

MODELL HR STRATÉGIA

FÓKUSZBAN AZ ANTIDISZKRIMINÁCIÓ ÉS ESÉLYEGYENLŐSÉG



**KÉSZÜLT AZ ORSZÁGOS FOGLALKOZTATÁSI KÖZALAPÍTVÁNY
ÁLTAL TÁMOGATOTT =ESÉLY PROGRAM KERETÉBEN**

KÉSZÍTETTÉK: FORRÓNÉ DR DÉRI SAROLTA

GYUROK ERNŐNÉ DR

KRSJÁKNÉ BODROG CSILLA

TARTALOMJEGYZÉK

I. Bevezető	3
II. Modell HR stratégia	
2.1. A HR stratégia fogalma	5
2.1.1 A stratégia fogalma	5
2.1.2 A HR stratégia fogalma	5
2.2 Időhorizontok és üzleti tervvel való kapcsolat	6
2.3 A HR stratégia komplexitása	7
3. HR stratégia struktúrája	9
3.1 Elvi alapok	
3.1.1 A stratégia készítés lépései	9
3.1.2 Horizontális szempontok érvényesítése	11
3.1.3 A HR stratégia speciális kérdései	11
3.2 A HR stratégia felépítése, módszertani kérdések	13
3.2.1 Kapacitás-tervek (létszámterv)	13
3.2.2 Bér-és ösztönzési rendszer terve	15
3.2.3 Személyi jellegű költségek terve	16
3.2.4 Személyzetfejlesztés	16
3.2.5 Szervezetfejlesztés	18
3.2.6 Munkaügyi kapcsolatok	19
3.2.7. Az esélyegyenlőségi terv	19
3.3 A HR stratégia kidolgozása, elfogadása és aktualizálása	22

MELLÉKLETEK

I. BEVEZETŐ

A Dél-Dunántúli Regionális Forrásközpont Kht. több éve működtet munkaerő-piaci programokat hátrányos helyzetű célcsoportok foglalkoztathatósága és foglalkoztatásának javítása érdekében.

Az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány támogatásával indítottuk **„Együtt az esélyegyenlőségért Baranya megyében”** c. programunkat.

A projekt fő célja a hátrányos helyzetű munkavállalók elsődleges munkaerő-piaci integrációjának elősegítése, a társadalmi szintű esélyteremtés foglalkoztatásuk javításával, ehhez: a munkáltatók fogadókészségének fejlesztése a hátrányos helyzetűek mind nagyobb arányban történő alkalmazásával (ún. befogadó munkahelyi gyakorlat kialakítása), illetve a diszkrimináció csökkentésében érdekelt szervezetek kooperációjának erősítése, a helyi társadalom széleskörű tájékoztatása.

A jogi környezetváltozás tekintetében az esélyegyenlőség biztosítása egyre nagyobb hangsúlyt kap mind az EU tagországai, mind a magyar törvényhozásban. 1998-tól figyelhető meg az a folyamat, mely jogi eszközökkel is egyre hatékonyabban támogatja a munkaerő-piaci szempontból hátrányt szenvedő rétegek foglalkoztatásának elősegítését, valamint a hátrányos helyzetben lévő emberek foglalkoztatását biztosító munkaadói oldalt. *(Vonatkozó jogszabályok: 10/2006 OGY határozat, 176, 177/2005 Kormány rendelet, 2003 évi CXXV tv., 1998 évi XXVI. tv., 6/1996-os MüM rendelet.)*

A program keretében a hátrányos helyzetű munkavállalók segítése mellett az őket alkalmazó **munkáltatók számára is ingyenesen igénybe vehető szolgáltatásokat kínálunk.**

A program tanácsadói és módszertani szolgáltatásait igénybe vevő **munkáltatók** aktív közreműködésével lehetőség nyílt vállalati HR- stratégiájuk felülvizsgálatára, **antidiszkriminációs HR- stratégia kialakítására, esélyegyenlőségi terv elkészítésére, fejlesztésére.**

A munkahelyi esélyegyenlőség megteremtése érdekében a Dél-Dunántúli Regionális Forrásközpont Kht. „Együtt az esélyegyenlőségért Baranya megyében” című programja segítségével, a partner munkáltatókkal közösen végzett munka eredményeként esélyegyenlőségi terveket dolgoztunk ki. A tervekben megfogalmazott vállalások olyan munkahelyi légkört, szervezeti kultúrát képesek kialakítani, ami a dolgozóknak a szervezet céljai iránti elkötelezettségét növelik. Az alkalmazottak irányába - különösen a valamilyen szempontból hátrányos helyzetű munkavállalókra figyelemmel- szociális kötelezettségeket szavatol, mely a dolgozók teljesítőképességét, elégedettségét növelik.

A korszerű HR-stratégia kialakításának célja olyan gazdasági elvek és módszerek kidolgozása, amelyek figyelembe veszik a szervezet sikeres működéséhez hozzájáruló munkavállalók

szükségeit és törekvéseit, valamint a szervezet céljait. A tudásnak, a tapasztalatnak, a szakismeretnek gazdasági értéke van, a termelékenység egyik feltétele az elégedett, a szervezettel szemben lojális, motivált alkalmazottak megléte. Az antidiszkriminációs HR stratégia az elkészült esélyegyenlőségi tervekben vállalt programokat beépíti a humán erő-forrás tervezés teljes vertikumába, a munkaerő-tervezésbe, kiválasztási folyamatokba, bérezésbe, ösztönzésbe, a szociális és jóléti szolgáltatásokba, stb.

Ez a munkaadók számára nemcsak a társadalmi, törvényi elvárásoknak való megfelelést jelenti, de a befogadó munkahelyi gyakorlat kialakítása, a jó munkahelyi légkör és az elégedett alkalmazottak teljesítő-képességének növelése segítségével a vállalatok versenyképességét is növeli.

Ha a munkáltató komolyan veszi az esélyegyenlőséget, ha megkülönböztetett figyelmet szentel a hátrányos helyzetű munkavállalóknak, az valamennyi alkalmazott számára üzenet értékű. A korrektség, a bizalom, a szociális érzékenység és a segítő készség nem csupán az emberi kapcsolatokban fontos, a munkahelyi kapcsolatokban is alapértékként kell megjelenjen. Ha a munkavállalók tapasztalják ezeknek az értékeknek a jelenlétét, maguk is ezeknek megfelelő munkahelyi kultúrát alakítanak ki.

A fenti OFA program keretében célul tűztük ki egyéb tevékenységek mellett, hogy ún. módszertani segédanyagként/kézikönyvként összeállítsunk egy, az antidiszkriminációt és esélyegyenlőséget fókuszba állító modell HR stratégiát. E munkánk során a komplexitásra, illetve arra törekedtünk, hogy mind a meglévő eddigi - és jelenlegi projekt - tapasztalatainkat, mind a meglévő, témához kapcsolódó HR és esélyegyenlőségi terveket/dokumentációkat és szakirodalmakat felhasználjuk.

Bízunk benne, hogy a felhasználók saját munkájuk során hasznosítani tudják kiadványunkat. Terveink szerint honlapunkon (www.ddrfk.hu) is elhelyezzük ezen módszertani kézikönyvet, s igyekszünk azt folyamatosan aktualizálni. Ehhez várjuk a tisztelt olvasók érdemi észrevételeit, kritikáit és ötleteit.

II. Modell HR stratégia

II.1. A HR modell- stratégia értelmezése

A modell HR stratégia célja: elkészíteni egy valós szervezet stratégiai céljainak elérését támogató humán stratégia **leegyszerűsített mását**, mely alkalmas a **lényeg bemutatására**.

A modell segíti az olvasót abban, hogy saját szervezetének céljait, helyzetét, az adott helyzetből a célokhoz elvezető lehetséges utakat logikusan végiggondolja, a szükséges mértékben adaptálja, ötleteket merítsen és megalkossa saját HR stratégiáját.

Minden stratégiai elképzelés annyit ér, amennyi abból a megvalósítható és amennyi ténylegesen meg is valósul. Ezért mit sem érnek a szakirodalomban található általános elvek, korszerű HR megoldások vagy sikeres vállalatok bevált módszerei, ha azok nem visznek közelebb a mi szervezetünk céljaihoz, ha szervezeti kultúránkhoz nem illeszthetők. A stratégia ne bonyolult legyen, hanem célravezető.

A modell iránytű, s ezzel az iránytűvel a kezünkben nekünk magunknak kell végigmenni a célhoz vezető úton.

2.1. A HR stratégia fogalma

2.1.1 A stratégia fogalma

Ha kiemeljük a számos lehetséges meghatározás közös elemeit, a stratégiát egy szervezet **hosszútávon** követett tevékenységi **irányaként**, **működési módjaként** határozhatjuk meg. A stratégia mindig **prioritásokat** jelöl ki a **cél** (vízió) **elérése** érdekében. Minden szervezet adott környezetben létezik és működik és ez a környezet – jobban vagy kevésbé – változik. A sikeres szervezetek a változó környezeti feltételekhez alkalmazkodni képesek (adaptivitás), stratégiájukat, szükség esetén céljaikat rendszeresen felülvizsgálják, ha kell, módosítják, sőt képesek környezetüket – természetesen korlátok között – stratégiai céljaiknak megfelelően befolyásolni.

2.1.2 A HR stratégia fogalma

A szervezetek stratégiája – a szervezet tevékenységi körétől függően- számos rész-stratégiából áll: beruházási, termelési, szolgáltatási, értékesítési, marketing, beszerzési, pénzügyi, valamint más egyéb stratégia kidolgozása válhat szükségessé.

A szervezeti cél, mint fölérendelt cél mindig meghatározza azt, hogy milyen rész-célokat kell kitűzni és mit kell elérésük érdekében megvalósítani, ugyanakkor a rész-stratégiában megfogalmazott célok elérése biztosítja a fölérendelt szervezeti célok elérését.

