

# ELTE TÓK HR Stratégia 2025–2030

(ESG-alapú, integrált humán erőforrás-fejlesztési és szervezeti működést támogató stratégiai keretrendszer)

A Kari Tanács nyílt szavazással, 24 igen, 0 nem szavazattal, tartózkodás nélkül egyhangúlag elfogadta az ELTE TÓK HR Stratégia 2025–2030 dokumentumot.

(Határozati szám: 2025/2026-23. sz.)



ELTE | TÓK

## Dékáni előszó

A Tanító- és Óvóképző Kar közössége egyszerre őrizz hagyományt és teremti jövőt. Abban a különleges helyzetben vagyunk, hogy a pedagógus- és/vagy bölcsész (MA) pályára készülő hallgatók számára nem csupán tudást adunk át, hanem példát is mutatunk. A Kar működése így mindig többről szól, mint adminisztratív struktúrák vagy tanrendi döntések: a munkánk emberi és szakmai viszonyulásokból, egymás támogatásából áll.

Ahhoz, hogy ez a küldetés hiteles, fenntartható és hosszú távon is megtartó erejű legyen, szükségünk van olyan HR stratégiára, amely támogatja a munkatársak szakmai útját, megerősíti a közösség tartóoszlopait, és kézzelfogható módon javítja a mindennapi működést.

Jelen a stratégia ezt a célt szolgálja. Nem „külső elvárásoknak való megfelelésként”, hanem a Kar saját identitásából kiindulva:

- Megbecsüljük és láthatóvá tesszük a kollégák munkáját.
- Kísérjük a pályakezdő oktatókat, kutatókat és szakembereket.
- Támogatjuk a szakmai előmenetelt.
- Figyelünk a jóllétre, a terhelésre és az emberi jelenlétre.
- Erősítjük a kari közösség kohézióját.

A stratégia 2025–2030 közötti időszakra határozza meg azokat az irányokat és folyamatokat, amelyekkel biztosítani tudjuk a Kar hosszú távú szakmai stabilitását. Ennek része a karrierutak átláthatóvá tétele, a teljesítményértékelés fejlesztő szemlélete, a mentorálás és utánpótlás megerősítése, valamint az ESG szempontú fenntartható működés.

Hiszem, hogy a Kar ereje a közösségében rejlik. Abban, ahogyan kapcsolódunk egymáshoz, ahogyan szakmai munkánkat egymás tudására, értékeire építjük, és abban, ahogyan a gyermekek világát képviseljük a felsőoktatásban.

Ez a stratégia közös vállalás. A megvalósítása közös út.

*Budapest, 2025. november*

**Dr. habil. Márkus Éva**

*ELTE TÓK dékán*

## Bevezetés és stratégiai keretezés

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem Tanító- és Óvóképző Kara (továbbiakban: Kar) meghatározó szerepet tölt be a magyar pedagógusképzés rendszerében. A Kar működésének minősége közvetlenül hat a hazai nevelési és kulturális intézmények utánpótlására, a pedagógusszakma társadalmi megbecsülésére és a gyermekekkel zajló nevelési-oktatási munka szakmai színvonalára.

**A 2025–2030 közötti HR Stratégia célja, hogy:**

- erősítse az oktatói-kutatói és a nem oktatói munkatársak szakmai és személyes kompetenciáit,
- biztosítsa az utánpótlást és a szakmai folytonosságot, különös tekintettel a generációváltásra,
- növelje a munkahelyi jóllétet, a szervezeti stabilitást és az elköteleződést, valamint
- az ESG alapelvek mentén transzparens, méltányos és fenntartható HR működést alakítson ki.

A stratégia a következő dokumentumokkal összhangban került kialakításra:

- ELTE Intézményfejlesztési Terv
- ELTE TÓK Minőségfejlesztési Stratégia
- ELTE TÓK Kommunikációs Stratégia
- ELTE TÓK Teljesítményértékelési Rendszer (TÓK TÉR)
- ELTE SZMSZ III. kötet – Foglalkoztatási és Követelményrendszer

A HR stratégia **nem új rendszereket hoz létre**, hanem **összekapcsolja, harmonizálja és kiszámíthatóvá teszi** a már működő folyamatokat.

