

**A vállalat emberi erőforrás
gazdálkodása, bér- és
létszámgazdálkodásának jellemzői,
informatikai támogatása**

Belső konzulens: dr. Jármai Erzsébet Mária

Külső konzulens: Zelenák Margit Andrea

Lukács Attila

Levelező

**Gazdálkodási és
menedzsment FOSZK**

**Kis- és
középvállalkozások**

NYILATKOZAT

a szakdolgozat/zárodolgozat digitális formátumának benyújtásáról
(Szövegszerkesztővel történő kitöltés után nyomtatandó egy példányban.)

Hallgató neve:	Lukács Attila		
Szak:	Gazdálkodási és menedzsment		
Szakirány (ha van):	Kis- és középvállalkozások		
Neptun kód:	HL9Z5Z	Benyújtás éve:	2020
Szakdolgozat/zárodolgozat címe:	A vállalat emberi erőforrás gazdálkodása, bér- és létszámgazdálkodásának jellemzői, informatikai támogatása		
Belső (operatív) konzulens neve:	dr. Jármái Erzsébet Mária		
Külső (szakmai) konzulens neve:	Zelenák Margit Andrea		
Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:	vállalat, emberi erőforrás, munkaerő, bér, ösztönzés		

Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy szakdolgozatomat/zárodolgozatomat az egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- mások számára a közzététel semmilyen formában nem engedélyezett,
- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás és nevem megjelölésével szabadon idézhető, de az idézést meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az egyetem könyvtáraiban az arra kijelölt számítógépeken, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom/zárodolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2020. 05. 13. Lukács Attila s.k.
.....

hallgató aláírása

A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.

Dátum: 2020.05.14. Szabó G. Tibor s. k.
.....

könyvtári munkatárs

P.H.

Lukács Attila

Gazdálkodási és menedzsment felsőoktatási
szakképzés, Kis- és középvállalkozások szakirány

Beszámoló a szakmai gyakorlatról

2020.

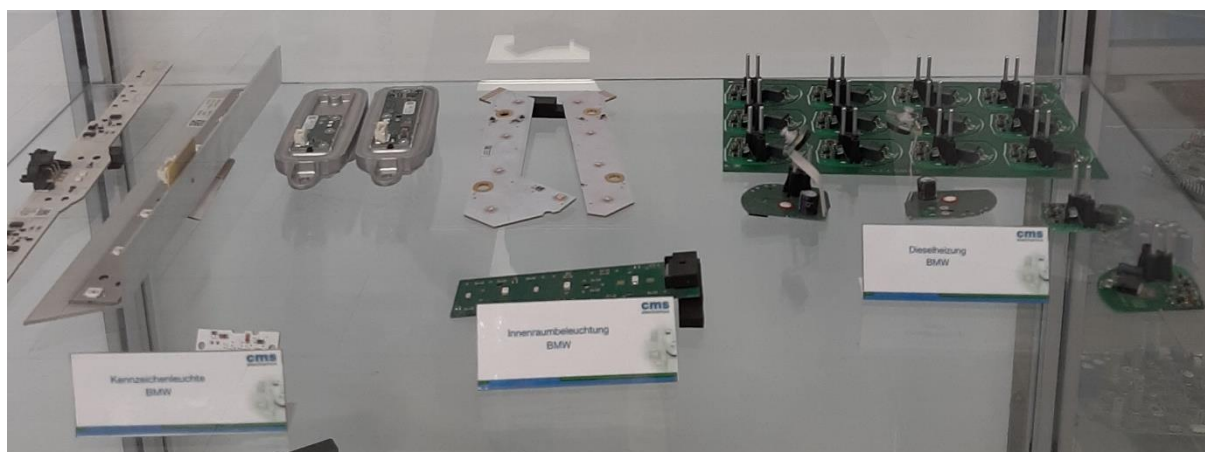
Tartalomjegyzék

1	A gyakorlati hely bemutatása.....	4
2	Szakmai gyakorlati napló.....	5
3	Gyakorlat során megismert területek, elvégzett feladatok	6
3.1	A Vállalat működését szabályozó törvények, rendeletek	6
3.2	A Pénzügy és a HR osztály megismerése.....	7
3.3	Költségek elszámolása	7
3.4	Humánerőforrás osztály működése	8
3.4.1	Munkaerőhiány és munkaerőfelesleg kezelése	8
3.4.2	Bérelszámolás.....	8
4	A gyakorlat összegzése.....	9

1 A gyakorlati hely bemutatása

A szakmai gyakorlatomat a fonyódi *cms electronics hungary Kft*-nél teljesítettem. A vállalat története 2003-ban kezdődött. Az egykori fonyódi *Fonyton Kft* (ugyanezen a telephelyen a korábbi PHILIPS partnerségének köszönhetően) alvállalkozói kapcsolatba került az osztrák *cms electronics GmbH* vállalattal és elektronikai részegységeket kezdtek el gyártani. A két fél közös vállalként 2005-ben létrehozta a mai cég elődjét, a *cms manufacturing kft*-t, ahol a tulajdonosi viszonyok az alábbiak szerint alakultak: 51% osztrák tulajdonos - 49% magyar partnerek. Időközben a tulajdonosi struktúra megváltozott (87% anyavállalat és 13% magyar magánszemély), és a tulajdonosok úgy döntöttek 2015-ben, hogy átnevezik a vállalatot *cms electronics hungary Kft*-re.

A vállalat Somogy megyében a térség egyik legnagyobb elektronikai gyártóbázisaként működik, ahol autóiipari professzionális, elsősorban felső prémium kategóriás termékeket gyártanak. A jelenlegi létszám kb. 230 fő. A legfontosabb vevő az anyavállalat, így az árbevétel 98-99%-át exportértékesítés teszi ki. Mivel az alapanyagokat az anyavállalat biztosítja, ő szállítja ide azokat és a késztermékek hozzájuk kerülnek vissza, ezért nincs saját készletük. A cég klasszikus alvállalkozói tevékenységet végez, ez alapján szolgáltatást számláz az anyavállalat felé. Kalkulált óradíjjal fizetik meg a kiszámlázott órákat. Az operatív tevékenységek tervezését a helyi vezetés készíti elő és az anyavállalat ezek alapján hozza meg a végső döntést.



1. ábra. A vállalat által gyártott néhány termék¹

¹ Fénykép forrása: cms electronics hungary Kft.

2 Szakmai gyakorlati napló

A szakmai gyakorlat 2020. február 24. és 2020. április 03. között teljesült a fonyódi *cms electronics hungary kft-nél*. A gyakorlat során a vállalat pénzügyi és humánerőforrás osztályát ismertem meg, illetve az itt rám bízott feladatokat végeztem el.

Hetek	Feladatok
1. hét	Megismerkedés a gyakorlati hellyel és a kollégákkal. Témavázlat kidolgozása. Vállalat történetének, jogi formájának és tevékenységének átbeszélése
2. hét	Ismerkedés a vállalat tevékenységét szabályozó törvényekkel, a vállalat szabályzataival (törvények, szabályzatok alkalmazása)
3. hét	A Pénzügyi és a HR osztály munkájának megismerése. Számviteli bizonylatok kezelése. Számla útja, vevő számlák kiállításának módja
4. hét	Ismerkedés a költségek elszámolásával. Szállítói és vevő számla könyvelése. Költségek kapcsolata az Eredménykimutatással
5. hét	Ismerkedés a humánerőforrás osztály működésével. Munkaerőigény kezelése. Feladatok munkaerőhiány és munkaerőfelesleg esetén. Záródolgozathoz anyag gyűjtése.
6. hét	Juttatások elszámolása. Bérelszámolás, bér elemei, motiváció. Szakmai gyakorlat áttekintése. Záródolgozat összeállítása, egyeztetése

3 Gyakorlat során megismert területek, elvégzett feladatok

3.1 A Vállalat működését szabályozó törvények, rendeletek

A gyakorlatom elején a vállalattal ismerkedtem, ekkor beszéltünk a vállalat működését szabályozó törvényekről, rendeletekről, melyek az alábbiak:

- 2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról
- 2000. évi C. törvény a számvitelről
- 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről
- 2017. évi CL. törvény az adózás rendjéről
- 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról
- 2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról
- 5/2015. (II.27.) NGM rendelet az Elektronikus Közúti Áruforgalom Ellenőrző Rendszer működéséről
- Az európai Parlament és Tanács 2016. április 27-i (EU) 2016/679 Rendelete a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK irányelv hatályon kívül helyezéséről (általános adatvédelmi rendelet)
- 1990. évi C. törvény a helyi adóról
- 2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról
- 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
- 2019. évi LXXX. törvény a szakképzésről

A felsorolt törvények a legfontosabbak a vállalat működésében. A lista a teljesség igénye nélkül készült, hiszen még számos törvényi szabályozás vonatkozik a cég tevékenységére. Ilyenek az Országos Tűzvédelmi szabályzat vagy ilyen például a Termékdíj törvény. A fent felsoroltak kapcsolódnak leginkább a HR és Pénzügy tevékenységéhez közvetlenül.

