

A KJE HUMÁN ERŐFORRÁS PROGRAMJA 2.

(KJE HR PROGRAM 1. 2014)

# TEHETSÉGGONDOZÁS ÉS MUNKAHELYI JÓL-LÉT

Készítette: Hervainé Szabó Gyöngyvér, Kovács László, Lőrincz Edit, Hoffmann Orsolya, Szabó Péter

Megvitatta a KJE rektori tanácsi értekezlete 2019. március 18-án.

A monitoring ellenőrzést végezte: Venter György

A HR program elkészítésének módszertana:

1. A felsőoktatási HRM trendjeinek áttekintése és értékelése
2. A 2014.évi HR program megvalósításának értékelése
3. Az alkalmazott tudományok egyeteme cím okozta kihívások a HR politikát illetően
4. A HR tevékenység a kooperatív modellben
5. A HR tevékenység az oktatói teljesítmények értékelésében

Elfogadta a Szenátus 2019. május 8-i ülése

SZE 1775/4.19/2019. (V. 8.)

## TARTALOM

A felsőoktatási HRM készítésének problémái .....	3
Új foglalkoztatási modellek megjelenése .....	3
A felsőoktatás HRM pillérjei .....	3
A KJE HRM irányítási gyakorlata 2014–2020 között .....	4
Az elért stratégiai célok .....	6
A KJE THRM küldetése, víziója és tervezése .....	10
A KJE THRM alapértékei .....	10
Vezetési és tehetségközpontú alkalmasság fejlesztés .....	10
Felelős és etikus THRM szolgáltatások .....	12
Az áramvonalas és adaptív HR szolgáltatások kritériumai .....	12
Változásmenedzsment program .....	14
Melléklet I. KJE adható kitüntetések és elismerések .....	15
Melléklet II. A KJE külső oktatóinak, kutatóinak, szakértőinek részére adható címek .....	16
Külső személyeknek és szervezeteknek adományozható díjak .....	16
Melléklet III. Cégek, önkormányzatok, non profit szervezetek, alapítványok által alapítható díjak .....	17

## A FELŐOKTATÁSI HRM KÉSZÍTÉSÉNEK PROBLÉMÁI

A felsőoktatási HRM a humán erőforrás szakma alulfejlett területe. A felsőoktatásra a különböző szervezetek még mindig úgy gondolnak, mint olyan közalkalmazotti foglalkoztatásra, ahol a munkatársak az egyetemi képzéstől az emeritusi státusig egyetlen intézmény keretében „jól elvannak”, legfeljebb a belső intrikák zavarják vagy késleltetik az előrehaladást, a rendszeren kívülről jövők pedig többnyire botrányok, vagy politikai beavatkozások által bontják meg a rendet.

## ÚJ FOGLALKOZTATÁSI MODELLEK MEGJELENÉSE

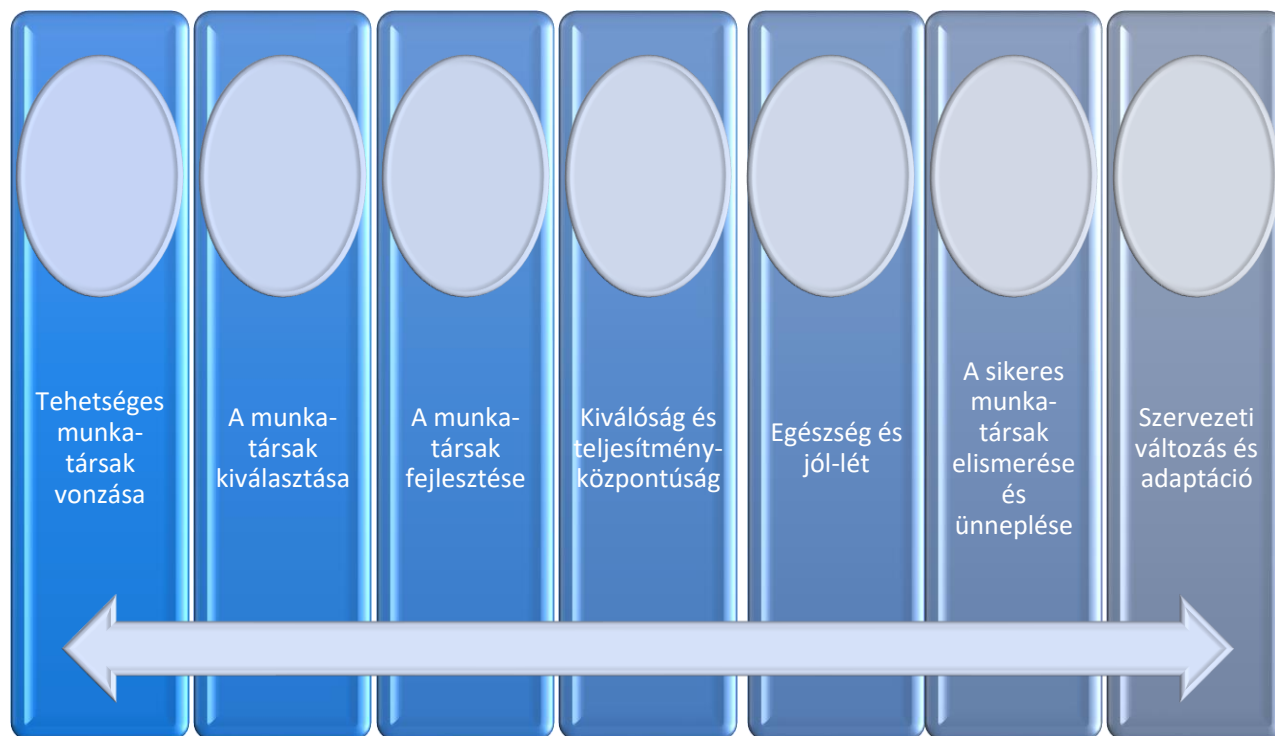
A felsőoktatás új foglalkoztatási modelljei a 20. század kilencvenes éveitől napjainkig jelentős változáson mentek át:

- Az agyelszívás következményeképp az oktatói pálya nemzetköziesedett, és többnyire 10 hónapos foglalkoztatásokkal igazodott a migrációs rendszerekhez. Ennek következtében számos országban nem az éves, többéves, hanem a részfoglalkoztatás jellegű pozíciók lettek általánosak.
- A felsőoktatás tömegesedésével a szakmai szakértői társadalom jelentős vendégoktatói pozíciókat szerzett, és ez megjelent nyomásgyakorlásként a szakértői tudás elismertetésében, szemben az akadémiai tudással, másrészt a szakmai doktorik iránti igény megnövekedett.
- A felsőoktatás szakszolgáltatássá vált és a sokféle szolgáltatások egy új professzionális szolgáltató és vezető elit felemelkedéséhez vezettek
- Az online képzésekkel megjelent a tutori munka, amely a tanulásmódszertan, coaching, vizsgáztatás módszertan szakmai képességeket új stratégiai szintekre emelte.
- Az új mikroképzésekkel, és a nyitott MOOC kurzusokkal az oktatói portfóliók átalakultak, abban az oktatói márkaképzés elemei megjelentek.
- Az akkreditációs és értékelő rendszerekkel új adatinformációs, adatkutatói és adatszolgáltatási szakmák is kialakultak, és az oktatói szakmai, akadémiai tudás és az értékelő információs tudás új nyomásként helyeződik az intézményekre, a vezetésre és az oktatói állományra, valamint a professzionális adatmunkásokra.
- Az intézményi tevékenységek stratégiai szintre emelkedése, a fejlett nemzetközi verseny a felsőoktatási HRM-t kiemelte az alvó háttér szolgáltatásokból és az értékelések központi elemévé tette.
- A nemzetközi HRM új diskurzusai a felsőoktatást is elérték, és e diskurzusokból a tehetségmenedzsment kulcsszavak megjelentek a felsőoktatási HR stratégiákban is.

## A FELŐOKTATÁS HRM PILLÉRJEI

A felsőoktatásban a HRM alapvető pillérjeit a foglalkoztatási előírások és intézményi szabályzatok, az akkreditációs elvárások határozták meg. Az akkreditációs követelmények eltértek a nem centralizált, illetve a közszolgáltatási, közalkalmazotti jogviszonytól függően. A magánszféra esetében a közalkalmazottéhoz hasonló előírások voltak érvényben. Az akkreditáció feltétele a programonként 10-12 professzor, és ennek 2-3 szorosa, a tanársegéd állomány volt kiemelve, hogy legyen az oktatóknak kivel elvégeztetni a részutatási feltételeket. Alapvető követelmény a professzori állások nyilvánossága, a belső státusok elfoglalásánál a korrupció kerülése. Mindez a meghirdetett álláshelyek túlspecializáltságát eredményezte, ami az akkreditációk során szintén hangsúlyossá vált. A KJE a hangsúlyt a PhD-s oktatói csoportra helyezte, és erején felül is támogatta a doktori fokozatszerzéseket és a habilitációkat. A felsőoktatás gyakorlatához hasonlóan nem elvárt a támogatások időtartamának megfelelően kötelező munkahelyi

maradási szándéknyilatkozat és kötelezettségvállalás aláírása. Egy-egy akkreditáció során a KJE-t sok támadás érte; pl. a közgazdasági párhuzamos akkreditáció során minden minősítettjét megkeresték, és tanszéknyi csoportok részére kínáltak az állami intézmények vagy magánegyetemek foglalkoztatást. A felsőoktatási magánszféra fejlettségéből fakadóan az oktatók vezetői karrieréhez jutottak.

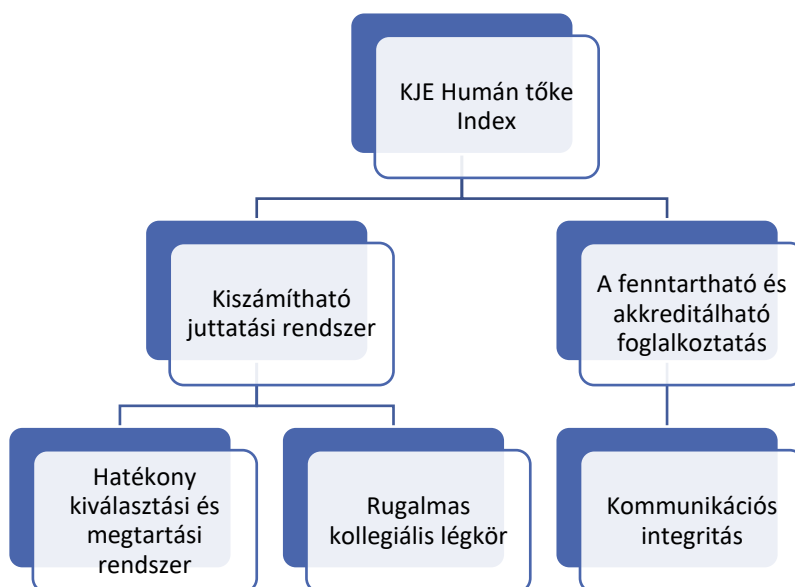


#### A KJE HRM IRÁNYÍTÁSI GYAKORLATA 2014–2020 KÖZÖTT

Az európai uniós tervezések, a HR stratégiát az IFT részévé tették, ám a felvételek és leépítések csak ritkán történtek e modell mentén. A felsőoktatási HRM új koncepcióját jelenti az ESG 2015, ami már nem az akadémiai kiválóságra, hanem a hallgatóközpontú oktatás képességére, a kutatási menedzsment képességekre és a képzési program menedzsment vezetői képességeire kérdez rá. A KJE esetében ez a gyakorlat indulástól jelen van, mivel a nyelvoktatás új modelljei és rendkívül gazdag módszertana kihatott minden új szak módszertana fejlesztésére, és a nyelvi tanszékek, kutatásokra és publikációkra ösztönözték a többi szak oktatóit is. Ugyanakkor a KJE folyamatosan kutatja a felsőoktatás fejlesztési trendjeit, amelyekhez a forrásokat főként a pályázatokba beillesztett részfeladatok sokaságával teremtette meg. E tevékenységek kitérnek a tananyag és tartalom fejlesztésekre is.

