

ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel



**Munkavégzési rendszerek**

Munkavégzési rendszerek a közszolgálatban

**Dr. Szakács Gábor**

**Bokodi Márta**



Nemzeti Közszolgálati Egyetem



**Budapest, 2014**

## Tartalomjegyzék

<b>Bevezetés</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás</b> .....	<b>10</b>
<i>1.1. A közszolgálat fogalma</i> .....	<i>10</i>
<i>1.2. Közszolgálati dolgozók körének meghatározása</i> .....	<i>10</i>
<i>1.3. Közszolgálati dolgozók csoportosítása</i> .....	<i>10</i>
<i>1.4. Integrált közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás</i> .....	<i>11</i>
<i>1.5. Zárt, karrier elvű, senioritás alapú rendszer:</i> .....	<i>15</i>
<i>1.6. Nyílt munkaköralapú rendszer</i> .....	<i>15</i>
<b>2. A munkavégzési rendszer elhelyezkedése a közszolgálati integrált stratégiai emberi erőforrás gazdálkodásban</b> .....	<b>16</b>
<i>2.1. Szervezet</i> .....	<i>17</i>
<i>2.2. Közszolgálati szervezetek létrehozása és alapidokumentumai</i> .....	<i>20</i>
<i>2.2.1. Alapító okirat</i> .....	<i>21</i>
<i>2.2.2. Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ)</i> .....	<i>22</i>
<i>2.2.3. Ügyrend</i> .....	<i>23</i>
<i>2.2.4. Szervezeti struktúra</i> .....	<i>24</i>
<i>2.2.5. Munkaköri leírás</i> .....	<i>26</i>
<b>3. Munkaköri rendszerek</b> .....	<b>27</b>
<i>3.1. A munkakör fogalma</i> .....	<i>27</i>
<i>3.2. A munkakör funkciói</i> .....	<i>27</i>
<i>3.3. Munkakörtervezés, újratervezés</i> .....	<i>28</i>
<i>3.4. Munkakörelemzés</i> .....	<i>29</i>
<i>3.4.1. A munkakörelemzés fogalma</i> .....	<i>29</i>
<i>3.4.2. A munkakörelemzés célja</i> .....	<i>30</i>
<i>3.4.3. A munkakörelemzés eredményeinek leggyakoribb felhasználhatósági területei</i> .....	<i>31</i>
<i>3.4.4. Elemzési módszerek és technikák</i> .....	<i>32</i>
<i>3.4.5. Munkakör-elemzési technikák</i> .....	<i>33</i>
<i>3.4.6. Elemzési tényezők</i> .....	<i>37</i>
<i>3.4.7. A munkakörelemzés folyamata</i> .....	<i>38</i>
<i>3.4.8. Az elemzés szereplőinek rövid ismertetése</i> .....	<i>40</i>
<i>3.4.9. A közigazgatási munkakörelemzés főbb elemzési tényezői-</i> .....	<i>40</i>
<i>3.4.9.1. A munkakör azonosítására szolgáló tényezők</i> .....	<i>40</i>
<i>3.4.9.2. Szaktudás, egyéb felkészültségi igény, a tevékenység terjedelme, emberi kapcsolatok</i> .....	<i>42</i>

3.4.9.3. <i>Problémamegoldás</i> .....	44
3.4.9.4. <i>Felelősség</i> .....	45
3.4.9.5. <i>Terhelés</i> .....	46
3.4.10. <i>Munkakörcsaládok létrehozása</i> .....	48
3.4.10.1. <i>A Munkakörcsalád fogalma</i> .....	48
3.4.10.2. <i>Karrierrendszer fogalma</i> .....	48
<b>3.5. <i>Munkaköri specifikáció – munkaköri kompetenciák</i></b> .....	<b>53</b>
3.5.1. <i>A munkaköri specifikáció</i> .....	53
3.5.2. <i>Kompetenciák</i> .....	53
3.5.3. <i>A munkaköri specifikáció tartalma</i> .....	54
<b>3.6. <i>A munkaköri leírás</i></b> .....	<b>54</b>
3.6.1. <i>A munkaköri leírások elkészítésének célja</i> .....	55
3.6.2. <i>A munkaköri leírás készítésének fő szempontjai</i> .....	55
3.6.3. <i>A munkaköri leírások kidolgozásának módja és felelősei</i> .....	56
3.6.4. <i>A munkaköri leírások karbantartása</i> .....	58
3.6.5. <i>A munkaköri leírás tartalma</i> .....	58
<b>4. <i>Foglalkoztatási formák</i></b> .....	<b>64</b>
<b>4.1. <i>Munkaidő rendszerek</i></b> .....	<b>64</b>
<b>4.2. <i>Alternatív foglalkoztatási formák</i></b> .....	<b>65</b>
4.2.1. <i>Határozott idejű munkaszerződés</i> .....	66
4.2.2. <i>Egyszerűsített és alkalmi foglalkoztatás</i> .....	67
4.2.3. <i>Részmunkaidős foglalkoztatás</i> .....	67
4.2.4. <i>Munkavégzés behívás alapján</i> .....	68
4.2.5. <i>Munkakörmegosztás (job-rotation)</i> .....	68
4.2.6. <i>Távmunka</i> .....	68
4.2.7. <i>Bedolgozói munkaviszony</i> .....	69
4.2.8. <i>Munkaerő-kölcsönzés</i> .....	69
4.2.9. <i>Több munkáltató által létesített munkaviszony</i> .....	69
4.2.10. <i>Iskolaszövetkezeti munkaviszony</i> .....	70
4.2.11. <i>Vezető állású munkavállalók</i> .....	70
4.2.12. <i>Megváltozott képességű munkatársak alkalmazása</i> .....	70
4.2.13. <i>A cselekvőképtelen munkavállaló munkaviszonya</i> .....	71
4.2.14. <i>Közhasznú munka</i> .....	71
4.2.15. <i>Önkéntes munkavégzés</i> .....	72

4.2.16. Nyugdíjba vonulás előtti rugalmas munkavégzés .....	72
<b>5. Humán kontrolling és monitoring .....</b>	<b>73</b>
<b>5.1. Humán kontrolling .....</b>	<b>73</b>
5.1.1. Formái.....	74
5.1.2. Jellege.....	74
5.1.3. Fejlődési irányai .....	74
5.1.4. Mutatószámok.....	75
<b>5.2. Humán monitoring .....</b>	<b>76</b>
<b>Összegzés .....</b>	<b>77</b>
<b>HR fogalomtár .....</b>	<b>78</b>
<b>Felhasznált irodalom.....</b>	<b>82</b>

## Bevezetés

A emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban sem öncélú folyamat. Fő funkciója, hogy a közszolgálati szervezet emberi erőforrás igényét optimális szinten kielégítse. Ez azt jelenti, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő álljon rendelkezésre a megfelelő helyen, a megfelelő időben, a megfelelő cselekvési szabadsággal a közszolgálati szervezet igényeinek figyelembe vételével.

A közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás fő funkcióját csak a részfunkciók definiálása és „működtetése” útján töltheti be.

A közszolgálat munkavégzési rendszerek az integrált stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás egyik részfunkciója, ami talán egyben alapfunkciónak is definiálható.. Fontossága abból adódik, hogy a munkavégzési rendszerek milyenségétől függ a további részfunkciók működése, egymásra épülésének lehetősége és minősége, tehát befolyásoló hatása közvetve, vagy közvetlenül valamennyi további humán funkcióra kihat.

Befolyásoló szerepe hatással van a külső – közszolgálaton kívüli – és belső – közszolgálaton belüli – munkaerő-piaci viszonyokra, és áttételes társadalmi szerepe sem elhanyagolható.

A emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységei egy integrált folyamatot alkotnak, ezért bármely tevékenység gyengülése hatással van a többire is és befolyásolja azok hatékonyságát is. Egy jól működő rendszer nem képzelhető el jól tervezett alapok nélkül, amelyet a munkavégzési rendszer kialakításával lehet elérni.

A munkavégzési rendszerek kialakítása, módszereinek alkalmazása, mint például a munkakörelemzés, a közszolgálat létszámigényeinek tervezése és jövőbeni kielégítése tekintetében éppolyan fontos szerepet játszik, mint a megfelelő javadalmazási rendszer kialakítása és karbantartása, a teljesítményértékelési módszerek kidolgozása, működtetése, az életpálya/karrier tervezés milyensége és a közszolgálati humán tőke fejlesztése.

A tananyag bemutatja, hogy a közszolgálat integrált stratégiai modell egymáshoz kapcsolódó rendszerében, továbbá megismerteti az olvasót azzal, hogy a közszolgálati integrált stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás alapmodelljén belül hol helyezkednek el a munkavégzési rendszerek, ebbe milyen tevékenységek, és közszolgálatra szabott módszerek tartoznak, továbbá melyek azok az emberi erőforrás gazdálkodási eszközök, amelyek alkalmazása közigazgatásban fejlesztő és teljesítménynövelő hatást válthat ki a jövőben.

Napjaink közigazgatási irodalmában egyre fokozottabb figyelmet kap az emberi tőke, vagy másképpen a humán tőke kategóriája. A vállalat-gazdaságtan és a menedzsmenttudományok

mellett a makro ökonómiai modellek is széles körben építik be elemzéseikbe az emberi tőke fogalmát. Mindez megalapozta, hogy a kutatók figyelme a közszolgálatban is erre a területre irányuljon.

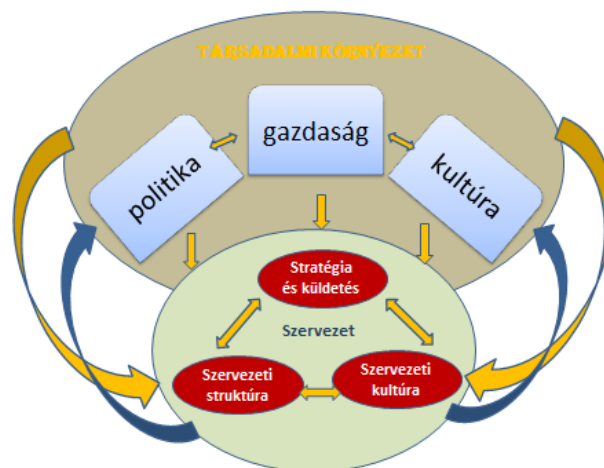
Az emberi erőforrás gazdálkodás a hagyományos munkakör-orientációból néhány évtized alatt a **szervezeti stratégia, a kultúra és az emberi erőforrások lehetőségeit egyaránt ötvöző területté** vált.

A közszolgálat sikeres emberi erőforrás menedzselésének sikere függ a módszerek, eljárások kidolgozottságától.

Ez természetesen azt erősíti, hogy a szervezeti működési keretek között nem egy, hanem többféle módszer (kemény, normatív, érték- és kultúraorientált módszerek) ötvözése vezethet csak eredményre.

A közszolgálati szervezetek számára a többféle emberi erőforrás gazdálkodási modellből történő választást az fogja meghatározni, hogy mennyire képes megtalálni azt az utat, amely a közcélok összhangját figyelembe véve és a jelenlegi szervezeti struktúrához és szervezeti kultúrához innovatív, fejlesztő módon közelít. Képes megőrizni az értéket hordozó hagyományokat ugyanakkor elfogadva a megállíthatatlan változással érkező fejlesztési módszereket megfelelően ötvözi a régit az újjal.

A nemzetközi globalizációs folyamatok, a társadalmi környezet, benne a politikai, a gazdasági és a kulturális tényezők, valamint munkaerő-piaci viszonyok, igen jelentős mértékben kihatnak a közszolgálati szervezetek működésére is.



**1. sz. ábra Emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló tényezők<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Bokodi Márta „Az integrált emberi erőforrás gazdálkodási módszerek társadalmi–gazdasági környezete, a magyar közigazgatás humánerőforrás-gazdálkodásának összehasonlító elemzése vezetési és a szervezeti kultúra aspektusából” **Ph.D dolgozat 2013.** International University Of Fundamental Studies Oxford Educational Network California University FCE Szentpétervár Alapvető Tanulmányok Nemzetközi Egyeteme Oxfordi Oktatási Hálózat FCE Kaliforniai Egyetem - Szentpétervár

A változások természetéből adódóan azonban a emberi erőforrás gazdálkodás inkább követi, mint megelőzi a kiváltó okot jelentő folyamatokat. A szervezetek sokszor szinte megmerevednek, nehezen változtatnak, görcsösen ragaszkodnak a múltban kiépített – és vélekedésük szerint – jól működő mechanizmusokhoz.

Ilyenkor a szervezetek visszatérnek az alapokhoz, azaz megpróbálnak részben megváltoztatott eljárásokat, munkamódszereket alkalmazni, az aktuális problémára részben választ adó folyamatszabályozásokat bevezetni, majd létrehozni ennek az általuk legjobbnak hitt jogi környezetét. Sokszor egy-egy, a szemük előtt heverő, a más szervezetek által már kipróbált egyszerű megoldást sem veszik észre.

A piaci és a közszolgálati szereplőknek a jelenlegi szűkös gazdasági viszonyaik között fel kell ismerniük, hogy egyedül az emberi tőkebefektetés képes folyamatos minőségi növekedésre, önmaga megújítására, fejlesztésére, azaz a változásra, szervezeti hatékonyság szempontjából elvárt többletteljesítmény létrehozására.<sup>2</sup> Ez a szervezetek életében csak olyan egységes, integrált, átlátható, tervezhető és hatékony munkaköralapú rendszer bevezetésén keresztül lehetséges, amely a modern emberi erőforrás gazdálkodás valamennyi kritériumával rendelkezik, és amelyben a legmodernebb stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás minden eleme megjelenik.

A 90-es évek első felében végbement társadalmi–gazdasági változások felhívták a figyelmet arra, hogy a közszolgálat sikeres működtetéséhez nem elég csak a rendszerváltással kapcsolatos törvényi és jogszabályi háttérrel megváltoztatni. A hatékonyság növelése során sokféle más változtatást is véghez kell vinni a szervezetekben.

Ma már természetes, hogy a közintézmények is fejlesztik szervezetüket, minőségbiztosítási rendszereket dolgoznak ki, vagy éppen a kontrolling funkcióikat erősítik. Az emberi erőforrás gazdálkodási beavatkozások a közszolgálat társadalmi megítélésének alapvető siker kritériumává váltak.

Sokan úgy gondolják, hogy a **versenyszféra és a közszolgálat** két teljesen más terület, „köszönő viszonyban” sincsenek egymással. Bár a közszolgálat valóban sok tekintetben eltérő közeget jelent, mint a versenyszféra, a emberi erőforrás-menedzsment működtetéséhez mégis

---

<sup>2</sup> Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest, Akadémia kiadó 2006.



– megfelelő adaptáció mellett – a versenyszférában kialakult szemléletmódból és technikákból sok átvehető.<sup>3</sup>

Első lépésként a munkavégzési rendszerek kialakítása jelenti a megfeleltethető specializáció létrehozását.

Az ehhez a folyamathoz tartozó fő tevékenységek bemutatását tartalmazza a jegyzet, a szervezet, a munkakör, a munkakörelemzés, a munkaköri specifikáció, a munkaköri leírás, a munkavégzési és humán kontrolling rendszerek részben kiépült, vagy fejlesztésre váró közszolgálati lehetőségeinek bemutatásán keresztül.

A tananyag célja, hogy megismertesse a hallgatót a stratégiai integrált közigazgatási humán erőforrás gazdálkodási modellel, a munkavégzési rendszerekhez tartozó fő funkcióival, és a közszolgálatban 2000. és 2014 között zajlott munkakör elemzési folyamatok eredményeivel, az alternatív munkavégzési rendszerekkel és a közszolgálati felhasználásuk lehetőségével. A legrövidebben a humán kontrolling és monitoring funkciókról lehet a jegyzetben olvasni. Ennek oka, hogy a humán kontrolling és monitoring külön jegyzetben is megjelenő humán funkció.

---

<sup>3</sup> Dudás–Karoliny–László–Lévai–Poór. *Humán erőforrás-menedzsment és teljesítményértékelés a közigazgatásban.*

## **1. Közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás**

### **1.1. A közszolgálat fogalma<sup>4</sup>**

Azokat a szervezeteket sorolhatjuk a közszolgálati dolgozókat alkalmazók közé, amelyeket a köz (a társadalom, az állam) abból a célból tart fenn, hogy az általa meghatározott közérdekű feladatokat lássanak el.

### **1.2. Közszolgálati dolgozók körének meghatározása**

A pragmatikus (legcélszerűbb) meghatározás szervezeti oldalról közelít. Közszolgálati dolgozó az, akit a jogállását szabályozó jog annak minősít. Teoretikus (elméleti) meghatározás szerint a közszolgálati alkalmazott olyan dolgozó, aki olyan szervnél dolgozik, amely a köz érdekében működik.

### **1.3. Közszolgálati dolgozók csoportosítása**

#### *a) Köztisztviselők*

- A közigazgatási szervek dolgozói – a központi, területi és helyi – önkormányzati szerveknél dolgozók
- Az állami főhatalom szerveinek dolgozói – a köztársasági elnök hivatala, az Országgyűlés, az ÁSZ, valamint az állampolgári jogok országgyűlési biztosai hivatalainak dolgozói.

#### *b) A fegyveres és rendészeti szervek hivatásos állományainak tagjai*

- Fegyveres erők: honvédség,
- Rendészeti szervek: például a rendőrség, büntetés-végrehajtás, katasztrófavédelem
- Polgári nemzetbiztonsági szolgálatok: például az Alkotmányvédelmi Hivatal, Nemzetbiztonsági Szakszolgálat.

#### *c) A bíróságok és ügyészségek dolgozói*

- A bírák, ügyészek és a munkájukat segítő alkalmazottak (titkár, igazságügyi szakértő).

---

<sup>4</sup> [http://penzugysziget.hu/\\_letöltés](http://penzugysziget.hu/_letöltés) 2014.04.29.

d) *Közalkalmazottak*

- Állami vagy az önkormányzati költségvetésből gazdálkodó nem közhatalmat gyakorló szervezetek alkalmazottai.
- Közvállalatok alkalmazottjai (ilyen nincs Magyarországon).

#### **1.4. Integrált közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás**

A közszolgálat működését a hatályos jogi környezet határozza meg.

A közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodásának fő célkitűzése:

- sikerül-e biztosítani azt a felkészült, magas teljesítmény nyújtására kész, elkötelezett, motivált munkaerőt;
- elegendő mennyiségben, a kellő időben, és a szükséges helyen,
- viszonylag hosszabb időszakra sikerül-e a közszolgálati állomány tagjait a rendszeren belül megtartani;
- a közszolgálati szervezetek számára biztosított költségvetésből megfelelő színvonalon finanszírozható-e a személyi állomány munkavégzése, foglalkoztatása.

A 2000-es évektől fontos perspektívaváltozás figyelhető meg a emberi erőforrás gazdálkodás területen.

Egyre inkább elterjed a – hagyományos, funkcionális logikát felváltó – általánosabb jellegű rendszerszemlélet.

Az emberi erőforrás menedzsment területén a következő általános jellegű folyamatok, fő rendszerek azonosíthatóak:

- munkavégzési rendszerek (Work Systems),
- emberi erőforrás áramlás (Human Flow),
- teljesítménymenedzsment (Performance Management),
- kompenzáció és javadalmazás (Compensation and Rewards),
- emberi erőforrás fejlesztés (Training and Development).<sup>5</sup>

A **munkavégzési rendszerek** újszerű megközelítése elsősorban a munkakörök kialakításának és fejlesztésének hagyományos felfogását váltja fel.

---

<sup>5</sup> Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest, Akadémia kiadó 2006.

Az **emberi erőforrás áramlás** a funkcionális megközelítés szempontjából tartalmazza a toborzás, a kiválasztás, a karriermenedzsment és az elbocsátás szakterületét.

A **teljesítménymenedzsment** esetében sem egyszerűen a hagyományos teljesítményértékelés funkcióról van ma már szó, hiszen a fókusz a múlt értékeléséről a jövőbeni teljesítménynövelésre, vagyis a kompenzáció helyett a fejlesztési célra került át.

A **kompenzáció és javadalmazás** középpontjában az egyéni és a szervezeti célok viszonya, azok összekapcsolódásának módja áll.

Az **emberi erőforrás fejlesztés** célja a szaktudás megszerzése mellett az általánosabb jellegű minden területre (személyiség és képesség területére egyaránt) jellemző tanulási képesség fejlesztése. Ez, a tudás megszerzésén túl a munkavállalók kompetenciáinak folyamatos fejlesztését jelenti. Az életen át tartó tanulás, életen át tartó változást is jelent. Ez a változás a szervezeti hatékonyság kritériuma, amely érezteti hatását a közszolgálatban is.

A szervezeti hatékonyság kritériumait két nagy csoportra bonthatjuk:

- egyrészt tárgyi feltételekre, úgymint a *struktúra* vagy a *technológia*,
- másrészt az *emberi tényezőkre*, mint például a munka tartalmának pontos definiálása, valamint a munka közbeni viselkedés és a kommunikáció.

