

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

Fehér Richárd

Gazdálkodási és menedzsment felsőoktatási  
szakképzés, kis és középvállalkozások szakirány

**Toborzás, ösztönzés, motiváció**

**2019.**

1

## NYILATKOZAT

a záródolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Fehér Richárd

Szak/szakirány: Gazdálkodási és Menedzsment FOSZK/Kis és középvállalkozások

Neptun kód: HUSFUS

\* A záródolgozat védésének éve: 2019

A záródolgozat címe: Toborzás, Ösztönzés, Motiváció

Belső (operatív) konzulens neve: Dr. Jármái Erzsébet

Külső (szakmai) konzulens neve: Nagy Csaba

Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:

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 közzé tegye. *(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: 2019.05.20.

.....  
Fehér Richárd

hallgató aláírása

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

Dátum: .....2019. MÁJ. 20.....

.....  
Fehér Richárd

könyvtári munkatárs

Budapesti Gazdasági Egyetem  
Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg  
Könyvtár  
8900 Zalaegerszeg  
Gasparich u. 18/a  
Adószám: 15329822-2-41

P.H.  
BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

Fehér Richárd

Gazdálkodási és menedzsment felsőoktatási  
szakképzés, kis és középvállalkozások szakirány

**Beszámoló a szakmai gyakorlatról**

2019.

3

## Tartalomjegyzék

1. Az Éder Zoltán EV. bemutatása .....	4.
2. Szakmai gyakorlati napló .....	6.
3. Logisztikai ügyintéző feladata .....	7.
4. Gyakorlat során elvégzett feladatok .....	7.
4.1 Menetlevelek rögzítése .....	8.
4.2 Számlázás .....	8.
4.3 Iratok rendszerezése, tárolása. ....	9.

A Felsőoktatási Szakképzés során 14 hetes gyakorlatot kell teljesíteni az oklevél megszerzéséhez.

Levelező tagozatos hallgatóként a gazdálkodási és menedzsment szakon a 2018/2019-es tanév 2. félévében került erre sor.

Már korábban is az Éder Zoltán Egyéni vállalkozónál dolgoztam logisztikai ügyintéző munkakörben. Szerencsére a munkám kapcsolódik a tanulmányaimhoz, ezért az iskola és a munkahelyem részéről sem volt akadály, hogy itt töltssem a szakmai gyakorlatomat.

#### 1. Éder Zoltán Egyéni Vállalkozás bemutatása:

A zalaegerszegi székhelyű Éder Zoltán egyéni vállalkozás egy több mint 270 szerelvényből álló, speciális tartályos fuvarozó vállalat. Országszerte több telephellyel rendelkezik (Érden, Lébényben, Zalaegerszegen...) A 31 éves múlttal rendelkező cég magas minőségben fuvaroz ADR engedélyköteles vegyi árukat és élelmiszeripari anyagokat. A cég megbízói között olyan magas követelményeket támasztó cégek vannak, mint a **Rinnen** vagy a **Mol Csoport**. A cég éves árbevétele meghaladja a 6 milliárd forintot és alkalmazotti létszáma 200 fő fölötti.

A vállalkozás a szállítmányozás mellett saját és idegen kamionok, teherautók és személyautók szervizelésével is foglalkozik.



## 2. Szakmai gyakorlati napló

Hetek	Feladatok
1. Hét	Megismerkedés a gyakorlati hellyel és a kollégákkal. Témavázlat kidolgozása és bemutatása. Menetlevelek szkennelése, elpakolása.
2. Hét	Ismerkedés a belföldi menetlevelekkel, elszámolásuk módjával.
3. Hét	Az Éder Zoltán EV. működésének megismerése. A részegységek kapcsolatainak megismerése.
4. Hét	A sped program használatának elsajátítása. A belföldi konténeres fuvarok megismerése.
5. Hét	Ismerkedés a nemzetközi menetlevelekkel, elszámolással.
6. Hét	A nemzetközi menetlevelekhez kapcsolódó költségek elszámolási módjának elsajátítása.
7. Hét	Az iratok rendszerezésének és tárolási módjának megismerése.
8. Hét	A postakönyv megírásának és a posta feladásának elsajátítása.
9. Hét	Belső konzulenssel témaválasztás, záródolgozati vázlat készítése.
10. Hét	Számlázással való ismerkedés.
11. Hét	Partnereknek való számlázás elsajátítása.
12. Hét	Az ujjonnan érkező sofőrök betanítása a menetlevelek töltésével, leadásával kapcsolatban.
13. Hét	Menetlevelek elszámolása, fuvardíjak rögzítése és számlázása. Záródolgozathoz anyagok gyűjtése
14. Hét	Tapasztalatok összegzése. Záródolgozat összeállítása, egyeztetése.

### 3.A logisztikai ügyintéző feladata

Röviden úgy fogalmazhatjuk meg, hogy

- a termék beszállíttatása a gyártótól a kereskedelmi céghez, illetve
- a termék továbbszállíttatása a kereskedelmi cégtől a vevőhöz.

Vagyis a szállítások intézése és a fuvarosokkal való kapcsolattartás.

Természetesen ez a valós életben nem ennyire egyszerű. A logisztikai ügyintéző koordinátori szerepe kiterjed a gyárakra, a termelőüzemekre, a fogadó intézményekre is. Ezen felül pedig nemcsak termékek szállítmányozásával foglalkozik, hanem biztosítja a megfelelő információáramlást is a felek között.

A logisztikai ügyintéző a szállítmányozás során tehát irányít, menedzsel, ellenőriz és dokumentál.

A logisztikai ügyintéző konkrét feladatai

A logisztikai ügyintéző

- megszervezi az alapanyag-beszerzést,
- biztosítja az alapanyag eljutását a termelőüzembe,
- koordinálja az elosztást,
- továbbítja a készterméket a kereskedők felé, valamint
- ügyel közben a költséghatékonyságra is.

Logisztikai ügyintézőre azonban nemcsak a termelésben van szükség. Hasonló koordinátorok dolgoznak szellemi területeken is, mint például

- tervező irodákban,
- reklámügynökségeknél,
- könyvelőirodákban és
- felméréseket, tanulmányokat végző cégeknél

### 4.Gyakorlat során elvégzett feladatok:

Az iroda ahol dolgozom:

- a sofőrök által készített és leadott menetlevelek feldolgozásával
- számlázásra való előkészítésével
- partnerek/megbízók felé történő számlázással
- iratok rendszerezésével, tárolásával
- szkenneléssel
- valamint a sofőrökkel való kapcsolattartással

Az én feladataimhoz tartozik:

- menetlevelek sped programban történő rögzítése
- belföldi fuvarok számlázása a partnerek felé
- adatok, iratok rendszerezése, tárolása
- partnerekkel történő egyeztetés
- kapcsolattartás a sofőrökkel

#### 4.1. Menetlevelek rögzítése sped programban

A sofőrök a fuvarok során töltik ki a menetlevelet, melyet rögzítenem kell a sped programban.

