

## V. EMBERI ERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS

Szerző dezs

Vállalkozásgazdaságtan tétel

Az emberi erőforrás a munkavállalók munkavégzéséhez szükséges képességeik és szakismereteik szerinti srukturált összességét jelenti.

Három fő tevékenységi körbe sorolható:

- munkaerő-szükséglet meghatározása, létszámtervezés-, szerzés

- munkaerő ösztönzése, teljesítmény értékelése - munkaerő fejlesztése

Erőforrástervezés

célja, a

megfelelő számú és összetételű munkaerő a megfelelő munkakörbe a kellő időre biztosított legyen. Létszámbiztosítás lépései: -

munkaerőigény

előrejelzés - munkaerő-kínálat

előrejelzése - akciótervek az

eltérések

kiküszöbölésére

A

munkaerőigény-tervezés már

működő vállalatnál a

vállalati stratégia, induló

vállalkozásnál az üzleti terv

alapján történik.

A

munkaerőigény meghatározása

történhet:

-

felülről, amikor a

vállalat vezetése tervezi meg a

létszámot

-

alulról, amikor az egyes

részlegek jelzik egyenként igényeiket.

A

munkaerő-kínálat

előrejelzés: arra ad választ, hogy a

szükséges létszámot

belülről vagy

kívülről tudják-e biztosítani.

-

belső elemzés:

vizsgálják a szakértelmet, a fluktuációt és a belső mozgásokat

-

külső elemzésnél a cég vonzaskörzetében végbement változásokra irányul (felszámolások, vállalkozások, tömegközlekedés módosítása, munkanélküliség)

Munkaerő-tervezés

folyamata: -

munkaerőigény előrejelzése:

létszámstop, lemorzsolódás,

előnyugdíj,

átkép-zés,

munkahét-csök-kentés,

elbocsátás, tömeges

leépítés -

munkaerő-kínálat

előrejelzés:

felvétel, visszahívás,

átképzés,

előléptetés,

részmunkaidő-növelés,

termelékenység növelése,

alvállalkozói szerződés

Az

emberi tényező

teljesítményorientált

díjazásának alapja a munka-körelem-zés.

Tartalmazza a munkavállaló feladatait, a

szükséges képességet

és készsé-geket,

valamint személyes adottságokat.

A

munkakörelemzés történhet: -

megfigyeléssel - munkanap-felvé-tellel -

munkakörelemző kérdőívvel -

egyenkénti

vagy csoportos elbeszélgetéssel

Munkaidő-rendszerek:

-

hagyományos munkahét:

ötnapos, heti 40 órás

-

rövidített munkahét:

négynapos, napi tízórás

-

rugalmas munkaidő:

alapmunkaidő + a többi munkaidő

egyéneként szer-vezhető meg

-

munkakörmegosztás:

két

vagy több fő lát egy munkakört

-

telekommunikációs

munkavégzés: otthoni munk,

számítógép,

## kötetlen

## Munkakörértékelés:

azt

fejezi ki, hogy egy adott munkakör a többihez

ké-pest mennyit ér. - rangsorolás:

az összes munkakört felsorolják

és rangsorolják. Egyszerű - munkakör-osztályozás:

alapja valamely előre elkészített

besorolási séma, ott sikeres, ahol a

munkaköröket nem kell túl sok

osztályba sorolni - Hay-féle

értékelési

módszer: első lépése a

munkakörprofil meghatározása, majd

mindegyik tényező

mellé 10-15 fokozatú minősítő jegy

kerül

Hay-féle

munkakör-értékelési

módszer:

Tudás:

- szaktudás, - menedzsment

képessé, - probléma kezelése

Problémamegoldás:

-

kerete, - módja

Felelősség: -

szabadságfok mértéke, -

befolyásolás

módja

## Külső

keresés: -

fejvadászcégek

szolgáltatásainak

igénybevétele

-

újsághirdetés - oktatási

intézményekben

álláspályázatok

közzététele

-

munkaközvetítő irodák

tevékenységének

igénybevétele - ismerősök, partnerek

ajánlatai

## A

kiválasztás a

pályázókról

szóló információk

összegyűjtését,

értéke-lését

je-lenti

döntéshozatal

céljából: - foglalkoztatási

pályázat

(képesí-tés, munkatapasztalat,

szakmai múlt) - teszt

(adottság-képesség-tehetség

és tudásmérés) -

interjú

(viselkedés- és

motiváció-vizsgálat) -

ajánlás (szakmai ajánlók) -  
vezetőkiválasztó cégek (2-4 napos  
trénin-gen való  
részvétel)

