



1223 BUDAPEST, PARK UTCA 2.
TELEFON: +36-1-362-8100 · FAX: +36-1-362-8104
E-MAIL: HERMANOTTOINTEZET@HOI.HU
WWW.HERMANOTTOINTEZET.HU

2807-1/2020/HERMAN

HERMAN OTTÓ INTÉZET NONPROFIT KFT.

**KÖZÉPTÁVÚ
HUMÁNERŐFORRÁS STRATÉGIÁJA
ÉS
HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI TERVE**

2020-2024.

ÜGYVEZETŐI KÖSZÖNTŐ



A Herman Ottó Intézet Nonprofit Kft. (továbbiakban: Társaság) a szervezetfejlesztés központjába a szervezeti struktúra megerősítését, a folyamatok működésének dinamizálását, valamint a munkatársak és a szervezeti kultúra közötti illeszkedés fejlesztését helyezi. A Társaság által ellátott feladatok végrehajtásának, különböző csoportjai közötti együttműködésének kereteit a projektszerű munkavégzés adja.

A Társaság részére a tulajdonosi jogokat gyakorló Agrárminisztérium támogatási szerződésében foglalt feladatok ellátása határozza meg a jelen humán erőforrás stratégia megvalósíthatósági kereteit.

A szervezetben zajló feladat ellátási-, döntéshozatali folyamatok, személyek és csoportok közötti kapcsolatok, együttműködési formák és azok hatékonyságának diagnosztizálása, optimalizálása az elszámoltathatóság és átláthatóság érdekében zajlik.

Erősíti kapacitását, fejleszti a szervezet külső és belső reagálóképességét, hogy a felmerülő kihívásokra (a környezet változásaira, illetve a mértékadó közvélemény elvárásaira) mielőbbi, érdemi válaszok szülessenek.

A Társaság elkötelezett a változásokat követő rugalmas szervezeti modell működtetése mellett, amelyet időszakonként értékelni szükséges. Az áttekintések lehetőséget biztosítanak a szervezet számára, hogy a szükséges strukturális változtatásokat megtegye és rugalmasan alkalmazkodhasson az újabb környezeti kihívásokhoz.

A Társaság a folyamatos szervezeti megújulás, a folyamatok dinamizálása érdekében támogatja az innovációt.

Az (ön)tanuló szervezeti modell megvalósítása érdekében gyűjti a tagjai által felhalmozott tapasztalat alapján kialakított tudást, biztosítja az empiriák és információk kezelését, áramlását, azok elemzésével a rendszer hatékonyabb működésére vonatkozó javaslatokat készíti.

A Társaság elősegíti, hogy a feladatellátásban a szabályozókban foglaltak és a napi működés összhangban legyen, a szervezet egységeinek működése átlátható, hiteles és naprakész szabályozókra visszavezethető legyen. Mindemellett azonban rendszeresen felülvizsgált stratégia-tervezéssel biztosítja a szervezeti célrataratottságot, a célok megvalósítását. Ezen stratégiai gondolkodásmódot a szervezet minden szintjén mérhetővé teszi és minőséget biztosítja.

A Társaság elkötelezett amellett, hogy a személyi állomány munkakultúráját a fentiekben vázolt feltételeknek megfelelően alakítsa.

A döntések jobb megalapozása, a tapasztalatok és információk kezelésének, áramlásának biztosítása, az erőforrásokkal való tervszerű gazdálkodás érdekében controlling és monitoring rendszert működtet.

A Társaság nagy hangsúlyt fektet a gyors információáramlásra, a dinamikus szervezeti adatfeldolgozásra, olyan rugalmas modell létrehozására törekszik, amely a felmerülő változásokat rendszerben kezeli, általános alapelveket biztosít új feltételek kezelésére és rendszerbe illesztésére.