## 1. Helyzetelemzés

### 1.1. A kar szervezeti és foglalkoztatási profilja

A Kar oktatói-kutatói és nem oktatói munkatársakból álló, diverz szakmai közösség, amely:

- több tudomány- és művészeti területet fed le (neveléstudomány, pszichológia, bölcsészettudományok, művészetpedagógia, természettudományok stb.),
- egyszerre végez **gyakorlatorientált pedagógusképzést**, bölcsész- és **tudományos tevékenységet**,
- szoros kapcsolatban áll gyakorló intézményekkel, szakmai partnerekkel és kutatóműhelyekkel.

Ez a kettős profil **sokszínű kompetenciákat és rugalmas munkaszervezést igényel**, ami a HR működés számára jelentős koordinációs felelősséget jelent.

### 1.2. Munkavállalói összetétel – korfa és utánpótlási kockázatok

Az életkori megoszlás alapján:

- jelen van egy megerősödő fiatal oktatói generáció,
- ugyanakkor több kulcspozícióban középtávon várható vezetői és szakmai státuszváltás vagy nyugdíjba vonulás,
- bizonyos tudományterületeken szűk az utánpótlási csatorna.

### Következtetés:

A 2025–2030-as időszakban **prioritás a karrierutak tudatos építése, mentorálás és**

**utánpótlás-fejlesztés**, különösen a tanársegéd–adjunktus–docens előmenetel támogatásával.

### 1.3. Teljesítményértékelés helyzete – TÓK TÉR integráció

A TÓK TÉR teljesítményértékelési rendszer:

- **stabil szerkezetű**, egyetemi szintű előmeneteli elvárásokhoz igazodik,
- objektív pontértékekkel mér,
- visszajelzésalapú fejlődési ciklust biztosít.

A jelen stratégia **nem módosítja** a TÓK TÉR rendszerét, hanem a HR folyamataiba integrálja, vagyis a teljesítményértékelés → karriertervezés → továbbképzés → utánpótlás-nevelés egységes rendszerbe kerül.

### 1.4. Munkahelyi légkör, jóllét, identitás

A kari működés erősségei:

- erős szakmai hivatástudat,
- támogató személyes kapcsolatok,
- magas elköteleződés a hallgatók iránt.

Fejlesztendő területek:

- a munkaterhelés egyensúlya,
- adminisztratív terhek csökkentése,
- egységes és kiszámítható belső kommunikáció.

## 2. ESG alapelvek beépülése

ESG terület	HR vonatkozás 2025–2030-ra	Konkrét megvalósítás
<b>E – Környezet</b>	Fenntartható munkavégzés és működés	papírmentes dokumentáció, digitális HR adminisztráció, home office szabályozott lehetősége
<b>S – Társadalmi szempontok</b>	méltányos, befogadó szervezeti működés	nemi egyenlőség, akadálymentesség, mentálhigiénés programok, fiatalok támogatása
<b>G – Szervezeti irányítás</b>	átlátható HR folyamatok és felelőségek	karrierút vizualizáció, szerep- és feladatléírások, TÓK TÉR integrált visszacsatolás

## 3. Stratégiai célok 2025–2030

A következő öt év HR stratégiája három egymásra épülő pillér köré szerveződik:

### 3.1. Oktatói-kutatói és nem oktatói utánpótlás biztosítása

A Kar működésének hosszú távú stabilitását az **előmeneteli utak tervezhetősége** és a tudatos **utánpótlás-menedzsment** biztosítja.

**Fő célok:**

- a tanszéki szinteken átlátható szakmai pályáívek meghatározása,
- karrierlépcsők és előmeneteli elvárások következetes kommunikációja,
- támogatott szakmai fejlődés és rehabilitációs előkészítés,

- vezetői utánpótlás és szerepátadás támogatott modellje.

A cél illeszkedik:

- ELTE SZMSZ és a kari előmeneteli elvárásokhoz,
- TÓK TÉR pontozási struktúrához.

