toborzás **előnyei**:

- Szélesebb választási lehetőség.
- Időkímélő – rendszerint azonnal megoldja a cég munkaerőgondját.
- Nincs ki-, át- és továbbképzés.
- Az újonnan érkező munkavállaló egészséges rivalizálást válthat ki.
- Új szemléletet, képességet, készséget hoz a szervezetbe.

A szervezeten kívüli forrásból történő toborzásnak is vannak hátrányai, ezek a belső toborzás előnyeire is kapcsolhatóak:

- A keresés és alkalmazás költségigényesebb.
 - Nagyobb a rizikó, hiszen nem ismerjük a jelöltet.
 - Az új munkavállaló beilleszkedése hosszabb, hiszen a szervezetet nem ismeri, és ez megnehezíti a kezdeti szakmai problémák megoldását, emberi konfliktusok adódhatnak az új és a régi munkavállalók között.
 - A dolgozók motiváltsága csökkenhet, ha pl. azt veszik észre, hogy a magasabb pozíciókat kívülről töltik be, így számukra nincs előrelépési lehetőség.

A munkaerő külső forrásból történő toborzásának eszközei:

1. A személyes kapcsolatok, a szájhagyomány.
2. Az internet, a honlap, a közösségi háló.
3. Az iskolákkal történő kapcsolattartás.
4. Az együttműködés szakmai és érdekképviseleti szervezetekkel.
5. Az állásbörzék.
6. A nyílt (toborzási) nap.

7. A munkaerő-közvetítés és -kölcsonzés⁹³.
8. Az interaktív hirdetéses keresés.
9. Az újság- és egyéb hirdetés, a pályázat.
10. A saját adatbank – Tehetségbank.
11. Az utcáról történő felvétel.

Nézzék meg az interneten, milyen magán munkaerő-közvetítéssel foglalkozó cégek léteznek a piacon, nevezzen meg ötöt és ennek eredményét ossza meg a többiekkel a moodle felületén található fórumon.

6.2.7 A kiválasztás célja, fogalma

A **kiválasztás célja**, hogy a legalkalmasabb jelöltet találjuk meg a jelentkezők közül.

A **kiválasztás fogalma**: az a szűrő, amely a felkínált munkaposztok követelményeinek és a pályázók tulajdonságainak, illetve elvárásainak megfelelését vizsgálva képes megbízható valószínűséggel rangsorolni az állás betöltésére alkalmas jelölteket. A kiválasztási eljárás tehát egy döntés-előkészítési folyamat, amelyben felméri, hogy az állásra jelentkezők közül melyik jelölt, milyen valószínűséggel lesz képes az elvárt teljesítmény elérésére.⁹⁴

6.2.8 A kiválasztás előfeltételei

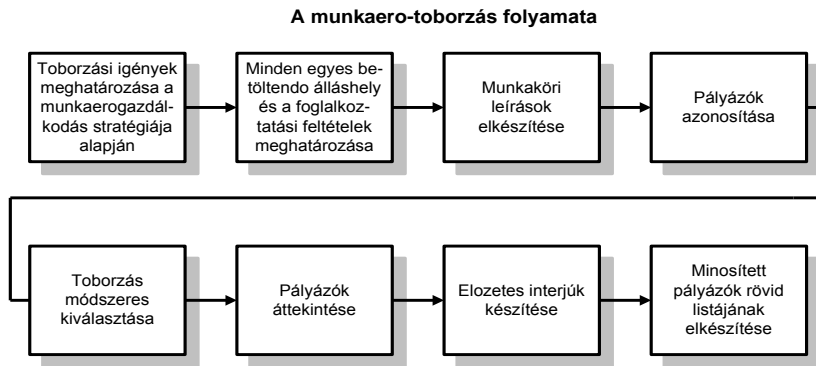
Mint azt már korábban írtuk, a munkaerő-beszerzés előfeltétele a munkakörelemzés és a munkaerő-tervezés. A munkakörelemzés, a munkaerő-tervezés, a toborzás és a kiválasztás közötti kapcsolatot mutatja a 6.3. ábra.

⁹³ A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló (1991. IV.) törvény (FItv.) definiálja a munkaközvetítők két csoportját: állami és magán közvetítők. (Letölthető:

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99100004.TV)

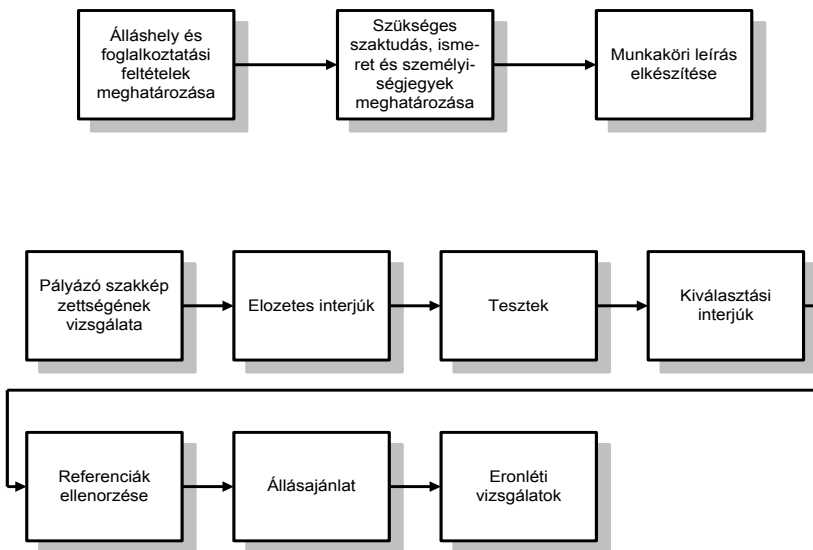
Az állami közvetítést a 30/2000. (IX. 15.) GM rendelet a munkaerő-piaci szolgáltatásokról, valamint az azokhoz kapcsolódóan nyújtható támogatásokról szabályozza. (A rendelet letölthető: http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000030.GM)

⁹⁴ Kóvári, György: Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal. Budapest, Országos Munkaügyi Központ, 1991.



A kiválasztás folyamata

Elozetas tájékozódás



33. ábra: A munkakörelemzés, -tervezés, a toborzás és a kiválasztás folyamata⁹⁵

⁹⁵ Forrás: Kóvári, György: Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal. Budapest, Országos Munkaügyi Központ, 1991. 9.

A kiválasztás előfeltételei:

1. legyenek betöltendő (üres, megüresedő, létesítendő) álláshelyek, munkaosztok,
2. legyenek jelentkezők az állásra,
3. a pályázók a vállalat szempontjából fontos tulajdonságok alapján különbözzenek egymástól.

6.2.9 A kiválasztás folyamata

A kiválasztás folyamatát annak lépéseivel lehet a legegyszerűbben leírni, azaz, hogy milyen szűrőn megy általában keresztül egy jelölt a jelentkezéstől az alkalmazásig.⁹⁶ Az alábbi folyamatot vesszük kicsit részletesebben szemügyre: pályázati anyag, referencia, tesztek, interjú, próbafeladat és próba munkanap, grafológus, Értékelő Központ, egészségi állapot, szakvélemény, döntés, utóhang és garancia.

⁹⁶ WILL HARZING, Anne – RUYSSVELDT, Joris Van: *International Human Resource Management*. Heerlen, Open Universiteit, 1995.



34. ábra: A külső kiválasztás folyamata⁹⁷

A következőkben végignézzük ezt a külső kiválasztási folyamatot. Hogy a folyamat minden elemét használjuk-e, vagy hányszor (pl. többször iratunk tesztet), az a munkaposzton kívül számos más tényezőtől is függ (pl. idő- és költségigény)

⁹⁷ Forrás: saját szerkesztés.

1. Pályázati anyag

Szinte minden állás esetében a legelső alkalmazott eljárás a pályázati anyag értékelése. A pályázati anyag rendszerint az alábbiakból áll: kísérőlevél, önéletrajz, motivációs levél, mellékletek (kért igazolások, dokumentumok, erkölcsi bizonyítvány, esetleg fénykép)

2. Referencia

Beszélhetünk **munkareferenciákról** (azaz: milyen produktumunkat lehet és hol látni) és **személyreferenciákról** (2-3 személyt nevezünk meg, akik jól ismernek minket, esetleg a szakterület prominens személyei). A referencia adása történhet szóban és írásban (ajánlólevél, referencialevél formájában).

3. Tesztek

Fontos, hogy a kiválasztás egységes eljárásokon alapuljon, ezáltal lehetővé válik az összehasonlítás, hiszen eltérő eredmények eltérő képességekre, eltérő várható magatartásra utalnak. Magyarországon rendkívül sokféle teszt van forgalomban. A **teszt** több mint kérdések, feladatok egyszerű felsorolása és a válaszok számonkérése, a teszt lehetőséget ad a kitöltő képességeinek, ismereteinek vagy személyiségének objektív vizsgálatára.⁹⁸

4. Interjú

Az új munkaerő kiválasztásának ma is legjellemzőbb módja az interjú. Nem véletlen ez, hiszen a cég igényli a **személyes benyomás megszerzésének biztosítását**. Ha közvetítő segítségével történik a beszerzés, akkor is 2-4 jelölt bemutatása a jellemző a megrendelő számára. Általában a személyes szimpátia a végső érv a nagyjából azonos kvalitású jelöltek minősítése során. Az interjú során olyan egyéni jellemzők is mérhetők, amelyek más módszerekkel nem, pl. tárgyalási szint és stílus a valós életben, verbális és nonverbális jelek alkalmazása, érdeklődés, kíváncsiság érzékeltetése stb.⁹⁹ Az interjú **lényege** tehát, hogy a jelölt személyes „varázsát” a munkaadó megvizsgálja. Alapvetően kétféle interjút különböztetünk meg: a bemutatkozó beszélgetés célja a jelölt személyiségének megismerése, míg a felvételi elbeszélgetés a munkaposzt szakmai tartalmával kapcsolatos beszélgetést jelenti.

Az alábbiakban néhány **tipikus kérdést** mutatunk be, melyeket a **munkaadók tesznek fel** a jelölteknek:

1. Milyen karriert szeretne a jövőben?

⁹⁸ Nagyon sok honlapon lehet teszteseteket letölteni, a legismertebb: <http://teszt.lap.hu/>

⁹⁹ RÓKA, Judit: *Az állásinterjú*. Budapest, Munkaügyi Szemle, 2002. 1. szám 14-19.

2. Milyen pozícióban szeretne dolgozni?
3. Miért gondolja, hogy sikeres lesz szakterületén?
4. Mit tevékenykedett egyetemi tanulmányi mellett? Miért? Melyiket élvezte a legjobban?
5. Miért szeretne nálunk dolgozni?
6. Mit tud a cégünkről?
7. Hol dolgozott már, hogyan került oda, és miért hagyta ott?
8. Milyen főnököt szeretne?
9. Mennyit szeretne 30 éves korában keresni? 35 éves korában?
10. Mit tanult korábbi állásaiban?
11. Milyen állást választana cégünknel, ha választhatna?
12. Milyen könyveket olvasott az utóbbi időben? Miért?

Hiába van pszichológus az interjúk során, a végső döntést a közvetlen vezető hozza meg, hiszen a szubjektivitást nem lehet kizárni, fontos a szimpátia a munkavégzés során, együtt tudnak-e majd dolgozni, vagy sem.

5. Próbamunka, próba munkanap

Több cég a kiválasztás során próbamunkát követel meg. A próbamunka vagy akár a próba munkanap eredménye elvitathatatlan, hiszen a valós tudást és teljesítményt fogja feltehetően mutatni, azaz objektív, így mindkét fél számára segíti a döntést.

6. Grafológus

Általában ha egy álláshirdetésben kézzel írt önéletrajzot kérnek, akkor **gyanítható**, hogy kézíráselemzésben jártas szakember is meg fogja nézni a benyújtott pályázati anyagot. A „kézzel írt önéletrajz” kérése azonban **még nem jelenti egyértelműen és automatikusan azt, hogy valóban grafológus nézi meg az írást**. Lehet, hogy az álláshirdető személyes megérzéseiben bízva úgy gondolja, hogy a kézírás külalakja alapján kialakul benne az első benyomás, és ez alapján dönt: „tetszik – nem tetszik”, és így rangsorolja a jelölteket.

A grafológiai vizsgálat időben rendszerint párhuzamosan zajlik a tesztek és az interjúk készítésével. A grafológus jellemrajzot készít a kézírás tulajdonosáról.¹⁰⁰

¹⁰⁰ BARNA, Erika: *A fejtől búzlik a hal...*Vezetőkiválasztás grafológiai módszerrel. Budapest, Humánpolitikai Szemle, XXI. évfolyam 12. szám 2010. december.

7. Értékelő Központ (Assessment Center – AC)

Az Értékelő Központ nem egy konkrét hely, hanem **egy módszer**. (Assessment Center – csoportos kiválasztási módszer. Munkaügyi Szemle, 2001. február) Az értékelő központ módszer azon alapul, hogy minden egyén viselkedését célszerű megvizsgálni komplex szituációban, hogy reakcióikat szélesebb körben tudják kiértékelni. Az AC módszer lényege tehát, hogy a jelöltek készségeit, képességeit több egyéni és csoportos gyakorlatban figyeli meg egyszerre több szakértő, megfigyelő, akik megfigyeléseik alapján készítik el összegző értékelésüket a jelöltekről. (Kivéve az **Egyéni Értékelő Központot**, ilyenkor nem tudjuk csoportos gyakorlattal vizsgálni a jelöltet, de szimulációs gyakorlatot ebben az esetben is alkalmazhatunk.)

Leggyakrabban vizsgált tulajdonságok:

- kommunikációs, szóbeli képesség,
- tervező-szervezőképesség,
- delegálás,
- ellenőrző képesség,
- döntésképeség,
- kezdeményezőképeség,
- stressztűrő képesség,
- alkalmazkodóképesség,
- kitartás.

8. Egészségi állapot

E módszert nem alkalmazzák önállóan, bár pl. a vezető-kiválasztásnál az egészség hiánya kizáró ok is lehet. Ha befejeződött a kiválasztási eljárás, és alkalmasnak találták a jelöltet, akkor sor kerül az egészségi állapot felmérésére. Leginkább belgyógyászati vizsgálatokat végeznek, pl. vércukor, koleszterinszint, vérnyomás, EKG, pulzusszám. A fizikai terhelhetőség miatt fontos a testsúly, a dohányzási szokások, az alkoholfogyasztás felmérése.

9. A szakvélemény

Az alkalmassági kritériumok megvalósulását a kiválasztó személyek szakvélemény készítésével segítik, amely négy részből áll: szakmai életrajz, személyiség, szakmai ismeret és az egészségi állapot.

10. A döntés

A sikeres pályázó kiválasztása a munkakörtől, a toborzás és kiválasztás módjától függően napokban vagy akár hónapokban is mérhető. A folyamat végén minden esetben kialakul egy rangsor, amely megmutatja, hogy a jelöltek milyen mértékben felelnek meg a cég elvárásainak. Ugyanakkor ez nem jelenti minden esetben azt, hogy a rangsorban az első helyen álló személy lesz a cég munkatársa. A személyügyi vezetőnek és a közvetlen vezetőnek döntenie kell egy pályázó mellett, ami nem történik meg mindig vita nélkül. Amíg a közvetlen vezető elsősorban a pályázó rátermettségét és aktuális használhatóságát, bevetettségét nézi, addig a személyügyi vezetőnek a jogi és humánpolitikai szempontokat kell figyelnie. Ezért előfordulhat, hogy bár a közvetlen vezetőnek megfelel a jelölt, de az illető olyan bérigénnyel lép fel, ami bérfeszültséget okozna a szervezeti egységben, így nem őt fogják felvenni. A következő fejezetben térünk ki az alkalmazásra.

Azokat a pályázókat, akik az állás szempontjából **már nem jöhetnek számításba**, késedelem nélkül, írásban kell erről kiértesíteni. A **lemondólevelé** legyen személyes, udvarias és biztató, hogy az illető pályázó csalódását lehetőleg csökkentse.

11. Utóhang

A tudatos emberierőforrás-gazdálkodást végző cégek számára nyilvánvaló, hogy az alkalmazottak megszerzésével nem ér véget a beszerzési folyamat, hanem meg is kell őket tartani. Ehhez szükség van további emberierőforrás-gazdálkodási tevékenységekre, mint a beillesztési folyamat, a teljesítményértékelés, a karriertervezés, a javadalmazás, a képzés és fejlesztés stb.

12. Garancia

A garanciális kérdésekre változatos formákat találhatunk. Ennek egyik lehetősége a **próbaidő**. Ez ugyanis lehetőséget ad arra, hogy a két fél „jogkövetkezmény” nélkül elváljon egymástól, ha nem azt kapták, amit vártak. Ha külső megbízással – közvetítő, kölcsönző igénybevételeivel – szerzett be a cég munkaeerőt, és nem vált be, akkor díjmentesen újabb személyzetbeszerzést végeznek számára, vagy rész-/teljes visszafizetést kaphat a díjból.

A következő fejezetben tovább haladunk a személyzetbeszerzési folyamaton, a toborzási és kiválasztási szakasz után az alkalmazásról és a munkaeerő beillesztéséről szólnunk.

Végezze el az alábbi feladatot, eredményét a moodle felület fórumára tegye fel, és ott nézze át a többiek elkészített feladatát, gondolja végig Ön hogyan oldotta volna meg a helyükben, és adjon fejlesztő tanácsot a többieknek.

Feladat: egy német tulajdonú, szolgáltatással foglalkozó multinacionális cég keres a vezérigazgatói titkár munkakörbe. Gondolja végig, milyen elvárásokat fogalmaz meg a titkárral szemben és írja le a kiválasztási folyamat egyes elemeit!

6.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

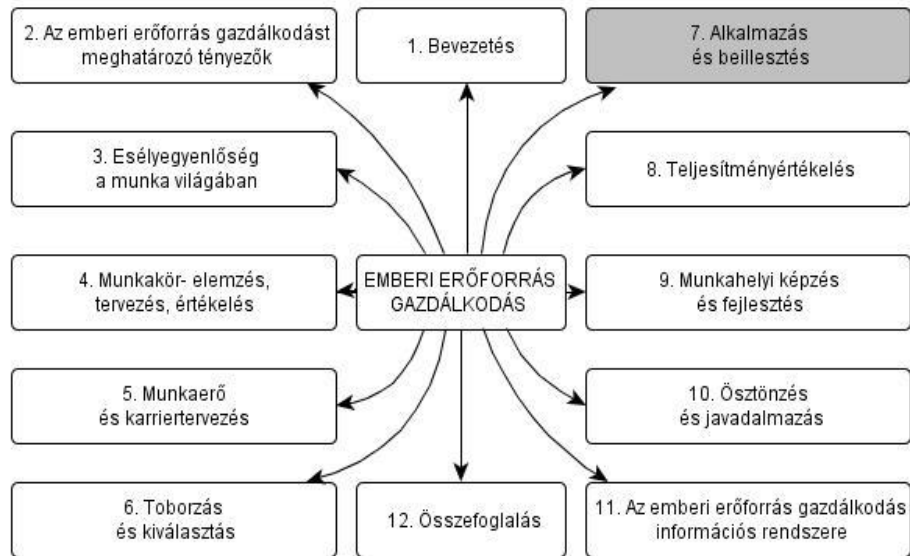
6.3.1 Összefoglalás

Ebben a fejezetben bemutatásra került a munkaerő-beszerzés folyamatának első két szakasza, a toborzás és a kiválasztás. Megismerhettük a toborzás és a kiválasztás célját, fogalmát, előfeltételeit és folyamatát, bemutatásra kerültek az ezen tevékenységek során használt főbb eszközök.

6.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Ismertesse a toborzás célját!
2. Sorolja fel a belső és a külső toborzás előnyeit és hátrányait!
3. Melyek a belső toborzás eszközei?
4. Sorolja fel a toborzás külső eszközeit!
5. Mutassa be a kiválasztás előfeltételeit és módjait!
6. Mutassa be a kiválasztás külső folyamatát!
7. Ismertesse a pályázati anyag főbb részeit
8. Milyen referenciákat különböztetünk meg?
9. Mutassa be a tesztek jellemzőit!
10. Mi az interjú lényege, milyen célt szolgálhat, milyen tipikus kérdéseket tehet fel a jelöltnek a munkaadó?
11. Mi az Értékelő Központ lényege?
12. Nézze meg és elemezze a következő kisfilmet: 1. számú mozgókép: Állásinterjú - HR asszisztens (pályakezdő)!
13. Nézze meg és elemezze a következő kisfilmet: 2. számú mozgókép: Állásinterjú - HR vezető!

7. ALKALMAZÁS ÉS BEILLESZTÉS



35. ábra: Az alkalmazás és beillesztés témaköre a leckék rendszerében

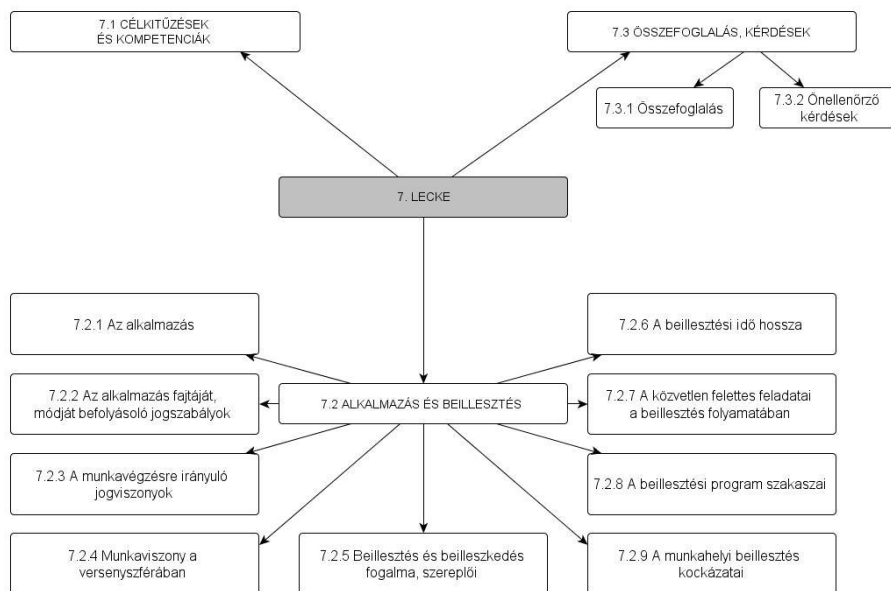
7.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében a hallgató megismeri a munkaerő-beszerzés négy szakaszának utolsó két szakaszát: az alkalmazást és a beillesztést. A lecke bemutatja a munkajogviszony jogi hátterének hivatkozásával az alkalmazás fajtáit, részletesebben ismertetve a munkaszerződést. A hallgató megismeri a beillesztés fogalmát és érintettjeit, a beillesztési idő hosszát és a beillesztési program céljait. Külön kiemeljük a beillesztési program egyes szakaszainak elemeit. A leckét a munkahelyi beillesztés kockázatainak ismertetésével zárjuk.

A hallgató:

- képes lesz átlátni a munkaerő-beszerzés teljes folyamatát mind a munkaadó, mind az álláskereső oldaláról,
- képes lesz megnevezni az alkalmazás különböző formáit,
- képes lesz átlátni egy munkaszerződés főbb tartalmi elmeit,
- képes lesz átlátni és alkalmazni a beillesztési program egyes szakaszait,
- képes lesz felismerni a munkahelyi beillesztés kockázatait.

7.2 ALKALMAZÁS ÉS BEILLESZTÉS



36. ábra: Gondolattérkép a 7. leckéhez

7.2.1 Az alkalmazás fajtáját, módját befolyásoló jogszabályok

Az alkalmazás során sokfajta foglalkoztatási formával, munkavégzésre irányuló jogviszonyfajttával találkozunk. A versenyszféra foglalkoztatását elsősorban a Munka Törvénykönyve¹⁰¹ (az 1992. évi XXII. törvény, továbbiakban Mt.) szabályozza, amelynek hatálya kiterjed a munkaviszonyokra, melynek alanyai a munkáltató és a munkavállaló. A munkaviszonyban a munkáltatót és a munkavállalót a jog nem tartja ténybelileg egyenlő erővel rendelkező feleknek, a munkáltató tényleges túlsúlya miatt a jog különböző szabályokkal védi a munkavállaló érdekeit. Nemcsak a munkajog, hanem más jogágak – elsődlegesen a polgári jog – is szabályoznak jogviszonyokat, amelyek során munkavégzés történik. A közszférában dolgozók foglalkoztatását a közalkalmazotti¹⁰² (1992. évi

¹⁰¹ A Munka Törvénykönyve (az 1992. évi XXII. törvény) letölthető: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99200022.tv

¹⁰² A közalkalmazotti törvény (1992. évi XXXIII. törvény) letölthető: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99200033.TV

XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról) és a köztisztviselők¹⁰³ (2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről) törvények szabályozzák.

7.2.2 A munkavégzésre irányuló jogviszonyok

Sokféle jogviszonnal találkozunk a különböző jogszabályokban, melyek munkavégzésre irányulnak.

A munkavégzésre irányuló jogviszonyok fajtái:¹⁰⁴

1. a munkajogviszony,
2. a megbízási jogviszony,
3. a vállalkozási jogviszony,
4. a távmunka,
5. a bedolgozói jogviszony,
6. az egyéni vállalkozás,
7. társas vállalkozás keretében a tag által végzett tevékenység,
8. az önfoglalkoztatás,
9. a segítő családtag munkavégzése,
10. szövetkezeti tag munkaviszony jellegű jogviszonya,
11. a sportolók jogviszonya,
12. könyvvizsgálói tevékenység,
13. az önálló kereskedelmi ügynöki tevékenység,
14. a nevelőszülői, a hivatásos nevelőszülői és a helyettes nevelőszülői jogviszony,
15. a közérdekű – közhasznú és közcélú munkavégzés fogalmai, eltérő sajátosságai,
16. polgári szolgálat,
17. tiszteletdíj fejében végzett szolgáltatások.

A gyakorlatban gondot okoz a munkavégzésre irányuló jogviszonyok megkülönböztetése, ezek elhatárolásában nyújt segítséget a 7001/2005. (MK 170.) FMM-PM együttes irányelv a munkavégzés alapjául szolgáló szerződések minősítése során figyelembe veendő szempontokról.¹⁰⁵ Ebben az irányelvben pontos-

¹⁰³ A köztisztviselők törvény (2011. évi CXCV. törvény) letölthető: <http://www.kozszolga.hu/kttv>

¹⁰⁴ Az egyes fajtákról részletesen lehet az alábbi internetcímen olvasni:

http://www.eutax.hu/index.php?go=tartalom_list&id=67

¹⁰⁵ Az irányelv részletezi a figyelembe veendő jogszabályi rendelkezéseket, a szerződéstípus megválaszthatóságának általános kérdéseit, az eljáró hatóságok ellenőrzési feladatait, a munkaviszonyt meghatározó elsődleges és másodlagos minősítő jegyeket.

san meghatározásra kerültek azok a jellemzők, amelyek alapján a jogviszonyokat minősíteni lehet. Az egyes fajtákkal külön nem foglalkozunk, **az alkalmazás** alatt – a munkajogi kategória szerint – **egyféle munkajogviszonyt mutatunk be részletesen**, mégpedig **a versenyszféra munkaszerződését**, a közszféra kinevezéseivel (közalkalmazotti és köztisztviselői) csak érintőlegesen foglalkozunk.