Az  
ösztönzőrendszerek akkor  
eredményesek, ha: - hatékonyak  
&ndash; rugalmasak - jól  
differentiálnak - nem  
túl drágák  
Ösztönzők:  
- bér -  
munkahelyi (szociális) juttatások &ndash;  
munkaérdekképviselő - munkaidő  
(beosztás)  
- munkahelyi légkör

A  
bérmegállapításnak  
két  
alapformája különböztethető meg:

-  
időbér: a ledolgozott  
idő a bérmegállapítás  
alapja. Két fő formája az  
órabér és a havibér. Előnye:  
prioritást kap a minőség, egyszerű a  
kiszámítása, óvja,  
védi az embert és a  
gépet

Hátránya:  
nincs ösztönző  
erő általában alacsonyabb  
termelékenység-gel  
párosul

-  
teljesítménybér: a  
dolgozókat a végzett  
teljesítmény alapján  
díjaz-zák. Három fő  
formája a darabbér  
(magasabb teljesítményre  
ösztönöz, könnyen  
ki-számítható és  
jól követhető a  
termékenkénti  
bérköltség, de egyenetlen, gyenge a  
minőség és gyors az  
eszközhasználat).

Prémiumbér: az  
időbér és a darabbér  
sajátos ötvözete.

Jutalékos rendszer:  
valamilyen  
teljesítménymutató alapján  
fizetik a béreket.

A  
bérszerkezet a bérelemeket és a  
fizetendő terhekből áll.

A  
bérelemek az alábbiak:

-  
alpbér: besorolási rendszer  
szerint megállapított és a

munkaszerző-désben rögzített  
órabér, heti, havi vagy  
éves bér

-

pótlék:  
átlagostól  
eltérő körülmények vagy  
pluszfeladatok ellátásáért  
fizetett kiegészítő bér  
(éjszakai, vasárnapi,  
nyelvpótlék, vezetői pótlék)

-

jutalék:  
teljesítménymutató  
alapján előre meghatározott bér,  
beépített bére-lem, a  
munkaszerződésben van

-

prémium: előre  
megállapított, írásban  
kiadott feladatért meghatáro-zott, az  
alpbéren felül  
fizetett munkabér

-

jutalom: a  
munkaeredmények időarányos  
értékelése alapján  
kifizetett

A

bérek terhei a munkavállalóra  
és a munkáltatóra egyaránt  
nehezed-nek és jelentősen  
megdrágítják a bért.

A

munkabérre rakódó terhek  
2003-ban:

-

munkaadó részéről:  
TB &ndash;  
29%, (nyugdíjjárulék &ndash; 18%,  
egészségügyi  
bizto-sítási  
járulék &ndash; 11% ),  
munkaadói járulék 3%,  
szakképzési alap 1,5%,  
egész-ségügyi  
hozzájárulás (EHO) &ndash;  
3450 Ft/fő

-

munkavállaló  
részéről:  
TB &ndash; 11% (nyugdíjjárulék  
&ndash; 8,5%,  
egészségbiz-tosítási  
járulék &ndash; 3%),  
munkavállalói járulék 1%

A

munkabérre rakódó terhek  
2004-ben:

-

munkaadó részéről:  
TB &ndash;  
29%, (nyugdíjjárulék &ndash; 18%,

egészségügyi  
biztosítási  
járulék &ndash; 11% ),  
munkaadói járulék 3%,  
szakképzési alap 1,5%,  
egészségügyi  
hozzájárulás (EHO) &ndash;  
3450 Ft/fő

-  
munkavállaló  
részéről:  
TB &ndash; 11% (nyugdíjjárulék  
&ndash; 8,5%,  
egészségbiztosítási  
járulék &ndash; 4%),  
munkavállalói járulék 1%

Munkahelyi  
juttatások: A  
munkahely által nyújtott szociális  
juttatások a munkavállaló  
teljesítési akaratát  
pozitív irányba  
befolyásolják. Bár a  
szociális juttatás semmilyen  
kapcsolatban  
nincs a teljesítménnyel, közvetve  
mégis annak  
ösztönzésére szolgál.

