

HEM

HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT

Készítették:

Fodor Valéria

Nickl Gabriella

Szatmáriné dr. Balogh Mária

Viktorné Erdős Eszter

1. Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	4
1.2. A standard célja, koncepciója.....	4
1.2. Kapcsolat a többi normatív szabályozóval.....	5
3. Alkalmazási terület.....	5
4. Rendelkező hivatkozások.....	5
5. Fogalommagyarázat.....	6
6. A standard leírása.....	6
HEM 1. standard: Szervezettervezés, létszámtervezés.....	6
HEM 1.1. standard: Szervezettervezés.....	7
HEM 1.2. standard: Munkaköri leírás készítése.....	8
HEM 1.3. standard: Személyzet- és létszámtervezés.....	9
HEM 2. standard: Munkaerő-toborzás, munkaerő keresése.....	9
HEM 2.1. standard: Munkaerő-toborzási eljárás.....	10
HEM 3. standard: Munkaerő kiválasztása.....	10
HEM 3.1. standard: A kiválasztási követelmények és kritériumok meghatározása....	11
HEM 3.2. standard: A kiválasztási módszerek és értékelési szempontok meghatározása.....	11
HEM 3.3. standard: A kiválasztási eljárás javítása a munkavállalók bevétele alapján.....	11
HEM 4. standard: A munkavállaló felvétele.....	14
HEM 4.1. standard: Munkakör átadás-átvétel.....	14
HEM 4.2. standard: A beilleszkedés segítése.....	14
HEM 5. standard: Teljesítményértékelés.....	15
HEM 5.1. standard: A munkakör-specifikus teljesítményértékelési szempontok és értékelési módszertan meghatározása.....	15
HEM 5.2. standard: Teljesítménycélok kitűzése.....	15
HEM 5.3. standard: Éves teljesítményértékelő megbeszélés.....	16
HEM 5.4. standard: A teljesítményértékeléssel kapcsolatos panaszkezelés eljárásrend kialakítása.....	16
HEM 6. standard: Ösztönzési rendszer.....	17
HEM 7. standard: Személyzetfejlesztés.....	19
HEM 7.1. standard: Személyzetfejlesztési szükségletek azonosítása és összegyűjtése.....	19
HEM 7.2. standard: Intézményi és személyre lebontott személyzetfejlesztési terv készítése.....	19

HEM 7.3. standard: Gondoskodás a személyzetfejlesztés támogatásáról (döntések, feltételek és finanszírozás).....	20
HEM 7.4. standard: Személyzetfejlesztés értékelése	20
HEM 8. standard: Utánpótlástervezés, karrierrendszer	21
HEM 8.1. standard: Utánpótlási szükséglet felmérése	22
HEM 8.2. standard: Karriertervezés a lehetséges belső jelölteknek.....	22
HEM 8.3. standard: Egyéni fejlesztés	22
HEM 9. standard: Gondoskodó létszámleépítés gazdasági vagy szervezeti indok alapján történő elküldés esetén.....	24
HEM 9.1. standard: A létszámleépítési terv meghatározása.....	24
HEM 9.2. standard: Külső és belső kommunikáció tudatos meghatározása.....	24
HEM 9.3. standard: Gondoskodás a létszámleépítés során az intézményből kikerülő munkavállalók emberi méltóságot tiszteletben tartó távozásáról, és lehetőség szerint az újrakezdés segítéséről	24
HEM 9.4. standard: Gondoskodás az intézményben továbbra is munkavállalóként maradó munkatársak munkafeltételeinek és munkafolyamatainak biztosításáról	25
7. Mellékletek, függelékek	27
7.1. Melléklet: A HEM rendszerelemeinek folyamatábrája	27
7.2. Melléklet: Dokumentumok listája a standardok felülvizsgálati követelményei alapján.....	28
7.3. Melléklet: Munkaköri leírás minta	29
7.4. melléklet: Toborozási igény nyomtatvány.....	33
7.5. melléklet: Minta a teljesítményértékeléshez.....	34
7.6. Melléklet: Fogalom-magyarázat a Humánerőforrás-menedzsment (HEM) standardhoz.....	41

1. BEVEZETÉS

1.2. A standard célja, koncepciója

Humánerőforrás-menedzsment szemlélet a munkaerőt nem költségtényezőként, hanem fontos, sőt legfontosabb erőforrásként tekintő szemlélet és gyakorlat. Külföldi mérések és hazai megfigyelések bizonyítják, hogy az intézmények minőségi munkájának a kulcs tényezője a szervezetfejlesztéssel és az emberi erőforrással való kiemelt törődés.

A vezetőtől, aki a stratégiai felsővezetői körben foglal helyet, nem egyszerű funkcionális tevékenységeket követel meg, hanem értékteremtő hozzájárulást az intézményes hatásosság- és hatékonyságnöveléshez. Feladata olyan integrált humán rendszerek kiépítése és működtetése, amelyek biztosítják a folyamatos fejlődést és a szervezeti fejlesztéssel és javítással való összhangot. Ilyen rendszerekre irányulnak a HEM standardok: szervezet- és létszámtervezés a szervezeti kommunikációval együtt, a szervezetfejlesztés koordinációja (Lásd még a VEZ – vezetés, igazgatás – standardok), az intézmény megfelelő munkaerővel való ellátását biztosító toborzás és kiválasztás, személyzetfejlesztési rendszerek, teljesítményértékelés, ösztönzési és kompenzáció-menedzsment, utánpótlás- és karrier-rendszer, létszámleépítés az átszervezések során, stb. Az emberierőforrás-menedzsment tevékenység egy része mint belső szolgáltatás is megjelenhet egy intézményen belül.

A standard célja, hogy biztosítsa, hogy az intézményvezetők rendszerszerűen és tudatosan tervezzék és biztosítsák az intézmény legfontosabb erőforrását, az emberi erőforrást, hiszen ezek mozgatják a többi erőforrást, és ezen keresztül teszik lehetővé a minőségi munkavégzést. Ez a tudatosság emeli a vezetők felelősségét is.

A standard másik célja, hogy kiszámítható legyen mind a munkavállalók, mind az intézmény szolgáltatásait igénybe vevők számára az intézmény vezetése és működése.

1.2. Kapcsolat a többi normatív szabályozóval

4. Vezetés, igazgatás (VEZ)

6. Dolgozói/munkatársi jogok, egészségvédelem és kockázatkezelés (DEK)

ideértve a szupervíziót

7. Minőségmenedzsment, minőségfejlesztés (MIN)

37. Dolgozói/munkatársi elégedettség (DOE)

38. Tulajdonosi/fenntartói elégedettség (TFE)

3. ALKALMAZÁSI TERÜLET

Ez a standard valamennyi szociális és gyermekvédelmi szervezetre, intézményre vonatkozik.

4. RENDELKEZŐ HIVATKOZÁSOK

1957. évi IV. törvény Az államigazgatási eljárás általános szabályairól

1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyve, 5. § (1) bekezdés

1992.évi LXIII.tv. a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról

1993. évi III. törvény A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról

32/1993. (II. 17.) Korm. rendelet A gyermeknevelési támogatás megállapításának szabályairól, valamint a szociális ellátások igényléséhez felhasználható bizonyítékokról

1997. évi XXXI. törvény A gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról

235/1997. (XII: 17.) Korm. rendelet A gyámhatóságok, a területi gyermekvédelmi szakszolgálatok, a gyermekjóléti szolgálatok és a személyes gondoskodást nyújtó szervek és személyek által kezelt személyes adatokról

257/2000. (XII. 26.) Korm. rendelet A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvénynek a szociális, valamint a gyermekjóléti és gyermekvédelmi ágazatban történő végrehajtásáról

15/1998. NM (IV: 30.) rendelet A személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti, gyermekvédelmi intézmények, valamint személyek szakmai feladatairól és működésük feltételeiről

1/2000. (I. 7.) SzCsM rendelet A személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről

9/2000. (VIII. 4.) SzCsM rendelet A személyes gondoskodást végző személyek továbbképzéséről és a szociális szakvizsgáról

36/2000. (XII. 27.) OM rendelet A gyermek- és ifjúságvédelmi tanácsadó szakirányú továbbképzési szak képesítési követelményeiről

259/2002. (XII. 28.) Korm. rendelet A gyermekjóléti és a gyermekvédelmi szolgáltató tevékenység engedélyezéséről, valamint a gyermekjóléti és gyermekvédelmi vállalkozói engedélyről

5. FOGALOMMAGYARÁZAT

A standard-leírásban alkalmazott fogalmak magyarázatát a *Fogalommagyarázat a Humánerőforrás-menedzsment (HEM) standardhoz* c. gyűjtemény tartalmazza (7.6. melléklet).

6. A STANDARD LEÍRÁSA

HEM 1. standard: Szervezettervezés, létszámtervezés

AZ INTÉZMÉNY FELADATAINAK TELJESÍTÉSÉHEZ SZÜKSÉGES HUMÁNERŐFORRÁS TERVEZÉSÉT SZOLGÁLÓ ELJÁRÁS

A szervezet feladatainak ellátásához emberi erőforrásra van szüksége. Annak érdekében, hogy az emberi erőforrás az ellátandó jelenbeli és jövőbeli feladatokhoz illeszkedjen –

kapacitás, tudás és készség oldaláról – előrelátó, tervszerű tevékenységsorozatra van szükség.

HEM 1.1. standard: Szervezettervezés

A SZOCIÁLIS ÉS GYERMEKVÉDELMI SZOLGÁLTATÁSOKAT NYÚJTÓ SZERVEZET VEZETŐJE LEGALÁBB ÉVENTE ÁTTEKINTI AZ INTÉZMÉNYI FELADATOK ELLÁTÁSÁT SZOLGÁLÓ TEVÉKENYSÉGEKET, ÉS AZOKAT FOLYAMATBA, SZERVEZETBE RENDEZI.

HEM. 1.1. standard magyarázata

A szervezettervezés során valamennyi ellátott tevékenységet figyelembe kell venni, és meg kell határozni, hogy azokat milyen folyamatok mentén, milyen szervezeti struktúrában és munkakörökkel látják el. A folyamatok, a szervezet és a munkakörök kialakításánál biztosítani szükséges, hogy egyértelmű feladat-, jogkör- és felelősség-elhatárolás, valamint hatékony irányítási rendszer jöjjön létre.

A szervezettervezés térjen ki a szervezeti kultúra meghatározására is (pl. felhasználó-orientáltság és felhasználói elégedettség, szervezeti értékek, munkatársi elégedettség, stb.).

A szervezet módosítása esetén változtatási terv készül. A szervezeti változásról a munkavállalókat tájékoztatni szükséges.

HEM. 1.1. standard felülvizsgálati szempontjai

- *A szervezet rendelkezik a szervezeti struktúrát bemutató dokumentummal, amely tartalmazza*
 - *az egyes szervezeti egységeket,*
 - *a szervezeti egységek feladatait és felelősségeit,*
 - *a hierarchiai szinteket és hatásköröket.*
- *A szervezet struktúráját leíró dokumentum a munkavállalók számára hozzáférhető.*
- *A szervezeti működés funkcionális (célok, feladatok) megfelelése az intézményről szóló beszámolóban évenként értékelésre kerül.*
- *Szervezetmódosítás esetén írott terv készül, amely tartalmazza a változtatás kommunikálásának formáját és határidejét is.*

HEM 1.2. standard: Munkaköri leírás készítése

A SZOCIÁLIS ÉS GYERMEKVÉDELMI SZOLGÁLTATÁSOKAT NYÚJTÓ SZERVEZET VEZETŐJE ÉVENTE, ILL. FELADATVÁLTOZÁS ESETÉN ESETILEG ÁTTEKINTI, ÉS HA SZÜKSÉGES ÚJRA ELKÉSZÍTI A MUNKAKÖRI LEÍRÁSOKAT, MELYEK MUNKAKÖRÖNKÉNT TARTALMAZZÁK AZ ELLÁTANDÓ TEVÉKENYSÉGEKET, AZ AHHOZ KAPCSOLÓDÓ FELELŐSSÉGEKET, A SZÜKSÉGES KÉPZETTSÉGI SZINTET, A KÍVÁNATOS ATTITÚD, KÉSZSÉG- ÉS TUDÁSSZINTET, ILL. EGYÉB KÖVETELMÉNYEKET.

HEM 1.2. standard magyarázata

A munkavállaló feladatait, felelősségét, a munkavállaló szervezeti struktúrában és az irányítási rendszerben elfoglalt helyét, valamint a feladatok ellátásához szükséges végzettségi, attitúd, tudás és készség-követelményeket a munkaköri leírás tartalmazza.