A HR stratégia az a **rész-stratégia**, mely meghatározza, hogy **mit akarunk tenni** annak érdekében, hogy a **szervezet tagjai** (a benne tevékenykedő emberek) **a szervezeti/üzleti célok elérése irányában működjenek**.

A HR stratégiát az teszi kiemelten fontossá, hogy hosszú távon és komplexen foglalkozik azzal az erőforrással, mely létrehozza, működteti, fejleszti az összes többi erőforrást, tehát jelentős hatása van az egész szervezetre. Ma már szinte közhelynek számít, hogy a szervezetek igazi versenyelőnye mindig a szervezetben dolgozó emberekben rejlik.

2.2 Időhorizontok és üzleti tervvel való kapcsolat

Ha HR stratégiát készítünk, annak időhorizontja mindig illeszkedjék a cég átfogó stratégiájához.

Minél hosszabb az időtáv, annál inkább csak irányok, tendenciák, prioritások jelölhetők ki. A leggyakoribbak a

- rövidebb időtartamra kitekintő (2-3 éves) és
- hosszabb (5 éves vagy akár ennél is hosszabb távú) HR stratégiák.

Például lehet egy cég stratégiai célja/víziója, hogy 3 éven belül Magyarország, 5 éven belül Európa vezető autó üléshez gyártó cége akar lenni. Ennél a példánál a HR stratégia

- 3 éven belül a termelési részlegnél új, teljesítmény alapú bérezési rendszer bevezetését, az értékesítőknél jutalék típusú ösztönzési rendszer bevezetését fogalmazhatja meg.
- 5 éven belül a minőségirányítás, valamint a vezető-utánpótlási rendszer fejlesztését, a munkakultúra javítását írhatja elő. Az ilyen hosszú távú stratégiáknak nem is minden eleme számszerűsített vagy számszerűsíthető.

A stratégia megvalósítása érdekében, abból kibontva a szervezet **akciókat** kell megfogalmazzon, melyek az **üzleti tervekben jelennek meg**. Ezek mindig részletezettek, számszerűsítettek és időhorizontjuk jellemzően

- éves (azon belül általában havi bontású, illetve negyedévenkénti és göngyölített)
- középtávú (általában 3 éves)
- hosszú távú (általában 5 éves)

Másként úgy is fogalmazhatjuk, hogy a havi bontású éves tervet célszerű kiegészíteni további 2 évvel éves bontásban és ezekből az adatokból további 2 évre prognózist készíteni infláció nélkül és prognosztizált inflációval.

Amikor az 1. terv-évből tény lesz, a 2. terv-év készül el havi bontásban (átvezetve rajta az előző tervéhez képest bekövetkezett, ill. ismertté vált változásokat, ide értve a jogszabály változások hatásait is). A sor végére egy újabb év kerül, melyre prognózist készítünk.

Ezt a gördülő tervezést kell a stratégiával összevetni és aszinkron esetén vagy a stratégiát (akár a célt is) kell alakítani az üzleti tervek számadatai tükrében vagy a stratégia megvalósulása érdekében újabb intézkedések hatását kell megjeleníteni az üzleti tervben.

Nézzük meg az előbbi példát az üzleti terv „nyelvére” lefordítva: az 1. évre készült éves üzleti terv havi bontásban tartalmazza a termelésben foglalkoztatottak bérköltségét.

A 3 éves üzleti tervben látjuk, hogy a 2. évben (példánkban itt vezetjük be a teljesítmény alapú bérezés és a jutalék rendszert) milyen változást jelent a bérköltségekben a bevezetése (pl 10%-kal nő a bérköltség) és össze tudjuk hasonlítani pl. az időegység alatt 1 Ft bérköltséggel realizált árbevételt a bérezés bevezetését megelőző időszak azonos tartalmú adatával. Ha jól határoztuk meg a célt és a módszert, akkor középtávon nő az egységnyi bérre jutó árbevétel.

Az 5 éves üzleti tervben látjuk, mekkora képzési költség növekedés jelenik meg a vezetőképzés során és a minőségügyi költségek is meghatározhatók. Kimutatható, hogy van-e létszámmozgás a vezetői rétegben és elemezhető a minőségi kifogások csökkenése miatt a költségek csökkenése. A munkakultúra azonban egy összetettebb kérdés. Betervezhető pl évente 4 db munkatársi találkozó a felső vezetéssel, ahol a munkatársak őket érdeklő kérdéseket tehetnek fel, megismerhetik a cég elképzeléseit, problémáit. Ezen találkozókhoz tartozhat terembérlet, utazás, stb., mint költség. De az, hogy ettől mennyivel javul a munkavégzés minősége, nos, ez nem számszerűsíthető, miközben tudjuk, hogy fontos a munkatársak cég iránti elkötelezettsége szempontjából. Az elkötelezett munkatárstól nagy valószínűséggel minőségi munkavégzést várhatunk, de soha nem tudunk egyértelmű és számszerűsített kapcsolatot létesíteni a munkatársi beszélgetések száma és a selejt % között. Ha jó volt a célhoz vezető eszköz, akkor természetesen a selejt % csökken és az értékesítés, ezzel a nyereség nő.

A HR stratégia léte megkönnyíti az üzleti tervezést, mert tudjuk, hogy melyik évben milyen intézkedések költségeit, illetve bevételeit kell megjelenítenünk. Ugyanakkor az üzleti tervek teljesülése és értékelése mutatja a stratégiai célok realitását, elérését vagy az attól való elmaradást.

2.3 A HR stratégia komplexitása

A jó HR stratégia komplex két megközelítésből:

- **átfogja a teljes személyügyi tevékenységet**, azok mennyiségi és minőségi jellemzőit, költségeit (az időtávnak megfelelő részletezettséggel) és szervezeti kapcsolatrendszerét.
- a **stratégia-készítés minden lépcsőjét végigjárja**: feltárja a környezeti feltételeket, a célélérést támogató és gátló tényezőket, ezek figyelembevételével tüzi ki a célokat és határozza meg a teendőket.

Hogy pontosan milyen kérdéskörök szerepeljenek egy HR stratégiában, ezt általános érvénnyel nehéz megfogalmazni: mindazok, melyek hatással vannak a megfogalmazott stratégiai cél elérésére, fontosak a vezetés számára, elfogadhatóak és ösztönzőek a munkatársak számára, versenyelőnyt biztosítanak a szervezet számára.

A 3. pontban azokat a témaköröket tárgyaljuk, melyek a sikeres cégek HR stratégiáiban jellemzően megtalálhatók, mindig azzal a prioritással, mely a cég adott helyzetének megfelelő.

Soha ne azért emeljünk be egy témát a HR stratégia céljai közé, és ne azért vezessünk be megvalósítása érdekében egy HR eszközt, mert az „divat”. Nem biztos, hogy minden szervezetben stratégiai prioritás a vezetőik együttműködésének fejlesztése (például azért, mert ez a kérdés rendben van) és az sem biztos, hogy túlélő tréningeket kell szerveznie vezetői számára ahhoz, hogy javuljon a vezetői munka eredményessége. Ha viszont cél az ösztönzési rendszer fejlesztése és erre van egy módszer, amely másutt bizonyítottan eredményes, vizsgáljuk meg, hozhat-e hasznot számunkra is, s ha kell, szabjuk saját cégünkre. Erre példa a választható béren kívüli juttatások (ún. cafeteria-rendszer) bevezetése, amely „sikerre van ítélve”, ha a mértéke a cég teherviselő képességéhez, tartalma a munkavállalói igényekhez alkalmazkodik.

3. A HR stratégia struktúrája

3.1 Elvi alapok

3.1.1 A stratégia készítés lépései

Egy stratégia- függetlenül attól, hogy teljes szervezetre vagy annak részterületére (pl. a humán területre) – készül, minden esetben egy jelen állapotból (adott helyzetből) egy kívánt állapotba (cél/vízió) elvezető lehetséges utakat vizsgálja. Azt, hogy melyik út a legcélravezetőbb (stratégia akciói), számos tényezőtől függ, ezek számbavétele az optimális megoldás megtalálásának alapvető feltétele.

Nézzük végig ezeket a lépéseket a HR stratégia példáján.

Helyzetfelmérés

Amennyiben a HR stratégiát a szervezeti stratégia részeként tekintjük, a helyzetfelmérés a teljes szervezetre elkészítve rendelkezésre áll. Az esetek többségében ún. **SWOT analízis** készül (erősségek, gyenge pontok, lehetőségek és fenyegetések), melynek bármely megállapítása fontos kiinduló pontja lehet a HR stratégiának.

Az analízist **team-munkában** célszerű elvégezni a szervezet azon tagjai részvételével (vezetők, szakértők, alkalmazottak), akik jól ismerik a szervezetet, érdekeltek a stratégia elkészítésében, illetve járatosak módszertani kérdésekben (belső szakértők vagy külső tanácsadók).

Hangsúlyozni kell, hogy míg első lépésként a lehető legtöbb tényező feltárása a cél (erre szolgál pl. az ún. Brainstorming- ötletroham módszer), a stratégia-alkotáshoz későbbi lépéseihez az szükséges, hogy ezeket áttekintve és értelmezve megfelelő szinten összevonjuk, **priorizáljuk**, kezelhető és áttekinthető számúra csökkentjük.

Lehetőségek: a külső környezetnek azon tendenciái, amelyek kedvező piaci pozíció elérését teszik lehetővé számunkra

Fenyegetések: a külső környezetnek azon tendenciái, amelyek kedvezőtlenek számunkra

Erősségek: azon belső tényezők, melyek versenyelőnyt jelentenek számunkra

Fenyegetések: azon belső tényezők, melyek versenyhátrányt jelentenek számunkra

Tekintsük a 2. pontban már említett példát, ahol autó üléshez gyártó cégünket privatizálta egy svéd autógyártó vállalat. (A valóságban természetesen számos tényező feltárása szükséges, a legfontosabbak is meghaladhatják akár az 50-t is, a példa kedvéért azonban emeljük 1-1 lehetséges elemet).

