

HR-menedzsment

Dr. habil. Budai Balázs Phd.

Tanszékvezető, egyetemi docens

budai.balazs@uni-nke.hu

+36-20-966-0454



**Terminológiai
alapok**

**Teljesítményértékelés,
kompenzáció,
outplacement**

**Tervezés,
Toborzás és kiválasztás,
Képzés és továbbképzés**

Terminológiai alapok

- **Személyügyi tevékenység:** a szervezeti célok eléréséhez szükséges személyi állomány biztosítása.
- **Munkaközelemzés:** a munkafeladatok módszeres vizsgálata, az emberi erőforrás-gazdálkodás alapja.
- **Munkaköri leírás:** a munkakör jellegzetes vonásait (ellátásával járó jogok és kötelezettségek, munkakörülmények stb.) összegző dokumentum.
- **Munkaköri specifikáció - (pályatűkör):** a munkakör ellátásához szükséges készségeket, képességeket és egyéb feltételeket (pl.: végzettség) rögzíti.
- **Belső toborzás:** a szervezetben dolgozó azon alkalmazottak körének behatárolása, akik váltani vagy előrelépni szeretnének.
- **Külső toborzás:** a cég számára szükséges munkaerőnek hirdetés vagy más szervezettől, vállalatától elcsábítás útján történő megszerzése.
- **Assesment center:** Értékelő központ – olyan kiválasztási módszer, amely lehetővé teszi az emberi erőforrás-gazdálkodási vezetőnek, hogy szimulált döntési, időgazdálkodási, visszacsatolási stb. helyzetekben megfigyelje és értékelje a leendő alkalmazott teljesítményét.
- **Kollektív szerződés:** (szakszervezeti fegyver), írásbeli megállapodás, amely a szervezet és a szakszervezeti tagok közötti kapcsolatok minden lényeges pontjára kiterjed.

Mivel foglalkozik kiemelten a közszolgálati HR-menedzsment

- a közszolgálat személyi állományának helyével, szerepével, feladataival, jogkörével,
- az emberi erőforrással szemben felmerülő elvárásokkal,
- az általános, a munkamagatartási és a teljesítménykövetelményekkel,
- az egyének fejlesztésével,
- a munkavégzés ellentételezésével,
- az előrelépés lehetőségeivel,
- az ösztönzéssel,
- a munkavégzés hivatásaitai kereteivel.

Az emberi erőforrás:

- általában folyamatosan javuló, tartós erőforrás
- hosszú munkaciklusú, teljesítménye fokozható
- nem raktározható, nem utánozható, nem tulajdona a közszolgálati szervezetnek
- innovatív, megújuló, értékteremtő, döntéshozó
- mobil, nehezen felcserélhető, helyettesíthető
- tudástőkével rendelkezik
- a szervezeti értékteremtés és a versenyelőny biztosító

**Személyügyi
tevékenység**

Terminológiai alapok

- **Személyügyi tevékenység:** a szervezeti célok eléréséhez szükséges személyi állomány biztosítása.
- **Munkakörelemzés:** a munkafeladatok módszeres vizsgálata, az emberi erőforrás-gazdálkodás alapja.
- **Munkaköri leírás:** a munkakör jellegzetes vonásait (ellátásával járó jogok és kötelezettségek, munkakörülmények stb.) összegző dokumentum.
- **Munkaköri specifikáció – (pályatükör):** a munkakör ellátásához szükséges készségeket, képességeket és egyéb feltételeket (pl.: végzettség) rögzíti.
- **Belső toborzás:** a szervezetben dolgozó azon alkalmazottak körének behatárolása, akik váltani vagy előrelépni szeretnének.
- **Külső toborzás:** a cég számára szükséges munkaerőnek hirdetés vagy más szervezettől, vállalattól elcsábítás útján történő megszerzése.
- **Assesment center:** Értékelő központ – olyan kiválasztási módszer, amely lehetővé teszi az emberi erőforrás-gazdálkodási vezetőnek, hogy szimulált döntési, időgazdálkodási, visszacsatolási stb. helyzetekben megfigyelje és értékelje a leendő alkalmazott teljesítményét.
- **Kollektív szerződés:** (szakszervezeti fegyver), írásbeli megállapodás, amely a szervezet és a szakszervezeti tagok közötti kapcsolatok minden lényeges pontjára kiterjed.