Budapest, 2020. december „18. „



A STRATÉGIAI DOKUMENTUM ALAPADATAI

<p>A dokumentum célja</p>	<p>A jelen dokumentum (a továbbiakban: stratégiai dokumentum) célja bemutatni a Társaság 2020. és 2024. közötti időszakra vonatkozó humánerőforrás stratégiai törekvéseit és teendőit.</p>
<p>Tárgyi lehatárolás</p>	<p>A stratégiai dokumentum bemutatja a helyzetértékelés során feltárt kihívásokat, a változások főbb területeit, tartalmazza a társasági szintű, 2020-2024. évekre vonatkozó humánerőforrás stratégiai elemeket és célkitűzéseket.</p>
<p>Stratégiaalkotás indíttatása</p>	<p>A Társaság középtávú humánerőforrás stratégiájának kidolgozását az alábbi indokok tették szükségessé:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ a belső kontrollrendszer fejlesztés folyamatában a megfelelő kontroll-környezet biztosításának része a társasági stratégia; ▪ az Állami Számvevőszék helyénvalósági kritériumai között megjelenő kötelezettség teljesítése.
<p>Tervezési időhorizont</p>	<p>középtávú, 4 éves</p>
<p>Tervezési időszak</p>	<p>2020-2024.</p>
<p>Szervezeti hatókör</p>	<p>Herman Ottó Intézet Nonprofit Kft.</p>
<p>Jóváhagyás</p>	<p>ügyvezető</p>
<p>Hozzáférés</p>	<p>A stratégiai dokumentum a Társaság munkatársai számára az Intraneten lesz elérhető. Külső érintettek számára a honlapon tesszük közzé.</p>

A TÁRSASÁG HUMÁNERŐFORRÁS STRATÉGIÁJA

A Társaság által ellátott feladatok állandó, magas szintű szakmai minőségének és eredményeink mind teljesebb körű hasznosulásának záloga a humánerőforrás „gondos gazdaként” történő kezelése. Koncentrálva a szervezet erősségeinek megőrzésére, megerősítve azokat a pontokat, ahol az erőforrás-gazdálkodás eredményes, ugyanakkor előírva azokat a követelményeket, amelyek egyúttal középtávon is optimalizálják a feladatellátást, fejlesztik a szervezet humánerőforrásának minőségét.

A Társaság a követelmények egyértelmű megfogalmazásával, teljesítésük számonkérésével a kiváló teljesítményt, a minőséget állítja a középpontba. A jó teljesítményt elismerő, differenciáltabb előmeneteli és javadalmazási rendszer bevezetésével segíti elő. Erősíti kapacitását, fejleszti a szervezet külső és belső reagálóképességét, hogy a felmerülő kihívásokra (a környezet változásaira, illetve a mértékadó közvélemény elvárásaira) érdemi válaszokat tudjon adni.

A Társaság törekszik arra, hogy a feladatellátási szükséglethez igazodóan az adott munkakört a legalkalmasabb személlyel töltsse be, biztosítva ezáltal az adott munkakörhöz szükséges készségek, képességek, képesítések és szakmai gyakorlat (összefoglalóan kompetenciák) rendelkezésre állását.

A Társaság jogállása, az általa ellátott feladatok, a szervezet társadalmi presztízse és a humánerőforrás anyagi megbecsülése biztosíthatja hosszútávon, hogy a szervezet a munkaerőpiacon „vonzó szervezetként” jelenjen meg. A Társaság a munkaerőpiacon elérhető legmagasabb szintű szakmai tudással és tapasztalattal rendelkező erőforrás megszerzésére törekszik.

A szervezet hatékonyságának növelését a Társaság a felelős vezetőkkel szemben támasztott követelmények érvényesítésével, valamint irányítási és vezetési tevékenységükben történő motiválásukon keresztül kívánja támogatni a jövőben.

A Társaság középtávú célja, hogy a szervezet egészére érvényes, tényeken alapuló, transzparens követelményrendszerrel, csoportszintű és egyéni sikerkritériumokkal, továbbá teljesítmény indikátorokkal rendelkező munkaértékelési rendszert működtessen. Ennek alkalmazása lehetővé teszi a munkatársak részére a visszacsatolást, a szervezeti és egyéni célok összehangolását, hozzájárul a teljesítmény javulásához, a gyengeségek és az erősségek feltárásához, pozitívan befolyásolja a teljesítménykultúrát, továbbá lehetővé teszi, hogy teljesítményarányos javadalmazás megvalósuljon.

A munkaértékelés fontos adatokat szolgáltat a szervezetben működtetett karriertervezési és erőforrás gazdálkodási rendszer számára is.

A Társaság olyan alkotó munkahelyi környezet kialakítására törekszik, amelyben a folyamatban érintett munkatársak saját feladat- és hatáskörükbe tartozóan viselt felelősségük mellett motiváltak és érdekeltek a minőségjavulásban.

