

1. A humánpolitika fogalma, a személyügyi tevékenység tartalma

A vállalati erőforrások 4M modellje

- Pénzügyi eszközök
- Piac
- Gyártási módszerek
- Emberi erőforrások

Egy-egy szervezeten belüli munkaerő-biztosítás és a hozzá tartozó munkaügyi/személyzeti/ szociálpolitikai/bérszámfejtési/foglalkozás-egészségügyi feladatok ellátása

Személyügyi tevékenység tartalma:

- Személyzeti tevékenység (tervezés, munkakör elemzés, toborzás, teljesítményértékelés...)
- Oktatás, továbbképzés (tervek, nyelvtanulás, gyakornokok, tanműhely...)
- Munkaerő-gazdálkodás (létszámtervezés, munkaerő-forgalom – leépítés, felvétel, elbocsátás - , bedolg., részmunkaid.)
- Javadalmazás (bérezés, jutalmazás, béren kívüli juttatások, bérkat. kezelése)
- Szociális-jóléti vállalati programok (sport-kulturális-gyermekintézmények működése, jogsegély, pihenés tám.)
- Munkabiztonság, munkahelyi környezet védelme (védő- munkaruha, orvosi, egügyi ellátás)
- Kapcsolattartás (ellenőrző szervek, APEH, Tb, statisztikák)

Személyzetpolitika működésének mérhetősége

Termelékenység, jogszerűség, elégedettség, fluktuáció, panaszszám, baleset, sztrájk

Személyügyi tevékenység végzői

Operatív vezetők, személyzeti specialisták, kiszervezés (outsourcing)

2. Hogyan változott a személyzeti funkció Magyarországon 1945-től napjainkig?

1. 1945-ig

nyugatra jellemző fejlődés lemaradással (emberséges bürokrata, érdekegyeztető-konszenzusteremtő szakember)

2. 1956-ig

gazd.-társ.-pol-i átalakulás (teljes államosítás, erőszakos iparosítás/3 éves terv, tévesztés/5 éves terv- a mg kollektivizálása)

a személyzeti tevékenység a párt káderpolitikájának gyakorlati megvalósulása politikai prioritások, a szakmai szempontok elhanyagolása – irányító pozíban munkás/paraszt/kispolgár szárm.

Személyzeti tev.: a pártszervek látják el – egyetlen kritérium a poli megbízhatóság Bizalmatlanság – indoklás nélküli elbocsátások, leváltások

3. 1957-67 politikai konszolidáció időszaka

pozíciók párttagságtól távolítva

személyzeti feladatok szabályozása:

minősítés eredménye ismert a dolgozó előtt is

túlzott adatszolgáltatás kerülése

közvetlenül a vezető alá rendelt

4. 1968-80-as évek közepe

1968 ÚGM

A személyzeti munka alapvető kérdéseinek rendezése

Hármas követelmény a vezető-kiválasztásban (politikai-szakmai-vezetői készség)

Szervezeti egységek szervezési rendje (hol/milyen esetben lehet/kell felállítani, milyen egységes elvek alapján)

Képesítési követelmény (bizonyos munkaköröknél)

Személyzeti nyilvántartás (Törzslap” bevezetése)

1974 – a reform kiterjesztése

hármaskövetelmény kiterjesztése (érdekegyeztetés, döntési, kezdeményezőkézség)
vezetváltások biztosítása (határozott idejű szerz.m pályáztatás, nők, fiatalok helyzete,
képzési tervek)
személyzeti munka megbecsülése (felelősségteljes)
személyzeti vezetők képzése (Országos Vezetőképző Központ)

1982 Minisztertanácsi jogszabály

igazgatói, helyettesi munkakör: pályázat, határozott idő, alkalmasság nagyobb súlyú

1987. évi Mt határozat

személyzeti, bér- és munkaügyi feladatok komplex kezelése

(addig: személyzeti, munkaügyi, szociálpolitikai osztályok külön)

5. rendszerátváltozás környéke

nagyvállalati rendszer decentralizálása

állami redisztr. gazd. mellett piacgazdaság – kisvállalkozások

szabaddá váló munkaerőpiac \Rightarrow személyzeti munka központi szabályozása nem

fenntartható+ a dolgozó, mint humán erőforrás kezelése \Rightarrow személyzeti, munkaügyi
képzések elindulása

3. A személyzeti, munkaügyi képzés alakulása M.o-n. A két fokozatú integrált személyügyi szakképzés létrehozása (MüM)

1945-ben megtört fejlődés, '56 után újra, '70-es évektől szükségessé válik a vállalati személyügyi szakemberek szakmai képzése

3 szakági képzés elindulása ('80-as évek)

személyügy

munkaügy

szociális-jólét (szociálpolitika)

} a személyügyi feladatok komplex kezelésére

nem alkalmas

nem egységes koordinálás

gazdi, társi, poli változások

munkaerő hatékony gazdálkodásával összefüggő feladatok tartalma átalakult

megnő a magasan képzett, felkészült, komplex látásmódú személyügyi szakemberek ir. igény

1990 EEGazd-sal, fejlesztéssel foglalkozó képzési rendszer kialakítása – Munkaügyi Minisztérium integrált szakmai képzés kialakítása (közép- és felsőfokú szakképesítés)

személyügyi szakképzésről szóló 114/1990 (XII.25.) Korm.rendelet

végrehajtásról rendelkező 1/1991 (I.6.) MüM rendelet

hátter: MüM, tudományos/oktatási intézmények, közig. Szervek+gazdálkodó cégek, multik támogatása dokumentáció hézagpótló szerep

szakképzésről szóló 1993. évi LXXVI. Tv.

Egységes alapú iskolarendszeren kívüli képzések – OKJ szakterületek összefogása

Személyügyi területek: személyügyi gazdálkodó és személyügyi ügyintéző

Egyetemi, főiskolai képzés

4. Hogyan lehet összehangolni a modernizációt és a személyügyi politikát?

Változások: mindennapi velejáró; menedzser a változások irányítója

Hatókörük alapján: egyéni/személyi szintű – szervezeti szintű változások. Nem + vagy -!

HR szerepe: a változást a modernizáció érdekében képes felhasználni (leépítés – hosszú távon hatékonyság)

Ennek alapja: a szervezeti állomány felkészültsége, alkalmazkodóképessége

HR-es: az alkalmazottak tevékenységét a szervezeti célok felé irányítja

Emberi energia mozgósítása: pozitívan

Negatívan

Korlátozva

} hozzáértő szakmai csoport
kell az emberi erőforr. fejlesztéséhez

modernizációval a vállal. feladata:

- külső környezet megismerése
- belső szervezeti önismeret

eszközrendszer: személyügyi stratégia, képviselője a személyügyi szervezet

személyügy: a mod. folyamat által kikényszerített változásoknak megfelelően bizt. a személyi feltételeket (megfelelő időben, mennyiségben, minőségben álljon rendelkezésre)

szervezet legfőbb célja a fennmaradás/növekedés → befolyásolja az erőforrások hatékony felhasználását.

5. Ismertesse a személyügyi marketing fogalmát, fejlődési irányait! Mutassa be az összefüggést a vállalati marketing és a személyügyi marketing között!