A munkaköri leírást a szervezet vezetője(i) határozzák meg, melynek során figyelembe veszi(k):

- A szervezet által elvégzésre kerülő tevékenységeket, szolgáltatási minőséget
- A tevékenység-ellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket, előírásokat
- A tevékenységek ellátásához szükséges és kívánatos képzettséget, attitúd, ill. készség- és tudásszintet

Biztosítani szükséges, hogy a munkavállaló munkaköri leírását megkapja, ami világosan és egyértelműen tartalmazza számára a feladatokat és a hatásköröket.

A munkaköri leírásokat a szervezet feladatainak, és/vagy a szervezet struktúrájának változásakor, de legalább évente felül kell vizsgálni.

HEM 1.2. standard felülvizsgálati szempontjai

- *Minden munkatárs rendelkezik névre szóló munkaköri leírással.*
- *A munkaköri leírások érvényesek.*
- *A munkaköri leírások tartalmazzák a munkavállaló által ellátandó tevékenységeket és hatásköröket.*
- *A munkaköri leírások tartalmazzák a tevékenység ellátásához szükséges képzettségi, attitúd, készség- és tudásszintet, ill. az egyéb követelményeket.*

HEM 1.3. standard: Személyzet- és létszámtervezés

A SZERVEZET VEZETŐJE ÉVENTE, ILL. FELADATVÁLTOZÁS ESETÉN ESETILEG ÉRTÉKELI, HOGY A RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ HUMÁNERŐFORRÁS MENNYISÉGBEN ÉS MINŐSÉGBEN MEGFELEL-E A SZERVEZET FELADATAINAK ELLÁTÁSÁHOZ. AZ ÉRTÉKELÉS ALAPJÁN MEGTERVEZI A KÖVETKEZŐ IDŐSZAK LÉTSZÁMSZÜKSÉGLETÉT SZAKMAI ÖSSZETÉTEL ÉS FOGLALKOZTATÁSI FORMA SZERINTI BONTÁSBAN.

HEM. 1.3. standard magyarázata

A szociális és gyermekvédelmi szolgáltatásokat nyújtó szervezetekben a megfelelő személyzet biztosítása kulcstényező. A személyzet- és a létszám tervezését a szervezet vezetője(i) végzi(k). Kiindulópontként az ide vonatkozó jogszabályok, a nyújtott szolgáltatások, és a szolgáltatási minőség szolgálnak. Meg kell határozni, hogy ezek teljesítéséhez mekkora és milyen összetételű humánerőforrásra van szükség. A szervezet költségvetését, a gazdálkodásra vonatkozó elvárásokat is figyelembe véve kell megtervezni, hogy a feladatok mekkora létszámmal és milyen foglalkoztatási formában kerülnek ellátásra.

A terv megvalósulásának nyomon követését biztosítani szükséges.

HEM. 1.3. standard felülvizsgálati szempontjai

- Az intézmény rendelkezik éves személyzet- és létszámtervvel, amely legalább
 - tevékenység és/vagy munkaköri, továbbá
 - a gyakorlatban előforduló foglalkoztatási forma (pl. alkalmazott vagy megbízási szerződéssel rendelkező, teljes- és részmunkaidős, távmunkás, stb.)
 - várható bérköltség és járulékok szerinti bontásban tartalmazza a feladatellátáshoz szükséges létszám-szükségletet.
- Az intézmény a tervidőszak elteltével a tényadatokat összesíti, és megállapítja a terv-tény eltérést.

HEM 2. standard: Munkaerő-toborzás, munkaerő keresése

A SZOCIÁLIS ÉS GYERMEKVÉDELMI SZOLGÁLTATÁSOKAT NYÚJTÓ INTÉZMÉNY FELADATAINAK TELJESÍTÉSÉHEZ SZÜKSÉGES HUMÁNERŐFORRÁS TOBORZÁSÁT BIZTOSÍTÓ ELJÁRÁS.

A szervezetek a személyzet pótlására, bővítésére, minőségi cseréjére vonatkozó igény felmerülése esetén a munkafeladat ellátásának követelményeit teljesítő munkavállalót keresnek a munkaerő-piacon. A keresési folyamat célja, hogy a szervezet minél hatékonyabban találja meg a feladatellátáshoz szükséges munkaerőt.

HEM 2.1. standard: Munkaerő-toborzási eljárás

A SZOCIÁLIS ÉS GYERMEKVÉDELMI SZOLGÁLTATÁSOKAT NYÚJTÓ INTÉZMÉNY MEGHATÁROZOTT ELJÁRÁSSAL RENDELKEZIK A SZEMÉLYZETÉBE KERÜLŐ ÚJ MUNKATÁRS TOBORZÁSÁRA.

HEM 2.1. standard magyarázata

A szervezet a munkaerő biztosításának módjára standard/eseti eljárást készít, amely tartalmazza, hogy milyen (külső, belső) forrásokból és milyen módszerek alkalmazásával találja meg a megfelelő munkaerőt.

A munkaerő-toborzási eljárás – legalább – a következő lépéseket tartalmazza:

- A szabad létszámhely és bérkeret ellenőrzése
- A munkakör betöltőjével szembeni követelmények meghatározása
- Belső erőforrások vizsgálata (pl. munkaerő felesleg átirányítási, előléptetési, áthelyezési lehetőségek értékelése)
- Keresés módja (pl. meghirdetés, pályázat, stb., továbbá a keresési dokumentum tartalma, alkalmazott módszerek, közzététel helye, időpontja)
- A toborzást követő kiválasztást végrehajtó felelős/ök és határidők meghatározása
- A toborzást követő kiválasztási eredményről történő visszajelzés biztosítása (mód és forma).

HEM 2.1. standard felülvizsgálati szempontjai

- *Létezik standard eljárás, vagy annak hiányában eseti munkaerő-toborzási eljárás.*
- *A munkaerő toborzása az eljárásnak megfelelően történt.*

HEM 3. standard: Munkaerő kiválasztása

AZ INTÉZMÉNYNEK VAN MUNKAERŐ KIVÁLASZTÁSI ELJÁRÁSA.

Az intézményben a munkaköri kompetenciák alapján választják ki a munkaerőpiacról a felvételre jelentkező munkavállalókat, ill. a belső forrásból a kinevezésre kerülőket.

HEM 3.1. standard: A kiválasztási követelmények és kritériumok meghatározása

AZ INTÉZMÉNYBEN A MUNKAKÖRI KOMPETENCIÁK ALAPJÁN MEGHATÁROZZÁK A MUNKAERŐ KIVÁLASZTÁSI SPECIFIKÁCIÓKAT (VÉGZETTSÉG, HATÓSÁGI VIZSGA, TAPASZTALAT) ÉS KÖVETELMÉNYEKET (ATTITŰDŐK, ISMERETEK, KÉPESSÉGEK ÉS KÉSZSÉGEK, VISELKEDÉS), ÉS AZT MUNKAKÖRÖNKÉNT DOKUMENTÁLJÁK. A KÖVETELMÉNYEKET A VÁLTOZÓ KÖRÜLMÉNYEKHEZ IGAZÍTJÁK, ILL. RENDSZERESEN, DE LEGALÁBB 3 ÉVENTE FRISSÍTIK.

HEM 3.2. standard: A kiválasztási módszerek és értékelési szempontok meghatározása

AZ INTÉZMÉNYBEN A MEGHATÁROZOTT MUNKAKÖRI SPECIFIKÁCIÓK ÉS KOMPETENCIÁK ALAPJÁN MEGHATÁROZZÁK, HOGY MILYEN MÓDSZEREKKEL VIZSGÁLJÁK MEG A JELENTKEZŐKNÉL A MUNKAKÖRI KÖVETELMÉNYEKNEK VALÓ MEGFELELÉST, ÉS AZT, HOGY A MEGHATÁROZOTT MÓDSZEREK ALKALMAZÁSA SORÁN MILYEN ÉRTÉKELÉSI SZEMPONTOKAT ÉRVÉNYESÍTENEK.

HEM 3.3. standard: A kiválasztási eljárás javítása a munkavállalók beválása alapján

AZ INTÉZMÉNYBEN RENDSZERESEN, DE LEGALÁBB 3 ÉVENTE A MEGVIZSGÁLJÁK A KIVÁLASZTOTTAK TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSÉNEK FELHASZNÁLÁSÁVAL A KIVÁLASZTOTTAK MUNKAKÖRI BEVÁLÁSÁT, ÉS A TANULSÁGOK ALAPJÁN JAVÍTJÁK A KIVÁLASZTÁSI GYAKORLATUKAT.

HEM 3.1.–3.3. standard magyarázata

A kiválasztási folyamat célja az, hogy a munkavállalók későbbi munkahelyi magatartását (pl.: teljesítményüket, a munkavégzés minőségét, a kompetenciák érvényesülését, stb.) az elvégzett kiválasztási célú vizsgálatok eredményei alapján magas valószínűségi szint mellett előre jelezze. A felvétel előtti kiválasztással törekszünk az alkalmatlanokat, azaz az adott munkakör és az azzal járó munkatevékenység által megkövetelt ismeretekkel, képességekkel, készségekkel és személyes tulajdonságokkal nem rendelkezőket kiszűrni,

valamint megnövelni az emberek és a munkavégzés közötti optimális illeszkedés valószínűségét.

A megfelelő kiválasztás és alkalmazás hiányában megnőnek a károk és a gyenge minőségben elvégzett munka által okozott költségek, amelyhez hozzáadódnak az új keresés-kiválasztás költségei. Kockázat az is, hogy kevesebb lesz a sikeresen beváltak száma. A helytelen vagy hiányos kiválasztásnak későbbi, pénzben is kifejezhető következményei lehetnek: a felesleges betanítás és a képzés költségei, az elszalasztott lehetőségek, az elrontott helyzetek és a gyenge teljesítmény értéke, a munkatársakban keletkező felesleges stressz következményeként előálló megnövekvő hibázások száma, a megbetegedések költségei, a végkielégítés és az esetleges munkaügyi perek költségei stb. Jóval olcsóbb a viszonylag alkalmas munkaerőt felvenni és betanítani, mint az alkalmatlanoktól utólag megválni. A jogi szabályozás szerint „nem minősül hátrányos megkülönböztetésnek a munka jellegéből vagy természetéből egyértelműen következő megkülönböztetés.” [1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéből 5. § (1) bekezdés]

A kiválasztás is a munkaköri feladatokhoz szükséges kompetenciák meghatározásán alapul ugyanúgy, mint a teljesítményértékelés (lásd. még HEM. 5.1. standard). A kritériumokhoz olyan előrejelző módszer-együttest (előrejelzőket, azaz „prediktorok”-at) érdemes kiválasztani, amelytől elvárható, hogy mérjék a kiválasztott kritériumokat (vagy következtetni lehessen a mutatókból a kritériumok kívánt szintű meglétére), és előre jelezze a munkavégzésben a valószínű sikert, valamint elérhetőek legyenek az intézmény vezetése, ill. szakértői (pl. HR-es vagy pszichológus) számára.

A munkaköri követelmények meghatározhatók:

- Megfigyeléseken, tapasztalaton alapulva: erre építenek a vezetők, amikor kiválasztási kritériumokat jelölnek meg.
- Szakértői becsléssel, megítéléssel, amelyet kiképzett munkaszakértők végeznek:

Beválaszról szóló adatok statisztikai elemzése alapján: a már jól beilleszkedett és szakmailag is bevált, sőt sikeres munkatársakat és a kevésbé sikereseket ugyancsak megvizsgálják, és az előrejelző eljárások mutatóiban lévő adataikat – benne a pszichológiai jellemzőiket is – munkakörök szerint rendezve elemzik. Amely mutatókban és azok mértékében a sikeresek jellemzői egymásra hasonlítanak, és amelyekkel a siker ténye nagymértékben együtt jár (korrelál), azok jelzik, hogy a következő felvételi eljárásokban

az ilyen általuk mért jellemzőkkel rendelkező személyeket érdemes felvenni, vagy kinevezni.

A munkaköri követelmények vonatkozhatnak:

- Végzettségre
- Ismeretekre
- Munkatapasztalatokra, ha bizonyos készségek csak ezen keresztül sajátíthatók el: területe és időszaka.
- Korábbi teljesítménymutatókra
- Egészségi állapotra és fizikai-fiziológiai jellemzőkre (ha munka jellege megköveteli)
- Érdeklődési területre és típusra
- Képességekre: általános intelligenciára és specifikus részképességek meglétére
- Személyiség típusokra, vonásokra
- Értérendszerre és beállítódásra, attitűdökre

Leggyakrabban alkalmazott kiválasztási eljárások: munkaköri interjúk, referenciák az előző munkahelyekről és az elvégzett projektekről, életrajzi adatok a pályafutásról, munkaalkalmassági pszichológiai tesztek (érdeklődési és motivációs, értérendszerre vonatkozó, intelligencia, részképesség, személyiség), munka-minta tesztek (amelyek szimulálják a munkavégzés legfontosabb és legkritikusabb feladatait), a munkakörhöz szükséges ismeretek számonkérése, ill. értékelő központok.

