



**Kisújszállás Város Önkormányzat
humán erőforrás stratégiája**

*a "Szervezetfejlesztés konvergencia régiókban lévő
önkormányzatok számára" című*

ÁROP-1.A.5-2013 kódszámú pályázathoz

*Kisújszállás Város Önkormányzatának Képviselő-testülete elfogadta 256/2014. (VIII. 28.)
számú önkormányzati határozatával*

1. Történeti előzmények

Nemzetközi fejlődés

1. Taylor-i módszer: tudományos alapokra helyezi a vezetés filozófiáját: információk, adatok, folyamatok elemzésére, munka és mozdulat tanulmányokra épített teljesítménymérés és ehhez kötött javadalmazás (XX. sz. eleje)
2. Humán Relations időszaka (1930-40-es évek) az emberi kapcsolatok felé fordulás, az emberekkel való bánásmód, a jó munkahelyi közérzet befolyásolja az elégedettséget és teljesítményt
3. Emberi erőforrás felfogás (1970-es évektől), a szervezeti és az egyéni célok összekapcsolása, az alkalmazottak szükségleteit ki kell elégíteni, így alkalmassá válik a szervezet céljainak végrehajtására
4. Tyson és Fell modellja (1980-as évek) építész-tervező, építési vállalkozó, építésvezető analógiájára írták le a humán menedzser feladatokat, valamint szabályozásra kerültek HR-es adminisztratív feladatai.

1998-ban a személyzeti tevékenységek sorrendje:

1. Adminisztratív támogatás, szolgáltatás
2. Az üzleti stratégia megvalósításának támogatása
3. Egyeztetés, tárgyalás a szakszervezetekkel
4. Korszerű HR rendszerek kiépítése, működtetése
5. Az üzleti stratégia befolyásolása

2002-ben a személyzeti tevékenységek sorrendje:

1. Az üzleti stratégia megvalósításának támogatása
2. Adminisztratív támogatás, szolgáltatás
3. HR rendszerek kiépítése, működtetése
4. Az üzleti stratégia befolyásolása
5. Egyeztetés, tárgyalás a szakszervezetekkel

Az ezredforduló óta megjelenő új tendenciák:

1. A HR vezető a csúcsvezetés tagja
2. Részt vesz az üzleti stratégia készítésében
3. Saját HR stratégiát készít és menedzsel
4. Felelős a munkavégzés hatékony és gazdaságos módjainak tervezéséért és megvalósításáért
5. Képviseli az alkalmazottakat a felső vezetés felé
6. Egyéni és szervezeti teljesítmény javításának felelőse
7. Folyamatos megújulás képviselője, változásgeneráló

XXI. század várható tendenciái:

- Kiszervezéssel, közösen vagy megbízásból munkát végző HR cégek,

- E-HR, e-toborzás, e-adminisztráció, e-kapcsolatmenedzsment - állásbörzék, személyzeti honlapok, e-HR beszámoló, stb,

HR hazai fejlődése:

- 1945-ig a nemzetközi rendszerrel azonos fejlődés és szemlélet,
- 1945-1989 között: kötelező foglalkoztatás, elsődleges politikai szempontok érvényesülése, központi bérszabályozás, nagyfokú szociális gondoskodás, a szakszervezetek névlegesek,
- 1989 után: lassú átalakulás, a külföldi módszerek feltétel nélküli átvétele, szakember állomány kicserélődése, szakmai képzés beindítása.

Társadalmi átrendeződés, változások:

- A foglalkoztatás biztonsága megszűnt.
- A munkanélküliség megjelenése.
- A szociális gondoskodás minimálisra csökkent.
- Új típusú munkaerőigény megjelenése.
- Új képzési és kompetencia követelmények megjelenése.
- A képzési rendszer és tartalom átalakulása.
- Új törvényi szabályozás. (Kttv. Mt, Ftt, Tt, szakképzési tv, munkavédelem, stb.)
- Az érdekképviselet szerepe megváltozik.