A munkaviszony fogalmát ugyan a Munka Törvénykönyve nem definiálja, ugyanakkor a munkaviszonyra jellemző sajátosságokat tartalmazza. A munkajogviszony tradicionális ismérvei szerint a munkajogviszonyban az egyik fél arra vállal kötelezettséget, hogy a másik fél számára, annak irányítása alatt rendszeresen munkát végez.

7.2.3 Munkaviszony a versenyszférában¹⁰⁶

A Munka Törvénykönyve részletesen leírja a munkajogviszony alanyainak jellemzőit, a munkaviszony létesítésének szükségességét, a munkaszerződés tartalmi elemeit.

A munkajogviszony alanyai

A munkaviszony alanyai¹⁰⁷ **a munkáltató és a munkavállaló**. Munkaviszonyt **munkavállalóként**¹⁰⁸ az létesíthet, aki tizenhatodik életévét betöltötte. A munkaviszony szempontjából fiatal munkavállaló az, aki tizennyolcadik életévét még nem töltötte be. Munkaviszonyt létesíthet a tizenötödik életévét betöltött, általános iskolában, szakiskolában, középiskolában nappali rendszerű képzés keretében tanulmányokat folytató tanuló az iskolai szünet alatt. A tizenhat éven aluli fiatal munkavállaló esetén a munkaviszony létesítéséhez törvényes képviselőjének hozzájárulása is szükséges.

Munkáltató az lehet, aki jogképes. A munkáltató köteles a munkavállalóval közölni, hogy a munkaviszonyból eredő munkáltatói jogokat és kötelességeket (munkáltatói jogkör) mely szerv vagy személy gyakorolja, illetve teljesíti. Ha a munkáltatói jogkört nem az arra feljogosított szerv, illetőleg személy gyakorolta, eljárása érvénytelen, kivéve, ha a munkavállaló a körülményekből alappal következtethetett az eljáró személy (szerv) jogosultságára.

¹⁰⁶ A Munka Törvénykönyve (az 1992. évi XXII. törvény) egyes elemei letölthetők az alábbi honlapról: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99200022.tv

¹⁰⁷ Mt. 71. - 74.§.

¹⁰⁸ Itt csak a főbb szabályokat írjuk le, de természetesen vannak kivételek.

A munkaviszony létesítése¹⁰⁹

A munkavégzés alapjául szolgáló szerződés típusának megválasztása nem irányulhat a munkavállaló jogos érdekeinek védelmét biztosító rendelkezések érvényesülésének korlátozására, illetve csorbítására. **A munkaviszony – ha a törvény másként nem rendelkezik – munkaszerződéssel jön létre.** A munkaszerződést írásba kell foglalni. A munkaszerződés írásba foglalásáról a munkáltató köteles gondoskodni. Az írásba foglalás elmulasztása miatt a munkaszerződés érvénytelenségére csak a munkavállaló – a munkába lépést követő harminc napon belül – hivatkozhat. A munkaszerződés, ha a munkaviszony létesítéséhez hatósági engedély szükséges, csak az engedély beszerzését követően köthető meg.

A munkajogviszony jellemzői a következők:

- Alá-fölérendeltségi kapcsolat van a felek között – a munkavégzés minden esetben önállóan munkavégzést jelent.
- A munkáltató széleskörű utasításadási és irányítási joggal rendelkezik, mely a munkavégzés minden elemére kiterjed, a végrehajtás módját is meghatározhatja.
- A munkáltatót ellenőrzési jog illeti meg.
- A munkavállaló a munkáltató szervezetrendszerébe integráltan végzi a munkakörébe tartozó munkát, a munkavégzés rendszeres és folyamatos.
- A munkavállalói oldalon csak természetes személy állhat.
- A munkavégzés kizárólag személyesen történhet.
- A munkavállaló munkájáért bért kap.
- A munkavállaló a munkáltató eszközeivel, az általa megjelölt helyen végzi a munkát.
- A munkavégzés költségét a munkáltató viseli.

A munkaszerződés tartalmi elemei

A munkaszerződésben a felek bármely kérdésben megállapodhatnak, de az a jogszabállyal, illetve kollektív szerződéssel ellentétben nem állhat, kivéve, ha az a munkavállalóra kedvezőbb feltételt állapít meg. A munkaszerződésben¹¹⁰ meg kell jelölni a felek nevét, illetve megnevezését és a munkaviszony szempontjából lényeges adatait. **A munkaszerződésben a feleknek 3 fontos körül-**

¹⁰⁹ Mt. 75. - 79.§.

¹¹⁰ Munkaszerződés-minták letölthetők a <http://munkaugyi-iratmintak.lapozz.hu/> honlapról.

ményben kell megállapodniuk, ha ezekben a felek nem állapodnak meg, nem jön létre munkajogviszony:

1. a munkavállaló személyi alapbérében,
2. a munkavállaló munkakörében,
3. a munkavégzés helyében.¹¹¹

A munkavállaló személyi alapbérének meghatározásánál a felek figyelembe veszik általában a hasonló munkáknak, munkaköröknek az adott térségben kialakult bérét. Lényeges szabály, hogy személyi alapbérként, illetve teljesítménybérként a meghatározott feltételeknek megfelelően legalább a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) jár; ettől érvényesen eltérni nem lehet.¹¹² Az Mt. 144. § (5) bekezdése szerint a kötelező legkisebb munkabér megállapításánál figyelembe kell venni a munkavállalók szükségleteit, mérlegelve a munkabérek országos szintjét, az életfenntartási költségeket, a társadalombiztosítási juttatásokat és az egyes társadalmi csoportok viszonylagos életszínvonalát, továbbá a gazdasági körülményeket, ide értve a gazdasági fejlődés követelményeit, a termelékenységi szinteket és a magas szintű foglalkoztatottság fenntartásának kívánatos voltát is.

A munkakör a munkavállaló által ellátandó feladatok, kötelezettségek összességét jelenti, melyet célszerű munkaköri leírás formájában elkészítenie a munkáltatónak (lásd a 4. lecke). Később a munkaköri leírást – amennyiben az ellátandó feladatok nem változnak – egyoldalúan is megváltoztathatja a munkáltató, pl. akkor, ha a munkavállaló szervezeti alárendeltsége lesz más, és ez nem minősül szerződésmódosításnak. Szintén nincs szükség munkaszerződésmódosításra, ha a felek úgynevezett többes munkakört határoznak meg, ilyen esetben, ha az addig végzett munkák jellege megváltozik ugyan, de az új munkavégzés az eredetileg meghatározott kereteken belül marad, szintén nem számít szerződésmódosításnak.

Nincs szükség közös megegyezésre akkor sem, ha a munkáltató a munkavállalót átmenetileg ideiglenesen más munkaköri feladatok ellátásával bízta meg. Ha azonban végleges, tartós jellegű a más munkakörbe történő beosztás, akkor feltétlenül szükség van a munkavállaló beleegyezésére és a szerződés közös megegyezéssel történő módosítására.

A munkavégzés helyét általában a munkáltató székhelyén vagy telephelyén határozzák meg. Előfordulhat azonban, hogy a felek úgy állapodnak meg, hogy a munkavégzés változó munkahelyen történik. Ugyanakkor az nem tekint-

¹¹¹ A 2012. július 1-jén hatályba lépett Munka Törvénykönyve szerint a munkavégzés helyét már nem kell rögzíteni a munkaszerződésben.

¹¹² Mt. 144. § (1) bekezdés.

hető változó munkahelynek, ha a munkavállaló a munkáját – a munka természetéből eredően – szokásosan a telephelyen kívül végzi (pl. javító és szerelő munka, közlekedésben végzett munka, pl. buszvezetés, szállítmányozás). Ilyenkor a munkaszerződésben állandó munkavégzési helyként a munkáltató azon telephelyét kell megjelölni, ahonnan a munkavállaló az utasítást kapja.¹¹³

Az említett három (illetve 2012. július 1. után a kettő) körülményen kívül a felek számtalan más kérdésben is megállapodhatnak: határozott vagy határozatlan idejű munkaviszonyban állapodhatnak meg, meghatározhatják a munkába lépés napját, rendelkezhetnek a munkaidőről, illetve annak beosztásáról, vagy próbaidőt köthetnek ki. A munkaszerződés azonban jogszabállyal, illetve a kollektív szerződéssel ellentétben nem állhat, kivéve, ha a munkavállalóra kedvezőbb feltételt állapít meg.¹¹⁴ A törvény egyenesen a megállapodás semmisségét mondja ki, ha az ezen rendelkezésbe ütközik, azaz kedvezőtlenebb a munkavállalóra vonatkozóan.

A munkaviszony – eltérő megállapodás hiányában – határozatlan időtartamra jön létre. A határozott idejű munkaviszony időtartamát naptárilag (napokban, hónapokban, években) vagy más alkalmas módon kell meghatározni. Ez utóbbi esetben a munkáltató köteles tájékoztatni a munkavállalót a munkaviszony várható időtartamáról.

A munkaszerződés megkötésével egyidejűleg a munkáltató a munkavállalót tájékoztatja:

- a.) az irányadó munkarendről,
- b.) a munkabér egyéb elemeiről,
- c.) a bérfizetés napjáról,
- d.) a munkába lépés napjáról,
- e.) a rendes szabadság mértékének számítási módjáról és kiadásának, illetve
- f.) a munkáltatóra és a munkavállalóra irányadó felmondási idő megállapításának szabályairól,
- g.) arról, hogy a munkáltató kollektív szerződés hatálya alá tartozik-e, valamint
- h.) a munkáltatónál képviselettel rendelkező szakszervezet megnevezéséről, illetőleg arról, hogy a munkáltatónál működik-e üzemi tanács (központi üzemi tanács, üzemi megbízott).

¹¹³ Mt. 76/C. § (2) bekezdés.

¹¹⁴ Mt. 76. § (4) bekezdés.

A munkáltató az előírt tájékoztatást legkésőbb a munkaszerződés megkötésétől számított harminc napon belül írásban is **köteles a munkavállaló részére átadni.**¹¹⁵

A munkajogviszony tartalmát **a feleket megillető jogok és kötelezettségek** adják. Ezeket csak érintőlegesen vázoljuk.

A munkavállalók fő kötelezettségei

A munkavállalók fő kötelezettsége – amint arra már utaltunk –, hogy a **munkakörükhöz tartozó feladatokat elvégezzék. Ez egyrészt magában foglalja** a munkavállaló azon kötelezettségét, hogy munkavégzés céljából a munkáltató rendelkezésére álljon; másrészt azt is, hogy munkaköri feladatait ellássa. A **rendelkezésre állási kötelezettség** azt jelenti, hogy a munkavállaló az előírt helyen és időben munkára képes állapotban köteles megjelenni. E kötelezettség sarkalatos pontja a munkajogviszonynak, ami a munkavállalót akkor is terheli, ha tényleges munkát – a munkáltató hibájából (pl. üzemzavar, munkavédelmi felszerelés hiánya) – nem tud végezni.

Kötelezettségei közé tartozik az is, hogy a munkáját az arra vonatkozó szabályok, előírások és utasítások szerint végezze. **Az utasítások teljesítésének kötelezettsége** azonban a munkaviszonyban sem feltétlen, hiszen ha az utasítás végrehajtása más személy életét, testi épségét vagy egészségét közvetlenül és súlyosan veszélyeztetné, a munkavállaló köteles megtagadni az utasítás teljesítését. Lehetősége van megtagadni az utasítás teljesítését akkor, ha annak végrehajtása jogszabályba vagy munkaviszonyra vonatkozó szabályba ütközik. Abban az esetben, ha az utasítás végrehajtása kárt idézhet elő, és a munkavállaló ezzel számolhat, **a munkavállalónak figyelem-felhívási kötelezettsége van**, az utasítást ebben az esetben azonban teljesítenie kell.

A munkavállaló a munkáját úgy köteles végezni, hogy munkatársaival eközben együttműködjön, valamint általában olyan magatartást köteles tanúsítani, hogy ez más egészségét és testi épségét ne veszélyeztesse, munkáját ne zavarja, anyagi károsodását vagy helytelen megítélését ne idézze elő.

A munkaviszony sajátosságaihoz tartozik, hogy **a munkavállaló munkáját személyesen lássa el**, azaz a teljesítési segéd igénybevétele teljességgel kizárt.

A munkaviszony bizalmi jellegéből eredően a munkavállaló a munkáltató üzleti titkaihoz is hozzájuthat. A munkavállalónak alapvető **kötelezettsége**, hogy a munkája során tudomására jutott **üzleti titkot, valamint a munkáltatóra, illetve a tevékenységére vonatkozó alapvető fontosságú információkat meg-**

¹¹⁵ Munkaszerződésről tájékoztató minták letölthetők a <http://munkaugyi-iratmintak.lapozz.hu/> honlapról.

őrizze, de ezen túlmenően sem közölhet illetéktelen személlyel olyan adatot, amely a munkaköre betöltésével összefüggésben jutott a tudomására, és amelynek közlése a munkáltatóra vagy más személyre hátrányos következménnyel járna.

A munkáltató fő kötelezettségei

A munkáltató fő kötelezettsége a foglalkoztatási kötelezettség, mely szerint a munkáltató köteles a munkavállalót a munkaszerződés, a munkaviszonyra vonatkozó szabályok, illetve az egyéb jogszabályok szerint foglalkoztatni. Amennyiben e kötelezettségének a munkáltató nem tud eleget tenni, a munkaviszony szabályszerű megszüntetéséig ugyanúgy munkabérfizetésre köteles, mintha a munkavállalót munkaviszony keretében foglalkoztatná.

A munkáltató másik fő kötelezettsége **a munkabér-fizetési kötelezettség**, köteles a munkavállaló számára a munkaviszonyra vonatkozó szabályokban, illetve a munkaszerződésben foglaltaknak megfelelően munkabért fizetni. A bérezésnél érvényesülnie kell az alábbi elveknek:

- a tisztességes bér elvének,
- a megfelelő megélhetést biztosító bér elvének,
- a diszkriminációmentes bér elvének és
- az egyenlő munkáért egyenlő bér elvének.

Ezenfelül a személyi alpbér nem lehet kevesebb, mint a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér).

Munkáltatói kötelezettség a munkavállaló életének, egészségének, testi épségének védelme, amely **a biztonságos munkavégzés feltételeinek biztosításával** függ össze. Mindemellett a munkáltató köteles a munkát úgy megszervezni, hogy a munkavállaló a munkaviszonyból eredő jogait gyakorolni, kötelezettségeit teljesíteni tudja; köteles továbbá a munkavállaló számára a munkavégzéshez szükséges tájékoztatást és irányítást megadni; a munkavégzéshez szükséges ismeretek megszerzését biztosítani.

A munkavállaló és a munkáltató jogai

A munkavállaló jogai a Munka Törvénykönyvében nem egységbe foglaltan, hanem szétszórtnak jelennek meg, és ezek általában a munkáltató kötelezettségeinek ellenpárjai. A munkavállaló jogai közé tartoznak olyan alapvető alkotmányos jogelvek, mint a foglalkozás és a munkahely szabad megválasztásának joga, a megfelelő munkafeltételekhez és szociális védelemhez való jog, a munkabérhez való jog, valamint a foglalkoztatáshoz való jog. Ezenkívül lényeges még a munkavállalók részvételi vagy befolyásolási jogának deklarálása a kollek-

tív munkajog intézményei között. **A munkáltató jogait** a munkáltatói jogkör fogalma fogja össze, ebbe tartoznak az irányítási és a széleskörű utasítási jogok.

Ha létrejött a munkaszerződés a munkaadó és a munkavállaló között, akkor a munkába állás napjától azt várja a cég, hogy az új dolgozó lehetőleg rövid idő alatt pozitív viszonyba kerüljön a munkával, munkatársaival és a céggel. Hiszen a munkafeladatokba történő gyors és intenzív bedolgozás a vállalat teljesítményére és költségeire kedvezően hat. Ezért fontos, hogy az új dolgozókat ne hagyjuk magukra, hanem segítsük a beilleszkedésüket a vállalatba, illetve egy új munkakörbe. A fejezet következő részében erről a tudatos beillesztési folyamatról lesz szó.

7.2.4 A beillesztés és beilleszkedés fogalma, szereplői¹¹⁶

A szervezet számára fontos, hogy az új dolgozó örömmel végezze a munkáját, és teljesítménymotivációja révén minél rövidebb idő alatt beilleszkedjen. Ennek segítségét szolgálja a **beillesztési folyamat**, amely a cég HR részéről egy tudatosan folyamat.¹¹⁷ Egy másik megfogalmazás szerint: „A beilleszkedés az az interaktív folyamat, melynek során az újonc funkcionális részévé válik a szervezeti munkafolyamatoknak, pozitív társas kapcsolatokat épít ki kollégáival és vezetőivel; valamint minden téren – tudás, kapcsolatok, elvárások stb. – átfogó képet alakít ki a befogadó szervezetről.”¹¹⁸

Mint azt a beillesztés fogalmából láthatjuk, a beillesztési, illetve a beilleszkedési folyamatnak több **érintettje** van:

- az új dolgozó,
- a közvetlen vezetője
- és a szűkebb környezete (munkatársak),
- a folyamat koordinátora a szervezet emberierőforrás-folyamataiért felelős HR-részleg.¹¹⁹

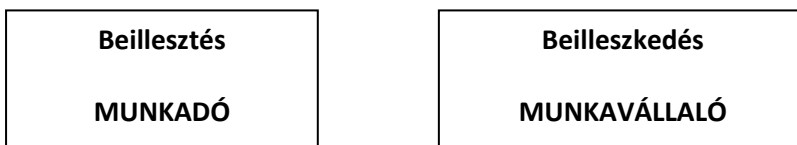
¹¹⁶ Az alfejezet elsődleges irodalmi forrásai: WILL HARZING és VAN RUYSSVELDT (1995), MATISCÁKNÉ LIZÁK (2012) és LÉVAI és BAUER (1996).

¹¹⁷ FEKETE, Iván – FRUTTUS, László – NEMESKÉRI, Gyula – PINTÉR, Zsolt – ZSOLDOS, Mariann: *A személyzeti osztály*. Budapest, KJK, 1997.

¹¹⁸ CSIGÁS, Zoltán: *Öt gondolat a munkahelyi beilleszkedésről*. 2008. [online dokumentum] [2008. november 12.] <URL: <http://www.hrportal.hu/hr/ot-gondolat-a-munkahelyi-beilleszkedesrol-20081112.html>>

¹¹⁹ Az érintettek, elsősorban a közvetlen vezető feladatairól később szólunk.

A beillesztés fő célja, hogy minél gyorsabban integráljuk az új dolgozókat annak érdekében, hogy a szervezet hasznos tagjává válhassanak. Ugyanakkor ehhez természetesen elengedhetetlen az egyén, az **új dolgozó „beilleszkedési” akaratát és folyamata** is, azaz, hogy a dolgozó is tegyen a beilleszkedése érdekében valamit. Ha kell, kérdezzen, ha kell, akkor túlórázzon, esetleg otthon is készüljön az új feladatokra, szituációkra. Ebből is látjuk, **kétoldalú a tevékenység**, hiszen van **egy munkaadói oldal, a beillesztési folyamat és egy munkavállalói oldal, a beilleszkedési folyamat**.



37. ábra: Az egyén szervezetbe integrálásának elemei és szereplői¹²⁰

Csak akkor lesz sikeres az egyén szervezetbe integrálása, ha mind a két fél megteszi a szükséges lépéseket. De a pozíciójából adódóan az első lépést a munkaadó kell, hogy megtegye. **A munkaadónak az érdeke** az, hogy az új dolgozó mihamarabb megtalálja helyét a szervezetben, és mielőbb bekapcsolódjon a tevékenység végzésébe. **A munkavállalónak is érdeke**, hiszen meg kell felelnie a munkaadó elvárásainak, és minél hamarabb átlátja a szervezet működési sajátosságait, megismeri a szervezeti kultúrát, megérti a kapcsolódó kereteket és elvárásokat, annál hamarabb érzi majd, hogy hatékonyan tud működni a szervezetben. Ennek köszönhetően nő a sikerélménye, egyre otthonosabban érzi magát a cégnél, így javul a munkateljesítménye is.

A beillesztési program célja:

- az újonnan belépő munkaerő beillesztetésének tudatos elősegítése,
- bevezetés a munkaszervezetbe, ismerkedés a munkahely sajátosságaival,
- a főnök-munkatárs harmonikus viszony elősegítése,
- a felelősségteljes, önálló munkavégzés képességének kibontakoztatása,
- a magas színvonalú munkatervezés feltételeinek megteremtése,
- a folyamatos fejlődés (képzés) biztosítása.

¹²⁰ Forrás: Saját szerkesztés.

7.2.5 A beillesztési idő hossza

Tudatos beillesztésre minden új dolgozónak szüksége van pozíciótól függetlenül – a **beválás** érdekében. Minél nagyobb ugyanakkor **az adott pozíció presztízse** a szervezetben, annál több időt és energiát áldoz a szervezet a beillesztési folyamat sikerességének biztosítására. De a **beillesztési idő** hossza függ a toborzási és kiválasztási módtól is, hiszen ha **belső** forrásból történik a beszerzés, akkor ez a folyamat lehet néhány nap vagy hét, ha pedig **külső** munkaerő felvételéről van szó, akkor a beillesztési, illetve beilleszkedési idő akár néhány hónap is lehet. Általában a próbaidő hosszának elegendőnek kell lennie ahhoz, hogy kiderüljön, be tud-e illeszkedni az egyén vagy sem. A beválás szerint a kritikus időszak három hónap, így nem véletlen, hogy ez egyben a próbaidő hossza is (90 nap). Sok cégnél jellemző, hogy a beillesztési folyamatot **már a dolgozó beléptetése előtt elkezdik**. A felvételt követő döntés után sok szervezetnél kap kézhez **az új dolgozó ütemtervet** arra vonatkozóan, mire számíthat beléptetése kapcsán. Ebben le van írva, hogy mikor, hova és kihez kell mennie, oda milyen dokumentumokat kell vinnie és mi fog ott történni. Hiszen amikor a HR-essel és a közvetlen vezetővel megbeszélték a munkába állás napját, akkor már tudnia kell a munkavállalónak, hogy mit kell az első nap csinálnia. És természetesen nem elfelejtendő, hogy a közvetlen vezető a leendő munkatársakat is tájékoztassa az új dolgozó érkezéséről.

7.2.6 A közvetlen felettes feladatai a beillesztés folyamatában

Mint azt az eddigiekben is láttuk, a közvetlen felettes kulcspozíciót tölt be az újonnan belépő beillesztésében. A legfőbb feladatai a következők:

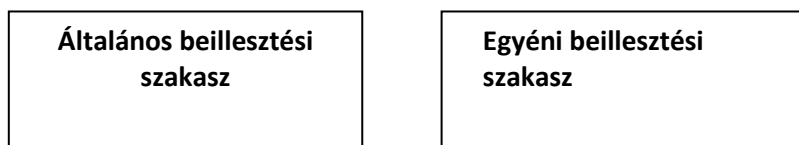
1. **A munkafelvétel előkészítése.** Gondoskodnia kell arról, hogy az új munkavállalónak már a munkába állás első napján rendelkezésre álljanak a szükséges munkafeltételek, dokumentumok és eszközök. Az új dolgozó kellő mennyiségű, de ne túl sok információt kapjon. Ezért nagyon hasznos, ha az új dolgozó kap **egy olyan csomagot, amely írott formában is tartalmazza a szervezettel kapcsolatos, a szervezet működésére vonatkozó legfontosabb információkat**. Ebben általában benne vannak a szervezet tevékenységére, céljaira, kapcsolataira vonatkozó legfontosabb információk, a dolgozó munkaköri leírása, a szükséges formanyomtatványok stb. Az átadott csomag gyakran tartalmazza a szervezet etikai kódexét (amennyiben van), a cég küldetésnyilatkozatát (amennyiben van), a magatartásbeli elvárásokat, a szervezeti értékeket, a különböző baleset-, tűz- és munkavédelmi tájékoztatókat, és amit még a HR-részleg és a közvetlen felettes fontos tart.

2. **Információs beszélgetés folytatása az új munkavállalóval.** Az információs beszélgetés céljai:
 - megismerés és a személyes kontaktus megteremtése,
 - a tényleges képességek, készségek megismerése,
 - tájékoztatás: a feladatokról, az alá- és fölérendeltségi viszonyokról, a munka menetéről, a szokásokról, a veszélyhelyzetekről, a kötelező oktatásokról.
3. **Munkatársakkal való megismertetés.** Minden kollégát egyenként kell bemutatni, hogy személyes kapcsolat alakulhasson ki köztük, és az új kollégának is lehetőséget kell adni arra, hogy ő is bemutatkozhasson. Nemcsak a közvetlen munkahelyi kollégákkal kell a kapcsolatot felvenni, hanem akikkel a munkavégzése során munkakapcsolatba kerül (tehát külső személyekkel is).

Mint látható, a közvetlen vezetőnek nagyon sok feladata van a beillesztésben, ezért ha ő elfoglalt, vagy nem ér rá, hasznos, ha a szervezeten belül kijelölnek az új dolgozó mellé egy **mentort**, akinek feladata az új dolgozó segítése, „terelgetése” a beilleszkedés során.

7.2.7 A beillesztési program szakaszai

A beillesztési program feladata az, hogy a szervezet aktuális helyzetével kapcsolatban adjon információt az érintetteknek, legyen szó akár az általános információkról, akár azokról a specifikus jellemzőkről, amelyeknek csupán egy bizonyos pozícióban van jelentősége. Ezért a beillesztési program két szakaszát különböztetjük meg: az **általános** beillesztési szakaszt, amely alapinformációkkal szolgál és minden a szervezetbe érkező személyt érint, illetve az **egyéni szakaszt**, amely olyan specifikus információkat nyújt, amelyek kifejezetten az adott munkába belépő személy igényeit elégítik ki, speciálisan az általa betöltött pozícióban releváns információtartalom miatt.



38. ábra: Az egyén szervezetbe integrálásának elemei és szereplői¹²¹

¹²¹ Forrás: Saját szerkesztés.

Minden beillesztési programnak van tehát egy olyan első eleme, amely pozíciótól függetlenül valamennyi új dolgozó számára releváns. Ez az **általános beillesztési szakasz, melynek elemei:**

- a munkahely általános bemutatása (ismerkedés a céggel, szervezeti felépítés, cégismertető, cégbejárás, szokások, hagyományok),
- kötelező képzések (munkavédelmi szabályok),
- a munkahelyi szerepek, az alá-, fölé-, mellérendeltségi kapcsolatok tisztázása,
- a munkaidő-szabályozás ismertetése, (kezdési, befejezési idő, szünetek, a munkaidő nyilvántartása, jelenléti ív vezetése, szabadság kérése, betegség bejelentése),
- a munkakörhöz kapcsolódó jogszabályok megismerése (törvények, Szervezeti és Működési Szabályzat, Kollektív Szerződés stb.),
- formális és informális találkozók, megbeszélések szervezése a vállalati, munkahelyi vezetőkkel, akik a cég stratégiájáról, célkitűzéseiről, a szakmai feladatokról, a minőségi munkavégzés fontosságáról adnak tájékoztatást,
- információadás a vállalati kapcsolattartásról (miként lehet kapcsolatot tartani a vezetőkkel, kollégákkal, az intranet működése, vállalati újság),
- munkamegbeszélések a közvetlen munkahelyi vezetővel, a dolgozó működésével kapcsolatos elvárások tisztázása, a beillesztési program előrehaladásáról beszélgetés.