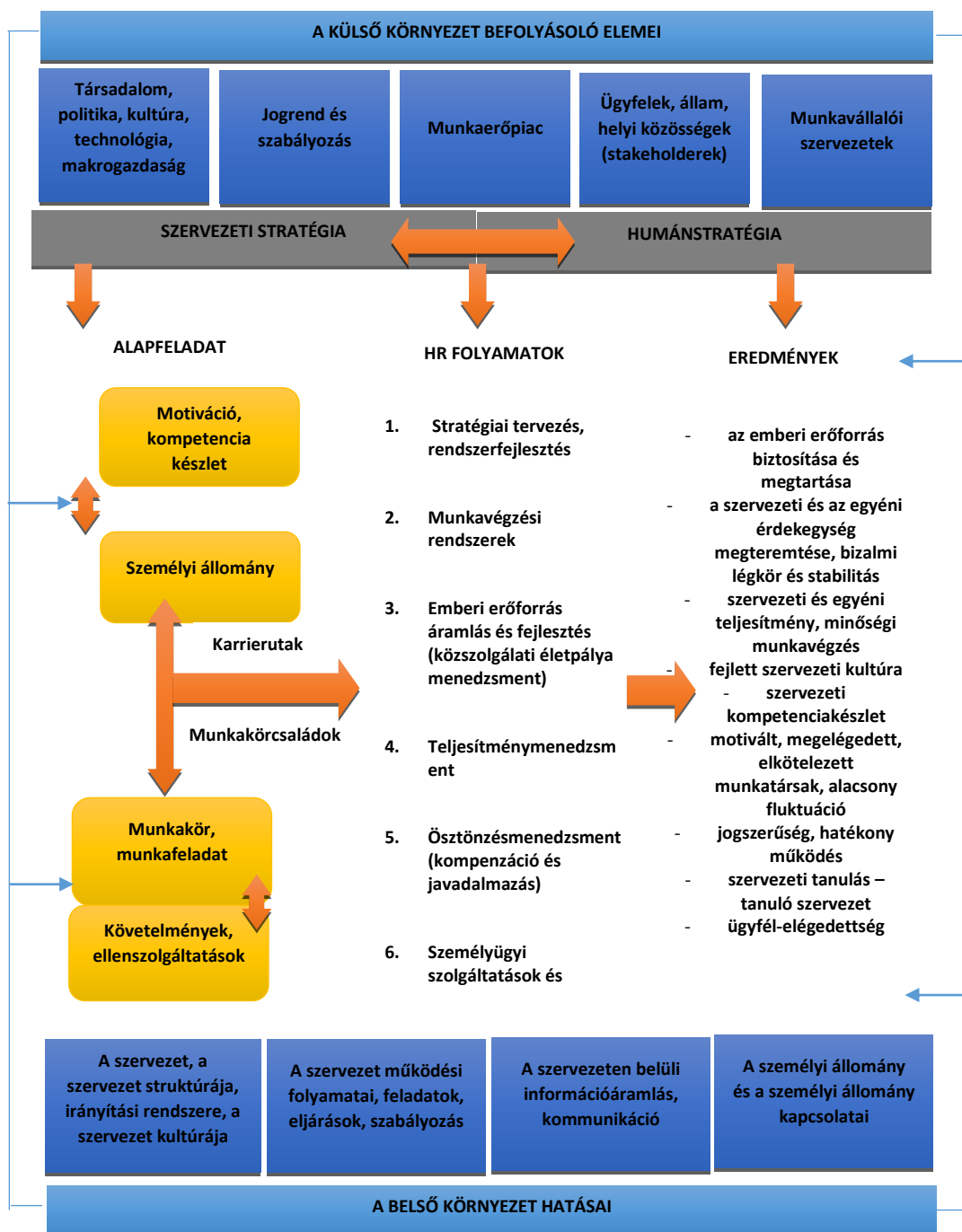
A közszolgálaton belüli innovációhoz nem elég az új információs technológiák alkalmazása, egy-egy közigazgatási eljárási folyamat javítása, vagy valamilyen eljárási probléma megoldása. Fontos a belső működési rend átalakítása a minél áttekinthetőbb és laposabb szervezet és a gyorsabb információáramlás létrehozása.

Az emberi erőforrás gazdálkodási eljárási mechanizmusok fejlesztésén túl a közigazgatási szervezetfejlesztéseknek is fókuszuk egy komplex emberi erőforrás gazdálkodási rendszer létrehozása.

A korábbi *közigazgatási, rendészeti és honvédségi* személyzetpolitika fejlesztéseit figyelembe véve a belépéstől a pályafutás lezártig tartó olyan életút programot készül kialakítani a kormány, amely biztosítja az egyes ágazatok közötti több irányú mobilitást.

Ezek alapján létrejön a közszolgálat integrált emberi erőforrás rendszere, amelyet az alábbi ábra mutat be.

2. sz. ábra: A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszer modellje<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Dr. Szakács Gábor STRATÉGIAI ALAPÚ, INTEGRÁLT EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS A KÖZSZOLGÁLATBAN „KÖZSZOLGÁLATI HUMÁN TÜKÖR 2013” ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás (Ágazati összefoglaló tanulmány) 2014. Forrás: BAKACSI-BOKOR-CSASZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: i.m.: p. 51.; HENEMANN, SCHWAB, FOSSUM, DYER: Personal/Human Resource Management, IRWIN, Homewood, Illinois (3rd Edition), 1986. A hivatkozott munkák felhasználásával készült a saját modell.

A közszolgálat teljesítménye, és az állampolgárok „közigazgatási minőségérzete” nagymértékben függ a közszolgálati állomány munkájától. A munka minősége viszont összefüggésben áll a munkakörök tartalmának professzionális meghatározásával, az ahhoz kapcsolódó bér-ösztönző rendszer igazságosságával, az alkalmazottak feladataik végzése során tanúsított magatartásával, a vezetők felkészültségével, a vezetők és a munkatársak közötti kapcsolatrendszer középpontjában álló értékekkel.

A külső és belső viszonyok közötti kölcsönös egymásra hatás és annak szolgáltatásban megnyilvánuló eredményei a vezetők hosszú távú gondolkodási-, delegálási-, munkatársaik fejlesztési-, és visszacsatolási készségét feltételezik.

A közigazgatás személyi állományának teljesítménye akkor javítható, ha pontosan tudjuk, hogy egy-egy munkakörben milyen konkrét elvárások vannak a munkakör betöltőjével szemben és a kiválasztási, képzési és továbbképzési rendszert ehhez igazítjuk.

Alapvetően két típusát különböztetik meg a közigazgatási emberi erőforrás gazdálkodási rendszereknek, amelyeket a bér-, és előmeneteli rendszer működésén keresztül mutatnak eltérést.

A szakirodalom megkülönböztet a zárt, senioritás alapú, állás típusú és nyílt, karrier típusú munkaköralapú előmeneteli rendszereket.<sup>7</sup>

A magyar közszolgálat jogi szabályozása alapvetően az európai kontinentális fejlődést követte. Fokozatosan épült ki, a máig érvényes, karrier típusú közjogi alapozású speciális szabályozás.

Ez a két modell érvényesül a világ más országaiban is, melyek közül vegytisztán egyik sem működik. Ezek alapján beszélhetünk zárt és nyílt közszolgálati rendszerekről. A más országokban alkalmazott módszereknél élesen nem különül el a két szabályozási koncepció, hisz mindkét változatnak országonként eltérő vonásai vannak, melyek alapján közeledik, vagy távolodik a két rendszer egymástól.

A magyar szakirodalom általában zárt és nyílt rendszer, avagy – az ennek többé – kevésbé megfeleltetett: érdem- és zsákmányrendszer szembeállításával operál.

---

<sup>7</sup> Dr. Hazafi Zoltán: Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai (DE LEGE LATA, DE LEGE FERENDA) PhD. értekezés Pécsi Tudományegyetem

### **1.5. Zárt, karrier elvű, senioritás alapú rendszer:**

A jelenlegi közszolgálati életpálya karrier elvű előmeneteli és díjazási rendszerre épül. Ennek lényege, hogy a tisztviselő besorolása, előmenetele iskolai végzettségétől, illetve a szolgálatban eltöltött idejétől függ. A munkaköri sajátosságok gyakorlatilag nem fejeződnek ki a díjazásban (az illetménykiegészítés kifejezhetőne valamiféle módon az eltérő felelősségi viszonyokat, de a szabályozás jelenlegi formájában alkalmatlan erre). A munkakör és díjazás elválik egymástól, a besorolás és ezzel együtt a díjazás kizárólag a személyre fókuszál.<sup>8</sup>

### **1.6. Nyílt munkaköralapú rendszer**

Előnye, a letisztult, és az átlátható munkaköri struktúrák vannak, egyértelműek és meghatározottak a feladatok, a célok és felelősségek, valamint az elvárt eredmények munkakörökre vetítése is megtörténik. A munkaköri profilok, leírások egyértelműen tisztázzák a munkakört betöltővel szembeni elvárásokat, továbbá megfogalmazhatóak speciális elvárások, magatartásjellemzők, kompetencia megfelelések. A munkaköri sajátosságokat is kifejező, teljesítmény alapú javadalmazási rendszer jellemzi. A teljesítményhez kötődő vertikális és horizontális karrier utak (vezetői és szakértői) által kínált lehetőségek révén össz-szervezeti koherens karriermenedzsment jön létre. A nyomonkövetési szemléletű feladatmenedzsment és szemlélet segít a mérhető, számon kérhető munkavégzési rendszer fenntartásában és fejlesztésében. Az új rendszer gondoskodik az alkalmas, hozzáadott értéket generáló munkavállaló „pályán tartásáról”, megbecsüléséről.

---

<sup>8</sup> ÁROP 2.2.17. kiemelt projekt Munkaköralapú közigazgatási életpálya projekt összegző jelentés

## 2. A munkavégzési rendszer elhelyezkedése a közszolgálati integrált stratégiai emberi erőforrás gazdálkodásban

A munkavégzési rendszerek humánfolyamatához általában a következő humán funkciók tartoznak.

<b>2.</b>	A munkavégzési rendszerek humánfolyamatához tartozó humán funkciók
<b>2.1.</b>	A munkakörelemzés folyamatos teljesítése.
<b>2.2.</b>	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a szervezeti munkafolyamatok és a szervezeti struktúra kialakításában, az állománytábla elkészítésében.
<b>2.3.</b>	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a munkaköri rendszer megtervezésében, a karrier utak és a hozzájuk tartozó munkakör családok kialakításában, indokolt esetben ezek átalakításában, a rendszerek karbantartásában.
<b>2.4.</b>	Az egységes munkaköri leírások, munkaköri specifikációk (profilok) elkészítése, folyamatos frissítésük végrehajtása.
<b>2.5.</b>	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a szervezeti kompetencia térkép és a munkakörökhöz rendelt kompetencia szintek kialakítása, folyamatos működtetésében és fejlesztésében.
<b>2.6.</b>	Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a szervezeti működéshez szükséges foglalkoztatást igazoló igazolványok, nyomtatványok készítését, kiadását, illetve visszavételét, az okmányok naprakész kezelését; a szervezet munkavégzéséhez kapcsolódó rendezvények szervezését, bonyolítását (sport, kulturális, gyermek, nyugdíjas, jutalmazási ünnepségek stb.).
<b>2.7.</b>	<p>Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek munkavégzési rendszerkeretek kialakításában, a munkaidőre, a pihenőidőre és a szabadságotra vonatkozó szabályok betartásában, valamint a megtörténtek nyilvántartásában, dokumentálásában.</p> <p>(Munkaidő: a napi munkaidő és az általános munkarend, a munkaidő keret, a munkaidő-beosztás szabályai, a rendkívüli munkaidő, ügyelet, készenlét, túlszolgálat, túlóra, valamint a munkaszüneti napi rendes munkaidőben történő munkavégzés ellenértéke, a szolgálati viszony idejének elszámolásával összefüggő tevékenységek.</p> <p>Pihenőidő: munkaszüneti nap, a munkaközi szünet és a pihenőidő, az egyes</p>



	<p>közszolgálati foglalkoztatottakra vonatkozó különös rendelkezések.</p> <p>Szabadság: alap- és pótszabadság, betegszabadság, szülési szabadság, fizetés nélküli szabadság, a szabadság kiadása, az igazgatási szünet.)</p>
<b>2.8.</b>	<p>Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek az atipikus és a rugalmas munkaidőrendszerek tervezésében, működtetésében és fejlesztésében.</p> <p>Teljesítik a jogszabályok által előírt kötelező részmunkaidő kitöltésével, a távmunkával, a részmunkaidővel, az egyszerűsített foglalkoztatással, a közfoglalkoztatással és az alkalmi munkával kapcsolatos feladatokat.</p>
<b>2.9.</b>	<p>Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók közreműködnek az általános munka-magatartási követelmények meghatározásában. Teljesítik a jogszabályok által előírt személyhez fűződő jogok védelmével, az egyenlő bánásmód követelményével, a jognyilatkozattal; a jognyilatkozatok megítélésének módjával és az érvénytelenség megállapításával kapcsolatos feladatokat.</p>
<b>2.10.</b>	<p>Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a humán kontrollinggal összefüggő feladatokat.</p>
<b>2.11.</b>	<p>Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozók ellátják a humán monitoringgal és a közszolgálati ellenőrzéssel kapcsolatos feladatokat.</p>

A közszolgálati szervezetek versenyképességének megőrzése és fejlesztése a stratégiai rendszerek kiépítésén múlik, ahol kiemelkedő szerepe lesz az integrált szemlélet kialakításának.

## **2.1. Szervezet**

A munkavégzési rendszerek alapstruktúrája a kialakított szervezetben ölt testet.

Szervezet fogalma és jellemzői

A szervezet fogalmát – napjainkig leginkább elfogadott formájában – Chester Barnard<sup>9</sup> 1938-ban megjelent *Functions of the Executive* című munkájában fogalmazta meg:

<sup>9</sup> Chester **Barnard** (Malden, 1886. 1961.). Úttörő művek szerző szervezetelméleti témákban. Leghíresebb könyve az 1938-ban megjelent *Functions of the Executive*, amelyben kifejti a szervezetelmélet modellt, és a vezetői funkciókat a szervezeten belül. A könyvben leírtakat a mai napig széles körben tanítják és alkalmazzák egyetemeken menedzsmentelmélet és szervezetszociológia témájú kurzusokon.

A szervezet két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységének rendszere. Az élet számos területén megtalálható szervezett emberi együttműködési forma, ami valamilyen közös cél elérése érdekében jön létre. A kívánatos eredmény a résztvevők kooperációja révén valósul meg. A szervezet léte azon múlik, hogy a szervezeti tagok hozzájárulása és szükségleteik kielégítése milyen mértékben valósul meg. Az emberi kapcsolatok szervezettek, strukturáltak és hosszabb távon rögzítettek. A formálisan létrehozott szervezet tudatosan koordinált rendszer, ahol:

- a) A szervezet résztvevői hozzájárulnak a szervezet működtetéséhez, valamiféle ellenszolgáltatás ellenében.
- b) Létrehozzák a cselekvésük célirányos összehangolását, koordinációját.
- c) Az együtt tevékenykedő emberek között olyan munkamegosztás jön létre, amelynek alapján egyes emberek feladata a tennivalók meghatározása, a többieké pedig a feladatok végrehajtása.
- d) A céljaik eléréséért megfogalmazott feladatok elvégzése, végrehajtása minőségi és mennyiségi mutatókkal jellemezhető.
- e) Mivel egy szervezet részegységekből is állhat, e részegységeknek a teljesítményeiből tevődik össze egy-egy komplex szervezet teljesítménye. A szervezeten belül megfogalmazott célok tehát teljesítmény-elvárások, melyekhez követendő szabályok, eljárásrendek kapcsolódnak.
- f) A meghatározó célképzés lehet belső – ekkor a kinevezett vezető határozza meg – illetve lehet külső, amikor egy döntéshozó politikai testület dönti el a célokat.
- g) A szervezetekben elkülönült *érdek*, *alku-és kontrollviszonyok* miatt ezek az alrendszerek – a szervezet kritikus szereplői – is részt vesznek a célkitűzési, feladat-meghatározási és döntési folyamatokban.
- h) A kooperatív rendszer fizikai, biológiai, testi (fiziológiai) és társas/társadalmi elemekből, vagy faktorokból áll. Ezek mindegyike kölcsönösen hat egymásra és a rendszernek, mint egésznek, a megváltoztatása csak úgy lehetséges, ha tekintettel vagyunk az elemek közötti összefüggésekre.

*A szervezet specifikumai:*

- *Mesterséges rendszer:* ez a szervezetek alapvető jellemzője, vagyis tudatosan hozzák létre valamilyen előre meghatározott cél érdekében. Benne az elemek tudatosan jelennek meg, és tudatosan hozzák létre a szervezeten belüli kapcsolatokat.

- *Határai vannak:* vagyis pontosan meghatározható, hogy ki van bent (ők a *tagok*) és ki van kívül (a kívül lévők közül azok, akiknek a szervezet szolgáltat: *ügyfelek*).
- *Meghatározhatók az erőforrásai:* az eszközei is, amivel rendelkeznek. A határ azt jelenti: a szervezet ellenőrzi a határait, vagyis a bemenetet, például munkaerő felvételt, és a kimenetet például az eredményeit, és a határokon belül ellenőrzi a tevékenységeket, mint például a folyamatokat, embereket. Ez a hatalom és a felelősség területe. A határral válnak értelmezhetővé olyan fogalmak, mint: tulajdon, kontrol, hatékonyság.
- *Irányított célkövető rendszer:* a cél érdekében hozták létre, és hierarchikus irányítással rendelkeznek. Ez az alapja annak, hogy az elemek és folyamatok összehangolhatóak legyenek. Értelmezhető legyen a célok elérése és annak sikeressége (például: sikeresség, mérhetőség). Összehangolás nélkül nincs szervezet, nincs rendszer-újratermelés, stabilitás stb.
- *Szabályozott rendszer,* mert egyaránt jellemzik
  - folyamatok, eljárások, kapcsolódások
  - kimenetek, követelmények (költség, teljesítmény),
  - viselkedések, magatartások, személyes szférák szervezeti beillesztése (hogyan kell öltözni, gondolkodni, viselkedni ügyféllel főnökkel stb.),
  - feltételek (munkabiztonság, ellenőrzés, tulajdonvédelem),
  - kompetenciák (döntési hatáskörök, jogkörök, hozzáférések),
  - irányultságok (stratégia, szervezeti jövőkép) jellemzik.
- *Van technológiája:* a tevékenységek, eszközök, emberek és tudások olyan összehangolt, szabályozott egysége, amely együtt, a kialakított egymáshoz kapcsolódás alapján alkalmas arra, hogy feladatokat, tevékenységsorokat stabilan és kiszámíthatóan elvégezzen. (például: gyártástechnológia, raktározási technológia, gyógyítási technológia, bérelszámolás, oktatási technológia stb.) A technológia lehet feszes, amikor megbonthatatlan zárt egységet képez (például: futószalag), laza, (ekkor az elemek kapcsolódása időben, a kapcsolat jellegében, a sorrendiségben változtatható (például: oktatás).
- *Hierarchikus:* az irányítás az emberek feletti rendelkezésre terjed ki.
- *A szervezeti struktúra alap folyamatokra tagolt:* 1. irányítási (hierarchia), 2. szakmai tevékenységek végzése.

*A szervezeti konstrukció fontos elemei:*

- Munkarend
- Hierarchia
- Szolgáltatási funkciók (munkaerő felvétel, bérezés, elszámolás, raktározás)
- Folyamatos munka biztosítása (raktár, inputok, outputok, megrendelések és kezelésük, folyamatok, tevékenységek összehangolása)
- Technikai alrendszer kialakulása (műszaki tervezés, ellenőrzés, fejlesztés)
- Pénzügyi feltételek folyamatos biztosítása

A fontosnak tartott társas/társadalmi faktor összetevői:

- egyének közötti interakció a kooperatív rendszeren belül,
- interakció az egyén és a csoport között,
- az egyén, mint azoknak a hatásoknak a tárgya, amelyek a kooperatív cselekvés során érik őt,
- a társadalmi cél és az együttműködés hatékonysága,
- egyéni motiváció és az együttműködés eredményessége,

## ***2.2. Közszolgálati szervezetek létrehozása és alapidokumentumai***

A közszolgálati szervezeteket az állam, vagy az állam által erre felruházott jogi személy – jogszabályokban meghatározott közfeladatok végzésére – hozza létre és működteti. Az állam befolyásoló, domináns szereppel bír (például elvárásaival) a közszolgálati szervezet magatartására.<sup>10</sup>

A közszolgálati szervezeteket működését a munkamegosztás formáit, és mikéntjét több szervezeti dokumentum is meghatározza.

A működés alapidokumentumai:

- Alapító okirat
- Szervezeti Működési Szabályzat
- Ügyrend
- Munkaköri leírás

---

<sup>10</sup> Bakacsi és társai: Szervezeti magatartás és vezetés Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest 2000.

### 2.2.1. Alapító okirat

Az alapító okirat kötött jogi fogalom, amelynek célja, hogy egységes szerkezetben, jogi nyelven, de közérthetően közölje létrehozója a szervezet különböző adatait és célkitűzéseit. Ugyanakkor az alapító okirat egy írásbeli, egyoldalú nyilatkozat, amelyben az alapító létrehozza az alapítás tárgyát.

Az alapító okirat eredeti példányát – a szervezet nevében – a szervezet képviselője/képviselői cégszerűen írják alá. Több szervezet esetében valamennyi szervezet, valamennyi képviselőjének alá kell írnia.

#### *Tartalma:*

Költségvetési szerv esetében az alapító okiratnak tartalmaznia kell:<sup>11</sup>

- a költségvetési szerv nevét, székhelyét, esetleges telephelyeit,
- az alapításáról rendelkező jogszabály teljes megjelölését, ha az alapításról jogszabály rendelkezett,
- közfeladatát és szakmai alaptevékenységeit, továbbá ezek kormányzati funkció szerinti megjelölését, és fő tevékenységének államháztartási szakágazati besorolását,
- illetékességét, működési körét,
- irányító szervének nevét, székhelyét,
- vezetőjének megbízási rendjét, és
- a foglalkoztatottjaira vonatkozó foglalkoztatási jogviszonyok megjelölését.
- jogelődjének megnevezését, székhelyét,
- vállalkozási tevékenysége felső határát a módosított kiadási előirányzatok arányában, és
- megszűnésének időpontját vagy pontos feltételét, ha határozott időre vagy bizonyos feltétel bekövetkeztéig hozzák létre,
- ha az alapítói és irányítási jogok gyakorlására jogosult személye eltérő, az alapító okiratban mindkettőt meg kell jelölni. Ha a költségvetési szervnek felügyeleti szerve van, ezt kell felügyeleti szerv elnevezéssel megjelölni az alapító okiratban,
- alapító okirat módosítása esetén az elkészített módosító okiratot – egységes szerkezetbe foglalva – csatolni kell az eredeti alapító okirathoz.

