

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

Szikora Viktória

Gazdálkodási-és menedzsment szak

Kis-és középvállalkozások szakirány

**A Zala Megyei Fagyöngy Egyesített  
Szociális Intézmény munkaügyi folyamatai  
és bérgazdálkodása**

## NYILATKOZAT

a záródolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Szikora Viktória

Szak/szakirány: Gazdálkodási és menedzsment felsőoktatási szakképzés/kis-és közép vállalkozások szakirány

Neptun kód: V2FTRZ

\* A záródolgozat védésének éve: 2019

A záródolgozat címe: A Zala Megyei Fagyöngy Egyesített Szociális Intézmény munkaügyi folyamatai és bér gazdálkodása

Belső (operatív) konzulens neve: Márkus Mónika

Külső (szakmai) konzulens neve: Horváth Nóra

Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan: emberi erőforrás, bér gazdálkodás, társadalmi problémák, modernizáció, toborzás

Benyújtott záródolgozatom **nem titkosított / titkosított.**

(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén a kérelem digitális másolatának a záródolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá,** hogy nem titkosított záródolgozatomat az egyetem könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. (Kérjük a megfelelőt aláhúzni!) Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett -nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.


Felelősségem tudatában kijelentem, hogy záródolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott záródolgozatommal.

Dátum: 2019 MÁJ. 20

  
.....  
hallgató aláírása

**A digitális záródolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.**

Dátum: 2019 MÁJ. 20

  
.....  
könyvtári munkatárs

P.H.

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

Szikora Viktória

Gazdálkodási-és menedzsment szak

Kis-és középvállalkozások szakirány

## **Beszámoló a szakmai gyakorlatról**

2019

## Tartalomjegyzék

1. A Zala megyei Fagyöngy Szociális Intézmény bemutatása.....	1
1.1. Története .....	1
1.2. Körülmények az Intézetben .....	2
1.3. Programok.....	2
2. Gyakorlati Napló.....	4
3. A gyakorlat során elvégzett feladatok.....	5
3.1. Az intézmény szervezeti-jogi formája, tevékenységi köre, jellemzői, szervezeti felépítése.....	5
3.2. Az intézmény logisztikai rendszere, megoldásai, beszerzési rendszere, informatikai támogatása .....	8
3.3. Az intézmény könyvvezetése, számviteli politikája, pénzgazdálkodási rendszere, szabályozottsága, ellenőrzési módszerei, informatikai háttére .....	9

## 1. A Zala megyei Fagyöngy Szociális Intézmény bemutatása

### 1.1. Története

„1950 tavaszán hír járt a faluban, hogy a szerzeteseknek el kell hagyni a kolostort, amely júniusban meg is történt. A kolostor hasznosítására sokféle elképzelés született. (...) Az épület több mint egy évig üresen állt. Aztán 1951. október 2-án érkezett a búcsúszentlászlói vasútállomásra egy szerelvény (...) Ezekben érkeztek a ház első lakói. (...) 80-an voltak az ún. honfoglalók, legtöbbször hajléktalan, akiknek a lakását bombatalálat érte, családja odaveszett, ő maga testileg-lelkileg sérült lett, hadirokkantak, a háborús félelemtől megbomlott elméjük. Az intézmény berendezése nagyon szegényes volt. Vívezeték, villanyvilágítás, mosdók, fürdőhelyiség nem is volt. A szobák egy részében fűtési lehetőség sem volt adott, nem beszélve a melegvíz-ellátásról. (...) A lakók ellátása 7 fő dolgozói létszámmal, évi 370.000 Ft-os költségvetéssel, 5 Ft/nap élelmezési normával indult. (...) A honvédségtől és a rendőrségtől kiselejtezt ruhák, cipők kerültek az otthonba. 1954-57 között az intézmény gazdasági működését tekintve a Zala Megyei Tanácshoz tartozott, a beutalás joga maradt a Fővárosi Tanácsnál. 1957 márciusában a főváros visszavette kezelésébe az otthont, s ettől kezdve némi fejlődés következett. Az építkezések, felújítások 1962-ben indultak be. (...) Az 1980-as években profiltisztítás kezdődött az intézményhálózatban, így itt is. Egyetlen nap alatt elvitték innen a régi lakókat. 1977. július 1-el ismét profiltisztítás következett, elfekvő elmeotthonná minősítették az intézményt. 1990-re az elhelyezettek száma 140 fő volt. A lakók összetétele heterogén lett. A döntő többség súlyos értelmi és halmozottan fogyatékos volt, kiegészülve pszichiátriai betegekkel és időskori demenciában szenvedőkkel. 1990-91 évben a lakók közvetlen ellátását 28 fős ápoló-gondozói részleg végezte. Lift híján 60-70 főnek kellett az emeletre felhordani az ételt, 50 fő állandó ágyban fekvő lakó volt, 90%-uk inkontinens. Összesen 4 db fürdőkád és 6 közös WC biztosította a tisztálkodási és higiénés feltételeket. 1993. május 12-én kiadott alapító okirat szerint, fogyatékosokat ápoló otthonként működött tovább az intézmény. (...) Búcsúszentlászló ápoló-gondozó tevékenysége példaértékűnek tekinthető, hiszen fennállása óta a „másság” legszélsőségesebb rétegeivel találkozott. Az ápolási-gondozási szükségletek biztosítása mellett kiemelt szerep jutott a mentálhigiénés tevékenységnek is. 2013-tól a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság fenntartásában működik az intézmény. (...) Empátia, szeretet, odafigyelés, tisztelet. Ezen alapértékek határozzák meg az itt élők és az itt dolgozók mindennapjait.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://fagyongyotthon.hu/index.php/intezmenyunk/tortenet>

## 1.2. Körülmények az Intézetben

Amikor a lakó beköltözik az otthonba, természetesen viheti magával a napi életéhez szükséges dolgait, mint például ruhák, rádió, óra, stb. Biztosított a közösségi helyiségekben, valamint a szobák nagy részében tv, videolejátszó, szabadidő eltöltéséhez szükséges eszközök. Nővérhívók állnak rendelkezésre minden helyiségben.

Klubszoba, olvasószoba is található az intézményben, ami szintén a szabadidő eltöltését szolgálja. Vallás gyakorlására is van lehetőségük a bent lakóknak, például az otthon szomszédságában lévő templomban. Az intézmény biztosítja a napi ötszöri étkezést, valamint indokolt esetben eleget tesz a diétás vagy egyéb különféle étkezési formáknak is.

## 1.3. Programok

Az otthon nagy figyelmet fordít arra, hogy rendszeresen szervezzen programokat a bent lakók számára. Ezeken a részvétel nem kötelező, a lakók főleg egészségi állapotuktól függően vehetnek részt rajtuk. Sőt, nem csak részt vehetnek, hanem a szervezésben is aktívan lehetőségük van részt venni. Például kirándulások, különféle ünnepi műsorok megtervezésében, valamint lebonyolításukban is segíthetnek. Az alábbi képen a Búcsúszentlászlói otthon lakói adják elő az idősek napja alkalmából szervezett műsorukat.

### 1. Ábra: Idősek világnapja alkalmából rendezett ünnepség Búcsúszentlászlón<sup>2</sup>



<sup>2</sup> <https://szgyf.gov.hu/2-uncategorised/1153-zala-megyei-fagyongy-egyesített-szocialis-intezmeny>

Ezenkívül az intézményben indítottak különféle kulturális szakköröket, amelyeket kedvük szerint látogathatnak. Érdeklődésüknek megfelelően választhatnak zene, tánc, vagy kreatív kézműves foglalkozások közül, de irodalmi érdeklődésüknek is hódolhatnak az olvasószobában, vagy a könyvtárban.

„A pszichiátriai betegek intézményen belüli foglalkoztatása az intézmény szakmai programja alapján, az egyéni gondozási, fejlesztési, illetve rehabilitációs tervben foglaltak szerint, az ellátott meglévő képességeire építve, korának, fizikai és mentális állapotának megfelelő szociálisfoglalkoztatás keretében történik.

A munkavégzésre képes lakók foglalkoztatása történhet:

- \* fejlesztő-felkészítő foglalkoztatásként
- \* munka-rehabilitációs foglalkoztatás keretében
- \* támogatott akkreditált foglalkoztatás

A szocioterápiás foglalkozás célja a lakó meglévő képességeinek szinten tartása és fejlesztése. A szocioterápiás foglalkozások formáit az ellátást igénybe vevő életkorának és egészségi állapotának, képességeinek megfelelően választják meg a fejlesztési tervben megfogalmazott célkitűzésekkel összhangban.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://fagyongyotthon.hu/index.php/szolgalattasok/teritesmentes-szolgalattasok>

## 2. Gyakorlati Napló

Szociális-és Gyermekvédelmi Főigazgatóság Zala megyei Fagyöngy Egyesített Szociális Intézményben töltött gyakorlati időm alatt a következő feladataim voltak:

<b>1.Hét</b> A gyakorlati hely megismerése.
<b>2. Hét</b> A záródolgozat témavázlatának egyeztetése a konzulenssel, majd a vázlat kidolgozása. Emellett számla rögzítési feladatok.
<b>3. Hét</b> Adminisztrációs feladatok, másolás, számla rögzítés, kontírlapok szkennelése.
<b>4. Hét</b> Humánpolitikai feladatok egyeztetése, felvételi folyamat megismerése egy intézményi példán keresztül.
<b>5. Hét</b> Kinevezési dokumentumok ellenőrzése, pénzügyi ellenjegyzésre előkészítése
<b>6. Hét</b> Az intézményben felmerülő beszerzések koordinálása, a szükséges megrendelések előkészítése kötelezettségvállalásra és ellenjegyzésre.
<b>7. Hét</b> Az intézet megrendeléseinek előkészítése, anyaggyűjtés a dolgozathoz.
<b>8. Hét</b> Adminisztrációs feladatok. Anyagok rendezése és feltöltése, másolási, szkennelési feladatok.
<b>9. Hét</b> Bejövő számlák iktatása, ellenőrzése, kontírozása, előkészítése utalásra.
<b>10. Hét</b> Fagyöngy intézmény banki borítékainak összeállítása kivonatok alapján.
<b>11. Hét</b> Kinevezés módosítások, keresetkiegészítések rögzítése, MÁK részére történő átadás előtti ellenőrzése.
<b>12. Hét</b> Fagyöngy intézmény banki borítékainak összeállítása.
<b>13. Hét</b> Záródolgozati témák kidolgozása, egyeztetése a konzulenssel, a szükséges megrendelések előkészítése kötelezettségvállalásra és ellenjegyzésre.
<b>14. Hét</b> Záródolgozat véglegesítése, esettanulmány egyeztetése.



### 3. A gyakorlat során elvégzett feladatok

#### 3.1. Az intézmény szervezeti-jogi formája, tevékenységi köre, jellemzői, szervezeti felépítése

A Zala Megyei Fagyöngy Egyesített Szociális Intézmény önállóan működő, de nem önállóan gazdálkodó központi költségvetési szerv.

Az ellátás négy ellátási területen, a székhely mellett három telephelyen valósul meg.

A személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működési feltételeikről szóló 1/2000. (I.7.) SzCsM rendelet értelmében az életkoruk, egészségügyi állapotuk, szociális helyzetük miatt rászorult személyekről állapotuknak és helyzetüknek megfelelő szakosított szociális intézményi formában gondoskodik az intézmény.

Az intézmény székhelyén fogyatékos és pszichiátriai beteg személyek ápoló, gondozó otthonaként, Boróka és Domb Otthon telephelyein pszichiátriai betegek otthonaként, Olajág Otthon telephelyén szenvedélybetegek otthonaként működik.

A jelzőrendszeres házi segítségnyújtást saját otthonukban élő, 65 év feletti, egészségi állapotuk és szociális helyzetük miatt segítségre szoruló emberek igényelhetik. A jelzőrendszeres házi segítségnyújtást olyan gondozási forma, amely biztosítja az ellátott személy segélyhívása esetén az ügyeletes gondozónak a helyszínen történő haladéktalan megjelenését, a segélyhívás okául szolgáló probléma megoldása érdekében szükséges azonnali intézkedések megtételét, valamint szükség esetén további, az egészségügyi és szociális alap- és szakellátás körébe tartozó ellátás kezdeményezését.

#### **Az intézmény által biztosított jelzőrendszeres házi segítségnyújtás ellátási területe:**

##### Zalaszentgrót járás területén:

Batyk, Döbröce, Dötk, Kallósd, Kehidakustány, Kisgörbő, Kisvásárhely, Ligetfalva, Mihályfa, Nagyörbő, Óhid, Pakod, Sénye, Sümegcsehi, Szalapa, Tekenye, Tilaj, Túrje, Zalabér, Zalaszentgrót, Zalaszentlászló, Zalavég községek közigazgatási területe.