Az **egyéni beillesztési szakasz** tartalma jóval specifikusabb, közvetlenül a betöltendő munkakörhöz és a személy eddigi munka-, szakmai, illetve vezetői tapasztalataihoz kapcsolódik.

Ebben a szakaszban kerül sor arra, hogy a dolgozó megismerkedjen a munkaköre szempontjából releváns szervezeti egységek működésével, valamint azokkal a kollégákkal, akikkel a jövőben szorosan együtt fog dolgozni. Ezen ismerkedésre jó módszer a **rotáció** alkalmazása, aminek lényege, hogy az új dolgozó minden olyan szervezeti egységben eltölt bizonyos időt, ami az ő munkavégzése szempontjából a jövőben fontos. Az új belépő, főleg pályakezdő, előre meghatározott időt tölt egy-egy részegységnél, ebben a szakaszban írásbeli feladat (tanulmány) elkészítése is előírható számára. A rotációs szakaszt követően ismerkedik meg az új dolgozó saját munkakörével, az ahhoz kapcsolódó szakmai szempontokkal és elvárásokkal, azaz ekkor kerül sor a szakmai beillesztésére. Nagyon sok cég alkalmazza ezt a rotációs módszert, „felveszik” a dolgozót, és a rotációs szakasz végén jelölik ki a végleges helyét és munkakörét a szervezetben. Ez alapján az egyéni szakaszt az alábbi feladatokra bonthatjuk.

Az egyéni beillesztési szakasz elemei:

- Rotációs szakaszok megszervezése és lebonyolítása.
- A rotációs szakasz értékelése után a munkavállaló végleges helyének és munkakörének kijelölése.
- Szakmai beillesztés. A dolgozót először olyan munkákkal kell megbízni, amelyekkel nem követelünk tőle túl sokat, de túl keveset sem. A szakmai beillesztést a megérdemelt elismerés és a szükséges bírálat/értékelés segíti elő.

7.2.8 A munkahelyi beillesztés kockázatai

A beillesztési idő leteltével el kell dönten, (próbaidő kikötésénél legkésőbb a próbaidő végéig), hogy a dolgozó alkalmas-e a munkakör betöltésére, megfelelő-e a teljesítőképessége? Ha igen a válasz, akkor sor kerül a munkavállaló véglegesítésére. Ha viszont „nem” a válasz, a dolgozó nem válik be, vagy nem tudott beilleszkedni, akkor a munkavállaló megválk a cégtől, azaz emeli a **fluktuációs** rátát, ami újabb személyzetbeszerzést jelent, mely költség- és időigényes.

Több kutatás¹²² is azt erősíti meg, hogy a munkavállalók elégedettségét – valamint elköteleződését és teljesítményét is – meghatározza az úgynevezett „**pszichológiai szerződés**”. A pszichológiai szerződés az, amit a munkavállalók gondolnak a munkáról, például az elvárt teljesítményről, a szerintük korrekt kompenzációról, a cég várható lépéseiről, valamint ezek kapcsolatáról. A pszichológiai szerződés nem egy kimondott megállapodás, és éppen ebben rejlik a veszélye. Ezért a dolgozónak mindig tisztában kell lennie a vele és a másokkal szemben támasztott követelményekkel, tudnia kell teljesítményének (pozitív és negatív) következményeit.

Nem megfelelően terhelik az új dolgozót. Gyakran előfordul, hogy az új dolgozó az első pár napban tétlenül ül, hiszen ő nem tudja, mit csinálhatna, a megfelelő személy (közvetlen vezető, mentor) meg nem delegál neki feladatokat. Előfordul a másik véglet is, **amikor „túlterhelik”** a dolgozót, nem kap segítséget, magára hagyják, és ő – a megfelelési kényszer miatt – nem „akar” (vagy mer) segítséget kérni, ezért frusztrált és elégedetlen lesz.

¹²² Csigás, Zoltán: Öt gondolat a munkahelyi beilleszkedésről. 2008. [online dokumentum] [2008. november 12.] <URL: <http://www.hrportal.hu/hr/ot-gondolat-a-munkahelyi-beilleszkedesrol-20081112.html>>

7.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

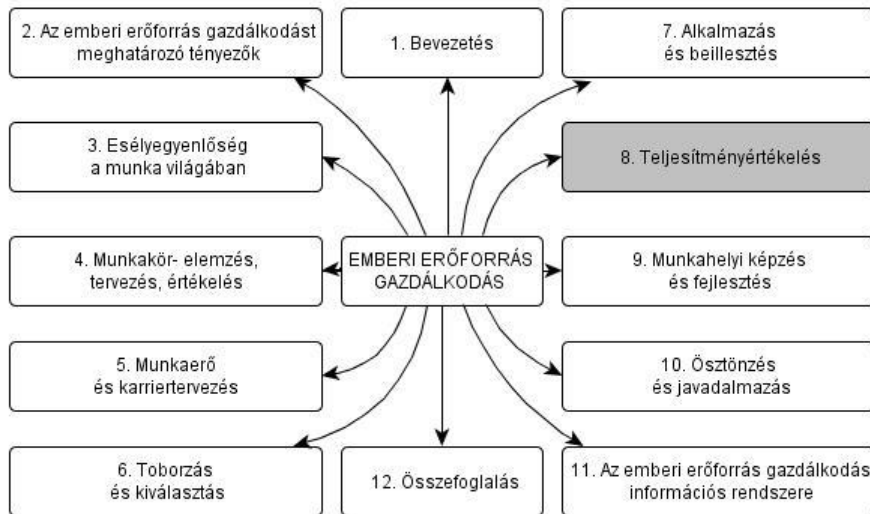
7.3.1 Összefoglalás

Ebben a leckében megismertük az alkalmazás fajtáját, módját befolyásoló jogszabályokat, a munkavégzésre irányuló jogviszonyokat, külön kitértünk a munkaviszonyra a versenyszférában, amelynek keretében bemutattuk a munkaszerződés tartalmi elemeit. A lecke második részében a beillesztés és beilleszkedés fogalmaival ismerkedtünk meg, szóltuk a folyamat szereplőiről, a beillesztési idő hosszáról, a közvetlen felettes feladatairól, a beillesztési program két szakaszáról: az általános és az egyéni szakaszról, végül érintettük a munkahelyi beillesztés kockázatait.

7.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Soroljon fel munkavégzésre irányuló jogviszonyokat!
2. Mutassa be a munkajogviszony jellemzőit!
3. Mutassa be a munkaszerződés tartalmi elemeit! Szóljon részletesebben a kötelező tartalmi elemekről!
4. A munkajogviszonyban milyen jogai és kötelezettségei vannak a munkaadónak és a munkavállalónak?
5. Sorolja fel, miről kell a munkaszerződés megkötésével egyidejűleg a munkáltatónak a munkavállalót tájékoztatnia?
6. Mit értünk beillesztés alatt?
7. Mit értünk beilleszkedés alatt?
8. Sorolja fel a beillesztés érintettjeit, és mutassa be főbb feladataikat!
9. Mutassa be a beillesztési program általános szakaszának elemeit!
10. Melyek a beillesztési program egyéni szakaszának elemei!

8. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS



39. ábra: A teljesítményértékelés témaköre a leckék rendszerében

8.1 CÉLKITŪZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

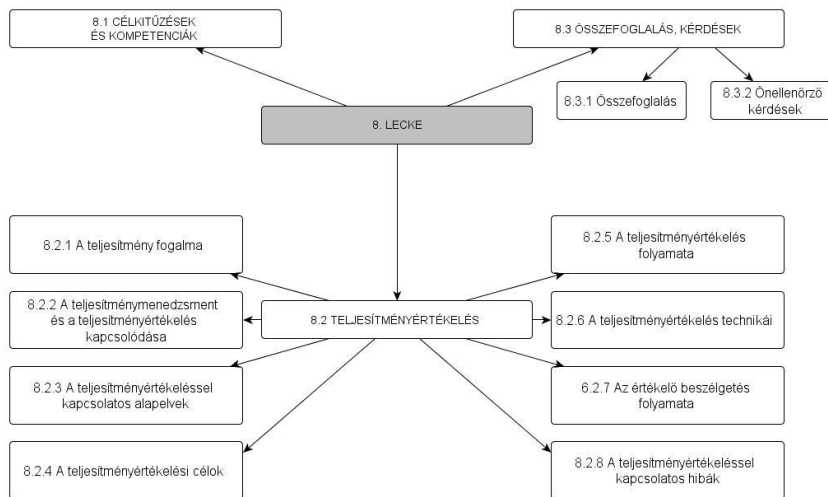
Ebben a leckében az emberierőforrás-gazdálkodás egy nagyon fontos tevékenységét, a teljesítményértékelést ismerjük meg. Hangsúlyozzuk a teljesítménymenedzsment és a teljesítményértékelés egymáshoz való kapcsolódását, a két tevékenység egymáshoz való viszonyát. A leckében bemutatjuk a teljesítményértékeléssel kapcsolatos alapelveket, a teljesítményértékelési célokat, és részletesen leírjuk a teljesítményértékelés folyamatát, lépéseit. A teljesítményértékelés technikáinak, eszközeinek széles skálája kerül bemutatásra és részletesen kitérünk a folyamatot lezáró értékelő beszélgetés (interjú) lebonyolításának leírására is, végül a leckét a teljesítményértékeléssel kapcsolatos hibákkal zárjuk.

A hallgató:

- képes lesz átlátni a teljesítményértékelési folyamatot,
- képes lesz megkülönböztetni a teljesítménymenedzsment és a teljesítményértékelés tevékenységeket és átlátni kapcsolódásukat,
- képes lesz elemezni és értékelni a teljesítményértékelés alapelveit,

- képes lesz bemutatni és alkalmazni a teljesítményértékelési technikákat,
- képes lesz megtervezni és lebonyolítani egy értékelő elbeszélgetést, interjút,
- képes lesz felismerni és ezáltal elkerülni a tipikus teljesítményértékelési hibákat.

8.2 TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS



40. ábra: Gondolattérkép a 8. leckéhez

8.2.1 A teljesítmény fogalma

Mielőtt a teljesítményértékelésről beszélünk, fontos annak tisztázása, hogy mi a teljesítmény. Több szerző foglalkozott a teljesítmény meghatározásával, mi csak a **Reznek-féle** meghatározást mutatjuk be. **A teljesítmény a tudás, a képesség, valamint a készség valamilyen szintű és minőségű hasznosulása a munkavégzés során**¹²³ (Reznek 1998). A kulcsszó a hasznosulásban van, amely abban mutatkozik meg, amit és ahogyan a munkavállaló tesz, azaz viselkedik a munkájával kapcsolatban. Tehát ebben a felfogásban nemcsak a tudás, képesség és készség abszolút mértéke a fontos, hanem lényeges szempont a munkavégzés hasznosulása is. A hasznosulás sok minden függvénye, pl. a motivációé, hiszen hiába képes valaki valamit elvégezni, ha nem motivált, akkor nem teljesít

¹²³ REZNEK, György: *Értékeljünk, vagy ne értékeljünk?* (I-IV. rész). Budapest, Humánpolitikai Szemle, 1998. 12. szám – 1999. 3. szám.

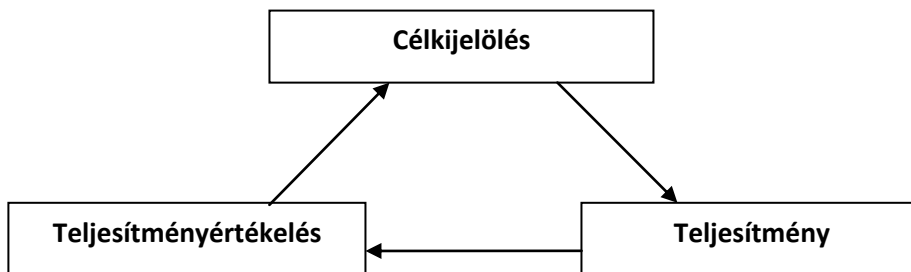
úgy, ahogy képes lenne. De a hasznosulás természetesen függ attól is, hogy az adott munkakörben dolgozó adottságai (tudás, képesség) mennyire felelnek meg az adott munkakör követelményeinek. **A teljesítményt is értelmezhetjük egy adott munkakörben meghatározott vagy elvárható követelmény megvalósulási szintjeként is.** A teljesítmény leírható egy függvényként, ami azt jelzi, hogy ha bármely eleme nulla, akkor maga a teljesítmény, a végeredmény is nulla.¹²⁴

Teljesítmény = tudás x képesség x készség

41. ábra: A teljesítmény elemei¹²⁵

8.2.2 A teljesítménymenedzsment és a teljesítményértékelés kapcsolódása

A teljesítménymenedzsment szisztematikus folyamat, amely a munkavállalók teljesítményének folyamatos javítása, képességeik minél teljesebb kibontakoztatása érdekében valósul meg a szervezeti célok megvalósítása érdekében¹²⁶. A teljesítmény javításán túl cél a megelégedettség megteremtése és szinten tartása, illetve a kötődés is, amely az elkötelezettséget tudja erősíteni. **A teljesítménymenedzsment-ciklus** tehát egy folyamat,¹²⁷ melynek három elemét különböztetjük meg, ezt mutatja a következő ábra:



42. ábra: Teljesítménymenedzsment-ciklus¹²⁸

¹²⁴ Csordás, Tamás: Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés. In: Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás gazdálkodás, 8. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.

¹²⁵ Forrás: Saját szerkesztés.

¹²⁶ KAROLINY, Mártonné: *Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek*. In: Karoliny Mártonné – Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, Complex Kiadó, 2010.

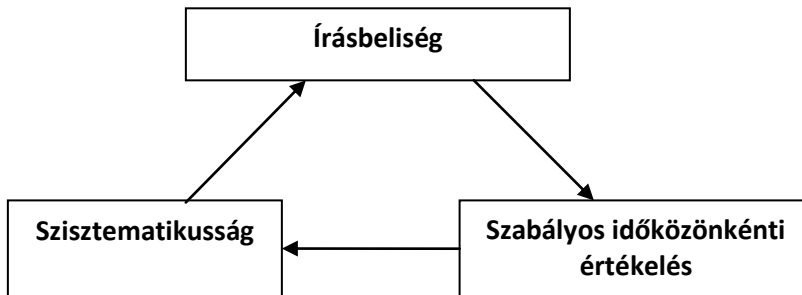
¹²⁷ ARMSTRONG, Michael: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, Kogan Page, 2009.

¹²⁸ Forrás: Saját szerkesztés.

Ha a szervezet rendelkezik stratégiával, akkor abból levezethetőek az egyéni célok, amelyekhez hozzákapcsolhatók az egyéni teljesítmények (és az egyénnel szembeni elvárások), melyek teljesítését a teljesítményértékelés hivatott „mérni és ellenőrizni”. A célkijelöléstől az értékelésig tartó időszak a **teljesítménymenedzselés** szakasza, amely magában foglalja a teljesítményértékelést is.

8.2.3 A teljesítményértékelés fogalma

A teljesítményértékelés¹²⁹ a teljesítménymenedzsmenten belül, a teljesítménynek a megfigyelt, mért információkon alapuló számbavétele, illetve annak formalizált keretek közötti megbeszélése a munkavállalóval. A teljesítményértékelés **a munkavállalók írásbeli értékelése, melyet szisztematikusan és szabályos időközönként hajtanak végre**. A folyamattal szemben három követelmény fogalmazódik meg, melyet a következő ábra mutat:



43. ábra: A teljesítményértékeléssel szemben támasztott követelmények¹³⁰

A három követelmény:

- Az **írásbeliség**: meghatározott forma szerint kialakított értékelő lapok segítenek az egységesség és szisztematikusság betartásában, mely hozzájárul a nyomonkövethetőséghez és számonkérhetőséghez is;
- A **szisztematikusság**: minden lehetséges teljesítményt befolyásoló tényező logikus sorrendben történő számbavétele, az egyes tényezőkre megfelelő hangsúly helyezése az elvárás;
- **Szabályos időközönkénti értékelés**: ez a mérések összehasonlítása miatt fontos, ez lehet egy éves, féléves, de lehet akár havi is, de a teljesítményfigyelési szakasz után mindig kell, hogy legyen egy értékelő interjú.

¹²⁹ Csordás, Tamás: Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés. In: Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás gazdálkodás, 8. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.

¹³⁰ Forrás: Saját szerkesztés.

A teljesítményértékelés olyan folyamat, amelynek során az egyén munkáját:

- megfigyelik,
- felméri,
- rögzítik,
- jelentést készítenek róla, és
- megvitatják azzal a céllal, hogy valamilyen módon **javítsanak az elvégzett munka minőségén és mennyiségén**, valamint fenntartsák vagy **növeljék az egyén munkavégzésből származó megelégedettségét.**¹³¹

8.2.4 A teljesítményértékeléssel kapcsolatos alapelvek

A fejlesztő szándék elve: A munkavállalók jobban szeretik a fejlesztési célból történő értékelést, mint az egyszerű „számonkérést”. A fejlesztő célú értékelés elemei alkalmasak lehetnek arra is, hogy a jutalmazás, előléptetés alapjai is legyenek, hiszen láthatóvá teszi az egyén problematikus területeit, hiányosságait, egyértelművé teszi az értékelt számára, hogyan ítélik meg a munkáját, a vezetőket segíti a munkavállalóval kapcsolatos, megalapozott döntések meghozatalában és a vezető döntése alapján rangsorolhatók az értékelték. A cél tehát az egyén fejlesztési területeinek meghatározása.

A motiváció elve: Az emberek eredményesebben dolgoznak, többet teljesítenek, jobban elfogadják a munkavállalók a teljesítményértékeléssel járó folyamatokat, ha ismerik az eredményt (megfelelő visszajelzést kapnak), világos, elérhető célt tűznek ki eléjük, és ők maguk is részt vettek a célok kitűzésében. Nagyobb teljesítményre ösztönözhetők a munkavállalók, ha olyan célok fogalmazódnak meg, amelyek elfogadhatók az érintettek számára, valamint az értékelés olyan légkörben zajlik, amelyet a vezető és beosztott közötti nyílt kommunikáció és együttműködés jellemez. Az értékelés során a vezetők értékelik a beosztottak munkájának eredményét. Ennek alapja a teljesítmények megfigyelése és összevetése az elvárásokkal, szokásokkal, normatívákkal.

Interaktív (sokrétű, többirányú) értékelés elve: A munkavállaló teljesítményének értékelése nem kizárólag az egyén ügye. A szervezeti célokhoz való alkalmazkodás, a törvényi és partneri elvárásoknak való megfelelés fontos tényezője a hiteles értékelésnek. Mindezeket figyelembe véve fontos, hogy a munkavállaló munkáját azok értékeljék, akik kapcsolatban állnak vele, akik releváns információval rendelkeznek a tevékenységéről és a teljesítmény értékelé-

¹³¹ RANDELL, Gerry: *Performance Appraisal*. In: Molander, Christopher (szerk.): *Human Resource Management*. Chartwell-Bratt Ltd., 1989.

sekor az értékelők minél tágabban értelmezzék az értékelő eszközök felhasználhatóságát.

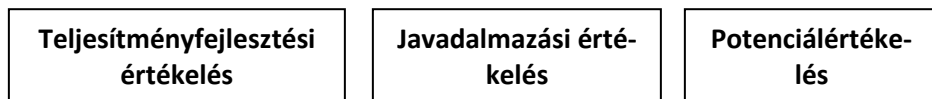
A bevonás elve: Minden emberierőforrás-értékelés során fontos, hogy a munkavállalók tisztában legyenek az értékelésekkel. Ellenkező esetben szinte biztos a kudarc – az elzárkózás, visszautasítás, már csak az újtól való félelem okán is. Az értékelt munkavállaló joga, hogy tudja: milyen célból történik az értékelés, mit értékelnek, milyen módon és milyen gyakorisággal folyik az értékelés, az ő esetében milyen időpontban és időtartamig fog megtörténni az értékelés, mivel zárul és milyen következményei lesznek az értékelésének.

A megvalósíthatóság elve: A szervezet ismeri saját terhelhetőségét, ezért fontos, hogy olyan értékelési rendszert alakítson ki, amelyik nem ró rá elviselhetetlen terheket. Ezért az értékelési rendszertől azt várjuk el, hogy működtetése legyen költséghatékony, erőforrásigénye pedig jól tervezhető. Megfelelő feladatmegosztásra van szükség azért, hogy az időkényszert elkerülje a szervezet, fontos figyelni a munka racionalizálására, és olyan rendszer szükséges, amelyhez megvannak a kellő szakemberek. Az értékelő feladata, hogy információt kapjon, adjon, illetve megosszon azzal a szándékkal, hogy megváltoztassa az értékelt munkahelyi viselkedését, hogy ezáltal az értékelt munkavállaló jobban teljesítsen, munkájával pedig elégedettebb legyen. Az értékelő szakértelme tehát nagyon fontos, ezért rendelkeznie kell az objektív értékelés készségével (pl. előítélet-mentesség), illetve megfelelő kommunikációs készséggel (megfelelően kell tudnia az értékelés eredményét kommunikálni az értékelttel).

A választhatóság elve: A teljesítményértékelés területei és szempontjai szervezetenként természetesen mutatnak közös és eltérő, specifikus vonásokat. Nagyon fontos, hogy a szervezet tekintse át értékelési (minőségirányítási) rendszerét, és ezeket összehangolva alakítsa ki az ajánlatnak megfelelően teljesítményértékelését.

8.2.5 A teljesítményértékelési célok

A teljesítményértékeléssel kapcsolatos alapelvek kapcsán is több célt fogalmaztunk már meg, a következőkben a teljesítményértékelési célok három fő csoportját különböztetjük meg:



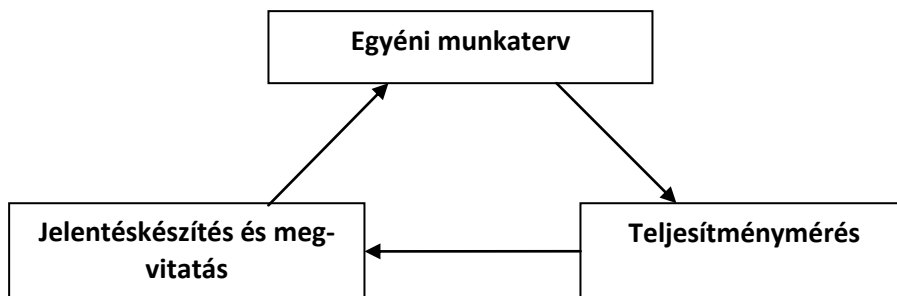
44. ábra: A teljesítményértékelési célok főcsoportjai¹³²

¹³² Forrás: Saját szerkesztés.

A teljesítményértékelési célok csoportjai a következők:

1. **Teljesítményfejlesztési értékelés (Performance Review).** Ide tartoznak azon tevékenységek, melyek annak megállapítására szükségesek, hogy hogyan fejleszhető az egyének teljesítménye. E mögött az a feltetelezés húzódik meg, hogy amennyiben minden egyén jobban és hatékonyabban végzi a munkáját, akkor ennek eredményeképpen maga a szervezet is fejlődik, hatékonyabbá válik.
2. **Javadalmazási értékelés (Reward Review).** A szervezeti tevékenység olyan „hozadékaiknak” „fair” módon történő szétosztásához kapcsolódik ez, mint az anyagi juttatás, a státusz, előmenetel és mindaz, amit a szervezethez való tartozás jelenthet az egyén számára.
3. **Potenciálértékelés (Potential Review).** Annak megítélése tartozik ide, hogy milyen jellegű munkára és milyen szinten képes az értékelt a jövőben, és mennyi idő kell ahhoz, hogy ezt elérje. Információ szerezhető az egyén múltban elért eredményei alapján, jelenlegi teljesítményéről, személyes aspirációiról; valamint az Értékelő Központ is segíthet ezen információk megszerzésében.¹³³

8.2.6 A teljesítményértékelés folyamata



45. ábra: A teljesítményértékelés folyamata¹³⁴

1. lépcső: Az egyéni munkaterv összeállítása:

A gazdasági év elején minden munkavállaló részére – a szervezeti célok lebontásaként – el kell készíteni az előremutató éves egyéni munkatervet. A munkavállalóknak be kell számolniuk, hogy egyetértenek-e a tervezett munkafeladatokkal, a kitűzött célokkal és az ezzel összhangba állított teljesítménnyel. A munkatervnek tartalmaznia kell: a munka célját, a munka kulcsterületeit, a fő

¹³³ Csordás, Tamás: Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés. In: Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás gazdálkodás, 8. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.

¹³⁴ Forrás: Saját szerkesztés.

tevékenységeket és az anyagi forrásokat, amelyekért a munkavállaló felelős. A célok kitűzésénél arra kell törekedni, hogy a célok:

- a munkavállalók felügyelete alatt legyenek,
- reálisak legyenek a tudás és a tapasztalat tekintetében,
- fontosak és ne könnyen mérhetőek legyenek.

2. lépcső: A teljesítménymérés

A második lépcső a teljesítmény áttekintése az egyéni munkaterv függvényében, a terv rendszeres fejlesztése és a terv módosítása szükség szerint. Ajánlatos a felülvizsgálatot negyedévenként elvégezni, de javasolt akár többször is, ha a célkitűzések vagy a feladatok változása megkívánja. A mennyiben a célkitűzések vagy a feladatok nem változnak, akkor is minimum kétszer célszerű felülvizsgálati jelentést készíteni, egyszer a félévi zárásnál, egyszer pedig akkor, mielőtt az évi beszámoló megtörténne. A felülvizsgálatot akkor is el kell végezni, ha a munkavállalók kérik. A felülvizsgálat alapján a munkaterv szükség szerint módosítható. Ebben a szakaszban tehát a teljesítmény áttekintése történik meg, megfigyelik, felméri és rögzítik a teljesítményeket.

A folyamat legnehezebb része a munkavállalók éves teljesítményének felmérése, elemzése, hisz itt nemcsak az éves munkafeladatok teljesítését kell vizsgálni, hanem mérni kell a szakértelem fejlődését, a személyiségjegyek változását, és minősíteni kell az összteljesítményt.

Ahhoz, hogy a vezető reálisan tudjon értékelni, és hogy a szubjektív ítéletek minél inkább elkerülhetőek legyenek, a teljesítményértékelés különböző módszereit kell segítségül hívnia.

A teljesítményértékelési technikákról a lecke későbbi részében írunk.

3. lépcső: Jelentéskészítés és megvitatás (értékelő megbeszélés)

A belső szervezeti kommunikáció egyik fontos fokmérője a teljesítményértékelés. Az év végi beszámolás, a teljesítményjelentés elkészítése, majd a teljesítmény megvitatása – erről a lecke későbbi részében részletesebben írunk – tartozik ebben a szakaszba. A teljesítményértékelés alapján fejlődési és fejlesztési előléptetés, vagy negatív esetben visszaléptetés lehet a következmény. A folyamat a visszatéréssel lép az első lépcsőhöz, és a következő gazdasági év előretervezésekor a teljesítményértékelés alapján kezdődik újra a folyamat.