### 3.2. Munkahelyi jóllét és megtartás erősítése

A Kar akkor tud minőségi munkát végezni, ha a munkatársak **motiváltak, megbecsültek és kiszámítható környezetben dolgoznak.**

**Fő célok:**

- munkaterhelés kiegyensúlyozása, átlátható munkaköri kompetenciákkal,
- támogató vezetői kommunikáció és rendszeres visszajelzés,
- mentálhigiénés és szupervíziós lehetőségek megerősítése,
- közösségépítő, az intézményhez való kötődést erősítő programok.

Ez a cél közvetlenül erősíti:

- a fluktuáció csökkentését,
- a betegszabadságok és kiegészi kockázatok mérséklését,
- a hallgatókkal való személyes munkaminőség stabilitását.

### 3.3. A HR folyamatok professzionalizálása és integrációja

A Kar HR működése 2025–2030 között **erőteljesen adminisztratív jellegűből** lép át **folyamat- és kompetencia-alapú működésbe.**

**Fő célok:**

- a TÓK TÉR integrálása a HR éves tervezési, továbbképzési és fejlesztési ciklusába,
- standardizált munkaköri leírások és felelősségi térképek kialakítása,
- belépési és kilépési folyamatok (beillesztési és feladat-átadási protokollok, a szervezeti tudás megőrzésével) dokumentálása,
- digitális HR folyamatok megerősítése (papírmentesítés, e-dokumentált eljárások).

Ez összhangban áll:

- ESG G (Governance) irányelvekkel,
- kari minőségirányítási elvekkel.

## 4. Fókuszterületek és intézkedési terv

Az alábbi táblázat a **stratégiai célok** → **megvalósítási területek** → **intézkedések** logikát követi.

Fókuszterület	Intézkedések 2025–2030	Felelős	Kapcsolódás
<b>Karrierutak és utánpótlás</b>	1) Oktatói/kutatói karrierpályák vizualizálása tanszéki szinten 2) Habilitációs és doktori valamint	Dékáni vezetés + Tanszékvezetők	TÓK TÉR; SZMSZ; Kutatási stratégia

<b>Fókuszterület</b>	<b>Intézkedések 2025-2030</b>	<b>Felelős</b>	<b>Kapcsolódás</b>
	egyetemi tanári előmeneteli mentorprogram 3) Oktatók támogatott konferencia- és kutatási részvétele		
<b>Kompetenciafejlesztés és továbbképzés</b>	1) Éves képzési szükségletfelmérés 2) Tanításmódszertani műhelyek 3) Vezetőképzés (kommunikáció, delegálás, visszajelzés)	HR + Minőségfejlesztés + Oktatási DH	Képzési programfejlesztés; Kommunikációs stratégia
<b>Munkahelyi jóllét és megtartás</b>	1) Szupervíziós és mentálhigiénés támogatási csatornák 2) Munkaterhelés kiegyensúlyozási protokoll 3) Szervezeti közösségfejlesztő programok	HR + Dékáni Hivatal	ESG S + Minőségirányítás
<b>Digitális és adminisztratív HR folyamatok</b>	1) Papírmentes HR dokumentáció kialakítása 2) Egységes belépési és kilépési protokoll 3) HR információs platform kialakítása (belső intranet modul)	HR + IT + Dékáni Hivatal	ESG E + G; Kommunikációs stratégia
<b>TÓK TÉR integráció</b>	1) Visszajelzési beszélgetés minden értékelési ciklus végén 2) TÉR eredmények összekötése továbbképzési tervvel	Stratégiai DH + Minőségügyi megbízott	TÓK TÉR; Minőségfejlesztési stratégia

Fókuszterület	Intézkedések 2025-2030	Felelős	Kapcsolódás
	3) Teljesítménycélok meghatározása MBO* rendszerrel		

\*Az **MBO** a **Management by Objectives** rövidítése:

Célok szerinti vezetés vagy célkijelölésen alapuló teljesítményirányítás.

Az MBO lényege, hogy a munkatárs nem általános elvárások alapján dolgozik, hanem:

1. előre egyeztetett,
2. egyénre szabott,
3. mérhető,
4. reálisan elérhető,
5. időhöz kötött

teljesítménycélokat kap egy adott időszakra (pl. egy tanévre).

Az év végén nem „megítéljük”, hanem azt nézzük:

- mi valósult meg a vállalt célokból,
- milyen támogatásra volt szükség vagy lett volna szükség,
- hogyan épül ez be a következő év szakmai fejlődési tervébe.

