

1. HR

1.1 HR vezető

1.1.1 Munkaköri szerepleírás

Munkakört betöltő személy: XY

Felettes munkakör: Ügyvezető

Felettes neve: XY

Dátum: 2026.99.99.

Munkakört betöltő személy / Dátum

Felettes / Dátum

Dimenziók	Közvetlen beosztott	Belső-külső kapcsolatok
☐ Vállalati létszám 999 fő ☐ HR létszám 999 fő ☐ Bérkeret 999 millió Ft/év ☐ Fejlesztési keret 999 millió Ft/év ☐ ...	☐ HR csoportvezető ☐ Kompenzáció vezető ☐ Bér specialista ☐ HR generalista ☐ ...	☐ Menedzsment ☐ HR szolgáltatók (fejvadász, IT) ☐ Hatóságok (munkavédelem, munkajog, NAV) ☐ ...

MUNKAKÖRI CÉLJA

A szervezet humán erőforrás-stratégiájának kidolgozása és operatív megvalósítása. Cél a tehetségek bevonzása, megtartása, a munkavállalók fejlesztése, az elkötelezettség növelése, a hatékonyság fokozása, a szervezeti kultúra építése, valamint a munkavállalói és a jogi megfelelés biztosítása, szoros együttműködésben a felsővezetéssel.

MUNKAKÖRI LEÍRÁS			TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS	
Fő felelősségek	Teljesítménymutató KPI Példák	Súly %	Pont 1...5	Megjegyzés
HR stratégia A vállalati célokkal összhangban átfogó humán erőforrás stratégia tervezése, elfogadtatása és a megvalósítás felügyelete	Mutató: A HR stratégia megvalósulása kitűzött célokhöz képest Cél: Stratégiai célok elérése x % felett Mérés: Évente Forrás: HR stratégiai terv, teljesítményriportok			Amit mérünk, azt kézben tudjuk tartani
Toborzás, kiválasztás A toborzási folyamat irányítása, a legjobb tehetségek felkutatása és a megfelelő jelöltek kiválasztása a nyitott pozíciókra	Mutató: Pótlási idő, felvett munkatársak megtartási aránya Cél: Átlagos pótlási idő x nap, 1 éven belül x % feletti megtartási arány Mérés: Havonta Forrás: HR szoftverek, kilépési interjúk			
Tehetséggondozás, utánpótlás tervezése A kulcs munkatársak azonosítása, fejlesztési program kidolgozása, utódlás biztosítása a kiemelt pozíciókban	Mutató: Belső előléptetések aránya, tehetségprogram résztvevők száma Cél: x % feletti belső előléptetési arány Mérés: Negyedévente Forrás: Teljesítményértékelés, HR riportok			

MUNKAKÖRI LEÍRÁS			TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS	
Fő felelősségek	Teljesítménymutató KPI Példák	Súly %	Pont 1...5	Megjegyzés
Kompenzáció, juttatások Versenyképes bér- és juttatási rendszer kialakítása a szükséges munkaerő megszerzése, motiválása és megtartása érdekében	Mutató: Fizetési versenyképességi index, elégedettség juttatási csomaggal Cél: $x+b\%$ fizetési versenyképesség, elégedettség $x\%$ felett Mérés: Évente Forrás: Bérfelmérés, elégedettségi felmérés			
Dolgozói elégedettség Munkavállalói elégedettség mérése, a visszajelzések elemzése és szükséges intézkedések kezdeményezése	Mutató: Munkavállalói elégedettség, fluktuációs ráta Cél: $x\%$ feletti elégedettség, $x\%$ alatti fluktuáció Mérés: Évente, negyedévente Forrás: Elégedettségi felmérés, HR adatbázis			
Képzés, fejlesztés A képzési igények felmérése, képzési programok tervezése és a végrehajtás felügyelete	Mutató: Képzési órák száma munkavállalónként, képzésre szánt költségkeret betartása Cél: x óra/munkatárs, költségvetés tartása $\pm x\%$ Mérés: Negyedévente Forrás: Képzési nyilvántartás, pénzügyi beszámoló			
Teljesítménymenedzsment A rendszer kialakítása, működtetése, és a vezetők felkészítése valódi hozzáadott értéket teremtő célok kitűzésére és értékelésére	Mutató: Értékelések kitöltési aránya, célok elérésének százaléka Cél: $x\%$ feletti kitöltési arány, $x\%$ feletti cél elérés Mérés: Évente, fel évente Forrás: Teljesítményértékelési szoftver, vezetői beszámolók			
Munkajogi megfelelés A munkajogi szabályok, törvények és a kollektív szerződések betartásának biztosítása és a jogi kockázatok minimalizálása	Mutató: Munkajogi viták száma, audit eredmények Cél: 0 munkajogi per, 100% audit megfelelés Mérés: Évente, eseti Forrás: Jogi riportok, belső-külső auditok			
Költséggazdálkodás HR részleg éves költségvetésének tervezése, költségek nyomon követése, költséghatékonyság növelése	Mutató: Költségvetés terv-tény eltérés Cél: $x\%$ alatti eltérés Mérés: Havonta Forrás: Pénzügyi beszámolók, HR költségvetés			
Munkajog, adminisztráció Munka Törvénykönyvének betartása, munkaviszonnyal kapcsolatos jogi folyamatok kezelése, belső szabályzatok karbantartása	Mutató: Adminisztrációs hibák száma, dokumentációk teljessége Cél: 0 hiba, 100% teljesség Mérés: Folyamatos Forrás: HR adminisztrációs rendszer, belső ellenőrzés			
Vállalati kultúra és etika Pozitív vállalati kultúra, etikai értékek támogatása és erősítése a szervezetben	Mutató: Munkatársak elkötelezettsége Cél: $x\%$ feletti elkötelezettség Mérés: Évente Forrás: Kérdőívek, felmérések			

MUNKAKÖRI LEÍRÁS			TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS	
Fő felelősségek	Teljesítménymutató KPI Példák	Súly %	Pont 1...5	Megjegyzés
Belső kommunikáció Belső kommunikációs csatornák menedzselése, a fontos HR információk és vállalati hírek terjesztése	Mutató: Belső kommunikáció hatékonysága, hírek eljutása munkatársakhoz Cél: x % feletti hatékonysági pontszám Mérés: Negyedévente Forrás: Kommunikációs felmérések			
Be-kilépés Be- és kilépések zökkenőmentes lebonyolítása, az érintettek ellátása megfelelő dokumentációkkal és információkkal	Mutató: A be-/kiléptetési folyamatok átfutási ideje és elégedettség Cél: 100% dokumentáció teljesség, x % feletti elégedettség Mérés: Eseti Forrás: Munkatársak visszajelzése, kilépési interjúk			
HR projektek menedzselése Különböző HR projektek (pl. új rendszer bevezetése) tervezése, végrehajtása és a projektcsapat irányítása	Mutató: Projektek befejezése határidőre, költségvetésen belül Cél: 100% határidő- és költségvetés tartás Mérés: Projektenként Forrás: Projektterv, pénzügyi riport			
Beosztottak irányítása, szervezés Beosztottak irányítása, támogatása, motiválása, fejlesztése; alkotó légkör megteremtése, hatékony munkavégzés feltételeinek biztosítása	Mutató: Alkotó, motiváló légkör, hatékony szervezet, dolgozói elégedettség vezetői támogatással Cél: Dolgozói elégedettség x % fölött Mérés: Éves Forrás: HR beszámolók, dolgozói felmérések			
Fennálló problémák megszüntetése Meglévő problémák megoldására irányuló feladatok is meghatározhatók	Példa ... x tanfolyam elvégzése ... ellenkező esetben továbbra is fennáll ... átfutási idő csökkentése ... hó 30-ig ... hó 30-ig			
Egyéni fejlődés Az elvárások egyéni fejlődési célokkal is kiegészíthetők	Példa ... x tanfolyam elvégzése ... szervezése ... Az egyén fejlődése nélkül a szervezet sem fejlődik			
		100%		Súlyozott átlag = összefoglaló értékelés 1...5 (osztályzat, mint az iskolában)