---

<sup>11</sup> 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról

### 2.2.2. Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ)

A szervezet működését leíró, azt keretbe foglaló dokumentum. Tartalma az adott szervezet működésére és működtetésére vonatkozó alapszabályok felsorolása.

*Tartalmazza:*

- a szervezet hivatalosan megnevezését,
- a szervezet székhelyét,
- megnevezi a szervezetet *képviselőjét és legfontosabb döntéshozatali fórumát*, (például képviselőtestület, közgyűlés, kongresszus, vagy igazgató-tanács stb.)
- tisztázza a szervezet *jogi státuszát*,
- pontosan rögzíti az alapvető feladatokat, a döntési mechanizmusokat,
- *rögzíti* az alapvetőnek tekintett és leglényegesebb jogokat,
- *az egyéni és kollektív jogok és kötelezettségek gyakorlásának módját*,
- *kik láthatják el* a szervezet szempontjából lényegesnek ítélt feladatokat,
- *meghatározza a feladat- és hatásköröket*,
- a feladat vagy a hatáskör átruházása *milyen feltételekkel* történhet,
- az átruházott jogosítványt *ki vonhatja vissza*,
- a *visszavonáshoz milyen típusú döntés* szükséges (a testület egyszerű többsége, minősített többsége, vagy egyhangú döntése),
- a feladat- és hatáskör-átruházás jár-e *beszámolási/tájékoztatási kötelezettséggel*, ennek milyen a tartalma, formája, rendszere,
- melyek a *nem átruházható* feladat- és hatáskörök (például: egy önkormányzatnál a rendeletalkotás, a választás, kinevezés, vezetői megbízás, a helyi népszavazás elrendelése, kiírása, az önkormányzat költségvetésének megállapítása, módosítása, a helyi adók meghatározása, alapítványok létrehozása, számukra források meghatározása, az önkormányzat társulásainak létrehozása, az érdekképviselőkkel való csatlakozás, intézmények alapítása, közterületek elnevezése, fegyelmi eljárás kezdeményezése stb.),
- a szervezet döntésével szemben milyen *jogorvoslati lehetőségek* állnak rendelkezésre,
- a költségvetési szerv alapításáról szóló jogszabály teljes megjelölését, ha a költségvetési szerv alapításáról jogszabály rendelkezett,

- a költségvetési szerv alapító okiratának – ha azt az alapítás óta módosították, a hatályos, módosított, egységes szerkezetbe foglalt alapító okiratának – keltét, számát, az alapítás időpontját,
- az ellátandó, és a kormányzati funkció szerint besorolt alaptevékenységek, rendszeresen ellátott vállalkozási tevékenységek, valamint az alaptevékenységet szabályozó jogszabályok megjelölését,
- azon gazdálkodó szervezetek részletes felsorolását, amelyek tekintetében a költségvetési szerv alapítói, tulajdonosi (tagsági, részvényesi) jogokat gyakorol,
- a szervezeti felépítést és a működés rendjét, a szervezeti egységek – ezen belül a gazdasági szervezet – megnevezését, engedélyezett létszámát, feladatait, a költségvetési szerv szervezeti ábráját,
- azon ügyköröket, amelyek során a szervezeti egységek vezetői a költségvetési szerv képviselőjeként járhatnak el,
- a szervezeti és működési szabályzatban nevesített munkakörökhöz tartozó feladat- és hatásköröket, a hatáskörök gyakorlásának módját, a helyettesítés rendjét, az ezekhez kapcsolódó felelősségi szabályokat,
- jogszabályban meghatározott kivétellel a munkáltatói jogok gyakorlásának – ideértve az átruházott munkáltatói jogokat is – rendjét, és
- az irányító szerv által a költségvetési szervhez rendelt más költségvetési szervek felsorolását.

### 2.2.3. *Ügyrend*

Az **ügyrend célja**, hogy a vonatkozó központi jogszabályok, valamint a helyi sajátosságok alapján részletesen meghatározza a közszolgálati szerv által ellátandó feladatokat, definiálja az egyes szervezeti egységek jogköreit és hatásköreit, és a gazdasági szervezet pénzügyi-gazdasági feladatainak ellátásáért felelős alkalmazottak feladat- és hatáskörét (munkakörét), a helyettesítés rendjét, a belső (szerven belüli) és külső kapcsolattartás módját, szabályait.

Az ügyrend tartalmazza a költségvetési szerv szervezeti egységei által ellátott feladatok munkafolyamatainak leírását, a szervezeti egységek vezetőinek és alkalmazottainak feladat- és hatáskörét, a helyettesítés rendjét, továbbá a szervezeti egységek költségvetési szervek belüli belső, és azon kívüli külső, kapcsolattartásának módját, szabályait, ha azokról a

szervezeti és működési szabályzat vagy a költségvetési szerv más szabályzata nem rendelkezik.

#### 2.2.4. Szervezeti struktúra

A szervezeti struktúra az az infrastruktúra, amelyen belül a szervezeti működés és a szervezeti stratégia megvalósul. A szervezeti struktúra, kultúra, és a stratégia, kölcsönös kapcsolatban állnak egymással. Mindegyik létfontosságú a szervezet sikeressége szempontjából. A szervezeti stratégia és a stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás kapcsolatának az ad jelentőséget, hogy rávilágít, az emberi erőforrásnak a szervezeti siker elérésében játszott fontos szerepére. Ezért is elengedhetetlen a megfelelő struktúrák és folyamatok kialakítása, amely lehetővé teszi az emberek elkötelezett együttműködését.

A szervezeti struktúrából mindig kitűnik, hogy milyen hierarchikus rendszerben működő szervezetről van szó. A beosztottak a vezető felé hogyan tartoznak jelentési kötelezettséggel, milyenek az alá-fölérendeltségi viszonyok. A hatáskör, amellyel a vezetők rendelkeznek, végigvonul az „utasítási” hierarchián. Az adott beosztáshoz tartozó jogok és kötelezettségek/felelősségek egyenes arányban nőnek, ahogy felfelé haladunk a szervezeti ranglétrán.

A struktúra akkor nevezhető hatékonynak, ha a szervezeti célokat költség-hatékony megoldásokkal támogatja és a szervezeti modell megfelel a szervezet külső és belső adottságainak. A gyakorlatban fellelhető szervezeti modellek a *lineáris*, a *funkcionális*, a *divizionális* és a *mátrix szervezetek*, valamint az *egyedi feladatokra létrehozott projekt szervezetek*.

##### **a. Lineáris szervezet**

A lineáris szervezet az ún. egyvonalas szervezeti forma, minden beosztottnak egy főnöke van, egy személytől kap utasítást. A lefelé történő feladatkijelölés, utasítás és a felfelé való jelentés ugyanazon az útvonalon történik. Előnye elsősorban az, hogy egyszerű, könnyen áttekinthető, általában alacsony költséggel működő szervezeti forma. Az alá- és fölrendeltségi viszonyok rendezettek. Hátránya azonban, hogy a szervezet nem elég rugalmas, ha minőségileg más feladatok elvégzése válik szükségessé. A szervezetben nehézkes a horizontális együttműködés biztosítása. A közszolgálat egyik legjellemzőbb szervezeti formája.



### **b.      *Funkcionális szervezet***

A funkcionális szervezet az ún. többvonalas szervezet, melynek jellemzője, hogy a munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint történik. Lényeges az erőteljes szabályozottságra való törekvés, mind a munkamegosztás, mind a hatáskör kialakításakor. Előnye ennek a szervezeti formának, hogy megnő a munkatermelékenység, illetve jelentősen csökkentheti a koordinációs költségeket. A stabil környezet miatt a szervezeti stratégia kialakítása viszonylag egyszerű feladat. Hátránya, hogy a centralizált hatáskörök és az erőteljes szabályozottság következtében megnehezíti a környezeti feltételekhez való alkalmazkodóképességet.

### **c.      *Divizionális szervezet***

A divizionális szervezetek termékek, ügyfelek vagy piaci régiók szerint tagolódnak. Az irányítási, ellenőrzési feladatokat a központi egységek látják el. A központ feladata elsősorban a különböző tevékenységek pontos elhatárolása, a divíziók egymástól független működésének megteremtése. Az egyes divíziók nagy önállóságot élveznek, a divízióvezetők nemcsak operatív és adminisztratív, de stratégiai jellegű döntéseket is hozhatnak. Előnye, hogy a szervezeti célok és a divíziók céljai közötti kapcsolat könnyen megteremthető. A piaci változások hatása nem közvetlenül az egész szervezetet érinti, hanem csak egyes divíziókat, tehát a változó piachoz jól alkalmazkodó, rugalmas szervezeti forma. Közszolgálati viszonyok között kevésbé jellemző.

### **d.      *Mátrix szervezet***

A mátrix szervezetben a *funkcionális és termék szerinti munkamegosztás* egyszerre történik. A mátrix- szervezetek legfontosabb sajátosságát úgy lehetne megfogalmazni, hogy a horizontális koordináció és a konfliktusok lehetősége e szervezeti forma legfőbb előnye és egyben hátránya is. Amennyiben a felső vezetés megfelelően képes ezeket kezelni, úgy a mátrix szervezet innovatív, a szervezeti tagokat nagyobb teljesítményekre ösztönző forma, ellenkező esetben a szervezetben felhalmozódó kezeletlen konfliktusok a hatékonyság rovására mehetnek. (McKenna, 1998)<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Eugene McKenna- Beech: Emberi erőforrás menedzsment p 42-46 Pantem Könyvkiadó Budapest 2000.

### *e. Projekt szervezet*

A projekt egy adott feladat elvégzésére létrehozott ideiglenes munkaszervezet, amelynek nincs stabil szervezeti struktúrája, hanem egy adott megbízás, feladat elvégzésére jön létre.

A projekt szervezet gyakran egy önálló, nagyobb szervezet fejlesztésére, vagy beruházására jön létre. Ha, a beruházás megvalósul, a projekt szervezet is feloszlik.

- A projektműködés alkalmas lehet a költségek pontos, elkülönült kezelésére.
- A projektben több szervezet, szervezeti egység megjelenik: vagyis sajátos kooperációs forma jön létre.
- A közigazgatási projektek esetében a kockázatot az állam vállalja.
- Rugalmas megoldás (hiszen minden projekt: egy adott logisztikai feladat megvalósítása: például: ÁROP operatív programok).
- De egy-egy kiemelt honvédelmi, vagy rendészeti feladatot is tekinthetünk projektnek. Például egy bonyolult rendőrségi nyomozás más-más szakembereket kíván, s a cél érdekében létrejön a projektszerű működés. Közben megmarad a hagyományos nyomozási feladatokra a hagyományos szervezeti felállás és munkaelosztás.
- Projektnél mindig egyértelműen tisztázni kell a döntést hozó (a felelős) személyét.

#### *2.2.5. Munkaköri leírás*

Leírását és tartalmi kialakítását a munkakörelenzés utáni fejezet külön alfejezet tárgyalja.

### 3. Munkaköri rendszerek

A szervezeti működés minőségének záloga a szervezeti struktúrában elhatárolt munkakörök és az azokat betöltő személyek közötti minél jobb illeszkedés megteremtése.

A szervezet kialakításának egyik első lépcsője a feladatelhatárolás, a pontos munkamegosztás, vagyis a munkakörök kialakítása.

#### 3.1. A munkakör fogalma

A munkakör a szervezet legkisebb építőkövet, a szervezeti struktúra legkisebb egysége. Létrehozásának klasszikus alapelve a specializáció megteremtése, azaz a minél jobban elhatárolt feladatok. Dinamikus, a hozzátartozó jellemzők követik a szervezet változásait, az ezzel összefüggő tevékenységek, folyamatok körének szűkülését-bővülését. Meghatározott tudás, problémamegoldás és felelősség tartozik hozzá, eredmény-orientált, felelősségi körének kialakítása a szervezet céljaival összefüggésben kerül meghatározásra.

A munkakör belső struktúrája három elemet tartalmaz:

- *tervezés*: a jövőben elvégzendő feladatokra vonatkozó döntések, a feladatok elvégzésének időbeni programozása,
- *(feladatok) végrehajtása*: mit és hogyan kell elvégezni,
- *ellenőrzés*: ami a saját és a mások tevékenységének, teljesítményének alakulására és nyomon követésére vonatkozik.
- *egy munkakör komplexitása az elvégzendő feladatok számától és változatosságától, a döntések változatosságától és hatáskörétől, valamint eredményeik előrelátásának nehézségétől függ.*

#### 3.2. A munkakör funkciói <sup>13</sup>

- rögzíti a szervezeten belüli munkamegosztást,
- egyértelműen tükrözi az adott dolgozóval szemben támasztott követelményeket,
- megszabja az egyén cselekvési lehetőségeit,
- a teljesítményértékelés alapjául szolgál,
- megszabja a munkakör helyét a szervezeti hierarchiában,

---

<sup>13</sup> Dr. Kiss Pál István Emberi erőforrás menedzsment I. kötetét Szent István Egyetem 1994.

- szabályozza a formális kapcsolatrendszereket a munkavégző csoporton belül.

Jóllehet ma már a munkaköralapú rendszereknél bizonyos körülmények között az „emberek közötti illeszkedést” preferáló rendszerek hatékonyabbak lehetnek, de csak ott, ahol a szervezeti kultúrához nemcsak „kezek és fejek” szerint, hanem a teljes egészében meghatározó „ember” szerinti illeszkedés szükséges. Ebben az esetben az egyes munkakörök nem rendelkeznek konkrét határokkal, hanem a dolgozóknak fel kell készülniük rugalmasan változó és bővülő munkakör ellátására, gyakori beugrásokra, helyettesítésekre.

Mindez azt jelentheti, hogy hosszútávon a hagyományos értelemben vett munkakör és a ráépülő személyzeti vezetői tevékenység átalakul a szervezeti működési gyakorlatához igazodóan. Természetesen nem minden szektorban, de ez jellemző lehet az innovatív feladatokkal, folyamatokkal bíró szervezetekben, ahol a személyiség, valamint a motiváció értéke megnövekszik, és a kompetencia modellek kialakulásával a fejleszthetőség kerül a középpontba.

### **3.3. Munkakörtervezés, újratervezés**

Optimális esetben a szervezet úgy alakítja ki a munkakörök tartalmát, funkciót és annak kapcsolatrendszerét, hogy a szervezeti célok elérését, továbbá a dolgozók igényeinek kielégítését egyaránt figyelembe veszi. Olyan rendszert alakít ki, ahol maximalizálható a teljesítmény, de hangsúlyt kap a munkatársak elégedettsége is.

Első lépésben meg kell határozni a szervezet sikeréhez, eredményességéhez elengedhetetlenül szükséges folyamatokat. Ezen folyamatok elemzése során körvonalazódnak azok a felelősségi viszonyok és feladatkörök, amelyeket az egyes munkakörökre lebontva rögzíthetünk a munkakörelemzés során.

#### **A munkakörtervezés esetei:**

Zéróbázisú tervezés, amikor egy újonnan induló szervezet számára kell meghatározni a munkakörök természetét, illetve tartalmát.

- új szervezet vagy szervezeti egység jön létre
- új feladatok jelentkeznek

Adott struktúrával rendelkező szervezetek munkakörtervezés. Ebben az esetben az alapvető cél a munkakör lehetséges *racionalizálása, rotációja, bővítése, gazdagítása*.<sup>14</sup>

- feladatok szűnnek meg
- szervezetfejlesztési vagy változásmenedzselési akció történik a szervezetben

### **A munkakörtervezés főbb szempontjai:**

- elemezni a jelen állapotot, munkakörelemzés után meghatározni az igényeket,
- megszerezni és megtartani a szervezet számára szükséges mennyiségű, minőségű és összetételű munkaerőt,
- képzéssel, átcsoportosítással biztosítani a meglévő munkaerő-állomány lehető leghatékonyabb foglalkoztatását,
- előre jelezni azokat a problémákat, amelyek a jövőben potenciálisan fellépő munkaerő-többletből vagy munkaerőhiányból adódnak,
- csökkenteni a külső munkaerő felvételtől való függőséget, kialakítva egy jól képzett, jól motivált és rugalmas munkaerő gárdát,
- olyan feltételek megteremtése, amelyek javítják a foglalkoztatott munkaerő megelégedettségét, kötődését, motiváltságát, lojalitását és nem utolsósorban biztonság és stabilitás érzetét.<sup>15</sup>

## **3.4. Munkakörelemzés**

### **3.4.1. A munkakörelemzés fogalma**

A munkakörelemzés információt szolgáltat a munkakör lényegéről, valamint arról, hogy az egyéneknek milyen teljesítményt kell nyújtaniuk annak ellátásához. A munkakörelemzéshez szükséges információ több módon is beszerezhető, de az adatgyűjtést szisztematikusan kell elvégezni. A végeredmény szinte minden esetben olyan információ, amely alapján elkészíthető a munkaköri leírás és a munkaköri specifikáció.

---

<sup>14</sup> Tóthné Sikora Gizella Humán erőforrás gazdaságtana Bíbor Kiadó 2004 ISBN 9789639466821

<sup>15</sup> Pálinkás-Vámosi: Emberi erőforrások menedzsment LSI OMAK ALAPÍTVÁNY 2002. p. 44

A munkakörelemzés olyan emberi erőforrás menedzsment módszer, amely lehetővé teszi, hogy a szervezet munkaköreiről irányítottan gyűjtsük össze és rendszerezzük az információkat további menedzsment célokra történő felhasználás érdekében.

A munkakörelemzés magát a munkakört tanulmányozza, azokat a feladatokat, amelyek magát a munkakört alkotják. A munkakört alkotó feladatokat bontja le tevékenységekre, a tevékenységeket pedig mozdulatokra.

A munkakörelemzés tehát az a folyamat, amely feltárja és meghatározza a munkakör tartalmát (célját és funkcióját, a munkakörbe tartozó feladatokat, a kapcsolódó hatáskört és felelősséget), kapcsolatrendszerét, valamint a munkakör sikeres ellátáshoz szükséges kompetenciákat (képességeket és készségeket, elvárt magatartást, tudást és tapasztalatot).<sup>16</sup>

A munkaköröknek számos jellemzőjük van, amelyeknek széles körű ismerete hozzásegít, hogy minél jobban pontosítsunk és beazonosítsunk egy munkakört. A szervezeti célokra történő felhasználás érdekében azonban szükséges, hogy az egyes munkakörökről rendszerezett, szervezett formában rendelkezünk az éppen aktuális információkkal.

A munkakörelemzés a teljes emberi erőforrás gazdálkodás alapját képezi, hiszen megalapozza a többi emberi erőforrás gazdálkodási rendszer, módszer és technika alkalmazását.

Szerte a világban sok emberi erőforrás szakember dolgozott már a legtökéletesebb munkakör-elemzési módszerek kidolgozásán. Az idő folyamán két módszer vált a legelismertebbé és így a leggyakrabban alkalmazottá.

Az egyik a *Hay Guide Chart Method*, a másik a *DACUM* módszer, melyek részletes ismertetését a 3.4.4. fejezet tartalmazza.

### 3.4.2. A munkakörelemzés célja

Olyan információk gyűjtése, feldolgozása és értékelése, amelyek támpontot nyújtanak a emberi erőforrás menedzsment döntéseikhez és az éppen esedékes emberi erőforrás gazdálkodási feladatokhoz. A felhasználási célnak leginkább megfelelő módon a legtöbb információt nyújtják.

A közszférán belül több munkakörelemzési folyamat is zajlott 1999 és 2013 között. A közigazgatás saját munkakörelemzési és értékelési rendszert dolgozott ki, amely a közszolgálati életpálya kialakításának jelentős mérföldköve. A módszertanban a munkakörelemzéshez szorosan kapcsolódik a munkakör értékelés módszertana.

---

<sup>16</sup> Bakacsi Gyula és mások, Stratégiai emberi erőforrás menedzsment (2005)

A közszolgálati munkakörelemzéseknél fontos célkitűzés volt például, hogy egységes tényezők mentén gyűjtsön információkat a közszolgálati munkakörökről és azok szervezeten belüli értékének megállapításához adjon inputokat. Biztosítsa az eltérő jogviszonyba (Kttv, Hszt, Hjt hatálya alá tartozó) munkakörök összehasonlíthatóságát, és megalapozza valamennyi humánpolitikai feladat színvonalas, eredményes ellátását.

Támogassa az átjárható közigazgatási életpálya modellek, valamint a komplex emberi erőforrás gazdálkodási rendszerek kialakítását.

### 3.4.3. *A munkakörelemzés eredményeinek leggyakoribb felhasználhatósági területei*

- *Munkaköri követelmények meghatározása a munkakört betöltővel szemben támasztható szakmai és magatartásbeli követelmények meghatározására (amelyek lehetnek kompetenciák, személyiségjegyek, magatartási követelmények);*
- *Az alkalmazottakkal kapcsolatosan:* felhasználási területe a munkaerő toborzás és a feladatelemzésen alapuló létszám meghatározás;
- *Kiválasztási követelmények kialakításához (alkalmassági feltételek pontosítása)*
- *Karrier támogatás* (munkaköri követelményeknek való magasabb szintű megfelelés támogatása, közigazgatási életpályák és az egyéni életutak tervezéséhez szükséges munkaköri jellemzők);
- *A munkafeladatok sajátosságaira épülő teljesítmény követelmények meghatározására;*
- *A munkakör értékeinek meghatározására (bérrendszer kialakítására, amely a munkafeladat objektív követelményeit és az elemzés során a munkakörre elfogadott értékrendet veszi figyelembe);*
- *Az elemzés eredményei szervezet-fejlesztési programok kidolgozásához adnak inputokat;*
- *Célorientált ki-, át és továbbképzési rendszer és programok kidolgozása;*
- *Szervezeti átalakításoknál* már a tervezés fázisában lehetőséget nyújt arra, hogy értékelni lehessen a munkakörök szintjén létrejövő *változásokat*, mérlegelni lehessen a változások kedvező és kedvezőtlen hatásait, ami által csökkenteni lehessen az esetleges túlterheléseket.
- *Szervezet át-, és újratervezése, fejlesztése, a munkakörök átalakítása, a munkakörök alapos ismeretén nyugszik.*

- *Jogi követelmények kialakítására: A munkavállalással kapcsolatos törvényi követelményeket betartása (munkakörülmények, biztonság).*
- *Munkaügyi kapcsolatokra: az érdekvédelmi szervezetekkel folytatott tárgyalásokban nyújt támpontot.*
- *A fejlesztésében célirányos inputokat gyűjt a köztisztviselők fejlesztési és képzési tervének elkészítéséhez.*

#### 3.4.4. Elemzési módszerek és technikák

Komplexitása miatt a **Hay Guide Chart módszertan** a kedveltebb a szakemberek körében. A módszer alkalmas a munkakör értékének meghatározására is.