A  
munkahelyi szociális  
juttatások hatásai: - növeli  
a munkaadó iránti bizalmat -  
javítja a  
munkaadó munkaerőpiaci  
pozícióját - erősíti a  
munkavállaló  
kötődését - növeli a  
munkavállaló jövedelmét

A  
munkahelyi szociális  
juttatások típusai:  
-  
gazdasági, jóléti jellegűek  
(étkezési támogatás,  
karácsonyi pénz,  
lakástámogatás, jubileumi  
pénz) -  
biztosítási jellegűek  
(munkavállalói  
nyugdíjpénztár,  
egészségügyi  
pénztár) -  
családi (szülési-,  
házassági segély,  
beiskolázási támogatás) -  
kulturális,  
sportjellegű juttatások (könyvtár,  
sporttelep,  
- képzési juttatások  
(tanulmányi szabadság, tandíj

átvállalása,  
továbbképzés)

Teljesítményértékelés:

A  
teljesítményértékelés  
olyan rendszer, amelynek segítségével  
folyamatosan  
értékelik a munkavállalók  
teljesítményét, s ennek  
alapján intézkednek. A  
végzett munka mennyiségének,  
minőségének  
értékelése,  
összevetés a  
követelményekkel.  
Általában felettes értékel,  
lehet csoportos értékelés is,  
1-1 adott időszak végén,  
projekt befejezésekor.

-  
értékelés  
osztályozó  
(értékelő) skálával,  
a munkakör-elemzés  
tevékenységeit sorolják fel, s a  
teljesítménytől függően  
egy-egy skálaértéket, illetve  
minősítő jelzőt használnak.

-  
Normarendszer,  
első lépcsőben  
meghatározzák a normát  
(átlagos teljesítmény), a  
második lépcsőben pedig ehhez  
hasonlítják az egyéni  
teljesítményt.

-  
Magatartásrács,  
vezetők ill.  
Csoportmunkában dolgozók  
teljesítményének  
értékelésére  
szolgál. A  
munkavállalókat a  
feladatorientáltság és a csoportmunka  
iránti készség szerint  
minősítik. A két szélsőség,  
amikor csak a feladat, ill. csak a csoport érdekei  
motiválják a munkavállalót.

A  
leggyakrabban alkalmazott  
teljesítményértékelő  
technikák:

-  
értékelés  
osztályozó  
(értékelő) skálával:  
felsorolják a munkakör-elemzés  
tevékenységét és  
skálaértéket valamint  
minősítő jelzőt használnak - normarendszer:  
először meg kell határozni a normát  
(átlagos teljesítmény),

utána pedig ehhez  
 hasonlítani az egyéni  
 teljesítményt - magatartásrács:  
 a  
 feladatorientáltság és a  
 csoport-munka iránti készség  
 sze-rint minősít

Emberi  
 erőforrás fejlesztés:  
 Célja az alkalmazottak  
 ügyességének és  
 képes-ségeinek  
 javítása. Másfelől a  
 vezetők felkészítése a  
 megnövekedett felelős-ségre, az  
 új feladatok  
 vállalására.  
 Azon vállal-kozások, melyek  
 versenyképesek akarnak maradni, mindkét  
 képzési szintre nagy súlyt fektetnek.

A  
 munkaerőfejlesztés  
 módszerei:  
 -gyakorlati  
 módszerek:  
 tapasztalatszerzés felügyelet alatt, munka  
 közben ta-nulás - előszoba-képzés:  
 munkahelyi szituációk  
 szimulálása  
 elkülönített helyen,  
 egy-bekötve a  
 képzéssel - osztálytermi  
 tanulás: hagyományos tanóra,  
 számonkérés - konferenciák,  
 szemináriumok: szakértők és  
 tanulók párbeszéből,  
 eszme-cseréből profitálnak  
 a hallgatók - szerepjátás:  
 a résztvevők a szervezetben belül más  
 szerepét játsszák el.

SZJA  
 jellemzői: - személyi  
 - általános (minden magyar  
 állampolgárra kiter-jed) -  
 sávosan progresszív

Az  
 SZJA törvény prioritása:  
 -  
 szükséges  
 költségvetési bevételek  
 biztosítása  
 -  
 igazságos adóterhelés  
 megállapítása  
 -  
 a megtakarítások, illetve  
 befektetések ösztönzése  
 -  
 a külföldiekkel kapcsolatos  
 érdekeink  
 érvényesítése



Főbb  
jövedelemtípusok: -  
nem önálló  
tevékenységből származó  
jövedelem - önálló  
tevékenységből származó  
jövedelem - ingatlan és ingó  
vagyon tárgyak és vagyon  
értékű jogok  
értékesítésének  
bevétele - takarékbetétből  
és  
értékpa-pírból  
származó  
jövedelem (20% adó) - kis összegű  
kifizetések jövedelme - egyéb  
bevételek  
(járadék stb.)  
.