MUNKAKÖRI KÖVETELMÉNYEK

Iskolai végzettség:

- Felsőfokú végzettség (közgazdasági, jogi vagy humán erőforrás területen)
- Szakirányú HR mesterképzés (MBA) vagy releváns szakmai képzések előnyt jelentenek

Tapasztalat:

- Legalább 5-7 év releváns HR tapasztalat, ebből minimum 3 év vezetői pozícióban nagyvállalati környezetben

- Tapasztalat stratégiai HR folyamatok (pl. tehetséggondozás, kompenzációs rendszerek) kialakításában és menedzselésében
- Tapasztalat munkajogi és jogszabályi megfeleléség biztosításában

Tudás, ismeretek:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| • Munkajogi és jogszabályi ismeretek | A magyar és európai uniós munkajogi szabályozások, törvények és rendeletek naprakész ismerete |
| • HR szoftverek és rendszerek | HR információs rendszerek (HRIS), teljesítményértékelő, toborzó és bérszámfejtő szoftverek felhasználói szintű ismerete |
| • Szervezetfejlesztési alapismeretek | A szervezeti kultúra, a változásmenedzsment és a szervezeti felépítés alapelveinek ismerete |
| • Kompenzáció, juttatások | A bér- és juttatási rendszerek tervezésének, bevezetésének és menedzselésének ismerete |
| • Pénzügyi ismeretek | A HR költségvetés-tervezés, -menedzselés és a pénzügyi riportok értelmezésének képessége |
| • Teljesítményértékelési rendszerek | A teljesítményértékelési modellek, a visszajelzési kultúra és a teljesítményalapú bérrendszerek működésének ismerete |

Kompetenciák

- | | |
|------------------------------|--|
| • Stratégiai gondolkodás | <p>Képes a rövid távú operatív feladatokon túl látni és a vállalati célokat támogató, hosszú távú HR stratégia kidolgozására</p> <p><u>Példa:</u> Felismeri, hogy a növekedési tervekhez új toborzási stratégiára van szükség, és megtervezi a következő 3 év toborzási programját</p> |
| • Vezetői készség | <p>Képes a HR csapat hatékony irányítására, motiválására és fejlesztésére, valamint a csapaton belüli tudásmegosztás támogatására</p> <p><u>Példa:</u> Hetente tart megbeszéléseket a csapatával, egyéni mentorálással segíti a fejlődésüket, és delegálja a feladatokat az erősségeiknek megfelelően</p> |
| • Kiváló kommunikáció | <p>Képes az egyértelmű, hatékony és meggyőző kommunikációra a munkatársakkal, a felső vezetéssel és a külső partnerekkel</p> <p><u>Példa:</u> Világosan tudja prezentálni a HR stratégiát a felsővezetésnek, és empátiával kezeli a munkatársak panaszait</p> |
| • Problémamegoldás | <p>Képes a komplex, gyakran érzékeny HR problémák (pl konfliktusok, teljesítményproblémák) gyors és hatékony elemzésére és megoldására</p> <p><u>Példa:</u> Teljesítményprobléma esetén kezdeményezi a munkatárs és a vezető közötti mediációt, és kidolgoz egy akciótervet a javulás érdekében</p> |
| • Változásmenedzsment | <p>Képes a szervezeti változások (pl leépítés, új rendszer bevezetése) hatékony kezelésére, a munkatársak támogatására és a folyamat zökkenőmentességének biztosítására</p> <p><u>Példa:</u> Amikor új teljesítményértékelő rendszert vezetnek be, workshopokat és tréningeket szervez a munkatársak számára a sikeres átállás érdekében</p> |
| • Adatvezérelt döntéshozatal | <p>Képes a HR adatok (pl fluktuáció, elégedettség) gyűjtésére, elemzésére és a megalapozott döntések meghozatalára ezek alapján</p> <p><u>Példa:</u> A fluktuációs adatok elemzése alapján azonosítja a kilépések fő okait, és a vezetőségnek javaslatot tesz a bérrendszer felülvizsgálatára</p> |

- Diszkréció és etika
Kiemelkedő diszkréciós képesség és a legmagasabb etikai normák betartása a bizalmas munkatárs-információk kezelésében
Példa: Bizalmasan kezeli a munkatársak személyes adatait és nem oszt meg érzékeny információkat jogosulatlan személyekkel
- Terhelhetőség, stressztűrés
Képes a nagy munkaterhelés, a szoros határidők és a váratlan krízishelyzetek kezelésére, a teljesítmény fenntartása nyomás alatt is
Példa: Egy váratlan jogi ügy vagy munkabaleset esetén is képes higgadtan és profi módon kezelni a helyzetet
- Üzleti fókusz
Képes megérteni a vállalat üzleti céljait és a HR stratégiát ehhez igazítani, ezzel hozzájárulva az üzleti sikerhez
Példa: Részt vesz a vezetői megbeszéléseken, és javaslatokat tesz a HR erőforrások optimalizálására a költségcsökkentési célok eléréséhez
- Folyamatos tanulás
Nyitott az iparági trendek, a legjobb gyakorlatok és a HR innovációk megismerésére, és képes azokat beépíteni a napi munkába
Példa: Rendszeresen részt vesz szakmai konferenciákon és képzéseken, majd az ott tanultakat megosztja a csapatával

1.1.2 Teljesítménymutató példatár

Ötletek valódi hozzáadott értéket teremtő 'éles' célok kitűzéséhez

Teljesítménymutató (KPI)	Teljesítménycélok (Példák)
Munkavállalói fluktuációs arány	• Önkéntes távozások számának csökkentése • Kulcsemberek megtartásának javítása • Kilépési okok alapos elemzése • Lojalitás szintjének emelése • Fluktuációs költségek minimalizálása
Pótlási idő	• Kiválasztási folyamat felgyorsítása • Üres pozíciók betöltési idejének rövidítése • Belső jóváhagyási folyamat lerövidítése • Toborzási adminisztráció egyszerűsítése • Jelöltmennyv színvonalának emelése
Toborzási költség	• Hirdetési kiadások hatékonyságának növelése • Fejvadász díjak mértékének csökkentése • Belső ajánlási rendszer népszerűsítése • Toborzási költségvetés betartása • Automatizált tesztelési megoldások bevezetése
Munkavállalói elkötelezettségi index	• Elégedettségi kérdőívek pontszámának növelése • Dolgozói részvételi hajlandóság fokozása • Belső közösségek aktivitásának erősítése • Munkakörnyezet minőségének javítása • Vezetői visszajelzések gyakoriságának emelése
Képzési órák száma munkavállalónként	• Tanulási lehetőségek körének bővítése • Digitális tananyagok elérhetőségének javítása • Szakmai kompetenciák fejlesztésének ösztönzése • Kötelező tréningek elvégzésének biztosítása • Belső tudásmegosztás kereteinek kialakítása
Új belépők x napos megtartási aránya	• Beilleszkedési folyamat hatékonyságának javítása • Beilleszkedési mentorrendszer támogatása • Elvárások tisztázásának pontossága • Korai lemorzsolódás okainak feltárása • Próbaidős visszajelzések rendszerességének növelése
Munkáltatói márka ismertsége	• Közösségi média jelenlét erejének fokozása • Sikeres részvétel szakmai versenyeken • Pozitív munkavállalói vélemények számának növelése • Karrieroldal látogatottságának emelése • Vállalati értékek külső kommunikációjának javítása
Belső előléptetések aránya	• Utódlástervezési folyamat hatékonyságának növelése • Belső karrierutak átláthatóságának biztosítása • Tehetséggondozó programok eredményességének javítása • Vezetői pozíciók belső feltöltésének prioritása • Munkatársak egyéni fejlesztési tervének követése