A vállalatnak is vannak saját szabályzatai, amelyek az alábbiak:

- Szervezeti és Működési szabályzat
- Számviteli politika
- Számlarend
- Számlakeret - Tükör
- Pénzkezelési Szabályzat
- Adatvédelmi Szabályzat
- Belföldi és Külföldi Kiküldetési Szabályzat

A felsorolt szabályzatok biztosítják azt, hogy a működés során a feladatok az előírt rendben kerüljenek kiosztásra és visszaellenőrzésre. A vállalat belső szabályzatait saját hatáskörében készíti el. A HR osztály működési keretét a törvények határozzák meg, de ezen belül a cég meghatározza a pontos feladatokat. Például a jelentkezésnél az Adatvédelmi Rendelet, mint törvényi keret tölt be fontos szerepet és a belső adatvédelmi szabályzat pontosítja a HR osztály feladatait a *cms electronics hungary Kft*-nél, többek között azt, hogy milyen céllal és meddig tárolja a jelentkezők adatait.

3.2 A Pénzügy és a HR osztály megismerése

A Pénzügy/HR osztályon három fő dolgozik. Egy fő bérszámfejtő-TB ügyintéző, aki a munkavállalók bérének és társadalombiztosítási ellátásainak számfejtésével foglalkozik. Az ő munkájának része a munkaügyi nyilvántartások pontos vezetése, egyeztetése és ellenőrzése. Mellette egy fő pénzügyi adminisztrátor, aki a vállalathoz érkező levelek iktatásával, az érkező számlák igazoltatásával, a beérkező és kimenő számlák könyvelésével, valamint a házipénztár kezelésével foglalkozik. Ezenkívül egy fő pénzügyi/HR vezető, aki a kollégák távollétében a helyettesítést is ellátja, koordinálja a tevékenységeket és vállalat adózási és HR feladataival foglalkozik.

A számviteli bizonylatok kezelését a Számviteli politika szabályozza. A bizonylatoknak alakilag és tartalmilag is meg kell felelniük a törvényi előírásoknak. Ez a részlegben dolgozó minden munkavállaló felelőssége. A vállalathoz beérkező számlákat a pénzügyi adminisztrátor felvezeti a postakönyvbe, majd a cégvezető szétosztja aszerint, hogy kinek a felelőssége a számlát leigazolni. A leigazolás után két cégképviselő aláírásával biztosítja a vállalat, hogy a számla bekerülhet a számviteli nyilvántartásokba. Mindezek után könyvelhető a számla a tartalmától függően költségekre vagy beruházásra.

A vevő számlák kiállításának módja:

A számlák kiállítása hetente történik. A logisztikai részleg által vezetett adatokat (termékkód, mennyiség, munkadíj, szállítás napja stb.) a pénzügyi vezető összefésüli és egy számlamellékletben rögzíti, amely a számlázás alapja. A kiállított eredeti számlát elküldik a vevő részére. A pénzügyi vezető aláírása után, a számla kap egy folytonos belső sorszámot és könyvelés után lefűzésre kerül a „vevő” mappába. A *cms electronics hungary Kft.*-nél a vevők ellenőrzése igen könnyű feladat, hiszen néhány kivételtől eltekintve csak az anyavállalatnak számláz.

3.3 Költségek elszámolása

A *cms electronics hungary Kft* számviteli politikájának megfelelően történik a költségelszámolás a számlarend alapján. A számlarendben határozzák meg a főkönyvi számlák neveit és azokat a költségeket, amelyek ez alá könyvelhetőek. A könyvelés ellenőrzése havonta történik. Amennyiben egy költséget nem a megfelelő főkönyvi számra könyvelik, annak javítása vegyes bizonylaton történik átkönyveléssel (az eredeti számla lesz ebben az esetben a gazdasági esemény bizonylata azzal a megjegyzéssel, hogy a költség átkönyvelésre kerül).

Szállítói számla könyvelése:

A beérkezett számlákat a postai érkeztetés után (dátum, sorszám, felvezetés a postakönyvbe) a cégvezető írja alá azzal a megjegyzéssel, hogy a számlát melyik részleg vezetője igazolja le. Például egy gázszámlát az üzemvitel vezetője, egy szolgáltatás számlát az a részlegvezető, aki a szolgáltatást megrendelte. Igazolás után a cégképviselők aláírják a számlát, ezután kap egy belső folytonos sorszámot, majd a pénzügyi adminisztrátor kikontírozza, könyveli és lefűzi a „szállító” mappába. A számlák rögzítésénél figyelni kell a teljesítés dátumára, mert fontos, hogy az adott költség melyik hónapban merül fel.

3.4 Humánerőforrás osztály működése

3.4.1 Munkaerőhiány és munkaerőfelesleg kezelése

Munkaerőhiány és munkaerőfelesleg kezelése:

A munkaerőigény felmerülése a részlegek vezetőitől e-mailben érkezik a HR részére, majd erről szóban is egyeztet a részlegvezető a HR vezetővel.

Első körben belső forrásból próbálják pótolni a hiányt. Ha van jelentkező, akinek megfelelő a végzettsége és tapasztalata, önéletrajzával és egy motivációs levéllel pályázhat. Természetesen belsőleg ajánlani is lehet valakit egy adott pozícióra. Ha a jelölt alkalmas akkor a termelésvezető és a HR vezető egyeztet a jelölttel a munkaköréről és az ehhez tartozó bérezésről.

Amennyiben nincs belső forrásból jelölt, akkor a HR vezető újság- és Facebook/LinkedIn hirdetések feladásával keres munkaerőt az üres pozícióra.

Feladatok munkaerőhiány esetén:

Munkaerőhiány esetén a legfontosabb feladat a minél előbbi pótlás és az ehhez kapcsolódó teendők:

- pontos munkaerőigény felmérése (adatok rögzítése)
- belső forrás keresése (rögzítés)
- amennyiben van belső forrás akkor a munkaerő felvétele
- ha nincs belső forrás, akkor a külső forrásból megkezdni a toborzást.
- hirdetések feladása, egyeztetése
- beérkezett CV-k feldolgozása (adatok rögzítése)
- előválogatás (adatok rögzítése, kompetenciák, ajánlólevél, bérigény)
- a nem potenciális jelöltek értesítése
- potenciális jelöltek meghívása az első interjúra
- interjúk megszervezése (helyszín, és időpont)
- első kör után a kiválasztott jelölteket második körös meghallgatásra hívják
- amennyiben a jelölt megfelel és meg tudnak vele egyezni akkor felvételt nyer

Természetesen minden adatot bizalmasan kezelnek, amihez csak a HR osztály fér hozzá.

Munkaerőfelesleg esetén:

- a részlegvezetők értesítik a HR részleget e-mailben
- a munkaerőfelesleg kialakulásának egyeztetése (miért? meddig? belső áthelyezés?)
- egyeztetés alapján döntés születik (pl. áthelyezés, leépítés)

3.4.2 Bérelszámolás

A vállalatnál a TisoWare nevű időnyilvántartó rendszert használják. Minden dolgozó a be- és kilépéskor leolvastatja a belépőkártyáját a bejáratnál található blokkolóórával. Előfordulhat, hogy a dolgozó elfelejti ezt, vagy otthon hagyja a kártyáját. Ilyenkor az adott részlegvezető igazolja a

jelenléte. Ez a munkaidőnyilvántartás miatt szükséges. A havi bérelszámolás a bérszámfejtő feladata. A TisoWare rendszer adatai alapján rögzíti a WIN_KONT_NET nevű bérszámfejtő rendszerben a munkavállalók ledolgozott és le nem dolgozott óráit. Rögzíti a beosztás utáni pótlékokat, motivációkat, túlórákat, figyelembe vehető kedvezményeket, esetleges levonásokat. Jelenleg fejlesztés alatt van az automatikus adattovábbítás. A program kiszámolja a béreket és a bérszámfejtő munkatárs még egyszer leellenőrzi, hogy minden juttatás, minden levonás elszámolásra került. Ezután az adatokat (bruttó bért és az utalandó nettó bért) átadja a könyvelésre.

4 A gyakorlat összegzése

A szakmai gyakorlat során rengeteg új ismeretet szereztem. Sikerült alaposan megismernem egy elektronikai részegységek gyártásával foglalkozó vállalatot, annak tevékenységét, és elsősorban a pénzügyi és humánerőforrás osztályának működését. Megtapasztaltam, hogyan is működnek ezek a valós életben, illetve ezek a területek mennyire fontosak egy vállalat működésében. Különösen hasznos volt látnom a HR osztály működését (bérszámfejtés, munkaerőgazdálkodás, interjúk stb.), hiszen a záródolgozatomhoz ez szorosan kapcsolódik.

Ezúton is köszönöm az érintett kollégák segítőkész együttműködését, különösen konzulensem, a pénzügyi és HR vezető lelkiismeretes támogatását!

A vállalat emberi erőforrás gazdálkodása, bér- és létszámgazdálkodásának jellemzői, informatikai támogatása

Belső konzulens: dr. Jármái Erzsébet Mária

Külső konzulens: Zelenák Margit Andrea

Lukács Attila

Levezető

**Gazdálkodási és
menedzsment FOSZK**

**Kis- és
középvállalkozások**

2020.