A KJE 2014-ben elfogadott HRM politikája és modellje szinte egyedüli a hazai a felsőoktatásban. A legtöbb esetben az IFT-k bizonyos pontjaiban megjelölt csupán. A korábbiakban a KJE HR politika a szakfejlesztés modelljeihez igazodott, ami az oktatói munkaerő a képzés előtti (többnyire egy évvel) foglalkoztatását, a túlzott akkreditációs speciális tudás igényeit vette alapul, és a szakfejlesztésekhez kapcsolta a HRM gyakorlatot.

A KJF 2014-ben elfogadta a KJF hálózatos modellre építő stratégiáját, amelynek célja az volt, hogy pozitív tapasztalatokat adjon a munkatársak számára, támogassa a tehetségeket, teremtsen meg a KJF versenyképességét és reputációját. Meghatározta, hogy a szolgáltatásokon túl teremtsen meg a teljesítményközpontú foglalkoztatás értékelési kultúráját, a HR adjon többlet értéket a vezetők kompetenciáinak támogatásával, és meghatározta a Kiváló működés HR modelljét.



1. A kiválósági HR rendszerben a kiszámítható juttatási rendszert a KJE állandó fizetési bértáblája, a személyiségközpontú és nem státushoz kötött előmeneteli rendszer, a projektekhez kapcsolódó következetes kifizetések rendszere jelentette, A KJE projektekhez kötődő HR politikájának alapelve, hogy a projektkoordináción kívül, ami vezetői hatásköri kötelezettség a munkatársak bérét nem számoljuk el költségként, hanem megbízás formájában minden projektfeladat megfelelő kifizetéssel lefedett. A KJE gyakorlata szinte egyedülálló a magyar felsőoktatásban, mivel a legtöbb intézményben a fenntartói utasítás alapján a projektek a költségvetés részei.
2. Az intézmény következetesen megőrizte akkreditálhatóságát a MAB erre vonatkozó szabályzatainak változása mentén.
3. A KJE azzal, hogy a karrierlépcsőfokokat nem státusokhoz, hanem egyéni kompetenciák fejlesztéséhez kötötte, elérte azt, hogy a 2014-2017 közötti időszakban megtartotta oktatóállományát annak ellenére, hogy fizetései a magyar felsőoktatási átlag alatt maradtak, és csak 2018-ban hozta fel ezeket a jelenlegi felsőoktatási bérekre.
4. A rugalmas kollegiális légkör főként a rendszeres továbbképzések, összintézményi oktató értekezletek, a szabadságok rugalmas alakításával, a HR szolgáltatások megfelelő időben történő megvalósításával, a vendégoktatók felsőoktatási címekkel történő kinevezésével, és a kurzus alapú foglalkoztatás rendszere fokozatos bevezetésével történt. A nemzetközi képzésben oktató munkatársak egységesen 250 000 Ft kurzusdíjat kapnak, függetlenül attól, hogy kötelező heti órájuk kiadott-e vagy sem. Ez megnövelte az oktatók motiváltságát a nemzetközi képzésekben való részvétel iránt, és így fél évente 2 kurzus vállalásával

akár 100 000 Ft-tal magasabb a bérezésük 5 hónapra. Ezzel a KJE bevezette a differenciált bérezést, és érdekelttette az oktatókat az idegen nyelvű előadói képességek fejlesztésében.

5. Az oktatók az idegen nyelvű képzéshez igény szerint felkészítést kapnak, azonban sokkal inkább élnek a rendkívül magas nemzetközi mobilitási lehetőségekkel, amely a KJE esetében megduplázódott a folyamatos Erasmus Mundus projektek révén.
6. Kommunikációs integritás: a KJE vezetése következetes a HR politika programjaiban, kiszámítható a munkatársak lehetősége az alap-és mesterképzések, valamint a továbbképzések szervezése területén. Ennek a következetes és rendszeres kommunikációnak az eredménye, hogy a KJE oktatói akkor is többnyire helyükön maradtak, amikor a közgazdász párhuzamos akkreditáció kapcsán a nagy egyetemek sorozatosan egy-egy teljes tanszék oktatóállományát kívánták elvinni.

*A fentiek alapján a KJE HCI indexe megfelel a felsőoktatási követelményeknek, és alkalmassá tette az intézményt a stratégiai célok megvalósítására.*

## AZ ELÉRT STRATÉGIAI CÉLOK

**Cél1. Versenyképes díjazási rendszer a tehetségek megtartása érdekében.** E díjazási rendszer eleme az alapbér, a kiszámítható és elszámolt túlóra rendszer, a nemzetközi, idegen nyelvű képzések esetében prémium alapú óradíjak kialakítása. E modell része a chair rendszer: az oktató, képességeinek megfelelően kutató intézeti/tanszéki hálózatot hozhat létre, amelynek működése projekt alapon szerveződik, tehát a költségek és a díjazás a vezető oktató hatásköre, a tudományos rektorhelyetttel egyeztetetten. A nyugdíjrendszer átalakítása rugalmassá tette az idős kollégák foglalkoztatását, akik a szakirányú továbbképzésekben vagy kutatásszervezésben tevékenykednek. A KJE a minőség-központú menedzsment kultúra jegyében saját maga szervezi a vezetői képzéseket, különös tekintettel az értékelési képességek fejlesztésére.