##### Zalaegerszeg járás területén:

Almásháza község közigazgatási területe.

##### Keszthely járás területén:

Vindornyaszőlős, Zalacsány községek közigazgatási területe.

A szolgáltatás célja és feladata, hogy szociális szolgáltatásban részesülők test-lelki és szociális egészségét a lehető legtovább fenntartsa, önrendelkezési jogát és alapvető emberi és állampolgári jogait tiszteletben tartsa, együttműködve az ellátásban részesülőkkel.

#### Célja:

A szolgáltatást igénybe vevő, gondozásra szoruló ember szükségleteihez igazodó segítségnyújtás biztosítása, amelynek mértékét és módját mindenkor a segítségre szoruló ember egészségi- szociális és pszichés állapota alapján határozzuk meg úgy, hogy az egyén individuális szabadsága és önrendelkező joga a lehető legteljesebb mértékben érvényre juthasson.

#### Feladata:

Az intézményben elhelyezett, önálló életvitelre nem képes, eltérő önellátási szinten lévő ellátottak egyénre szabott, minél magasabb szintű ellátása, önellátásuk mértékének javítása, illetve meglévő képességeik minél hosszabb ideig való szinten tartása, szabadidejük tartalmas eltöltésének megszervezése, közösségi kapcsolataik fejlesztése, ezáltal életminőségük javítása. Az intézmény az ellátottak részére biztosítja a teljeskörű ellátást, mely fizikai, egészségügyi és mentálhigiénés ellátást, napi ötszöri étkezést, ruházattal, textíliával való ellátást jelent.

Feladatait törvény és szakmai rendeletek állapítják meg – 1993. évi. III. törvény alapján

Fogyatékosok otthona: 69.§ (1) - Azon fogyatékos személyek ellátása, akiknek oktatásra, képzésre, foglalkoztatására, valamint gondozására csak intézményi keretek között van lehetőség.

Pszichiátriai betegek otthona: 71.§ (1) - Azon krónikus pszichiátriai betegek ellátása, akik az ellátás igénybevételének időpontjában nem veszélyeztető állapotúak, akut gyógyintézeti kezelést nem igényelnek és egészségi állapotuk, valamint szociális helyzetük miatt önmaguk ellátására segítséggel sem képesek.

Szenvedélybetegek otthona: 71/A.§ (1) - A szenvedélybetegek otthonában annak a személynek az ápolását, gondozását végzik, aki szomatikus és mentális állapotát stabilizáló, illetve javító kezelést igényel, önálló életvitelre időlegesen nem képes, kötelező intézeti gyógykezelésre nem szorul.

Az intézmény struktúrája az alábbi három fő szakmai terület szerint működik:

Egészségügyi tevékenység: A bentlakásos intézmény az ellátást igénybe vevők számára napi 24 órás folyamatos gondozást, ápolást és egészségügyi ellátást biztosít. A gondozási feladatok ellátása során közvetlenül felmerülő és a szociális intézmény keretei között biztosítható

egészségi állapot helyreállítását elősegítő tevékenység. Az intézmény ellátottjai ellátási szükségletük mértékének megfelelően valamennyien részesülnek gondozásban. A gondozási tevékenység egyénre szabott, egyéni gondozási terven alapul.

Intézményünkben szakképzett, gyakorlattal rendelkező munkatársakat foglalkoztatunk. Figyelünk a dolgozók testi egészségére is; rendszeresen elvégezzük a szükséges munka – alkalmassági vizsgálatokat, ugyanakkor biztosítjuk a védőoltásokat. Intézményünkben rendszerességgel dolgozik a kötelezően előírt szakmai létszám mellett megbízás alapján belgyógyász szakorvos, aki egyben a székhelyintézmény háziorvosa is, pszichiáter, foglalkozás-egészségügyi orvos.

Mentálhigiénés és szocioterápiás tevékenység, melynek célja az ellátottak mentális állapotának megőrzése és fejlesztése mellett a társas kapcsolatok kialakításának segítése. Lehetőség biztosítása a szabadidő hasznos eltöltésére, ezáltal a monotónia oldása, valamint mentális képességeinek minél hosszabb ideig való szinten tartása. A célok megvalósulása érdekében az ellátottak mentális helyzetét folyamatosan figyeljük, próbáljuk az ellátottak szabadidejét változatosabbá tenni; a munkavégzésre képes ellátottak számára az intézmény működési körén belül szervezett munkavégzés biztosítása.

Intézményi férőhely kiváltás felkészüléseképpen az ellátott hasznosság tudatának erősítése, feladattudat kialakítása, sikerélményhez való juttatás, autizmus kialakulásának megakadályozása csoportélmény biztosításával, konfliktusok kezelésében segítségnyújtás.

Szenvedélybetegek ápolása, gondozása során készségfejlesztő, munka-rehabilitáció és fejlesztő foglalkoztatási felkészítési célú munkavégzés lehetőségének biztosítása.

A szenvedélybetegek intézményében olyan programokat szervezünk, melyek elősegítik az ellátást igénybe vevő rehabilitációját, a társadalomba, korábbi közösségébe való visszailleszkedését, valamint a szenvedélybetegek minél szélesebb körben való elérését. Nem feladatunk az alkohol-, drog- és egyéb függőségi problémával küzdő személyek egészségügyi gondozása, azonban az intézményben szervezett foglalkozások és programok révén törekszünk az életmód-változtatás ösztönzésére, a visszaesés megelőzésére, illetve az itt dolgozó szociális munkás kapcsolatot tart az ellátott kezelőorvosával, egészségügyi gondozást végző szakemberrel, továbbá a hozzátartozókkal.

3 ellátási forma honosodott meg: szenvedélybetegek ápolási-gondozási, rehabilitációs intézményi, illetve lakóotthoni ellátása.

Működtetés: Bentlakásos otthonként teljes körű szolgáltatást biztosítunk, így az egészségügyi, valamint mentálhigiénés ellátás mellett az ételmezési, mosodai szolgáltatást is saját magunk oldjuk meg. Székhelyünkön és a II. sz. telephelyen is korszerű konyhaüzem áll rendelkezésre. Hasonlóképpen megoldott a ruházat tisztítása is, hiszen megfelelő kapacitású mosodák működnek az otthonokon belül.

Természetesen mindkét szolgáltatás esetén, az intézményi többletbevétel érdekében a szabad kapacitások kihasználását szem előtt tartva, más külső igénybe vevők részére étkezési szolgáltatást nyújtott, és bérmosást is végzett.

Intézményünk a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi. III. törvény és/vagy a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény szerinti szakellátási feladatokat látja el a Zala megye illetékességi területen. <sup>4</sup>

### 3.2. Az intézmény logisztikai rendszere, megoldásai, beszerzési rendszere, informatikai támogatása

Az intézmény beszerzéseinél az intézmény szabályzatai az irányadók, illetve az azokat alátámasztó törvények, jogszabályok.

Az intézmény – mivel központi költségvetési szerv – előirányzat gazdálkodást folytat, a szabad előirányzatok terhére vállalható kötelezettség.

Az intézmény minden beszerzését írott formában szükséges rögzíteni (eseti megrendelő, szerződés), melyeknek az alátámasztó dokumentuma legalább 1 árajánlat. Nettó 200 ezer forintot meghaladó beszerzésnél minimum 3 árajánlat, nettó 1 millió forintot meghaladó beszerzésnél beszerzési eljárás lefolytatása kötelező.

Az intézmény rendelkezik raktárral, ahol a napi fogyóeszközöket (tisztító-tisztálkodószer, textilraktár, élelmiszer raktár) tárolják.

A raktározást, a leltározást, selejtezést szintén törvényi előírásokra alapozott szabályzat írja le. A beszerzéseknél fontos kiemelni, hogy a törvények meghatározzák, hogy mekkora és milyen mértékű beruházások tartoznak a központi közbeszerzés alá.

Informatikai eszközöket, irodaszereket a KEF- portálon keresztül szükséges lebonyolítani, amennyiben ott nem található az adott eszköz/szolgáltatás, akkor külön mentességi engedéllyel szerzi azt be az intézmény.

---

<sup>4</sup> Intézményi szöveges beszámoló 2018.

„Központi költségvetési szerv lévén a Büntetés Végrehajtás Országos Parancsnoksága alá tartozó gazdasági társaságon keresztül beszerzendő termékek:

- egészségügyi és higiéniai papírtermékek
- munkaruha
- munkacipő
- bútor
- nyílászárók”<sup>5</sup>

Az intézmény napi munkáját, adatszolgáltatásait négy fő informatikai rendszer segíti:

- EcoStat integrált pénzügyi rendszer
- KGR K11 online adatszolgáltató modul (Kincstári adatszolgáltatások)
- KIRA online számfejtő rendszer
- SZIA szakmai adatszolgáltató rendszer

### 3.3. Az intézmény könyvvezetése, számviteli politikája, pénzgazdálkodási rendszere, szabályozottsága, ellenőrzési módszerei, informatikai háttere

Az intézmény gazdálkodását a számvitelről szóló 2000. évi C., az államháztartás számviteléről szóló 4/2013. (I.11.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Áhsz.) szabályozza.

Fentiek alapján az intézmény, a fenntartó Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság jóváhagyását követően pénzkezelési szabályzatot, bizonylati rendet, számlarendet, kötelezettségvállalási és utalványozási szabályzatot készít, melyek mind a gazdálkodását foglalják szabályzatokba.

A szabályzatok célja, hogy biztosítsa az intézmény pénzeszközeinek (fizetési számlák, készpénz, csekkek, elektronikus pénzeszközök) kezelésével kapcsolatos feladatok egyértelmű meghatározását, a készpénzzel és a pénzhelyettesítő eszköz (kincstári kártya) kezelésével kapcsolatos feladatok, illetve felelősség elhatárolását. A Szabályzat elkészítésének célja továbbá, a Szt. 14. § (5) bekezdés *d)* pontjában foglalt előírásnak eleget téve, az intézmény sajátosságaihoz, adottságaihoz, körülményeihez igazodva, olyan szabályok, előírások, módszerek meghatározása, amelyekkel a pénzkezelés az Intézménynél megfelelően szervezett és ellenőrizhető.

Az intézmény a tevékenysége ellátásához szükséges pénzforgalmat:

---

<sup>5</sup> <http://www.allamipartner.hu/kezdolap>

a) a Magyar Államkincstárral (a továbbiakban MÁK), valamint

b) készpénzben bonyolítja le.

A pénzkezelés rendjének elvi irányítása és ellenőrzése az intézmény vezetőjének feladata. A pénzkezelési feladatokat a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság Gazdálkodási Főosztály Zala Megyei Gazdasági Osztály és az intézményvezető által kijelölt személy látja el, gondoskodik a vonatkozó jogszabályoknak és belső utasításoknak a gyakorlati végrehajtásáról.

Az intézményre vonatkozó számlanyitás, módosítás és megszüntetés részletes szabályait a Magyar Államkincstár szabályozza. A kincstári számlák feletti rendelkezési jogosultsággal bíró személyek közül bármely két személy együttes aláírása szükséges a kincstári számlák, előirányzatok feletti rendelkezéshez.

Az irányító szerv által megadott kiemelt előirányzatoknak megfelelően az intézmény elemi költségvetését a Gazdasági Osztály állítja össze a jogszabályokban szereplő, illetőleg az irányító szerv által meghatározott határidőig. A MÁK az éves költségvetési törvény, valamint az intézmény elemi költségvetése alapján nyitja meg az előirányzatokat.

Az évközi irányítói hatáskörű előirányzat-módosítás az Emberi Erőforrások Minisztériuma (a továbbiakban: EMMI) részére megküldött, az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban Ávr.) 2. mellékletében szereplő adatlap alapján történik.

Az intézmény számviteli politikáját a fenntartó Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság készíti el, hatályát kiterjeszti minden, a fenntartása alatt álló intézményre.

A számviteli politikát a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény 14.§ (3)-(5) bekezdése, továbbá az államháztartás számviteléről szóló 4/2013. évi kormányrendelet 50.§-a alapján készítik el.

A számviteli politika célja, hogy rögzítse azokat a számvitelről szóló, többször módosított 2000. C. törvény, valamint az államháztartás számviteléről szóló 4/2013. (I. 11.) Kormányrendelet, az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII.31.) Kormányrendelet, az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvénybe foglalt előírásokat.