## 5. Megvalósítás ütemezése (2025–2030)

Az alábbi ütemezés a stratégia három pillérére épül:

**(1) utánpótlás és karrierutak,**

**(2) munkahelyi jóllét,**

**(3) HR folyamatok professzionalizálása.**

### 2025 – Alapozás és rendszerbe szervezés

- Munkaköri leírások egységesítése, felelősségi mátrix kialakítása
- TÓK TÉR és HR éves folyamatainak összehangolása
- Oktatói karrierutak vizualizálása tanszéki szinten (pl. tanársegéd → adjunktus → docens → habilitált docens → egyetemi tanár)
- Belépési protokoll bevezetése új munkatársak számára
- Munkatársi közérzet- és jóllét-felmérés (benchmark-alap létrehozása)
- Papírmentes HR-dokumentumkezelés előkészítése

**Eredmény:** a HR működés átlátható, követhető, kommunikált.

### 2026 – Fejlesztési és képzési rendszerek megerősítése

- Éves kompetencia- és továbbképzési terv bevezetése
- Tanításmódszertani és kutatási műhelyek rendszeresítése
- Fiatal oktatók konferencia-, kutatási-, mentorálási támogatása
- Szupervíziós és mentálhigiénés szolgáltatások beépítése az éves ciklusokba
- Tanszéki munkaterhelés-elemzés és kiegyensúlyozás pilotja

**Eredmény:** fejlődés- és megtartásorientált működés megerősödése.

---

### 2027 – Nemzetköziesítés és a mobilitás támogatása

- Mobilitási programok (bejövő/kiutazó) transzparens kommunikációs rendszere
- Vendégoktatói integrációs protokoll bevezetése
- Idegen nyelvű oktatási kompetenciák folyamatos támogatása (tanfolyamok, mentorálás)
- Kutatói pályázások támogatásának intézményesítése (belső pályázati tanácsadás)

**Eredmény:** nemzetközi láthatóság és szakmai horizont tágulása.

---

### 2028 – Szervezeti kultúra és vezetésfejlesztés

- Vezetőképzési program: delegálás, visszajelzés, változáskezelés
- Tanszékek közötti együttműködés erősítése (műhelytalálkozók, team coaching)
- Közösségi identitásfejlesztő programok (TÓK-történet, hagyományok, ünnepek)
- Munkatársi elismerési rendszer fejlesztése (pl. „TÓK Közösségi Díj”)

**Eredmény:** értékalapú, kohézív szervezeti kultúra.

---

### 2029 – Rendszerek értékelése és finomhangolása

- TÓK TÉR működésének rendszer-szintű visszamérése
- HR folyamatok hatásvizsgálata (fluktuáció, elégedettség, publikációs trendek)
- Karrierút-támogató mechanizmusok frissítése (akadémiai és nem oktatói profilok)
- ESG jelentéskészítés támogatása intézményi szinten

**Eredmény:** a HR rendszer érett, stabil, visszacsatolás-alapú.

---

### 2030 – Konzolidáció és új ciklus előkészítése

- Eredmények összegzése és dokumentált audit
- Következő HR ciklus (2030–2035) stratégiai tervezésének megkezdése
- Tudásmenedzsment és szervezeti memória rögzítése (best practice-k)

**Eredmény:** fenntartható, továbbvihető HR-infrastruktúra.

---

## 6. Felelősségi mátrix

Terület	Felelős	Szerep	Kapcsolódó egységek
HR stratégia koordinációja	Dékán	stratégiai irány és döntéshozatal	Stratégiai dékánhelyettes, Dékáni Hivatal
HR folyamatok működtetése	HR munkatársak	operatív végrehajtás, dokumentáció	Tanszékek, Adminisztratív egységek