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés, célkitűzés.....	12
2	Munkaerő-szükséglet tervezése, elemzése	13
2.1	Munkakörtervezés	14
2.2	Munkakörelemzés.....	14
2.3	Munkakör-értékelés.....	15
2.4	Munkaerő-tervezés stratégiai szintjei	16
2.5	Munkaerő-terv	16
3	Bér- és jövedelemgazdálkodás, ösztönzés	17
3.1	Bérgazdálkodás	17
3.2	Ösztönzés, motiváció.....	18
3.3	Motivációs elmélet.....	18
3.3.1	Maslow szükséglethierarchia elmélete.....	18
3.4	Ösztönzésmenedzsment.....	19
3.5	Anyagi juttatások.....	20
3.6	Nem anyagi juttatások	20
3.6.1	Elismerés	20
3.6.2	Felelősség.....	20
3.6.3	Egyéni fejlődés.....	20
4	Vállalat bemutatása.....	21
5	A vállalat emberi erőforrás gazdálkodása, bér- és létszámgazdálkodásának jellemzői..	23
5.1	Bérek kialakítása.....	23
5.2	Munkaerő felvétel	23
5.3	Toborzás	24
5.4	Bérelszámolás, juttatások	25
5.5	Motiváció	25
5.6	Piaci környezet elemzése.....	25
6	Empirikus kutatás	27
6.1	Munkavállalók.....	27
6.2	Visszatérő munkavállalók.....	28
6.3	Vezetők.....	28
6.4	Munkavállalók és a vezetők válaszainak összevetése	29
7	Összegzés	29
	Irodalomjegyzék.....	30
	Mellékletek	31

1 Bevezetés, célkitűzés

Záródolgozatom témájaként olyan témakört választottam, amely minden vállalkozás számára fontos terület (ideértve a kis-és középvállalkozásokat is). Napjainkban a versenyképesség megőrzésének érdekében a gazdálkodó szervezeteknek kiemelt figyelmet kell fordítani az emberi erőforrásra. Egy vállalat sikeressége nem feltétlenül kizárólag a műszaki fejlettségén múlik, hanem arra nagyon nagy hatása van a szervezetben dolgozó munkavállalók minőségének is. Nem elég megtalálni a megfelelő kvalitású dolgozókat, azokat meg is kell tartani. Ezen átfogó terület irányítása az emberi erőforrás menedzsment feladata.

A dolgozatom első felében az emberi erőforrás gazdálkodás működését, annak fő tevékenységeit kívánom megvizsgálni. A főbb területek egyike a munkaerő-szükséglet tervezése, annak elemzése. Ide tartozik a munkakörök meghatározása, létszám összetételének vizsgálata, illetve ezt befolyásoló és meghatározó tényezők. Ezen kívül fontos terület a munkaerő-szükséglet biztosítása: toborzás belső és/vagy külső forrásból, valamint alkalmas munkaerő kiválasztása és felvétele. Szintén meg kell említeni a bér- és jövedelemgazdálkodást, illetve az ösztönzést, hiszen a cél a minőségi munkaerő felvétele és megtartása, amihez elengedhetetlen a megfelelő jövedelem és motiváció. Arra kell törekedni, hogy a dolgozó kimagasló teljesítményt mutasson, amit erősen befolyásol az, hogy mennyire érzi azt, hogy meg vannak elégedve vele. Ha a dolgozó jól érzi magát a munkahelyén, akkor nagy a valószínűsége annak, hogy nem keres másik állást. A munkaerő hatékony foglalkoztatása sem elhanyagolható terület, ami magában foglalja többek között a megfelelő munkakörülmények és tárgyi feltételek biztosítását. Az emberi erőforrás-gazdálkodás informatikai támogatása is igen fontos terület, ugyanis például nagyban megkönnyíti és felgyorsítja a bérszámfejtést egy hatékony program használata. Azonban a toborzás területén is fontos támogatói szerepe van, hiszen egy hirdetést már egy közösségi oldalon is fel lehet adni, ezáltal több embert lehet elérni, illetve megfelelő adatbázissal könnyebb a jelentkezők adatait tárolni és rendszerezni. A dolgozat oldalszámainak korlátai miatt én két területet részletezek. Az egyik a munkaerő-szükséglet tervezése és elemzése, a másik pedig a bér- és jövedelemgazdálkodás, valamint az ösztönzés szerepe.

Dolgozatom második felében megvizsgálom, hogy ezek hogyan valósulnak meg egy konkrét vállalat életében. Ehhez interjúkat készíték munkavállalókkal és vezetőkkel is. Az alkalmazottaktól azt szeretném majd megtudni, hogy hogyan is érzik magukat a munkahelyükön, milyen plusz juttatásokat kapnak, és hogy ezekkel mennyire elégedettek. A vezetőknél arra leszek kíváncsi, hogy milyen eszközeik és lehetőségeik vannak arra, hogy a dolgozóikat elégedettebbé és motiváltabbá tegyék. Végül összevetem a dolgozók és a vezetők válaszait, amiből látni fogjuk, hogy milyen kép alakult ki a munkavállalókban a vállalatról, illetve ez mennyire találkozik a vezetői koncepcióval.

2 Munkaerő-szükséglet tervezése, elemzése

Az emberi erőforrás-menedzsment a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik, vagyis az emberekkel. Feladata, hogy biztosítsa a vállalat céljainak eléréséhez szükséges létszámot (megfelelő számban és összetételben, ami a vállalkozás jellegétől, méretétől is függ). Minden vállalatnak ki kell alakítania a munkavállalói között a munkamegosztást. Meg kell határozni a felelősségi köröket, az egyes dolgozók helyét a szervezeten belül (alá- fölé- és mellérendeltségi viszonyok). Emiatt szükséges az egyes munkakörök kialakítása, jellemzőinek definiálása.

A **munkakör** meghatározza, hogy a munkavállalónak milyen elvégzendő feladatai vannak, illetve definiálja a sikeres feladat elvégzéséhez, hogy kinek, mikor, mit és milyen felelősséggel kell tennie. A munkakör kialakításához az következő kérdésekre kell választ adnunk: *Ki? Mit? Hol? Mikor? Hogyan? és Miért?*²

Ki?	- iskolai végzettség, szakirányú végzettség, nyelvismeret, tapasztalat, életkor
Mit?	- munkavégzés jellege, amivel a feladatokat elvégzik
Hol?	- munkavégzés helye, illetve a munkakör elhelyezése a szervezetben
Mikor?	- foglalkoztatási forma (teljes vagy részmunkaidő), munkarend, munkaidőrendszer
Hogyan?	- munkavégzés milyen munkafeltételekkel történik
Miért?	- hogyan járul hozzá a szervezet működéséhez, fő feladataihoz

A munkakör alulról felfelé történő felépítése az alábbiak szerint alakul:

- Munkaművelet
- Munkafeladat
- Munkaposzt
- Munkakör

Munkaművelet: elemi része a munkakörnek (ez önállóan végezhető)

Munkafeladat: egy vagy több munkaműveletből áll

Munkaposzt: olyan munkafeladatok, amiket a munkavállalónak el kell látnia (ehhez meghatározott jogkör, feladatkör, hatáskör és felelősségkör kapcsolódik)

Munkakör: azonos munkaposztok csoportja

Ezek mellett érdemes a **foglalkozás** és a **beosztás** fogalmát is megemlíteni. A munkakörök meghatározott csoportjai alkotják a foglalkozást, illetve a szervezeten belül az egyén elfoglalt helyét mutatja a beosztás.³

² Lehoczki Adrienn: Létszám- és bérgazdálkodás, Budapest: Nemzeti Közszerzői Társaság, 2019, p. 10.

³ Juhász István – Maticsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás-gazdálkodás, Eger: Eszterházy Károly Főiskola, 2013, p.56.

2.1 Munkakörtervezés

A munkakörök megtervezésének az oka, hogy egyértelműen tudjuk, hogy a vállalaton (szervezeten) belül kinek mit kell tennie, vagyis ki, mit, mikor, hogyan és milyen hatáskörrel és felelősséggel tesz. Főbb jellemzői a **folyamatszemlélet** (meglévő és felmerülő feladatokat egy tevékenység részeként kell kezelni/elvégezni) és a **teljességre való törekvés** (a munkakörnek tartalmaznia kell az összes előforduló tevékenységet).

A munkakörtervezésben két esetet lehet megkülönböztetni: Egyik a **zéróbázisú tervezés**, illetve a másik a **már meglévő szervezeti struktúrával rendelkező** vállalatoknál történő tervezés.

Zéróbázisú tervezés: új szervezeti egység, új üzem esetleg új cég alapításakor kell definiálni a munkaköröket, azok tartalmát. Ebben az esetben ki kell alakítani a munkaköri tevékenységeket és a munkafeltételeket, illetve minden információt meg kell szerezni a munkaerő-szükséglet meghatározásához.