Lehetőség: Értékesítési piacok kibővülése

Fenyegetések: A jelen bérszínvonalon nem kapunk a magasabb elvárásoknak megfelelő munkaerőt

Erősségek: A céget ismerő, szakképzett munkatársak

Fenyegetések: Szervezeti egységek alacsony költségérzékenysége

Célmeghatározás

Mint korábban már említettük, a stratégia önmagában összetett, hiszen a szervezeti stratégia rész-stratégiák összességéként fogható fel.

Igaz ez a célokra is: a **stratégiai célok hierarchiába rendezhetők**.

A HR terület céljai is sokfélék lehetnek, de legalább az alábbi 3 területre javasolt célokat megfogalmazni:

- folyamatok
- költségek
- ügyfelek (vezetés, munkatársak, érdekképviseltek)

Példánkban a fő cél (hosszú távon): Európa piacvezető cégévé válni. Ennek eléréséhez a humán területen az alábbi 3 cél fogalmazható meg:

- Folyamatok: HR folyamatok szabályozottságának növelése
- Költségek: Költségérzékenység növelése
- Ügyfelek: Teljesítményalapú ösztönzési rendszerek működtetése

Akciótervek

Ha a helyzetfeltárás alapján kellően kihívó, de reálisan megvalósítható célt tűztünk ki, (amiért érdemes küzdeni, de el is lehet érni), fel kell vázolnunk mindazon intézkedéseket, melyek végrehajtása elvezet bennünket a célhoz.

Az akciótervek **minimálisan szükséges** tartalma:

- a tervezett akció célja és tartalma (összetettebb célok esetén maga a stratégiai akció is rész-akciókra, intézkedésekre bontható)
- az akció időütemezése, becsült költsége
- a végrehajtásért felelős szervezet/személy
- felelősök, határidők

Példánkban emeljük ki a Teljesítményalapú ösztönzési rendszerek működtetése c. célt. Ehhez az alábbi akcióterv rendelhető:

1. Munkakör-értékelési és besorolási rendszer kialakítása
2. Teljesítményösztönzők bevezetése
3. Humán kontrolling rendszerfejlesztése
4. Béren kívüli juttatási rendszerek és jutalmazási módszerek korszerűsítése

3.1.2 Horizontális szempontok érvényesítése

A konkrét helyzetfeltárástól, céltól és akciótól függetlenül az alábbi szempontokat végig kell gondolni és az intézkedések során érvényre kell juttatni:

- esélyegyenlőség: minden HR stratégiának hozzá kell járulnia a nők, a romák és a fogyatékkal élők esélyegyenlőségének javításához, függetlenül a stratégia konkrét tartalmától
- fenntartható fejlődés: a környezeti fenntarthatóság azt jelenti, hogy addig a mértékig használhatjuk természetes környezetünk erőforrásait, amíg meg nem sértjük annak eltartó-képességét.

Már többször említett példánkban a teljesítményösztönzők bevezetésekor a fogyatékkal élőkre külön ki kell térni, számukra úgy kell alakítani a munkakörülményeket és elvárásokat, hogy azokat teljesíteni tudják. A környezettudatosság pedig akár a munkavégzéshez szükséges gépkocsi-használat, akár a papírmentes iroda-koncepcióban érvényre juttatható.

3.1.3 A HR stratégia speciális kérdései

Az eddig leírtak a HR stratégia példáján olyan lépéseket és módszereket ismertettek, melyek akár egy teljes szervezetre vonatkozó, akár egy marketing stratégia estében helytállóak.

Tekintsünk most át olyan témákat, melyekre speciálisan a HR stratégiában kell kitérni.

A helyzetfeltárást az erősségek/gyengeségek, a lehetőségek/fenyegetések felmérését az alábbiakkal célszerű kiegészíteni:

- HR szerepe, vezetés és HR kapcsolata
- szervezeti kultúra alapelvei, szervezeti értékek

HR szerepek

Az egyes szervezetekben a humán szakterület, illetve annak egyes részterületei/folyamatai más és más szerepet tölthetnek be. Ez a szerep alapvetően meghatározza a HR stratégiát.

A HR által **ellátott feladatok jellege** egy szervezetben lehet:

- **stratégiai** (pl. a HR **vezetés** maga ilyen feladat. Itt szerepét tekintve a HR **stratégia és partner** egyaránt)
- **taktikai/szakértői** (pl. a vezetők munkájának **támogatása** egy ilyen feladat. Szerepe szerint itt a HR elsősorban **partner**, de egyúttal **stratégia és érdekegyeztető** is. Ide sorolhatók a tipikus HR szakmai és **szakértői feladatok**, ahol a HR szerepe elsősorban **fejlesztő**, de **partner és szolgáltató** is.)
- operatív (pl. az **adminisztráció** és a munkatársak, mint belső **ügyfélszolgálat** ilyen feladat. Szerepe szerint itt a HR elsősorban **szolgáltató**, de **érdekegyeztető** is.)

A felsorolásból is látszik, hogy az, aki HR stratégiát készít, egyidejűleg több stratégiai szinten, többféle feladatban és többféle szerepben kell tudja definiálni magát. Szervezetenként változik ezek egymáshoz viszonyított súlyaránya. Egy olyan szervezetben, ahol a HR vezető a menedzsment tagja, a stratégiai feladatok nyilván nagyobb arányban jelennek meg, mint ott, ahol a HR-t a munkaügyi és képzési feladatok képviselik. Itt az ügyfélszolgálat és az adminisztráció fog dominálni.

Tételezzük fel, hogy példánkban a szervezetben HR igazgató képviseli a humán területet. Ebben az esetben fel van hatalmazva az új teljesítményösztönző rendszer, mint új HR folyamat, módszer kidolgozására (stratégiai és fejlesztő szerep), bevezetésére és működtetésére (partneri, érdekegyeztető és szolgáltató szerep).

Az eltérő szerepekben **eltérő a vezetés és a HR kapcsolata** is.

Stratégiai kérdésekben a HR a legfelső vezetés partnere, velük egyetértésben végezheti munkáját. HR kérdésekben kezdeményez, javasol, de csak konszenzusos döntést hozhat.

Fejlesztő szerepkörben a vezetés véleményezi a HR javaslatait, a döntést a HR hozza, a bevezetés során a középvezetés bevonásával.

Szolgáltató szerepkörben a HR által szabályrendszert alakít ki, a vezetés ennek keretei közt javasol, a döntést a szabályoknak megfelelően a HR hozza.

Szervezeti kultúra alapelvei, szervezeti értékek

Általánosságban csupán annyi jelenthető ki, hogy a címben jelölt kérdések befolyásolják a HR stratégia kialakítását, de ezek teljes mértékben szervezetfüggőek.

Vannak természetesen minden szervezeti kultúrában fellelhető általános értékek, mint például: a **nyílt és őszinte kommunikáció** (ennek fejlesztésére akár akciókat is lehet szervezni, pl. intranet, fórumok rendszere, stb.), a **felelősségi határok egyértelmű**

meghatározása (feladatkör, hatáskör, felelősségi kör definiálása valamennyi munkakörben), illetve a **HR szolgáltatások ügyfél igényekhez alakítása** (pl. munkatársi vélemények beépítése, szakszervezeti, Üzemi Tanácsi jogok meghatározása).

Az értékek túlnyomó többsége szervezet-függő, a stratégiában való megjelenésük teszi – többek között – egyedivé és hatékonná a HR stratégiát. Példánkban ilyenek **az egyéni kezdeményezésre építés, az erőforrás-gazdálkodási szemléletmód, a változások fejlesztési lehetőségként való kezelése, a minőség és hatékonyság előtérbe állítása.**

3.2 A HR stratégia felépítése, módszertani kérdések

A HR stratégiáról fentiekben leírtak már egyértelművé teszik, hogy nincs két egyforma HR stratégia, ahogy nincs két egyforma helyzetben lévő, azonos célokkal és erőforrásokkal rendelkező szervezet sem.

Egy modell azonban be kell mutassa azokat a témaköröket, melyeket **az akciók** megfogalmazása szintjén, majd az **üzleti tervekben** biztosan ki kell dolgozni – stratégiától függően – kisebb vagy nagyobb részletezettséggel. Tekintsük át ezek ajánlott tartalmát és módszereit.

3.2.1 Kapacitás-tervek (létszámterv)

A HR stratégia és tervezés alapja, „naturáliája” az emberi erőforrás-kapacitás tervezés, vagy közismert nevén a létszámtervezés.

Mindig megtérülő idő-és energiaráfordítás, ha a létszámot **a lehető legrészletesebben** (akár egy többszáz fős cégnél is név szerint) tervezzük meg. A részletes terveket összevontan kezelni mindig egyszerűbb, mint fő vonalakban megtervezett létszám változása miatt annak költség-következményeit kalkulálni.

A létszámot **átlaglétszám és zárólétszám** bontásban, havonta (de legalább ¼ évente) mindenképpen tervezzük meg, külön bontva a teljes munkaidőben, részmunkaidőben foglalkoztatottakra és az egyéb jogviszonyban lévőkre.

Az igényes létszámterv a létszám-változás tervét is tartalmazza, feltüntetve a szükséges intézkedéseket (indoklással, időben, létszámban és munkakör meghatározással).

Itt tervezzük meg a **létszám bővítést** (pl. 2008.04.01-től 2 mérnök felvétele a tervező részlegre az új modell kidolgozása érdekében), melynek indoka lehet:

- minőségi csere (szakképzettebb, gyakorlottabb, jobb minőségű munkát végző)
- eltávozók pótlása (kilépők, nyugdíjazás, GYES-re távozás)
- tevékenység bővülés (új feladat, több feladat, szorosabb határidő, projekt-feladat)

Itt kell megemlíteni a **toborzáshoz, kiválasztáshoz** kapcsolódó feladatokat, melyeket gyakran nem saját HR szervezettel, hanem külső kapacitás (fejvadász, tanácsadó)

igénybevételével oldunk meg. Komoly költsége lehet még az ún. kompetencia-alapú Assessment Center – AC – típusú kiválasztási technikák alkalmazásának, de az is igaz, hogy itt a legmagasabbak a beválási mutatók, vagyis a munkakör későbbi eredményes ellátásának valószínűsége. Jelentősebb létszámváltozáshoz kiemelt toborzási költségek tartozhatnak. Minél feljebb megyünk a szervezeti hierarchiában, annál jelentősebb költséget jelent 1-1 munkatárs megtalálása, betanítása. Számos cég alkalmaz belső előmeneteli rendszereket, ahol pl. egy magasabb pozíció betöltése kívülről csak akkor lehetséges, ha nincs arra a szervezeten belül megfelelő jelölt.