Személyügyi marketing alapvető célja a megfelelő személyzet biztosítása

Piaci marketing:

Szervezet feladata: piachoz való alkalmazkodás + vevőkör kialakítása és megtartása

Eszköze a marketing (márkahűség kialakítása)

Személyügyi marketing:

Kiindulópont: Erich GUTENBERG (1973)

Adott piac adott termék adott árfekvés – nincs igazi verseny: → személyzeti hozzáállás (szoros kapcsolat...)

Munkaerőpiac: vállalati bérezések, munkafeltételek pozícióként hasonló → a jó munkaerő megszerzése, megtartása: a saját vállalat legyen kívánatos!

SWOT analízis személyügyi marketing előtt

Szem. marketing 2 fő iránya:

1. Személyzetgazdálkodás 3 működési területe:

(vonzó munkafeltételek)

Személyzeti kutatás (teljt, m.erőkinálatot befolyásoló tényezők, adatgyűjtés (toborzáshoz)

Külső munkaerőpiac (kik vannak, potenciális munkaváll.)

Belső munkaerő figyelése

2. hierarchikus cselekvési módszer

1. személyzetgazdálkodás céljai a gazdaságra és a munkatársakra vonatkozóan

2. személyzeti marketing (belső és külső)

3. személyzeti/munkaerőpiaci/foglalkozási infok felosztása

4. személyzetpolitikai intézkedések (külső-belső)

6. Hogyan fejlődött az emberi erőforrás-gazdálkodás?

3 fejlődési szakasz:

1. hivatalnok szakasz (munkaerő igazgatása) XIX. szd. vége-XX. szd. eleje (cél: pénzügyek, admin seg.)
2. érdekegyeztetési szakasz (a munkaerő tervezése) 1930-as évek (cél sztrájk elkerülése, munkabéke)
3. szervezetépítész szakasz (stratégiai szervezeti vezetés) USA '60-70-es évek állampolgári jogok tv-i megj. (konfliktuskezelés, szervezetfejlesztés)

modern működési modell: McGregor, Maslow, Fromun

új integráció létrejött: a személyügyi pol integrált szakma (szociol., pszichol., ökonómia, jog, közgazd., demográfia tudományterületek)

kategóriák:

1. **HRD** Human Resource Development emberi erőforrás fejlesztés (képzés, továbbképzés)
2. **OD** Organization Development magatartástudományi szervezetfejlesztés (szervezeti vált., személyek közötti viszonyok)
3. **HRM** Human Resource Management emberi erőforrás menedzsm. (egyénre, szervezetre együtt)
4. **SHRM** Strategic Human Resource Management stratégiai emberi erőf.men. (integrált szervezet, rugalmasság, minőség)
A legmodernebb megközelítési mód, a hosszútávú tervezésbe is bevonható (nálunk HRD)

7. A vállalati stratégia kialakításának lépései, kapcsolata a humánstratégiával. A humánstratégia megvalósítása

Vállalati stratégia: hosszú távra kitűzött célok+eszközök+módszerek meghatározása

Lépései:

1. jövőkép meghatározása
célok kijelölése, termékek, piac, vásárlók feltérképezése, SWOT analízis
2. stratégiai változatok kidolgozása
minőség és vevőorientáció, pénzügy- struktúra orientáció, stb.
stratégiai szemlélet M.o-n fontossága nő, de gátló tényezők (szemlélet, hozzá nem értés)

Humán stratégia: az emberi tényezővel kapcs. hosszú távú célok rendszere, összhangban a vállalati strat. val

Cél: a feladatok ellátásához szükséges munkaerő mennyiségi, minőségi összetételének meghat.

Tovább-átképzés, beillesztés, megtartás, időbeli biztosítás, ellenszolgáltatás, értékelő rendszer

Humánstrat. megvalósítása: Kialakítását a személyügyi szervezet végzi.

Célorientált vezetési rendszer, munkatársak szakmai részvételének biztosítása, információs-komm.rendszer kiépítése horiz+vert irányban, értékelés/visszacsatolás kiépítése

Vállalati strat. humánstratégia összefüggése: a rendelkezésre álló munkaerő optimális felhasználása hosszú távú vállalati strat. érdek

Alapkérdések a személyügyi vezetés számára:

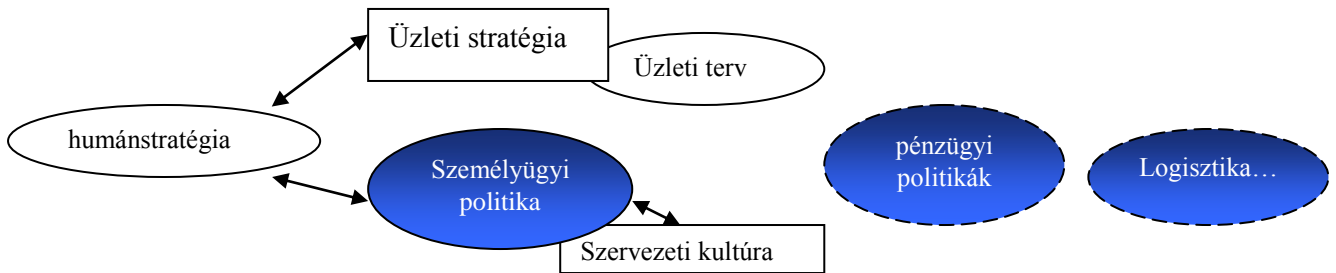
- pszichológiai szerződés (szigorúan ellen. munkavégző, mint eszköz / önálló)
- alkalmazottak részvételi szintje
- külső – belső munkaerőpiac preferálása
- teljesítményértékelés (egyéni v. csoportos?)

vállalati és humán stratégia összhangja:

- személyügyi tervezés van
- alkalmazottakkal való kapcsolat (szervezeti megítélés, elégedettség...)
- belső info kihasználása

a humán stratégia kiválasztása fontos vállalati stratégiai döntés!

8. Mennyiben kell figyelembe venni a személyügyi politika kialakításánál a szervezeti kultúrát, ill. annak változásait?



A vállalat belső környezetét meghatározza a humánpolitika és a szervezeti kultúra ('40-50-es évek, '70-estől terjed)

Munkaerő: termelési tényező+társas közeg

Kapcsolatok: formális és informális

Szervezeti kultúra: a szervezet tagjai által elfogadott értékek, nézetek, ideológiák, szokások, hagyományok, szimbólumok, rituálék, viselkedésmódok, kommunikációs jellegzetességek, játékszabályok, érzelmek

Szerv.kult mutatja: hogyan viszonyul a szervezet a külső változásokhoz
Hogyan valósítja meg a belső integrációt

Változás a szervezetet érő külső-belső hatásokban → szervezkult megváltozása (lassú folyamat!!!) pl. M.o-n: multinacionális vállalatok térhódítása

Kultúraváltás 4 tipikus megoldása:

1. integráció (kiegyensúlyozott összeolvadás, nincs domináns partner)
2. asszimiláció (egyik cég dominál, de nem erőszakosan, önként lemondanak)
3. szeparáció (tovább él a két vállalat kultúrája)
4. dekulturizáció bekebelezés (ráeröltetés – feszültség)

e ezért fontos a személyügyi politika összehangolása a vállalati kultúrával (reális célok kitűzése – teljesítményértékelési rendszer bevez., több munkakör betöltése, önállóság...)