8.2.7 A teljesítményértékelés technikái

A teljesítményértékelési technikákat¹³⁵ többféle szempontból is lehet csoportosítani, az egyik szempont lehet: az **egyes munkavállalókat** külön-külön értékelő technikák, valamint azok, amelyek **több személyt** hasonlítanak össze.

Egyéneket értékelő technikák:

Írásos (esszé jellegű) beszámoló: az értékelő kötetlen, leíró formában jelentést készít az értékelt teljesítményéről, erős-gyenge pontjairól, potenciális lehetőségeiről.

Kritikus esetek (incidensek): ezen módszer alatt a teljesítményt befolyásoló, kiemelkedően jó vagy rossz magatartási elemek lejegyzését értjük. A fejlesztési célt annyiban szolgálja hatékonyabban az előzőnél, hogy megkülönbözteti a fejlesztendő magatartási mintákat a megtartandóktól, ennél fogva konkrétabb, célirányosabb ez a technika.

Osztályozó/minősítő skála: az értékelő osztályzatot ad (pl. 1-5) bizonyos kiemelt teljesítményi tényezőkre. Gyors, gazdaságos technika, viszont nem nyújt olyan mélységű információt, mint az előző kettő. A technikára egy nagyon egyszerű, inkább modellszerű példa az alábbi:

Valamilyen teljesítményi tényező (pl. ügyfelekkel történő kapcsolattartás)	
5. Jóval átlagon felüli	<input type="checkbox"/>
4. Átlagon felüli	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Átlagos	<input type="checkbox"/>
2. Átlagon aluli	<input type="checkbox"/>
1. Jóval átlagon aluli	<input type="checkbox"/>

46. ábra: Osztályozó/minősítő skála¹³⁶

Magatartáshoz kapcsolt osztályozó skála: (az angol szakirodalomban BARS módszernek hívják – Behaviourally Anchored Rating Scales). Ez a módszer a minősítő skálát ötvözi a kritikus esetek módszerével. Az osztályozás/minősítés alapjául meghatározott viselkedési/magatartási elemek szolgálnak: az egyes osztályzatokhoz munkakör-specifikus magatartási minták tartoznak (pl. az „ügy-

¹³⁵ Csordás, Tamás: Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés. In: Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás gazdálkodás, 8. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.

¹³⁶ Forrás: lásd előző.

felekkel történő kapcsolattartás” tényező esetén a „jóval átlagon aluli” azt jelenti, hogy nem látogatja őket, csak ritkán e-mailen/telefonon kommunikál velük, az „átlagon felüli” pedig azt, hogy az előbbi csatornákon hetente keresi őket, és havonta személyesen is találkozik velük).

Magatartás megfigyelő skála: (az angol szakirodalomban: BOS – Behaviour Observation Scale); hasonlít az előzőhöz, csak itt a munkavállaló által tanúsított magatartásforma azonosítása helyett az értékelő azt állapítja meg, hogy milyen gyakorisággal figyelte meg az adott magatartási elemet az értékelési periódusban. Pl. az adott magatartási elem (pl. megköszöni a vásárlást) megfigyelhetősége: (szinte) soha 1 2 3 4 5 (majdnem) mindig.

Személyeket összehasonlító értékelési technikák:

Egyéni osztályozás (rangsorolás): ezzel a technikával az értékelő rangsorba állítja az értékelteket a legjobbtól a legrosszabbig.

Csoportosztályozás (kényszerített szétoztás): ez a technika kategóriákba való besorolást jelent. Teljesítményük szerint az értékeltek bekerülhetnek pl. egy legfelső 10%-ba (kiemelkedően jó teljesítmény – adott esetben mindenképpen megtartandók csoportja), egy felső 20%-ba (átlagon felüli teljesítmény), egy középső 40%-ba (átlagos teljesítmény), egy alsó 20%-ba (átlagon aluli teljesítmény) és egy legalsó 10 %-ba (marginális teljesítmény – adott esetben elbocsátandók).

4. táblázat Példa csoportosztályozásra¹³⁷

Legalsó 10%	Alsó 20%	Középső 40%	Felső 20%	Legfelső 10%
Értékelt 1	Értékelt 2 Értékelt 3	Értékelt 4 Értékelt 5 Értékelt 6 Értékelt 7	Értékelt 8 Értékelt 9	Értékelt 10

Páros összehasonlítás: az értékelt munkavállalókat párokba osztják, majd egymáshoz képest erősebb-gyengébb minősítést kapnak. Ezután minden értékelt összpontszámot kap, mely alapján kiderül, hogy ki kapta a jobb teljesítményt jelentő magasabb pontszámokat.

A szervezetekben alkalmazott teljesítményértékelő rendszereket (első-sorban a fejlesztő célú értékelésekről van szó), mint azt láttuk, többféle módon lehet csoportosítani. Az egyik felosztás szerint megkülönböztethetjük az úgyne-

¹³⁷ Eredeti forrás: KAROLINY, Mártonné: *Teljesítményértékelés*. In: Elbert – Karoliny – Farkas – Poór: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, 2001.

vezett célközpontú vezetés (angol szakkifejezése: Management by Objectives) alapján történő értékelést és a kompetenciaalapú értékelést. E két alapvető értékelési módszer között igen sokféle változat képzelhető el. Így például – amellyel külön fogunk foglalkozni – a 360 fokos értékelés.¹³⁸

Célközpontú vezetés (Management by Objectives – MbO): A kulturális sajátosságok okán Magyarországon az MbO az egyik legelterjedtebb vezetési eszköz. Az MbO lényege, hogy a szervezet céljaihoz igazodva a munkavállaló olyan saját, egyéni célokat fogalmaz meg, amelyek teljesítésével, elérésével hozzájárul a szervezeti célok megvalósításához. Ezen értékelési rendszer működésének feltétele az, hogy a szervezet évente megfogalmazza céljait. Követelmény, hogy a célok konkrétak legyenek, és definiálódjanak a célokhoz illeszkedő, azok elérésének megítélését lehetővé tevő teljesítési kritériumok. Ezeket a célokat és kritériumokat minden munkatársnak ismernie kell. Ezen módszer alkalmazása során a vezető és beosztottja közösen határozzák meg előre azokat a célokat, amelyeket az adott évben el kell érnie az értékeltnek. Maga a technika ösztönzi, sőt elvárja, hogy a célokat mérhető formában határozzák meg. Az MbO megközelítés több mint egy teljesítményértékelő program, ez egy menedzseri filozófia, módszer, amelynek segítségével a vezető és a munkavállaló együtt tervez, ellenőriz, kommunikál, és akár vitázik is.

360 fokos értékelés: A 360 fokos értékelés lényege, hogy az értékelt mellett kikérik a felettesei, a beosztottjai és a vele azonos szinten lévő munkavállalók véleményét is. A 360 fokos értékelés során az illetőt minden „irányból” (360 fok) megvizsgálják, ezért szokás „körbeértékelésnek” is nevezni. Az önértékelést követően nemcsak felettese véleményezi, hanem a vele azonos szinten lévő kollégái és a beosztottjai is. A tesztek anonimek, így a munkatársak teljesen őszintén mondhatnak véleményt az illetőről és az illető tevékenységéről. Ezen módszer előnye elsősorban az, hogy mivel több megközelítésből vizsgáljuk az adott személyt, jóval részletesebb és árnyaltabb képet kapunk munkájáról, megítéléséről, hiszen a különböző értékelők „más szemszögből” látják az értékeltet.

Gondolja végig, hogy egy főiskolai adjunktust kik értékeljenek, ha 360-os teljesítményértékelést végzünk, nevezze meg az értékelő munkaköröket és beosztásokat. Megoldását ossza meg a többiekkel a moodle felületén található fórumon.

Kompetenciaalapú értékelés: A kompetenciaalapú értékelésnél alapvetően azt vizsgáljuk, hogy az adott feladat ellátásához szükséges kompetenciákkal

¹³⁸ KAROLINY, Mártonné: *Teljesítményértékelés*. In: Elbert – Karoliny – Farkas – Poór: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, 2001.

rendelkezik-e a munkavállaló. A kompetenciaalapú értékelés során különböző eszközökkel, módszerekkel mérik a munkavállalói kompetenciákat, képességeket, ezeket összevetik a szervezeti és a munkaköri kompetenciaelvárásokkal, és ezek alapján fogalmazznak meg fejlesztési javaslatokat. Ezen módszer alkalmazásának nélkülözhetetlen feltétele, hogy a szervezet pontosan meghatározza, milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie a munkavállalóinak. Ez a meghatározás történhet:

- a szervezeti célok figyelembe vételével (a célok teljesítéséhez szükséges feladatokból, tevékenységekből eredeztetett kompetenciák alapján), illetve lehetséges
- a munkakörök precíz leírása alapján.

8.2.8 Az értékelő beszélgetés folyamata



47. ábra: Az értékelő beszélgetés folyamata

Felkészülés, előkészítés szakasza: Az értékelő elbeszélgetés¹³⁹ a **felkészüléssel, előkészítéssel** kezdődik. Az alábbi teendők elvégzése javasolt:

Az információgyűjtés: arról kell információt gyűjteni, hogy az elmúlt elbeszélgetés, interjú során megfogalmazott és elfogadott célokat mennyire sikerült az értékeltnek elérnie (összevetve a szervezeti célokkal). Ennek forrásai lehetnek: a korábbi értékelés értékelőlapja, a munkaköri leírás, az értékelő jegyzetei, a kollégák véleményei stb.

1. **Az írásbeli értékelés elkészítése:** az értékelőnek fel kell állítania a diagnózist (azaz a jelenlegi helyzet leírását, melynek alapján a fejlesztési javaslatot meg lehet fogalmazni). Az írásbeli értékelést el lehet küldeni az értékeltnek, bár ez nem kötelező, ez függhet az adott szervezetenél szokásos gyakorlattól, hiszen így ő is felkészülhet az elbeszélgetésre.
2. **A mondanivaló összeállítása és gyakorlása:** nagyon sok múlik az interjún, ezért tudnunk kell, hogyan mondjuk el véleményünket az értékeltnek, hogyan fogunk tőle további információkat megtudni, hogyan próbáljuk majd a jövőbeli viselkedését befolyásolni, illetve valószínűleg

¹³⁹ CSORDÁS, Tamás: *Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés*. In: Matiscsákné Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 8. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.

milyen konfliktusra számíthatunk, és ezt hogyan próbáljuk majd meg kezelni.

3. **A helyszín és az időpont meghatározása:** és erről az értékelt tájékoztatása. Időben tájékoztassuk az értékeltet az időpontról és a helyszínről (javasolt kb. egy héttel az interjú előtt szólni, hogy fel tudjon ő is készülni az elbeszélgetésre).
4. **Az értékelés céljának és szempontjainak közlése:** így az értékelt tartalmilag is fel tud készülni a beszélgetésre, kérdéseit, panaszait stb. végig tudja gondolni, le tudja jegyezni.

Meg kell jegyezni, hogy az 1-3. pont vonatkozik az értékeltre is. Az önértékelés elkészítéséhez neki is szüksége van információgyűjtésre, áttekintheti munkaköri leírását, beletekinthet az előző értékelés dokumentumaiba (kitöltött és közösen aláírt értékelőlapba), megtekintheti a vezetővel korábbi értékeléskor kitűzött célokat, feladatokat, ezzel össze kell hasonlítania azok megvalósításait, eredményeit. Közvetlenül az interjú előtt **elő kell készíteni a helyszínt**. Az lehetőleg semleges hely legyen, a berendezés, a résztvevők (értékelő és értékelt) egymáshoz mért elhelyezkedése ne jelentsen pszichológiai korlátot, tükrözze az „egyenrangúságot”. A zavaró körülményeket minimalizálni kell (pl. telefonhívást ne kapcsoljanak be az adott helyiségbe), hogy ne zavarja az egymásra figyelmet.

Az értékelő beszélgetés, kommunikáció szakasza: Az interjú menetére az alábbi séma javasolható:

- **Előkészítő, bevezető szakasz:** semleges témával kell kezdeni, a feszültségeket feloldandó, majd megbeszélni az interjú célját, menetét, bevonna ebbe az értékeltet, hiszen neki is vannak céljai, amiket szeretne a beszélgetés végére elérni.
- **Megbeszélés szakasza:** több elemből áll: **Az értékelt ismerteti az önértékelést.** Ha készített írásbeli értékelést, célszerű ezt elküldeni előre a vezetőnek. **Az értékelő** kérdéseket tesz fel, **információkat gyűjt** az értékelt egyéntől. Ezt követően **az értékelő mondja el az értékelését**, pozitív és konstruktív módon, végigmenve minden értékelendő szemponton, hagyva azt, hogy az értékelt közben is kérdezhesen. Végül **az értékelés megvitatására kerül sor.** Ez valódi megvitatást jelentsen. **Az új teljesítményi célok, jövőbeli célkitűzések meghatározása** közösen fogalmazódjon meg az értékelttel, vele egyetértésben, esetleg ő maga is tehessen fejlesztési javaslatot. Itt tehát kétféle célról van szó az elkövetkező időszakra nézve: a **teljesítménycélokról és a személyes fejlesztési célokról.** A megbeszélés szakasza **zárással, dokumentálással ér véget.** Össze kell foglalni a megbeszélés főbb pontjait, megállapításait,

valamint az akcióterv értékelt általi elfogadottságát ellenőrizni szükséges. Végül az értékelést rögzíteni kell az értékelőlapon, amelyet mind az értékelőnek, mind az értékeltnek alá kell írnia.

8.2.9 A teljesítményértékeléssel kapcsolatos hibák

Ahhoz, hogy az értékelés sikeres legyen, óvakodni kell az értékeléssel kapcsolatos hibák elkövetésétől. Ezeket három csoportba lehet sorolni (erről részletesebben nem szólunk):

- **Szervezeti hibák**, azaz a teljesítményértékelés szervezeti gyakorlatával, magával a rendszerrel lehet probléma, esetleg a teljesítményértékeléshez kapcsolódó HR-funkciók sem kellően támogató jellegűek.
- **Értékelői hibákról** beszélünk, ha a teljesítmény értékelőinek megítélése torzul valamilyen szempontból.
- **Kommunikációs hibák** adódnak akkor, ha az értékelés eredményét rosszul kommunikálják az interjú során az értékeltnek.

8.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

8.3.1 Összefoglalás

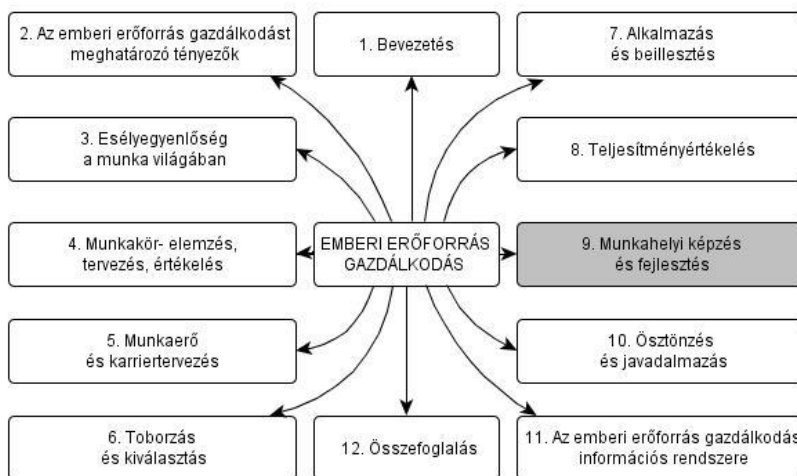
Ebben a leckében bemutattuk a teljesítmény fogalmát, a teljesítmény-menedzsment és a teljesítményértékelés kapcsolódását, a teljesítményértékelés fogalmát, alapelvekeit, céljait és részletesen leírtuk a teljesítményértékelés folyamatát, lépéseit. Bemutatásra kerültek a teljesítményértékelés technikái, az értékelő beszélgetés (interjú) folyamata és a teljesítményértékeléssel kapcsolatos hibák is.

8.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mit értünk teljesítmény alatt?
2. Mutassa be a teljesítmény-menedzsment és a teljesítményértékelés kapcsolódását!
3. Mutassa be a teljesítményértékelés alapelveit!
4. Írja le a teljesítményértékelés folyamatát!
5. Hogyan lehet a teljesítményértékelési célokat csoportosítani?
6. Csoportosítsa a teljesítményértékelési technikákat!
7. Melyek a leggyakoribb, egyéneket értékelő és több személyt összehasonlító technikák?

8. Mutassa be a teljesítményértékelési elbeszélgetés vagy interjú folyamatát és annak elmeit!
9. Melyek a leggyakoribb teljesítményértékelési hibák? Mondjon rájuk egy-egy példát!

9. MUNKAHELYI KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS



48. ábra: A munkahelyi képzés és fejlesztés témaköre a leckék rendszerében

9.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ennek a leckének az a célja, hogy a hallgató megismerje a munkahelyi képzés és fejlesztés szerepét egy vállalkozás életében. Tisztázzuk a formális, nonformális és informális tanulás fogalmát, szólnunk a felnőttkori tanulás szükségességéről. Bemutatásra kerül a személyzetfejlesztés fogalma, szükségessége és célja. A lecke leírja a munkahelyi képzések szerepét a felnőttképzésben, valamint a vállalati képzések leggyakoribb fajtáit is.

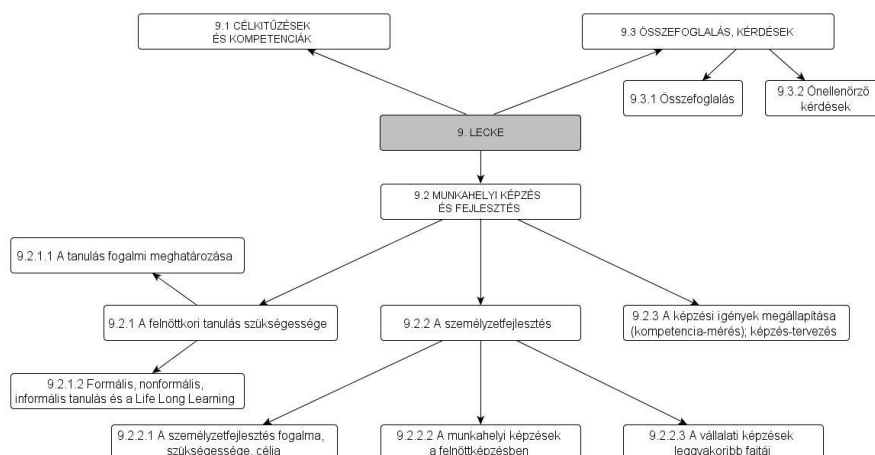
A hallgató:

- képes lesz megkülönböztetni a formális, nonformális és informális tanulási formákat,
- képes lesz a képzések szervezése során felmerülő legfontosabb döntések előkészítésére és meghozatalára,
- meg fogja tudni különböztetni egymástól a külső és belső képzéseket,
- meg tudja határozni a kompetencia fogalmát,
- megismeri a leggyakoribb vállalati képzési módokat,

- részt tud venni a vállalati szempontból fontos kompetenciák felmérésében,
- megismeri a fejlesztési igények felmérésének lehetőségeit,
- elsajátítja a fejlesztési terv elkészítésének folyamatát.

A tananyag elsajátításával olyan kompetenciák fejlesztése érhető el, mint a rendszerszemlélet, a szervezőkészség, az emberi erőforrások fejlesztésével kapcsolatos képzések koordinálására való képesség, a képzések tervezésére való alkalmasság.

9.2 MUNKAHELYI KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS¹⁴⁰



49. ábra: Gondolattérkép a 9. leckéhez

9.2.1 A felnőttkori tanulás szükségessége

9.2.2 A tanulás fogalmi meghatározása¹⁴¹

A lexikonok értelmezése szerint: a tanulás megismerési és cselekvési folyamat, melynek során ismeretek, készségek, viselkedésformák elsajátítására törekszünk. Hosszú ideig tartotta magát az a felfogás, hogy ez a tevékenység döntően a gyermek- és ifjúkorhoz kötődik, a felnőtt életben csak esetleges,

¹⁴⁰ KÁDEK, István – JUHÁSZ, István: *Emberi erőforrás képzés és fejlesztés*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 301-341.

¹⁴¹ KÁDEK, István – JUHÁSZ, István: *Emberi erőforrás képzés és fejlesztés*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 301-302.

kiegészítő jellegű. Ez a vélekedés ma már a közfelfogásban is változóban van. A tanulási tevékenység felnőtt életszakaszra való kitolódását leginkább a felgyorsult változásokkal magyarázzák: a szakmák tartalmának változásával, a gazdaság szakmastruktúrájának az átalakulásával, a gazdálkodói szabályrendszer dinamikus módosulásaival, a technika mindennapi életünket is átalakító változásaival és a társadalmi szokásrendszerek átformálódásával.

9.2.3 Formális, nonformális, informális tanulás és a Life Long Learning¹⁴²

Tanulni különböző helyzetekben és módokon lehet. Tanulni lehet iskolában, az órarend által megszabott beosztás szerint, a 45 perces foglalkozások keretében – valamilyen végzettséget tanúsító „papír”: bizonyítvány, oklevél, diploma reményében. A tanulásnak ezt a formáját **formális tanulásnak** nevezzük.

El lehet végezni különböző tanfolyamokat, a munkahelyen részt lehet és kell venni betanításokon, újtermék-ismertetőkön, csapatépítő tréningeken – e foglalkozássorozatok végén sokszor nincs vizsga, nincs végzettséget elismerő papír; ezeknek a szükségessége és a haszna a napi munkatevékenység során jelentkezik. E tevékenységeket **nonformális tanulásnak** nevezzük.

De tanulunk olyan helyzetekben is, amikor ez nem kifejezett célunk. Hiszen érdekes, új információkhoz juthatunk baráti beszélgetések során, vagy valamilyen TV-műsor (kifejezetten szórakozási célú) nézése közben, vagy akár a nagymama rételességi tevékenységét megismerve is – ilyen esetekben **informális tanulásról** beszélünk.

A fentiekben bemutatott tanulási formák közül az első kettő tekinthető szándékolt, tudatos tanulásnak. Az informális tanulás nem tudatos – ez úgy értelmezendő, hogy nem vagyunk annak tudatában, hogy itt és most is történik tanulási tevékenység (kifejezetten kikapcsolódási céllal nézzük a TV valamelyik ismeretterjesztő csatornájának műsorát, de eközben számos érdekes új tény, ismeret ragad meg emlékezetünkben – tehát mégiscsak tanultunk!). Az informális tanulás természetes módon végigkíséri életünket; ez a múltban is így volt. Az „öreg ember” is elles unokájától számára új és érdekes dolgokat. Így szemlélve a tanulás – amióta ember az ember – mindig is élethosszig tartó folyamat volt. Az újdonság most abban van, hogy a tanulás szándékolt (formális és nonformális) módjai a felnőtt és időskorban is megjelennek. Vagyis dominánsan van jelen életünk során késő időskorunkig a szándékolt tanulási tevékenység. Ez

¹⁴² KÁDEK, István – JUHÁSZ, István: *Emberi erőforrás képzés és fejlesztés*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 301-303.

valóban kevésbé volt jellemző a megelőző korokban. Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy **az élethosszig tartó tanulás (Life Long Learning) a gyermekkortól öregkorig tartó kognitív folyamat, melynek során dominál a tudatos tanulási tevékenység.** A felnőttkori tanulás fő funkciója korábban a fiatalkorban – bármilyen okból – elmulasztott tanulmányok pótlása volt; ma már nem első-sorban ez. Sokkal inkább a szakmai képzés-továbbképzés, valamint a „soft” kompetenciák (kommunikációs készség, ügyfélkezelés, problémamegoldás, csapatban dolgozás képessége, motiváltság) erősítése. Ennek érdekében a munkavállalókat számos esetben „küldik” formális iskolai képzésekre (pl. újabb diploma megszerzését eredményező főiskolai-egyetemi képzésre); és működnek a munkahelyek (cégek) által szervezett képzések (tréningcégek közreműködésével vagy kifejezetten saját szervezésű, „belső” képzésekként) – ez utóbbiak tipikusan a nonformális tanulást valósítják meg.

9.2.4 A személyzetfejlesztés¹⁴³

9.2.5 A személyzetfejlesztés fogalma, szükségessége, célja

A személyzetfejlesztés a munkatársak kompetenciáinak módosítására, fejlesztésére irányul; bővülnek ismereteik, fejlődnek gyakorlatias készségeik, átalakul munkamagatartásuk, változnak attitűdjeik, motivációik.

A személyzetfejlesztés céljai a következők lehetnek:

1. megfelelően képzett alkalmazotti gárda biztosítása
2. a versenyképesség növelése
3. a szervezeti rugalmasság növelése
4. az attitűdök és a motiváció módosítása

Mindezt a munkatársak egyéni céljainak, karrierelképzeléseinek figyelembevételével kell megoldani. E folyamat döntő (bár korántsem egyedüli) módját a különböző képzések, tréningek jelentik.

A munkatársak képzését-fejlesztését a feltárt kompetenciadeficit teszi szükségessé. A kompetenciadeficit azt a hiányt, „rést” jelenti, ami a szervezeten belüli kompetenciaelvárások és a munkatárs felmért kompetenciakészlete között van:

$$KD_0 = EK_0 - KK_0$$

¹⁴³ KÁDEK, István – JUHÁSZ, István: *Emberi erőforrás képzés és fejlesztés*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Maticscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 306-309.

ahol:

KD_0 a kompetenciadeficit

EK_0 az elvárt kompetenciaszint

KK_0 a tényleges kompetenciakészlet¹⁴⁴

A kompetenciadeficit több dimenzióban is értelmezhető. Megállapítható a jelenlegi munkakörben igényelt ismeretek, képességek vonatkozásában (mi hiányzik ahhoz, hogy a munkavállaló a mai elvárások szerint jobban végezze munkáját?). De felmérhető a munkatárs jelenlegi kompetenciakészlete a munkakör jövőbeni ismeret- és képességigényeihez mérten, továbbá egy később betöltendő új munkakör kompetencia-elvárásainak vonatkozásában is. Az első esetben megállapított kompetenciahiányok megszüntetésekor szokás képzésről beszélni; az utóbbi két esetben a szakirodalom a fejlesztés kifejezést használja.

A fő cél tehát a munkatársak felkészültségének, kompetenciáinak elmélyítése és bővítése. Ha mindez alapvetően a jelenleg folytatott tevékenység eredményesebb, hatékonyabb elvégzését segíti elő, akkor képzésről beszélünk; ha a jövő feladataira, az elkövetkező időszak kihívásaira való felkészítés a cél, akkor már a fejlesztés fogalmát használjuk. A fejlesztés tehát a jövőbeni alkalmazkodás elősegítését célozza, esetenként a munkatársak magasabb pozíciókba történő elhelyezésének előkészítését. A fejlesztés a jövőre irányul, a stratégiai célokhoz kapcsolódik. Az ilyen „stratégiai képzés” tehát „azt a jövőben igényelt ismeretet és jártasságot célozza meg, amely nem minden tekintetben azonos azzal, ami a múltban érvényben volt.”¹⁴⁵ A fejlesztés célja „egy olyan fontos és alkotó jellegű folyamat kialakítása a szervezet tagjai körében, amely a jövő szempontjából szükséges és fontos ismeretek és jártasságok keresésére ösztönzi őket.”¹⁴⁶

A jövőbeni feladatokra való felkészítés természetesen nemcsak a szervezet célkitűzései alapján, hanem a munkatárs jövőre vonatkozó tervei mentén is formálódik; a fejlesztés az egyéni pálya- és karrierelképzelések megvalósulását is szolgálja.