Szintén e témakörnél kell a munkavállaló **beillesztéséhez** kapcsolódó akciókat megtervezni (rotáció, munkakör gazdagítás, szintvizsgák, stb).

Megtervezendő a kapacitás csökkentés, a **létszám leépítés**, mely a szervezetekben az egyik legérzékenyebb terület és a HR legnehezebb feladatainak egyike. Ennek indokai általában:

- minőségi csere
- tevékenység/feladat csökkenés
- költségmegtakarítás
- hatékonyság növelés, folyamatok ésszerűsítése.

A leépítéshez (Munka Törvénykönyvének szabályait figyelembe véve) szakszervezeti, Üzemi Tanácsi egyeztetés kell, e kérdésben az egyes szervezetek Kollektív Szerződése speciális szabályokat is meghatározhat. Ha ilyen típusú intézkedés a stratégiából levezethető, indokoltsága érthető és belátható, lényegesen könnyebb dolgunk lesz az elfogadtatással.

További lehetőség az ún. **outplacement** technikák alkalmazása, ahol a leépítésben érintettek különböző juttatásokat kapnak és elhelyezkedésük elősegítése érdekében különböző HR szolgáltatásokat vezetnek be (az önéletrajz írástól az interjútechnikák elsajátításán át a pszichológiai tanácsadásig, a vállalkozóvá válás segítésétől a képzési támogatásig a paletta igen széles). Ezen technikák általában **jelentősebb átszervezések** során kerülnek bevezetésre.

A stratégiákban a létszámváltozás tendenciáit mindig össze kell hasonlítani a személyi költségek változásának adataival és az eredmények változásával, ez az ún. **élőmunka hatékonyság vizsgálat** a HR tevékenység minőségének egyik fokmérője.

Példánkban fokozni akarjuk a termelést és értékesítést, ehhez a létszám növelése szükséges. Egyidejűleg növeljük a szakképzettségi szintet is, ami a létszámnövelés mellett – a szakképzetlenek elbocsátása miatt – létszám csökkenéssel is járhat. Ezért a létszám növelésével párhuzamosan akár az outplacement kidolgozása is szükségessé válhat.

3.2.2 Bér-és ösztönzési rendszer terve

A bérterv **alapja a létszámterv**, valamint a kialakult **bérszerkezet** (az egyes munkavállalók személyi alapbére, pótlékai (pl. túlmunka), kiegészítő fizetése (pl. szabadságra járó díjazás), prémiumai, jutalmi, stb). Ha változik a létszám, azt a bérszerkezetben le kell követni.

Erre az ún. „bázisra” tevődik rá évenként a stratégiában tervezett intézkedések bér-hatása (pl. ha valamelyik évben új bérelemet vezetünk be vagy növeljük a szakképzettek arányát, az növeli a bérköltséget), továbbá a **tervezett bérfejlesztések** hatása. Ez utóbbi függhet az inflációtól (infláció-függő bérstratégia), de lehet attól független is (pl. a piaci bérek felett kívánunk díjazni, ezzel a legjobb munkaerőt megszerezni és megtartani).

Ha a bérterv új bérelemet tartalmaz (pl. jutalék-rendszert vezetünk be az értékesítés területén), annak meg kell legyen a stratégiában az indoklása és az üzleti tervben az eredményt hozó hatása. Különben miért is vezetnénk be új bérrendszert?

Ha a bérrendszeren változtatunk, az szintén egyike a legkényesebb témáknak, szakszervezeti, üzemi tanácsi egyetértéssel kell rendelkezünk és tudnunk kell, hogy ez az egyes munkatársak munkaszerződésére is hatással lehet.

Leggyakoribb okai a bérszerkezet módosulásának:

- új munkaköri besorolási rendszer (tarifa rendszer) bevezetése
- új bérelemek bevezetése, módosítása vagy törlése (pl. készenlét bevezetése, jutalék rendszer kidolgozása, gépjármű vezetési pótlék törlése)
- premizálási rendszer módosítása (a vezetőkön túl pl. a szakértők is teljesítmény-értékelésen vesznek részt és annak eredménye függvényében prémiumot kapnak)
- évenkénti bérfejlesztések eredménye
- egyes bérelemek helyett béren kívüli juttatás bevezetése (pl 13. havi bér helyett étkezési hozzájárulás vagy üdülési csekk).

A bérterv a stratégiák és üzleti tervek egyik legkényesebb és legnagyobb figyelmet érdemlő kérdése. Az emberi erőforrás ma Magyarországon **rendkívül költséges**, kedvezőtlen üzleti helyzetbe került cégeknél általában az élőmunka költség az egyik legelső intézkedés. Jellemző az is, hogy a bázisba beépült bérköltség csak újabb jelentős költséggel (pl. leépítéssel, ami végkielégítést von maga után) csökkenthető.

Fentiekben az **anyagi ösztönzésről** beszéltünk. Természetesen léteznek **nem anyagi jellegű ösztönzők és elismerési formák** (címek, díjak, stb.), ezek jelen megközelítésben inkább a szervezeti kultúra témakörébe sorolhatók.

Példánkra visszatérve. ez az a fejezet, ahol egyértelműen bemutatható egy új, teljesítménybérezési rendszer hatása úgy költségekben, mint eredményben. Pl a bérek 2,2-szeresre, az eredmények 3,1-szeresére nőnek 1-3 éves időintervallumban.

3.2.3 Személyi jellegű költségek terve

Tartalma rendkívül **szerteágazó** a létszámváltozáshoz rendelhető végkielégítésektől a napidíjak, útiköltségek, költségtérítések és üzleti vendéglátás megtervezésén át az ún. cafeteria-rendszer elemekig számos kérdés tartozik ide (a klasszikus szociális juttatások, mint pl. a segélyek is ide tartoznak).

Rendszerint e költségeknek nem a nagyságrendje (általában a bérköltség 10-15%-a), hanem alakulásának szabályozhatósága okoz gondot. A tervezés során a **bázis adatok bérhez viszonyított arányát** kell megnézni és ezen annyit változtatni, amennyit a stratégiai akciók (pl. egy adott évben a leépítés miatt kifizetett egyszeri végkielégítési költségek) indokolnak.

Ez az a költség elem, mely a szakszervezeti és üzemi tanácsi jogosítványok tipikus területe, hosszas **egyeztetéseket igényel** bármely elem csökkentése és növelése iránt (akárcsak a bérfejlesztés iránt) az igény gyakorlatilag „végtelen”.

Példánkban bevezethetünk egy „minőségi versenyt”, ahol az adott 1/2 évben legkisebb selejt %-ot produkáló csoport közös hétvégi wellness-beutalót nyerhet. Ez természetesen nincs ingyen, de hatását meg lehet jeleníteni akár a megnövekedett értékesítésben is, nem beszélve a csökkenő reklamáció image-növelő hatásáról.

3.2.4 Személyzetfejlesztés

A személyzetfejlesztés átfogó téma, tartalmazza a klasszikus oktatási-képzési tevékenységen túl a ma egyre népszerűbb vezetésfejlesztés, tehetséggondozás, karriermenedzselés, életpálya tervezés és potenciálmenedzselés témaköreit.

A képzési stratégia tartalmazza, hogy a cég milyen típusú képzési-fejlesztési projekteket támogat és milyen költségekkel, milyen feltételekkel lehet ezt a támogatást igénybe venni.

Rendkívül változó, hogy egy szervezet mekkora anyagi áldozatot tud és hajlandó hozni az emberi erőforrásba való „beruházásba”. A bérköltséghez viszonyítva nem mindig jelentős ez a költség (pl. 10-20% körüli), hatása mégis rendkívül nagy. Ennek legfőbb okai:

- minél képzettebb egy munkatárs, potenciálisan annál nagyobb teljesítményre képes
- a képzés jövőbeni hatékonyság-növekedést tesz lehetővé
- ösztönző ereje és megtartó képessége messze meghaladja a költségeket (a cégnél fejlődni, ezáltal talán előrelépni lehet)
- az államilag elismert képzéseken túl cég specifikus képzések, tréningek jelentik a legnagyobb hozzáadott értéket
- a képzést nem szabad egyfajta jutalmazási, juttatási elemnek tekinteni. Arra kell képezni, amire a cégnek szüksége van, s ennek költségeit az érintettek számára egyértelműen kell kommunikálni (egy cég által támogatott diploma megszerzése több millió Ft-ba kerülhet).

- az élethosszig tartó tanulás a szervezet és az egyén jövőbeni alkalmazkodóképességének záloga.

Természetesen tudnunk kell, hogy egy általunk kiképzett, megfelelő tapasztalattal és cégismerettel rendelkező munkatárs elvesztése fájdalmas, pótlása költséges, ezért a személyfejlesztésben résztvevők „utógondozása” fontos.

Tekintsük át a személyfejlesztés legfőbb területeit, melyek a HR stratégiákban gyakran a jövőbeni célok elérésének fontos elemei, költségvonzatuk pedig meg kell jelenjen a HR akciókban és üzleti tervekben.