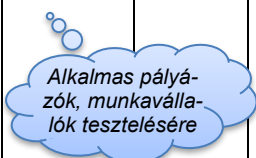
Teljesítménymutató (KPI)	Teljesítménycélok (Példák)
Betegszabadságok, hiányzások aránya	- Jóléti programok hatásának növelése - Munkahelyi egészségvédelem színvonalának javítása - Stresszkezelési tréningek népszerűsítése - Hiányzások okának rendszeres monitorozása - Megelőző szűrővizsgálatokon való részvétel ösztönzése
Nemek közötti bérkülönbség	- Méltányos bérezési struktúra kialakítása - Bérszakadék mértékének folyamatos csökkentése - Esélyegyenlőségi auditok rendszeres elvégzése - Bértranszparencia szintjének növelése - Teljesítményalapú díjazás objektivitásának biztosítása
Teljesítményértékelések aránya	- Ciklikus értékelések elvégzése határidőre - Szoftveres értékelő rendszer használatának egyszerűsítése - Vezetők értékelési képességének fejlesztése - Kitöltési arány magas szinten tartása - Visszajelzési kultúra fokozása
Túlóra mértéke, költsége	- Munkaszervezési folyamatok hatékonyságának javítása - Túlórákeret túllépésének megakadályozása - Munka-magánélet egyensúlyának védelme - Létszámgény pontosabb tervezése - Kifizetett túlóradíjak összegének optimalizálása
HR válaszidő a belső kérdésekre	- Ügyfélszolgálati szemlélet erősítése - Válaszidők rövidítése - Önkiszolgáló HR portál kialakítása - Munkavállalói panaszok gyors kezelése - Tájékoztatás pontosságának és minőségének javítása
Tehetségmegtartási arány	- Kulcsemberek egyéni ösztönzőinek kialakítása - Szakmai kihívások folyamatos biztosítása - Tehetségek lojalitásának mérése - Belső mentorálási lehetőségek bővítése - Távozási kockázat korai felismerése
HR szoftverhasználat hatékonysága	- Adatintegráció és -pontosság növelése - Papíralapú adminisztráció kivezetése - Beszámolói folyamatok automatizálása - Felhasználói elégedettség mértékének javítása - Új funkciók gyors adaptálása
Képzési költségek megtérülése	- Tudástranszfer gyakorlati hasznosulásának mérése - Tréningek üzleti hatásának igazolása - Képzési költség célszerű felhasználása - Tanulási folyamatok eredményességének fokozása - Magas hozzáadott értékű képzések kiválasztása

Teljesítménymutató (KPI)	Teljesítménycélok (Példák)
Munkahelyi balesetek száma	• Biztonsági szabályok maradéktalan betartása • Kockázatelemzések gyakoriságának növelése • Védőeszközök használatának folyamatos ellenőrzése • Munkabiztonsági tudatosság szintjének emelése • Sérülések előfordulásának minimalizálása
HR költségvetési fegyelem	• Működési kiadások kereten belül tartása • Váratlan HR költségek arányának csökkentése • Költségvetési tervezés pontosságának javítása • Beszállítói szerződések éves felülvizsgálata • Megtakarítási lehetőségek aktív keresése
Belső kommunikációs csatornák elérése	• Intranet látogatottságának növelése • Hírlevelek interaktivitásának javítása • Kritikus információk célba érésének gyorsítása • Kétirányú kommunikáció arányának növelése • Látogatottság emelése
Utódlási készültségi mutató	• Kritikus pozíciók pótlásának biztosítása • Utódjelöltek fejlesztési tervének követése • Vezetési folytonosság kockázatának csökkentése • Vészhelyzeti utódlási tervek aktualizálása • Potenciális vezetők azonosítása
Munkaügyi perek, büntetések száma	• Jogszabályi megfelelés folyamatos biztosítása • Belső szabályok naprakészen tartása • Jogi kockázatok proaktív kezelése • Munkaügyi auditok sikeres teljesítése • Jogellenes munkaviszony-megszüntetések elkerülése
Pszicho-szociális kockázatok szintje	• Munkahelyi kiégés megelőzésének prioritása • Pszichológiai támogatási rendszerek működtetése • Stresszszint rendszeres mérése és értékelése • Támogató légkör tudatos építése • Mentális egészséggel kapcsolatos tabuk lebontása
Home office és hibrid munka hatékonysága	• Rugalmas munkavégzés szabályozottságának javítása • Távoli munkavégzés technikai feltételeinek biztosítása • Otthoni munkavégzés és produktivitás egyensúlya • Hibrid csapatok együttműködésének segítése • Munkavállalói elégedettség növelése a rugalmasság által
Létszámterv teljesülése	• Tervezett létszámkeret feltöltése időben • Munkaerőhiányból eredő üzleti kockázat csökkentése • Létszámgigények rugalmas, pontos kezelése • Fluktuáció miatti megüresedések gyors pótlása • Toborzási kapacitás optimalizálása

Teljesítménymutató (KPI)	Teljesítménycélok (Példák)
Cafétéria és juttatási csomag vonzereje	• Juttatási elemek piaci versenyképességének biztosítása • Választási rendszer népszerűségének növelése • Nem pénzbeli juttatások körének bővítése • Juttatási keret igazságos elosztása • Munkavállalói visszajelzések beépítése a csomagba
Vezetői kompetencia index	• Középvezetők felkészültségének növelése • Vezetői visszajelzések minőségének javítása • Coaching szemléletű vezetés elterjesztése • Vezetők elkötelezettségének mérése és növelése • Vezetői utánpótlás szakmai színvonalának biztosítása
HR adatvagyon felhasználása	• Adatvezérelt döntéshozatal arányának növelése • HR riportok üzleti hasznosságának fokozása • Előrejelzésen alapuló analitikai megoldások bevezetése • Adatvédelmi biztonság magas szinten tartása • Trendek időbeni felismerésének képessége
Belső ajánlási program sikere	• Ajánlásokból származó új belépők számának növelése • Ajánlási bónusz vonzerejének növelése • Ajánlási program belső népszerűsítésének hatékonysága • Ajánlott jelöltek minőségének javítása • Kifizetések pontosságának és gyorsaságának tartása
Társadalmi felelősségvállalási mutatók	• Részvétel növelése önkéntes programokban • Vállalati fenntarthatósági célok támogatása • Helyi közösségekkel való kapcsolat erősítése • Etikus működés kommunikálása • CSR események dolgozói elégedettségre gyakorolt hatása

1.1.3 Munkaköri kompetenciák

*) Kompetencia-értékelés: 1=Alapfok 2=Alapvető 3=Közepes 4=Magas szintű 5=Kimagasló megfelelés