A képzés, illetve a fejlesztés megvalósítása érdekében egy sor döntést meg kell hoznia a HR-részlegnek, a menedzsment jóváhagyásával.

A legfontosabb döntések a következők:

¹⁴⁴ HENCZI, Lajos – NEMESKÉRI, Gyula – ZÖLLEI, Katalin: *Kompetenciamentedzsment*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. 2007. 34.

¹⁴⁵ ZSOLDOS, Marianna: *Személyzetfejlesztés*. Miskolc, In: Humán erőforrások gazdaságtana. Szerk.: Tóthné Sikora Gizella. Bíbor Kiadó, Miskolc, 2004. 386.

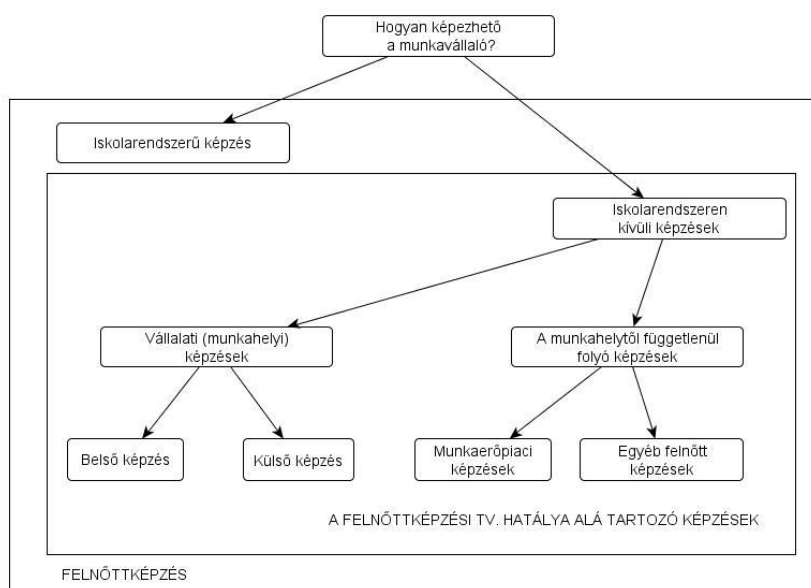
¹⁴⁶ ZSOLDOS, Marianna: *Személyzetfejlesztés*. Miskolc, In: Humán erőforrások gazdaságtana. Szerk.: Tóthné Sikora Gizella. Bíbor Kiadó, Miskolc, 2004. 386.

- **Kik legyenek a képzés/fejlesztés alanyai?** Ez döntően a kompetenciamérések, teljesítményértékelések, tehetségkiválasztási módszerek alapján határozódik meg.
- **Milyen kompetenciaterületekre irányuljon a fejlesztés?** A képzéseknél a szakmai-technológiai ismeretek bővítése az elsődleges; a fejlesztés során az ún. módszerkompetenciák és a vezetői készségfejlesztés kap kiemelt hangsúlyt. Az olyan „soft” kompetenciák erősítése, mint a kommunikáció, teammunka, társas kompetenciák, mind a képzés, mind a fejlesztés esetén fontos lehet.
- **Milyen képzésfajták igénybevételére kerüljön sor** (belső képzések, külső szakmai tanfolyamok, iskolarendszerű oktatás stb.)?
- **Kik legyenek a képzési/fejlesztési folyamat aktív közreműködői** (belső vagy külső oktatók, trénercégek szakemberei, meghívott vendégelőadók stb.)?
- **Milyen tartalmakkal és milyen módszertani eszköztár mozgósításával** valósuljanak meg a kitűzött célok? (Mik legyenek a képzés fő témakörei, moduljai; hagyományos képzésként, távoktatásként, e-learning formájában, blended learningként, tréning foglalkozásként valósuljon meg?) A képzési forma és a módszerek választása nemcsak költséghatékonysági szempontoknak van alávetve, hanem mindenekelőtt a feltételek meglétének (pl. van-e a témában kidolgozott e-learninges tananyag vagy komplex oktatócsoomag) és andragógiai megfontolásoknak is.
- Milyen legyen az **időbeni ütemezés** (ez kettősen értendő: a cégnél folyó, illetve a cég által igénybe vett képzések, tréningek milyen évi ütemezésben kerüljenek lebonyolításra; másrészt: egy-egy tréning, tanfolyam milyen konkrét időbeosztás szerint valósuljon meg)?
- Megvizsgálandók és eldöntendőek a **technikai részletkérdések**: hol, milyen oktatástechnikai felszereltség mellett bonyolódjanak az egyes foglalkozások?
- Kalkulálni kell az egyes képzések, tréningek **költségeit**, és mérlegelni kell, adott évben milyen **források** szolgálhatják a képzési/fejlesztési akciókat? Forráshiány esetén – a vezetéssel egyeztetve – keresni kell a pótlólagos forrásbevonás lehetőségét, illetve dönteni kell a képzési igények, fejlesztő akciók ésszerű szűkítéséről.
- Döntést kell hozni arról is, hogy **milyen módszerekkel fogják a végrehajtott képzések, tréningek „hozadékát”**, szervezeti eredményeit, va-

lamint az egyéni munkamagatartásban és elégedettségben mutatkozó következményeit **felmérni**?¹⁴⁷

9.2.6 A munkahelyi képzések a felnőttképzésben (néhány fogalom tisztázása)¹⁴⁸

A felnőttképzésnek számos funkciója és ennek megfelelően több formája, területe van. A következőkben egy ábra és a hozzá fűzött megjegyzések segítségével megkíséreljük elhelyezni a vállalati képzéseket a felnőttképzés „palettáján”.



50. ábra: A felnőttképzés területei

Megjegyzés: a valóságban sok az átfedés; a képzési területek nem határolódnak el egymástól élesen¹⁴⁹

¹⁴⁷ KÁDEK, István – JUHÁSZ, István: *Emberi erőforrás képzés és fejlesztés*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 306-309.

¹⁴⁸ KÁDEK, István – JUHÁSZ, István: *Emberi erőforrás képzés és fejlesztés*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 309-311.

¹⁴⁹ Forrás: KÁDEK, István – JUHÁSZ, István: *Emberi erőforrás képzés és fejlesztés*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 310.

A vállalati képzések szervezésekor mindig felmerül az a kérdés, hogy milyen képzésfajták igénybevételére kerüljön sor, belső vagy külső képzésként szervezzék-e meg a munkatársak képzését/fejlesztését?

Első lépésként nézzük meg, mit is jelent ez a két fogalom.

- **Belső képzésnek** minősül a munkáltató által a saját munkavállalói részére saját munkaszervezetén belül, nem üzletszerűen szervezett képzés. Az oktatást ez esetben olyan személy végzi, aki alkalmazotti munkaviszonyban áll a vállalattal.
- **Külső képzés** az a képzés, amelyet a munkáltató saját munkavállalói részére, teljes egészében saját szervezetétől elkülönült – többnyire akkreditált – felnőttképzési intézmény közreműködésével, szolgáltatási szerződés alapján valósít meg.

Magyarországon a felnőttképzési tevékenységet számos törvény, rendelet szabályozza, melyek éppúgy érvényesek a megbízott képző intézményekre, mint a vállalaton belül, alkalmazotti jogviszonyban álló oktatóra. A felnőttképzési tevékenységet minden esetben be kell jelenteni a fővárosi vagy azon megyei kormányhivatal munkaügyi központjánál, amelynek illetékességi területén a bejelentést tevő székhelye van.

Amikor arról kell döntést hozni, hogy inkább a szakmailag kiemelkedő alkalmazott tanítsa-e a többieket – mert esetleg jobban megérti vagy jobban ismeri a vállalat belső működését, könnyebben módosíthatóak az időpontok stb. – egy külsős cég helyett, akkor figyelembe kell venni azt is, hogy a **belső képzés beindításának igen komoly jogi háttere is van**. Tehát a döntés nem is olyan egyszerű, mint gondolnánk.

Mikor válasszuk a belső képzést? A szakértők azt tanácsolják: leginkább akkor érdemes ezt a képzési formát választani, ha

- olyan **speciális szakterületet** kell tanítani, amihez csak kevesen értenek;
- olyan készségfejlesztésre van szükség, amihez **a vállalat sajátosságait, működését jól kell ismerni**, és erre nagy volumenben, rendszeresen kerül sor.

Nagyon sokszor előtérbe kerülnek az ún. munkaerő-piaci képzések. Melyek ezek? Az értelmezést bonyolítja, hogy létezik e fogalom szűkebb és tágabb megközelítése. Gyakoribb a szűkebb tartalmú értelmezés használata, mely szerint: **munkaerő-piaci képzésnek a munkaügyi központ által támogatott, „foglalkoztatást elősegítő” képzéseket tekintjük**. Itt tehát olyan képzésekről van

szó, melyek a munkaerőpiac rövidtávú igényeire reagálnak, a pillanatnyi elvárások szerint képeznek és bocsátanak munkavállalókat a munkaerőpiacra.

Tágabb értelmezésben munkaerő-piaci képzés azon **szakmai és nem szakmai képzések gyűjtő fogalma, melyek célja a munkaerőpiac aktuális szükségleteinek megfelelő képzettség biztosítása, az állampolgárok munkavállalói pozíciójának javítása** a gazdaság kiszolgálása érdekében, az iskolai rendszerű szakképzésen kívüli keretekben. Ide sorolhatók – többek között – a szakmai átképzések a munkahely megtartása, illetve a megváltozott feladatokhoz való alkalmazkodás céljából; illetve a vállalkozás gyakorlásához szükséges, az üzleti életre felkészítő képzések; továbbá az elhelyezkedéshez, a munkahely megtartásához szükséges nem szakmai ismeretek és álláskeresési technikák elsajátítása is.

Végezetül az ábrában „**egyéb felnőttképzés**” feliratú területre is történjék utalás. Ide pl. az egyén karrierje számára fontos **saját kezdeményezésű, kiegészítő, át- és továbbképzés** tartozik, valamint az olyan képzések, melyek már nem kötődnek szorosan az illető munkaerő-piaci szerepvállalásához (közszerelésre, politikusi működésre felkészítő – politológiai, szociológiai, közgazdasági jellegű – tanfolyamok, hitéleti képzések vagy a hobbitevékenységhez kötődő tanulások).

9.2.7 A vállalati képzések leggyakoribb fajtái¹⁵⁰

A vállalatoknál az alábbi képzések fordulnak elő a leggyakrabban:

- Beillesztő programok

Az új munkatársakra minden cégnél különös figyelem irányul. Meg kell ismerkedniük a szervezettel, a felelősségi viszonyokkal, el kell sajátítaniuk a munka- és balesetvédelmi rendszabályokat, tanulmányozniuk kell az alapvető magatartási szabályokat és elvárásokat tartalmazó etikai kódexet. Meg kell ismerkedniük a cég kultúrájával, elvárásaival, alapvető szabályrendszerével. A cég lojális, a szervezeti célokat ismerő és azok megvalósítására motivált munkatársakkal kíván együttműködni – a cégekultúra megismerése mind a vállalat, mind a munkavállaló érdeke.

- Készségfejlesztő programok

A multinacionális cégeknél, de a nagyobb méretű hazai szervezeteknél is egyre gyakoribbak a különféle készségfejlesztő tréningek. Csapatépítés, kommunikációs készségfejlesztés, ügyfél- és problémakezelés, kreativitás-fejlesztés,

¹⁵⁰ KÁDEK, István – JUHÁSZ, István: *Emberi erőforrás képzés és fejlesztés*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 311-314.

és sorolhatnánk. E fejlesztőprogramok leggyakoribb megvalósítási formája a tréning, vagyis az intenzív, kis-csoportos, a résztvevők nagyfokú aktivitására építő és a résztvevők tartós magatartásváltozását elérni szándékozó foglalkozás. A tréningeket professzionális külső tréningcég bonyolítja le, vagy a vállalat saját oktatási szakemberei vezetik. A résztvevőket a tréning idejére általában „kiemelik” munkahelyükről, a foglalkozást külső helyszínen szervezik, ezáltal is biztosítva az egymásra figyelést és a feladatokra való koncentrációt. A tréning-csoporttal általában többen foglalkoznak: az irányító mellett megfigyelők is követik a csoporttagok tevékenységét, és a foglalkozás végén részletesen értékelik a tapasztaltakat.

- Szakmai képzések

Rendszeresen sorra kerülő oktatások. Megszervezésük indokai lehetnek: a technikai fejlődés, új termékek, új módszerek, gyártási eljárások megjelenése, a pénzügyi, adó-, tb-jogszabályok változásainak nyomon követése, röviden mindazoknak a változásoknak a megismerése, amelyek az alkalmazottak tevékenységével összefüggnek.

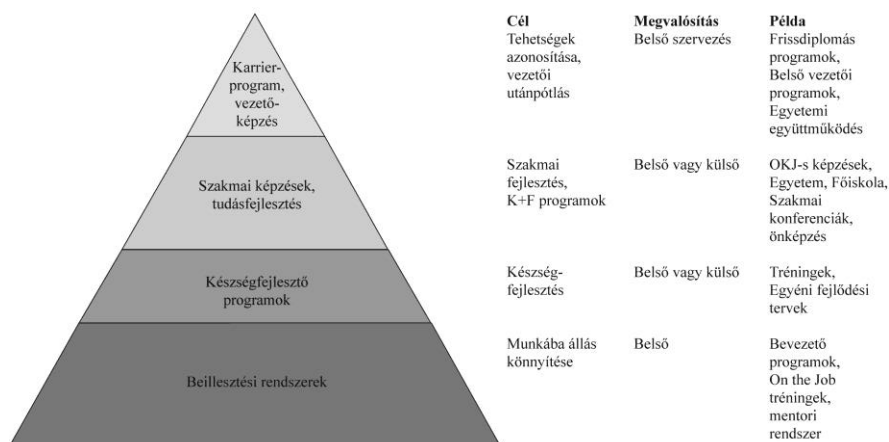
A munkafeladatok változása és/vagy bővülése megkövetelheti új szakképzettség megszerzését a dolgozótól (lehet ez új OKJ-s szakképzettség, felsőoktatásban szerezhető újabb vagy kiegészítő végzettség).

- Karrierprogram, vezetőképzés

A vezetők továbbképzése (speciális vezetői tréningjei), valamint a vezetői utánpótlás szempontjából szóba jöhető munkatársak kiválasztása és komplex karrierprogramokba való beillesztése tartozik ide. Értelemszerűen, az előzőekhez képest egy szűkebb kört érint ez a képzés.

Ezek olyan fejlesztő programok, ahol nem a jelenlegi tevékenység végzésének hatékonyabb ellátására való alkalmassá tétel a cél, hanem a változások megértetése és a jövőbeni (stratégiai) feladatok megoldására való felkészítés.

Az előbbieken felsorolt képzések az úgynevezett képzési piramisba rendezhetők. Az alábbi ábra mutatja a programok egymásra épülését, és a különböző programokban résztvevők számosságát is: míg a beillesztő programok lényegében mindenkire (valamennyi új munkatársra) kiterjednek, a vezetőképző, karriertámogató programok egy jóval szűkebb kör számára ajánlottak és elérhetők.



51. ábra: Képzési piramis¹⁵¹

9.2.8 A képzési igények megállapítása (kompetenciamérés), képzéstervezés¹⁵²

Az emberi erőforrások kompetenciáinak, illetve azok hiányának mérésére számtalan modell és eszköz létezik, de mit is takar pontosan ez a kifejezés: kompetencia? (A szakirodalomban jelenlévő fogalmi meghatározásban tapasztalható zavar az angol „competence” és „competency” fogalmak összekeveréséből adódik. „A **competence** egy konkrét munka sikeres elvégzéséhez, egy konkrét munkahelyi cél eléréséhez szükséges tudás, képesség alkalmazását jelenti.A kompetencia („**competency**”) kifejezés ezzel szemben olyan viselkedéses jellemzőkkel leírható tulajdonságokra vonatkozik, amelyek meghatározzák a teljesítményt. A munkakészség („competence”) tehát arra vonatkozik, hogy mit kell mérni egy munka során, míg a kompetencia azt írja le, hogy ezeket a célokat hogyan, milyen magatartás segítségével érheti el a dolgozó.”¹⁵³

Hogyan történik ezen kompetenciák meglétének, illetve hiányának mérése? Az emberi erőforrások képzési igényeinek megállapítását, felmérését legjobban úgy lehet szemléltetni, ha azt egy háromlépcsős modellben helyezzük el. Az elemzés az alábbi három területre terjed ki:¹⁵⁴

¹⁵¹ Forrás: PETHEŐ, Gergely: *Vállalati képzések*. Előadás, Eszterházy Károly Főiskola, 2011.

¹⁵² KÁDEK, István – JUHÁSZ, István: *Emberi erőforrás képzés és fejlesztés*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Maticsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 319-324.

¹⁵³ KLEIN, Balázs – KLEIN, Sándor: *A szervezet lelke*. Budapest, EDGE 2000 Kiadó. 2008. 66.

¹⁵⁴ GOMEZ-MEJIA, Luis - BALKIN, David – CARDY, Robert: *Managing Human Resources*. Prentice Hall International, 2003. 245-246.

- **„Szervezeti szintű elemzés:** olyan alapvető külső és belső tényezőket vizsgál, mint az üzleti környezet, a vállalat küldetése, stratégiai céljai, szervezeti felépítése és kultúrája. Ez az elemzési szint ad választ arra a kérdésre, hogy a szervezet működésének mely területéhez kapcsolódóan szükséges hosszú vagy rövid távon fejlesztési tevékenység.
- **Munkafeladat-elemzés:** a vállalati folyamatok és munkafeladatok elemzésének segítségével megállapíthatók az eredményes elvégzésükhöz szükséges ismeretek, képességek és készségek.
- **Egyéni elemzés:** azt vizsgálja, hogy az egyes munkatársak hogyan végzik munkájukat, a munkafadataikkal kapcsolatban korábban meghatározott követelmények alapján szükségük van-e fejlesztésre.”

A fejlesztési igények felmérésének fent bemutatott szintjein különböző adatgyűjtési módszerek alkalmazhatóak:¹⁵⁵

- **„Interjúk:** választ kaphatunk arra a kérdésre, hogy a munkatárs milyen ismeretek vagy készségek fejlesztését tartja szükségesnek, és ehhez milyen fejlesztési eszközöket tart célravezetőnek.
- **Kérdőívek:** jellemzően a munkafeladatokhoz szükséges készségek listáját tartalmazzák, a válaszadó munkatársaknak ezeken kell megjelölniük a véleményük szerint fejlesztendő területeket.
- **Megfigyelések:** a munkatársak feladatvégzés közbeni magatartására irányulnak. (Ide sorolhatók a leendő munkatársak Értékelő Központok során végzett feladatmegoldásainak megfigyelése, illetve már a vállalatnál dolgozó kollégák Fejlesztő Központokban nyújtott teljesítményének tanulmányozása.)
- **Fókuszcsoportok:** különböző szervezeti egységekhez tartozó, lehetőség szerint eltérő tapasztalatokkal és kulturális háttérrel rendelkező munkatársakat kérdeznek jellemzően a szervezeti szintű fejlesztési szükségletekről és lehetőségekről.
- **Dokumentumelemzés** során olyan vállalati írásos anyagokat elemeznek, mint a hiányzásokról, fluktuációról vagy balesetekről szóló kimutatások. Szintén fontos források lehetnek az egyéni teljesítményértékelés dokumentumai vagy a vállalatból kilépőkről készített összefoglalók (exit-interjúk).¹⁵⁶

¹⁵⁵ BYARS, Lloyd L. – Rue, Leslie W.: *Human Resource Management*. New York. McGraw Hill Irwan, 2007.

¹⁵⁶ BOKOR, Attila – SZÓTS-KOVÁCS, Klaudia – CSILLAG, Sára – BÁCSI, Katalin – SZILAS, Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Aula Kiadó Kft., Budapesti Corvinus Egyetem, 2007. 216.

A felsoroltakon túl a tanulók képességei, személyiségjegyei, motiváltsága nagymértékben befolyásolják az „ideális” oktatás módját. De, hogy végül is kik vesznek részt a továbbképzésekben, azt olyan tényezők is befolyásolják, mint a vállalat „karrierstratégiája”, a munkakövetelmények, a vezetők fejlődésre irányuló ösztönzése stb.¹⁵⁷

A képzési igények felmerülését (feltárását) követi a képzés tervezése. Bokor és munkatársai szerint: a „**fejlesztési (képzési) terv**”¹⁵⁸ tartalmazza a konkrét tanulási célokat és tanulási pontokat, pontosítja a fejlesztendő tudás- és készségelemeket, és megjelöli az alkalmazni kívánt képzési módszereket, meghatározza a részvétel előfeltételeit, időzítését, csoportos képzés esetén a képzési egység optimális (egyben maximális és minimális) méretét. A költségvetés elkészítéséhez szükséges a fejlesztők személyének, a fejlesztés helyszínének, médiumának (például tantermi prezentációk és videofilmek vagy számítógépes e-learning megoldások) és erőforrásigényének megállapítása is. Fontos, hogy a fejlesztési folyamatnak már ebben a fázisában döntés szülessen a fejlesztési folyamat értékelésének ütemezéséről és módjáról. A felső vezetés által jóváhagyott összes tervezett programot tartalmazó vállalati képzési és vezetőfejlesztési tervnek az egyéni fejlesztési és karriertervekhez egyaránt illeszkednie kell. A fejlesztési tervek és a költségvetés kidolgozása során több visszacsatolási lehetőség van a folyamat korábbi fázisaira: a fejlesztési célok, a célcsoport és a fejlesztést végzők köre (esetleg időbeni ütemezése) egyaránt módosulhatnak.

A fejlesztési terv elfogadása után a fejlesztés olyan anyagainak elkészítése következik, mint például: írott tananyag, előadás, prezentáció, esettanulmány, szituációs szerepjáték, számítógépes program. Az anyagok elkészítésében belső és külső szakértők egyaránt közreműködhetnek. Fontos, hogy a résztvevők kellően motiváltak legyenek a fejlesztésben való aktív részvételre, tudják, hogy mi a képzés célja, milyen formában zajlik a fejlesztés és ismerjék az esetleges számonkérés formáját is (szóban vagy írásban, esetleg egyéb más módon – például számítógép segítségével – fog történni). Érdemes kellő figyelmet fordítani a résztvevők eltérő tanulási stílusára is a fejlesztési terv kidolgozása során, mivel lehetnek olyan munkatársak, akik leginkább saját tapasztalataikból tanulnak legjobban, míg mások megfigyelés útján tudják legjobban elsajátítani az új ismereteket.¹⁵⁹

¹⁵⁷ KLEIN, Sándor: *Munkapszichológia*. Budapest, EDGE 2000 Kiadó. 2004. 349.

¹⁵⁸ BOKOR, Attila – SZÓTS-KOVÁCS, Klaudia – CSILLAG, Sára – BÁCSI, Katalin – SZILAS, Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Aula Kiadó Kft., Budapesti Corvinus Egyetem, 2007. 221.

¹⁵⁹ BOKOR, Attila – SZÓTS-KOVÁCS, Klaudia – CSILLAG, Sára – BÁCSI, Katalin – SZILAS, Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Aula Kiadó Kft., Budapesti Corvinus Egyetem, 2007. 214.

A fejlesztési folyamat egy lehetséges, visszacsatolásokkal ellátott formáját az alábbi ábra szemlélteti:



52. ábra: A fejlesztés folyamata¹⁶⁰¹⁶¹

9.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

9.3.1 Összefoglalás

Ebben a leckében megismertük a munkahelyi képzés és fejlesztés vállalkozások életében betöltött szerepét. Tisztáztuk a tanulás különböző fajtáinak fogalmát, így definiálásra került a formális, nonformális és informális tanulás. Leírtuk a személyzetfejlesztés szükségességét, célját és fogalmát. Bemutattuk a munkahelyi képzések különböző fajtáit és lehetőségeit. Megismertettük a hall-

¹⁶⁰ Forrás: BOKOR, Attila – SZÓTS-KOVÁCS, Klaudia – CSILLAG, Sára – BÁCSI, Katalin – SZILAS, Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Aula Kiadó Kft., Budapesti Corvinus Egyetem, 2007. 214.

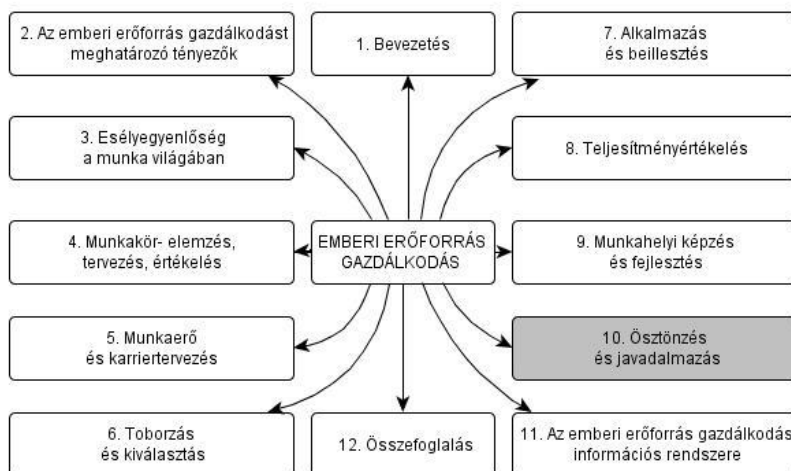
¹⁶¹ Forrás: FRENCH, Wendel, L.: *Human Resources Management*. Boston, Houghton Mifflin Company, 2003. 316.

gatót a fejlesztési igények felméréseinek lehetőségeivel, valamint a fejlesztés folyamatának tervezésével.

9.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mi a különbség a formális, a nonformális és az informális tanulás között?
2. Mi a Life Long Learning definíciója?
3. Mi a személyzetfejlesztés definíciója?
4. Melyek a felnőttképzés legfontosabb területei?
5. Milyen döntéseket kell meghoznia (milyen kérdésekre kell válaszolnia) egy HR-részlegnek, mielőtt képzést vagy fejlesztést indít el az adott szervezetnél?
6. Mi a különbség a belső és a külső képzések között?
7. Melyek a vállalati képzések legfontosabb fajtái? (Röviden definiálja az egyes képzési módokat!)
8. Melyek az egyes „lépcsőfokai” az emberi erőforrások képzési igényeinek felmérését szolgáló háromlépcsős modellnek? (Röviden definiálja is az egyes „lépcsőfokokat”!)
9. Milyen adatgyűjtési módszerek alkalmazhatók a fejlesztési igények felmérésekor?
10. Mi az a fejlesztési (képzési) terv?
11. Hogyan vázolná fel a fejlesztés folyamatának ábráját?

10. ÖSZTÖNZÉS ÉS JAVADALMAZÁS



53. ábra: Ösztönzés és javadalmazás témaköre a leckék rendszerében

10.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ennek a leckének az a célja, hogy a hallgató megismerje az ösztönzés (motiválás) és javadalmazás szerepét egy vállalkozás életében. Tisztázzuk a motiváció, valamint a külső és belső motiváció fogalmát. Bemutatásra kerülnek a motiváció tartalom- és folyamatelméletei. A lecke leírja a javadalmazásment tartalmát és célját, és bemutatja a teljes körű javadalmazás rendszerét és ábráját.