**Cél2. A munkatársak fejlesztése, professzionalizmus, karrierfejlesztés, folyamatos teljesítményfejlesztés révén:** A KJE a munkatársak fejlesztését a vezetési képességek fejlesztésében egy 2015.évi K+F képességek fejlesztése projekt keretében végezte. A KJE célja az volt, hogy minden oktatót, és minden adminisztrációban, szolgáltatásokban dolgozó személyt felkészítsen kutatási programok és projektek menedzselésére. E programok 2015 őszén lebonyolítottak voltak, kialakítottuk a kutatásszervezési és kutatói vezetői kompetenciákat és minden oktatónk és a szolgáltatásban eziránt érdeklődő munkatársak részt vettek ebben. A fejlesztés eredménye szakirányú továbbképzések fejlesztése lett.

**Cél3. Munkaidő-szabadidő kiegyensúlyozása, munkahelyi jól-lét:** Az oktatók ráéréseit a heti 1 kutatói nap megjelölésével rendeztük (munkaidő 20%-a). A projektek menedzselésekor szigorúan betervezték és betartották a határidőket, tehát nincsenek kapkodások. Fizikai és mentális tanácsadási szolgáltatások minden campus esetében kialakítottak.

**Cél4. Hatékony HR analitika:** az E-HR szolgáltatások kialakításában kevés előrelépés történt. Ugyanakkor az oktatói teljesítményszámolás és rendes és a projektmegbízások esetében a szerződéskötés, a teljesítményigazolás és a kifizetés, a bérelszámolás határozott időben történik. A HR tevékenységének értékelésére mérés nem történt. A HR a csökkentett HR erőforrások ellenére és fennakadások nélkül funkcionál. Javítandók a front-office szolgáltatások.

**Cél5. Inkluzív munkahelyi közösség és pozitív munkakörnyezet kialakítása:** A KJE munkahelyi környezete a hatalmas felesleges létesítmény kapacitások megszüntetését követően átalakult. A vezetői irodák nagyrésze Székesfehérváron

maradt, Budapesten vannak az önálló tanszéki/intézeti szobák, míg Székesfehérváron és Orosházán az oktatók és munkatársak közös elhelyezése a jellemző. A KJE a magyar felsőoktatás azon modelljét, amelyben a tanszéki szoba egyben szemináriumi terem sohasem alkalmazta. A KJE minden egyes szolgáltató egységének megfelelő elhelyezése van, ugyanakkor még nem élünk a multinacionális cégek mindennapi hazai gyakorlatával, a home office napok (1-2 nap/hét) rendszerrel tételével a szolgáltató személyzet esetében. Az oktatók, munkatársak esetében a szombati napok más napokon történő kiadása megtörténik. Az esélyegyenlőségi szabályzat nem tér ki a munkatársi esélyegyenlőségre.

**Cél6. Tehetséges emberek felvétele és megtartása:** az oktatói pozíciók esetében a tanszékvezető jelölési joga érvényesül, a személy kompetenciáinak megvizsgálásával, amelynek előzetes habitus vizsgálatát az oktatási és tudományos rektorhelyettesek, az intézetvezetők végzik. A felvételeknél prioritása van az akadémiai „vállalkozó-képességeket” projekt, program menedzsment képességeket felmutató személyeknek. A KJE elkészítette az oktatói/kutatói állomány kompetencia táblázatát, és rendszeresen megújítja foglalkoztatási követelményrendszerét.

**Cél7. Az egészséges HR kultúra kialakítása.** A KJE-n érvényes a nyitott vezetői stílus, a HR kockázatok alacsony szinten vannak, új egységek létrehozása esetében a vezetők külső munkatársakból kerülnek ki. A KJE új vezetőképzési modelljében minden vezető oktató vezetővé fejlesztése megtörténik, ami igaz a szolgáltató egységek esetében is.

**Cél8. A HR folyamatok hatása mért, és értékelt.** A HR foglalkoztatási tervek az intézményi stratégiához igazítottak. A tanév elején megtörténik az éves foglalkoztatási terv kialakítása és az oktatók teljesítmény elszámolása éves keretben történik. Projektek esetében a tanszékvezető és az egységek eldöntik, mi az, ami szervezeti kapacitásukba belefér, és amit a munkatárs szabadidő/munkaidő egyensúly megsértésének tekint már, arra történik külső megbízásos foglalkoztatás.

#### *A HRM a 2016–2020-as IFT-ben*

A KJE 2016-2020 intézményi stratégiája a KJE Kooperatív egyetemé fejlesztését tűzte ki célul. A kooperatív egyetemi modell legfőbb jellemzője a stratégiai együttműködés a külső intézményi és vállalati partnerekkel. Ahhoz, hogy az intézmény vonzerőt jelentsen, alkalmassá váljon hosszú távú stratégiai partnerségekre, eddig is kilépett a felsőoktatási modell hagyományos HRM gyakorlatából, azaz a státuszokhoz kapcsolt HR gyakorlatból. A KJE esetében a munkatársak feljebb sorolása nem státuszokhoz kötött volt, hanem az egyén fejlődést és teljesítményt ismerte el az intézmény. A KJE IFT 2016-2020-ik évi dokumentuma a HR programon belül a stratégiai alapú HRM gyakorlatot tűzte ki célul, azaz az intézmény jelenlegi és jövőbeli képességeinek meg kell felelni az oktatóállomálynak és a szakszolgáltatásoknak. A KJE IFT a kooperatív egyetem, a prémium képzések programjával, az alkalmazott kutatási modellek fejlesztésével az intézmény egyetemé válását célozta meg. E célkitűzést az intézmény 2016-ban elérte, és szembe találta magát, az alkalmazott tudományok egyeteme új humán tőke szükségleteivel.