Kompetencia	Példák	Értékelés 1...5 *)	
		Munkakör	Személy
Stratégiai gondolkodás A HR funkciók és a vállalati stratégiai célok összehangolása	- Vállalati HR stratégia kialakítása és felügyelete - Szervezeti struktúra optimalizálása a hosszútávú célok eléréséhez - Hosszú távú tehetséggondozási program megtervezése		
Vezetőkészség A HR csapat irányítása, motiválása és a feladatok delegálása	- HR csapat napi munkájának megszervezése és a feladatok kiosztása - A munkatársak teljesítményének értékelése és visszajelzés adása - A csapat motiválása és pozitív légkör megteremtése		
Szervezőkészség A HR folyamatok és a projektek hatékony rendszerezése	- A toborzási, képzési és teljesítménymenedzsment folyamatok optimalizálása - HR projektek (pl. rendszerbevezetés) menedzselése és felügyelete - Belső ügyfelek kéréseinek rendszerezése és kezelése		
Problémamegoldó képesség A felmerülő problémák gyors és hatékony megoldása	- Komplex munkajogi és etikai problémák kezelése - A vállalati kultúra és a munkavállalói elégedettség problémáinak feltárása - Stratégiai szintű HR problémák (pl. fluktuáció) megoldása		
Kommunikációs készség Az üzenetek világos és érthető átadása a belső és külső partnerek felé	- HR stratégia prezentálása a vezetőség számára - Vállalati értékek és kultúra kommunikálása a munkatársak felé - Tárgyalások külső partnerekkel (pl. tanácsadók)		
Döntéshozatali képesség A HR feladatokkal kapcsolatos döntések gyors és megalapozott meghozatala	- Döntések meghozatala munkajogi esetekben és stratégiai kérdésekben - Költségvetéssel és a beruházásokkal kapcsolatos döntések meghozatala - Szervezeti változásokkal kapcsolatos döntések meghozatala		
Pénzügyi tudatosság A bérköltségek, a költségvetés és a pénzügyi folyamatok ismerete	- A HR osztály éves költségvetésének elkészítése és menedzselése - A bérstruktúra és a kompenzációs rendszerek kialakítása - HR beruházások (pl. HR szoftver) megtérülésének elemzése		
Munkajogi ismeretek A munkajog és a kapcsolódó jogszabályok naprakész ismerete és alkalmazása	- Munkajogi szabályok alkalmazása a vállalati célok elérése érdekében - Komplex jogi kérdésekben tanácsadás a vezetőség számára - A munkajogi változások hatásainak elemzése és a szükséges intézkedések meghozatala		

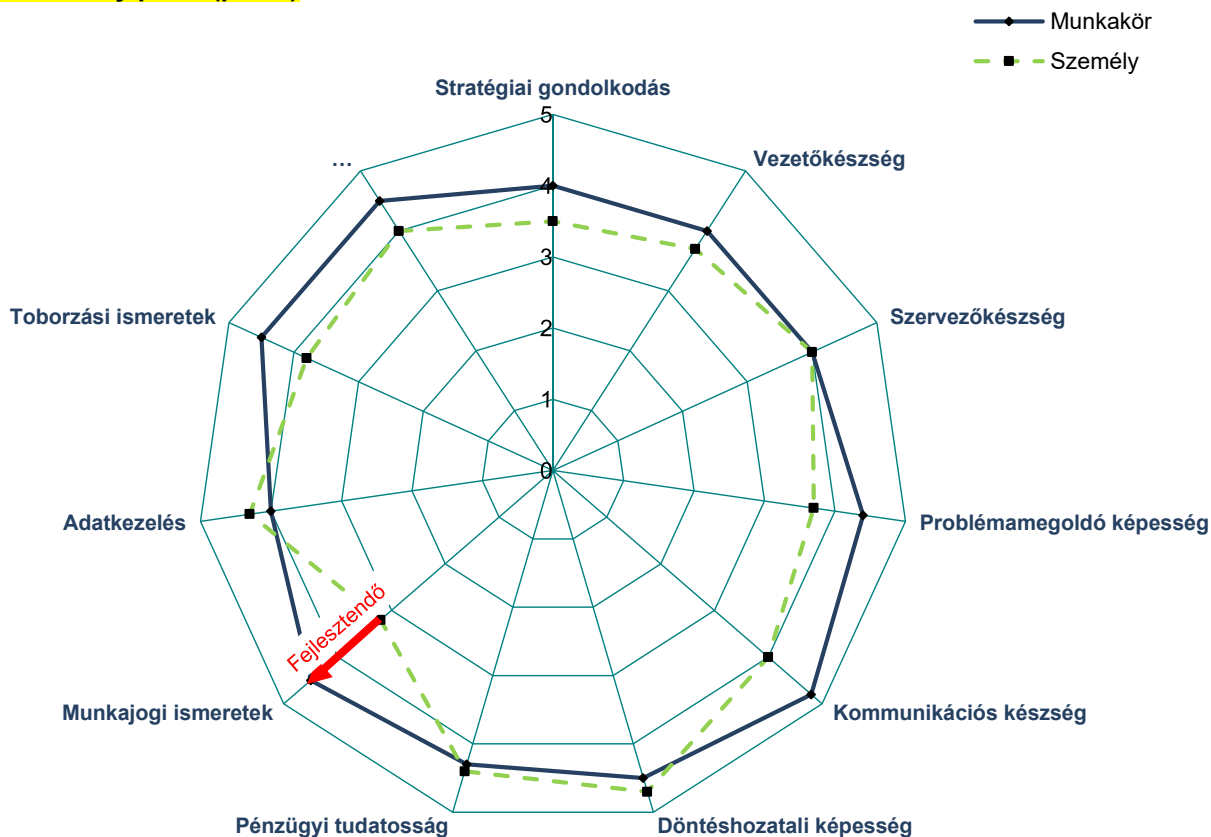
*) Kompetencia-értékelés: 1=Alapfok 2=Alapvető 3=Közepes 4=Magas szintű 5=Kimagasló megfelelés

Kompetencia	Példák	Értékelés 1...5 *)	
		Munkakör	Személy
Adatkezelés A HR adatok gyűjtése, elemzése és a riportok elkészítése	- HR adatokból (pl. fluktuáció, elégedettség) stratégiai következtetések levonása - HR teljesítménymutatók (KPI) kidolgozása és felügyelete - HR riportok prezentálása a vezetőség számára		
Toborzási ismeretek A toborzási és a kiválasztási folyamatok ismerete és a megvalósítása	- Toborzási stratégia meghatározása, munkaerő-piaci trendek elemzése - Tehetséggondozási és a belső toborzási programok kialakítása - HR branding és munkáltatói márka építése		
Képzési és fejlesztési tudás A képzési és a fejlesztési programok tervezése és a megvalósítása	- Képzési stratégia kialakítása és a belső képzési programok felügyelete - A vezetői és a tehetséggondozási programok menedzselése - A képzési partnerek kiválasztása és szerződéskötés		
Teljesítménymenedzsment A teljesítményértékelési rendszerek ismerete és a menedzselése	- Teljesítményértékelési rendszer (pl. 360 fokos értékelés) kialakítása - Teljesítményértékelési folyamatok felügyelete és vezetők oktatása - Teljesítményértékelési adatok elemzése a bérfejlesztéshez		
Együttműködési készség A belső és külső partnerekkel való hatékony együttműködés	- Együttműködés a felső vezetéssel a HR stratégia kialakításában - Együttműködés támogatása a HR szervezet és a vállalat más részlegei között - Kapcsolattartás külső partnerekkel		
Empátia A munkavállalók érzéseinek és problémáinak megértése	- Munkavállalói elégedettségi felmérések elemzése és a problémák kezelése - Munkavállalók érdekeinek képviselete a vezetőség felé - Munkatársak mentorálása, támogatás stresszes helyzetekben		
Hálózatépítés A belső és külső szakmai kapcsolatok kiépítése és fenntartása	- Részvétel ágazati konferenciákon és a szakmai eseményeken - Kapcsolatok erősítése a vezetőkkel és a belső kulcsemberekkel - Kapcsolattartás külső HR szakértőkkel és szolgáltatókkal		
Kockázatkezelés A HR folyamatokban rejlő kockázatok azonosítása és kezelése	- A jogi, pénzügyi és reputációs kockázatok felmérése - Munkajogi viták és bírósági ügyek kezelése - Munkavállalói elégedetlenségből eredő kockázatok kezelése		
Etikai normák A szakmai és az etikai szabályok betartása a munkavégzés során	- Vállalati etikai kódex és szabályok kialakítása - A HR munka során az etikai normák betartásának felügyelete - Részvétel belső vizsgálatokban		