A működő, szervezeti struktúrával rendelkező vállalatoknál is szükség van tervezésre. Ebben az esetben az aktuális állapot felmérése és az elérendő új állapot meghatározása a feladat. Szervezeti változások bekövetkezése esetén (pl. fejlesztés, átalakítás, bővítés) át kell tervezni a munkaköröket. Ilyenkor új munkakörök jöhetnek létre, meg is szűnhetnek, vagy meglévő munkakörökhöz új feladatok is kapcsolódhatnak. Ezt munkakörbővítésnek nevezzük. Amennyiben további munkaműveleteket adunk az eddigiekhez, akkor munkakörgazdagításról beszélünk.⁴

2.2 Munkakörelemzés

A munkakörelemzés egy folyamat, ami a munkakörök tanulmányozásából, adatok gyűjtéséből, munkavállalókkal szemben támasztott elvárások és követelmények meghatározásából áll, vagyis a célja, hogy információkat gyűjtsünk, feldolgozzunk és értékeljünk, amik segítséget adnak a humán menedzsment döntéseinek. Ezek az információk adják az emberi erőforrás- gazdálkodási tevékenységek alapjait. Az elemzés folyamata a következő tényezőktől függ:

- a szervezet nagysága
- a szervezet típusa
- a szervezet tulajdonformája
- az ágazat jellege
- a szervezeti felépítés⁵

Felhasználási területei: munkaköri leírások elkészítése, emberi erőforrás tervezés, emberi-erőforrás beszerzés (toborzás, kiválasztás), teljesítményértékelés (munkakör sajátosságai alapján), személyzetfejlesztési programok, munkakörváltás és munkakör-gazdagítás (változatosság, újabb kihívások) és javadalmazási politika (bérezés, ösztönzés)

⁴ Juhász István – Maticsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás-gazdálkodás, Eger: Eszterházy Károly Főiskola, 2013 p. 58-59.

⁵ Juhász István – Maticsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás-gazdálkodás, Eger: Eszterházy Károly Főiskola, 2013 p. 59-62.

Munkakörelemzés folyamata:

1. Előkészület
2. Információgyűjtés
3. Az információk elemzése

Az előkészület során meg kell határozni az elemzés céljait, a munkaköröket, amiket elemezni kívánunk, fel kell állítani az elemzést végző csoportot, illetve minden érintettet informálnunk kell a részletekről (elemzés célja, módszere, várható eseményeket).

A következő folyamatlépés az információgyűjtés, amit különböző módszerekkel végezhetünk el. Ezek közül néhány: **dokumentumelemzés**, ami meglévő dokumentumokat vizsgál (pl. munkaköri leírás), **megkérdezéses technikák** (pl. kérdőív, interjú) vagy a **megfigyeléses módszer**, amelynek során információt kapunk egy munkanap során elvégzendő feladatokról (munkanap-fényképezés).⁶

Végül az utolsó lépés az információk elemzése. Az elemzést egy írásos dokumentum zárja, ami egy leíró részből (munkatükör) és egy elemző részből áll. A leíró rész összefoglalja a munkavégzés eredményeit, melyek meghatározzák ezek jellegzetességét, a feladatellátás jellemzőit, a munkakör szervezeti struktúrába történő beillesztését, ösztönzés, bérezés módjait és a munkatársi kapcsolatok lehetőségét. Az elemző rész meghatározza követelményeket: milyen egészségügyi, ismereti és képességbeli elvárások vannak támasztva a munkakört betöltővel szemben.

2.3 Munkakör-értékelés

A munkakör-értékelés egy olyan tevékenység, amely során egyértelműen megállapítható, hogy az adott munkakörnek milyen jelentősége van a szervezetben (milyen a fontossága és a relatív súlya). Értékelés során munkakörök kerülnek összehasonlításra és rangsorolásra aszerint, hogy mennyire járulnak hozzá a szervezeti eredményekhez. Rangsor alapján kategóriákat lehet kialakítani, amely során a hasonló munkakörök egy kategóriába kerülnek. Ez segíti egyértelművé tenni a követelményrendszert és a javadalmazást.

Az elemzést több módszerrel lehet végezni, ezek közül a legelterjedtebb módszer a **Hay-módszer**. Ez egy pontozásos rendszer, amely szerint a munkakör értékét három tényező határozza meg: tudás, problémamegoldás és felelősség. Ennek a módszernek az előnye, hogy értékelő táblázatai rendkívül széles körben használhatóak, valamint jóval finomabb összehasonlításokra ad lehetőséget más módszerekkel szemben. Magyarországon az 1990-es évek eleje óta alkalmazzák.

A **tudás**: milyen ismeretek és gyakorlottság szükségesek az adott munka elvégzéséhez.

A **Problémamegoldás**: az adott munkakör mennyire igényli a problémák meghatározását, elemzését és azok megoldását.

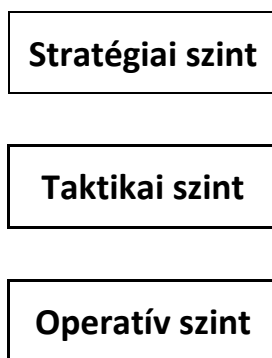
A **felelősség**: az adott munkakör a vállalati tevékenységekre milyen hatást fejt ki, hogyan befolyásolja azt.

⁶ [https://www.hrportal.hu/hr/munkakori-tevekenyseget-es-elemzese-\(i-resz\)-20050221.html](https://www.hrportal.hu/hr/munkakori-tevekenyseget-es-elemzese-(i-resz)-20050221.html)

Ezen három tényező pontszámait összegezve megkapjuk a munkakör értékét. A munkakör értékelést elsősorban bérrendszerek kialakításában alkalmazzuk, de használható pl. karriertervezésnél és szervezetfejlesztésnél is.⁷

2.4 Munkaerő-tervezés stratégiai szintjei

A munkaerő-tervezésnek három szintje van, ahol a feljebb lévő szint keretet ad az alatta lévő szint tervezésének.



1. ábra: Munkaerő-tervezés három szintje⁸

Stratégiai szint: ezt emberi erőforrás stratégiának is hívjuk, ami hosszabb távra, 3-5 évre szól, amely a vállalati stratégia része. Itt kell meghatározni a személyügyi funkciók tartalmát és súlyponti elemeit.

Taktikai szint: ez a szint 1-3 éves időszakot jelent, középtávra szóló tervezés, ahol minden emberi erőforrás-funkcióra és tevékenységre készül iránymutatás (pl. képzési terv, javadalmazási terv).

Operatív szint: ez rövid távú tervezés, egy éves tervezési időszak. Itt kerül sor a napi gyakorlatok kialakítására. Lehet készíteni havi, negyedéves és féléves terveket.⁹

2.5 Munkaerő-terv

A munkaerő-tervezés célja, hogy megfelelő számú és megfelelő összetételű munkaerő a megfelelő időben legyen biztosítva a megfelelő munkakörökben. A munkaerő-tervezést létszámtervnek is hívjuk, ami minőségi (munkaerő összetétel, kompetencia) és mennyiségi (feladat végrehajtáshoz szükséges emberek száma) elemeket tartalmaz.

⁷ Lehoczki Adrienn: Létszám- és bér-gazdálkodás, Budapest: Nemzeti Közsolgálati Egyetem, 2019, p. 13.

⁸ Forrás: Saját készítésű ábra

⁹ Juhász István – Maticsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás-gazdálkodás, Eger: Eszterházy Károly Főiskola, 2013 p. 68-70.

A munkaerőterv kialakításának legfontosabb szempontjait az **5M**-mel lehet kifejezni¹⁰:

- a megfelelő embereknek,
- a megfelelő időben és helyen,
- megfelelő cselekvési szabadsággal,
- megfelelően a szervezet igényeinek,
- a megfelelő munkát kell végezniük

A munkaerő-tervezésnek három fázisa van: munkaerő-igény előrejelzés, munkaerő-kínálat előrejelzése, valamint az akciótervek az eltérések megszüntetésére.

Munkaerő-igény előrejelzés: a vállalat céljainak eléréséhez szükséges munkaerőigény

Munkaerő-kínálat előrejelzés: a szükséges létszám megállapításához meg kell tervezni, hogy honnan biztosítjuk hozzá a létszámot. Ez lehet belső és külső munkaerőkínálat. Ha a vállalat belsőleg nem tudja megszervezni a munkaerőigényt (pl. áthelyezés, előléptetés), akkor a munkaerőpiacról (külső forrás) kell beszereznie azokat.

Akciótervek az eltérések megszüntetésére: A munkaerő-igény és a munkaerő-kínálat előrejelzések között lehet egyezés vagy eltérés (kétféle: felesleg vagy hiány). Akciók lehetnek hiány esetén: túlóra, részmunkaidő növelés, átképzés, felvétel. Felesleg esetén: létszámstop, munkaidő-csökkentés, elbocsátás.

3 Bér- és jövedelemgazdálkodás, ösztönzés

Amikor a leendő munkavállaló és a munkáltató kölcsönösen megegyeznek egymással abban, hogy a munkáltató alkalmazza a munkavállalót, munkaviszony jön létre. Ez a megegyezés (munkaszerződés) szólhat határozott vagy határozatlan időre és általában írott megállapodáson alapul. A munkáltató a munkavállalónak az elvégzett munkájáért munkabért fizet.¹¹

3.1 Bérgazdálkodás

A bérgazdálkodás az élők munkával történő gazdálkodást, munkabérek megállapítását és a bérezési rendszer kialakítását jelenti. Ezenkívül az alábbi fogalmak kapcsolódnak hozzá:

Alapbér (időbér): meghatározott időtartamú munkavégzésért jár

Munkabér: egy olyan összeg, amit a munkavállaló az elvégzett munkájáért kap (pénzben vagy természetben)¹²

Bérpótlék: Bértöbblet, amit az alapbér megállapításánál nem vettek figyelembe (pl. műszak- vagy csoportvezetői pótlék)

Prémium: előre definiált feladatért adott juttatás

Egyéb bér: Ezek munkaköröktől független bérek, például szakmai gyakorlatért adott bér

¹⁰ Juhász István – Maticsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás-gazdálkodás, Eger: Eszterházy Károly Főiskola, 2013 p. 71-72.