Jelenlegi állapot:

- Magyarországon lassú a fejlődés.
- Szakember hiány.
- A külföldi módszerek átvétele.
- Nincs hazai gyakorlat.

2. A humán erőforrás stratégia megalkotásának célja

Humán erőforrás stratégiánk célja az emberi erőforrással kapcsolatos rövid, közép-, és hosszú távú célok rendszerszerű meghatározása, mely az önkormányzat stratégiájának megvalósítását szolgálja.

A szervezeti céljaink elérése érdekében szükség van arra, hogy az emberi erőforrás megfelelő helyen, időben, mennyiségben, és szakismerettel a rendelkezésre álljon. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, az emberi erőforrást folyamatosan biztosítani, és tervezni kell, hogy a szervezet rugalmasan tudjon reagálni a külső környezeti változásokra.

A humán stratégia célja, hogy:

- a szervezeti stratégia megvalósításához szükséges emberi erőforrás biztosítása mennyiségben és összetételben, a környezeti változásokhoz igazodva mindenkor a lehető leggazdaságosabb módon,
- a szaktudás fejlesztése, a szükséges képzési feltételek megteremtése,
- a munkatársak motiválása
- olyan szervezeti kultúra, magatartásforma, munkahelyi légkör kialakítása, amely ösztönzi a munkatársak közötti együttműködést és a szervezeti célokkal való azonosulást,
- a stratégiai menedzsment kiválasztásának, felkészítésének, a vezetési kultúra kialakulásának elősegítése.

- f) gondoskodás az alkalmazottakra vonatkozó törvényben előírt, illetve vállalt jogi és szociális kötelezettségek maradéktalan teljesítéséről.

A stratégia célja szerint lehet:

- a) szinten tartó, amikor a kialakított rendszerek helybenhagyásában, meglévő vállalati törekvések folytatásában vagyunk érdekeltek
- b) fejlesztő, amikor a változások a dolgok átértékelésére, új szisztémák kidolgozására ösztökélnek
- c) és visszafejlesztő, amikor külső vagy belső okból kifolyólag egy korábbi, illetve alacsonyabb szintű állapot visszaállítása indokolt.

A megváltozott és folyamatosan változó jogszabályi, társadalmi, gazdasági környezet, az önkormányzati rendszer és a közigazgatás átalakulása a fejlesztő célú stratégia kialakítását indokolja,

3. A humán erőforrás-gazdálkodás tartalma

Az utóbbi időben jelentős átrendeződések jöttek létre az erőforrások között, meghatározó szerepe lett az emberi erőforrásoknak. Az 1990-es években a termékekben és szolgáltatásokban a meghatározó egyre inkább a szellemi hányad lett. A szellemi munka, a szakértelem soha nem látott mértékben felértékelődött. Ez vont maga után az emberierőforrás-gazdálkodás jelentős átalakulását, fejlődését.

Az átalakulás kulcsfogalmai a következők:

integráció: az emberierőforrás-gazdálkodás (EEG) szervesen beépül a vállalati, szervezeti stratégiába;

elkötelezettség: a szervezet dolgozói elégedettek, magasabb teljesítményt nyújtanak, könnyebben alkalmazkodnak a szervezeti, strukturális változásokhoz.

rugalmasság: a változásokra való gyors reagálás képessége, részint a munkaerő flexibilitását és konvertálhatóság jelenti.

minőség: egyrészt a személyi állomány minőségét, másrészt a termékek és szolgáltatások minőségét jelenti. Mind a két minőség alapvetően befolyásolja a cég külső megítélését, hírnevét.