A menetlevél tartalmazza:

- sofőr nevét
- gépkocsi és pótkocsi rendszámát
- az áru pontos megnevezését
- a felrakó és lerakó helyét, valamint az összes olyan települést amelyet a sofőr érintett a fuvar során
- km állást
- valamint a kapcsolódó dokumentumok (CMR , mérlegjeggy, szállítólevél) tartalmazzák a fel és lerakódás idejét és helyét, a szállított áru pontos nevét és annak súlyát

A fuvar végeztével a sofőrök leadják a menetleveleket, melyek hozzánk kerülnek.

Minden fuvarhoz tartozik egy járatszám és egy feladat a sped programban, ahova fel kell rögzítenünk az előbb említett adatokat.

Ez az alapja a bérszámfejtésnek valamint a következő feladatunknak, amit be fogok mutatni. (számlázás)

#### 4.4. Számlázás

Az elszámolt feladatokat partnerenként, bizonyos esetekben ezen belül áru fajtanként számlázzuk. A számlázás gyakorisága függ a fuvarok számától és a partnerekkel kötött megállapodástól. Vannak olyan partnerek akiknek kevesebbet szállítunk havi szinten, nekik fuvaronként számlázunk. A nagyobb partnerek felé 2 hetente vagy havonta történik a számlázás.



A számla készítése is a sped programmal történik. A partnerek adatai rögzítve vannak a programban így csak a cég nevét kell kiválasztani és automatikusan rákerülnek a számlára.

A számlán részletezve is megjelennek a fuvarok és a díjaik is, valamint a számla végén az elvégzett fuvarok nettó díja, az ÁFA, valamint az ÁFÁ-val növelt összeg is. A partnereknek általában 30 napos fizetési határidővel számlázunk, melyet átutalással teljesítenek. A belföldi partnerek forintban fizetnek, de vannak a vállalatnak külföldi partnerei is akik euróban teljesítik fizetési kötelezettségüket. A számla 3 példányban kerül kinyomtatásra. Az első 2 példány a partneré és a 3. példány marad nálunk, amit lefűzünk a kimenő számlák közé.

#### 4.3. Iratok rendszerezése és tárolása

A bejövő menetlevelek rögzítése után a menetleveleket beszkennelejük és partnerenként, ezen belül pedig áru fajtánként külön gyűjtjük, hogy ne keveredjenek össze, ha számlázáskor a elküldjük a partnernek. A menetlevelek másodpéldányát sofőrönként szétválogatva havonta fűzzük le egy mappába.

A kimenő számla nálunk maradó példányá mögé csatoljuk a menetlevél és a szállítólevél másolatát - ha vissza kell keresni tudjuk melyik fuvarról van szó - majd mappába fűzve tároljuk. Ez nálunk egy jól működő rendszer, könnyen visszakereshetőek a dokumentumok és jól átláthatóak.

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

Fehér Richárd

Gazdálkodási és menedzsment felsőoktatási  
szakképzés, kis és középvállalkozások szakirány

**Toborzás, ösztönzés, motiváció**

**2019**

10

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés .....	11.
1.1. Célkitűzés .....	11.
2. Az emberi erőforrás tervezés .....	11.
2.1. Fogalma, célja .....	11.
2.2. Emberi erőforrások elemzése, célja .....	12.
2.3. Akciók munkaerőhiány és felesleg esetén .....	13.
3. Munkaerő felvétel menete .....	14.
3.1. Toborzás, fogalma.....	14.
3.2. Interjú.....	14.
3.3. Az interjúk fajtái .....	16.
3.4. A munkaszerződés kötelező és nem kötelező elemei .....	17.
4. A bérrendszer, fogalma .....	18.
4.1. Bérrendszer elemei .....	19.
4.2. Pénzbeli, nem pénzbeli juttatások.....	19.
5. Ösztönzésmenedzsment, célja, Klein .....	20.
5.1. Az ösztönzésmenedzsment alkotó elemei .....	21.
5.2. ösztönzési rendszer .....	21.
5.3. Ösztönzési rendszer fogalmi tisztázása .....	22.
5.4. Ösztönzési rendszerek fajtái.....	23.
6. Motiváció .....	24.
6.1. A pénz szerepe a motivációban .....	25.
6.2. Maslow piramis modell, piramis szintjei .....	26.
6.3. Herzberg – féle kéttényezős elmélet.....	26.
7. Interjú munkavállalókkal.....	27.
7.1. Első interjú alany .....	27.
7.2. Második interjú alany .....	27.
7.3. Interjú elemzése .....	27.
Irodalom jegyzék.....	28.

## 1. Bevezetés

Záró dolgozatom témájának az Emberi Erőforrás Menedzsmentet választottam, az ösztönzés-menedzsment fontosságáról fogok beszélni. Témaválasztásomat az indokolta, hogy véleményem szerint nagyon fontos a munkavállalók ösztönzése, motiválása, a motivált munkavállalók keményebben dolgoznak a közös cél elérése érdekében. Bízom abban, hogy a téma feldolgozásával és a záró dolgozat megírásával olyan ismeretekre teszek szert, amelyet a jövőben hasznosítani tudok.

A HR-nek folyamatosan fejlődnie kell, hogy reagálni tudjon a változásokra, amelyet a globalizálódó gazdaság, a szervezetek hálózatosodása és az információtechnológia mindent elsöprő fejlődése kényszerít ki.

### 1.1. Célkitűzés:

Célom, hogy bemutassam a toborzás, kiválasztás és a munkavállalók be-ki léptetésének menetét, hogyan zajlik egy interjú és milyen fajtái vannak. A záró dolgozatom legfontosabb része az ösztönzés-menedzsment fontossága. Egy jó ösztönzési stratégiával meg tudja tartani a vállalat a jó munkaerőt ezzel időt és pénzt is megtakarít, amivel az új beosztott toborzása és betanítása járna. A dolgozatomban kitérek a bérgazdálkodásra is. Azon problémákra is szeretnék megoldást találni, amelyek e témák kapcsán felmerülnek.

Szakirodalom segítségével tisztázom az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatban felmerülő fogalmakat, funkciókat.

## 2. Az emberi erőforrás-tervezés:

2.1. Fogalma: <sup>1</sup>"Az emberi erőforrások tervezése az a szervezeti folyamat, melynek során a szervezet ezt a célt eléri a szükségletek előrejelzésétől az akciótervezésig."

Célja, hogy a vállalat számára megfelelő képességű, tudású és lojális munkaerőt biztosítson.