¹¹ <https://prmara.eoldal.hu/cikkek/gazdasagtan/a-vallalkozasok-munkaero--es-jovedelemgazdalkodasa.html>

¹² <https://www.hrportal.hu/hr/a-berezes-alapveto-szabalyai---alapber-es-munkaber-a-munkajogban-20151115.html>

3.2 Ösztönzés, motiváció

„A motiváció fogalma pszichológiai meghatározás szerint az egyén olyan belső tudati állapota, amely arra készíti, hogy meghatározott módon viselkedjék.”¹³

Egy vállalkozás életében rendkívül fontos dolog az ösztönzés. A motiváció különböző hatásokra (külső és belső) alakul ki és eredményezi, hogy a munkavállaló viselkedése megváltozzon. A munkavállaló ösztönzése, motiválása két szempont miatt is lényeges. Az egyik, hogy elérjük azt, hogy a munkavállaló többet, jobban és hatékonyabban dolgozzon/teljesítsen.¹⁴ A másik pedig a munkavállaló hosszú távú megtartása; egy munkavállaló megtartása mindig kevesebb költséggel jár, mint ha egy új dolgozót kellene felvenni, betanítani és a szervezetbe integrálni. Olyan ösztönzési rendszert kell kialakítani, aminek következtében a dolgozó folyamatosan jól érzi magát és motivált marad, így nem gondol arra, hogy elhagyja a vállalatot. Különösen azért is fontos ez, mivel a vállalatok egymással versenyeznek azért, hogy munkavállalókat magukhoz csábítsanak egymástól.¹⁵

A motiváció alanya a munkavállaló, aki pedig ösztönzi a munkavállalót az a motiváló. Maga a motiváció egy belső készítés. Armstrong szerint kétfajta motiváció létezik: belső motiváció és külső motiváció.

Belső motiváció: magához a munkához, a munkakörhöz kötődik, hiszen olyan érdekes és kihívásokkal teli feladatokat kell elvégeznie a munkavállalónak, amelyek ösztönzik őt. Ezt még segítheti, fokozhatja, ha nagyobb cselekvési szabadságot és felelősséget kap, illetve meg van az előmenetel lehetősége is.

Külső motiváció: amikor a cégvezetés például béremeléssel, bónusszal ösztönzi a munkavállalót, habár ezeknek a hatása nem tart olyan sokáig, mint a belső ösztönzők hatása.¹⁶

3.3 Motivációs elmélet

Ahhoz, hogy tudjuk és megértsük, hogy kit mi motivál a jobb teljesítmény elérése érdekében több elmélet is született (pl. McClelland motivációs elmélete, Alderfer elmélete, Hunt cél-motiváció elmélete stb.). Az alábbiakban a legismertebbet, a Maslow-féle motivációs elméletet mutatom be.

3.3.1 Maslow szükséglethierarchia elmélete

Az amerikai pszichológus Abraham Maslow alkotta meg a Maslow-piramis néven is ismert modellt, ahol az emberi szükségleteket rendezte hierarchikus rendszerbe, amit 1954-ben publikált. Az embereknek különböző igényeik vannak és ez a modell azokat az elemeket tartalmazza, amik a szükségleteik kielégítéséhez kellene. Ezek az igények (5 alapvető szint) egymásra épülnek. Alulról felfelé kell őket kielégíteni, amint egy szint kielégítése megtörtént, mehetünk feljebb a következő szintre.

¹³ Branyiczki Imre: Motivációs elméletek. Vezetés-Szervezés II. Budapest, Aula Kiadó. 1991. p. 24

¹⁴ Juhász Csilla: Ösztönzésmenedzsment. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei 2012. p. 139-141.

¹⁵ Nagy Erzsébet: Ösztönzési módszerek hagyományos és Lean szemléletű termelésben, Debrecen: Debreceni Egyetem 2016, p. 1-2.

¹⁶ Nagy Erzsébet: Ösztönzési módszerek hagyományos és Lean szemléletű termelésben, Debrecen: Debreceni Egyetem 2016, p. 9-11.



2. ábra. Maslow-piramis¹⁷

Fiziológia szükségletek: a mindennapi elengedhetetlen alapvető (létfenntartás) emberi szükségletek tartoznak ide (pl. levegő, víz, étel)

Biztonság és védelem: egészség, kiszámíthatóság, megszerzett javak védelme, munkavégzés biztonsága

Szeretet és összetartozás: közösséghez való kapcsolódás (család, barátok, munkakapcsolatok)

Elismerés, megbecsülés: eredmények elismerése, fontosság-érzet

Önmegvalósítás: kiteljesedés a magánéletben és a munkában, az ember lehető legtöbbet hozza ki magából^{18 19 20}

A munkáltatónak figyelembe kell vennie, hogy a munkavállaló melyik szinten van jelenleg, és úgy kell motiválni őket, hogy ezeket az igényeket ki lehessen elégíteni.²¹

3.4 Ösztönzésmenedzsment

A vállalat célja, hogy olyan ösztönzési politikát, stratégiát és rendszert alakítson ki és használjon, ami elősegíti a vállalat céljainak elérését a munkavállalók motiválásán keresztül. Az ösztönzés-menedzsment ebből a három elemből áll össze.

Ösztönzési politika: ez a vállalat ösztönzési alapelveit határozza meg

Ösztönzési stratégia: cselekvési terv az ösztönzési politikában meghatározott célok eléréséhez

¹⁷ Forrás: Saját készítésű ábra

¹⁸ Juhász István – Maticsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás-gazdálkodás, Eger: Eszterházy Károly Főiskola, 2013 p.

¹⁹ Csehi Zsuzsanna: Motiváció és ösztönzési rendszer egy bank miskolci fiókjában, Miskolc: Miskolci Egyetem 2018, Szakdolgozat, p. 14.

²⁰ Szórádi Regina: A nem anyagi ösztönzők jelentősége a munkavállalói motivációkban, Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 2015, Szakdolgozat, p. 16-18.

²¹ Szórádi Regina: A nem anyagi ösztönzők jelentősége a munkavállalói motivációkban, Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 2015, Szakdolgozat, p. 16-18.

Ösztönzési rendszer: tartalmazza azokat az elemeket, amik szükségesek a stratégia megvalósulásához²²

3.5 Anyagi juttatások

Az ösztönzési eszközök egyik fő eleme az anyagi ösztönzés. Általában egy termelő vállalatnál az ott dolgozók jövedelme alpbérből, bérpótlékból, bónuszból és egyéb bérből áll össze. A munkavállaló elsődleges szükségleteinek kielégítésének eszköze a pénz. Ez a korábban említett Maslow-piramis alsó szintje. A munkavállalókat a kialakított ösztönzési rendszer alapján lehet motiválni, ösztönözni, darabbérrel, egyéni teljesítménybérrel vagy a csoportos bónusszal.

3.6 Nem anyagi juttatások

A másik fő elem a nem anyagi ösztönzés/juttatás. Ez a fajta ösztönzés a Maslow-piramis utolsó két szintjéhez egyéni fejlődés és az elismerés kapcsolódik.

3.6.1 Elismerés

Ha a munkavállaló pozitív visszajelzést kap a felettesétől arról, hogy a munkáját hogyan végezte el, akkor a teljesítményét értékelték és elismerték. Ennek a visszajelzésnek, ami egyfajta dicséret is lehet, nagy jelentősége van a munkavállaló számára, mivel tudni fogja, hogy milyen teljesítményt nyújtott. A vezetők úgy is elismerhetik dolgozóikat, ha meghallgatják a véleményüket és esetleg bevonják őket döntésekbe. Ha egy munkavállalót előléptetnek, akkor elismerték eddigi tevékenységét és újabb feladatokat bízhatnak rá, tudva, esetleg bízva abban, hogy az új munkakörben a megfelelő teljesítményt fogja nyújtani.²³

3.6.2 Felelősség

Ha egy munkavállaló nagyobb felelősséget kap, akkor az ösztönzőleg hat rá. Ezáltal jobb teljesítményre motiválják, hiszen érzi azt, hogy számítanak rá, fontos a munkája és a munkáltató megbízik benne.

3.6.3 Egyéni fejlődés

A vállalat továbbképzésekkel, szakmai tréningekkel is tudja motiválni a munkavállalót, hiszen a munkavállaló saját képességeinek és készségeinek fejlesztését is szeretné elérni (főleg, aki nagyobb ambíciókkal is rendelkezik), ami szorosan köthető a Maslow-piramis legfelső szintjéhez, az önmegvalósításhoz.²⁴

²² Csehi Zsuzsanna: Motiváció és ösztönzési rendszer egy bank miskolci fiókjában, Miskolc: Miskolci Egyetem 2018, Szakdolgozat, p. 20-21.

²³ Csehi Zsuzsanna: Motiváció és ösztönzési rendszer egy bank miskolci fiókjában, Miskolc: Miskolci Egyetem 2018, Szakdolgozat, p. 22

²⁴ Csehi Zsuzsanna: Motiváció és ösztönzési rendszer egy bank miskolci fiókjában, Miskolc: Miskolci Egyetem 2018, Szakdolgozat, p. 23.

