

Emberi erőforrás gazdálkodás, biztonság és egészségvédelem

Matiscsákné Lizák Marianna

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

MÉDLAINFORMATIKAI KIADVÁNYOK

Emberi erőforrás gazdálkodás, biztonság és egészségvédelem

Matiscsákné Lizák Marianna



Líceum Kiadó
Eger, 2015



Hungarian Online University – Ágazati informatikai együttműködés létrehozása az új típusú e-learning alapú képzések hazai és nemzetközi elterjesztésére

TÁMOP-4.1.1.C-12/KONYV-2012-0003

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



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

Lektorálta:
dr. Erdei Gábor

Szerkesztette: Matiscsákné Lizák Marianna

ISBN 978-615-5509-66-7

Felelős kiadó: dr. Kis-Tóth Lajos
Készült: az Eszterházy Károly Főiskola nyomdájában, Egerben
Vezető: Kérészy László
Műszaki szerkesztő: Nagy Sándorné

Tartalom

Tartalom	5
1. Bevezetés	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	14
1.2 A kurzus tartalma	15
1.3 Tanulási tanácsok, tudnivalók	16
1. MODUL: Az emberi erőforrás gazdálkodás meghatározó tényezői és kialakulása	17
2. Lecke	19
2.1 Célkitűzések és kompetenciák	19
2.2 Az emberi erőforrás gazdálkodást meghatározó tényezők	19
2.2.1 Az emberi erőforrás gazdálkodást meghatározó tényezők csoportosítása	20
2.2.2 Globális tényezők	20
2.2.3 Makro-környezeti tényezők	22
2.2.4 Mikro-környezeti tényezők	24
2.2.5 Szervezeti belső tényezők	25
2.2.6 A munkaerő-piaci befolyásoló tényezők	27
2.2.7 A munka világa átalakulásának befolyásoló tényezői	29
2.3 Összefoglalás, kérdések	32
2.3.1 Összefoglalás	32
2.3.2 Önellenőrző kérdések	32
2.3.3 Gyakorló tesztek	33

3.	Lecke	36
3.1	Célkitűzések és kompetenciák	36
3.2	Az önálló személyügyi funkció kialakulása, fejlődése, főbb irányzatai	36
3.2.1	Az önálló személyügyi funkció kialakulása és fogalma	37
3.2.2	Az emberi erőforrás gazdálkodás (EEG) fogalma és célja	38
3.2.3	A személyügyi tevékenység főbb irányzatai, korszakai	39
3.2.4	A személyügyi menedzserek szerepének változása	41
3.3	Összefoglalás, kérdések	42
3.3.1	Összefoglalás	42
3.3.2	Önellenőrző kérdések	43
3.3.3	Gyakorló tesztek	43
2. MODUL:	Az emberi erőforrás gazdálkodás főbb tevékenységei	47
4.	Lecke	49
4.1	Célkitűzések és kompetenciák	49
4.2	Munkakör kialakítás, elemzés, tervezés és értékelés	49
4.2.1	Munkakör fogalma	50
4.2.2	A munkakör kialakításának kérdései	51
4.2.3	A munkakör alapelemei	52
4.2.4	Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere	53
4.2.5	Munkakörök tervezése	55
4.2.6	Munkakörelemzés	56
4.2.7	A munkakör-értékelés	59
4.2.8	A munkaköri leírás fogalma és készítése	60
4.2.9	A munkaköri leírás formai és tartalmi elemei	63
4.3	Összefoglalás, kérdések	64
4.3.1	Összefoglalás	64
4.3.2	Önellenőrző kérdések	65
4.3.3	Gyakorló tesztek	65
5.	Lecke	68
5.1	Célkitűzések és kompetenciák	68
5.2	Munkaerő-tervezés és karriertervezés	69
5.2.1	A munkaerő-tervezés fogalma és szintjei	69

5.2.2	A munkaerő-terv fogalma és kialakításának szempontjai	73
5.2.3	A munkaerő-tervezés fázisai	74
5.2.4	A karrier fogalma és értelmezése	80
5.2.5	A karriertervezés fogalma, haszna a munkaadó és a munkavállaló szemszögéből	80
5.2.6	A karrier fajtái, karrierutak	82
5.2.7	A karriert meghatározó tényezők	83
5.2.8	A karriertervezés helye az emberierőforrás-gazdálkodásban	84
5.2.9	A karriertervezés folyamatának lépései	85
5.3	Összefoglalás, kérdések	87
5.3.1	Összefoglalás	87
5.3.2	Önellenőrző kérdések	87
5.3.3	Gyakorló tesztek	88
6.	Lecke	91
6.1	Célkitűzések és kompetenciák	91
6.2	A munkaerő toborzása és kiválasztása	92
6.2.1	A munkaerő-beszerzés fogalma, módjai és szakaszai	92
6.2.2	A munkaerő toborzás célja és fogalma	95
6.2.3	A belső munkaerő toborzás eszközei	95
6.2.4	A külső munkaerő toborzás eszközei	96
6.2.5	A munkaerő kiválasztás célja és fogalma	98
6.2.6	A munkaerő kiválasztás eszközei	98
6.3	Összefoglalás, kérdések	103
6.3.1	Összefoglalás	103
6.3.2	Önellenőrző kérdések	103
6.3.3	Gyakorló tesztek	103
7.	Lecke	106
7.1	Célkitűzések és kompetenciák	106
7.2	Foglalkoztatás jogi szabályozása. Alkalmazás és beillesztés.	106
7.2.1	A foglalkoztatás jogi szabályozásának értelmezése	108
7.2.2	A munkajog fogalma	108
7.2.3	A munkaviszonyra vonatkozó szabályok	109
7.2.4	A munkavégzésre irányuló jogviszonyok	109
7.2.5	A munkaviszony alanyai, létesítése és jellemzői	111
7.2.6	A munkaszerződés elemei	112
7.2.7	A munkáltató írásbeli tájékoztatási kötelezettsége	113

7.2.8	A munkavállalók és a munkáltatók kötelezettségei és jogai	114
7.2.9	A beillesztés fogalma és céljai	115
7.2.10	A beillesztés érintettjei, a közvetlen felelős feladatai	116
7.2.11	A beillesztés program szakaszai és elemei	117
7.2.12	A beillesztés kockázatai	119
7.3	Összefoglalás, kérdések	120
7.3.1	Összefoglalás	120
7.3.2	Önellenőrző kérdések	120
7.3.3	Gyakorló tesztek	121
8.	Lecke	124
8.1	Célkitűzések és kompetenciák	124
8.2	Teljesítményértékelés, munkahelyi képzés és fejlesztés	125
8.2.1	A teljesítmény fogalma és értelmezése	125
8.2.2	A teljesítményértékelés fogalma	126
8.2.3	A teljesítményértékeléssel kapcsolatos alapelvek	128
8.2.4	A teljesítményértékelés céljai és folyamata	129
8.2.5	A teljesítményértékelés technikái és rendszerei	132
8.2.6	Teljesítményértékelő rendszerek	134
8.2.7	Az értékelő beszélgetés folyamata és a teljesítményértékeléssel kapcsolatos hibák	135
8.2.8	A személyzetfejlesztés fogalma, céljai és alapkérdései,	140
8.2.9	A képzés fogalma és fajtái, a képzési program	141
8.2.10	A képzés folyamata és hatékonysága	144
8.3	Összefoglalás, kérdések	146
8.3.1	Összefoglalás	146
8.3.2	Önellenőrző kérdések	147
8.3.3	Gyakorló tesztek	147
9.	Lecke	150
9.1	Célkitűzések és kompetenciák	150
9.2	Ösztönzés és javadalmazás	150
9.2.1	A motiváció és az ösztönzés fogalma	151
9.2.2	Motivációs elméletek	152
9.2.3	Ösztönzés, ösztönzésmenedzsment, ösztönzési rendszer	154
9.2.4	A teljes körű javadalmazás fogalma és elemei	156
9.3	Összefoglalás, kérdések	157

9.3.1	Összefoglalás	157
9.3.2	Önellenőrző kérdések	157
9.3.3	Gyakorló tesztek	158
3. MODUL:	Biztonság és egészségvédelem	161
10. Lecke		163
10.1	Célkitűzések és kompetenciák	163
10.2	A biztonság és egészségvédelem jogi szabályozása	164
10.2.1	A munkakörnyezet és az ergonómia szerepe a munkavégzésben	164
10.2.2	A munkavédelem fogalma, területei és feltételei	165
10.2.3	A munkabiztonság és a foglalkozás-egészségügy fogalma	166
10.2.4	A munkahelyi biztonság és egészségvédelem jogi szabályozása az EU-ban	167
10.2.5	A munkavédelem jogi szabályozása Magyarországon	169
10.2.6	A Munkavédelemről szóló törvény célja és főbb fejezetei	170
10.3	Összefoglalás, kérdések	174
10.3.1	Összefoglalás	174
10.3.2	Önellenőrző kérdések	174
10.3.3	Gyakorló tesztek	175
11. Lecke		177
11.1	Célkitűzések és kompetenciák	177
11.2	Biztonság	178
11.2.1	A munkabiztonság fogalma és feladata	178
11.2.2	A veszélyforrások csoportjai és azok elemei	179
11.2.3	A munkavégzés tárgyi feltételeinek biztosítása	180
11.2.4	A munkahelyeken alkalmazott biztonsági jelzések	181
11.2.5	Munkavédelmi oktatás	185
11.2.6	Biztonságtechnika	186
11.2.7	Munkabaleset, üzemi baleset	187
11.3	Összefoglalás, kérdések	189
11.3.1	Összefoglalás	189
11.3.2	Önellenőrző kérdések	189
11.3.3	Gyakorló tesztek	190
12. Lecke		192
12.1	Célkitűzések és kompetenciák	192

12.2	Egészségvédelem	193
12.2.1	A munkahelyi egészségvédelemmel és biztonsággal kapcsolatos uniós stratégiai keret (2014–2020)	193
12.2.2	A munkaegészségügy célja és feladata	195
12.2.3	A munkahigiéne célja és feladatai	197
12.2.4	A foglalkozás-egészségügy célja és feladatai	198
12.2.5	Foglalkozás-egészségügyi Szolgálat	199
12.2.6	Munkaköri alkalmassági vizsgálat	201
12.2.7	Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóság és Felügyelőség	202
12.2.8	Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer (MEBIR)	203
12.2.9	Biztonság- és egészségvédelem – Jó példák és gyakorlatok	203
12.3	Összefoglalás, kérdések	203
12.3.1	Összefoglalás	203
12.3.2	Önellenőrző kérdések	204
12.3.3	Gyakorló tesztek	204
13.	Összefoglalás	207
13.1	Tartalmi összefoglalás	207
14.	Kiegészítések	208
14.1	Irodalomjegyzék	208
14.1.1	Hivatkozások	208
14.2	Médiaelemek összesítése	211
14.2.1	Táblázatjegyzék	211
14.2.2	Ábrajegyzék	211

1. BEVEZETÉS

1.1 CÉLKITŰZÉSEK, KOMPETENCIÁK A TANTÁRGY TELJESÍTÉSÉNEK FELTÉTELEI

1.1.1 Célkitűzés

Az emberi erőforrás gazdálkodás, biztonság és egészségvédelem tárgy célja megismerni és elsajátítani az emberi erőforrás gazdálkodás, a biztonság és az egészségvédelem témaköreinek főbb alapfogalmait és a tevékenységeik közötti összefüggéseket.

A tárgy keretében a hallgató három modul keretében megismeri és elsajátítja a tananyagot:

1. MODUL: Az emberi erőforrás gazdálkodás meghatározó tényezői és kialakulása (2.-3. lecke) keretében a hallgató megismeri és elsajátítja:

- az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló globális, makrokörnyezeti tényezőket,
- a mikrokörnyezeti és szervezeti belső tényezőket,
- a munkaerőpiac alapfogalmait,
- az önálló személyügyi funkció kialakulását, fejlődését és főbb irányzatait.

2. MODUL: Az emberi erőforrás gazdálkodás főbb tevékenységei (4.-9. lecke) keretében a hallgató megismeri és elsajátítja:

- a munkakör fogalmát, kialakításának kérdéseit, felépítését,
- a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerét,
- a munkakörelemzés fontosságát, folyamatát és főbb eszközeit,
- a munkakör értékelés fogalmát és a Hay- módszert,
- a munkaköri leírás formai és tartalmi elemeit.
- a munkaerő tervezés fogalmát, célját és folyamatát,
- a munkaerő-tervezés fázisait,
- a munkaerő-igény és kínálat előrejelzését, a két oldal állapotát, eltéréseit és az eltérések megszüntetésére irányuló emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységeket,
- a karriertervezést és annak alapfogalmait,

- a munkaerő-beszerzés folyamatának szakaszait, – a toborzás, a kiválasztás, az alkalmazás és a beillesztés alapfogalmait, azok módjait és eszközeit,
- a teljesítményértékelés fogalmát, célját, folyamatát, technikáit és eszközeit,
- a munkahelyi képzést és fejlesztést,
- az ösztönzés (motiválás) és javadalmazás alapfogalmait és szerepét, a teljes körű javadalmazás rendszerét.

3. MODUL: Biztonság és egészségvédelem (10.-12. lecke) keretében a hallgató megismeri és elsajátítja:

- a biztonság és egészségvédelem jogi szabályozását,
- a munkakörnyezet, az ergonómia és a munkavédelem szerepét,
- a munkabiztonság és a foglalkozás-egészségügy alapfogalmait,
- a veszélyforrások csoportjait és azok elemeit,
- a munkavégzés tárgyi feltételeit,
- a munkahelyeken alkalmazott biztonsági jelzéseket,
- a munkavédelmi oktatás szükségességét,
- a biztonságtechnikát, a munkabaleset és az üzemi baleset közötti különbséget,
- a munkahelyi egészségvédelemmel kapcsolatos alapfogalmakat és ismereteket,
- a munkahigiéne és a foglalkozás-egészségügy fogalmait, céljait és feladatait,
- a foglalkozás-egészségügyi szolgálat működését, a munkaköri alkalmassági vizsgálatok fajtáit, a Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóság és Felügyelőség működését és a Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer (MEBIR) főbb elemeit.

1.1.2 Kompetenciák

Az emberi erőforrás gazdálkodás, biztonság és egészségvédelem tárgy képzési céljainak eléréshez tematikusan különböző kompetenciák elsajátítása szükséges.

A hallgató képes lesz:

- beazonosítani és átlátni az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló főbb tényezőket,

- különbséget tenni a globális, a makro-, a mikro- és a szervezeti belső befolyásoló tényezők között,
- a munkaerő-piaci alapfogalmakat értelmezni és a munkaerő-piaci összefüggéseket átlátni,
- a hagyományos (tipikus) és a nem hagyományos (az atipikus) foglalkoztatási formákat megkülönböztetni és azokat jellemezni,
- beazonosítani és átlátni az önálló személyügyi funkció kialakulását,
- az emberi erőforrás gazdálkodás fogalmát és célját értelmezni és a „szinomim” fogalmakat felismerni és átlátni,
- a személyügyi tevékenység főbb irányzatait, korszakait megkülönböztetni és a Peretti-féle periódusokat, szakaszokat jellemezni.
- beazonosítani és átlátni a személyügyi menedzserek szerepének változását és velük szemben támasztott kompetenciákat,
- átlátni és értelmezni a munkakör alapfogalmait, a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerét (FEOR-t),
- megtervezni, elemezni és értékelni a munkaköröket,
- munkaköri leírást készíteni.
- átlátni és megtervezni a munkaerő-tervezést,
- döntést hozni az akciótervben használható eszközökről,
- definiálni, megtervezni a különböző karriereket, a karriertevezés folyamatát.,
- szintetizáló formában átlátni, megtervezni, lebonyolítani a munkaerő-beszerezés folyamatának szakaszait mind a munkaadó, mind az álláskereső oldaláról,
- megnevezni és értelmezni a foglalkoztatáshoz kapcsolódó jogszabályokat,
- megkülönböztetni az alkalmazás különböző formáit,
- megtervezni, illetve lebonyolítani a teljesítményértékelési folyamat lépéseit,
- meghatározni a kompetencia fogalmát, a leggyakoribb vállalati képzési formákat,
- meghatározni a motiváció, az ösztönzés és a javadalmazás fogalmát, eszközeit,
- beazonosítani és átlátni munkakörnyezet és az ergonómia és a munkavédelem szerepét a munkavégzésben,

- a munkabiztonság és a foglalkozás-egészségügy fogalmi elemeit megkülönböztetni és azokat jellemezni,
- átlátni az EU-s és a hazai jogi szabályozást a munkavédelem területén,
- a munkahelyeken alkalmazott biztonsági jelzéseket megkülönböztetni és azokat értelmezni,
- átlátni a munkavédelmi oktatás szükségességét, beazonosítani a biztonságtechnikát és különbséget tenni a munkabaleset és az üzemi baleset között,
- a munkahigiéne és a foglalkozás-egészségügy fogalmát és célját értelmezni és a „szinonim” fogalmakat felismerni és átlátni,
- átlátni a foglalkozás-egészségügyi szolgálat és a Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóság és Felügyelőség működését,
- megnevezni a MEBIR főbb elemeit,
- szintetizáló formában alkalmazni a biztonság- és egészségvédelem alapfogalmait.

1.1.3 A tantárgy teljesítésének feltételei

Az emberi erőforrás gazdálkodás, biztonság és egészségvédelem tárgy teljesítésének feltétele, hogy a hallgató:

- ismeri és átlátja az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló globális, makro-, mikro- és szervezeti belső tényezőket,
- ismeri a munkaerő-piaci alapfogalmakat és a munkaerő-piaci összefüggéseket,
- meg tudja különböztetni a hagyományos (tipikus) és a nem hagyományos (az atipikus) foglalkoztatási formákat,
- átlátja az önálló személyügyi funkció kialakulását, az emberi erőforrás gazdálkodás fogalmát és célját,
- tudja a személyügyi tevékenység főbb irányzatait, korszakait, a Peretti-féle periódusokat, szakaszokat,
- átlátja a személyügyi menedzserek szerepének változását és velük szemben támasztott kompetenciákat,
- ismeri a munkakör alapfogalmait, a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerét (FEOR-t),
- ismerni és értelmezni tudja a munkaköröket, a munkaköri leírást, a munkaerő- és karriertervezést,

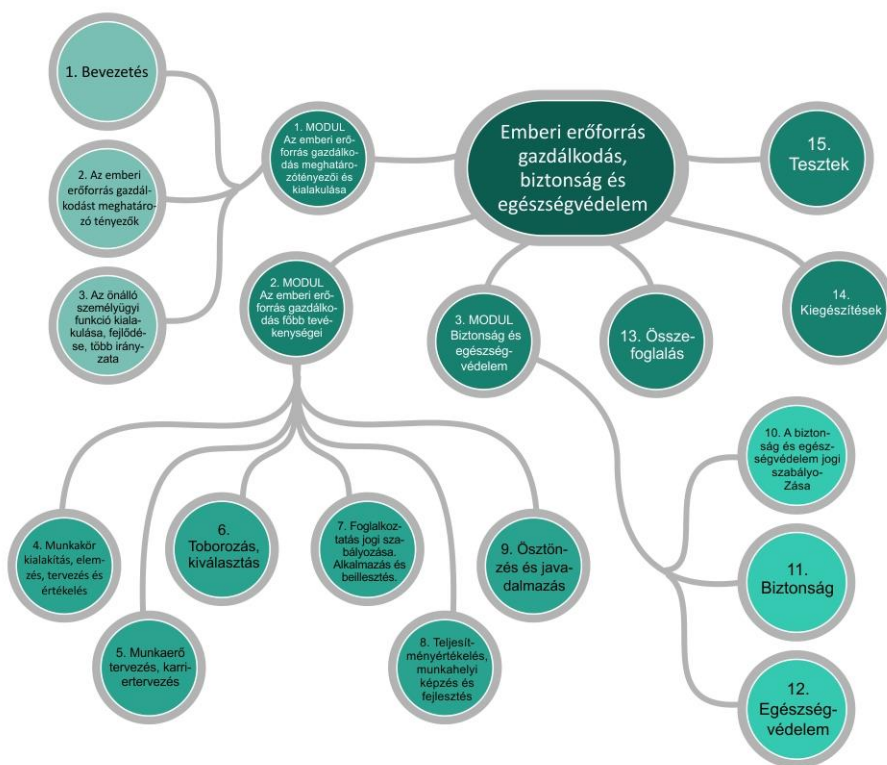
- megtervezni és lebonyolítani tudja a munkaerő-beszerzés folyamatának szakaszait mind a munkaadó, mind az álláskereső oldaláról,
- ismerni és értelmezni tudja a foglalkoztatáshoz kapcsolódó jogszabályokat,
- ismeri az alkalmazás különböző formáit,
- rendelkezik a teljesítményértékelés lebonyolításához szükséges alapismeretekkel,
- ismeri a kompetencia fogalmát, a leggyakoribb vállalati képzési formákat,
- tudja a motiváció, az ösztönzés és a javadalmazás fogalmát, eszközeit,
- ismeri a munkakörnyezet, az ergonómia és a munkavédelem szerepét a munkavégzésben,
- tudja a munkabiztonság és a foglalkozás-egészségügy fogalmi elemeit és azok jellemzőit,
- tudja a munkahelyeken alkalmazott biztonsági jelzéseket, a munkavédelmi oktatás szükségességét és fajtáit,
- ismeri a munkahigiéne és a foglalkozás-egészségügy alapfogalmait és célját,
- tudja a foglalkozás-egészségügyi szolgálat és a Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóság és Felügyelőség működését, a MEBIR főbb elemeit.

1.2 A KURZUS TARTALMA

Az emberi erőforrás gazdálkodás, biztonság és egészségvédelem tananyag három, egymásra jól építkező modulból áll.

A tárgy keretében a hallgató az első modul keretében megismeri és elsajátítja az emberi erőforrás gazdálkodás meghatározó tényezőit és kialakulását. A második modulban tematikusan bemutatásra kerülnek az emberi erőforrás gazdálkodás főbb tevékenységei. A harmadik modulban a biztonság és egészségvédelem főbb alapfogalmai kerülnek bemutatásra.

A tananyag végén található az összefoglalás, a kiegészítés részben a forrásmunkák, valamint az ábrák, táblázatok és médiaelemek összesítése van feltüntetve, a Tesztek című részben a tananyag elsajátítását segítő feladatok kaptak helyet, melyekkel felmérhető, hogy mennyire sikerült elsajátítani a szükséges szakmai ismereteket.



1. ábra: Az emberi erőforrás gazdálkodás, biztonság és egészségvédelem tananyag logikai struktúrája

1.3 TANULÁSI TANÁCSOK, TUDNIVALÓK

A leckék elején gondolatterkép segíti a tananyagban való eligazodást és megkönnyíti átlátni annak struktúráját. A fejezetek végén önellenőrző kérdések és gyakorló feladatok, tesztek vannak, melyek hozzájárulnak a tananyag hatékony elsajátításához és a tárgy sikeres teljesítéséhez.

1. MODUL:
Az emberi erőforrás gazdálkodás meghatározó
tényezői és kialakulása

2. LECKE

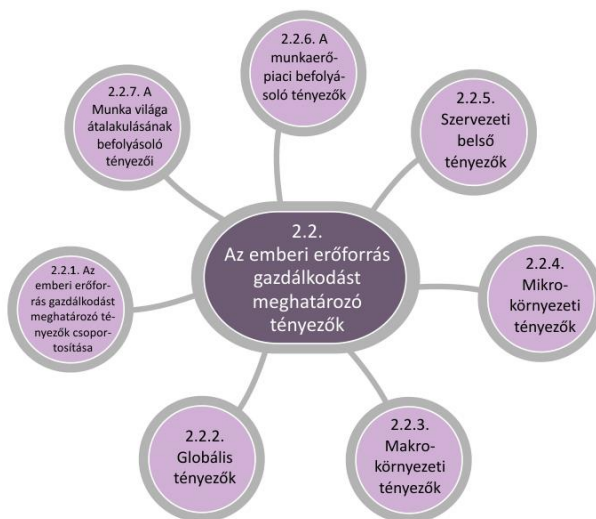
2.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló globális, makro-környezeti, mikrokörnyezeti és szervezeti belső tényezők bemutatására kerül sor. Külön kitérünk a munkaerőpiac alapfogalmainak tisztázására, mint az emberi erőforrás gazdálkodás külső környezeti tényezőire.

A hallgató képes lesz:

- beazonosítani és átlátni az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló főbb tényezőket,
- különbséget tenni a globális, a makro-, a mikro- és a szervezeti belső befolyásoló tényezők között,
- a munkaerő-piaci alapfogalmakat értelmezni és a munkaerő-piaci összefüggéseket átlátni,
- a hagyományos (tipikus) és a nem hagyományos (az atipikus) foglalkoztatási formákat megkülönböztetni és azokat jellemezni.

2.2 AZ EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁST MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK



2. ábra: Gondolattérkép a 2. leckéhez.

2.2.1 Az emberi erőforrás gazdálkodást meghatározó tényezők csoportosítása

Az emberi erőforrás gazdálkodást meghatározó tényezőket a vállalkozások működését befolyásoló tényezőkhez hasonlóan¹ globális, makrokörnyezeti, mikrokörnyezeti és a szervezeti, vállalati belső tényezők csoportjaira lehet osztani.

Ezen csoportokat mutatja a következő ábra.



3. ábra: Az emberierőforrás-gazdálkodást befolyásoló tényezők²

Mint ahogy a meghatározó tényezők nevei is mutatják, a befolyásoló tényezőket a „tágtól” a „szűkebb” felé haladva csoportosítottuk, úgy, hogy a külső tényezőktől haladunk a belső tényezők felé. A lecke további részében ezen tényezőcsoportok részletesebb bemutatására kerül sor.

2.2.2 Globális tényezők

A globális tényezők két nagy eleméről beszélünk a következőkben, egyrészt a globalizációról, másrészt a válságokról.

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

² Forrás: Saját szerkesztés.



4. ábra: Globális tényezők³

A globalizáció, vagy nemzetköziesedés egy összetett társadalmi és gazdasági folyamat, melynek vannak gazdasági, politikai és kulturális vonatkozásai is és amely természetesen egymás után éri el a világ országait. A globalizáció kölcsönös függőségi viszonyokat jelent. A globalizáció elméleti megközelítése Immanuel Wallerstein "világrendszer" ⁴ fogalmára vezethető vissza, mely a fejlett és kevésbé fejlett országok egyenlőtlen gazdasági és politikai kapcsolatainak hálózatát jelöli. Egyes országok azok intézményei, cégei és egyéb szereplői (pl. a lakossága) révén természetesen bekapcsolódnak a nemzetközi munkamegosztásba, hiszen a cégek külkereskedelmében vesznek részt, importálnak és exportálnak, leányvállalatokat hoznak létre különböző országokban, a lakosság egy része utazik, pl. más országban nyaral és költi el a pénzét, vagy „külföldön” vállal munkát. A globalizáció tehát valóban egy igen összetett folyamat, amely átszövi a világ valamennyi, a nemzetközi munkamegosztásba bekapcsolódó országot.⁵

Az üzleti élet globalizálódása új követelményeket támaszt a nemzetközi vállalatokkal és a munkavállalókkal szemben egyaránt. Előterbe

³ Forrás: Saját szerkesztés.

⁴ További részletek olvashatók: Immanuel Wallerstein (2010): Bevezetés a világrendszer-elméletbe, L'Harmattan Kiadó, 2010.

⁵ POÓR, József: *HR mozgásban. Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest, MMPC, 2006.

kerülnek a különböző kultúrákban jártas szakemberek, akik a multikulturát ismerik, jártasok benne és ezáltal az új kihívásokhoz jobban tudnak igazodni, alkalmazkodni. Átalakul a gazdaság szerkezete és ezáltal a foglalkoztatási struktúra is. Módosulnak a munkahelyekkel szembeni elvárások, változnak az egyes munkakörök ellátásához szükséges képességek és készségek, kompetenciák, melyek a munkavállalókkal szembeni követelmények megváltozását is eredményezik. Ehhez természetesen az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egységeknek, illetve személyeknek is alkalmazkodniuk kell.

A globális tényezők másik nagy eleme a válságok. Ez sem egy új keletű tényező, azaz ne csak a 2008-ban általunk is átélt folyamatot nézzük, hanem menjünk vissza a XX. század első nagy válságáig. Ez 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. A 2008-ban kirobbant gazdasági világválság a nagy gazdasági világválság óta a legjelentősebbnek tartott gazdasági válság, mely az ezt megelőző globális pénzügyi válságból alakult ki. Előzménye az amerikai másodlagos jelzáloghitel-válság vagy amerikai jelzáloghitel-válság az Amerikai Egyesült Államok ingatlan- és bankszektorából 2006 végén indult ki, változó intenzitású pénzügyi válság, amely számos országban még ma is érezteti a hatását. A válság alatt jelentős cégek mentek csődbe, vagy olvadtak össze, de érzékenyen érintette a nyugat-európai bankokat is, és hatása az amerikai gazdaság visszaesésén keresztül az egész világgazdaságban megmutatkozik még ma is.

2.2.3 Makro-környezeti tényezők

A makro-környezeti tényezők több elemét különböztetjük meg, mi az alábbiakról beszélünk majd a következőkben: gazdasági, társadalmi, demográfiai, földrajzi, politikai-jogi, illetve technológiai-műszaki tényezőről.



5. ábra: Makro-környezeti tényezők⁶

-  **A makro-környezet mindaz, amit a vállalat nem tud befolyásolni, de hatással van a vállalatra, annak működésére, emberi erőforrás gazdálkodására. A makro-környezeti tényezők a vállalat olyan külső környezete, amelyeket a vállalatok egymagukban nem tudnak befolyásolni, így többnyire alkalmazkodnak ezekhez a hatásokhoz.**

Az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló tényezők: a gazdasági, a társadalmi, a demográfiai, a földrajzi, a politikai-jogi és a technológiai-műszaki tényezők. (A munkaerőpiacot befolyásoló tényezőkre külön térünk ki.) Ezekről úgy is beszélhetünk, mint a vállalkozást befolyásoló, illetve ezen belül az emberi erőforrást meghatározó makro tényezők. Nézzünk ezekre egy-egy példát:

- a gazdasági tényező alapvetően befolyásolja a jövedelmi viszonyokat, egy munkavállaló mennyiért hajlandó munkát vállalni, de vannak kényszer-munkavállalók is, akik bármennyiért elmennek dolgozni akár nem végzettségűeknek megfelelő munkakört is elvállalnak a pénzért,
- a társadalmi környezet a szokásokat, hagyományokat, munkavállalási motivációkat határozza meg, hiszen vannak olyanok, akik tradicionálisan választanak foglalkozást, esetleg generációk dolgoznak egy cégnél,
- a demográfiai környezet a munkavállalási korú (munkaképes korú) lakosság nagyságát és összetételét (is) mutatja,

⁶ Forrás: Saját szerkesztés.

- a földrajzi környezet azt befolyásolja, hogy egyes területi egységeken, térségekben milyen a munkaerő-piac, a foglalkoztatás, az elhelyezkedés és annak feltételeinek lehetősége, hiszen ha magas a munkanélküliség az adott területen, akkor az más emberi erőforrás gazdálkodást jelent, mintha egy munkaerő-hiányos területen kell dolgozni,
- a politikai-jogi környezet például szabályozza a foglalkoztatást és a munkavállalást, ami szintén befolyásolja az emberi erőforrás gazdálkodási feladatot, hiszen ezeknek meg kell felelni, pl. kötelező minimálbér, munkaidő-szabályozás, munkavédelmi előírások stb.
- a technológiai-műszaki környezet meghatározhatja, hogy a munkaerőnek milyen kompetenciával, képzettséggel kell rendelkeznie, az emberi erőforrással gazdálkodó szervezet milyen szoftverekkel kell, hogy a kapcsolatot tartsa, a bevételeket benyújtja a hatóságoknak, szerveknek.

2.2.4 Mikro-környezeti tényezők

A mikro-környezeti tényezők több elemét különböztethetjük meg: a következőkben mi az alábbiakról fogunk röviden beszélni.



6. ábra: Mikro-környezeti tényezők⁷

⁷ Forrás: Saját szerkesztés.

- ☞ **A mikro-környezet mindaz, ami közvetlenül hat a vállalatra, amely meghatározza a vállalat közvetlen piaci jelenlétét: a vállalatok, a szállítók, a piaci közvetítők, a vevők, a versenytársak és a közvélemény.**

A vállalat mikrokörnyezete tehát magába foglalja a vállalat képességét a piac kiszolgálására. Az emberi erőforrás gazdálkodás kapcsán arra kell figyelni, hogy a piaci igényeknek megfelelően hogyan alakul a termelés és a szolgáltatás? Ennek ismeretében és érdekében kell a munkát megszervezni. Meg kell határozni, hogy mekkora létszámmal kell tervezni, hogyan kell a munkarendet, munkaidőt kialakítani. Ugyanakkor azt is ismerni kell, hogy más munkaadók milyen munkafeltételeket és körülményeket tudnak a dolgozóiknak biztosítani, hiszen ez is meghatározza, hogy mennyire tudjuk a munkavállalókat megtartani.

2.2.5 Szervezeti belső tényezők

A következőkben az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló külső tényezők után a szervezet belső tényezőit nézzük át.

- ☞ **A szervezeti belső tényezők általánosságban a szervezet rendelkezésére álló erőforrások. Ezeket a vállalat képes befolyásolni, ő maga tudja kialakítani.**



7. ábra: Szervezeti belső tényezők⁸

⁸ Forrás: Saját szerkesztés.

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 szükséges létszámot, ezáltal a szervezet formáját, annak felépítését.

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

- A szervezet jellemzői:
 - szervezeti stratégiai és operatív célok
 - pénzügyi kondíció és flexibilitás
 - 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 fentiek közül érdemes a **szervezeti kultúrát** – még ha röviden is – megemlíteni, mert több emberi erőforrás gazdálkodási terület, pl. a személyzetbeszerzés, vagy a biztonság és az egészségvédelem – a kötelező törvényi elvárásokon túl – erős szervezeti kultúra függőséget mutat. De mi is a szervezeti kultúra? E. H. Schein szerint a szervezeti kultúra „Közös alapfeltevések mintázata, amelyet egy adott csoport fedezett fel, illetve fejlesztett ki, miközben megtanult megbirkózni a külső alkalmazkodás és a belső integráció problémáival, s amely alapfeltevések elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék őket, s a csoport új tagjainak átadják őket, mint a problémák észlelésének, a róluk való gondoskodásnak és a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módját.”⁹

A szervezeti kultúra azonban nem csak az, ahogyan a dolgok működnek a szervezeten belül, nem csak a hagyományaink, rítusaink, szokásaink, az értékeink, hanem sokkal mélyebben vannak azok a szintek, ahol megjelennek, hiszen mind az egyéni, mind pedig a csoportos/kollektív

⁹ Forrás: E.H. Schein (1991): Whats is cultur? In: Frost - Moore – Luis – Lundberg – Martin, eds: Reframing Organizational Culture. Sage Publications, London, 246.

viselkedéseinket, gondolati mintáinkat és értékeinket – gyakran tudat alatt is meghatározza. A szervezeti tagok a rendszeres közös interakcióik során egy bizonyos szinten hasonló nézetrendszert alakítanak ki és az ettől való eltérést következményekkel látják el. Ezért fontos ennek ismerete az emberi erőforrás gazdálkodással való foglalkozásban is, hiszen például a személyzetbeszerzés, munkaerő-felvétel kapcsán fontos azt is megnézni, hogy az alkalmazásra kerülő be tud-e majd illeszkedni a szervezeti kultúrába- képes-e az „asszimilációra” vagy sem.

Összességében tehát azt tudjuk mondani a befolyásoló tényezőkről, hogy a szervezeti 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.

2.2.6 A munkaerő-piaci befolyásoló tényezők

A következőkben bemutatjuk azokat a munkaerő-piaci elméleti fogalmakat, melyek meghatározzák és befolyásolják az emberi erőforrás gazdálkodást.

☞ **Makro-ökonómiai 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.**¹⁰

☞ **A munkaerőpiac két, formálisan azonos státusú szereplő (munkavállaló és munkáltató) közötti cserék összessége.**

A csere során megvalósul a munkavállalók munkahelyekkel való összekapcsolódása, illetve a munkavállalók munkahelyek közötti mozgása. A munkaerő-mozgások összességét a munkaerő allokációjának, illetve re-alkotációjának nevezzük, így **a munkaerőpiac a munkaerő allokációs, illetve re-alkotációs intézménye.**¹¹

A munkaerőpiac alapvető kategóriái: munkabér, munkaerő-kereslet és a munkaerő-kínalat. A munkabér nem más, mint a munkaerő ára. A piacon kitüntetett szerepe van a munkabérnek, mivel befolyásolja az eladók és vevők, azaz a munkaadók és a munkavállalók lépéseit.

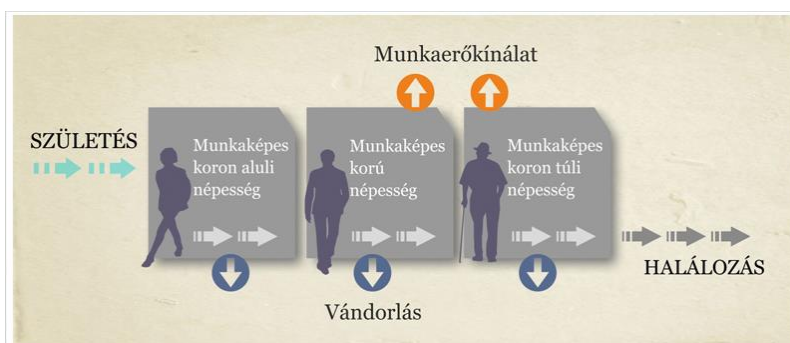
¹⁰ GÁBOR R., István: *A munkaerőpiac makroökonómiája*. Budapest, Aula Kiadó, 1990.

¹¹ GALASI, Péter (szerk.): *A munkaerőpiac szerkezete Magyarországon*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982. 18.

A munkaerőpiac vizsgálata a munkaerő-kínálat és –kereslet elemzésével kezdődik, egymáshoz való viszonyuktól függ a munkaerőpiac egyensúlyi állapota.¹² A munkaerő-piacegyensúlyi helyzete alapvetően befolyásolja a szervezetek emberi erőforrás gazdálkodását, hiszen egy túl-kínálatos piacon a cég „válogathat” a potenciális munkavállalók között, míg túl-keresletes (munkaerő-hiányos piacon) nehéz a megfelelő munkaerőt beszerezni. És ez meghatározza azt is, hogy mennyit kell fizetnie a cégnek a munkavállaló számára, illetve mennyiért hajlandó munkába állni a munkavállaló.

A munkaerőpiacot alakító tényezők befolyásolják a vállalkozások emberi erőforrás 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.



8. ábra: A népesedési folyamatok elemei¹³

Az ábrából jól látható, hogy a születési ráta (termékenység), a halálzási 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.¹⁴ A fejlett

¹² Erről részletesen nem szólunk, korábbi tanulmányaikban a hallgatók ezt már tanulták.

¹³ Eredeti forrás: TÍMÁR János: *Munkaerő kínálat gazdaságtana*. Budapest, Aula Kiadó, 1991. 5.

¹⁴ Természetes szaporodás/fogyás az élveszületések és a halálozások különbözete.

országokban a népesség természetes fogyását kompenzálja a bevándorlási többlet. Magyarország, amelyik korábban népességkibocsátó ország volt, mára befogadó és tranzit országgá vált.¹⁵

- **A népesség összetétele:** a népesség életkor szerinti, nemek szerinti, képzettségi színvonalát jelző iskolai végzettség szerinti megoszlásának nyomon követése, ismerete elengedhetetlen az emberi erőforrás gazdálkodás hatékony végzéséhez.¹⁶

2.2.7 A munka világa átalakulásának befolyásoló tényezők

A munka világának átalakulása kapcsán az Európa 2020 stratégiáját kell először megismernünk. Ebben a stratégiában¹⁷ 5 kiemelt cél fogalmazódott meg, melyet 2020-ra az EU egészének teljesítenie kell. Ezek az alábbiak az öt területet illetően:

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 helyzetét és a helyi viszonyokat. „Magyarország a 20-64 év közötti népességre vonatkozó foglalkoztatási ráta 75 százalékra

¹⁵ *Demográfiai portré 2009.* KSH Népeségtudományi Kutató Intézet, Budapest, 2010. 124.

¹⁶ TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Az emberi erőforrás gazdálkodás környezeti tényezői.* In: Emberi erőforrás gazdálkodás, 2. fejezet. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó, 2012. 62.

¹⁷ Forrás: http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_hu.htm. Letöltve: 2012. 06.14.

emelését, vagyis az uniós szintű céllal való teljes konvergenciát tűzi ki célul 2020-ig. A nemzeti vállalatok 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.”¹⁸ 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.¹⁹ 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. **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
- munkaerő-kölcsönzés
- polgári (vállalkozási vagy megbízási szerződéses) jogviszonyon alapuló munkavégzés
- kollektív önfoglalkoztatás
- bedolgozói munka
- távmunka
- a munkaidő megszervezésének rugalmas formái

¹⁸ AZ EURÓPA 2020 STRATÉGIA *végrehajtását megalapozó előzetes Nemzeti Intézkedési Terv*. Budapest, 2010. november 12.

¹⁹ Forrás: MUNKÁCSY Ferenc (szerk.): „*Fókuszban: az atipikus HR*”. Budapest, Munkaügyi Szemle 53. évf. 2009. I. különszám.

- szezonális, alkalmi munkavállalás
- állami támogatással létrejövő, határozott idejű munkaviszony (pl. a közfoglalkoztatás).

Ezen formák terjedése nagymértékben befolyásolják az emberi erőforrás gazdálkodást. A felsorolt formák részletes bemutatására nem térünk ki, csupán a részmunkaidős és a távmunka formákat mutatjuk be röviden, melyek a Magyarországos leginkább elterjedtek.

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,²⁰ ezzel kapcsolatban általában 4 vagy 6 órás foglalkoztatásról beszélünk.

Távmunka: 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, szatellit munkahelyen 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 koncentrál.

²⁰ FREY, Mária: *Atipikus foglalkoztatási formák terjedésének ösztönzése*. In: Fazekas Károly (szerk.): *Munkaerő-piaci tükrök*. Budapest, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, 2004. 1008.

A távmunka ismertebb formái:²¹

„**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, decentrálizált vállalati irodákban végzett munka.

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.”

2.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

2.3.1 Összefoglalás

Ebben a leckében az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló főbb tényezőket mutattuk be. Megismertük a globális, a makro-környezeti, a mikro-környezeti, a szervezeti belső tényezők és a munkaerő-piaci befolyásoló tényezők egyes elemeit. A lecke végén a munka világa átalakulásának befolyásoló tényezőire tértünk ki, bemutattuk annak az Európa 2020 stratégia céljait, áttekintettük az atipikus foglalkoztatási formákat és kitértünk a részmunkaidős foglalkoztatásra, illetve bemutattuk a távmunkát.

2.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Sorolja fel az emberi erőforrás gazdálkodásra ható tényezők csoportjait!
2. Mutassa be az emberi erőforrás gazdálkodásra ható globális tényezőket!

²¹ Lásd előző forrást.

3. Mutassa be az emberi erőforrás gazdálkodásra ható makro-környezeti tényezőket!
4. Mutassa be az emberi erőforrás gazdálkodásra ható mikro-környezeti tényezőket!
5. Mutassa be az emberi erőforrás gazdálkodásra ható munkaerő-piaci befolyásoló tényezőket!
6. Mutassa be a munka világa átalakulásának befolyásoló tényezőit!
7. Definiálja a munkaerőpiac fogalmát!
8. Mondjon példákat a munkaerő-kínálatot és – keresletet befolyásoló tényezőkre!
9. Mutassa be az „Európa 2020-as stratégia” főbb célkitűzéseit!
10. Milyen tényezők hatnak a népesedési folyamatokra?
11. Mutassa be a tipikus és az atipikus foglalkoztatás különbségeit!
12. Milyen atipikus foglalkoztatási formákat ismer? Jellemezze a részmunkaidős és a távmunkát!