9. a humánpolitika tágabb és szűkebb értelmezése, a jól működő humánpolitika hatása a szervezetre

tágabb értelemben:

minden olyan tev., melynek célja az emberek fejlesztése – az emberekkel kapcs. társ.pol.i tevékenységek összessége (kormányzati politikák: demográfiai népesedéspol., családpol., oktatás-szakképz.pol., foglalkoztatáspol., szocpol., ifjúságpól....)

szűkebb értelemben: vállalati humánpolitika

a hagyományos munkaügyi/személyzeti/szociális-jóléti tevékenység

területei:

- a közvetlen vezetők személyügyi támogatása (munkaerő-biztosítás)
- szervezeti munkaerő-gazdálkodás és tervezés (toborzás, kiválasztás, felvétel, beillesztés, megtartás, bérezés, ösztönzés, át-továbbképzés, konfliktuskezelés, kapcsolattartás)
- szervezet-személyzet- és vezetésfejlesztés

azon célok és eszközök együttese, amelyek az emberek vonzásával, motiválásával, ösztönzésével, fejlesztésével, hatékony foglalkoztatásával kapcsolatban a szervezet kompetenciájához tartoznak.

A humánpolitika hatása a szervezetre:

Megfelelő módon képes kiszolgálni a vállalati vezetőket / munkavállalókat

A szervezeti kultúra alakítója

Szervezet tagjai tudják, kihez kell fordulni, mikor, mit várhat (családi pótlék igénylése, magánnyugdíj)

Személyügyi ügyintéző: ismeri, használja a nyomtatványokat, kitöltésben segít, infot nyújt...

10. A munkaköri követelményprofil meghatározása. A munkakör fogalma, a munkakör felmérés, -elemzés, - kialakítás lépései, a munkakörváltás szükségességének indokai

Munkakör fogalmának történeti alakulása:

- 1776 Adam SMITH a gazdasági hatékonyság alapja a gyors és szakosított munka
- Fréderic TAYLOR Tudományos munkaszervezés (magnöveli az emberi munka hatékonyságát)
- Munkakörbővítés, gazdagítás, szociotechnika (kevésbé rutinszerű a munka – a szervezet műszaki, tech., szociális, gazd.i, lélektani lehetőségei meghatározók)

Munkakör: olyan fizetett tevékenység, amelyben a dolgozó az elérendő cél érdekében, egy adott munkafelosztásnak megfelelően gyakorolja foglalkozását.

A munkavállaló és munkakör megfeleltethetősége fontos!

Munkakör kialakításának szempontjai. A külső v. belső munkaerőpiacon elérhető (szakmai és fizetés) +ellátható munkafeladatokat tartalmazzon

Munkakörfelmérés (a munkakörök tartalma ezzel tanulmányozható)

Rendszerszemléletű megközelítés (egy-egy munkakörök egy egységes egész részei, nem elszigetelt feladatok) →
a leírásnál törekedni kell:

Teljeskörűsége (folyamatjegyzék - , vmennyi munkafolyamatot tartalmazza)
egységességre a szervezeten belül
Formális és informális kapcsolatok felmérésére
Munkavégzési okok feltárására (kell-e a cégnek?)

Adatszerzés: interjúk, kérdőívek, megfigyelések, fotók...

Munkakör-elemzés:

Cél: Termelés hatékonyságának növelése (nagyobb beruh. nélkül – munkaidő jobb kihasznál.)

Alkalmasságvizsgálati rendsz. kialakítása (a munka természetét ismerjük – kiválasztás hatékonyabb)

Munkakörök osztályba sorolása (fizetések tükrözik a felelősséget, nehézséget, jelentőséget)

A dolgozók értékelése (csak úgy igazságos, ha ismerjük a munkájukat – előlépés, jutalmazásban haszn.)

Kötelességek tisztázása (elemzés után kidolgozott mkleírás: optimális feladatelosztás)

Betanítás, továbbképzési rendszer kidolgozása (szükséges-e képzés, kinek, milyen)

Folyamata, elemei:

Szervezeten belüli/kívüli inform.kapcs. vizsg. (ki-beérkező dokumentumok)

Munkavégzési okok felmérése

Munkakör betöltőinek javaslata (gazdaságosság, hatékonyság)

Előre elkészített tevékenység-elemzési kérdőív kitöltése minden munkaváll.

Szervezeti egységenként: Tevékenység elemzési kézikönyv

+interjúk

} adatok
elemzése

szempontok: munkakörök közötti szükséges kapcs. megléte

feleslegesen ismétlődő feladatok

döntési hatáskörök

ellenőrzési folyamat

munkakör értékelés:

szükségességének oka: cég, piaci környezet, társi., techn.i környezet, dolgozók tudása, összetétele változik

nem = a munkaerő értékelésével!!! (a pozíció szervezeti hatékonyságát, szüks. vizsgálja)

a munkakör felmérés és elemzés alapján történik

1. munkakör jellemzők:

ismeret, szakértelem, kapcsolat, kommunikáció, problémamegoldás, döntéshozatal, autonómia, pénzügyi

felelősség, vezető szerep,

2. fizikai munkakörülmények befolyása

zaj, világítás, hőmérséklet, munkaterület (elrendezés, bútorok)

**egyéni kérdőívek,
tevékenységelemzési kézikönyv,
interjúk**

} **munkakör-elemzés** → **tudás
problémamegoldás
felelősség** } **szerinti
értékelés**

munkakör újjáépítése: környezeti változók hatására már főleges tevékenységek kiemelése, az új feladatok elhelyezése a munkakörben

munkaköri követelményprofil:

a munkakör-leírás, -elemzés, -értékelés során kapott információk alapján meghatározzuk az adott munkakör betöltésének feltételeit, u.mint: feladatok, munkavégzés körülményei, ismeret, eszközhasználat, kapcsolatok, munkavédelmi igények...

11. A munkaköri leírás készítése, tartalma

az elkészített munkaköri követelményprofilok alapján munkakörök leírása

: olyan szervezési jellegű szabály, amely az adott munkakör feladatait egymásra építve írja elő.

A szervezetben belüli munkakörök leírásai teljességükben kiadják a szervezet tevékenységrepertoárjának összességét.

Követelmény: időszerű, teljes, áttekinthető, érthető

Szükségesség: a) a munkakör új b) érdemben megváltozott (bonyolultabb/egyszerűbb, szűkebb...)