A *Hay módszer* nemcsak elemzési, hanem értékelő módszer is, amelyet a világ számos közigazgatásában (például: Nagy Britannia, Írország, Portugália, Ausztria, Belgium, Új-Zéland) alkalmaznak. A metódus lényege, hogy bemutatja, egyes munkakörök miként járulnak hozzá a szervezeti célok eléréséhez. Magyarországon az elmúlt 15 évben a közszolgálatban végzett munkakörelemzések Hay alapú elemzési módszertana alapján történtek.

A módszer lehetővé teszi a különböző szervezetek munkakörei közötti összehasonlítást. A módszer szerint a munkakörhöz meghatározott **tudás, problémamegoldás, illetve felelősség** kapcsolódik.

A módszer **a tudást** tovább bonthatja

- szakmai tudásra,
- menedzsment szélességre, és
- emberi kapcsolatokra.

**A problémamegoldást** a munkavégzéshez szükséges

- gondolkodási szabadságra és
- gondolkodási kihívásokra.

**A felelősség tényezőjét** a munka elvégzéséhez szükséges

- cselekvési szabadságra,
- arra a hatásterületre, amire a munkavégzés kiterjed és a



- hatás természetére, azaz milyen mértékű hatást gyakorol a tevékenység a munkakörnyezetben.

Az értékelés lényege egy pontozásos mátrix eljárás. A szempontok mellé társuló értékek alapján kiszámíthatóvá válik egy munkakör értéke, így a szervezeten belül a munkakörök összehasonlíthatóvá válnak. Értékelési módszertana az úgynevezett faktor-pont eljárás, ahol az *altényezőket* értékelve adódik ki minden egyes fő tényező (Tudás, Problémamegoldás, Felelősség) pontszáma, és ezek összegeként a munkakör teljes pontszáma. Az így kialakult pontszám képezi az alapját a munkakörök egymáshoz viszonyított arányának és a munkaköri struktúra kialakításának.

***Jól ismert módszer még a DACUM***, melynek alkalmazásakor műhelymunka keretében az adott munkakörben tevékenykedők dolgozzák ki, hogy munkakörükhöz milyen ismeretekre, készségekre, tulajdonságokra van szükség.

A DACUM-módszer lényege, hogy az adott szakma 8–10 gyakorlott képviselője (munkaszakértők) egy speciálisan e feladatra kiképzett facilitátor vezetésével a DACUM-műhelymunka keretében végzik el egy adott szakma/foglalkozás/munkakör elemzését, és elkészítik a kompetencia-követelmények leírását. Az eljárás eredménye az ún. DACUM-táblázat, amely az alapvető ismeretek és készségek mellett tartalmazza a dolgozóktól elvárt magatartásformákat, valamint azokat az eszközöket is, amelyeket a feladatok elvégzéséhez használni szükséges.

A táblázatokhoz kapcsolódó kiegészítő dokumentumok kitérnek a munkaszervezeten belüli és a kívüli (ügyfél, beszállító stb.) lehetséges munkaköri kapcsolatokra is.

#### *3.4.5. Munkakör-elemzési technikák*

Több **technikával** összegyűjthetők a munkaköri sajátosság, amelyeknek kombinált alkalmazása is elképzelhető, sőt sok esetben a kombinált megoldások többoldalú megközelítést és teljesebb eredményt hoznak. A technikák kiválasztásánál fontos szempont, hogy milyen céllal készülnek a munkakörelemzések és azok eredményeinek későbbi hasznosítása milyen formában történik.

A munkakör-elemzési technika kiválasztásánál számba kellett venni, hogy a létező technikák közül melyik a legalkalmasabb a közigazgatási szervek esetében.

A különböző módozatok különböző szempontokból közelítik meg a munkakör tartalmát, jellegzetességeit. Megválasztásuknál szem előtt kell tartani azt a szervezeti kultúrát, amiben a hivatal működik.

Több technika együttes alkalmazása a legcélravezetőbb. A közigazgatásban a dokumentumelemzés, kérdőív és interjú ötvözt technikája lehet a leghatékonyabb.

- *Dokumentumelemzés:* a szervezeti dokumentumok részletes elemzése
- *Kérdőíves módszerek:* nem mérhető jellemzők megítélésére alkalmazzák, előkészítésként kérdőív szerkesztését igényli.
- *Feladatleltár:* a munkafeladatokat tevékenységekre, majd résztevékenységekre bontják (elemi egységekre tagolás).
- *Funkcióelemzés:* a személy tevékenységének megfigyelésére irányul, célja a szükséges ismeretek, készségek és gyakorlat meghatározása.
- *Munkanapfelvétel:* ennek során a munkafolyamatokat műveletekre, majd munkamozdulatokra bontják és rögzítik ezen mozdulatok gyakoriságát – ismétlődő feladatok esetében az egyes mozdulatok időigényét. Főként ismétlődő feladatok esetén alkalmazható.
- *Önfelmérés:* ennek során a munkakör betöltője feljegyzések, illetve naplóvezetés formájában rögzíti saját tevékenységeit.
- *Interjú módszerek:* visszacsatolásra, módosításra, egyéni megjegyzések figyelembevételére is lehetőséget ad.

- Dokumentumelemzés

A szervezeti szintű információgyűjtésnek alaplépése. A munkakörökkel kapcsolatos dokumentációt (állománytábla, szervezeti működési szabályzat, ügyrend, munkaköri leírások, a jelenlegi munkaköri követelmények, a munkaköri felszerelések, teljesítményértékelési megoldások, továbbképzési tervek stb.), átvizsgálása.

- Kérdőíves módszer

A kérdőíves módszer alkalmazásának első lépése a kérdőív kialakítása. A kérdőív lehet

- standard kialakítású, (például Hay módszer) vagy
- a szervezetre szabott egyedi kialakítású,
- illetve lehet Hay módszer alapján szervezeti specifikumokhoz igazított tartalmú.

A kérdőív kérdése egy-egy munkaköri jellemző minőségi és gyakorisági mutatóira fókuszálnak, Egy-egy jellemzőhöz több (3-9) egymásra épülő skálaérték is tartozhat. Az egyes skála-elemekhez pedig előkészített szóbeli magyarázatok tartoznak, amelyeket módszertani kézikönyvben rögzítenek.

Nagyszámú hasonló tartalmú munkakör esetén célszerű elemzési kérdőívet készíteni, aminek segítségével rövid idő alatt nagy mennyiségű információt tudunk rendszerezett formában összegyűjteni.

A kérdőív lehet a strukturált interjú kiegészítő eszköze is.

A kérdőíves módszer interjútechnikával együtt alkalmazva a leggyakrabban használt és legkedveltebb módszer, amely a legolcsóbb, és a legtöbb információt képes felszínre hozni a munkaköréről.

A módszer alkalmazásának feltétele, hogy megfelelően kialakított kérdőívek álljanak rendelkezésre, ezek lehetnek vagy standard kérdőívek, vagy saját fejlesztésűek.

A kérdőíves módszer előnye, hogy képesek vagyunk nem kvantifikálható jellemzők számszerűsítésére, így azok a számítógépes feldolgozásba bevonhatók, a válaszok gyorsan és hatékonyan értékelhetők. További előnye, hogy a kitöltő nagyon gyorsan elkészítheti.

A kérdőíves módszer hátránya, hogy nincs lehetőség egyedi válaszok megfogalmazására, ami torzíthatja a valós véleményt, továbbá az, hogy kérdésfeltevésre, visszakérdezésre, értelmezésre nincs lehetőség. Így a válaszok megbízhatósága esetenként sérülhet.

- A feladatleltár

A munkafeladatokat tevékenységekre, majd résztevékenységekre bontják, azaz a munkakörhöz tartozó feladatokat elemi egységekre tagolják. Az „elemi feladat egység” meglehetősen puha fogalom, lehet műveletelem, munkamozdulat vagy mozdulatsor. A mélységekre történő lebontás arra szolgál, hogy az egyes munkakörökhöz rendelt feladatokat összehasonlítható elemekre bonthassuk, amely elemek függetlenek az egyes munkaköröktől. Az így kapott leltár alapján összemérhetővé válnak olyan munkakörök is, amelyeket globálisan nehéz lenne összehasonlítani.

A munkaköri leltár előnye, hogy elkészítése (kész kérdőív alapján) könnyű, az információk elemzése informatika alkalmazásával gyorsan megoldható. Az elemzés eredményei pedig közvetlenül felhasználhatók a munkakör értékelésben, a képzési, fejlesztési terv kialakítása során.

A módszer hátránya, hogy elkészítése kérdőív hiányában nagyon munkaigényes.

- Funkcióelemzés

A funkcióelemzés a megfigyelésen alapuló munkatanulmányozás legáltalánosabban alkalmazott módszere. Az elemzés során meghatározzák, hogy mi a munkakör célja, feladata az adott szervezeti keretek között. A következő lépés a feladatok leírása. Ennek során a feladatok ellátásához szükséges tevékenységet jelleg szerint osztályozni kell (a tevékenységek jellege szerint vannak *fizikai, szellemi és személyközi* tevékenység típusok). Ezután a munkavégzés során megvalósított feladatokat csoportosítják aszerint, hogy adatokra, emberekre vagy eszközökre irányul-e. A három dimenziót skálák segítségével értékelik. A megfigyelések alapján meghatározzák a munkavégzéshez szükséges ismeretek, készségek és gyakorlat szintjét. Ez képezi aztán az elkészítendő munkaköri specifikáció alapját.

Ez a módszer alapvetően személyorientált, azaz a személy tevékenységét vizsgálja munkavégzés közben. A módszer alkalmazásának hátránya, hogy rendkívül sok időt igényel, ezért kevés szervezet alkalmazza.

- Munkanapfelvétel

A munkanapfelvétel általában nem teljes körű, folyamatos megfigyelést jelent, hanem *mintavételes eljárással* készül. Az elemzés során a munkafolyamatokat – hasonlóan a feladatleltár módszerhez – műveletekre, műveletelemekre, munkamozdulatokra bontják. A munkanapfelvétel segítségével rögzítik ezen elemek gyakoriságát, időigényességét, megítélés szerinti teljesítményszázalékát. A munkakörelemzésben történő felhasználása csak akkor célszerű, ha a feladatok gyakran ismétlődnek, tehát a mintavételes eljárás révén valóban megismerhetjük a teljes munkakört.

E módszer hátránya, hogy speciális, *gyakorlott munkaelemzőt igényel*, mert ebben a megítélésben csak a tapasztalataira támaszkodhat, amennyiben az „átlagos, vagy elvárható” és az „egyéni” teljesítményt meg kívánja különböztetni. Az eljárást a végrehajtó folyamatokban gyakran használják normaidő meghatározásra is.

A munkanapfelvétel a *munkakörök tervezésében és átalakításában is hatékony* segédeszköz lehet. Előnye, hogy a megfigyelés eredményeként nyert információk könnyen kiértékelhetők, statisztikailag elemezhetők.

- Önfelmérés

A munkakör betöltője feljegyzések illetve naplóvezetés formájában rögzíti saját tevékenységét, azaz azt, hogy *milyen munkafeladatokat lát el, azok milyen fizikai, ügyességbeli, mentális és felelősségi követelményeket támasztanak, milyen kapcsolatok között és milyen munkakörnyezetben valósulnak meg*. Ezt a munkakör-elemzési módszert elsősorban olyan munkakörökben célszerű alkalmazni, ahol a feladatok komplexek, ritkán ismétlődők vagy nem ismétlődnek. Jellemző felhasználási területek: a vezetői vagy szellemi munkát igénylő munkakörök esetében.

A módszer alkalmazásának feltétele, hogy a dolgozót megfelelően felkészítsük. Ismernie kell az elemzés célját, az elemzés módszerét és a tőle megkívánt rögzítési módot.

A módszer hátránya: az elemzés magában hordozza annak veszélyét, hogy az adott személy tudatosan vagy tudattalanul *torzítja az egyes feladatok arányát és nehézségi fokát*.

- Interjú módszerek

Az interjú módszer a leggyakrabban alkalmazott munkakörelemzési eljárás. A munkakör betöltőjével, illetve vezetőjével folytatott olyan strukturált beszélgetést jelent, amelynek lehetőséget kell teremtenie az egyes munkaköröknél jelentkező sajátosságok, specialitások felfedésére is. Rugalmasan alkalmazható, visszacsatolásra, módosításra, egyéni megjegyzések figyelembevételére is lehetőséget ad. Az interjú módszer feltétele egyrészt, hogy az értékelő jól strukturált kérdéseket fogalmazzon meg, másrészt, hogy gyakorlott legyen ilyen interjúk lefolytatásában.

Az interjú módszer előnye a viszonylagos egyszerűsége és rugalmassága, hátránya a szubjektivitása. A munkakör betöltője nem mindig képes a munkavégzéssel kapcsolatos kérdéseket világosan és strukturáltan megválaszolni és gyakran tapasztalható ellenállás az ilyen interjúkkal szemben. Az ellenállás oka a dolgozók attól való félelme, hogy a munkakörelemzés révén nyert információk normarendezéshez vezetnek.

### 3.4.6. Elemzési tényezők

A munkakörelemzés a munkakörök tanulmányozásából, adatok gyűjtéséből, véleményalkotásból álló rendezett folyamat, amely feltárja és meghatározza

- a munkakör tartalmát, feladatrendszerét (mit kell csinálni a munkavégzés során)
- kapcsolatrendszerét, (hierarchikus és együttműködés)

- felelősségi rendszerét, (miért kell felelősséget vállalni a munkakörben)
- terhelési mutatóit, (milyen fizika és pszichikai terhelés éri a munkát végzőt)
- a munkafolyamat végrehajtásához szükséges problémamegoldás milyenségét,
- kompetenciákat (képességeket, készségeket, magatartást, tudást, tapasztalatot)

#### 3.4.7. A munkakörelemzés folyamata

Döntés a munkakörelemzés céljáról és módszertanáról

- mi az elemzés célja (a munkakör értékének meghatározása, karrier támogatási rendszer, képzés, teljesítményértékelés, kiválasztás stb.)
- módszerválasztás (szervezeti dokumentumok elemzése, kérdőív, interjú stb.)
- az elemzésre kerülő munkakörök kiválasztása
- eredmények hasznosításának folyamata

Munkakörelemző csoport létrehozása (ki végzi az adatgyűjtést és feldolgozást)

- az elemzési folyamat irányítójának kijelölése
- emberi erőforrás gazdálkodási egység részvételének pontos tisztázása
- szakértők kiválasztása és kiképzése (külső-belső)

Az elemzési folyamat meghatározása

- munkakör-elemzési folyamat tervezése (időterv és felelősök meghatározása),
- az elemző csoport tagjai kapcsolattartásának meghatározása,

Az elemzés érintettjeinek bevonása:

- teljes szervezeti tájékoztatás a munkafolyamat indításáról, céljáról és a folyamat eredményeinek felhasználásnak módjáról,
- az elemzésre kerülő munkakörök betöltőinek tájékoztatása,
- érintett vezetők tájékoztatása,
- egyéb információt szolgáltatók tájékoztatása (például: hivatali, titkársági szervek)

Alkalmazás, a munkakörelemzés elvégzése:

- a szervezeti struktúra és a szervezeti folyamatok vizsgálata, rendelkezésre álló írásos dokumentációk gyűjtése (szervezeti ábra, alapító okirat, szervezeti működési szabályzat, ügyrend, munkaköri leírások)
- a munkakörelemzése (meghatározott módszer szerinti adatgyűjtés) mindazoktól, akik információgazdának számítanak a folyamatban
- a munkakör betöltője rendelkezik a legrészletesebb információkkal, de saját érdekében torzíthatja ezeket, különösen, ha nem ismeri az elemzés pontos célját
- a munkahelyi vezető azt tudja leginkább, hogy milyen követelményeket támaszt az adott munkakör és hogy milyen módon járul hozzá a szervezeti és a csoportcélok megvalósításához
- a közvetlenül kapcsolódó munkakörökben dolgozók hasznos kiegészítő ismeretekkel rendelkeznek a közöttük és a vizsgált munkakör közötti kapcsolódási pontokról
- vezetőtől származó információk és az alárendeltségébe tartozó munkakörökről gyűjtött információk egyeztetése, validálása (érvényesítése),

#### Eredmények és összegzések lekészítése

- a begyűjtött eredmények vizsgálata, és koherenciájuk kialakítása,

#### Megrendelő tájékoztatása

- elfogadó bizottság (kontroll bizottság, szervezet vezetése, szakszervezet) tájékoztatása az eredményekről (célok összevetése az eredményekkel), fontos, hogy a bizottsági tagok teljes mértékben ismerjék a folyamatot, a módszertant és a célokat egyaránt
- eredmények *elfogadása*, vagy kiegészítések indítványozása

A rendszer bevezetését meg kell előznie a részletes tájékoztatásnak. Így a szervezet minden tagja megismerheti a munkakörére vonatkozó értékelést.

A vezetők feladata és felelőssége a munkakörelemzésekkel szembeni támadások kezelése. Mivel a munkakörelemzés során a munkavállalók gyakran megfogalmazzák féltelmeiket – az elemzés kezdésekor, és bizonyos fázisaiban, valamint a végeredmény megszületésekor – tájékoztatni kell az érintetteket.

A munkakörelemzésre használt módszerek a szervezet nagyságától, céljaitól, az időtől és az e célra fordítható összeg nagyságától függően különböznek. A legtöbb szervezet azonban egy általános séma alapján végzi a munkakörelemzést, **amelynek állandó folyamatnak kell**

**lennie. Időről időre – a változások mértékében – ismételni szükséges, a munkakörtervezésnél felsorolt esetekben.**

#### *3.4.8. Az elemzés szereplőinek rövid ismertetése*

**A munkakör betöltője**, aki a munkakörrel a legtöbb információval rendelkezik, továbbá adatot szolgáltat az elemzés elvégzéséhez.

**Az elemzés készítője**, aki lehet az elemzés módszerét és az értékelési tényezőket ismerő külső kérdező, vagy az adott szervezet humánpolitikai szervezetének elemzésre felkészített tagja.

**A kontrollvezető**, aki a munkakör betöltőjének felettes vezetője, ő ismeri az elemzett munkakör tartalmát, célját, feladatait, a szervezeti elhelyezkedését és más munkakörökhöz való viszonyát. Feladata, hogy ellenőrizze az adatszolgáltatás tartalmát, hogy az általa elmondottak alapján a kérdőív megfelelő részeit korrigálni lehessen.

#### *3.4.9. A közigazgatási munkakörelemzés főbb elemzési tényezői<sup>17-18</sup>*

##### *3.4.9.1. A munkakör azonosítására szolgáló tényezők*

A munkakör egyedi azonosítására alkalmas tényezők összegyűjtése és meghatározása.

**A munkakör kódszáma** – amely megmutatja, hogy melyik szervezetben vették fel az elemzési kérdőívet.

**A szervezet megnevezése** – a közigazgatási egység, amelyben a munkakör elhelyezkedik.

**A szervezeti egység megnevezése** – a szervezeten belüli hierarchikus tagozódás szerinti pozíciót mutatja meg.

**A munkakör megnevezése** – a munkakör tartalmi mutatóit tükröző megnevezés,

A megnevezés a tevékenység helyes és pontos elhatárolásához ad támogatást. Funkciója, hogy a szervezeti struktúra kialakításához, a kinevezéshez és a munkaköri leírás tartalmi elemeihez

---

<sup>17</sup> Bokodi Márta: munkaköri rendszer a közigazgatásban. Új Magyar Közigazgatás, 2012. április, 5. évfolyam 4. szám, 21–27. p

<sup>18</sup> Szakács Gábor - Bokodi Márta ÁROP 2.2.5 Humánerőforrás-gazdálkodás a központi közigazgatásban Munkakör-elemzési kézikönyv



adjon inputokat. Nagyon sok esetben – főként olyan szervezeteknél ahol csak besorolási kategóriák vannak, például: ügyintéző I. – segít, hogy a semleges besorolási kategóriát a munkakörök tartalmi elemei szerinti megnevezés váltsa fel.

**A munkakör jogviszonya** – a munkakör jogviszonya azt fejezi ki, hogy az adott munkakör, melyik foglalkoztatási törvény hatálya alá tartozik, például: a közigazgatás, a rendészet, a honvédelem stb. Ezt kiegészítheti a rendfokozati kategória, ha a Hjt, vagy a Hszt. hatálya alá tartozó munkakőről beszélünk.

**Besorolás** – azt mutatja meg, hogy milyen besorolási kategóriába tartozik a munkakör az állománytábla szerint, például: *vezető, vagy nem vezetői* beosztás. A besoroláshoz tartozik a jogviszonyok szerinti besorolási kategória megnevezése is például: *ügyintéző I-II.*

**Közvetlenül irányítottak száma** – vezetői, vagy irányító beosztások esetén. Ez a közvetlenül irányított alárendeltek számát jelenti.

**Felettes és irányított munkakörök megnevezése** – lehet a közvetlen felettes, de a munkáltatói jogokat gyakorló vezető is jelölhető.

**A munkakör célja** – egy pontos, lényegre törő mondat, mely összegzi, hogy miért létezik a munkakör a szervezetben. A munkakör létrehozásának célját tartalmazza a szervezeti működési szabályzat, az ügyrend és a munkaköri leírás.