2.3.3 Gyakorló tesztek

1. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges). Az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló tényezők fő csoportjai:
 - a) gazdasági tényezők
 - b) globális tényezők**
 - c) szervezeti tényezők**
 - d) társadalmi tényezők
2. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges). Az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló globális tényezők:
 - a) népesedési tényezők
 - b) nemzetköziesedés**
 - c) makro tényezők
 - d) válságok**
3. Melyik a helyes válasz? (egy helyes válasz lehetséges). A szervezet belső tényezői:
 - a) belső érintettek (tulajdonos(ok), menedzser(ek), alkalmazott(ak))**
 - b) politikai-jogi tényezők
 - c) gazdasági és társadalmi tényezők
 - d) globalizáció, hazai vállalatok

4. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A globalizáció, vagy nemzetköziesedés egy összetett társadalmi és gazdasági folyamat, melynek vannak gazdasági, politikai és kulturális vonatkozásai is.

- a) igaz
- b) hamis

5. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz lehetséges). A mikro-környezet mindaz, ami

- a) közvetlenül hat a vállalatra
- b) amely meghatározza a vállalat közvetlen piaci jelenlétét
- c) ami közvetve hat a vállalatra
- d) amit adottságnak kell tekinteni

6. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges). A tipikus foglalkoztatási forma jellemzői:

- a) határozatlan idejű
- b) kötetlen munkaidejű
- c) teljes munkaidős
- d) részmunkaidős foglalkoztatás

7. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? Mikro-ökonómiai szempontból a munkaerőpiac az egyének és háztartások mint potenciális munkavállalók együttes (aggregált) munkaerő-kínálata.

- a) igaz
- b) hamis

8. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges). A munkaerőpiac alapvető kategóriái:

- a) munkabér
- b) munkaerő-kereslet
- c) jövedelem
- d) munkaerő-kínálat

9. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? Az Európa 220 stratégia szerint 2020-ra az EU egészének biztosítania kell a foglalkoztatás területén, hogy a 20-64 évesek körében a foglalkoztatottság aránya elérje a 70%-ot.

- a) igaz
- b) hamis

10. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges). A távmunka definíciója szerint három feltételnek kell egyidejűleg teljesülnie a hatékony távmunkához:

- a) kialakított távmunkahely
- b) info-tele-kommunikációs eszközök
- c) adatszolgáltatási kötelezettség
- d) speciális irányítás és ellenőrzés

3. LECKE

3.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A lecke tartalmazza az önálló személyügyi funkció kialakulását, fejlődését és főbb irányzatát. A személyügyi tevékenység, az emberi erőforrás gazdálkodás (röviden: EEG) elméleti alapjaival foglalkozunk, rávilágítunk arra, hogy ezt a tevékenységet szokták humán erőforrás gazdálkodásnak (röviden: HR, vagy HRM), esetleg személyzeti tevékenységként is említeni. A tevékenységkör feladata az, hogy a szervezeti, üzleti, vezetői és egyéni célokat összehangolja a szervezeten belül.

A hallgató képes lesz:

- beazonosítani és átlátni az önálló személyügyi funkció kialakulását,
- értelmezni a személyügyi tevékenység fogalmát,
- az emberi erőforrás gazdálkodás fogalmát és célját értelmezni és a „szinonim” fogalmakat felismerni és átlátni,
- a személyügyi tevékenység főbb irányzatait, korszakait megkülönböztetni és a Peretti-féle periódusokat, szakaszokat jellemezni,
- beazonosítani és átlátni a személyügyi menedzserek szerepének változását és velük szemben támasztott kompetenciákat.

3.2 AZ ÖNÁLLÓ SZEMÉLYÜGYI FUNKCIÓ KIALAKULÁSA, FEJLŐDÉSE, FŐBB IRÁNYZATAI



9. ábra: Gondolattérkép a 3. leckéhez.

3.2.1 Az önálló személyügyi funkció kialakulása és fogalma

A XIX. század végétől napjainkig jelentősen átalakult a gazdasági és társadalmi környezet, amely jelentősen megváltoztatta a szervezetekkel szembeni követelményeket. Szükségessé vált olyan **önálló funkcionális munkakör** létrehozása, amelynek feladata egyrészt az alkalmazottakkal való foglalkozás, másrészt annak megválaszolása, hogy mi módon lehet az embereket eredményes, sikeres munkavégzésre bírni.

A XIX. század végétől folyamatosan és egyre jelentősebben alakult át a gazdasági és a társadalmi környezet, így jelentősen megváltoztak a cégekkel, a szervezetekkel szembeni követelmények is.

A sikeres vállalatok esetében egyre nagyobb hangsúlyt kap a vállalat személyügyi, emberi erőforrás gazdálkodási céljai. A legfontosabb változást a technikai tényezők változásával, váltásával egyidejűleg az emberi erőforrások középpontba állítása jelenti, mivel a kialakult gazdasági helyzetben releváns versenyelőnyt csak a rendelkezésre álló munkaerő-állomány minőségének javításával, képességeinek minél teljesebb kihasználásával, illetve tevékenységük szervezésének optimalizálásával lehet elérni. Az emberi erőforrás főbb tényezői, mint a tudás, a képesség, a magatartás, hozzáállás felértékelődtek napjainkra és így a versenyképesség egyik új forrásává vált a hatékony munkaerő-állomány menedzselése.²²

A szervezeteken belül megjelenik ezért egy olyan **önálló funkcionális terület, munkakör, feladatkör**, amelynek a feladata az, hogy munkavállaló-orientált legyen. Ez azt jelenti, hogy a munkavállalókkal egyénre szabottan foglalkozzon, hiszen az alkalmazottakat eredményes, hatékony munkavégzésre kell bírni úgy, hogy a szervezeti célok is elérhetőek legyenek. Ez az önálló funkcionális terület a személyügyi funkció.

A személyügyi funkció kialakulása a gazdasági, az üzleti környezet átalakulásával párhuzamosan történt. A témával foglalkozó nemzetközi és hazai szakemberek különböző definíciókat alkottak e funkció, e feladatkör leírására. Kezdetben az emberekkel, mint erőforrásokkal foglalkozó általános vezetési funkcióként definiálódik (Miner, 1977), majd mint a szervezeti és az egyéni célok elérésének biztosításaként definiálódik (Ivancevich-Glueck, 1986), illetve később ezek maximalizálásaként határozódik meg (Carell et al., 1989). A 80-as évek végétől megjelenik az a

²² KONCZ KATALIN (1992): *Személyügyi tevékenység tartalma és funkciói*. Aula Kiadó, Budapest. p.7.

funkció is, hogy a munkaerő-állomány továbbfejlesztését stratégiai szempontból kell megvalósítani (Storey, 1995). Természetesen még nagyon sok „funkció” vonódik be a feladatkörbe, amely a fogalom definícióját is befolyásolja. Armstrong (1996) szerint fontos az integráció, a stratégiába, így a vállalatvezetésbe történő beépülése a funkciónak. Több hazai szakember definícióját is említhetnénk, de mi a következőkben a Koncz Katalin által meghatározott fogalmat mutatjuk be.

☞ **A személyügyi tevékenység a munkaerővel, a különféle szociális, gazdasági, kulturális jellemzőkkel és személyiségjegyekkel rendelkező emberekkel foglalkozó tevékenységek összessége.**²³

Ezen meghatározás rávilágít a tevékenység összetettségére és arra, hogy egyénre szabottan kell a munkavállalókkal foglalkozni a szervezetben belül.

De gyakran nem a személyügyi elnevezést halljuk, hanem azt, hogy emberi erőforrás gazdálkodás (EEG), emberi erőforrás menedzsment (EEM, HRM), humán erőforrás gazdálkodás, vagy menedzsment, vagy csak röviden: HR (Human Resource) stb. A következőkben az emberi erőforrás gazdálkodás „elnevezést” fogjuk használni, ennek a fogalmát és célját mutatjuk be.

3.2.2 Az emberi erőforrás gazdálkodás (EEG) fogalma és célja

A személyügyi tevékenység, az emberi erőforrás gazdálkodás fogalmának meghatározásakor – Tóthné Sikora Gizella szerint²⁴ – a kiindulási alap a londoni **Személyzeti Menedzsment Intézet** (Institute of Personnel Management, I.P.M.) 1980-ban publikált definíciója: „**A személyzeti menedzsment a vezetés része, amely a munkában résztvevő emberekkel és egymáshoz való kapcsolatukkal foglalkozik a vállalaton belül.** Célja, hogy hatékony szervezetbe tömörítse azokat az embereket, akik a szervezetet alkotják és törődjön az egyénnel és a munkacsoportok jólétével, hogy képesek legyenek a leghatékonyabban hozzájárulni a szervezet sikeréhez.”^{25 26}

²³ POÓR J. –M. ROBERSON (2003): *Globális fejlődés. Az emberi erőforrás-menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején.* Vezetéstudomány, 2003. 1. szám, pp. 13–19.

²⁴ TÓTHNÉ SIKORA GIZELLA a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának nyugalmazott egyetemi docense, akinek több munkája is megjelent a humán erőforrás témában

²⁵ Az I.P.M. definícióját idézi Molander, C.1989. 8.

Armstrong az emberi erőforrás menedzsmentet olyan stratégiának tekinti, amellyel megszerzik, fejlesztik, irányítják, motiválják és elkötelezetté teszik a szervezet kulcsfontosságú erőforrását, a szervezetben – a szervezetért – dolgozó embereket.²⁷

Az emberi erőforrás gazdálkodás alapvető célja a szervezeti hatékonyság, a szervezet fennmaradásának és növekedésének biztosítása.

Magyarországon ki kell emelnünk Kővári György munkásságát, aki szerint az **emberi erőforrás gazdálkodás közvetlen célja** „olyan gyakorlatban is hasznosítható gazdálkodási elvek és módszerek kidolgozása, amelyek figyelembe veszik egyrészt a szervezet sikeres működéséhez hozzájáruló csoportok és egyének szükségleteit és törekvéseit, másrészt a szervezet céljait és követelményeit”.²⁸

3.2.3 A személyügyi tevékenység főbb irányzatai, korszakai

Az európai kontinens EEG szakirodalmában a francia Peretti (1990) fejlődéstörténeti rendszere tekinthető az leginkább elfogadottnak, amely a kilencvenes évekig jellemzi az emberi erőforrás gazdálkodás történeti fejlődését. **Peretti öt fejlődési szakaszt** különböztetett meg²⁹

1. **A második világháborút követően, az 1950-es évekig** a személyügyi adminisztráció a „**Personnel Administration**” (PA) korszak jellemzője a munkaerővel, a munkaidővel és a munkabérekkel összefüggő adminisztratív-jogi feladatok ellátása. A személyügyi apparátus a feladatait végrehajtóként, a vállalatvezetésnek alárendelten, ügyintézői szerepet betöltve látta el.
2. **A hatvanas években** a személyügyi tevékenység a vezetés szerves részévé válik. Ez a **"Personnel Management" (PM)** korszak, amelyet a munkaerővel való gazdálkodás jellemez és melynek lényegi eleme az operatív munkaerő gazdálkodás a személyzetbeszerzéstől a létszámleépítésig. A kor technikai színvonalán a munkabér a legjelentősebb költségtenyező, így az ezzel való gazdálkodás lényeges megtakarítást eredményezhet. A személyügyi funkció egyes területei egymástól függetlenül működnek,

²⁶ TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Emberi erőforrás szerepek, tevékenységi területek és szervezeti keretek*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás, 3. fejezet. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó, 2012. 63.

²⁷ Armstrong, M. 1991. 33-34.

²⁸ Kővári 1993, 48. idézi Tóthné is

²⁹ PERETTI, J. M. (1990): *Fonction personnel et management des ressources humaines*. Vuilbert, Paris. p. 573.

egyes funkciók az első számú vezető, míg mások a gazdasági vezető alá rendelve.

3. **A hetvenes években** a piacgazdaságokban rohamos fejlődésnek indult a személyügyi tevékenység. A "**Human Resource Management**" (**HRM**) az emberi erőforrás-gazdálkodás komplex rendszerelméletű megközelítését és az emberrel foglalkozó szervezeti (munkaügyi, személyzeti, jóléti stb.) egységek tevékenységének az integrációját hozta magával. A munkaerőt már nem csupán költségtenyezőnek, hanem az egyik legfontosabb vállalati erőforrásnak tekinti. Tovább gazdagodik a személyügyi eszköztár, előtérbe kerül a munkakör-tervezés és elemzés, a számítógéppel támogatott kompetencia alapú munkakör-értékelés, az ösztönzésmenedzsment, kiépülnek a személyügyi információs rendszerek.
4. **A nyolcvanas években** az emberi erőforrás stratégiai erőforrássá, az emberi erőforrás-gazdálkodás a stratégiai vállalatvezetés részévé válik. A **Strategic Human Resource Management (SHRM)** korszak középpontjában a szervezeti célok és a dolgozói egyéni igények, az operatív- és stratégiai célok összehangolása, valamint a partnerségi munkaügyi kapcsolatok kerülnek.
5. **A kilencvenes évekre**, a XX. és a XXI. század fordulóján a globalizáció kiteljesedett és a globális vállalatok általánossá válása lett a jellemző. Kialakul az egységes európai munkaerőpiac és az ehhez való alkalmazkodás igénye, mely szükségessé tette az emberi erőforrás gazdálkodás nemzetközivé válását is. Ezt a korszakot **nemzetközi emberi erőforrás menedzsment** (management of international human resources, **IHRM**) korszaknak nevezzük. A szakirodalom szerint a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment és a nemzeti emberi erőforrás menedzsment önállóul is figyelhető meg. E felfogás szerint a különböző nemzetközi vállalatok emberi erőforrás gyakorlata attól függ, hogy milyen mértékben követik a hazai emberi erőforrás gyakorlatukat külföldön, vagy pedig adaptálódnak a helyi, a regionális és a globális körülményekhez.

A Peretti-féle korszakok, periódusok egymás után való időbeliségét mutatja a korszakok rövidítésével jelezve a következő ábra:



10. ábra: Perett EEG fejlődési szakaszai.

A személyügyi tevékenység fejlődésének különböző korszakaszai tükrözik a személyügyi funkciók **időbeli bővülésének** és fejlődésének folyamatát. Hiszen az idő előrehaladtával bővülnek a funkcióhoz tartozó feladatok, tevékenységek is. Ugyanakkor az egyes szakaszok **térben is, párhuzamosan is jelen** vannak egy adott ország különböző tevékenységi körű, méretű, tulajdonú és fejlettségű gazdálkodó szervezeteinek a gyakorlatában.

3.2.4 A személyügyi menedzserek szerepének változása

A XXI. század első évtizedében, Európában, így Magyarországon is **új kihívásokkal kell szembenéznük a személyügyi menedzsereknek.** A szervezetek környezeti változásai, valamint az utóbbi évek pénzügyi, gazdasági válsága nem kerülte el a munkaerő-piaci változásokat sem, így ezen változások szükségessé tették az emberi erőforrással foglalkozó szervezetek megújulását is. Alkalmazkodni kell a „valós idejű” (real time) gazdasághoz, a 24 órás szervezeti működéshez, mert a globális piacon nincsenek nappalok és éjszakák, a technológiai, termelési lánc folyamatos működéséhez az időeltolódásokat át kell hidalni, folyamatosan biztosítani kell a munkavégzéshez szükséges megfelelő munkaerő-állományt. Ez a „non stop” rendelkezésre állás a korábbinál nagyobb rugalmasságot, másfajta gondolkodást igényel a személyügyi menedzserektől és a feladatokat ellátó személyügyi apparátustól is.

A szervezetek célja a „fennmaradás, a fejlődés és a növekedés, ehhez profitot kell termelniük, ezért a személyügyi szervezetek számára legfontosabb kérdés **a termelékenység növelése.** Ennek eléréséhez új kihívásként fogalmazódnak meg a vezetés- és humántőke fejlesztés, a dolgozói elkötelezettség növelése, a tehetségek vonzása, megszerzése és megtartása, a saját teljesítmény mérése és növelése. Ezek biztosításához olyan személyügyi szervezetre van szükség, mely ezeket biztosítani és elérni tudják. A személyügyi szervezet élén pedig olyan menedzser, vezető kell, hogy álljon, aki képes a személyügyi funkciót végző apparátust hatékonyan működtetni. Így olyan **kompetenciákkal** kell ren-

delkezniük a személyügyi menedzsereknek, amelyek alkalmassá teszik őket az eredményes irányításra. Ezen újonnan elvárt kompetenciák Losey-Ulrich-Meisinger szerint³⁰:

- az emberek megértése és irányítása,
- a szakmai tudás folyamatos fejlesztése,
- az új HR szerepek mesterfokú elsajátítása,
- a szervezeti kultúra üzleti körülményekhez igazítása,
- a vállalati képességek fejlesztése a szervezeti változtatások helyett,
- a HR tudományos megalapozottságának növelése,
- az együttműködő vállalkozások hálózatának kialakítása,
- a megfelelő üzleti környezet kiépítése,
- az üzleti és a társadalmi, etikai elvárások koordinálása.

Mint az a korábbiakban is leírtakból kitűnik, felértékelődik a személyügyi tevékenység és funkció és a személyügyi szakembereken múlhat a szervezet sikeressége és eredményessége. Hiszen ha a szervezeten belül a munkavállalók munkával való elégedettsége megfelelő, kellően motiváltak, jól érzik magukat a szervezetnél, akkor lojálisak, hajlandóak a szervezetért tenni, így rendkívüli eredményeket képesek kihozni magukból a kölcsönös bizalmon alapuló munkahelyen.

A személyügyi tevékenység fejlődéstörténete azt mutatja, hogy nemzetek, a szervezetek teljesítménye, versenyképessége szempontjából **az emberi erőforrás** egyre **meghatározóbb**, így a személyügyi tevékenység felértékelődéséről beszélhetünk.

3.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

3.3.1 Összefoglalás

Ebben a leckében megismerhettük az önálló személyügyi funkció kialakulását, kitértünk annak fogalmának bemutatására. Rávilágítottunk arra, hogy a személyügyi tevékenységet gyakran emberi erőforrás gazdálkodásként is említik, ezért leírtuk ennek fogalmát és célját. Fontosnak tartottuk bemutatni a személyügyi tevékenység főbb irányzatait, korszakait, melyet a francia Peretti korszakleírásai alapján ismertettünk. A személyügyi menedzserek szerepének változása elengedhetetlen a funkcióváltás és a tevékenység felértékelődése kapcsán, ezért

³⁰ LOSEY M. – ULRICH D. – MEISINGER S. (2006): *A HR jövője. Az emberi erőforrás-menedzsment perspektívái*. HVG Kiadói Rt., Budapest. p. 14-15..

megfogalmaztuk a személyi menedzserekkel szemben támasztott kompetenciákat is.

3.3.2 Önellenző kérdések

1. Mutassa be a személyügyi tevékenység önálló funkcióvá válásának szükségességét!
2. Hogyan fejlődött az elmúlt évtizedek során a munkaerővel való foglalkozás? Ismertesse a személyügyi tevékenység fogalmának változását!
3. Mutassa be Koncz Katalin személyügyi tevékenység fogalmát és annak főbb elemeit!
4. Ismertesse és értelmezze az emberi erőforrás gazdálkodás közvetlen célját Kővári György szerint!
5. Sorolja fel milyen korszakai vannak a Peretti féle periodizálásnak!
6. Ismertess és jellemezze a Peretti-féle PA korszakot!
7. Ismertess és jellemezze a Peretti-féle PM korszakot!
8. Ismertess és jellemezze a Peretti-féle HRM korszakot!
9. Ismertess és jellemezze a Peretti-féle SHRM korszakot!
10. Ismertess és jellemezze a Peretti-féle IHRM korszakot!
11. Milyen változások idézték elő a személyügyi menedzserekkel szemben támasztott követelmények megváltozását?
12. Milyen új kompetenciákat várunk el a személyügyi menedzserektől? Soroljon fel néhány jellemző kompetenciát!

3.3.3 Gyakorló tesztek

1. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A XX. század végétől folyamatosan és egyre jelentősebben alakult át a gazdasági és a társadalmi környezet, így jelentősen megváltoztak a cégekkel, a szervezetekkel szembeni követelmények is.

- a) igaz
- b) hamis**

2. Több helyes válasz is lehetséges! A személyügyi funkció kialakulása a gazdasági, az üzleti környezet átalakulásával

- a.) párhuzamosan történt meg.**
- b.) nem történt meg.
- c.) leértékelődött.
- d.) felértékelődött.**

3. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A személyügyi tevékenység a munkaerővel, a különféle szociális, gazdasági, kulturális jellemzőkkel és személyiségjegyekkel rendelkező emberekkel foglalkozó tevékenységek összessége.

- a) igaz
- b) hamis

4. Az emberi erőforrás gazdálkodás alapvető célja

- a.) a szervezeti hatékonyság biztosítása,
- b.) a szervezet fennmaradásának biztosítása
- c.) a gazdaságosság biztosítása
- d.) az elégedettség biztosítása

5. A francia Peretti emberi erőforrás gazdálkodás fejlődéstörténeti rendszerét az alábbi évben publikálta:

- a.) 1980-ban
- b.) 1990-ben
- c.) 1993-ban
- d.) 1998-ban

6. A francia Peretti emberi erőforrás gazdálkodás öt fejlődési szakaszának rövidítése időrendi sorban egymás után a legkorábbival kezdve:

- a.) PM, PA, HRM, IHRM, SHRM
- b.) HRM, SHRM, PA, PM, IHRM
- c.) PA, PM, SHRM, IHRM, HRM
- d.) PA, PM, HRM, SHRM, IHRM

7. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? Az 1980-as években a személyügyi tevékenység a vezetés szerves részévé válik.

- a) igaz
- b) hamis

8. Melyik korszakra igaz az állítás? Az emberi erőforrás stratégiai erőforrássá, az emberi erőforrás-gazdálkodás a stratégiai vállalatvezetés részévé válik.

- a.) PM
- b.) HRM
- c.) IHRM
- d.) SHRM

9. A „valós idejű” (real time) gazdaság az alábbiakat várja el a személyügyi funkciótól. Több helyes válasz is lehetséges!

- a.) létszámleépítést
- b.) rugalmasságot
- c.) folyamatos munkaerő-biztosítást
- d.) munkabér-növelést

10. A személyügyi menedzsertől újonnan elvárt kompetenciák Losey-Ulrich-Meisinger szerint. Több helyes válasz is lehetséges!

- a.) az emberek megértése és irányítása,
- b.) a szakmai tudás folyamatos fejlesztése,
- c.) a szervezeti kultúra üzleti körülményekhez igazítása,
- d.) a megfelelő üzleti környezet kiépítése

2. MODUL:
Az emberi erőforrás gazdálkodás főbb tevé-
kenységei

4. LECKE

4.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében a hallgató megismeri a munkakör fogalmát, kialakításának kérdéseit, felépítését, a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerét, a munkakörelemzés fontosságát, folyamatát és főbb eszközeit, a munkakör tervezés módszereit és lépéseit, a munkakör értékelés fogalmát és a Hay- módszert, illetve a munkaköri leírás formai és tartalmi elemeit.

A hallgató képes lesz:

- átlátni a munkakör alapfogalmait,
- értelmezni a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerét (FEOR-t),
- megtervezni, elemezni és értékelni a munkaköröket,
- munkaköri leírást készíteni.

4.2 MUNKAKÖR KIALAKÍTÁS, ELEMZÉS, TERVEZÉS ÉS ÉRTÉKELÉS



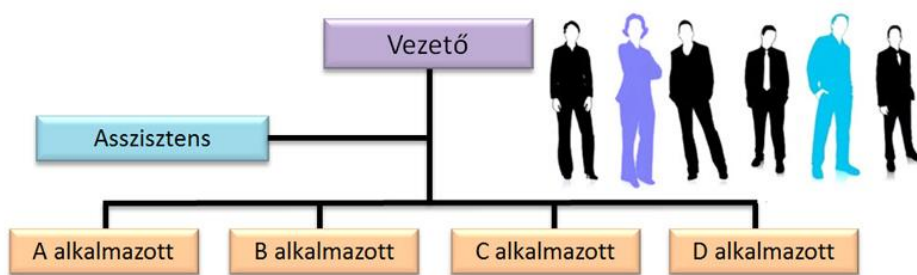
11. ábra: Gondolattérkép a 4. leckéhez

4.2.1 Munkakör fogalma

Minden szervezet, vagy intézmény működjön az a versenyszektorban, vagy a közszférában egy meghatározott szervezeti struktúrában, felépítésben végzi a tevékenységét.

 Ez az **organogrammm, vagy szervezeti felépítés (szervezeti ábra)**, mely a szervezetben lévő munkakörök egymáshoz való viszonyát, alá-fölé-mellé rendeltségét mutatja, azaz leírja a szervezeten belüli munkamegosztást.

Természetesen nem csak nagy szervezeteknek van szervezeti felépítése, hanem mikro, vagy kis szervezeteknek is. Az alábbi ábra egy 6 fős szervezet ábráját mutatja.



12. ábra: Szervezeti felépítési ábra³¹

Jól látható az ábrából az alá-fölé-mellé rendeltségi viszony, azaz a munkakörök elkülönülése.

 A munkakör nem más, mint a szervezeten belül egy-egy folyamat, tevékenység alapegysége, amely a szervezeten belüli munkamegosztás alapján elkülönül, és meghatározza egy munkavállaló elvégzendő feladatainak összességét. A munkakörhöz a hozzá tartozó feladatokon túl meghatározott jogkör, hatáskör, illetve felelősségkör is tartozik.

A munkakör meghatározott munkafeladatok és felelősség alapján az azonos munkaposztok csoportja.(erről a 4.2.3.-ban részletesebben ol-

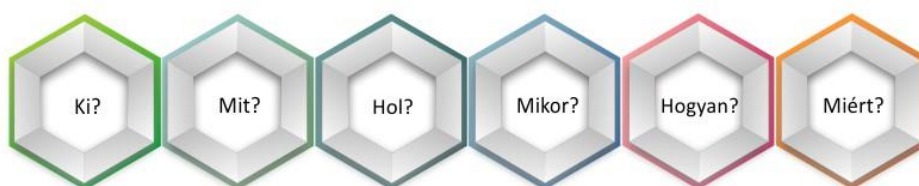
³¹ Forrás: Saját szerkesztés.

vashatunk)³². **A munkakör meghatározza**, ki mikor mit köteles tenni és milyen felelősséggel. A gyakorlati életben a munkakör helyett gyakran találkozunk a pozíció, a beosztás, az álláshely, a munkaposzt megfogalmazással is, vagy egyszerűen egy konkrét személyt társítunk hozzá.

A munkakör kialakítás mindig független a személytől, aki majd betölti azt, ugyanakkor a munkakörök elkülönülnek abban is egymástól, hogy milyen munkavégző képességet várnak el a munkakör betöltőjétől.

4.2.2 A munkakör kialakításának kérdései

Az alábbi ábra azt mutatja be, milyen tisztázandó kérdésekre kell választ adni egy munkakör kialakításkor.



13. ábra: A munkakör kialakítás kérdései³³

A feltett kérdések kapcsán az alábbiakat kell végiggondolni és konkrét válaszokat adni rájuk:

KI? – itt arra keressük a választ, ki „kompetens”, képes az adott munkakört betölteni, milyen ismérvekkel rendelkezzen, pl. iskolai végzettség, szakirányú végzettség, szakmai gyakorlat, munkatapasztalat, életkor, nyelvismeret stb.

MIT? – végig kell gondolni, hogy az adott munkakörhöz milyen feladatok fognak tartozni, milyen jellegű munkavégzéssel látja majd el a feladatokat a betöltő személy.

HOL? – ez egy komplex kérdés, hiszen először azt kell tisztázni, hogy mi a munkavégzés konkrét helye (címe), illetve arra is választ kell kapni, hogy az adott munkakör hol helyezkedik el a szervezetben, milyen az alá-fölé-mellé rendeltségi viszonya a munkakörnek.

MIKOR? – ez a kérdés is több elemre bomlik: egyrészt meg kell határoznunk a foglalkoztatási formát (teljes vagy részmunkaidős), a munkarendet (egyműszakos, több műszakos), illetve a munkaidőrendszert (kötött, vagy kötetlen munkaidőben fogják a munkakört betölteni) stb.

³² KÖVÁRI, György: Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal. Budapest, Országos Munkaügyi Központ, 1991.

³³ Forrás: Saját szerkesztés.

HOGYAN? – milyen jogkört, hatáskört ad a betöltőjének (mit tehet az illető, aláírási, véleményezési, döntési stb. jogköre van-e), illetve milyen munkafeltételeket kell biztosítani a hatékony munkavégzés érdekében (önálló iroda, titkárnő, számítógép stb.).

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

4.2.3 A munkakör alapelemei

A munkakört lehet alulról felfelé és fentről lefelé is felépíteni. **A munkakör alulról történő építkezését** mutatja be az alábbi ábra:



14. ábra: A munkakör alapelemei³⁴

- ☞ **A munkaművelet a munkakör elemi része, mely önállóan végezhető, mérhető, elemezhető és értékelhető.**
- ☞ **Munkafeladat: egy vagy több munkaműveletből áll, egymásra épülő munkaműveletek összessége.**³⁵
- ☞ **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.**

³⁴ Forrás: Saját szerkesztés.

³⁵ BAKACSI, Gyula– BOKOR, Attila – CSÁSZÁR, Csaba – GELEI, András – KOVÁTS, Klaudia: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, KJK-KERSZÖV, 1999.

-  **Munkakör:** a munkakör nem egyezik meg az álláshellyel, hiszen elválík az egyéntől, illetve az egyén által betöltött álláshelytől. A munkakör alatt – mint azt már a fejezet elején olvashattuk, Kővári György szerint az azonos munkapozstok csoportját értjük. A munkakörök foglalkozásokba szervezhetők.
-  **A foglalkozás a munkakörök meghatározott csoportja, hasonló szakképzettség, erőfeszítés, felelősség mentén. A foglalkozás szerveződését mutatja az alábbi ábra.**

A következőkben a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszeréről tanulunk részletesebben.

4.2.4 Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere

A munkakör minden esetben egy szervezeti, vállalati kategória, így a szervezet maga határozza meg annak elnevezését és tartalmát. Sokszor előfordul a gyakorlatban, hogy ugyanazon elnevezésű munkakörök más-más vállalatnál más tartalmúak, vagy az egyes vállalatok hasonló tartalmú munkaköreit másként nevezik.

Az állam a munkaerőpiachoz és a foglalkoztatáshoz kapcsolódóan megbízható adattal kell, hogy rendelkezzen, így a vállalatoktól is adatokat gyűjt be az állami szervezetek révén (Társadalombiztosítás (TB) – Egészségbiztosítás és Nyugdíjbiztosítás, Adóhatóság (NAV), Központi Statisztikai Hivatal (KSH) stb.).

-  *Keressen fel az interneten néhány állami szervezet honlapját és nézze meg milyen foglalkoztatáshoz (munkaerőpiachoz) kapcsolódó adatokat talál? A Központi Statisztika Hivatal honlapjáról is szedjen le mindenképpen adatok!*

Az egységes foglalkoztatási adategyűjtéshez természetesen egységes nomenklátúra kell, ez ma hazánkban a **Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere** (a továbbiakban: FEOR).

-  **A FEOR a foglalkozásokat a tevékenységek szakmai jellegének megfelelően tartalmazza, az adott foglalkozás gyakorlásához szükséges szakképzettség, szakértelem figyelembevételével kialakított csoportosításban.**

A Központi Statisztika Hivatal honlapja (http://www.ksh.hu/osztalyozasok_feor_menu) alapos leírást ad a foglalkozások osztályozásával kapcsolatos módszertani dokumentumok tar-

talmi elmeiről, melyet hiperhivatkozással olvashat, kérem, kattintson rájuk és alaposan olvassa át azokat):

"A foglalkozások osztályozásával kapcsolatos módszertani dokumentumok:

- [FEOR-08 nomenklatúra négyszámjegyes rendszere](#)
A FEOR-08 négyszámjegyes decimális rendszerén belül az első számhely a foglalkozási főcsoportot, a második a foglalkozási csoportot, a harmadik a foglalkozási alcsoportot, a negyedik pedig magát a foglalkozást jelenti.
- [FEOR-08 nomenklatúra alkalmazásának módszertani útmutatója](#)
A FEOR-08 módszertani útmutatója áttekintést ad a FEOR-93 felülvizsgálatának a menetéről, a FEOR-08 alkalmazásának főbb jellemzőiről, a foglalkozások besorolásának főbb szempontjairól és speciális besorolási eseteiről.
- [FEOR-08 foglalkozásainak tartalmi ismertetése, jellemző munkakörök felsorolása \(keresőprogram\)](#)
A FEOR-08 foglalkozások tartalmi leírásai magukban foglalják az adott foglalkozások rövid tartalmi meghatározásait, közlik a legfontosabb feladatokat, felsorolják a jellemző munkaköröket, tájékoztatnak néhány kapcsolódó, de máshová sorolt foglalkozásról. A foglalkozások tartalmi leírása és jellemző munkakörei keresőprogram segítségével vizsgálhatók. A keresőfunkció lehetővé teszi a FEOR-08 kód vagy szöveg (részlet) szerinti keresést. Az ablak bal oldalán megjelennek a keresett kódhoz tartozó vagy a keresett kifejezést tartalmazó munkaköri megnevezések. A megfelelő megnevezésre kattintva a jobb oldali ablakban olvasható az adott foglalkozás leírása.”³⁶

 *A Központi Statisztika Hivatal honlapjáról nézzen meg egy konkrét FEOR-t, mely az Ön szakjához, szakirányához kötődik. Pl. ha Ön közgazdász, gazdálkodás és menedzsment szakos, akkor keresse meg a Pénzügyi elemző és befektetési tanácsadó FEOR felépítését!*

A négyszámjegyű FEOR első száma megmutatja a főcsoportba való tartozását, és ezzel azt is, hogy a foglalkozás **szellemi jellegű** foglalkozás-e, vagy **fizikai jellegű**. Ha a foglalkozás az 1–4. főcsoportokba tartozik akkor szellemi, ha pedig az 5–9. főcsoportokba akkor fizikai jellegűeknek tekinti a rendszer.

Amikor valakit alkalmazunk, felveszünk az adott álláshelyre, akkor meg kell határoznunk az illető munkakörének FEOR-számát, hiszen ezt is tartalmazza a jogviszonyszerződés (pl. a munkaszerződés), illetve foglalkoztatást be kell jelentenünk a FEOR megadásával a TB-be és a NAV-ba.

³⁶ Forrás: http://www.ksh.hu/osztalyozasok_feor_menu

4.2.5 Munkakörök tervezése

A munkakörök tervezése azért elengedhetetlen emberi erőforrás gazdálkodási tevékenység, mert a szervezeti stratégiában megfogalmazott célok eléréséhez szükséges feladatok ellátása nélkülözhetetlen. A cél tehát az, hogy minden feladatot elvégezzünk a szervezeten belül, mégpedig úgy, hogy egyértelmű legyen, hogy a szervezetben ki, mit, hol, mikor, hogyan és miért tesz. Így fontos, hogy megvizsgáljuk a munkaköröket, megnézzük azok egymáshoz való kapcsolódását, azaz tervezzük a munkaköröket.

A munkakörtervezés főbb jellemzői: a folyamatszeglélet és a teljességre való törekvés. A **folyamatszeglélet** azt jelenti, hogy a szervezeten belül meglévő és felmerülő feladatokat nem elszigetelten, hanem egy-egy tevékenység részeként kell kezelni. A **teljességre való törekvés** azt jelenti, hogy az összes tevékenységet tartalmazza, nemcsak a folyamatosan és rendszeresen végzetteket, hanem a még ritkán elvégzendőket is. A vállalatnak rugalmasnak kell lennie, alkalmazkodnia kell a megváltozott külső környezethez, így nem egyszer újabb elvégzendő feladatok kerülnek be a feladatok közé. Ez pedig azt jelenti, hogy folyamatosan szükség van a munkakörök kialakítására, tervezésére és akár újratervezésére is.

A munkakörtervezés két esetét különböztetjük meg:

Zéróbázisú tervezésről beszélünk, amikor cégalapításakor, vagy új üzem vagy szervezeti egység, csoport számára kell meghatározni a munkaköröket. Ebben az esetben az elvégzendő feladatokat kell listázni és azokat munkakörökbe kell lehatárolni. Ezt a gyakorlatban sokszor úgy csinálják, hogy keresnek olyan cégeket, ahol vannak hasonló munkakörök és adaptálják azokat a munkaköröket a saját tervezett munkaköreikre.

Ugyanakkor szükség lehet munkakörtervezésre a **már működő, adott szervezeti struktúrával rendelkező** cégeknél is. Itt a „van” állapot felmérése és a „kell” állapot meghatározása a munkakörtervező feladata.³⁷ A munkakör át-, illetve újratervezésének több oka is lehet, pl. ha cégnél szervezeti változtatások következnek be, akár létszámleépítés, akár létszámfejlesztés, de akár átalakításra, átszervezésre is sor kerülhet, ha például egy cég technológiát vált, ezek a változások természetesen magukkal hozzák a munkakörök megváltozását is. Így megszűnnek régi,

³⁷ DABASI HALÁSZ, Zsuzsanna: A munkakör tervezése, elemzése és értékelése.
In: Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás gazdálkodás, 4. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.

vagy létrejönnek új munkakörök, illetve egyes munkakörökhöz új feladatok, felelősségek, jog-és hatáskörök kapcsolódnak.

A gyakorlatban sokszor előfordul, hogy hiába növekszik meg a feladat a szervezetben, nem vesznek fel új munkaerőt, hanem a munkakörbővítés, –gazdagítás, illetve a rotáció adta lehetőségekkel élnek.

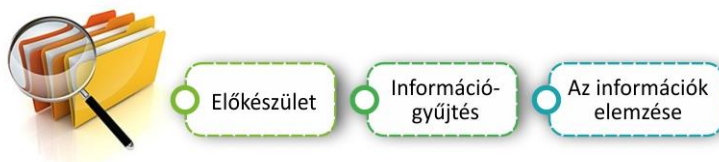
-  **A munkakörbővítés azt jelenti, hogy a munkakörhöz olyan új tevékenységet, feladatot kapcsolnak, amit addig a betöltője nem végzett, így horizontálisan bővítik az illető munkakörét.**
-  **A munkakör-gazdagítás során pedig az eddig végzett tevékenységet vertikálisan bővítik, azaz újabb munkaműveleteket kell a munkakör betöltőjének végeznie az eddigiek mellett. A munkakör-gazdagítás (vertikális munkaterhelés) a munkatársak pszichológiai növekedésének lehetőségét biztosítja, ellentétben a munkakör-szélesítéssel, amely a munkát strukturálisan teszi szélesebbé.³⁸**
-  **A rotáció alkalmazása során az egyes munkakörök között mozgatják meghatározott időszakonként a munkavállalókat. Ez történhet vertikálisan, amikor magasabb pozícióba kerül a dolgozó, de történhet horizontálisan is, amikor a munkakörének „szintje” nem változik, csak annak tartalma.**

4.2.6 Munkakörelemzés

-  **A munkakörelemzés alatt azt a szisztematikus emberi erőforrás gazdálkodási folyamatot értjük, amely a különböző munkakörök tartalmát feltárja azzal a céllal, hogy megállapíthatóak és értékelhetőek legyenek a munkakört betöltő személyre ható terhelések és a vele szemben támasztott elvárások, követelmények.**

A munkakörelemzés során információk gyűjtésére, feldolgozására és értékelésére kerül sor. Így a folyamat az alábbi három, jól elkülöníthető tevékenységből, szakaszból áll:

³⁸ GYÖKÉR, Irén - FINNA, Henrietta - KRAJCSÁK, Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment*. MSC oktatási segédanyag mesterképzés hallgatói számára. Budapest, BME MVT, 2009.



15. ábra: A munkakörelemzés folyamata³⁹

1. Az előkészület főbb elemei, feladatai:

1.1. A munkakörelemzés céljainak meghatározása: ez lehet egy stratégiai cél elérésének megalapozása vagy egy éppen felmerülő probléma megoldása, sőt több cél együttes kitűzése is.

1.2. Az elemzésre kijelölt munkakörök meghatározása: azaz az elemzendő munkakörök kiválasztása.

1.3. Az elemzést végző team összeállítása: célszerű több szakterületről érkező munkatársak bevonása.

1.4. Az érintett munkavállalók tájékoztatása: nagyon fontos az érintettek bevonása, az, hogy tudjanak arról, hogy a munkakörük elemzésre kerül, tudatosítani kell velük az elemzés célját, módszereit, a várható feladatokat és azt, hogy kik fogják végezni a munkakörelemzést.

2. Az információgyűjtés szakasza

A munkakörelemzésbe bevont konkrét munkakörről az információgyűjtés különböző módszerekkel történhet, minél szélesebb eszközkészletet használunk, annál megbízhatóbb információkhoz juthatunk. Az alkalmazható módszerek és technikák közül csak a leggyakrabban használtakat mutatjuk be.

Leggyakrabban használt információgyűjtési módszerek és technikák:

- **A dokumentumelemzés,** amely egy szekunder információforrás, már meglévő, rendelkezésre álló dokumentumokat vizsgál, pl. munkaköri leírás, eljárási rend, teljesítményadatok, törvények, utasítások, jegyzőkönyvek stb.
- **Megfigyeléses módszer,** amely primer információforrás, magunk szerezzünk, nem áll rendelkezésünkre, pl. munkanap-fényképezés (vagy a munkakört betöltő, vagy az azzal megbízott személy feljegyzi az összes adott munkakört érintő történést a vizsgálati napon, vagy napokon), ennek **eszközös változata** a videokamera felhelyezése.

³⁹ Forrás: Saját szerkesztés.

- **Megkérdezéssel technikák**, ezek szintén primer információforrások, ilyenek a kérdőív és az interjú. Fontos, hogy inkább több, rövidebb (tevékenységelemzési) kérdőívet töltsünk ki, ne pedig túl hosszú és nagyon összetett, illetve az interjú is legyen „élhető” az alanynak.
- **DACUM (Development A Curriculum) módszer**: ezt ugyan elsősorban a képzési igények meghatározásához dolgozták ki, mégis a munkakörelemzés során is használják. A legjobban dolgozó munkatársakkal együtt meghatározzák a feladatcsoportokat, a feladatcsoportokon belül a konkrét feladatokat, a feladatok elvégzéséhez szükséges alapvető ismereteket és készségeket, az elvárt magatartásformákat, a feladat elvégzéséhez szükséges feltételeket (személyi és tárgyi feltételek).

 *Keressen az interneten tevékenységelemzési kérdőívet és nézze meg annak szerkezetét, pl. rákérdez-e külön a tevékenység outputjára, inputjára, a feladatvégzés okaira, esetleg a munkavégzés javítására vonatkozó javaslatokra.*

3. Az információk elemzése

A munkakörelemzés végső szakasza az információk elemzése. A folyamat egy írásos dokumentummal zárul, mely két részből áll: leíró részből (munkatükörből), illetve az elemző részből.