Készítése: alap: munkakör felmérés, elemzés, értékelés

Szokásos elemei:

Azonosítók (vállalat, részleg neve, leírás törzsszáma, munkavállaló adatai,)

munkakör azonosítói (neve, helye, közvetlen felettes, beosztottak, bérezés, munkarend, helyettesítés, teljesítményértékelés módja, munkakör célja)

munkakör-specifikációk (követelmények, kompetenciák, iskolai végzettség, elvárt gyakorlati idő, kulcskézségek)

kötelezettségek (részletes feladatok, hatáskör, munkakapcsolatok, felelősség)

12. A gazdasági rendszerváltozás mennyiben határozta meg a szakértelemváltozás szükségességét? A vállalat alkalmazkodó képessége és a személyügyi szakértelem változásának, fejlődésének összefüggése

'80-as évek: gazd-i rendszerváltás – szakképzettség, tudás átértékelődése: szabad piaci verseny

Ikarusz példája: szakértelemváltozás szükségessége!

A gazd. megváltozott körülményei szükségszerűen vezetnek a szakértelem tartalmának átértékeléséhez. Ha nem: váll. nem alkalm., lemarad...

Vállalati flexibilitás és dolgozói rugalmasság összefüggése (fejlesztése stratégiai vállalati és SHRM cél)

A személyügyi szakértelem fejlődése:

Elősegíti a munkavállalók flexibilitását, ezzel:

A vállalat flexibilitását, ezzel

A cég piaci pozícióját erősíti, versenyképesség

Hazai helyzet:

Személyügyi tevékenység még nem elégíti ki a piacgazdaság követelményrendszerét. Hiányosság:

Stratégia hiánya

Humán szemlélet hiánya

Tartalmi és szerkezeti széttagoltság

Alacsony presztízs

Jelentősebb változások: multik

13. A munkaerő felkutatás, kiválasztás speciális problémái, folyamata, módszerei

kiválasztás: az a folyamat, mely során a szervezet eldönti, hogy kit alkalmazzon a jelentkezők közül. (munkakör követelményeinek, a szervezet jell. megfelelő képességekkel, szaktudással, készségekkel és személyekkel rendelkező személy)

folyamata:

1. szükségletek meghatározása

2. a választási lehetőség biztosítása (külső-belső források felkutatása)

a kiválasztás folyamatos tevékenység (alkalmazás és áthelyezés, előléptetés...)

3. toborzás

kedvezőtlen munkaerőpiaci helyzet vagy különleges pozí

forrásai:

belső/külső (előnyök, hátrányok)

frissen végzetek/munkanélküliek köréből (előnyök/hátrányok)

módszerei: álláshirdetés (jellemzői?), pályázatok, fejtárgy (előny/hátrány), internet

4. alkalmasságvizsgálat

cél: a felvett munkahelyi magatartását (munkaminőség, telj.) előrejelezze

módszerek: strukturált interjú, személyiségtesztek, kompetencia tesztek, motivációt, képességt,

intelligenciát, értékelő központok (AC Assesment Center) csoportfeladatok meghat. keretek között, 3 nap,

szerepjáték, problémamegoldás... 6-8 résztvevővel

kiválasztás módszerei: jelentkezők áttekintése, önéletrajz elemzése, alkalmassági tesztek, referenciamunka, referenciák ellenőrzése, interjú

14. A felvételi elbeszélgetés megtervezése, megtartása, folyamata

Interjú: a felvételi eljárás leggyakrabban alkalmazott eszköze (önállóan/más módszerrel kombinálva)

Ki az interjúztató? beszélgetés célja más (HR-általános alkalmasság, pszich-teszteredmények, vezető:szakmai

A felvételi elbeszélgetés lehet:

- Tájékoztató beszélgetés (célállás v. igény nélkül)
- Előzetes szűrő beszélgetés
- Felvételi előbeszélgetés
- Felvételi beszélgetés

Megtervezése:

Színhely kiválasztása (nyugodt, fogadószoba, víz, távolság, elrendezés), időpontokra figyelés

A felvételi beszélgetés folyamata:

Bevezető rész (20%) általános tájékoztató a szervezetről, eredmények...

Kikérdezés (70%) leírtak átbeszélése – a pozíhoz tartozó minél több, informatívabb kompetencia, szakmai történet kiderítése, elemzése

Formái: kötött/irányított (előny-hátrány) – kötetlenebb

Befejező rész (10%) a hallottak összefoglalása, tisztázása, későbbi kapcsolatfelvétel

Interjúztatás nem személyügyi asszisztensi munkakör és kompetencia!

15. Munkakörcsaládok rendszerének kialakítása a munkakörök egységesítése céljából

alap: munkakör értékelése után szükséges a munkakörök egységesítése

ok: áttekinthetőség

munkakörcsalád:

követelményeiben
problémamegoldásában
felelősségében } közel azonos munkakörök csoportosítása

hasonló jellegű, hasonló, de különböző mélységű és szélességű tudást feltételező, hasonló munkavégzési céllal létrehozott munkakörök összessége. Cél: a számos munkakör közötti osztályozás lehetősége (pénzügyesek, fuvarosok, értékesítők)

felállításuk kis létszámnál nem szükséges, de 100 fő felett személyes kapcsolat elvész, nagyvállalatoknál létkérdés, hiszen a HR munka áttekinthetősége, kezelhetősége függ tőle.

Az egyes típusmunkakörhöz rendelhető:

Teljesítményértékelési
Külső kapcsolattartási
bérezési } feladatok

16. A teljesítményértékelés fontossága, felhasználási lehetőségei. Hol, mikor, hogyan kell alkalmazni?

Fogadtatása az értékeltek részéről

probléma: számos munkakörben nem/nehezen mérhető a teljesítmény (eladó, szocmunkás)

mi a teljesítmény fokmérője? Szalagmunkán egyszerűbb, de: kedvesség, ügyfelek száma...

2 formája:

informális (dicséret, jutalmazás) nem elegendő, mert: nem tudatos, szervezeti szinten nem kivitelezhető

formális (a szervezet által kifejl. rendsz., amivel rendszeresen, szisztem. értékelik az alkalm. teljesítményét)

célja:

- a teljesítmény megerősítése
- egyéni képzési igények megállapítása
- egyén ösztönzése
- adatszolgáltatás a munkaerő-tervezésnek
- info előléptetéshez, utódláshoz
- munkaköri leírások, munkacélok áttekintése, felülvizsg.
- Kommunikációs csatorna az alkalmazott és a szervezet között

Célok meghatározása elsődleges: kijelöli a módszert!

Értékelő célok:

A telj.ért alapja lesz a béremelésnek, belső munkaerőpiaci mozgásokkal kapcsolatos döntéseknek

Fejlesztési célok:

A múltbeli teljesítményben jelentkező erősségek és gyengeségek alapján a fejlődés irányait határozza meg

Fő kérdések:

Mit/kit értékeljünk

Hatékonyt, gazdaságost, fluktuációt, hiányzást, baleseteket...?

Egyén / részleg / szervezet szintjén?

Módszer meghatározása - egyéneket értékelő technikák:

Osztályozó, értékelő skálák kiemelt dimenziókban (kezdemenyvezőkészs., munka menny., minősége)

Munkanorma (fizikai munkakörben – normális, átlagos eredmény meghatározása)

Magatartás megfigyelő skála (a munkakör jell. magatartásának leírása 1 -5-ig, mennyire jell.)