---

<sup>1</sup> [http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/anyag/HM/2007\\_03\\_22.pdf](http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/anyag/HM/2007_03_22.pdf)

## 2.2. Az emberi erőforrások elemzése

„<sup>2</sup> „ *Jelenlegi emberi erőforrások megítélése*

- *Jelenlegi személyzeti tevékenység vizsgálata*
- *Alkalmazottak és munkák felmérése*
- *Megfelelés-elemzés: alkalmazott vs. munkák*

*Jövőbeni emberierőforrás-kondíciók megítélése*

- *Külső környezet vizsgálata*
- *Belső környezet vizsgálata*
- *Üzleti terv elemzése*

*Munkaerő terv (létszám-terv)*

*Célja: Megfelelő számú és összetételű alkalmazott biztosítása a szervezeti célok eléréséhez kellő időben és a megfelelő munkakörbe.*

*Kérdései:*

- *mennyi és milyen kell*
- *hogyan szerezhető meg*
- *hogyan csökkenthető le.*

*Létszámigény becslési technikái*

*Objektív módszerek:*

- *Statisztikai alapú módszerek* □
- *Munkatanulmányok* .

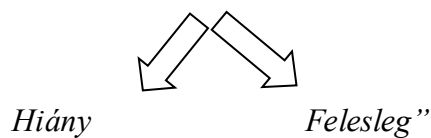
*Szubjektív módszerek:* □

- *Szakértői becslések* □
- *Csoportos döntéstámogató módszerek.*

---

<sup>2</sup>[http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/anyag/HM/2007\\_03\\_22.pdf](http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/anyag/HM/2007_03_22.pdf)

*Akciótervezés: A munkaerő-igény és munkaerő-kínálat előrejelzéseinek eltérése esetén. Cél az összehangolás.*



### 2.3. Akciók munkaerőhiány és felesleg esetén:

<sup>3</sup>Akciók munkaerőhiány esetén:

- Túlóra
- Előléptetés, képzés
- Részmunkaidősök munkaidejének növelése
- Visszahívás
- Felvétel.

Akciók munkaerő felesleg esetén:

- Felvétel befagyasztás
- Munkaidő csökkentés
- Leépítés.

Munkaerő-bővítő stratégia:

- Toborzás
- Kiválasztás és beillesztés
- Előléptetés és áthelyezés
- Ösztönzés (javadalmazás).

---

<sup>3</sup> [http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/anyag/HM/2007\\_03\\_22.pdf](http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/anyag/HM/2007_03_22.pdf)

### 3. Munkaerő felvétel menete

#### 3.1. Toborzás

Célja: a megüresedő és az újonnan alakuló pozíciókra megtalálja a vállalat számára legmegfelelőbb embert.

A toborzás fogalma: *"Mindazon tevékenységek, amelyek megfelelő számú jelentkező megszerzésére irányulnak. Potenciális munkavállalók vonzása egy adott álláshelyre."*

Az emberi erőforrás-tervezés során felmerül, hogy új munkaerőre van szükség.

Meg kell határozni, hogy a vállalatnak milyen munkakörök elvégzésére képes munkavállalóra van szüksége, milyen végzettséggel rendelkezzen, milyen nyelvtudása és milyen és mennyi tapasztalat szükséges a pozíció betöltéséhez.

Ez után meg kell írni az álláshirdetést és el kell dönteni milyen médiumokban érdemes hirdetni, hogy eljusson a megfelelő emberekhez az információ.

A következőkben bemutatom az álláshirdetésre való jelentkezés módját, valamint a munkaadó hogyan választja ki a megfelelő jelöltet.

#### 3.2. Állásinterjú:

A meghirdetett pozícióra a jelentkezők önéletrajzzal és motivációs levéllel tudnak jelentkezni.

Manapság az Europass típusú önéletrajzok az elterjedtebbek. Ezeket a vállalatok is jobban szeretik, mert jobban átlátható.

Először a személyes adatait írja le a pályázó utána a munkatapasztalatait sorolja fel, amely a cég számára fontosabb és innen időrendi sorrendben halad visszafele, az iskolai végzettségét a nyelvtudását, végül az egyéb készségeit, hobbijait sorolja fel a pályázó.

A motivációs levél arra szolgál, hogy valami pluszt írjon magáról a pályázó, ami az önéletrajzból nem derül ki és amivel kiemelkedik a többi jelentkező közül.

---

<sup>4</sup><https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/kivalasztasi-es-interjutechnikak.original.pdf>

## Személyi adatok

Név: Minta Anita  
Születési dátum: 1984. 07. 10.  
Telefon: 06 20 111 2222  
E-mail: anita.minta@gmail.com  
Lakcím: 1119 Budapest  
LinkedIn: hu.linkedin.com/in/mintaanita



Célküldetés: Az eddigi tapasztalataimat kamatoztatva szeretnék egy biztos hátterű cégnél elhelyezkedni, és a munkatársaimmal közösen elérni a kitűzött célokat.

## Szakmai tapasztalat

### 2006-2009 Bon Voyage Utazási Iroda, Turisztikai asszisztens

#### Főbb feladatok:

- Kapcsolattartás a partnerekkel angol és magyar nyelven
- Arajánlatok elkészítése és kommunikálása a partnerek felé
- Számlázási feladatok XY programban
- Weboldal kezelése
- Megjövő ügyfelek osztályozása az új szolgáltatások használatára (hírlévlé, utazási trendek, hírek kommunikálása)

Szakmai siker: Az itt eltöltött két év alatt teljesen átláttam egy utazási iroda működését, részt vettem új ügyfelek szerzésében, és sikerült a bevételt 15%-al növelni.

### 2004.01-07. Continental Hotel, Rendezvényszervező gyakornok

#### Feladatok:

- Vendégek fogadása
- Résztvétel a rendezvény szervezésében
- Programok megtervezése, szervezése és kivitelezése a vendégek részére
- Adminisztratív feladatok elvégzése

Szakmai siker: Pályakezdként betekintheztem egy hotel mindennapos működésébe, jó kapcsolatot alakítottam ki a vezetőséggel és a vendégekkel egyaránt.

## Tanulmányok

2006-2008 Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Közgazdász-  
Gazdálkodási szak, Marketing szakirány

2002-2006 Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi  
Főiskolai Kar, Idegenforgalmi és szálloda szak

## Nyelvismeret

Angol Aktív, felsőfokú „C” típusú nyelvvizsga, 2006. TELC  
(munkám során napi rendszerességgel használom)

Német Passzív, alapszintű tudás (meg tudom érteni magam alapszinten)

## Egyéb

- MS Office (Excel, Word, PowerPoint, Outlook), XY számlázási program
- Jogosítvány „B” kategória, 2004.
- Kommunikációs tréning, 2006., XY tréner cég
- Ügyfélkezelési tanfolyam, 2007., XY cég

## Hobbi

Rendszeresen sportolok, szívesen vagyok a természetben a barátaimmal.

A beérkezett pályázatok egy szűrésen esnek át, mely során kiválasztja a vállalat, hogy mely pályázók lehetnek a legalkalmasabb a meghirdetett pozícióra és ezeket az embereket egy személyes elbeszélgetésre (állásinterjúra) hívja be.

Az állásinterjú során először találkozik a cég képviselője és a pályázó. Itt van lehetőség, hogy megismerjék kicsit egymást, bemutatásra kerül a cég, a munkavállalók részletesebben el tudják mondani mit tanultak, mivel foglalkoztak, milyen hobbijuk van.