- **Szakmai képzések:** ezek egy adott feladat minél jobb ellátását célozzák, illetve gyakori egy adott munkakörben a jogszabályoknak való megfelelés miatti képzés. Ezek lehetnek iskolarendszerűek (pl. főiskola, egyetem), iskolarendszeren kívüliek (pl. tréningek, OKJ-s tanfolyamok).
- **Informatikai képzések:** a hatékony munkavégzés elengedhetetlen feltétel, hogy a munkatársak a rendelkezésre álló informatikai eszközöket megfelelő szinten használni tudják. Pl. ugyanazt az irodai munkát egy Office-t jól használó munkatárs lényegesen rövidebb idő alatt képes elvégezni. A képzés standardizálható, a megszerzett tudás azonnal hasznosítható és jól ellenőrizhető.
- **Nyelvi képzések:** változó, hogy erre a tudásra melyik szervezet mely munkaköreiben van szükség (elengedhetetlen a munkavégzéshez, előnyt jelent vagy csak jó, ha van, de nem szükséges). Vannak esetek (pl. egy külföldi cég bejövetele esetén), hogy korábban rendkívül magasra értékelt tudás és tapasztalat devalválódik a nyelvtudás hiánya miatt.
- **Vezetés fejlesztés:** klasszikus személyfejlesztési terület. Itt általában a vezetői készségek, képességek (időgazdálkodás, delegálás, motiválás, kommunikáció, konfliktuskezelés, stb.), személyiségfejlesztés, együttműködés fejlesztés keretében készítik fel a vezetői gárdát (vagy annak különböző szintjeit) a hatékonyabb irányítás működtetésére.

Jól működő vezetés nélkül nincs tartósan sikeres szervezet, ezért erre a fejlesztésre minden szervezetnek áldoznia kell. A korszerű HR-t működtető cégek több éves vezetőfejlesztési programokat dolgoznak ki és működtetnek. E programok eltérő tartalmúak ugyan a vezetési hierarchia különböző szintjein (más tudásra és képességekre van szüksége egy felső vezetőnek, mint egy művezetőnek egyszerűen azért, mert más a feladata és szerepe a szervezetben.

- **Életpálya programok:** a vezetőkön kívül más munkaköri csoportoknak, (pl. vezető utánpótlásnak, szakértőknek, fizikai alkalmazottaknak, felsőfokú végzettségűeknek), illetve életkori csoportoknak (pl. fiatal tehetségeknek, átképzést igénylő idősebb korosztálynak) szervezhetünk hosszabb-rövidebb programokat, ahol speciális tudást szerezhetnek. E programok (miután a bekerülés feltétele kell legyen egy átlagot meghaladó teljesítmény) önmagában ösztönzőek. A fejlesztő programok sikeres elvégzése gyakran kapcsolódik anyagi ösztönzéssel (túl azon,

hogy a munkatárs ingyen vehet részt jó minőségű képzése, esetleg jutalmat, béremelést is kaphat).

- **Karrier menedzsment, potenciál menedzsment:** ha egy szervezet ezt nem divatból működteti, hanem komoly energiát fektet abba, hogy legtehetségesebb és legeredményesebb munkatársait különös gonddal kezelje, pályafutását kísérje és folyamatosan gondoskodjon a kulcsfontosságú munkakörökben a megfelelő munkatárs rendelkezésre állásáról, akkor képessé válik arra, hogy változó körülményekhez is sikeresen alkalmazkodjon. Ezek gyakran nem önálló fejlesztési rendszerek, hanem az egyébként működtetett fejlesztő programok és ösztönző eszközök adott cél szerinti csoportosítását, felhasználását jelentik.

Minden cégnek alapvető érdeke, hogy a lehető legtöbb munkatárs rendszeresen részt vegyen fejlesztő programokon és cég specifikus tudásra tegyen szert. A különféle indoor (cégnél zajló) és outdoor (külső helyszínen) tréningek természetesen nemcsak a tudás fejlesztését, hanem a **csapatépítést**, az összetartozás-érzés növekedését és egymás megismerését-elfogadását is szolgálják, ebből a szempontból komoly munkakultúra fejlesztő hatásuk is van.

A képzés költségeit meg kell jeleníteni a stratégiai tervekben és üzleti tervekben, s bár **közvetlen haszna köztudott, de nehezen kimutatható.**

3.2.5 Szervezetfejlesztés

A HR stratégia legkomplexebb és legnagyobb hatású fejezete. Számos cégnél a szervezetfejlesztés nem is HR funkció, hanem a legfelső vezetés közvetlen irányítása alá tartozó **kiemelt menedzsment feladat.**

Ezek lehetnek

- a stratégiában adott eseményhez kötődő projektek (pl.: privatizáció, átszervezés, cégek összevonása, telephelyek összevonása, szétbontása, új tevékenységek, üzletágak kialakítása, meglévők megszüntetése, új eljárások, technológiák bevezetése, stb.),
- stratégiai elhatározáshoz kötődő intézkedések (pl. stratégia-készítés, informatikai rendszerek bevezetése (pl. call-center, számlázási rendszer módosítás, új bérszámfejtő rendszer üzembe állítás, stb.)
- kultúra-váltó programok (kompetencia-rendszerek bevezetése, kommunikáció-fejlesztő fórumok, road-show-k, vállalati célokat és értékeket lebontó-fejlesztő műhelymunkák, stb.).

A felsorolásból is látható, hogy nem húzható pontos határ pl. a projekt-munka és a szervezetfejlesztés közé. Talán a feladat nagyságrendje, hatása az, ami egy kiemelt projektet a szervezetfejlesztés közé emel. A szervezetfejlesztés és költségei mindig szinkronban kell

legyen a stratégiában megfogalmazottakkal. Eredménye közvetlenül kimutatható a korábbtól eltérő szervezeti struktúrában, folyamatokban, működési módban.

A **HR szervezetnek** önmagában is folyamatosan **meg kell újulnia** ahhoz, hogy feladatait magas színvonalon láthassa el, ezért a HR stratégia része lehet a HR szervezet és működés fejlesztés témaköre is.

3.2.6 Munkaiügyi kapcsolatok

A HR stratégia elengedhetetlen része. A szakszervezetek és üzemi tanácsok a HR nagyon fontos partnerei. Ebben a fejezetben kell megtervezni ezen szervezetek működésének támogatását, az adott időszak legfontosabb megtárgyalandó témáit, a kommunikáció módjait és az esetleges konfliktusok kezelési módját.

Amennyiben van a cégnél **Kollektív Szerződés, Üzemi megállapodás**, itt kell összefoglalni annak módosítására irányuló terveket, hatásait (természetesen, ha más fejezetben már megterveztük, mint pl. a bérfejlesztést, itt csak utalni kell rá).

Ha a szervezetünk tagja kamaráknak, munkaadói szövetségeknek, ágazati szövetségeknek, itt kell kitérni azok működtetésére, célkitűzéseire.

A munkaiügyi kapcsolatok minősége jelentősen befolyásolja egy cég működését, azt, hogy milyen a közérzet, a hangulat, a légkör. S tudjuk, hogy ma már ezek is termelési tényezők.

3.2.7. Az esélyegyenlőségi terv

Egy korszerű, a mai társadalmi elvárásoknak megfelelő komplex HR stratégiában a horizontális szempontoknak is érvényesülnie kell, annak minden elemét át kell hatnia. Törvényi szabályozásra került, mely foglalkoztatóknak kötelező az elkészítése és használata, de a törvényben nevesített szervezeteken kívül érdemes elgondolkodni minden munkáltatónak az esélyegyenlőségi terv elkészítésén és bevezetésén.

Az esélyegyenlőségi terv alkalmazása során a munkáltató az egyenlő bánásmód elvének tiszteletben tartása és az esélyegyenlőség elősegítése érdekében kötelezettséget vállal arra, hogy a munkaerő-felvételi eljárásban részt vevő, vagy már az alkalmazásában álló munkavállalók esélyegyenlőségét biztosítva támogató intézkedéseket hozzon, különös tekintettel a munkaerő-piacon valamilyen szempontból hátrányos helyzetű csoportokra (pl. nők, 40 év felettiek, roma identitásúak, fogyatékkal élők, családosok stb.).

A pályázat tartalmából fakadóan ezt a fejezetet kiemelten kezeljük és részletes útmutatóval szolgálunk elkészítését illetően.

Az esélyegyenlőségi terv készítésének folyamata

- A munkáltató esélyegyenlőségi referenst, vagy esélyegyenlőségi bizottságot nevez ki.
Az esélyegyenlőségi referens/bizottság elvégzi az esélyegyenlőségi terv előkészítésével kapcsolatos feladatokat: a helyzetkép felmérést követően (mind a dolgozók képzettségeire, munkakörére, foglalkoztatás módjára, egészségügyi- és családi állapotára, bér-és ösztönzési rendszerre stb. tekintettel), meghatározza a célokat, szükséges intézkedéseket, javaslatot tesz az Esélyegyenlőségi terv tartalmára.
- A következő lépésben a munkáltatónál jelen lévő munkavállalói érdekképviselő véleményezi a javaslatot.
- Az esélyegyenlőségi referens/bizottság a javasolt módosításokat végrehajtja.

Példánkban tételezzük fel, hogy a cég 3 telephelye közül az egyiknél a helyzetfelmérés azt mutatja, hogy a roma származású betanított munkások átlagos személyi alapbére 5%-kal alacsonyabb, mint a többi betanított munkásé. Az esélyegyenlőségi tervnek ebben az esetben tartalmaznia kell a bérezési-ösztönzési rendszer felülvizsgálatát.

Az esélyegyenlőségi tervek/HR stratégiák optimalizált belső struktúrája

Az esélyegyenlőségi tervben tett vállalásokat a tervben pontosan szabályozni kell: kik vehetik igénybe, milyen időközönként, és milyen módon vehetők igénybe a kiválasztott juttatások, kedvezmények.

Az esélyegyenlőségi tervek készítésekor a helyzetfelmérésnek megfelelően a lehető legszélesebb körben biztosítani kell a különböző szempontok alapján hátrányos helyzetben lévő munkavállalói csoportok esélyegyenlőségének biztosítását, a számukra tervezett kedvező intézkedések igénybe vételének lehetőségét, és hozzáférhetővé tételét.