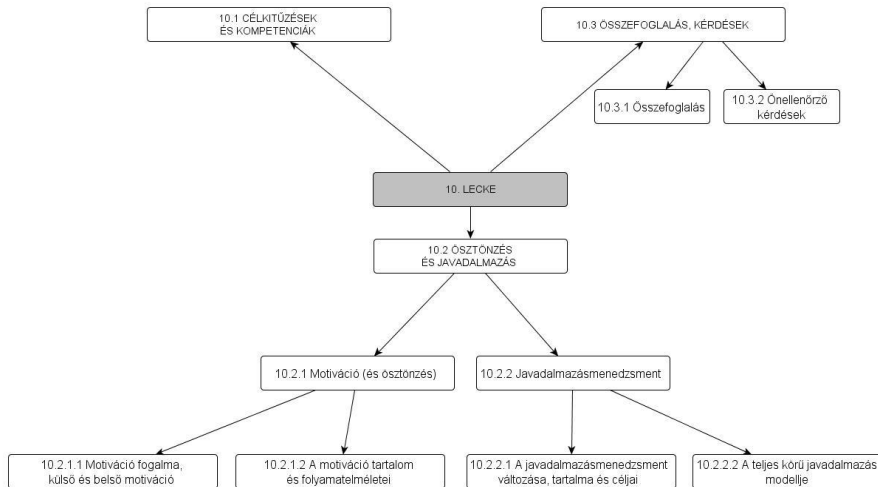
A hallgató:

- képes lesz meghatározni a motiváció fogalmát,
- meg tudja állapítani a külső és a belső motivációk közötti különbséget,
- képes lesz megkülönböztetni egymástól (és használni tudja az ösztönzéshez kapcsolódóan) a motiváció tartalom- és folyamatelméleteit,
- azonosítani tudja a teljes körű javadalmazás modelljének elemeit,
- fel tudja vázolni a teljes körű javadalmazás modelljét,
- különbséget tud tenni a pénzbeli és a nem pénzbeli ösztönzők között.

A tananyag elsajátításával olyan kompetenciák fejlesztése érhető el, mint az ösztönzésre való képesség, a motiválás különböző lehetőségeinek használata, motivációs elméletekben való jártasság, az egyes javadalmazási elemek fo-

galmának és alkalmazásának ismerete, teljes körű javadalmazási rendszer felvázolása.

10.2 ÖSZTÖNZÉS ÉS JAVADALMAZÁS



54. ábra: Gondolattérkép a 10. leckéhez

10.2.1 Motiváció (és ösztönzés)

10.2.2 Motiváció fogalma, külső és belső motiváció¹⁶²

A motiváció latin eredetű szó, melynek szótári alakja a következő: moveō 2 mōvi, mōtus. Jelentése magyarul: mozgat, mozog. Számos kutató vizsgálta, hogy mi hajtja, mi „mozgatja” az embereket céljaik elérésében, vágyaik beteljesítésében, kutatásaikból több elmélet is született, de mielőtt ezen elméletek bemutatására kerülne sor, meg kell határozni a motiváció fogalmát.

A **motiváció fogalma pszichológiai meghatározás szerint az egyén olyan belső tudati állapota**, amely arra készteti, hogy meghatározott módon viselkedjék.¹⁶³

¹⁶² TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Motivációs és javadalmazási rendszerek*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. Szerk.: Maticsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 253-255.

¹⁶³ BRANYICZKI, Imre: *Motivációs elméletek*. In: Vezetés-Szervezés II. Budapest, Aula Kiadó. 1991. 24.

A pszichológusok szerint el kell különíteni a motiváció és a motiválás fogalmát.

- A **motiváció alanya** az egyén. A **motiváló**, aki hatni tud másokra és **ösztönzéssel segíti**, támogatja az egyént céljai elérésében. A motiváció belső késztetés, a motiválás pedig külső ösztönzés.
- A „**belső motiváció**” a motívum, az, ami a viselkedést energiával látja el, irányítja (valami felé tereli) vagy fenntartja (megállítja). A belső motívum oka nagyon különböző, egyénenként más és más lehet. A „**külső motiváció**” a **motiválás, olyan ösztönző eszközök összessége**, amelyek az „alanyban” addig még kielégítetlen vagy új szükségletet támasztanak, tehát az egyén belső motívumaira hatnak.¹⁶⁴

Armstrong szerint a munkahelyi motivációnak két fajtája létezik:

- **Belső motiváció** – munkából fakadó motiváció, a munkakör tartalmához kötődik. Az ember megfelelő munkát keres szükségleteinek, céljainak kielégítésére, s a menedzsment a maga eszközeivel (munkakörtervezés, teljesítményértékelés, javadalmazás, emberierőforrás-fejlesztés) erősítheti ezt a folyamatot. A belső motivációt befolyásoló tényezők közé tartozik az érdekes és kihívást jelentő munka, a felelősség, a cselekvési szabadság, lehetőségek a készségek és képességek fejlesztésére, az előmenetel stb.
- **Külső motiváció** – amikor a menedzsment olyan ösztönzőket használ, mint a béremelés, a jutalom és bonusz, általában a teljesítményalapú ösztönzőket. Ezek hatása közvetlen és erőteljes, de hatása nem tart sokáig. A belső ösztönzők hatása többnyire mélyebb és tartósabb, mivel az egyénben rejlenek.¹⁶⁵

10.2.3 A motiváció tartalom- és folyamatelméletei¹⁶⁶

A szakirodalomban a **motivációs elméletek** gazdag tárháza áll rendelkezésre az azt alkalmazni kívánó vezetők számára. Tulajdonképpen minden elmélet arra igyekszik magyarázatot találni, hogy **miért úgy viselkednek az emberek, ahogyan éppen cselekednek?** Ennek során vagy azokra az **okokra** koncentrálnak, amelyek a viselkedéseket kiváltják, vagy arra a **folyamatra**, amelynek eredményeként az adott viselkedés bekövetkezik. Az okokra koncentráló elmé-

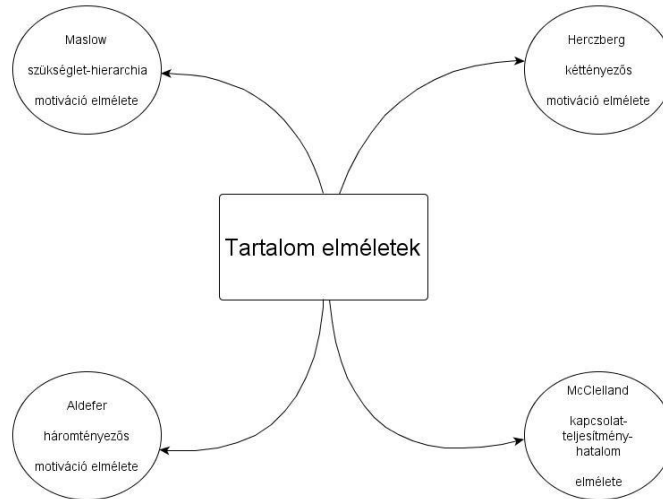
¹⁶⁴ KLEIN, Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, SHL Hungary. 2001. 289-295.

¹⁶⁵ ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazásmenedzsment*. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005. 72-73.

¹⁶⁶ TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Motivációs és javadalmazási rendszerek*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 256-262.

leteket **motiváció tartalomelméleteknek** nevezük. Ezek az elméletek kifejezetten az alapvető emberi szükségletekre, a motiváció tartalmára (igényekre és célokra) összpontosítanak, melyek a viselkedést befolyásolják. Míg **motiváció folyamatelméleteknek** nevezük azokat az elméleteket, amelyek megkísérik érthetőbbé tenni a motivációban fellépő folyamatokat.¹⁶⁷

Tartalomelméletek:¹⁶⁸



55. ábra: A motiváció fontosabb tartalomelméletei¹⁶⁹

Maslow szükséglet-hierarchia motivációelmélete

Abból indul ki, hogy az egyéni szükségletek csoportosíthatók, melyek egymásra épülnek, s hierarchiába rendezhetők. A széles körben ismert szükséglet-hierarchiát ábrázoló piramist az alábbi ábra szemlélteti.

¹⁶⁷ ARMSTRONG, Michael: *Handbook of Personnel Management Practice*. London, Kogan Page. 1991. 154.

¹⁶⁸ TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Motivációs és javadalmazási rendszerek*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 257-260.

¹⁶⁹ Forrás: Saját szerkesztés, (Tóthné, 2012 alapján)



56. ábra: A maslow-i szükséglethierarchia¹⁷⁰

A piramis alapja a fiziológiai szükségletek halmaza. Alapvető élettani, fizikai és biológiai szükségletek úgy, mint a táplálkozás, a víz, a természet viszonyaitól való védelem, a lakhatási lehetőség.

A második fokozat a biztonsági szükségletek. Az első szint fenntarthatóságának a biztonsága, melynek feltétele a biztos munkahely, a megélhetéshez szükséges jövedelem, a biztonságos élet- és munkakörülmények.

A **harmadik** lépcsőfok a **közösség iránti szükséglet.** Ide tartoznak a szeretet, a társadalmi, szociális szükségletek, a különböző interperszonális kapcsolatok (munkatársak, barátok, család) iránti vágy. Ezek a szükségletek az emberi viselkedéstől elválaszthatatlanok, hiszen az ember társas lény, szüksége van visszajelzésekre, megértésre.

A **negyedik** szint a **megbecsülés és elismerés** szükséglete. Igény mások elismerésére, olyan visszajelzésre, amely alapján megbecsültnek érezheti magát az ember, ami segít a pozitív énkép (önbizalom, jó hírnév, presztízs, rang, fontosság) kialakulásában és megtartásában.

Végül a legfelsőbb szint az **önmegvalósítás** szükséglet szintje. Az önmegvalósítás a belső adottságok, képességek érvényesítésére, kibontakoztatására és fejlesztésére irányuló motiváció. Az önmegvalósításra törekvő embernek a munka nagyon fontos, amit nem egy szükséges dolognak tekint, hanem olyanak, ami által teljesebb lehet.

¹⁷⁰ Forrás: BRANYICZKI, Imre: *Motivációs elméletek*. In: *Vezetés-Szervezés II.* Budapest, Aula Kiadó. 1991. 28.

Maslow a szükségletek két csoportját különbözteti meg, s ezeket alapszükségleteknek nevezi. Az egyik alapszükséglet-csoportba az alsó három szint tartozik, melyet **alacsonyabb rendű** szükségleteknek nevez. A másik csoportba a magasabb rendű szükségletek: a megbecsülés, az elismerés és az önmegvalósítás szintjét sorolta, mint **magasabb rendű szükségleteket**. Megállapítja, hogy miután egy alsóbb rangú szükséglet kielégítést nyert, a következő, magasabb rangú válik dominánssá. Csak egy kielégítetlen szükséglet tudja motiválni a viselkedést, az elsődleges motiváló tényező pedig a domináns szükséglet lesz.¹⁷¹

A maslow-i elmélet alkalmazhatóságát számos kutató vitatja, de vannak hívei is, akik szerint az egyes hierarchiaszintekhez hozzá lehet rendelni megfelelő munkahelyi ösztönzőket is. A maslow-i szükséglet-hierarchiához kapcsolható ösztönző eszközöket az alábbi táblázat szemlélteti.

5. táblázat A maslow-i szükséglet-hierarchiához kapcsolható ösztönző eszközök¹⁷²

Szükséglet	Néhány kapcsolható ösztönző eszköz
Fiziológiai	<ul style="list-style-type: none"> - Pénz (alapfizetés) - Munkahelyi étkező - Munkafeltételek (fűtés, világítás)
Biztonsági	<ul style="list-style-type: none"> - Pénz - A munkavégzés biztonsága, orvosi ellátás - Hosszú távú foglalkoztatás, biztos munkahely - Nyugdíjpénztár
Szeretet/kapcsolat	<ul style="list-style-type: none"> - Jó csoportléggör - Összetartó munkakapcsolatok, szakmai közösségek - Közvetlen, jó vezető-beosztott kapcsolat
Megebecsülés / elismertség	<ul style="list-style-type: none"> - Előléptetés, előmenetel - Kitüntetés, más elismerések - Teljesítmény-prémium - Szolgálati autó, státusznövelő kiegészítő juttatások - Munkakör-szélesítés, rotáció
Önmegvalósítás	<ul style="list-style-type: none"> - Munkakör-gazdagítás, nagyobb döntési felelősség - Kihívó, kreatív feladatok - Személyes továbbképzés és fejlődés lehetősége - Önálló munkavégzés - Önellenőrzés

¹⁷¹ ARMSTRONG, Michael: *Handbook of Personnel Management Practice*. London, Kogan Page. 1991.

¹⁷² Forrás: BAKACSI, Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest. Aula Kiadó Kft., 2004. 87.

Aldefer háromlépcsős motivációelmélete

A maslow-i rendszerhez hasonló, de annál egyszerűbb motivációs struktúrát ismert fel egy kérdőíves felmérés eredményei alapján. Kutatásaira alapozva három szükségletet határozott meg: létezés, kapcsolat és fejlődés. **Létezés szükséglet** alatt az alapvető (fiziológiai és a biztonsági) szükségletet érti. A **kapcsolat** a szeretet és elismerés, a társas kapcsolatok iránti szükségletet jelenti. A **fejlődési** szükséglet megfeleltethető a maslow-i elismertség és az önmegvalósítás szintjének.

Herzberg kéttényezős motivációelmélete

Herzberg a munkával való elégedettséggel kapcsolatos kutatási tapasztalatai alapján arra a következtetésre jutott, hogy a dolgozók ösztönzésére használt módszerek nem mindegyike motivál. Más tényezők hatnak a dolgozók elégedettségére és más tényezők az elégedettségére. Elmélete szerint két különböző tényező csoport van.

- Az egyik tényező csoport az elégedettség forrása az ún. **motivátorok**, melyek eredményesen motiválják az egyént magasabb rendű teljesítményre és erőfeszítésre. Ezek a motivátorok mint belső tényezők a munkához kapcsolódnak, ilyenek pl. a végzett munka tartalma, a felelősségvállalás, az önmegvalósítás, a fejlődés, illetve a karrierlehetőség.
- A másik tényezőcsoport az ún. **higiénés tényezők**. Ide tartoznak olyan külső motivációs tényezők, mint a fizetés, a munkafeltételek, a státusz, a vezető-beosztott viszony vagy a munkahely biztonsága. Meglétük nem eredményez elégedettséget, hiányuk viszont elégedetlenség forrása.¹⁷³

McClelland kapcsolat – teljesítmény – hatalom elmélete

Elméletét vezetők körében végzett kutatásai alapján fejlesztette ki.

Három szükségletet tartott fontosnak:

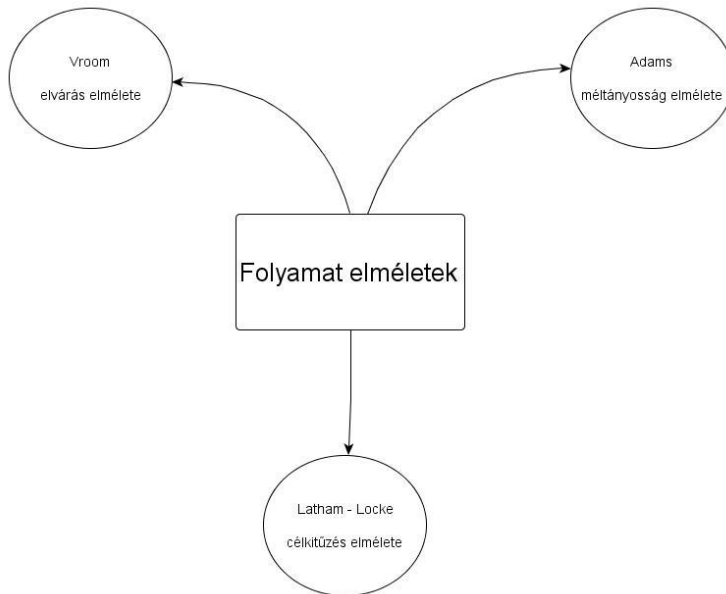
- **Kapcsolat szükséglet:** elfogadottság és szeretet iránti vágy, hangsúly az interperszonális kapcsolatokon.
- **Teljesítmény szükséglet:** a sikerre, célélérésre való törekvés. Akire ez jellemző, az szereti a kihívást jelentő, személyes felelősséget kívánó helyzeteket.

¹⁷³ ARMSTRONG, Michael: *Handbook of Personnel Management Practice*. London, Kogan Page. 1991.

- **Hatalom szükséglet:** a másokra gyakorolt hatás, befolyás, mások feletti kontroll vágya. Kedvelik a versengést kívánó helyzeteket, a konfrontálódást.

E szükségletek mértéke egyénenként változó. Van, akinek a teljesítmény, van, akinek a kapcsolatok, míg másoknak a hatalom a domináns szükséglet. Ezek a motivációk a vezetés különböző szintjein különböző fontossággal bírnak.¹⁷⁴

Folyamatelméletek:¹⁷⁵



57. ábra: A motiváció fontosabb folyamatelméletei¹⁷⁶

Vroom elváráselmélete

Az elmélet az egyén motiválhatóságára keresi a választ.

- Az elmélet egyik alapfeltevése, hogy az egyének csak olyan erőfeszítésekre hajlandóak, amelyek számukra kívánatos eredményekre vezetnek.

¹⁷⁴ ARMSTRONG, Michael: *Handbook of Personnel Management Practice*. London, Kogan Page. 1991.

¹⁷⁵ TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Motivációs és javadalmazási rendszerek*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 261-262.

¹⁷⁶ Forrás: Saját szerkesztés, (Tóthné, 2012 alapján)

- A másik alapfelvetése az, hogy az emberek – mintegy költség-haszon elemzésként – előre megbecsülik a különböző cselekvési alternatívák ráfordításait és hozamait, majd ezek alapján kiválasztják a legkedvezőbb alternatívát.

Az elmélet **három kulcskategóriája**: a vonzerő, a várakozás és a kötés.¹⁷⁷
Vonzerő: mennyire kívánatos egy adott következmény, amely lehet pozitív, (nagyon akarjuk) negatív (nagyon nem akarjuk) vagy semleges (mindegy). **Várakozás**: az adott cselekvéstől várt eredmény egyén által becsült valószínűsége. A várakozás irányulhat **Erőfeszítés – Teljesítmény (E-T) vagy a Teljesítmény – Következmény (T-K)** viszonylatra. **Kötés**: a magatartás eredménye az **Erőfeszítés – Következmény** viszonyától függ, mely az egyén számára veszteséget, ráfizetést vagy hozamot eredményez.

Adams méltányosságelmélete

Az **elmélet** sarokpontja az a feltevés, hogy az emberek azt kívánják, hogy erőfeszítéseiket (input) és teljesítményeiket (output) **másokhoz képest** méltányosan elismerjék. Az emberek figyelik, hogy munkahelyükön érvényesül-e az esélyegyenlőség.

- Az elmélet kulcskategóriái: inputok, eredmények, referenciák.
- Az összevetés eredménye lehet a **méltányosság** (egyenlő esély megvalósulása), amely motivációt ad a magatartás, cselekvés folytatására. Az összevetés eredménye lehet a **méltánytalanság** észlelése. Ez motiváció a méltánytalanság megszüntetésére, a változtatásra.

A méltányosságelmélet fontos üzenetet fogalmaz meg a beosztottaikat motiválni szándékozó vezetőknek, hogy például a jutalomnak nemcsak az abszolút nagysága számít, hanem a másokhoz viszonyított relatív mértéke is. Gyakorlati problémát jelent, hogy a vezető és a beosztott mást tekint a saját szemüvegén keresztül inputnak és outputnak. Ezt az ellentmondást HR-eszközökkel, teljesítményértékeléssel és humánerőforrás-fejlesztéssel fel lehet oldani.¹⁷⁸

Latham-Locke célkitűzéselmélete

Elméletük azon a gondolaton nyugszik, hogy a cselekvéseket és a teljesítményt többnyire valamilyen **emberi szándék** előzi meg. Ha a szervezeti célokat sikerül összhangba hozni az egyéni szándékokkal, akkor garantált a szervezet

¹⁷⁷ BAKACSI, Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, KJK KERSZÖV Kiadó. 2000. 104-106.

¹⁷⁸ KOZÁK, Gábor: *Fókuszban a motiváció, ösztönzés és elégedettség a Shinwa Magyarország Preziciós Kft stratégiájában*. Miskolc, Humán erőforrás menedzsment posztgraduális képzés, szakdolgozat. 2008.

elvárt teljesítménye. Ezt az elméletet, gyakorlatban is kipróbálták, s megállapították, hogy a kiválasztott szervezetek teljesítménye átlagosan közel 20 százalékkal növekedett.

Következnek a célmeghatározási folyamat fő elvei:¹⁷⁹

- A célok legyenek pontosan meghatározottak, kihívóak, de elérhetőek.
- A cél minél konkrétabb formában fogalmazódik meg, annál nagyobb teljesítményre sarkall.
- A nehezebb, összetettebb, bonyolultabb célok nagyobb eredményt hoznak, kivéve, ha a célok nehézsége meghaladja az egyén képességét.
- A célokat a vezetők fogalmazzák meg, amit a munkatársak felé delegálnak. Ebben a célkitűzési folyamatban (szervezeti és egyéni célok összehangolásában) a beosztottnak részt kell venniük.
- A célok sikeres végrehajtását nagyban segíti a visszajelzés, vagyis hol tart a kitűzött cél elérésében. Ez biztosítja, hogy az emberek elégedettséget érezzenek, ha egy kihívást jelentő, vonzó célt elértek.
- Kritikai észrevétel az elmélettel kapcsolatban: jobban alkalmazható egyszerűbb munkakörökre: gyakran vezet vezető és beosztott közötti játszmához. Van olyan nézet, mely szerint a célkitűzéselmélet nem más, mint a munkatársak kontrollálásának újabb eszköze.¹⁸⁰

10.2.4 Javadalmazásmenedzsment¹⁸¹

„A javadalmazásmenedzsment olyan stratégiák és irányelvek létrehozásával és megvalósításával foglalkozik, melyek célja, hogy az embereket a szervezet számára képviselt értékük szerint méltányosan, igazságosan és következetesen jutalmazza. Felöleli a javadalmazás folyamatainak és gyakorlatának megtervezését, megvalósítását és karbantartását, melyek együttes célja a szervezet, a csapat és az egyén teljesítményének növelése.”¹⁸²

¹⁷⁹ ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazásmenedzsment*. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005. 73.

¹⁸⁰ KOZÁK, Gábor: *Fókuszban a motiváció, ösztönzés és elégedettség a Shinwa Magyarország Precziós Kft stratégiájában*. Miskolc, Humán erőforrás menedzsment postgraduális képzés, szakdolgozat. 2008. 26.

¹⁸¹ TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Motivációs és javadalmazási rendszerek*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 265-270.

¹⁸² ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazásmenedzsment*. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005. 17.

A javadalmazás interdiszciplináris ismereteket igényel, elméletileg a **HR egyik legnehezebb területe**. De az elmélet gyakorlati megvalósításáról magunk is azt valljuk, amit Brown írt Armstrong magyarul is megjelent könyvének előszavában. „A javadalmazás paradicsomi állapotát meghatározni könnyű, elérni és megtartani viszont roppant nehéz. S éppen a nagyfokú kihívás és a potenciálisan magas haszon kettősége miatt a javadalmazásmenedzsment a sikeres EEM- és üzleti stratégiák kritikus alkotóeleme.”¹⁸³

10.2.5 A javadalmazásmenedzsment változása, tartalma és céljai¹⁸⁴

Az idők folyamán a javadalmazásméletekkel együtt a filozófia is változott. Ha csak a múlt század kilencvenes éveire megyünk vissza – akkor legalábbis az angolszász szakirodalomban és gyakorlatban – a rugalmas, teljesítmény-, piac- és készpénzalapú ösztönzők álltak a középpontban. A XXI. század első éveiben a munkakör-értékelésen alapuló alapbérstruktúrák és a feltételekhez kötött bérmodellek kerültek előtérbe. Az utóbbi években pedig a kiegészítő bérmodellek, rugalmas juttatási rendszerek népszerűsége nőtt meg.¹⁸⁵ A változásokra utal a sokféle elnevezés is, amit erre a tevékenységi területre használunk: bér, kereset, fizetés, juttatás, illetmény, ösztönzés, kompenzáció, javadalmazás, teljes körű javadalmazás.

Fontos hangsúlyozni, hogy a **javadalmazásmenedzsment alapvető célja**: az embereket a szervezet számára képviselt értékük szerint méltányosan, igazságosan és következetesen kell jutalmazni. Átfogja a javadalmazási stratégia folyamatának és gyakorlatának tervezését, bevezetését, megvalósítását és karbantartását, melyek együttes célja a szervezet, a csapat és az egyén teljesítményének növelése.”¹⁸⁶

Közvetlen céljai:

- a szervezet üzleti céljainak eléréséhez szükséges javadalmazási politika kidolgozása és megvalósítása;
- a munkavállaló által létrehozott érték megfelelő (méltányos, igazságos és következetes) javadalmazása;

¹⁸³ BROWN, Duncan: *Előszó*. In: Michael Armstrong – Helen Murlis: Javadalmazás-menedzsment: KJK KERSZÖV, Budapest 2005. 8.

¹⁸⁴ TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Motivációs és javadalmazási rendszerek*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. Szerk.: Maticskákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 266-267.

¹⁸⁵ BROWN, Duncan: *Előszó*. In: Michael Armstrong – Helen Murlis: Javadalmazás-menedzsment: KJK KERSZÖV, Budapest 2005. 7-8.

¹⁸⁶ ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazásmenedzsment*. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005. 17.

- a javadalmazás összehangolása az üzleti célokkal és a munkavállalói szükségletekkel, érdekekkel, értékekkel;
- megfelelő üzenetet közvetítsen a munkavállalók felé az elvárt magatartásformák és teljesítmények, eredmények elérése érdekében;
- támogassa „a megfelelő embert, a megfelelő helyre” cél megvalósítását, a jól képzett, hozzáértő emberek megszerzését, megtartását;
- megfelelő motiválással, ösztönzéssel járuljon hozzá a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségéhez és a teljesítményorientált szervezeti kultúra kialakulásához.¹⁸⁷

A javadalmazásmenedzsment sikere számos tényezőtől függ, többek között a külső és belső környezeti tényezőktől, szervezeti kultúrától, a munkahelyi légkörtől, vezetési stílustól, a vezető és beosztott közötti kapcsolat minőségétől, az ún. **pszichológiai szerződéstől**. A szakirodalom által lélektani szerződésnek is nevezett fogalom nem más, mint a munkavállaló egyén azon várakozásainak íratlan halmaza, hallgatólagos megállapodása, melyek meghatározzák, hogy az egyén és a szervezet mit vár el egymástól a munkakapcsolatban és viselkedési formában. A pszichológiai szerződés természete változik, mivel a gazdálkodó szervezetek sem stabilak. Jelentősége nagy (mint azt az előző alfejezetben bemutatott elvárásmotivációs elmélet is igazolta) mert érzelmeket és attitűdöket teremt, melyek alakítják és irányítják a munkavállalói magatartást.¹⁸⁸

A **javadalmazási stratégia** mint sablon a gyakorlatban egy az egyben nem létezik, hiszen nem lehet minden szervezetre egységes javadalmazási stratégiát alkalmazni. De ismerjük azokat az elemeket, amelyeket a szervezet adottságainak ismeretében logikus stratégiává, struktúrává lehet szervezni. **A stratégiai tervezés alapvető kérdései:**¹⁸⁹

1. Hová megyünk? (Stratégiai célok)
2. Hogyan jutunk el oda? (Intézkedési terv: a célok elérésének módja.)
3. Miért akarunk odamenni? (A javaslatok indoklása.)
4. Milyen vezérelveket kellene alkalmaznunk? (A stratégia kialakításakor és megvalósításakor alkalmazandó értékek meghatározása.)