Értékelő meghatározása (ált. közvetlen főnök, de: 360 fokos értékelés)

Gyakoriság meghatározása (rendszeres, régebbi dolgozóknál évi 1)

Eredmények visszajelzése

Értékelt aktív részvételével

Pozitívvá nyisson/zárjon, jókat is hangsúlyozza

Értékelt érveire figyelni

Jövőbeli célkitűzésekre koncentrálni

Teljesítményértékelési rendszerek fogadtatása:

Értékelt:

Igazságosság érzete (pontatlan info korrigálásának lehetősége, részrehajlás minimalizálása, korrekt eljárás, nagyobb beleszólása legyen)

Értékelő vezető részéről:

A vállalat céljai és az értékelés szempontjai legyenek összhangban, legyen rá idő, legyen visszajelzés a telj.ért egészéről

17. A teljesítményértékelés folyamata, 360 fokos teljesítményértékelés

Célok meghatározása elsődleges: kijelöli a módszert!

Értékelő célok:

A telj.ért alapja lesz a béremelésnek, belső munkaerőpiaci mozgásokkal kapcsolatos döntéseknek

Fejlesztési célok:

A múltbeli teljesítményben jelentkező erősségek és gyengeségek alapján a fejlődés irányait határozza meg

Fő kérdések:

Mit/kit értékeljünk

Hatékonyt, gazdaságost, fluktuációt, hiányzást, baleseteket...?

Egyén / részleg / szervezet szintjén?

Módszer meghatározása - egyéneket értékelő technikák:

Osztályozó, értékelő skálák kiemelt dimenziókban (kezdemenyvezőkészs., munka menny., minősége)

Munkanorma (fizikai munkakörben – normális, átlagos eredmény meghatározása)

Magatartás megfigyelő skála (a munkakör jell. magatartásának leírása 1 -5-ig, mennyire jell.)

Értékelő meghatározása (ált. közvetlen főnök, de: 360 fokos értékelés)

Gyakoriság meghatározása (rendszeres, régebbi dolgozóknál évi 1)

Eredmények visszajelzése

Értékelt aktív részvételével

Pozitívvá nyisson/zárjon, jókat is hangsúlyozza

Értékelt érveire figyelni

Jövőbeli célkitűzésekre koncentrálni

Az összetett értékelés elemei:

1. közvetlen vezető értékelése
2. saját teljesítmény értékelése

360 fokos teljesítményértékelés

a vezetői szubjektivitás kiszűrésének eszköze – több szem többet lát elve csak személyzetfejlesztési, teljesítményjavítási, karriertervezési céllal alkalmazható!

Feltételek:

Bérezési rendszertől elhatárolt

Jó kommunikáció szervezeten belül

Infok bizalmas kezelése

Világos kritériumrendszer és cél

Időpont meghatározása

Nehézség: nagy adminisztrációs munka

18. A szervezet létszámigényének mennyiségi és minőségi összetétele, alkalmazkodása a változó környezethez

fennmaradás a piacon – folyamatos átszervezést, létszám-rationálást igényel

Emberi erőforrás tervezés fontos eleme a létszámterv (+más személyzeti funkciók tervei – képzés, kompenzáció...)

Fő cél: megfelelő számú, összetételű munkaerő
megfelelő munkakörbe,
kellő időre történő biztosítása

elemzési és döntési folyamat

1. *munkaerőigény (kereslet) előrejelzése*

mennyi alkalmazottra lesz szükségünk? Függ:
termékek/szolg. iránti kereslet becslése
termelékenység
pénzügyi kapacitás

létszámigény-meghatározás technikái:

objektív módszerek (trendelemzés, arányelemzés, korrelációelemzés, időtanulmányok)
szubjektív módszerek (szakértői becslés, Delphi módszer)

2. *munkaerő-kínálat előrejelzése*

hány embert/szakképzettséggel foglalk. jelenleg, ezek közül becslésünk szerint mennyi áll majd rendelkezésre a tervidőszakban

személyzeti leltár készítése (jelenlegi szám, szakképzettség, egyéb jellemzők)

jelenlegi kínálat jövőbeli előrevetítése (hogyan változik – előlépés, utánpótlás, kilépők)

3. *a kettő összevetése*

4. *akciótervek kidolgozása*

- kínálat-kereslet egyezése (kiegyenlítési folyamat belső mozgásokkal-(át)képzés
- létszámhiány (kereslet meghaladja a kínálatot)
kismértékű: túlóra, részmunkaidő növelése, át(tovább)képzés, felvétel, visszahívás
- létszámfelesleg
létszámstop, előnyugdíj, átképzés, nem meghosszabbítás, szerződésbontás végkielégítéssel, tömeges létszámleépítés, elbocsátások

létszámigény mennyiségi mutatója: méretre mutat rá: hány fő, mely részlegre

létszámigény minőségi mutatója: képzettségi, szakmai tudás, gyakorlat, készség, kompetenciák alapján gyűjti össze a létszámadatokat

alkalmazkodás:

a létszámigény flexibilitása – megvált.kör., milyen gyorsan tud a HR átállni a több/kevesebb, minőségileg más dolgozók foglalkoztatására (nagy létszám, több idő)

19. A munkavállalók bérezési típusai

önmagában a nettó munkabér nem = a juttatási csomaggal, és nem összehasonlítási alap

A munkavállalónak járó munkabér középponti eleme az alpbér. (Mt.) +bérpótlék, jutalom, jutalék, prémium...)

1. hagyományos bérrendszerek

a.) Időbérrendszer (munkában töltött idő hosszától függ) lehet havi, napi, órabér

Bér és teljesítmény nem függ össze

b.) Teljesítménybér-rendszer (munka eredményétől függ) csak akkor alk., ha így áll. meg, vagy koll.szerz. garantált bér akkor is!!!

- Munkabesoroláson alapuló bérformák (darabbér)

1. lineáris darabbér (egyenes arányban nő a munkamennyiséggel) telj.romlás

2. degresszív (egy telj.szint fölött egyre kisebb tétellel nő a bér)

3. progresszív (munkamenny nőegyre nagyobb bértétellel nő) költséges!

- Személyi besoroláson alap. teljesítménybér (alpbér+egyéni telj.járó bér) ha fontos a cégnek

- Vegyes bérezés (biztosított időbér biz.%-a+ darabbér biz.%-a)

c.) szolgálati idő szerinti (alpbér a szolg.idő hossza szerint nő)

kiszámítható előmenetel, objektív, könnyű admin.

Hátrány: nem ösztönöz, igazságtalan a jobban telj., 0 lehetőség gyors előrehaladásra

Bérezés: a munkavégzés
eredményétől függ

2. teljesítmény alapú ösztönző bérezés

egyéni, csoportos, vállalati teljesítmény alapú

egyösszegű, alpbéren felüli bizonyos feladatok elvégzéséért, projeklezárás...

3. kompetencia alapú bérrendszer

bérezés a munkavégzéshez szükséges kompetenciától függ, viszonylag új bérrendszer.