További cél, hogy az intézményben olyan számviteli rendszer kerüljön kialakításra, mely alapján összeállított éves költségvetési beszámoló megbízható és valós képet nyújt a gazdálkodásról, illetve a vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetről.

A számviteli politika határozza meg a belső kontrollrendszert, hogy biztosítsa a költségvetési szerve valamennyi tevékenységének és céljának az összhangját, átláthatóságát, ellenőrizhetőségét, az állami vagyonnal történő gazdálkodás jogszerűségét.

Az intézmény gazdálkodását, szabályozottságát rögzíti továbbá:

- Eszközök és források értékelési szabályzata
- Eszközök és források leltárkészítési és leltározási szabályzata
- Pénzkezelési szabályzat
- Önköltség számítási szabályzat
- Selejtezési szabályzat

Az intézmény működését a törvények alapján összeállított szabályzatokon kívül külső szervek, hatóságok is ellenőrzik:

- a gazdálkodás folyamán havonta, negyedévente, illetve évente adatszolgáltatási kötelezettség van a Magyar Államkincstár felé
- az intézmény az Állami Számvevőszék, illetve belső ellenőrzés is vizsgálhatja
- Fenntartói ellenőrzések, látogatások, melyek biztosítják a szabályzatokban foglaltak betartását
- szakmai ellenőrzések (ellátottjogi képviselő, szakmai hatóságok, NÉBIH)

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

Szikora Viktória

Gazdálkodási-és menedzsment szak

Kis-és középvállalkozások szakirány

**A Zala Megyei Fagyöngy Egyesített  
Szociális Intézmény munkaügyi folyamatai  
és bérgazdálkodása**



# Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	1
2. Napjaink társadalmi/üzleti környezete, a zajló változások és jövőkép.....	2
2.1. Munkanélküliség .....	3
2.2. Demográfiai szegénység és az előregedő társadalom.....	5
2.3. Külföldre vándorlás- a fiatalok migrációja.....	7
2.4. Automatizált rendszerek, munkahelyi környezet .....	9
3. Kitekintés a HR szakma jövőjére a környezettel összefüggésben.....	10
4. A keresés és kiválasztás folyamata, módszerei .....	14
5. Bérkalkulációk.....	18
6. Informatikai rendszerek támogató szerepe .....	21
7. Befejező gondolatok, összefoglalás.....	24
Irodalomjegyzék.....	25

## 1. Bevezetés

Záró dolgozatom témájaként a Szociális-és Gyermekvédelmi Főigazgatóság Zala megyei Fagyöngy Egyesített Szociális Intézményében zajló gazdasági folyamatainak bemutatását választottam. A témaválasztás oka, hogy az intézményben töltött gyakorlati időszakom alatt leginkább az emberi erőforrás szervezéssel, a keresés és kiválasztás folyamatának támogatását volt lehetőségem megismerni. Motivált az is, hogy viszonylag terjedelmes irodalma van a témának, aminek a feldolgozása segített az elemző munkában. Ezenkívül a téma mindenkor aktuális, hiszen a szervezetek életében egyik legfontosabb paraméter az emberi erőforrás kérdése, valamint a dolgozók juttatásainak kalkulálása. Dolgozatom témái is ezekre épülnek.

Többek között választ kerestem még arra, hogy:

- Milyen folyamatok zajlanak a társadalmunkban, amik az üzleti életre is hatással vannak,
- Milyen korszerű eszközök állnak a 21. században a szervezetek rendelkezésére, hogy kiküszöböljék a munkaerőhiányt,
- Hogyan történik az új munkaerő kiválasztása egy szervezetnél,
- Mi alapján kapják a bérüket a közalkalmazásban dolgozók.

Ilyen, és ehhez hasonló kérdésekre kerestem választ a dolgozat készítése során.

Munkám során elsősorban a magyar és külföldi szakirodalmat, újságcikkeket, internetet használtam fel. Ezenkívül záródolgozatom megírásában a külső és belső konzulensem, és a tanulmányaim során megszerzett ismeretek segítettek.

Először is az intézmény bemutatásával kezdeném a dolgozatot.

Zalaegerszegtől 13km-re, Búcsúszentlászlón található a székhelye. Szenvedélybetegekről, fogyatékkal élőkéről, és pszichiátriai betegekről gondoskodik, mint integrált intézmény.

„A székhely intézmény egy hajdani ferences rendi kétszintes rendházban működik. A lakók elhelyezésére szolgáló épületet a kiszolgáló egységek és egy több mint 1000 m<sup>2</sup>-es park veszi

körül. A teljes terület mintegy 3,5 ha. Az épületek és kiszolgáló egységei az utóbbi évtizedekben folyamatosan megújultak.”<sup>1</sup>

2013-tól a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság fenntartásában működik az intézmény.

2 telephelye Kehidakustányban és Zalaapátiban található. „Az intézményekben azon krónikus pszichiátriai betegek ellátása történik, akik az ellátás igénybevételének időpontjában nem veszélyeztető állapotúak, akut gyógyintézeti kezelést nem igényelnek és egészségi állapotuk, valamint szociális helyzetük miatt önmaguk ellátására segítséggel sem képesek.”<sup>2</sup>

A székhelyen és a telephelyeken is eltérő a férőhelyek száma.

„Székhely: Pszichiátriai betegek otthoni férőhelyek száma: 60 fő

Fogyatékosok otthoni férőhelyek száma: 20 fő

Telephelyek:

Boróka Otthon Zalaapáti, Deák F. u. 3.

Pszichiátriai betegek otthoni férőhelyek száma: 84 fő

Domb Otthon Zalaapáti, Deák F. u. 7.

Pszichiátriai betegek otthoni férőhelyek száma: 130 fő

Olajág Otthon Kehidakustány, Kúria u. 7.

Szenvedélybetegek otthoni férőhelyek száma: 20 fő

Szenvedélybetegek rehabilitációs intézménye férőhelyek száma: 24 fő ”<sup>3</sup>

## 2. Napjaink társadalmi/üzleti környezete, a zajló változások és jövőkép

Ebben a vázlatpontban elsőként a mai magyar társadalmat érintő legfontosabb problémákat vetem fel. Ilyen például a munkanélküliség, a demográfiai szegénység és az elöregedő társadalom, valamint a tömeges külföldre vándorlás problémája.

A későbbiekben pedig az üzleti környezet kapcsán az automatizált rendszerekről és a munkahelyi környezetről lesz szó.

---

<sup>1</sup> <http://fagyongyotthon.hu/index.php/intezmenyunk/bemutatas>

<sup>2</sup> <http://fagyongyotthon.hu/index.php/szolgalattasok/teritesmentes-szolgalattasok>

<sup>3</sup> <http://fagyongyotthon.hu/index.php/intezmenyunk/bemutatas>

A rendszerváltás óta nagymértékben megváltozott az egész ország életformája.

A gazdasági életben végbement változások mellett (a tervgazdálkodást felváltotta a piacgazdaság) a társadalom szerkezete is jelentősen megváltozott. A munkanélküliség problémája ettől az időszaktól kezdve egyre csak nőtt, és még a mai napig sincs megfelelően kezelve a helyzet.

## 2.1. Munkanélküliség

Elsőként a fogalom tisztázásával kezdeném. „A munkanélküliség definíció szerint az a helyzet, amikor valaki a munkaerőpiacon hosszabb ideig nem talál számára elfogadható munkát”<sup>4</sup>

Egy másik meghatározás szerint: „azok a személyek tekinthetők munkanélkülinek, akik (a meghatározott) referencia idő alatt nem állnak alkalmazásban, de munkavégzésre alkalmasak, és aktív erőfeszítéseket tesznek azért, hogy munkát találjanak”<sup>5</sup>

Három nagy típusa van: az abszolút, a strukturális, és a frikcionális, vagyis a súrlódásos munkanélküliség.

„Abszolút munkanélküliségről akkor beszélünk, amikor a munkaadók kevesebb állást kínálnak fel, mint ahányan munkát szeretnének vállalni. Mivel ennél a típusnál „abszolút nincs munkahely”, az egyéneknek csak kevés szerepe van az elhelyezkedésben, inkább arra kell felkészülniük, hogy lehet, hogy tartósan munka nélkül kell majd élniük. A strukturális munkanélküliség esetében nem az a baj, hogy kevesebb az állás, mint amennyire szükség volna, hanem az, hogy a kereslet és a felkínált állásoknak a szerkezete nem illik össze. Az össze nem illés a szakmai szerkezeten kívül létrejöhet regionális, nemi vagy pl. életkori okok miatt is.

A harmadik típus pedig leginkább azért jön létre, mert a munkavállalók nem kötődnek egész életükben egy munkahelyhez, és amikor váltanak, átmenetileg munkanélkülivé válhatnak a keresés idejére. Ekkor tehát nincs eltérés a keresleti és kínálati oldal között, csak azok a munkaerőpiacon nem találkoznak egymással. Ez a típus gyakran a munkavállalók saját

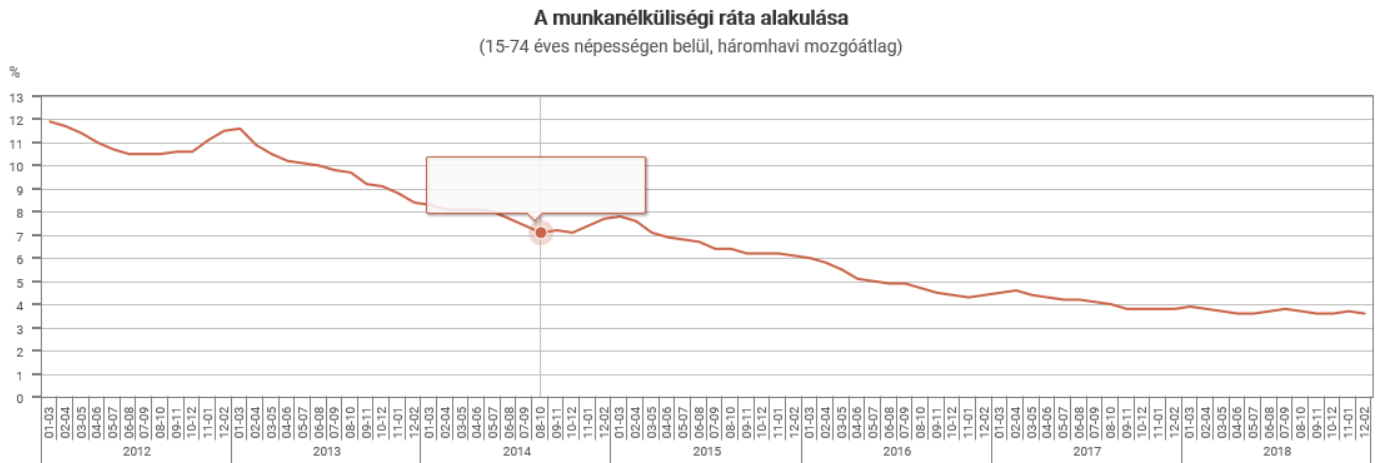
---

<sup>4</sup> Hajduska 2012: 119

<sup>5</sup> Haugen és Bregger, 1994; idézi: László és mtsai, 1998, 1. o.

elhatározása révén keletkezik, és mindenképpen van egy olyan pozitív kicsengése, hogy a munkaerő mobilis, a munkaerőpiac pedig rugalmas. Ebben az esetben nagyok az objektív elhelyezkedési esélyek, csak ritkán lesz tartós a munkanélküliség.”<sup>6</sup>

### 1. Ábra: Munkanélküliségi ráta<sup>7</sup>



A 2012 januárjában mért közel 12% visszaesett 2018 januárjára 8 százalékkal. 2019-es adatokat ugyan még nem közöltek, de a tendencia szerint ez évben is ez a ~4% stagnálni fog.

A kormány foglalkoztatáspolitikájának sikerességét további adatok is igazolják.

Az adócsökkentési program és a hatéves bérmegállapodás újból fellendítheti a munkaerőpiacot, ezzel tovább ösztönözve a munkavállalási hajlandóságot, másrészt csökkentve a magyar munkaerő kivándorlását külföldre.

<sup>6</sup> Bánfalvy, 2003

<sup>7</sup> <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun1902.html>

<sup>8</sup> <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun1902.html>

## 2.2. Demográfiai szegénység és az előregedő társadalom

A rendszerváltás óta eltelt időszak felméréseiből kiderül, hogy a több mint 10 évnek a gyerekek és a gyermeket nevelő családok a legnagyobb vesztesei.