3.1. A leíró rész, melyet munkatükörnek is nevezünk, a munkavégzés eredményének összefoglaló leírása, amely tartalmi elemei:

- A munka **eredményének jellegzetessége**: azaz milyen eredmény jön létre: tárgy, szolgáltatás, végtermék, félkész termék stb.
- **A feladatellátás jellemzői: itt rögzíthetik** az eljárási rendet, a munkavégzéshez szükséges eszközöket, információkat, a munkavégzés időbeli sajátosságait.
- **A munkakör szervezeti struktúrába történő beilleszkedése**: itt rögzíteni lehet a munkafeladatok elosztását, a munkafolyamatok szervezettségét, az irányítási és ellenőrzési viszonyokat, a munkakörhöz tartozó hatásköröket, jogköröket és felelősségi köröket.
- **Az ösztönzés, bérezés, javadalmazás módja**: ebben leírásra kerülnek az ösztönzés módjai és eszközei, a bérezési forma, a javadalmazás elemei – erről a 9. leckében tanulunk majd részletesebben.
- **A munkatársi kapcsolatok lehetősége, az ismeret- és készségfejlesztés jellemzői**: milyen a munkakört betöltő személy

szervezetén belüli és kívüli munkakapcsolatai, mik a képzés és fejlesztés főbb ismérvei.⁴⁰

3.2. Az elemző részben rögzíteni kell egyrészt a munkakört betöltő terheléseit és a terheléseket le kell bontani fizikai, pszichikai, szellemi szintre, másrészt meg kell határozni a munkakört betöltővel szemben támasztott elvárásokat, követelményeket – ezeket is érdemes egészségügyi, ismereti, tapasztalati, képességbeli követelményekre bontva rögzíteni. Ebben a részében határozzák meg a **kompetenciaprofilit**, azon kompetenciák összességét, amelyek egy adott munka hatékony elvégzéséhez szükségesek. (A kompetenciáról a 8. leckében majd még részletesebben szólnunk.)

4.2.7 A munkakör-értékelés

 **A munkakör-értékelés olyan folyamat, amelynek segítségével megállapítható a szervezetben a munkakörök relatív súlya vagy fontossága.**

A munkakör-értékelés során összehasonlítjuk a különböző munkakörök fontosságuk szerint és rangsorba állítjuk a szervezet munkaköreit aszerint, hogy milyen mértékben járulnak hozzá a szervezeti célok, eredmények eléréséhez. A kialakult rangsor alapján munkaköri 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 elválaszthatóságra is figyelni kell, a különböző kategóriákba tartozó munkaköröket el kell választani egymástól.

Ahhoz, hogy összehasonlíthatóak legyenek a munkakörök, különböző értékelő eljárások szükségesek. Az értékelési eljárás módszeres, tárgyilagos, míg az értékelés eredménye egységes és hiteles kell, hogy legyen. Sokféle munkakör-értékelési módszer került kidolgozásra, a következőkben a Hay-féle pontozási módszert ismerjük meg.

A Hay-módszer⁴¹

Az egyik legelterjedtebb pontozásos módszer a Hay-módszer, melyet az Edward N. Hay Inc. cégnél a II. világháború befejezését követően amerikai szaktanácsadók fejlesztettek ki. A nevét a cégről kapta. A mód-

⁴⁰ FEKETE, Iván – FRUTTUS, László – NEMESKÉRI, Gyula – PINTÉR, Zsolt – ZSOLDOS, Mariann: *A személyzeti osztály*. Budapest, KJK, 1997.

⁴¹ DABASI HALÁSZ, Zsuzsanna: A munkakör tervezése, elemzése és értékelése. In: Matiscsákné Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 4. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.

szer egy pontosan, precízen kidolgozott mérőszámrendszer. Alapját az adja, hogy egy munkakörnek a termelésben vagy a szolgáltatásban betöltött értékét három tényező (faktor) határozza meg:

1. a tudás,
2. a problémamegoldás és
3. a felelősség.

A fizikai munkakörök esetében azok értékelésénél a munkakörülményeket, mint negyedik tényezőt is mérlegelik a módszerben.

A három tényező mentén további nyolc dimenzió alapján határozza meg a munkakör besorolását.

A **tudás**: a tényező (faktor) az elfogadható munkaköri teljesítményhez szükséges ismeretek és gyakorlottság összege. A tudás az alábbi három dimenzióval mérhető: a szaktudás szélessége és mélysége, a vezetési képességek szélessége, az emberi viszonyok kezelésének képessége.

Problémamegoldás: a tényező (faktor) 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): a tényező (faktor) 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 tényező pontszámainak összege mutatja. Azonos pontszám-kategóriába tartozó munkakörök értéke azonosnak tekinthető, azaz a munkakörök egyforma súlyúak, így a szervezeti hierarchiában horizontálisan helyezkednek el.

A munkakör-értékelés felhasználása a bérrendszerek kialakításában elsődleges, hiszen azonos értékű munkakörök bére is „hasonló” kell, hogy legyen. De hasznosítható a karriertervezésben, a követelmények meghatározásánál, a személyzetfejlesztési programok kidolgozásánál is.

4.2.8 A munkaköri leírás fogalma és készítése

A munkakör-elemzés és értékelés megadja azokat a munkaköri információkat, mely alapot szolgáltatnak a munkaköri leírás elkészítéséhez. A munkaköri leírás készítésének célja ugyanis az, hogy írásban rögzüljenek a munkaköri jellemzők, feltételek, a rendszeresen elvégzendő tevékenységek. A munkaköri leírás egy nagyon fontos munkajogi dokumentum, amelyet a munkavállaló alkalmazásakor (amikor felveszik, erről még

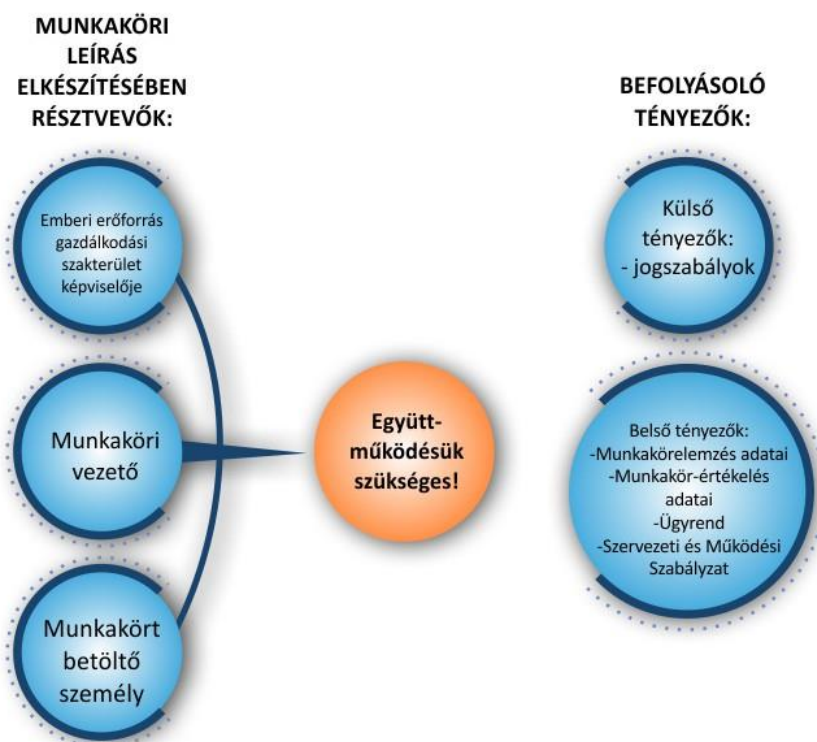
később a 7. leckében még tanulunk) a munkaszerződés mellékleteként kell elkészíteni.

 **A munkaköri leírás egy olyan dokumentum, mely rendszerezett és írásos formában egyértelműen rögzíti a munkakör szervezetén belüli munkamegosztásban elfoglalt helyét, feladatait, jellemzőit, a munkakör ellátásához szükséges meghatározó követelményeket és körülményeket.**

A munkaköri leírás célja:

- A munkakörben, elkülöníthető, ismétlődő tevékenységek rögzítése, rendszerezése.
- A munkakörök egymástól való elhatárolása.
- A munkavégzés jellemzőinek és feltételeinek rögzítése.

A munkaköri leírást a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető kell, hogy elkészítse, illetve elkészítesse. A gyakorlatban ez általában úgy zajlik, hogy az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység, vagy személy az adott munkakör vezetőjével együttműködve készíti el, figyelembe véve a jogszabályokat, a cég Szervezeti és Működési Szabályzatát, az ügyrendet, a munkakörelemzés és értékelés adatait és eredményeit. Előfordul persze az is, hogy a munkakörben dolgozók maguk írják saját munkaköri leírásukat, ez elfogadható akkor, ha az illetőt a szervezet erre kijelölt szakembere ellenőrzi.



16. ábra: A munkaköri leírás elkészítésének résztvevői és befolyásoló tényezőit⁴²

Felvetődik a kérdés, **mikor kell munkaköri leírást készíteni?** Ennek több esete lehetséges:

- új munkakör esetén új munkaköri leírás készítése szükséges, ugyanakkor
- a munkakör bővítésekor, gazdagításakor, azaz új munkaműveletek, munkafeladatok megjelenésekor aktualizálni kell a munkaköri leírást.

Az első esetben célszerű a munkakör tervezésével egy időben, annak alapvető dokumentumaként kidolgozni. A leggyakrabban azért készülnek új, aktualizált munkaköri leírások, mert a munkakörök tartalma módosul, ilyenkor a leghelyesebb eljárás egy munkakör-elemzés és értékelés újabb lefolytatása, és ahhoz kapcsolódóan a munkaköri leírás véglegesítése.

⁴² Forrás: Saját szerkesztés.

A munkaköri leírás készítésének alapelvei:

- a rendszerelmélet, melynek megfelelően a vállalat feladataiba beillesztve kell meghatározni,
- közérthető és egyértelmű megfogalmazás,
- rövidség és tömörség, áttekinthetőség,
- időszerűség.

4.2.9 A munkaköri leírás formai és tartalmi elemei

A munkaköri leírásnak nincs törvényben, jogszabályban rögzített formai és tartalmi kötöttsége.

A munkaköri leírás tartalmi fejezetei általában a következők:

1. Általános információk
2. A munkakör tartalma
3. A munkavégzés körülményei
4. A munkaköri követelmények
5. Záró információk

Az első fejezet: Általános információk tartalmazzák az alábbiakat:

- a szervezeti egység megnevezése, kódja
- a munkakör megnevezése, FEOR-száma, kódja
- érvényesség
- a munkakör célja, funkciója
- a munkakör helye a szervezeten

A második fejezet: A munkakör tartalma rész főbb elemei:

- a munkakör feladatainak felsorolása
- jogkörök
- felelősségi körök
- a kapcsolattartás
- helyettesítések
- teljesítménykövetelmények

A harmadik fejezet: A munkavégzés körülményei részben rögzülnek:

- a munkakörhöz rendelt eszközök
- speciális munkavégzési feltételek
- munkaidő

A negyedik fejezet: A munkaköri követelmények tartalmazzák:

- végzettség
- ismeretek
- speciális követelmények stb.

Az ötödik fejezet: Záró információk főbb tartalmi elemei:

- munkaköri leírás kidolgozója, illetve kiadója,
- a hatálybalépés időpontja,
- érvényességi időtartalma,
- a munkaköri leírást kibocsátó (munkáltatói jogkör gyakorlója) és a munkavállaló aláírása

A munkaköri leírás felhasználási területei:

- toborzáskor, az álláshirdetések megírásakor, kiegészítő információkat biztosítva a meghirdetett állásról,
- kiválasztáskor, milyen tényezőket kell mérni a jelentkezők esetében,
- meghatározza az összehasonlítható tényezőket, a munkakör relatív értékének megállapításához,
- teljesítményértékelés is alapulhat a leírt kötelezettségen, felelőségen, vagy magatartáson,
- javadalmazási, vagy kompenzációs rendszer megtervezésekor stb.

 *Keressen az interneten munkaköri leírás mintákat és nézze meg, milyen tartalmi elemek vannak bennük. Hasonlítsa össze az elméletben tanultakkal!*

4.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

4.3.1 Összefoglalás

Ebben a leckében a hallgató megismerte a munkakör fogalmát, felépítését és a kialakításának hatását, eljutottunk a munkaművelet, munkafeladat, munkaposzt, munkakör fogalmak megismerésén keresztül a foglalkozás fogalmához. Kitértünk a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerére, rávilágítva arra, hogy a FEOR a jogi-adminisztratív előírások betartása miatt is szükséges. A munkakör tervezés után a munkakörelemzésre tértünk át, annak fontossága a felhasználási területei miatt megkérdőjelezhetetlen, bemutattuk a munkakörelemzés folya-

matának főbb szakaszait és leggyakrabban használt eszközeit is. A munkakör értékelés fogalmának és szükségességének bemutatása után a Hay-módszert ismerhettük meg egy kicsit részletesebben, illetve a munkakör-értékelés felhasználási területeire tértünk ki. Kitértünk a munkaköri leírás készítésére és annak formai és tartalmi elemeire.

4.3.2 Önellenző kérdések

1. Definiálja a munkakör fogalmait!
2. Definiálja a munkakör alapfogalmait (munkaművelet, munkafeladat, munkaposzt)!
3. Mit értünk a munkakör bővítése alatt?
4. Mutassa be a munkakörelemzés folyamatának főbb szakaszait!
5. Milyen felhasználási területei vannak a munkakörelemzésnek?
6. Mit értünk munkatükör alatt?
7. Mit értünk munkakör-értékelés alatt?
8. Mutassa be a Hay-módszer három fő tényezőjét (faktorát)! Térjen ki az egyes faktorok dimenzióira is!
9. Milyen felhasználási területei vannak a munkakör-értékelésnek?
10. Mik a munkaköri leírás formai és tartalmi kellékei?

4.3.3 Gyakorló tesztek

1. Igaz, vagy hamis? A munkakör és a foglalkozás szinonim fogalmak.
Igaz Nem
2. Párosítsa a munkakör kialakítás kérdéseire azok tartalmi elemeit!
A kérdésre milyen „válaszok” adhatóak?

A munkakör kialakítás kérdései	A munkakör kialakítás kérdéseinek elemei
1. KI?	a) végzettség
2. MIT?	b) a munkavégzés helye a szervezetben
3. HOL?	c) munkafeltételek
4. MIKOR?	d) milyen jellegű a munkavégzés
5. HOGYAN?	e) munkaidőrendszer
6. MIÉRT?	f) hogyan járul hozzá a szervezet működéséhez

1. a) 2. d) 3. b) 4. e) 5. c) 6. f)

3. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges)
- a) A munkafeladat meghatározott munkakörök csoportja.
 - b) A munkafeladat munkaműveletekből áll.
 - c) A munkaposzthoz meghatározott feladatkör, hatáskör, jogkör és felelősségkör kapcsolódik.
 - d) A foglalkozás a szervezetben elfoglalt helyét mutatja meg az egyénnek.

4. Egészítse ki a helyes szó (szám betűvel kiírva!) beírásával! A Hay-munkakörértéket **három** fő tényező (a tudás, a problémamegoldás és a felelősség) pontszámainak összege mutatja. Azonos pontszám kategóriába tartozó munkakörök értéke azonosnak tekinthető, azaz a munkakörök egyforma súlyúak.

5. Egészítse ki a helyes szó (szám betűvel kiírva!) beírásával! A Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere (FEOR) tartalmazza a foglalkozások megnevezését egy **négy**számjegyes, decimális rendszerben.

6. Igaz, vagy hamis? A FEOR szerint megállapíthatóak a munkakörök értékei.

Igaz **Nem**

7. Melyik a helyes válasz? (egy helyes válasz lehetséges) A munkakör-bővítés azt jelenti, hogy

- a) a munkakörhöz olyan új feladatot kapcsolunk, amit addig a betöltője nem végzett, azaz horizontálisan bővül a munkakör.
- b) az eddig végzett tevékenységet vertikálisan bővítjük, azaz újabb munkaműveleteket adunk az eddigiekhez.
- c) az egyes munkakörök között mozgatják a munkavállalókat, azaz egyik munkakörből a másikba helyezik át a munkavállalót.

8. Igaz, vagy hamis? A munkakörelemzés során a különböző munkakörök tartalmát feltárják úgy, hogy ezzel megállapíthatóak és értékelhetőek legyenek a munkakört betöltőre ható terhelések, a vele szemben támasztott követelmények.

Igaz Nem

9. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges) Egy munkakörnek a termelésben vagy a szolgáltatásban betöltött értékét az alábbi tényezők (faktorok) határozzák meg:

- a) a tudás
- b) a problémamegoldás
- c) a felelősség
- d) státusz

10. Melyik a helyes válasz? (egy helyes válasz lehetséges) A munkakör kialakítás alulról felfelé történő felépítése a következő sorrendben történik:

- a) munkaművelet – munkaposzt – munkafeladat – munkakör
- b) munkafeladat – munkaművelet – munkaposzt – munkakör
- c) munkaművelet – munkafeladat – munkaposzt – munkakör
- d) munkaposzt – munkafeladat – munkaművelet – munkakör

11. Igaz, vagy hamis? A munkaköri leírások egységesek minden munkakör esetében, hiszen ugyanazon tartalmi elemeket tartalmazzák, mert törvény írja elő, mit kell tartalmazniuk.

Igaz

Nem

5. LECKE

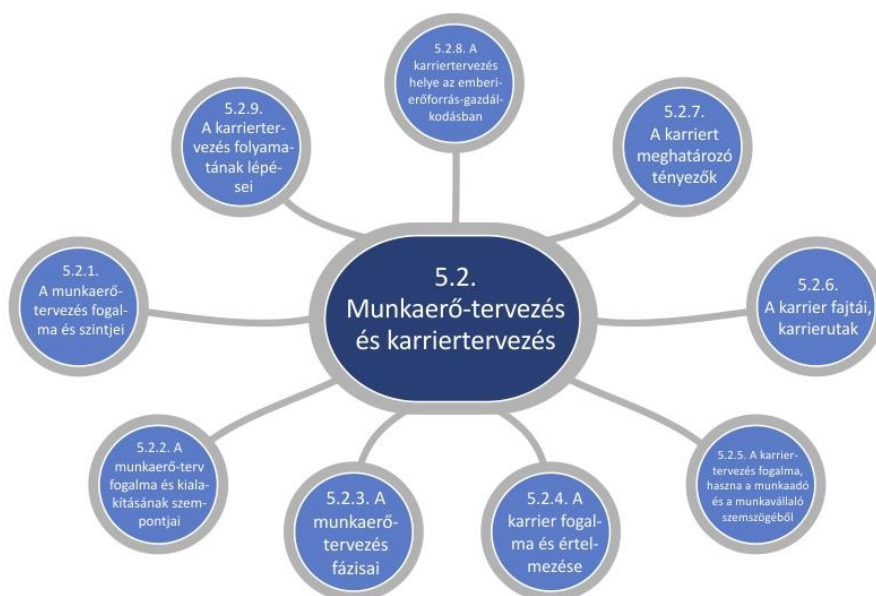
5.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A leckében bemutatásra kerül a munkaerő tervezés fogalma, célja és folyamata. Részletesebben kitérünk a munkaerő-tervezés fázisaira, a munkaerő-igény és kínálat előrejelzésére, a két oldal állapotára, eltéréseire és az eltérések megszüntetésére irányuló emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységekre. A lecke második része a karriertervezésről szól, megtanuljuk a karrier fogalmát, befolyásoló tényezőit, a karriertervezés helyét az emberierőforrás-gazdálkodásban és megismerjük a karrierutak lehetőségeit.

A hallgató képes lesz:

- átlátni a munkaerő-tervezés helyét az emberi erőforrás gazdálkodás folyamatában,
- megtervezni a munkaerő-tervezés folyamatát,
- megkülönböztetni a munkakörtervezést és a munkaerő-tervezést,
- megtervezni a munkaerő-igény és kínálat előrejelzésére,
- döntést hozni az akciótervben használható eszközökről,
- definiálni, megtervezni a különböző karriereket,
- leírni a karrierfejlesztés és a karriertervezés folyamatát.

5.2 MUNKAERŐ-TERVEZÉS ÉS KARRIERTERVEZÉS



17. ábra: Gondolattérkép az 5. leckéhez

5.2.1 A munkaerő-tervezés fogalma és szintjei

A vállalkozás jövőképét a szervezet küldetése fogalmazza meg, amely írásban rögzíti azokat az alapelveket, amelyeket a szervezet a környezetével és munkatársaival kapcsolatban érvényesíteni kíván. Erre kell épülnie a munkaerő-tervezésnek.

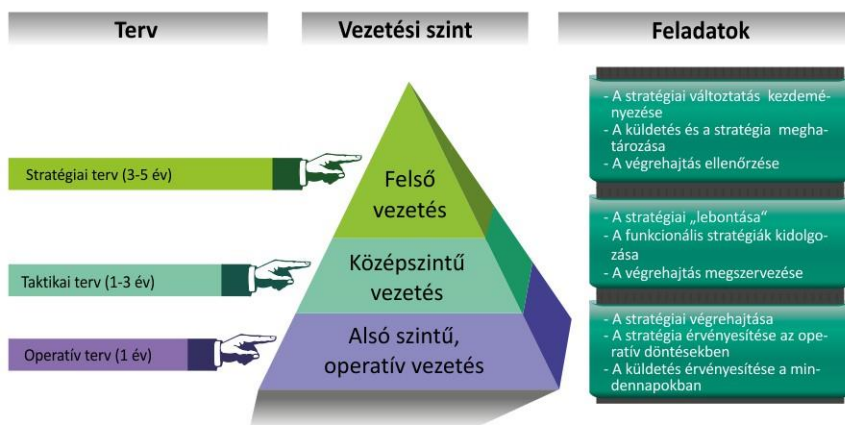
 **A munkaerő-tervezés (vagy a gyakorlatban szokták létszám-tervnek is hívni) célja a megfelelő számú és összetételű alkalmazott biztosítása a szervezeti célok eléréséhez kellő időben, mennyiségben és összetételben.**

A munkaerő-tervezésnek három szintje van a tervezés általános szintjeihez igazodva: a stratégiai, a taktikai és az operatív szint. Ez a három tervezési szint valós hierarchiát alkot, hiszen a feljebb lévő szint keretet ad az alatta elhelyezkedő szint tervezéséhez, azaz az alsóbb szintű tervnek igazodnia kell a feljebb lévő szinthez.



18. ábra: A munkaerő-tervezés szintjei⁴³

A munkaerő-tervezés szintjeihez természetesen hozzá kell tenni a terveket és időtávokat, illetve azokat a feladatokat, amelyeket az adott szinten meg kell csinálni. Ezt mutatja összefoglalóan az alábbi ábra:



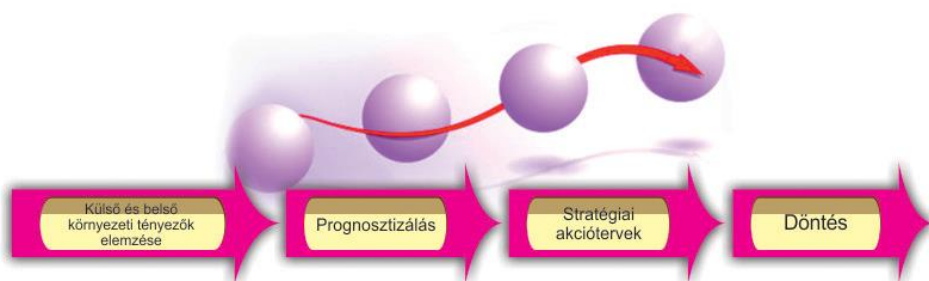
19. ábra: A tervezetek, a vezetési szintek és a feladatok kapcsolata⁴⁴

⁴³ Forrás: Saját szerkesztés.

⁴⁴ Forrás: Saját szerkesztés.

Stratégiai szinten készül a humán (emberi erőforrás) 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 területet biztosítanak. A konkrét humán stratégiai célok a szervezeti küldetés (misszió) alapján fogalmazhatóak meg.”⁴⁵ Ez általában 3-5 éves tervezési időszaktól jelent. 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.



20. ábra: A humán stratégiai tervezés folyamata⁴⁶

Az első lépés a külső és belső környezeti tényezők (ezek elemeiről a 2. leckében tanultunk) elemzése az emberi erőforrás szempontjából, ezek eredményeinek segítségével összegezhetők a szervezet jelenlegi emberi erőforrás jellemzői, valamint mérhetők fel a jövővel szemben támasztott elvárásai.

A második lépés a prognosztizálás, melynek eredményeként meghatározhatók az emberi erőforráshoz kapcsolódó célok, melyek alapján egyrészt elkészíthetők az emberierőforrás-tervek, másrészt olyan szten-dekdeként szolgálnak, amelyhez viszonyítva értékelhető az emberi erőforrás-gazdálkodás hatékonysága.

⁴⁵ DABASI HALÁSZ, Zsuzsanna: Emberi erőforrások tervezése. In: Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás, 5. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012. 144.

⁴⁶ Forrás: Saját szerkesztés.

A harmadik lépés a stratégiai akciótervek, melyek az igények (prog-nózis) 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.

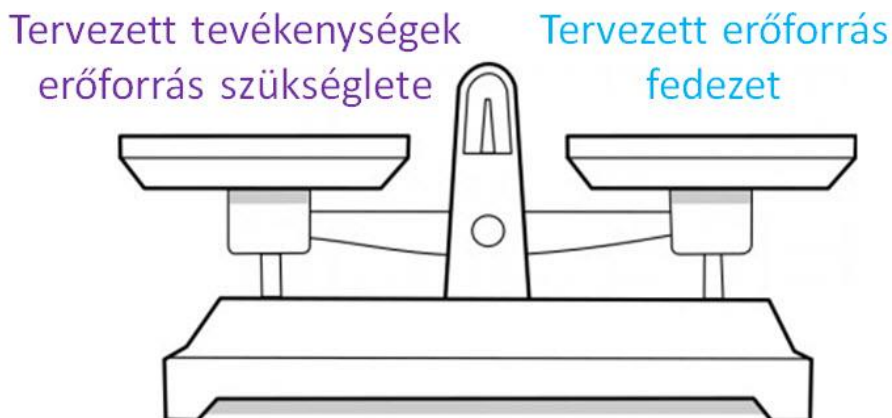
A folyamat utolsó lépése a döntés: az alternatívákat a célok és kritériumok ismeretében kell értékelni, és ennek eredményeként kell a döntést valamelyik alternatíva mellett meghozni.

Taktikai szinten a munkaerő-tervezés egy középtávú tervezést jelent, 1-3 éves tervezési időszakra, azaz erre az időszakra kell lebontani a humán stratégiai tervet.

Operatív szinten a munkaerő-tervezés egy rövid távú tervezést jelent, ez egyéves tervezési időszak. Ezen a szinten kerül sor a „napi” gyakorlatok kialakítására, a szervezetet ért külső-belső változásokra, kihívásokra történő azonnali válaszok megfogalmazására és végrehajtására. Az operatív tevékenységek legfontosabb eleme a végrehajtás tervezése és ellenőrzése. A szervezet tevékenységének „ciklikusságától” függően havi, negyedévi, illetve féléves munkaerő-terveket kell készíteni.

Az operatív emberi erőforrás tervezés az emberi erőforrás szükségletek és –fedezetek összhangjának megteremtésére irányul. Meg kell találni az egyensúlyt a tervezett tevékenységek emberi erőforrás-szükséglete és a tervezett emberi erőforrás-fedezete között. Az emberi erőforrás szükséglet azt mutatja meg, hogy mennyi és milyen összetételű emberi erőforrásra van szükség a stratégia célok eléréséhez, míg az emberi erőforrás fedezet azt mutatja, hogy milyen a rendelkezésre álló munkaerő. Ha nem megfelelő mennyiségű és összetételű munkaerőt 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 biztosítása, ezért szoktuk erőforrásmérlegként is emlegetni.

ERŐFORRÁSMÉRLEG



21. ábra: Az operatív tervezés lényege⁴⁷

Az operatív emberi erőforrás-tervezés minden emberi erőforrás gazdálkodás terület éves tevékenységének leírását jelenti, általában a következő terveket, elemeket tartalmazza.

- Munkaerőterv vagy más néven a létszámterv.
- Kompenzációs terv, bér- és bérköltség terv.
- Képzési és vezetésfejlesztési terv.
- Teljesítménymenedzsment rendszer terv.
- Munkaügyi kapcsolatok, kommunikációs terv.

A következőkben a munkaerőtervvel foglalkozunk.

5.2.2 A munkaerő-terv fogalma és kialakításának szempontjai

Az emberi erőforrás-gazdálkodás egyik tervezési területe a különböző feladatok ellátásához szükséges munkaerő, vagy más néven létszám nagyságának a meghatározása, amely során az elkészült tervet munkaerőtervnek, vagy létszámtervnek nevezzük. A munkaerő-tervezés (létszámtervezés) célja: a megfelelő számú és összetételű munkaerő biztosítása a megfelelő munkakörbe, a megfelelő időben.

⁴⁷ Forrás: Saját szerkesztés.

A létszámtervek 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 szervezetben. A minőségi létszámszükséglet megtervezéskor azt is meg kell határoznunk, hogy a szükséges munkaerőnek milyen összetételűnek, minőségűnek kell lennie, milyen kompetenciákkal kell rendelkezniük, azaz meghatározzuk a munkaerő összetételét és 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.

5.2.3 A munkaerő-tervezés fázisai

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



22. ábra: A munkaerő-tervezés fázisai⁴⁸

- ☞ **A munkaerőigény (munkaerő-szükséglet vagy létszámigény) előrejelzése** az a szükséges létszám, amellyel a szervezeti stratégiában meghatározott célok a leghatékonyabban elláthatóak.

⁴⁸ Forrás: Saját szerkesztés.

A szervezet munkaerő-szükségletét számos belső 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).

A munkaerő-szükséglet lehet:

- **pótló szükséglet**, amikor a megüresedett álláshelyeket töltjük fel, illetve
- **bővítő szükséglet**, amikor a feladatok ellátásához nem elegendő az előző időszak létszámmennyisége, hanem új munkakörökre hozunk munkavállalókat, azaz bővítjük a létszámot.

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, a belső és a külső munkaerő kínálat.



23. ábra: A munkaerő-fedezet forrásai⁴⁹

- ☞ **A belső munkaerő-kínálat, munkaerő-forrás meghatározása** azt vizsgálja, hogy várhatóan mennyien és kik fognak a szervezetnél maradni, rendelkezésre állni, míg a **külső munkaerő-forrás számbavétele** azt vizsgálja, hogy kikre, milyen számban számíthatunk, és ők milyen jellemzőkkel, kompetenciákkal bírnak, mint potenciális munkavállalók.

Amennyiben a belső munkaerőpiacról nem tudja a szervezet kielégíteni munkaerőigényét vagy minőségi cserét kíván végrehajtani, akkor 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.

⁴⁹ Forrás: Saját szerkesztés.

A munkaerő-kínálat összetevői

A belső munkaerő-kínálat elemzése

- szakértelem-leltár és leltár-elemzés
- menedzsment-leltár és leltár-elemzés
- fluktuáció-elemzés kategóriánként és okonként
 - nyugdíjazás
 - felmondás
 - elbocsátás
 - kilépés
- belső mozgások elemzése
 - előléptetés
 - visszaminősítés
 - áthelyezés



A belső kínálat előrejelzése

A külső munkaerő-kínálat elemzése

- A vonzáskörzetben történő felszámolások, üzem bezárások, vállalkozás-indítások
- Tömegközlekedési változások
- Helyi munkanélküliségi ráta
- A helyi oktatási rendszer kibocsátása
- Múltbeli tapasztalatok a hiányszakmákról, stb.



Külső kínálat előrejelzése

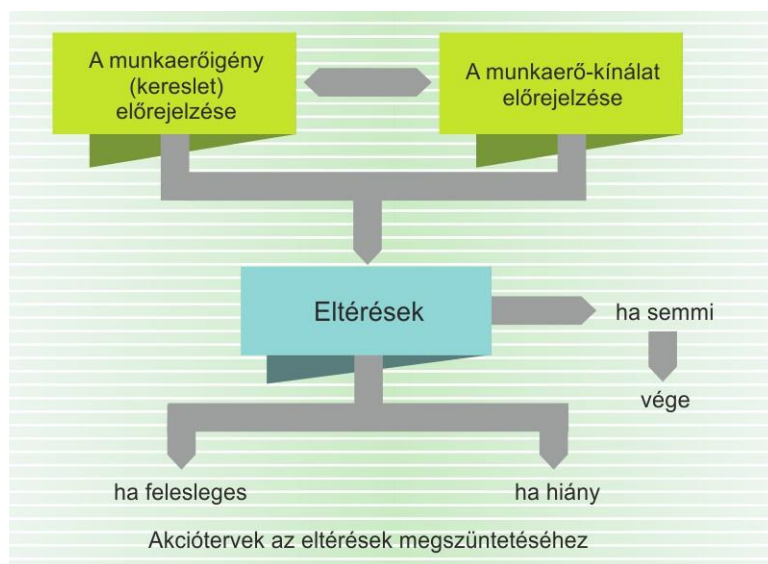


24. ábra: A belső és külső munkaerő-kínálat elemzésének, előrejelzésének eszközei⁵⁰

Akciótervek (az eltérések megszüntetésére)

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

⁵⁰ Forrás: Saját szerkesztés.



25. ábra: A munkaerő-tervezés folyamata és fázisai⁵¹

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.

A munkaerő-kereslet és – kínálat összevetését követően az **összehangolásra szolgáló akciók** a következők lehetnek:

- **Akciók egyezőség esetén:** Egyezőség esetén a kereslet-kínálat között nincs eltérés, de esetleg lehet **strukturális, vagy földrajzi különbség**. Ilyenkor az akciók lehetnek: áthelyezések, átképzések, minőségi csere.
- **Akciók létszámhiány esetén:** Felvétel, visszahívás, újraalkalmazás, átképzés, vállalkozói szerződések, munkaerő-kölcsönzés, termelékenységfokozás, túlóra, részmunkaidő növelése.
- **Akciók létszámfelesleg esetén:** Létszámstop, természetes fogyás, előnyugdíj-ösztönzés, átképzés, munkaidő-csökkentés, elbocsátások, tömeges létszámleépítés.

⁵¹ Forrás: Saját szerkesztés.

5.2.4 A karrier fogalma és értelmezése

Nagyon nehéz a karriert definiálni, de egy biztos, hogy mindig valamilyen „siker” jut eszünkbe róla. Ha gyakran hallott idézeteket keresünk, akkor valószínű kettő mindenkinek ismerősen hangzik. Az egyik a Szókratész általi gondolat: „a cél nélküli élet nem méltó élet”, míg a másik Senecától, a „nincs annak jó szél, aki nem tudja, melyik kikötőbe tart”. Természetes emberi vágy és ezért törekszik is minden ember a sikerre. Ugyanakkor a siker szubjektív, minden emberek mást és mást jelent, és természetesen más-más módon igyekszik 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 az üzleti életben ér el magas pozíciót, ha valaki a szervezeti ranglétrán egyre magasabbra kerül stb. A karrier tehát hagyományos felfogásban a szervezeti hierarchiában való feljebb lépést jelenti, de nagyon fontos, hogy az ember tudatosan gondolkodjon saját jövőjéről.

De nézzünk meg néhány szakirodalmi **karrier**-fogalmat is. A **francia** eredetű *carriere* szó azonban életpálya, életút, pályafutás jelentésű.⁵² Ugyanakkor ha a karrier szó **angol** eredetéből indulunk ki, a „*carriageway*” úttestet jelent⁵³, amely folytonosságot mutat. **Greenhaus**⁵⁴ szerint a karrier mindazoknak a munkatapasztalatoknak a teljes sorsa, amelyet az egyén életpályája alatt felhalmoz. „A karriert értékesnek 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 egy adott szervezeten belül. Mindenki, aki részt vesz a társadalmilag szervezett tevékenységekben, alakítója és elszenvetője valamilyen karriernek, amely összességében lehet pozitív vagy negatív kimenetelű, és az egyes szakaszok válthatják egymást.

5.2.5 A karriertervezés fogalma, haszna a munkaadó és a munkavállaló szemszögéből

A karriertervezés értelmezhető az egyén, a munkavállaló és a szervezet, a munkaadó szempontjából. A munkavállaló karriertervezésével nem foglalkozunk, de megjegyezzük, hogy csak akkor tud sikeres lenni

⁵² Magyar Larousse Enciklopédia 2. 1992. 360.

⁵³ NICHOLSON, Nigel – WEST, Michael: *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*. Cambridge, Cambridge University Press, 1989.

⁵⁴ GREENHAUS, Jeffrey H.: *Career Management*. Chicago, Dryden Press, 1987, 468.

az egyén a munka világában, az adott szervezetben, ahol dolgozik, ha neki magának is vannak elképzelései a karrierjét illetően. Tudomásul kell vennünk, hogy a munkahely nem cél, hanem partner az önmegvalósítás kiteljesítéséhez, és a munkaadói és a munkavállalói gondolkodás egymáshoz illesztése, az együttműködésük elengedhetetlen ahhoz, hogy az egyéni célok, érdekek összhangba legyenek a szervezeti célok, érdekekkel.

Bármilyen karriertervezésről is legyen szó, éreztetni kell a munkavállalóval, hogy a karrier nem csupán anyagiakban és előléptetésben mérhető. Mint azt korábban már bemutattuk, a munkakörbővítés és gazdagítás révén, a feladatok átszervezésével is lehet az előmenetelt biztosítani, mert ezáltal az egyén szakmailag tud fejlődni. A karriertervezési megoldások általában vertikális irányban haladnak, azaz lehetőség szerint mindenki felfelé igyekszik a hierarchiában, ugyanakkor érdemes a horizontális lehetőségekről is beszélni, mert az azonos szintű munkakörrel, amely más feladatokat vár el, esetleg nagyobb döntési jogkörrel, felelősséggel bír, így szintén támogathatja az egyén önmegvalósítását.

Miért végeznek **a szervezetek** egyre szélesebb körben karriertervezési tevékenységet az emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységük keretében. A válasz egyszerű, mert az alábbi **hasznuk** származik belőle:

- hosszabb távon biztosítani tudja a vezetői munkakörökre és a kulcspozíciókra az alkalmas, minden tekintetben megfelelő munkaerő utánpótlását,
- a végrehajtott személycseréknél a beválás kockázata csökkenthető és zökkenőmentesen zajlik le, pl. nem okoz az ügymenetben fennakadást,
- csökkenti a munkaerő-beszerzési (toborzási, kiválasztási) költségeket,
- a belső forrásból történő munkaerő-beszerzés lerövidíti a betanulási időt, támogatja a beillesztést,
- és nem utolsósorban növeli az alkalmazottak elkötelezettségét, lojalitását és ezáltal javítja más emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységek, funkciók hatásfokát is stb.

De természetesen **a munkavállalónak** is származnak a karriertervezésből **hasznai**:

- kiszámíthatóvá teszi a szervezeten belüli jövőjét,
- perspektívát kínál számára a szervezeten belül,

- tervezhető önmegvalósítási programot ad számára és a munkáltató támogatást ígér ehhez stb.

5.2.6 A karrier fajtái, karrierutak

Természetesen többféle karriert tudunk megkülönböztetni, hiszen különböző szempont szerint tudjuk vizsgálni a fejlődést: szakmai ismeret, előrelépés, időhorizont, lehetőségek és esélyek stb.

A karrierutak fajtái: ⁵⁵

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 elhelyezkedése után rövid idő alatt jut magasba.

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

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 álom” karrierről akkor beszélünk, amikor egy véletlen vagy szerencse kínálta helyzet röptíti 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 pihe-nés, 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 váltogatva.

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

A **konvencionális hivatali karriert** a munkaadó számára megszaki-tás 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.

⁵⁵ MATISCSÁKNÉ LIZÁK, Marianna: *Nők a munkaerőpiacon és a vezetésben*. Miskolc, PhD. dolgozat, Kézirat, 2006.

5.2.7 A karriert meghatározó tényezők

Mint azt a karrier fajtáiból is láthatjuk, több tényező, ismérv befolyásolja, hogy ki milyen sikert, karriert tud elérni.

A **karriert befolyásoló** tényezőket három alapvető **tényezőcsoportba** lehet összefoglalni:

- **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 irányít a mindennapi célok kitűzésében és elérésében.

Pintér Zsolt szerint⁵⁶ **a sikeres karriernek három alapvető összetevője** van. Ezt mutatja a következő ábra:



26. ábra: A sikeres karrier összetevői⁵⁷

⁵⁶ PINTÉR, Zsolt: *Hogyan csináljunk karriert?* Horton Books, Budapest, 2001.

⁵⁷ Forrás: Saját szerkesztés.

1. **A munka tartalma:** a legvonzóbbnak ítélt szakterületen végzett feladatok és a felelősség összessége.

2. **A munkafeltételek:** a szervezet jellegét, méretét, a munkarendet, az időbeosztást, a szűkebb értelemben vett munkakörülményeket, a munkahely földrajzi elhelyezkedését, a leendő munkatársak összességét jelenti.

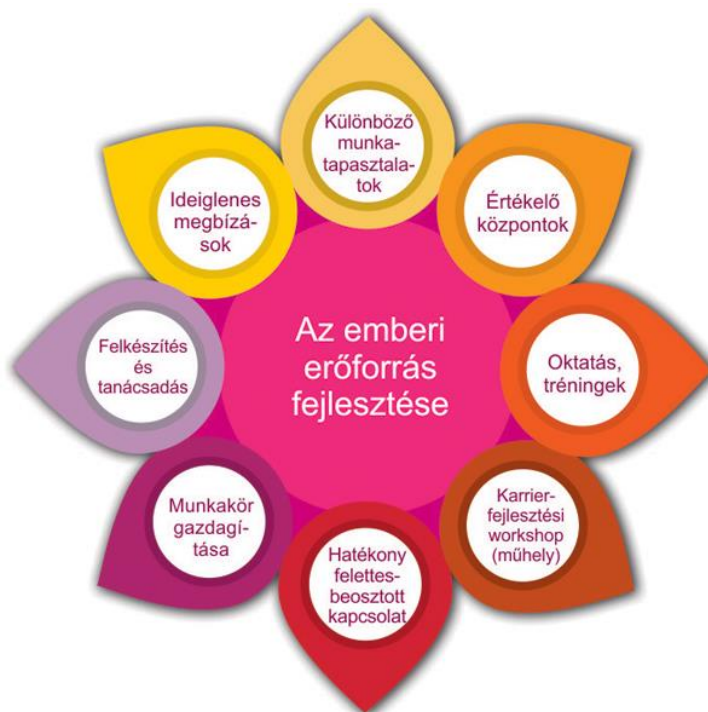
3. **A munkabér és javadalmazás:** a kereset és az egyéb juttatások összessége.

Az egyén szintjén ezeknek a feltételeknek, összetevőknek eltérő hangsúlyozása lehet, hogy egyénenként változik, hiszen az egyén jellemzői, ismérvei, helyzete határozza meg, hogy neki mi a fontos.

5.2.8 A karriertervezés helye az emberierőforrás-gazdálkodásban

A **karriertervezés**nél a szervezet oldaláról a figyelem elsősorban arra irányul, 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. (A 8. lekción a fejlesztésről részletesebben tanulunk.)

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



27. ábra: A karriertervezés módszerei⁵⁸

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

5.2.9 A karriertervezés folyamatának lépései⁵⁹

A karriertervezés folyamatának lépései:

1. A karriertervezésbe bevont munkatársak körének meghatározása: Ebben a lépésben ki kell választani a potenciálisan előléptethető munkatársakat, ezt gyakran „vezető”-bankba, „tehetség-bankba” történő bevonásként látjuk a szervezeteknél. Ilyenkor a bevontak hozzájárulása, együttműködése nagyon fontos, hiszen aki bevonásra kerül, annak lesznek „többletfeladatai”, pl. megbeszéléseken, képzéseken, tréningeken való részvételi kötelezettség.

⁵⁸ Forrás: Saját szerkesztés.