A Társaság gondoskodik a legfontosabb szakmai érték, a szaktudás megőrzéséről, fejlesztéséről. Ehhez hozzájárul egy olyan életpálya modell megvalósítása, amely stabil foglalkoztatást, kiemelkedő jövedelmet nyújt a szervezet céljai iránt hosszú távon elkötelezett, szakmai tudása folyamatos megújítására kész munkatársak számára.

A Társaság a szervezeti tudásmenedzsment keretében teljesítménye fokozása érdekében tudatosan törekszik a szervezeti tudás és szellemi tőke fejlesztésére és megtartására, ezáltal növelve a szervezeti munkavégzés hatékonyságát, eredményességét, illetve a folyamatba épített minőségbiztosítási tevékenység támogatásához való hozzájárulást.

A munkatársak irányában megfogalmazott magatartási elvárásokat a Társaság az Etikai Kódexében fogalmazta meg, hangsúlyozva a munkavállalók függetlenségét, valamint az integritás érvényesülését és kiterjesztését mind az egyén, mind a szervezet egészének szintjén.

2.

A TÁRSASÁG HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI TERVE

2.1. A Társaság a feladatait döntően teljes munkaidőben foglalkoztatott alkalmazottakkal látja el minden Igazgatóságán.

2.2. A Társaság célkitűzéseinek megvalósítása érdekében, tervei szerint:

- a) a 2021. december 31-ig terjedő időszakban a foglalkoztatottak számát legalább a jelenlegi szinten kell tartani,
- b) kettő éven belül legalább 20 %-os bérfeljesztést végrehajtását tervezi,
- c) jogszabályi előírásoknak való folyamatos megfelelés biztosítása érdekében törekedni kell arra, hogy a teljes munkaidőben foglalkoztatottak legalább háromnegyede rendelkezzen felsőfokú végzettséggel,
- d) a hosszútávon kiszámítható és stabil működés érdekében a teljes munkaidőben foglalkoztatottak személyi állományát úgy kell kialakítani és tartósan fenntartani, hogy az átlagéletkor az 55 évet ne haladja meg.

2.3. A célkitűzésekben foglaltak végrehajtása érdekében:

2.3.1. A Társaság vezetői folyamatosan nyomon követik az irányításuk alá tartozó munkavállalók végzettség szerinti megoszlásának változását és értékelik azt, hogy az milyen mértékben felel meg a jogszabályoknak és az egyéb szervezeti és működési szabályzatban a szervezeti egységhez rendelt feladatok ellátásához.

2.3.2. Az ügyvezető az üzleti tervben éves időtartamú, humánerőforrás tervet készít minden évben és azt a Felügyelőbizottság, valamint a tulajdonosi joggyakorló elé terjeszti jóváhagyás céljából.

2.3.3. Az ügyvezető évenként beszámol a Felügyelőbizottságnak a humánerőforrás-gazdálkodási terv végrehajtásáról, amely beszámoló írásbeli formáját tájékoztatás céljából megküldi a tulajdonosi joggyakorló részére is.

3.

A STRATÉGIA VÉGREHAJTÁSÁNAK FOLYAMATAI, FELADATAI

1. HUMÁNPOLITIKAI STRATÉGIA (humánerőforrás-gazdálkodási terv és szabályzat) TERVEZÉSE ÉS FELÜLVIZSGÁLATA

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
1.1. Humánerőforrással kapcsolatos hosszabb távú fejlesztési tervek, igények meghatározása társasági szinten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ Ügyvezető-helyettesek ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	Jogszábeli előírások, alapító okirat, humánadatbázis, egyes szakmai követelmények	Középtávú stratégia, humánpolitikai stratégia irányelvei, humánerőforrás-terv	
1.2. Társasági szintű humánpolitikai stratégia elemeinek megfogalmazása	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ Ügyvezető-helyettesek ▪ HR Vezető ▪ Gazdasági Igazgató 	Alapító okirat, SzMSz, támogatási szerződések alapján ellátandó feladatok.	Humánpolitikai stratégia tervezete	A társasági célok, és a rendelkezésre álló humán- és pénzügyi erőforrások és igényeinek figyelembevétele szükséges.
1.3. A Társasági humánpolitikai stratégia megvalósulásának értékelése, felülvizsgálata, szükség szerint módosítás	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ Ügyvezető-helyettesek ▪ HR Vezető ▪ Belső ellenőr 	Humánpolitikai stratégia, éves tervek tapasztalatai	Felülvizgált, szükség szerint módosított humánpolitikai stratégia	A humánpolitikai stratégiát évente, illetve külső körülmények változása esetén kell felülvizsgálni.

2. HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS OPERATÍV TERVEZÉSE ÉS MEGVALÓSÍTÁSA

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
2.1. Társasági humánpolitikai tervezés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ Ügyvezető-helyettesek ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	Társasági humánpolitikai stratégia, minősítettek adatai, humánpolitikai terv	Humánpolitikai terv	A Társaság éves támogatási szerződéseiben meghatározott feladatokhoz igazodóan jogszabályi és szabályzati előírások és a munkakörök összetétele alapján létszámigények megfogalmazása.
2.2. Éves humánpolitikai terv összeállítása	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ Ügyvezető-helyettesek ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	Humánpolitikai stratégia, humánpolitikai tervek, korábbi évek adatai, statisztikák, önértékelési jelentés	Humánpolitikai terv	A humánpolitikai terv tartalmazza a létszámgazdálkodás tervét, a célértékeket, dolgozói elégedettségmérés tervezését, a munkatársak előrelépésének tervezését.
2.3. HR feladatok tervezése egyének szintjén	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	Fejlesztési szándék, társasági elvárás, fejlődési, ill. előrelépési lehetőség	Egyéni fejlesztési terv (irányelv a feladattervekre)	A munkatársak az egyéni szakmai fejlődésük érdekében tevékenységeket terveznek, amelyet a szervezeti egység vezetője a rendelkezésre álló erőforrások ismeretében jóváhagy
2.4. Munkakörök betöltése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	Humánpolitikai terv	Átvezetés a létszám-adatbázisban, munkaköri leírás	A státusz betöltését az Igazgató kezdeményezi, az ügyvezető engedélyezi. A munkakörök betöltésénél figyelembe kell venni a jogszabályi előírásokat és a Humánpolitikai/Munkáltatói Szabályzat előírásait.
2.5. Humánpolitikai terv megvalósulásának értékelése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ Ügyvezető-helyettesek ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	Humánpolitikai terv, a megvalósulás tapasztalatai	beszámoló az FB ülésen	A tervek végrehajtásának folyamatos ellenőrzése, a megvalósult eredmények, a még végrehajtás előtt álló feladatok áttekintése.

<p>2.6. Munkatársak rendszeres (legalább kétfévenkénti) egyéni értékelése</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	<p>Egyéni teljesítmény-adatok.</p>	<p>Értékelés, kiértékelt egyéni fejlesztési terv, elismerési rendszer alkalmazása (kereset-kiegészítés, kitüntetés), az előző bemenő információ alapján az értékelési rendszer kiegészítése</p>	
--	---	------------------------------------	---	--

3. A MUNKAKÖRÖKHÖZ ELŐÍRT KÖVETELMÉNYEK MEGHATÁROZÁSA, MUNKAKÖRÖK BETÖLTÉSE, A MUNKAKÖRI FELADATOK FOLYAMATOS KARBANTARTÁSA

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
3.1. Munkaköri követelmények meghatározás	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	Jogszabályok, SzMSz, alapító okirat.	Munkáltatói/ Humán-politikai Szabályzat	A Társaságnál létesíthető munkaköröket, és a munkáltatói jogkörök meghatározását a Társaság Humánpolitikai/ Munkáltatói Szabályzata tartalmazza. A Humán-politikai/Munkáltatói Szabályzatot és annak módosítását az ügyvezető hagyja jóvá.
3.2. Vezetői munkakörök pályáztatása	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Jogász 	Jogszabályok, Humán-politikai/ Munkáltatói Szabályzat, előterjesztés	Pályázati kiírás	Vonatkozó jogszabályok szerinti eljárás.
3.3. Pályázati kiírás konkrét munkakörökhöz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	Munkáltatói jogkör gyakorlása,	Pályázati kiírás	Vonatkozó jogszabályok szerinti eljárás.
3.4. Beérkező pályázatok elbírálása	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók ▪ Jogász 	Pályázati dokumentumok előzetes bizottsági értékelés, jegyzőkönyv	Jegyzőkönyv a döntésről	A beérkező pályázatokat a Társaság jogi referense formai szempontok alapján előzetesen ellenőrzi. Bíráló bizottság adott esetben véleményezi a pályázatokat.
3.5. Jogviszony létesítés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Jogász 	Humán-politikai/ Munkáltatói Szabályzat	Munka-szerződés megkötése.	Munkakörökhöz kapcsolódó alkalmazási követelmények.
3.6. Felvétel adminisztratív ügyintézése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HR Vezető 	Humán-politikai/ Munkáltatói Szabályzat	Munka-szerződés megkötése.	