¹⁸⁷ ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazásmenedzsment*. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005. 17-18.

¹⁸⁸ ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazásmenedzsment*. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005. 63-69.

¹⁸⁹ ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazásmenedzsment*. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005. 48.

A hatékony javadalmazásstratégia ismérvei Brown¹⁹⁰ szerint:

1. Legyen egyértelmű célja és jól definiált kapcsolata az üzleti célkitűzésekkel.
2. Kell egy jól megtervezett, a szervezet és a személyzet szükségleteihez igazított, egymással összhangban lévő bérezési és javadalmazási program.
3. S ami talán a legfontosabb: hatékony és támogató, működő EEM- és javadalmazási folyamatokra van szükség.

10.2.6 A teljes körű javadalmazás modellje¹⁹¹

A teljes körű javadalmazás koncepciója a javadalmazás minden szempontját szerves és koherens egészként veszi figyelembe. **Számos definíciója közül a következő megfogalmazás fejezi ki a legjobban a modell lényegét.** A teljes körű javadalmazás felöleli mindazt, amit a munkavállalók a munkakapcsolatban értékelnek. A teljes körű javadalmazás minden eleme, így az alapbér, a teljesítménytől, kompetenciától vagy hozzájárulástól függő bér, a munkavállalói jutások és a nem pénzbeli ösztönzők, köztük a munkavállalói környezetből származó belső ösztönzők s maga a munka összekapcsolódik.¹⁹²

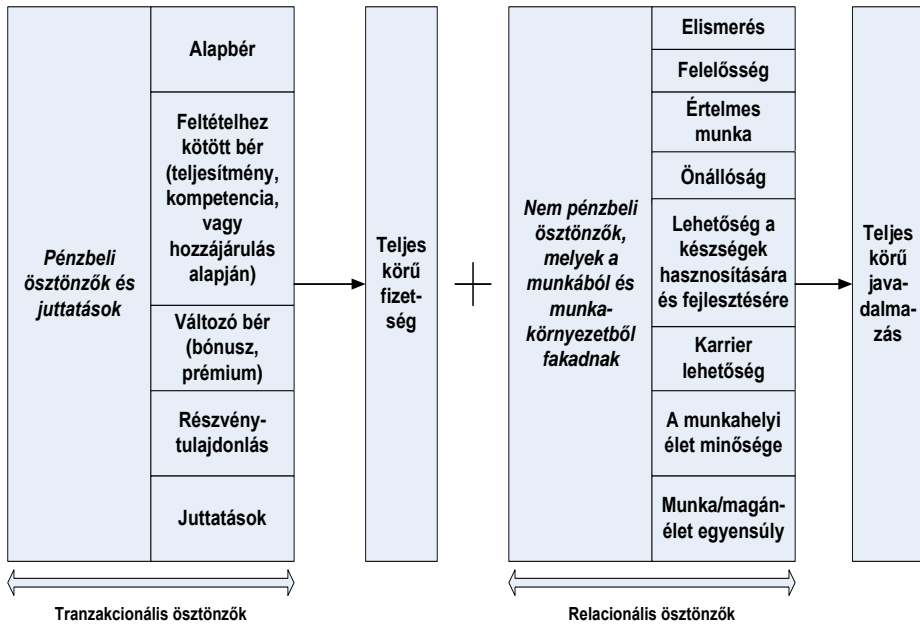
A teljes körű javadalmazás megközelítése **holisztikus szemléletű**, figyelembe veszi mindazokat a lehetőségeket, ahogy jutalmazni lehet az embereket, s ahogy munkájuk elégedetté teszi őket.¹⁹³

¹⁹⁰ BROWN, Duncan: *Reward strategies: From intent to impact*. CIPD, London. 2001. Idézi Armstrong – Murlis, 2005. 54.

¹⁹¹ TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Motivációs és javadalmazási rendszerek*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 268-270.

¹⁹² O'NEAL, Sandra: *The phenomenn of total rewards*. ACA Journal, 7(3), 1998. Idézi: Armstrong-Murlis, 2005. 25.

¹⁹³ Holosz görög szó, egészet, teljességet jelent. Holisztikus szemlélet: egységes egész, minden mindennel összefügg.



58. ábra: A teljes körű javadalmazás alkotóelemei¹⁹⁴

Az itt bemutatott teljes körű javadalmazás modell az ösztönzők két csoportját különbözteti meg. Az egyik csoportot alkotják az ún. tranzakcionális, **pénzbeli ösztönzők** és juttatások: az alapbér, a feltételhez kötött bér, változó bér, részvény és más pénzbeli juttatások. Ezek a teljes körű javadalmazás materiális (kézzelfogható) elemei, a versenytársak által könnyen lemásolható ösztönzői. A másik csoportot az ún. relacionális, **nem pénzbeli**, immateriális (kézzel nem fogható javadalmazás), nehezen változtatható ösztönzői alkotják, amelyek a munkavállalók nem pénzbeli szükségleteit hivatottak kielégíteni.

A **nem pénzbeli ösztönzők** egy része személyre szól. Ezek a munkához, munkakörhöz kapcsolódnak: ilyenek többek között a szakmai elismerés, a döntési és felelősségi jogkör, a munka tartalma, igényessége és változatossága. A nem pénzbeli eszközök másik része az adott szervezet által nyújtott munkakörnyezethez köthető, úgy, mint az egyéni készségek és képességek hasznosítása, a karrier lehetősége, az emberközpontú vezetés, a munkahelyi élet minősége, a munkahelyi légkör, a munkakörülmények kulturáltsága, a munka és a magánélet egyensúlya.

¹⁹⁴ Forrás: ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazásmenedzsment*. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005. 26.

A **pénzbeli** ösztönzők és juttatások a **teljes körű fizetséget jelentik** a végzett munkáért, de mint motiváló eszköz önmagában nem elegendő mérlegelési szempont a tehetséges és kreatív munkavállalók, a „tudásmunkások” vonzása és megtartása szempontjából. A magasan képzett, kvalifikált munkavállalók motiválásához szükséges, hogy a **nem pénzbeli** ösztönzők megfelelő tárházát nyújtsa a szervezet, ezzel együtt tehát nem mindegy, hogy összességében mit nyújt számukra a **teljes körű javadalmazásmenedzsment**.

A teljes körű javadalmazási stratégia alkotóelemeinek felépítése és rendszerré szervezése – szakmai és interdiszciplináris ismeretekkel bíró, nagy tudású – emberierőforrás-szakértők, javadalmazási menedzserek szisztematikus, precíz munkáját igényli. A gyakorlatba való **sikeres bevezetése számos előnnyel járhat**, ebből a három legfontosabbat emeljük ki: 1. A pénzügyi és nem pénzügyi ösztönzők összehatása nagyobb és tartósabb hatású az emberek elkötelezettségére. 2. A nem pénzügyi ösztönzők segítenek a cég iránt elkötelezett, tehetséges emberekért vívott harc megnyerésében. 3. „A munkakör és a munkakörnyezet hatékony márka a munkaerőpiacon, amelyet nehezebb lemásolni, mint az egyéni bérezési gyakorlatot.”¹⁹⁵

10.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

10.3.1 Összefoglalás

Ebben a leckében megismertük az ösztönzésnek (motiválásnak) és javadalmazásnak a vállalkozások életében betöltött szerepét. Tisztáztuk a motiváció, valamint a külső és belső motiváció fogalmát. Leírtuk a motiváció tartalom- és folyamatelméleteit. Bemutattuk javadalmazásmenedzsment tartalmát és célját, valamint a teljes körű javadalmazás rendszerét és ábráját. Megismertettük a pénzbeli és a nem pénzbeli ösztönzők közötti különbségeket.

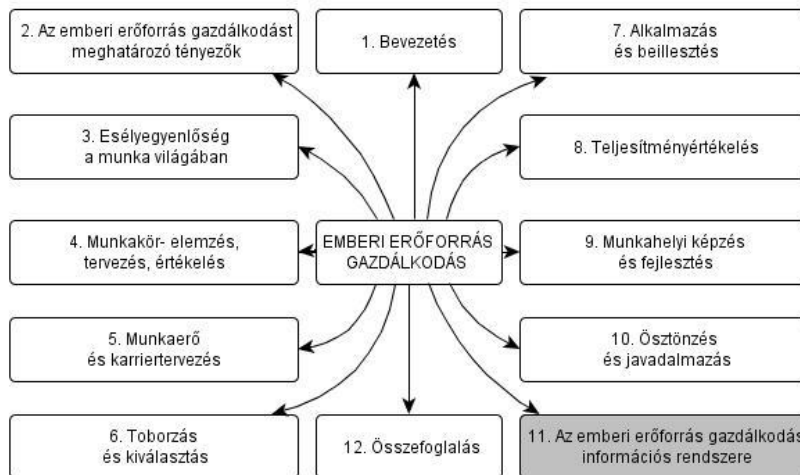
10.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mi a motiváció fogalma?
2. Mi a különbség a belső és a külső motiváció között?
3. Mi a különbség a motiváció tartalom- és folyamatelméletei között?
4. Milyen motivációs folyamatelméleteket ismer? (Bővebben mutasson be 2 elméletet!)

¹⁹⁵ ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazásmenedzsment*. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005, 41.

5. Milyen motivációs tartalomelméleteket ismer? (Bővebben mutasson be 2 elméletet!)
6. Mi a javadalmazásmenedzsment definíciója?
7. Mi a javadalmazásmenedzsment alapvető célja?
8. Melyek a javadalmazási stratégia alapvető kérdései?
9. Melyek a hatékony javadalmazásstratégia ismérvei Brown szerint?
10. Melyek a teljes körű javadalmazás alkotóelemei?
11. Hogyan rajzolná fel a teljes körű javadalmazás ábráját?
12. Oldja meg a következő animáció feladatát: 2. számú animáció: A maslow-i szükséglet hierarchia!

11. AZ EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS INFORMÁCIÓS RENDSZERE



59. ábra: Az emberierőforrás-gazdálkodás információs rendszerének témaköre a leckék rendszerében

11.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ennek a leckének az a célja, hogy a hallgató megismerje az emberi erőforrás-gazdálkodás információs rendszerét egy vállalkozás életében. Tisztázzuk az emberierőforrás-menedzsment informatikai támogatottságának szerepét. Bemutatásra kerül az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó tevékenységek „elektronizációja”. A lecke leírja továbbá a személyügyi szoftverek legfontosabb csoportjait és funkciót, valamint bemutatja a személy- és munkaügyi nyilvántartás legfontosabb elemeit.

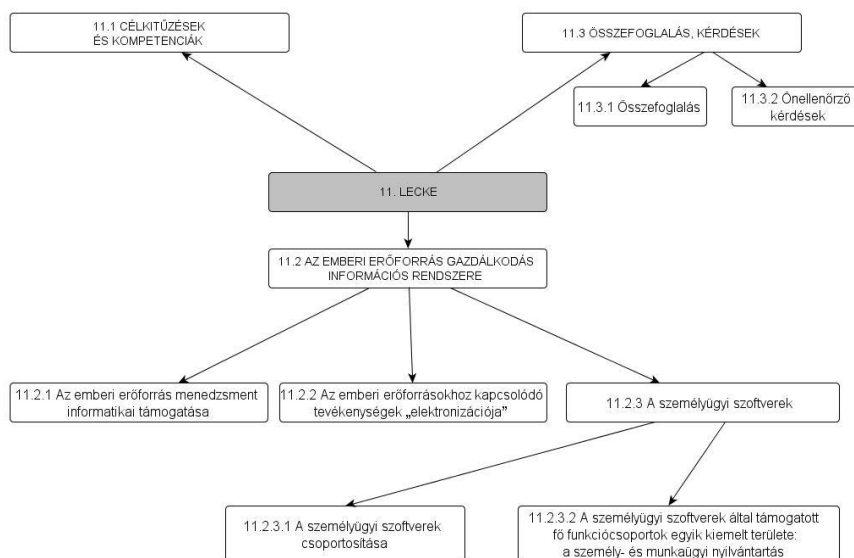
A hallgató:

- képes lesz meghatározni az elektronikus Emberierőforrás-menedzsment (e-EEM) fogalmát,
- meg tudja különböztetni a személyügyi szoftverek legfontosabb csoportjait,
- be tudja azonosítani a különböző személyügyi funkciókat,

- meg tudja határozni a különböző személyügyi funkciókhoz kapcsolódó személyügyi feladatokat, valamint ezek informatikai támogatását,
- fel tudja sorolni a legfontosabb személyes és munkaügyi adatokat.

A tananyag elsajátításával olyan kompetenciák fejlesztése érhető el, mint a személyügyi szoftverek csoportosításában való jártasság. A személyügyi funkciók azonosítására való képesség. Az emberierőforrás-gazdálkodás információs rendszeréhez kapcsolódó legfontosabb személyes és munkaügyi adatok ismerete.

11.2 AZ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS INFORMÁCIÓS RENDSZERE



60. ábra: Gondolattérkép a 11. leckéhez

11.2.1 Az emberierőforrás-menedzsment informatikai támogatása¹⁹⁶

Az információs-kommunikációs technológiák olyan változásokat hoztak a gazdaságban, amelyek nyomán eltűntek foglalkozások, egyes iparágak, s töme-

¹⁹⁶ DOBAY, Péter – MAYO, Zoltán: *Az emberi erőforrás menedzsment információs rendszere*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 384.

gesen jelentek meg újak, módosított tevékenységi formák – az **emberekkel való kommunikáció és bánásmód** horizontja pedig jelentősen kitágult. Ezt a nagyon gyors változást nem csupán technikával kell követniük a menedzsereknek, hanem az emberi erőforrások fejlesztésével is. Az „információs” vagy „tudástársadalom” lényeges ismérve, hogy a termelési folyamatok tudásintenzívvé válnak, a termékekben-szolgáltatásokban az információtartalmat fizetjük meg, s így felértékelődik a humán tőke, a szellemi vagyon és erőforrások vállalati szerepe a menedzserek gondolkodásában. Az a „kompetens munkaerő”, amelyre ennek az újfajta társadalomnak a jelek szerint szüksége van, nem csupán szaktudásával írható le, hanem csoportmunkára való képességeivel, az információs technológiákat kihasználó kreativitásával, innovatív tudáshasznosítással kell, hogy hozzájáruljon a vállalatok versenyképességének növeléséhez. A gazdasági Nobel-díjas Schultz „Beruházás az emberi tőkébe”¹⁹⁷ című könyvéből vett hasonlatot adaptálva: az információs társadalomban az emberek nem a részvények által válnak tőkessé, mint a „mesében”, hanem a bennünk felhalmozódó humán beruházások gazdasági értéke konvertálódik „tudástőkévé”.

Ebben a társadalmi keretben az informatika két szinten tud hatásosan „hozzászólni” mindehhez az emberi erőforrások irányából:

- **makroszinten** az informatika hatékony, kényelmes (és ma már nélkülözhetetlen) adatgyűjtési és elemzési lehetőséget ad a társadalom irányítóinak, tervezőinek kezébe a népesedési statisztikák, a demográfiai folyamatok, az oktatási rendszer működése, a munkaerő összetétele, mozgása és hasonló területeken;
- **mikroszinten** az EEM informatikája segíti a szervezetek és vállalatok vezetését a megfelelő képzettségű munkaerő megtalálásában, a munkaerő-összetétel elemzésében, a motivációs és bérpolitika kialakításában, a képzettség nyilvántartásában és fejlesztésében, speciális (például esélyegyenlőségi!) politikák projektjeinek futtatásában, az emberi erőforrással kapcsolatos elszámolási feladatok áttekinthető, megbízható elvégzésében.

11.2.2 Az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó tevékenységek „elektronizációja”¹⁹⁸

Az e-EEM alatt olyan emberierőforrás-menedzsment információs rendszert értünk, amelynél a klasszikus és a kiegészítő EEM-funkciók mindegyike egységes

¹⁹⁷ SCHULTZ, Theodore, W.: *Beruházás az emberi tőkébe*. Budapest, KJK Kiadó. 1983.

¹⁹⁸ DOBAY, Péter – MAYO, Zoltán: *Az emberi erőforrás menedzsment információs rendszere*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 321.

adatbázisháttérrel, egyetlen kezelőrendszerrel, egymásra épített funkciókkal áll a vállalati vezető, a feljogosított alkalmazott és az EE-menedzser rendelkezésére, s mindez a korszerű, hálózati elérésű – akár globális kiterjedésű – informatikai architektúrára épül.

Az EE-tevékenységek „elektronizációja” mintegy félévszázados múltra tekint vissza. Az informatikai fejlődés közvetlenül kihatott az emberierőforrás-menedzsment funkcióira, az egyes korszakok között releváns kapcsolat mutatható ki a szakirodalmi adatok alapján. Ha a személyügyi tevékenységek fejlődésének három kiemelkedő periódusát tekintjük, a különböző periódusokhoz különböző technológiai támogatási szinteket párosíthatunk:

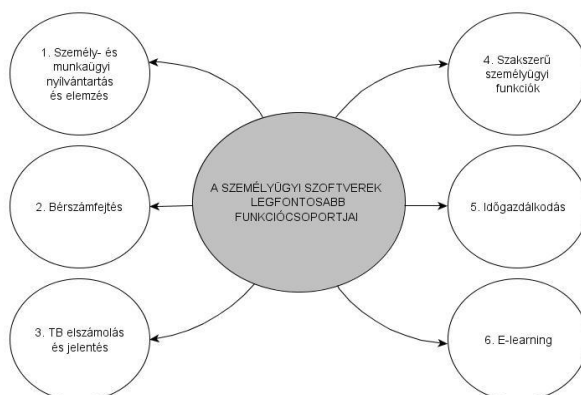
- A „**Personnel Administration**” (PA) periódusban az informatikai támogatás csak az automatizálható EE-funkciókra terjed ki. Ilyen például a bérszámfejtés, a munkaidő és szabadságok nyilvántartása, valamint a személyes adatok kezelése.
- A „**Personnel Management**” (PM) periódusban fejlődésnek indultak az úgynevezett humáninformatikai /HI/ rendszerek. A munkatársak és a munkakörök adatai mellett a humán funkciók is „számítógépre kerültek”. A toborzás, a kiválasztás, a beillesztés, a teljesítménymenedzselés, a javadalmazás, az oktatás és a képzés (adminisztrációja, elemzése) informatikai, szoftveres támogatást kapott.
- A „**Humán Resource Management**” (HRM) periódusban megjelentek a Human Resource Information Systems (HRIS/EEIR) megoldások. Ezek a rendszerek a személyes adatok nyilvántartásán és az emberierőforrás-menedzsment funkciókon (a toborzástól a teljesítményértékelésen keresztül a cafeteria rendszerig) túl már interaktív módon kiterjednek a szervezeti kommunikációra, a döntéselőkészítésre, valamint az EE-tervezésre is (pl. karriertervezés, munkakör-gazdagítás).

Az üzleti életben természetes módon ez a három periódus mind a mai napig megtalálható, hiszen a szervezetek belső életciklusuknak és méretüknek megfelelően különböző fejlettségű EE-rendszereket működtetnek. Jellemzően a skála egyik végén az induló vállalkozások, a másikon pedig a globális, hálózatos szervezésű nagyvállalatok állnak.

11.2.3 A személyügyi szoftverek

11.2.4 A személyügyi szoftverek csoportosítása¹⁹⁹

A személyügyi szoftverek elnevezése a magyarországi gyakorlatban rendkívül sokféle. A szoftverek nevében sűrűn előfordul a személyzeti, személyügyi, HR, humánpolitikai, emberierőforrás-gazdálkodási, humánerőforrás-gazdálkodási stb. elnevezés. Mindez arra utal, hogy még kialakulatlanabb a termékek tartalmának megítélése, ami az eligazodást megnehezíti. Elsőként meg kell határoznunk, hogy milyen termékeket nevezünk személyügyi szoftvereknek. A gyakorlatban ezt az elnevezést a legkülönbözőbb szakterületekre egyaránt használják. A pontos eligazodás érdekében először vegyük sorra a személyügyi szoftverek legfontosabb funkciócsoportjait:



61. ábra: A személyügyi szoftverek legfontosabb funkciócsoportjai²⁰⁰

Azokat a szoftvertermékeket, amelyek az első három funkciócsoport informatikai támogatását végzik, s a negyedik funkciócsoportét nem vagy csupán érintőlegesen támogatják, csak **tágabb értelmezésben** nevezhetjük személyügyi szoftvereknek. Ezzel szemben azokat a szoftvertermékeket, amelyek a negyedik funkciócsoport szakterületeit teljes egészében vagy nagy részben támogatják, **szűkebb értelmezésű** személyügyi szoftvereknek nevezhetjük, függetlenül attól, hogy az első három funkciócsoportéhoz tartozó elemeket tartalmazzák vagy sem. A szűkebb értelmezésű személyügyi szoftverek elsődlegesen az emberi erőforrás-gazdálkodás ma már klasszikusnak nevezhető munkaterületeit támo-

¹⁹⁹ FEJÉR, Tamás: *Személyügyi informatika*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. 2007. 6.

²⁰⁰ Forrás saját szerkesztés (Fejér, 2007 alapján)

gatják, természetesen megerősítve a személy- és munkaügyi nyilvántartás és elemzés korszerű elemeivel.²⁰¹

Egy, a fentiekől kissé eltérő felfogás az emberierőforrás-menedzsment klasszikus funkcióit, az azokhoz kapcsolódó feladatokat és informatikai támogatásokat az alábbi táblázatban foglaltak szerint sorolja fel.

6. táblázat Személyügyi szoftver szokásos funkciói: az EEM támogató-sa²⁰²

Funkció	EEM / elvégzendő személyügyi feladat	Szokásos informatikai támogatás
Személyügyi alapfeladatok	Személy- és munkaügyi nyilvántartás, változások követése.	Adatbázis-kezelés. Adatrögzítés. Karbantartás.
	Munkabér- és jövedelelemzések.	Elemző eljárások, adatbázis-kezelés.
	Belső előmenetelelemzés.	Idősorok, statisztikák.
	Személyügyi listák, válogatások, szűrések.	Adatbázis-kezelés, jelentéskészítés.
	Határidők figyelése, monitorozás, jelzés.	Offline és online figyelés, jelentés.
Személyzet-fejlesztés	Belső kommunikáció támogatása.	Körlevelek, 1:1 levelek, hirdetőtáblák, Intranet-megoldások.
	Vezetői információszolgáltatás.	Adatkezelés, elemzés, jelentések, vizualizáció.
	Továbbképzések tervezése, beiskolázás, költségtervezés, tanfolyamok.	Adatrögzítés, adatkezelés, ütemezési tervek készítése.
	Szervezeti kompetenciák, kompetencia-szintek időszakos felmérése.	Lekérdezések, dokumentumkezelés.
	Munkavállalókról készített felmérések.	Adatkezelés. Online kérdőívek.
	Munkaerő-potenciál: személyi kompetenciák, képességprofilok.	Személyi nyilvántartás kezelése.
	Képzések tervezése, ütemezése. Költségek. Tananyagok tárolása. Oktatás-szervezés.	Adatkezelés, költségtervezés. e-learning megoldás üzemeltetése.
	Teljesítményértékelések. Attitűdvizsgálatok.	Dokumentálás, jegyzőkönyvek, elemző statisztikák.
	Fejlesztési tervek.	Dokumentációk, adatszolgáltatás.
	Költségelemzés: munkavállalók.	Összehasonlító adatok, elemzés.
Kontrolling	Jövedelemstruktúrák kialakítása, bér-modellezés, jövedelemszintek elemzése.	Elemzések, számítások.
Tervezés	Elemző statisztikák: fluktuáció, szükségletek, képzések, stb. Projektek EE tervezése. Jövedelem- és juttatási rendszerek tervezése.	Adatszolgáltatás, ábrázolás, költségtervek.
Munkakörkezelés	Munkaköri adatok kezelése, specifikációk. Munkakör-értékelés.	Dokumentáció, munkaköri leírások, tervek kialakítása, rögzítése.
	Szervezeti struktúra elemzése.	Munkakörök és szervezet vizualizálása, adatszolgáltatás.
Munkaidő	Hiányzások, szabadságok, kieső idők.	Technikai megoldások, statisztikák, online adatszolgáltatás, jelentések.
	Jelenlét ellenőrzése, irányítási munka.	Beléptető rendszerek, regisztráció.
Toborzás	Folyamattervezés, dokumentálás.	Kampányok, hirdetések, pályázati űrlapok. Nyilvántartások, határidő-figyelés. Utólagos elemzés.
	Toborzás végrehajtása.	Hagyományos és internetes módszerek támogatása.

²⁰¹ FEJÉR, Tamás: *Személyügyi informatika*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. 2007. 6-7.

²⁰² Forrás: DOBAY, Péter: *Az emberi erőforrás-kezelés információs rendszere az új gazdaságban*. In: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Szerk.: Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, László Gyula, Poór József. Budapest, Complex Kiadó. 2007. 361.

11.2.5 A személyügyi szoftverek által támogatott fő funkciócsoportok egyik kiemelt területe: a személy- és munkaügyi nyilvántartás²⁰³

A tananyag korlátozott terjedelme miatt a korábban felvázolt 6 funkciócsoportja közül itt csak a személy- és munkaügyi nyilvántartás kerül bővebb kifejtésre.

A munkaügyi nyilvántartás rendszerint csupán a hatályos és vonatkozó törvények (a Munka Törvénykönyve, a közszolgálati és közalkalmazotti törvények, a rendészeti szervek hivatásos állományára vonatkozó törvények) által kötelezően előírt adatokat tartalmazza. A személyügyi nyilvántartás ennél lényegesen több adat segítségével minden olyan információval rendelkezik, amelyek a munkavállaló és az alkalmazó szervezet megegyezése (belső szabályzatok, kollektív szerződés) alapján a szakszerű személyügyi funkciók alkalmazásához elengedhetetlenül szükségesek.

A funkciócsoport informatikai támogatása napjainkban három különböző formában is megjelenhet.

- Előfordulnak még – egyre ritkábban – önálló nyilvántartó szoftverek.
- Gyakori, hogy a funkciócsoport a bérügyviteli rendszer része.
- Végül egyre inkább terjed az a megoldás, amely szerint a személy- és munkaügyi nyilvántartás a személyügyi szoftver Munkavállalókezelő moduljának része.²⁰⁴

Adatbázisok és adathalmazok²⁰⁵

Az adathalmazok alatt általában nagy tömegű adatok összeségét értjük.