⁵⁹ Forrás: <http://ommik.hu/index.php/tudasbazis/hr-menedzsment/elmelet-hr-menedzsment/karriertervezes.html>.

2. A karriertervezés dokumentációs rendszerének létrehozása: Itt kell azokat a dokumentumokat összeállítani, melyeket majd a szervezet a tevékenység során használ.

3. A szervezeti és egyéni tudástérképek összeállítása: A két tudástérkép összeállítása azért fontos, hogy az egyéni és a szervezeti célok összeegyeztethetők legyenek.

4. Hierarchikus és horizontális előmeneteli tervek készítése: Fontos cél, hogy a bevont személyek munkaköreinek áttekintését követően megfogalmazódjanak azok a potenciális munkakörök, ahová az adott munkavállaló „átléphet”, legyen az vertikális, vagy horizontális munkakör. Az akcióterv a középtávú jövőképhez vezető prioritásokat, fontosabb tevékenységet jelöli ki, amelyekhez egyenként meg kell határozni, milyen módszerrel szerezi meg a tudást, fejleszti a képességeit vagy változtatja meg a hozzáállását az egyén annak érdekében, hogy elérjék a célt. Ehhez célszerű határidőket is kitűzni.

5. Az előmenetelhez szükséges feltételek egyéni terveinek vizsgálata: akár vertikális, akár horizontális munkakörváltásról van szó, tudni kell, hogy a másik munkakör, amibe majd az egyén átkerül, mit vár tőle, milyen feltételeknek kell megfelelnie- végzettség, készség, személyiség-jellemző stb.

6. A karriertervben szereplő személyek folyamatos támogatása, feltételek biztosítása: az egyén folyamatos támogatása akár képzésbe vonással, akár személyiségfejlesztés területén. Ezek 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.⁶⁰

7. Monitoring: a teljesülés és előrehaladás nyomon követése: A kitűzött célok megvalósulását, megvalósítását folyamatosan nyomon kell követni, erre szolgálnak a 2. lépésben elkészített dokumentációk is.

⁶⁰ GREENHAUS, Jeffrey H. - CALLANAN, Gerald A.: *Career Management*. Hartcourt College Publishers, 1993.

8. A karriertervezési folyamat lezárása az egyén szintjén: következmények és visszacsatolás: Itt kerül dokumentálásra, hogy az egyén karriertervezése „hogyan” sikerült, az új munkakörben „bevált-e”, hogyan teljesít, megkapta-e azokat a fejlesztéseket, támogatásokat, melyek segítik a hatékony munkavégzését az új munkakörben.

5.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

5.3.1 Összefoglalás

Ebben a leckében megismerhettük a munkaerő-tervezés fogalmát és a tervezésének szintjeit. A munkaerő-terv fogalma és kialakításának szempontjai után bemutatásra kerültek a munkaerő-tervezés fázisai. Részletesen leírásra került a karrier fogalma és értelmezése, a karriertervezés fogalma, haszna a munkaadó és a munkavállaló szemszögéből. Láthattunk néhány példát a karrier fajtáira, a karrierutakra. A karriert meghatározó tényezők és a karriertervezés helye az emberierőforrás-gazdálkodásban megismerése megalapozta a karriertervezés folyamatának leírását, lépéseinek főbb elemeit.

5.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mutassa be a munkaerő-tervezés fogalmát!
2. Melyek a munkaerő-tervezés szintjei?
3. Ismertesse a munkaerő terv kapcsolódásait más emberi erőforrás gazdálkodási folyamatokhoz!
4. Mutassa be a munkaerő-tervezés szintjeinek, a tervezés időhorizontjainak és a vezetési szintekhez kapcsolódó feladatoknak az összefüggését!
5. Mutassa be a humán stratégia fogalmát és kialakításának folyamatát!
6. Mutassa be az operatív emberierőforrás-tervezés fogalmát és a tervezésének fázisait!
7. Milyen tényezőket kell figyelembe venni a belső és a külső munkaerőforrás számbavételénél?
8. Melyek a munkaerő-szükséglet és a munkaerőforrás összevetésének állapotai, eredményei?
9. Melyek a munkaerő-szükséglet és a munkaerőforrás összevetésének eredményei kapcsán kialakuló eltérések kezelésének, összehangolásának módjai?
10. Mit értünk karrier alatt?

11. Mutasson be a karriertervezés fogalmát!
12. Mutassa be a karriertervezés hasznát a munkaadó és a munkavállaló szemszögéből!
13. Milyen karrierfajtákat, karrierutakat ismer?
14. Mutassa be a karriert meghatározó tényezőket!
15. Mutassa be a karriertervezés helyét az emberierőforrás-gazdálkodásban!
16. Ismertesse a karriertervezés folyamatát, lépéseinek főbb elemeit!

5.3.3 Gyakorló tesztek

1. Párosítsa a munkaerő tervezési szintjeihez azok tervezési időszakát!

A munkaerő tervezési szintjei

1. stratégiai szint
2. taktikai szint
3. operatív szint

Munkaerőtervek időszaka

- a) 1-3 év
- b) 1 éves
- c) 3-5 év

1. c) 2. a) 3. b)

2. Melyik a helyes válasz? (egy helyes válasz lehetséges). A humán stratégia kialakításának folyamata négy lépésből áll, melyik NEM tartozik bele:

- a) környezeti tényezők elemzése
- b) alternatívák megfogalmazása**
- c) prognosztizálás
- d) stratégiai akciótervek
- e) döntés

3. Mit definiál a következő meghatározás: „Egy funkcionális stratégia, amely meghatározza az üzleti stratégia sikeres megvalósításához szükséges mennyiségű, minőségű (összetételű) munkaerőigényt, és az ehhez biztosításához szükséges feladatokat.”

- a) vállalati stratégia
- b) humán politikai stratégia
- c) humán stratégia**
- d) humán terv

4. Melyik a helyes válasz? (egy helyes válasz lehetséges) A munkaerő tervezés fázisai:

- a) a munkaerő-igény előrejelzése – a munkaerő-kínálat előrejelzése – az akciótervek az eltérések megszüntetésére
- b) a munkaerő-kínálat előrejelzése – a munkaerő-kereslet előrejelzése – az akciótervek az eltérések megszüntetésére
- c) a munkaerő-fedezet előrejelzése – a munkaerő-kínálat előrejelzése – az akciótervek az eltérések megszüntetésére
- d) a munkaerő-igény előrejelzése – a munkaerő-szükséglet előrejelzése – az akciótervek az eltérések megszüntetésére

5. Melyik a helyes válasz? (egy helyes válasz lehetséges) A munkaerőterv kialakításának legfontosabb szempontjait az 5M-mel fejezhetjük ki, melynek melyik NEM eleme:

- a) megfelelő embereknek,
- b) megfelelő időben és helyen,
- c) megfelelő cselekvési szabadsággal,
- d) megfelelően az egyéni céloknak,
- e) megfelelő munkát kell végezniük.

6. Melyik a helyes válasz? (egy helyes válasz lehetséges) A munkaerő-kereslet és kínálat összevetését követően hány állapot/eset lehetséges:

- a) egy
- b) kettő
- c) három

7. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges) A karriert három tényezőcsoport határozhatja meg:

- a) a személyes képességek és a családi erőforrások
- b) a gazdasági és földrajzi környezet
- c) a környezet által kínált lehetőségek
- d) a szándékok és a törekvések együttese

8. Igaz, vagy hamis az alábbi megállapítás: „A karriertervezés önálló rendszer, amely egymással kölcsönhatásban álló elemekből áll, tehát csak akkor lehet eredményes, ha minden elemét alkalmazza a szervezetben.”

Igaz

Hamis

9. A karriertervezés folyamata több lépésből áll, szám szerint ennyiből.... válassza ki a helyes választ:

- a) négy
- b) öt
- c) hét
- d) nyolc

10. A karriertervezés folyamata lépéseibe NEM tartozik (egy válasz lehetséges):

- a) a karriertervezés dokumentációs rendszerének létrehozása,
- b) a szervezeti és egyéni tudástérképek összeállítása,
- c) a megfelelő cselekvési szabadság stratégiájának kialakítása,
- d) hierarchikus és horizontális előmeneteli tervek készítése.

6. LECKE

6.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében a hallgató megismeri a munkaerő-beszerzés folyamatának első két szakaszát, a toborzást és a kiválasztást. Elsajátítja a toborzási és kiválasztási szakaszok alapfogalmait, azok módjait és eszközeit.

A hallgató képes lesz:

- átlátni a munkaerő-beszerzés folyamatának toborzási és kiválasztási szakaszát mind a munkaadó, mind az álláskereső oldaláról,
- megtervezni és alkalmazni (használni) a munkaerő toborzás és kiválasztás belső és külső módjait, azok leggyakrabban használt eszközeit,
- szintetizáló formában alkalmazni, értékelni és összehasonlítani az egyes eszközök hatékonyságát,
- döntést hozni az egyes eszközök alkalmazását illetően, ismerve azok előnyeit és hátrányait.

6.2 A MUNKAERŐ TOBORZÁSA ÉS KIVÁLASZTÁSA



28. ábra: Gondolattérkép a 6. leckéhez

6.2.1 A munkaerő-beszerzés fogalma, módjai és szakaszai

A tervszerű emberi erőforrás gazdálkodást folytató cégek nagy hangsúlyt fektetnek a munkaerő (személyzet) beszerzésre. Mint azt az előző fejezetben láttuk, **akkor kerül sor a munkaerő beszerzésére**, ha:

- mennyiségi létszám felvételre van szükség (a szervezet létszámszüksége nagyobb, mint a létszámfedezete, azaz amikor mennyiségben több munkaerőre van szükség, mint amennyi a szervezet rendelkezésére áll),
- minőségi cserére kerül sor (ekkor bár mennyiségben megfelelő számú a szervezet létszáma, de a szervezet minőségben, összetételében változtatja meg meglévő munkaerő-szerkezetét.⁶¹

⁶¹ KÖVÁRI, György: *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*, Országos Munkaügyi Központ, Budapest, 1991.

- ☞ **A munkaerő-beszerzés fogalma nem más, mint azon tevékenységek összessége, amelyek révén az üres pozíciót munkaerővel hatékonyan betölti a szervezet és tartósan beilleszti a szervezetbe.**

Ezt teheti belső és külső forrásból. A belső és külső munkaerő-beszerzési mód megkülönböztetése azért fontos, mert attól függően kell az eszközöket megválasztani, hogy honnan történik a munkaerő beszerzés.

- ☞ **A belső forrásból történő munkaerő-beszerzés azt jelenti, hogy a szervezet a belső munkaerőpiacról (a meglévő munkaerő-állományából) kívánja betölteni az üres álláshe-lyet, azaz szervezetén belül keres a pozícióra alkalmas je-löltet, munkaerőt.**

A belső forrásból történő munkaerő-beszerzésnek számtalan előnye van, így:

- a beszerzés költségei és időigénye jelentősen kisebb, mint a kül-ső forrás esetében,
- a jelölt már ismert, ezért a beillesztése rövidebb a szervezetbe,
- éppen ezért kisebb a kockázat, a be nem válás az ismertsége mi-att,
- ösztönzőleg hat a munkavállalókra, ha látják, hogy van pl. előreju-tási lehetőség a szervezetben,
- illetve nem utolsósorban tartható a kialakult bérszint.

Az előnyök mellett természetesen vannak **hátrányai** is a belső forrás-ból történő beszerzésnek, ilyenek:

- a szűkebb a választási lehetőség,
- magasak lehetnek az át-, vagy továbbképzési költségek,
- előfordulhat a szervezeti vakság (amikor a munkavállalót az elfo-gultság jellemzi), vagy
- kialakulhatnak belső „összefonódások”.

- ☞ **A külső forrásból történő munkaerő-beszerzés során a szervezet a nyílt (külső) munkaerőpiacról hoz be munka-erőt, vagy azért mert nem talál a cégen belül megfelelő munkaerőt, vagy szeretné megváltoztatni a belső munka-erő szerkezetét, esetleg új szemléletet akar a cégbe vinni, esetleg akkor is, ha gyors növekedési szakaszba kerül, hi-**

szen ilyenkor nagy mennyiségű munkaerőt kell rövid időn belül felvennie.

A külső forrásból történő munkaerő-beszerzés előnyei:

- Szélesebb választási lehetőség.
- Időkímélő – rendszerint azonnal megoldja a cég munkaerőgondját.
- Nincs, vagy kevesebb a ki-, át- és továbbképzési igény.
- Az újonnan érkező munkavállaló egészséges rivalizálást válthat ki a szervezeten belül.
- Új szemléletet, képességet, készséget hoz a szervezetbe a kintről jövő munkatárs.

A külső forrásból történő munkaerő-beszerzésnek is vannak hátrányai, ezek a belső beszerzés előnyeéhez kapcsolhatóak:

- A keresés és alkalmazás költségigényesebb.
- Nagyobb a rizikó, hiszen nem ismerjük a jelöltet.
- Az új munkavállaló beilleszkedése hosszabb, hiszen a szervezet nem ismeri.
- A dolgozók motiváltsága csökkenhet, ha pl. azt veszik észre, hogy a magasabb pozíciókat kívülről töltik be és így számukra nincs előmeneteli lehetőség.

A munkaerő-beszerzés folyamatát négy szakaszra bonthatjuk: a toborzás, a kiválasztás, az alkalmazás és a beillesztés szakaszaira. Ezt mutatja a következő ábra.⁶²



29. ábra: A munkaerő beszerzésének folyamata⁶³

⁶² MATISCSÁKNÉ LIZÁK, Marianna: *Álláskeresés*. In: Munkavállalás az Európai Unióban, BOKIK, EUMV-C-2003/3. NFI, Miskolc, 2003.

⁶³ Forrás: Saját szerkesztés.

A következőkben a személyzetbeszerzés első két szakaszát mutatjuk be, a toborzást és a kiválasztást. Ezek a szakaszok könnyen elválaszthatóak, hiszen logikusan követik egymást, mint emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységek, függetlenül attól, hogy a szervezet, mint munkaadó saját maga végzi a munkaerő-beszerzést, vagy megbíz valamilyen külső szolgáltató céget ezzel. de nézzük meg az egyes szakaszokat részletesebben, ebben a leckébe a toborzást és a kiválasztást.

6.2.2 A munkaerő toborzás célja és fogalma

A munkaerő toborzás célja potenciális munkavállalók felkutatása és megnyerése egy adott üres álláshelyre, munkakörre vagy pozícióra. Fel kell hívnia a szervezetnek a lehetséges munkavállalói figyelmét arra, hogy az adott szervezet adott pozícióját van lehetőségük betölteni, azaz jelentkezzenek az adott álláshelyre.

 **A munkaerő toborzás fogalma alatt mindazon tevékenységek összességét értjük, amelyek segítségével potenciális munkavállalókat tud a szervezet vonzani egy adott álláshelyre, munkakörre vagy pozícióra.**

Ez a toborzás, mint maga a munkaerő-beszerzés is, történhet belső (szervezeten belüli) és külső (szervezeten kívüli) forrásból. Ezért a toborzás két féle módját különböztetjük meg: beszélhetünk belső és külső toborzási módokról.

6.2.3 A belső munkaerő toborzás eszközei

A belső toborzás eszközei mindazok az eszközök, melyeket a szervezet a meglévő munkaerő állományának figyelemfelhívására tud igénybe venni annak érdekében, hogy a szervezeten belül egy másik álláshelyre „menjen” dolgozni.

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, vagy intraneten.
6. Az életpálya-tervezés.

Az átszervezés, átcsoportosítás alatt azt értjük, amikor a szervezeten belül egy munkavállalót más körbe „tesznek” át. Ez lehet vertikális,

amikor magasabb pozícióba kerül a dolgozó, illetve horizontális, amikor hasonló munkakör-értékű pozícióba kerül.

Visszahívás, újraalkalmazás esetében egy olyan dolgozót próbálunk „visszacsabítani” a céghez, aki korábban nálunk dolgozott, de most más cégnél van és újra szeretnénk alkalmazni. De ide tartozik az is, ha egy nyugdíjas volt kollégával kötünk újra munkaszerződést.

A szervezeten belüli pályáztatás azt jelenti, hogy egy pályázatot (pályázati felhívást) teszünk közzé a szervezetben az adott pozícióra történő jelentkezés érdekében.

A szervezeten belüli képzés, mint belső toborzási eszköz úgy értelmezhető, hogy a munkavállalók képzése lehetőséget biztosít arra, hogy egy munkavállaló más munkakör betöltésére is alkalmas legyen.

Az álláshirdetés faliújságon esetében a megfogalmazott toborzó álláshirdetést kihelyezik a faliújságra, vagy ezt a szervezet intranetjére is kitehetik.

6.2.4 A külső munkaerő toborzás eszközei

A szervezet, mint azt már a fejezet 6.2.1. pontjában láttuk, nemcsak belső forrásból, hanem külső forrásból is szerezhet be munkaerőt. A külső munkaerő toborzás esetében a szervezet kilép a nyílt munkaerőpiacra és onnan keres jelentkezőket az álláshelyre.

A külső munkaerő toborzás 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 érdekképviselői szervezetekkel.
5. Az állásbörzék.
6. A nyílt (toborzási) nap.
7. A munkaerő-közvetítés és –kölcsonzés⁶⁴.
8. Az interaktív hirdetéses keresés.

⁶⁴ A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló (1991. IV.) törvény (Fltv.) 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)

9. Az újság- és egyéb hirdetés, a pályázat.
10. A saját adatbank – Tehetségbank.
11. Az utcáról történő felvétel.

A felsoroltakból csak a három leggyakrabban használt eszközökre térünk ki.

A személyes kapcsolat, a szájhagyomány az egyik leggyakoribb és ma talán a legelterjedtebb eszköz az állás megszerzésekor az ismerősök, barátok útján történő toborzás. A szakemberek szokták referencia alapú toborzásnak, munkaerő-beszerzésnek is hívni, hiszen ilyenkor valaki ajánlja egy (megbízható és kompetens) ismerőst az üres álláshelyre. Ez akár lehet belső eszköz is akkor, ha dolgozó ajánl másik dolgozót. De egyre több cég honorálja azt, ha külsőt ajánlanak dolgozók, ilyenkor bónuszt fizet a cég az ajánlónak, a munkakör bruttó bérének 2-3-szorosát, ezzel ösztönözve a dolgozókat a toborzásban való részvételre. (A cég nem vesz zsákbamacskát, hiszen az ajánló „jót áll” az illetőért.)

Az internet, a honlap, a közösségi háló, mint toborzási eszköz is nagyon gyakori, hiszen a legtöbb cég kihasználja a saját honlapja adta lehetőségeket, külön állások, pályázatok „fűl” formájában hirdeti meg az üres pozíciókat, de a „jó” álláshelyek keringenek a közösségi hálókon is. **Az EURES hálózat** az Európai Unió, valamint az Európai Gazdasági Térség állami foglalkoztatási szolgálatait foglalja magába, tehát ennek a hálózatnak jelenleg 29 ország a részese. Az EURES mind a munkavállalók, mind a munkáltatók számára segítséget nyújt. A szolgáltatások mindkét célcsoport számára ingyenesek.

 *Keressen fel az interneten néhány helyi cég honlapját és nézze meg milyen álláslehetőségeket talál rajtuk, milyen tartalmi elemei vannak a „hirdetéseknak”?*

 *Keressen fel az interneten az Eures hálózat honlapját és röviden foglalja össze annak lehetőségeit, szolgáltatásait. Ossa meg csoporttársaival véleményét.*

A munkaerő-közvetítés és –kölcsonzés is gyakran használt eszköz. Megkülönböztetünk **állami és magán munkaerő közvetítést**. Az állami a „munkaügyi központokon” keresztül, míg a magánközvetítést profitorientált cégek végzik. Fontos kihangsúlyozni, hogy profitorientált (forprofit) cégek a munkaerő-közvetítésükért pénzt kérnek, de nem az álláskeresőtől (tőle nem kérhetnek), hanem a munkáltató fizeti meg a szolgáltatást. (Varga 2001.) **A munkaerő-kölcsonzés fogalmát a Mun-**

ka Törvénykönyv (Mt.) 193/C. § a) pontja határozza meg. A munkaerő-kölcsönzés olyan tevékenység, amelynek keretében a kölcsönadó a vele kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállalót ellenérték fejében munkavégzésre a kölcsönvevőnek átengedi. Tehát a folyamatnak három szereplője van: 1. Kölcsönbeadó: az a munkáltató, aki a vele kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállalót munkavégzésre, kölcsönzés keretében a kölcsönvevőnek átengedi 2. Kölcsönvevő: az a munkáltató, aki a kölcsönzés keretében átengedett munkavállalót foglalkoztatja 3. A munkavállaló.

 *Nézze meg az interneten, milyen magán munkaerő-közvetítéssel foglalkozó cégek léteznek a piacon, elsősorban Heves megyéieket keressen, nevezzen meg ötöt és ennek eredményét ossza meg a többiekkel a moodle felületén található fórumon.*

Befejezettnek tekintjük a toborzást, ha „elegendő” számú jelentkezőt vonzottunk az adott álláshelyre. Ekkor következik a kiválasztás szaksza.

6.2.5 A munkaerő kiválasztás célja és fogalma

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

 **A munkaerő kiválasztás fogalma:** az a szűrő, amely a felkínált munkapozitok 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.⁶⁵

6.2.6 A munkaerő kiválasztás eszközei

A kiválasztás folyamatát annak lépéseivel lehet a legegyszerűbben leírni, azaz, hogy milyen szűrőn megy általában keresztül egy jelölt a jelentkezéstől az alkalmazásáig.⁶⁶ A kiválasztás általános lépéseit, folyamatát mutatja be a következő ábra. Természetesen hogy mindegyik lépést, eszközt és azt hányszor használja a szervezet a szűrésakor, az több mindentől függ: a cég konkrét igényein, elvárásain túl a munkaerő-

⁶⁵ KÖVÁRI, György: *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*. Budapest, Országos Munkaügyi Központ, 1991.

⁶⁶ WILL HARZING, Anne – RUYSSSEVELDT, Joris Van: *International Human Resource Management*. Heerlen, Open Universiteit, 1995.

piaci helyzetétől is, a konkrét munkaköri elvárásoktól, azok összetettségétől, vagy a beosztástól, hiszen egy vezető általában több lépcsős folyamatban választanak ki, mint egy „alacsonyabb” beosztásút stb.



30. ábra: A kiválasztás általános folyamata⁶⁷

A következőkben a kiválasztási folyamatból a legfontosabbakat nézzük meg egy kicsit részletesebben.

1. A pályázati anyag rendszerint az alábbiakból áll: kísérőlevél, önéletrajz és a mellékletek (kért igazolások, esetleg fénykép).

Mivel a jelentkezés mostanában leggyakrabban interneten, vagy esetleg postai úton történik, a pályázónak nincs arra alkalmja, hogy önmagát személyesen ajánlja. Ezt a célt szolgálja a kísérőlevél. A kísérőlevél célja tehát, hogy ajánlja a pályázót. Személyesen még nem találkozik a jelölt a munkaadóval, így a kísérőlevélben kell felkeltenie a leendő munkaadója

⁶⁷ Forrás: saját szerkesztés.

figyelmét. A formáját tekintve egy üzleti levélnek minősül, így megvannak a kötelező tartalmi és formai elemei.

 *Nézze meg az interneten, milyen kísérő levél mintákat talál. Töltsön le kettőt, egy Ön szerint jót és kevésbé jót és értékleje azokat a munkaadó szempontjából, felkeltette-e a figyelmét, behívná-e ez alapján a jelöltet egy személyes elbeszélgetésre?*

Az önéletrajz (Curriculum Vitae – CV) leggyakrabban használt formája az **Europass önéletrajz**. Ugyanakkor tudni kell, hogy minden megpályázott állásra új, aktualizált CV-t kell írni. Az unióban egységes Europass egy formanyomtatványszerű dokumentum, mely nyolc pontból áll:

1. Személyes adatok
2. Betölteni kívánt munkakör, foglalkozási terület
3. Szakmai tapasztalat
4. Tanulmányok
5. Nyelvtudás
6. Egyéni készségek és kompetenciák
7. További információk (pl.: referenciák)
8. Mellékletek

Az Europass önéletrajz ingyenesen letölthető az internetről, vagy ott online kitölthető.

 *Nézze meg az interneten az Europass mintát és készítse el saját „általános”, nem egy konkrét állásra szabott CV-jét az ott található kitöltési útmutató alapján.*

Figyelni kell arra, hogy a mellékletek azok a csatolandó dokumentumok, amiket a toborzás során a munkaadó a kiírásban, a toborzó újsághirdetésben, vagy az internetes álláspályázatban kért a pályázótól. Ilyen dokumentumok, igazolások lehetnek: erkölcsi bizonyítvány, képzettséget igazoló okiratok vagy azok másolatai, nyelvvizsgapapírok, jelenlegi munkaköri leírás stb. Akár fényképet is kérhet a munkaadó. Ha kéri, akkor sem egyértelműek a rá vonatkozó szabályok. Általában azt várják a cégek, hogy egy „igazolványkép” legyen berakva a CV-be, világos háttér előtt egy szemből néző fejkép váll-magasságig.

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 a jelöltek összehasonlítása, hiszen eltérő eredmények eltérő képességekre, eltérő várható magatartásra utalnak. A **teszt** több mint kérdések, feladatok egyszerű felsorolása és a válaszok számonkérése, a teszt lehetőséget ad a kitöltő képességeinek, ismereteinek vagy személyiségének objektív vizsgálatára.⁶⁸

 *Nézzen szét az interneten és keressen online kitölthető teszteket, amiket Ön szerint munkaerő kiválasztáskor lehet használni. Töltse ki Ön is legalább 5 db tesztet. Gyűjtse össze ezek linkjeit és a kapott értékelő eredményeket. Ezeket küldje el mentorának.*

4. Interjú, elbeszélgetés

Az interjú a személyes benyomások kialakulásának és kialakításának lehetősége. **A levezetésének szakaszai** általában a következők:

1. szakasz: a pályázó üdvözlése (a beszélgető partner bemutatása, a pályázat megköszönése stb.)

2. szakasz: személyi helyzetének megbeszélése (származás, szülői ház, család, lakóhely stb.)

3. szakasz: szellemi fejlődésének megbeszélése (iskolai fejlődés, továbbképzéseken való részvételek, továbbképzési tervek stb.)

4. szakasz: foglalkozásbeli fejlődésének megbeszélése

Példák: elsajátított szakma, szakmabeli változások, szakmabeli tevékenységek, szakmabeli tervek

5. szakasz: információk a vállalatról

Példák: vállalati adatok, vállalati szervezet, részleg, munkahely

6. szakasz: szerződési tárgyalás

Példák: eddigi jövedelem, várt jövedelem, egyéb vállalati szolgáltatások, melléktevékenységek

7. szakasz: a beszélgetés befejezése (további ígéretre való utalás, rövid időn belüli értesítés, a beszélgetés megköszönése stb.).

A „**felvételi**” **elbeszélgetés** (interjú) a felvételi eljárás kulcsa. Mindkét fél célja, hogy pontos és részletes információkat szerezzenek. Ekkor már a pályázó szakmai, iskolai és magánéleti fejlődésen alapuló motivációinak elemzésére is sor kerül. A személyes kontaktust nem pótolhatja semmilyen más eljárás.

Az alábbiakban néhány példát mutatunk arra, hogy általában milyen kérdéseket tesznek fel a munkaadók, azaz milyen kérdésekre kell a jelölteknek felkészülniük:

⁶⁸ Nagyon sok honlapon lehet teszteket letölteni, a legismertebb: <http://teszt.lap.hu/>

1. Milyen karriert szeretne a jövőben?
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 cégünkéről?
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?

A bemutatkozó beszélgetést egy lehetőleg rendszerezett **kiértékelés** követi, amely főleg az alábbiakból áll:

- A pályázó viselkedésének, mozdulatainak, gesztusainak, tárgyalási képességének elemzése, melyek a pályázó természetéről, ill. személyiségéről árulkodnak.
- A pályázó iskolai, szakmai és magánéleti fejlődésén alapuló motívációinak elemzése.

5. Próbamunka, próba munkanap

Több cég a kiválasztás során próbamunkát követel meg. Ez természetesen mindkét fél számára lehet előnyös, hiszen a leendő munkatárs a gyakorlatban megtapasztalja, hogy azt a munkakört, abban a környezetben, annál a munkáltatónál szívesen ellátná-e hosszútávon. Hiszen lehet, hogy olyan munkakörülmények, vagy munkatársak közé kerül, ahol nem érzi jól magát, bár a munkakör megfelelő számára. A munkaadó pedig felméri, hogy a leendő munkatárs alkalmas-e szakmailag a munka ellátására, és emberileg a beilleszkedésre.

6. Grafológus

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

Az **Értékelő Központ** most nem, majd a teljesítményértékelési lelkében szólnak. A folyamat következő lépése **az egészségi állapot felmérése**, a cégek ma már gyakran magánklinikával kötnek szerződést, hogy potenciális alkalmazottaikat teljes körűen kivizsgáltsák. A kiválasztás következő lépése a **döntés**. A kiválasztási folyamat végén min-

den 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 következő leckében térünk ki az alkalmazásra, ott erről bővebben olvashatunk.

6.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

6.3.1 Összefoglalás

Ebben a leckében bemutattuk a munkaerő-beszerzés folyamatának első két szakaszát, a toborzást és a kiválasztást. Megismerhettük a toborzás és a kiválasztás célját, fogalmát, folyamatát, bemutatásra kerültek a toborzási és kiválasztási tevékenységek során használt főbb eszközök.

6.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Ismertesse a munkaerő-beszerzés fogalmát!
2. Mutassa be a munkaerő-beszerzés módjait!
3. Sorolja fel a belső és a külső munkaerő-beszerzés előnyeit és hátrányait!
4. Ismertesse a toborzás célját!
5. Ismertesse a toborzás fogalmát!
6. Melyek a belső toborzás eszközei?
7. Sorolja fel a toborzás külső eszközeit!
8. Mutassa be a kiválasztás célját!
9. Ismertesse a kiválasztás fogalmát!
10. Mutassa be a kiválasztás külső folyamatát!
11. Ismertesse a pályázati anyag főbb részeit!
12. Milyen referenciákat különböztetünk meg?
13. Milyen munkaerő kölcsönző cégeket különböztetünk meg?
14. Mi a munkaerő kölcsönzés főbb jellemzői?
15. Mit értünk döntés alatt?

6.3.3 Gyakorló tesztek

1. Melyik a helyes válasz? (egy helyes válasz lehetséges) A munkaerő-beszerzés folyamatát négy szakaszra bonthatjuk (figyeljen a sorrend-re!):

a) toborzás – kiválasztás – alkalmazás – beillesztés

- b) kiválasztás – toborzás – beillesztés – alkalmazás
- c) toborzás – kiválasztás – beillesztés – alkalmazás
- d) alkalmazás – kiválasztás – toborzás – beillesztés

2. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? Ha a munkaerő-beszerzés külső forrásból történik, akkor a szervezet nem lép ki a nyílt munkaerőpiacra.

- a) igaz
- b) hamis

3. Párosítsa a munkaerő toborzási eszközöket aszerint, hogy azok belső, vagy külső eszközök! Az eszközök mellé írjon 1-est, ha az belső, 2-est, ha az külső eszköz.

- a) faliújság
- b) munkaközvetítők
- c) utcáról történő felvétel
- d) előléptetés

a) 1 b) 2 c) 2 d) 1

4. Mit definiál a következő meghatározás: „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) toborzás
- b) kiválasztás
- c) teljesítményértékelés
- d) egyik sem

5. Melyik a helyes válasz? A belső forrásból történő munkaerő beszerzés előnyei:

- a) a beszerzés költségei és időigénye jelentősen kisebb, mint a külső forrásból beszerzett jelölteknél
- b) a jelölt nem ismert
- c) nagyobb a kockázat

6. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A kiválasztás során a döntéskor az első helyre rangsorolt személy kerül alkalmazásra:

- a) igaz
- b) hamis

7. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges) Mikor kerül sor a munkaerőbeszerzésre?

- a) Ha a szervezet létszámszüksége nagyobb, mint a létszámfedezete.
- b) Ha a szervezet létszámigénye kisebb, mint a létszámfedezete.
- c) Ha ugyan mennyiségben megfelelő számú a cég munkavállalóinak száma, de munkaerőcserére kell sort kerítenie.
- d) Ha a létszámstop van a szervezetnél.

8. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A munkaerő-közvetítés során a profitorientált szolgáltató szervezetek pénzt kérhetnek az álláskeresőtől.

- a) igaz
- b) hamis

9. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A munkaerő-kölcsönzés során a munkavállaló a kölcsönbe adónál végzi a munkáját.

- a) igaz
- b) hamis

10. Egészítse ki a helyes szó beírásával! A munkaerő toborzás fogalma alatt mindazon tevékenységeket értjük, amelyekkel **potenciális** munkavállalókat vonzanak egy adott álláshelyre, pozícióra.

7. LECKE

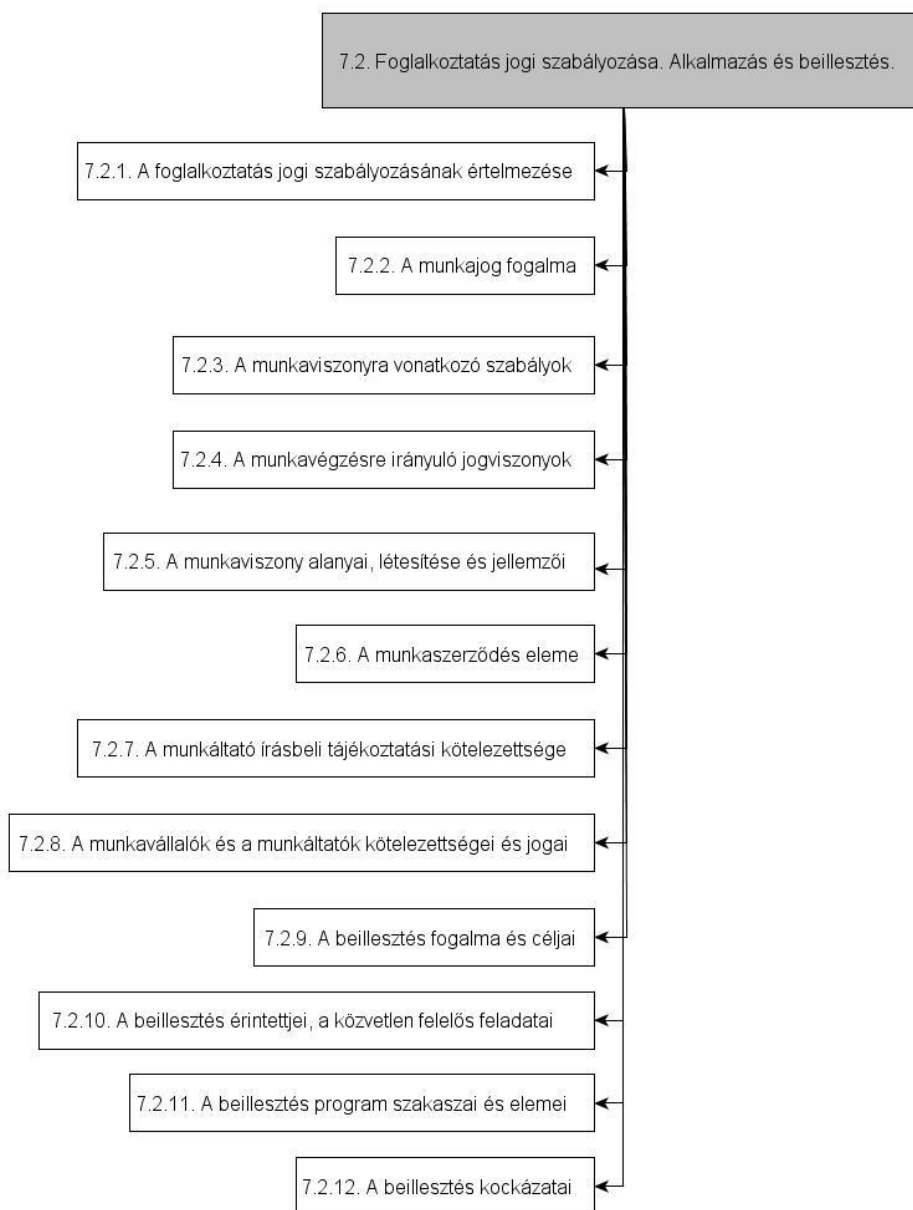
7.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A leckében a személyzetbeszerzés, a munkaerő biztosítás folyamatának utolsó két szakaszával foglalkozunk, az alkalmazással és a beillesztéssel. A lecke bemutatja a foglalkoztatás jogi szabályozását, a munkaviszony jogi hátterének hivatkozásával az alkalmazás fajtáit, a munkaszerződés főbb tartalmi elemeit. A hallgató megismeri a beillesztés fogalmát és érintettjeit, a beillesztési idő hosszát és a beillesztési program céljait és az egyes beillesztési szakaszok főbb elemeit. A leckét a munkahelyi beillesztés kockázataival zárjuk.

A hallgató képes lesz:

- szintetizáló formában átlátni a munkaerő-beszerzés teljes folyamatát, a négy szakaszát mind a munkaadó, mind az álláskereső oldaláról,
- megnevezni és értelmezni a foglalkoztatáshoz kapcsolódó jogszabályokat,
- megkülönböztetni az alkalmazás különböző formáit,
- átlátni egy munkaszerződés főbb tartalmi elemeit,
- megtervezni, átlátni és alkalmazni a beillesztési program egyes szakaszait,
- felismerni a munkahelyi beillesztés kockázatait.

7.2 FOGLALKOZTATÁS JOGI SZABÁLYOZÁSA. ALKALMAZÁS ÉS BEILLESZTÉS.



31. ábra: Gondolattérkép a 7. leckéhez

7.2.1 A foglalkoztatás jogi szabályozásának értelmezése

Mint ahogy azt az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók mondják, a személyzetbeszerzés toborzás és kiválasztás szakaszát az alkalmazás kell, hogy kövesse, hiszen a beszerzés célja a foglalkoztatás, a szervezet szempontjából legalkalmasabb jelölt alkalmazása. Amikor foglalkoztatásról beszélünk, akkor többféle foglalkoztatási forma juthat az eszünkbe. Hiszen nem mindegy például az sem, hogy a versenyszférában vagy a közszférában dolgozókra gondolunk-e. Gyakran halljuk a kinevezés, munkaszerződés, megbízási szerződés fogalmakat, és bár ezek valóban a foglalkoztatás formái mégis más és más jogszabályok vonatkoznak rájuk.

A foglalkoztatás, az alkalmazás szabályait jogszabályok írják elő.

A jogrendszer egy adott ország jogszabályainak összessége, egységes rendszere, azaz a hatályos joganyag. Alapvetően a jog csak a jogi normák megtartását vizsgálja.

A jogág az azonos társadalmi viszonyokat szabályozó jogszabályok egységes rendszere, homogén jogszabályok összessége. Ilyen jogág a munkajog is, amely a munkaviszonyokat szabályozza. A munkajog kialakítása azon felismerésen alapult, hogy a munkaviszony alanyai egymáshoz viszonyítottan alá-fölérendeltségi kapcsolatban állnak.

7.2.2 A munkajog fogalma

A munkajog a munkáltató és munkavállaló közötti életviszonyokat csak annyiban szabályozza, amennyiben ezen mivoltukkal függ össze. Nem terjed ki a felek közötti egyéb jogviszonyokra.

A munkajog szabályozza a munkaviszonyból származó jogokat és kötelezettségeket (pl. a munkaviszony létrehozásának, módosításának és megszüntetésének feltételeit, a munkavégzés, a munkaidő, a munka díjazásának alapvető szabályait, a munkaügyi jogvita alapvető kérdéseit stb.), valamint a munkáltató és az érdekképviselői szervezetek közötti kapcsolatok jogi vonatkozásait.

 **A munkajog tehát a munkáltató és a munkáltatónak alárendelt munkavégzésre kötelezett – emiatt különös védelemre szoruló – munkavállaló közötti munkaszerződés alapján létrejövő munkaviszonyt és az azzal közvetlenül összefüggő életviszonyokat rendező jogszabályok összességét jelenti.**

Fontos ismernünk, a szerződés fogalmát, mely két vagy több személy együttes akaratnyilatkozata valamilyen joghatás kiváltása céljából.

A munkajogi jogszabályok magukba foglalják:

- a munkavállaló és munkáltató közötti munkaszerződés megkötését, a munkafeltételek meghatározását, a munkavégzésre vonatkozó jogszabályokat (egyéni munkajog),
- a munkavállaló és munkáltató közötti kapcsolatot rendező jogszabályokat (kollektív munkajog),
- a munkába állást, maradást elősegítő különféle jogszabályokat (foglalkoztatási, munkavédelmi, stb).

7.2.3 A munkaviszonyra vonatkozó szabályok

Amikor a munkaviszonyra vonatkozó szabályokat nézzük végig, akkor a Munka Törvénykönyvével⁶⁹ (továbbiakban: Mt.-vel) kell elsősorban foglalkoznunk. Ugyanakkor, amikor az Mt. munkaviszonyra vonatkozó szabályokat említ, azon elsősorban az alábbi szabályokat kell érteni

- a) 1992. évi XXII. tv., a Munka Törvénykönyve (Mt.)
- b) 1993. évi XCIII. tv., a munkavédelemről (Mvt.)
- c) 1991. évi IV. tv., a foglalkoztatásról (FIt.)
- d) 1989. évi VII. tv., a sztrájkokról (Sztv.)
- e) Kormányrendeletek, miniszteri rendeletek, melyek érintik a munkaviszonyt

A versenyszféra foglalkoztatását elsősorban a Munka Törvénykönyve (az 1992. évi XXII. törvény) szabályozza, a közszférában dolgozók foglalkoztatását a közalkalmazotti⁷⁰ (1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról) és a köztisztviselői⁷¹ (2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről) törvények szabályozzák. De nemcsak a munkajog, hanem más jogágak – elsődlegesen a polgári jog – is szabályoznak jogviszonyokat, amelyek során munkavégzés történik.

Mi a következőkben csak a Mt.-vel kapcsolatos ismeretekkel foglalkozunk.

7.2.4 A munkavégzésre irányuló jogviszonyok

A munkaképes korú népesség (16-65 év közöttiek) foglalkoztatásának növelése mindig is fontos volt gazdaságpolitikai, társadalompolitikai szempontból is az ország számára. Hiszen a munkavállaló munkajövedelemhez jut a munkaerőpiacon, míg a munkaadó el tudja végeztetni

⁶⁹ A Munka Törvénykönyve (az 1992. évi XXII. törvény) letölthető:

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

⁷⁰ A közalkalmazotti törvény (1992. évi XXXIII. törvény) letölthető:

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99200033.TV

⁷¹ A köztisztviselői törvény (2011. évi CXCV. törvény) letölthető:

<http://www.kozszolga.hu/kttv>

azokat a feladatokat a szervezetben, amire neki szüksége van ahhoz, hogy a vállalkozása, szervezete működjön, növekedjen és így újabb munkavállalókat tudjunk alkalmazni. Sokféle jogviszonnyal találkozunk a különböző jogszabályokban, amelyek munkavégzésre irányulnak.

Munkavégzésre irányuló jogviszonyok fajtái:⁷²

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 végzett 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, elterő sajátosságai,
16. polgári szolgálat,
17. tiszteletdíj fejében végzett szolgáltatások.