---

<sup>5</sup> <https://www.cvonline.hu/blog/2016/oneletrajz-es-motivacios-level/oneletrajz-minta-letoltheto-sablonnal/10631>



*"<sup>6</sup>Az interjú célja, hogy a valóságnak megfelelő információkat szerezzenek a jelöltekről és, közvetlen kapcsolat jöjjön létre a szervezet és a jelentkező között, és célja, hogy direkt benyomás érje a kiválasztási szakembereket, hogy a jelöltek tudása, képességei, motivációi, hogyan illenek a szervezet és a munkakör elvárásaihoz. "*

### 3.3. Az interjúk fajtái:

Az interjúknak több fajtája van, amely az interjú résztvevők száma tekintetében különbözik:

- Kétszemélyes interjú: Az interjú négy szemközt történik. Ez biztosítja az interjú "meghittségét", így kevésbé stresszes. A hátránya az, hogy a vállalat részéről egy emberen múlik a jelölt megítélése.
- Páros interjú: A páros interjú során a vállalat részéről két ember vesz részt az állásinterjúban. Előnye, hogy többen kérdeznek és többen alkotnak véleményt a pályázóról. Hátránya, hogy nehezebb a kellemes légkör kialakítása.
- Bizottsági vagy panelinterjú: Egy bizottság vesz részt az interjúban, mely 3-6 főből áll. Az interjúknak ez a fajtája időigényes és félelmet ébreszthet a jelöltben, de sokkal megbízhatóbb a kétszemélyes interjúnál és kevésbé szubjektív.
- Interjú sorozat: Több egymás utáni interjúból tevődik össze. A jelöltet más szempontok alapján interjúztatják, tesztelik és csak a legígéretesebbek jutnak el a következő interjúig.
- Csoportos interjú: Kivételes esetekben, csak bizonyos munkaköröknél alkalmazható. A jelentkezők egy csoportját egyszerre hallgatja meg egy vagy több interjúztató.

Nem csak egy kérdező van, ezáltal több információt tudunk meg a jelöltől, az ismereteiről, szaktudásáról.

Az interjú bevezetéseként beszélni kell a cégről, hogy mivel foglalkozik és a pozícióval járó kötelezettségekről, feladatokról. A pályázónak lehetősége van beszélni a tanulmányairól, tapasztalatairól valamint meggyőzni az interjúztatót/interjúztatókat, hogy ő a legalkalmasabb pozíció betöltésére.

---

<sup>6</sup> <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/kivalasztasi-es-interjutechnikak.original.pdf>

Dr. Roóz József: Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Budapest: Perfekt Zrt., 2006. ISBN:963 394 670 0

<sup>7</sup>Ezután jön az információszerzés – kikérdezés – szakasza, ami történhet:

- Strukturált formában: Előre összeállított kérdések alapján történik az információszerzés, így biztos, hogy minden kérdésre kitérnek, amit meg szeretnének tudni a jelöltről
- Nem strukturált formában: Ebben az esetben nincsenek előre összeállított kérdések. Az interjú így kötetlenebb, így a jelölt is jobban fel tud oldódni. Itt elsősorban az interjú alanyé a szó.

Az interjú lezárásaként a jelölt elmondhatja az eddig érintett témákon kívül, amit még fontosnak tart, valamint tájékoztatást kap, hogy milyen formában fogják értesíteni a döntésről.

A potenciális pályázókat behívhatják próbanapra, hogy kiderüljön alkalmasak-e a pozícióra, valamint a jelölt is meglátja a munkakörrel járó feladatokat, kötelezettségeket és így könnyebben el tudja dönteni szeretné-e az adott munkát csinálni.

Ha létrejött a megállapodás, akkor munkaszerződést köt a munkáltató és a munkavállaló. Munkaszerződést kötni és módosítani is csak írásban lehet mindkét fél beleegyezésével, megállapodásával. A munkakörben való megállapodás a munkaszerződés kötelező tartalmi eleme, de csak általánosan érinti. A munkakörhöz tartozó feladatokat részletesen a munkaköri leírás tartalmazza.

3.4. A munkaszerződés kötelező elemei:

- Az egyik legfontosabb tartalmi eleme a munkavállaló alaphéje. Ennek el kell érni legalább a mindenkori minimálbért (főállás esetén).
- A munkakör meghatározása. A munkakör FEOR számát is tartalmaznia kell a szerződésnek. (Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere)
- A munkavégzés helyének meghatározása
- A munkaadó és a munkavállaló neve, megnevezése és a munkaviszony szempontjából lényeges adatai.

---

<sup>7</sup> <http://visionrecruitment.hu/for-job-seekers/career-advice/munkaszerzodes-kotelezo-tartalmi-elemei/>

- Határozott idejű szerződés esetén a munkáltató meddig alkalmazza a munkavállalót (től-ig időpont)

Bár a munkaszerződés kötelező tartalmi elemei közé nem tartozik, azonban a munkáltató köteles a munkavállalót a munkaszerződés megkötésével egy időben tájékoztatni:

- A munkába lépés napjáról
- A munkarendről
- A személyi alapon kívüli juttatásokról
- A bérfizetés napjáról
- A felmondási idő megállapításának szabályairól

A munkaköri leírás, négy tartalmi fejezetet foglalja magába:

- általános információk
- a munkakör tartalma
- a munkavégzés körülményei
- a munkakör betöltési követelményei.

Nem elég a megfelelő jelöltet kiválasztani és betanítani, fontos, hogy a jó munkaerőt megtartsuk.

Ennek több oka van:

- Nehéz jó munkaerőt találni
- Munkaerő toborzása, kiválasztása, betanítása költségekkel jár.

Egy jó ösztönzési stratégiával a munkavállalók lojálisak lesznek a vállalathoz.

A következőkben a bérről fogok beszélni, amely a munkavállalók motiválásának leghatékonyabb eszköze.

#### 4. A bérrendszer:

<sup>8</sup> „A bér a lakossági jövedelmek részét képezi, forrását tekintve a versenyszférában eredeti jövedelem, az ún. nonprofit szférában, viszont származékos jövedelem. Jellegét tekintve a személyes munkavégzés honorálásra szolgál.

---

<sup>8</sup> [https://penzugysziget.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2207:14tetel&catid=281&Itemid=101](https://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2207:14tetel&catid=281&Itemid=101)

Bér: az az összeg, amit munkája fejében a dolgozó annak ellenértékéért a munkáltatótól kap.

A bérhez kapcsolódik a bérpolitika. Bérpolitika: mindazoknak az intézményeknek, intézkedéseknek, módszereknek az összessége, amelyek a bérezési viszonyok befolyásolását, alakítását szolgálják.

Beszélhetünk makro-, országos kormányzati bérpolitikáról és mikroszintű, a gazdasági szervezetekben kialakított és érvényesített bérpolitikáról.