HEM 3.1.–3.3. standardok felülvizsgálati szempontjai

- *Az intézmény rendelkezik minden olyan munkakörhöz kialakított munkakör-specifikus kiválasztási szempontrendszerrel és értékelési módszerekkel, amelyben az elmúlt egy évben volt keresés-kiválasztás.*
- *Az intézményben legalább háromévente / vagy a következő kiválasztás előtt **(Kérdés minden véleményezőhöz: melyik változat legyen?)** összevetik a kiválasztás során alkalmazott szempontokat és az alkalmazott módszerek eredményeit a teljesítményértékelés eredményeivel, és ez alapján módosítják, javítják a minden vezető és munkavállaló kiválasztására vonatkozó kiválasztási szempontokat és értékelési módszereket.*

- *Az intézmény vezetése minden jelentkezőt, ill. jelöltet írásban értesít arról, hogy kiválasztották-e az adott munkakörbe, vagy sem.*

HEM 4. standard: A munkavállaló felvétele

HEM 4.1. standard: Munkakör átadás-átvétel

AZ INTÉZMÉNY VEZETÉSE GONDOSKODIK ARRÓL, HOGY A MUNKAKÖRBŐL TÁVOZÓ MUNKAVÁLLALÓ ELLENŐRIZHETŐ MÓDON ÁTADJA A MUNKAKÖRI FELADATOKAT AZ ŐT KÖVETŐ MUNKAVÁLLALÓNAK.

HEM 4.2. standard: A beilleszkedés segítése

AZ ÚJ MUNKAVÁLLALÓ BEILLESZKEDÉSÉNEK TÁMOGATÁSÁRA AZ INTÉZMÉNY A FELADATAIHOZ ÉS JELLEMZŐIHEZ IGAZODÓ MÓDON KIALAKÍTOTT ELJÁRÁSOKAT ALKALMAZ.

HEM 4.1.–4.2. standard magyarázata

A munkavállaló felvételét jogszabályok szabályozzák, ezért erre nem vonatkozik standard.

A munkakör átadás-átvétel célja a munkakörváltás (belső áthelyezés, átirányítás, ill. a munkaviszony megszüntetése) esetén a munkavállaló – a törvényben meghatározott együttműködési kötelezettség elvének megfelelően – köteles rendezett helyzetet hagyni maga után, a munkakörébe tartozó folyamatban lévő ügyek, feladatok és szakmai információk korrekt átadásával. Személyi változás esetén a munkakört át kell adni, amelyet dokumentálnak. A munkaköri feladatok átadását és átvételét segíthetik ellenőrző listák, szóbeli megbeszélés, dokumentumok és eszközök átadása, stb.

Ha a kiválasztás folyamatában mind a szervezet, mind az egyén elfogadják egymást, a felvételt követően a potenciális jelöltből új tag lesz, aki hosszú szocializációs folyamat révén válik a szervezet teljes értékű tagjává. Ennek során a munkavállaló megérti és átveszi a szervezeti értékeket, normákat, hiedelmeket, a hatékony teljesítményhez kívánatos magatartásformákat, a munkaköréhez szükséges ismereteket. Fokozatosan azonosul a szervezettel, és külsőből belső munkatárssá válik. A szervezeti szocializáció eredményeként mind a szervezet, mind az új munkatárs elégedetté válik egymással.

Ezért a beilleszkedés segítése az elsőrendű vezetői feladatok közé tartozik.

A beilleszkedési folyamatot segítik a beilleszkedést támogató eljárások: egyéni tájékoztatás és munkatársaknak való bemutatás, orientációs foglalkozások, betanítás, mentorálás, bevonás projektmunkákba, értékelő megbeszélések, stb.

HEM 4.1.–4.2. standardok felülvizsgálati szempontjai

- *Az intézmény rendelkezik a munkakör átadását- átvételét igazoló dokumentummal.*
- *Az új munkavállaló beilleszkedését támogató eljárások azonosíthatók.*

HEM 5. standard: Teljesítményértékelés

AZ INTÉZMÉNYNEK VAN TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ ELJÁRÁSA

AZ INTÉZMÉNYBEN MINDEN ÉVBEN LEGALÁBB EGYSZER VAN MINDEGYIK FÉL ÁLTAL ELŐKÉSZÍTETT SZEMPONTVEZÉRELT TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ MEGBESZÉLÉS A VEZETŐ ÉS BEOSZTOTT MUNKATÁRSAI KÖZÖTT.

HEM 5.1. standard: A munkakör-specifikus teljesítményértékelési szempontok és értékelési módszertan meghatározása

AZ INTÉZMÉNY A KÖZPONTI AJÁNLÁSOK ALAPJÁN KIALAKÍTTJA, ÉS LEGALÁBB HÁROMÉVENTE FRISSÍTI A GYAKORLATÁT SEGÍTŐ VEZETŐI ÉS MUNKATÁRSI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI SZEMPONTRENDSZERÉT ÉS ÉRTÉKELÉSI MÓDSZERTANÁT, AMELY A MUNKAKÖRÖK ÁLTAL MEGKÖVETELT KOMPETENCIÁK (ÉRTÉKEK, ATTITÜDÖK, ISMERETEK, KÉPESSÉGEK ÉS KÉSZSÉGEK) VISELKEDÉSI MEGNYILVÁNULÁSAIRA ÉS AZ ELŐZŐ ÉVBEN KITŰZÖTT TELJESÍTMÉNYCÉLOK TELJESÍTÉSÉRE VONATKOZNAK.

HEM 5.2. standard: Teljesítménycélok kitűzése

AZ INTÉZMÉNYBEN MINDEN ÉVBEN – LEHETŐLEG AZ ÉV ELEJÉN – A VEZETŐ ÉS A HOZZÁ TARTOZÓ MUNKAVÁLLALÓ MEGEGYEZÉSES ÚTON KITŰZIK AZ INTÉZMÉNY CÉLJAIHOZ ÉS AZ ADOTT MUNKAKÖR FELADATTARTALMÁHOZ IGAZODÓ ÉVES TELJESÍTMÉNYCÉLOKAT. A CÉLOK TERVEZÉSE LEFELÉ OMLÓ RENDSZERBEN, AZ INTÉZMÉNYI FEJLESZTÉSI ÉS FENNTARTÁSI CÉLOKBÓL KIINDULVA TÖRTÉNIK, AZ INTÉZMÉNYVEZETŐTŐL LEFELÉ. A KITŰZÖTT CÉLOKAT DOKUMENTÁLJÁK.

HEM 5.3. standard: Éves teljesítményértékelő megbeszélés

AZ INTÉZMÉNYBEN MINDEN ÉVBEN – LEHETŐLEG AZ ÉV VÉGÉN – A VEZETŐ ÉS A HOZZÁ TARTOZÓ MUNKAVÁLLALÓ KIÉRTÉKELIK A KITŰZÖTT FELADATOK ÉS CÉLOK TELJESÜLÉSÉT, A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS SZEMPONTJAI SZERINT A MUNKATÁRS MUNKAHELYI VISELKEDÉSÉT, ÉS A TELJESÍTMÉNYT LEHETŐVÉ TÉVŐ FELTÉTELEK ÉRVÉNYESÜLÉSÉT.

HEM 5.4. standard: A teljesítményértékeléssel kapcsolatos panaszkezelés eljárásrend kialakítása

AZ INTÉZMÉNY KIDOLGOZZA A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSEL KAPCSOLATOS PANASZKEZELÉS ELJÁRÁSRENDJÉT, AMELY AKKOR ALKALMAZANDÓ, HA EGYET NEM ÉRTÉS ALAKUL KI A VEZETŐI ÉRTÉKELÉS ÉS A BEOSZTOTT MUNKATÁRS ÖNÉRTÉKELÉSE KÖZÖTT.

HEM 5.1.–5.4. standard magyarázata

A teljesítményértékelés célja az intézményi és az egyéni célok optimális illesztése, a teljesítés intézményi, tárgyi, és személyi feltételeinek áttekintése, és ezáltal a minél jobb teljesítmény elérése.

A teljesítményértékelés alapját legalább két tényező adja:

- a megegyezéssel célok elérése, és a
- munkakör-specifikusan kialakított viselkedésértékelési szempontok érvényesülése a munkatárs munkahelyi viselkedésében.

Mindegyiknek igazodnia kell az adott munkakör feladattartalmához.

A teljesítménycélok teljesülésének értékelésekor azt is értékelni kell, hogy rendelkezésre álltak-e a munkavállaló számára a célok teljesítését lehetővé tevő feltételek: intézményi, vezetési, finanszírozási, tárgyi és más személyektől függő feltételek.

A teljesítményértékelés a valós teljesítményről és az azzal járó viselkedésről szól, és nem a benyomásokról. Az állításokat megtörtént esetekkel, példákkal bizonyítani szükséges! Vitatott értékelési tételek esetén vissza kell nyúlni a valós történésekhez, viselkedésekhez, és azok eredményeihez.

A felek között eltérő, vitatott teljesítményértékelés esetén az intézményben kialakított panaszjelzési rend alkalmazandó. Amennyiben nem vezet megnyugtató, megegyezéssel eredményre, az intézményt felügyelő felsőbb intézményhez szükséges fordulni.

HEM 5.1.–5.4. standardok felülvizsgálati szempontjai

- *Az intézmény rendelkezik minden munkakörhöz kialakított munkakör-specifikus teljesítményértékelési szempontrendszerrel és értékelési módszertannal.*
- *Az intézményben a személyzeti dokumentumok között található az éves célok kitűzését és a teljesítmény értékelését tartalmazó minden vezetőre és munkavállalóra vonatkozó teljesítményértékelési dokumentum.*
- *Az intézmény rendelkezik a teljesítményértékeléssel kapcsolatos panaszkezelés eljárásrendjével.*

HEM 6. standard: Ösztönzési rendszer

AZ ÖSZTÖNZÉSI RENDSZER ÖSZTÖNZI A DOLGOZÓKAT A SZERVEZET EREDMÉNYEIHEZ VALÓ MINÉL NAGYOBB HOZZÁJÁRULÁSRA. AZ ÖSZTÖNZÉS CÉLJA OLYAN ÖSZTÖNZÉSI POLITIKÁK, STRATÉGIÁK, GYAKORLAT ÉS RENDSZEREK KIDOLGOZÁSA ÉS ALKALMAZÁSA, AMELYEK ELŐSEGÍTIK AZ INTÉZMÉNY FELADATAINAK, CÉLJAINAK ELÉRÉSÉT A MEGFELELŐ MUNKATÁRSOK MEGSZERZÉSE, MEGTARTÁSA ÉS MOTIVÁLÁSA ÁLTAL. AZ INTÉZMÉNY VEZETÉSE A JOGI SZABÁLYOZÁSSAL ÖSSZHANGBAN KIALAKÍTTJA AZ INTÉZMÉNYBEN ÉRVÉNYES ÖSZTÖNZÉSI RENDSZERT, AMELY TARTALMAZ BÉRJELLEGŰ ÉS BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSOKAT(ANYAGI JELLEGŰ), VALAMINT NEM ANYAGI JELLEGŰ ÖSZTÖNZÉSI ELEMÉKET.

HEM. 6. standard magyarázata

Az ösztönzés az emberierőforrás-gazdálkodás integráns része, amelynek szorosan illeszkednie kell a szervezet stratégiai elképzeléseihez, a lehetőségekhez és a teljesítményértékelés eredményeihez.

Teljesítmény alapú, jövőbeni teljesítménycélokat kitűző és azok elérését jutalmazó kompenzációs megoldások jelentik a teljesítményösztönzést.

Az ösztönzési rendszer két alappillére a munkaerő-piaci információk megszerzése (a munkaerő-piaci verseny felmérése), valamint a szervezeten belüli bér- és juttatásstruktúra kialakítása. Az ösztönzési rendszereknek a béren kívüli elemei a juttatások, melyek lehetnek pénzbeliek és természetbeliek.

A teljes jövedelem vagy ösztönzési csomag az a jövedelem-együttes, amiben a munkáltató és a munkavállaló megállapodnak. Ez mindazt tartalmazza, amit a munkavállaló munkájáért munkaidejéért cserében kap, tehát az összes személyes javadalmazási formáját: a fix (ilyen az alapbér, a rendszeres pótlék, rendszeres juttatások) és a változó (ilyen a mozgó bér, a prémium, a teljesítmény-bónusz, a teljesítményfüggő bér) pénzbeli és természetbeni munkabér és juttatások (ilyen a mobiltelefon, gépkocsi, étkezési hozzájárulás stb.), kombinálva a rövid- és hosszú távú elemekkel.

A munkatárs szempontjából a javadalmazási rendszer az alábbi igények kielégítésére szolgál:

- alapvető (megélhetési) igények,
- biztonság iránti igény,
- igazságos és méltányos bánásmód iránti igény,
- egyéni igények,
- státusz iránti igény,
- visszajelzés, elismerés iránti igény,
- személyes fejlődés iránti igények.