*) Kompetencia-értékelés: 1=Alapfok 2=Alapvető 3=Közepes 4=Magas szintű 5=Kimagasló megfelelés

Kompetencia	Példák	Értékelés 1...5 *)	
		Munkakör	Személy
Tudásmegosztás A szakmai tapasztalatok átadása a kollégáknak és a csapat fejlesztése	- A HR szervezet tagjainak folyamatos képzése és szakmai fejlődésük támogatása - Oktatások tartása a HR folyamatokról és szabályokról - A legjobb gyakorlatok és a tudás megosztásának támogatása a csapaton belül		
Pszichológiai ismeretek Az emberi viselkedés, a motiváció és a csoportdinamika megértése	- Munkatársak motivációs tényezőinek felismerése és a motivációjuk támogatása - A csapatt dinamikai problémák felismerése és kezelése - A munkatársak stressz szintjének felmérése és stressz-kezelési programok bevezetése		
Változásmenedzsment A szervezeti változások megtervezése és a sikeres megvalósításának támogatása	- Szervezeti átalakítások kommunikációs stratégiájának kialakítása - A munkatársak felkészítése változásokra - A változásokkal járó ellenállás kezelése		
Összesen:			

Munkakör-személy profil (példa)



Mottó: MEGFELELŐ EMBER A MEGFELELŐ HELYEN

1.1.4 Kompetencia mátrix

A táblázatban a szintek 1-től 5-ig a fejlődést mutatják az alapvető alkalmazástól a stratégiai, szervezeti szintű szakértői működésig. Az **1–2. szint** elsősorban végrehajtó és szakértői működést, a **3. szint** önálló HR vezetői működést, a **4. szint** a stratégiai és szervezetrányítási szintet, az **5. szint** pedig a vállalati felsővezetői, stratégiai HR-partneri szerepet jelent.

	1. szint	2. szint	3. szint	4. szint	5. szint
HR szakmai tudás	Ismeri a HR alapvető fogalmait és folyamatait	Önállóan alkalmazza a standard HR folyamatokat	A teljes HR működés összefüggéseit átlátja és kezeli	Összetett HR rendszereket fejleszt és optimalizál	A szervezet HR stratégiájának és szakmai működésének meghatározó alakítója
Stratégiai gondolkodás	Megérti a szervezeti célok és a HR kapcsolatát	A HR feladatokat a szervezeti célokhoz igazítja	HR stratégiát önállóan alakít ki	A HR stratégiát az üzleti stratégiával integrálja	A vállalati stratégia kialakításának meghatározó stratégiai partnere
Üzleti szemlélet	Ismeri a szervezet alapvető üzleti működését	Érti a HR döntések üzleti hatásait	HR döntéseit üzleti szempontok alapján hozza	A HR működés üzleti eredményre gyakorolt hatását méri	A HR-t a vállalati értékteremtés egyik meghatározó tényezőjeként irányítja
Vezetői képesség	Kiseb feladatokat és munkafolyamatokat koordinál	Önállóan irányítja közvetlen munkatársait	HR csapatot eredményesen vezet	Több szintű HR szervezetet és összetett működést irányít	Stratégiai vezetőként formálja a szervezet működését és kultúráját
Szervezetfejlesztés	Ismeri a szervezetfejlesztés alapvető eszközeit	Részt vesz fejlesztési programokban	Önálló szervezetfejlesztési kezdeményezéseket vezet	Komplex szervezeti átalakításokat irányít	A szervezeti képességek és kultúra stratégiai fejlesztését vezeti
Tehetségmenedzsment	Ismeri a tehetség-gondozás alapjait	Részt vesz tehetségprogramok működtetésében	Önálló talent- és utánpótlási programokat működtet	Vezetői utánpótlási rendszert és karrierutakat alakít ki	A szervezet hosszú távú vezetői és szakmai utánpótlási stratégiáját irányítja
Teljesítménymenedzsment	Ismeri a teljesítményértékelés alapjait	Önállóan működteti a teljesítményértékelési folyamatot	Teljesítménycélokat és mérési rendszereket alakít ki	A teljesítménymenedzsmentet az üzleti eredményekhez kapcsolja	A teljesítménykultúra stratégiai szintű alakítója
Munkaerőtervezés	Érti az alapvető létszámtervezési folyamatokat	Rövid távú létszámgigényt tervez	Önálló munkaerőtervezést végez	Hosszú távú kapacitás- és kompeten- ciaterveket készít	A vállalat stratégiai munkaerő- és kompetenciaellátását irányítja
Toborzás és kiválasztás	Ismeri a kiválasztási folyamat alapjait	Önállóan kezel standard kiválasztásokat	A szervezet toborzási és kiválasztási rendszerét működteti	Kritikus és vezetői pozíciók kiválasztási stratégiáját irányítja	A szervezet employer branding és talent acquisition stratégiájának meghatározó alakítója
Munkajogi ismeretek	Ismeri az alapvető munkajogi szabályokat	A mindennapi HR folyamatokban helyesen alkalmazza azokat	Önállóan kezeli a tipikus munkajogi helyzeteket	Összetett munkajogi esetekben megfelelő megoldásokat alakít ki szakértőkkel együttműködve	A munkajogi kockázatok stratégiai kezelését és megelőzését irányítja
Kompenzáció, juttatások	Ismeri a bérezési és juttatási alapelveket	Önállóan kezeli a standard kompenzációs folyamatokat	Kompenzációs rendszerek kialakításában és működtetésében vesz részt	Teljes bér- és juttatási rendszereket tervez és optimalizál	A szervezet kompenzációs stratégiáját az üzleti és munkaerőpiaci célokhoz igazítja

	1. szint	2. szint	3. szint	4. szint	5. szint
Munkavállalói kapcsolatok	Korrekt kapcsolatot tart a munkatársakkal	Önállóan kezeli a mindennapi munkavállalói kérdéseket	Összetett munkavállalói helyzeteket eredményesen kezel	Konfliktusokat és érzékeny szervezeti helyzeteket vezetői szinten old meg	A munkavállalói kapcsolatok és elkötelezettség stratégiai alakítója
Változásmenedzsment	Megérti a változások szervezeti hatásait	Támogatja a változási folyamatokat	Önállóan vezet HR vonatkozású változásokat	Komplex szervezeti változásokat irányít	Nagy léptékű transzformációk stratégiai vezetője
Kommunikáció	Világosan és érthetően kommunikál	Önállóan kommunikál munkatársakkal és vezetőikkel	Nehéz helyzetekben is hatékonyan kommunikál	Vezetői és szervezeti szintű kommunikációt irányít	A szervezet kommunikációs kultúrájának és vezetői kommunikációjának meghatározó alakítója
Konfliktus kezelés	Felismeri az alapvető konfliktushelyzeteket	Egyszerű konfliktusokat önállóan kezel	Összetett munkahelyi konfliktusokat eredményesen old meg	Vezetői és szervezeti konfliktusokban közvetítő szerepet tölt be	A konfliktusok megelőzésére és konstruktív kezelésére épülő szervezeti kultúrát alakít ki
Elemző-készség és HR-adatok elemzése	Alapvető HR adatokat értelmez	Standard HR riportokat készít és elemez	HR mutatókat üzleti összefüggésekben értelmez	Adatalapú HR döntéstámogató rendszereket alakít ki	Stratégiai HR döntéseket fejlett adatelemzésre és előrejelzésre alapoz
Projektmenedzsment	Saját feladatait és határidejét kezeli	Kisebbségi HR projekteket koordinál	Önállóan vezet HR projekteket	Több, egymással összefüggő stratégiai projektet irányít	Nagy szervezeti transzformációs programokat stratégiai szinten vezet
Együttműködés és befolyásolás	Együttműködik a munkatársakkal	Hatékonyan dolgozik más szervezeti egységekkel	Képes vezetőket szakmai álláspontja mellett meggyőzni	Érdekeltek széles körét képes összehangolni	A felsővezetés stratégiai döntéseire jelentős szakmai hatást gyakorol
Etikus és felelős működés	Betartja a HR-re vonatkozó szabályokat és etikai elveket	Felelősen kezeli a munkatársi és szervezeti információkat	Döntéseiben következetesen érvényesíti az etikai szempontokat	Etikai dilemmákban iránymutatást ad és megfelelő megoldást alakít ki	A szervezet felelős, etikus és bizalomra épülő működésének egyik meghatározó vezetője
HR innováció és digitalizáció	Ismeri a HR digitális eszközeit	Hatékonyan használja a rendelkezésre álló HR rendszereket	Digitális HR megoldásokat vezet be és alkalmaz	Automatizálási és digitalizációs lehetőségeket azonosít és valósít meg	A szervezet jövőorientált, technológia-alapú HR működésének stratégiai alakítója