Az ember erőforrás megkülönböztető tulajdonságai:

- a) intellektuális tőke,
- b) dinamikus erő: növekvő teljesítményt nyújt, új megoldásokat hoz,
- c) innovatív, megfelelő fejlesztéssel, tanulóssal teljesítménye, hozamteremtő képessége növelhető,
- d) a technológia hatékonyságát a humán tényező jelentősen befolyásolja,
- e) önálló célja, érdeke van és döntéseket hoz,
- f) használat során nem fogy el, sőt gyarapodik,
- g) érzelmei, szükségletei vannak,
- h) helyhez kötött.

A munkaképesség hordozói a javuló munkafeltételeket és munkakörülményeket várnak el. A modern piacgazdaságban az emberi erőforrásra fordított ráfordítások aránya nő, ezért a szervezet vezetőinek különös figyelmet kell fordítania az emberi erőforrásokra.

Az emberierőforrás-gazdálkodás (EEG) funkciója a munkavállaló

- a) vonzása és megtartása,
- b) motiválása és hasznosítása.

4. A humán erőforrás stratégia szükségessége

A humán erőforrás stratégia megalkotását a következők indokolják:

- a gazdasági, társadalmi, jogszabályi környezet kihívása,
- a fejlesztés alternatíváinak kialakítása,
- a munkaerőpiac jellemzői, amely meghatározza a stratégiát.

A stratégia két fő irány, illetve feltétel mellett került kialakításra:

- bőséges munkaerőforrás esetén: a stratégiai hangsúly a fejlesztések anyagi és pénzügyi feltételeire helyeződik
- szűkös munkaerőforrás esetén: a munkaerőhelyzet a termelés/szolgáltatás fejlesztési lehetőségeire helyezi a hangsúlyt

5. A humán erőforrás stratégia tartalma, típusa

A humán erőforrás stratégia tartalmát a következők szerint határozzuk meg:

1. az alaptevékenységhez szükséges munkaerő számszerű mennyisége, minősége és összetétele,
2. a munkaerő szükséglet kielégítéséhez szükséges munkaerőforrás,
3. a munkaerő piaci pozíciót fenntartó és javító programok.

A jelenlegi helyzethez igazodó stratégiai típus a következők szerinti megoszlásban dominál:

1. **belső fejlesztés:** a munkaerőpiacon nehezen megszerezhető esetekben - 50 %
2. **felvásárlás:** a munkaerőpiacon könnyen elérhető a munkaerő esetében – 30 %
3. **szereződéses:** abban az esetben amikor nem érdemes saját munkaerőt alkalmazni – 10 %
4. **szövetségre lépés:** háttérintézményekkel szövetség a magas kvalifikációjú munkaerő nem állandó foglalkoztatására – 10 %

Emberi erőforrás (HR) menedzsment fogalma: az emberi erőforrások hatékony felhasználása az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembe vételével.

HR funkciói:

- Közvetíteni a vállalati célokat az alkalmazottak felé
- Segíteni a szervezetet a célok elérésében
- Hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit
- Jól képzett, motivált alkalmazottakat biztosítani a szervezet számára
- Biztosítani az alkalmazottak elégedettségét és önmegvalósítását
- Közvetíteni a személyzeti politikát az alkalmazottak felé
- Segíteni az etikus elvek és gyakorlatok mentén való működést
- A változásokat az egyén és a közösség számára egyaránt előnyösen menedzselni
- A munkavégzés minőségén örködni

6. Az emberi erőforrás tervezése

Stratégia lényegében olyan hosszú távú koncepció, amely meghatározza a vállalkozás hosszú távú célkitűzéseit, előirányozza a célok megvalósításához szükséges erőforrásokat és a legfontosabb fejlesztési akciókat.

Menete:

1. Stratégiai elemzés: a vállalkozás külső és belső környezetének alapos feltárása.
2. A vállalkozás küldetésének és alapvető stratégiai céljainak meghatározása.
3. A stratégiai alternatívák kidolgozása és eldöntése, a legcélszerűbb kiválasztása.
4. A stratégiai akciók megszervezése, megvalósítása.
5. Ellenőrzés, visszacsatolás.