„A 90-es évek közepén a szegénysorban élő csecsemők száma a duplájára nőtt, a gyesen, gyeden lévő nélkülözők aránya pedig 2000-ben, alig egy év alatt, tíz százalékkal emelkedett. A több gyermeket vállaló családoknál háromszor akkora a szegénység kockázata, mint a többi családnál. Miközben 1999-2000-ben a gyesen, gyeden lévők 17,1 százaléka élt a szegénységi küszöb alatt, addig egy év alatt 26 százalékra nőtt az arányuk.

1992-ben a csecsemőkorúak 16 százaléka, öt évvel később már több mint 30 százalékuk élt szegény családban. Az óvodáskorúaknál 14 százalékról 26 százalékra, az általános iskolásoknál pedig 12-ről 22-re nőtt a szegény gyermekek részaránya. Ráadásul a gyerekkori szegénység általában nem időszakos, hanem tartós állapot. Ugyanakkor az idős korcsoportoknál felére csökkent a szegénység aránya 1992 és 1997 között: a hatvanéveseknél tíz százalékról három százalékra, és számuk azóta is stagnál.”<sup>9</sup>

„Az öregedés kérdései a társadalom egésze számára jelentenek kihívást és az egész társadalmat teszik próbára.”<sup>10</sup>

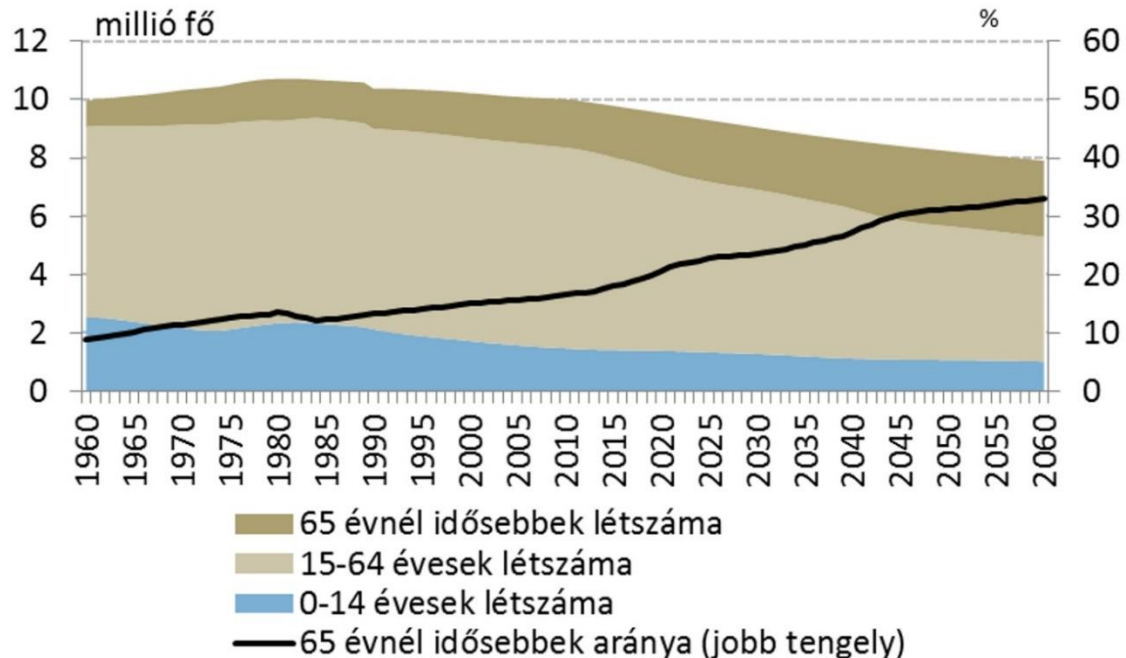
---

<sup>9</sup> <https://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/rendeszettarsadalomismeret-eletmod/szocialis-problemak-a-mai-magyar-tarsadalomban/napjaink-legkirivobb-szocialis-problemai-magyarorszagon>

<sup>10</sup> Simone de Beauvoir

## 2. Ábra: Korcsoport szerinti létszám eloszlás<sup>11</sup>

A magyar népesség korcsoportok szerinti létszáma,  
1960-2060



A népesség a születések, halálozások és vándorlások eredményeképp állandóan cserélődik, a nemzedékek váltakozása által időről időre frissül, megújul. Ezek tényezők szüntelenül módosítják a kormegoszlást.

A 21. század egy másik alapvető jelensége a születéskor várható élettartam folyamatos növekedése, a jóléti társadalmakban már régóta megfigyelhető az előregedés folyamata.

Az átlagéletkor javulása egyértelműen az egészségügyi ellátások fejlődésének, sikerességének köszönhető. Ez a tendencia leginkább a fejlettebb országokra jellemző, viszont a születések száma ezzel nem arányosan növekszik, hiszen a mai fejlett társadalmakban nagymértékben csökkent a gyermekvállalások száma. Jelentős százaléka a házastársaknak, kapcsolatban élőknek egyáltalán nem vállal gyermeket, így az egészségügy fejlődése mellett ez a másik ok, ami az időskorúak társadalmon belüli számának növekedéséhez vezet.

<sup>11</sup> <https://szamvarazs.blogspot.hu/>

Az elmúlt néhány év alacsony születésszáma nem volt képes rá, hogy kompenzálja a halálozások számát, így a magyar népesség évi átlag 35 ezer fővel csökkent. (MNB 2016. decemberi Növekedési jelentésének adatai szerint)

Az UNFPA tanulmánya szerint az idősek aránya minden más társadalmi csoportnál nagyobb mértékben növekszik, és 30 év múlva akár elérheti a 2 milliárdot is. Ezt jelenti a demográfiai öregedés. Amikor erről beszélünk, fontos megjegyezni, hogy a várható élettartam növekedésével, az egészségi állapot javulásával az időskor alsó határa is felfelé tolódik. Például ma 60 évesnek lenni társadalmilag mást jelent, mint 50 évvel ezelőtt jelentett, és mást, mint amit feltehetően 50 év múlva jelenteni fog. De milyen hatással van ez a jelenség a mai társadalmunkra? Milyen hatással lesz 50 év múlva?

Bár az idősödő munkavállalók egészségügyi szempontból még aktívnak tekinthetők, mégis elkezdhetnek kialakulni náluk olyan korlátozó komponensek, mint a színtévesztés, a hallás és látás romlása, a kézremegés, vagy egyéb szervi, érzéki kórság is jelentkezik. A testi öregedés hatására megváltozik az egyén terhelhetőségének mértéke, munkájának precizitása, minősége csökkenhet.

A munkaerő kínálat változása hosszútávon a gazdasági növekedésre jelentős hatást gyakorolhat. Tehát lényeges kérdés, hogy a Magyarországon zajló demográfiai öregedési folyamatok mennyiben fogják befolyásolni a jövőbeli gazdasági növekedést.

#### a. Külföldre vándorlás- a fiatalok migrációja

Magyarországon évtizedek óta probléma a fiatalok tömeges kivándorlása a környező országokba. Ennek okait lehetne sorolni: a jobb megélhetés reménye egy másik országban egyértelműen fő indoknak számít, ezenkívül ott van még a vidék hanyatlása, a nyugat ideálként való kezelése. Beszélhetünk Németországról, az Egyesült Királyságról, az északi, vagy a tengerentúli országokról, a fiatalok vonzóbbnak találják ezekben az országokban az életkörülményeket, a béreket, az egész társadalmi légkört. Kimennek dolgozni akár nyelvtudás, és képzettség nélkül. Általában mosogató, konyhai kisegítő, takarító munkakörökben tudnak elhelyezkedni, ám így is magasabb lesz a bérük, mintha itthon helyezkednének el. Gond nélkül hátrahagynak mindent, hiszen nem köti őket ide a hazaszeretet, a magyar kultúra.



A jelenség mostanra érte el csúcspontját, és globális problémává vált. Ez az elvándorlás azonban nem az utóbbi években kezdődött. Az Unión belüli munkaerő áramlás szabadságának lehetősége adta a kezdőlökést, viszont akkor még nem öltött ekkora méreteket, mint manapság.

Különösen érzékeny pont ez a politikában is, a kormány igyekszik azt kommunikálni, hogy a helyzet nem is olyan vészes, mint azt gondoljuk.

Az EUROSTAT hivatalos adatai szerint 2015-ban 99 ezren hagyták el az országot, 2016-ban valamivel csökkent ez a szám, „csak” 85 ezren döntöttek úgy hogy külföldön próbálnak megélni. A mérések csak becslések, hiszen a kivándorlást leginkább a befogadó országok statisztikáiból lehet mérni, illetve sok az olyan munkavállaló, akit nem regisztrálnak be külföldön, például ha csak idegymunkára utazik ki. Az ebből fakadó munkaerőhiány érzékenyen érinti a hazai piacot, leginkább a mikro-, kis- és középvállalkozásokat.

„A Publicus Intézet kutatása szerint a megkérdezetteknek átlagosan majdnem hat közeli családtagja, vagy ismerőse vándorolt külföldre, és lényegében ugyanennyien vállalnak tartósan munkát külföldön. Szintén ebből a kutatásból derült ki az is, hogy nagyságrendileg 1,2 millió fő tervezi, hogy a jövőben külföldön vállal munkát - a fiatalok körében különösen magas, majd' 40 százalékos ez az arány; ez nagyjából 530 ezer főt jelent.”<sup>12</sup>

Amíg ez a helyzet nem változik radikálisan, addig nem is lehet bizakodni abban, hogy a fiatalok, akik építhetnék a jövőt, és a szakképzett munkaerő itthon marad. És hogy mivel lehetne megoldást nyújtani erre a problémára? Elsődlegesen kormányzati szinten kellene új aspektust nyújtani a fiataloknak, hogy itthon maradjanak. Emellett a munkaerőpiacon is a cégeknek is új eszközöket kell bevetniük, hogy maradásra bírják a már meglévő dolgozóikat, pláne akkor, ha új munkaerőt akarnak felvenni.

---

<sup>12</sup>[https://hirtv.hu/ahirtvhirei\\_adattar/hosszu-evek-alatt-tudna-csak-hazahozni-a-kulfoldon-elo-magyarokat-a-kormany-2461928#](https://hirtv.hu/ahirtvhirei_adattar/hosszu-evek-alatt-tudna-csak-hazahozni-a-kulfoldon-elo-magyarokat-a-kormany-2461928#)

## b. Automatizált rendszerek, munkahelyi környezet

A munkaerő-piaci változásokra lehetetlen felkészülni, reagálni pedig gyakran nehéz, holott a vállalat sikeressége múlhat a minél gyorsabb reakcióidőn. A munkaerőhiány miatt pedig fontos átgondolni, hogy milyen trendekre kell figyelni, mik az újdonságok, amik relevánsak lehetnek a magyar piacon is. Jelenleg számtalan újdonság segíti mind a munkaadót, mint a munkavállalókat, ezek közül csak néhányat említenék: az automatizáltabb rendszerek, mesterséges intelligencián alapuló eszközök, mobilabb munkavállalók.

A munkaerőhiány következtében a vállalatok kénytelenek vagy túlterhelni az alkalmazottaikat, vagy bevezetni minél több automata rendszert, ami bizonyos részekben segíti a vállalat működését. Az automatizált munkavégzés kapcsán a különböző ágazatok közül elsőként kerültek fókuszba az adminisztratív feladatokat ellátó programok, hiszen ezen a területen több olyan elkerülhetetlen munkafolyamattal találkozhatunk, amelyek jelentős energiát és időt vesznek igénybe.

A vállalatoknál nagyszerű lehetőséget látnak a számviteli automatizációban, hiszen az ez által használatba kerülő digitális rendszerek képesek arra, hogy felszabadítsák az erőforrásokat és a munkatársak magasabb szintű, nagyobb értéket teremtő folyamatokat lássanak el. Amellett, hogy a program biztosítja a hatékonyabb munkavégzést, kiküszöböli az esetleges emberi hibákat és mulasztásokat, sőt, mi több, költségeket is megtakarítanak a cégeknek, miközben a döntések meghozatalát és az értékítéletet továbbra is a dolgozók szakértelmére bízzák.

Például az asszisztensi pozícióban dolgozók számára könnyebbség lenne, ha a monoton feladatok helyett összetettebb munkákat láthatnának el, vagy nem kellene túlórázniuk a sok papírmunka miatt. Ám a modernizációnak nem csak pozitív hatásai vannak, hanem számolnunk kell azzal is, hogy ha a jövőben elterjednek az emberi munkát helyettesítő programok, gépek, robotok, akkor „fel kell vennünk velük a versenyt”, vagyis fejlesztenünk kell az emberi készségeinket.