Felépítése az alábbi **fő témaköröket** tartalmazza:

- **Általános rendelkezések:** az esélyegyenlőségi terv célja és időbeli hatálya, személyi hatálya.
- **Értelmező rendelkezések,** mely az egyenlő bánásmód megsértésének eseteit tartalmazza az egyenlő bánásmódról szóló törvény -2003. évi CXXV. Törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról- alapján (pl. a közvetett és közvetlen megkülönböztetés, zaklatás, szegregáció stb. fogalmi magyarázata).
- **Általános célok, etikai elvek:** ebben a pontban célszerű megfogalmazni azokat az általános elveket, mely mellett a munkáltató elkötelezettséget vállal, s mely célokat a tervben a konkrét programok és intézkedések szintjén majd meg kíván valósítani.

- A **helyzetfelmérés** kiterjed a munkavállalók számára, a hátrányos helyzetű csoportok részarányára (nők, 40 év felettiek, roma identitásúak, fogyatékkal élők, családostok stb.), a munkakörülményekre, a munkavállalók iskolai végzettségére, egyéb képzettségeire, a munkavállalók szervezetben betöltött pozíciójára. A helyzetfelmérés –különösen nagyobb létszámú foglalkoztatóknál- időigényes folyamat, de érdemes minél több szempontot figyelembe venni, és a lehető legalaposabban elvégezni, mert a felmért adatok pontosan meghatározzák a szükséges és lehetséges beavatkozási területeket.
- **Konkrét programok, intézkedések:** az esélyegyenlőségi tervben meghatározott általános célok és a feltárt helyzetkép határozza meg azokat a konkrét intézkedéseket, melyet a munkáltató lehetőségeihez mérten felvállal az egyes célcsoportok esélyegyenlősége és az egyenlő bánásmód biztosítása érdekében. Az alábbi fő témakörökhöz kapcsolódóan célszerű kifejtetni a célszerű és lehetséges vállalásokat:
 - esélyegyenlőségi referens/bizottság kinevezése
 - a munkaügyi folyamatok szabályozása (munkaerő-felvétel, munkában történő alkalmazás stb.)
 - munkakörülmények: felöleli a munkaeszközökhöz való hozzáférés, munkaidő, és egészségvédelem területét
 - a szakmai előmenetelben való esélyegyenlőség szabályozása
 - oktatás, képzés, továbbképzések során biztosított esélyegyenlőség
 - bérezés, és egyéb juttatások szabályozása
 - gyermekneveléssel és szülői szereppel kapcsolatos kedvezmények (családbarát intézkedések).
- **Panasztételi eljárás** menete: pontosan szabályozni kell a tervben, panasz esetén kihez lehet fordulni, és az eljárás mennyi időt vesz igénybe, vitás esetekben hová lehet fordulni.
- **Záró rendelkezések:** az esélyegyenlőségi terv időbeli hatályát, a következő terv elfogadásának határidejét tartalmazza.

Az esélyegyenlőségi terv elfogadása

Az előkészített Esélyegyenlőségi tervet a munkáltató, és a munkavállalói érdekképviselő (szakszervezet, üzemi tanács, esélyegyenlőségi referens/bizottság) *közösen* fogadja el.

Az elfogadott esélyegyenlőségi terv végrehajtása

A munkavállalókat a terv elkészítését és elfogadását követően tájékoztatni kell annak tartalmáról, lehetőséget biztosítani annak értelmezésére, minden munkavállaló számára érthető módon. A terv elfogadásának folyamata:

- az esélyegyenlőségi terv munkavállalókkal való megismertetése
- szükséges nyilatkozatok (mellékletek) kitöltetése a kedvezmények igénybe vételéhez.

A bérezés kapcsán említett példánál érvényesíteni kell az „egyenlő értékű munkáért egyenlő bér” elvet. Az elv a gyakorlatban megvalósítható pl. azzal, hogy olyan alapbér besorolási rendszert dolgoznak ki és vezetnek be, ahol a munkaköröket azok tartalma, az ellátásukhoz szükséges iskolai végzettség, szakképzettség, gyakorlati tapasztalat, szükséges készségek és képességek (kompetenciák) alapján sorolják be. Az egyes munkakörökhöz minimális és maximális személyi alapbért rendelnek, a munkavállalók bérét pedig kötelező ezek között megállapítani. A minimális és maximális érték közé a besorolás dokumentált teljesítmény-értékelés alapján történik, vezetői írásos értékelés alapján. Egy ilyen rendszer kizárná a roma munkavállalók diszkriminatív megkülönböztetését.

Az esélyegyenlőségi referens/bizottság feladatai a végrehajtás során: a HR stratégiához hasonlóan érdemes rendszeres időközönként (kb. negyedévente) monitorozni a tervben foglalt célok, intézkedések megvalósulását, esetleges eltérés esetén kezdeményezni a szükséges intézkedéseket.

A munkavállalóktól érkező esetleges panaszokat kivizsgálni, véleményezést követően a szükséges feladatokat elvégezni.

Az esélyegyenlőségi terv végrehajtása során tapasztaltakat figyelembe véve javaslattétel újabb időszakra szóló Esélyegyenlőségi terv tartalmára.

3.3 A HR stratégia kidolgozása, elfogadása és aktualizálása

A HR stratégia **kidolgozásáért**, cég-stratégiába illesztéséért, a kapcsolódó akciók lebonyolításáért és az üzleti tervek elkészítéséért a HR szervezet, személy szerint annak vezetője felelős.

Kisebb cégeknél gyakran az első számú vezető a közvetlen felelős, mert a csak egy szűken értelmezett HR terület működik (pl. munkaügy és képzés), melytől komplex HR stratégia nem kérhető számon.

A kommunikáció kérdése több oldalról is megközelíthető:

- kommunikáció a HR stratégia készítése során: a HR terület munkatársain kívül itt legnagyobb szerepe a vezetésnek van. Nem lehet hosszú távon eredményesen működtetni azokat a HR rendszereket, melyekkel a vezetés nem azonosul, illetve amelyeket nem fogad el. A stratégia készítés során ezért a **vezetés bevonásának**, véleménye meghallgatásának és beépítésének kiemelt jelentősége van. Itt főként tréningek, team-munkák, műhely-megbeszélések, work shopok jöhetnek szóba

- kommunikáció a stratégia véleményezése, elfogadtatása során: itt kap szerepet az érdekképviselő, szakszervezet és a munkatársak minél szélesebb köre. Egy stratégia megvalósítása soha nem néhány ember feladata, azt a teljes szervezet kell **megértse, befogadja, képviselje**, különben stratégiánk írott malaszt marad. Az érdekképviselővel egyeztető megbeszélések, a munkatárssal a fórumok, intranetes tájékoztatók, prospektusok, hírlevelek a legeredményesebb kommunikációs csatornák.

A kommunikáció során legfontosabb a nyíltság, őszinteség, hitelesség. A legrosszabb hírek sem okoznak akkora kárt egy szervezet életében, mint a csúsztatások, ígéretések, és az információs vákuumban szárnyra kapó pletykák és álhírek.

Végrehajtásának ellenőrzése, értékelése, aktualizálás

Ha HR stratégiánk elkészült, tartalma alkalmas a szervezeti célok elérésének támogatására, teljes körű és költségeit helyesen megterveztük, sőt a kommunikáció is sikeres volt, sajnos még nem ad okot az elégedettségre.

A legnehezebb szakasz, a megvalósítás következik.

Ha a HR nem elkötelezett a stratégia megvalósítása iránt, nem kitartó és nem következetes, egy-egy változás bevezetése után hamar bekövetkezik a **visszarendeződés** (ahogy korábban csináltuk), a szigorúbb szabályok felpuhítása (csak nekem, csak most) és az egyes szakterületek speciális kezelésének igénye (ránk ez nem érvényes).

A stratégiát folyamatosan értékelni kell, össze kell hasonlítani (ha lehet, számszerűen) a terveket a ténnyel, az eltéréseket indokolni kell és szükség szerinti korrekciókat kell alkalmazni. Ha mereven ragaszkodunk egy általunk jónak vélt, a valóságban nem hatékony megoldáshoz, a stratégiánkat sodorjuk veszélybe.

Célszerű az évenkénti, de minimum a 2 évenkénti felülvizsgálat és az eredményekről történő beszámoló a vezetésnek és a szervezet munkatársainak, higgyük el, ez mindenkit érdekel.

A HR stratégia készítés és megvalósítás nem könnyű feladat, de **megéri a fáradságot**.

MELLÉKLETEK

**REFERENCIA ANYAG – A FORRÁSKÖZPONT =ESÉLY PROJEKT
KERETÉBEN KÉSZÍTETT ESÉLYEGYENLŐSÉGI TERVE**

AJÁNLOTT IRODALOM

VONATKOZÓ JOGSZABÁLYOK JEGYZÉKE

HASZNOS LINKEK

ESÉLYEGYENLŐSÉGI TERV

2008. SZEPTEMBER 01. – 2010. AUGUSZTUS 31.

GRANUFLEX Kft.

Tartalomjegyzék

- ☐ Bevezető
- ☐ Általános célok, etikai elvek
- ☐ Helyzetfelmérés
- ☐ Konkrét programok, intézkedések az egyes célcsoportok érdekében
- ☐ Az egyenlő bánásmód elvének megsértése esetén követendő eljárás
- ☐ Záró rendelkezések
- ☐ Mellékletek

Bevezető

1. A Granuflex Kft., mint munkáltató (a továbbiakban:Munkáltató) az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény 36. §-ában, valamint a Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. Törvény 5. és 70/A.§-ában foglaltak figyelembevételével és e jogszabályokkal összhangban az alábbi Esélyegyenlőségi Tervet fogadja el.