Kompetenciasávok kialakítása (haladás nem időhöz, hanem egyéni fejlődéshez kötött – addig nem kerülhet magasabb kompetenciasávba, ha nem ér el biz. Teljesítményszintet

Bérpótlékok: a szokásos feltételektől eltérő munkafelt. közötti munkavégzés esetén

Mt.: csak a legfontosabbakat szabályozza (munkaszerz., koll.szerz. más is kiköthető)

éjszakai m.végz. pótléka, több-műszakos m.végz. pótl. túlmunkapótlék, készenlét díja, ügyelet díja, helyettesítési díj

21. Az élethosszig tartó tanulás során elsajátítandó kulcsképeségek

Változó gazdasági-technológiai-társadalmi feltételrendszerek az oktatás-képzés területén is változást hoztak „life long learning”

A tudástartalom gyorsabban elévül, mint korábban (*tudás felezési ideje* lerövidül) → tudásanyag folyamatos megújítása

Új technológiák bevezetése: szakmák belső tartalma, szakmastruktúrák változása, képességek elavulása, mások felértékelődése

Vállalat: olyan munkavállalók alkalmazása, akik képesek gyorsan átállni új technológiára, alkalmazkodó, önálló... időt takarít meg (HR szerepe)

Uniók gyakorlatban a *soft skill* hangsúlya (szakma feletti készségek, módszertani képzettség)

Átfogó jellegű, több tevékenységi körre alkalmazható, szélesebb bázisú képzettséget jelentő tartós képességek, konvertálható

- általános szellemi képességek (logikus, fogalmi gondolk., kombinációs, elemző, ítélő, tanulási képesség)
- kreatív képességek (képzelőerő, tervezés, improvizálás)
- kommunikációs képességek (figyelem, kifejezőkészség, érvelés, mások megértése)
- munkavégzési, technikai képességek (munkaszervezés, rendszerszemlélet, kezdeményezés, módszeresség, gyakorlatias feladat-értelmezés)
- akció képességek (állóképesség, célirányosság, pontosság, megbízhatóság)
- a munkavégzés minőségét bef. képességek (precizitás, körültekintés, elővigyázatosság)
- szociális képességek (alkalmazkodás, nyitottság, méltányosság, felelősségvállalás)
- önbecsüléssel összefüggő képességek (önfegyelem, önkritika)

vezetői kompetenciák:

1. személyes kompetenciák (önvizsgálat, önmenedzselés)
2. interperszonális komp (egyének, csoportok vezetése, egységek összekapcsolása)
3. információs komp (verbális, nem verbális kommunikáció, elemzés, adminisztrálás)
4. akció komp (tervezés, ütemezés, cselekvés)

22. Hogyan segíti a képzési koncepció megvalósítását a cselekvésorientált tanulás módszere?

Vállalat célja: hatékonyság, termelékenység fenntartása. Fontos eszköze: a munkaerő optimális felhasználása → ennek érdekében szükséges képeznie munkaváll. (racionális beruházás) →

A képzést meg kell tervezni, megfelelően programozni, végrehajtani, visszacsatolni

A kulcsképeségek elsajátítása a vállalat életében fontos. Feltételezi az aktív tanulást, belső motivációt – új módszereket követel → cselekvésorientált tanulás módszere

Gyakorlati célú tanulás, csinálva tanulás

A cselekvés önálló megtervezése, kivitelezése, ellenőrzése } szempontok
A cselekvések beépítése a tanulók tapasztalataiba }

Nyitott oktatási-képzési konstrukció, jellemzői:

Oktató-oktatott kölcsönhatása } jellemzői
A tanuló felnőtt partner, aktív, cselekvő }
Saját tudását, érdeklődését viszi bele }

Feltételei: Tervezés, kivitelezés, ellenőrzés ne különválasztott

Nagy döntési, cselekvési tér

Kooperációra, kommunikációra lehetőség

Komplex, változatos feladatok

Módszerei pl.: tanulás jelképes környezetben (előadás, vita)

Tanulás szimulált környezetben (szimulált, tervezési játékok, szerepját, esettan)

Tanulás valódi környezetben (cselekvés, kiképzés, projektek, gyakorlat, üzemi tájék.)

Előnye: Tanuló oldaláról: előzetes tudás, képesség bevitele a képzésbe – hasznosnak érzi

Vállalat: csökk. a tanf. elméleti óraszám, gyakorlatok a cégnél is – kevesebb időkiesés

Mindez segíti a képzési koncepció megvalósítását

24. Vezetőképzés, vezetői tréningek. A tréning tematikájának, a tréner – résztvevő közötti együttműködés, a tréning értékelési szempontjainak kialakítása

Az emberi erőforrás fejlesztés legismertebb technikái:

Értékelés, támogató beszélgetés

Képzési igény felmérése

Továbbképzés vállalaton belül és kívül

Átképzés, előmenetel, karrier tervezés

Kijelölt mentor

Értékelő központok (AC)

Teljesítménynövelő tréningek

Vezető fejlesztése kiemelt feladat. 2 formája:

- Munkatevékenység közbeni

Célfeladat kitűzése, szimuláció, hatalommal felruházás, szakértővel önértékelés

- Munkatevékenységen kívüli

Néhány napos tréning, vezetőképzés (MBA), learning by doing, learn on job

Workshop – közös műhelymunka

Eredményesség feltételei:

Műhelyvezető és vezetők viszonya (legitimitás)

Visszacsatolás (legyen hatása)

Érintett vezetők bevonása

Vezetőképzés akadályai:

- személyből fakadó (kulturális ok, szellemi képesség, kor, család, komm.készség, tanulási techn.)

- szervezeti (belső munkaszervezés, instabilitás, hatalom, kommunikáció, szervezeti kultúra)

23. A képzési folyamat. Az oktatás hatékonyságát befolyásoló tényezők, a csoportmunka szükségessége és előnyei

A vállalati működés optimalizálása igényli a humán erőforrás képzését

Képzés: szakértelem, tudásfejlesztő
ismeretátadó
személyiségfejlesztő
rekreációt elősegítő

formája: kötelezően előírt / továbbfejlődéshez szükséges továbbképzés / szervezeti kommunikációt javító tréning – csoportmunka

képzési folyamat

képzés megtervezése – képzésbe kerülők kiválasztása – képzés – visszacsatolás

hatékonyság: nehéz a vizsgálata – felmérők, vizsgák, visszajelzések, oktatók, oktatási folyamat értékeléseinek teljes összevetése

képzési formák:

egyéni felkészülés	} előny: időt spórolhatunk, nem kell egyszerre több dolgozót kiemelni saját ütemben végezhető
távoktatás	
számítógépes tananyagok	
csoportos képzés	

képzési forma megválasztása függ:

képzési cél (csoportépítés)
rendelkezésre álló idő
erőforrások (pénz, terem, eszközök)
hallgatók összetétele

csoportmunka: olyan munkaforma, melyben az oktatás során 3-6 hallgató közösen old meg egy feladatot *feltétele:*

- hallgató – képes önálló feladatmegoldásra, kooperálásra
- tartalom – igényelje a gondolatcserét
- tréner – csoportvezetéshez szükséges készségek (komm., érdeklődés felk., átgondolt tananyag)

csoportmunka sikere függ:

oktató és oktatott motivációjától
céljától, értékrendjétől
tudásától, tanulási technikájától
a csoport többi tagjától

csoportmunkában a képzés folyamata:

1. szintfelmérés
2. képzési folyamat – csoportmunka
3. értékelés
4. visszacsatolás

képzési folyamat a csoporton belül:

1. célkitűzések tisztázása
2. csoportszabályok, normák
3. szerződés-kötés a cél függvényében
4. együttes munka
5. értékelés – lezárás
6. visszacsatolás

csoportmunka értékelésének elemei pl.:

minőségi munkavégzés, adaptációs készség, biztonságosság, részvétel, pontosság, instrukciók betartása, egyénnél: csoportba illeszkedés, felelősségtudat, kezdeményező-készség...