#### *A munkatársak stratégiai megfelelése feltárása*

A KJE célul tűzte ki az egyetemé válást, és ezért az egyetemi tanári cím elérése, szemben a főiskolai tanári címmel, a docensi és adjunktusi, tanársegédi státuszok megváltozása kihat a teljes szervezetre. A fentiek alapján a felsőoktatási foglalkoztatási kategóriák új kihívást jelentenek a munkatársak részére. A munkatársak megfelelése feltárása azt jelenti, hogy első körben a munkatársak erősségére építve kell fejleszteni az egyetemi tanárok arányát, e folyamatokat kell, hogy segítse a kutatási eredmények jobb feltárása és a képzési innovációs tartalom fejlesztése, hogy a hallgatók nagyobb merítése kerülhessen be a KJE-re. A KJE prémium képzési programjának, a PIQ & Lead

modellnek alapvető feltétele a KJE akadémiai és professzionális szolgáltató munkatársainak kollektív közreműködése a képzési sikerességhez. Mindez szükségessé teszi a képzési és kutatási menedzserek sorának növelését, tapasztalatainak fejlesztését, egy tanuló környezet kialakítását.

Összességében a KJE HRM stratégiája, megfelelt az alkalmazott tudományok egyeteme cím elérését biztosító feltételek teljesítésének. A KJE tevékenységében fontos volt, de nem külön stratégiát képezett az oktatók rendszeres módszertani továbbképzése, mivel ez már 2011-től az intézményi gyakorlat részévé vált. Kiemelt sikere volt az oktatók és munkatársak kutatási programok menedzselésére való felkészítése, amelynek eredményeképp a KJE-n kialakult egy sűrű kutatói hálózati rendszer, és szinte minden oktató megteremthette személyes vezető oktatói szervezeti hátterét. A HRM a KJE esetében is kulcskérdés a kiválósági működés felé való előrehaladásban. A program célja, hogy a stratégiai HRM feleljen meg az egyetemi szükségleteknek. Legyen képes a szervezet a magasabb minősítettségi szinteknek megfelelni:

#### *A HRM program II. szakaszának feladatai*

- Legyen képes a szervezet a hatékonyság és eredményesség növelésére a megnőtt magas szintű foglalkoztatottságból fakadó új nehézségek kezelésére.
- A képzési területek fejlesztésével legyen alkalmas a tanári kar nagyobb stratégiai támogatás biztosítására.
- A HR tevékenységek, és szolgáltatások folyamatainak egyszerűsítése és a standardok fejlesztése javítsa a HR szolgáltatások tapasztalatait a munkatársak körében.
- Javuljanak a HRM adatai és elérhetősége
- Javuljanak a HR rendszereiben a tevékenységek adminisztrációi és a kifizetések szolgáltatásai.
- A HRM program részévé kell, hogy váljon a minőségfejlesztés programjainak, legyen alkalmas a munkahelyi egészség és munkabiztonság, valamint a munkahelyi jól-lét minőségközpontú fejlesztésének.

#### *A HRM program második szakaszának sikeressége mérése*

1. A HR Kabinet (rektor, humánpolitikai vezető, szakmai rektorhelyettesek, szakmai intézetigazgatók, jóléti kabinetvezető, HR tanácsadó), HR Iroda munkaterve elkészítése
2. A felsővezetés és középvezetés profilja fejlesztése és a vezetők társadalmi nemi támogatása (vezetési szakosodás, kettős karriermenedzsment, kiegyenlített terhelés - idősek, nők, egyedülállók, házaspárok)
3. éves jelentés a HR program előrehaladásáról, rugalmas, a szükségleteknek megfelelő módosítások.

#### *KJE HRM II. szakasz 2019–2020 hangsúlya: tehetséggondozás mindenekelőtt!*

- A felsőoktatás humán erőforrás menedzsmentje mindig is különbözött a céges-szervezeti modellektől. A munkatársak felvétele, képzése és megtartása a humánigazgatás feladata volt. A tehetséggondozás ennél több, a jövőben kiszámítható humán tőke előjelzése, a munkatársak megfelelősége konkrét szerepkörökre, és új a jövőben megjelenő új szerepkörökre. A tehetséggondozás az egész szervezetre kiterjedően a kulcs teljesítményű munkatársakkal való foglalkozást jelenti.
- Kiterjed a szervezet egészére, a vezetésre, a fő folyamatokra (oktatás, kutatás és 3. funkció), támogató szolgáltatásokra.
- Felelősségmegosztás: A HRM tevékenységben a tehetségmenedzsment jelenleg a Módszertani Központ felelőssége, azaz a munkatársak professzió központú fejlesztése a cél (kompetenciák mentén).



- A megvalósítás hosszú távú, összekapcsolódik az intézmény stratégiai céljaival (15-20 éves tervezés) és az intézmény középtávú és operatív fejlesztési terveivel.
- A THRM a szervezeti tanulás nézőpontja alapján áll: kiemelt a formális és nem formális képzések szerepe.
- A THRM stratégiai központú foglalkoztatás, a teljesítmény értékelés célja az intézményi és személyi teljesítmény összekapcsolása, a munkatársak felkészítése a mérés és értékelés, ellenőrzés és javítás folyamataira, módszereire és technikáira.
- A THRM összekapcsolt a kompenzáció és javadalmazás kérdéseivel: motiváltság, valós idejű kompenzáció, nem bürokratikus rendszerek mentén.
- A HRM a foglalkoztatásra koncentrál a TRHM a munkatársak kinevelésétől a nyugdíjas korszak menedzselésével is foglalkozik.

## KJE HRM 2.

# A VÁLTOZÁS PROGRAMJA 2019–2020

A KJE változás programja a tehetségközpontú humán erőforrás menedzsment program (THRM).

### A KJE THRM KÜLDETÉSE, VÍZIÓJA ÉS TERVEZÉSE

A KJE THRM küldetése, hogy a felsőoktatás modell értékű THRM menedzsment rendszerét realizálja az alapvető célkitűzések mentén: a tehetségek vonzása, a növekedés elérése, a bevonás megteremtése.