2. Jelen Esélyegyenlőségi Terv alapján a Munkáltató az egyenlő bánásmód elvének tiszteletben tartása és az esélyegyenlőség elősegítése érdekében kötelezettséget vállal arra, hogy

- a nők,
- a 40 évesnél idősebb,
- a roma,
- a fogyatékkal élő,
- a két, vagy több 10 éven aluli gyermeket nevelő,
- a 10 éven aluli gyermeket egyedül nevelő,
- tartósan beteg gyermeket nevelő
- vagy idős szüleit családjukban gondozó dolgozók esélyegyenlőségének elősegítése érdekében együttműködik az érintetteket támogató intézkedések meghozatalában.

3. Az Esélyegyenlőségi Terv személyi hatálya a Munkáltatóval munkaviszonyban álló munkavállalókra egyaránt kiterjed, függetlenül az alkalmazás jellegétől, az alkalmazás határozott vagy határozatlan idejű voltától.

4. A terv elfogadásáról és tartalmáról tájékoztatni kell az összes munkavállalót, mégpedig általuk érthető módon.

5. A faji eredetre, nemzeti, nemzetiségi, és etnikai hovatartozásra, ill. az egészségi állapotra vonatkozó adatok különleges személyes adatok, így azok csak az érintett önkéntes adatszolgáltatása alapján kezelhetők.

6. Ezen esélyegyenlőségi terv önálló dokumentumként kerül elfogadásra.

Általános célok, etikai elvek

1. A jelen megállapodást aláíró felek elkötelezik magukat az intézményi esélyegyenlőség elvei mellett, és ennek érdekében intézkedéseket hoznak.

2. A jelen megállapodást aláíró felek kötelezettséget vállalnak, hogy a nők, 40 év felettiek, roma identitású, fogyatékkal élő és családos közalkalmazottak esélyegyenlőségének elősegítése érdekében támogató intézkedéseket hoznak. A törvényi kötelezettségen kívül a terv kiterjed a pályakezdő munkavállalók körére az 1. munkába állástól számított 1 évig.

3. A jelen megállapodást aláíró felek az egyenlő bánásmód elveinek tiszteletben tartása és az esélyegyenlőség elősegítése érdekében támogató intézkedéseket hoznak.

A munkáltató elkötelezettséget vállal, hogy a foglalkoztatás során megelőzi és megakadályozza a munkavállalók hátrányos megkülönböztetését. Ez kiterjed a munkaerő-felvételre, az alkalmazásnál a munkabérek, a jövedelmek, a juttatások, a képzés, a továbbképzés és egyéb ösztönzések meghatározására, az áthelyezés, a felmondás és egyéb foglalkoztatással összefüggő esetekre. Kiterjed továbbá a munkavállalók bármilyen, különösen koruk, nemük, családi állapotuk, nemzetiségük, fajuk, származásuk, vallásuk, politikai meggyőződésük stb. miatti diszkriminációra.

Ez alól kivétel a foglalkoztatás jellegéből, vagy természetéből egyértelműen következő, szükséges megkülönböztetés esetei. Kiemelt figyelmet fordít a munkavállalók életkora, neme, nemzetiségi hovatartozása, családi vagy egészségügyi állapota miatt bekövetkező közvetlen vagy közvetett megkülönböztetés megelőzésére, megszüntetésére.

4. A munkáltató a foglalkoztatás során tiszteletben tartja a munkavállalók emberi értékeit, méltóságát, egyediségét. A munkáltató a saját és a munkavállalók érdekeit figyelembe véve, azokat összeegyeztetve olyan munkafeltételeket, munkakörülményeket, munkahelyi légkört alakít ki, amelyek ezeknek az alapvető értékeknek a megőrzéséhez és megerősítéséhez hozzájárulnak.

5. A munkáltató a foglalkoztatási jogviszony keretei között is a partnerség elvének érvényesítésére törekszik. Ennek érdekében átlátható szerződéses viszonyokat alakít ki, szem előtt tartva a kölcsönös előnyök egyidejű biztosítását.

6. A foglalkoztatás vagy más, társadalmilag hasznos tevékenység során semmilyen korú, nemű, nemzetiségű, családi vagy egészségügyi állapotú munkavállaló sem értékesebb a társadalom számára a másikinál.

Társadalmunk minden tagjának érdeke a szolidaritás erősítése, amely nagyban elősegítheti a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatási és érvényesülési lehetőségeit.

7. A megkülönböztetés tilalma, az egyenlő bánásmód elve nem alkalmas az összes létező egyenlőtlenség megszüntetésére, amely érheti a munkavállalókat foglalkoztatásuk során. A munkáltató olyan pozitív, méltányos és rugalmas intézkedéseket dolgoz ki, amelyek elősegítik az érintettek foglalkoztatási pozíciójának javulását, megőrzését.

Helyzetfelmérés

A helyzetkép eredményei a 2008. augusztusi állapotot tükrözik.

Munkáltatónál az összes munkavállalók száma 36 fő, 1 fő nő (2,8 %), 20 fő (56 %) 40 év feletti, 2 fő (5,6 %) roma identitású, 1 fő (2,8 %), 26 fő (72 %) családos.

1. A munkakörülmények terén:

Részmunkaidőben 1 fő (3 %) 40 év feletti, nő munkavállaló dolgozik.

Munkaerő-felvételi eljárásban 23 fő (64 %) vett részt, ebből 8 fő 40 év feletti (22%); ebből belépő 20 fő (56 %).

Prevenációs orvosi szűrővizsgálaton részt vett 36 fő (100 %).

Gondozást igénylő családtaggal 1 fő (2,8 %), 40 év feletti női a munkavállaló rendelkezik.

2. A képzések terén

Szakmai jellegű továbbképzésen 4 fő (11 %) munkavállaló vett részt; ebből 2 fő (5,5 %) 40 év feletti és 2 fő (5,5 %) családos.

3. Juttatások terén

Étkezési hozzájárulásban 36 fő (100 %) munkavállaló részesül.

A munkavállalók közül 35 fő (97,2 %) kap utazási hozzájárulást a Munkáltatótól.

Munkaruhát és egyéni védőeszközt 35 fő (97,2 %) kap.

4. Az iskolai végzettség, pozíció terén

A 8 általános vagy az alatti végzettséggel 7 fő (19,4 %) munkavállaló rendelkezik; ebből 2 fő (5,5 %) roma identitású.

A munkavállalók közül 20 fő (56 %) szakiskolai végzettséggel rendelkezik; ebből 18 fő (50 %) 40 év feletti és családos.

Középfokú végzettséggel 3 fő (8,3 %) munkavállaló rendelkezik, ebből 1 fő (2,7%) nő, 2 fő (5,5 %) pedig 40 év feletti.

Felsőfokú végzettséggel 3 fő (8,3 %) munkavállaló rendelkezik, idegen nyelvismerettel és számítógép-kezelői ismeretekkel szintén ugyanez a munkavállalói arány.

OKJ-s nehézgép-kezelői képzettsége a munkavállalók közül 11 főnek (30,5 %) van.

Vezető beosztásban a munkáltatónál 1 fő (2,7 %) van, aki 40 év feletti.

Szellemi dolgozó 3 fő (8,3 %) munkavállaló van; ebből 2 fő (5,5 %) 40 év feletti.

A munkavállalók közül 33 fő (92 %) fizikai dolgozó; ebből 1 fő (2,7 %) nő, 32 fő (89 %) 40 év feletti, 2 fő (5,5 %) roma identitású és 16 fő (44,4 %) családos.

Konkrét programok, intézkedések az egyes célcsoportok érdekében

1.A munkahelyi esélyegyenlőség elősegítése érdekében a munkáltató vállalja, hogy esélyegyenlőségi referenst nevez ki.

Az esélyegyenlőségi referens személyét az 1. számú melléklet tartalmazza.

A referens feladata:

- az Esélyegyenlőségi Terv teljesülésének figyelemmel kísérése,
- a következő időszakra vonatkozó Esélyegyenlőségi Terv előkészítése, annak a munkáltatóval való egyeztetése.

Az egyeztetett javaslat benyújtási határideje: 2010. augusztus 01.

2. A munkáltató vállalja, hogy:

- Az álláshirdetések megfogalmazásakor és a munkavállalók kiválasztásánál kor, nem, nemzetiség, családi és egészségügyi állapot szempontjából nem tesz különbséget. Ennek érdekében az álláshirdetések megjelentetéséhez az esélyegyenlőségi referens egyetértését kéri.

- A munkaerő-felvétel során a hangsúlyt az adott munkához szükséges készségekre, képességekre, jártasságokra és tapasztalatokra helyezi. A jelöltek kiválasztásánál ugyanolyan fontos szempontnak tekinti a hosszú szakmai, gyakorlati munkatapasztalatokat és az ezen alapuló megbízhatóságot, mint a többi készség és képesség figyelembevételét. Ennek érdekében: a munkaerő-felvételi eljárásban résztvevőkről nyilvántartást vezet.

- Előzetes képzéshez, betanuláshoz kötött munkakörök betöltésénél a negyven feletti pályázatát nem utasítja el csak arra hivatkozva, hogy a képzés és a betanítás korukból következően már nem kifizetődő befektetés.

3. Esélyegyenlőség biztosítása a bérezés és juttatások területén:

A Munkáltató vállalja, hogy:

- biztosítja az egyenlő értékű munkáért egyenlő bér elvét
- biztosítja, hogy a juttatások minden munkavállalót megillessenek, mely a részmunkában, távmunkában dolgozókra is vonatkozzanak
- az önkéntes magánnyugdíj programokat folytatja a gyermekszülési/gonddozási távollét ideje alatt is.

4. Munkakörülmények javítása, különös tekintettel a 40 év feletti és fogyatékkal élő munkavállalók helyzetének javítására

- A munkakörülményeket úgy alakítja, hogy az folyamatosan elősegítse az idősebb korúak fizikai és szellemi képességeinek maximális kiteljesedését, az öregedéssel együtt járó változások ellensúlyozását.
- Speciális felszereléseket (ergonómiai szék, szemüveg stb.) vagy szolgáltatásokat (sportolási lehetőség, stb.) biztosít a veszélyeztetett csoportoknak.