A munkáltató szempontjából a javadalmazási rendszer a következő célokat szolgálja:

- (jól képzett, tehetséges) munkatársak toborzásának, vonzásának elősegítése,
- munkatársak megtartásának támogatása.

Az ösztönzési rendszer megfelelő működtetéséhez legalább évente egyszer felülvizsgálat szükséges, és folyamatos karbantartásra szorul, amelyet érdemes a létszámtervezéssel egybekötni.

HEM 6. standard felülvizsgálati szempontjai

- *Az intézmény rendelkezik saját ösztönzési rendszerrel.*
- *A munkavállalók számára hozzáférhető és a vezetés által kommunikált az ösztönzési rendszer.*
- *Differenciálás esetén az intézmény vezetése meg tudja indokolni a differenciálás alapját, amely összefügg a teljesítményértékelés eredményével.*

HEM 7. standard: Személyzetfejlesztés

AZ INTÉZMÉNYNEK VAN AZ INTÉZMÉNYI MŰKÖDÉSI ÉS FEJLESZTÉSI CÉLOKHOZ IGAZODÓ SZEMÉLYZETFEJLESZTÉSI TERVE AZ AZT TÁMOGATÓ FINANSZÍROZÁSI TERVVEL ÉS A SZEMÉLYZETFEJLESZTÉST ÉRTÉKELŐ ELJÁRÁSSAL EGYÜTT.

AZ INTÉZMÉNYBEN MINDEN ÉVBEN LEGALÁBB EGYSZER KIDOLGOZZÁK AZ INTÉZMÉNY LÉTSZÁM ÉS UTÁNPÓTLÁS GAZDÁLKODÁSÁHOZ ÉS AZ INTÉZMÉNY FEJLESZTÉSÉHEZ ILLESZKEDŐ SZEMÉLYZETFEJLESZTÉSI TERVET, AZ AZT TÁMOGATÓ FINANSZÍROZÁSI TERVET, MAJD A MEGVALÓSÍTÁS UTÁN ÉRTÉKELIK A MEGVALÓSULT SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS EREDMÉNYÉT ÉS TAPASZTALATAIT.

HEM 7.1. standard: Személyzetfejlesztési szükségletek azonosítása és összegyűjtése

AZ INTÉZMÉNYBEN MINDEN ÉVBEN LEGALÁBB EGYSZER A LÉTSZÁM- ÉS UTÓDLÁSI TERVEK, VALAMINT AZ INTÉZMÉNYI FEJLESZTÉSI TERVEK ALAPJÁN MEGÁLLAPÍTJÁK A SZÜKSÉGES ÉS A HIÁNYZÓ KOMPETENCIÁKAT. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ MEGBESZÉLÉSEK ALAPJÁN (LÁSD HEM 5. STANDARD) ÁTTEKINTIK A MEGLÉVŐ ÉS A HIÁNYZÓ EGYÉNI KOMPETENCIÁKAT, ÉS ÖSSZEGYŰJTIK AZ EGYÉNI SZEMÉLYZETFEJLESZTÉSI SZÜKSÉGLETEKET. AZ INTÉZMÉNYI ÉS AZ EGYÉNI SZÜKSÉGLETEK ÖSSZEVETÉSÉVEL ELKÉSZÍTIK AZ INTÉZMÉNY SZEMÉLYZETFEJLESZTÉSI IGÉNYTÁRÁT.

HEM 7.2. standard: Intézményi és személyre lebontott személyzetfejlesztési terv készítése

AZ INTÉZMÉNYEK VEZETŐJE(I) A SZEMÉLYZETFEJLESZTÉSI IGÉNYTÁR ALAPJÁN, A MUNKATÁRSAINAK TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSÉHEZ KAPCSOLÓDVA, TOVÁBBÁ A FELADATBŐVÍTÉSI, MUNKAKÖR-GAZDAGÍTÁSI LEHETŐSÉGEKET FIGYELEMBE VÉVE MEGHATÁROZZA A MUNKAVÁLLALÓK SZAKMAI-, KÉSZSÉG- ÉS SZEMÉLYISÉGFEJLESZTÉSÉNEK TERÜLETEIT, AMELYET EGYEZTETNEK MINDEN MUNKAVÁLLALÓVAL. AZ EGYÉNI SZEMÉLYZETFEJLESZTÉSI TERVEK ÖSSZESÍTÉSÉVEL INTÉZMÉNYI SZEMÉLYZETFEJLESZTÉSI TERVET KÉSZÍTENEK.

HEM 7.3. standard: Gondoskodás a személyzetfejlesztés támogatásáról (döntések, feltételek és finanszírozás)

AZ INTÉZMÉNY VEZETÉSE A FENNTARTÓVAL VALÓ EGYEZTETÉS ÉS A LÉTSZÁM- ÉS UTÓDLÁSI TERVEK, VALAMINT AZ INTÉZMÉNYI FEJLESZTÉSI TERVEK ALAPJÁN GONDOSKODIK A SZEMÉLYZETFEJLESZTÉST ÉRINTŐ DÖNTÉSEK MEGHOZATALÁRÓL, A SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS FELTÉTELEIRŐL ÉS A FINANSZÍROZÁSRÓL.

HEM 7.4. standard: Személyzetfejlesztés értékelése

AZ INTÉZMÉNY VEZETÉSE ÉVENTE LEGALÁBB EGYSZER – A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSEL EGYÜTT KEZELVE – ÉRTÉKELI A SZEMÉLYZETFEJLESZTÉSI TERVEK TELJESÜLÉSÉT ÉS A SZEMÉLYZETFEJLESZTÉSI ELJÁRÁSOK HATÁSAIT.

HEM 7.1.–7.1. standardok magyarázata

A személyzetfejlesztés célja az intézmény működtetését és fejlesztését biztosító munkaköri kompetenciáknak, az emberi erőforrásoknak optimális biztosítása. A szolgáltató intézmények legfontosabb erőforrása az azt működtető emberekben van. Ahhoz, hogy a megfelelő kompetenciák a jelenben és a jövőben rendelkezésre álljanak, a világ és a környezeti igények változását követő személyzetfejlesztésre van szükség az intézmény oldaláról, és az életen át tartó tanulásra az egyén oldaláról.

Az intézményi működtetést és fejlesztést alapul véve szükséges a személyzetfejlesztési szükségletek azonosítása (belső kompetencia kereslet), a meglévő kompetenciák felmérése (belső kínálat) a munkakörök betöltőinél, és a különbségek megállapítása. Ez alapján lehetséges csak elkészíteni az intézményre vonatkozó összesített és az egyénekre is lebontott személyzetfejlesztési terveket akár a következő 1-5 évre is kiterjedően.

A munkatársak jelenlegi teljesítményének javítása, szakmai felkészültségük, attitűdjük fejlesztése, készség- és tudásszintjének emelése érdekében évenként meg kell határozni a munkavállalókra vonatkozó egyéni fejlesztési célokat.

A fejlesztési célok kijelölésénél egyrészt a jelenlegi teljesítményt, másrészt a jövőbeli feladatokra való felkészülést ajánlott figyelembe venni. A fejlesztési célokról a munkatárs és a vezető konszenzussal dönt.

A fejlesztési célokat a kompetenciák, az ismeretkör, tevékenység, stb. megadásával lehet meghatározni. Ajánlást tartalmazhat a fejlesztés megvalósításának módjára, módszereire is (pl. önképzés; szakirodalom tanulmányozása; eseti próba feladatok megoldása;

tanfolyamon, iskolarendszerű képzésen, konferencián való részvétel; előadás tartása; tapasztalt kollégával való konzultációs lehetőség, mentor kijelölése; egyéni feladatok megoldása, stb.). (A módszerekről még lásd Fogalommagyarázat a Humán erőforrás-menedzsment (HEM) standardhoz c. gyűjteményt).

A személyzetfejlesztési terv csak terv marad, ha azt nem követik a feltételek biztosítására vonatkozó döntések, és az intézmény számára feltétlenül szükséges finanszírozás biztosítása a fenntartóval való érdekegyeztető tárgyalás eredményeként. Egyéb források elérése is hasznos lehet (pl. pályázatok) a finanszírozás megoldása érdekében.

A tapasztalatok és az eredmények levonásához, a további fejlesztési célok kitűzéséhez és a korrekciók megtételéhez az intézmény vezetésének évente legalább egyszer értékelnie szükséges a személyzetfejlesztési tervek teljesülését és a személyzetfejlesztési eljárások hatásait.

HEM. 7.1-7.4. standardok felülvizsgálati szempontjai

- *Az intézményben a vezetés meghatározza a személyzeti fejlesztési szükségleteket. Ennek eredményeként rendelkezésre áll a személyzetfejlesztési szükségleti tár.*
- *Az intézményben a vezetés meghatározza azokat a munkaköröket, ahol feltétlenül egyéni fejlesztési tervet kell készíteni és megvalósítani.*
- *Az intézményben van legalább évente aktualizált személyzetfejlesztési terv. Ebben dokumentálva van a minden egyes vezetőre és munkatársra lebontott és az intézményre vonatkozóan összesített személyzetfejlesztési terv – annak ütemezésével és finanszírozás tervével együtt. (Név, fejlesztési cél, fejlesztési eszköz/eljárás, ütemezés, finanszírozás módja és forrása.)*
- *A munkavállalók rendelkeznek a munkakörüik betöltéséhez szükséges végzettségekkel és kompetenciákkal.*
- *Az intézményben a személyzetfejlesztés tapasztalatai és az eredmények megjelennek az év végi intézményi beszámolóban.*

HEM 8. standard: Utánpótlástervezés, karrierrendszer

A SZOCIÁLIS ÉS GYERMEKVÉDELMI SZOLGÁLTATÁSOKAT NYÚJTÓ INTÉZMÉNY UTÁNPÓTLÁSTERVEZÉSÉT, MUNKATÁRSI KARRIER-TERVEZÉSÉT LEÍRÓ ELJÁRÁS.

AZ INTÉZMÉNY VEZETÉSE TUDATOSAN TÖREKSZIK A FOGLALKOZTATÁSBAN KÖZÉP- ÉS RÖVID TÁVON VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK ALAPJÁN AZ UTÁNPÓTLÁS TERVEZÉSÉRE, A MEGFELELŐ JELÖLTEK TUDATOS FEJLESZTÉSÉRE ÉS KIPRÓBÁLÁSÁRA.

HEM 8.1. standard: Utánpótlási szükséglet felmérése

A SZOCIÁLIS ÉS GYERMEKVÉDELMI SZOLGÁLTATÁSOKAT NYÚJTÓ INTÉZMÉNY VEZETÉSE ÉVENTE LEGALÁBB EGYSZER – A LÉTSZÁMTERVEZÉSSEL ÖSSZEFÜGGŐEN – FELMÉRI, HOGY MELY MUNKAKÖRÖKBEN VÁRHATÓ A KÖVETKEZŐ ÉVEKBEN ÜRESEDÉS, VAGY MELYEBEN JELENHET MEG LÉTSZÁMSZÜKSÉGLET BŐVÍTÉSE IRÁNTI IGÉNY.

HEM 8.2. standard: Karriertervezés a lehetséges belső jelölteknek

AZ INTÉZMÉNY ILLETÉKES VEZETŐJE/VEZETÉSE A POTENCIÁLISAN ALKALMAS MUNKAVÁLLALÓVAL EGYEZTETETT MÓDON ELKÉSZÍTI AZ EGYÉNI KARRIERTERVET, AMELYBEN MINIMÁLISAN SZEREPELNEK: A KARRIERCÉLOK, FEJLESZTÉS CÉLJAI, ÜTEMEZÉSE ÉS MÓDSZEREI, A KRITIKUS DÖNTÉSI PONTOK, A LEHETSÉGES MUNKAKÖRÖK.

HEM 8.3. standard: Egyéni fejlesztés

AZ INTÉZMÉNYEK A VEZETÉSI, IRÁNYÍTÁSI ÉS A KÜLÖNLEGES SZAKÉRTELMET IGÉNYLŐ FELADATOK ELLÁTÁSÁRA TUDATOSAN FELKÉSZÍTIK AZ ARRA ALKALMAS MUNKAVÁLLALÓKAT. (LÁSD MÉG A HEM 7.2. STANDARDOT!)

HEM 8.1–8.3. standard magyarázata

A szervezetek teljesítménye nagymértékben függ attól, hogy milyen a vezetési, irányítási színvonal, és milyen szakértelemmel rendelkeznek a munkatársak. A vezetés, a feladatellátás irányítása menedzser technikák alkalmazását, különböző kompetenciák jó színvonalú birtoklását, valamint megfelelő gyakorlatot feltételeznek. A vezetésre alkalmas személyeknél ezeket a tudásokat és készségeket célzottan fejleszteni szükséges a vezetői utánpótlás érdekében. A vezetői készségek több év alatt fejlődnek és érnek be.