### A KJE THRM ALAPÉRTÉKEI

- Felelősség és vezetés
- Bizalmi kapcsolatok kiépítése
- Kiválóság a megvalósításban
- Az egyéniség és sokoldalúság a munkatársak kiválasztásában
- A munkatársak tanulásának és növekedésének motiválása
- Megértés és tisztelet
- A THRM folyamatok integrálása

### VEZETÉSI ÉS TEHETSÉGGÖZPONTÚ ALKALMASSÁG FEJLESZTÉS

*A KJE vezetői és felelősségi csoportjai:*

- a) felsővezetés (fenntartói és szervezet irányítói szint)
- b) középvezetés: igazgató szint (képzési, szolgáltatási, támogató szolgáltatási egységek)
- c) Közvetlen szakmai vezetés: tanári, docensi, szakmai vezetői, kutatási program, projekt szintek

### Vezető- és tehetségfejlesztési irányok

- R4HR – kutatói foglalkoztatási modellnek megfelelés
- Személyes coaching keretrendszer kialakítása
- Vezetőképzési program: operatív tervezési kultúra
- Stratégiai mesterkurzus: közvetlen vezetői kiválóság program
- Szükséglet elemzés: egy-egy célcsoport szükségleteinek feltárása: egyetemi tanár
- Bevezető csomag: az új oktatók, tantárgyfelelősök bevezető csomagja
- Fedélzeti csomag: online kurzusok menedzsmentje
- Stratégiai személyzetfejlesztés intézeti szinten
- Vendégtanár stratégiai program: mesterszakos alumni hallgatók, stratégiai partnerek előrehaladási terve
- Szakmai módszertanos karrierösvény
- Kooperatív oktatás: gyakorlatvezető, munkahelyi mentor karrierösvény terv
- THRM szolgáltatás átalakítás: munkatársak tudástérképe fejlesztése

### Egyetemi tanár program

- A posztdoktori állomány szükségleteinek felmérése
- A posztdoktori állomány tehetséggondozási programja: professzori tehetségfejlesztés
- Kooperatív partnerségek az egyetemi tanári fejlesztésekhez
- Alkalmasságfejlesztés és erőforrás-menedzsment program

### Tehetségmenedzsment

- Vezetői utánpótlás képzési program
- Kooperatív partnerek vezetői program
- HRM képességfejlesztés a különböző szolgáltatási csoportokban

### KJE Megerősítési program

- A KJE GYED, GYED Extra, Diplomás GYED alatti kapcsolattartás és munkába való visszatérés programja
- A munkába való visszatérés menedzselése tartós távollétet, betegséget követően

### Nyugdíjasprogram

- Nyugdíjaztatási terv
- Nyugdíjas munkavállalók további foglalkoztatása
- Foglalkoztatást követő szolgáltatások
- Vezetői utánpótlási terv, tehetség megtartás
- Intézményi prioritások és a magas kaliberű munkaerő kapacitása beintegrálása

### Felsőoktatási szolgáltatáskiválóság

- Pozíciók a szakszolgáltatásokban
- Back-office – front office és a kiválósági nézőpontok
- Ügyfélközpontúság: belső vevők
- Integrált szolgáltatások: hallgatói, oktatói életciklus menedzsment

### Kapcsolat a munkatársakkal: a munkatársak érdeklődése, megerősítése és bevonása

- A munkatársak elégedettsége és a munkahely értékelése, reputációs program fejlesztés
- A munkatársak megerősítése a kiválósági módszerek és technikák használatával
- A munkatársak bevonása az operatív tervezésbe, megvalósításba és javításba
- A munkatársak audit képességeinek fejlesztése

### Munkahelyi egészségfejlesztés

- A munkahelyi stressz felmérése
- Üzemegészségügy
- Stratégiai kapcsolat egészségügyi szolgáltatókkal
- Egészséges étkezés program

## FELELŐS ÉS ETIKUS THRM SZOLGÁLTATÁSOK

### A kiválóság központú THRM kritériumai

- **A HCI Index szerinti működés (lásd beszámoló elemek)**
- **Lean központú szervezeti szolgáltatások.** Értéket ad a használóknak, az alkalmazottaknak; kerüli a veszteségeket; áramvonalasság, nincsenek fennakadások; a főállású és vendégtanár, gyakornok, diákmunka, idősmunka stb. használók szükségleteinek megfelel; folyamatos javítás, erősíti a munkatársak bevonását.
- **A HR szolgáltatások integrálása:** adminisztráció, tanulás és fejlesztés: tréningek, karriermenedzsment, mentorálás, tanácsadás, juttatási rendszer (feladat és juttatás, előrelépés, fizetés, megtartás, munkaerő-piaci fizetések definiálása), tehetségmenedzsment (új felvétel, bevezetés, kapacitás fejlesztés, utódlás tervezés, elvándorlás kezelése),

### Az inspiráló munkakörnyezet kritériumai

- **Szervezeti alkalmasság fejlesztése:** szervezetváltozás és menedzsment, az új organogram alapján az egységek stabilizálása, új egységek létrehozásának folyamatai, egységek összeolvadásának menedzselése
- **Egyenlőség, sokoldalúság, jól-lét:** inkluzív kultúra, méltóság és tisztelet, egészség és jól-lét, közösségfejlesztés
- **Munkatársak tapasztalatai és kommunikációja:** munkatársak bevonása, minőségcsoportok kialakítása a partnerség jegyében, munkatársi márkafejlesztés
- **Nemzetköziesítés:** nemzetközi munkatársak támogatása, áttelepülés, kulturális érzékenység
- **A MT és foglalkoztatás naprakésztsége:** az MT frissítése és az erről való tájékoztatás, adózási szabályok változása, esélyegyenlőségi és fogyatékosági szabályozás, külföldiek foglalkoztatása, adatvédelem

---

## AZ ÁRAMVONALAS ÉS ADAPTÍV HR SZOLGÁLTATÁSOK KRITÉRIUMAI

### Felsőoktatási HR képzés a stratégiai egységek vezetésében

- Pozíciók a felsőoktatásban
- A pozíciók áramvonalasítása, egyszerűsítése, a folyamatok és eljárások egységesítése
- Teljesítménymenedzsment a felsőoktatásban
- Juttatások a felsőoktatásban – a juttatások stratégiai menedzselése
- A fenntartható kiváló munkaerő a magán felsőoktatásban