A gyakorlatban természetesen néha nemcsak a munkavállalónak okoz gondot a munkavégzésre irányuló jogviszonyok megkülönböztetése, hanem a munkaadónak is alaposan utána kell néznie, hogy a jogszabályok ismeretében mely munkavállalót milyen formában „értelmes” foglalkoztatni. A különböző jogviszonyok elhatárolásában nyújt segítséget a 7001/2005. (MK 170.) FMM-PM együttes irányelv a munkavégzés alapjául szolgáló szerződések minősítése során figyelembe veendő szempontokról.⁷³ Ebben az irányelvben pontosan meghatározásra kerültek

⁷² Az egyes fajtákról részletesen lehet az alábbi internetcímen olvasni:
http://vallalkozas.munka.hu/egyeb-jogviszonyok/-/asset_publisher/9Enb/content/_munkaviszonyra-iranyulo-egyeb-jogviszonyok?redirect=%2Fegyeb-jogviszonyok

⁷³ Az irányelv részletezi a figyelembe veendő jogszabályi rendelkezéseket, a szerződés-típus megválaszthatóságának általános kérdéseit, az eljáró hatóságok ellenőrzési feladatait, a munkaviszonyt meghatározó elsődleges és másodlagos minősítő jegyeket. Az irányelv letölthető: http://mta.hu/fileadmin/2006/06/lr_nyelv.doc

azok a jellemzők, amelyek alapján a jogviszonyokat minősíteni lehet. Nem kerül sor az egyes fajták bemutatására, az alkalmazás alatt (a munkajogi kategória szerint) csupán a versenyszféra munkaszerződésére térünk ki.

7.2.5 A munkaviszony alanyai, létesítése és jellemzői

A munkaviszony fogalmát a Munka Törvénykönyve ugyan nem definiálja, de 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.**

A munkajogviszony alanyai^{74, 75}

A munkaviszony alanyai a munkáltató és a munkavállaló.

Munkáltató az lehet, aki jogképes. A munkáltató köteles a munkavállalóval közölni, hogy a munkaviszonyból eredő munkáltatói jogokat és kötelezettségeket (munkáltatói jogkör) mely szerv vagy személy gyakorolja, illetve teljesíti.

Munkavállaló az lehet, aki a tizenhatodik életévét betöltötte. Ettől eltérően munkavállaló lehet – az iskolai szünet alatt – az a tizenötödik életévét betöltött tanuló, aki nappali rendszerű képzés keretében tanulmányokat folytat.

A munkaviszony létesítése⁷⁶

A munkaviszony – ha törvény másként nem rendelkezik – munkaszerződéssel jön létre. A munkaszerződést írásba kell foglalni, melyről a munkáltató köteles gondoskodni.

A munkajogviszony jellemzői

A munkaviszony főbb jellemzői, hogy a felek között alá-fölérendeltségi kapcsolat van. 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 szervezetében integráltan végzi a munkakörébe tartozó feladatokat, a munkavégzés rendszeres és folyamatos. A munkavállalói oldalon csak természetes személy állhat. A munkavégzés kizárólag személyesen történhet, a munkáltató eszközeivel, az általa

⁷⁴ Itt csak a főbb szabályokat írjuk le, ugyanakkor vannak kivételek.

⁷⁵ Mt. 32-34§

⁷⁶ Mt. 42-44.§

megjelölt helyen és a munkájáért a munkavállaló bért kap. A munkavégzés költségét a munkáltató viseli.

7.2.6 A munkaszerződés elemei⁷⁷

A munkaszerződés tartalmi elemei

A munkaszerződésben⁷⁸ a felek bármely kérdésben megállapodhatnak, de az a jogszabállyal, illetve kollektív szerződéssel ellentétes nem lehet, kivéve, ha az a munkavállalóra kedvezőbb feltételt állapít meg.

A munkaszerződésben meg kell jelölni a felek nevét, illetve megnevezését és a munkaviszony szempontjából lényeges adatait. A munkaszerződésben a feleknek 3 fontos körülményben kell megállapodniuk:

1. a munkavállaló alaphérében (korábban személyi alaphérnek hívták),
2. a munkavállaló munkakörében,
3. a munkavégzés helyében.

A munkavállaló alaphérének meghatározásánál⁷⁹ a felek figyelembe veszik általában a hasonló munkáknak, munkaköröknek az adott térségben kialakult bérét. Alaphérként legalább a kötelező legkisebb munkabért (minimálbért) kell meghatározni. A bérformákról a 8. leckében tanulunk majd.

A munkakör (lásd korábbi lecke) a munkavállaló által ellátandó feladatok, kötelezettségek összességét jelenti, melyet célszerű munkaköri leírás formájában elkészítenie a munkáltatónak.

A munkavégzés helyét általában a munkáltató székhelyén vagy telephelyén határozzák meg.

Az említett három 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 kollektív szerződéssel ellentétben nem állhat, kivéve, ha a munkavállalóra kedvezőbb feltételt állapít meg⁸⁰. A törvény egyenesen a megállapodás semmisségét mondja ki, ha az ezen rendelkezésbe ütközik, azaz kedvezőtlenebb a munkavállalóra vonatkozóan.

⁷⁷ Mt. 45. §

⁷⁸ Munkaszerződés minták letölthetők a <http://munkaugyi-iratmintak.lapozz.hu/> honlapról.

⁷⁹ Mt. 136-138. §

⁸⁰ Mt. 76. § (4) bekezdés

A munkavégzés helye korábban is kötelező eleme volt a munkaszerződésnek, ennek hiányában munkahelynek azt a helyet kell tekinteni, ahol munkáját szokás szerint végzi. A változás 2012 év nyarától abban áll, hogy a munkavégzés helye kötelező elem ugyan, ám annak hiánya nem hatálytalanítja vagy érvényteleníti a szerződést. Amennyiben az alapbérben és a munkavállaló munkakörében a felek nem állapodnak meg, maga a munkaviszony sem tekinthető létrejöttnek. Ilyen esetben az érvénytelenség jogkövetkezménye sem alkalmazható, hiszen a megállapodás nem is jött létre. Amennyiben a felek között mégis teljesítésre került sor, akkor a feleknek a Polgári törvénykönyvnek megfelelően kell egymással elszámolniuk. Természetesen annak nincs akadálya, hogy a felek visszamenőleges hatállyal kössék meg a munkaszerződést.

Amire még oda kell figyelni: a munkaviszony tartamát a munkaszerződésben kell meghatározni, ennek hiányában a munkaviszony határozatlan időre jön létre. A munkaviszony – eltérő megállapodás hiányában – általános teljes napi munkaidőben történő foglalkoztatásra jön létre. A felek a munkaszerződésben a munkaviszony kezdetétől számított legfeljebb három hónapig terjedő próbaidőt köthetnek ki. Ennél rövidebb próbaidő kikötése esetén a felek a próbaidőt – legfeljebb egy alkalommal – meghosszabbíthatják. A próbaidő tartama a meghosszabbítása esetén sem haladhatja meg a három hónapot.

 *Töltsön le a <http://munkaugyi-iratmintak.lapozz.hu/> honlapról egy munkaszerződést és nézze meg annak tartalmi elemeit! Hasonlítsa össze az elméletben tanultakkal!*

7.2.7 A munkáltató írásbeli tájékoztatási kötelezettsége⁸¹

A munkáltató legkésőbb a munkaviszony kezdetétől számított tizenöt napon belül **írásban köteles tájékoztatni a munkavállalót**

- a) a napi munkaidőről,
- b) az alapbéren túli munkabérről és egyéb juttatásokról,
- c) a munkabérről való elszámolás módjáról, a munkabérfizetés gyakoriságáról, a kifizetés napjáról,
- d) a munkakörbe tartozó feladatokról,
- e) a szabadság mértékéről, számítási módjáról és kiadásának, valamint
- f) a munkáltatóra és a munkavállalóra irányadó felmondási idő megállapításának szabályairól, továbbá

⁸¹ Mt. 46. §

- g) arról, hogy a munkáltató kollektív szerződés hatálya alá tartozik-e, valamint
- h) a munkáltatói jogkör gyakorlójáról.

Az interneten sok minta található, mely segíti mindkét fél tájékozódását.⁸²

 Töltsön le a <http://munkaugyi-iratmintak.lapozz.hu/> honlapról egy munkaköri tájékoztatót és nézze meg annak tartalmi elemeit! Használja össze az elméletben tanultakkal!

7.2.8 A munkavállalók és a munkáltatók kötelezettségei és jogai

A munkajogviszony tartalmát a feleket megillető jogok és kötelezettségek adják. A munkavállaló és a munkáltató fő kötelezettségei és jogai szintén rögzítve vannak a törvényben, erre csak vázlatosan térünk ki.

A munkavállalók fő kötelezettsége, hogy a munkaköréhez tartozó feladatokat elvégezze az arra vonatkozó szabályok, előírások, és utasítások szerint. A munkavállaló a munkáját úgy köteles végezni, hogy munkatársaival e közben 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 munkavállalónak alapvető kötelezettsége, hogy a munkája során tudomására jutott üzleti titkot, valamint a munkáltatóra, illetve a tevékenységére vonatkozó alapvető fontosságú információkat megőrizze, de ezen túlmenően sem közölhet illetéktelen személyvel olyan adatot, amely a munkaköre betöltésével összefüggésben jutott a tudomására, és amelynek közlése a munkáltatóra, vagy más személyre hátrányos következménnyel járna.

A munkáltatók fő kötelezettsége a foglalkoztatási kötelezettség, mely szerint a munkáltató köteles a munkavállalót a munkaszerződés, a munkaviszonyra vonatkozó szabályok, illetve az egyéb jogszabályok szerint foglalkoztatni. A munkabér-fizetési kötelezettség azt jelenti, hogy köteles a munkavállaló számára a munkaviszonyra vonatkozó szabá-

⁸² Munkaszerződés tájékoztató minták letölthetők a <http://munkaugyi-iratmintak.lapozz.hu/> honlapról.

lyokban, 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.

Munkáltatók kötelezettsége továbbá a munkavállalók életének, egészségének, testi épségének védelme, amely a biztonságos munkavégzés feltételeinek biztosításával függ össze (erről a 10-12. leckékben tanulunk majd részletesen). Mindemellett a munkáltatók kötelesek 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 kötelezettségeken túl természetesen jogok is megfogalmazódnak a törvényben.

A munkavállalók jogai általában a munkáltatók kötelezettségeinek ellenpárjai. A munkavállalók 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. A kollektív munkajog intézményei között szerepel a munkavállalók részvételi, vagy befolyásolási jogának deklarálása.

A munkáltató jogait a munkáltatói jogkör fogalma fogja össze, ebbe tartoznak az irányítási és széleskörű utasítási jogok.

Ha létrejött a foglalkoztatás, megkötésre került a munkaszerződés a munkaadó és a munkavállaló között, akkor a munkába állás napjától azt várja a cég, hogy az új dolgozó minél hamarabb 100%-os teljesítményt nyújtson, hatékonyan dolgozzon. Ennek érdekében a személyzetbeszerzés utolsó szakasza, a beillesztés következik.

7.2.9 A beillesztés fogalma és céljai

A szervezet számára fontos, hogy az új dolgozó minél rövidebb idő alatt beilleszkedjen. Ennek segítségét szolgálja a beillesztési folyamat, amely a szervezet emberi erőforrás gazdálkodásának részéről egy tudatosan tervezett és szervezett. (Fekete et al 1997). 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.**”⁸³

A beillesztés fő célja, hogy minél gyorsabban integráljuk az új dolgozót annak érdekében, hogy a szervezet hasznos tagjává válhasson. Ugyanakkor ehhez nélkülözhetetlen az új dolgozó „beilleszkedési” akarat is. Ha kell, kérdezzen, ha kell, akkor túlórázzon, ha kell, otthon is készüljön az új feladatokra. A beillesztés tehát egy fontos munkahelyi szocializációs feladat. (Tóthné Sikora 2002).

A beillesztési program célja:

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

7.2.10 A beillesztés érintettjei, a közvetlen felelős feladatai

Az előbbiekből jól látszik, hogy egy kétoldalú tevékenységről beszélünk, hiszen van egy munkaadói oldal, a beillesztési folyamat és egy munkavállalói oldal, a beilleszkedési folyamat. Csak akkor lesz sikeres az egyén szervezetbe integrálása, ha mind a két fél megteszi a szükséges lépéseket. Ugyanakkor az alá-fölé rendeltségből adódóan az első lépést a munkaadó kell, hogy megtegye.

A beillesztési, illetve több érintettje van: **a beilleszkedési folyamatnak**

- az új dolgozó,
- a közvetlen vezetője,

⁸³ Csigás Zoltán: Öt gondolat a munkahelyi beilleszkedésről.
<http://www.hrportal.hu/hr/ot-gondolat-a-munkahelyi-beilleszkedesrol-20081112.html>
 2008.11.12.

- a szűkebb környezete (munkatársak),
- a folyamat koordinátora a szervezet emberi erőforrás folyamataiért felelős részleg.

Alapvetően négy olyan terület van, ahol **az új alkalmazottnak meg kell felelnie**:

- az üzleti orientáció,
- az elvárások összehangolása,
- a kapcsolatok és
- a kulturális alkalmazkodás. (Répáczki, 2011.)⁸⁴

A beillesztési folyamat koordinátora az adott szervezet emberi erőforrás folyamataiért felelős részleg, de legnagyobb feladat a **közvetlen felettesre** hárul. Az ő **feladatai** a beillesztés folyamatában:

- A munkafelvétel előkészítése.
- Információs beszélgetés folytatása az új munkavállalóval.
- A munkatársakkal való megismertetés, bemutatás.

A közvetlen vezetőnek nagyon sok feladata van, a gyakorlatban ezért előfordul, hogy ha a vezető nem ér rá, akkor a szervezeten belül kijelölnek az új dolgozó mellé egy mentort, aki segíti az új dolgozót a beilleszkedés során. Ez akkor lesz hatékony, ha egy személyt írásban jelölnek ki erre, és tisztában van a feladataival.

7.2.11 A beillesztés program szakaszai és elemei

A beillesztési program nemcsak a pályakezdők segítségét szolgálja, hiszen a feladata az, hogy a szervezet aktuális helyzetével kapcsolatban adjon információt az újonnan érkezőknek, legyen szó akár az általános információkról, akár azokról a specifikus jellemzőkről, amelyeknek csupán egy bizonyos pozícióban van jelentősége. Ilyen értelemben 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 munkakörbe belépő személy igényeit elégítik ki, speciálisan az általa betöltött pozícióban releváns információtartalom miatt.

⁸⁴ Ezen területek bemutatására nem térünk ki.



32. ábra: A beillesztési folyamat szakaszai⁸⁵

Az általános beillesztési szakasz elemei:

- a munkahely általános bemutatása (ismerkedés a céggel, szervezeti felépítés, cégismertetők, 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.

⁸⁵ Forrás: saját szerkesztés.

Az egyéni beillesztési szakasz tartalma jóval specifikusabb, közvetlenül a betöltendő munkakörhöz és a személy eddigi munka-, szakmai-, 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. 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. Így **az egyéni beillesztési szakasz elemei:**

- Rotációs szakaszok megszervezése és lebonyolítása.
- A rotációs szakasz értékelése után a munkavállaló végleges helyének és munkakörének kijelölése.
- Szakmai beillesztés.

7.2.12 A beillesztés kockázatai

A beillesztési idő (ami általában a próbaidő hosszával egyezik meg) leteltével el kell dönteni, 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 kikerült a szervezetből, ezzel növeli a kilépők számát, így a fluktuációs rátát (kilépők aránya a szervezetből), ami újabb személyzetbeszerzést jelent a szervezetnek, amely természetesen költség- és időigénnyel jár.

Több kutatás (Csigás 2008) 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.

A legnagyobb gond, kockázat az szokott lenni, hogy nem megfelelően terhelik az új dolgozót, vagy nem terhelik, vagy túl terhelik. Gyakran előfordul, hogy az új dolgozó az első pár napban tétlenül ül, hiszen ő maga

nem tudja, mit csinálhatna, a közvetlen vezetője, vagy mentora meg nem delegál számára feladatokat. Előfordul természetesen a másik véglet is, amikor „túlterhelik” a dolgozót, segítséget nem kap, magára hagyják és ő – a megfelelési kényszer miatt – nem „akar” (vagy mer) kérdezni, kérni, ezért frusztrált és elégedetlen lesz. Mindkét fél számára jobb, ha az új dolgozó már az első pillanattól kezdve érzi, hogy hasznos és hogy szükség van rá a szervezetben.

Kockázat az is, hogy ha új dolgozó kerül a szervezetbe, az mind a vezetőnek, mind a közvetlen környezetben dolgozó munkatársaknak többlet-terhelést okoz. Az új munkatárssal foglalkozni kell, mely gyakran elveszi az időt a munkától. Ugyanakkor, ha nem foglalkozunk eleget az újonnan belépővel, magára hagyjuk, akkor az növelheti az elégedetlenségét és akár oda vezethet, hogy nem végzi el maximálisan a feladatát, vagy kilép a szervezetből.

Bár a személyzetbeszerzésről a szakirodalom is, mint négy egymásra épülő tevékenységről szól: toborzás, kiválasztás, alkalmazás és beillesztés, de a hazai gyakorlat rámutat arra, hogy a beillesztésre sokszor nem fordítanak elég időt a munkaadók. Szükségessége vitathatatlan, hiszen az új munkahelyen az első három hónap (mely általában egyben a próbaidő hossza is) alapvetően meghatározza az új dolgozó beválásának sikerességét és hatékonyságát.

7.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

7.3.1 Összefoglalás

A leckében a személyzetbeszerzés, a munkaerő biztosítás folyamatának utolsó két szakaszával foglalkoztunk, az alkalmazással és a beillesztéssel. A lecke elején részletesen kitértünk a foglalkoztatással kapcsolatos jogi szabályozásra, megismertedtünk a munkajog fogalmával, a munkaviszony jogi hátterével, a munkavégzésre irányuló jogviszonyokkal, a munkaszerződés főbb tartalmi elemeivel, a munkaadó és a munkavállaló kötelezettségeivel és jogaival. A leckében kifejtésre kerültek a beillesztés fogalma, céljai és érintettjei, a közvetlen vezető főbb feladatai, a beillesztési program általános és egyéni beillesztési szakaszainak főbb elemei. A leckét a munkahelyi beillesztés kockázataival zártuk.

7.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mi a munkajog fogalma?
2. Soroljon fel munkavégzésre irányuló jogviszonyokat!

3. Milyen foglalkoztatást érintő jogszabályokat ismer?
4. Mutassa be a munkaszerződés tartalmi elemeit!
5. A munkajogviszonyban milyen jogai és kötelezettségei vannak a munkaadónak és a munkavállalónak?
6. Sorolja fel, miről kell a munkaadónak a munkavállalót tájékoztatnia?
7. Mit értünk beillesztés alatt?
8. Ismertesse a beillesztési program célját!
9. Sorolja fel a beillesztés érintettjeit, és mutassa be a közvetlen vezető főbb feladatait!
10. Mely négy területen kell az új alkalmazottnak megfelelnie?
11. Mutassa be a beillesztési program általános szakaszának elemeit!
12. Sorolja fel a beillesztési program egyéni szakaszának elemeit!
13. Melyek a leggyakoribb beillesztési kockázatok?

7.3.3 Gyakorló tesztek

1. Igaz, vagy hamis? A munkajog szabályozza a munkaviszonyból származó jogokat és kötelezettségeket.

Igaz

Hamis

2. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges) Munkavégzésre irányuló jogviszonyok fajtái:

- a) a munkajogviszony
- b) a megbízási jogviszony
- c) a vállalkozási jogviszony
- d) a távmunka

3. Igaz, vagy hamis? A munkajog szabályozza szerint a munkavállaló köteles személyesen végezni a feladatát, azt át nem ruházhatja.

Igaz

Hamis

4. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges) A munkaviszony alanyai:

- a) a munkáltató
- b) a szakszervezet
- c) a munkavállaló
- d) az üzemi tanács

5. Melyik a helytelen válasz? (több helyes válasz is lehetséges) A munkajogviszony jellemzői az alábbiak:

- a) Alá-fölrendeltségi kapcsolat van a felek között.
- b) A munkáltatót nem illeti meg ellenőrzési jog.
- c) A munkavállalói oldalon csak természetes személy állhat.
- d) A munkavégzés költségét a munkavállaló viseli.

6. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges) A beillesztési program célja, hogy

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

7. Melyek azok a területek, ahol az új alkalmazottnak NEM KELL megfelelnie:

- a) az üzleti orientáció,
- b) érdeklődőnek kell lennie,
- c) az elvárások összehangolása,
- d) a kapcsolatok és
- e) a kulturális alkalmazkodás.

8. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges) A beillesztési program azon szakasza, amely alapinformációkkal szolgál és minden a szervezetbe érkező személyt érint, illetve

- a) az általános beillesztési szakasz
- b) kezdeti beillesztési szakasz
- c) spontán beillesztési szakasz
- d) az egyéni beillesztési szakasz

9. Mit definiál a következő meghatározás: „Az új belépő, főleg pályakezdő, előre meghatározott időt tölt egy-egy részegységénél”

- a) rotáció
- b) fluktuáció
- c) beválás
- d) utasítás

10. Igaz, vagy hamis? A beillesztési kockázat az is, hogy az új dolgozó a közvetlen környezetben dolgozóknak többlet-terhelést okoz.

Igaz

Hamis

8. LECKE

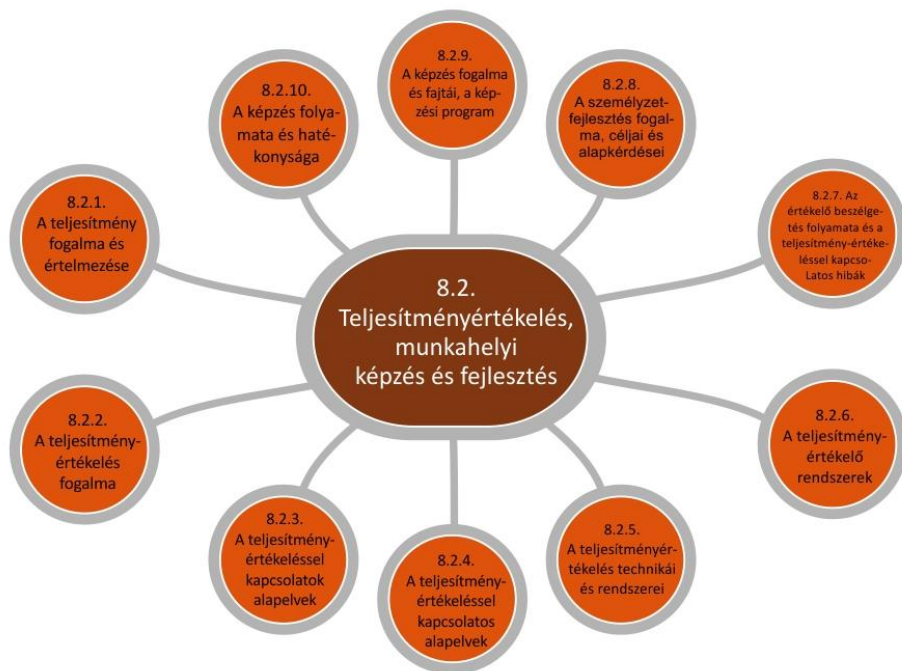
8.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében az emberierőforrás-gazdálkodás egy egyre inkább felértékelődő tevékenységét, a teljesítményértékelést ismerjük meg. A leckében bemutatjuk a teljesítményértékelés fogalmát, a teljesítményértékeléssel kapcsolatos alapelveket, a teljesítményértékelési célokat, és részletesen foglalkozunk a teljesítményértékelés folyamatával, annak lépéseivel. A teljesítményértékelési technikák, eszközök közül több kerül bemutatásra és kitérünk a teljesítményértékelési folyamatot lezáró értékelő beszélgetés (interjú) lebonyolításának bemutatására és a teljesítményértékeléssel kapcsolatos hibákra is. A lecke második része a munkahelyi képzésről és fejlesztésről szól. Tisztázzuk a személyzetfejlesztés fogalmát, szükségességét és célját. Bemutatjuk a munkahelyi képzések szerepét, valamint a vállalati képzések leggyakoribb fajtáit.

A hallgató képes lesz:

- definiálni a teljesítményértékelést,
- átlátni a teljesítményértékelési folyamat szükségességét, hasznát,
- megtervezni, illetve lebonyolítani a teljesítményértékelési folyamat lépéseit,
- elemezni és értékelni a teljesítményértékelés alapelveit,
- bemutatni és alkalmazni a teljesítményértékelési technikákat,
- megtervezni és lebonyolítani egy értékelő elbeszélgetést (interjút),
- felismerni, beazonosítani és így elkerülni a tipikus teljesítményértékelési hibákat,
- meghatározni a kompetencia fogalmát,
- megismeri a leggyakoribb vállalati képzési formákat.

8.2 TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS, MUNKAHELYI KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS



33. ábra: Gondolattérkép a 8. leckéhez

8.2.1 A teljesítmény fogalma és értelmezése

A teljesítményt nagyon nehéz értelmezni, hiszen mindenki egy kicsit elfogult, ha ezt a szót hallja. Ha **Reznek** teljesítményfogalmából indulunk ki, akkor az nagyon jól alátámasztja, hogy egy összetett fogalomról van szó.

 **A teljesítmény a tudás, a képesség, valamint a készség valamilyen szintű és minőségű hasznosulása a munkavégzés során⁸⁶.**

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

⁸⁶ REZNEK, György: *Értékeljünk, vagy ne értékeljünk?* (I-IV. rész). Budapest, Humánpolitikai Szemle, 1998. 12. szám – 1999. 3. szám.

zség abszolút mértéke a fontos, hanem lényeges szempont a munkavégzés hasznosulása is. A hasznosulás sok mindentől függ, talán leginkább a motivációtól, hiszen hiába képes valaki valamit elvégezni, ha nem motivált, akkor nem teljesít úgy, ahogy képes lenne. De a hasznosulás természetesen függ attól is, hogy az adott munkakörben dolgozó adott-ságai (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.⁸⁷



$$\text{Teljesítmény} = \text{tudás} * \text{képesség} * \text{készség}$$

34. ábra: A teljesítmény elemei⁸⁸

8.2.2 A teljesítményértékelés fogalma

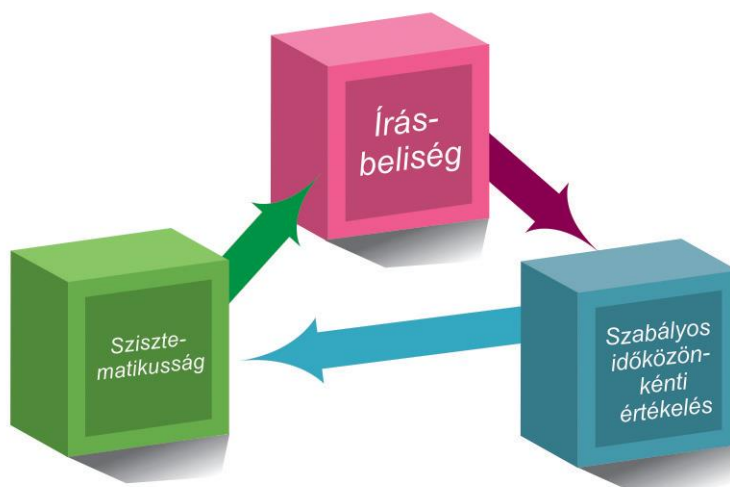
Mint ahogy azt az előbb láttuk, nem egyszerű a teljesítmény definiálása, ugyanakkor ahhoz, hogy tudjuk, ki hogyan dolgozik, teljesít a szervezetben a saját munkakörében, mérnünk kell a teljesítményét.

 **A teljesítményértékelés a munkavállalók írásbeli értékelése, melyet szisztematikusan és szabályos időközönként hajtanak végre a szervezetben.**

Ahogy az a definícióból látjuk, a folyamattal szemben három követelményt kell megfogalmazni, melyet a következő ábra mutat:

⁸⁷ CSORDÁS, Tamás: *Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés*. In: Matiscsákné Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 8. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.

⁸⁸ Forrás: Saját szerkesztés.



35. ábra: A teljesítményértékeléssel szemben támasztott követelmények⁸⁹

A három követelmény:

- Az **írásbeliség**: előre kialakított teljesítményértékelő lapok segítik az egységesség és szisztematikusság betartását, mely hozzájárul a nyomon követhetőséghez és számon kérhetőséghez 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, értékelések 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.

A teljesítményértékelés olyan folyamat, amelynek során az egyén munkáját:

- megfigyelik,
- felméri,
- rögzíti,
- jelentést készítenek róla, és

⁸⁹ Forrás: Saját szerkesztés.

- megvitatják azzal a céllal, hogy valamilyen módon javítsanak az elvégzett munka minőségén és mennyiségén, valamint fenntartás vagy növeljék az egyén munkavégzésből származó megelégedettségét.⁹⁰

8.2.3 A teljesítményértékeléssel kapcsolatos alapelvek

A teljesítményértékeléssel kapcsolatban meg kell fogalmazni azokat az alapelveket, melyeket minden egyes teljesítményértékeléskor figyelembe kell venni. Az alábbi **teljesítményértékeléssel kapcsolatos alapelveket** kell figyelembe vennünk:

1. A fejlesztő szándék elve: Az értékelőknek szem előtt kell tartaniuk, hogy a munkavállalók jobban szeretik a fejlesztési célból történő értékelést, mint a „számonkérést”. Az értékelés alkalmas kell, hogy legyen arra, hogy pl. a jutalmazás, előléptetés alapja legyen. Kiderülhet a munkavállaló hiányossága, és ez egyértelművé teszi az értékelt számára is, hogyan ítélik meg a munkáját, a vezetőket pedig segíti a munkavállalóval kapcsolatos, megalapozott döntések meghozatalában. A cél tehát az egyén fejlesztési területeinek meghatározása.

2. A motiváció elve: A munkavállalók eredményesebben dolgoznak, többet teljesítenek, jobban elfogadják a teljesítményértékeléssel járó folyamatokat, ha ismerik az eredményt, azaz visszajelzést kapnak. Fontos, hogy világos, reális, elérhető célt tűzzenek ki a munkavállalók elé, és ők maguk is részt vehessenek a célok kitűzésében. Ennek alapja a teljesítmények megfigyelése és összevetése az elvárásokkal, szokásokkal, normatívákkal.

3. Interaktív (sokrétű, többirányú) értékelés elve: A munkavállaló teljesítményértékelése nem kizárólag az egyén és a szervezet ügye. A hiteles értékeléshez hozzátartozik, hogy a munkavállaló munkáját mindazok értékeljék, akik kapcsolatban állnak vele, akik releváns információval rendelkeznek a tevékenységéről, így a külső partnerek, ügyfelek stb.

4. A bevonás elve: 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.

5. A megvalósíthatóság elve: A szervezet olyan értékelési rendszert kell, hogy kialakítson, amelyik nem ró rá elviselhetetlen terheket. Ezért az

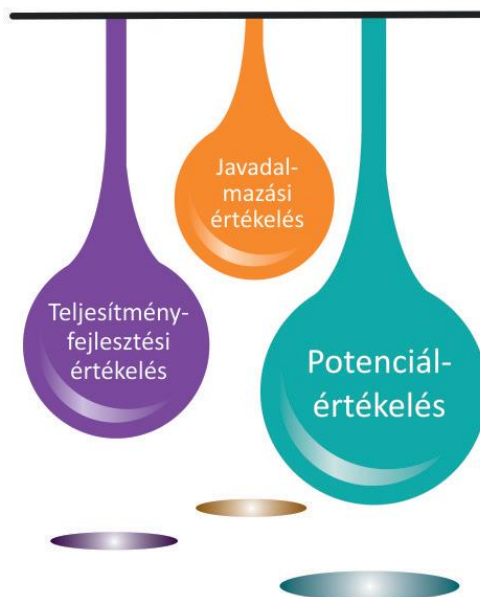
⁹⁰ RANDELL, Gerry: *Performance Appraisal*. In: Molander, Christopher (szerk.): *Human Resource Management*. Chartwell-Bratt Ltd., 1989.

értékelési rendszertől azt várjuk el, hogy működtetése legyen költséghatékony, erőforrásigénye pedig jól tervezhető. A szervezetnek rendelkeznie kell a szükséges erőforrással, az értékelő felkészült szakember kell, hogy legyen, illetve rendelkeznie kell az értékelőnek az objektív értékelés készségével (pl. előítélet-mentesség), illetve megfelelő kommunikációs készséggel (megfelelően kell tudnia az értékelés eredményét kommunikálni az értékelttel).

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

8.2.4 A teljesítményértékelés céljai és folyamata

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



36. ábra: A teljesítményértékelési célok főcsoportjai⁹¹

⁹¹ Forrás: Saját szerkesztés.

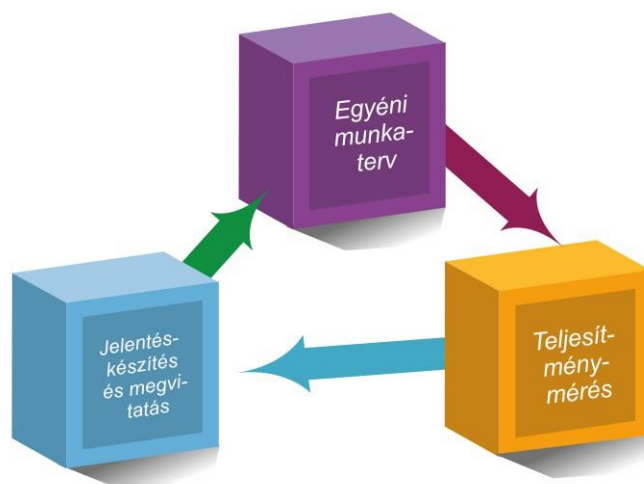
A teljesítményértékelési célok főcsoportjai a következők:

1. **Teljesítményfejlesztési értékelés (Performance Review):** azon célból végzik az értékelést, hogy megállapítsák, hogyan, mivel fejleszthető az egyén teljesítménye. E mögött az a feltételezés 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):** az értékelés eredményként a szervezet így „fair” módon tudja szétosztani az anyagi juttatást, a státuszt, az előmenetelt és mindazt, amit a szervezethez való tartozás jelenthet az egyén számára.
3. **Potenciálértékelés (Potential Review):** az értékelés célja annak megítélése, 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.⁹²

Ha a teljesítményértékelés céljával tisztában vagyunk, akkor a következő lépés, hogy megismerjük, beazonosítsuk a teljesítményértékelés folyamatát.

A teljesítményértékelés folyamatának három lépését különböztetjük meg, ezt mutatja a következő ábra:

⁹² CSORDÁS, Tamás: *Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés*. In: Matiscsákné Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 8. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.



37. ábra: A teljesítményértékelés folyamata⁹³

1. lépés: Az egyéni munkaterv összeállítása

A gazdasági év elején minden munkavállaló részére – a szervezeti célok lebontásaként – el kell készíteni az éves egyéni munkatervét. 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 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. lépés: A teljesítménymérés

A második lépcső a teljesítmény áttekintése az egyéni munkaterv függvényében, a terv rendszeres fejlesztése és a terv módosítása, ha az szükséges. Ajánlatos a felülvizsgálatot valamilyen előre rögzített időközönként – pl. negyedévenként elvégezni, de a felülvizsgálatot akkor is el kell végezni, ha azt a munkavállalók kérik. Célszerű felülvizsgálati jelentést készíteni minden átvizsgáláskor. A felülvizsgálat alapján a munkaterv szükség szerint módosítható. Ebben a szakaszban tehát a teljesít-

⁹³ Forrás: Saját szerkesztés.

mény 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 reálistan tudjon értékelni, és hogy a szubjektív ítéletek minél inkább elkerülhetőek legyenek, a teljesítményértékelés különböző módszereit kell segítségül hívnia (erről a lecke későbbi részében írunk).

3. lépés: 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 még részletesen 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.

8.2.5 A teljesítményértékelés technikái és rendszerei⁹⁴

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

Egyéneket értékelő technikák:

- 1. Írásos (esszé jellegű) beszámoló:** az értékelő kötetlen, leíró formában jelentést készít az értékelt teljesítményéről, erőssége pontjairól, potenciális lehetőségeiről.
- 2. Kritikus esetek (incidensek):** a teljesítményt befolyásoló, kiemelkedően jó vagy rossz magatartási elemek lejegyzését értjük alatta. A fejlesztési célt annyiban szolgálja hatékonyabban az előzőnél, hogy megkülönbözteti a fejlesztendő magatartási mintákat a megtartandóktól, ennél fogva konkrétabb, célirányosabb ez a technika.
- 3. Osztályozó/minősítő skála:** értékelő osztályzatot ad (pl. 1-5) bizonyos kiemelt teljesítményi tényezőkre. Gyors, gazdaságos

⁹⁴ CSORDÁS, Tamás: *Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés*. In: Matiscsákné Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 8. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.

technika, viszont nem nyújt olyan mélységű információt, mint az előzőek. A technikára egy nagyon egyszerű példa:

A teljesítményértékelési tényező: Ügyfelekkel történő kapcsolattartás, az osztályozó skála: 1-5-ig, ahol az értékek értelmezése a következő:

5 – Jóval átlagon felüli

4 – Átlagon felüli

3 – Átlagos

2 – Átlagon aluli

1 – Jóval átlagon aluli

Ilyenkor az értékelő megjelöli a szerinte érvényes, jellemző értéket.



Keressen az interneten további egyéneket értékelő technikákat és mutasson be néhány konkrét példát!

Személyeket összehasonlító értékelési technikák:

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

2. 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).

1. táblázat Példa csoportosztályozásra⁹⁵

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

3. 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.



Keressen az interneten további személyeket összehasonlító értékelő technikákat és mutasson be néhány konkrét példát!

⁹⁵ Eredeti forrás: KAROLINY, Mártonné: *Teljesítményértékelés*. In: Elbert – Karoliny – Farkas – Poór: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Budapest, 2001.

8.2.6 Teljesítményértékelő rendszerek⁹⁶

A szervezetekben alkalmazott teljesítményértékelő rendszereket többféle módon lehet csoportosítani. Megkülönböztethetjük az úgynevezett 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.⁹⁷

Célközpontú vezetés (Management by Objectives – MbO): Magyarországon az MbO az egyik legelterjedtebb vezetési eszköz, melynek 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 beazonosíthatók legyenek a teljesítési kritériumok. 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 értékeltnak. Az MbO megközelítés több mint egy teljesítményértékelő program, ez egy vezetői filozófia, módszer is, amelynek segítségével a vezető és a munkavállaló együtt tervez, ellenőriz, kommunikál, és akár vitázik is közben.

360 fokos értékelés: A 360 fokos értékelés során az értékellet minden „irányból” (360 fok) megvizsgálják, ezért szokás „körbeértékelésnek” is nevezni. Az önértékelést követően nemcsak felettese értékeli, hanem a vele azonos szinten lévő kollégái és ha vannak, akkor a beosztottjai is. A tesztek, értékelő lapok névtelenek, 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 szögből” látják az értékeltet.

⁹⁶ CSORDÁS, Tamás: *Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés*. In: Matiscsákné Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 8. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.

⁹⁷ KAROLINY, Mártonné: *Teljesítményértékelés*. In: Elbert – Karoliny – Farkas – Poór: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, 2001.

 *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 rendelkezik-e a munkavállaló. A kompetenciaalapú értékelés során különböző eszközökkel, módszerekkel méri a munkavállalói kompetenciákat, képességeket, ezeket összevetik a szervezeti és a munkaköri kompetenciaelvárásokkal, és ezek alapján fogalmaznak 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.

8.2.7 Az értékelő beszélgetés folyamata és a teljesítményértékeléssel kapcsolatos hibák

Amikor megvan, megvannak az értékelések, akkor nagyon fontos, hogy azok ne a fióknak készüljenek, hanem az értékelt is tudja, milyen értékelést kapott. Ezért fontos az értékelő folyamat azon eleme, amelyet értékelő beszélgetésnek⁹⁸ nevezünk. Ennek két szakaszát különböztetjük meg, ezt mutatja a következő ábra:

⁹⁸ CSORDÁS, Tamás: *Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés*. In: Matiscsákné Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 8. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.



38. ábra: Az értékelő beszélgetés folyamata

Felkészülés, előkészítés szakasza szintén további lépéseket takar, ezt a következő ábra mutatja be:



39. ábra: A felkészülés, előkészítés szakasz feladatai

Az értékelő elbeszélgetés a **felkészüléssel, előkészítéssel** kezdődik. Az alábbi feladatok tartoznak ebbe a szakaszba:

1. **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.
2. **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.
3. **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 milyen konfliktusra számíthatunk, és ezt hogyan próbáljuk majd kezelni.
4. **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).
5. **Az értékelés céljának és szempontjainak közlése:** így az értékelt tartalmilag is fel tud készülni a beszélgetésre, kérdéseit, panaszeit 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 hasonlítani 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 figyelést.

Az értékelő beszélgetés, kommunikáció szakasza szintén további lépéseket takar, ezt a következő ábra mutatja be:



40. ábra: Az értékelő beszélgetés, kommunikáció szakasz feladatai

Az értékelő beszélgetés, kommunikáció szakasza: ezt a szakaszt nevezhetjük az interjú szakaszának is, hiszen ebben a szakaszban kell az értékelttel megbeszélni az értékelését. Ennek a kommunikációnak, interjúnak a javasolt menete a következő, amely két szakaszhoz köthető:

- 1. Előkészítő, bevezető szakasz:** semleges témával kell kezdeni, a feszültségeket feloldandó, majd megbeszélni az interjú célját,

menetét, bevonva ebbe az értékeltet, hiszen neki is vannak céljai, amiket szeretne a beszélgetés végére elérni.

2. Megbeszélés szakasza: több elemből áll:

- 2.1. Az értékelt ismerteti az önértékelést.** Ha készített írásbeli értékelést, célszerű ezt elküldeni előre a vezetőnek.
- 2.2. Az értékelő kérdéseket tesz fel, információkat gyűjt** az értékelt egyéntől.
- 2.3. Az értékelő mondja el az értékelését,** pozitív és konstruktív módon, végigmenve minden értékelendő szemponton, hagyva azt, hogy az értékelt közben is kérdezhesen.
- 2.4. Az értékelés megvitatására kerül sor.** Ez valódi megvitatást kell, hogy jelentsen.
- 2.5. 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 elkövetkezendő időszakra nézve: a **teljesítménycélokról és a személyes fejlesztési célokról.**
- 2.6. Zárással, dokumentálással** ér véget a szakasz és ezzel maga a teljesítményértékelési folyamat is. Össze kell foglalni a megbeszélés főbb pontjait, megállapításait, valamint szükséges az akcióterv értékelt általi elfogadottságát ellenőrizni. Végül az értékelést rögzíteni kell az értékelőlapon, amelyet mind az értékelőnek, mind pedig az értékeltnek alá kell írnia.

A teljesítményértékeléssel kapcsolatos hibák

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

- **Szervezeti hibák,** azaz a teljesítményértékelés szervezeti gyakorlatával, vagy magával a teljesítményértékelési rendszerrel lehet probléma, esetleg a teljesítményértékeléshez kapcsolódó HR-funkciók nem kellően támogatóak.
- **Értékelői hibákról** beszélünk, ha a teljesítmény értékelőinek megítélése torzul valamilyen szempontból, pl. elfogult az értékelő az értékelttel szemben.
- **Kommunikációs hibák** adódnak akkor, ha az értékelés eredményét rosszul kommunikálják az interjú során az értékeltnek.

Mint az a teljesítményértékelés céljainál láttuk, egy nagyon fontos felhasználási terület lehet a képzés és kompetenciafejlesztés.

8.2.8 A személyzetfejlesztés fogalma, céljai és alapkérdései^{99, 100}

 **A személyzetfejlesztés olyan szervezett tanulást valósít meg az alkalmazottak körében, amely képessé teszi őket saját viselkedésük megváltoztatására, annak érdekében, hogy munkaköri követelményüknek megfelelően nyújthassák az elvárt teljesítményt.**

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.”¹⁰¹

Több emberi erőforrás gazdálkodási folyamathoz is szorosan tartozik, annak kiindulópontjául szolgálhat, mint például a munkakörelemzésnek, a munkakörtervezésnek, vagy mint ahogy láttuk, a teljesítményértékelésnek is. A személyzetfejlesztés tehát a munkatársak kompetenciáinak módosítására, fejlesztésére irányul, amely folyamat során bővülnek az alkalmazottak ismeretei, fejlődnek készségeik, átalakulnak a munkához való hozzáállásuk, illetve motivációik.