1.1.5 HR karriervonal

	HR generalista (junior)	HR generalista (szenior)	HR csoportvezető	HR vezető
Tipikus feladatok	HR folyamatok támogatása, adminisztrációs feladatok elvégzése, a HR rendszerekben való adatrögzítés, toborzási folyamat támogatása	HR feladatok önálló elvégzése (pl. toborzás, bérek, munkajog), a HR rendszerek adminisztrálása, tanácsadása belső partnerek részére, HR vezető támogatása	HR csoport munkájának koordinálása, a belső partnerek támogatása, HR folyamatok optimalizálása, munkatársak teljesítményének menedzselése	Vállalati HR stratégia meghatározása, szervezeti kultúra formálása, HR szervezet irányítása, felső vezetés támogatása stratégiai döntésekben
Iskolai végzettség	Főiskolai vagy egyetemi végzettség, HR szakirány előny	Felsőfokú HR vagy gazdasági végzettség	Felsőfokú HR vagy gazdasági végzettség, releváns tapasztalattal	Felsőfokú gazdasági, jogi vagy HR végzettség, esetleg felsőfokú vezetői képzés
Tapasztalat	Pályakezdő vagy 1-2 év releváns HR tapasztalat	Legalább 3-5 év releváns HR generalista tapasztalat	3-5 év releváns HR tapasztalat, ebből legalább 1-2 év vezetői vagy koordinátori pozícióban	Legalább 5-10 év releváns HR tapasztalat, ebből legalább 3-5 év vezetői pozícióban
Nyelvtudás	Középfokú (B2) angol nyelvtudás előny	Középfokú (B2) angol nyelvtudás	Középfokú (B2) angol nyelvtudás, további nyelvek előnyök	Felsőfokú (C1) angol nyelvtudás, tárgyalási szinten
Stratégiai gondolkodás A HR funkciók és a vállalati stratégiai célok összehangolása	- Saját feladatok illesztése a csapat céljaihoz - Részvétel toborzási folyamat megtervezésében - Rendszerszintű összefüggések felismerése a HR feladatok során	- Mindennapi HR feladatok illesztése a vállalati célokhoz - Toborzási stratégia kialakítása egy adott pozícióra - Belső szabályzatok felülvizsgálata a vállalati célok fényében	- HR folyamatok, csoportcélok összehangolása - Rövid- és középtávú HR akciótervek kidolgozása - A HR rendszerek fejlesztésére vonatkozó javaslatok megtétele	- Vállalati HR stratégia kialakítása és felügyelete - Szervezeti struktúra optimalizálása a hosszútávú célok eléréséhez - Hosszútávú tehetséggondozási program tervezése
Vezetőkészség A HR csapat irányítása, motiválása és a feladatok delegálása	- Saját feladatok kézbe tartása - Kapcsolattartás a munkatársakkal és belső partnerekkel - Csoportvezető utasításainak a követése	- Belső ügyfelekkel való együttműködés koordinálása - Junior kollégák támogatása és mentorálása - A szakmai projektek vezetésének a támogatása	- A csoporttagok feladatainak meghatározása és ellenőrzése - Munkatársak mentorálása és fejlődésük támogatása - Csoporton belüli konfliktusok kezelése	- HR szervezet irányítása - Munkatársak teljesítményének értékelése és visszajelzés adása - A csapat motiválása és pozitív légkör megteremtése
Szervező-készség HR folyamatok és a projektek hatékony rendszerezése	- Napi adminisztrációs feladatok rendszerezése - Beérkező jelentkezések és dokumentumok rendszerezése - Megbeszélések ütemezése	- Toborzási folyamat lépéseinek megszervezése - HR adminisztrációs feladatok rendszerezése - Belső képzési programok szervezése	- HR csoport napi feladatainak ütemezése, prioritások felállítása - Belső ügyfelek kéréseinek rendszerezése és kezelése - HR projektek koordinálása és felügyelete	- HR szervezet munkájának stratégiai megszervezése - HR rendszerek és folyamatok kialakítása és optimalizálása - HR projektek menedzselése (pl. rendszerek bevezetése)
Problémamegoldás A felmerülő problémák gyors és hatékony megoldása	- Adminisztrációs hibák feltárása és javítása - Adatrögzítési problémák jelzése felettesnek - Egyeztetés a munkatársakkal a hiányzó dokumentumok pótlásáról	- Váratlan munkajogi kérdés megválaszolása - Bérszámfejtési hibák feltárása és a korrekció kezdeményezése - Toborzás során felmerülő nehézségek kezelése	- Munkajogi és bérszámfejtési problémák kezelése - Munkatársak közötti konfliktusok mediálása - Belső ügyfelek egyedi problémáinak kezelése	- Komplex munkajogi és etikai problémák kezelése - Vállalati kultúra és munkavállalói elégedettség problémáinak feltárása - Stratégiai szintű HR problémák (pl. fluktuáció) megoldása