A Budapesti Metropolitan Egyetem docense, Dr. Király Zsolt elmondása szerint olyan készségeket kell elsajátítanunk, fejlesztenünk magunkban, amiket nem pótolhat egy robot a jövőben.

„Hamarosan korábban soha nem látott mértékben lesznek fontosak az úgynevezett „soft skillek”, az érzelmi és társas intelligencia, valamint a vállalkozói attitűd olyan kulcselemei,

mint az önálló döntéshozatal, a bizonytalanságtűrés, a kockázatvállalást, az önmenedzselés vagy az agilitás, mivel hosszú távon ezek fognak megkülönböztetni minket a robotoktól.”<sup>13</sup>

Összegezve:

A cégvezetők jelenlegi feladata még a munkaerő megtartása, amihez viszont egyre több eszközre és technikára lesz szükségük. Viszont, ha ezek a technikák bejártatodnak, és fejlődnek, a jövőre nézve a kocka megfordulhat, és a munkaerőnek kell igyekeznie, hogy ne veszítse el munkáját egy automatizált rendszerrel szemben.

### 3. Kitekintés a HR szakma jövőjére a környezettel összefüggésben

A human resources, vagyis az emberi erőforrás menedzsment (továbbiakban: HR) mint vezetési irányzat a múlt század'60-as éveiben lépett a nagymértékű fejlődés útjára, annak következtében, hogy rájöttek a vállalati szakemberek, hogy a hagyományosan „csak” pénzzel való ösztönzés nem elég ahhoz, hogy növelje a dolgozók teljesítményét. A mai világ egyre gyorsuló változásaihoz gyors reagálás, megfelelés szükséges.

A munkaerőpiacon csökkenő tendenciát mutat az érdeklődés a monoton munkák iránt, így érdemes a cégeknek elgondolkoznia azon, hogy szabad-e, lehet-e embereket hosszú ideig egyhangú munkán foglalkoztatni. A másik fő kérdés a dolgozók motiválása, ösztönzése. Hogy lehetne minél kevesebb költséggel termelékenység-növekedést elérni a dolgozókkal szemben, sőt, mindezt úgy elérni, hogy közben munkavállalók elégedettek és lojálisak legyenek a vállalat iránt.

Ezen célok ellátására, problémák megoldására a HR osztálynak kell készen állnia.

Ám nem minden vállalatnál létezik külön személyzeti részleg. Általában a kevés embert alkalmazó mikro-és kisvállalkozásoknál a személyi jellegű dolgokban a cégvezető intézkedik. 10-15 fő alkalmazásakor ez a módszer még tud működni. A középvállalkozásoknál már változó, van hogy 1-2 megbízott alkalmazott látja el a személyzeti feladatokat. Multiknál viszont, ahol több száz embert foglalkoztatnak, ott elengedhetetlen külön osztályt fent tartani e célra.

---

<sup>13</sup> Dr. Király Zsolt

De hogy ítélik meg manapság a dolgozók a HR-t?

Amelyik cégnél van ilyen osztály, és a munkavállalók érzik, látják, hogy a HR értük és nem ellenük van, ott a megítélése általában pozitív. Nyilvánvalóan ehhez kell az ott dolgozók szakmai felkészültsége, átérző képesség, vagyis empátia, és humánus bánásmód. Kell egy olyan szemlélet, ami szerint a HR nem csak a vezetők céljait szolgálja, hanem ha kell, kiáll a dolgozók jogaiért, igazságáért a menedzsmenttel szemben is.

Van ahol a cég alkalmazottai negatívan ítélik meg a HR tevékenységét, mert nem értik meg hogy miért van rájuk szükség egy vállalat működtetésében. Ha el is fogadják, hogy szükség van rá egy bizonyos dolgozói létszám felett, akkor is azt gondolják, hogy bürokratikus adminisztratív feladatokat lát el.

Ilyenkor mutatkozik meg, hogy mi hiányzik: a kellő mértékű kommunikáció, a visszacsatolás, a humánus ügyintézés, a bevonás, a pro aktivitás, a következetesség.

Mostanában egyre több fiatal választja a HR szakot a felsőoktatásban. Többségben lányok, akik azért választják ezt a szakmát, mert emberekkel szeretnének foglalkozni. Azonban a HR-hez hozzátartozik a menedzsment rész is. Ami pedig üzlet, és nem gondoskodás. Elengedhetetlen tulajdonsága a HR-nek a gondoskodás, de ahhoz, hogy a szervezeti stratégiaalkotók között foglalhasson helyet, más kompetenciák is szükségesek. Egy személyzetisnek képesnek kell lennie a felső vezetők között is kiharcolnia javaslatainak elfogadását. Persze ehhez meggyőzőnek kell lennie. A javaslat pedig akkor lesz meggyőző, ha a HR-es legalább annyira vagy még jobban ért az üzlethez, mint amennyire a gondoskodáshoz.

A HR jelenlegi legégetőbb problémája a munkaerőhiány. Az, hogy ez a probléma ilyen mértékeket öltött, bizony a cégvezetőknek is nagy fejtörést okoz. Ez segít abban, hogy a HR szerepe megnőjön, és a cégvezetés más szemmel tekintsen a régebben csak HR-esnek minősített problémákra. Nagyon sok minden zajlik egyszerre egy vállalat életében, egyre gyorsabban változnak a munkavállalói elvárások, mindenközben egyre nagyobb a szakadék az egy szervezetben dolgozók életkora között. Több generáció dolgozik párhuzamosan egyszerre, ami feszültségeket szíthat minden területén a vállalatnak. Ezeket a konfliktusokat a HR-nek kell kezelnie és megoldania. Például a Z generáció teljesen más látásmóddal, értékrenddel lép be a munkaerőpiacra, mint a több tíz évvel idősebbek. Ez a generáció mást keres, mint az előzőek. Nem csupán a bér motiválja őket, hanem elsősorban célt, küldetést keresnek. Fejlődési

lehetőségekre vágnak, és elismerésre. Fontosabb a munkahelyi környezet, a kollegák egymáshoz való viszonyulása, a légkör, mint az, hogy hányas számmal kezdődik a fizetésük. Ehhez a mentalitáshoz az idősebbek nincsenek hozzászokva, ez pedig belső problémákhoz vezethet, mint például, hogy a munkaerőhiány miatt a cégek rá vannak kényszerítve, hogy többet fizessenek a belépő Z generációs munkatársaknak, mint amennyit eddig fizettek egy új belépőnek. Ez komoly bérfeszültségeket kelt, a régebbi dolgozók igazságtalannak gondolhatják, ha egy fiatal annyit, vagy akár többet keres, mint ők.

Az emberek sokkal mobilabbak lettek, ehhez a vezetőknek is alkalmazkodniuk kell. Időt, energiát és pénzt kell fektetniük a munkatársak fejlődésébe és célt kell adni nekik. A HR-nek ebben is segítenie kell a menedzsmentet, és együtt kell működniük a hatékonyabb eredmény érdekében.

„Az elkövetkező öt évben a vállalati világban a HR fog keresztülmenni a legnagyobb forradalmon”<sup>14</sup>

A fent említett idézet legmeghatározóbb oka a technológiai fejlődés.

„Egyre gyorsabb az üzleti élet üteme, a változás lassan állandóvá válik, és olyan területekről is érkezik kihívás a vállaltok számára, amit pár éve még nem is tartottak figyelemre érdemesnek. Ezek a folyamatok minden iparágban más ütemben jelentkeznek, a technológiai szektorban a legnagyobb a nyomás, de nincs olyan cég, akármilyen hagyományos piacon is legyen, amire nincsenek hatással. Míg régebben a HR egy szolgáltató, adminisztratív, és végrehajtó szerepet töltött be, mára a változás, és a hosszú távú stratégia motorja kezd lenni. A munkaerő tervezés, üres pozíciók betöltése, az elkötelezettség növelése nagyságrendekkel fontosabb lett, mint eddig bármikor. Sokan azt mondják, a HR eltűnik. Egy része automatizálódik, eltűnnek a munkaügyisek, helyüket átveszi a mesterséges intelligencia.

A technológiai fejlődés okozta versenykihívások mellett a technológia a HR szakma bevett gyakorlatait is átalakítja. Ma már applikációk garmada áll a HR-esek rendelkezésére, hogy megkönnyítsék életüket. A video interjú már szinte a múltnak tűnik azon megoldások mellett,

---

<sup>14</sup> Grant Freeland

amik már az interjú értékelését is elvégzik mesterséges intelligenciával, és 100 jelentkezőből már csak 5 vesz részt valódi emberrel folytatott interjún.

Az unalmas, papír alapú, lineáris önéletrajz egyre inkább a múlté, helyét komplex rendszerek veszik át, amelyek a rendelkezésre álló hatalmas adatmennyiségből kibányásszák, melyik munkavállaló lehet potenciálisan érdekes egy cégnek, milyen képességekkel rendelkezik, mik a mozgatórugói. Hálózatfigyelő robotok értékelik a munkatársak kontribúcióját, és egész cégeket húznak fel a teljesen forradalmian új, blockchain alapon működő szervezet strukturálásra.

De léteznek olyan programok is, amelyek a dolgozók ritmusát, adatait figyelve megállapítják, hogy kik esélyesek felmondani a következő fél évben, kik elégedetlenek.”<sup>15</sup>

„Léteznek ma már az úgynevezett chatbotok, amik a beszélgetés közben pár egyszerű kérdéssel megszűrik a jelentkezőket szóhasználat alapján, vagy következtetnek az illető jellemére. Alkalmazások, amik automatikusan időpontot egyeztetnek a jelöltekkel, vagy konferencia telefonhívás segítségével részt vesznek a megbeszéléseken, amiről feljegyzést készítenek és automatikusan elküldik a megbeszélés végétével. „<sup>16</sup>

Összegzésképp:

Véleményem szerint a HR munkatársaknak a jövőben lesz egy újfajta feladatuk az előzőek mellett: a változások menedzselésében lesz nagy szerepük, azért hogy a szervezetet, és annak vezetőit felkészítse, és segítse az állandó változásokban. Ez a szerep sokkal előremutatóbb, stratégiaiabb, inspiratívabb, mint az eddigiek.

Egyelőre azonban minden innovációs megoldásban van valami közös:

Az emberi tényezőt nem lehet teljesen kihagyni belőle. Bármennyire is automata és intelligens egy program, és el tudja látni az adott feladatot beprogramozott módon, akkor sem tudja pótolni az emberi kreativitást, átérző készséget, helyzetfelismerő képességet. Így továbbra is szükség lesz emberi erőforrásra, viszont valamivel könnyebb lesz a dolguk az automatizált rendszerek segítségével.

---

<sup>15</sup> <https://www.origo.hu/gazdasag/20181017-hr-fest-origo-toth-gergely-a-hr-jovoje.html>

<sup>16</sup> [https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/lepest-tud-tartani-a-hr-szakma-a-technologiaival/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/lepest-tud-tartani-a-hr-szakma-a-technologiaival/)

#### 4. A keresés és kiválasztás folyamata, módszerei

Amikor a szervezetben új munkakört hoznak létre, vagy megüresedik egy már meglévő, akkor a HR feladata, hogy új kollegára tegyen szert. Két féle munkaerőpiac létezik: a nyílt és a zárt. A nyíltat jelentik azok a nyilvánosan közzétett álláshirdetések, amik megjelennek különböző felületeken, például interneten, rádióban, újságokban, stb. A zárt pedig azokat a pozíciókat tartalmazza, amik nem kerülnek nyilvános meghirdetésre.

Sok esetben a cégek szeretik belülről megoldani az üresedéseket. Meghirdetik az üres pozíciókat a dolgozók között is: beteszik a belső hírlevélbe, kiírják a faliújságra.

Ez mindkét fél, a cég és a dolgozók számára is előnyös lehet. A dolgozók részéről, ha a cégük karrier-és fejlődési lehetőséget, kínál nekik, az erősíti a lojalitásukat, elköteleződésüket a cég iránt, valamint motivációt is jelent számukra például a továbbképzéseken való részvételhez. A vállalat részéről pedig biztonságosabb megoldás, hiszen már ismerik a jelentkező képességeit. Ez az út még költséghatékonyabb is a vállalat számára, hiszen nem kell a hirdetésekre költeni. Amikor kinevezéssel, lefokozással, vagy csak másik részlegre való átcsoportosítással pótolják a hiányzó munkaerőt akkor nem lehet kibújni a kiválasztási folyamat alól, hiszen a kiválasztott személy helyére is kell új ember.