A személyzetfejlesztés céljai az alábbiak lehetnek:

1. Megfelelően képzett munkaerő-állomány biztosítása: a szervezetnek a hatékonysága és az eredményessége érdekében napra kész tudással rendelkező, elkötelezett munkatársakkal kell rendelkeznie,

2. A versenyképesség növelése: hiszen a képzett és motivált – versenyelőnyt jelent a munkaerőpiacon

3. A szervezeti rugalmasság növelése: ha megváltoznak a szervezettel szemben támasztott elvárások a piacon, akkor a szervezet csak úgy tud alkalmazkodni, ha a személyzetét is meg tudja újítani.

4. Az attitűdök és a motiváció módosítása: A szervezeti hatékonyság elengedhetetlen feltétele, – mint ahogy azt a teljesítmény fogalmánál már láttuk, hogy a dolgozói ne csak tudjanak, hanem akarjanak is, azaz motiváltak legyenek és elkötelezettek.

⁹⁹ KÁDEK, István – JUHÁSZ, István: *Emberi erőforrás képzés és fejlesztés*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 301-302. <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34291>

¹⁰⁰ <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34291>

¹⁰¹ ZSOLDOS, Marianna: *Személyzetfejlesztés*. Miskolc, In: Humán erőforrások gazdaságtana. Szerk.: Tóthné Sikora Gizella. Bíbor Kiadó, Miskolc, 2004. 386.

A személyzetfejlesztés alkalmazásakor nem szabad elfelejteni, hogy csak akkor lehetünk sikeresek a fejlesztésben, ha megvalósul az egyéni és a szervezeti célok összehangolása.

A személyzetfejlesztés alapkérdései:

- 1. Mit fejlesszünk?** (Tudás, képesség, készség, magatartás, hozzáállás.)
- 2. Kit fejlesszünk?** (Alkalmazottak, vezetők.)
- 3. Milyen módszerrel?** (Képzéssel, helyzetgyakorlattal, kombinált módszerekkel.)
- 4. Ki végezze a fejlesztést?** (Külső vagy belső munkatárs.)
- 5. Mi alapján és hogyan értékelhető a fejlesztés eredménye?** (Controlling.)

Mint a kérdésekből látszik, ez akár a személyzetfejlesztés folyamataként is felfogható.

8.2.9 A képzés fogalma és fajtái, a képzési program¹⁰²

A szervezet célja tehát az alkalmazottak tudásának, felkészültségének, kompetenciáinak a fejlesztése, vagy inkább képzése? Két fogalmat azonban mindenképpen tisztáznunk kell, ezek pedig a képzés és fejlesztés fogalmak.

-  **A képzésben általában alacsonyabb beosztású és képzettségű munkavállalókat részesítenek, és célja a jelenlegi munkakör jobb ellátása.**
-  **A fejlesztés során általában a szakemberek és a vezetők képességfejlesztése folyik a jövőre nézve kitűzött célokra irányultan.**

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.

A **képzéseket** több szempontból lehet **csoportosítani**, az egyik a **tanulás helye szerint** kétféle típusát különböztetjük meg:

- **munka melletti** (on the job) és

¹⁰² KÁDEK, István – JUHÁSZ, István: *Emberi erőforrás képzés és fejlesztés*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 301-302. <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34291>

- **munkán kívüli** (off the job).

A munka melletti képzés során munkaidőben, a munkahelyi eszközök segítségével történik a tanulás, ebből kifolyólag gyakorlatias ismeretekre, illetve azonnal használható szakmai fogásokra tehetnek szert a dolgozók; míg a munkán kívüli módszerek az elvontabb fogalmak, teoretikusabb ismeretek hosszabb távon történő befogadását célozza.

A képzési program

Minden képzés előfeltétele a pontos definiálás, a világos követelményrendszer és a módszertan. A képzést meg kell tervezni, megfelelően programozni és végrehajtani.

A képzési program követelményrendszerének tartalmaznia kell az alábbiakat:

1. képzési szükségletek, igények meghatározása,
2. elérendő célok a viselkedéssel kapcsolatban,
3. az oktatók és a tanulók profilja,
4. értékelési rendszer, amelyben megjelennek az új képességek, ismeretek, viselkedésmód.

1. A képzési szükségletek, igények meghatározásakor két kérdésre kell válaszolni: 1. Kinek van, van-e egyáltalán valakinek szüksége képzésre? 2. Milyen képzésre van szükség? A kérdések megválaszolásához szerveztelemzésre, munka(kör)elemzésre és munkaerő elemzésére van szükség. E kérdések az alábbi feladatokat elvégzését várják el a szervezettől, azaz a szervezeten belül az alábbi tevékenységeket kell elvégezni)

- a vállalati politika meghatározása,
- a munkakörök illesztése a vállalati struktúrához,
- az összes munkakört érintő vezetői felelősség kialakítása,
- munkaterhelés-elemzés, teljesítmény-elemzés,
- pontos és emberséges teljesítményértékelés,
- a képzési szükségletek felmérése a különböző specifikus területeken,
- az állandó képzéspolitikai célok megállapítása,
- a munkakörök által megkívánt tudásszint megállapítása, a pótlólagos képzési szükségletek feltárása,
- karrier-struktúrák kialakítása a szakemberek számára.

Itt kell szólnunk a kompetenciáról. Hiszen ha kompetenciadeficitje, kompetenciahiánya van az adott munkavállalónak, akkor neki képzésen

kell részt vennie. De mi is a kompetencia? A kompetencia latin eredetű szó, alkalmasságot, ügyességet jelent. A kompetencia fogalmának azonban többféle értelmezése létezik. Készségek és képességek együttesét jelenti, melyek segítségével valaki problémamegoldásra képes egy adott területen. Ugyanakkor jelenti az illetőnek azt a hajlandóságát is, hogy a problémamegoldásra való képességét alkalmazza és kivitelezze. A fogalom magában foglalja az illető tudását, tapasztalatait éppúgy, mint személyes adottságait. A kompetencia a döntést, kivitelezést, megvalósulást szolgáló képességrendszer, melynek összetevői: ismeretek, tudás, készségek-jártasságok, személyes értékek, attitűd, személyiség és motiváltság.

2. Az elérendő célok a viselkedéssel kapcsolatban

A jelenlegi átalakuló világunkban több olyan magatartás- és viselkedésminta van, amelyet a munkaadó elvár a munkavállalójától. Általában az alábbiakra van szükség:

- instrukciók elfogadása és megértése,
- felelősségtudat- önálló munkavégzési, problémamegoldó és döntéshozó képesség,
- képzelőerő,
- kapcsolattartás- munkatársakkal, beosztottakkal, felettesekkel,
- csoport kommunikációs készség, amely lehetővé teszi a csoportmunka végzését,
- büszkeségérzet a végzett munkáért,
- minőségtudat,
- számítástechnikai műveltség.

3. Az oktatók és a tanulók profilja: meg kell nézni, hogy az oktatókat a szervezet belső, vagy külső forrásból tudja biztosítani, a szükséges kompetenciát milyen „oktató” tudja átadni a képzésben résztvevőnek. Természetesen ismerni kell az alkalmazottat is, aki a képzésre megy – hogy képes-e az adott kompetenciát elsajátítani, illetve milyen módszerrel lehet hatékony a képzés. Ez tehát az oktatás részletes megtervezését kell, hogy jelentse.

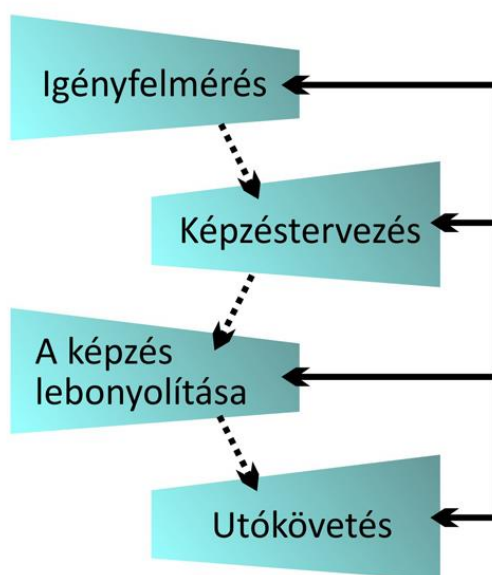
4. Az értékelési rendszer: a képzés értékelési módszereinek kialakítása során meg kell jelteni az alábbiakat:

- **A képzésben résztvevők reakciói:** meg kell tudnunk, hogy mik a résztvevők véleményei a tananyagról és az oktatóról.

- **Az elsajátított ismeretek, képességek szintje:** tulajdonképpen írásbeli vagy szóbeli vizsga, esetleg demonstráció vagy szituációs gyakorlat eredménye
- **A megváltozott magatartás szintje:** azt a viselkedésváltozást nevezzük tanulási transzfernek, amikor megtörténik a tanulási helyzetből a munkahelyre történő tartós alkalmazás. A viselkedésváltozáshoz információt kell gyűjteni a képzésben résztvevő személytől, a vezetőitől és a beosztottaktól.
- **Az eredmények, a teljesítmény szintje:** a képzés elvégzését követően fellépő teljesítményváltozást próbáljuk meg vizsgálni, illetve arra vagyunk kíváncsiak, hogy a képzés költsége megtérül-e?

8.2.10 A képzés folyamata és hatékonysága

A képzés folyamatát az alábbi ábrában lehet összefoglalni:



41. ábra:

A képzési folyamat csupán egyetlen szakaszával foglalkozunk, hiszen a többi már a képzési program kapcsán érintettük és ez a képzéstervezés.

A képzés megtervezése során az alábbi kérdésekre kell választ adni:

1. **Mi a képzés célja?** Sokféle cél lehet, hogy hiszen képzésre küldhetünk valakit azért, hogy hatékonyabban, eredményesebben teljesítsen, hatékonyabban kommunikáljon a munkatársaival, vagy az ügyfeleivel, esetleg kevesebb selejtet gyártson stb.
2. **Milyen típusú tudást és képességeket foglal magában a fejlesztendő terület?** pl. vezetők esetében vezetői ismeretek megszerzése, vagy bővítése, vagy más alkalmazottaknál is cél lehet a jelenlegi munkakör betöltéséhez szükséges szakismeret megszerzése, vagy bővítése, esetleg bármely késég, pl. kommunikációs készség megszerzése.
3. **Melyik a megfelelő képzési módszer?** A módszer szó a görög methodosz szóból ered, utat, eljárást jelent. A célhoz vezető utat, a cél eléréséhez biztosító eljárásokat értjük a módszeren. Az **oktatási módszerek** az oktatási folyamatnak állandó, ismétlődő összetevői, a tanár és a tanuló tevékenységének részei, amelyek különböző célok érdekében eltérő stratégiákba szerveződve kerülnek alkalmazásra. Beszélhetünk előadásról, interaktív tanításról, munkavállalóra orientált képzésről stb.



Keressen az interneten képzési módszereket, mutassa be azok gyakorlati használhatóságát egy-egy példán keresztül!

4. **Milyen erőforrások szükségesek a képzés lebonyolításához?** Itt fel kell térképezni a szükséges tárgyi, személyi és pénzübeli erőforrásainkat. Meg kell tervezni a képzés helyszínét, az oktatókat, a tematikákat, a tananyagokat, az időbeosztást (időpontokat és óraszámokat), a számonkérést stb.
5. **Hogyan értékeljük a képzést?** Erről korábban már szoltunk.
6. **Hogyan választjuk ki a képzés résztvevőit?** A képzésbe vonás feltételeit akár jogszabály is előírhatja, de akár a munkavállaló felettese is dönthet a képzésszervezővel közösen.
7. **Ki legyen az oktató?** A képzésbe bevonásra kerülő oktatóval szemben lehet, hogy jogszabály is rendelkezik, lehet, hogy csak meghatározott végzettséggel, tapasztalattal kell rendelkeznie.
8. **Milyen képzési anyagok készüljenek?** A képzési programban meghatározott tárgyak, azok tematikája megmutatják, hogy milyen tárgyhoz, milyen témakör milyen ismereteket kö-

vetel meg és ezek elsajátításához milyen tananyagokra van szükség.

A képzési hatékonyság kritériumai jó összefoglalását adják a képzéssel kapcsolatos feladatoknak is:

- program felismerése és meghatározása
- a célok kidolgozása és megfogalmazása
- a tényezők analízise
- információk gyűjtése és értékelése
- önálló tanulás
- a folyamatok koordinálása
- döntések megalapozása és indoklása
- módszerek alkalmazása az ötletek megtalálásához
- keresési és cselekvési stratégiák kifejlesztése
- probléma szituáció és következményanalízisek elvégzése
- kommunikációs és interpretációs képesség
- találékonyság

A képzés és személyzetfejlesztés egy fontos emberi erőforrás gazdálkodási tevékenység, mely hozzájárul a szervezeti hatékonyság javulásához.

8.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

8.3.1 Összefoglalás

A leckében definiáltuk a teljesítmény fogalmát, megmutattuk azt a függvényszerű kapcsolatot, amely leírja a teljesítményt. A teljesítményértékelés fogalmának tisztázása után írtunk a teljesítményértékeléssel kapcsolatos alapelvekről, a teljesítményértékelési célokról, bemutattuk a teljesítményértékelés folyamatát, az egyéneket és a személyeket összehasonlító technikákat, illetve kitértünk a néhány teljesítményértékelő rendszer bemutatására is. Az értékelő beszélgetés folyamat két szakaszát részletesen megismerve végül felhívtuk a figyelmet a teljesítményértékeléssel kapcsolatos hibákra. A lecke második részében a személyzetfejlesztés a munkahelyi képzés fogalmait, céljait, folyamatait ismerhettük meg.

8.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mit értünk teljesítmény alatt?
2. Milyen tényezők határozzák meg a teljesítményt?
3. Definiálja a teljesítményértékelést!
4. Mutassa be a teljesítményértékelés alapelveit!
5. Mutassa be a teljesítményértékelés folyamatát!
6. Milyen főbb csoportjai vannak a teljesítményértékelési céloknak?
7. Csoportosítsa a teljesítményértékelési technikákat!
8. Melyek a leggyakoribb, egyéneket értékelő technikák, mutasson be egy konkrét példát!
9. Melyek a leggyakoribb, személyeket összehasonlító értékelő technikák, mutasson be egy konkrét példát!
10. Mutassa be a teljesítményértékelési elbeszélgetés vagy interjú folyamatát, annak két szakaszát és azok elmeit!
11. Melyek a leggyakoribb teljesítményértékelési hibák? Mondjon rájuk egy-egy példát!
12. Mutassa be a képzés és fejlesztés fogalmak közti különbséget!
13. Mutassa be a személyzetfejlesztés céljait és alapelveit!
14. Mutassa be a képzési program tartalmát!
15. Mutassa be a képzési folyamat elemeit!

8.3.3 Gyakorló tesztek

1. Mit definiál a következő meghatározás: „Egy szisztematikus folyamat, amely a munkavállalói teljesítmény folyamatos javítása, képességeik minél teljesebb kibontakoztatása érdekében valósul meg a szervezeti célok megvalósítása érdekében.”

- a) teljesítményértékelés
- b) teljesítménymenedzsment**
- c) munkakör értékelés
- d) munkakörelemzés

2. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges) A teljesítménymenedzsment ciklus egy folyamat, amelynek három eleme:

- a) célkijelölés**
- b) prognózis készítés
- c) teljesítmény**
- d) teljesítményértékelés**

3. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges) A teljesítményértékeléssel kapcsolatos alapelvek:

- a) a folyamatosság elve
- b) a fejlesztő szándék elve
- c) a motiváció elve
- d) az egyediség elve

4. Melyik a helyes válasz? (egy helyes válasz lehetséges) A teljesítményértékelés folyamatának lépései:

- a) teljesítménymenezsment
- b) egyéni munkaterv
- c) teljesítménymérés
- d) jelentéskészítés és megvitatás

5. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges) Az egyéni munkatervnek tartalmaznia kell:

- a) a munka célját
- b) a munka kulcsterületeit
- c) a fő tevékenységeket
- d) az anyagi forrásokat

6. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges) Személyeket összehasonlító értékelési technikák:

- a) BARS módszer
- b) csoportosztályozás
- c) páros összehasonlítás
- d) egyéni osztályozás

7. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges) A teljesítményértékeléssel szemben megfogalmazott követelmények:

- a) folyamatosság
- b) írásbeliség
- c) szisztematikusság
- d) szabályos időközönkénti értékelés

8. Mit definiál a következő meghatározás: „lényege, hogy a szervezet céljaihoz igazodva a munkavállaló olyan saját, egyéni célokat fogalmaz meg, amelyek teljesítésével, elérésével hozzájárul a szervezeti célok megvalósításához.

- a) egyéni osztályozás
- b) a BOS
- c) az MbO

d) 260 fokos értékelés

9. Melyik a helyes válasz? (egy helyes válasz lehetséges) A teljesítményértékeléssel kapcsolatos hibák fő csoportjai:

- a) **szervezeti hibák**
- b) definiálási hibák
- c) értelmezési hibák
- d) torzulási hibák

10. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás?
A képzés és a fejlesztés szinoním fogalmak.

Igaz Hamis

11. A képzési folyamat lépései (több helyes válasz lehetséges)

- a) szervezeti hibák felmérés
- b) **igényfelmérés**
- c) **képzéstervezés**
- d) **képzés lebonyolítás**

12. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás?
A képzési szükséglet felmérés azt célozza, hogy megmondjuk, milyen oktatók vesznek részt a képzésben?

Igaz **Hamis**

9. LECKE

9.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében bemutatjuk az ösztönzés (motiválás) és javadalmazás alapfogalmait és szerepét egy szervezet emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységében. Meghatározzuk a motiváció, illetve a külső és belső motiváció fogalmát. Tisztázzuk az ösztönzés és a javadalmazás fogalmát és célját, és bemutatjuk a teljes körű javadalmazás rendszerét.

A hallgató képes lesz:

- meghatározni a motiváció fogalmát,
- különbséget tenni a külső és a belső motivációk között,
- meghatározni az ösztönzés fogalmát,
- a motivációs elméletek értelmezésére,
- beazonosítani és értelmezni a teljes körű javadalmazás főbb elemeit,
- különbséget tenni a pénzbeli és a nem pénzbeli ösztönzők között.

9.2 ÖSZTÖNZÉS ÉS JAVADALMAZÁS



42. ábra: Gondolattérkép a 9. leckéhez.

9.2.1 A motiváció és az ösztönzés fogalma¹⁰³

A motiváció latin eredetű szó, magyar jelentése: mozgat, mozog. Különböző tudományterületek szakemberei vizsgálták, hogy mi „mozgatja” az embereket céljaik elérésében és más-más eredményre jutottak, így többféle elmélet is született.

A **motiváció** fogalmát meg lehet határozni pszichológiai megközelítésből.

 **A motiváció pszichológiai megközelítésből az egyén olyan belső tudati állapota, amely arra készíti, hogy meghatározott módon viselkedjék.**¹⁰⁴

A pszichológusok szerint el kell határolni és így különbséget kell tenni **a motiváció és a motiválás** között. **A motiváció** alanya az egyén. Az egyén belső „késztetést”, „belső motivációt” érez, ami a viselkedését fenntartja, vagy irányítja. A belső motívum oka nagyon különböző lehet, egyénenként változik. **A motiváló**, aki befolyásol, aki hatni tud másokra és támogatja az egyént céljai elérésében. Ezért is mondjuk azt, hogy **ösztönzés**, hiszen az illető ösztönzéssel segíti a személyt céljainak, vágyainak elérésében. A motiválás, az ösztönzés tehát olyan eszközök összessége, amelyek az „egyénben” addig még kielégítetlen vagy új szükségletet támasztanak, így az egyén belső motívumaira hatnak.¹⁰⁵

A motiváció tehát belső késztetés, a motiválás pedig külső ösztönzés.

Motivációról nem csak általában, a magánéletünk mindennapjaiban beszélhetünk, ahol a cselekvéseink és viselkedésünk érdekében érzünk késztetést, hanem a munkahelyi motivációink is jól behatárolhatóak.

Armstrong szerint a munkahelyi motivációnak két fajtája¹⁰⁶ létezik:

- **Belső motiváció** – munkából fakadó motiváció, a betöltött munkakör tartalmához kötődik. A belső motivációt befolyásoló tényezők közé tartozik ezért az érdekes, értékes és kihívást jelentő munkafeladat, a felelősség, az önálló munkavégzés és döntés lehetőségének megléte, lehetőségek a készségek és képességek fejlesztésére, az előmenetel biztosítása stb.

¹⁰³ TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Motivációs és javadalmazási rendszerek*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 253.-255.

¹⁰⁴ BRANYICZKI, Imre: *Motivációs elméletek*. In: Vezetés-Szervezés II. Budapest, Aula Kiadó. 1991. 24.

¹⁰⁵ KLEIN, Sándor: *Vezetés- és szervezetszichológia*. Budapest, SHL Hungary. 2001. 289-295.

¹⁰⁶ ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazásmenedzsment*. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005. 72-73.

- **Külső motiváció** – amikor a vezetés olyan eszközöket, ösztönzőket használ a munkavállalók motiválására, mint a béremelés vagy a jutalom.

9.2.2 Motivációs elméletek

A **motivációs elméletek** arra keresik a választ, hogy miért úgy viselkednek, miért úgy cselekednek az emberek, ahogyan éppen azt teszik? Az elméletek két nagy csoportját különböztetjük meg annak függvényében, hogy az adott elméletek vagy az adott **okokra** koncentrálnak, amelyek a viselkedéseket kiváltják, vagy arra a **folyamatra**, amelynek eredményeként az adott viselkedés bekövetkezik. Az okokra koncentráló elméleteket **tartalomelméleteknek**, míg azokat az elméleteket, amelyek érthetőbbé akarják tenni a motivációban fellépő folyamatokat, **folyamatelméleteknek** nevezzük.¹⁰⁷

Az egyes elméletek kifejtésére itt nem térünk ki, hiszen ezekről már több tantárgy keretében volt szó, csupán néhány kulcs-szóval emlékeztünk azok lényegére.

A **tartalomelméletek** tehát a viselkedéseket kiváltó okokra koncentrálvá magyarázzák a szervezetekben megfigyelhető magatartást. A legismertebb elméletek a következők:

- Maslow: szükséglet hierarchia elmélet
- Herzberg: két tényezős elmélet
- Mc Clelland: kapcsolat – teljesítmény- hatalom elmélet

A Maslow-féle szükséglet elméletet mutatjuk be egy kicsit részletesen, mert ehhez kapcsolódóan a későbbiekben lesz egy feladat.

¹⁰⁷ ARMSTRONG, Michael: *Handbook of Personnel Management Practice*. London, Kogan Page. 1991. 154.



43. ábra: Maslow-féle szükséglethierarchia

Az ábrában szereplő szükségleti szintek fogalmi meghatározásai a következők:

- **fiziológiai szükségletek:** alapvető élettani, fizikai és biológiai szükségletek (étel, ital, lakhatás)
- **biztonsági szükségletek:** az alsóbb, első szint fenntarthatóságának a biztonsága, melynek feltétele a biztos munkahely, a megélhetéshez szükséges jövedelem, a biztonságos élet- és munkakörülmények.
- **közösség iránti szükségletek:** az ember társas lény, vágyik más emberek társaságára (szeretet, megértés, törődés, különböző interperszonális kapcsolatok iránti vágy).
- **megbecsülés és elismerés szükséglete:** igény mások elismerésére (önbizalom, jó hírnév, presztízs, rang, fontosság)
- **önmegvalósítási szükségletek:** a belső adottságok, képességek érvényesítésére, kibontakoztatására és fejlesztésére irányuló motiváció.

Annak érdekében, hogy biztosan beazonosítsuk majd az egyes szükségleti szinteket, egy kis animáció segítségévék idézzük fel, illetve frissítjük fel tudásunkat.

Az elméletek másik csoportja a viselkedések magyarázatait abban a folyamatban keresik, amely valamilyen magatartást váltott ki, ezek a **folymatelméletek**. A legismertebbek:

1. Méltányosság elmélet (Adams: egyéni erőfeszítés másokhoz viszonyított méltányos elismerése vagy sem.)
2. Célkitűzés elmélet (Latham-Locke: célkitűzésben való részvétel teljesítménynövelő hatású)
3. Megerősítési elmélet. (múltbeli cselekvések következményei befolyásolják a jövőbeni viselkedést: pl. pozitív vagy negatív megerősítés)
4. Elvárás elmélet (Vroom: erőfeszítés, teljesítmény, következmény)

9.2.3 Ösztönzés, ösztönzésmenedzsment, ösztönzési rendszer

Ahogy már korábban említettük, az ösztönzés egy külső motiváció.

 **Az ösztönzés befolyásolás meghatározott munkahelyi magatartás fenntartására, módosítására illetve megszüntetésére.**

Az ösztönzést befolyásoló tényezők lehetnek külső és belső környezeti tényezők:

- **Külső** környezeti tényezők: érdekegyeztetés rendszere, tárgyalásos bérpolitika, munkaerő-piaci viszonyok, benchmarking.
- **Belső** környezeti tényezők: szervezet sajátosságai teljesítménykövetelmények, a munkavállalók szükségletei, elvárásai, érdekei.

A hatékony ösztönzés ismérvei, hogy egyrészt az üzleti stratégiából és a szervezeti célokból induljon ki, azt támogassa, másrészt a kompenzáció arányos legyen a munkaköri követelményekkel, harmadrészt tükröződjön benne a belső munkaerőpiac ítélete (munkakör értékelés) és végül feleljen meg a külső munkaerő-piaci viszonyoknak.

 **Az ösztönzésmenedzsment egy vállalati funkció, egy menedzsmenttevékenység, amely olyan ösztönzési politika, stratégia, gyakorlat és rendszer kifejlesztésére és alkalmazására törekszik, melyek elősegítik a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása, motiválása által.**¹⁰⁸

¹⁰⁸ TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Motivációs és javadalmazási rendszerek*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 207.-246.

Az ösztönzésmenedzsmentet egy másik oldalról is megközelíthetjük: amennyiben a kívánt teljesítményhez kötjük a munkavállalók érdekérvényesítő szándékát, érdekeltté tehetjük őket a vállalat számára hasznos munkavégzésben. A hatékony ösztönzési rendszer tehát egyéni érdekekre építve olyan feltételeket próbál kialakítani, amelyek következtében a munkavállalókban konkrét szervezeti célokat magába foglaló munkavállalói érdekeltség alakul ki.

Az ösztönzésmenedzsment céljai:

- Szervezeti célélérés (üzleti terv),
- Megfelelő alkalmazottak biztosítása (megszerzés, motiválás, megtartás).

Ugyanakkor képes ösztönözni az alábbiakat is a szervezetben belül:

- Munkaidő ledolgozása.
- Készségek fejlesztése.
- Autonóm munkavégzés, innováció.
- Rugalmas (feladatközpontú) munkavégzés.
- Karrierépítés (a szervezetnél).
- Szervezet eredményeihez való hozzájárulás.

Az ösztönzésmenedzsment főbb elemei (csak vázlatosan):

Ösztönzési politika: Alapelvek

Ösztönzési stratégia: A fenti elvek alapján az ösztönzést hosszabb távon a szervezeti stratégiához rendeli.

Ösztönzési gyakorlat: az ösztönzési stratégia konkrét megvalósulása; azon szabályok, eljárások, és módszerek összessége, amelyek alapján a szervezet dolgozóinak konkrét javadalmazását megállapítja.

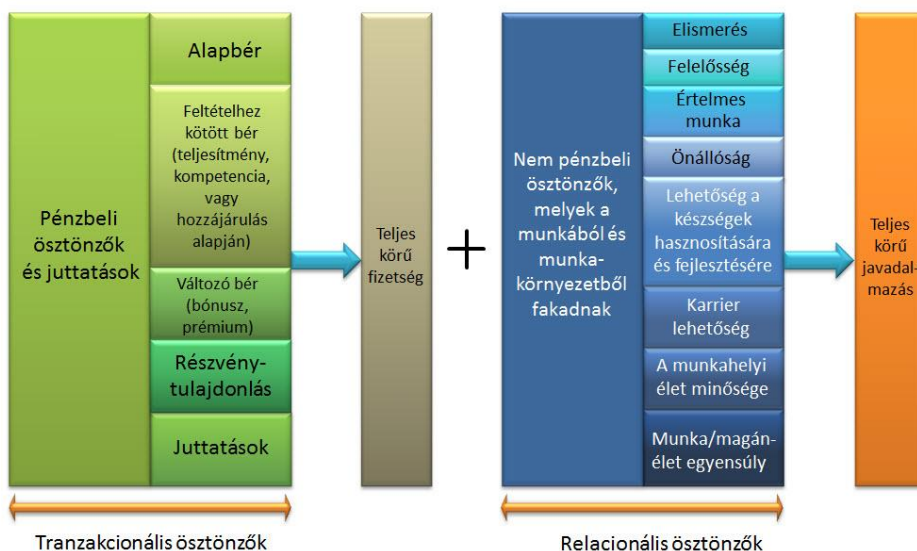
Ösztönzési rendszer: az ösztönzés elemeinek rendezett halmaza, azon elemek összessége, amelyekkel az ösztönzés megvalósul.

Az ösztönzésmenedzsment tartalma a teljes körű javadalmazás, erről a lecke következő részében szólnunk.

9.2.4 A teljes körű javadalmazás fogalma és elemei¹⁰⁹

- ☞ **A teljes körű javadalmazás figyelembe veszi mindazokat a lehetőségeket, ahogy jutalmazni lehet a munkavállalókat és ahogy munkájuk elégedetté teszi őket.**

A lenti ábra összefoglalóan mutatja be a teljes körű javadalmazási modell főbb elemeit.



44. ábra: A teljes körű javadalmazás alkotóelemei¹¹⁰

A teljes körű javadalmazás az ösztönzők két csoportját különbözteti meg a fenti modell.

- Az egyik csoportot alkotják a **pénzbeli (tranzakcionális) ösztönzők** és juttatások: az alapbér, a feltételhez kötött bér, változó bér, részvény és más pénzbeli juttatások. Ezek a teljes körű javadalmazás kézzelfogható elemei.
- A másik csoportot a **nem pénzbeli (relacionális)**, kézzel nem megfogható javadalmazás ösztönzői alkotják, amelyek a munkavállalók nem pénzbeli szükségleteit hivatottak kielégíteni. Ezek

¹⁰⁹ TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Motivációs és javadalmazási rendszerek*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 207.-246.

¹¹⁰ Forrás: eredeti forrás: ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazásmenedzsment*. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005. 26.

egy része személyre szól. Ezek a munkához, munkakörhöz kapcsolódnak: ilyenek 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.

 *Gondolja végig, hogy egy bolti eladót milyen eszközökkel lehet ösztönözni? Csoportosítsa a felsorolt elemet a fentiek szerint: pénzbeli, nem pénzbeli ösztönzők!*

9.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

9.3.1 Összefoglalás

A leckében definiáltuk a motiváció, a motiválás, az ösztönzés fogalmát, kitértünk a külső és belső motiváció fogalmának bemutatására is. Csoportosítottuk a motivációs elméleteket, így szóltunk a motiváció tartalom- és folyamatelméleteiről. Bemutattuk az ösztönzésmenedzsment fogalmát, tartalmát és célját, illetve főbb elemeit. Bemutatásra került a teljes körű javadalmazás fogalma és ösztönzőinek két nagy csoportja, a pénzbeli és a nem pénzbeli ösztönzők főbb elemei.

9.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Ismertesse a motiváció fogalmát!
2. Mi a különbség a motiváció és a motiválás között?
3. Definiálja a belső és a külső motivációt!
4. Mi a különbség a motiváció tartalom- és folyamatelméletei között?
5. Milyen motivációs folyamatelméleteket ismer?
6. Milyen motivációs tartalomelméleteket ismer?
7. Mutassa be az ösztönzést befolyásoló környezeti tényezők főbb csoportjait és azok elemeit!
8. Melyek a hatékony ösztönzés ismérvei?
9. Definiálja az ösztönzésmenedzsmentet!
10. Sorolja fel az ösztönzésmenedzsment céljait!
11. Definiálja a teljes körű javadalmazást!
12. Melyek a teljes körű javadalmazás főbb ösztönzői?

13. Mutassa be a teljes körű javadalmazás pénzbeli és nem pénzbeli ösztönzőinek főbb jellemzőit és elemeit!

9.3.3 Gyakorló tesztek

1. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás: A motiváció és a motiválás szinonim fogalmak.
 - a.) igaz
 - b.) **hamis**
2. Melyik fogalom meghatározására szolgál az alábbiakban felsoroltak közül a következő definíció: „pszichológiai megközelítésből az egyén olyan belső tudati állapota, amely arra készíti, hogy meghatározott módon viselkedjék.”
 - a) **motiváció**
 - b) motiválás
 - c) ösztönzés
 - d) kompenzáció
3. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás: A motivációs tartalomelméletek a viselkedéseket kiváltó okokra koncentrálnak magyarázva a szervezetekben megfigyelhető magatartást.
 - a.) **igaz**
 - b.) hamis
4. A legismertebb motivációs tartalomelméletek. Több helyes válasz is lehetséges!
 - a.) Maslow szükséglet-hierarchia elmélet
 - b.) Herzberg két tényezős elmélet
 - c.) McClelland kapcsolat – teljesítmény- hatalom elmélet
 - d.) Vroom elvárás elmélet
5. Melyik elmélet NEM TARTOZIK a motiváció folyamatelméletei közé az alábbiakban felsoroltak közül? Több helyes válasz lehetséges!
 - a) Maslow szükséglet-hierarchia elmélet
 - b) Latham-Locke célkitűzés elmélet
 - c) Vroom elvárás elmélet
 - d) **Herzberg kétféle tényezős motiváció elmélet**
6. Az ösztönzést befolyásoló KÜLSŐ KÖRNYEZETI tényezők az alábbiak közül. Több helyes válasz lehetséges!
 - a.) **érdekegyeztetés rendszere**

- b.)munkaerő-piaci viszonyok**
 - c.) teljesítménykövetelmények
 - d.) a munkavállalók szükségletei, elvárásai, érdekei.
- 7. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? Az ösztönzési rendszer az ösztönzés elemeinek rendezett halmaza, azon elemek összessége, amelyekkel az ösztönzés megvalósul.
 - 1. igaz**
 - 2. hamis
- 8. Melyik fogalom meghatározására szolgál az alábbiakban felsoroltak közül a következő definíció: „az ösztönzési stratégia konkrét megvalósulása; azon szabályok, eljárások, és módszerek összessége, amelyek alapján a szervezet dolgozóinak konkrét javadalmazását megállapítja.”
 - a.) Ösztönzési politika
 - b.) Ösztönzési stratégia
 - c.) Ösztönzési gyakorlat:**
 - d.) Ösztönzési rendszer
- 9. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A teljes körű javadalmazás nem veszi figyelembe mindazokat a lehetőségeket, ahogy jutalmazni lehet a munkavállalókat és ahogy munkájuk elégedetté teszi őket.
 - a.) igaz
 - b.) hamis**
- 10. Melyik elem NEM TARTOZIK a pénzbeli ösztönzők közé az alábbiakban felsoroltak közül? Több helyes válasz lehetséges!
 - a) karrier lehetőség**
 - b) szakmai elismerés**
 - c) alapbér
 - d) részvény

3. MODUL: Biztonság és egészségvédelem

10. LECKE

10.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében a biztonság és egészségvédelem jogi szabályozását mutatjuk be, kitérünk a munkakörnyezet és az ergonómia szerepének bemutatására a munkavégzésben. Kihangsúlyozzuk a munkavédelem szerepét, megismerjük annak fogalmát, területeit és feltételeit. A munkabiztonság és a foglalkozás-egészségügy fogalmának tisztázása után bemutatásra kerül a munkahelyi biztonság és egészségvédelem jogi szabályozása az EU-ban, majd Magyarországon. Ismertetésre kerülnek a Munkavédelemről szóló törvény céljai és fejezeteinek főbb elemei.

A hallgató képes lesz:

- beazonosítani és átlátni munkakörnyezet és az ergonómia szerepét a munkavégzésben,
- definiálni az ergonómiát,
- a munkavédelem alapfogalmait értelmezni és az azok közötti összefüggéseket átlátni,
- munkabiztonság és a foglalkozás-egészségügy fogalmi elemeit megkülönböztetni és azokat jellemezni,
- átlátni az EU-s és a hazai jogi szabályozást a munkavédelem területén,
- a hazai munkavédelemről szóló törvény célját, főbb fejezeteit és azok tartalmi elemeit értelmezni és az emberi erőforrás gazdálkodás tevékenység végzése során beépíteni munkájába.

10.2 A BIZTONSÁG ÉS EGÉSZSÉGVÉDELEM JOGI SZABÁLYOZÁSA



45. ábra: Gondolattérkép a 10. leckéhez.

10.2.1 A munkakörnyezet és az ergonómia szerepe a munkavégzésben

Természetes igényként jelentkezik a munkát végző emberek számára, hogy a munkavégzés során megfelelő munkakörnyezetben tudják a munkájukat végezni, biztosított legyen számukra a munkahelyi biztonság és egészségvédelem.

A **munkakörnyezet** és a **munkafeltételek** kihatnak a munkavállaló egészségére, életfeltételeire, valamint a gazdasági eredményekre is. Külön tudományterület foglalkozik a munkakörnyezet emberközpontú kialakításával és folyamatos fejlesztésével, ez az ergonómia.

 **Ergonómiai (vagy emberi tényezők) az a tudomány, amely az emberek és egy rendszer más elemei közötti interakciók tanulmányozásával foglalkozik, és az a mesterség, amely elméleti alapelveket, adatokat és módszereket alkalmaz a tervezésben, annak érdekében, hogy optimalizálja az emberi jólétet és az egész rendszer teljesítményét. (Magyar Ergonómiai Társaság)**

Az ergonómusok hozzájárulnak a munkafeladatok, a munkakörök, a termékek, a munkakörnyezet és a rendszerek megtervezéséhez és értékeléséhez azzal a céllal, hogy kompatibilissé tegyék az emberek szükségleteivel, képességeivel és korlátaival. (pl. a színdinamika használata növeli a munkavégző személy teljesítményét, ami a gazdasági mutatószámokban is kimutatható eredményt jelent.)

A teljesítmény fokozása ugyanakkor csak egészséges és biztonságos munkakörülmények megteremtésével érhető el. A munkakörnyezetben megteremtett higiénia célja elősegíteni a munkavállalók számára egészségük megőrzését és az alkotóképességük kibontakozását. Ezt szolgálja pl. a munkahelyi rend és tisztaság.

A munkát végzőknek tehát **joguk van** a biztonságos és egészséges munkafeltételekhez.

10.2.2 A munkavédelem fogalma, területei és feltételei

Az állam feladata a munkavédelem irányítása, megszervezése.

A munkavédelem gondoskodik a dolgozó emberről, egészségéről, munkaképességének megőrzéséről.

 **A munkavédelem a munkavégzésre vonatkozó biztonsági és egészségügyi követelmények rendszere.**

A munkavédelem a következő területekre terjed ki:

- Egészséges munkahelyek kialakítása, a megfelelő műszaki és higiéniai követelmények biztosítása
- Munkaeszközök
- Veszélyes anyagok
- Munkaszervezés és munkaidő
- Kiemelt csoportok védelme
- Munkavédelmi szervezet kialakítása és működtetése

Mindezek hozzá kell, hogy járulnak a munkahelyi egészség és biztonság kialakításához és fenntartásához. A gyakorlatban a munkabiztonság elsősorban műszaki megoldásokat jelent, és a munkabalesetek megelőzését szolgálja, míg a munkaegészségügy a munkavállalókat fenyegető ártalmakat ismerteti, és a foglalkozási és foglalkozással összefüggő megbetegedéseket kívánja megelőzni.

A munkavédelem tárgyi feltételei

A munkavédelem tárgyi összetevői, feltételei olyan munkaszervezeti formák, munkamódszerek, technológiák, biztonsági eszközök alkalmazása, kialakítása, amelyek a baleseti veszélyt a lehető legkisebb mértékre korlátozzák.

A munkavédelem személyi feltételei

A munkavédelem személyi feltételei körébe tartoznak a testi, pszichológiai felkészültség, a megfelelő szakképzettség, a foglalkozásban való tájékozottság, a biztonsági előírások ismerete és tudatos gyakorlati alkalmazása. Az előbbi a szakmai képzéssel, megfelelő szakmai képesítéssel személy alkalmazásával, az utóbbi a balesetelhárítási alapképzéssel, és a rendszeresen ismétlődő képzéssel valósítható meg.

10.2.3 A munkabiztonság és a foglalkozás-egészségügy fogalma

A munkavédelem két nagy területét különböztetjük meg: a munkabiztonság és a foglalkozás-egészségügy területeket.



46. ábra: A munkavédelem területei

A munkabiztonság az egészséges munkavégzés technikai, műszaki és szervezési feltételrendszere.

A munkabiztonság tehát meghatározza a munkakörülményeket és a munkavégzés szabályait. Célja a balesetek megelőzése, a bekövetkezett balesetek vizsgálata, az ismétlődések megakadályozása. Feladata a veszélyforrások feltárása, kiküszöbölése, vagy erre való felkészítés.

 **A foglalkozás-egészségügy körébe a munkakörnyezetben előforduló egészségkárosító fizikai és/vagy kémiai ártalmak tartoznak, így a különféle munkakörök higiénias követelményeit foglalja össze.**

A nem megfelelő tárgyi és/vagy személyi feltételek mellett végzett munkavégzésből származó balesetek nemcsak a munkavállalót „sújtják”, érintik hátrányosan, hanem a munkáltatót is, hiszen a dolgozó kieséik a munkavégzésből és természetesen a társadalmat is érintik, hiszen egészségügyi kiadásai lesznek, amelyet az állam zömében „közpénzből” finanszíroz.

A munkavédelem ezért valóban olyan tevékenység, feladat, amely csak valamennyi érintett, – az állam, a munkáltatók és a munkavállalók közös együttműködése révén lesz hatékony és eredményes. Rendkívül erős elkötelezettség, a feladatok rendszerbefoglalása és a teljesítések igazolhatósága hozhat és tarthat fenn igazi eredményt.

10.2.4 A munkahelyi biztonság és egészségvédelem jogi szabályozása az EU-ban¹¹¹

Az Európai Közösség alapító szerződése, az 1957-es Római Szerződés Szociálpolitika fejezetében találhatók meg azok a cikkelyek, amelyek az európai integráció szociális dimenzióját tükrözik. A szociális fejezet az egyik legösszetettebb terület az Európa Unió jogrendszerében, amely magában foglalja az élet- és munkakörülmények javítását, tagállamok közötti kiegyenlítését, a munkahelyi egészségvédelemre és biztonságra vonatkozó előírásokat, de idetartozik pl. a munkajoggal, foglalkoztatással, szakmai képzéssel kapcsolatos szabályozás is.

A munkahelyi egészségvédelem és biztonság közösségi szintű, azonos sztenderdeken nyugvó szabályozása a kezdetekben az európai integráció alapvető célkitűzéseinek elérését szolgálta. A munkahelyi egészségvédelemnek és biztonságnak minden tagállamra kiterjedő, közösségi szabályozása a munkavállalók szociális biztonságához, jólétéhez is jelentős mértékben hozzájárult. A munkavállalóknak alapvető emberi jogok ugyanis, hogy egészségüket és biztonságukat a munkavégzés során is megőrizhessék.