A stratégiai szervezés szintjei:

1. Önkormányzati szintű: az önkormányzat egészére határozza meg a stratégiai célokat és fejlesztési irányokat.
2. Szervezeti szintű: az önkormányzat szerveinek stratégiai céljait és fejlesztési irányait határozza meg
3. Funkcionális stratégia: az önkormányzat feladataihoz tartozó egyes alapvető szakmai területire (szociális terület, városüzemeltetési feladatok, marketing) határozzák meg a stratégiai célokat és fejlesztési irányokat.

A tervek készülhetnek:

- A létszám bővítésére vagy csökkentésére
- A képzésre, fejlesztésre
- A munkaerő-állomány ösztönzésére
- A munkakörök átalakítására, átszervezésére
- A szervezet átalakítására

Az emberi erőforrás terv fejezetei:

- Létszám terv
- Képzési és vezetésfejlesztési terv
- Teljesítmény menedzsment rendszer terv
- Kompenzációs terv
- Munkaügyi kapcsolatok terv
- Kommunikációs terv

A terv készítői:

- Szakmai szervezetek
- HR szervezetek
- Közös

A terv részletezettsége:

- teljes szervezetre,
- szervezeti egységekre,
- munkakörökre,
- munkaidőre,
- munkabér költségekre,

7. Munkakörelemzés, tervezés és értékelés

A munkakör:

- A szervezet legkisebb azonosítható egysége.
- A szervezetből, és nem a munkakör betöltőjéből kerül levezetésre.

- A munkakörök tartalma gazdagítható vagy szűkíthető.
- A munkakörök száma azonos a munkakört betöltők számával.
- A szervezet váltoásaival együtt változhat, nem állandó.
- Dinamikusan fejlődő szervezetekben a munkakörök száma, tartalma is változó.
- A munkakörök hierarchikus rendszerbe szervezhetők, családok alakíthatók ki.

Kiinduló pontja: a szervezet- és folyamat elemzés

A munkakörelemzés egy olyan általános szisztematikus eljárás, melynek segítségével meghatározható a munkakör elvégzésével összefüggő:

- Szervezeti viszonyok (felettes, közvetlen beosztottak)
- Feladatok és felelősségek
- A munkafolyamatok kapcsolata és viszonya
- Lehetőségek és határok
- Munkaköri követelmények (tudás, tapasztalat, képesség).

Munkakörelemzés lépései

- Elemzési módszer kiválasztása
- Információk gyűjtése
- A munkafolyamatok megfigyelése és elemzése
- Az összegyűjtött adatok rendszerezése
- Tesztelés, a munkakör elemző bizottság véleményező munkája

A munkakör elemzés a munkakör tartalmának részletes megismerésének, feltérképezésének eszköze.

Az elemzéshez célszerű egy csapat létrehozni, amelyek képzett szakemberek.

Az elemzés végeredményét a vállalatban belül publikálni kell és a visszajelzéseket értékelni kell és módosításokat el kell végezni.

A munkakörelemzés végrehajtása

2014. augusztus elején végeztük el a munkakörelemzést a Kisújszállási Polgármesteri Hivatal szervezeti egységek vezetőinek és a munkavállalók bevonásával. Az elemzés nem terjedt ki a gazdasági társaságokra, egyéb költségvetési szervekre. Ennek két oka van:

- 1) A szükséges szervezeti korrekciókat, munkakör racionalizálást e szervezetek elvégezték, míg a Kisújszállási Térségi Szociális Otthon és Alapszolgáltatási Központ esetében a szervezet kialakítása során az engedélyező hatóság, a fenntartó a jogszabályoknak való kötött megfelelés alapján jóváhagyta a működtetés alapidokumentumait, ellenőrizte a végzettségek meglétét.
- 2) Az önkormányzat alaptevékenységéhez kapcsolódóan a hivatali tevékenység a meghatározó, az képezi a működés és döntéshozatal alapját.