<p>3.7. Munkaköri követelmények személyre szabott rögzítése</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	<p>Munkaköri feladatok</p>	<p>Munkaköri leírás és részletes munkaköri feladatmeghatározás</p>	<p>A munkatársak tevékenységüket az SzMSz-ben foglaltak szerint végzik.</p>
<p>3.8. Többletmunka feladatok meghatározása, engedélyezése</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	<p>Többletmunkaigény</p>	<p>Többletmunka elrendelés,</p>	<p>Eseti megbízások konkrét feladatokra, rendszeres elismerés egyes teljesítményekre.</p>
<p>3.9. Munkaviszony megszüntetése, felmentés</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	<p>Felmondás, fegyelmi határozat</p>	<p>A munkaviszonyt lezáró dokumentumok (jogsabályi előírások szerint)</p>	<p>Közös megegyezéssel, felmondással, vagy fegyelmi úton.</p>
<p>3.10. Szervezeti egység működésének meghatározása, feladatok kiosztása</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ Igazgatók 	<p>Az Igazgatóság által ellátandó feladatok, szabályzatok</p>	<p>SzMSz tervezet</p>	<p>SzMSz rögzíti az igazgatósági munka kereteit, a feladatkiosztásokat, elszámolásokat, beszámolókat, rendjét, belső együttműködést.</p>
<p>3.11. Munkatársak tájékoztatása az egyes Igazgatóságok feladatairól vezetői értekezlet keretében</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ Igazgatók 	<p>Jóváhagyott SzMSz</p>	<p>Személyre szóló megbízások átadása, részletes munkaköri feladatmeghatározás</p>	

4. KÜLSŐS FOGLALKOZTATÁSÚ MUNKATÁRSAK

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
4.1. Külsős munkaerő igények, külső szolgáltató meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók ▪ Jogász 	Nincs megfelelő képzettségű, végzettségű szakember, ill. a főállású munkavállalók leterheltsége miatt nem tudják ellátni a feladatot.	Külső szolgáltató felkutatása.	Csak indokolt esetben alkalmazható.
4.2. Külső szolgáltató kiválasztása	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ Gazdasági Igazgató ▪ Jogász 	Részletes ajánlat, és árajánlat bekérése.	Jelöltlista, ajánlat értékelők.	
4.3. Külső szolgáltató jóváhagyása	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ Gazdasági Igazgató ▪ Jogász 	Ajánlatok, és ajánlat értékelők	Nyertes ajánlattevő kiválasztása.	A döntésénél gazdasági szempontokat is mérlegelni kell.
4.4. Külső szolgáltató megbízása	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ Gazdasági Igazgató ▪ Jogász 	Árajánlat	Jóváhagyott, elfogadott árajánlat, megbízási szerződés.	1 millió Ft. elérése esetén a beszerzési eljárást szükséges lefolytani.

5. MUNKATÁRSOK FOLYAMATOS FEJLESZTÉSE

A Társaság elkötelezett a környezettudatos munkavégzés gyakorlati megvalósítása érdekében, ezért kiemelten törekszik többek között az értékelő, minősítő, elégedettség mérő munkafolyamatok elektronizálására a papír alapú dokumentumok előállításának helyett.

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
5.1. Teljesítmény-értékelés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	Objektív teljesítményadatok	Négyszemközti beszélgetés kiemelkedő minősítések bemutatása vezetői értekezleten.	
5.2. Dolgozók minősítése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Igazgatók 	Folyamatos alkalmazás követelményei, minősítési szempontrendszer	Minősítési lap	Dokumentum a munkatársak értékeléséről.
5.3. Munkatársak elégedettségének értékelése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Igazgatók 	Elégedettségi kérdőív (formanyomtatvány)	Kitöltött elégedettségmérő lapok	A szervezetfejlesztéshez elengedhetetlenül szükséges.
5.4. Munkatársak vezetői értékelése, karriertervezés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	Minősítés, kitöltött elégedettségmérő lapok, munkaköri leírás	Munkaköri leírás	A tervezett feladatok megvalósulásának értékelése, tennivalók meghatározása. A munkaköri leírásba kerülnek be a következő évre vonatkozó új elvárások. Amennyiben betöltött státuszok esetén a követelményekhez képest eltérés tapasztalható, annak pótlására vonatkozó követelményt, intézkedést a munkaköri leírásba rögzíteni kell.