Mivel foglalkozik kiemelten a közszolgálati HR-menedzsment

- a közszolgálat személyi állományának helyével, szerepével, feladataival, jogkörével,
- az emberi erőforrással szemben felmerülő elvárásokkal.

ás-gazdálkodási vezetőnek, hogy szimulált döntési, időgazdálkodási, visszacsatolási stb.ekben megfigyelje és értékelje a leendő alkalmazott teljesítményét.

Ív szerződés: (szakszervezeti fegyver), írásbeli megállapodás, amely a szervezet és a szervezeti tagok közötti kapcsolatok minden lényeges pontjára kiterjed.

Mivel foglalkozik kiemelten a közszolgálati HR-menedzsment

- a közszolgálat személyi állományának helyével, szerepével, feladataival, jogkörével,
- az emberi erőforrással szemben felmerülő elvárásokkal,
- az általános, a munkamagatartási és a teljesítménykövetelményekkel,
- az egyének fejlesztésével,
- a munkavégzés ellentételezésével,
- az előrelépés lehetőségeivel,
- az ösztönzéssel,
- a munkavégzés hivatásetikai kereteivel.

eri erőforrás:

ában folyamatosan javuló, tartós erőforrás

szú munkaciklusú, teljesítménye fokozható

raktározható, nem utánozható, nem tulajdona a közszolgálati szervezetnek

ratív, megújuló értéktörő döntéshozó

- az általános, a munkamagatartási és a teljesítménykövetelményekkel,
- az egyének fejlesztésével,
- a munkavégzés ellentételezésével,
- az előrelépés lehetőségeivel,
- az ösztönzéssel,
- a munkavégzés hivatásetikai kereteivel.

Az emberi erőforrás:

- általában folyamatosan javuló, tartós erőforrás
- hosszú munkaciklusú, teljesítménye fokozható
- nem raktározható, nem utánozható, nem tulajdona a közszolgálati szervezetnek
- innovatív, megújuló, értékteremtő, döntéshozó
- mobil, nehezen felcserélhető, helyettesíthető
- tudástőkével rendelkezik
- a szervezeti értékteremtés és a versenyelőny biztosító

Személyügyi tevékenység

1

Emberi erőforrás-tervezés

2

Toborzás és kiválasztás

3

Képzés és továbbképzés

Szakszervezetek

Jogi szabályozás

4

Teljesítményértékelés

5

Kompenzáció

6

Outplacement

Élethosszig tartó alkalmazás
(weberi bürokratikus modell)
belső előmenetel

„Fel vagy ki” modell
lentől az egyre szűkülő
magasabb szintek felé haladás

Rugalmas
„be vagy ki” modell
felvétel a hierarchia
bármelyik szintjén, kilépés
alacsony teljesítmény, vagy
romló gazdasági helyzet
miatt

Vegyes modell
Az előző tiszta megoldások
kombinált alkalmazása (a
munkavállalók csoportjaihoz
pl. vezetőhöz, beosztottakhoz
- igazodóan)

Élethosszig tartó alkalmazás

(weberi bürokratikus modell)

belső előmenetel

„Fel vagy ki” modell

lentől az egyre szűkülő magasabb szintek felé haladás

Rugalmas

„be vagy ki” modell

felvétel a hierarchia bármelyik szintjén, kilépés alacsony teljesítmény, vagy romló gazdasági helyzet miatt

Vegyes modell

Az előző tiszta megoldások kombinált alkalmazása (a munkavállalók csoportjaihoz - pl. vezetőhöz, beosztottakhoz - igazodóan)

