

STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS A MUNKAKÖRÖK KIALAKÍTÁSA

Dr. Dajnoki Krisztina
egyetemi docens

DE GTK
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

VÁLLALATI STRATÉGIA

A jövőkép, a célok rendszere, döntési rendszer, amely meghatározza a szervezet küldetését és hosszabb távú céljait.

Magába foglalja a célok megvalósításához rendelt *szervezet-politikát és terveket, az eszközrendszert, valamint a működési kört.*

A STRATÉGIAI TERVEZÉS ALAPVETŐ LÉPÉSEI

- a cégfilozófia meghatározása és a vállalat küldetésének (missziójának) elkészítése
- a környezeti feltételek felmérése, ami a vállalkozás terv szerinti működését befolyásoló technológiai, gazdasági, politikai és társadalmi erők szisztematikus elemzését jelenti
- a szervezet erősségeinek és gyenge pontjainak értékelése
- célkitűzések kidolgozása
- stratégiák kidolgozása:
 - *milyen konkrét irányváltásra van szüksége a vállalatnak?*
 - *milyen új vagy módosított szervezeti struktúrát és eljárás módokat, technológiai fejlesztést, pénzügyi intézkedéseket és humánerőforrás- politikát kell a vállalatnak elfogadni?*

HUMÁN STRATÉGIA

→ Az emberi erőforrással kapcsolatos hosszú távú célok integrált rendszere, amely a vállalati stratégiában foglaltak megvalósítását szolgálja.

FŐBB CÉLKITŰZÉSEI:

- az emberi erőforrás-gazdálkodás hozzájárulása a vállalati gazdálkodási célok eléréséhez
- a szakmai színvonal, ismeretek, személyiség-jegyek, magatartás jellemzők változtatása
- az alkalmazottak fokozott megbecsülése / anyagi-erkölcsi elismerés, juttatások/
- szociális és egészségügyi feltételek javítása,
- előmeneteli lehetőségek biztosítása
- tájékoztatási rendszer, a döntésekbe való bevonás, fórumok megteremtése.

EMBERI ERŐFORRÁS – TERVEZÉS

AZ EMBERI ERŐFORRÁS – TERVEZÉS → folyamat

≠ munkaerő – tervezés
≠ a HEM tevékenység területek egyedi terveinek összessége

Összefoglalja a teljes emberi erőforrás rendszert.

Célja: integrált emberi erőforrás – politika és program – együttes kifejlesztése.

A STRATÉGIAI TERV EMBERI ERŐFORRÁS FEJEZETÉNEK ELEMEI

- ▶ a vezetői utódlás tervezése, figyelembe véve az átfogott időtáv szervezeti struktúra változását is
- ▶ létszámtervezés, ezen belül a teljes állomány változása, valamint annak összetétel változása, a változás tendenciája
- ▶ képzési terv, tekintettel a tervezett tevékenység, profil, teljesítményszint, szervezeti és létszámváltozásokra
- ▶ teljesítménymutatók és kívánt változások
- ▶ a vállalati, üzleti célokat támogató ösztönzési formák fejlesztése
- ▶ a szociális-egészségügyi és munkabiztonsági rendszer fejlesztése
- ▶
- ▶ költségtervezés

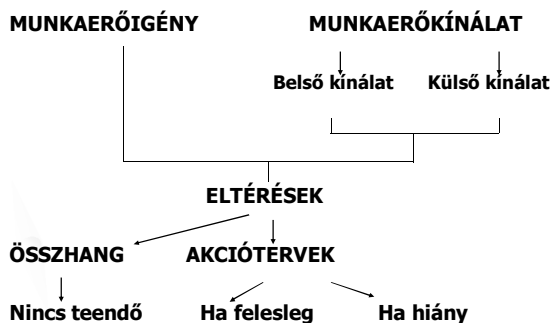
A MUNKAERŐ-TERVEZÉS FŐ FUNKCIÓI I.