Ezzel szemben az adatbázisok az adatokat rendezett formában tartalmazzák, ami megkönnyíti kezelésüket és felhasználásukat. A korszerű adatbázisok legfontosabb jellemzője az, hogy idősorokba rendezettek. Ezzel lehetővé válik nemcsak egy korábbi állapot visszakeresése, hanem lehetséges két vagy több időszak összehasonlítása is. Ez pedig a trendanalízis alapja, ami elengedhetetlen egy intézmény korszerű személyügyi vezetéséhez.

²⁰³ FEJÉR, Tamás: *Személyügyi informatika*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. 2007. 6-7.

²⁰⁴ FEJÉR, Tamás: *Személyügyi informatika*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. 2007. 33.

²⁰⁵ FEJÉR, Tamás: *Személyügyi informatika*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. 2007. 34.

Munkaügyi adatok²⁰⁶

A **munkaügyi adatok** a munkavállaló és az őt alkalmazó szervezet jogviszonyát jellemzik és határozzák meg. Ez az adathalmaz általában a Munka Törvénykönyvében, egyéb ide vonatkozó törvényekben és jogszabályokban, megállapodásokban (pl. kollektív szerződés a szakszervezetekkel) foglaltaknak megfelelő adatok, amihez egy sor további ágazat, illetve szervezetspecifikus adat járul.

A munkaügyi alapadatokhoz nagyon sok egyéb, kiegészítő funkció kapcsolódhat, például a munkaidő-gazdálkodási és -tervezési program, belépőkészítés, beléptető rendszer, dolgozóknak kiadott eszközök nyilvántartása, ebédjegykiadás, gépkocsi behajtási engedély stb. Ezek a „kis rendszerek” önmagukban nem túl nagyok, de mivel szükségesek a működéshez, ha mindegyikbe külön-külön kellene bevinni a dolgozók és a szervezet szükséges adatait, az jelentős többletfeladat lenne.

Az előbbi észrevétel szintén azt mutatja, hogy a munkaügyi modulnak számos olyan feladata van, ami túlmutat a hagyományos értelemben vett munkaügyi feladatokon, és az integrált adatbázis irányába mutat.

A **munkavállalók alapadatai** a személyi adatokon túl tartalmazzák a munkavállalók azon adatait is, amelyek meghatározzák a munkavállaló és a munkaadó (alkalmazó szervezet) kölcsönös jogviszonyának peremfeltételeit. Ugyancsak ide soroljuk az egyes fontos dokumentumok beszkenelt képeit pl. a munkavállaló által aláírt dokumentumokat és stb. Ez az adathalmaz tartalmazza többek között a köztisztviselői és közalkalmazotti besoroláshoz szükséges alapvető adatokat. A gyűjthető és nyilvántartandó adatok egy általánosan használható összetételét mutatjuk be a következőkben, annak előrebocsátásával, hogy az adatok összetétele és sorrendje a szervezetek gyakorlatában, akár jelentősen is, eltérhet.

Személyes adatok²⁰⁷

A munkavállaló személyi adatai:

- vezeté-, keresz-, elő-, utónév,
- lakcímadatok, ideiglenes lakcím, postai cím,
- elérhetőségi adatok, telefonszámok, e-mail címek,

²⁰⁶ FEJÉR, Tamás: *Személyügyi informatika*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. 2007. 33.

²⁰⁷ FEJÉR, Tamás: *Személyügyi informatika*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. 2007. 34-35.

- megszólítás, tud. fokozat,
- TAJ szám, adószám, személyi igazolvány szám, útleveél szám,
- gépjárművezetői engedély száma,
- utalási bankszámlaszámok,
- letiltások, levonások címei, ill. bankszámlaszámjai,
- gyermekek, eltartottak és azok TAJ száma,
- értesítendő legközelebbi hozzátartozó.

Szükség esetén – mint speciális személyi adat – erkölcsi bizonyítvány, illetve feddhetetlenség igazolása (esetleg átvilágítás – főtisztviselő esetében).

Végzettség és képzettség adatai:

- iskolai-, főiskolai, egyetemi végzettség(ek), a végzettség dátuma,
- ezek azonosító okiratainak száma,
- iskola megnevezése – típusa, jellege,
- szakmai képesítések, szakképzettséget adó tanfolyamok,
- szakértői minősítések,
- nyelvismeretek foka – nyelvvizsga szintje,
- ezek okiratainak azonosítója.

Szakmai adatok: (a betöltött munkakörhöz kapcsolódóan)

- szakmai tanfolyamok, tréningek,
- speciális szakmai ismeretek,
- szakmai kvalifikációt jelentő ismeretek és végzettségek,
- engedélyek és jogosítványok,
- szakértői tevékenység adatai.

Előző munkahelyek felsorolása:

Az időbeni felsoroláson kívül még szükség lehet a korábbi munkahelyek olyan adataira is, amelyekből eldönthető, hogy mennyi idő számítható be a közalkalmazotti, illetve köztisztviselői munkaviszonyba.

Intézményi adatok²⁰⁸

A munkavállalók intézményi adatai azon adatok halmaza, amely lényegében a munkavállaló és az intézmény között létrejött munkaszerződés formalizált adatait tartalmazza. Ez az adathalmaz tartalmazza a köztisztviselői, illetve a közalkalmazotti jogállás összes fontos adatát. Ugyancsak ezek az adatok képezik a különböző statisztikák és jelentések alapját.

- Előző munkahelyek azon adatai, melyek a közalkalmazotti/köztisztviselői besoroláshoz szükségesek és a személyi adatok feldolgozásának és szűrésének eredményeként keletkeznek,
- Beosztás, munkahely/terület, kulcsszám, besorolás, kinevezés, megszűnés, változás adatai, egy részük a személyi adatok alapján jön létre, másik részük a jogviszonnyal kapcsolatos és a pályafutáshoz kapcsolódik (a munkaszerződés, szolgálati idő, törvény-, illetve jogszabályváltozások, kitüntetés, fegyelmi stb.)
- Az illetmény és a pótlékok kiszámítása.

11.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

11.3.1 Összefoglalás

Ebben a leckében megismertük az emberierőforrás-gazdálkodás információs rendszerének a vállalkozások életében betöltött szerepét. Tisztáztuk az emberierőforrás-menedzsment informatikai támogatottságának jelentőségét. Bemutattuk az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó tevékenységek elektronizációját. Leírtuk a személyügyi szoftverek legfontosabb csoportjait és funkciót. Felsoroltuk a személyügyi szoftverek szokásos funkcióihoz kapcsolódó személyügyi feladatokat és informatikai támogatásokat. Felvázoltuk a személy- és munkaügyi nyilvántartás legfontosabb elemeit.

11.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Hogyan segíti makro- és mikroszinten az EEM informatikája a vállalkozásokat?
2. Melyek a személyügyi tevékenységek fejlődésének (három kiemelkedő periódusához tartozó) különböző technológiai támogatási szintjei?
3. Melyek a személyügyi szoftverek legfontosabb funkciócsoportjai?
4. Melyek a személyügyi szoftverek szokásos funkciói?

²⁰⁸ FEJÉR, Tamás: *Személyügyi informatika*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. 2007. 35.

5. Milyen személyügyi feladat kapcsolódik a személyügyi szoftverek szokásos funkcióihoz?
6. Milyen informatikai támogatás kapcsolódik a személyügyi szoftverek szokásos funkcióihoz?
7. Mi a különbség az adathalmazok és az adatbázisok között?
8. Mik azok a munkaügyi adatok?
9. Milyen személyes adatokat kell kezelnie egy jól működő személyügyi szoftvernek?
10. Milyen intézményi adatokat kell kezelnie egy jól működő személyügyi szoftvernek?

12. ÖSSZEFOGLALÁS

12.1 TARTALMI ÖSSZEFOGLALÁS

A könyv 10 fejezete azokat a főbb emberierőforrás-gazdálkodási területeket mutatta be, amelyek a munkaerő-áramlást írják le. Ezen tevékenységek megismerése végigviszi a hallgatót azon a folyamaton, hogy megismerje, hogyan kerül be egy munkavállaló a szervezetbe, mi történik vele, mint munkavállalóval a szervezeten belül.

Az első két témakör (2. és 3. lecke) az emberierőforrás-gazdálkodás környezetével foglalkozott. A 2. leckében megismerhettünk az emberierőforrás-gazdálkodást befolyásoló külső és belső tényezők, úgy mint a globális, a makro-, a mikro- és a szervezeti belső tényezők csoportját. Bemutatásra kerültek még a Harvard-modell és a munkaerőpiac főbb alapfogalmai és jellemzői, mint az emberierőforrás-gazdálkodás külső környezeti tényezői. A 3. lecke az esélyegyenlőség helyét és szerepét mutatta be a munka világában. Ebben a leckében megismerhettük az esélyegyenlőség jogi szabályozását az EU-ban és Magyarországon, tisztáztuk az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség, az egyenlő esélyek politikájának történetét és kitértünk az egyenlő bánásmód követelményének érvényesítésére a foglalkoztatásban, megismerhettük a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportokat, és szóltunk az esélyegyenlőségi terv szerepéről a munka világában.

Az emberierőforrás-gazdálkodás funkcionális tevékenységeinek bemutatását **a munkakörelemzéssel, tervezéssel és értékeléssel** kezdtük el **a 4. leckében.** E tevékenységcsoportot a munkakör-kialakítás kérdéseinek bemutatásával indítottuk, majd tisztáztuk a munkaköri alapfogalmakat, a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerét, majd áttértünk a munkakörtervezés folyamatának és módszereinek bemutatására. A munkakörelemzés lépéseinek leírása rávilágított arra, mely emberierőforrás-gazdálkodási területeken lehet a munkakörelemzés eredményeit felhasználni, például ez a tevékenység alapozza meg a munkaköri leírás tartalmát. A munkakör-értékelés technikáinak megismerése megmutatta, hogyan tudjuk az egyes munkakörök relatív súlyát meghatározni a szervezetben.

Az 5. lecke a munkaerő- és karriertervezés alapfogalmait mutatta be. A munkaerő-tervezés szintjeit megismerve szóltunk a munkaerő stratégiai tervezéséről, az operatív emberierőforrás-tervezésről, és leírtuk a munkaerő tervezésének lépéseit, a munkaerő-szükséglet és -fedezet felmérésének eszközeit, a két terv összevetését és az azok egyensúlytalanságából eredő feladatokat az alkalmazott eszközökkel együtt. A lecke második része a karrier fogalmával, a

karrierfejlesztéssel és különböző karrierutak bemutatásával foglalkozott. Leírtuk a karriertervezés helyét az emberierőforrás-gazdálkodásban, és megismerhettük a Greenhaus-féle karriermenedzsment modellt.

A 6. lecke a személyzetbeszerzés első két szakaszával, a toborzással és kiválasztással foglalkozott. Bemutattuk a toborzás célját, fogalmát, előfeltételeit, majd a munkaerő-keresés folyamatának leírását a toborzás belső és külső módjainak és eszközeinek alapos megismertetése követte. A lecke második része tartalmazta a kiválasztás célját, fogalmát, előfeltételeit és folyamatát, részletesen leírta a külső kiválasztás lépéseit.

A 7. lecke az alkalmazást és beillesztést mutatta be, mint a munkaerő-beszerzés utolsó két szakaszát. Szóltunk az alkalmazás fajtáiról, annak módját befolyásoló jogszabályokról, a munkavégzésre irányuló jogviszonyokról, elsősorban a versenyszférában. Bemutattuk a beillesztés és beilleszkedés fogalmait, azok szereplőit, a beillesztési idő hosszát, a munkavállaló közvetlen felettesének a beillesztéssel kapcsolatos feladatait, alaposan kifejtettük a beillesztési program szakaszainak elmeit és a munkahelyi beillesztés kockázatait.

A 8. lecke témája a teljesítményértékelés volt. Ennek keretében kitértünk a teljesítmény fogalmának tisztázására, a teljesítménymenedzsment és a teljesítményértékelés kapcsolódásának bemutatására, leírtuk a teljesítményértékeléssel kapcsolatos alapelveket. Megismerhettük a teljesítményértékelési célok főbb csoportjait, a teljesítményértékelés folyamatát, a teljesítményértékelés technikáit. Szóltunk a teljesítményértékelő beszélgetés (interjú) folyamatának lépéseiről és a teljesítményértékeléssel kapcsolatos hibák csoportjáról, valamint azok elemeiről.

A munkahelyi képzés és fejlesztés témakörei szerepeltek a **9. leckében**. A felnőttkori tanulás szükségességének megismerését a tanulás fogalmi meghatározása követte, részletesen kitérve a formális, a nonformális, az informális tanulásra és a Life Long Learning tisztázására. A lecke további része a személyzetfejlesztéssel foglalkozott, bemutatásra kerültek: a személyzetfejlesztés fogalma, szükségessége, célja, a munkahelyi képzések a felnőttképzésben, végül leírtuk a vállalati képzések leggyakoribb fajtáit és a képzések tervezésének folyamatait.

A 10. lecke az ösztönzés és javadalmazás tisztázásával foglalkozott. Kitértünk a motiváció fogalmára, a külső és belső motivációra, a motiváció tartalom- és folyamatelméleteire. A javadalmazásmenedzsment tartalmának és céljainak tisztázását követően bemutattuk a teljes körű javadalmazás modelljét, annak elemeit.

Az utolsó, **11. lecke témája az emberierőforrás-gazdálkodás információs rendszere**. Megismerhettük az emberierőforrás-menedzsment informatikai támogatását, az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó tevékenységek „elektronizációját”. Kitértünk a személyügyi szoftverek bemutatására, csoportosítottuk a személyügyi szoftvereket, leírtuk a személyügyi szoftverek által támogatott fő funkciócsoportok egyik kiemelt területét, a személy- és munkaügyi nyilvántartást. Bemutatásra került a személyügyi szoftverek bevezetésének folyamata is.

12.2 ZÁRÁS

Reméljük, hogy a könyvet áttanulmányozó hasznosan forgatta a könyvet, és az ismeretek elsajátítása után képes lesz átlátni és hatékonyan alkalmazni az emberierőforrás-gazdálkodás legfontosabb feladatait.

13. KIEGÉSZÍTÉSEK

13.1 IRODALOMJEGYZÉK

13.1.1 Hivatkozások

Könyv

1. ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazásmenedzsment*. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005.
2. ARMSTRONG, Michael: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, Kogan Page, 2009.
3. ARMSTRONG, Michael: *Handbook of Personnel Management Practice*. London, Kogan Page. 1991.
4. BAKACSI, Gyula– BOKOR, Attila – CSÁSZÁR, Csaba – GELEI, András – KOVÁTS, Klaudia: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, KJK-KERSZÖV, 1999.
5. BAKACSI, Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, KJK KERSZÖV Kiadó. 2000.
6. BAKACSI, Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest. Aula Kiadó Kft., 2004.
7. BOKOR, Attila – SZÓTS-KOVÁCS, Klaudia – CSILLAG, Sára – BÁCSI, Katalin – SZILAS, Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Aula Kiadó Kft., Budapesti Corvinus Egyetem, 2007.
8. BRANYICZKI, Imre: *Motivációs elméletek*. In: *Vezetés-Szervezés II*. Budapest, Aula Kiadó. 1991.
9. Brown Duncan: *Előszó*. In: Michael Arnstrong – Helen Murlis: *Javadalmazás-menedzsment*: KJK KERSZÖV, Budapest 2005.
10. BROWN, Duncan: *Reward strategies: From intent to impact*. CIPD, London. 2001.
11. BYARS, Lloyd L. – Rue, Leslie W.: *Human Resource Management*. New York. McGraw Hill Irwan, 2007.
12. CHIKÁN, Attila: *Vállalatgazdaságtan*. Budapest, Aula Kiadó, 1995.
13. CSORDÁS, Tamás - DABASI HALÁSZ, Zsuzsa – DOBAY, Péter - JUHÁSZ, István - KÁDEK, István – MAJÓ, Zoltán - MATISCSÁKNÉ LIZÁK, Marianna – TÓTH, Antal - TÓTHNÉ SIKORA, Gizella – ZÉMAN, Zoltán: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné dr. Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012.

14. CSORDÁS, Tamás: *Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés*. In: Matiscsákné Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 8. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.
15. DABASI HALÁSZ, Zsuzsanna: *A munkakör tervezése, elemzése és értékelése*. In: Matiscsákné Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 4. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.
16. DABASI HALÁSZ, Zsuzsanna: *Emberi erőforrások tervezése*. In: Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 5. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.
17. DOBAY, Péter – MAYO, Zoltán: *Az emberi erőforrás menedzsment információs rendszere*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné dr. Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012.
18. DOBAY, Péter: *Az emberi erőforrás-kezelés információs rendszere az új gazdaságban*. In: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Szerk.: Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, László Gyula, Poór József. Budapest, Complex Kiadó. 2007.
19. FEJÉR, Tamás: *Személyügyi informatika*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. 2007.
20. FEKETE, Iván – FRUTTUS, László – NEMESKÉRI, Gyula – PINTÉR, Zsolt – ZSOLDOS, Mariann: *A személyzeti osztály*. Budapest, KJK, 1997.
21. FRENCH, Wendel, L.: *Human Resources Management*. Boston, Houghton Mifflin Company, 2003.
22. GÁBOR R., István: *A munkaerőpiac makroökonómiája*. Budapest, Aula Kiadó, 1990.
23. GALASI, Péter (szerk.): *A munkaerőpiac szerkezete Magyarországon*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982.
24. GOMEZ-MEJIA, Luis - BALKIN, David – CARDY, Robert: *Managing Human Resources*. Prentice Hall International, 2003.
25. GREENHAUS, Jeffrey H. - CALLANAN, Gerald A.: *Career Management*. Hartcourt College Publishers, 1993.
26. GREENHAUS, Jeffrey H.: *Career Management*. Chicago, Dryden Press, 1987, 468.
27. GYÖKÉR, Irén - FINNA, Henrietta - KRAJCSÁK, Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment*. MSC oktatási segédanyag mesterképzés hallgatói számára. Budapest, BME MVT, 2009.
28. GYULAVÁRI, Tamás: *Esélyegyenlőség nők és férfiak között*. In: *Az Európai Unió szociális dimenziója*. Budapest, Szociális és Családügyi Minisztérium, 2000.
29. HENCZI, Lajos – NEMESKÉRI, Gyula – ZÖLLEI, Katalin: *Kompetenciame- nedzsment*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. 2007.

30. KÁDEK, István – JUHÁSZ, István: *Emberi erőforrás képzés és fejlesztés*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012.
31. KAROLINY, Mártonné: *Teljesítményértékelés*. In: Elbert – Karoliny – Farkas – Poór: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, 2001.
32. KAROLINY, Mártonné: *Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek*. In: Karoliny Mártonné – Poór József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest, Complex Kiadó, 2010.
33. KLEIN, Balázs – KLEIN, Sándor: *A szervezet lelke*. Budapest, EDGE 2000 Kiadó. 2008.
34. KLEIN, Sándor: *Munkapszichológia*. Budapest, EDGE 2000 Kiadó. 2004.
35. KLEIN, Sándor: *Vezetés- és Szervezetpszichológia*. Budapest, SHL Hungary. 2001.
36. KOZÁK, Gábor: *Fókuszban a motiváció, ösztönzés és elégedettség a Shinwa Magyarország Preziciós Kft stratégiájában*. Miskolc, Humán erőforrás menedzsment posztgraduális képzés, szakdolgozat. 2008.
37. KÓVÁRI, György: *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*. Budapest, Országos Munkaügyi Központ, 1991.
38. LÉVAI, Zoltán - BAUER, János: *A személyügyi tevékenység gyakorlata*. Budapest, Szókratész Kft. 1996.
39. MATISCSÁKNÉ LIZÁK, Marianna: *Esélyegyenlőség a munka világában*. In: Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 11. fejezet. Budapest, Complex Kiadó, 2012.
40. MATISCSÁKNÉ LIZÁK, Marianna: *Nők a munkaerőpiacon és a vezetésben*. Miskolc, PhD. dolgozat, Kézirat, 2006.
41. MATISCSÁKNÉ LIZÁK, Marianna: *Személyzetbeszerzés: Alkalmazás és beillesztés*. In: Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.) *Emberi erőforrás gazdálkodás* 7. fejezet. Budapest, Complex Kiadó, 2012.
42. MATISCSÁKNÉ LIZÁK, Marianna: *Személyzetbeszerzés: Toborzás és kiválasztás*. In: Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 6. fejezet. Budapest, Complex Kiadó, 2012.
43. NICHOLSON, Nigel – WEST, Michael: *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*. Cambridge, Cambridge University Press, 1989.
44. PETHEŐ, Gergely: *Vállalati képzések*. Előadás, Eszterházy Károly Főiskola, 2011.
45. PINTÉR, Zsolt: *Hogyan csináljunk karriert?* Budapest, Horton Books, 2001.
46. POÓR, József: *HR mozgásban*. Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest, MMPC, 2006.

47. RANDELL, Gerry: *Performance Appraisal*. In: Molander, Christopher (szerk.): *Human Resource Management*. Chartwell-Bratt Ltd., 1989.
48. SCHULTZ, Theodore, W.: *Beruházás az emberi tőkébe*. Budapest, KJK Kiadó. 1983.
49. SZERZŐ, Nélkül: *Demográfiai portré 2009*. Budapest, KSH Népeségtudományi Kutató Intézet, 2010.
50. TÍMÁR, János: *Munkaerő kínálat gazdaságtana*. Budapest, Aula Kiadó, 1991.
51. TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Az emberi erőforrás gazdálkodás környezeti tényezői*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 2. fejezet. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012.
52. TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Motivációs és javadalmazási rendszerek*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012.
53. WILL HARZING, Anne – RUYSEVELDT, Joris Van: *International Human Resource Management*. Heerlen, Open Universiteit, 1995.
54. ZSOLDOS, Marianna: *Személyzetfejlesztés*. In: *Humán erőforrások gazdaságtana*. Szerk.: Tóthné Sikora Gizella. Miskolc, Bíbor Kiadó, 2004.

Folyóirat

1. BOXALL, Peter: *Stratégic Human Resource Management: Beginning of a New Theoretical Sophistication?* *Human Resource Management Journal*, vol.2. No.3. Spring.1992.
2. FREY, Mária: *Atipikus foglalkoztatási formák terjedésének ösztönzése*. In: Fazekas Károly (szerk.): *Munkaerő-piaci tükrök*, Budapest, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, 2004.
3. MUNKÁCSY, Ferenc (szerk.): *„Fókuszban: az atipikus HR”*. Budapest, *Munkaügyi Szemle* 53. évf. 2009. I. különszám.
4. O’NEAL, Sandra: *The phenomenn of total rewards*. *ACA Journal*, 7(3), 1998.
5. REZNEK, György: *Értékeljük, vagy ne értékeljük?* (I-IV. rész). Budapest, *Humánpolitikai Szemle*, 1998. 12. szám – 1999. 3. szám.
6. RÓKA, Judit: *Az állásinterjú*. Budapest, *Munkaügyi Szemle*, 2002. 1. szám 14-19.
7. W. BARNA, Erika: *A fejtől búzlik a hal...* *Vezetőkiválasztás grafológiai módszerrel*. Budapest, *Humánpolitikai Szemle*, XXI. évfolyam 12. szám 2010. december.

Egyéb

1. AZ EURÓPA 2020 STRATÉGIA végrehajtását megalapozó előzetes Nemzeti Intézkedési Terv. Budapest, 2010. november 12.

Elektronikus dokumentumok / források

Cikkek

1. CSIGÁS, Zoltán: *Öt gondolat a munkahelyi beilleszkedésről*. 2008. [online dokumentum] [2008. november 12.] <URL: <http://www.hrportal.hu/hr/ot-gondolat-a-munkahelyi-beilleszkedesrol-20081112.html>>
2. SZERZŐ, Nélkül: *Motivációs elméletek és személyes fejlődés*. 2003. [online dokumentum] [2012. július 02.] <URL: <http://www.mfor.hu/cikkek/9885.html>>
3. TENK, István: *Az esélyegyenlőségi terv, mint a munkahelyi esélyegyenlőség előmozdításának egyik eszköze*. 2010. [online dokumentum] [2010. június 24.] <URL: http://www.portfolio.hu/gazdasag/jog/az_eselyegyenlosegi_terv_mint_a_munkahelyi_eselyegyenloseg_elomozditasanak_egyik_eszkoze.135051.html>
4. WIM, KOK: *Több munkahelyet Európába!* Wim Kok Jelentés. 2004. [online dokumentum] [2007. július 02.] <URL: http://einclusion.hu/wp-content/uploads/2007/09/wimkok_jelentes.pdf>

Törvények, jogszabályok

1. Az állami közvetítést a 30/2000. (IX. 15.) GM rendelet a munkaerő-piaci szolgáltatásokról, valamint az azokhoz kapcsolódóan nyújtható támogatásokról szabályozza. [online dokumentum] <URL: http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000030.GM>
2. Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról (2003. évi CXXV. Törvény). [online dokumentum] <URL: http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0300125.TV>
3. A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló (1991. IV.) törvény (Fltv.) definiálja a munkaközvetítők két csoportját: állami és magán közvetítők. [online dokumentum] <URL: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99100004.TV>
4. A Közalkalmazotti törvény (1992. évi XXXIII. Törvény). [online dokumentum] <URL: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99200033.TV>

5. A közoktatási esélyegyenlőségi intézkedési tervnek vannak az Emberi Erőforrás Minisztérium által kiadott gyakorlati útmutatói. [online dokumentum] <URL: <http://www.nefmi.gov.hu/kozoktatas/eselyegyenloseg/kozoktatasi-090803>>
6. A köztisztviselői törvény (2011. évi CXCV. Törvény). [online dokumentum] <URL: <http://www.kozszolga.hu/kttv>>
7. A Magyar Köztársaság Alkotmánya (1949. évi XX. Törvény). [online dokumentum] <URL: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=94900020.TV>
8. A Munka Törvénykönyve (1992. évi XXII. Törvény). [online dokumentum] <URL: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99200022.tv>

Egyéb elektronikus elérhetőségek

Honlapok

1. Egyenlő Bánásmód Hatóság: [online dokumentum] <URL: <http://www.egyenlobanasmod.hu/>>
2. Nemzeti Fejlesztési Ügynökség. [online dokumentum] <URL: <http://www.nfu.hu/lhh/>>
3. A Legjobb Női Munkahely Díj. <URL: www.legjobbnoimunkahely.hu>
4. A Családbarát Munkahely Díj (2011-es). <URL: <http://www.ncsszi.hu/csaladiegyensuly/>>

Egyéb

Esélyegyenlőségi Útmutató TÁMOP és TIOP pályázók és értékelők számára, 2011. február. Alapvető tudnivalók. Letölthető: www.nfu.hu

Tesztek: <http://teszt.lap.hu/>

Munkaszerződés minták: <http://munkaugyi-iratmintak.lapozz.hu/>

Munkaszerződés tájékoztató minták:

<http://munkaugyi-iratmintak.lapozz.hu/>

http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_hu.htm

EU-s statisztikák: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/Statistics>.

http://www.euvonal.hu/index.php?op=tenyek_kisszotar&abc_id=16

http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_hu.htm

http://www.eutax.hu/index.php?go=tartalom_list&id=67

<http://www.enc.hu/1enciklopedia/mindennapi/eselyegyenloseg.htm>

http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=full_szocpol_gyermekved&switch-content=afsz_szocpol_oesz_nevjegyzek&switch-zone=Zone1&switch-render-mode=full

<http://felelosseg.postr.hu/keteves-eselyegyenlosegi-tervet-fogadott-el-a-magyar-telekom>