Terminológiai alapok

- **Személyügyi tevékenység:** a szervezeti célok eléréséhez szükséges személyi állomány biztosítása.
- **Munkaközelemzés:** a munkafeladatok módszeres vizsgálata, az emberi erőforrás-gazdálkodás alapja.
- **Munkaköri leírás:** a munkakör jellegzetes vonásait (ellátásával járó jogok és kötelezettségek, munkakörülmények stb.) összegző dokumentum.
- **Munkaköri specifikáció - (pályatűkör):** a munkakör ellátásához szükséges készségeket, képességeket és egyéb feltételeket (pl.: végzettség) rögzíti.
- **Belső toborzás:** a szervezetben dolgozó azon alkalmazottak körének behatárolása, akik váltani vagy előrelépni szeretnének.
- **Külső toborzás:** a cég számára szükséges munkaerőnek hirdetés vagy más szervezettől, vállalatától elcsábítás útján történő megszerzése.
- **Assesment center:** Értékelő központ – olyan kiválasztási módszer, amely lehetővé teszi az emberi erőforrás-gazdálkodási vezetőnek, hogy szimulált döntési, időgazdálkodási, visszacsatolási stb. helyzetekben megfigyelje és értékelje a leendő alkalmazott teljesítményét.
- **Kollektív szerződés:** (szakszervezeti fegyver), írásbeli megállapodás, amely a szervezet és a szakszervezeti tagok közötti kapcsolatok minden lényeges pontjára kiterjed.

Mivel foglalkozik kiemelten a közszolgálati HR-menedzsment

- a közszolgálat személyi állományának helyével, szerepével, feladataival, jogkörével,
- az emberi erőforrással szemben felmerülő elvárásokkal,
- az általános, a munkamagatartási és a teljesítménykövetelményekkel,
- az egyének fejlesztésével,
- a munkavégzés ellentételezésével,
- az előrelépés lehetőségeivel,
- az ösztönzéssel,
- a munkavégzés hivatásaitokai kereteivel.

Az emberi erőforrás:

- általában folyamatosan javuló, tartós erőforrás
- hosszú munkaciklusú, teljesítménye fokozható
- nem raktározható, nem utánozható, nem tulajdona a közszolgálati szervezetnek
- innovatív, megújuló, értékteremtő, döntéshozó
- mobil, nehezen felcserélhető, helyettesíthető
- tudástőkével rendelkezik
- a szervezeti értékteremtés és a versenyelőny biztosító

**Személyügyi
tevékenység**

HR-menedzsment

Dr. habil. Budai Balázs Phd.

Tanszékvezető, egyetemi docens

budai.balazs@uni-nke.hu

+36-20-966-0454



**Terminológiai
alapok**

**Teljesítményértékelés,
kompenzáció,
outplacement**

**Tervezés,
Toborzás és kiválasztás,
Képzés és továbbképzés**

Tervezés, Toborzás és kiválasztás, Képzés és továbbképzés

Tervezés

Új munkakör létrehozása esetén:

- 1.) le kell vezetni a szervezeti célokat az ide vonatkozó közvetlen feladatellátásra (mennyiben kell hozzájárulnia a dolgozónak e cél(ok) elérésben),
- 2.) biztosítani kell az erőforrásokat,
- 3.) tisztázni a hatásköri és felelősségi viszonyokat,
- 4.) meghatározni a kooperatív kötelezettségeket más munkakörökkel,
- 5.) kijelölni a munkakört.

A jól kialakított munkakör jellemzői:

- önálló, körülhatárolható (precíz, de életszerű munkaköri leírás)
- valamilyen szintű döntési autonómiát biztosít (és vár el)
- megbecsült (társadalmi rang)
- sokrétű ismeretet igényel és alkalmaz
- sikeres végzése a szervezeti eredményben nyer visszacsatolást (feed back)
- következetesen jutalmazott

Toborzás és kiválasztás

- Szociális percepció: első benyomás megfigyelő értékelése(!)
- Űrlap, interjú, kérdőív, öltözék(!)
- (kétoldalú játék, elvárást és az egész szervezetet tükrözi),
- testbeszéd szerepe, tekintet, önjellemzés,
- szakértői vizsgálatok (egészségügyi, pszichológiai, grafológiai stb.),
- kötetlen beszélgetés, referencia-kérés (ajánlás előző munkáltatótól),
- leendő alkalmazottak bevonása az utolsó körbe: kivel dolgoznának szívesen együtt (hatékonyaság)
- Többlépcsős, gyakran szituációs,
- Fejlesztők, személyzeti tanácsadók, HR-esek,
- Céltudatos: alapvető, megfigyelő, járulékos személyiségjegyek (Csírszka)
- Karrierigények, karrierlehetőségek (aktuális karrierállomások) - összehangolás
- A kiválasztási folyamat tájékoztatással zárul!
- A felvétel a szocializációs folyamat eleje.
- Beválasztási kritériumai:
 - tartósság (3-5 év)
 - szervezeti célok teljesítésében mutatott szerep
 - egészségügyi állapotmegőrzés.