A Bizottság 1967-ben fogadta el a veszélyes anyagok osztályozására, csomagolására, címkézésére vonatkozó tagállami jogszabályok és közigazgatási rendelkezések közelítéséről szóló **67/548/EGK** irányelvet. Ez a jogszabály tekinthető az első olyan irányelvnek, amely foglalkozott a munkahelyi egészség védelmének kérdéseivel.

¹¹¹ Forrás:

http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/hu/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.10.5.html

A munkahelyi egészségvédelem és biztonság javítása az 1980-as évek óta vált igazán fontos kérdéssé az EU számára. Az európai szintű jogszabályok bevezetésével meghatározásra kerültek a munkavállalókat megillető védelemre vonatkozó minimumkövetelmények, miközben a jogszabályok nem akadályozzák meg a tagállamokat abban, hogy szigorúbb intézkedéseket tartsanak fenn vagy vezessenek be.

Az 1989-ben elfogadott, **a munkahelyi biztonságról és egészségvédelemről szóló európai keretirányelv (89/391/EGK)**¹¹² „jelentős mérföldkövet jelentett a munkahelyi biztonság és egészségvédelem javításában. Európa-szerte garantálja a biztonságra és egészségvédelemre vonatkozó minimumkövetelményeket, miközben a tagállamok szigorúbb intézkedéseket is fenntarthatnak vagy előírhatnak.

Az 1989-ben a keretirányelv bizonyos rendelkezései többek között a következő jelentős újítást hozták:

- A „munkakörnyezet” fogalma, amelyet a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) 155. számú egyezményével összhangban határoztak meg, a műszaki biztonságot, valamint a megbetegedések általános megelőzését figyelembe vevő modern megközelítést alkalmaz.
- Az irányelv célja, hogy valamennyi munkavállaló számára egyenlő szintű biztonságot és egészségvédelmet teremtsen (csak a háztartási munkavállalók, valamint bizonyos állami és katonai szolgálatok képeznek kivételt).
- Az irányelv kötelezi a munkáltatókat, hogy a munka biztonságosabbá és egészségesebbé tétele érdekében hozzanak megfelelő megelőző intézkedéseket.
- Az irányelv kulcsfontosságú elemként vezeti be a kockázatértékelés elvét, és meghatározza annak fő elemeit (pl. a veszély azonosítása, munkavállalói részvétel, megfelelő intézkedések bevezetése a kockázat forrásnál történő megszüntetésének prioritásával, dokumentálás és a munkahelyi veszélyek rendszeres, ismételt értékelése).
- A megelőző intézkedések bevezetésére vonatkozó új kötelezettség értelemszerűen hangsúlyozza az általános irányítási folyamatok részét képező biztonsági és egészségvédelmi irányítás új formáinak fontosságát.”¹¹³

A keretirányelvet 1992 végéig kellett átültetniük a tagállamoknak saját nemzeti jogukba.

¹¹² Forrás: <https://osha.europa.eu/hu/legislation/directives/the-osh-framework-directive/1>

¹¹³ Forrás: <https://osha.europa.eu/hu/legislation/directives/the-osh-framework-directive/1>

Az Európai Bizottság 2004-ben kiadott egy közleményt (COM [2004] 62)¹¹⁴ az irányelvek, nevezetesen a 89/391/EGK (keretirányelv), a 89/654/EGK (munkahelyek), a 89/655/EGK (munkaeszközök), a 89/656/EGK (egyéni védőeszközök), a 90/269/EGK (kézi tehermozgatás) és a 90/270/EGK (képernyő előtti munkavégzés)] irányelv rendelkezéseinek gyakorlati végrehajtásáról. „A közlemény megállapította, hogy az európai uniós jogszabályok kedvező hatást gyakoroltak a munkahelyi biztonsággal és egészségvédelemmel kapcsolatos, a nemzeti végrehajtási jogszabályokat és a vállalati gyakorlati alkalmazásokat magukban foglaló nemzeti előírásokra.

Általánosságban a jelentés arra a következtetésre jutott, hogy az európai uniós jogszabályok az Európai Unió-szerte hozzájárultak a megelőzés kultúrájának kialakításához, valamint a nemzeti jogrendszerek racionalizálásához és egyszerűsítéséhez. Ugyanakkor azt is hangsúlyozta, hogy a jogszabályok alkalmazásában különféle hiányosságok vannak, amelyek miatt nem fejthetik ki teljes egészében a hatásukat. A jelentés olyan esetekről is beszámolt, amelyekben jogsértési eljárást indítottak.

A keretirányelv és az egyedi irányelvek végrehajtására vonatkozó további jelentéseket a 2007 és 2012 közötti időszakra a 2007/30/EK irányelvben meghatározott eljárással összhangban irányozták elő, amelynek célja a gyakorlati végrehajtásról szóló jelentések egyszerűsítése és racionalizálása.”

10.2.5 A munkavédelem jogi szabályozása Magyarországon

A munkát végzőknek tehát joguk van a biztonságos és egészséges munkafeltételekhez. Az EU-s szabályozásba történő betekintés után természetesen a tagállami, így a hazai szabályozást is meg kell ismerünk. Az állam feladata a munkavédelem irányításával, ágazati és hatósági szerveivel a munkavédelem megszervezése. Az állam együttműködik ugyanakkor a munkavállalók és munkáltatók érdekképviselői szerveivel, de az ő kötelessége a terület jogi szabályozása és ezt természetesen meg is teszi.

A munkavédelem jogi szabályozásának rendszere:

- Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)¹¹⁵
- Törvény a munkavédelemről (1993. évi XCIII. törvény)¹¹⁶
- Kormányrendeletek¹¹⁷

¹¹⁴ Forrás: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52004DC0062>

¹¹⁵ Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100425.ATV

¹¹⁶ Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99300093.TV

- Ágazati miniszteri rendeletek
- Munkáltatók szabályzatai, utasításai.

Az állami feladatok végrehajtásáért felelős szervek

A Munkavédelemről szóló törvény 17. §-a¹¹⁸ szabályozza a felelős szerveket:

(1) A foglalkoztatáspolitikáért, illetve a bányászati ügyekért felelős miniszter és a munkavédelmi hatóság saját jogkörükben látják el a munkavédelem nemzetgazdasági szintű irányításával kapcsolatos feladatokat.

(2) Külön jogszabály szerint a bányafelügyelet is ellát munkavédelmi hatósági feladatokat.

(3) A munkavédelem irányításában, hatósági tevékenységében jogkörrel rendelkező állami szervek feladataik ellátása során együttműködnek egymással, valamint a közigazgatási szervekkel, a munkáltatók és munkavállalók érdek-képviselői szerveivel.

(4) A munkavédelem ágazati feladatait a feladatkörében érintett miniszter látja el.

A lecke további részében a munkavédelemről (1993. évi XCIII. törvény)¹¹⁹ szóló törvény főbb elemeit mutatjuk be.

10.2.6 A Munkavédelemről szóló törvény célja és főbb fejezetei

A munkavédelem alapvető szabályait az Alkotmányban foglalt elvek alapján az Országgyűlés foglalta törvénybe 1993-ban a 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről (Mvt.) keretében. „Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés személyi, tárgyi és szervezeti feltételeit a szervezeten munkát végzők egészségének, munkavégző képességének megóvása és a munkakörülmények humanizálása érdekében, megelőzve ezzel a munkabaleseteket és a foglalkozással összefüggő megbetegedéseket, az állam, a munkáltatók és a munkavállalók feladatait, jogait és kötelességeit” határozta meg az Országgyűlés a törvényben.

A munkavédelemről szóló törvény (Mvt.) **célja** tehát, hogy az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés személyi, tárgyi és szervezeti feltételeit szabályozza.

¹¹⁷ Például: 51/2013. (VII. 15.) EMMI rendelet,

Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300051.EMM

¹¹⁸ Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99300093.TV

¹¹⁹ Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99300093.TV

A következőkben végignézzük röviden az egyes fejezeteket. Az **egyes fejezetek** a következőket tartalmazzák:

I. Fejezet. Általános rendelkezések

Az első fejezet elemei: alapelvek, a törvény hatálya és a munkavédelemre vonatkozó szabályok.

A törvény első gondolata, hogy a Magyar Köztársaság területén munkát végzőknek joguk van a biztonságos és egészséges munkafeltételekhez.

Az általános megfogalmazás után az **alapelveket** fogalmazza meg a törvény, ebből kiemeljük, rövidítve természetesen a legfontosabbak:

- Az állam meghatározza az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés követelményeit, irányítási és ellenőrzési intézményeit.
- Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés követelményeinek megvalósítása a munkáltató kötelessége (a munkavállalóknak is van felelősségük).
- A törvény biztosítja a munkavédelemmel kapcsolatos érdek egyeztetést.

Az első fejezet tartalmazza a **törvény hatályát**, így a törvény kiterjed minden szervezett munkavégzésre, függetlenül attól, hogy milyen szervezeti és tulajdoni formában működik a szervezet. A rendelkezéseket a munkavégzés hatókörében is alkalmazni kell (pl. látogatók).

A munkavédelemre vonatkozó szabályok részben rögzül, hogy a munkavédelem alapvető szabályait e törvény, a részletes szabályait e törvény felhatalmazása alapján a foglalkoztatáspolitikáért felelős miniszter által kiadott és más külön jogszabályok, az egyes veszélyes tevékenységekre vonatkozóan a feladatkörében érintett miniszter rendeletével hatályba léptetett szabályzatok tartalmazzák.

II. Fejezet. Az állam munkavédelmi feladatai és a végrehajtásért felelős szervek

A II. fejezetben két rész található, egyrészt az állam munkavédelmi feladatai, másrészt az állami feladatok végrehajtásáért felelős szervek.

Az állam feladatai:

- A munkabiztonságra és a munkakörnyezetre vonatkozó országos program kialakítása.
- A munkáltatók és a munkavállalók jogainak és kötelezettségeinek meghatározása.
- A munkáltatók és a munkavállalók érdekképviselőivel való együttműködés.

Az állami feladatok végrehajtásáért felelős szervek:

- A foglalkoztatáspolitikáért, illetve a bányászati ügyekért felelős miniszter és a munkavédelmi hatóság saját jogkörükben látják el a munkavédelem nemzetgazdasági szintű irányításával kapcsolatos feladatokat.
- Külön jogszabály szerint a bányafelügyelet is ellát munkavédelmi hatósági feladatokat.
- A munkavédelem irányításában, hatósági tevékenységében jogkörrel rendelkező állami szervek feladataik ellátása során együttműködnek egymással, valamint a közigazgatási szervekkel, a munkáltatók és munkavállalók érdek-képviselői szerveivel.
- A munkavédelem ágazati feladatait a feladatkörében érintett miniszter látja el.

III. Fejezet. Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés követelményei

A II. fejezet az alábbi elemeket tartalmazza: Általános követelmények, Munkavédelmi üzembe helyezés, A munkavégzés tárgyi feltételei, A munkafolyamatra, a technológiára, az anyagra vonatkozó követelmények, Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés személyi feltételei. Ezek részletes bemutatására most nem térünk ki, mert a tananyag további két leckéjében erre részletesen kitérünk, de felvillantásként megjegyezzük, hogy a törvény kiemelten kezeli:

- a létesítés követelményeit, mint pl. a munkahelyek, munkaeszközök kialakítása,
- a munkavégzés tárgyi feltételeit, mint pl. a gépek, berendezések, technológiák biztonsága,
- a munkafolyamatra, az anyagokra vonatkozó követelményeket, különös tekintettel a veszélyforrásokra,
- a munkavégzés személyi feltételeit, mint pl. az egészségügyi vizsgálatokat.

IV. Fejezet. A munkáltatók és a munkavállalók kötelezettségei és jogai az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés követelményeinek megvalósításában.

Erre is a későbbiekben részletesen visszatérünk, de fontos hangsúlyozni már itt is, hogy az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés érdekében a munkáltató köteles figyelembe venni több általános követelményt. A felsoroltak közül a leglényegesebbek: a veszélyek elkerülése; a nem elkerülhető veszélyek értékelése; a veszélyek

keletkezési helyükön történő leküzdése; az emberi tényező figyelembevétele a munkahely kialakításánál, a munkaeszközök és munkafolyamat megválasztásánál, különös tekintettel az egyhangú, kötött ütemű munkavégzés időtartamának mérséklésére, illetve káros hatásának csökkentésére, a munkaidő beosztására, a munkavégzéssel járó pszichoszociális kockázatok okozta igénybevétel elkerülésére; vagy a munkavállalók megfelelő utasításokkal történő ellátása.

V. Fejezet. A munkabalesetek és a foglalkozási megbetegedések bejelentése, kivizsgálása és nyilvántartása. (erről is később írunk részletesen)

VI. Fejezet. A munkavédelmi érdekképviselő, érdekegyeztetés.

A fejezet három részt tartalmaz:

- Munkavállalókkal folytatott tanácskozás,
- A munkavédelmi képviselő, a munkahelyi munkavédelmi bizottság, a paritásos munkavédelmi testület,
- Munkavédelmi Bizottság.

Ennek a fejezetnek röviden a lényege, hogy a munkáltató az egészséges és biztonságos munkavégzés érdekében köteles a munkavállalókkal, illetve munkavédelmi képviselőikkel tanácskozni, valamint biztosítani részükre a lehetőséget, hogy részt vehessenek az egészségre és biztonságra vonatkozó munkáltatói intézkedés kellő időben történő előzetes megvitatásában. A munkavállalók az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzéssel összefüggő jogaik és érdekeik képviselőire jogosultak maguk közül **munkavédelmi képviselőt** választani ott ahol az Mt. hatálya alá tartozó munkavállalók létszáma legalább ötven fő. Amennyiben a munkavédelmi képviselők száma eléri a hármat, úgy **munkahelyi munkavédelmi bizottságot** hozhatnak létre. Választásukat, jogaikat és kötelezettségeiket részletesen szabályozza a törvény.

VII. Fejezet. A munkavédelem hatósági felügyelete.

A munkavédelemre vonatkozó szabályok megtartásának elősegítését, valamint ellenőrzését a munkavédelmi hatóság látja el, feladatait, hatáskörét a törvény részletesen rögzíti. Ugyanakkor emberi erőforrás gazdálkodás tevékenység szempontjából fontos, hogy a munkavédelmi hatóság tájékoztatással és tanácsadással segíti a munkáltatókat és munkavállalókat, a munkavédelmi képviselőket, továbbá az érdekképviselőket, hogy azok a munkavédelemmel kapcsolatos jogaikat gyakorolhassák, és kötelezettségeiket teljesíthessék. A munkavédelmi hatóság természete-

sen folyamatosan ellenőriz is, és ha kell, bírságot szab ki és az információkat a honlapján megjelenteti.

VIII. Fejezet. ÉRTELMEZŐ RENDELKEZÉSEK

Ebben a fejezetben a törvényben használt fogalmak értelmezésére, meghatározására kerül sor.

ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

A törvény záró rendelkezésekkel ér véget. Tartalmazza, hogy a törvény 1994. január 1-jén lép hatályba. Felhatalmazásokat ad rendeletek megalkotására, pl. rendelet a foglalkozás-egészségügyi szolgálatról;

Ebben a záró rendelkezésben sorolja fel a törvény azokat a közösségi jogi aktusokat, amiknek való megfelelést kell a törvénynek szolgálnia (pl. az Európai Közösségek Tanácsának 89/391/EGK irányelve a munkavállalók munkahelyi biztonságának és egészségvédelmének javítását ösztönző intézkedésekről.).

10.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

10.3.1 Összefoglalás

Ebben a leckében a biztonság és egészségvédelem jogi szabályozását mutattuk be. Fontosnak tartottuk hangsúlyozni, hogy a munkakörnyezet és a munkafeltételek meghatározzák a hatékony és eredményes munkavégzést a szervezetben. Az ergonómia szerepe szintén fontos a munkavégzésben, hiszen hozzájárul a hatékonyság és az elégedettség növeléséhez. Kihangsúlyoztuk, hogy a munkát végzőknek joguk van a biztonságos és egészséges munkafeltételekhez. Bemutattuk a munkavédelem szerepét, megismertük annak fogalmát, területeit és feltételeit. A munkabiztonság és a foglalkozás-egészségügy fogalmának tisztázása után bemutatásra került a munkahelyi biztonság és egészségvédelem jogi szabályozása az EU-ban, majd ismertettük a terület jogi szabályozási rendszerét Magyarországon. Bemutattuk és ismertetésre kerültek az 1993. évi Munkavédelemről szóló törvény céljai és fejezeteinek főbb elemei.

10.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mutassa be a munkakörnyezet és a munkafeltételek szerepét a munkavégzésben!
2. Definiálja az ergonómiát!
3. Mutassa be az ergonómia jelentőségét a munkavégzésben!

4. Definiálja a munkavédelem fogalmát!
5. Mutassa be a munkavédelem területeit!
6. Ismertesse a munkavédelem feltételeit, összetevőit!
7. Definiálja a munkabiztonság fogalmát!
8. Definiálja a foglalkozás-egészségügyet!
9. Mutassa be a munkahelyi biztonság és egészségvédelem jogi szabályozásának történetét az EU-ban!
10. Ismertesse a munkahelyi biztonságról és egészségvédelemről szóló európai keretirányelv (89/391/EGK) főbb elemeit!
11. Mutassa be a munkavédelem jogi szabályozásának rendszerét Magyarországon!
12. Sorolja fel a munkavédelem állami feladatainak végrehajtásáért felelős szerveket!
13. Sorolja fel a Munkavédelemről szóló törvény főbb fejezeteit, röviden mutassa be azok elemeit!

10.3.3 Gyakorló tesztek

1. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges). A munkakörnyezet és a munkafeltételek kihatnak.....

- a) a gazdasági eredményekre
- b) a munkavállaló egészségére
- c) a munkavállaló életfeltételeire
- d) a társadalomra

2. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges). A munkavédelem két nagy területe:

- a) munkaadók
- b) a munkabiztonság
- c) munkavállalók
- d) a foglalkozás-egészségügy

3. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? Az ergonómia gondoskodik a dolgozó emberről, egészségéről, munkaképességének megőrzéséről.

- a) igaz
- b) hamis

4. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A munkabiztonság az egészséges munkavégzés technikai, műszaki és szervezési feltételrendszere.

- a) igaz
- b) hamis

5. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz lehetséges). A munkavédelem személyi feltételei, összetevői az alábbiak:

- a) pszichológiai felkészültség
- b) a megfelelő szakképzettség
- c) a szükséges eszközök
- d) meghatározott technológiák

6. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges). A munkavédelem a következő területekre terjed ki az alábbiak közül:

- a) egészséges munkahelyek kialakítása, a megfelelő műszaki és higiéniai követelmények biztosítása
- b) munkaeszközök
- c) veszélyes anyagok
- d) kiemelt csoportok védelme

7. Melyik a helyes válasz? (egy helyes válasz lehetséges). Mikortól vált a munkahelyi egészségvédelem és biztonság javítása az EU számára igazán fontos kérdéssé?

- a) az 1960-as évek óta
- b) az 1970-es évek óta
- c) az 1980-as évek óta
- d) az 1990-es évek óta

8. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A **89/391/EGK** Európa-szerte garantálja a biztonságra és egészségvédelemre vonatkozó minimumkövetelményeket, miközben a tagállamok szigorúbb intézkedéseket is fenn tarthatnak vagy előírhatnak.

- a) igaz
- b) hamis

9. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A munkavédelemről szóló törvény (Mvt.) célja, hogy az egészséget veszélyeztető és biztonságos munkavégzés személyi, tárgyi és szervezeti feltételeit szabályozza.

- a) igaz
- b) hamis

10. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A munkavállalók az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzéssel összefüggő jogaik és érdekeik képviselőjére jogosultak maguk közül munkavédelmi képviselőt választani ott ahol az Mt. hatálya alá tartozó munkavállalók létszáma legalább 25 fő.

- a) igaz
- b) hamis

11. LECKE

11.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a leckében a munkabiztonság témakörét nézzük át. Megismerjük annak fogalmát és feladatait. Bemutatjuk a veszélyforrások csoportjait és azok elemeit, kitérünk a munkavégzés tárgyi feltételeinek ismertetésére. A munkahelyeken alkalmazott biztonsági jelzések bemutatása nemcsak elméletben olvasható, hanem több konkrét, gyakorlati tábla piktogramját is megmutatjuk. Kitérünk ebben a leckében a munkavédelmi oktatás szükségességére, szólunk a biztonságtechnikáról és különbséget teszünk a munkabaleset és az üzemi baleset között.

A hallgató képes lesz:

- meghatározni a munkabiztonság fogalmát,
- értelmezni a munkabiztonság feladatait,
- beazonosítani a veszélyforrásokat,
- különbséget tenni az egyes veszélyforrások között,
- a munkavégzés tárgyi feltételeit értelmezni és a feltételek közötti összefüggéseket átlátni,
- a munkahelyeken alkalmazott biztonsági jelzéseket megkülönböztetni és azokat értelmezni,
- átlátni a munkavédelmi oktatás szükségességét,
- beazonosítani biztonságtechnikát,
- különbséget tenni a munkabaleset és az üzemi baleset között.

11.2 BIZTONSÁG



47. ábra: Gondolattérkép a 11. leckéhez.

11.2.1 A munkabiztonság fogalma és feladata

Mint ahogy azt az előző leckében tanultuk, a munkavédelem két területre bontható: a munkabiztonság és a munka- vagy foglalkozás egészségügy.

A munkabiztonság a munkabalesetek megelőzése, a munkaegészségügy a kialakuló foglalkozási megbetegedések megelőzésére törekszik.

A munkabiztonság feladata a veszélyforrások feltárása, lehetséges kiküszöbölése vagy az ellene való felkészítés.

 **A veszélyforrás a munkavégzés során vagy azzal összefüggésben jelentkező olyan dolog, amely a munkát végzőre vagy a munkavégzés környezetében tartózkodó személyre ártalmat vagy veszélyt jelent.**

Ezeket a veszélyforrásokat természetesen lehet csoportosítani is.

A veszélyforrások csoportjai:

- fizikai veszélyforrások,
- veszélyes anyagok,
- biológiai veszélyforrások,
- fiziológiai, idegrendszeri és pszichés igénybevételek.

Az egyes csoportok elemeit a következő részben ismerhetjük meg.

11.2.2 A veszélyforrások csoportjai és azok elemei

A veszélyforrások egy-egy elemével, de esetleg akár mindegyikével is találkozhatunk egy-egy adott munkahelyen. Nézzünk a veszélyforrásokra néhány konkrét példát, a könnyebb megjegyezhetőség érdekében a korábban felsorolt csoportok szerint haladva:

a) **Fizikai veszélyforrások**, ezek a leggyakoribbak, ilyenek lehetnek az alábbiak:

- munkaeszközök, szállító-, anyagmozgató eszközök, sport-eszközök, termékek és anyagok mozgása stb.,
- szerkezetek stabilitásának megbomlása, alátámasztás elmozdulása, hiánya, billenés, súlypontváltás stb.,
- csúszós felületek, úttest, padló stb.,
- éles, sorjás felületek, asztal- vagy szék-szélek, sarkok, papír, műanyagborító stb.,
- tárgyak hőmérséklete, pl. felmelegedett főzőedény, villamos fűtőtest, lámpatest, gyertya, izzó füstölő stb.,
- magasság, mélység,
- a levegő nyomása, hőmérséklete, áramlása,
- zaj és rezgés,
- a nem megfelelő világítás,
- az áramütés veszélye(i),
- a közlekedési akadályok,
- a poros levegő.

b.) **Veszélyes anyag** lehet többek között:

- robbanó, robbanó keveréket alkotó-,
- gyúlékony, éghető,
- mérgező,
- maró (sav vagy lúg),
- fertőző,
- egyéb egészségre káros anyag (pl. sugárzó anyagok).

c.) **Biológiai veszélyforrások** közül a legfontosabbak:

- mikro-organizmusok és anyagcseretermékük (pl. baktériumok, gombák),
- makro-organizmusok (növények, állatok).

d.) **Fiziológiai, idegrendszeri és pszichés igénybevételek**

- monoton munka,
- nagy igénybevétel,
- stressz stb.

Ha ismerjük és felismerjük a veszélyforrásokat, akkor tudatosabban tudunk cselekedni, ezáltal elkerülhetünk baleseteket, esetleg ha bekövetkeznek, akkor csökkenthetjük annak negatív hatását és következményét.

11.2.3 A munkavégzés tárgyi feltételeinek biztosítása

Sajnos a legnagyobb elővigyázatosság mellett is előfordulhat, bekövetkezhet olyan működési zavar vagy személyi mulasztás, amely balesetet okoz. A következőkben néhány fontos alapfogalmat, feladatokat és kötelezettséget mutatunk be annak érdekében, hogy nyilvánvalóbb legyen, mit értünk a munkavégzés tárgyi feltételei alatt.

A biztonságos munkavégzéskor **a létesítés során** a munkavédelmi követelmények a létesítésben közreműködők feladata, amelynek teljesítésében együtt kell működniük.

A munkaeszközök kialakítása, telepítése, továbbá a munka megszervezése során az ergonómiai szempontokat is figyelembe kell venni.

A munkavédelmi üzembe helyezés a munkáltató által írásban elrendelt veszélyes létesítmény, munkahely, munkaeszköz, technológia üzemeltetése. A munkavédelmi üzembe helyezés feltétele a munkavédelmi szempontú előzetes vizsgálat, mely során a tervező, kivitelező nyilatkozik a megfelelő dokumentumok (mérési eredmények, a megfelelőségi nyilatkozatok, tanúsítványok, a szükséges hatósági engedélyek, az üzemeltetéshez szükséges utasítások) meglétéről.

A veszélyes technológiát és a veszélyes munkaeszközt a biztonságos műszaki állapot megőrzése érdekében időszakos biztonsági felülvizsgálat alá kell vonni. A veszélyes technológia vizsgálatát szakirányú munkabiztonsági szakértői engedéllyel rendelkező személy végezheti. A veszélyes munkafolyamatoknál, technológiáknál a munkáltatónak fel kell mérnie a kockázatokat.

A munkahelyek kialakításánál a helyiségekre vonatkozó előírásokat be kell tartani. A megfelelő szellőztetési, fűtési követelményeket rendeletek, szabványok határozzák meg. Az átlátszó felületű ajtók, ablakok al-

kalmazásakor mindig el kell helyezni a figyelemfelhívó szimbólumokat. A szimbólumokról a lecke később részében külön kitérünk.

A padozat és a közlekedési utak kialakítása során figyelemmel kell lenni a munka jellegére. A burkolat csúszásmentes és egyenletes legyen.

11.2.4 A munkahelyeken alkalmazott biztonsági jelzések

Mint ahogy azt a biztonság és egészségvédelem jogi szabályozása leckében tanultuk, a munkavédelem jogi szabályozási rendszere Magyarországon nagyon széleskörű. A Munkavédelemről szóló törvényen kívül kormányrendeletek, ágazati miniszteri rendeletek is szabályozzák a munkavédelmet.

Az egyik fontos ágazati rendelet a munkaügyi miniszteri rendelet, a **2/1998. (I. 16.) MüM rendelet a munkahelyen alkalmazandó biztonsági és egészségvédelmi jelzésekről**¹²⁰

A rendelet az alábbi biztonsági jelzéseket definiálja:

- ☞ **Biztonsági és egészségvédelmi jelzés (a rendeletben együtt: biztonsági jelzés):** meghatározott mértani forma, szín-, hang-, fény-, képjel (piktogram) emberi testmozgás útján adott olyan információ, amely – az egyéb munkavédelmi követelmények teljesülése mellett – lehetővé teszi, hogy a munkát végzők és a munkavégzés hatókörében tartózkodók időben felismerhessék a veszélyforrásokat (kockázatokat).
- ☞ **Biztonsági jel:** meghatározott mértani forma, szín és képjel (piktogram) kombinációjával létrehozott, rögzített elhelyezésű jel.
- ☞ **Tiltó jel:** olyan biztonsági jel, amely veszélyes magatartást tilt.
- ☞ **Figyelmeztető jel:** olyan biztonsági jel, amely valamely veszélyforrásra hívja fel a figyelmet.
- ☞ **Rendelkező jel:** olyan biztonsági jel, amely meghatározott magatartást ír elő.
- ☞ **Elsősegély- vagy menekülési jel:** olyan biztonsági jel, amely a vészkijárat helyét, az elsősegélynyújtó helyre vezető utat vagy valamilyen mentési eszköz elhelyezését jelzi.

¹²⁰ Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegv_doc.cgi?docid=99800002.MUM

- ☞ **Tűzvédelmi tájékoztató jel:** olyan biztonsági jel, amely tűzvédelmi berendezés, eszköz vagy tűzoltó készülék elhelyezését jelzi.
- ☞ **Tájékoztató jel:** olyan jel, amely a fentiektől eltérő egyéb információt közöl (pl. iránymutató jelek).
- ☞ **Jelzőtábla:** biztonsági jelet hordozó tábla, amelynek felismerhetőségét kellő megvilágítás biztosítja.
- ☞ **Kiegészítő tábla:** a jelzőtáblával együtt alkalmazott, kiegészítő információt adó tábla.
- ☞ **Biztonsági szín:** olyan szín, amelynek meghatározott jelentése van a biztonság szempontjából.
- ☞ **Képjel (piktogram):** jelzőtáblán vagy világító táblán alkalmazott sematikus ábra.
- ☞ **Világító jel:** átlátszó vagy áttetsző anyagból álló, belülről vagy hátulról kivilágított, vagy fénykibocsátó anyagból készült biztonsági jelet hordozó eszköz.
- ☞ **Hangjel:** olyan, előzetesen meghatározott jelentésű akusztikus jel, amelyet természetes vagy szintetizált emberi beszédhang alkalmazása nélkül bocsát ki az arra szolgáló eszköz.

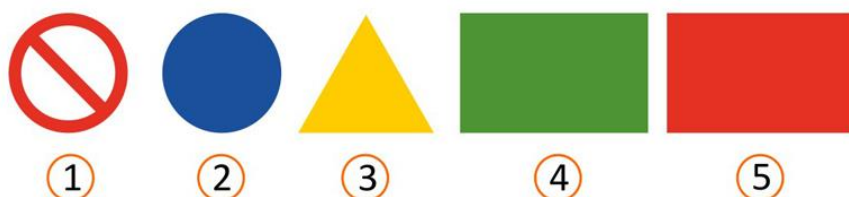
A munkáltató köteles biztonsági jelzéseket kihelyezni, karbantartani, azokat a munkakörülmények változásaiból adódóan vagy elhasználódásuk miatt cserélni, illetőleg a meglétükről meggyőződni.

A munkahelyen alkalmazott biztonsági szín-, hang és alakjelölés a jelenlévő kockázatokra hívja fel a figyelmet. A meghatározott forma, alak és szín teszi használatukat egyértelművé.

Alak szerint lehet: kör, háromszög, négyzet és téglalap.

Szín szerint: vörös, sárga, kék, zöld.

Az alábbi ábra jól mutatja a biztonsági jelek alakjait és színeit.



48. ábra: Biztonsági jelek: alak és szín

2. táblázat: Biztonsági jelek: szín, jelentés, példa

Négy biztonsági szín	Jelentés vagy cél	Példa
Vörös (piros)	Tiltás Tűzjelzés	Állj, üzemszünet, vészki kapcsoló Menekülés (mentés). Tűzoltó-készülék. Veszélyes magatartás. Vészjelzés
Sárga vagy borostyánszín	Figyelmeztető jel	Vigyázat, figyelem, ellenőrzés
Zöld	Vészkijárat, elsősegély jel	Ajtók, kijáratok, utak, eszközök, stb. Nincs veszély.
Kék	Rendelkező jel	Meghatározott magatartás vagy tevékenység. Egyéni védőfelszerelés kötelező.

Tiltó táblák: Piros körben átlós piros vonal jelentése: VALAMIT TILOS CSINÁLNI! Alak: kör. Fekete piktogram fehér alapon, szélén és a harántsávjában (balról jobbra 45°-os szögben) vörös. A vörös szín a jel felületének legalább 35 %-át teszi ki. A piktogram fekete színű.

Nézzünk egy jelre példát:



49. ábra: Fényképezni tilos!

Figyelmeztető táblák: A sárga háromszögletű tábla az egészségre való veszélyt (rizikót) jelzi. Alak: háromszög. Fekete piktogram sárga alapon, fekete szegély. A sárga szín a jel felületének legalább 50 %-át teszi ki.



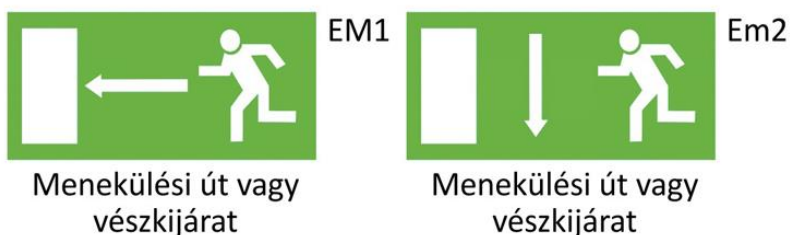
50. ábra: Gyúlékony anyag

Rendelkező táblák: Kék körben lévő ábra jelzi, hogy valamilyen speciális munkavédelmi felszerelést, eszközt kell használni! Alak: kör. Fehér piktogram kék alapon. A kék szín a jel felületének legalább 50 %-át teszi ki.



51. ábra: Védőszemüveg használata kötelező

Elsősegély vagy menekülési táblák: Alak: téglalap. Fehér piktogram zöld alapon. A zöld szín a jel felületének legalább 50 %-át teszi ki.



52. ábra: Menekülési út vagy vészkijárat

Természetesen a piktogramokon a felirat lehet bármilyen nyelven, nagyon gyakran angol feliratokkal találkozhatunk.

👉 Nézze meg a saját intézményében, milyen „biztonsági jelzésekkel” találkozik? Bebészlje meg a Moodle felületen!

11.2.5 Munkavédelmi oktatás

A munkáltatónak biztosítania kell, hogy a munkavállaló a biztonsági jelzések jelentését és a hozzájuk kapcsolódó munkavállalói kötelezettségeket elsajátítsa és a foglalkoztatás teljes időtartama alatt ismerje.

A munkáltatónak oktatás keretében kell gondoskodnia arról, hogy a munkavállaló

- munkába álláskor
- munkahely vagy munkakör megváltozásakor
- a munkavégzés körülményeinek megváltozásakor
- a munkaeszköz átalakításakor vagy új munkaeszköz üzembe helyezésekor
- új technológia bevezetésekor

elsajátítsa és a foglalkoztatás teljes időtartama alatt rendelkezzen az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés elméleti és gyakorlati ismereteivel, megismerje a szükséges szabályokat, utasításokat, információt.

Az oktatást a rendes munkaidőben kell megtartani és szükség esetén időszakonként meg kell ismételni. Az oktatást célszerűen tervezni kell, annak megtörténtét oktatási naplóban rögzíteni kell és az oktatott személyekkel azt alá kell íratni. Az ismeretek elsajátításáról a munkáltatónak célszerűen meg kell győződnie, ennek formája lehet pl. munkavédelmi vizsgakötelezettség előírása is.

A munkáltatónak gondoskodnia kell arról, hogy azon a munkahelyen, ahol veszély fenyeget, oda csak erre is kiterjedő oktatásban részesült munkavállalók léphetnek be. A szükséges ismeretek megszerzéséig a munkavállaló önállóan, felügyelet nélkül nem foglalkoztatható.

Ugyancsak előírás, hogy a munkavállalókat szükség esetén védőeszközökkel, védőfelszerelésekkel kell ellátni. Azokat a tevékenységeket, amelyeket a munkavédelmi törvény munkabiztonsági szaktevékenységnek minősít (pl. a munkavédelmi szempontú előzetes vizsgálat elvégzése, közreműködés mentési terv készítésében) a munkáltató csak munkavédelmi szakképesítésű személlyel végeztetheti.

11.2.6 Biztonságtechnika

Mint azt az előző részben tanultuk, a munkavállalókat munkába lépésük előtt munkavédelmi oktatásban kell részesíteni. De fontos, hogy beszéljünk egy kicsit a biztonságtechnikáról is.



A biztonságtechnika a védelem adott foka, amely adott technikai-társadalmi környezetben a védettség elfogadható szintjét nyújtja.

Biztonságtechnika feladata a baleseti veszély csökkentése, **a balesetek megelőzése.**

A balesetek megelőzhetők az alábbi intézkedésekkel, eszközökkel:

1. **szervezési intézkedésekkel** pl.: csökkentett munkaidő, munkaközi szünet.
2. **szervezési eszközökkel** pl.: munkavédelmi oktatás, tájékoztatás.
3. **műszaki intézkedésekkel** pl.: kezelési utasítás.
4. **műszaki eszközökkel** pl.: gép és a környezet célszerű, biztonságos kialakításával, védőeszközökkel.

11.2.7 Munkabaleset, üzemi baleset

Akár mennyire is betartja a munkavédelmi előírásokat a munkáltató és akár milyen körülmények között is a munkavállaló, előfordulhat, hogy baleset következik be. De mi tekinthető balesetnek és mi munkabalesetnek? A Munkavédelemről szóló törvény 87. § –a korrektül definiálja ezeket a fogalmakat, az alábbiak szerint:

☞ **„Baleset: az emberi szervezetet ért olyan egyszeri külső hatás, amely a sérült akaratától függetlenül, hirtelen vagy aránylag rövid idő alatt következik be és sérülést, mérgezést vagy más (testi, lelki) egészségkárosodást, illetőleg halált okoz.”**¹²¹

☞ **„Munkabaleset: az a baleset, amely a munkavállalót a szervezett munkavégzés során vagy azzal összefüggésben éri, annak helyétől és időpontjától és a munkavállaló (sérült) közrehatásának mértékétől függetlenül.”**¹²²

A Munkavédelemről szóló törvény 87. § –a szerint „A munkavégzéssel összefüggésben következik be a baleset, ha a munkavállalót a foglalkozás körében végzett munkához kapcsolódó közlekedés, anyagvételezés, anyagmozgatás, tisztálkodás, szervezett üzemi étkeztetés, foglalkozás-egészségügyi szolgáltatás és a munkáltató által nyújtott egyéb szolgáltatás stb. igénybevétele során éri.

Nem tekinthető munkavégzéssel összefüggésben bekövetkező balesetnek (munkabalesetnek) az a baleset, amely a sérültet a lakásáról (szállásáról) a munkahelyére, illetve a munkahelyéről a lakására (szállására) menet közben éri, kivéve, ha a baleset a munkáltató saját vagy bérelt járművével történt.”

A Mvt. külön definiálja szintén a 87. § –ában a bányászati munkabalesetet:

¹²¹ Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99300093.TV

¹²² Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99300093.TV

- ☞ **Bányászati munkabaleset: az a munkabaleset, amely a bányafelügyelet hatósági felügyelete alá tartozó tevékenységek végzése során bármely munkáltatónál következett be.**

Munkabaleset esetében azonban fontos tudni, hogy azt csak a munkavállaló szenvedheti el, így megbízás, vagy (al)vállalkozás, illetve ún. „fekete munka” esetén nehezebben lehetséges kártérítést követelni a munkáltatótól!

- ☞ **Az üzemi baleset az a baleset, amely a biztosítottat a foglalkozása körében végzett munka közben vagy azzal összefüggésben éri. Üzeminek minősül az a baleset is, amelyet a biztosított munkába vagy onnan lakására (szállására) menet közben szenved el (a továbbiakban: úti baleset). Üzemi baleset az is, amely a biztosítottat közcélú munka végzése vagy egyes társadalombiztosítási ellátások igénybevétele során éri.**

Az üzemi baleset társadalombiztosítási fogalom, a munkabaleseteken túl üzemi balesetnek számít, ha a munkavállalót a munkába vagy onnan otthonába menet közben éri a baleset, vagy ún. foglalkozási megbetegedést szenved el.

Nem számít viszont üzemi balesetnek, ha az kizárólag a sérült ittasága miatt, engedély nélkül végzett munka során vagy szándékos sérülésokozás miatt következett be. Az üzemi baleset elbírálása a társadalombiztosítási szerv hatáskörébe tartozik.

A fenti fogalmak alapos értelmezése után tehát az alábbi megjegyzést tehetjük.

Nem minden munkavégzéssel kapcsolatos baleset minősül üzemi balesetnek és nem minden üzemi baleset egyben munkabaleset.

Minden munkáltatónak törvényi kötelessége a nála történt munkabalesetek törvényi kivizsgálása. Ennek során jegyzőkönyvet kell készítenie és határozatot kell hoznia, hogy elismeri-e munkabalesetnek a területén történt balesetet. Amennyiben – esetlegesen – a munkáltató a bekövetkezett balesetet nem ismerné el munkabalesetnek, úgy köteles erről tájékoztatni a sérültet (halál esetén a hozzátartozót) és tájékoztatnia kell a jogorvoslati jogosultságáról is (pl.: munkaügyi felügyelőség).

A mindennapokban sajnos nemcsak balesetekről, hanem foglalkozási megbetegedésekről is beszélhetünk. Erről a következő részben beszélünk.

11.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

11.3.1 Összefoglalás

Ebben a leckében a munkabiztonság témaköréhez kapcsolódó alapfogalmakat néztük át. Megismertük a munkabiztonság fogalmát és annak feladatait. Bemutattuk azon veszélyforrások csoportjait és azok elemeit, amelyek előfordulhatnak a szervezetekben végzett munkavégzések során. Leírtuk a munkavégzés tárgyi feltételeit, a munkahelyeken alkalmazott biztonsági jelzések főbb ismérveit. Ábrákkal kerültek bemutatásra a legfontosabb biztonsági táblák. Hangsúlyoztuk a munkavédelmi oktatás szükségességét. Ismertettük a biztonságtechnika, a munkabaleset és az üzemi baleset fogalmait.

11.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Definiálja a munkabiztonság fogalmát!
2. Sorolja fel a munkabiztonság feladatait!
3. Sorolja fel a veszélyforrások csoportjait!
4. Mondjon legalább 3-3 db példát a veszélyforrások csoportjainak elemeiből!
5. Mutassa be a munkavégzés tárgyi feltételeit!
6. Definiálja a biztonsági és egészségvédelmi jelzés fogalmát!
7. Mutassa be a munkahelyeken alkalmazott biztonsági jelzések főbb ismérveit (forma, alak, szín stb.)!
8. Mutasson be példákat a biztonsági jelzések fajtáira (hogyan néz ki a tábla és értelmezze azokat)!
9. Mutassa be a munkáltató kötelezettségét a munkavédelmi oktatással kapcsolatban!
10. Definiálja a biztonságtechnika fogalmát!
11. Sorolja fel, milyen intézkedésekkel, eszközökkel lehet a baleseteket megelőzni?
12. Hogyan definiálja a Munkavédelemről szóló törvény a munkabalesetet?
13. Hogyan definiálja a Munkavédelemről szóló törvény az üzemi balesetet?
14. Mutassa be a munkabaleset és az üzemi baleset közti különbséget!

11.3.3 Gyakorló tesztek

1. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges). A munkavédelem fő területei:

- a) munkabiztonság
- b) munkabaleset
- c) szervezeti tényezők
- d) munka- vagy foglalkozás egészségügy

2. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A munkabiztonság a munkavégzés során vagy azzal összefüggésben jelentkező olyan dolog, amely a munkát végzőre vagy a munkavégzés környezetében tartózkodó személyre ártalmat vagy veszélyt jelent.

- a) igaz
- b) hamis

3. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A munkabiztonság a munkabalesetek megelőzésére törekszik.

- a) igaz
- b) hamis

4. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A munka-egészségügy a kialakuló foglalkozási megbetegedések megelőzésére törekszik.