Az elemzés alapját kérdőív szolgálta, mely tudományos feldolgozásra került. A munkakörelemzéshez kapcsolódóan adatot értékeltünk az ügyfélhívó rendszer által nyilvántartott adatokat.

A munkakörökre vonatkozóan a következők állapíthatók meg:

- 1) a munkavállalók a munkakörökhöz kapcsolódóan jelentős terhelésnek vannak kitéve, különös tekintettel a nagy ügyfélforgalomnak kitett feladatkörökben,

- 2) a munkaerőigényt tekintve a magasan képzett munkavállalókra van szükség a feladatok ellátásához,
- 3) valamennyi munkakörhöz rendelkeznek a dolgozók a szükséges iskolai végzettséggel,
- 4) a szakmai tapasztalatok a kevésbé régen a hivatalban dolgozók esetén folyamatosan kerülnek megszerzésre,
- 5) a fiatal hölgyek gyermekvállalási kedvéhez igazodóan kell a szakmai utánpótlást megszervezni,
- 6) a változó feladatokhoz igazodóan folyamatosan figyelemmel kell kísérni a munkakörök tartalmát, felül kell azokat vizsgálni,
- 7) technológiai fejlesztésekkel kell a hatékonyságot és a pontosságot támogatni.

A szervezetre vonatkozóan a következők állapíthatók meg:

- 1) A szervezet megfelelően tagolt, a vezetők által a munkavállalók tevékenysége átlátható, értékelhető.
- 2) A szervezeti egységeken belül kisebb, összetartó csoportok alakultak ki, akik a másik 2-3 munkakör feladatait ismerik, képesek egymás helyettesítésére.
- 3) Elválnak egymástól a közigazgatási, pénzügyi, településüzemeltetési, fejlesztési, kiszolgáló feladatok.
- 4) Hiányzik a sablon döntések meghozatalát támogató, kiszolgáló, előkészítő személyek.

A munkaidő kihasználtságra vonatkozó megállapítások:

- 1) A rugalmas munkaidő megfelelő alapot nyújt a változó munkamennyiséget kívánó feladatok ellátására.
- 2) A rugalmas munkaidő nem elég differenciált, javítani kell az eltérő munkakörökhöz való adaptálhatóságát.
- 3) Jellemzővé kezd válni az otthon végezhető, elmélyült munkavégzést igénylő munkák otthoni elvégzése.
- 4) A fizikai alkalmazottak osztott munkaideje rugalmasan illeszkedik az ellátandó feladatokhoz, biztosítja annak végrehajthatóságát.

A munkakörelemzésről szóló értékelés a koncepció 1. mellékletét, míg az ügyfélstatisztikát a 2-6. mellékletek tartalmazzák havi bontásban.

8. Az emberi erőforrás-gazdálkodás működése

Az emberi erőforrás-gazdálkodás terén a következő feladatokat végezzük:

- a) Az elsődleges tevékenység a munkaerő biztosítása:
 - a munkaerő szükséglet és kereslet meghatározása
 - munkaerőforrás feltárása és összehangolása a szükségletekkel
 - szükséges létszám megszerzése (toborzás, kiválasztás) munkába állítás
 - képzés, továbbképzés, átképzés
 - munkaerőmozgás irányítása: átcsoportosítás, szelektálás
- b) A munkaerő hatékony foglalkoztatása:
 - célszerű munkaszervezés és munkaerő gazdálkodás
 - humánus munkafeltételek biztosítása
- c) Bér- és jövedelemgazdálkodás:
 - megfelelő bérformák létrehozása
 - célszerű ösztönzési rendszer kialakítása

- teljesítménynormák és mérőszámok kialakítása

d) munkaügyi kapcsolatok gondozása:

- munkáltatók és munkavállalók szerveivel való érdekegyeztetés
- szociális kérdések kezelése

9. Munkaerő-szükséglet meghatározása

A fizikai foglalkozású dolgozók meghatározása

A normaóra szükségletén alapuló módszerrel állapítottuk meg a takarítási feladatokat ellátó munkaerő szükségletét. Ez alapján 100 % teljesítményhez 2,5 fő szükséges.