4 Vállalat bemutatása

Az egykori *Híradástechnika Szövetkezet* (1990-től Részvénytársaság) fonyódi telephelyén új három szintes üzemet építettek 1986-ban. A *Híradástechnika Szövetkezet* a rendszerváltás előtt az ország legnagyobb híradástechnikai szövetkezeti gyára volt, kb. 1500 főt alkalmazott. Ebből ~1000 fő Budapesten, ~400 fő Balatonlellén (másik leányvállalat), illetve Fonyódon ~100 fő. Túlnyomórészt szovjet (KGST) piacra termelt, kb. 450 saját fejlesztésű terméket is, professzionális mérő és gyártó eszközök a híradás ipar (elsősorban a rádió és televízió technika) számára. A rendszerváltáskor a magyar gazdaság (ipar, mezőgazdaság) összeomlott. Az összeomlás után a *Híradástechnika Rt.* (továbbiakban HT Rt.) is kereste a kibontakozás útját és nyitni kényszerült a világpiac felé. 1991-ben kooperációs szerződést kötött a PHILIPS-szel a *HT Rt.* (Philips Eindhoven, Hasselt), és Fonyódon a professzionális CD és videotechnika termékeit gyártották a Philips gyártóbázisaként 2002-ig. A fonyódi üzemet 1993 március. 01-jén önállósították a *Fonyton Kft.* létrehozásával. 2002-ben a Philips kivonult az európai piacról (CD és videotechnika) és emiatt a fonyódi vállalatnak új partneri kapcsolatok után kellett néznie.

Eközben 1995 március 01-jén az egykori balatonlelléi *HT Rt.* üzem telephelyén megalakult a *PHT Print Kft.*, az osztrák Philips (Philips Leiterplatten Austria GmbH) partnerségével, ahol nyomtatott áramköri lapgyártás történt. A *PHT Print Kft.*-t is a fonyódi *Fonyton Kft.* ügyvezetője irányította a már több éves Philips gyártási tapasztalat és filozófia megvalósításával. Az osztrák Philips Nyák (Nyomtatott áramkör) gyártó divíziójában úgynevezett BGF (Baugruppenfertigung = elektronikai nyomtatott áramköri lapok szerelése) projektre vezethető vissza a *cms electronics GmbH* (Klagenfurt) anyavállalat létrehozása 2003-ban.

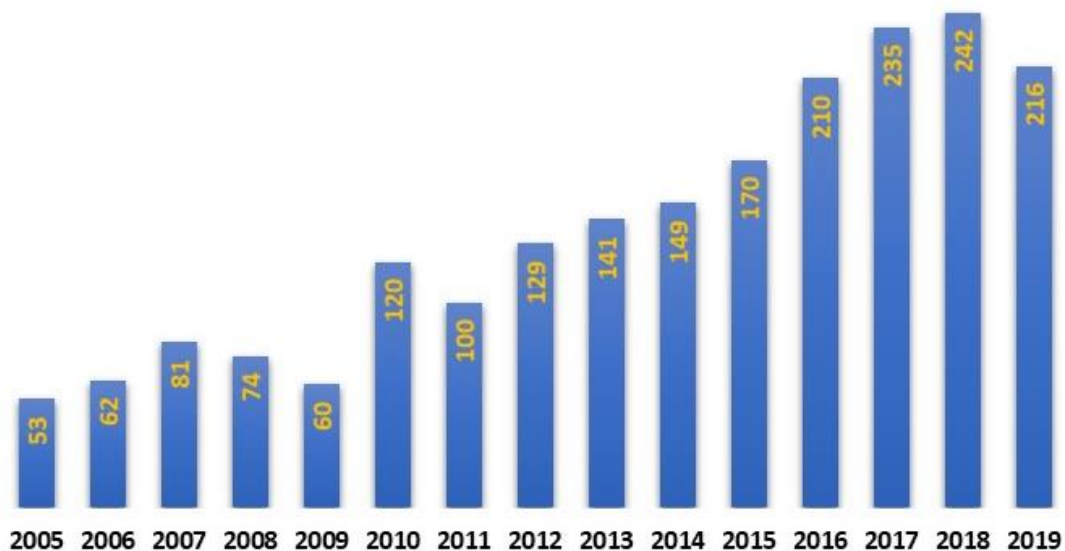
A BGF projekt a balatonlelléi Philips projekt bővülése miatt Fonyódra került 2002-ben kb. 40 fővel. Ez fokozatosan 80-90 fős üzemmé vált a *Fonyton Kft.*-n belül, miután a Philips (Eindhoven) kivonult Fonyódról. 2003 és 2005 között a *cms electronics GmbH* partnere lett a *Fonyton Kft.* alvállalkozói kapcsolatban. A felek 2005 nyarán létrehozták a mai cég elődjét, a *cms manufacturing kft.*-t, közös vállalkozás formájában (amely a fonyódi modern telephelyi infrastruktúrát bérelte). Az akkori tulajdonosi viszonyok: 51% osztrák és 49%-ban magyar partnerek, ami 2016-ban a tulajdonosi struktúra változásával (60% osztrák, 40% magyar tulajdonosok) módosult. Egyúttal a cégvezetés a már jól működő közös vállalat nevét *cms electronics hungary Kft.*-re változtatta. 2016/2017 évfordulóján stratégiai lépésre szánta el magát az osztrák tulajdonos és a *cms electronics GmbH* megvásárolta az addig bérelt teljes fonyódi üzemstruktúrát. Ezzel egyidejűleg az anyacég kivásárolta a magyar tulajdonosok 27%-át, így a jelenlegi tulajdonlás 87% anyacég, illetve 13% magyar magánszemély. A fonyódi telephely tulajdonosa 2017-től 100%-ban a *cms electronics hungary Kft.*

Magyarországi gyártóbázisául 1991-ben a PHILIPS tudatosan választotta a HT Rt. fonyódi üzemét, hiszen vidéken is megvolt a modern infrastruktúra, a szakmai tudás (know how) és a minimális konkurencia mellett az olcsó munkaerő. Ebből az együttműködésből a következő évtizedben világszínvonalú gyártáskultúra fejlődött ki, s 2002 után a PHILIPS kivonulását követően már természetes volt a *cms electronics* számára a meglévő tárgyi és szakmai, személyi adottság (modern infrastruktúra / nagyon jól képzett szakember gárda).



3. ábra. cms electronics hungary Kft.²⁵

A fonyódi cms electronics hungary Kft a térség egyik legnagyobb elektronikai gyártóbázisaként működik. A professzionális termékek gyártásának súlypontját az autóiipari, elsősorban a felső prémium kategória típusok igényei teszik ki. Az ehhez szükséges személyi és tárgyi feltételek rendelkezésre állnak, hiszen az elmúlt kicsivel több, mint másfél évtizedben a kezdeti 40 fős létszámot sikerült jól képzett, nagy szakmai gyakorlattal és műszaki tudással rendelkező állományra növelni (~230 fő). A legfontosabb vevő az anyavállalat, így az árbevétel 98-99%-át exportértékesítés teszi ki. A vállalat IATF 16949 szabvány szerinti tanúsítással rendelkezik, amely megmutatja az előállított termékek minősége, valamint a vevő-specifikus követelmények teljesítése iránti elkötelezettséget.



4. ábra. Létszám (2005 – 2019)²⁶

²⁵ Forrás: cms electronics hungary Kft.

²⁶ Forrás: Saját készítésű ábra a cms electronics hungary Kft. adatai alapján

5 A vállalat emberi erőforrás gazdálkodása, bér- és létszámgazdálkodásának jellemzői

A *cms electronics hungary Kft.* célkitűzése olyan munkatársak kiválasztása, alkalmazása, támogatása és megtartása akik a vállalat stratégiájához illeszkedve motiváltak és elégedettek. A vállalat azt vallja, hogy az elégedett munkavállalók teljesítménye és lojalitása az egyik legfontosabb alappillére a jó működésnek. Természetesen biztosítani kell, hogy a munkatársak szakképzettsége megfeleljen a vevők, illetve az új technológiák támasztotta követelményeknek és az ehhez szükséges eszközöket rendelkezésükre kell bocsátani. A legfontosabb cél a dolgozók személyes kompetenciáinak fejlesztése. Az új munkatársak kiválasztásakor a személyi tulajdonságokat, a szaktudást, a megfelelő gyakorlatot, valamint a személyes kompetenciákat veszik figyelembe a betöltendő állással szemben támasztott követelményeknek megfelelően.

5.1 Bérek kialakítása

A vállalat, mint a *cms electronics GmbH* leányvállalata kalkulált óradíj alapján végzi operatív működését. Az óradíj megállapítása, megvitatása a klagenfurti anyavállalat és a *cms electronics hungary Kft.* felsővezetésének feladata. Alapja a büdzsében személyenként kalkulált bér és járuléka. Ezt a tervezést a magyar cég felsővezetése a magyar jogszabályoknak megfelelően készíti elő és küldi meg a klagenfurti felsővezetés részére. A bérek jóváhagyása az anyavállalat feladata, ugyanis az dönti el a bérezést a Magyarországon érvényes legkisebb kötelezően adandó bér alapján. A bérek direkt és indirekt állományra külön kerülnek megállapításra. A direkt állományba tartozó munkavállalók bérét óradíjban állapítják meg, az indirekt állomány havidíjas. Az azonos munkakörben dolgozók azonos juttatást kapnak a felelősség, a munkafeladat összetettsége és az egyéb szempontok szerint.