Carlzon

Képzés és továbbképzés

- Cél: piacépítés tudás (ez adja a szervezet értékét!)
- Folyamatos kompetencia-monitoring (piaci alapú)
- Tervező (célokhoz igazodó, kredit-alapú) képzési rendszer
- Heurisztikus továbbképzések jobban "tapadnak", szerencsésebbek.
- A piaci fejlődéssel lépést kell tartani. (szerepjáték, szimuláció, esettanulmány, tréning)
- Szituatív "játékok": pl.: Túlélő túra..., mint csapatformáló tréning...

Tervezés

Új munkakör létrehozása esetén:

- 1.) le kell vezetni a szervezeti célokat az ide vonatkozó közvetlen feladatellátásra (mennyiben kell hozzájárulnia a dolgozónak e cél(ok) elérésben),
- 2.) biztosítani kell az erőforrásokat,
- 3.) tisztázni a hatásköri és felelősségi viszonyokat,
- 4.) meghatározni a kooperatív kötelezettségeket más munkakörökkel,
- 5.) kijelölni a munkakört.

A jól kialakított munkakör jellemzői:

- önálló, körülhatárolható (precíz, de életszerű munkaköri leírás)
- valamilyen szintű döntési autonómiát biztosít (és vár el)
- megbecsült (társadalmi rang)
- sokrétű ismeretet igényel és alkalmaz
- sikeres végzése a szervezeti eredményben nyer visszacsatolást (feed back)
- következetesen jutalmazott

- Szociális percepció: első benyomás megfelelő é

Carlzon négy pontja a hatáskör birtoklásának jelentőségéről



1. Az ember számára az a legfontosabb, hogy tudja és érezze: szükség van rá.
2. Minden ember azt szeretné, ha egyként kezelnék.
3. Azzal, hogy valakinek megadjuk a felelősségvállalás szabadságát, olyan energiákat szabadítunk fel, amelyek egyébként rejtve maradnának.
4. Akinek nem áll rendelkezésére információ, az nem vállalhat felelősséget. De akinek biztosítják az információkat, az szükségképpen felelősséget vállal.



1. Az ember számára az a legfontosabb, hogy tudja és érezze: szükség van rá.
2. Minden ember azt szeretné, ha egyként kezelnék.
3. Azzal, hogy valakinek megadjuk a felelősségvállalás szabadságát, olyan energiákat szabadítunk fel, amelyek egyébként rejtve maradnának.
4. Akinek nem áll rendelkezésére információ, az nem vállalhat felelősséget. De akinek biztosítják az információkat, az szükségképpen felelősséget vállal.

Tervezés, Toborzás és kiválasztás, Képzés és továbbképzés

Tervezés

Új munkakör létrehozása esetén:

- 1.) le kell vezetni a szervezeti célokat az ide vonatkozó közvetlen feladatellátásra (mennyiben kell hozzájárulnia a dolgozónak e cél(ok) elérésben),
- 2.) biztosítani kell az erőforrásokat,
- 3.) tisztázni a hatásköri és felelősségi viszonyokat,
- 4.) meghatározni a kooperatív kötelezettségeket más munkakörökkel,
- 5.) kijelölni a munkakört.