A munkakör céljának megfogalmazásához segítséget nyújtó szempontok:

- *Mi a munkakör egyedi - csak ebben a munkakörben értelmezhető - hozzájárulása a szervezet működéséhez?*
- *Mi az az eredmény, ami nem jönne létre, ha ez a munkakör nem létezne?*
- *Miért van szükség erre a munkakörre?*

**A munkakör fő feladatai** – A munkakör alaptevékenységeinek gyűjteménye. A munkakörben végzett alaptevékenységek, melyek lehetnek **vezetői és szakmai feladatok**, egyaránt tükrözik a munkakör hatáskörét és jogkörét.

A munkaköri feladatok elemzésénél a munkakör sajátosságait kell figyelembe venni.

**Eredmény/teljesítmény-mutatók** – annak meghatározása, hogy mikor sikeres az adott munkakörben a munkavégzés, milyen eredmények esetén tekintjük elvégzettnek a feladatokat. Azoknak a fő tevékenységi területeknek a beazonosítása, amelyeken a munkakörtől eredményt várnak el.

**Felelősség** – Azoknak a felelősségi köröknek a meghatározása, amelyekkel a különböző szervezeti (SZMSZ, ügyrend) és munkaügyi (munkaköri leírás) okmányban, a munkakört

felruházták. Azok a tevékenységek, amelyekért a munkakört betöltő jutalmazható, illetve szankcionálható.

**Hatáskörök** – a feladat teljesítéséhez jogszabályban biztosított jogosítványok és kötelezettségek összessége.

**Kapcsolatok** – milyen rendszeres kapcsolatrendszere van a munkakörnek a szervezeten kívül, illetve a szervezeten belül? Külső és belső kapcsolatok. Kivel kell a munkakörben rendszeresen kapcsolatot tartani? Azoknak a markáns partnereknek a felsorolása szükséges, akik a munkavégzés eredményében részesülnek, vagy a munkateljesítmény az együttműködésük nélkül nem jöhet létre.

#### 3.4.9.2. *Szaktudás, egyéb felkészültségi igény, a tevékenység terjedelme, emberi kapcsolatok*

A legfaj súlyosabb tényező. Mindannak a tudásnak, iskolai végzettségnek, gyakorlatnak, képességnek és készségnek az összegzése, amely **minimálisan szükséges** ahhoz, hogy a munkakör feladatai elvégezhetőek legyenek.

Ez a kategória magában foglalja a *szaktudást, az egyéb felkészültségi igényt, a munkavégzéshez szükséges hely- és személyismeretet, a tevékenység terjedelmét, valamint a munkakör elvégzéséhez szükséges kapcsolattartást is.*

**Szaktudás** – a munkakör fő célja és alaptevékenységének jellege határozza meg. Szaktudásnak számít a munkakör szakterületéhez tartozó ismeretek összessége, a munka elvégzéséhez szükséges iskolai végzettség és tapasztalat. A szaktudás a kiválasztás, a munkakörbe való bekerülés pillanatára fókuszál. Akkor milyen tudás és tapasztalat szükséges? A kialakított választási lehetőségek egymásra épülnek.

Példa a választási lehetőségekre az alapfokú és középfokú tudás, és tapasztalat esetén:

1. **Alapfokú tudás**, amely egyszerű ismétlődő feladatok végrehajtásához szükséges. A szükséges iskolai végzettségek rövid idejű tanulással megszerezhetőek.
  - 8 általános,
  - tanfolyami képzés,

- szakmai tapasztalat.

**2. Alapfokú szaktudás,** amely sztenderd eljárások, egyszerű munkarutinok végrehajtásához szükséges. Egyszerű gépek, berendezések kezeléséhez elégséges tudás, amely szakképzéssel megszerezhető.

- 8 általános,
- szakképzés,
- szakmai tapasztalat.

**3. Középfokú szaktudás,** amely gyakorlati módszerek, technikák ismeretét és alkalmazását feltételezi.

- érettségi,
- tanfolyami képzés,
- szakmai tapasztalat.

**Szakirányú végzettség** – a szakirány meghatározására szolgál, amely nélkül a munkakör feladatai nem végeztethetők el.

**Egyéb felkészültségi igény** – a közigazgatási munkavégzés sok esetben feltételez további képzettségeket és önfejlesztési igényt is. Ezek közül a *nyelvtudás, alapvizsga, szakvizsga, vezetők esetében vezetőképzés*, informatikai ismerete, stb. értéknövelő tényezők.

**Előzetes tapasztalat** – a munkakör betöltéséhez kapcsolódó tapasztalat, amely lehet vezetői, vagy szakmai tapasztalat, a szakterület és az időtartam megjelölésével kell szerepeltetni.

**Hely és személyismeret** – helyismeret alatt a munkafeladatok térbeli kiterjedésének környezetet értjük, **amely jelenthet állandó vagy változó környezetet.** Arra utal, hogy mennyire kell a környezetet ismerni a munkakör betöltőjének. Elég egy átlagos eligazodás, vagy szükséges egy alapos, minden részletre kiterjedő jelentős környezet- ismeret a pontos és eredményes feladatellátáshoz.

**Személyismeret** igénye szempontjából a fő szempont, hogy milyen széles körben szükséges mások pontos észlelése. Elégséges-e egy átlagos személyismeret, vagy – a folyamatos interakciók miatt – mennyire kiterjedt emberismerettel kell rendelkeznie a feladatot ellátónak.

**A tevékenység terjedelme (saját vagy mások munkájának irányítása)** – arra ad választ, hogy az adott munkakörben hogyan zajlik mások munkájának irányítása, illetve a saját munkatevékenység tervezése, szervezése.

- *Mennyire jellemző a munkakörre a szabályozottság?*
- *Elvárás-e a kezdeményezés, vagy a rutinszerű feladatok a jellemzőek?*
- *Kontroll mellett, irányítással dolgozik-e a munkakör betöltője, vagy az önállóság dominál?*
- *Képesnek kell-e lennie folyamatok, rendszerek létrehozására, átalakítására, vagy előre sztemdizált folyamatokat követhet-e?*

**Emberi kapcsolatok kezelésének szükségessége - a munkakör kapcsolatrendszerét fejezi ki.**

### 3.4.9.3. *Problémamegoldás*

A problémamegoldáshoz tartozó elemzési tényezők a munkakörben lehetséges *gondolkodási szabadság, a gondolkodási kihívások, a kommunikáció és az együttműködés.*

Valamennyi idetartozó tényező alap, kiinduló ideája az, hogy a munka problémamegoldások sorozata, amely során az eredményt és a minőségi mutatókat alapvetően a fenti keretek és biztosított lehetőségek befolyásolják. Éppen ezért a munkavégzéshez szükséges kompetenciák meghatározásánál, valamint a munka értékénél jelentős befolyással bírnak.

**Gondolkodási szabadság** – A gondolkodás szabadsága a munkafolyamatok során megengedett önállóság, döntés és ellenőrzöttség kérdéskörét tartalmazza.

- Milyen keretek és lehetőségek között kell a munkavégzőnek a szabályokat betartania, illetve mennyire engedi a munkavégzés a kreativitást?
- Az egyes pontokon belüli választási lehetőségek közül az első mindig a nagyobb szabályozottságot, a második pedig a több önállóságot feltételezi.

**Gondolkodási kihívás** – A gondolati kihívás tartalmazza a munkakörben jelentkező problémákra adható válaszok kiterjedését, változtatási lehetőségek kereteit.

**Kommunikáció** – A munkafeladatok elvégzéséhez szükséges információk beszerzése, továbbítása a szervezeten belül és kívül, továbbá az ehhez szükséges érthető, tömör, szabatos fogalmazás, logikus érvelés, íráskészség igénye. Fontos, hogy a kommunikáció lehet egyirányú, vagy kétirányú folyamat. E tényező elemzésnél a következőket kell figyelembe venni:

- Mekkora körre terjed ki a munkafeladatok ellátásához szükséges kommunikáció, illetve milyen gyakorisággal kell ezekkel a körökkel kommunikálni?
- A munkafeladatok elvégzéséhez jellemzően milyen kiterjedésű és mértékű kommunikációra van szükség?

- Milyen kommunikációs környezetben, milyen gyakran kell kommunikálni és melyek a jellemző kommunikációs formák?

**A kommunikáció környezete** - Azt fejezi ki, hogy a munkakörnek milyen külső-belső kapcsolatrendszere van. Milyen a kapcsolatok közbeni kommunikáció gyakorisága és formái, és ez mennyire van összhangban a problémamegoldás fő okaival. Négy különböző választási lehetőség közül azt kell megjelölni, amelyik leginkább jellemző a munkavégzés közben.

A munkakör feladatainak ellátása milyen mértékben igényli a szervezeten belüli, illetve a szervezeten kívüli személyekkel történő kommunikációt, függetlenül a kommunikáció formájától.

**Együttműködés** – A munkakör feladatainak ellátása érdekében történő együttműködés, a munkavégzést elősegítő, támogató viszony kialakítása vezetőkkel, munkatársakkal, más szervezeti egységekkel, melyre a segítőkészség, a pozitív, konstruktív hozzáállás, a szervezeti érdekek figyelembe vétele a jellemző.

#### 3.4.9.4. Felelősség

A munkakört jellemző fő felelősségek megállapítása az ide tartozó tényezők alapján történik. Elsősorban azt azonosítják, **ki, mit tehet a munkakörben**, ehhez milyen a *cselekvési szabadsága*, illetve *befolyásolási lehetősége* van-e, és annak milyen a *jellege*.

A felelősségek megállapításánál a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- A felelősségek a megfelelő szinten, a végeredményre koncentráltan legyenek megfogalmazva, ne a feladatokat, vagy kötelezettségeket felsorolása történjen.
- Azok a tevékenységek kapjanak hangsúlyt, amelyek elvezetnek a végeredményhez,
- Minden felelősséghez egy külön végeredmény tartozzon.
- Az elemzés csak az adott munkakör felelősségeit és ne a kapcsolódó munkakörök (vezető, beosztott munkakörök) felelősségeit tartalmazza.

**Cselekvés szabadsága** – Azt fejezi ki, hogy mire irányul a cselekvés, a munkakörben mit lehet megtenni, milyen ellenőrzés mellett.

- Milyen az eredmény eléréséhez a cselekvés szabadsága?
- Milyen eredmény az elvárt az egyes tevékenységi területeken?
- Milyen időtáv jellemző a munkakörben végzett tevékenységekre? (Csak a napi
- operativitás jellemzi, vagy képesnek kell lennie hosszabb időtávban is tervezni,

- szervezni?)

**Befolyás/hatás nagysága** (emberi erőforrásra, anyagi javakra, munkavégzésre, munkafegyelemre) – Milyen befolyása/hatása van az adott munkakörnek az emberi erőforrásra, anyagi javakra, a szervezet működésére, a szervezet által elért eredményekre?

**Befolyás/hatás jellege** – A munkakör feladatrendszerének milyen kapcsolódási pontjai vannak más munkakörök tevékenységéhez? A munkavégzés eredménye létrehoz-e közvetlen, vagy közvetett hatást a szervezeten belül, vagy kívül?

**Kényszerítő eszközök, fegyverek speciális robbanó anyagok, haditechnikai alkalmazásából adódó felelősség** – Milyen gyakorisággal fordul elő olyan helyzet, ahol kényszerítő eszközöket, fegyvereket, speciális eszközöket, robbanóanyagokat, haditechnikai eszközöket kell alkalmazni, kezelni, működtetni, és ez a feladat végrehajtásának szükségszerű velejárója-e? – csak rendészeti, vagy katonai munkakör esetén értelmezhető kategória.

#### 3.4.9.5. *Terhelés*

A terhelést meghatározó tényezők a munkakörben érvényesülő minősített időszak feladatok, a pszichés, fizikai és munkakörnyezeti terhelések, valamint az esetleges minősített időszak feladatok alapján kerültek kialakításra.

**Terhelés** – A terhelés fogalmába a munkakörben érvényesülő *kedvezőtlen terheket soroljuk*, amelyeknek érzékelhető hatása van a munkakört betöltő munkavégző képességeire.

Minden egyes terhelési tényező esetében meg kell határozni konkrétan a terhelést kiváltó tényezőket, a kedvezőtlen terhelés mértékét.

**Minősített időszaki feladat (különleges jogrend)** – Veszélyhelyzet elhárításában való, előre nem tervezhető részvétel, melynek időtartama előre nem behatárolható. Időtartama alatt a szervezetek feladataikat védelmi tervek alapján végzik.

**Fizikai terhelés** – A munkavégzés során fellépő, a munkafeladatok jellegéből adódó dinamikus és statikus izomterhelést, valamint a védőruha használata okozta terhelést kell figyelembe venni. Minden egyes terhelési tényező esetében meg kell határozni a kedvezőtlen terhelés előfordulásának gyakoriságát:

- dinamikus terhelés
- statikus terhelés

- védőeszközök használatából adódó terhelés

**Pszichés terhelés** – A munkavégzés során fellépő, a munkafeladatok jellegéből adódó pszichés terhelést, stresszt kell figyelembe venni. Minden egyes terhelési tényező esetében meg kell határozni a kedvezőtlen terhelés előfordulásának gyakoriságát.

#### **A pszichés terhelés forrásai:**

**Baleseti veszély és a feladatoknak a testi épség veszélyeztetésével történő ellátása:** A munkafolyamat egészére vagy annak egy szakaszára kiterjedő, fokozott mértékű veszély, mely a munkavégző és környezete testi épségét károsíthatja. Ide tartozik minden olyan munkafolyamat, amely súlyos és közvetlen baleseti veszéllyel jár (például: mentési tevékenység, magasban végzett munka stb.).

**Időnyomás:** A munkavégzés időbeli lefolyását korlátozó külső tényező, mely független a munkafeladat egyén által kialakított időszükségletétől (például: határidők, feladatok időbeli torlódása stb.).

**Készenlét:** éberségi-, figyelmi- és cselekvési szint folyamatos fenntartása előre meg nem határozott feladatok megoldása érdekében (például ügyeleti tevékenység).

**Zárt helyen végzett munka:** A stressz, az egyén mozgásterének fizikális korlátozottságából, a személyi környezettől való elzártságából adódik, és pszichés feszültséget okoz (például: szűk, zárt térben egyedül végzett munka, vagy folyamatosan talajszint alatti tartózkodással végzett munka).

**Döntési kényszer:** Minden olyan feladathelyzet, melynek felelősségteljes megoldása időben és térben erősen korlátozott, és nem kerülhető meg. (például: mentés szervezés, mentés stb.).

**Idegen környezet:** A megszokott, komfortos környezet tartós hiánya, idegen környezethez való alkalmazkodás.

**Szerepkonfliktus/kiégés:** Az egyén erkölcsi, etikai beállítódás- és magatartásmódjától eltérő, esetleg azzal ellentétes, a munkafeladat vagy pozíció által megkívánt viselkedésmód okozta pszichés feszültség (például: indulatos, az alkalmazott jogszabályok igazságosságát vitató „nehéz ügyfelek”, konfrontálódásból adódó feszültség, illetve a munkavégzés eredményeként jelentkező kiégés nagy lehetősége/veszélye).

**Monotónia:** Azon típusú feladatvégzés magas fokon tűrése, amelyben folyamatosan ismétlődő, azonos feladatok sorozatát kell elvégezni, változatosság nélkül.

**Túlmunka/többletmunka:** A megszabott munkaidőben nem elvégezhető munkából adódó terhelés.

**Egyéb pszichés terhelés:** Egyéb, a munka során fellépő pszichés terhelés (például: helyszínelőknek, tűzoltóknak, nyomozóknak a baleseti helyszínek és a súlyosan sérült emberek, vagy a holttestek látványából adódó terhelése).

### **Munkakörnyezetből adódó terhelés**

**Fogalom:** A munkafeladatokat jellemzően milyen fizikai környezetben kell elvégezni (megvilágítás, zaj, hő stb.)?

- Szabadban végzett munka (nagy melegben, nagy hidegben végzett munka,
- például: járőrszolgálat),
- Zaj (például: lövészek),
- Légszennyeződés (például: forgalomirányító járőr),
- Vibráció (például: harckocsizó járművezetők),
- Képernyő előtt végzett munka,
- Veszélyes anyagok (például: bűnügyi helyszínelők, fegyverraktár, olajszennyezéssel
- dolgozók, permetezőszerszettel dolgozók),
- Közegészségügyi fertőzés (például: idegenrendészeti munkakörök, közösségi
- szállásokon),
- Hőhatás (például: kazánmérnök).

#### *3.4.10. Munkakörcsaládok létrehozása*

##### *3.4.10.1. A Munkakörcsalád fogalma*

A hasonló jellegű, hasonló (de különböző mélységű és szélességű) tudást feltételező, hasonló munkavégzési céllal létrehozott munkakörök összessége.

Egy munkakörcsaládba tartoznak mindazok a munkakörök, amelyeket hasonló céllal hoztak létre, hasonló jellegűek, és hasonló (ezen belül eltérő mélységű és szélességű) tudást, problémamegoldást, felelősséget tételeznek fel.

##### *3.4.10.2. Karrierrendszer fogalma*



A munkakör családkba rendezett munkakörök összessége, amely a szervezeten belül egyrészt a meglévő tevékenységek munkaköreit, és az egyes tevékenységi körökön belül a munkakörök egymáshoz való viszonyát, hierarchiában való elhelyezkedését mutatja meg, másrészt viszont egyértelművé teszi a szervezet különböző tevékenységei, valamint a különböző tevékenységek munkakörei közötti hierarchiát.

A közigazgatási munkakörelemzési rendszer kidolgozásának megkezdése előtt a különböző típusú munkakörökre vonatkozóan a munkaköri vagy karrier utakat és a munkakör családkat annak alapján határozták el, hogy az adott munkakörök – jellemzőik szerint – milyen karrierútba és azon belül milyen munkakör családkba sorolhatóak. A karrierutak a Magyar Programban megfogalmazottak nyomán öt félék lehetnek:

- szakapparátus-végrehajtó
- funkcionális-működést támogató
- fejlesztő-kitaláló
- koordináló-tárgyaló
- vezető

A karrier utakat tovább finomítja, hogy a hozzájuk rendelt munkakör családkba besorolhatóak-e a Kttv, Hszt, Hjt stb. törvények hatálya alá tartozó valamennyi munkakör.

Az egyes karrier utakhoz az alábbi munkaköri családk tartoznak:

***Szakapparátus-végrehajtó karrier családk:***

- *Szakigazgatási munkakör családk*

Az ágazati szakmai keretek kialakítása, a szakmai szabályozás érvényesülésének elősegítése, a szakmai szabályozottság megalapozottságának támogatása, a kapcsolódó intézményrendszer közvetlen/közvetett felügyelete, a szabályok betartása, illetve a szakmai szempontok és előírások érvényesülése érdekében.

- *Hatósági jogalkalmazási munkakör családk*

Az állam közhatalommal rendelkező szerve egyedi ügyekben jogszabály felhatalmazása alapján, hatáskörük keretei között dönt, jogokat és kötelezettségeket állapít meg, eldönti a jogalanyok közötti vitákat, jogszabálysértés esetén szankciókat állapít meg.

- *Rendészeti igazgatási munkakör családk*

Rendészetben szolgálatot teljesítők. További almunkakör családokra bontható (például: a szolgálati ágak szerint).

- *Katonai igazgatási munkakör család*

Katonai igazgatásban szolgálatot teljesítők. További almunkakör családokra bontható (például: a szolgálati ágak szerint).

- *Ügyfélszolgálati/tájékoztatási munkakör család*

Fogadja, minősíti és nyilvántartja a beérkező bejelentéseket, megkereséseket, javaslatokat, panaszokat, azokat közvetlenül vagy az illetékes szakmai főosztályok közreműködésével megválaszolja, bizonyos esetekben az operatív ügyintézkést támogatja. Támogatja a szakmai hatósági ügyintézkési feladatvégzését.

- *Adó/jövedéki munkakör család*

Adózás és jövedéki feladatokat ellátó munkatevékenységek.

- *Vám igazgatási munkakör család*

Vámügyi feladatokat ellátó tevékenységek

- *Bűnügyi/nyomozati munkakör család*

Büntető eljárási cselekményeket végrehajtó nyomozati tevékenysége.

- *Közrendvédelmi munkakör család*

Közrendvédelme és fenntartása érdekében végzett rendészeti tevékenység.

- *Büntetés-végrehajtási munkakör család*

Büntetés végrehatásához kötődő tevékenységek.

- *Tűzoltó munkakör család*

Tűz megelőzése és eloltásával kapcsolatos tevékenység.

- *Katasztrófa- és polgári védelmi munkakör család*

Katasztrófák megelőzésében és helyreállításában végzett tevékenység.

- *Fegyvernemi/szakági munkakör család*

Különböző katonai fegyvernemek és szakágak által végzett tevékenységek.

- *Műveleti/technikai munkakör család*

Különböző technikai és műveleti feladatokat ellátó tevékenységek.

### **Funkcionális - működést támogató karrierút:**

- *Emberi erőforrási/oktatási, képzési munkakör család*

A feladatait ellátó minőségi köztisztviselői állomány biztosítása, megtartása, fejlesztése. Emberi erőforrás politikák alkalmazása, rendszerek működtetése mind gazdálkodási, mind

fejlesztési területen. Széles körű tanácsadási tevékenység mind a vezetők, mind a beosztottak részére a magas színvonalú szakmai munka elvégzése érdekében.

- *ITC (informatika és távközlés) munkakör család*

Információs és távközlési rendszerek fejlesztése, bevezetése, korszerűsítése, a kapcsolódó infrastruktúra biztosítása, az ITC rendszerek üzemeltetése, informatikai szolgáltatások nyújtása a működés támogatása, a szakmai területek igényeinek kielégítése, illetve a külső-belső információ áramlás biztosítása érdekében.