- ▶ elemezni a jelen állapotot
- ▶ meghatározni az igényeket
- ▶ megszerezni és megtartani a vállalat számára szükséges mennyiségű és minőségű, összetételű munkaerőt
- ▶ képzéssel, átcsoportosítással biztosítani a meglévő munkaerő-állomány lehető leghatékonyabb foglalkoztatását

A MUNKAERŐ-TERVEZÉS FŐ FUNKCIÓI II.

- ▶ előre jelezni azokat a problémákat, amelyek a jövőben potenciálisan fellépő munkaerő-többletből vagy a munkaerőhiányból adódnak
- ▶ csökkenteni a külső munkaerő felvételtől való függőséget, kialakítva egy jól képzett, jól motivált és rugalmas munkaerő gárdát
- ▶ olyan feltételek megteremtése, amely javítja a foglalkoztatott munkaerő megelégedettségét, kötődését, motiváltságát, lojalitását és nem utolsósorban biztonság és stabilitás érzetét.

A MUNKAERŐ-TERVEZÉS FOLYAMATA



MUNKAKÖR

- a szervezet legkisebb tagozódási egysége
- olyan személyorientált feladatkomplexum (részfeladatok összessége), amely független a személyi változásoktól.
- ▶ A vezető
 - meghatározza a munkavégzés tárgyát, mennyiségét, módját, helyét, idejét
 - felelős a szervezet működéséért, a feladatok ellátásához szükséges munkakörök megszervezéséért, azok ellenőrzéséért.
 - feladata: változások esetén a felesleges munkaköröket megszüntesse, újakat alakítson ki, a régiéket módosítsa, hogy megfeleljen a feladatok mennyiségi és minőségi változásainak.

MUNKAKÖR-ELEMZÉS

- ✦ az a folyamat, amelynek során meghatározásra kerül a munkakör tartalma (célja, funkciója, a feladatok, a hatáskör és a felelősségkör),
- ✦ a kapcsolatrendszere,
- ✦ valamint az ellátásához szükséges személyes tulajdonságok (képessegek, készségek, tudás, tapasztalat)
- ✦ és az elvárt viselkedésforma (pl. fegyelmezettség).

A MUNKAKÖR-ELEMZÉS FELHASZNÁLÁSI TERÜLETEI

- munkaerő-tervezés
- toborzás, kiválasztás
- munkába állítás
- képzés, fejlesztés
- karriertervezés
- teljesítményértékelés
- Méltányos bérrendszer
- munkavédelem

A MUNKAKÖR-ELEMZÉS MÓDSZEREI

- Etalon munkakörök összegyűjtése
- Megfigyelés, videofilm-készítés
- Interjú-készítés
- Kérdőívek felvétele
- Önfelmérés
- Feladatleltár
- Mintavételes munkanap-felvétel

A MUNKAKÖRI LEÍRÁS

- ❖ munkakör megnevezése
- ❖ a munkakör szervezeten belüli elhelyezkedése
- ❖ közvetlen felettes
- ❖ feladatkör: a szervezeti munkamegosztásból származó kötelezettségek
- ❖ felelősségkör: a feladatok elvégzéséért és a jogosultságok kifogástalan gyakorlásáért
- ❖ anyag, eszköz, technológia

Formai követelmények → szervezetenként változó

A MUNKAKÖRI SPECIFIKÁCIÓ

▶ a munkakör betöltéséhez szükséges

- ismeretek
- képességek
- készségek

minimális szintje.

- ▶ iskolai végzettség
- ▶ szakképzettség
- ▶ szakmai tapasztalat
- ▶ szükséges fiziológiai és pszichikus feltételek
- ▶ új trend → személyiség, elvárt magatartás



MUNKAKÖR-TERVEZÉS

A munkakör-tervezés során a szervezet úgy alakítja

- ▶ a munkakör tartalmát,
 - specializáció, rotáció, munkakörbővítés, munkakör-gazdagítás
- ▶ a munka körülményeit,
 - egyén-csoport
 - alternatív munkaidő rendszerek: rövidített munkahét, rugalmas munkaidő, munkakör megosztás, távmunka

hogy az biztosítsa

- ▶ az optimális teljesítményt ,
- ▶ és a dolgozók megelégedését.