Terület	Felelős	Szerep	Kapcsolódó egységek
Teljesítményértékelés (TÓK TÉR)	Stratégiai dékánhelyettes + Minőségügyi megbízott	pontszámítás, visszajelzés, fejlesztési tervek	Tanszékvezetők, Oktatók
Karrierutak és utánpótlás	Tanszékvezetők	fejlesztési beszélgetések, mentorálás	HR + Stratégiai dékánhelyettes
Kompetencia- és továbbképzési rendszer	Oktatási dékánhelyettes + Minőségfejlesztési Bizottság	műhelyek, továbbképzések	HR + Tanszékek
Wellbeing és szervezeti kultúra	HR + Dékáni Hivatal	közösségi és támogató programok	Minden kari egység
Digitális HR fejlesztések	HR + Informatikai csoport	e-dokumentáció, intranet, folyamatdigitalizáció	Dékáni Hivatal

## 7. MÉRŐSZÁMOK ÉS INDIKÁTOROK

A HR stratégia eredményessége objektív és rendszeresen monitorozható mérőszámok mentén kerül értékelésre. A mérés éves ciklusban, a TÓK TÉR és a kari minőségirányítási rendszer részeként történik.

Stratégiai terület	Mutató	Mérési módszer	Gyakoriság	Felelős
Utánpótlás és karrierutak	Előléptetések száma munkakörcsoportonként	HR és SZMSZ döntések alapján	évente	HR + Dékáni vezetés
Munkahelyi jóllét	Habilitációs és doktori fokozatok száma	MTMT / doktori.hu nyilvántartás	évente	Stratégiai és tudományos DH
	Munkatársi elégedettségi index	kari felmérés (anonim)	évente	HR
Kompetenciafejlesztés	Fluktuáció mértéke	létszámmozgások adminisztrációja	félévente	HR
	Betegszabadság mutatók	jelenléti adatok	félévente	HR + Dékáni Hivatal
	Továbbképzéseken résztvevők aránya	beiskolázási nyilvántartás a STA-ban	évente	Minőségfejlesztési Bizottság

Stratégiai terület	Mutató	Mérési módszer	Gyakoriság	Felelős
Teljesítmény és minőség	TÓK TÉR pontszámok átlagos alakulása	éves teljesítményérték elés	évente	Stratégiai DH Minőségfejlesztési megbízott
Nemzetköziesítés	Mobilitási programban résztvevők száma	Erasmus/STA/STA FF mobilitási adatok	évente	Nemzetközi koordináció

**Az indikátorok éves értékelése a Dékáni Hivatal írásos jelentésében kerül összefoglalásra, és a Kari Tanács elé kerül.**

## 8. Kockázatok és megelőző intézkedések

Kockázat	Hatás	Megelőző intézkedés	Felelős
Oktatói utánpótlás hiánya egyes szakterületeken	szakmai kínálat sérülhet	célzott toborzás, doktori hallgatók bevonása,	Dékán + Tanszékvezetők
Magas adminisztratív terhelés	kiegés, teljesítmény romlása	papírmentesítés és HR-folyamatok digitalizálása	HR + Informatika
Munkaterhelés egyenetlensége tanszékek között	fluktuáció, elégedetlenség	munkaterhelés-elemzés + átcsoportosítás protokoll	Dékáni Hivatal + Tanszékek
Nem átlátható karrierút	bizonytalanság, motivációvesztés	karrierút-ábra + rendszeres fejlesztési beszélgetések	Tanszékvezetők
Mentálhigiénés kockázatok	kiegés, hiányzások növekedése	szupervízió, belső támogatói háló, közösségépítés	HR

## 9. Mellékletek

### 9.1. Szöveges karrierút modell

**Tanársegéd → Adjunktus → Egyetemi docens → Habilitált docens → Egyetemi tanár**

Szint	Fő elvárás	Támogatások
Tanársegéd	doktori képzés teljesítése, oktatási részvétel	tanszéki mentor, módszertani műhely
Adjunktus	publikációs aktivitás, oktatásszervezés	kutatási projektbe vonás, mobilitás támogatása

<b>Szint</b>	<b>Fő elvárás</b>	<b>Támogatások</b>
Egyetemi docens	kutatásvezetési felelősség, doktori témavezetés	habilitációs előkészítés
Habilitált docens	tudományos / szakmai irányítás	hazai és nemzetközi láthatóság támogatása
Egyetemi tanár	tudományterület országos képviselője	intézményi döntési szerepek

Ennek az alapját a kari előmeneteli stratégia képezi.

## **9.2. Munkaköri leírások**