<p>5.5. Munkatársak önfejlesztése, tovább- képzések</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	<p>Munkaköri leírás továbbképzési lehetőség</p>	<p>Tanulmányi szerződés, oklevél, részvétel igazolás</p>	<p>A minősítés alapján a munkatárs és a munkahelyi vezető által meghatározott önfejlesztések ütemezett végrehajtása.</p> <p>Egyes elemeket szabályozottan, vagy méltányossági alapon támogathat az ügyvezető.</p> <p>Az elvégzett képzéseket a HR- vezető részére be kell jelenteni.</p>
--	---	---	--	--

6. TELJESÍTMÉNYEK ELISMERÉSE, MOTIVÁCIÓ

Tevékenység	Felelős	Bemenő információ	Kimenő információ	Megjegyzés (pl. megvalósítási kritérium és mód vagy kapcsolódás)
6.1. Elismerő címek adományozása	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	Adományozható munkaköri és egyéb címek, teljesítmények vezetői értékelése	Elismerő dokumentum	Humánpolitikai/ Munkáltatói Szabályzat
6.2. Jutalmazás, elismerés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető ▪ HR Vezető ▪ Igazgatók 	Munkahelyi vezető értékelése, javaslata	Elismerő dokumentum, online megjelenés	Kitüntetések, elismerések megjelentetése a médiában

4. HUMÁNERŐFORRÁS FEJLESZTÉSI ÉS STRATÉGIAI CÉLÉRTÉK MEGHATÁROZÁSA

Humánerőforrás-gazdálkodási terv

Szervezeti egység	humán-erőforrás összetétel a 2021. évben (célérték, valamint változások)	humán-erőforrás összetétel a 2022. évben (célérték, valamint változások)	humán-erőforrás összetétel a 2023. évben (célérték, valamint változások)	humán-erőforrás összetétel a 2024. évben (célérték, valamint változások)	Megjegyzés
Ügyvezetői Titkárság	célérték: 12 fő változás: + 2 fő -1 fő jogász munkatárs -1 fő állandó titkársági ügyintéző	célérték: 13 fő változás: + 1 fő - 1 fő adminisztratív munkatárs, amennyiben a rendezvények számának növekedése indokolja	célérték: 13 fő	célérték: 13 fő	jelenlegi létszám: 10 fő.
HR	célérték: 2 fő változás: + 1 fő -1 fő személyügyi ügyintéző	célérték: 2 fő	célérték: 2 fő	célérték: 2 fő	jelenlegi létszám: 1 fő.
Környezetbarát Termék és Európai Ökocimke Tanúsító Igazgatósága	célérték: 6 fő változás: + 1 fő -1 fő tanúsítás koordináció, közösségi média asszisztens	célérték: 6 fő	célérték: 7 fő változás: +1 fő* *1 fő vezető tanúsító (szülési szabadságról jön vissza)	célérték: 8 fő változás: + 1 fő -1 fő tanúsító, ellenőrzés vezető	jelenlegi létszám: 5 fő.
Nemzetközi Projektek Igazgatósága	célérték: 14 fő változás: + 2 fő -1 fő kommunikációs szakértő -1 fő öko-menedzser	célérték: 15 fő változás: +1 fő -1 fő projekt-menedzser, amennyiben a beadott LIFE pályázat támogatásban részesül	célérték: 15 fő	célérték: 15 fő	jelenlegi létszám: 12 fő.