A jól kialakított munkakör jellemzői:

- önálló, körülhatárolható (precíz, de életszerű munkaköri leírás)
- valamilyen szintű döntési autonómiát biztosít (és vár el)
- megbecsült (társadalmi rang)
- sokrétű ismeret igényel és alkalmaz
- sikeres végzése a szervezeti eredményben nyer visszacsatolást (feed back)
- következetesen jutalmazott

Toborzás és kiválasztás

- Szociális percepció: első benyomás megfigyelő értékelése(!)
- Űrlap, interjú, kérdőív, öltözék(!)
- (kétoldalú játék, elvárást és az egész szervezetet tükrözi),
- testbeszéd szerepe, tekintet, önjellemzés,
- szakértői vizsgálatok (egészségügyi, pszichológiai, grafológiai stb.),
- kötetlen beszélgetés, referencia-kérés (ajánlás előző munkáltatótól),
- leendő alkalmazottak bevonása az utolsó körbe: kivel dolgoznának szívesen együtt (hatékonyaság)
- Többlépcsős, gyakran szituációs,
- Fejlesztők, személyzeti tanácsadók, HR-esek,
- Céltudatos: alapvető, megfigyelő, járulékos személyiségjegyek (Csírszka)
- Karrierigények, karrierlehetőségek (aktuális karrierállomások) - összehangolás
- A kiválasztási folyamat tájékoztatással zárul!
- A felvétel a szocializációs folyamat eleje.
- Beválasztási kritériumai:
 - tartósság (3-5 év)
 - szervezeti célok teljesítésében mutatott szerep
 - egészségügyi állapotmegőrzés.

Carlzon

Képzés és továbbképzés

- Cél: piacépítés tudás (ez adja a szervezet értékét!)
- Folyamatos kompetencia-monitoring (piaci alapú)
- Tervező (célokhoz igazodó, kredit-alapú) képzési rendszer
- Heurisztikus továbbképzések jobban "tapadnak", szerencsésebbek.
- A piaci fejlődéssel lépést kell tartani. (szerepjáték, szimuláció, esettanulmány, tréning)
- Szituatív "játékok": pl.: Túlélő túra..., mint csapatformáló tréning...

tó (precíz, de életszerű munkaköri leírás)
ési autonómiát biztosít (és vár el)
ni rang)
nyel és alkalmaz
vezeti eredményben nyer visszacsatolást (feed back)
azott

Toborzás és kiválasztás

- Szociális percepció: első benyomás megfelelő értékelése(!)
- Űrlap, interjú, kérdőív, öltözék(!)
(kétoldalú játék, elvárást és az egész szervezetet tükrözi),
- testbeszéd szerepe, tekintet, önjellemzés,
- szakértői vizsgálatok (egészségügyi, pszichológiai, grafológiai stb.),
- kötetlen beszélgetés, referencia-kérés (ajánlás előző munkáltatótól),
- leendő alkalmazottak bevonása az utolsó körbe: kivel dolgoznának szívesen együtt
(hatékonyság);
- Többlépcsős, gyakran szituációs,
- Fejvadászok, személyzeti tanácsadók, HR-esek.
- Célkeresztben: alapvető, megfelelő, járulékos személyiségjegyek (Csirszka)
- Karrierigények, karrierlehetőségek (aktuális karrierállomások) - összehangolás
- A kiválasztási folyamat tájékoztatással zárul!
- A felvétel a szocializációs folyamat eleje.
- Beválás kritériumai:
 - tartósság (3-5 év)
 - szervezeti célok teljesítésében mutatott szerep
 - egészségügyi állapotmegőrzés.

és
kiválasztás

Képzés és továbbképzés

- Karrierigények, karrierlehetőségek (aktuális karrierállomások) - összehar
- A kiválasztási folyamat tájékoztatással zárul!
- A felvétel a szocializációs folyamat eleje.
- Beválás kritériumai:
 - tartósság (3-5 év)
 - szervezeti célok teljesítésében mutatott szerep
 - egészségügyi állapotmegőrzés.
- Cél: piacképes tudás (ez adja a szervezet értékét!)
- Folyamatos kompetencia-monitoring (piaci alapú)
- Tervszerű (célokhoz igazodó, kredit-alapú?) képzési rendszer
- Heurisztikus továbbképzések jobban "tapadnak", szerencsésebbek.
- A piaci fejlődéssel lépést kell tartani. (szerepjáték, szimuláció, esettanulmány, tréning;)
- Szituatív "játékok": pl.: Túlélő túra..., mint csapatformáló tréning...

HR-menedzsment

Dr. habil. Budai Balázs Phd.