A teljesítményértékelési folyamatban a vezetői feladatokat ellátó, ill. a vezetésre tehetséges, kiválasztott munkatársakat a szervezet vezetője(i) a vezetési képesség szempontjából is értékeli(k). Számukra a vezetési képességeket is fejlesztő feladatokat és képzési lehetőségeket biztosít(anak) a jelenlegi vezetők.

A speciális tudás iránti igény is egyre inkább terjed a szociális szférában (pl. adósságkezelés, animálás, munkaerőpiac, mediálás), így érdemes a kiemelkedő teljesítményű speciális érdeklődésűeket és tudásúakat igazi specialistává fejleszteni. A feladatok bővülése és egyre komplexebbé válása is indokolja a tudatos utánpótlás- és karrierrendszer működtetését. A speciális szakértelem nem csak különleges és rendszeres továbbképzéseket igényel, hanem jelentős gyakorlatot és tapasztalatszerzést, valamint szupervíziót is.

A karriertervezés lépései:

- A jelenlegi és az ismert jövőbeli szervezeti vagy személyi változásokból (pl. nyugdíjazás, külföldi ösztöndíj, GYES stb. miatt) kiindulva meg kell határozni, hogy mely munkakörökre történjen az utódok nevesítése
- A lehetséges jelöltek azonosítása, kiválasztása
- Önértékelés és potenciálértékelés
- Az önértékelés összevetése a teljesítményértékelés eredményeivel
- A konkrét karriercélok meghatározása
- A kritikus döntési pontok kijelölése
- Egyéni fejlesztési terv elkészítése

Az egyéni fejlődés felmérése és a lehetséges munkakörök alakulásának függvényében történhetnek meg a kinevezések.

HEM 8.1. standard felülvizsgálati szempontjai

- *Az éves létszámtervben szerepelnek a vezetői és a szakértői utánpótlástervek.*
- *Bizonyos kulcspozíciókra való felkészítés érdekében egyéni fejlesztési és karriertervek készülnek. (Lásd még HEM 7.2.)*
- *Kulcspozíciók megüresedése és/vagy újak megnyílása esetén először az utánpótlás- és karrierfejlesztésben résztvevők kompetenciáit, alkalmasságát vizsgálja meg az intézmény vezetése.*

HEM 9. standard: Gondoskodó létszámleépítés gazdasági vagy szervezeti indok alapján történő elküldés esetén

AZ INTÉZMÉNYNEK VAN LÉTSZÁMLEÉPÍTÉSI ELJÁRÁSA, AMENNYIBEN A LEÉPÍTÉS HÁTTÉRÉBEN GAZDASÁGI VAGY SZERVEZETI OKOK VANNAK

AZ INTÉZMÉNYBEN SZÜKSÉG ESETÉN TUDATOSAN GONDOSKODNAK A GAZDASÁGI ÉS SZERVEZETI OKBÓL KÉNYSZERŰEN TÁVOZÓ MUNKAVÁLLALÓK EMBERI MÉLTÓSÁGOT TISZTELETBEN TARTÓ TÁVOZÁSÁRÓL, ÉS LEHETŐSÉG SZERINT SEGÍTIK AZ ÚJRAKEZDÉSÜKET.

HEM 9.1. standard: A létszámleépítési terv meghatározása

AZ INTÉZMÉNY VEZETÉSE A KÖZPONTI AJÁNLÁSOK ALAPJÁN – AMENNYIBEN AZ RENDELKEZÉSRE ÁLL – AZ ÉRDEKKÉPVISELETEKKEL EGYEZTETVE KIALAKÍTIJA A LÉTSZÁMLEÉPÍTÉS ELVEIT, SZABÁLYAIT ÉS ELJÁRÁSRENDJÉT A LÉTSZÁMLEÉPÍTÉS ELŐTT LEGALÁBB 1-3 HÓNAPPAL.

HEM 9.2. standard: Külső és belső kommunikáció tudatos meghatározása

AZ INTÉZMÉNYBEN AZ INTÉZMÉNY VEZETÉSE AZ ÉRDEKKÉPVISELETEKKEL EGYEZTETETT FORMÁBAN MEGHATÁROZZA, HOGY A LÉTSZÁMLEÉPÍTÉS SORÁN MIT ÉS HOGYAN KOMMUNIKÁLNAK A SAJTÓ, A BELSŐ MUNKATÁRSÁK ÉS A LÉTSZÁMLEÉPÍTÉSRE KERÜLŐK IRÁNYÁBA.

HEM 9.3. standard: Gondoskodás a létszámleépítés során az intézményből kikerülő munkavállalók emberi méltóságát tiszteletben tartó távozásáról, és lehetőség szerint az újrakezdés segítéséről

AZ INTÉZMÉNY VEZETÉSE AZ ÉRDEKKÉPVISELETEKKEL EGYEZTETETT FORMÁBAN, A JOGI SZABÁLYOZÁSNAK MEGFELELŐEN, AZ EMBERI MÉLTÓSÁGOT IS TISZTELETBEN TARTVA BÚCSÚZIK A LÉTSZÁMLEÉPÍTÉS SORÁN AZ INTÉZMÉNYBŐL KIKERÜLŐ MUNKATÁRSÁKTÓL. A VEZETÉS LEGALÁBB INFORMÁCIÓS ÉS KAPCSOLATI TÁMOGATÁST NYÚJT A TÁVOZÓK ÚJRAKEZDÉSÉHEZ.

HEM 9.4. standard: Gondoskodás az intézményben továbbra is munkavállalóként maradó munkatársak munkafeltételeinek és munkafolyamatainak biztosításáról

AZ INTÉZMÉNY VEZETÉSE GONDOSKODIK AZ INTÉZMÉNYBEN TOVÁBBRA IS MUNKAVÁLLALÓKÉNT MARADÓ MUNKATÁRSOK MUNKAFOLYAMATAINAK OPTIMALIZÁLÁSÁRÓL ÉS A MEGVÁLTOZÓ MUNKAFELTÉTELEK BIZTOSÍTÁSÁRÓL.

HEM 9.1.–9.4. standard magyarázata

Ezt a standardot csak akkor indokolt betartani, ha az intézményben gazdasági és/vagy szervezeti okokra visszavezethető létszámleépítésre kerül sor. Ebben az esetben a kényszerűen kikerülő munkavállaló nem tehet a létszámcsökkentésről, teljesítette a teljesítményelvárásokat és nem követett el olyan tettet, amely indokolná a felmondását. Ebben az esetben az intézménytől elvárható, hogy a jogilag kötelező szabályokon túl az emberi méltóságot is vegye tiszteletbe a távozóktól való búcsú során, és lehetőségeihez mérten támogassa (ajánlólevéllel, referencia nyújtásával, hasznos információkkal, a kapcsolati tőke használatával, stb.) az érintett munkavállaló újakezdését (új állás megtalálása, képzésen való részvétel, vállalkozás alapítása).

A távozók megnyilvánulásai és a sajtó reagálása erősen befolyásolja a fenntartóról, az intézményről és annak vezetéséről a környezetben kialakuló arculatot, ezért a gondoskodó létszámleépítésnek jelentős PR előnye is van.

Maradók szempontjából is fontos, hogyan távoztak a leépítettek, és hogyan búcsúztak az elmenőktől. A létszámleépítés általában átszervezéssel, folyamatoptimalizálással jár együtt (szabályozások, folyamatok, munkamegosztás is változhat), amelyről a maradókat tájékoztatni szükséges. Ha a munkamegosztás változik, azt a munkaköri leírásokba is át kell vezetni. (Lásd még HEM 1. standard)

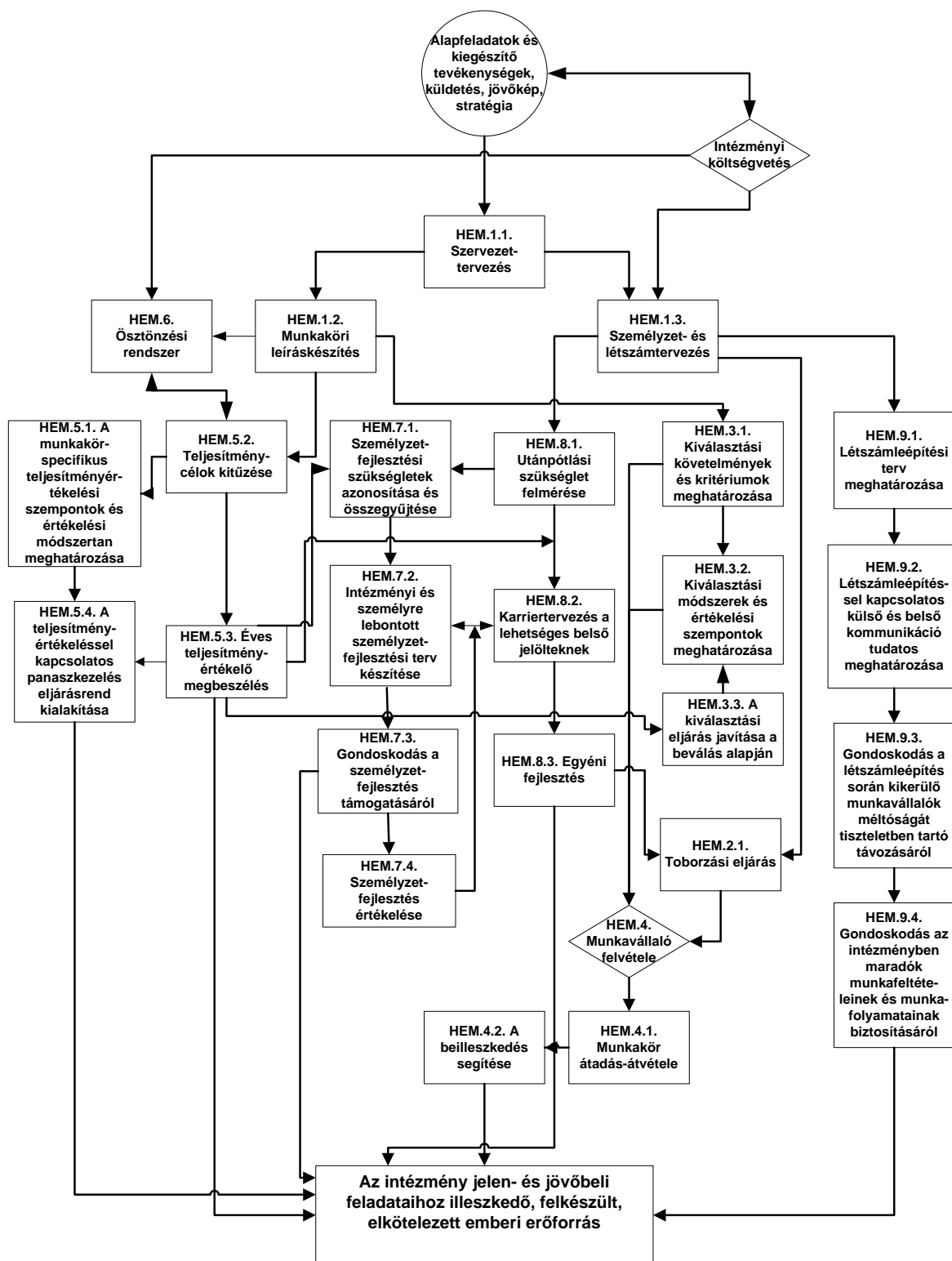
HEM 9.1.–9.4. standardok felülvizsgálati szempontjai

- *Az intézmény létszámleépítés esetén rendelkezik az érdekképviselőkkel egyeztetett létszámleépítési tervvel, amely tartalmazza a létszámleépítés elveit, szabályait és eljárásrendjét.*
- *Az intézmény létszámleépítés esetén rendelkezik kommunikációs tervvel.*
- *Az intézmény létszámleépítés esetén az emberi méltóságot figyelembe véve búcsúzik el a távozóktól, és lehetőségeihez mérten támogatást nyújt a leépítésre kerülőknek.*

- *A létszámleépítés esetén a távozók munkáját a vezetés úgy osztja el a maradó munkavállalók között, hogy ezáltal biztosítsa a hatékony munkavégzést és annak feltételrendszerét (pl. folyamatok újjászervezése, IT alkalmazás kiterjesztése stb.) . A munkaköri leírásokat az átszervezett munkafeltételeknek és optimalizált folyamatoknak megfelelően írják át.*

7. MELLÉKLETEK, FÜGGELÉKEK

7.1. Melléklet: A HEM rendszerelemeinek folyamatábrája



7.2. Melléklet: Dokumentumok listája a standardok felülvizsgálati követelményei alapján

1. Szervezeti struktúra leírása (szervezeti egységek, hierarchiai szintek és hatáskörök)
2. Munkaköri leírás
3. Éves személyzet- és létszámterv
4. Munkaerő-toborzási eljárás-leírás
5. Munkakör specifikus kiválasztási szempontrendszer és értékelési módszer
6. Munkakör átadását- átvételét igazoló dokumentum
7. Munkakörhöz kialakított munkakör-specifikus teljesítményértékelési szempontrendszer és értékelési módszertan
8. Teljesítményértékelési dokumentum
9. Teljesítményértékelési panaszkezelés eljárásrend
10. Ösztönzési rendszer leírása
11. Személyzetfejlesztési szükséglettár
12. Azon munkakörök meghatározása, amelyekre egyéni fejlesztési terv készülhet az utánpótlás- és karrier-rendszeren belül
13. Személyzetfejlesztési terv (egyéni és intézményi összes)
14. Szervezet-módosítási terv
15. Létszámleépítési terv + létszámleépítéssel kapcsolatos külső és belső kommunikációs terv

7.3. Melléklet: Munkaköri leírás minta

(A minta használata nem kötelező. Ötleteket tartalmaz, amelyeket az intézmény jellemzőire kell szabni, adaptálni.)