A portaszolgálatot munkakörtervezésen alapuló módszerrel állapítottuk meg. A szükséglet 2,2 fő.

A szellemi foglalkozású létszám meghatározása

A szervezeti felépítésből és meghatározott funkciókból kiinduló módszerrel határoztuk meg a szellemi foglalkozású dolgozók szükségletét. Ez alapján

A munkakörök követelményeit az adott munkaterületen szükséges szakmai ismeretekkel és képességekkel határoztuk meg. Figyelembe vettük a műszaki, gazdasági, szervezési és munkapszichológiai tényezőket is.

A **munkakör-tervezést végeztünk**, amelyben kialakítottuk az adott munkakör tartalmát, funkcióját és kapcsolódó rendszerét. Ennek eredménye a munkaköri leírásban került rögzítésre.

A munkakör-tervezés és elemzés fontos kiindulópontot jelent, mert egyrésről jelzi a szükséges változások helyét, irányát, jellegét valamint felhívja a figyelmet az adott munkahelyen belüli módosításokra.

Ennek megfelelően a szervezeti struktúrába ágyazva jelenítjük meg a létszámgigényt a 7. mellékletben.

10. Munkaerő-szükséglet biztosítása

A szervezeti tervek megvalósításához gyakran szükséges a rendelkezésre állónál nagyobb, vagy más összetételű munkaerő-állomány biztosítása.

A létszám biztosítása szervezetünkönél történhet:

- 1) belső forrásból: átképzés, továbbképzés
- 2) külső forrásból: toborzással

Általános a működés során – tekintettel arra, hogy viszonylag rövid idő alatt, nem tervezett esemény miatt kerül sor az igény fellelérésére – a külső forrásból, toborzással oldjuk meg a problémát.

Bevált az a módszer, hogy a szervezethez való kapcsolódás elősegítésére az önkormányzati újságban – még az igény fellelérése előtt, rendszeresen – várjuk a jelentkezők önéletrajzeit.

A pályázati kiírást, annak kötöttsége és hosszú bonyolítási időtartama miatt kerülni igyekszünk.

A kiválasztás módjai:

- személyes beszélgetések,
- tesztek, felmérések alkalmazása,
- referenciák bekérése.

Alacsonyabb létszám biztosítása történhet:

- elbocsátással (a munkavállaló vagy munkáltató kezdeményezésére),
- létszámleépítéssel (több munkavállalót érint; szigorú törvényi szabályai vannak).

11.Munkaerőmozgások

Arra is fel kell készülniük, hogy a munkavállalók kisebb vagy nagyobb körében allokációs (elosztási) döntéseket hozzanak. (kit kell megtartani, vagy elbocsátani, átcsoportosítás, csere, stb.)

A munkaerőmozgás csoportjai:

- *külső munkaerőmozgás:* a munkaerőpiacra való belépés, az onnan való kilépés (munkába állás, nyugdíjba vonulás)
- *belső munkaerőmozgás:* a mozgás a munkaerőpiacon belül történik: a munkahely vagy a beosztás változása.

A munkaerőmozgás a következő körben zajlik:

Fluktuáció: olyan munkaerőmozgás, ahol a kilépést belépés követi, a kilépett pedig egy másik munkahelyre lép be.

Mobilitás: tartós külső vagy belső mozgás, amikor a munkavállaló új beosztásba kerül, és ennek nyomán megváltozik a foglalkoztatás szerkezete.

Hatásai vonatkozásában a következőkkel kell szembe néznünk:

- a) a jól dolgozó távozása hátrányosan érinti a munkáltatót,
- b) aki távozni készül már nem dolgozik olyan hatékonyan,
- c) az új dolgozó még betanulás alatt áll,
- d) ez plusz költség a szervezet számára.