#### *<sup>9</sup>4.1. Bérrendszer elemei:*

- 1. Alapbér: - a kereset legjelentősebb összetevője*
  - o kifejezi az adott munkakör, beosztás rangja, a hierarchiában elfoglalt helyet*
  - o kereteit, szabályait a bértarifa határozza meg.*
- 2. Pótlékok: meghatározott időre szóló vezetői megbízások elismerésére szolgál.*
- 3. Prémium: előre meghatározott többletfeladat elvégzéséért kapott többletpénz.*
- 4. Jutalom: a tevékenység komplex, utólagos alapján kapott többletbér.*
- 5. Kiegészítő fizetés: a törvényesen le nem dolgozott munkaidőre járó bér.*
- 6. Egyéb bér: a le nem dolgozott felmondási időre járó bér, másodállásban vagy mellékfoglalkozásban dolgozók bére.*
- 7. Teljesítménykövetelmény: az a munkamennyiség, amit általában az alapbérért megkövetelnek.*
- 8. Bérforma: a teljesítménykövetelménnyel együtt azt határozza meg, hogy mire ösztönözzük és milyen konkrét módszerrel.*
- 9. Szervezeti egységek ösztönzési rendszere: azt határozza meg, hogy az egyes egységekben kifizethető bér mitől függően növelhető.”*

#### 4.2. Juttatások

A munkavállaló juttatásai a következőkből állnak össze:

- alapbér,
- nem pénzbeli juttatások,
- változó bér, vagyis az ún. teljesítmény alapú bérezés (például jutalék, prémium, nyereségrészesedés).

Pénzbeli juttatások:

Hazánkban a legelterjedtebb bérforma a teljesítménybér, azaz az eredménytől függő fizetés.

---

<sup>9</sup> [https://penzugysziget.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2207:14tetel&catid=281&Itemid=101](https://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2207:14tetel&catid=281&Itemid=101)

Vannak olyan esetek amikor valamilyen okból nem mérető a teljesítmény (portás, oktató), ilyenkor a ledolgozott órától függ a juttatás.

<sup>10</sup>Nem pénzbeli juttatások:

A nem pénzbeli juttatásokat az alaplábérünkön felül kapjuk. A megfelelő juttatási rendszer növeli a munkavállalók motivációját és a vállalattal szembeni elkötelezettségüket.

A nem pénzbeli juttatások lehetnek:

- személyes szükségletek kielégítése: pótszabadságok, otthondolgozás, tanulmányi szabadság,
- szociális juttatások: óvoda, bölcsőde,
- vállalati üdültetés, üdülési hozzájárulás, kirándulás,
- jogtanácsadás, egyéb tanácsadás,
- étkezési hozzájárulás,
- ruhapénz, utazásiköltség-térítés, telefon (mobiltelefon, telefonköltség-hozzájárulás), egyéb költségek megtérítése,
- szolgálati lakás,
- tanfolyamra való beíratás, nyelvtanfolyamok cégen belüli biztosítása.

## 5. Ösztönzésmenedzsment

Nehéz jó munkaerőt találni és a konkurens cégek próbálják elszipkázni egymástól a dolgozókat. Továbbá a munkaerő toborzása, kiválasztása és oktatása/betanítása költséggel jár, ezért célszerű és hasznos a jó munkaerő megtartása. Rá kell jönni, hogy az adott cégnél lévő munkavállalókat mi motiválja és a megfelelő stratégia kialakításával a céghez tudjuk kötni őket.

Ha rá tudjuk venni a munkatársakat, hogy többet, jobban, nagyobb hatékonysággal dolgozzanak, akkor ez kevés ráfordítással látványos eredményekhez vezet. A motiváció olyan érzelmi és tudati állapot mely külső és belső tényezők hatására alakul ki.

A motiváció belső összetevője az emberi tényező.

Külső tényezőkhöz tartozik: ösztönzés, teljesítményértékelés, javadalmazás.

---

<sup>10</sup> Dr. Roóz József: Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Budapest: Perfekt Zrt., 2006. ISBN:963 394 670 0

<sup>11</sup>„Fő célja:

*Olyan ösztönzési politika és ösztön kialakítás alkalmazása, amely elősegíti az adott szervezet céljainak a megfelelő emberek megszerzésének, motiválásának a tevékenységét.*

*További részcélok:*

- *a dolgozók ösztönzése a munkaidő ledolgozására, a szaktudás és a képességek fejlesztésére, a rugalmas munkavégzésre,*
- *az előléptetésre való törekvésre és a szervezet eredményeihez való minél nagyobb hozzájárulásra.”*

<sup>12</sup>„Klein (2004) szerint a munka világában három különböző motiváció között lehet különbséget tenni: Először a munka motivációja. Ezek azok az okok, amelyek arra ösztönöznek, hogy termelő tevékenységet végezzünk, szolgáltatassunk, értéket teremtsünk. Másodsor a pályamotiváció. Azoknak a konkrét indokoknak a működése, melyek egy meghatározott pálya választására és abban való tartós munkavégzésre, helytállásra ösztönöznek. Harmadszor a teljesítménymotiváció. Törekvés, mely az egyéni teljesítményt fokozza, vagy magas szinten tartja. A teljesítménymotiváció talán a legfontosabb a három közül”

5.1. Az ösztönzésmenedzsment alkotó elemei:

- Ösztönzési politika
- Ösztönzési stratégia
- Ösztönzési stratégia
- Ösztönzési gyakorlat

5.2. Ösztönzés, ösztönzésmenedzsment, ösztönzési rendszer:

- Ösztönzés: befolyásolás meghatározott munkahelyi magatartás fenntartására, módosítására, ill. megszüntetésére.
- Ösztönzést befolyásoló tényezők:

---

<sup>11</sup> [https://penzugysziget.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2260:10tetel&catid=284&Itemid=78](https://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2260:10tetel&catid=284&Itemid=78)

<sup>12</sup> [http://acta.bibl.u-szeged.hu/30226/1/vitek\\_010\\_139-147.pdf](http://acta.bibl.u-szeged.hu/30226/1/vitek_010_139-147.pdf)

Dr. Roóz József: Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Budapest: Perfekt Zrt., 2006. ISBN:963 394 670 0

- Külső környezeti tényezők: érdekegyeztetés rendszere, ösztönzési rendszer tárgyalásos bérpolitika, munkaerő-piaci viszonyok, benchmarking.
- Belső környezeti tényezők: szervezet sajátosságai teljesítménykövetelmények, a munkavállalók szükségletei, elvárásai, érdekei.

A munkáltató számára fontos, hogy a jól dolgozó alkalmazottait megtartsa és fokozza a teljesítményüket a közös cél elérése érdekében. A munkavállalók ösztönzése az utóbbi időkben kapott nagyobb hangsúly, a nemzetközi vállalatok megjelenésének köszönhetően.

### 5.3. Ösztönzési rendszer fogalmi tisztázása:

- „<sup>13</sup>Ösztönzési gyakorlat: szabályok, eljárások és módszerek összessége, amelyek alapján a szervezeti egységek és dolgozóinak javadalmazását megállapítja.
- Az ösztönzési politika, stratégia gyakorlat egymásra épül.
- Konkrét megjelenési formája az ösztönzési rendszer, azon elemek összessége, amelyekkel az ösztönzés megvalósul.”