	HR generalista (junior)	HR generalista (szenior)	HR csoportvezető	HR vezető
Kommunikációs készség Az üzenetek világos és érthető átadása a belső és külső partnerek felé	- Kapcsolattartás belső és külső partnerekkel írásban és szóban - Munkatársak kéréseinek és kérdéseinek a megválaszolása - Adatok és dokumentumok egyeztetése kollégákkal	- Kapcsolattartás belső és külső partnerekkel (pl. pályázók) - Munkaszerződésekkel és bérrel kapcsolatos kérdések megválaszolása - Interjúk jelöltekkel	- Hatékony kommunikáció belső ügyfelekkel (vezetőkkel) - HR folyamatokkal kapcsolatos tájékoztatók tartása - Munkatársak kéréseinek megválaszolása	- Prezentáció a vezetőség számára a HR stratégiáról - Vállalati értékek és kultúra kommunikálása a munkatársak felé - Tárgyalások külső partnerekkel (pl. tanácsadók)
Jogi ismeretek A munkajog és a kapcsolódó jogszabályok naprakész ismerete	- Munkajogi dokumentumok rendszerezése - Alapvető munkajogi fogalmak és eljárások ismerete - A jogi problémák jelzése felettesnek	- Munkaszerződések és jogi dokumentumok elkészítése - Munkajogi kérdések megválaszolása a munkatársak számára - Munkajogi jogszabályok betartásának felügyelete	- Munkajogi esetek (pl. felmondás) kezelése a jogszabályok szerint - A munkajogi dokumentumok elkészítése és felülvizsgálata - Tanácsadás a vezetőknek munkajogi kérdésekben	- Munkajogi szabályok stratégiai alkalmazása a vállalati célok elérése érdekében - Tanácsadás vezetőség részére komplex jogi kérdésekben - Munkajogi változások hatásainak elemzése
Pénzügyi tudatosság A bérköltségek, a költségvetés és a pénzügyi folyamatok ismerete	- Bérszámfejtési adatok rögzítése a rendszerben - Bérgjegyzékek rendszerezése és archiválása - Bérrel kapcsolatos adminisztrációs feladatok támogatása	- Bérszámfejtési folyamatok adminisztrálása - Cafédéira és juttatási rendszerek kezelése - Bérrel és a juttatásokkal kapcsolatos kérdések megválaszolása	- Bérszámfejtési folyamatok felügyelete - HR csoport költségvetésének nyomon követése - Béradatok elemzése és a vezetőség tájékoztatása	- HR költségvetés készítése és menedzselése - A bérstruktúra és a kompenzációs rendszer kialakítása - HR beruházások (pl. HR szoftver) megtérülésének elemzése
Tárgyalókészség A belső és külső partnerekkel való megállapodások kialakítása	- Pályázókkal bérigény egyeztetése - Munkatársakkal való kommunikáció a szerződés részleteiről - Adatok és dokumentumok egyeztetése kollégákkal	- Bérigénnyel kapcsolatos tárgyalások pályázókkal - Egyeztetés külső partnerekkel (pl. képző cég) - Megegyezés munkatársakkal szerződés módosításáról	- Felmondással kapcsolatos tárgyalások vezetése - Belső ügyfelekkel való megállapodás a toborzási folyamatról - Tárgyalás pályázókkal bérigényről	- Tárgyalások vezetése érdekképviselletekkel - Szerződéskötés külső HR szolgáltatókkal (pl. toborzó cég) - Bérfejlesztéssel kapcsolatos tárgyalások felső vezetéssel
Adatkezelés A HR adatok gyűjtése, elemzése és a riportok elkészítése	- Adatrögzítés HR rendszerekben - Dokumentumok, szerződések archiválása - Hiányzó adatok és dokumentumok pótlása	- Adatrögzítés, HR rendszer (HRIS) adminisztrálása - Bérszámfejtési adatok gyűjtése és továbbítása a bérszámfejtés részére - Toborzási adatok rögzítése és a jelöltek nyomon követése	- HR adatok gyűjtése és elemzése a részlegek számára - Bérszámfejtési és toborzási adatok rendszerezése - Havi HR riportok elkészítése a vezetőség számára	- HR adatokból (pl. fluktuáció, elégedettség) stratégiai következtetések levonása - HR teljesítménymutatók kidolgozása, felügyelete - HR beszámolók prezentálása vezetőség részére
Toborzási ismeretek Toborzási és kiválasztási folyamatok ismerete és megvalósítása	- A beérkező jelentkezések adminisztrálása - Az interjúk időpontjainak egyeztetése a jelöltekkel - A toborzási adatbázis frissítése	- A hirdetések közzététele és a beérkező jelentkezések szűrése - A telefonos interjúk lefolytatása - A jelöltek adatainak a rendszerezése	- A toborzási igények felmérése a belső ügyfelekkel - Jelöltek szűrése és interjúk lefolytatása - Toborzási csatornák (pl. LinkedIn) hatékony használata	- Toborzási stratégia meghatározása, munkaerőpiaci trendek elemzése - Tehettséggondozási és a belső toborzási programok kialakítása - HR branding, munkáltatói márka építése

	HR generalista (junior)	HR generalista (szenior)	HR csoportvezető	HR vezető
Képzés/fejlesztési ismeretek Képzési és fejlesztési programok tervezése és a megvalósítása	- A képzésekkel kapcsolatos adminisztrációs feladatok elvégzése - A képzési dokumentumok rendszerezése - A tréningekre való jelentkezések fogadása	- A képzési programok adminisztrálása - A képzési igények rögzítése és a felettesnek való továbbítása - A képzési rendszerek használatának a támogatása	- A részlegek képzési igényeinek felmérése - A belső képzési programok szervezése és koordinálása - A képzések eredményességének mérése	- A vállalati képzési stratégia kialakítása - A vezetői és a tehetőség gondozási programok menedzselése - A képzési partnerek kiválasztása és a szerződés kötése
Teljesítménymenedzsment Teljesítményértékelési rendszerek ismerete és menedzselése	- A teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos adminisztrációs feladatok támogatása - Értékelési munkalapok archiválása - Dokumentumok szkennelése	- Közreműködés a teljesítményértékelési folyamatban - Értékelési munkalapok és a dokumentumok rendszerezése - Teljesítményértékelési adatok rögzítése a rendszerben	- A vezetők támogatása a teljesítményértékelési folyamatban - Adatrögzítés és hibajavítás a teljesítményértékelő rendszerben - Teljesítményértékelési adatok elemzése	- Vállalati teljesítményértékelési rendszer (pl. 360 fokos értékelés) kialakítása - Teljesítményértékelési folyamatok felügyelete - Teljesítménymenedzsment képzés vezetők részére
Együttműködési készség Belső és külső partnerekkel való hatékony együttműködés	- Együttműködés a HR csapat tagjaival - Kapcsolattartás a munkatársakkal a dokumentumokról - A HR csapat tevékenységének a támogatása	- Együttműködés a belső ügyfelekkel (pl. vezetők, munkatársak) a mindennapi feladatokban - Kapcsolattartás a bérszámfejtő és a pénzügyes kollégákkal - A kollégákkal való jó kapcsolatok kialakítása	- Együttműködés a belső ügyfelekkel (pl. marketing, termelés) a toborzási projektekben - A HR csoporton belüli csapatmunka támogatása - A bérszámfejtő kollégákkal való együttműködés	- Együttműködés a felső vezetéssel a HR stratégia kialakításában - A HR osztály és a vállalat más részlegei közötti együttműködés támogatása - Kapcsolattartás a külső jogi és pénzügyi partnerekkel
Empátia Munkavállalók érzéseinek és problémáinak megértése	- A munkatársak kéréseinek és kérdéseinek meghallgatása - A belső kollégákkal való jó viszony kialakítása - A kommunikációban a segítőkészség és az empátia alkalmazása	- A munkavállalói kérések és problémák meghallgatása és a továbbítása a felettesnek - A munkatársak felé irányuló segítőkész hozzáállás - Az empátia alkalmazása az interjúk során a jelöltekkel szemben	- A munkatársak problémáinak meghallgatása és a megoldás támogatása - A munkavállalók felé irányuló empátiás kommunikáció - A nehéz helyzetek (pl. felmondás) kezelése empátiával	- A munkavállalói elégedettségi felmérések elemzése és a problémák kezelése - A munkavállalók érdekeinek képviselete a vezetés felé - A munkavállalók mentorálása és a stressz kezelésében való segítségnyújtás
Hálózatépítés Belső és külső szakmai kapcsolatok kiépítése és fenntartása	- A munkatársakkal való kommunikáció - Kapcsolattartás a külső jelöltekkel - A HR csapat tagjaival való együttműködés	- A jelöltekkel és a külső toborzási partnerekkel való kapcsolattartás - A belső munkatársakkal való jó kapcsolatok kialakítása - Részvétel a belső céges rendezvényeken	- A belső ügyfelekkel és a más részlegek vezetőivel való kapcsolattartás - A toborzási partnerekkel és a szakmai szervezetekkel való kapcsolattartás - A HR csoporton belüli jó kapcsolatok fenntartása	- Az iparági konferenciákon és a szakmai eseményeken való részvétel - A vezetőkkel és a belső kulcsemberekkel való kapcsolatok erősítése - A külső HR szakértőkkel és a szolgáltatókkal való kapcsolattartás