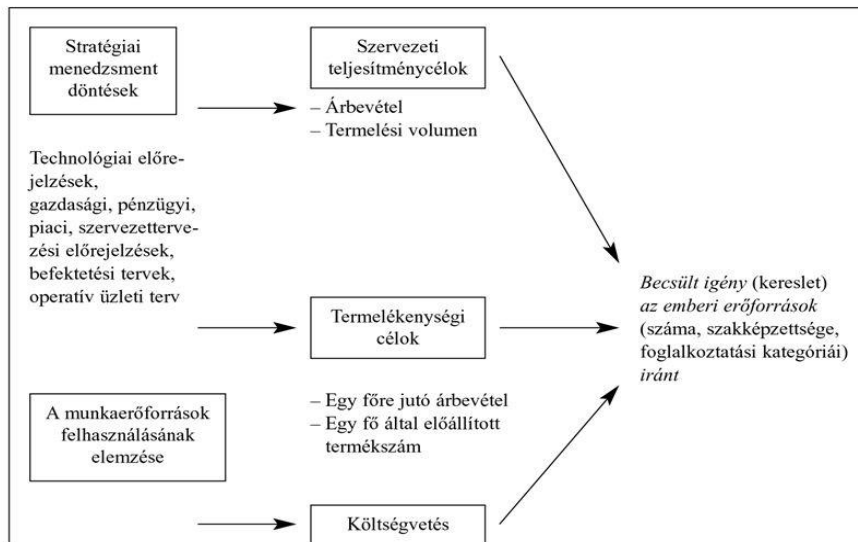
A pozíciók saját emberekkel való feltöltésének vannak hátrányai is, ilyen például hogy mivel kevesebb jelentkező közül válogathat a cég, így nincs lehetősége munkaerő-piaci összehasonlításra. Ezen kívül a régebbi alkalmazott a már megszokott rutin szerint dolgozik, akár egy új munkakörben csökkenhetnek a kreatív ötletei. Vigyázni is kell vele, nehogy szimpátia alapján kerüljön kinevezésre az új ember, hiszen a munkahelyi pletykák gyorsan terjednek. És ha a főnök kedvence kapja az új állást, az megkeserítheti a későbbi munkahelyi légkört. Ezzel szemben egy belsős már kívülről-belülről ismeri a céget, tisztában van az elvárásokkal, azonosult a cég nézeteivel, célkitűzéseivel.

A külső toborzás esetén a procedúra több időt vesz igénybe. A toborzás célja az üres munkaposztokra való potenciális munkavállalók felkutatása és megnyerése. A pályázók meghallgatása hosszabb, mivel több lehet a jelentkező, és több szempontból kell vizsgálni őket. Egy-egy vérfriessítés, új dolgozó új lendületet adhat a cégnek, mivel új nézőpontból közelíthet a feladatokhoz. Sok különböző módja lehet annak, hogy választják ki az új munkaerőt a cégek. Több lépést foglal magába a kiválasztási folyamat, aminek lényege, hogy milyen szűrőkön megy általában keresztül egy jelölt a jelentkezéstől a pozíció elnyeréséig, majd a munkába állásig.

Az első lépés a cég részéről magának a munkaerőigény meghatározása.

### 3. Ábra: Munkaerő-kereset meghatározása<sup>17</sup>

## Munkaerőigény (kereslet) meghatározása



A felvételi követelmények meghatározását, illetve a munkaköri leírások elkészítését követően már megkezdődhet a toborzás folyamata.

Kiküldik a hirdetéseket, és várják a jelentkezőket. Az állásportálok a legnépszerűbb hirdetési oldalak, amiken keresztül közvetlenül tud pályázni a jelentkező az állásra.

<sup>17</sup><https://slideplayer.hu/slide/2190377/>



<b>1. Pályázati anyag</b> <b>( Önéletrajz, motivációs levél, mellékletek)</b>	<b>6. Értékelő Központ ( AC)</b>
<b>2. Referencia anyagok</b>	<b>7. Egészségi állapot</b>
<b>3. Tesztek</b>	<b>8. A szakvélemény</b>
<b>4. Interjú (személyes, telefonos, skype)</b>	<b>9. A döntés</b>
<b>5. Próba munkanap</b>	<b>10. Utóhang</b>

#### 4. Ábra: Felvételi folyamat lépései- saját szerkesztés

A pályázati idő lejártá után az HR-esek feladata a beérkezett önéletrajzok feldolgozása.

A pályázati anyag rendszerint az alábbiakból áll: kísérőlevél, önéletrajz, motivációs levél, mellékletek: erkölcsi bizonyítvány, referenciapapírok, kért igazolások, különféle dokumentumok.

Már ezek tartalmából, felépítéséből szűkíthető a jelentkezők köre, és leszűrhetők a fontos szempontok a szakmai tapasztalatokra, képességekre vonatkozóan. A beadott pályázat megfogalmazása, külleme árulkodik a pályázó személyiségéről is. Például súlyos helyesírási hibák vétése, vagy a hanyagul megfogalmazott motivációs levél, a nem megfelelő hangvétel már sokat elmond a jelentkezőről, még látatlanban is.

Az összes pályázat áttekintése után a megfelelőnek tűnő jelöltek a HR-es elkezd behívni a személyes interjúra.

A személyes interjúnak sok fajtája van. Az, hogy melyiket alkalmazza a cég, több tényezőtől is függ, például hogy mennyi idő áll rendelkezésükre, mekkora a költségigénye a folyamatnak, stb.

Az interjú során olyan egyéni jellemzők is mérhetők, amelyek más módszerekkel nem, pl. tárgyalási szint és stílus a valós életben, verbális és nonverbális jelek alkalmazása, érdeklődés, kíváncsiság érzékeltetése stb. Az interjú lényege tehát, hogy a jelölt személyes „varázsát” a munkaadó megvizsgálja.

Általában kétféle interjút különböztetünk meg: a bemutatkozó beszélgetést, aminek célja a jelölt személyiségének megismerése, valamint a felvételi elbeszélgetést, ami a munkaposzt szakmai tartalmával kapcsolatos diskurzust jelenti.

Hazánkban leginkább jellemző interjútipusok a strukturált, páros, panel interjúk, egyre több cég alkalmazza az úgynevezett AC (Assessment Center) módszert, de akár munkakörtől függően stressz interjúknak is gyakran alávetik a jelentkezőket.

A strukturált interjú során az interjúztató előre kigondolt kérdésrendszert használva igyekszik megtudni minél többet a jelöltről. Előnye, hogy minden jelentkező azonos kérdéseket kap, így azonos esélyekkel indulnak. Hátránya, hogy nehezebb kötetlen beszélgetést kialakítani. Az önértékelésre vonatkozó kérdések mellett a tapasztalatokra, célokra is jellemzően rákérdeznek.

Az úgynevezett AC - Assessment Center- (magyarul értékelő központ) során feladatok, szituációk megoldása közben vizsgálják a jelölteket. A lényege, hogy öt-hat pályázót mérnek fel egyidőben, összetett feladatokkal egy teljes napon át. Vizsgálják a viselkedésüket, hozzáállásukat, csoport esetén a csoportban elfoglalt szerepüket, stb. Előkerülnek a domináns vagy beosztotti szerepek, esetleg az alkalmazkodási hajlandóság, meggyőző képesség, hogy hogyan viselkednek csapatban dolgozva, hogyan reagálnak a váratlan, stresszes helyzetekre. Pályakezdők esetén szintén ritka, és leginkább speciális munkaköröknél szokták ezt a formát alkalmazni. Az Assessment Centernek sok más feladat is része lehet, attól függően, milyen jellegű pozícióra keresnek új munkatársat. Értékesítői munkáknál például előfordul ügyfélkezelés, prezentáció, értékesítési helyzet szimulálása vagy egy feladat megoldása csoportban.

Stressz-interjúkról sokat lehet hallani, mert állásinterjúk legkeményebb formája, ám csak ritkán alkalmazzák a munkáltatók. Ilyenkor az interjúztató ki akarja zökkenteni a jelöltet az előre betanult, rutin szerepből, ha tudni akarja, hogyan reagál gyorsan változó feltételekre, vagy hogyan kezeli a problémás helyzeteket.

Jellemzően olyan munkaköröknél fordulhat elő, ahol aktív ügyfélkezelés folyik, esetleg gyakoriak a konfliktushelyzetek. Nem etikus, hogyha például egy adminisztrátor állás esetében alkalmazzák vagy bármilyen olyan pozícióban, ahol a jelöltnek nem kell a későbbiekben emberekkel foglalkoznia és magas szintű stresszhelyzeteket kezelnie.

Panel interjúknál általában 2-3 beszélgetőpartner ül a jelölttel szemben, ami nem előnyös, hiszen vizsgahelyzetet teremt, ami az amúgy is izguló jelentkező számára csak még inkább stresszes helyzetet idéz elő.

A panelinterjú előnye a munkáltató számára az, hogy nem egy ember véleményétől függ a döntés, háttérbe szorulnak a személyes érzések, akár szimpátia, akár ellenszenv. A pályázó

szemszögéből ugyanez pedig előnyt jelent, hiszen nem egy ember véleménye alapján történik a megítélése.

Az azonos kvalitású jelöltek közti döntés során végül a személyes szimpátia a végső érv.

## 5. Bérkalkulációk

A közalkalmazotti szférában dolgozók bérezése nem egyéni megállapodáson alapszik, hanem egy úgynevezett bértáblában van meghatározva fix összegben. Ebben a táblában két szempont szerint osztályoznak: a közalkalmazotti jogviszonyban ledolgozott évek száma és az iskolai végzettség szerint.

„A közalkalmazotti bértáblát anno 1992-ben azért találták ki és azért állították össze ilyen sok „rubrikából” hogy érdemeik szerint kellően differenciálni tudják a dolgozók fizetését. Fokozatosan növekedve 14 kategóriával különböztették meg a tapasztalatot és 10 kategóriával az iskolai illetve szakmai végzettséget. A közalkalmazotti bértáblát 11 éve – 2008-ban – módosították utoljára és fizetési alapértékei azóta sem változtak.

2017-ben ugyan hozzáadtak még három fizetési fokozatot – 3 sort – a nyugdíjkorhatár fokozatos emelkedése miatt. Jelenleg 10 – betűvel jelzett – fizetési osztályból, és 17 – számmal jelölt – fizetési fokozatból áll a közalkalmazotti bértábla.

Ez ugye elvileg 170 különböző illetmény összeget jelenthetne. Gyakorlatilag viszont a 170 változóból 129 “érvénytelen” mert alacsonyabbak, mint a 2019-es minimálbér illetve a garantált bérminimum. Ez a mostanra felülírt, túlhaladott rész a bértáblának nem kevesebb, mint 76%-a!”<sup>18</sup> „A kormányrendelet szerint a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló részére megállapított alapbér kötelező legkisebb összege (minimálbér) a teljes munkaidő teljesítése esetén 2019. január 1-jétől havibér alkalmazása esetén 149 000 forint. A legalább középfokú iskolai végzettséget, illetve középfokú szakképzettséget igénylő munkakörben foglalkoztatott munkavállaló garantált bérminimuma a teljes munkaidő teljesítése esetén 2019. január 1-jétől havibér alkalmazása esetén 195 000 forint. A rendelet hatálya minden munkáltatóra és munkavállalóra kiterjed, ideértve a költségvetési szervet és az azzal közalkalmazotti jogviszonyban állókat is. Ahol a rendelet alapbért említ, azon közalkalmazotti jogviszonyban állók esetében illetményt kell érteni.

---

<sup>18</sup> [https://www.mosthallottam.hu/hasznos\\_info/kozalkalmazotti-bertabla-2019-ben/](https://www.mosthallottam.hu/hasznos_info/kozalkalmazotti-bertabla-2019-ben/)

A közalkalmazotti fizetési osztályok első fizetési fokozata szerinti garantált illetmények összege, valamint a fizetési fokozatokhoz tartozó legkisebb szorzószámok táblája (amelyet szokásosan, ismét a költségvetési törvény tartalmaz) idén sem változott.

A Kjt. 66. § (9) bekezdése szerint a közalkalmazottat garantált illetményként legalább a kötelező legkisebb munkabérnek, középfokú vagy magasabb iskolai végzettséget, illetve középfokú vagy magasabb szakképzettséget igénylő munkakör betöltése esetén a garantált bérminimumnak megfelelő összeg illeti meg.