- *Kommunikáció, PR munkakör család*

A közéletet, az Országgyűlést stb. érdeklő kérdésekben – a kormányzat kommunikációs stratégiájával összhangban – az országot és/vagy az adott minisztériumot érintő témákkal kapcsolatos médiatájékoztatás biztosítása, a megfelelő, korrekt hazai és nemzetközi tájékoztatás, valamint az ország külpolitikai és/vagy a minisztérium szakmai érdekeinek és üzeneteinek képviselője a megfelelő imázs kialakítása és javítása érdekében.

- *Ügyviteli munkakör család*

Az ügyviteli feladatok ellátása, ideértve a dokumentálást, iratkezelést, irattározást, küldemények továbbítását, nyilvántartásokat, adatbázisok, könyvtár vezetését és/vagy általános titkársági feladatok ellátását a zökkenőmentes működés biztosítása érdekében.

- *Belső felügyeleti ellenőrzési munkakör család*

Az intézményrendszer ellenőrzési feladatainak elvégzése a törvényekkel, jogszabályokkal, valamint a belső ellenőrzési irányelvekkel összhangban – az éves ellenőrzési terv szerint – a megfelelő és szabályszerű működés biztosítása érdekében.

- *Gazdálkodás/logisztikai/pénzügyi munkakör család*

A költségvetés fejezeti tervezési, előirányzat-gazdálkodási, kötelezettségvállalási, pénzügyi teljesítési, könyvviteli, beszámolási/beszámoltatási és kontrolling feladatok, valamint a működéssel kapcsolatos gazdálkodási feladatok (beszerzés, üzemeltetés, raktározás, leltározás) ellátása a gazdasági működés átláthatósága és a vezetői döntések megalapozása érdekében.

### **Fejlesztő –kitaláló karrierút:**

- *Stratégia/tervezésű munkakör család*

Az ágazati irányok, koncepciók, pályázati rendszerek rövid (1-3 év) és hosszú (3-6 év) távra szóló kidolgozása a kormányprogrammal/fenntartható fejlődéssel összhangban.

- *Programfejlesztési munkakör család*

Az ágazati célok, stratégiai/operatív programok, pályázati rendszerek kereteinek kidolgozása, felügyelete, pénzügyi kontrollja, a támogatási források hatékony – az EU-s és hazai előírásoknak megfelelő – szabályos elosztása és felhasználása érdekében.

- *Közgazdaság/pénzügyi/elemzési munkakör család*

A gazdasági és társadalmi hatások vizsgálata, rövid és hosszú távú előrejelzések készítése, tendenciák megfogalmazása a vezetői döntések megalapozása érdekében.

- *Kodifikáció/belső igazgatás szabályozási és menedzselési munkakör család*

Jogszabályalkotás folyamata, melynek célja a szervezet stratégiájához kapcsolódó normatív és közigazgatási szabályozási feladatok ellátása, szakmai szabályok, eljárások, követendő magatartások, életviszonyok jogi úton történő kialakítása, jogszabály harmonizáció, belső szabályozottság kialakítása, a közigazgatási szerv képviselete bírósági és más hatósági eljárás során.

### **Koordináló – tárgyalói karrierút**

- *Képviseleti munkakör család*

Szervezeti képviseletet, például jogi, képviseletet ellátó munkafeladatok ellátása

- *Koordinációs munkakör család*

Hatékony, átlátható szervezeti működést elősegítő egységes feladatmenedzsment megteremtése. A munkafolyamatok összehangolása, közigazgatási egyeztetésekben/előterjesztésekben a szervezési feladatok irányítása, összefogása. A kormányzati célok határidőben történő megvalósítása érdekében az ügyrendi és egyéb követelmények ellátása.

- *Társadalmi párbeszéd munkakör család*

Az érdekegyeztetés, a társadalmi és civil párbeszéd országos, ágazati és szervezeti szintű irányelveinek kialakítása.

- *Külgügek és nemzetközi kapcsolatok munkakör család*

Nemzetközi kapcsolatok stratégiájának kidolgozása, végrehajtása, célkitűzések megvalósítása, valamint az ágazati politika érvényesítése a nemzetközi kapcsolatrendszerben. Szakmai, két- és többoldalú keretekben megvalósuló együttműködés érdekében a nemzetközi kapcsolatok gondozása, koordinálása, egyezmények kidolgozása, valamint az azokból eredő kötelezettségek végrehajtásának felügyelete. Az egyes nemzetközi eseményekkel (találkozók, egyeztetések, megbeszélések) kapcsolatos utaztatási, szervezési feladatok, továbbá állami és diplomáciai protokoll feladatok ellátása.

- *Politikai támogatói munkakör család*

Politikai támogatottság biztosítása a szervezet szakmai javaslatainak, elképzeléseinek megvalósítása érdekében, a miniszter parlamenti és pártpolitikai munkájának támogatása a szakmai anyagok társadalmi elfogadottságának növelése érdekében.

### **Vezetői karrierút**

- *Irányítói munkakör család*

Osztály-vezetői besorolásnál alacsonyabb munkairányítói felelősséggel, szakmai irányításra jogosító feladatokkal felruházott munkakörök

- *Középvezetői munkakör család*

Általában osztályvezetői, főosztályvezetői besorolású munkakörök munkakör családja.

- *Felsővezetői munkakör család*

Főosztályvezetői vagy annál magasabb vezetői beosztások munkaköri családja.

## **3.5. Munkaköri specifikáció – munkaköri kompetenciák**

### *3.5.1. A munkaköri specifikáció*

A munkaköri specifikáció tartalmazza a munkaköri követelményszintet, amely a munkakör-elemzési folyamat során feltárt, az adott munkakörrel szemben felállított és a munkaköri, a munkakör betöltéséhez elengedhetetlen feltételeknek (*tudás, gyakorlat, képességek, készségek, kompetenciák*) az összessége.

A munkaköri specifikáció tartalmazza a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákat.

### *3.5.2. Kompetenciák*

A kompetencia fogalma – Spencer meghatározása szerint – mindazon ismeretek, készségek és attitűdök csoportja, amelyek ok-okozati összefüggésben vannak a kiváló teljesítménnyel. Az egyén alapvető, mérhető tulajdonsága, amely meghatározza, hogy hatékony vagy kiemelkedő teljesítményt nyújt-e az adott munkakörben.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Szabó Szilvia: A kompetenciákról „Szakképzés - Vizsgálatok 2008-2010”

A kompetencia modell lényege a munkakör által megkövetelt kompetenciák és a munkakört betöltő személy kompetenciái közötti megfelelés.

A kompetenciák elemei:

- *ismeretek*, azaz a tudás, amivel a személy rendelkezik, lehet vele született és szerzett, amit a munkavállalónak szükséges tudnia annak érdekében, hogy elérje a munkaköre által meghatározott célokat
- *készségek, jártasságok*, amelyek a fizikai és szellemi feladatok ellátásához való képességet adják, kapcsolódik a teljesítménycélhoz (például: a kontroller legyen jó analitikus)
- *önértékelés, önkép, attitűd*, azaz személyi értékek, amelyeket a személy fontosnak ítél, hogy legyenek, vagy megtegye őket (például: a siker és a karrier)
- *személyiség vonások*, vagyis pszichikai és fizikai jellemzők, vagy tulajdonságok, amelyek a helyzetekre és a különböző információkra adott válaszok (például: gyors reakció)
- *motivációk*, amik befolyásolják, irányítják, szelektálják a viselkedést, bizonyos magatartások és célok felé (például: a teljesítmény motiválásakor célokat tűznek ki maguk elé)

A kompetenciák a munkakörelemzésnek és a munkaköri specifikációnak egyaránt fontos tartalmi egységei. Az elengedhetetlen kompetenciák alapján kell meghatározni a munkaköri specifikációt és a teljesítménykövetelmények egyaránt.

### 3.5.3. A munkaköri specifikáció tartalma

A munkaköri specifikáció tartalmazza mindazokat az információkat, amelyek a munkakörelemzés adatai közül a munkakör és a munkakör betöltője közötti pontos illeszkedést lehetővé teszi.

Tartalmazza a munkakör azonosító adatait, a munkaköri tevékenységre, tudásigényre, gyakorlati igényre, kapcsolattartási igényre, felelősségre és terhelésre, valamint a kompetenciákra vonatkozó adatokat.

### 3.6. A munkaköri leírás

A szervezetekben a munkakörök elemzésén alapuló, egységes, tömör formátumú dokumentum, mely formai (munkakör neve, szervezeti helye, a szervezeti hierarchiában elfoglalt helye stb.) és tartalmi elemeket (a munkakör létezésének célja a szervezet szempontjából, fő felelősségek, teljesítménymutatók, követelmény profil stb.) tartalmaz az adott munkakörre vonatkozóan.

A munkaköri leírás fontos és szükséges vezetési eszköz, amely megismerteti a munkavállalókat feladataikkal, a szervezeten belüli szerepükkel, a munkamegosztásban elfoglalt helyükkel. Ennek megfelelően a munkaköri leírás kidolgozásának és aktualizálásának felelőssége a munkáltatói jogokkal rendelkező vezetőé.

A munkaköri leírások egységes kidolgozási módszerének a célja: biztosítani azt, hogy a munkaköri leírások az egész szervezetre azonos szemlélettel és részletezettséggel készüljenek el.

A munkaköri leírás rendszerezett és írásos formában egyértelműen rögzíti a munkakör feladatait, jellemzőit, a munkakör ellátásához szükséges meghatározó követelményeket.

### *3.6.1. A munkaköri leírások elkészítésének célja*

- a munkakörök egymástól való elhatárolása
- a rendszeresen végzendő (ismétlődő) tevékenységek, tevékenység-elemek rögzítése, rendszerezése
- a munkakör jellemzőinek, feltételeinek meghatározása

A munkaköri leírások kidolgozásánál figyelembe kell venni, hogy tartalmuk megfeleljen a későbbi alkalmazási céloknak.

### *3.6.2. A munkaköri leírás készítésének fő szempontjai*

- a rendszerszemlélet, melynek megfelelően az egyes munkaköri feladatokat a szervezet összes tevékenységével összefüggésben kell meghatározni
- a közérthető és egyértelmű megfogalmazás

- a rövidség, tömörség, vagyis a tartalom olyan kifejtése, ami a kelleténél sem többet, sem kevesebbet nem mond

A munkaköri leírás a munkakörre és nem a munkakört betöltő személyre vonatkozik. Kidolgozásánál azt is figyelembe kell venni, hogy a szervezeti egységek sajátosságai miatt egy adott munkakör tartalma részben eltérő lehet az egyes szervezeti egységekben. Mivel az eltérések nem lényegiek, csak a részletekre vonatkoznak, és nem változtatják meg a munkakör jellegét, ezért nem kell őket különálló munkakörként kezelni.

A különbségek kezelése érdekében a munkaköri leírás készítésének három szintjét különböztethetjük meg:

- **Törzs** munkaköri leírás, amely az adott munkakör jellegzetes, meghatározó feladatait, jogköreit, felelősségeit tartalmazza, amelyek *valamennyi szervezeti egységnél* érvényesek, és elkülönítik az adott munkakört más munkaköröktől. A munkakört betöltő személytől független (például: főelőadó (kötségvetési), főelőadó (személyzeti))<sup>20</sup>.
- **Kiegészítő** munkaköri leírás, amely a törzs *munkaköri leírást egészíti ki*, és minden érintett *szervezeti egység sajátosságait* tükrözi. Csak a törzs munkaköri leírással együtt érvényes, így írja le a munkakör teljes tartalmát. Csak indokolt esetben kell kidolgozni, ha valóban új információkat tartalmaz a törzs munkaköri leíráshoz képest. Ez is független a munkakört betöltő személytől.
- **Személyre szóló munkaköri leírás**, amely egy adott szervezeti egységben *egy adott munkakört betöltő személy feladatait, felelősségét, jogköreit stb. tartalmazza*, és a törzs és kiegészítő munkaköri leírás alapján készíti el a vezető. Ez a kinevezési okmány melléklete, és egyben fontos szerepet tölt be, mint *munkajogi dokumentum*, mert a munkaköri feladatokat pontosítja, egyértelműsíti. Ha a munkavállaló megkapta ezt a dokumentumot, akkor a munkaköri feladatokat érintő munkajogi vitákban nem a munkaköri megnevezés, hanem az ebben foglaltak képezik a megítélés alapját.

### 3.6.3. A munkaköri leírások kidolgozásának módja és felelősei

A munkaköri leírások kidolgozásához szükséges információkat több szinten lehet összegyűjteni:

<sup>20</sup> A munkakörök elkülönítésére vonatkozóan lásd *1.2. A munkaköri leírás kidolgozásának módja és felelősei* c. alfejezetet.



- a szervezet tevékenységét *leíró és szabályzó külső és belső dokumentumokból*, mint jogszabályok, az állami irányítás egyéb jogi eszközei, kiemelten az SZMSZ vagy az ügyrend
- a munkakörelemzésekben, mert az elemzési kérdőívek munkakörönként rendszerezett formában tartalmazzák a legfontosabb információkat. Ez a rendszerezés nagyvonalakban megegyezik a munkaköri leírás tartalmi rendszerével.

A munkaköri leírást az állománytáblában szereplő minden egyes munkakörre ki kell dolgozni. A kidolgozást több lépésben ajánlott elvégezni:

a.) A munkakörök megnevezésének tisztázása és egységesítése

A szervezetek személyzeti szervei egységesítik a munkakörök megnevezését. A jogszabályokban átfogó munkaköri megnevezésekkel szereplő munkakörök esetében, mint az előadó, főelőadó, osztályvezető, főosztályvezető stb., ahol a feladatok szakterületenként eltérőek, szakterületenként kell egységes, a teljes szervezetben használható megnevezéseket adni, például zárójelben feltüntetve a szakterületet, például: előadó (kölségvetési). Csak az ilyen jellegű munkakörök elkülönítése és megnevezésük egységesítése után lehet a munkaköri leírásokat kidolgozni.

b.) A törzs munkaköri leírások kidolgozása

A törzs munkaköri leírást, amely az adott munkakör általános jellemzőit, jogköreit és felelősségi területeit tartalmazza, a személyzeti szervezet határozza meg a szervezeti egységek vezetőinek bevonásával, a jogszabályok, az SZMSZ, illetve az ügyrend alapján.

c.) A kiegészítő munkaköri leírások kidolgozása

A törzs munkaköri leírásokat valamennyi szervezeti egység humánpolitikai szervezete vagy szakembere megkapja az országos hatáskörű szerv személyzeti szervétől. Ennek alapján – és ha szükséges, figyelembe véve az adott szervezeti egység sajátosságait – minden szervezeti egység személyzeti szervezete vagy szakembere kidolgozza a kiegészítő munkaköri leírásokat a munkakörök közvetlen vezetőinek bevonásával, valamint a munkakörelemzések információinak felhasználásával. A kiegészítő munkaköri leírás csak plusz információkat tartalmazhat a törzs munkaköri leíráshoz képest, továbbá az adott szervezeti egységben a munkakört betöltő személy(ek)től függetlennek kell lennie. Nem kötelező minden törzs munkaköri leírást kiegészítő leírással ellátni.

A törzs és kiegészítő munkaköri leírás tartalma személytől független.

#### d.) A személyre szóló munkaköri leírások elkészítése

A személyre szóló munkaköri leírás tartalmazhat néhány plusz feladatot, amit a szervezeti egységben a vezető az érintett személyre bíz, például: valamilyen speciális tudása vagy készsége miatt, de lehet kevesebb is, abban az esetben, ha a szervezeti egység nagy, és több személy tölt be ugyanolyan munkakört, akik között a specializáció elve alapján osztották el a feladatokat (például: az egyik személyzeti előadó a személyzeti adatbázis karbantartásával foglalkozik, a másik személyzetfejlesztéssel, a harmadik pedig a képzéssel).

#### 3.6.4. A munkaköri leírások karbantartása

A szervezet munkakörei a környezeti és szervezeti változásoknak megfelelően változnak, egyes munkakörök megszűnnek, újak jelennek meg, másoknak a tartalma módosul, ezért a munkaköri leírásokat sem lehet statikusan kezelni, hanem folyamatos karbantartásukra van szükség.

#### 3.6.5. A munkaköri leírás tartalma

A munkaköri leírás a munkakörelemzés adatai alapján készül. A munkaköri leírás tehát lehet törzs, vagy kiegészítő.

A törzs munkaköri leírás az alapfeladatokat tartalmazza. A kiegészítő munkaköri leírás a változások nyomon követését szolgálja. Fontos, hogy nem lehet ellentmondásban a törzs munkaköri leírás tartalmával.

Függetlenül attól, hogy törzs vagy kiegészítő munkaköri leírásról van szó, ugyanazt a öt tartalmi fejezetet foglalja magában:

- *általános információk*
- *a munkakör tartalma*
- *a munkavégzés körülményei*
- *a munkakör betöltési követelményei*
- *záró információk*

Nem kell feltétlenül megjelennie valamennyinek minden munkaköri leírásban, hiszen nem biztos, hogy minden esetben értelmezhető az összes részlem.

### 3.6.5.1. *Általános információk*

#### **A munkakör megnevezése**

Minden munkakört külön megnevezéssel kell ellátni. Ez biztosítja a munkakörök elkülönítését. Célszerű az egy szakterületen vagy szervezeti egységen belül egymástól lényegesen nem különböző munkaköröket egy munkakörként leírni, *a közös részeket megjelenítve a törzs munkaköri leírásban*, a szervezeti egységek sajátosságaiból adódó eltérő elemeket pedig a hozzá tartozó kiegészítő leírásokban. Alapvető követelmény, hogy már az elnevezés egyértelmű legyen, segítse a munkakörök azonosíthatóságát.<sup>21</sup> A munkakörök megnevezésének meghatározásához célszerű a munkakör célját, a munkakör szervezeten belüli elhelyezkedését, a munkakör kódszámát (szervezetnél használt nyilvántartási számát) figyelembe venni.

*A munkakör megnevezésének*, mint azonosítónak, kettős funkciója van:

- utal a munkakörben elvégzendő feladatokra
- elkülöníti egymástól a munkaköröket.

**Kódszám:** a személyzeti szakterület adja meg

**Érvényesség:** a munkakör létezésének időbeni határait – ha az előre ismert – rögzíteni kell, (például: határozott idejű munkavégzés esetén)

**Munkakör célja, funkciója:** röviden össze kell foglalni a munkakör létesítésének indokát, célját és feladat-együttesét

**A munkakör helye a szervezeten belül**

Tartalmazza:

- a szervezeti egység megnevezését, ahol a munkakör található
- a közvetlen felettesi munkakör megnevezését.

A közvetlen felettes alatt azt a vezetői munkakört kell érteni, amelyik a szervezeti hierarchiában a munkakört betöltő felett áll. A felettes vezetői munkaköröket – mivel az irányítói, valamint munkáltatói jogosítványok különböző vezetői munkakörökhöz tartozhatnak – az alábbiak szerint kell megkülönböztetni:

---

<sup>21</sup> A munkakörök megnevezésének meghatározásához célszerű az 1.2. alfejezet 1. pontjában leírtakat figyelembe venni.

- az utasítási, ellenőrzési, beszámoltatási joggal rendelkező vezetői munkakör (általában ez a vezetői munkakör végzi annak a szervezeti egységnek koordinációját, irányítását, melyhez az adott munkakör tartozik)
- a munkáltatói jogokkal rendelkező vezetői munkakör

A közvetlen felettes vezető felelős azért, hogy az adott munkakör munkaköri leírása naprakész legyen.

Az alárendelt munkakörök megnevezése, ha vezetői munkakőről, illetve az irányított munkakörök megnevezése, ha irányítói munkakőről van szó.

### 3.6.5.2. *A munkakör tartalma*

#### **A munkakör feladatainak felsorolása**

A munkaköri leírások elkészítésének meghatározó célja a feladatok számbavétele, egyértelmű rögzítése. A feladatokat az alábbiak szerint célszerű rendszerezni:

a) *Gyakoriság szerinti megkülönböztetés:* A munkaköri leírás elsősorban a rendszeresen előforduló, ismétlődő tevékenységeket, tevékenységelemeket írja le és rendszerezi. Ezen túl azonban az időnként előforduló, alkalmanként végzendő feladatokat is fel kell tüntetni. Javasolt az évenként legalább egyszer előforduló tevékenységeket is szerepeltetni a munkaköri leírásban.

b) *Tartalom szerinti megkülönböztetés:* A feladatokat tartalmuk és hatáskörük szerint különítjük el szakmai, illetve vezetési, irányítási feladatokká. A teljesség igénye nélkül például az alábbi feladatcsoportokat különböztetjük meg:

*Szakmai feladatok:* tervezési, szervezési, előkészítési, kidolgozási, oktatási, kiképzési, közreműködői, szakmai irányítási, információgyűjtési és feldolgozási, információadási, közvetítési, elemzési, értékelési, ügyeleti, készenléti, ügyfélszolgálati.

*Vezetési, irányítási, koordinációs feladatok:* tervezési, szervezési, információgyűjtési, koordinálási, irányítási, döntési, értékelési, motiválási, ösztönzési, kapcsolattartási, együttműködési, beszámolási, tájékoztatási.

Ha a törzs munkaköri leírásban, ha nem lehetséges a részletezés, akkor a feladatcsoportokat kell megnevezni.

#### **Jogkörök**

Azt fejezik ki, hogy a szervezet különféle folyamataira a vezetőknek, illetve a beosztott munkatársaknak milyen jellegű befolyása van. A jogkörök például az alábbiak lehetnek:

*Szakmai jogkörök:* hatósági engedélyezési, képviseleti, kezdeményezési, javaslattételi, előterjesztési, véleményezési, ellenőrzési.

*Vezetői (irányítói) jogkörök:* hatósági engedélyezési, belső engedélyezési, képviseleti, kezdeményezési, javaslattételi, előterjesztési, véleményezési, állásfoglalási, ellenőrzési, megbízási, utasítási, parancsadási, aláírási, döntési, munkáltatói.