5.2 Munkaerő felvétel

A munkaerőigény felmerülése a részlegek vezetőitől érkezik a humánerőforrás-osztály (továbbiakban HR) részére írásban, majd az szóban is egyeztetésre kerül. A részlegvezető a HR vezetővel egyeztet a nyitott pozícióhoz tartozó elvárásokról és először megpróbálják belső forrásból megtalálni megfelelő munkaerőt. Megnézik, hogy házon belül van-e olyan, akinek a végzettsége, szakmai tapasztalata, a motiváltsága megfelelő-e és felkérlik a munkakör betöltésére, illetve különböző információs csatornákon keresztül (faliújság, email-es körlevél) a dolgozókat értesítik az aktuális nyitott pozíciókról, amiket maguk is megpályázhatnak egy önéletrajzzal és egy motivációs levéllel.

Amennyiben van megfelelő belső jelölt, akkor a termelésvezető és a HR vezető személyesen egyeztetnek a vele a munkaköréről és az ehhez tartozó bérezésről. Ha nincs belső jelentkező, akkor külső forrásból próbálja a cég megtalálni a megfelelő jelöltet.

5.3 Toborzás

Külső forrásból történő munkaerő felvétel esetén a HR a szükséges elvárások egyeztetése után hirdetést ad fel. Ezek megjelennek újságokban (pl. városi újság, Szuperinfó, Somogyi Hírlap), városi hirdetőtáblákon vagy a Facebook, illetve LinkedIn oldalakon. A vállalat tapasztalata az, hogy munkaerőközvetítő cégekkel csak indirekt állományt tud keresni, mert a direkt állomány toborzását saját maga gyorsabban, könnyebben és költséghatékonyabban el tudja végezni. A cég elhelyezkedése és a buszjáratok miatt csak bizonyos településekről és azok környékéről észszerű munkaerőt keresni. Ennek költsége a munkaerőközvetítő cégen keresztül sajnos nagyon magas ugyanis a sikerdíj aránytalanul sok.

A direkt állomány esetében nincs interjú, hanem a kapott e-mail-es vagy telefonos jelentkezés alapján a potenciális jelentkezőket a HR behívja egy teszt kitöltésére és próbamunkát szervez. A próbamunkán a műszakvezető van jelen, aki értékeli a jelöltet. Amennyiben a teszt és a próbamunka sikerül, akkor a kötelező orvosi vizsgálat és az alapoktatások után a jelentkező már kezdhet is.

Az indirekt állomány esetében a jelentkezőket a HR összegyűjti és kiválogatja a megfelelőségi mátrix alapján, hogy kit hív be első körös interjúra. Az interjún a termelésvezető, a HR vezető és a részlegvezető van jelen. Az első körös interjú kiértékelése után kiválasztják a potenciális jelölteket, akik meghívást kapnak a második körös interjúra.

A második körös interjú után a részlegvezető ajánlása és véleménye alapján a termelésvezető és HR vezető dönt arról, hogy ki a legalkalmasabb jelölt. A bértárgyalások után a HR előkészíti a kezdéshez szükséges dokumentumokat.

A korábbiakban az indirekt jelentkezőt az anyavállalat munkatársa is meghallgatta mielőtt felvételt nyert, de ez módosult, mert nagyon sok időt vett igénybe az interjúk egyeztetése és az anyavállalat kollégáinak Magyarországra történő utazása. Így a jelenlegi folyamat az, hogy a termelésvezető a HR vezetővel közösen dönt a jelentkező felvételéről, majd a próbaidő alatt az anyavállalat kompetens vezetője is meghallgatja a munkavállalót.

A CMS ELECTRONICS HUNGARY KFT. FONYÓD
munkatársakat keres azonnali munkakezdéssel

- **1. MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSI MÉRNÖK VAGY TECHNIKUS**
- **2. PROJEKT-MÉRNÖK VAGY TECHNIKUS**
- **3. FOLYAMATMÉRNÖK VAGY TECHNIKUS**
- **4. LOGISZTIKAI ADMINISZTRÁTOR**

- **ELVÁRÁSOK:** -több éves termelési tapasztalat előny, de pályakezdőket is szívesen fogadunk - jó német nyelvismeret
- **BÉREZÉS:** Megegyezés szerint - Szállás megoldható

TOVÁBBÁ: NŐI BETANÍTOTT SZERELŐ (OPERATOR) 1-2 műszakos munkarendbe,
illetve **ÁLLANDÓ ÉJSZAKÁS** (30% plusz) munkarendbe
Jó kereseti lehetőség, tiszta munka, éves állás!

Munkabájaráshoz ingyenes autóbuzos bejárást biztosítunk a következő útvonalakon:
I. Somogyvár - Öreglak - Buzsák - Lengyeltóti - Szőlősgyőrök - Szőlőkislak - Ordacsehi - Fonyód és vissza.
II. Marcali - Kéthely - Balatonújlak - Balatonkeresztúr - Balatonfenyves - Fonyód és vissza.
III. Kaposvár - Mernye - Somogybabod - Somogytúr - Látvány - Balatonlelle - Balatonboglár - Fonyód és vissza.

**Jelentkezni lehet: Tel: 85/561-944, 85/561-914 (Királyné Simon Éva)
vagy: office@cms-electronics.com vagy: személyesen, Fonyódon a portán
Kedd-Szerda - Csütörtök 09.00-től 12.00-ig cím: 8640 Fonyód Harmatos u. 56.**

A FELVÉTELT GYAKORLATI MUNKA, SZERELÉSI TESZT ÉS ORVOSI ALKALMASSÁGI VIZSGÁLAT ELŐZI MEG.

5. ábra. Újsághirdetés²⁷

²⁷ Forrás: cms electronics hungary Kft.

5.4 Bérelszámolás, juttatások

A havi bérelszámolás a bérszámfejtő feladata. A TisoWare jelenléti időnyilvántartó rendszer alapján rögzíti a WIN_KONT_NET rendszerben a munkavállalók ledolgozott és le nem dolgozott óráit. Az időnyilvántartó rendszer adatai nem mindig teljesek, amennyiben a munkavállaló otthon hagyja a belépőkártyáját, esetleg elfelejt be- vagy kicsekkolni. Ilyenkor a HR részleg az adatokat megkéri a részlegvezetőktől, akik e-mailben igazolják vissza azokat. A bérszámfejtő rögzíti a beosztás utáni pótlékokat, motivációkat, túlórákat, a figyelembe vehető kedvezményeket, esetleges levonásokat (letiltás, munkabérelőleg). A bérszámfejtő program kiszámolja a béreket és a bérszámfejtésért felelős munkatárs még egyszer leellenőrzi, hogy minden juttatást, illetve levonást megfelelően számoltak-e el. Ezután a bruttó bért és az utalandó nettó bért átadja a könyvelésre.

A bérezés elemei: alapbér, beosztás utáni pótlék, valamint különböző motivációk (mennyiségi, minőségi, rugalmassági, hűség és egyéb motiváció).

Béren kívüli juttatás: a vállalat csak SZÉP kártyára történő juttatást ad munkavállalóinak. Ez a juttatás direkt dolgozóknál 0 – 8 000 Ft, indirekt dolgozóknál 0 – 18 000 Ft havonta. A juttatás mértéke attól függ, hogy az adott hónapban volt-e a munkavállaló táppénzen vagy igazolt távolléten, ha igen, akkor hány napot. A táppénzen vagy igazolt távolléten eltöltött napok száma arányosan csökkenti az adott hónapban SZÉP kártyára adható összeg mértékét. A dolgozó választhat, hogy a három alszámla közül melyikre kéri az összeget, amelyet negyedévente lehet módosítani. Amennyiben a munkavállaló meghaladja a keretet (például a teljes összeget vendéglátás alszámlára kéri) a kereten felüli rész adóját a munkáltató átvállalja.

5.5 Motiváció

A *cms electronics hungary Kft*-nél a motivációs elemek a bérben igen széleskörűek. A direkt dolgozók mennyiségi és minőségi motivációt, míg az indirekt állomány rugalmassági motivációt kapnak, ezenfelül azon dolgozók, akik meghatározott éve vannak a cégnél, hűség motivációt kapnak.