A munkakört betöltő neve: _____
Szervezeti egység: _____
Közvetlen felettes (szervezeti/szakmai): _____

A munkakör azonosítása:

Megnevezése:	_____
FEOR besorolása:	_____
Kinevezés, munkaviszony időtartama:	_____
Munkavégzés helye:	_____
Munkavégzés ideje, munkarend:	_____

A munkakör fő célkitűzése: _____

Szervezeti kapcsolatok:

Akitől még kaphat utasítást:	_____
Aki ellenőrzi:	_____
Alárendelt munkakörök:	_____
Kinek adhat még – pótlólagos – szakmai útmutatást:	_____
Aki helyettesíti:	_____
Akit helyettesít:	_____
Mellérendelt munkakörök:	_____

Különleges hatáskörök és kötelezettségek.	
Szervezeten kívüli kapcsolatok (kivel és milyen ügyben tart kapcsolatot):	
Munkavégzés munkarendje:	

Felelősségek és kötelezettségek:

Pénzért, anyagi erőforrásokért, gazdálkodásért:	
Berendezésekért, eszközökért, anyagokért:	
Emberekért (saját, mások munkájáért, biztonságáért):	
Döntésekért:	
Információval való ellátásért (kit és miről):	
Az intézmény imázsának formálásáért (helyszín, média):	

Hatáskör, jogosultság:

Hatáskör kiterjedése:	
Elvárt legfontosabb eredmények, teljesítmény:	

Munkafeladatok:

Legfontosabb/ rendszeresen végzendő munkafeladatok:	
Időszakosan vagy szabálytalan időközönként végzendő munkafeladatok:	

Környezeti feltételek és hatások:

Kockázatot jelentő tárgyi feltételek:	
Kockázatot jelentő személyi feltételek:	

Információsükséglet és csatorna (kitől kérhet és kinek kötelessége tájékoztatást vagy konzultációt adni):

Ügy, téma:	Munkakör/személy:

Javadalmazás és formái:

Bér jellegű:	
Juttatások:	
Nem anyagi vagy egyéb:	

Munkaköri követelmények:

Iskolai végzettség:	
Szakképzettség:	
Speciális végzettségek, tanfolyami vizsgák (hatósági, stb.):	
Nyelvismeret:	
Informatikai ismeretek, készségek:	
Munkatapasztalat (terület és idői követelmények):	
Képességek:	
Szakmai készségek,	

alkalmazás:	
Fizikai képességek (állóképesség, kéz- és ujjúgyesség stb.):	_____
Értékek és attitűdök, viselkedési stílus, személyiség:	_____
Egészségi állapotra vonatkozó (ha szükséges megjelölni):	_____
Jogi alkalmasság (büntetlen előélet):	_____
Egyéb:	_____

Megjegyzések

Dátum

Aláírók:

munkavállaló

munkaadó

7.4. MELLÉKLET: Toborozási igény nyomtatvány

AJÁNLÁS – MINTA

(A minta használata nem kötelező. Ötleteket tartalmaz, amelyeket az intézmény jellemzőire kell szabni, adaptálni.)

Szervezeti egység neve			
Pozíció(k) száma		Pozíció(k) megnevezése	
Munkavégzés helye			
Munkaköri csoport		Felajánlott alaphír	Bérbesorolás szerinti * Egyéb
Közvetlen munkahelyi vezető			
Belépés várható ideje			
Felvétel indoklása			
Alkalmazás módja (*)	Határozatlan * Határozott	Határozott időtartama*	Próbaidő* hónap
Munkakör ismertetése / feladatok			
Iskolai végzettség szintje		Irányultsága	
Szükséges egyéb képzettségek			
Nyelvismeretek		foka, vizsga fajtája	
Gyakorlati évek száma			
Kompetenciák, elvárások			
Információt adó személy		telefonszáma	

_____, 20____.

szervezeti egység
vezető

(*) Megfelelő aláhúzendó és a szükséges időtartam megadandó

7.5. melléklet: Minta a teljesítményértékeléshez

(A minta használata nem kötelező. Ötleteket tartalmaz, amelyeket az intézmény jellemzőire kell szabni, adaptálni.)

AZ ÉRTÉKELT NEVE: EGYSÉG:

AZ ÉRTÉKELT MUNKAKÖRE: ÉRTÉKELŐ NEVE ÉS MUNKAKÖRE:

IDŐSZAK, AMIRE AZ ÉRTÉKELÉS VONATKOZIK.....- TÓL
.....- IG
.....- TÓL
.....- IG

1. RÉSZ: ÁLTALÁNOS ATTITÚDOK ÉS SZERVEZETI ÉRTÉKEK MEGJELENÉSE A VISELKEDÉSBEN

1. Ügyfél orientáció:					<i>Példa, bizonyíték, pontosság:</i>
<input type="checkbox"/> Egyáltalán nem figyel ügyfél /kliens/ ápolat érdekeire, szempontjaira. Az ügyfelek többször panaszt emeltek ellene.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Minden munkájában figyelembe veszi az ügyfél/kliens/ápolat érdekeit. Az ügyfelek többször elismerően nyilatkoztak róla.	
2. Eredmény orientáció:					<i>Példa, bizonyíték, pontosság:</i>
<input type="checkbox"/> Munkájának eredményeivel nem törődik, a munkaidőt sok felesleges tevékenységgel tölti ki. Feladatait sok hibával végzi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Munkájának eredményeire figyel. Feladatait határidőre magas minőségben teljesíti.	

3. Nyitottság az új tanulása és alkalmazása iránt:					<i>Példa, bizonyíték, pontosság:</i>
<input type="checkbox"/> Évek óta nem volt képzésen és szakmai rendezvényen. Az intézményi tudásmegosztó foglalkozásokon nem vesz részt. Biztatás, támogatás esetén sem hajlandó módosítani gyakorlatán.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Gyakran jelzi tanulási igényét, és jelenleg is tanul. Gyakorlatába igyekszik beilleszteni a tanultakat. Munkatársaival megosztja tudását, tapasztalatait.	
4. Felelősség, megbízhatóság:					<i>Példa, bizonyíték, pontosság:</i>
<input type="checkbox"/> Felelőtlen és megbízhatatlan. Nem látja be viselkedésének lehetséges következményeit. Ártott, kárt okozott az egyik ügyfélnek. A szabályokat rendszeresen áthágja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Munkáját maximális felelősségtudattal végzi, számol a viselkedésének következményeivel. A szabályokat érti, meg is tudja magyarázni a funkciójukat. Másokat is erre biztat. Munkavégzése egyenletesen magas színvonalú.	
5. Együttműködési készség:					<i>Példa, bizonyíték, pontosság:</i>
<input type="checkbox"/> Kollégáival gyakorta került konfliktusba, amit ő provokált ki. Nehezen működik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Együttműködése a kollégáival példaértékű. Odafigyelő és segítőkész. Közvetítőként segített mások konfliktusainak megoldásában, a felek számára elfogadható ötleteket adott a nehézségek megoldásához.	

6.					<i>Példa, bizonyíték, pontosság:</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2. RÉSZ: MUNKAKÖRI KÉSZSÉGEK MEGNYILVÁNULÁSA A MUNKA VÉGZÉS BEN

1. Problémamegoldó gondolkodás, rugalmasság, kreativitás:					<i>Példa, bizonyíték, pontosság:</i>
<input type="checkbox"/> Nincs eredeti ötlete, csak a rutinokban gondolkodik. Másától várja a problémák megoldását. (passzív kivárás, javaslatok nélküli, nem tud kombinálni)	<input type="checkbox"/> Kétségbeesik, ha el kell térni a tervtől, valami változik, nehézség lép fel. Önállóan nehezen old meg problémákat. Ötletei nem illeszkednek a feltételekhez, alig használhatóak. (elkötelezett, de ötletek nélküli)	<input type="checkbox"/> Sémákat ismer és alkalmaz. Összetett, kombinációt igénylő feladat megoldása sok időt vesz el tőle. Ötletei időnként alkalmasak a helyzet önálló megoldására. (szematikus gondolkodás, neheztelt kombináció)	<input type="checkbox"/> El tud térni a sémáktól, célt és eljárást váltani szükség esetén. Ötletei, javaslatai megfelelőek és alkalmazhatóak. (szükséges alkalmazkodóképesség)	<input type="checkbox"/> Gyorsan kapcsol és vált, ötletei kreatívok és jól alkalmazhatóak összetetten neheztelt esetben is. Figyelembe veszi a feltételeket és a lehetséges eszközigenyt. (kreatív, sokszempontú mérlegelésre képes)	
2. Panaszkezelés (értő meghallgatási készség, diplomáciai érzék):					<i>Példa, bizonyíték, pontosság:</i>
<input type="checkbox"/> Nem hallja és hallgatja meg a szükségleteket és a problémákat. Visszautasító, túlértékény és önközpontú. Kifogás esetén felháborodva utasítja el a „vádat”. Nem segíti az érintettet, hogy belássa saját érdekeit.	<input type="checkbox"/> Nem mutatja ki ellenérzését, de látszik a viselkedésén az elutasítás. Mindent az orvosra, vagy a vezetőjére, a többi munkatársra fog.	<input type="checkbox"/> Igyekszik semlegesen viselkedni, nem látszani. Kifogás esetén szól a vezetőjének vagy az orvosnak / nővérnek. A szakmai vonatkozású kérdésekre válaszol.	<input type="checkbox"/> Igyekszik megérteni a szükségleteket, problémákat. Tisztázza problémát és igyekszik kielégíteni a szükségletet/beláttatni a saját érdeket. Nem kezdeményez konfliktust.	<input type="checkbox"/> Elfogadó, türelmes, megértő. Tisztázza problémát, és lépéseket tesz/bevon másokat a megoldás érdekében. Közvetít a vitás felek között.	
3.:					<i>Példa, bizonyíték, pontosság:</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. RÉSZ: KITŰZÖTT EGYÉNI CÉLOK TELJESÍTÉSE

TÁRGYÉV ÉRTÉKELÉSE

Kitűzött cél tárgyévire	Határidő	Teljesült?	Ha nem, miért? Okok:
		<input type="checkbox"/> Igen <input type="checkbox"/> Nem	
		<input type="checkbox"/> Igen <input type="checkbox"/> Nem	
		<input type="checkbox"/> Igen <input type="checkbox"/> Nem	

TANULSÁGOK,

MÓDOSÍTANDÓ:

.....

.....

.....

ÖSSZESÍTETT ÉRTÉKELÉS:

1	2	3	4	5	6	7
Elfogadhatatlan magatartás.	Elvárásoknak több területen nem megfelelő magatartást mutat.	Elvárásoknak 1-2 területen nem megfelelő magatartás t mutat..	Elvárásoknak megfelelő magatartást mutat..	Elvárásokat 1-2 területeken meghaladó magatartást mutat..	Elvárásokat több területen meghaladó magatartást mutat..	Mások által követendő, példaértékű magatartást mutat..
Elfogadhatatlan teljesítményt nyújt.	Elvárásoknak több területen nem megfelelő teljesítményt nyújt.	Elvárásoknak 1-2 területen nem megfelelő teljesítményt nyújt.	Elvárásoknak megfelelő teljesítményt nyújt.	Elvárásokat 1-2 területeken meghaladó teljesítményt nyújt.	Elvárásokat több területen meghaladó teljesítményt nyújt.	Kiemelkedő, példaértékű teljesítményt nyújt.

KÖVETKEZŐ ÉVRE VONATKOZÓ CÉLKITŰZÉSEK

Kitűzött cél tárgyra	Határidő	Feltételek, támogatók	Szükséges cselekvések, akciók:

4. RÉSZ: MUNKATÁRS KOMPETENCIÁINAK HASZNOSÍTÁSA ÉS FEJLESZTÉSE

MUNKATÁRS ERŐSSÉGEI	MILYEN TOVÁBBI TERÜLETEN, ÚJ FELADATOKBAN LEHET HASZNOSÍTANI?