A hatékony ösztönzés ismérvei:

<sup>13</sup>[http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011\\_1/Nappali/8\\_ea\\_motivacio\\_osztonzes\\_javadalmazas](http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011_1/Nappali/8_ea_motivacio_osztonzes_javadalmazas)<sup>13</sup> TSG.pdf

<sup>14</sup>[http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011\\_1/Nappali/8\\_ea\\_motivacio\\_osztonzes\\_javadalmazas](http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011_1/Nappali/8_ea_motivacio_osztonzes_javadalmazas)<sup>14</sup> TSG.pdf

- Az üzleti stratégiából és a vállalat célkitűzéseiből induljon ki és azt támogassa.
- A kompenzáció arányos legyen az elvégzett munkával
- Tükrözze a belső munkaerőpiac ítéletét
- Feleljen meg a külső munka-erőpiaci elvárásoknak

#### 5.4. Ösztönzési rendszerek fajtái:

Az ösztönző rendszerek lehetnek pozitívak és negatívak:

- Pozitív ösztönzés: ha a munkavállaló a jól elvégzett munkája után fizetésemelést, vagy bónuszt kap.
- Negatív ösztönzés: ha a munkavállaló hibát követ el és ezzel kárt okoz a cégnek, akkor ezt levonják a fizetéséből.

<sup>15</sup>A negatív büntetés nem megfelelő ösztönzés, mert ez frusztrációt okozhat, főleg ha a vétkes ezt igazságtalannak érzi.

Korábban a gazdasági ösztönző rendszerre túl nagy hangsúly fektettek. Ma már tudjuk, hogy nem a pénz az egyetlen ösztönzési módszer. Figyelni kell arra, hogy az befektetett munkával arányos legyen a munkabér. Ha a dolgozó így érez, akkor azt egyfajta motivációnak fogja fel.

Három ösztönzési rendszert különböztetünk meg:

- Gazdasági rendszer
- Pszichológiai rendszer
- Szociális rendszer

Rynes (*gazdasági* rendszer) a vizsgálatainak során azt tapasztalta, hogy a munkavállalók túlértékelik a gazdasági ösztönzés jelentőségét. Számukra a legfontosabb motivációs eszköz a bér, míg a vezetőség alulértékeli ennek jelentőségét. Gajdos felhívja a figyelmet arra, hogy az alkalmazottak a jutalomhoz gyorsan hozzászoknak, és ez azt eredményezi, hogy hamar az

---

<sup>15</sup> Dr. Roóz József: Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Budapest: Perfekt Zrt., 2006. ISBN:963 394 670 0  
Poór József: Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások. Budapest:KJK KERSZÖV. 2006. ISBN: 963 224 831 7



alapbérük részének fogják tekinteni és már nem motiválja őket tovább.

A *pszichológia* ösztönzési rendszernél fontos a konkrét célok meghatározása. Ösztönöz egy cél elérése és az eredmények is könnyebben mérhetőek. A követelményeket mindig érhetően kell megfogalmazni és fontos, hogy kellő kihívás legyen bennük, de még teljesíthetőek legyenek.

Ha a dolgozók érzik az előrehaladást, akkor az ösztönzi őket. Fontos a beosztottak tájékoztatása az eredményekről, különben haszontalannak érzik a munkájukat.

A dicséretet csak akkor alkalmazza egy jó vezető, hogy a beosztotta tényleg megérdemli.

Motiváló hatással bírhat a nagyobb felelősséggel járó feladatok, valamint a konkurencia, de csak abban az esetben, ha egy másik vállalatról van szó. Vállalaton belüli rivalizálás rossz légkört eredményezhet

A *szociális* juttatások kellemesebbé tehetik a munkahelyi körülményeket, de nem függenek össze a munkateljesítménnyel. Emiatt nem a leghatékonyabb módja az ösztönzésnek.

Szociális juttatás lehet:

- előleg
- munkahelyi étkeztetés
- munkaszállítás
- munkába járás támogatása
- a munkavállalók sport- és kulturális tevékenységének támogatása.

## 6. Motiváció

*16 „Motiváció: Embereket hajtó belső generátor, mellyel állandóan újratermelődő szükségleteinket elégítjük ki.”*

Minden embert más motivál, de egy általam készített interjú során kiderült, hogy a mai világban a legjobb motiváló eszköz a pénz. Egy fiatal munkavállalót valószínűleg teljesen más motivál, más vágyai és félelmei vannak, mint egy idősebb munkatársának.