5. A negyven év feletti munkavállalók fizikai és egészségügyi igényeinek, az egészséges életmód elősegítésének érdekében:

Évente prevenciószűrővizsgálatot szervez – a foglalkoztatás-egészségügyi szolgálat segítségével-, a munkavállalók igényeire és munkakörükből adódó legtipikusabb betegségekre figyelemmel.

6. A szakmai előmenetelben való esélyegyenlőség biztosítása.

- A munkaerő-felvétel során elősegíti a hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségét. Ennek érdekében: az álláshirdetésekből és a munkaerő-felvétel kiválasztási szempontrendszerének meghatározásánál a korhatár vagy kortartomány, a nem, nemzeti v. nemzetiségi hovatartozás, egészségügyi- vagy családi állapot nem szerepel, kivéve a foglalkoztatás jellegéből vagy természetéből egyértelműen következő szükségszerű megkülönböztetés esetén.
- A hangsúlyt a jelöltek képességeire, készségeire helyezi, más szempont (pl. kor, nem) nem kerül figyelembevételre.
- Az álláshirdetéseket mindenki számára hozzáférhető módon (pl. az írott sajtón túl rádió, Internet, civil szervezetek), a célcsoportok minél nagyobb részének elérésével teszi közbe.
- A felvételnél nem lehet kizáró tényező, hogy a munkavállalónak speciális eszközökre (pl. nagy betűs billentyűzet, akadálymentes munkakörnyezet) van szüksége a munka ellátásához.
- A szakmai gyakorlati idő számításánál a gyermekszülés, gyermekgondozás miatti távollét, ill. képzés miatti távollét idejét figyelembe veszi
- Létszámbővítésnél előny a család, leépítésnél hátrány.

7. Oktatási, képzési programokhoz való egyenlő hozzáférés elősegítése.

- A munkáltató vállalja, hogy a munkavállaló számára biztosítja az egyenlő eséllyel hozzáférhető, egész életen át tartó tanulás lehetőségét. Ennek érdekében a munkavállalók teljes köre számára biztosítja a képzésekhez és az azokról való tájékozódás lehetőségéhez való hozzáférést.
- A tájékoztatás a fogyatékkal élők számára is hozzáférhető és érthető módon történik.

8. A családos munkavállalók számára biztosított kedvezmények kiterjesztése.

- A munkáltató vállalja, hogy a kisgyermekesek számára felajánlja a műszakcsere lehetőségét.- Biztosítja a túlóra választhatóságát a gyermeket nevelők számára, és azt, hogy azok, akik ezt elutasítják, nem szenvednek hátrányt.
- A szabadságolási ütemterv jóváhagyásánál lehetőség szerint figyelembe veszi az óvodai és iskolai szüneteket.

Az egyenlő bánásmód elvének megsértése esetén követendő eljárás

1. A munkavállaló az egyenlő bánásmód megsértésével, a zaklatással, jogellenes elkülönítéssel, megtorlás előfordulásával kapcsolatos panaszát írásban jelzi az esélyegyenlőségi referens felé, ez az időpont az eljárás kezdetének időpontja.

2. Az írásos panaszbejelentés esélyegyenlőségi referenshez történő benyújtásától számítva az ügy megoldásáig, de legfeljebb hét napig a kifogásolt munkáltatói intézkedés végrehajtása nem lehetséges.

2. Az esélyegyenlőségi referens a panaszt anonim módon, - a véleményével együtt -, a panasz megtételétől számított 7 munkanapon belül a munkáltató elé tárja. A munkáltató az ügy megoldása érdekében köteles a kivizsgálásra intézkedni és a vizsgálat eredményéről tájékoztatni a munkáltatót.

Az ügyintézésre szolgáló idő legfeljebb öt nappal hosszabbodhat meg, amennyiben adatszolgáltatásra, tanúnyilatkozatokra van szükség.

3. Amennyiben a panasz nem a munkáltató intézkedése ellen irányul, és a kivizsgálás megerősíti a dolgozó által kifogásolt jelenség meglétét (zaklatás, emberi méltóság megsértése stb.), a munkáltató haladéktalanul köteles intézkedni a jelenség megszüntetése érdekében.

4. Amennyiben a résztvevők nem tudnak megegyezni, közvetítőt vonhatnak be az eljárásba.

5. Amennyiben így sem sikeres az ügy megoldása, a munkavállaló a területileg illetékes munkaügyi bírósághoz fordulhat panaszával.

Záró rendelkezések

Az Esélyegyenlőségi Tervet a Munkáltató **2008. 09. 01.** napjától **2010. 08. 31.** napjáig tartó meghatározott időszakra fogadja el.

A következő időszakra szóló esélyegyenlőségi terv elfogadási határideje **2010. augusztus 31.**

A jelen megállapodás a Munka törvénykönyve, az Esélyegyenlőségi tv., az Adatvédelmi tv., az Unió és nemzetközi egyezmények figyelembe vételével készült.

Pécs, 2008. szeptember 01.

.....
Munkáltató részéről

Kardos Péter

ESÉLYEGYENLŐSÉGI REFERENS

A munkáltatónál az Esélyegyenlőségi tervben
megfogalmazott esélyegyenlőségi referensi feladatokat.....
időpontbanlátja el.

Kelt:

.....

aláírás

Záradék:

Az esélyegyenlőségi referensi feladatok tartalmát megismertem, a feladat ellátását a fenti
időtartamra vállalom.

Kelt:

.....

aláírás

TÁJÉKOZTATÁS AZ ESÉLYEGYENLŐSÉGI TERVRŐL**Munkáltató neve, címe:**

--

Aláírással igazolom, hogy a munkahelyi Esélyegyenlőségi tervről, annak tartalmáról tájékoztatást kaptam.

Munkavállalók névsora	Aláírása

NYILATKOZAT AZ ELTARTOTT GYERMEKEK SZÁMÁRÓL

Kitöltése nem kötelező!

Munkavállaló neve:_____

Eltartott gyermekek neve	Születési ideje

Gyermekeket/gyermekeimet egyedül nevelem:

igen

nem

munkavállaló aláírása

Dátum:év hó ... nap

Munkáltató neve, címe:

NYILATKOZAT ROMA IDENTITÁSRÓL

Kitöltése nem kötelező!

Alulírott munkavállaló roma identitásúnak vallom magam, és részt kívánok venni a fenti munkáltató által az Esélyegyenlőségi Tervben szabályozott programokban, juttatásokban.

Aláírással hozzájárulok ahhoz, hogy adataimat a munkáltató nyilvántartsa és kezelje a munkaviszony megszűnéséig.

A munkáltató az adatokat más szervezetnek nem adhatja át.

munkavállaló neve és aláírása

Dátum, év hó nap

MUNKAERŐ-FELVÉTELI ELJÁRÁSBAN RÉSZTVEVŐK NYILVÁNTARTÁSA

Meghirdetett állás:

Az felvételi eljárás típusa (pályázat, nyilvános hirdetés stb.):

Az eljárás folyamata (pl. szóbeli meghallgatás, írásbeli pályázat, képességvizsgáló tesztek, stb. ezek kombinációi)

A jelentkező azonosítója	Jelentkezés dátuma	Melyik hátrányos helyzetű csoportba tartozik?	Milyen eljárásokban vett részt?	Elutasítás időpontja/ Oka

**ESÉLYEGYENLŐSÉGGEL ÉS EGYENLŐ BÁNÁSMÓDDAL
KAPCSOLATOS PANASZTÉTELI ŰRLAP**

Munkáltató neve, címe:	
A panasz beérkezésének dátuma:	
A panasz rövid leírása (az érdekképviselőt tölti ki):	
Az esélyegyenlőségi referens/bizottság véleménye, javasolt intézkedések:	
A véleményezés dátuma:	
Esetlezárás dátuma:	

AJÁNLOTT IRODALOM

- Poór József: Menedzsment tanácsadási kézikönyv, Akadémiai Kiadó, Bp. 2001
- Elbert- Farkas- Karoliny- Poór-: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. KJK.-Kerszöv. Bp. 2002.
- Stratégiai emberi erőforrás menedzsment (Bakocsi- Bokor- Császár- Gelei- Kovács-Takács, Akadémiai Kiadó, 2000.)
- Kővári György: Az emberi erőforrások fejlesztése. Bp. Szókratész Kft. 1995.
- Poór József- Karolinyi Mártonné: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.Bp.KJK. 1999.
- Holubár Zita: Esélyegyenlőség a munka világában, A munkaadó lapja, 2004. XI. évfolyam 4. szám ISSN
- A HR, mint a jog védelmezője. Lindner Sándor, Humánpolitikai Szemle 2008/7-8.

VONATKOZÓ JOGSZABÁLYOK JEGYZÉKE

- 2003. évi CXXV. Törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
- 362/2004. (XII. 26.) kormányrendelet az Egyenlő Bánásmód Hatóságról és eljárásának részletes szabályairól
- 1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről
- 1992. évi LXIII. Törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról
- A TANÁCS 2000. november 27-i 2000/78/EK IRÁNYELVE a foglalkoztatás és a munkavégzés során alkalmazott egyenlő bánásmód általános kereteinek létrehozásáról
- AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS 2002/73/EK IRÁNYELVE (2002. szeptember 23.) a férfiak és nők közötti egyenlő bánásmód elvének a munkavállalás, a szakképzés, az előmenetel és a munkakörülmények terén történő végrehajtásáról szóló 76/207/EGK tanácsi irányelv módosításáról

- AZ EURÓPAI UNIÓ ALAPVETŐ EMBERI JOGOK CHARTÁJA
- A TANÁCS 2000/43/EK IRÁNYELVE (2000. június 29.) a személyek közötti, faji- vagy etnikai származásra való tekintet nélküli egyenlő bánásmód elvének alkalmazásáról

HASZNOS LINKEK

- www.egyenlobanasmod.hu
- www.pestesely.hu
- www.antidiszko.hu
- www.eselyhazpecs.hu
- www.humanstudio.egalnet.hu
- www.ohe.hu
- www.humanerok.hu