- a) igaz
- b) hamis

5. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges). A veszélyforrások csoportjai:

- a) fizikai veszélyforrások
- b) stressz források
- c) biológiai veszélyforrások
- d) fiziológiai, idegrendszeri és pszichés igénybevételek

6. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges). A munkahelyen alkalmazott biztonsági jelek alak szerint lehetnek:

- a) kör
- b) rombusz
- c) háromszög
- d) csillag

7. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges). A balesetek megelőzhetők az alábbi intézkedésekkel, eszközökkel:

- a) szervezési intézkedésekkel
- b) munkavédelmi oktatással
- c) kezelési utasítással
- d) védőeszközökkel

8. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? Nem minden munkavégzéssel kapcsolatos baleset minősül üzemi balesetnek és minden üzemi baleset egyben munkabaleset.

- a) igaz
- b) hamis

9. Melyik a helyes válasz? (több helyes válasz is lehetséges). Melyek a munkáltató törvényi kötelességei a nála történt munkabalesetekhez kapcsolódóan?

- a) a nála történt munkabalesetek törvényi kivizsgálása
- b) jegyzőkönyvet kell készítenie
- c) határozatot kell hoznia, hogy elismeri-e munkabalesetnek a területén történt balesetet
- d) azonnal kártérítést fizetni

10. Melyik a helyes válasz? (egy helyes válasz lehetséges). Munkabaleset tudnak szervezni a következő csoportok:

- a) csak munkavállalók
- b) mindenki aki dolgozik
- c) munkavállalók, megbízottak
- d) munkavállalók, megbízottak, (al)vállalkozók

12. LECKE

12.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A leckében a hallgató elsajtítja a munkahelyi egészségvédelemmel kapcsolatos alapfogalmakat és ismereteket. Bemutatásra kerül az egészségvédelemmel és biztonsággal kapcsolatos uniós 2014–2020-as stratégiai keret. Kitérünk a munkaegészségügy, a munkahigiéne és a foglalkozás-egészségügy céljának és feladatának bemutatására. Ismertetésre kerül a foglalkozás-egészségügyi szolgálat működése. Leírjuk a munkaköri alkalmassági vizsgálatok szükségességét és formáit. A hallgató megismeri a Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóság és Felügyelőség működését és a Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer (MEBIR) főbb elemeit. Betekintést kap a hallgató a Biztonság- és egészségvédelem kapcsán jó példákba és gyakorlatokba.

A hallgató képes lesz:

- átlátni az egészségvédelemmel és biztonsággal kapcsolatos uniós 2014–2020-as stratégiát,
- értelmezni a munkaegészségügy tevékenység fogalmát,
- a munkahigiéne és a foglalkozás-egészségügy fogalmát és célját értelmezni és a „szinonim” fogalmakat felismerni és átlátni,
- a munkaköri alkalmassági vizsgálatok szükségességét és formáit megkülönböztetni és jellemezni,
- beazonosítani és átlátni a foglalkozás-egészségügyi szolgálat működését,
- átlátni a Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóság és Felügyelőség működését,
- megnevezni a MEBIR főbb elemeit,
- szintetizáló formában alkalmazni biztonság- és egészségvédelem alapfogalmait.

12.2 EGÉSZSÉGVÉDELEM



53. ábra: Gondolattérkép a 12. leckéhez.

12.2.1 A munkahelyi egészségvédelemmel és biztonsággal kapcsolatos uniós stratégiai keret (2014–2020)

Mint ahogy azt a 10. leckében tanultuk, az Európai Unió alapvető szabályokat vezet be a munkavállalók egészségének és biztonságának védelme céljából. Ennek érdekében a tanult irányelv – **89/391/EGK**¹²³ a munkáltatók és a munkavállalók számára kötelezettségeket állapít meg, amelyeknek az egyik célja elsősorban a munkahelyi balesetek és a foglalkozási megbetegedések számának csökkentése.

➤ Nézze meg az interneten a Munkahelyi egészségvédelem, higiénia és biztonság jogi szabályozásáról az alábbi linket http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/health_hygiene_safety_at_work/index_hu.htm és fogalmazza meg, mely feladat a legfontosabb Ön szerint, beszélje meg a Moodle-ban a többiekkel.

A munkahelyi egészségvédelem, higiénia és biztonság jogi szabályozásáról ebben a leckében a továbbiakban nem szólunk, hanem egy kicsit

¹²³ Forrás: <https://osha.europa.eu/hu/legislation/directives/the-osh-framework-directive/1>

a „jövőbe” nézünk, hiszen az Európai Unió munkahelyi biztonsággal és egészségvédelemmel kapcsolatos 2014 – 2020-as stratégiáját villantjuk fel.

2014-ben megjelent az EU Bizottságának COM (2014) 332 final nevű dokumentuma¹²⁴, az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának közleménye az Európai Unió munkahelyi biztonsággal és egészségvédelemmel kapcsolatos, 2014 – 2020-as stratégiájáról. A közlemény kijelöli az irányt a munkavédelem alapvető kérdéseiben az elkövetkezendő időszakban.

A stratégia alapvető célkitűzései:

A nemzeti stratégiák további konszolidációja: E témakörben a 2014-től végrehajtandó cselekvési irányt a következőkben határozza meg. A munkahelyi biztonsággal és egészségvédelemmel kapcsolatos nemzeti stratégiákat felül kell vizsgálni az új európai stratégia fényében. A tagállamok a nemzeti munkahelyi biztonsággal és egészségvédelemmel kapcsolatos stratégia kereteit tartalmazó adatbázist hoznak létre.

A munkahelyi biztonságra és egészségvédelemre vonatkozó szabályzásnak való megfelelés megkönnyítése, különösen a mikro- és kisvállalkozások esetében: Valamennyi tagországban, különösen a kis- és középvállalkozások számára nehézséget jelent az munkavédelem területén érvényes szabályzási követelményeknek való megfelelés. Pénzügyi és technikai segítségnyújtás informatikai eszközök alkalmazásához. Útmutatók összeállítása és a bevált gyakorlatok azonosítása.

A munkahelyi biztonságra és egészségvédelemre vonatkozó jogszabályok jobb tagállami érvényesítése: A jogszabályok érvényesítése körében a munkavédelmi felügyelők kockázatalapú ellenőrzéseit szorgalmazza, kiváltva az újonnan fellépő kockázatokra és az új technológiákra vonatkozóan. Ezért indokoltnak tartják a felügyelők képzését a munkahelyi biztonság és egészségvédelem terén.

A meglévő jogszabályok egyszerűsítése: Az elkövetkező években szükségesnek látják a lehetséges egyszerűsítések azonosítását és/vagy az adminisztratív terhek csökkentését a munkahelyi biztonságra és egészségvédelemre vonatkozó jogszabályok értékelésének részeként, valamint az érdekelttel folytatott nyilvános vita ösztönzésével megoldani.

A munkaerő előregedése, az újonnan felmerülő kockázatok, valamint a munkavégzéssel kapcsolatos és foglalkozásból eredő megbetegedések kezelése: A változó technológiák, új termékek és az

¹²⁴ Forrás: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11828&langId=hu>

új vegyi anyagok forgalomba hozatala megbízható tudományos bizonyítékok gyűjtését és értékelését teszi szükségessé ahhoz, hogy a felmerülő új kockázatokra hatékonyabb válaszokat adhassuk. Az egyes korosztályokat, a fogyatékos munkavállalókat, továbbá a nőket érintő kockázatok külön figyelmet és célzott fellépést érdemelnek. Az idősebb munkavállalókat célzó, a munkahelyi biztonságra és egészségvédelemre vonatkozó kísérleti fellépés célja azonosítani, hogy miként lehet az idősebb dolgozók fizikai és lelki egészségét előmozdítani. A feladat a rehabilitációs és re-integrációs intézkedések ösztönzése az Európai Parlament idősebb munkavállalókkal foglalkozó kísérleti projektje és a 2016-17-es Egészséges munkahelyért kampány eredményeinek végrehajtásával; valamint a munkahelyi mentális egészségügyi problémák megelőzésével kapcsolatos bevált gyakorlatok azonosítása és terjesztése.

Statisztikai adatgyűjtés javítása és információs bázis kialakítása:

A tényeken alapuló szakpolitikai döntéshozatal érdekében fontos a foglalkozásból eredő balesetekre és megbetegedésekre, valamint a munkahelyi veszélyeknek való kitettségre és foglalkozási egészségkárosodásra vonatkozó megbízható, időszerű és összehasonlítható statisztikai adatok gyűjtése és a munkahelyi biztonsághoz és egészségvédelemhez kapcsolódó költségek és előnyök elemzése.

Az uniós és nemzetközi erőfeszítések jobb koordinációja a munkahelyi biztonsággal és egészségvédelemmel kapcsolatos kérdések kezelésében és a nemzetközi szervezetekben való részvétel: Az Uniónak érdeke, hogy a globalizált gazdaságban szigorítsa a munkavédelmi normákat és javítsa azok tényleges alkalmazását azáltal, hogy az illetékes nemzetközi testületekkel együttműködve többoldalú, az Uniót kívüli harmadik országokkal pedig kétoldalú fellépést kezdeményez.



Nézz meg az interneten

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11828&langId=hu>
honlapon a fenti stratégiát, fogalmazza meg, mely feladat a legfontosabb Ön szerint, beszélje meg a Moodle-ban a többiekkel.

12.2.2 A munkaegészségügy célja és feladata

A technikai fejlődés mindenhol megköveteli a széleskörű tudományos ismeretek felhasználását, így van ez a munkavédelem területén is. A korszerű, egészséget nem veszélyeztető biztonságos munkavégzés feltételeinek megteremtésével a munkavállalók élet- és munkakörülményei javulnak, és megóvhatók a balesetek bekövetkezésétől.

Mint ahogy azt már korábban tanultuk, a Munkavédelemről szóló törvény értelmében „**a munkavédelem** a szervezett munkavégzésre vonat-

kozó munkabiztonsági és munkaegészségügyi követelmények, továbbá a törvény céljának megvalósítására szolgáló törvénykezési, szervezési, intézményi előírások rendszere, valamint mindezek végrehajtása. **A munkaegészségügy** a munkahigiéne és a foglalkozás-egészségügy szakterületeit foglalja magában.”¹²⁵



54. ábra: A munkaegészségügy szakterületei

- ☞ **A munkahigiéne (munkahigiénia) a munkakörnyezeti egészségi veszélyek előrelátásának, felismerésének, értékelésének és kezelésének tudománya, melynek célja a munkát végzők egészségének és jól-létének védelme, általában a közösség megóvása. (Forrás: 27/1995. (VII. 25.) NM rendelet a foglalkozás-egészségügyi szolgáltatásról¹²⁶)**

¹²⁵ Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99300093.TV 1. §. (1)-ben

¹²⁶ Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99500027.NM

 **A foglalkozás-egészségügyi szolgáltatás, tevékenység a foglalkozás-egészségügyi szolgálat által végzett egészségügyi szolgáltató tevékenység. (Forrás: 27/1995. (VII. 25.) NM rendelet a foglalkozás-egészségügyi szolgáltatásról¹²⁷)**

A **munkaegészségügy célja** a munkahigiénia és a foglalkozás-egészségügy révén a dolgozó egészségének megóvása a munkavégzés során bekövetkező esetleges ártalmaktól.

A célok elérése érdekében a munkaegészségügy területein (a munkahigiénia és a foglalkozás-egészségügy között) szoros együttműködésre van szükség.

A munkaegészségügy feladata, hogy a munkakörnyezet tervezése, kialakítása során az egészséget nem veszélyeztető, biztonságos munkaképzés feltételeit teremtsen meg.

A munkaegészségügy feladatai közül kiemelhetők:

- a munkakörnyezeti hatások (légcseré, világítás, zaj stb.) befolyásolása,
- a munkateljesítmény növelése,
- a munkaeszközök állapotának javítása,
- a foglalkozási ártalmak megelőzése, megszüntetése,
- a munkavállalók, dolgozók egészségi állapotának rendszeres vizsgálata.

12.2.3 A munkahigiéné célja és feladatai

Az orvostudomány eredményeinek felhasználása mind a munkáltató, mind a munkavállaló érdeke. A munka világát különösen érinti az egészség védelme, a károsodások megelőzésére tett intézkedések, illetve a munkavégzés egészségesebb feltételeinek megteremtése.

A munkahigiéné, vagy munkahigiénia az egészséges munkakörülmények megteremtését, a foglalkozási ártalmak tanulmányozását és elhárítását önmagában nem, csak a foglalkozás-egészségüggyel következetesen együttműködve képes megvalósítani, illetve a felmerülő problémát kezelni.

¹²⁷ Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99500027.NM

A munkahigiénia feladatai:

- az egészséget nem károsító határértékek kidolgozása,
- a munkakörnyezeti kóroki tényezőket kimutató módszerek kidolgozása,
- a létesítések tervezési szakaszában a várható egészségkárosító kockázatok felmérése,
- a munkakörnyezeti változások minőségi és mennyiségi jellemzése,
- megelőzési stratégia kidolgozása,
- hatósági felügyelet ellátása a munkahigiénia céljainak megvalósulása érdekében.

12.2.4 A foglalkozás-egészségügy célja és feladatai

A munkavégzés során a munkavállaló, a dolgozó szervezete többé-kevésbé alkalmazkodik a munkakörnyezethez, ahol egészségre ártalmas munkafolyamatok is adódhatnak.

A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény 58. §-ának (1) bekezdésében foglalt felhatalmazás alapján a 27/1995. (VII. 25.) NM rendelet a foglalkozás-egészségügyi szolgáltatásról¹²⁸ határozza meg a terület szabályozását.

A rendelet kitér arra, hogy a foglalkozás-egészségügyi szolgáltatás nyújtására **a foglalkozás-egészségügyi szolgálat** jogosult. A foglalkozás-egészségügyi szolgálat elsősorban preventív szolgálat, három „szinten” tevékenykedve.

Primer prevenció: Alkalmazása elsősorban a munkáltató feladata, de szakértőként a megoldásban a foglalkozás-egészségügyi szolgálat segíti. Eredményessége a munkakörülmények analizálásával, kockázatbecsléssel, környezeti és biológiai monitorozással ellenőrizhető.

Szekunder prevenció: Kizárólag foglalkozás-egészségügyi feladat, legfontosabb módszere az orvosi szűrővizsgálat, a foglalkozási megbetegedések korai felismerése érdekében.

Tercier prevenció: Gondozás, rehabilitáció, a foglalkoztathatóság szempontjából fontos, kizárólag a foglalkozás-egészségügyi orvosi feladata.

A foglalkozás-egészségügy a munkahigiénia által feltárt adatok alapján tud a folyamatokba beavatkozni, javaslatokat kidolgozni. A foglalkozás-egészségügy a munkakörnyezeti tényezők okozta és a munkavég-

¹²⁸ Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99500027.NM

zésből származó megterheléseket, valamint a munkát végző egészségi alkalmasságát állapítja meg és ellenőrzi.

A foglalkozás-egészségügy a dolgozó és munkakörnyezetének munkalélektani kapcsolata alapján, munkaélettani kérdésekkel, valamint a munkakörülményekkel, a munkakultúrával és a munkaalkalmassággal foglalkozik.

A foglalkozás-egészségügy feladatai:

- a munkakörnyezet emberekre gyakorolt hatásának elemzése,
- a foglalkozási megbetegedések felismerése,
- a munkavállaló összes terhelésének meghatározása,
- a foglalkoztathatóság feltételeinek meghatározása,
- orvosi alkalmassági vizsgálatok előírása,
- a fiatalok és a megváltozott munkaképességű személyekre való fokozott odafigyelés.

12.2.5 Foglalkozás-egészségügyi Szolgálat

A Munkavédelmi törvény hatálya alá tartozó munkáltatónak a munkahelyeken foglalkozás-egészségügyi szolgáltatást kell biztosítania, amit a **Foglalkozás-egészségügyi Szolgálatok** látnak el.

A szolgálat foglalkozás-egészségügyi központ, valamint foglalkozás-egészségügyi szakellátási szolgáltatást nyújtó szolgálat formájában működhet.

A munkahelyen a tevékenységeket foglalkozás-egészségügyi osztályokba kell sorolni.

A. foglalkozás-egészségügyi osztály: pl. bányászat, kohászat, sugárzó és ismeretlen anyaggal dolgozók;

B. foglalkozás-egészségügyi osztály: pl. építőipar, élelmiszerek gyártása, bőrkészítés, gumi és műanyag termékek gyártása;

C. foglalkozás-egészségügyi osztály: pl. ipari, szolgáltató, kutató, számítástechnikai tevékenységgel kapcsolatos fizikai munkakörök;

D. foglalkozás-egészségügyi osztály: pl. kutatás-szervezés, kulturális, oktatási, egyéb adminisztratív tevékenységet végző dolgozók.

A munkáltatók a létszámadatokat és a tevékenységeket, valamint a szolgáltatás módját az illetékes **Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat (ÁNTSZ)**¹²⁹ helyi szervének kötelesek bejelenteni. Ha a

¹²⁹ A honlap elérhető: <https://www.antsz.hu/>

munkáltató nem tart fenn foglalkozás-egészségügyi szolgálatot, akkor a foglalkozás-egészségügyi osztály szerint meghatározott térítési díjat fizeti a szolgálatot nyújtónak.

A foglalkozás-egészségügyi szolgáltatás keretében orvosi tevékenységet csak az végezhet, aki a miniszteri rendeletben meghatározott feltételeknek megfelel.

A Foglalkozás-egészségügyi Szolgálat feladata:

- a munkahelyi **megterhelés** (fizikai, szellemi, lelki) és igénybevétel, a **munkakörnyezeti kóroki tényezők** (fizikai, kémiai, biológiai, pszichoszociális, ergonómiai, baleseti lehetőségek) **felkutatása és** folyamatos **ellenőrzése**,
- javaslatot tesz a fentiek egészséget nem károsító szinten tartásának módszereire,
- a munka adaptálása a munkavállalók képességeihez testi, szellemi és lelki egészségi állapotuknak megfelelően,
- a munkavállalók egészségének ellenőrzése munkájukkal kapcsolatban.

A foglalkozás-egészségügy alapszolgálat feladatai:

- Munkaköri alkalmassági vizsgálat.
- Foglalkozási megbetegedések, fokozott expozíciós esetek bejelentése, kivizsgálása.
- Munkakörülmények, munkavégzés egészségkárosító hatásainak írásban dokumentált vizsgálata.
- Egyéni védőeszközökkel kapcsolatos tanácsadás.
- Külön jogszabályban előírtak szerint a munkahelyek kémiai biztonságát érintő feladatokat végzése.
- Munkavállalók munkakörülményeivel kapcsolatos, egészséget, biztonságot érintő kérdésekkel összefüggő felvilágosítás.
- Külön jogszabályban előírtak szerint a munkakörhöz kötött védőoltásokkal kapcsolatos feladatok.
- A krónikus megbetegedésben szenvedő munkavállalók megelőző gondozása.
- Külön jogszabályban meghatározottak szerint a 2. alkalmassági csoportba tartozó közúti járművezetők egészségi alkalmassági vizsgálatát.
- A munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről szóló jogszabályban

meghatározott esetekben a foglalkoztathatóság szakvéleményezése (tanulók).

- Álláskereső beiskolázás előtti és munkaközvetítés előkészítése keretében történő, valamint közfoglalkoztatás keretében alkalmazott munkavállalók beiskolázás előtti szakmai alkalmassági vizsgálata.

A foglalkozás-egészségügyi szakellátás feladataira nem térünk ki, csupán a **munkaköri alkalmassági vizsgálatokat** említjük meg röviden a lecke következő részében.

12.2.6 Munkaköri alkalmassági vizsgálat

A munkavédelemről szóló és az egészségügyről szóló 1997. évi CLIV. törvény felhatalmazás alapján jött létre a **33/1998. (VI. 24.) NM rendelet a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről.**¹³⁰

E rendeletben az alábbi fogalmak kerültek meghatározásra:

-  **Munkaköri alkalmassági vizsgálat annak megállapítása, hogy egy meghatározott munkakörben és munkahelyen végzett tevékenység által okozott megterhelés a vizsgált személy számára milyen igénybevételt jelent és annak képes-e megfelelni.**
-  **Szakmai alkalmassági vizsgálat a szakma elsajátításának megkezdését megelőző, illetőleg a képzés és az átképzés időszakában az alkalmasság véleményezése érdekében végzett orvosi vizsgálat.**
-  **Személyi higiénés alkalmassági vizsgálat annak megállapítása, hogy a járványügyi szempontból kiemelt munkaterületen munkát végző személy fertőző megbetegedése mások egészségét nem veszélyezteti, illetve meghatározott esetekben kórokozó hordozása mások egészségét nem veszélyezteti**

Előzetes munkaköri alkalmassági vizsgálat minden munkavállalóra kötelező:

- munkavégzés megkezdése előtt a munkáltató által megjelölt munkakörre
- munkakör, munkahely munkakörülmények megváltoztatása előtt

¹³⁰ Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99800033.NM

- kéthetes időtartamot meghaladó külföldi munkavégzés esetén kiutazás előtt
- az étel, ital előállításával, felszolgálásával, eladásával foglalkozó személyeknek, valamint az egyéb **járványügyi** szempontból kiemelt jelentőségű munkaterületen folytatott tevékenység esetén az alkalmassági vizsgálat elvégzésekor a dolgozónak **érvényes tüdőszűrő lelettel** kell rendelkeznie. A vizsgálat alkalmával ki kell tölteni az „**Eü.- nyilatkozat és vizsgálati adatok**” című könyvet, amelyet a munkavállaló hoz magával az orvosi vizsgálatra és a **munkáltató biztosítja** a dolgozó számára.

Hogy milyen gyakran kell részt venni az orvosi vizsgálaton, azt a 33/1998. (VI. 24.) NM rendelet mellékletei határozzák meg. De ha egy munkavállalóra többféle időintervallum is érvényes lehet, mindig a legrövidebb időt kell figyelembe venni!

12.2.7 Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóság és Felügyelőség

A Kormány a 323/2011. (XII. 28.) Korm. rendeletében a munkavédelemmel és a munkaügyi hatósági tevékenységgel kapcsolatos közigazgatási feladatok ellátására 2012. január 1-jei hatállyal munkavédelmi és munkaügyi hatóságként a **Nemzeti Munkaügyi Hivatal (NMH) Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóságát**, jelölte ki. A Kormány továbbá **munkahigiénés és foglalkozás-egészségügyi szervként a Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóságot** jelölte ki. Az NMH jogállását tekintve központi hivatal, amelynek irányítását a foglalkoztatáspolitikáért felelős miniszter látja el; a Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóság az NMH önálló feladat- és hatáskörrel rendelkező szervezeti egysége. A fővárosi és megyei kormányhivatal munkavédelmi és munkaügyi szakigazgatási szerveinek **munkavédelmi, illetve munkaügyi felügyelőségei** változatlanul ellátják az első fokú munkavédelmi, munkaügyi hatósági hatásköröket, illetékességük a kormányhivatalok illetékességéhez igazodik.¹³¹

☛ Nézze meg az interneten <http://www.ommf.gov.hu/> az említett honlapon a szervezet felépítését és főbb feladatait, beszélje meg a Moodle-ban a többiekkel.

¹³¹ Forrás: <http://www.ommf.gov.hu/> jobb oldal, Bemutatkozás

12.2.8 Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer (MEBIR)

Mint tudjuk, a szervezetek törekednek arra, hogy folyamataikat rendszerként működtessék, és azt szabványokkal biztosítsák.

Az MSZ 28001:2008 szabvány (OHSAS 18001:2007) szerinti Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer célja, hogy a munkatársakat fenyegető munkavédelmi- és munkaegészségügyi kockázatokat teljes körűen feltárja, értékelje és szisztematikusan csökkentse, hiszen az élet és az egészség biztonsága fontos tényezője a vállalkozások közép- és hosszú távú fejlődésének.

- Nézze utána az interneten az említett MEBIR-nek, annak, hogy a munkavédelem területén annak felépítését és főbb feladatait, beszélje meg a Moodle-ban a többiekkel.

12.2.9 Biztonság- és egészségvédelem – Jó példák és gyakorlatok

A szervezetek gyakorlatában nagyon jó és követendő példákat, gyakorlatokat lehet látni, amelyek hasznosak lehetnek a munkabiztonság- és egészségvédelem kialakítása és működtetése kapcsán.

- Nézze meg az interneten a MOL-csoport Biztonság- és egészségvédelem jelentését az alábbi honlapon:
<http://www.mol.hu/evesjelentes2012/fenntarthatosag/teljesitmeny-a-6-fenntarthatosagi-fokuszteruleten/biztonsag-es-egeszsegvedelem> és foglalja össze az olvasottakat, beszélje meg a Moodle-ban a többiekkel.

12.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

12.3.1 Összefoglalás

Ebben a leckében megismerhettük a munkahelyi egészségvédelemmel kapcsolatos alapfogalmakat és ismereteket. Bemutatásra került a 2014–2020-as uniós stratégiai keret az egészségvédelemről és biztonságról. Bemutattuk a munkaegészségügy, a munkahigiéne és a foglalkozás-egészségügy céljait és feladatait. Megismertük a foglalkozás-egészségügyi szolgálat működését, a munkaköri alkalmassági vizsgálatok szükségességét és formáit. Kitértünk a Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóság és Felügyelőség működésére. Felhívtuk a figyelmet a Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási

Rendszer (MEBIR) főbb elemeire. A lecke végén önálló munkával betekintést kapott a hallgató egy magyar cég biztonság- és egészségvédelem területén végzett jó példájába.

12.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mutassa be az EU Bizottságának COM (2014) 332 final nevű dokumentumának alapvető célkitűzéseit!
2. Definiálja a munkaegészségügy fogalmát!
3. Mutassa be a munkaegészségügy célját és feladatait!
4. Definiálja a munkahigiéne (munkahigiénia) fogalmát!
5. Mutassa be a munkahigiéne (munkahigiénia) célját és feladatait!
6. Definiálja fogalmát!
7. Mutassa be a foglalkozás-egészségügy célját és feladatait!
8. Mutassa be a Foglalkozás-egészségügyi Szolgálatot, feladatait!
9. Definiálja a munkaköri alkalmassági vizsgálat, a szakmai alkalmassági vizsgálat és a személyi higiéne alkalmassági vizsgálat fogalmakat!
10. Mutassa be a Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóság és Felügyelőség munkáját!
11. Ismertesse a Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer (MEBIR) főbb elemeit!
12. 12. Jellemezze egy magyar cég biztonság- és egészségvédelem területén végzett jó példájának, gyakorlatának összetevőit!

12.3.3 Gyakorló tesztek

1. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? Az Európai Uniónak van a munkahelyi biztonsággal és egészségvédelemmel kapcsolatos 2014 – 2020-as stratégiáját

- a) igaz
- b) hamis

2. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A munkaegészségügy célja a munkahigiénia és a foglalkozás-egészségügy révén a dolgozó egészségének megóvása a munkavégzés helyszínén kívül bekövetkező esetleges ártalmaktól.

- a) igaz
- b) hamis

3. A foglalkozás-egészségügyi szolgáltatás, tevékenység a foglalkozás-egészségügyi szolgálat által végzett milyen szolgáltató tevékenység az alábbiak közül? Egy helyes válasz lehetséges.

- a) hatásos
- b) egészségügyi**
- c) vállalati
- d) állami

4. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? A Foglalkozás-egészségügyi Szolgálat foglalkozás-egészségügyi központ, valamint foglalkozás-egészségügyi szakellátási szolgáltatást nyújtó szolgálat formájában működhet.

- a) igaz**
- b) hamis

5. A munkaegészségügy szakterületei az alábbiak (több helyes válasz lehetséges)

- a.) higiénés alkalmasság
- b.) munkahelyi oktatás
- c.) munkahigiéne (munkahigiénia)**
- d.) foglalkozás-egészségügy**

6. A munkahelyen a tevékenységeket foglalkozás-egészségügyi osztályokba kell sorolni. A besorolás az alábbi osztályokba történhet. (egy helyes válasz lehetséges).

- a.) A,B,C,D foglalkozás-egészségügyi osztály**
- b.) I.,II.,III.,IV. foglalkozás-egészségügyi osztály
- c.) 1.,2.,3.,4. foglalkozás-egészségügyi osztály
- d.) PA, PM, HRM, SHRM, IHRM foglalkozás-egészségügyi osztály

7. A tanult NM rendelet szerint milyen alkalmassági vizsgálatok vannak? Több helyes is válasz is lehetséges!

- a.) munkaköri alkalmassági vizsgálat**
- b.) szakmai alkalmassági vizsgálat**
- c.) személyiségbeli alkalmassági vizsgálat
- d.) személyi higiénés alkalmassági vizsgálat**

8. Igaz, vagy hamis az alábbi állítás? Az előzetes munkaköri alkalmassági vizsgálat nem minden munkavállalóra kötelező.

- a) igaz
- b) hamis**

9. Milyen hatállyal jelölte ki a kormány a 323/2011. –es rendeletében az NMH Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóságát munkavédelmi és munkaügyi hatóságként? (Egy helyes válasz is lehetséges!)

- a.) 2011. január 1-jei hatállyal
- b.) 2012. január 1-jei hatállyal
- c.) 2013. január 1-jei hatállyal
- d.) 2014. január 1-jei hatállyal

10. A MEBIR rövidítés jelentése az alábbi. Egy helyes válasz lehetséges.

- a.) Megfelelő Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer
- b.) Megfelelő Emberi Biztonsági Rendszer
- c.) Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer
- d.) Megfelelő Egységes Biztonsági Rendszer

13. ÖSSZEFOGLALÁS

13.1 TARTALMI ÖSSZEFOGLALÁS

Az emberi erőforrás gazdálkodás, biztonság és egészségvédelem tárgy keretében három modulban dolgoztuk fel a tananyagot:

1. MODUL: Az emberi erőforrás gazdálkodás meghatározó tényezői és kialakulása (2.-3. lecke)

2. MODUL: Az emberi erőforrás gazdálkodás főbb tevékenységei (4.-9. lecke)

3. MODUL: Biztonság és egészségvédelem (10.-12. lecke)

Az 1. modulban megismertük a témakör főbb fogalmait és a tevékenységeit, illetve az azok közötti összefüggéseket. Bemutattuk az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló külső és belső tényezőket, kiemelten foglalkoztunk a munkaerőpiac alapfogalmaival. Leírtuk az önálló személyügyi funkció kialakulását, fejlődését és főbb irányzatát.

A 2. modulban bemutattuk a munkakör kialakítást, a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerét, a munkakörelemzést, a munkakörtervezést, a munkakör értékelést, a munkaköri leírást és a karriertervezést. Megismertük a munkaerő-beszerzés folyamatának szakaszait, – a toborzás, a kiválasztás, az alkalmazás és a beillesztést. FELDOLGOZÁSRA KERÜLTEK A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS, A MUNKAHELYI KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS TÉMAKÖREI. Bemutattuk az ösztönzés (motiválás) és javadalmazás, illetve a teljes körű javadalmazás rendszerének elemeit.

A 3. modulban a biztonság és egészségvédelem jogi szabályozása után kitértünk a munkakörnyezetre, az ergonómia és a munkavédelem szerepének bemutatására, megismertük a munkabiztonság és a foglalkozás-egészségügy alapfogalmait. Bemutattuk a veszélyforrások csoportjait és azok elemeit, kitértünk a munkavédelem tárgyi feltételeinek ismertetésére, illetve a munkahelyeken alkalmazott biztonsági jelzések bemutatására is. Hangsúlyozzuk a munkavédelmi oktatás szükségességét, ismertettük a biztonságtechnika, a munkabaleset és az üzemi baleset értelmezését. Elsajátítottuk a munkahelyi egészségvédelemmel kapcsolatos alapfogalmakat, megismertük a foglalkozás-egészségügyi szolgálat működését, a munkaköri alkalmassági vizsgálatok fajtáit, a Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatóság és Felügyelőség működését és a Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer (MEBIR) főbb elemeit. Betekintést szerezhettünk a biztonság- és egészségvédelem kapcsán jó példákból és gyakorlatokból.

14. KIEGÉSZÍTÉSEK

14.1 IRODALOMJEGYZÉK

14.1.1 Hivatkozások

Könyv

- ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazásmenedzsment*. Budapest, KJK. KERSZÖV Kiadó, 2005..
- ARMSTRONG, Michael: *Handbook of Personnel Management Practice*. London, Kogan Page. 1991.
- AZ EURÓPA 2020 STRATÉGIA végrehajtását megalapozó előzetes Nemzeti Intézkedési Terv. Budapest, 2010. november 12.
- BAKACSI, Gyula– BOKOR, Attila – CSÁSZÁR, Csaba – GELEI, András – KOVÁTS, Klaudia: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, KJK-KERSZÖV, 1999.
- BRANYICZKI, Imre: *Motivációs elméletek*. In: Vezetés-Szervezés II. Budapest, Aula Kiadó. 1991.
- CHIKÁN, Attila: *Vállalatgazdaságtan*. Budapest, Aula Kiadó, 1995.
- CSORDÁS, Tamás: *Teljesítménymenedzsment*, teljesítményértékelés. In: Matiscsákné Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 8. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.
- DABASI HALÁSZ, Zsuzsanna: *A munkakör tervezése, elemzése és értékelése*. In: Matiscsákné Lizák Marianna: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 4. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.
- DABASI HALÁSZ, Zsuzsanna: *Emberi erőforrások tervezése*. In: Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás*, 5. fejezet, Budapest, Complex Kiadó, 2012.
- Demográfiai portré 2009. KSH Népeségtudományi Kutató Intézet, Budapest, 2010.
- FEKETE, Iván – FRUTTUS, László – NEMESKÉRI, Gyula – PINTÉR, Zsolt – ZSOLDOS, Mariann: *A személyzeti osztály*. Budapest, KJK, 1997.
- FREY, Mária: *Atipikus foglalkoztatási formák terjedésének ösztönzése*. In: Fazekas Károly (szerk.): *Munkaerő-piaci tükrök*. Budapest, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, 2004.
- GÁBOR, R. István: *A munkaerőpiac makroökonómiája*. Budapest, Aula Kiadó, 1990.
- GALASI, Péter (szerk.): *A munkaerőpiac szerkezete Magyarországon*. Budapest, Köz-gazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982.

- GREENHAUS, Jeffrey H. – CALLANAN, Gerald A.: *Career Management*. Hartcourt College Publishers, 1993.
- GREENHAUS, Jeffrey H.: *Career Management*. Chicago, Dryden Press, 1987.
- GYÖKÉR, Irén – FINNA, Henrietta – KRAJCSÁK, Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment*. MSC oktatási segédanyag mesterképzés hallgatói számára. Budapest, BME MVT, 2009.
- WALLENSTEIN, Immanuel: *Bevezetés a világ-rendszer-elméletbe*, L'Harmattan Kiadó, 2010.
- KÁDEK, István – JUHÁSZ, István: *Emberi erőforrás képzés és fejlesztés*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012. 301-302.
- KAROLINY, Mártonné: *Teljesítményértékelés*. In: Elbert – Karoliny – Farkas – Poór: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, 2001.
- KLEIN, Sándor: *Vezetés- és szerveztpsychológia*. Budapest, SHL Hungary. 2001.
- KONCZ, Katalin: *Személyügyi tevékenység tartalma és funkciói*. Aula Kiadó, Budapest. 1992.
- KÖVÁRI, György: *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*. Budapest, Országos Munkaügyi Központ, 1991.
- LOSEY, M. – ULRICH, D. – MEISINGER S.: *A HR jövője. Az emberi erőforrás-menedzsment perspektívái*. HVG Kiadói Rt., Budapest. 1996.
- Magyar Larousse Enciklopédia 2. Librairie Larousse-Akadémiai Kiadó, Budapest, 1992.
- MATISCSÁKNÉ LIZÁK, Marianna: *Nők a munkaerőpiacon és a vezetésben*. Miskolc, PhD. dolgozat, Kézirat, 2006.
- MATISCSÁKNÉ LIZÁK, Marianna: *Álláskeresés*. In: *Munkavállalás az Európai Unióban*, BOKIK, EUMV-C-2003/3. NFI, Miskolc, 2003.
- MOLANDER, Christopher: *Human Resource management*, Chartwell-Bratt., 1989.
- MUNKÁCSY, Ferenc (szerk.): *„Fókuszban: az atipikus HR”*. Budapest, Munkaügyi Szemle 53. évf. 2009. I. különszám.
- NICHOLSON, Nigel – WEST, Michael: *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*. Cambridge, Cambridge University Press, 1989.
- PERETTI, J. M.: *Fonction personnel et management des ressources humaines*. Vuilbert, Paris. 1990.
- PINTÉR, Zsolt: *Hogyan csináljunk karriert?* Horton Books, Budapest, 2001.
- POÓR, J. –M. ROBERSON: *Globális fejlődés. Az emberi erőforrás-menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején*. Vezetéstudomány, 2003. 1. szám, pp. 13–19.
- POÓR, József: *HR mozgásban. Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest, MMPC, 2006.

- RANDELL, Gerry: *Performance Appraisal*. In: Molander, Christopher (szerk.): Human Resource Management. Chartwell-Bratt Ltd., 1989.
- REZNEK, György: *Értékeljünk, vagy ne értékeljünk?* (I-IV. rész). Budapest, Humánpolitikai Szemle, 1998. 12. szám – 1999. 3. szám.
- SCHEIN, E.H.: *Whats is culture?* In: Frost – Moore – Luis – Lundberg – Martin, eds: Reframing Organizational Culture. Sage Publications, London, 246.
- TÍMÁR, János: *Munkaerő kínálat gazdaságtana*. Budapest, Aula Kiadó, 1991.
- TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Az emberi erőforrás gazdálkodás környezeti tényezői*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás, 2. fejezet. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó, 2012.
- TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Emberi erőforrás szerepek, tevékenységi területek és szervezeti keretek*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás, 3. fejezet. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó, 2012.
- TÓTHNÉ SIKORA, Gizella: *Motivációs és javadalmazási rendszerek*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. Szerk.: Matiscsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó. 2012.
- WILL HARZING, Anne – RUYSEVELDT, Joris Van: *International Human Resource Management*. Heerlen, Open Universiteit, 1995.
- ZSOLDOS, Marianna: *Személyzetfejlesztés*. Miskolc, In: Humán erőforrások gazdaságtana. Szerk.: Tóthné Sikora Gizella. Bíbor Kiadó, Miskolc, 2004.

Elektronikus dokumentumok / források

Csigás Zoltán: Öt gondolat a munkahelyi beilleszkedésről.

<http://www.hrportal.hu/hr/ot-gondolat-a-munkahelyi-beilleszkedesrol-20081112.html>

http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/hu/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.10.5.html

<https://osha.europa.eu/hu/legislation/directives/the-osh-framework-directive/1>

<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34291>

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52004DC0062>

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100425.ATV

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300051.EMM

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99300093.TV

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99800002.MUM

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11828&langId=hu>

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99500027.NM

<https://www.antsz.hu/>

<http://www.ommf.gov.hu/>

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

http://www.ksh.hu/osztalyozasok_feor_menu

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

http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000030.GM

<http://teszt.lap.hu/>

A Munka Törvénykönyve (az 1992. évi XXII. törvény) letölthető:

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

A közalkalmazotti törvény (1992. évi XXXIII. törvény) letölthető:

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99200033.TV

A köztisztviselői törvény (2011. évi CXCV. törvény) letölthető:

<http://www.kozszolga.hu/kttv>

<http://vallalkozas.munka.hu/egyeb-jogviszonyok/->

[/asset_publisher/9Enb/content/munkaviszonyra-iranyulo-egyeb-jogviszonyok?redirect=%2Fegyeb-jogviszonyok](http://vallalkozas.munka.hu/egyeb-jogviszonyok/-/asset_publisher/9Enb/content/munkaviszonyra-iranyulo-egyeb-jogviszonyok?redirect=%2Fegyeb-jogviszonyok)

http://mta.hu/fileadmin/2006/06/Ir_nyelv.doc

<http://munkaugyi-iratmintak.lapozz.hu/>

/

<http://ommik.hu/index.php/tudasbazis/hr-menedzsment/elmelet-hr-menedzsment/karriertervezes.html>.

<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34291>

14.2 MÉDIAELEMENK ÖSSZESÍTÉSE

14.2.1 Táblázatjegyzék

1. táblázat Példa csoportosítályozásra133
2. táblázat: Biztonsági jelek: szín, jelentés, példa183

14.2.2 Ábrajegyzék

1. ábra: Az emberi erőforrás gazdálkodás, biztonság és egészségvédelem tananyag logikai struktúrája.....16
2. ábra: Gondolattérkép a 2. leckéhez.19
3. ábra: Az emberierőforrás-gazdálkodást befolyásoló tényezők ...20
4. ábra: Globális tényezők21
5. ábra: Makro-környezeti tényezők23
6. ábra: Mikrokörnyezeti tényezők24

7. ábra:	Szervezeti belső tényezők	25
8. ábra:	A népesedési folyamatok elemei	28
9. ábra:	Gondolattérkép a 3. leckéhez.	36
10. ábra:	Perett EEG fejlődési szakaszai.....	41
11. ábra:	Gondolattérkép a 4. leckéhez	49
12. ábra:	Szervezeti felépítési ábra	50
13. ábra:	A munkakör kialakítás kérdései	51
14. ábra:	A munkakör alapelemei	52
15. ábra:	A munkakörelemzés folyamata.....	57
16. ábra:	A munkaköri leírás elkészítésének résztvevői és befolyásoló tényezői.....	62
17. ábra:	Gondolattérkép az 5. leckéhez	69
18. ábra:	A munkaerő-tervezés szintjei.....	70
19. ábra:	A tervezek, a vezetési szintek és a feladatok kapcsolata..	70
20. ábra:	A humán stratégiai tervezés folyamata	71
21. ábra:	Az operatív tervezés lényege.....	73
22. ábra:	A munkaerő-tervezés fázisai	74
23. ábra:	A munkaerő-fedezet forrásai.....	76
24. ábra:	A belső és külső munkaerő-kínálat elemzésének, előrejelzésének eszközei	78
25. ábra:	A munkaerő-tervezés folyamata és fázisai.....	79
26. ábra:	A sikeres karrier összetevői.....	83
27. ábra:	A karriertervezés módszerei	85
28. ábra:	Gondolattérkép a 6. leckéhez	92
29. ábra:	A munkaerő beszerzésének folyamata	94
30. ábra:	A kiválasztás általános folyamata	99
31. ábra:	Gondolattérkép a 7. leckéhez	107
32. ábra:	A beillesztési folyamat szakaszai.....	118
33. ábra:	Gondolattérkép a 8. leckéhez	125
34. ábra:	A teljesítmény elemei	126
35. ábra:	A teljesítményértékeléssel szemben támasztott követelmények	127
36. ábra:	A teljesítményértékelési célok főcsoportjai.....	129
37. ábra:	A teljesítményértékelés folyamata	131
38. ábra:	Az értékelő beszélgetés folyamata	136
39. ábra:	A felkészülés, előkészítés szakasz feladatai.....	136
40. ábra:	Az értékelő beszélgetés, kommunikáció szakasz feladatai	138
41. ábra:		144
42. ábra:	Gondolattérkép a 9. leckéhez.	150
43. ábra:	Maslow-féle szükséglet hierarchia	153
44. ábra:	A teljes körű javadalmazás alkotóelemei	156

45. ábra:	Gondolattérkép a 10. leckéhez.	164
46. ábra:	A munkavédelem területei	166
47. ábra:	Gondolattérkép a 11. leckéhez.	178
48. ábra:	Biztonsági jelek: alak és szín	183
49. ábra:	Fényképezni tilos!	184
50. ábra:	Gyúlékony anyag	184
51. ábra:	Védőszemüveg használata kötelező.....	185
52. ábra:	Menekülési út vagy vészkijárat	185
53. ábra:	Gondolattérkép a 12. leckéhez.	193
54. ábra:	A munkaegészségügy szakterületei.....	196