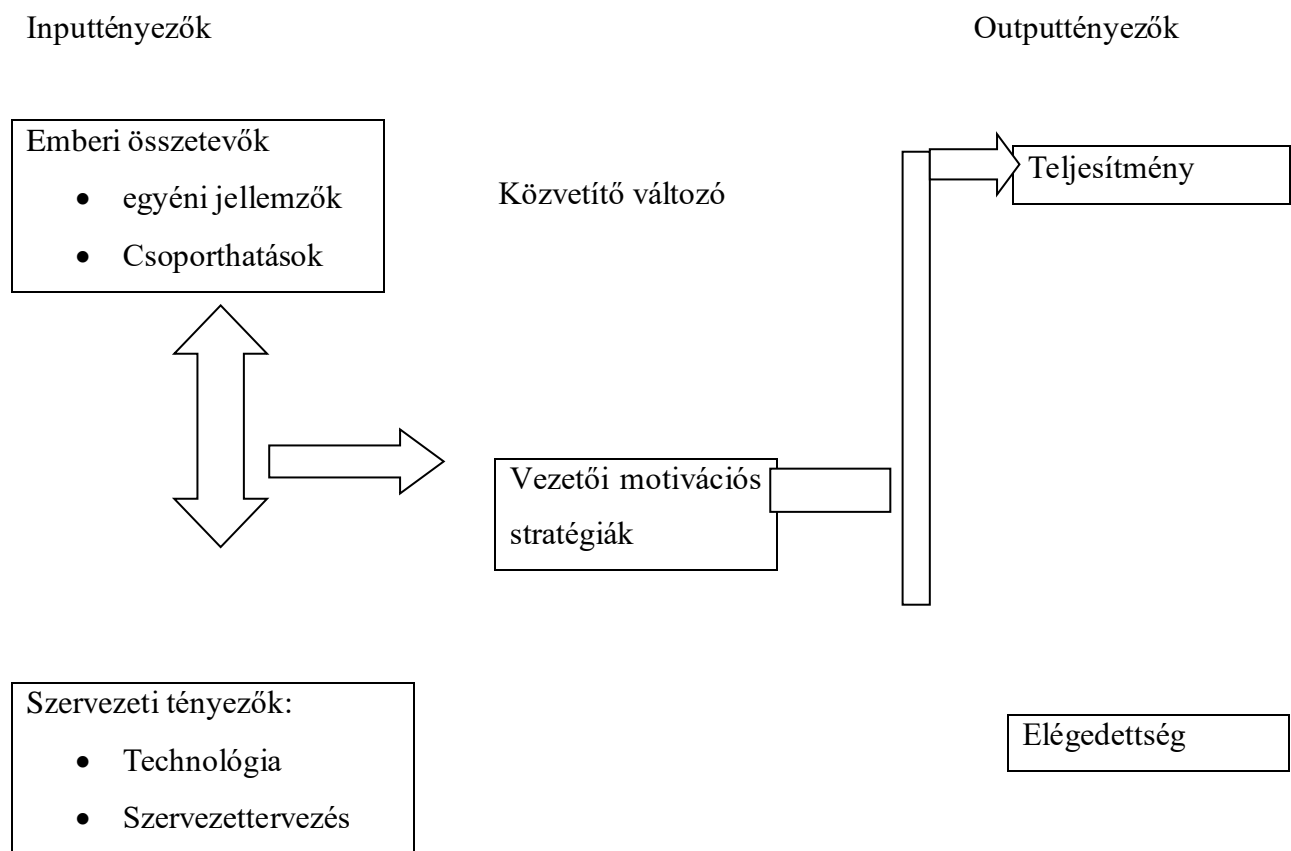
---

<sup>16</sup> [https://penzugysziget.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2258:08tetel&Itemid=392](https://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2258:08tetel&Itemid=392)

### 6.1. A pénz szerepe a motivációban:

Az embereket elsősorban az gazdasági ösztönzők motiválják. Az új munkavállalókat is bér vonza a vállalathoz amellet, hogy érdekes számukra a munkakör vagy karrierlehetőséget látnak benne. Azért fontos a pénz az emberek számára, mert a szükségleteik kielégítésének nagy részéhez elengedhetetlen. A pénz amellet, hogy vásárlásra is alkalmas, kézzel fogható módon elismeri a munkavállalók értékét. A munkabér, a juttatások és a jutalmak motiváló tényezők, de a tartós motiváláshoz ez nem elég. Figyelmet kell fordítani a nem pénzbeli ösztönzőkre is . A pénzbeli ösztönzőket megfelelő arányban kell kombinálni a nem pénzbeli ösztönzőkkel a megfelelő hatás elérése érdekében.

Motivációs folyamat modellje:



<sup>17</sup>A motiváció eredmény modell

### 6.2. Maslow: Szükséglet-hierarchia elmélet („Piramis-modell”):

<sup>17</sup> [http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011\\_1/Nappali/8\\_ea\\_motivacio\\_osztonzes\\_javadalmazas\\_TSG.pdf](http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011_1/Nappali/8_ea_motivacio_osztonzes_javadalmazas_TSG.pdf)

Poór József: Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások. Budapest:KJK KERSZÖV. 2006. ISBN: 963 224 831 7

Az elmélet szerint a szükségletek hierarchikusan helyezkednek el egymás alatt, vagyis csak akkor válik hatékonyá, ha az alattuk levő már teljesül (kielégült).



18

#### A Maslow piramis szintjei:

1. Fiziológiai szükségletek (levegő, víz, étel, alvás)
2. Biztonság és védelem
3. Szeretet és összetartozás
4. Önbecsülés
5. Önmegvalósítás (kreativitás, önfenntartás)

#### 6.3. „Herzberg – féle kéttényezős elmélet:

- <sup>19</sup>Más tényezők hatnak a dolgozók elégedetlenségére, és más tényezők az elégedettségére.
- Elégedetlenséget magyarázó tényezők: ún. higiénés tényezők (fizetés, munkafeltételek, státusz, munkahely biztonsága, vezető-beosztott viszony)
- Elégedettséget magyarázó tényezők az ún. motivációs tényezők (munkához kapcsolódó tényezők, munka tartalma, önmegvalósítás -, felelősségvállalás -, fejlődés -, karrier lehetősége.”

---

<sup>18</sup> [https://jezsuita.blog.hu/2012/09/24/maslow\\_maskent](https://jezsuita.blog.hu/2012/09/24/maslow_maskent)

<sup>19</sup> [http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011\\_1/Nappali/8\\_ea\\_motivacio\\_osztonzes\\_javadalmazas\\_TSG.pdf](http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011_1/Nappali/8_ea_motivacio_osztonzes_javadalmazas_TSG.pdf)

Poór József: Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások. Budapest:KJK KERSZÖV. 2006. ISBN: 963 224 831 7

## 7. Interjú:

7.1. Az első interjúalanyom kormánytisztviselő, számviteli referensként dolgozik. Négy éve dolgozik a munkahelyén ebben a pozícióban. Régóta szeretett volna bekerülni a közszférába, mivel úgy látta, hogy megbecsülik a kormánytisztviselőket. A munkaköre változatos, így fejlődési lehetősége folyamatosan biztosított. A munkája során folyamatos képzésben részesül, amely biztosítja a folyamatos fejlődést. Elégedett a munkájával, a munka összetételével, jó a munkahelyi légkör, valamint számára nagyon fontos a hétfőtől péntekig tartó munkaidő. Motiválnak érzi magát, szereti a munkáját. Számára nagyon fontos a jó munkahelyi légkör, a munkatársakkal és a vezetőséggel való jó kapcsolat, ami a jelenlegi munkahelyén meg is valósul.

Elégedett a fizetésével és a béren kívüli juttatásokkal. A váratlan feladatokat kihívásként éli meg. Jó érzés, amikor sikerült teljesíteni, ami motivációt nyújt számára. A legnagyobb motivációt számára pénzbeli juttatások adják.

7.2. A második interjúalany annál a cégnél dolgozik, ahol a szakmai gyakorlatát töltötte. Pozícióját tekintve gépbeállítóként dolgozik. A szakmai gyakorlatát is beleszámítva 4. éve dolgozik a cégnél. A szakmai gyakorlat letöltése után a munkáltató felajánlotta, hogy főállásban maradjon a vállalatnál, ezt örömmel vállalta. Az is indokolta a döntését, hogy ismerte a munkatársait és a vezetőséget is, akikkel jó kapcsolatot ápol. Motiválnak érzi magát. Ebben az esetben is a legnagyobb motiváció a pénz nyújtja, de fontos számára a kihívás is és fejlődés. Van lehetőség továbbképzésre is, melyet a cég támogat. (Pl.: targoncavezetői engedély megszerzése)

A folyamatos fejlődés mellett magas prioritású az előrelépési lehetőség is amely biztosított ennél a vállalatnál. A cég kedvezményes vásárlási lehetőséget biztosít az általa forgalmazott termékekből a munkavállalói számára.

## 7.3. Interjú elemzése:

Az interjúkból kiderült, hogy a munkavállalók számára fontos a jó munkahelyi légkör, az előrelépési lehetőség és a folyamatos fejlődés, de a legfontosabb ösztönzési módszer számukra a pénzbeli juttatás. Elégedettek a munkakörülményeikkel, a munkahelyi légkörrel. A válaszadók a pozíciójukhoz képest reálisnak tartják a fizetésüket. A megkérdezettek közül mindenki rendelkezik valamilyen béren kívüli juttatással.