MUNKATÁRS FEJLESZTENDŐ TERÜLETEI	MILYEN PÓTLÁST VAGY FEJLESZTÉST IGÉNYEL?

Egyéb észrevételek, megjegyzések:

Munkatárs megjegyzései:

.....
Értékelt aláírása

.....
Értékelő aláírása

.....
Közvetett felettes aláírása

Dátum:

Dátum:

Dátum:

7.6. Melléklet: Fogalom-magyarázat a Humánerőforrás-menedzsment (HEM) standardhoz

Alapbér:

Az alapbér a fix javadalmazás alapvető része, az adott munkakörben szokásos munkakörülmények és munkafeltételek mellett átlagos munkaintenzitással végzett munka díjazása. A személyi alapbért munkaszerződésben, időbérben kell meghatározni. Formáját tekintve ez lehet órabér, napi, heti, havi vagy éves bér. Személyi alapbér megállapítása teljesítménybér alkalmazása esetén is kötelező. Ilyenkor a személyi alapbér a pótlékok, az állásidőre fizetett bér stb. számítási alapja. (Galambos J., 2005)

Beilleszkedés:

Ha a kiválasztás folyamatában mind a szervezet, mind az egyén elfogadják egymást, a felvételt követően a potenciális jelöltből új tag lesz, aki hosszú szocializációs folyamat révén válik a szervezet teljes értékű tagjává. Ennek során a munkavállaló megérti és átveszi a szervezeti értékeket, normákat, hiedelmeket, a hatékony teljesítményhez kívánatos magatartásformákat, a munkaköréhez szükséges ismereteket. Fokozatosan azonosul a szervezettel, és külsőből belső munkatárssá válik. A szervezeti szocializáció eredményeként mind a szervezet, mind az új munkatárs elégedetté válik egymással.

Beilleszkedési program:

Az újonnan felvett vagy a szervezetben áthelyezett, új munkakört kapó munkavállaló szervezeti szocializációját elősegítő program, amelynek része az orientációs foglalkozás, a betanítás, a munkavégzés és a munkaköri követelmények megismertetése, a tájékozódás segítése a szervezetben, a mentorálás, a bevonás projektmunkákba, az értékelő megbeszélések, és az együttműködés kialakításának előmozdítása (szokások, kommunikáció, szervezeti kultúra megismertetése) a munkatársaknál. Szükség lehet rá új munkahelyre való felvétel, új beosztásba, munkakörbe helyezés alkalmával, és/vagy a szervezet alapvető átalakítása során.

Bérpótlékok:

Az átlagos munkafeltételektől eltérő, a személyi alapbér megállapításánál figyelembe nem vett körülmények között végzett munka, illetve a speciális munkaköri követelmények, valamint az általánostól eltérő munkaidő-beosztás külön díjazására szolgál. Különösen akkor indokolt az alkalmazásuk, ha a pótlék fizetésére okot adó eltérő munkavégzési körülmények nem állandó jellegűek, ezért nem indokolt magasabb személyi alapbért megállapítani, illetve akkor, ha csak a munkavállalók egy részét érintik az eltérő munkakörülmények.

Néhány egyéb pótlékfajta: különleges körülmények között végzett munkáért fizetett pótlékok (pl. melegüzemi, veszélyességi, pénzkezelési pótlék stb.), különleges képesítés alapján fizetett pótlékok (pl. nyelvpótlék, képzettségi pótlék, járművezetői pótlék), különleges beosztásért fizetett pótlékok (pl. vezetői pótlék), a tanulók vagy átképzésben résztvevők oktatásáért fizetett pótlék, egyéb pótlékok, melyeket jogszabály vagy munkaszerződés vagy kollektív szerződés határoz meg. (Galambos J., 2005)

Beválás:

Az egyén és a pálya/munkakör valóságos megfelelése, amelyben az egész személyiség alkalmazkodó teljesítménye nyilvánul meg.

Humánerőforrás-menedzsment vagy emberierőforrás-menedzsment (Human Resource Management)

A munkaerőt nem költségtenyezőként, hanem fontos, sőt legfontosabb erőforrásként tekintő szemlélet és gyakorlat. A vezetőtől, aki a stratégiai felsővezetői körben foglal helyet, nem egyszerű funkcionális tevékenységeket követel meg, hanem értékteremtő hozzájárulást a vállalati/intézményes hatékonyságnöveléshez. Feladata olyan integrált humán rendszerek kiépítése és működtetése, amelyek biztosítják a folyamatos fejlődést. Ilyenek például: toborzás és kiválasztás, képzési- és személyzetfejlesztési rendszerek, teljesítményértékelés, munkakör-értékelés, kompenzáció-menedzsment, utánpótlás- és karrier-rendszer, szervezeti kommunikáció, a szervezetfejlesztés koordinációja stb. A tevékenység egy része mint belső szolgáltatás jelenhet meg.

Javadalmazás:

Javadalmazás alatt általában anyagi ösztönzést értünk, tehát amikor a munkájáért, a szervezeti tagságáért, a teljesítményéért cserébe pénzbeli vagy természetbeni javakat kap a munkavállaló. Ezt szokás kompenzációnak is nevezni (a munkaidejéért, az erőfeszítéseitért kapja cserébe, kompenzálásként a munkavállaló).

A feltételekhez nem kötött javadalmazási elemeket hívják a javadalmazás fix elemeinek, amelyeket az aktív munkaviszonyban lévő munkavállaló hónapról hónapra megkap a munkaidejéért cserébe. Ilyen például az alapbér, a rendszeres pótlékok, a rendszeres juttatások.

A valamilyen feltételhez – az egyén vagy csoport, illetve a szervezet teljesítményéhez, az egyén hozzájárulásához vagy kompetenciáihoz – kötött javadalmazási elemeket nevezik a javadalmazás változó elemeinek. Ezeket a munkavállaló nem rendszeresen, vagy változó összegben kap a megegyezett feltétel teljesítésétől függően. Nevezik változó bérnek, mozgó bérnek vagy feltételhez kötött bérnek is, de gyakran ezt értik ösztönzési programok alatt is. Legismertebb fajtái a teljesítményfüggő bér, a prémium, a teljesítmény bónusz, a nyereségrészesedés, a jutalék.

A „teljes körű javadalmazás“ fogalma inkább az ösztönzés fogalmába illik, mert mindent tartalmaz, ami a munkavállalók szemében érték a munkahelyükön: magában foglalja a javadalmazási csomagon felül (tárgyi és emberi) a munkakörnyezet minőségét, az értelmes munkát, a karrierlehetőségeket, a munka és magánélet egyensúlyát is. (Galambos J., 2005)

Jutalom:

Nem előre meghatározott teljesítmény-követelményeken alapszik, mint a mozgó bér, hanem a munkaviszonnyal összefüggő körülmények utólagos értékelése alapján, a munkáltató mérlegelési jogkörében adható. Általában a tartósan kiemelkedő teljesítményt nyújtó munkavállalóknak adják.

A munkavállaló a jutalomra nem szerez alanyi jogot. Motiváló ereje sokkal kisebb, mint a mozgó béré, hiszen a munkavállaló nem számíthat rá, nem tudja előre, mit kell tennie érte, és sokszor utólag sem lehet biztos benne, miért is kapta. (Galambos J., 2005)

Juttatás:

Pénzügyi-adóügyi megfontolásokból, a dolgozók szervezet iránti elkötelezettségének növelése céljából, vagy a munkavállalók iránti gondoskodás kifejezésének és a versenyképes javadalmazás nyújtásának szándékával a béren felül természetben adott kiegészítő jövedelem, vagyoni érték, amelynek ellenértékét a munkavállalónak nem kell megfizetnie a kifizető részére.

A juttatások elosztása nem a teljesítményelvét követi (kivétel lehet az olyan hosszú távú juttatás, mint a vállalati kölcsön), hanem az jogosítja fel a munkatársat a juttatásra, hogy a szervezetnél dolgozik. (Galambos J., 2005)

Egyes juttatásokhoz olyan kikötés kapcsolódhat, hogy csak bizonyos idő elteltével – pl. a próbaidő vagy az első év elteltével – válik jogosulttá a dolgozó. A juttatás lehet: étkezési jegy, utazási költségtérítés, autó és telefonhasználat, laptop használat.

Kiválasztás vagy szűrés:

Kiválasztáson azokat az eljárásokat értjük, amelyeknek célja a korábban toborzás útján megnyert személyek és a munkára jelentkezők közül kiválasztani és munkába állítani azokat a személyeket, akik az adott munkaköri feladatokra legjobban megfelelnek. Kiválasztásra nemcsak akkor kerül sor, ha valakit először alkalmazunk, hanem pl. előléptetéskor és áthelyezéskor is. A kiválasztás segítésére különböző eljárásokat alkalmazhatunk: szempontvezérelt interjút, a végzendő munka legfontosabb feladatainak elvégzetetését szakértői megfigyelés mellett (ún. „mini munkateszt”), pszichológiai tesztek, kérhetünk referenciát a korábbi munkahelyéről vagy területéről, szimulációs helyzetben megfigyeljük a viselkedést stb.

A kiválasztási folyamat célja az, hogy a munkavállalók későbbi munkahelyi magatartását (pl.: teljesítményüket, a munkavégzés minőségét, a társulási készséget stb.) az elvégzett vizsgálatok eredményei alapján előre jelezze. Az előrejelzés mindig valamilyen valószínűségi becslés mentén történhet, nem törekedhet a teljes bizonyosságra, mert az emberi viselkedés hátterében nagyon sok külső ok (pl.: környezet, pillanatnyi szituáció, a vezető személyisége és a vele kialakítható kapcsolat, szervezeti kultúra stb.) és belső tényező összjátéka húzódhat meg, amelyek mindegyike nem látható előre.

Kompetencia:

Egy adott munkakör betöltője számára egy adott munkafeladat sikeres elvégzéséhez nélkülözhetetlen ismeretek, képességek, készségek, valamint attitűdök és személyiségjellemzők viselkedéses megnyilvánulásainak összessége. (Vö. R.E. Norton, 1985)

A munka(kör) elemzése, azaz a munkafolyamat alapos megismerése alapján, a felelősségi körök köré rendezhető munkafeladatok tevékenységekre bontásával azonosítható. A személyes jellemzők közül csak azok válnak a kompetencia elemeivé, amelyek az adott munkakörhöz tartozó feladatok sikeres teljesítéséhez szükségesek. A személyzetfejlesztési eljárások, programok mindig valamely szükséges kompetencia vagy kompetenciák fejlesztését tűzik ki célul.

Az egyes feladatok sikeres elvégzéséhez szükséges kompetenciák rendszere adja az alapot a kiválasztási kritériumok és a teljesítményértékelési szempontok, valamint a személyzetfejlesztési szükségletek meghatározásához.

Munkabér:

A munkaviszonyban végzett munkáért járó ellenszolgáltatás. A munkabér típusa szerint lehet teljesítménybér, vagyis a munkával elért teljesítménynek megfelelően járó munkabér, és lehet időbér, vagyis a munkával töltött időnek megfelelően járó munkabér.

Munkakör:

Feladatok rendszere, amelyet az arra megfelelő személy el tud látni és a betöltő személyétől függetlenül is kezelhető. A munkavégzési rendszer része, meghatározott munkafeladatok elvégzésére létrehozott munkaszervezeti egység, amely jól körülhatárolható követelményeket támaszt a munkakört betöltő munkavállalóval szemben. (vö. Bakacsi 2000, Koncz 2004)

Tartalmát a technikai munkamegosztásból fakadó munkafeladatok és azok követelményei határozzák meg, és tükrözi a munkaszervezetek változó emberképével összefüggő munkaszervezési eljárások alkalmazásának hatását. (vö. Bakacsi 2000, Koncz 2004)

Munkaelemzés:

Objektív információ szerzése a munka jellegéről, a munkával kapcsolatos lényeges információk összegyűjtése, integrálása. (vö. Klein S., 1998)

Hozzá tartozik a munkatevékenység részletes (akár lépésekig, vagy a mozdulatelemzés szintjéig történő) elemzése, a fizikai munkakörnyezetnek és a munkahely pszichés környezetének, valamint megterhelő voltának vizsgálata. A munkaelemzés a munkahelyi pszichológia egyik hagyományos területe.

Munkakörelemzés:

Olyan szisztematikus információszerző és -rendező eljárás, amelyben meghatározzuk a pozícióhoz tartozó felelősségi köröket, feladatokat és mindazokat a követelményeket, amelyekkel a munkakör betöltőjének rendelkeznie kell. A tevékenységeken kívül a használandó munkaeszközöket és anyagokat, a munkakörülményeket és a szakterületen várható változási trendeket is át kell tekinteni.