Környezetvédelmi és Természetvédelmi Igazgatóság	<p>célérték: 21 fő változások: +2 fő</p> <p>-2 fő természetvédelmi referens</p> <p><i>(1 fő nyugdíjba vonul, a státuszára 1 fő környezetvédelmi referens felvétele indokolt - szakterület: zaj elleni védelem)</i></p>	<p>célérték: 23 fő változás: +2 fő</p> <p>-1 fő természetvédelmi referens</p> <p>-1 fő asszisztens</p>	<p>célérték: 24 fő változás:+1fő*</p> <p>* (várhatóan visszatér 1 fő GYES-en lévő környezetvédelmi referens kolléga)</p>	célérték: 24 fő	jelenlegi létszám: 19 fő.
Kiemelt Programok Igazgatósága	<p>célérték: 11 fő változás: + 3 fő</p> <p>- 3 fő pályázatkezelési referens</p>	<p>célérték: 12 fő változás:+1 fő</p> <p>- 1 fő pályázatkezelési referens</p>	<p>célérték: 13 fő változás:+1 fő</p> <p>- 1 fő pályázatkezelési referens</p>	célérték: 13 fő	jelenlegi létszám: 8 fő.
MNVH Állandó Titkárság	<p>célérték: 33 fő változás: + 8 fő</p> <p>- 1 fő csoportvezető (projekt koordináció)</p> <p>- 2 fő szakmai referens</p> <p>- 1 fő beszerzési koordinátor</p> <p>- 1 fő jogász</p> <p>- 3 fő területi felelős</p>	célérték: 33 fő	célérték: 33 fő	célérték: 33 fő	jelenlegi létszám: 25 fő.
Képzési Igazgatóság	<p>célérték: 14 fő változás: + 1fő változás: + 1fő*</p> <p>- 1 fő lapszerkesztési és tördelési feladatok ellátása</p> <p>* 1 fő GYES-en lévő kolléga visszajön otthoni munkavégzésre, 2021-től, 6 órás munkaidőre.</p> <p><i>(2 fő jelenleg otthoni munkavégzésen lévő kolléga jogviszonya, megbízási jogviszonnyá történő módosítása.)</i></p>	célérték: 14 fő	célérték: 14 fő	célérték: 14 fő	<p>Jelenleg létszám: 12 fő</p> <p><i>(10 fő benti, 1 fő 6 órás és 1 fő 4 órás otthoni munkavégzésen lévő kolléga)</i></p> <p><i>továbbá</i></p> <p><i>+ 3 fő GYES-en /GYED-en lévő kolléga</i></p>

Gazdasági Igazgatóság	célérték: 11 fő változás: + 2 fő -1 fő számviteli ügyintéző, -1 fő pénzügyi ügyintéző	célérték: 11 fő	célérték: 11 fő	célérték: 11 fő	jelenlegi létszám: 9 fő.
Informatikai és Üzemeltetési Igazgatóság	célérték: 16 fő változás: + 1 fő -1 fő ügyintéző iratkezelési feladatok	célérték: 16 fő	célérték: 16 fő	célérték: 16 fő	jelenlegi létszám: 15 fő.

TARTALOMJEGYZÉK

ÜGVEZETŐI KÖSZÖNTŐ.....	2
A STRATÉGIAI DOKUMENUM ALAPADATAI.....	4
1. A TÁRSASÁG HUMÁNERŐFORRÁS STRATÉGIÁJA.....	5
2. A TÁRSASÁG HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI TERVE.....	7
3. A STRATÉGIA VÉGREHAJTÁSÁNAK FOLYAMATAI, FELADATAI.....	8
1. HUMÁNPOLITIKAI STRATÉGIA (humánerőforrás-gazdálkodási terv és szabályzat) TERVEZÉSE ÉS FELÜLVIZSGÁLATA.....	8
2. HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS OPERATÍV TERVEZÉSE ÉS MEGVALÓSÍTÁSA.....	9
3. A MUNKAKÖRÖKHÖZ ELŐÍRT KÖVETELMÉNYEK MEGHATÁROZÁSA, MUNKAKÖRÖK BETÖLTÉSE, A MUNKAKÖRI FELADATOK FOLYAMATOS KARBANTARTÁSA.....	11
4. KÜLSŐS FOGLALKOZTATÁSÚ MUNKATÁRSOK.....	13
5. MUNKATÁRSOK FOLYAMATOS FEJLESZTÉSE.....	14
6. TELJESÍTMÉNYEK ELISMERÉSE, MOTIVÁCIÓ.....	16
4. HUMÁNERŐFORRÁS FEJLESZTÉSI ÉS STRATÉGIAI CÉLÉRTÉK MEGHATÁROZÁSA.....	17
HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI TERV.....	17