Ennek megfelelően a közalkalmazotti bértábla 2019-ben a következőképp néz ki:<sup>19</sup>

### 5. Ábra: Közalkalmazotti bértábla 2019<sup>20</sup>

Fizetési fokozatok	Fizetési osztályok									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft
2	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft
3	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft
4	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft
5	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	198 533 Ft
6	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	210 120 Ft
7	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	197 735 Ft	219 390 Ft
8	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	208 385 Ft	229 046 Ft
9	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	216 905 Ft	238 703 Ft
10	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	202 020 Ft	225 425 Ft	248 359 Ft
11	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	210 438 Ft	233 945 Ft	258 015 Ft
12	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	218 855 Ft	242 465 Ft	267 671 Ft
13	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	200 978 Ft	227 273 Ft	252 405 Ft	278 486 Ft
14	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	196 115 Ft	208 915 Ft	235 690 Ft	262 345 Ft	289 301 Ft
15	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	203 435 Ft	216 853 Ft	244 108 Ft	272 285 Ft	300 116 Ft
16	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	210 755 Ft	224 790 Ft	252 525 Ft	282 225 Ft	310 931 Ft
17	149 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	195 000 Ft	218 075 Ft	232 728 Ft	260 943 Ft	292 165 Ft	321 746 Ft

Ezek a táblázatok nem számolnak a közalkalmazotti bérkompenzációval, illetve más egyéb olyan illetményelemekkel, mint például az egyéb rendszeres pótlékok, a munkáltatói döntésen alapuló illetményrész, illetménynövekedés, így a tényleges bruttó összeg eltérhet az itt láthatóktól.

<sup>19</sup> [https://szmdsz.blog.hu/2019/01/02/2019\\_január\\_1-jen\\_a\\_bertablak\\_is\\_valtoznak](https://szmdsz.blog.hu/2019/01/02/2019_január_1-jen_a_bertablak_is_valtoznak)

<sup>20</sup> [https://szmdsz.blog.hu/2019/01/02/2019\\_január\\_1-jen\\_a\\_bertablak\\_is\\_valtoznak](https://szmdsz.blog.hu/2019/01/02/2019_január_1-jen_a_bertablak_is_valtoznak)

Magyarországon egyre többen dolgoznak a közszférában, ám így is kisebb az aránya a versenyszférában dolgozókéhoz képest. „Nehéz pontosan meghatározni, hogy ki is számít közalkalmazottnak - ennek meghatározása országonként más és más -, attól még érdekes látni, hogy egyes európai országokban az alkalmazottak jóval nagyobb aránya dolgozik a közszférában, mint Magyarországon.

2016-ban az Európai Unió országaiban átlagosan 16 százalékos volt a közalkalmazottak részesedése. Ez az arány meglehetősen stabil volt az elmúlt bő másfél évtizedben: 2000 óta 15 és 17 százalék között mozgott. A közalkalmazottak közé sorolhatjuk a köztisztviselőket és más kormányzati alkalmazottakat (nemzeti, regionális és lokális szinten), valamint a fegyveres erőket is. Érdekes azonban megjegyezni, hogy nem minden tagállamban határozzák meg azonos módon, hogy ki is közalkalmazott: az oktatásban, egészségügyben dolgozók egyes országokban ide sorolandók, míg más országokban nem.”<sup>21</sup>

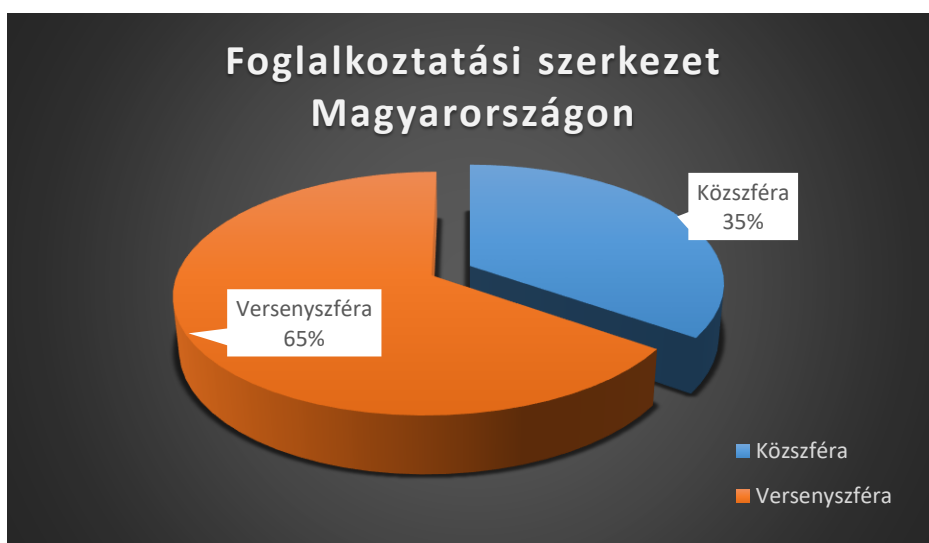
„Az aggregát bérsávokat megvizsgálva verseny és közszféra bontásában az alábbi megállapításokat lehet tenni. A 98.000-175.000 közötti sávban szignifikáns különbség van a verseny és közszolgálati szférában dolgozók arányában. Ez annak a jelenségnek tudható be, hogy ezen bérszínvonal mellett többnyire fizikai munkásokat alkalmaznak. A 175.000-300.000 Ft-os sávban a költségvetési szférában arányaiban többen részesednek, ugyanis ez a kategória már szellemi munkavégzést tartalmaz. Értelemszerűen a három legmagasabb bérsávba 300.000-500.000+ között a versenyszférában arányaiban többen részesülnek 20,4% vs. 10,1%.”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup><https://www.penzcentrum.hu/karrier/ennyien-dolgoznak-a-magyar-kozszeraban-tenyleg-tul-sokan-vannak.1068534.html>

<sup>22</sup><http://www.liganet.hu/page/88/artID/8020/html/kozszerfa-%E2%80%93-versenyszferfa-berszinvonalelemzes.html>

6. Ábra: Szemléltető ábra a közalkalmazásban és a versenyszférában dolgozók arányáról Magyarországon



Ábra: Saját szerkesztés <http://www.liganet.hu> alapján)

#### 7. Informatikai rendszerek támogató szerepe

Az intézet dolgozói közalkalmazott státuszban vannak, bérük számfejtése központosított illetményszámfejtéssel történik.

„A központosított illetményszámfejtés biztosítja az állami, valamint az önkormányzati költségvetési szerveknél foglalkoztatott

- kormánytisztviselők,
- köztisztviselők,
- közalkalmazottak,
- igazságügyi alkalmazottak,
- munkaviszonyban,
- hivatásos szolgálati jogviszonyban,
- hivatásos nevelőszülői jogviszonyban,
- munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban állók

személyi juttatásainak (illetmények és a jogviszony alapján járó egyéb juttatások), egészségbiztosítási ellátásainak (táppénz, GYED, terhességi gyermekágyi segély, baleseti táppénz), illetve a munkáltatókat terhelő közterheknek elszámolását.

A központosított illetményszámfejtés megvalósításának egyik kiemelt célja, hogy a közszolgálatban dolgozó munkavállalók illetményeinek egységes munkaügyi, információs, finanszírozási és ellenőrzési technológián alapuló rendszerrel történő számfejtésének köszönhetően az államháztartás legjelentősebb kiadási tételeként megjelenő személyi juttatásokról és közterhekről, illetve a létszámról megbízható információk álljanak rendelkezésre a tervezéshez, gazdálkodáshoz és beszámolóhoz.”<sup>23</sup>

Az intézmény fő informatikai rendszere az ún. KIRA, vagyis a Központosított Illetmény-számfejtési Rendszer. A Magyar Államkincstár online elérésű, központi adatbázisra épülő illetmény-számfejtő rendszere.

2015. november 1-jétől működik folyamatos fejlesztések mellett.

„A Központosított Illetményszámfejtő Rendszer (KIR) 2002-es bevezetése óta a szakmai igények jelentősen változtak, így 2006 óta egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy új illetményszámfejtő rendszerre van szükség. Így született meg a KIRA koncepciója. A KIRA kapcsán a Kormány is kifejezte elvárásait, eszerint sokkal pontosabb és precízebb, átláthatóbb számfejtési folyamatokra van szükség, amelyek által csökken a számfejtési tevékenység ideje és a hibabejelentések száma is. Kiemelt európai uniós projekt. Korszerű és biztonságos infrastruktúrán alapuló megújuló rendszer. A közszféra valamennyi intézményére kiterjeszhető konzisztens, zárt és átlátható rendszer.”<sup>24</sup>

Miben segít a KIRA?

„Maradékitalanul megfelel az illetményszámfejtéssel kapcsolatos jogszabályoknak, támogatja az elektronikus kommunikációt az adatokat szolgáltató és felhasználó rendszerek között. Korszerű adatszolgáltatási és elemzési funkciók. Interface kapcsolatban van a humánpolitikai és a számviteli rendszerekkel. Kommunikál a NAV, Kormányhivatalok, KSH, OEP és ONYF rendszereivel. A KIRA-t a Kincstár 19 megyei igazgatóságánál több mint 1000 felhasználó alkalmazza, és több mint 10 ezer intézménytől fogad online adatot.

---

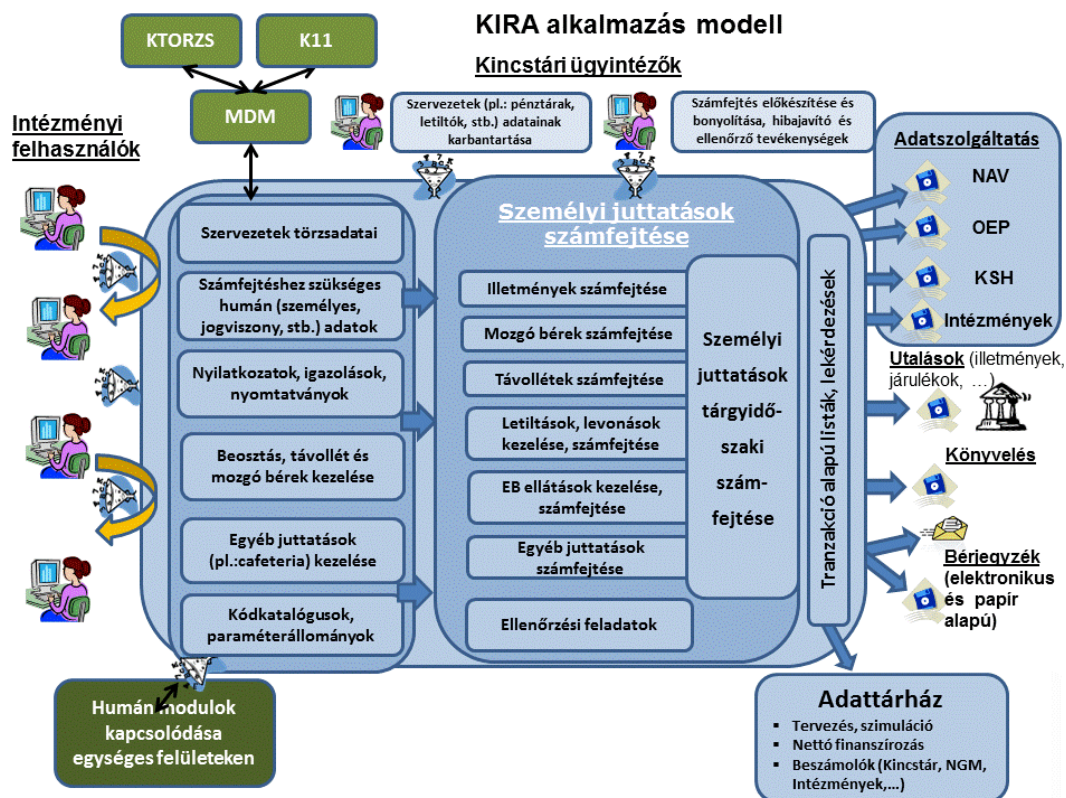
<sup>23</sup> <http://www.allamkincstar.gov.hu/hu/koltsegvetesi-informaciok/kir>

<sup>24</sup> <https://slideplayer.hu/slide/4873754/>

Egyidejű számfejtést, könyvelést és finanszírozást végez. Riportok előállításának egyszerűsítésében segít, felhasználók általi riportkészítésre is van benne lehetőség.