A munkaerő-állomány hatékony foglalkoztatása

Feladataink melyeket folyamatosan, következetesen végrehajtunk:

- a) munkaszervezési elvek és módszerek alkalmazásával kialakítjuk a munkahelyeket és azok belső elrendezését valamint a munkarendet,
- b) folyamatosan ellátjuk a munkavállalókat munkafeladatokkal és biztosítjuk számukra a munkavégzéshez szükséges eszközöket és feltételeket,
- c) hatékony ösztönzési módszereket alakítunk ki és működtetünk,
- d) a munkavállalók igényeinek, elvárásainak lehetőség szerinti kielégítésével a munkavállaló elégedettségét teljesítményével összhangban javítjuk,

12.Munkaidő-gazdálkodás

A munkaidő-gazdálkodás során a rendelkezésre álló munkaerőt minél teljesebb kihasználjuk a munkahely és a munkafolyamat minél jobb megszervezése révén.

Munkaidőben (amely alatt a munkavállalónak a munkaszerződésnek megfelelően, munkavégzés céljából a munkáltató rendelkezésére kell állnia) biztosítjuk a munkavégzés feltételeit, és magát a munkát.

Munkarend a munkaidő minél teljesebb kihasználása érdekében a rugalmas munkarenddel, az otthon végezhető munka biztosításával került kialakításra.

Rugalmas munkaidőrendszerben a munkaidőt nem a munkáltató, hanem a munkavállaló határozza meg, akár naponta eltérő ritmusban.

A munkaidő szabályozása ebben az esetben csak viszonylag tág munkaidőkeretek megszabásával történik:

- törzsidő: a napi kötelező munkaidőnél rövidebb idő, amely alatt a dolgozó köteles a munkahelyen tartózkodni.

- peremidő: tágabb időintervalluma törzsidőt megelőzően és azt követően. Ezen belül a dolgozó szabadon választhatja meg a napi munkaidő kezdetét és befejezését.

A rugalmas munkaidőrendszer két fő szabálya:

- egy adott időciklus átlagában a teljes munkaidőt le kell dolgozni,
- a munkát határidőre el kell végezni.

13.Munkaerő-fejlesztés, -képzés

Az emberi erőforrás – a többi termelési és eredményességi tényezőhöz hasonlóan – tudatos és állandó fejlesztést igényel.

Kiindulópontjai:

- a) az egyénnel kapcsolatos ismeretek (eddigi tanulmányok, tapasztalatok, személyiségjegyek),
- b) a jelenlegi és jövőbeni betöltendő munkahelyek szakmai munkakultúra terén jelentkező és személyiségbeli követelményei,
- c) célok és törekvések.

Képzettség: azon ismeretek, képességek, készségek, jártasságok összessége, amelyek valamely szakmai tevékenység ellátásához szükségesek.

A gyors műszaki-technikai fejlődés, a piacok dinamikus változása, a munkahelyi követelmények folytonos változása fokozott követelményeket támaszt a munkaerővel annak teljesítőképességével. Ez kiemeli a gyakorlatilag a működés területén a **képzés** indokoltságát és szükségességét.

A képzés a munkáltató és a munkavállaló igényeihez, előmeneteli elvárásaihoz igazodva történik:

- iskolarendszerben,
- munkaerő-piaci képző intézmény igénybevétele,
- hivatali keretek között.

A képzés irányulhat:

- a tudásfejlesztésre,
- készségfejlesztésre,
- magatartásfejlesztésre.

A közszolgálatban jogszabály alapján kötelező képzések első sorban a tudásfejlesztésre irányulnak távoktatással. Ez nem mindig éri el a kívánt eredményt. Mélyebb tudást az iskolarendszerű oktatással lehet elérni.