Tanszékvezető, egyetemi docens

budai.balazs@uni-nke.hu

+36-20-966-0454



**Terminológiai
alapok**

**Teljesítményértékelés,
kompenzáció,
outplacement**

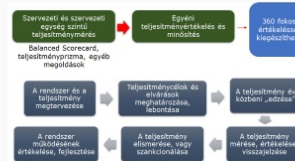
**Tervezés,
Toborzás és kiválasztás,
Képzés és továbbképzés**

Teljesítményértékelés, kompenzáció, outplacement

Teljesítményértékelés

Miért:

- a kiválasztási módszer hatékonyságának ellenőrzésére
- a méltányos javadalmazásért
- a célok teljesítését segítő és akadályozó tényezők áttekintésére
- Következetes (de ez nem feltétlenül jelenti, hogy a hibát nem kell jutalmazni...!)
- Módszere lehet
 - objektív (főként ott, ahol mérhető)
 - szubjektív (rangsorolás, osztályozás.)
- MBO - célközpontos értékelési módszerek
- Vissacsatolás (feed-back) a szavak "materializálódnak" (fizetés, juttatás, előmenetel, vagy ezek hiánya!)



Kompenzáció

- Az értékelés gyakran materializálódott változata.
- Első lépés a bérsztruktúra (ezen belül a bérszint) megállapítása, majd ebből következően az egyéni bér megállapítása.(Pontrendszer szerepe, mátrix...!)
- Bér és juttatás különbsége... juttatási lehetőségek.

Outplacement (Gondoskodó elbocsájtás)

- Segítséget nyújt az elbocsátott dolgozó és a munkáltató számára a leépítésből eredő pszichológiai, szociális, jogi hatások feldolgozásában és az álláskeresésben.
- Egyéni outplacement
- Vállalati outplacement (csoportos leépítéseknel)
- Nyugodt lelkiismeret, szociális bizonytalanság elkerülése.

Teljesítményértékelés

Miért:

- a kiválasztási módszer hatékonyságának ellenőrzésére
- a méltányos javadalmazásért
- a célok teljesítését segítő és akadályozó tényezők áttekintésére
- Következetes (de ez nem feltétlenül jelenti, hogy a hibást nem kell jutalmazni)
- Módszere lehet
 - objektív (főként ott, ahol mérhető)
 - szubjektív (rangsorolás, osztályozás,)
- MBO – célközpontos értékelési módszerek
- Visszacsatolás (feed-back) a szavak “materializálódnak” (fizetés, juttatás, előmenetel, vagy ezek hiánya!)



működésének
értékelése, fejlesztése

elismerése, vagy
szankcionálása

mérése, értékelése,
visszajelzése

juttatás,

Kompenzáció

- Az értékelés gyakran materializálódott változata.
- Első lépés a bérstruktúra (ezen belül a bérszint) megállapítása, majd ebből következően az egyéni bér megállapítása.(Pontrendszer szerepe, mátrix...!)
- Bér és juttatás különbsége..., juttatási lehetőségek.

Alkoholtól

- Az értékelés gyakran materializálódott változata.
- Első lépés a bérstruktúra (ezen belül a bérszint) megállapítása, majd ebből következően az egyéni bér megállapítása.(Pontrendszer szerepe, mátrix....!)
- Bér és juttatás különbsége..., juttatási lehetőségek.

Outplacement (Gondoskodó elbocsájtás)

- Segítséget nyújt az elbocsátott dolgozó és a munkáltató számára a leépítésből eredő pszichológiai, szociális, jogi hatások feldolgozásában és az álláskeresésben.
- Egyéni outplacement
- Vállalati outplacement (csoportos leépítéseknel)
- Nyugodt lelkiismeret, szociális bizonytalanság elkerülése.

HR-menedzsment

Dr. habil. Budai Balázs Phd.

Tanszékvezető, egyetemi docens

budai.balazs@uni-nke.hu

+36-20-966-0454



**Terminológiai
alapok**

**Teljesítményértékelés,
kompenzáció,
outplacement**

**Tervezés,
Toborzás és kiválasztás,
Képzés és továbbképzés**