Komfortos, felhasználóbarát felülettel rendelkezik, ami fontos szempont a felhasználók számára. „<sup>25</sup>

7. Ábra: A KIRA rendszer alkalmazásának modellezése<sup>26</sup>



<sup>25</sup> <https://slideplayer.hu/slide/4873754/>

<sup>26</sup> <https://docplayer.hu/3709097-Kira-felhasznaloi-kezikonyv-i-2015-junius.html>



## 6. Befejező gondolatok, összefoglalás

Záródolgozatom középpontjába a humán erőforrás szerepét tettem egy szervezeten belül, valamint az ehhez szorosan kapcsolódó témáknak, mint a munkaerőpiac problémái napjainkban, a bérkalkuláció, és ennek eszközeinek boncolgatására vállalkoztam. A téma óriási kiterjedése és sokszínűsége miatt csak egy részt ragadtam ki, és mutattam be, a teljesség igénye nélkül.

Mára kifejezetten fontossá vált, hogy szervezetek minél jobb munkakörülményt, fizetést, bánásmódot biztosítsanak alkalmazottaik számára. A vállalatok között nagy a harc a munkaerőpiacon- ennek okai a munkaerőhiány, ezen belül is leginkább a szakmailag képzett, tapasztalt munkaerő megszerzése jelent nagy feladatot a HR-esek számára. A technológiai újítások, innovációs megoldások viszont sokban támogathatják ezt a folyamatot, vagy akár, ahogy az előzőleg megállapítottam, ki is tudják részlegesen váltani az emberi munkát. Véleményem szerint a humán erőforrás az egyik legfontosabb alappillére egy szervezetnek, hiszen annak eredményessége az érte dolgozó embereken múlik. Ha sikeres akar lenni a cég, azt először belülről kell kezdeni felépíteni. Hiszen ahogy a szervezet áll a dolgozójához, úgy áll az alkalmazott is a szervezethez.

El kell érni a dolgozók hűségét, lojalitását, célt és lehetőségeket adni nekik, és nem utolsó sorban bizalmat. Ha ezek megvannak, és lehet számítani, építeni a munkaerőre, akkor lesz csak meg az alapja egy sikeres vállalatnak.

Külön fejezetben taglaltam a közalkalmazásban lévőkre vonatkozó sajátos bérezését, amit bemutattam a bértábla segítségével. Az intézetnél, ahol a szakmai gyakorlatomat töltöttem, minden kollégám a közsférába tartozik, tehát személyesen is volt alkalmam megismerni azokat a sajátosságokat, amik rájuk vonatkoznak. Ilyen például a fizetett ebédszünet, amit a versenyszférában dolgozók csak hallásból ismerhetnek.

Informatikai támogató programok közül dolgozatomban csak a KIRA rendszert ismertettem, viszont munkám során megismerkedtem az ECOSTADT elnevezésű távoli asztali programmal is, amely egy számlázó program, mindennap dolgoztam vele a gyakorlati időm alatt.

Végezetül ezúton szeretnék köszönetet mondani Márkus Mónika tanárnőnek azért, hogy elméleti és gyakorlati információkkal segítette dolgozatom elkészülését, gazdagította tudásomat, valamint megosztotta velem tapasztalatait, észrevételeit.

Megköszönöm segítségét Horváth Nóra külső konzulensemnek, aki idejét és energiáját nem sajnálva önzetlenül nagyon értékes gondolatokkal, információkkal támogatta munkámat.

## Irodalomjegyzék

**Az intézet története (online)** letöltés időpontja: 2019.02.28. Hozzáférés (URL) :  
<http://fagyongyotthon.hu/index.php/intezmenyunk/bemutatas>

**Haugen és Bregger, 1994; idézi: László és mtsai, 1998, 1. o.**  
**Bánfalvy, 2003, Simone de Beauvoir, Dr. Király Zsolt idézés**

**Munkanélküliségi ráta ábra (online):** letöltés időpontja: 2019.02.28. Hozzáférés (URL) :  
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun1902.html>

**Demográfiai szegénység (online)** letöltés időpontja: 2019.02.28. Hozzáférés (URL) :  
<https://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/rendeszlet/tarsadalomismeret-életmod/szocialis-problema-k-a-mai-magyar-tarsadalomban/napjaink-legkirivobb-szocialis-problemai-magyarorszagon>

**Előregedő társadalom (online)** letöltés időpontja: 2019.03.02 Hozzáférés (URL):  
<http://szamvarazs.blogspot.com/2016/01/az-eloregedes-hatas-a-gazdasagi.html>

**Elvándorás (online)** letöltés időpontja: 2019.03.06 Hozzáférés (URL):  
[https://hirtv.hu/ahirtvhirei\\_adattar/hosszu-evek-alatt-tudna-csak-hazahozni-a-kulfoldon-elo-magyarokat-a-kormany-2461928#](https://hirtv.hu/ahirtvhirei_adattar/hosszu-evek-alatt-tudna-csak-hazahozni-a-kulfoldon-elo-magyarokat-a-kormany-2461928#)

**Kitekintés a HR jövőjére (online)** letöltés időpontja: 2019.03.06 Hozzáférés (URL):  
<https://www.origo.hu/gazdasag/20181017-hr-fest-origo-toth-gergely-a-hr-jovoje.html>

**Technológiai újítások (online)** letöltés időpontja: 2019.03.012 Hozzáférés (URL):  
[https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/lepest-tud-tartani-a-hr-szakma-a-technologiaval/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/lepest-tud-tartani-a-hr-szakma-a-technologiaval/)

**Emberi erőforrás tervezés (online)** letöltés időpontja: 2019.03.12 Hozzáférés (URL):  
<https://slideplayer.hu/slide/2190377/>  
[https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0021\\_55\\_emberi\\_eroforras\\_gazdalkodas/629\\_a\\_kivlaszts\\_folyamata.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0021_55_emberi_eroforras_gazdalkodas/629_a_kivlaszts_folyamata.html)

**Közalkalmazotti bértábla: (online)** letöltés időpontja: 2019.03.27 Hozzáférés (URL):  
[https://www.mosthallottam.hu/hasznos\\_info/kozalkalmazotti-bertabla-2019-ben/](https://www.mosthallottam.hu/hasznos_info/kozalkalmazotti-bertabla-2019-ben/)

**Közalkalmazotti bértábla: (online)** letöltés időpontja: 2019.03.27 Hozzáférés (URL):  
[https://szmdsz.blog.hu/2019/01/02/2019\\_januar\\_1-jen\\_a\\_bertablak\\_is\\_valtoznak](https://szmdsz.blog.hu/2019/01/02/2019_januar_1-jen_a_bertablak_is_valtoznak)

**Közalkalmazotti bértábla: (online)** letöltés időpontja: 2019.04.10 Hozzáférés (URL):  
<https://www.penzcentrum.hu/karrier/ennyien-dolgoznak-a-magyar-kozszferaban-tenyleg-tul-sokan-vannak.1068534.html>

<http://www.liganet.hu/page/88/artID/8020/html/kozszfera-%E2%80%93-versenyszferaberszinvonal-elemzes.html>

**KIRA költségvetési rendszer (online): )** letöltés időpontja: 2019.04.11 Hozzáférés (URL):  
<http://www.allamkincstar.gov.hu/hu/koltsegvetesi-informaciok/kir-abra>: <https://slideplayer.hu/slide/4873754/>

## NYILATKOZAT

Alulírott, Szikora Viktória nyilatkozom, hogy a záródolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját munkám eredményei.

Zalaegerszeg, 2019.05.12.

Szikora Viktória sk.

---

hallgató aláírása



**BGE**

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGRSZEG

Budapesti Gazdasági Egyetem  
Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg  
Logisztika és Menedzsment Informatika Tanszék

### **ZÁRÓVIZSGA DOLGOZAT KONZULTÁCIÓS LAP**

Hallgató neve: Szikora Viktória	
Születési hely, év: Keszthely, 1997.11.26	
NEPTUN kód: V2FTRZ	
Szak: Gazdálkodási-és menedzsment	Szakirány: Kis-és közép vállalkozások
Konzulens neve: Márkus Mónika	Beosztása: főiskolai tanársegéd

A záródolgozat címe:

A Zala Megyei Fagyöngy Egyesített Szociális Intézmény munkaügyi folyamatai és bér gazdálkodása

Tanszéki konzultációk igazolása

<b>Konzultáció időpontja</b>	<b>Konzultáció témája</b>	<b>Tanszéki konzulens aláírása</b>
2019.03. 28.	A dolgozat kutatási kérdéseinek, módszerének, felépítésének megbeszélése	
2019. 04. 26.	A dolgozat elkészült részeinek áttekintése	
2019. 05. 08.	A dolgozat véglegesítéséhez tanácsok	
2019.márc-máj	Folyamatos kapcsolattartás emailben	

A záródolgozat benyújtható!

Kelt: Zalaegerszeg, 2019. május. 16.

.....  
Tanszéki konzulens aláírása

## **ÖSSZEFOGLALÁS**

(benyújtandó két példányban)

A Zala Megyei Fagyöngy Egyesített Szociális Intézmény munkaügyi  
folyamatai és bérgazdálkodása

---

záródolgozat címe

Szikora Viktória

Gazdálkodási-és menedzsment szak

Kis-és középvállalkozások szakirány

---

Hallgató neve  
tagozat/képzés/szakirány

## Összefoglalás

Záró dolgozatom témája a Szociális-és Gyermekvédelmi Főigazgatóság Zala megyei Fagyöngy Egyesített Szociális Intézmény gazdasági folyamatainak bemutatása. A témaválasztás oka, hogy a szakmai gyakorlatom során lehetőségem volt humánpolitikai és hozzá kapcsolódó gazdasági folyamatok megismerésére, melyek segítségével a tanulmányaim során elsajátítottakat a gyakorlatban is megtapasztalhattam.

Ez a téma mindenkor aktuális, hiszen a szervezetek életében egyik legfontosabb paraméter az emberi erőforrás kérdése, valamint a dolgozók juttatásainak kalkulálása.

Zárdolgozatom első része a humán erőforrás szerepéről szól egy szervezeten belül, valamint az ehhez szorosan kapcsolódó témáknak, mint a munkaerőpiac problémái napjainkban, a bérkalkuláció, és ezek támogató eszközeinek boncolgatására vállalkoztam. A téma óriási kiterjedése és sokszínűsége miatt csak egy részt ragadtam ki, és mutattam be, a teljesség igénye nélkül.

Mára kifejezetten fontossá vált, hogy szervezetek minél jobb munkakörülményt, fizetést, bánásmódot biztosítsanak alkalmazottaik számára. A vállalatok között nagy a harc a munkaerőpiacon- ennek okai a munkaerőhiány, ezen belül is leginkább a szakmailag képzett, tapasztalt munkaerő megszerzése jelent nagy feladatot a HR-esek számára. A technológiai újítások, innovációs megoldások nagymértékben támogatják ezt a folyamatot. Véleményem szerint a humán erőforrás az egyik legfontosabb alappillére egy szervezetnek, hiszen annak eredményessége az érte dolgozó embereken múlik. Ha sikeres akar lenni a cég, azt először belülről kell kezdeni felépíteni. El kell érni a dolgozók hűségét, lojalitását, célt és lehetőségeket adni nekik, és nem utolsó sorban bizalmat. Ha ezek megvannak, és lehet számítani, építeni a munkaerőre, akkor lesz csak meg az alapja egy sikeres vállalatnak.

Dolgozatom második része a szervezet bérezéséről, és ahhoz kapcsolódó informatikai rendszerek támogató szerepéről szól.

Az intézetnél, ahol a szakmai gyakorlatomat töltöttem, minden kollégám a közszférába tartozik, tehát személyesen is volt alkalmam megismerni azokat a sajátosságokat, amik rájuk vonatkoznak. A közszférában dolgozókra sajátos bérezési rendszer vonatkozik, amit a közalkalmazotti bértábla segítségével mutattam be. Végeztem összehasonlítást a versenyszférában dolgozókkal, az eredményt diagramon is szemléltetve. A bérkalkulációk, és minden, munkavállalót megillető jogok nyilvántartásához természetesen saját informatikai

rendszer tartozik, ami az intézetnél a Magyar Államkincstár által működtetett KIRA rendszer, aminek bemutatására külön fejezetben vállalkoztam.

Az új ismeretek elsajátítása, és a témákba való mélyebbre ásás mellett motivált az is, hogy viszonylat terjedelmes irodalma van a témának, aminek a feldolgozása segített az elemző munkában.

Munkám során elsősorban a magyar és külföldi szakirodalmat, újságcikkeket, internetet használtam fel. Ezenkívül záródolgozatom megírásában a külső és belső konzulensem, és a tanulmányaim során megszerzett ismeretek segítettek.