25. A vállalati képzési, oktatási rendszer kialakításának szempontjai, célja, feltételei és a rendszer működése

képzési rendszer kialakításának célja: a humán erőforrás-fejlesztés optimalizálása a meglévő korlátok, lehetőségek figyelembevételével

képzés célja:

- alapvetően a vállalat versenyképességének növelése, szinten tartása
- személyzet igazítása az átalakuló piaci-társ-i viszonyokhoz (új termék, profilvált.)
- asszimiláció – új belépők képzése
- megerősítő, burn out tréningek
- vezetők, kiemelt szakemberek utánpótlása
- személyzetfejlesztés, asszertivitás, kommunikáció, csapatmunka javítása

képzésben való részvételt célszerű írott formában szabályozni

kialakításának néhány szempontja

- rendelkezésre álló anyagi források
- szükséges tudás, kompetencia a vállalati célokkal, szabályozásokkal összhangban
- meglévő tudás, kompetencia
- alkalmazotti igények
- költségek (kiesett idő, munkaerő, tandíj) - megtérülési ráta!

a képzésre fordítható összeg optimális felhaszn. segíti: belső pályázati rendszer. Javasolt tartalma: dolgozói alapadatok, szervezeti egység, iskolai végz., képesítés, képzési cél, képzésre vonatkozó infók (isk.rendszerű-e, helye, időtartama, beosztása, várható költség, kért kedvezmény, számonkérés módja) közvetlen vezető javaslata

folyamata: pályázat kiírása, beérkezés, elbírálás, döntés

elbírálás szempontja: intézményi hasznosság
költségek
éves képzési keret
iskolarendszerű-e

elbírálás kategóriái:

1. munkakör ellátásához szükséges szaktudás
 2. hasznosítható, de nem közvetlenül kapcsolódó
 3. szükségtelen ismereteket nyújtó
- } \implies rangsor, javaslat, jegyzőkönyv

Tanulmányi szerződés: a Mt szabályozza, de az egyes rendszerek (szociális, egügy, ped., közig.) eltérő módon szabályoznak \implies továbbképzési terv minden esetben függ a szervezet típusától, feladatától!!!

A képzési program

Alap: 2001-évi CI tv. A felnőttképzésről (minden olyan szervezet felnőttképzési int., amely saját dolg. képzését végzi. Csak képzési program alapján történhet!!!)

Tartalmazza: szereszhető kompetencia, bekapcsolódás feltételei, tervezett képzési idő, módszerek, modulok, egységek, max. csoportlétszám, telj.ért. rendszer, a tanúsítvány kiadásának feltételei, végrehajtás tárgyi-személyi felt.

A szervezetet és a képzést a FAT akkreditálja, a nyilvántartási lajstromszámot a területileg illetékes m.ügyi kp. adja

26. Az éves képzési terv elkészítése

Az éves gazdasági terv mellett szükséges a dolgozók fejl. tervezésére az éves képzési terv elkész. Csoportjai pl:

- szakmai képzés
- nyelvi képzés
- konferencián, rendezvényen való részvétel

A vállalati képzési rendszer keretét a Tanulmányi Szabályzat adja; tartalma:

- éves képzési terv elkészítése
- képzési pályázati rendszer
- tanulmányi szerződés előírásai, megkötése
- szükséges nyilvántartások
- költségtérítés
- szerződésszegés, jogvita

képzési terv fontossága: a személyi feltételek jelentős mértékben bef. Egy vállalat eredményes műk. Képzési terv alapja: tartalmazza, h egy adott időszakban milyen létszámban kell szakmai felkészítést végezni a célok elérése ért. A képz.t. hosszabb programot tart. (pl. 5 év), ezt bontja rövidebb időszakok szerint (évenként)

Tartalma: (évente áttekinteni, módosítani, ha kell)

1. Alap: munkaerő-mérleg
2. Mely szakmai ter.-en milyen képzés kell, milyen ütemezéssel, létszámmal, ennek évenkénti bont.
3. A képzési igény kiel. módja (melyek belső, külső, isk.rends. képz., mely vállalatok bevonásával)
4. Pénzügyi háttér bizt. (kltsz.igény és rendelk.álló összeg összevetése – hiány pótlása?)
5. Végleges képzési terv elkészítése
6. Résztevők körének kial., személyes egyeztetés

vezetői döntés, hogy az adott képzést vállalaton belül – kívül oldja meg

külső képzés:

- előny: pl: kapcsolatok más cégek munk.társ., elszakad a napi munkától
- hátrány: pl: képzési helyszín – utazás, szállás..., általánosabb tematika, u.annyi résztvevőnél magasabb kltsz.

Belső (in-house) képzés:

- Előny: vállal. igény szerint (pályázott képzők), referencia kérhető, előzetes igényfelmérés, tematika a cégre kidolgozva, nem kell utazni – kltsz.ghatékony, probléma több oldalról osztályonként...
- Hátrány: magasabb létszámra hajlamosak (max. 15 fő), homogenitás-szempontváltás Ő, vezetői delegálás esetén: motiváció esetleg Ő, képzési helyszín ott: nehéz a napi munkától elszakadni

Ha külső szervvel történik a képzés, célszerű: ajánlattétel, képzési program bekérése, figyelni kell: képző szervezet nyilvántartási száma (FAT), a képzés regisztrációs száma (területileg ill. m.ügyi kp)

27. Ktv., Kjt., Munka Törvénykönyve előírásai

A Magyar Köztársaságban mindenkinek joga van a munkához, a munka és a foglalkozás megválasztásához (Alkotmány 70/B par. (1) bek.)

Más, munkaviszonyra vonatkozó jogszabály:

Elsődlegesen a Munka Törvénykönyve 1992. évi XXII. tv.

Közalkalmazotti tv. 1992. évi XXXIII. tv. } Mögöttes joganyagát a Mt. képezi

Köztisztviselői tv. 1992. évi XXIII. Tv. }

Sztrájk törvény 1989. évi VII. tv.