Célja a munkaköri feladatoknak, felelőségeknek, a munkavégzés környezeti feltételeinek és a feladatok teljesítéséhez szükséges kompetenciáknak a vizsgálata.

Munkaköri leírás:

A munkakörelemzésből elkészíthető dokumentum, amely a munkakör egy vagy néhány oldalas összegzése. A munkakörhöz tartozó feladatok, felelősségi körök, felelőségek, jelentési kötelezettségek, hatáskörök, munkafeltételek és felügyeleti felelőségek listája, amelyet kiegészítenek a munkaköri követelmények.

Munka – vagy teljesítmény-kritérium meghatározása:

A sikeres munka mérhető mutatóinak megállapítása. (Vö. Klein S., 1998) Az elvárt teljesítmény minőségének, mennyiségének, határidők betartásának dimenziói és mértéke, amelyet a szervezet a munkakör betöltőjétől mint sikeres munkateljesítőtől elvár. A szervezeti célok és teljesítményelvárások változásával a munkakörre vonatkozó elvárások is változnak.

Munkaköri követelmény:

A munkaköri feladatok sikeres teljesítéséhez szükséges ismeretek, képességek, készségek, attitűdök és viselkedések együttese.

Azoknak a kritériumoknak a meghatározása, amelyeknek megfelelés esetén a szervezet beválnak tekinti a munkakör betöltőjét. (Vö.: Juhász M., 2002) Arra keressük a választ, hogy milyen legyen az optimális munkakörbetöltő munkatárs.

Formálisan egy olyan lista, amely tartalmazza a specifikációkat is: végzettségek, hatósági engedélyek, tapasztalatok, valamint a szükséges ismereteket, képességeket, készségeket, attitűdöket és személyiség jellemzőket. Gyakran szerves része a munkaköri leírásnak, de lehet attól függetlenül kezelt dokumentum is. A toborzáshoz-kiválasztáshoz elengedhetetlen, de fontos szerepe van az utánpótlás tervezésben, a karrierrendszerben, és az áthelyezések mérlegelésében is.

A szervezeti átalakulásokkal párhuzamosan időről-időre megváltoznak a munkakör sikeres betöltésének kritériumai, és így a kiválasztási kritériumok, valamint az azokat mérni szándékozó előrejelző eljárások (prediktorok) is változni fognak.

A munkakör betöltésére való alkalmasság:

Az egyéni tulajdonságok, kompetenciák (ismeretek, képességek, készségek és személyiségbeli tulajdonságok, attitűdök) és a munkakör megkövetelte kritériumok potenciális megfelelése. Egy adott munkakörre azaz ember alkalmas, aki ismeretei, képessége és egész személyisége alapján az adott munkaterületen tartósan legalább átlagos teljesítményt tud nyújtani egészségének károsodása és személyiségének torzulása nélkül. Ez azt jelenti, hogy képes a feladatok ellátására és nem rendelkezik azokkal a kizáró tényezőkkel, amelyek nagymértékben valószínűtlenné teszik számára a munkafeladatok teljesítését.

Beszélhetünk jogi, egészségügyi és pszichológiai alkalmasságról. Az alkalmasság vizsgálata, azaz a kiválasztás egyidejűleg irányul a valószínű alkalmasság megállapítására és az alkalmatlanok kiszűrésére.

Munkakör-specifikáció:

A munkakör betöltőjétől megkövetelt iskolai végzettség, munkatapasztalat és a szükséges bizonyítványok, (hatósági)engedélyek megjelölése.

Munkaszocializáció:

Egyaránt jelenti az egyénnek a munkához, ill. a munkakörhöz való eredményes alkalmazkodását, azaz a munkaköri bevalását, valamint az új belépőknek az adott munkahelyre, ill. munkaszervezetbe történő sikeres beilleszkedését és tartós elkötelezettségét az őt befogadó és elfogadó szervezettel. (Antalovits M., 2000)

A munkaszocializációs folyamat két részre tagolódik:

- Előzetes szocializációra a munkába állást megelőzően: családban iskolában baráti körben, nyári munka alkalmával, és a pályatanácsadó segítségével megszerzett pályaismeret-bővítés útján,
- Foglalkozási szocializációra a munkába állást követően.

Ösztönzés:

Mindazon eszközök, amelyek ösztönzik a dolgozókat a szervezet eredményeihez való minél nagyobb hozzájárulásra. Célja olyan ösztönzési politikák, stratégiák, gyakorlat és rendszerek kidolgozása és alkalmazása, amelyek elősegítik a szervezet céljainak elérését a megfelelő munkatársak megszerzése, megtartása és motiválása által (Armstrong, Murlis, 1991).

Az anyagi ösztönzésen kívül az ösztönzés eszköztárába tartozik a nem anyagi ösztönzés is, mint például az előléptetés, a dicséret, a munkakör-gazdagítás stb.

Pályaidentifikáció:

Olyan viszonyfogalom, amely a pálya követelmény-rendszere és a munkát végző ember domináló személyiségjegyei közötti megfelelés hatékonyságának mutatója, az életpálya és a személyiség fejlődése folyamatának dinamikus tükrözője, amelyben megmutatkozik az egyén pályával kapcsolatos elégedettsége, eredményessége és alkotó társadalmi aktivitása, s amely – sajátos megközelítésben jelzi az egyén munkájában való önmegvalósítást is.

A pályaaazonosulás fogalmát az életpálya egészére vonatkoztatva értelmezi a szerző. A pályával való sikeres azonosulás három kritériumát vizsgálta:

- a pályával való elégedettség mértékét (szubjektív oldal),
- a munkateljesítmény eredményességét (objektív oldal), és
- az elkötelezettséget jelző társadalmi aktivitást.

Mindezeket megnézhetjük a munkakör betöltőinél is. Az évtizedeket átfogó vizsgálatainak eredményei szerint a pályaaazonosulás sikerét elsősorban:

- a pályához szükséges speciális részképességek,
- a speciális személyiségbeli karakterjegyek, valamint
- a személyiség integráltságának (összerendezettségének és érettségének) foka határozza meg. (Ritoók Pálné, 1992).

Személyzetfejlesztés és módszerei:

Minden olyan, a munkavállalóra irányuló rendszeres, tervezett és szervezett fejlesztés, amely előkészíti őt arra, hogy a jelenlegi és/vagy jövőbeli munkatevékenységeit minél sikeresebben képes legyen teljesíteni, és a szervezeti problémákat megoldani. Célja, hogy biztosítsa az egyensúlyt a munkaköri követelmények és a munkakört betöltő jellemzői között a jelenben és a szervezet fejlődésével meghatározott körülmények között is.

A tanulás során az egyén attitűdje, ismeretei, készségei vagy viselkedése módosulnak annak érdekében, hogy a teljesítménye javuljon, és az egyént képessé tegye saját viselkedésének megváltoztatására. Fokozottan szükség van rá akkor is, ha az adott szervezet valamilyen változás előtt áll, vagy nem megfelelő az egyéni, illetve csoport teljesítménye. Az ismeretek és készségek fejlesztése fontos lehet a munkakörök gazdagítása esetén, illetve egy előre kiszemelt dolgozó előléptetése előtt is.

Vannak képzési és nem képzési módszerei. Képzési módszerek például: előadás, olvasott szakirodalom feldolgozása szemináriumon, irányított vita, esettanulmány, üzleti játék, szerepjátékok, távoktatás és modern formája az e-learning, szimuláció, kísérlet, projekt módszer, stb.

Nem képzési, de fejlesztési célú módszerek: mentorálás, rotáció, körbejárás az egész intézményben, gyakori visszajelzés a munkavégzés eredményéről, biz. munkafeladatok delegálása, projektmunkákban való részvétel, gyakornoki programban való részvétel.

Szervezeti tanulás

Olyan folyamat, amelynek során a szervezetben tudás (asszociációk kognitív mintázata, jelentés és belátás) jön létre, amelynek eredményét elterjesztik a szervezetben, beépül a szervezet memóriájába és ott rögzítik azért, hogy így a későbbi döntésekhez és az akciók megvalósításához tartósan elérhetővé váljon más tagok és egységek számára. Ez a közös tudás kibővíti a szervezet tagjainak lehetséges viselkedési repertoárját, lehetővé teszi a tagok viselkedésváltozását, a hibák korrekcióját, és a környezethez jobban illeszkedni tudó szervezet működését.

Szervezettervezés:

A szervezettervezés során meghatározzák a szervezet célját, és valamennyi az intézmény által ellátandó/ellátott tevékenységet. Ezek alapján meghatározzák, hogy azokat milyen folyamatok mentén, milyen szervezeti struktúrában, és milyen munkakörökre és szerepekre bontva látják el. A munkakörökhöz meghatározzák a kulcskompetenciákat. A folyamatok, a szervezet és a munkakörök kialakításánál biztosítják, hogy egyértelmű feladat-, jogkör- és felelősség-elhatárolás, valamint hatékony irányítási rendszer jöjjön létre. Meghatározzák az elemek közötti döntési, kommunikációs és irányítási kapcsolatokat.

A szervezettervezés kiter a szervezeti kultúra meghatározására is (pl. szervezeti értékek, vezetési stílus, a munkatársaktól megkövetelt attitűdök és viselkedési stílusok, viszonyulás minták stb.). A szervezet működésének sikere szempontjából kulcsfontosságú a vezetők és a többi munkavállaló közötti kapcsolat és kommunikáció.

Tágabb értelemben a szervezettervezésbe beletartozik a források és az ösztönzési rendszerek tervezése is.

Utánpótlás-tervezés:

Az utánpótlás tervezés célja a jövőbeli intézményi igényeknek megfelelően a szervezet vezetői és szakértői utánpótlás igényeinek kielégítése, és a jelöltek számára a magasabb pozíció betöltéséhez szükséges fejlesztő tapasztalatok biztosítása.

Teljes jövedelem (ösztönzési csomag):

Az a jövedelem-együttes, amiben a munkáltató és a munkavállaló megállapodnak. Ez tartalmazza mindazt, amit a munkavállaló munkájáért cserében kap az összes személyes javadalmazási formában: a fix és változó, pénzbeli és természetbeni munkabért és juttatásokat, kombinálva a rövid és hosszú távú elemeket.

Teljesítményértékelés:

A munkavégzés eredményének és a munkavégzés közbeni viselkedés vizsgálata és az erről szóló visszajelző megbeszélés vezető és beosztott munkavállaló között. Van olyan változata, amikor egy adott munkavállaló minden irányból kap és ad visszajelzést azok felé, akikkel kapcsolatban van a munkája során: vezetője, ügyfelei, munkatársai, kapcsolódó hivatalok és szolgáltatók, stb. Ezt nevezik 360°-os teljesítményértékelésnek. Akkor van értelme teljesítményértékelésről beszélni, ha előtte megtörtént a teljesítménycélok kitűzése, amelyek szintén az értékelés szempontjait adják.

Teljesítményösztönzés:

Teljesítmény alapú, jövőbeni teljesítménycélokat kitűző és azok elérését jutalmazó kompenzációs megoldások.

Toborzás vagy felkutatás:

E módszerek alkalmazásának az a célja, hogy a létszámtervnek, illetve munkaerőszükségletnek megfelelően az adott munkakörre/munkakörökre (üres vagy megüresedő, ill. létesítendő pozíciókra) alkalmas jelöltek felkutatása, az alkalmasság szempontjából esélyes jelöltek biztosítása, megszervezése, megnyerése a szervezeten kívülről és részben belülről (röviden: külső és belső módszerekkel). Külső források lehetnek: álláshirdetések, állami

munkaközvetítők, Munkaügyi Központok és Kirendeltségek, személyzeti tanácsadók, munkaközvetítői és “fejvadászok” szolgáltatásai, tanulmányi szerződés és ösztöndíj, állásbörzék, kapcsolat ápolása felső- és középfokú oktatási intézményekkel, nyári tanulmányi gyakorlatok, gyakornoki munkákon résztvevők, munkaerő kölcsönzés, munkatársi ajánlások jelöltekre, más szervezetektől elcsábítás, adatbank a potenciális külső jelöltekről, pályázatok stb.

Belső források: utánpótlási terv (életpálya vagy karriertervezés) nyomán szakemberek vagy vezetők kinevelése, képzése, továbbképzése, átképzés, előléptetés, áthelyezés más munkakörbe, belső pályázat kiírása, munkaköri rotáció, nyugdíjas volt dolgozók foglalkoztatása stb. /E szerint a vezetők toborzása történhet belső forrásokból is./

Toborzási terv:

Az elegendő számú jelölt felkutatását szolgáló terv, amelyben döntenek a toborzás céljairól, a munkaköri követelmények alapján meghatározzák a lehetséges külső és belső forrásokat, mérlegelik a megtaláláshoz szükséges módszereket, és a kialakított stratégiához hozzárendelik a toborzás költségeit és a kivitelezők személyét, szerepét. (Honnan, hogyan, mennyiért, ki, hol, mit csinálva ...?)