### A HR szolgáltatások naprakésztsége

- A HR szolgáltatások standard szerinti fejlesztése (ESG 2015, HR4R, HR4Services, HR4 atypical)
- Pozíciók kialakítása és kulcs kompetenciák, kulcsalkalmasság rendszereinek meghatározása
- HR reputáció fejlesztés: HR kockázatelemzés, kockázat minimalizálás
- Munkaerő rotációs modellek
- HR teljesítmény kritériumok

### HR adatmenedzsment

- Egységes adatrendszer a munkatársak nyilvántartására: karrierösvény és szint, tantárgyfelelősségek, kutatási felelősségek, CSR felelősségek, felsőoktatási előrehaladás címek és pozíciók megszerzése, nyilatkozatok, kitüntetések
- Magas szintű HRM IT szolgáltatások kiépítése
- Képzési tervek kialakítása:
  - oktatók – hallgatóközpontú oktatás és tanulás, mentorálás, munkahelyi mentorálás
  - kutatók: kutatási program- és projektmenedzsment
  - munkatársak: szolgáltatásmenedzsment és minőség kurzusok

### THRM külső kapcsolatfejlesztés

- HR külső kapcsolatok: közös projektek a kooperatív partnerekkel, külső konzultációk, HR díjpályázatokon való részvétel, HR publikációk, HR konferenciák szervezése, HR Vezetői fórumok
- HR forrásfejlesztés: külső közös tanszékek létrehozás, közös kutatóhálózatok működtetése, pályázati programok, vállalatok által professzori székek létesítése, vállalati vezetők meghívása -jó gyakorlat programokra
- Az egységek teljesítménymenedzsmentje adatrendszere kialakítása
- Alkotói, fizetés nélküli szabadságok, kutatási szabadságok, nemzetközi hetek eltávozásainak adatmenedzsmentje

### KJE THRM Branding

- KJE oktató: professzionális oktató + kutató+ vezető
- KJE kiváló tehetség díjazás: belső díjazási rendszer
- KJE kitüntetési felterjesztési stratégia
- A külföldi vendégoktatók merítési bázisa fejlesztése
- Nemzetközi HR a felsőoktatásban
- HR4R akkreditáció
- A KJE oktatóinak nemzetközi menedzselése, KJE nemzetközi branding

### KJE Nyilvános THR adatok

- Felsőoktatási rangsor adatok
- Akkreditációs adatok
- Honlap adatok
- Oktatói, munkatársi portfóliók

## VÁLTOZÁSMENEDZSMENT PROGRAM

### Nemzetközi képzési kapacitás fejlesztése program

- Az oktatók idegen nyelvű képessége fejlesztése
- Visiting professor stratégia kialakítása

### Doktori iskola THRM programja

- Doktori iskola főbb érdekeltjeinek behatárolása
- Potenciális vezető oktatók, törzsállomány felállítása
- Stratégiai partnerségek és THRM fejlesztési program
- Törzsklaszter fejlesztés, speciális klaszterek
- intézményi és üzleti igények feltárása- hallgatóborzó THRM
- Szolgáltató laborok- kooperatív partnerek THRM

### Digitális, fenntartható, jól-léti gazdaság – KJE Online program

- Digitális jól-lét, digitális gazdaság, digitális biztonság képzési programok HRM stratégiája kialakítása
- Atipikus foglalkoztatás és mikrojob képzési programok – felnőttképzési HRM-stratégiai partnerségekkel
- interdiszciplináris informatika THRM, alkalmazott informatika THRM, kooperatív partnerségek és klaszterek

### Jól-léti társadalom és fenntartható gazdaság kutatási hálózatainak HRM-je

- Kutatási-hálózati szocializáció és ösztönző rendszer
- Stratégiai partnerségek és projekt stratégiák HR menedzselése modelljei
- Az oktatók nem felsőoktatási, civil stratégiáinak bekapcsolása a KJE hálózati modelljébe.

**MELLÉKLET I. KJE ADHATÓ KITÜNTETÉSEK ÉS ELISMERÉSEK**

<i>elismerés</i>	<i>adományozó</i>	<i>feltétel</i>	<i>forma</i>	<i>díj</i>
<b>KJE szakmai és vezetői kitüntetések</b>				
<b>KJE Pro Universitate Díj</b>  (ezüst, arany, platina fokozata)	Szenátus: ezüst: legalább 3, arany: legalább 5 platina: 6-7 kritérium	Az intézmény érdekeinek és a munkatársak jólétének Az oktatás fejlesztésének érdekében végzett A tudományos tevékenységért végzett A KJE hazai külső kapcsolatainak fejlesztéséért A helyi társadalom és közösség fejlesztéséért végzett Az intézményi márka jelentős megerősítéséért végzett A nemzetközi kapcsolatok erősítéséért végzett Az intézmény forrásainak fejlesztéséért végzett	diploma és díj	ezüst, arany, platina gyűrű
<b>Szakmai kitüntetés</b>				
<b>KJE Kiemelkedő Oktatója vagy Kutatója</b>	Szenátus	kivételes tudományos eredmény	diploma	50 E Ft
<b>KJE Kiemelkedő Alkotója vagy Művésze</b>	Szenátus		diploma	50 E Ft
<b>KJE Kiemelkedő Szakembere</b>	Szenátus		diploma	50 E Ft
<b>Professor Emeritus / Emerita</b>	Szenátus		diploma	50%-os fogl.3 évig
<b>KJE szakmai díjak belső és külső tanszékek, kutató hálózatok tagjainak</b>				
<b>Kodolányi János Díj</b>	Szenátus	Kiemelkedő szépírói, ismeretterjesztő, sajtó és szociális közéleti tevékenység,	diploma	30 E Ft
<b>Zeller Gyula Díj</b>	Szenátus	kiemelkedő üzleti, menedzsment és marketing, turizmus szak fejlesztési tevékenységért	diploma	30 E Ft
<b>Szász Ferenc Díj</b>	Szenátus	Kiemelkedő bölcsészeti, pedagógiai i szakmai közéleti tevékenységek	diploma	30 E Ft
<b>Ürményi József Díj</b>	Szenátus	Az egyetem vezetéséért, a felsőoktatási tudományos szervezéséért, az oktató és nevelőmunkáért és minőségi szervezéséért díj	diploma	30 E Ft
	Szenátus	Kiemelkedő társadalomtudományi szakmai tevékenységért		30 E Ft
<b>Szabó Gábor Díj</b>	Szenátus	zenepedagógiai, jazz, könnyűzene pedagógiai, populáris zenei közéleti díj	diploma	30 E Ft
<b>Egyetemi Sportért és Kultúráért Díj</b>	Rektor	Oktatóknak és hallgatóknak	diploma	20 000 Ft
<b>KJE Innovációs Díj</b>		TDK, szakdolgozat, PhD, belső fejlesztés,	diploma	20 000 Ft
<b>KJE Peregrinusa</b>	Rektor	nemzetközi kapcsolatokat építőknak, ki- és bejövő hallgatók és oktatók	diploma	20 000 Ft