A tényleges tudásbővülést, készségfejlesztést az iskolarendszerű és a szervezeten belüli képzés biztosít. Nyitottak vagyunk a tudásbővítés támogatására, a szervezet szempontjából fontos esetekben tanulmányi szerződés keretében is.

14. Bér- és jövedelemgazdálkodás, ösztönzés

A bér-gazdálkodásunkra négy dolog jellemző:

- a feladatfinanszírozás alapjaiban határozza meg a felhasználható bérkeretet,
- bértömeg gazdálkodás folyik,
- az új feladatok finanszírozása rendre elmarad,
- az előmeneteli rendszer kötött, melynek áttörésére csak forrásbevonással kerülhet sor.

Az alkalmazott bérezési rendszer legfontosabb elemei:

Alapbér (besorolási bér): a kereset legjelentősebb összetevője. (A bérarányok meghatározásának eszköze, kifejezésre jut benne a munkakör, a beosztás. Szabályait a bértarifa és a munkakör-értékelési rendszer határozza meg)

Bérpótlék: az általánostól eltérő munkafeltételek esetén, meghatározott vezetői megbízások esetén (idegen nyelv ismerete, további elismert szakma esetén)

Cél prémium: előre meghatározott többletfeladat elvégzéséért jár

Jutalom: a tevékenység komplex, utólagos értékelése esetén járó többletbér (pl.: illetmény eltérítés, egyszeri jutalom)

Emberierőforrás-gazdálkodás

Egyéb bérjellegű juttatások: Ez a kötelező Cafetéria rendszer)

Mindezek alapja a teljesítménykövetelmény és annak értékelése: az a munkamennyiség, amit általában a munkáltató megkövetel az alapbérért

A bérrendszert úgy alakítottuk ki, hogy az ösztönző legyen. Az ösztönzés lényege az, hogy az ember olyan lény akinek állandó szükségletei vannak, amelyeket egyre magasabb fokon kíván kielégíteni. Ennek fő mozgatója a motiváció (A szükséglet kielégítésére irányuló erő, amelynek hatására az ember hajlandó belekezdeni a célérése érdekében a tevékenységbe. Erőssége függ: attól, hogy milyen és mennyi „ellenértékhez” jut az ember a cél elérésével.). A motivációk az emberek egyéni céljai mögött állnak.

15. A munkavállalók érdekeltségi rendszere

A polgármesteri hivatalban érdekeltségi rendszer nem működik. A lehetőségek függvényében később meg kell vizsgálni kialakításának lehetőségét.

16. Munkaügyi kapcsolatok

A munkaügyi kapcsolatok rendszere az önkormányzatnál igen egyszerű. A munkáltatónak a helyi reprezentatív szakszervezettel kell együttműködni. Ez a kapcsolat jelenleg megfelelő, a munkavállalók érdekei megfelelő artikulációval rendelkeznek.

Kisújszállás, 2014. augusztus 28.

Kecze István
polgármester

17. TARTALOMJEGYZÉK

1.	Történeti előzmények	19
2.	A humán erőforrás stratégia megalkotásának célja	20
3.	A humán erőforrás-gazdálkodás tartalma	21
4.	A humán erőforrás stratégia szükségessége	22
5.	A humán erőforrás stratégia tartalma, típusa	22
6.	Az emberi erőforrás tervezése	22
7.	Munkakörelemzés, tervezés és értékelés	23
8.	Az emberi erőforrás-gazdálkodás működése	25
9.	Munkaerő-szükséglet meghatározása	26
10.	Munkaerő-szükséglet biztosítása	26
11.	Munkaerőmozgások	27
12.	Munkaidő-gazdálkodás	28
13.	Munkaerő-fejlesztés, -képzés	28
14.	Bér- és jövedelemgazdálkodás, ösztönzés	29
15.	A munkavállalók érdekeltségi rendszere	30
16.	Munkaügyi kapcsolatok	30
17.	TARTALOMJEGYZÉK	31