### **Felelősség**

A felelősségi kör meghatározásánál azokat a tényezőket kell szerepeltetni, amelyekért a munkakör betöltőjének felelősséget kell vállalnia. Így például: a munkaeszközök, a közvetlen beosztottak, a szervezeten kívüli személyek, a szervezet vagy szervezeti egység működése, a szervezeten kívüli környezet, vagy személyek (például ügyfelek) amelyre a munkafolyamat kiterjed.

### **A kapcsolattartás kiterjedése és módja**

A kapcsolattartásnál a munkakörre jellemző kommunikációs és együttműködési elemekre kell kitérni, ezek a *kapcsolattartás környezetére, gyakoriságára és jellegére* vonatkozhatnak.

### **Teljesítménykövetelmények**

A teljesítménykövetelmények azt fejezik ki, hogy a szervezet, illetve a vezető milyen eredményeket vár el a munkakör betöltőjétől. Törekedni kell a teljesítménykövetelmények konkrét – lehetőleg számszerű – meghatározására. Azon munkakörök esetében, ahol a teljesítmény nem mérhető számszerűen, a kompetenciák munkavégzés közbeni alkalmazása szolgál a teljesítmény megítélésére. A teljesítménykövetelmények segítséget nyújtanak az érintetteknek (vezetőknek és a munkakör betöltőinek egyaránt) a teljesítményértékelés során meghatározandó célok kitűzéséhez és az eredmények megállapításához.

#### *3.6.5.3. A munkakör körülményei*

### **A munkakörhöz rendelt eszközök**

Mindazokat az eszközöket fel kell sorolni, amelyek jellegzetességük, fontosságuk, értékük, használatuk miatti felelősség következtében különleges jelentőséggel bírnak.

### **Speciális munkavégzési feltételek**

Azokat a feltételeket kell felsorolni, amelyek számottevő fizikai vagy pszichés terhelést eredményeznek a munkavégzés során.

## **Munkaidő**

Annak leírását tartalmazza, hogy a munkakör esetén teljes, vagy valamilyen atipikus foglalkoztatási formában dolgozik-e annak betöltője. Általánosságban a munkanap szerinti időtartam meghatározások szerepelnek a munkaköri leírásban, de ettől eltérő forma is előfordulhat. Munkaóra, vagy munkaidő alap.

## **A munkakör betöltési követelményei**

A munkakört betöltővel szemben támasztott azon minimális követelményeket tartalmazza, amelyeket az alkalmazáskor figyelembe kell venni, vizsgálni szükséges és amelyek nélkül a munkakört nem lehet betölteni, illetve kivétel esetén a megfelelés megszerzése határidőhöz van kötve.

## **Iskolai végzettség**

Iskolarendszerű, vagy iskolarendszeren kívüli állami képzési rendszerben megszerzett általános és szakmai végzettséget kell feltüntetni, amely elengedhetetlen a munkakör betöltéséhez. A következő típusú ismeretekre vonatkozik:

- állami iskolai végzettség
- szakmai végzettség

## **A munkakör betöltésének egyéb feltételei**

Itt kell feltüntetni mindazon kötelező tanfolyamokat, speciális ismereteket, vizsgákat, különböző vizsgálatokat, ezek elvégzésének legutolsó időpontját, amelyek nélkül a munkakör nem tölthető be. Például: *speciális ismeretek, számítástechnikai ismeretek, idegen nyelvismeret, kötelező időszakos munkaköri alkalmassági vizsgálat periódusa, kötelező munkavédelmi vizsga periódusa stb., vezetővé képzés, szakvizsga.*

*Megjegyzés:* Csak azokat a kategóriákat kell szerepeltetni a munkaköri leírásban, amelyek elengedhetetlen feltételei a munkakör betöltésének, illetve amelyek kötelező karrier elemként határozhatók meg.

## **Tapasztalatok, kompetenciák**

Azokat a kompetenciákat, illetve megszerzett tapasztalatot tartalmazza, amelyek nélkül a munkakör nem tölthető be, például: *vezetői készségek, szakmai tapasztalat, vezetői tapasztalat, illetve gyakorlati idő.*

#### 3.6.5.4. *Záró információk*

- a munkaköri leírás kidolgozója, illetve kiadója
- a hatálybalépés időpontja
- érvényességi időtartama

#### **4. Foglalkoztatási formák**

A foglalkoztatási formákról szóló fejezetben a munkaidő rendszerek és az alternatív foglalkoztatási formák bemutatására kerül sor.

##### ***4.1 Munkaidő rendszerek***

A emberi erőforrás gazdálkodás munkavégzési rendszerkeretekhez tartozó funkciója, a munkaidőre, a pihenőidőre és a szabadságolásra vonatkozó szabályok betartatása mellett a szervezet érdekeit és céljait legjobban kiszolgáló munkaidőrendszerek megtervezése, nyilvántartása, és dokumentálása.

Munkaidő: a napi munkaidő és az általános munkarend, a munkaidőkeret, a munkaidő-beosztás szabályai, a rendkívüli munkaidő, ügyelet, készenlét, túl-szolgálat, túlóra, valamint a munkaszüneti napi rendes munkaidőben történő munkavégzés ellenértéke, a szolgálati viszony idejének elszámolásával összefüggő tevékenységek.

Általános munkarend a nappali és hivatali. Az általános (például: hivatali) munkarendben dolgozók heti munkaideje 40 óra.

Általános munkarendben a munkavállaló teljes, és az egyes munkanapokat tekintve azonos óraszámú, fix munkaidő-beosztás alapján dolgozik, (ami ugyanakkor még nem zárja ki a műszakbeosztás változását.) A hatékonysági szempontok alapján ez a modell csak akkor nyújt teljes értékű megoldást, ha a feladat (például: egy technikai rendszer felügyelete, kiszolgálása) időben változatlan intenzitású, vagyis a stabil periodicitású munkaidő (műszakidő, rendelkezésre állás) pontosan le tudja fedni az időt, amit a tevékenység igényel. A munkaidő gazdálkodás feladata itt az ennek megfelelő munkaidő-beosztás és műszakidő meghatározása, több műszak esetén az állandó vagy változó műszak-beosztás kialakítása.<sup>22</sup>

Ha a munkafeladat időben eltérő intenzitással jelentkezik, és a szervezet előre meg tudja határozni a változó ritmusú szolgálathoz, tevékenységhez igazodó munkarendet, akkor úgynevezett egyenlőtlen munkaidő-beosztást alkalmazhat. Rövidebb ciklusidő alatt (heti vagy havi, idény-munkánál az idény által megszabott időkeretben) a munkavállalóval előre közölt ütemezés szerint, meghatározott rendben váltakoznak a hosszabb (maximum 12 órás) és

---

<sup>22</sup> Tóthné Sikora Gizella: Munkaerőpiaci ismeretek IV fejezet in: László Gyula Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Humán Erőforrás Tanszék Miskolc 2002



rövidebb (minimum 4 órás) munkanapok, úgy, hogy az összességében (átlagosan) elérje a havi teljes munkaidő hosszát.

Egy-egy ciklusban – szükség esetén – a heti pihenő- és munkaszüneti nap is bevonható, de az ennek megfelelő szabadnapokat éves átlagban biztosítani kell. A hosszabb és rövidebb munkanapok sorrendjét és időtartamát szabadon lehet igazítani a munkafeladat alakulásához, de a munkaidő-beosztást a munkáltató legalább egy héttel előbb és legalább egy hét időtartamra köteles közölni a munkavállalóval. Az ettől való eltérés már rendkívüli munkavégzést jelent.

Azoknál a közszolgálati szervezeteknél, ahol a munka jellege megkívánja a folyamatos jelenlétet – mint például: rendőrség, honvédség, de a közigazgatási ügyfélszolgálat is – a feladatok igényelhetik az általánosan érvényes hivatali munkarendtől való eltérést. Megjelennek olyan foglalkoztatási formák, mint a rugalmas, vezényléses, váltásos, kombinált, valamint egyéni szolgálati időrendszerek.<sup>23</sup>

Az átalakított jogi szabályozás, a nyugdíj korhatár kitolódása, és az a szándék, hogy a munkavállalók minél hosszabb ideig maradjanak aktívak a munkaerő piacon ugyancsak az alternatív foglalkoztatás felé fordítja a munkáltatók figyelmét a közszférán belül is.

Az eltérő foglalkoztatási formák alkalmazásánál és a konkrét időbeosztások elkészítésénél a munkavállalók személyi körülményeire is tekintettel kell lenni. Megjelennek olyan foglalkoztatási formák, mint a rugalmas, vezényléses, váltásos, kombinált, valamint egyéni szolgálati időrendszerek

Az alkalmazandó szolgálati időrendszerről a szervezet illetékes vezetője dönt, amit a kinevezési okmányban és a munkaköri leírásban rögzíteni kell. Szervezetenként változó módon, de a szolgálati időbeosztást és a pihenőnapokat előre<sup>24</sup> kell közölni, attól eltérni csak indokolt esetben lehet. Generális szabály a heti 40 órás munkaidőalap.

#### ***4.2. Alternatív foglalkoztatási formák***

Tipikusnak tekinti a munkajog azt a jogviszonyt, amelyet a felek határozatlan időtartamra létesítenek, és munkavégzés teljes munkaidőben történik, valamint a megszokottól egy

---

<sup>23</sup> 23/2008. (OT 14.) ORFK utasítás a Rendőrség hivatásos állományú tagjainak szolgálatteljesítési idejéről, valamint a szolgálati időrendszerekről

<sup>24</sup> A szolgálatteljesítési időbeosztást és a pihenőnapokat a szolgálatszervezést végző közvetlen vezető határozza meg. A szolgálatteljesítési időbeosztást és a pihenőnapokat legalább egy hét időtartamra vonatkozóan, ezen időtartam kezdetét megelőzően legalább tíz nappal kell közölni az állomány tagjával, kivéve, ha a szolgálatba lépés időpontja nem látható előre.

valamely lényeges ismervében eltérő munkavégzést. A kettő, vagy több elemében eltérő jogviszonyokat nevezzük atipikus, vagy alternatív formának.

Magyarországon is egyre terjednek az úgynevezett atipikus foglalkoztatási formák, (például határozott idejű foglalkoztatás, vagy részmunkaidő,) sőt, ezek előmozdítása fontos társadalmi, kormányzati célkitűzés is. Ahhoz azonban, hogy ezek a megoldások valóban könnyebbséget jelentsenek a munkáltató és a munkavállaló részére is, tisztában kell lenni a rájuk vonatkozó szabályokkal, rendelkezésekkel.

A közszolgálatban – különösen a rendészeti és honvédelmi szakterületek hivatásos jogviszonyában – korábban kizárólag csak teljes munkaidőben alkalmaztak munkatársakat. A társadalmi szerkezet és munkaerőpiac átalakulása, például a nők társadalmi és családi szerepvállalásának átalakulása ezeken a területeken is arra készíti a HR szervezeteket, hogy keressék, melyek azok a munkakörök, ahol az eltérő foglalkoztatási formák hatékonyan és gazdaságosan összeegyeztetik a munkaadói, munkavállalói oldal elvárásait a nemzeti és nemzetgazdasági célkitűzésekkel. Az atipikus foglalkoztatási formáknak feltételrendszerét és ösztönzését a foglalkoztatási, szociális, adó és társadalombiztosítási jogszabályok összehangolt átalakításával támogatja a magyar állam. A demográfiai okokkal (munkaképes lakosság csökkenésével) a fenntartható gazdasági növekedés érdekében fontos, hogy egyre több munkahely jöjjön létre. A közmunkaprogram bevezetésével a közigazgatáson belül megnövekedett az atipikus foglalkoztatás.

Az atipikus foglalkoztatási formák a következők: <sup>25</sup>

#### *4.2.1. Határozott idejű munkaszerződés*

Általában projektmunkákra, vagy egy beosztott hosszabb távú helyettesítésére szoktak határozott időre szóló munkaszerződést kötni a munkáltatók alkalmazottaikkal. A határozott időre szóló munkaviszony időtartamát munkaszerződésben, naptár szerint, vagy más alkalmas módon (például: egy adott feladat elvégzéséhez kötötten) kell meghatározni. Ha a felek a munkaviszony időtartamát nem naptárilag határozták meg, akkor a megszűnés időpontja nem függhet kizárólag az egyik fél akaratától.

---

<sup>25</sup> Tóthné Sikora Gizella: Munkaerőpiaci ismeretek, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Humán Erőforrás Tanszék Miskolc Miskolc 2002

Határozott idejű munkaszerződést maximum öt éves időtartamra lehet kötni. Ebbe bele kell számítani a meghosszabbított és az előző határozott időre kötött munkaszerződés megszűnésétől számított hat hónapon belül létesített újabb határozott időre szóló munkaviszonyt is.

#### *4.2.2. Egyszerűsített és alkalmi foglalkoztatás*

Az egyszerűsített és alkalmi foglalkoztatás formájában például mezőgazdasági, turisztikai és alkalmi munkavégzésre létesíthető munkaviszony. Ha a munkáltató és a munkavállaló idénymunkára, vagy idénymunkára és alkalmi munkára létesít egymással több ízben munkaviszonyt, akkor e munkaviszonyok együttes időtartama a naptári évben a százhusz napot nem haladhatja meg. Az egyszerűsített foglalkoztatásra vagy alkalmi foglalkoztatásra irányuló munkaviszony létesítéséhez írásos munkaszerződést nem kell kötni. A felek az alapvető feltételekben, szóban is megállapodhatnak a munkaviszony kezdetét és befejezését illetően.

Az egyszerűsített foglalkoztatásra vagy alkalmi munkára irányuló munkaviszony nem a munkaszerződés megkötésekor jön létre, hanem amikor a munkáltató eleget tesz az adóhatóság felé teljesítendő, a munkavállaló biztosítási jogviszonyba vételéhez szükséges bejelentési kötelezettségének.

#### *4.2.3. Részmunkaidős foglalkoztatás*

Részmunkaidős foglalkoztatás esetén az alkalmazás a munkakörre megállapított teljes napi munkaidőnél rövidebb napi munkaidőre – általában napi 4-6 órára – szól. A részmunkaidős foglalkoztatás szerződéses munkaviszony keretében végzett tevékenység. A részmunkaidős munkavállaló díjazása és egyéb juttatásai megállapításánál legalább az időarányosság elve alkalmazandó, de csak akkor, ha a juttatásra való jogosultság feltétele a munkaidő mértékével függ össze, kivéve a szabadság napjainak számát. A részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállalót megillető szabadság mennyisége ugyanis megegyezik a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalók szabadság napjainak a számával.

A nők, kiemelten a kisgyermekes anyák számára különösen előnyös a részmunkaidős foglalkoztatás, melyre a hatályos jogszabályok is lehetőséget biztosítanak, hiszen a munkáltató a munkavállaló ajánlatára a gyermek hároméves koráig köteles a munkaszerződést

a napi munkaidő felének megfelelő tartamú részmunkaidőre módosítani. De ez a foglalkoztatási forma népszerű a szellemi szabadfoglalkozásúak, illetve a tanácsadók körében is. A részmunkaidős állásban való elhelyezkedés esetén mindenképp célszerű megvizsgálni a nyugdíj-jogosultság alakulását, hisz az elismert szolgálati idő nagymértékben csökkenhet.

#### *4.2.4. Munkavégzés behívás alapján*

A behívás alapján történő munkavégzés a munkaidő rugalmas, hatékony felhasználását teszi lehetővé. Ez esetben azonban a munkaszerződésnek kifejezetten ilyen jellegű, tartalmú munkaviszony létesítésére kell irányulnia. A felek a jogviszonyt részmunkaidőben történő foglalkoztatásra hozzák létre, a munkaidő tartama legfeljebb napi 6 óra lehet, a munkaidőkeret időtartama pedig a négy hónapot nem haladhatja meg. A munkáltatónak lehetősége van a munkakörbe tartozó feladatok esedékességéhez igazodva elrendelni a munkavégzést, de a munkavégzés időpontját a munkavállalóval legalább három nappal előre közölnie kell.

#### *4.2.5. Munkakörmegosztás (job-rotation)*

Munkakörmegosztás esetén egy feladatkörre több munkavállalót szerződtet a munkáltató. A munkaszerződésben ennek figyelembevételével meg kell határozni – a közösen ellátott munkakör mellett – a minden egyes munkavállalóra vonatkozó feltételeket. A kikötött munkakör ellátására a munkavállalók együttesen vállalnak kötelezettséget, vagyis ha az egyik munkavállaló akadályoztatva van, úgy a másik, vagy a többi munkavállaló köteles a feladatokat és a helyettesítést ellátni. A munkaidő beosztására a kötetlen munkarendre vonatkozó szabályokat kell alkalmazni.

#### *4.2.6. Távmunka*

A munkáltató telephelyétől elkülönült helyen (általában a munkavállaló otthonában), rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet információtechnológiai vagy számítástechnikai eszközökkel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítják. A távmunka lényege tehát, hogy az otthoni számítógép össze van kötve a munkahellyel, amin

keresztül a munkáltató tartja a kapcsolatot a munkavállalóval: a munkavállaló így adja le a munkát, a munkáltató a számítógépen keresztül utasítja a munkavállalót stb. A saját eszköz használatára külön szabályok vonatkoznak.

#### *4.2.7. Bedolgozói munkaviszony*

Olyan önállóan végezhető munkára létesíthető, amelyre a felek a munkabért kizárólag teljesítménybér formájában határozzák meg. A munkáltató utasítási joga is korlátozott, csak az alkalmazható technológiát és a munkavégzés módját szabhatja meg. A munkavállaló munkarendje kötetlen, ezzel szemben azonban a felek a munkaszerződésben más munkarendet is megállapíthatnak.

#### *4.2.8. Munkaerő-kölcsönzés*

A munkaerő-kölcsönzés során a munkavállaló és a kölcsönadó cég között munkaviszony áll fenn, de a munkaviszony harmadik cégnél való munkavégzésre jön létre, és a munkavégzés irányítása és ellenőrzése a foglalkoztató harmadik cég feladata. A munkavégzés a kölcsönvevőnél ideiglenes jellegű, így a kölcsönzés céljából létesített munkaszerződés általában határozott idejű foglalkoztatást jelent. A kölcsönbeadó munkáltató hatáskörébe tartozik a munkaviszony létesítésén, módosításán és megszüntetésén kívül a munkabér megállapítása is. Már meglévő munkajogviszonyt nem lehet átalakítani kölcsönzéssé. A jogalkotó ezzel egyrészt védeni akarja a munkavállalót, másrészt szabályozza a munkavállaló és a kölcsönbeadó közötti munkajogviszonyt.

#### *4.2.9. Több munkáltató által létesített munkaviszony*

Ebben a foglalkoztatási formában a munkavállaló ugyanazt a tevékenységet több munkáltató felé teljesítheti akár egyidejűleg, akár időben elkülönülten. Ez a sajátosság utalhat a munkáltatók kapcsolatára is, hiszen ezt a foglalkoztatási formát olyan társaságoknál célszerű alkalmazni, amelyek egy vállalatcsoport tagjai és az egyes munkáltatóknál felmerülő azonos feladatokat egy személy el tudja látni. Mindemelllett a jogszabály nem határoz meg semmilyen összefonódási feltételt az ilyen munkaviszony létrehozásához, így akár teljesen független munkáltatók is alkalmazhatnak egy munkaviszony keretén belül egy alkalmazottat.

#### 4.2.10. Iskolaszövetkezeti munkaviszony

Az iskolaszövetkezet a szociális szövetkezetek egy fajtája, amelynek célja a tagjai érdekét szolgáló gazdasági vagy más tevékenység, illetve a tagok számára munkalehetőség biztosítása.

Az iskolaszövetkezet és a tag közötti munkaviszony kapcsán a szabályozás speciális arra való tekintettel, hogy a munkavállalónak egy létező alapjogviszonya (tanulói vagy hallgatói jogviszonya) áll fenn, amelyet a munkavégzés kapcsán is figyelembe kell venni. Emiatt a munkavégzés kettős megállapodás alapján jön létre.

#### 4.2.11. Vezető állású munkavállalók

Egy gazdasági társaság vezetője pozícióját mind a társasági jogi – alapjogviszonyként megbízási jellegű – jogviszonyban, mind a Munka törvénykönyve szerinti munkaviszonyban elláthatja.

#### 4.2.12. Megváltozott képességű munkatársak alkalmazása

Az elmúlt években felerősödött az alternatív foglalkoztatás szerepe. A non-profit szervezetek, bár tevékenységük csak kis létszámot érint, kedvező eredményeket értek el a megváltozott munkaképességűek közvetítésében és foglalkoztatásában. A társadalom érdeke ebben a kérdésben egyértelmű, nevezetesen, hogy minél kevesebben szoruljanak munkavégzés nélküli pénzbeli ellátásra, hogy csökkenjenek az állam eltartási terhei, növekedjen a foglalkoztatottak száma.

A magyar munkaerőpiacot jelenleg erős túlkínálat jellemzi. 1998. január elsejétől valamennyi 20 főnél nagyobb létszámot foglalkoztató munkáltatónak, beleértve a *korábban mentességet élvező költségvetési szerveket* és nonprofit szervezeteket is, a statisztikai állományi létszám 5 % - áig megváltozott munkaképességű dolgozót kell foglalkoztatnia. A foglalkoztatási kötelezettségét nem teljesítő munkáltatók a hiányzó létszám után rehabilitációs hozzájárulást fizetnek. A kötelező foglalkoztatási szint alatt teljesítő munkáltatók befizetéseiből képződik a

Rehabilitációs Alap rész,<sup>26</sup> melynek pénzeszközeit – pályázat útján – olyan munkahelyek létrehozására, megőrzésére, bővítésére és átalakítására lehet fordítani, ahol a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására vagy továbbfoglalkoztatására nyílik lehetőség.