## Irodalomjegyzék

Emberi erőforrás tervezés fogalma : Letöltés dátuma: 2019.04.01.

(URL): [http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/anyag/HM/2007\\_03\\_22.pdf](http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/anyag/HM/2007_03_22.pdf)

Emberi erőforrások elemzése: Letöltés dátuma:2019.04.01.

(URL): [http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/anyag/HM/2007\\_03\\_22.pdf](http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/anyag/HM/2007_03_22.pdf)

Toborzás fogalma: Letöltés dátuma: 2019.04.03.

(URL): <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/kivalasztasi-es-interjutechnikak.original.pdf>

Kép hivatkozás (Europass önéletrajz): Letöltés dátuma: 2019.04.03.

(URL):<https://www.cvonline.hu/blog/2016/oneletrajz-es-motivacios-level/oneletrajz-minta-letoltheto-sablonnal/10631>

Az interjúk célja: Letöltés dátuma: 2019.04.05.

(URL): <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/kivalasztasi-es-interjutechnikak.original.pdf>

Munkaszerződés tartalmi elemei: Letöltés dátuma:2019.04.5.

(URL): <http://visionrecruitment.hu/for-job-seekers/career-advice/munkaszerzodes-kotelezo-tartalmi-elemei/>

Pénzbeli, nem pénzbeli juttatások:

Dr. Roóz József: Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Budapest: Perfekt Zrt., 2006. ISBN:963 394 670 0

Bérrendszer: Letöltés dátuma: 2019.04.13.

(URL):[https://penzugysziget.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2207:14tetel&catid=281&Itemid=101](https://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2207:14tetel&catid=281&Itemid=101)

Ösztönzés-menedzsment célja: Letöltés dátuma:2019.04.20.

(URL):[https://penzugysziget.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2260:10tetel&catid=284&Itemid=78](https://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2260:10tetel&catid=284&Itemid=78)

Klein: Letöltés dátuma:2019.04.18.

(URL): [http://acta.bibl.u-szeged.hu/30226/1/vitek\\_010\\_139-147.pdf](http://acta.bibl.u-szeged.hu/30226/1/vitek_010_139-147.pdf)

Ösztönzési rendszer: Letöltés dátuma: 2019.04.25.

(URL): [http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011\\_1/Nappali/8\\_ea\\_motivacio\\_osztonzes\\_javadalmazas1\\_TSG.pdf](http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011_1/Nappali/8_ea_motivacio_osztonzes_javadalmazas1_TSG.pdf)

Kép hivatkozás: Letöltés dátuma: 2019.04.28.

(URL): [http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011\\_1/Nappali/8\\_ea\\_motivacio\\_osztonzes\\_javadalmazas1\\_TSG.pdf](http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011_1/Nappali/8_ea_motivacio_osztonzes_javadalmazas1_TSG.pdf)

Ösztönzési rendszerek fajtái:

Dr. Roóz József: Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Budapest: Perfekt Zrt., 2006. ISBN:963 394 670 0

Poór József: Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások. Budapest:KJK KERSZÖV. 2006. ISBN: 963 224 831 7

Motiváció: Letöltés dátuma: 2019.04.28.

(URL): [https://penzugyszi.get.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2258:08tetel&Itemid=392](https://penzugyszi.get.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2258:08tetel&Itemid=392)

Motiváció eredmény modell: Letöltés dátuma: 2019.05.03.

(URL): [http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011\\_1/Nappali/8\\_ea\\_motivacio\\_osztonzes\\_javadalmazas\\_TSG.pdf](http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011_1/Nappali/8_ea_motivacio_osztonzes_javadalmazas_TSG.pdf)

Maslow piramis (Kép hivatkozás): Letöltés dátuma: 2019.05.05.

(URL): [https://jezsuita.blog.hu/2012/09/24/maslow\\_maskent](https://jezsuita.blog.hu/2012/09/24/maslow_maskent)

Herzberg- féle kéttényezős elmélet: Letöltés dátuma: 2019.05.08.

(URL): [http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011\\_1/Nappali/8\\_ea\\_motivacio\\_osztonzes\\_javadalmazas\\_TSG.pdf](http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201011_1/Nappali/8_ea_motivacio_osztonzes_javadalmazas_TSG.pdf)

## NYILATKOZAT

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

Zalaegerszeg, 2019.05.20.

Fehér Richárd s. k.

---

hallgató aláírása

## ÖSSZEFOGLALÁS

(benyújtandó két példányban)

Toborzás, ösztönzés, motiváció

---

záródolgozat címe

Gazdálkodási és menedzsment felsőoktatási szakképzés, kis és középvállalkozások szakirány

---

Hallgató neve  
tagozat/képzés/szakirány



Primer kutatás ismertetése:

Kvalitatív, ezen belül mélyinterjú módszer alkalmaztam, melynek segítségével az átlagos munkavállalók véleményét is figyelembe tudtam venni.

A szekunder kutatás megvalósításához eltérő külső és belső források álltak a rendelkezésemre.

A tudományos szempontú információk igénybevételéhez számos szakirodalmi forráshoz, elektronikus dokumentumhoz fértem hozzá.

Dolgozatomban a toborzás, ösztönzés folyamatát próbáltam bemutatni, valamint motivációt.

Kutatásaim során az derült ki számomra, hogy az ösztönzésmenteknek fontos szerepe van. Nehéz jó munkaerő találni és a konkurens vállalatok megpróbálják őket átcsábítani őket magukhoz, hogy az ő csapatukat erősítsék. Az új munkaerő felvétele sok költséggel és idővel jár. Ezen okok miatt fontos, hogy a jó munkaerőt meg is tudjuk tartani és ebben nagy szerepe van az ösztönzésnek, hogy a munkavállalók motiváltak legyenek. A dolgozat elkészítése során nyilvánvalóvá vált számomra, hogy a munkavállalók ösztönzése összetett és bonyolult feladat, amely nagy kihívást jelent a menedzsment számára. Elengedhetetlen az ösztönzésment megfelelő használata ahhoz, hogy a munkavállalók kötődjenek a céghez és minden képességüket bevetve segítsék a vállalatot a fejlődésben és a célok elérésében. Szakdolgozatom megírása során igyekeztem kideríteni, hogy mivel lehet motiválni a munkavállalókat. Mivel minden ember más és mindenkit más motivál, ezért a legjobb az lenne, ha mindenki számára személyre szabott ösztönzési stratégiát alkalmaznának a vállalatok, de ez a gyakorlatban sajnos nem kivitelezhető. A vezetőség számára a megfelelő stratégia kidolgozása és az irányelvek elfogadtatása a munkavállalókat nagy odafigyelést igényel, de ez többszörösen megtérül, ezért érdemes ebbe időt és energiát fektetni.

A legjobb módszer az lenne, ha mindenki számára személyre szabott ösztönzési stratégiát lehetne kialakítani, de ez a gyakorlatban sajnos nem tud működni.