	HR generalista (junior)	HR generalista (szenior)	HR csoportvezető	HR vezető
Szaktudás A HR funkciók és a kapcsolódó rendszerek alapos ismerete	- A HR folyamatokban való részvételhez szükséges alapvető tudás - A HR rendszerek használatának ismerete - Dokumentumkezelési és adminisztrációs folyamatok ismerete	- A HR folyamatok gyakorlati ismerete - A bérszámfejtéshez szükséges adatok és a jogszabályok ismerete - Toborzási folyamat és kiválasztási módszerek ismerete	- HR folyamatok részletes ismerete - HR rendszerek adminisztrációjának és a riportok készítésének ismerete - A munkajog és a bérszámfejtés alapos ismerete	- A HR funkciók (pl. toborzás, bérezés) integrált ismerete - Modern HR rendszerek (pl. HRIS, ATS) működésének ismerete - A legújabb ágazati trendek és legjobb gyakorlatok naprakész ismerete
Etikai normák A szakmai és az etikai szabályok betartása a munkavégzés során	- Személyes adatok védelme - Bizalmas információk kezelése - Belső szabályzatok betartása	- Személyes adatok és bizalmas információk védelme - Munkajogi szabályok betartása - Belső szabályzatok betartása	- Munkajogi és etikai szabályok betartása - Munkatársak személyes adatainak védelme - Bizalmas információk kezelése	- Vállalati etikai kódex és a szabályok kialakítása - A HR munka során az etikai normák betartásának felügyelete - A belső vizsgálatokban való részvétel
Döntéshozatal A HR feladatokkal kapcsolatos döntések gyors és megalapozott meghozatala	- Napi adminisztrációs feladatok kezelése - Hiányzó dokumentumok pótlása - Felettes utasításainak követése	- Munkatársak kéréseinek kezelése - Munkaszerződés módosításával kapcsolatos döntések - Bérszámfejtéssel kapcsolatos problémák megoldása	- Munkajogi kérdésekben és a felmondásokkal kapcsolatban döntések - Belső ügyfelekkel kapcsolatos kérések kezelése - Toborzási folyamattal kapcsolatos döntések	- Munkajogi esetekben és stratégiai kérdésekben döntések - Költségvetéssel és beruházásokkal kapcsolatos döntések - Szervezeti változásokkal kapcsolatos döntések
Kockázatkezelés A HR folyamatokban rejlő kockázatok azonosítása és kezelése	- Adminisztrációs hibákból eredő kockázatok kezelése - Személyes adatok védelmével kapcsolatos kockázatok minimalizálása - Belső szabályzatok betartása	- Bérszámfejtési hibákból eredő kockázatok kezelése - Jogi problémák jelzése a felettesnek - Személyes adatok védelmével kapcsolatos kockázatok kezelése	- Munkajogi hibákból és bérszámfejtési problémákból eredő kockázatok kezelése - A munkatársak közötti konfliktusokból eredő kockázatok kezelése - A toborzási folyamatban rejlő hibák kezelése	- Jogi, pénzügyi és reputációs kockázatok felmérése - Munkajogi viták és bírósági ügyek kezelése - Munkavállalói elégedetlenségből eredő kockázatok kezelése

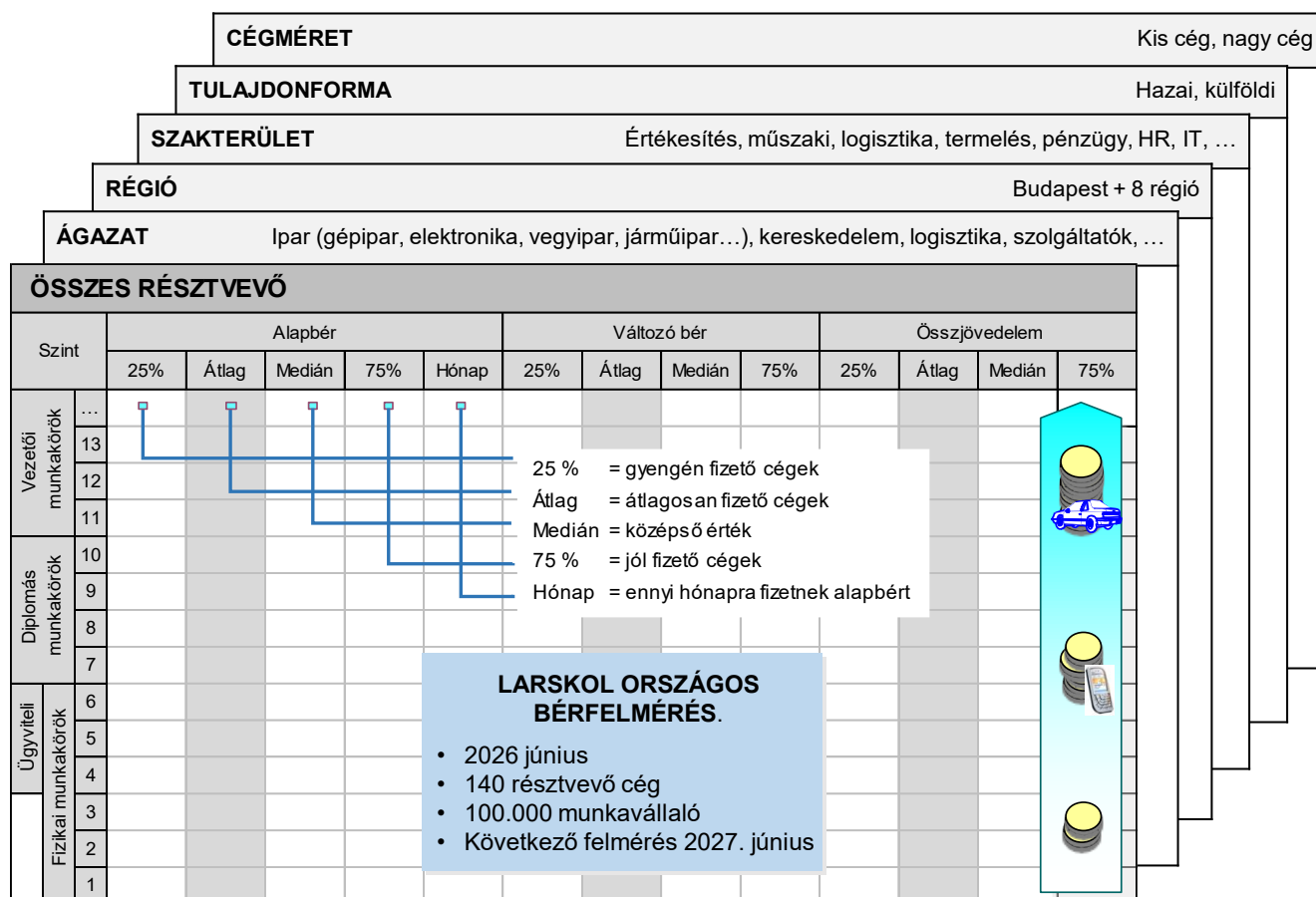
1.1.6 Tipikus besorolás

BESOROLÁSI RENDSZER										BÉR
		Adminisztráció	Értékesítés	Műszaki	Logisztika	Termelés/ szolgáltatás	Pénzügy	Humán	Informatika	
...	Vezetői munkakörök	1. sz vezető								
...										
K		Értékelési kritérium						HR vezető		
J										
I										
H	Diplomás munkakörök									
G										
F										
E		Ügyviteli munkakörök								
D										
C										
B	Fizikai munkakörök									
A										

Értékelési kritérium

- Cégméret
- Felelősségek
- Stratégiai szerep
- Tudás, tapasztalat
- Kompetenciák
- Problémamegoldás
- Kommunikáció
- Dimenziók

1.1.7 Bérek, jutatások



ÖSSZES RÉSZTVEVŐ														140 cég, 100.000 munkavállaló	
Sztint		Alapbér					Változó bér				Összjövedelem				
		25%	Átlag	Medián	75%	Hónap	25%	Átlag	Medián	75%	25%	Átlag	Medián	75%	
Vezető		...													
		...	HR VEZETŐ												
		K													
	Diplomás	J													
		I													
		H													
		G													
Ügyviteli	Fizikai munkakörök	F													
		E													
		D													
		C													
		B													
		A													