#### 4.2.13. A cselekvőképtelen munkavállaló munkaviszonya

Cselekvőképtelen személlyel csak olyan munkakör tölthető be, melynek teljesítésére az érintett egészségi állapotánál fogva tartósan alkalmas. A cselekvőképtelen munkavállaló csak folyamatos ellenőrzés mellett láthatja el feladatát és a belátási képesség teljes hiánya kizárja a munkavállaló kártérítési felelősségét. A cselekvőképtelen személy felvételéhez – a részletes munkaköri feladatok alapján elvégzetett – előzetes orvosi alkalmassági vizsgálat is szükséges.

#### 4.2.14. Közhasznú munka

A közhasznú munkavégzés legsikeresebb programja a közmunkaprogram, amellyel a kormány elsődleges célja a munkanélküliség csökkentése, másodlagosan pedig; *fejlesztési, felújítási, infrastrukturális és környezetvédelmi*, továbbá az elmaradott térségek felzárkóztatását célzó közfeladatok ellátásának ösztönzése.

A közfeladatok ellátásához a pénzügyi keretet a kormány biztosítja a program résztvevőinek, melyek lehetnek költségvetési szervek, önkormányzatok, kisebbségi önkormányzatok, területfejlesztési tanácsok.

A program célja a munka és a foglalkozás szabad megválasztásához való jog gyakorlásának elősegítése, a foglalkoztatási feszültségek feloldása, valamint az álláskereső támogatásának biztosítása.

A munkaadó/munkáltató részére külön jogszabályban meghatározott *hátrányos helyzetű, és megváltozott munkaképességű személy munkaviszony keretében történő foglalkoztatásához* megfelelő összegű támogatás nyújtható.

*Közhasznú tevékenységnek minősül* például: az egészségmegőrzés, a gyógyító-, egészségügyi rehabilitációs tevékenység, a szociális tevékenység, a nevelés-és oktatás, a rehabilitációs foglalkoztatás, a munkaerőpiacon a hátrányos helyzetű rétegek képzésének, foglalkoztatásának elősegítése, ideértve a munkaerő-kölcsönzést is.

---

<sup>26</sup> A Munkaerő-piaci alap része

A környezetvédelem, a közrend és közlekedésbiztonság védelme, az önkéntes tűzoltás, a mentés, a katasztrófa-elhárítás. Továbbá, a kapcsolódó szolgáltatások; az ár- és belvízvédelem ellátásához a közforgalom számára megnyitott út, híd, alagút fejlesztéséhez, fenntartásához és üzemeltetéséhez szükséges tevékenységek.

A közhasznú foglalkoztatás szabályozó jogszabályok az 1991. évi IV. és a 1993. évi III. törvény, valamint a közfoglalkoztatásról és a közfoglalkoztatáshoz kapcsolódó, egyéb törvények módosításáról szóló 2011. évi CVI. törvény.

#### *4.2.15. Önkéntes munkavégzés*

A munkaerőpiac két szélső szegmense a pályakezdő és a nyugdíjas. Mindkét kategóriába tartozók esetén lehetőség van önkéntes munkavégzésre. E tevékenységet nyugdíjasként végzők munkája társadalmilag igen hasznos és jelentős. A pályakezdők, mint segítő gyakornokok közreműködése az önkéntes munkában pedig a munkatapasztalat megszerzése miatt fontos.

#### *4.2.16. Nyugdíjba vonulás előtti rugalmas munkavégzés*

A teljes munkaidős munka és a nyugdíjas lét közötti átmenet kezelésére kialakított módszer, amelynek a nyugdíj korhatár kitoldódásával különösen megnőtt az aktuális. A Hjt., Hszt. hatálya alá tartozó szervezetek esetében bevezetett, a nyugdíj-korhatárt betöltése előtti könnyített szolgálat ide sorolható. Áthidalja azt az állapotot, amikor a fizikailag esetleg kevesebbre képes, még aktív dolgozók a szervezet számára is fontos – szervezet specifikus ismereteiket, tapasztalataikat kamatoztathatják. A nyugdíj korhatár elérést megelőzően a teljes munkaidős foglalkoztatást felváltja a könnyített szolgálat, amely a munkaidő alap csökkentése mellett még egyéb kedvezményekben is részesíti a hivatásos állomány tagjait. Csökken a fizikai terhelés, de tovább hasznosítható az értékes tudás, és fokozatos lesz az átmenet a teljes munkaidő és a nyugdíjas lét között.



## 5. Humán kontrolling és monitoring<sup>27</sup>

Humán kontrolling és monitoring<sup>28</sup> a korszerűen gazdálkodó szervezet hatékony irányításának alapja, a vezetési feladat sikeres megvalósításának jól bevált eszköze. A humán kontrolling és monitoring célja, hogy a vezetés dinamikus összhangot tudjon biztosítani a szervezet környezete, stratégiája és belső működése (struktúrája), a rendelkezésére álló emberi erőforrások között.

### 5.1. Humán kontrolling

A human kontrolling humánpolitika jelentős területe, amely a hagyományos költségelemzés módszerein túlmutató eszköz. A humán kontrolling a klasszikus kontrolling működés alapján és a speciális területekre történő továbbfejlesztés alapján elégíti ki az emberi erőforrás gazdálkodással szemben támasztott követelményeket.

Lényege, hogy a vezető számára naprakészen és közérthető formában olyan adatokat szolgáltatson, amire szüksége van a megfelelő döntések meghozatalához.

A humán kontrolling összekapcsolja a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információgyűjtést és értékelést. Segítségével célorientáltan, a környezeti változásokra gyorsan reagálva lehet tervezni, szervezni, újra elosztani az emberi erőforrásokat, megtervezni a képzési igényeket, a karriert és előmenetelt, és irányítani a szervezeteket. Működtetése az emberi erőforrás tervezése, áramlása, fejlesztése és az adminisztratív HR tevékenységek során egyaránt kiemelt jelentőségű. Feltétele egy jól tervezett és a közigazgatási igényekhez illeszkedő integrált informatikai rendszer, amely képes a központi, a területi és a helyi közigazgatás emberi erőforrás működését – folyamatosan – naprakész alapadatokkal kiszolgálni, országos összeköttetést biztosítva a tervező és a megvalósító közigazgatási szervezetek között. A gazdaságosságon túl, információk szolgáltatásával is támogatja a vezetés – a közigazgatásban a kormányzat – *hosszú távú stratégiai*, valamint a rövidebb időszakra vonatkozó *középtávú és operatív tervezési* tevékenységeit. Vezetői információs rendszerként is működhet, nemcsak az *eredmény- és költségtervezés, hanem az innováció* területén egyaránt. A tervezés mellett a kontrolling és a monitoring kiemelt feladata, hogy a

<sup>27</sup> Bokodi Márta: Közigazgatási Humán Tükör Munkavégzési rendszerek humánfolyamatáról 2013.

<sup>28</sup> Váradi Andrea a Management Kiadó HR - Emberi erőforrás-menedzsment felsőfokon" c. kiadványában olvasható írásából (forrás: www.menedzsmentforum.hu)

működés tényadatainak "on-line" számbavételével elősegítse a folyamatok ellenőrzési, elemzési és időben történő beavatkozási, visszacsatolási munkáit.

Közvetlenül működtetett, informatikailag támogatott monitoring a helyi és a külső felügyeleti szervek beszámoltatási igényeit egyszerre képes kielégíteni. Alapvetően nem a beszámoltatási előírásokra épülő hagyományos pénzügyi-számviteli rendszer, hanem a törvényben meghatározott előírásokat konstruktív módon kiegészítő megoldás. A humán kontrolling nem kíván helyére lépni a hagyományos pénzügyi-számviteli rendszereknek, ugyanakkor a költségek újratervezésével és megfelelő szétosztásával lehetővé teszi, hogy azok ott kerüljenek elszámolásra, ahol felmerülnek.<sup>29</sup> Kiszolgálja a munkakörök tervezését és újra tervezését, a munkaköri specifikációk és munkaköri kompetenciák, elvárások naprakész kormányzati és közigazgatási szervezeti igényeinek feltárását és összeillesztését.

#### *5.1.1. Formái*

- költség kontrolling: a személyzeti részleg költségeinek számbavétele, a ténylegesen felmerült költségek összevetése a tervezett költségekkel, javítási, beavatkozási javaslatokkal
- gazdaság kontrolling: a emberi erőforrás gazdálkodás egyes tevékenységeinek hatékonysága (kiválasztás, képzés, ösztönzési rendszer)
- eredmény kontrolling: a HR egyes folyamatainak hozzájárulása a szervezet eredményességéhez

#### *5.1.2. Jellege*

- retrospektív jellegű rendszerek: a múltbeli eseményekből képzett mutatók elemzésével próbál a jövőre irányuló előrejelzéseket tenni
- prospektív rendszerek: kevésbé használatos, a humán kontrolling a jövőképalkotás eszközeül szolgál (lásd Balanced Scorecard)

#### *5.1.3. Fejlődési irányai*

---

<sup>29</sup> A fejezet *Körmendi Lajos – Tóth Antal* A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása című művéből tartalmaz szövegszerű kiemeléseket.

### *Emberi erőforrás audit*

Olyan vizsgáló, elemző és összehasonlító eljárás, amely az emberi erőforrás gazdálkodási funkciók eredményességének értékelésére irányul.

- horizontális audit: a teljes emberi erőforrás tevékenységet vizsgálja
- vertikális audit: a HR egy-egy területét célozza meg

### *Humán benchmarking*

Ennek révén a cég alkalmassá válik a folyamatos fejlődésre azáltal, hogy teljesítménymutatóit, működését összehasonlítja más hasonló cégek mutatóival.

Jellemzői:

- azonosítja az eltérést
- megmutatja, hogyan lehet azt csökkenteni
- folyamatfejlesztésre ösztönöz

#### *5.1.4. Mutatószámok*

Legszélesebb körben alkalmazott elemzési eszköz. Problémát a mérhetőség, a számszerűsíthetőség hiánya okozhat. Közvetlen módja: költségben mérhető (például: árbevétel), közvetett módja: költségben nem mérhető (például: idő, minőség).

Mutatószámokkal szembeni követelmények:

- legyenek megbízhatóak, valódiak, pontosak, ellenőrizhetőek
- jól tükrözzék a vizsgált folyamatot
- folyamatosan álljanak rendelkezésre
- könnyen összegyűjthetőek, nyilvántarthatóak kell lenniük

Mutatószámok típusai

- létszám (képzettség, létszámadatok, hiányzások)
- munkaidő (kieső idők, túlórák, balesetek)
- felvétel (hirdetések, közvetítőcégek, egy felvett dolgozóra jutó mutatók, a beléptetés költsége)
- kilépés (megoszlása, fluktuáció mutatószámai)
- megtartás-mobilitás (előléptetések, áthelyezések, fizetésemelések)
- munkaügyi kapcsolatok (panaszok, konfliktusok, elégedettség)

- képzés-fejlesztés (részvevők száma, képzési idő, típus, költségei, hatékonysága)
- jövedelem (bérköltség, járulékok, piaci összehasonlítások)
- hatékonysági mutatók (egy főre eső forgalom, élőmunka hatékonysága, termelékenység)

## **5.2. Humán monitoring**

A minőségirányítási rendszer és a monitoring, kontrolling funkció összekapcsolása a külső érintettektől kapott folyamatos visszacsatolással az érintett szektoron belül a hasonló szervezetek benchmarkjából származó információk segítségével az egyes szolgáltatási és igazgatási folyamatok és jellemzők leghatékonyabb formáját (best practice) biztosítja. Egyfajta közös gondolkodás annak érdekében, hogy ne kelljen újra és újra kitalálni a máshol már jól működő folyamatokat. Támogatja a közigazgatás bizalmi légkörének, az egymástól tanulás és a tanuló szervezet kialakulásának ideáját.

Kifejezetten a közigazgatásra fejlesztett rendszer a CAF rendszer.

## **Összegzés**

Reményeink szerint a tananyag elégséges információt tartalmaz az olvasók számára a mai magyar közszolgálat fejlesztéséhez elengedhetetlen munkavégzési rendszerek megismeréséhez. A tananyag a teljesség igénye nélkül tárja az olvasó elé a mindazt a tudást, amelyet az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakembereknek, és a közszolgálatban vezetői beosztást betöltőknek ismerniük kell ahhoz, hogy hatékonyan és eredményesen menedzseljék közszolgálati szervezeteket emberi erőforrás gazdálkodását.

A következő fejezetekben azokat az alapfogalmakat gyűjtöttük össze, amelyek segítik a tematikus tanulást, és néhány ellenőrző kérdéssel ellenőrizni is tudják a megszerzett tudás mélységét.

## **HR fogalomtár**

### **Karriermenedzsment:**

Életpálya egészére kiterjedő erőforrás gazdálkodás, mely a vezetőfejlesztést egészíti ki és melyet a dolgozók a szervezeten belüli előmenetelük során használnak.

### **Karriertervezés:**

Olyan tervezet, melyben a közigazgatási szervezet és az egyén közösen azt vázolják fel, hogy az adott személy milyen pályát futhat be a szervezetenél.

### **Követelmény profil:**

A pozíció, adott munkakör és a betöltőjével kapcsolatos követelményeket, kritériumokat bemutató dokumentum.

### **Munkakörbővítés:**

Ellenkezője a specializációnak, egy alkalmazott minél többféle feladatot láthat el.

### **Munkakörelemzés:**

A munkamagatartás, valamint a munkavégzéshez kapcsolódó egyéb információk szisztematikus vizsgálata.

### **Munkakör értékelés:**

Job evolution, értékelési folyamat, mely segítségével megállapítható, hogy egy munkakörnek mekkora a fontossága az adott szervezeten belül.

### **Munkakör gazdagítás:**

Hosszú távú stratégiai megoldás a munkaköri rotáció és bővítés lehetőségére, meglehetősen eltérő feladatokat csoportosít egy-egy munkakörbe.

### **Munkakör osztályozás:**

Munkakörök besorolási rendszere.

**Munkakör specifikáció:**

Minimumképzettség meghatározása, melyre a jelentkezőnek szüksége van az állás betöltéséhez (tapasztalat, gyakorlati idő, végzettség, nyelvtudás.)

**Munkakörtervezés:**

Munkakörök strukturálása, mely során az optimális teljesítmény és az elégedettség elérésére törekszünk.

**Munkaköri leírás:**

Tartalmazza: munkakör neve, osztály, közvetlen felettes, kötelezettségek, munkaköri feladatok, munkakör célja, felelősség, kihívások, igényelt végzettség és gyakorlat, elvárások, kiegészítő információk.

**Munkaköri követelmények:**

Adott munkakörhöz a szervezet által meghatározott kritériumok és viselkedések.

**Munkakörcsalád:**

A hasonló jellegű, hasonló (de különböző mélységű és szélességű) tudást feltételező, hasonló munkavégzési céllal létrehozott munkakörök összessége.

**Munkaköri rendszer:**

Munkakörcsaládokba rendezett munkakörök összessége, amely a szervezeten belül egyrészt a meglévő tevékenységek munkaköreit, és az egyes tevékenységi körökön belül a munkakörök egymáshoz való viszonyát, hierarchiában való elhelyezkedését mutatja meg; másrészt viszont egyértelművé teszi a szervezet különböző tevékenységei és a különböző tevékenységek munkakörei közötti hierarchiát.

**Munkaköri rotáció:**

Betanításra, motiválásra, fejlesztésre használt eljárás, mely során az alkalmazott több munkakörben szerezhet tapasztalatot.

**Rotáció:**

Betanításra, motiválásra, fejlesztésre használt eljárás, mely során az alkalmazott több munkakörben szerezhethet tapasztalatot.

**Specializáció:**

Az iparosodás korában a munkakörök specializációja a fokozott munkamegosztást eredményezte.

**Szervezeti struktúra:**

Az az infrastruktúra, melyen belül a stratégia létrejön és megvalósul.



## Ellenőrző kérdések

1. Milyen funkciók tartoznak a közszolgálati integrált stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás témakörébe?
2. Hol helyezkednek el a közszolgálati integrált stratégiai emberi erőforrás gazdálkodási funkciók között a munkavégzési rendszerek?
3. Milyen tevékenységi körök tartoznak a munkavégzési rendszerek közé?
4. Mit tud a szervezetekről? Milyen szervezeti formákat ismert meg, melyiknek mi az előnye és a hátránya?
5. Mit tud a munkakörelemzésről? Milyen munkakör elemzési tényezőket tartalmaz a közszolgálat munkakör elemzési módszertan?
6. Mit jelent a karrierút fogalma, és a munkakör család fogalma?
7. Milyen előnyei vannak a munkakör alapú rendszereknek?
8. Milyen munkavégzési formákat ismer?
9. Hogyan tudja elhatárolni a humán kontrolling és a humán monitoring fogalmát?

## Felhasznált irodalom

Szakirodalom:

Árop 2.2.17. Kiemelt Projekt Munkaköralapú Közigazgatási Életpálya Projekt Összegző Jelentés

Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S. *Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó 2006.

Bakacsi És Társai: *Szervezeti Magatartás És Vezetés* Közgazdasági És Jogi Kiadó Budapest 2000.

Bokodi Márta Munkaköri Rendszer A Közigazgatásban Magyar Közigazgatás 2012. IV. Szám

Bokodi Márta: Közigazgatási Humán Tükör Munkavégzési Rendszerek Humánfolyamatáról 2013.

Bokodi Márta „Az Integrált Emberi Erőforrás Gazdálkodási Módszerek Társadalmi–Gazdasági Környezete, A Magyar Közigazgatás Humánerőforrás-Gazdálkodásának Összehasonlító Elemzése Vezetési És A Szervezeti Kultúra Aspektusából”. International University Of Fundmental Studies Oxford Educational Network California University Fce Szentpétervár Alapvető Tanulmányok Nemzetközi Egyeteme Oxfordi Oktatási Hálózat Fce Kaliforniai Egyetem -Szentpétervár Ph.D Dolgozat 2013.

Charles Perrov *Szervezetesociológia* Oziris Tankönyvek 2001.

Chester Barnard *Functions Of The Executive, Functions Of The Executive*, 1938. New York Dobák Miklós *Szervezeti Formák És Vezetés* Kjk Kerszöv Kiadó 2001.

Eugene Mckenna – Nic Beech. *Emberi Erőforrás Menedzsment*, Panem Kft Budapest, 2000. ISBN 963-545-266-7

Fekete-Frutttus-Nemeskéri-Pintér: *A Személyzeti Osztály* Kjk Kerszöv 1997. ISBN 963 224 007

Gajduschek György A Köztisztviselői Jogviszony Hazai Szabályozásának Szisztematikus, Átfogó Elemzés. Pécsi Tudományegyetem Állam- És Jogtudományi Kar Doktori Iskola, Pécs, 2011.

Gyökér Irén *Emberi Erőforrás Menedzsment* Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság 2001. ISBN 963 16 3042 0

Hazafi Zoltán: Közszolgálati Jogunk A Változó Nemzetközi És Hazai Térben (De Lege Lata, De Lege Ferenda) Phd. Értekezés Pécsi Tudományegyetem

Hingyi-Juhász-Orbán *Munkaköri Leírások Kézikönyve* Refa-Hungaria Novorg1995. ISBN 963 485 140 0

Karoliny M.- Farkas F.- Poór J. - László Gy. (2003). *Emberi Erőforrás Menedzsment Kézikönyv* Budapest: Kjk Kerszöv Kiadó

Karoliny-Lévai-Poór És Társai *Emberi Erőforrás Menedzsment A Közzolgálatban – Módszertani Kézikönyv* Szókratész Külgazdasági Akadémia 2002. ISBN 963 7163 82 4

Kiss Pál István *Emberi Erőforrás Menedzsment I. Kötetét* Szent István Egyetem 1994.

Körmen di Lajos – Tót Antal A Controlling Tudományos Megközelítése Bolonya Tankönyvsorozat 2011. ISBN 9789636383824

Lindner Sándor *Munkaügy A Gyakorlatban*. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia Kiadó 2003 ISBN 7163 45 X

Eugene Mckenna- Beech: *Emberi Erőforrás Menedzsment P 42-46* Pantem Könyvkiadó Budapest 2000. ISBN 963 545 266 7

Nemeskéri-Pataki A Hr Gyakorlata Ergofit Kft 2007.

Pál linkás J.- Vámosi Z. *Emberi Erőforrás Menedzsment*, Budapest: LSI Oktatóközpont Kiadó 2002.

Szakács Gábor - Bokodi Márta *ÁROP 2.2.5 Emberi Erőforrás Gazdálkodás A Központi Közigazgatásban Munkakörelemzési Kézikönyve*

Szabó Szilvia: *A Kompetenciákról „Szakképzés - Vizsgálatok 2008-2010”*

Dr. Szakács Gábor Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a Közzolgálatban „Közzolgálati humán tükör 2013” ÁROP\_2.2.17. Új közzolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közzolgálati életpálya kutatás (Ágazati összefoglaló tanulmány) 2014. Forrás: BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: i.m.: p. 51.; HENEMANN, SCHWAB, FOSSUM, DYER: *Personal/Human Resource Management*, IRWIN, Homewood, Illinois (3rd Edition), 1986. A hivatkozott munkák felhasználásával készült a saját modell.

Tóthné Sikora Gizella *Humán Erőforrások Gazdaságtana* Bíbor Kiadó Budapest 2004 ISBN 978 963 94 66821

Tóthné Sikora Gizella: *Munkaerőpiaci Ismerete IV. Fejezet* In: László Gyula, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Humán Erőforrás Tanszék Miskolc 2002

Internetes források

Váradia Andrea A Management Kiadó Hr - Emberi Erőforrás-Menedzsment Felsőfokon" C. Kiadványában Olvasható Írásából (Forrás: [www.Menedzsmentforum.Hu](http://www.Menedzsmentforum.Hu))

[Http://Penzugysziget.Hu/Index.Php?Option=Com\\_Content&View=Article&Id=2364%3a01tel&Catid=290&Itemid=400](http://Penzugysziget.Hu/Index.Php?Option=Com_Content&View=Article&Id=2364%3a01tel&Catid=290&Itemid=400)

<http://penzugysziget.hu/> letöltés 2014.04.29.

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyiterv.gov.hu](http://www.ujszechenyiterv.gov.hu)  
**06 40 638 638**



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