<i>elismerés</i>	<i>adományozó</i>	<i>feltétel</i>	<i>forma</i>	<i>díj</i>
<b>A kiváló munka éves vagy projektzáró elismerései</b>				
<b>Rektori Elismerő oklevél</b>	Rektor	Munkatársaknak	diploma	10 000 Ft
<b>Rektori Elismerő Oklevél</b>	Rektor	Hallgatóknak, TDK és egyéb tanulmányi tevékenységért	diploma	nincs díj

## MELLÉKLET II. A KJE KÜLSŐ OKTATÓINAK, KUTATÓINAK, SZAKÉRTŐINEK RÉSZÉRE ADHATÓ CÍMEK

<i>cím</i>	<i>angol neve</i>	<i>Oklevél</i>	
<b>Egyetemi magántanár (Ny. nincs)</b>	Visiting professor	Oklevél	szemeszter - 3 év
<b>Címzetes egyetemi tanár</b>	Honorary un.prof.	Oklevél	VOkt
<b>Címzetes egyetemi docens</b>	Honorary Reader	Oklevél	VOkt
<b>Címzetes egyetemi mestertanár</b>	Honorary Senior Lecturer	Oklevél	VOkt
<b>címzetes mestertanár</b>	Honorary Lecturer	Oklevél	VOkt
<b>Címzetes kutatóprofesszor</b>	<b>Honorary Senior Research Fellow</b>	Oklevél	projektidőszak
<b>Címzetes tudományos tanácsadó</b>	<b>Honorary Research Fellow</b>	Oklevél	projektidőszak

### Szervezeti egységek létesítése cégeknél és az adható címek

<b>KJE – Cég neve külső tanszék</b>	KJE Szenátus - Cég	címzetes foglalkoztatás	oklevél	éves, képzési időre szóló
<b>KJE - Cég neve Kutatóműhely</b>	KJE Szenátus - Cég	címzetes kutatói foglalkoztatás projekt esetén	oklevél	időtartam 1-3 év
<b>KJE – Klaszter Innovációs műhely</b>	Rektor - klasztervezetés	projektszerződés, nincsenek címek		időtartam 3 év
<b>Tudományos Park</b>	KJE Szenátus TP vezetés	stratégiai ciklusra szóló, külső tanszékek, kutatóműhelyek, címzetes elnevezések a park cégeivel	oklevél	

## KÜLSŐ SZEMÉLYEKNEK ÉS SZERVEZETEKNEK ADOMÁNYOZHATÓ DÍJAK

### Magánszemélyeknek adható díjak

<b>KJE Díszpolgára</b>	Szenátus	KJU Honorary Fellow		
<b>Kodolányi János Egyetemért Díj</b>	Szenátus	KJE támogatásáért		
<b>KJE Sajtódíj</b>	Szenátus	A KJE sajtómegjelenéseiért		



<b>Cégek és szervezetek részére adható díjak</b>				
<b>KJE Quality Award ezüst támogató</b>	Szenátus	szakmai és szervezeti fejlesztésben együttműködés		10 millió Ft
<b>KJE Pro Innovation Award arany támogató</b>	Szenátus	szakmai és szervezeti innovációs együttműködés, beruházás		30 millió Ft
<b>KJE Excellent Business Partnership Award platina támogató</b>	Szenátus	kooperatív fejlesztés, közös beruházások		50 millió Ft

### MELLÉKLET III. CÉGEK, ÖNKORMÁNYZATOK, NON PROFIT SZERVEZETEK, ALAPÍTVÁNYOK ÁLTAL ALAPÍTHATÓ DÍJAK

<b>KJE – Cég/Önkormá- nyzat neve – Hallgatói Ösztöndíj</b>	Cég	feltétel-e a cégnél való elhelyezkedés, munkavállalás az ösztöndíj időtartamára	oklevél	éves, képzési időre szóló
<b>KJE - Cég neve Kutatói ösztöndíj</b>	Cég	feltétel-e a cégnél való elhelyezkedés, munkavállalás az ösztöndíj időtartamára	oklevél	időtartam 1-3 év
<b>(Cég neve) Professzori Szék</b>	Cég	feltétel-e a cégnél való elhelyezkedés, munkavállalás az ösztöndíj időtartamára	oklevél	időtartam 3 év
<b>Alumni ösztöndíj</b>		Magánszemély ösztöndíja hallgatóknak	oklevél	

Megjegyzés: a fenti címek és kitüntetések adományozására külön szabályzat készül, vagy a foglalkoztatási szabályzatba bekerülnek.