1. munkaviszony létesítése

munkaszerződéssel jön létre

írásba kell foglalni; személyi alapbér, munkakör, munkavégzés helye, munkáltatói jogkör gyakorlója, munkába állás: munkaszerződés utáni nap (vagy szerz.ben)

munkaviszony időtartama: határozott (max 5 év) / határozatlan

próbaidő: 30 nap, max 3 hónap, közben nem módosítható

munkaszerződés módosítása csak közös megegyezéssel

kollektív szerződés (a munkaviszonyra vonatkozó kérdésről rendelkezhet, de jogszabállyal

ellentétes nem lehet – szakszervezetek, érdekképviseleti szervek, munkáltatók közti tárgyalások eredménye)

2. munkabér

tárgyhó 10. napja, részletes elszámolás, késedelmi kamat

3. pihenéshez való jog biztosítása

napi 8 óra (max 12, vagy rövidebb)

pihenőidő (munkaközi szünet)

évi fizetett szabadság, pótszabadság (alap 20 nap+ pót életkortól függ.)

egyéb munkaidő kedvezmények (szülési szabi 24 hét; apák: 10 nap)

fizetés nélküli szabi

+betegszabi (keresőképtelenség, 15 nap, nem jár táppénz)

4. kártérítési felelősség

5. munkaviszony megszűnése, megszüntetése

esetei: munkavállaló halála

munkáltató jogutód nélküli megszűnése

határozott idejű lejár

- akaratlagos: (kétoldalú-egyoldalú:rendes felmondás)
- szankciós: rendkívüli – azonnali hatályú (csak próbaidő alatt)

rendes felmondás:

⇒ felmondási idő (legalább 30 nap, max 1 év (munkaviszony éveinek számától függően)

⇒ nem mondhat fel: keresőképtelen betegség +30 nap

⇒ ápolásra kapott táppénz +30 nap

⇒ terhesség, szülés utáni 3 hónap

⇒ szabadság

28. A Humán Controlling szerepe az emberi erőforrás gazdálkodás területén

a cég egészére vonatkozóan segíti megvalósítani a racionális, költségérzékeny humán erőforrás gazdálkodást

tartalma:

1. pontos mérőszámrendszere segítségével jelzi az erőforrások felhasználását
2. objektív módon elősegíti a szükséges döntések meghozatalát
3. folyamatos visszajelzést ad a vezetés részére

Átfogó módon törekszik

a foglalkoztatás gyenge pontjait feltárni (indokolatlan személyi ráfordítások mérséklése), a személyi állományra vonatkozó célokat és folyamatokat figyelemmel kísérni
A munkaerő hasznosításának hatékonysága a szem.ügyi controlling révén kimutatható, számszerűsíthető, ellenőrizhető.

Elemei:

1. *Költség controlling*
Személyügyi költségek meghat. (felvétel, képzés, fejl.)
Tényleges és tervezett költségek összevetése, eltérések elemzése, okok felderítése, javaslatok
2. *Gazdaságossági-hatékonysági controlling*
 - A humán erőforrás egyes funkcióinak hatékonyságát (kiválasztás, leépítés, bérezési rendszer, telj.ért.)
 - A személyi állomány struktúráját (képzettség, nem, kor...)
3. *Jövedelmezőségi-eredményességi controlling*
Az emberi erőforrás-gazdálkodás funkciói hogyan járulnak hozzá a szervezet eredményességéhez

Mérési módszerek:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ⇒ Szellemi tőke mérése | ⇒ Munkaügyi kapcsolatok |
| ⇒ Innováció, újítások mérése | ⇒ Munkaváll. foglalkozt.hoz kapcs. összes kltsg |
| ⇒ Kiválasztás, toborzás | ⇒ Állományi jellemzők |
| ⇒ Teljesítmény | ⇒ Bérelemzések |
| ⇒ Termelékenység és fizetés | ⇒ Mutatók, statisztikák, átlagok, viszonyítások |
| ⇒ Képzés, fejlesztés, tanulás | ⇒ Pénzügyi, számv., egyéb nyilvántartási adatok |
| ⇒ Hiányzás, egészség és munkavédelem | |

A megjelenő tendenciák segítségével a

Felvételekről	} pénzügyi szempontból a legoptimálisabb döntés hozható
Elbocsátásokról	
Képzésekről	
Javadalmazásokról	

Humán controlling ügyintéző emelt szintű képzés (OKJ) volt

29. A tevékenységelemzési kérdőív és a tevékenységelemzési kézikönyv használata a szervezetfejlesztésben. A felmért területek, a felmérés hatása a munkaköri követelményprofil kialakításában és a konkrét munkakörök létrehozásában

A tevékenységelemző módszer lehetőséget ad a vállalat folyamatainak felmérésére, optimalizálására.

Ilyen módszer:

Tevékenységelemzési kérdőív

Tevékenységelemzési kézikönyv

1. kérdőív

részletesen felmérhető, hogy az egyes dolgozók milyen munkafeladatokat, tevékenységeket végeznek

2. kézikönyv

komplexebb képet nyújt a vállalati tevékenységekről

felmért területek:

- ⇒ tevékenységelemzés (tevékenységek elemzése, ráfordított idő kimutatása)
- ⇒ output elemzés (dokumentumok, stat. jelentés, javaslat...)
a tevékenység eredményeként készült főbb outputok azonosítása, gyakoriság, mennyiség
- ⇒ input elemzés (adat, info, rendelet, utasítás)
- ⇒ munkavégzés okainak elemzése (mely tényezők indokolják tevékenységét? (rendelet, tv., belső utasítás, szabályzat)
- ⇒ javaslatok jegyzéke (a gazdaságosságot, hatékonyságot növelő ötletek)
- ⇒ munkatársak felsorolása (valamennyi munkatárs szerepeljen a felmérésben – GyES, tartós beteg is)

hasznosság:

- az összegyűjtött adatok segítik a munkaköri követelményprofil kialakítását, konkrét munkakörök létrehozását
- szervezetfejlesztésben: jelentős változások, átalakítás, ehhez infókat nyújthat a tevékenységelemzés

30. A vállalati Tanulmányi Szabályzat tartalma. A tanulmányi szerződés elkészítése és tatalmi követelményei

A vállalati képzési, oktatási rendszer keretét a Tanulmányi Szabályzat adja

Elemi:

Éves képzési terv elkészítése

Szükséges nyilvántartások

Képzési pályázati rendszer

Költségek megtérítése

Tanulmányi szerződés előírásai,
megkötése

Szerződésszegés, jogvita

Tanulmányi szerződés

Tudásszerzés támogatása mindkét részről hasznos

Előírásait a Mt. tartalmazza

- *nem köthető*, ha: a munkáltató kötelezte a munkavállalót olyan kedvezményre, amely a munkavállalónak eleve jár
- megkötése: *írásban* kell
- *tartalma*: milyen jellegű képzés (int, szak), oktatási időszak (félév), esetleg végzettség támogatás jellege, összege, az ellenszolgáltatás ideje (max 5 év)
differenciált támogatási rendszer az elbírálás szerint (kategóriák)
- *szabadság* kérdése
áltis tanulmányokra köteles fizetett szab
vizsgafelkészülés: vizsgánként 4 nap (kettő egy napon: 7)
szakdolgozat: 10 munkanap szabadidő

megállapodás nyilvántartása: a személyi anyagban
szerződésszegés

A továbbképzési terv minden esetben függ a szervezet típusától, feladatától (egyes rendszerek eltérő módon szabályozzák a továbbképzés rendszerét (egügy, szociális, pedag. közíg)