A MUNKAKÖR-ÉRTÉKELÉS

→ X munkakörnek mekkora a relatív súlya, vagy fontossága az adott szervezeten belül

Az összehasonlítás alapja	Globális (Szintetikus) módszer	Analitikus módszer
Más munkakör	Rangsorolás, egyszerű besorolás Páros összehasonlítás	Tényező-összehasonlító módszer
Skála (munkakör besorolás)	Munkaköri osztályozás, klasszifikáció	Pontozás módszerek (Hay módszer: munkaköri profil, számérték)

Munkakörök – példák

Ügyvezető – gazdasági vezető, akinek feladata:

- egységes gazdasági vezetés kialakítása és felügyelete
- rövid és hosszú távú stratégiai tervek elkészítése és felügyelete
- munkáltatói jogok gyakorlása (DEAC SNK Kft)
- munkakörök meghatározása
- a beosztottak munkájának értékelése
- a szakosztályok munkájának összehangolása, felügyelete
- pályázati tevékenység koordinálása, pályázatok benyújtása, elszámolása
- pályázati anyagok könyvvizsgálathoz előkészítése
- szponzori szerződések, támogatások megosztása az egyesületek, szakosztályok között
- kapcsolattartás a DE kancellárjával
- kapcsolattartás az egyetem által kinevezett felügyeleti megbízottal
- beszámoló, gazdasági elszámolások készítése a Debreceni Egyetem számára
- szolgáltatási szerződések megkötése, ellenjegyzése
- eszközbeszerzés felügyelete
- beruházások koordinálása

Munkakörök – példák

A *PR és marketing Vezető* feladatai az alábbiak:

- szurkolók és szponzorok toborzása
- fizikális és elektronikus reklámfelületek feltárása és menedzselése
- egységes arculat kialakítása a szakosztályok között is
- a honlap és facebook oldal fejlesztésében való részvétel
- marketing anyagok elkészítése
- marketing stratégia kialakítása
- népszerűsítő rendezvények szervezése
- belső és külső PR tevékenység felügyelete és koordinálása
- marketing feladatokhoz kapcsolódó adminisztrációs tevékenység

Munkakörök – példák

Az *Operatív vezető* az alábbi feladatok ellátásáért felelős.

- pálya és létesítményterhelés felügyelete és elkészítése
- a szakosztályok egységes technikai körülményeinek kialakítása
- a buszrendelések elkészítése
- technikai vezetői feladatok felügyelete
- operatív menedzsment
- előrelátható és bekövetkező problémák feltárása és kommunikációja a felsővezetéshez
- honlap adatfeltöltésének menedzselése
- belső kommunikáció koordinálása

Munkakörök – példák

Az *adminisztráció, irodavezető és pályázati koordinátor (sportmunkatárs)* feladatai:

- irodavezetés
- pályázati elszámolások elkészítése
- utalványozási jog
- pénztár kezelése
- busz-menetlevelek ellenőrzése, számlázás előkészítése
- kapcsolattartás a könyveléssel
- adóigazolások, cégkivonatok megkérése
- szerződések, együttműködési megállapodások előkészítése és felügyelete
- napi adminisztratív feladatok felügyelete, készítése
- elektronikus és postai levelek kezelése
- banki ügyintézés
- számlázás
- tagdíj táblázatok ellenőrzése
- irattár kezelése
- jegyzőkönyvek készítése
- határidők követése

Munkakörök – példák

A *Szakosztályvezető*:

- Tisztségviselő, külső szerveknél, szövetségnél, a Szakosztály önálló képviselője. Távollétében a technikai vezető helyettesíti. Kiküldetés esetén ezzel kapcsolatos költségeinek elszámolása.
- Részt vesz az Egyesület vezető szerveinek munkájában (Kögyűlés, Elnökség)
- Előkészíti a szakosztálygyűléseket és szakosztály-vezetőségi üléseket, gondoskodik a jegyzőkönyv vezetéséről
- Felelős a Szakosztály gazdálkodásáért, a költségvetés végrehajtásáért
- Edzők munkájának ellenőrzése
- Felméri a szakosztály felszerelésigényét, javaslatot tesz a beszerzésre
- Pályázati tevékenység költségeinek előkészítése
- Szakosztály negyedéves szakmai beszámolójának ellenőrzése
- Edzőkkel negyedéves szakmai beszámolókat, edzésterveket ellenőrzése
- Tagdíjfizetés elmaradásáról edző értesítése
- Kapcsolattartás sportági szövetséggel
- Megtervezi az éves költségvetést, folyamatosan figyelemmel kíséri végre-hajtását, és év végén beszámol a költségvetés teljesítéséről
- Előkészíti az edzők munkaszerződéseit, és az elnököt segíti a munkáltatói jogok gyakorlásában, a megbízási szerződések maradéktalan, pontos betartatásával
- Figyelemmel kíséri a jogszabályváltozásokat, felelős a törvények és jogszabályok betartásáért, helyes alkalmazásáért
- Gondoskodik a Szakosztály irattáráról, ügyiratkezeléséről, külső levelezéséről
- Gondoskodik a magas szintű szakmai munkához szükséges technikai feltételekről, a szakosztály iroda működéséről, felszereléséről.
- Végzett munkájáról a szakosztály-vezetőség ülésein rendszeresen beszámol

Munkakörök – példák

A *Szakmai Vezető* feladata:

- A DEAC szakmai irányvonal meghatározása
- A sportszervezet szakmai stratégiai koncepció elkészítése
- A sportszervezet szakmai képviselője, edzőképzés, edzésbemutatók tartása
- Szakmai jelentés az elnökség felé
- Szakosztály negyedéves szakmai beszámolójának elkészítése
- Edzőkkel negyedéves szakmai beszámolókat, edzésterveket elkészíttetése
- Egyesületi weblap rá vonatkozó részének tartalommal való feltöltése, és naprakész vezetése
- Javaslattétel az edzők kiválasztására
- Edzők munkájának az ellenőrzése
- Együttműködés technikai vezetővel
- Kapcsolattartás elnökséggel
- Edzésbeosztás elkészítése

Munkakörök – példák

A *Technikai Vezető* az alábbi feladatokat látja el:

- Kapcsolattartás a sportági szövetségekkel.
- Ligaértekezleten való részvétel.
- Részvétel az egyesület vezetésének munkájában (Kögyűlés, Elnökség)
- A korosztályos csapatok nevezéseinek, igazolásainak, átigazolásainak intézése, eltiltások nyomon követése.
- Mérkőzésfelhasználással kapcsolatos feladatok ellátása (felöltés, utánpótlás).
- Felöltés csapat mérkőzéseire igazolások előkészítése, ellenőrzése.
- Vidéki mérkőzéseknél az utazás és az étkezés megszervezése.
- A szakosztályban lévő korosztályos csapatok edzéseinek megszervezése, technikai háttérnek biztosítása.
- A mérkőzések pálya és öltöző beosztása, halasztott mérkőzések kezelése.
- Sportorvosi időpontok egyeztetése.
- Játékengedélyek kikérése.
- A szakosztály lehetőségeihez mérten biztosítja a színvonalas edzőmunkához szükséges felszereléseket, eszközöket, sportszerek folyamatos, elegendő számú és jó minőségű meglétét, szükség esetén gondoskodik újak beszerzéséről.
- Edzőmérkőzések leköltése a pályabeosztással és a rendelkezésre álló időpontokkal összehangolva.
- Edzőtáborok megszervezése.
- Kapcsolattartás és együttműködés a korosztályos csapatok edzőivel.
- Kapcsolattartás és együttműködés a szertárosi feladatokat ellátó munkatársakkal.
- Végzett munkájáról a szakosztály-vezetőség ülésein rendszeresen beszámol.
- A technikai vezető munkakörben foglalkoztatott munkavállaló rendszeresen konzultál a szakosztályvezetővel és az ügyvezető elnökkel.
- Minden olyan feladatot, amivel az ügyvezető elnök megbízza.

**KÖSZÖNÖM A
FIGYELMET!**