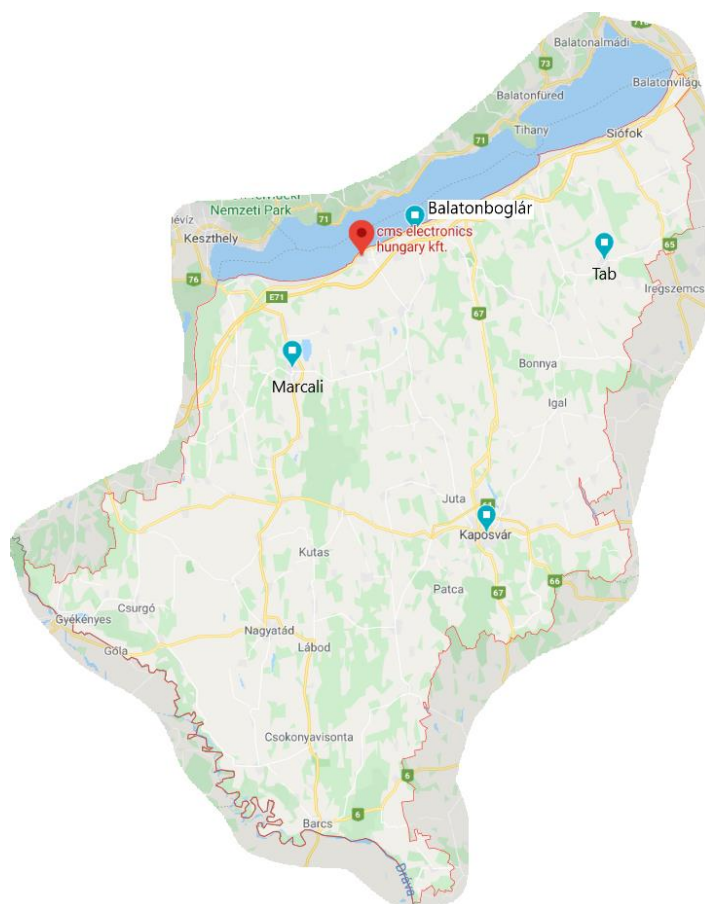
A motiváció a *cms electronics hungary Kft*. egyik legfontosabb feladata. Ehhez híven nem csak pénzbeli motivációt alkalmaz, hanem eseményeket szervez, rendezvényeket finanszíroz annak érdekében, hogy munkavállalói minél elkötelezettebbek legyenek. Ilyennek számít például a most már hagyománnyá vált sportnap, ahová a munkavállalók családtagjait is meghívják. Itt különböző csoportos feladatokkal színesítik a programot, amely nagyon jó a csapatépítésre. Ezenkívül év végén karácsonyi ünnepséget is szerveznek, ahol kiosztják az év végi jutalmakat. Minden évben többször szerveznek színházi előadásokra látogatást is. Továbbá külső és belső oktatásokra, tréningekre, nyelvtanfolyamokra stb. is van lehetőség az egyéni fejlődés érdekében.

5.6 Piaci környezet elemzése

A vállalat Somogy megye északi felén, a Balaton déli partján, Fonyódon üzemel. Ebben a megyében viszonylag kevés olyan vállalat van, amelynek hasonló a tevékenysége (elektronikai alkatrész részegységek gyártása). A munkaerő piaci helyzete is eltérő, összehasonlítva néhány más dunántúli megyével. A Központi Statisztikai Hivatal 2019. IV. negyedéves adatai szerint a munkanélküliségi ráta

3,9%, míg a foglalkoztatási ráta 53% Somogyban. Összehasonlítva a munkanélküliségi rátát, ami Zala megyében 2%, Vas megyében szintén 2%, Veszprém megyében 2,2%, Fejér megyében 2,4%, Komárom-Esztergom megyében 1,1%, látható, hogy itt az egyik legmagasabb. Ha a foglalkoztatási rátát hasonlítjuk össze, ami Zala megyében: 61,4%, Vas megyében 64,6%, Veszprém megyében 62,1%, Fejér megyében 62,4%, Komárom-Esztergom megyében 60,5%, akkor azt látjuk, hogy itt a legalacsonyabb.²⁸

Somogy megyében a hasonló profilú vállalatok közé sorolandóak a Videoton marcali és kaposvári telephelyei, a tabi Flex, illetve a szomszéd településen a Datalogic Hungary balatonboglári üzeme. Munkaerő gazdálkodás szempontjából fontos figyelembe venni, hogy ezek a vállalatok mindannyian igényt tartanak betanított- és szakmunkások mellett hasonló képzettségű indirekt munkaerőre (mérnök, technikus, logisztikus, pénzügyi munkatárs stb.) is. Főleg az indirekt munkaerőnél érdemes figyelembe venni a távolságokat, hiszen ez Fonyód és Marcali között ~33 km (30 perc autóval), Kaposvár ~55 km (50 perc), Tab ~58 km (40 perc), míg Balatonboglár csak ~10 km, ez 12 perc autóval, ami napi ingázással is vállalható, így könnyebben tudnak egymástól elcsábítani munkaerőt ezek a vállalatok. Természetesen a betanított munkavállalóknál sem elhanyagolhatóak ezek a szempontok.



6. ábra. Somogy megye²⁹

²⁸ <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/194/index.html>

²⁹ Forrás: Google Térkép

Emiatt szerettem volna megvizsgálni, illetve összehasonlítani a fonyódi vállalatot a hozzá távolságban legközelebb eső balatonboglári vállalattal, amelyik talán legnagyobb hatással van a munkaerő gazdálkodásra. Erről bővebben a következő fejezetben az interjúk feldolgozásakor lesz szó.

Általában egy multinacionális vállalat próbálja minimalizálni a bérköltségeket azért, hogy csak a törvényileg előírt bérminimumot adja, de ettől kénytelen eltérni, különben a munkavállaló átmegy egy másik, jobban fizető munkahelyre. Balatonbogláron az alapbér kb 10%-kal nagyobb, mint Fonyódon a cms electronics hungary kft-nél, viszont Fonyódon különböző pótlékokkal kiegészítve az alapbért, hasonló összeget tudnak fizetni, mint a szomszéd településen. Az sem elhanyagolható, hogy Fonyódon a munkába járást ingyenes buszjáratokkal támogatják, így a dolgozót semmilyen költség nem terheli, amíg egy multinacionális vállalatnál, egy bizonyos összeget levonnak ezért a fizetésből. Akik tömegközlekedést vesznek igénybe, azoknak 100%-ban térítik a költségeiket. A munkahelyi környezet, hangulat rendkívül fontos, melyre a következő fejezetben térek ki bővebben.

6 Empirikus kutatás

A kutatásomban megvizsgáltam ennél a vállalatnál az emberi erőforrás gazdálkodást. Arra voltam kíváncsi, hogy a dolgozók hogyan is érzik magukat a munkahelyükön és mennyire elégedettek a kapott juttatásokkal. Ugyanezt a vezetőség szemszögéből is megnéztem, főleg azt próbáltam megtudni, hogyan is próbálják ösztönözni és elkötelezetté tenni a munkavállalóikat. Ehhez írásbeli interjúkat készítettem³⁰ a munkavállalókkal (6 fő, ebből 2 fő visszatérő) és a vezetőkkel (2 fő), majd tematikusan elemeztem a válaszokat. Az interjú kérdései megtalálhatóak a mellékletben. Végül a dolgozói és vezetői interjúk alapján kialakult képet összehasonlítottam, amiből látható, hogy a vezetőség koncepciója mennyire van összhangban a munkavállalók elégedettségével.

6.1 Munkavállalók

Az itt dolgozó munkavállalóktól azt szerettem volna megtudni, hogy miért dolgoznak ennél a vállalatnál, hogy érzik magukat a munkahelyükön, esetleg gondolkodnak-e váltáson, illetve a kapott juttatásokkal mennyire elégedettek.

Az interjúk során sikerült megkérdezni már 15 éve a vállalatnál dolgozó véleményét is, illetve olyanét is, aki még csak fél éve dolgozik itt. A válaszadók helyben vagy a környező településeken laknak. A válaszokból kiderült, hogy környezetükben kevés a lehetőség, de egyébként itt jól is érzik magukat. Ennek az oka főleg a jó társaság és a jó hangulat miatt van. Esélyeiket korlátozza az alacsonyabb iskolai végzettségük, emiatt főleg operátori (betanított munkaerő) pozícióra van csak lehetőségük. Az interjúalanyok egyhangúan elégedettek a munkahelyükkel és a kapott juttatásokkal. Cafetéria elemként a SZÉP-kártya szerepel, illetve a környékről járóknak biztosítanak ingyenes buszjáratot is. Ahogyan említettem, nagy jelentőséget tulajdonítanak a dolgozók a jó légkörnek, a családi hangulatnak. Ebből is következik, hogy nem tervezik a munkahelyváltást. Ahogyan a szakirodalomban is olvashatók ezek a külső és belső elemek nagyon jól megtalálhatóak itt, ilyen a cafetéria, illetve az, hogy hogyan is érzik magukat a dolgozók, ami a Maslow-piramis második és harmadik szintjének felelnek meg.

³⁰ 2020 tavaszán a koronavírus járvány miatt az interjúk írásban készültek

6.2 Visszatérő munkavállalók

Sikerült olyan munkavállalókkal is interjút készítenem, akik valamiért elmentek máshová dolgozni, de az élet úgy hozta, hogy visszatértek. Az esetükben főleg arra voltam kíváncsi, hogy miért mentek el, mit tapasztaltak az új helyükön, és miért jöttek vissza. Ők is ugyanazokat a kérdéseket kapták meg, mint a többi dolgozó, de kiegészítve erre a helyzetre irányuló kérdésekkel is.

Érkezett olyan válasz, amely szerint több bért ajánlottak, illetve kedvezőbb műszakbeosztást, emiatt mondott fel itt, de megbánta, mert rövid időn belül kiderült számára, hogy az ígért fizetés nem sokkal volt több, mint az előző helyén. Itt a fiziológiai szükségletek szenvedtek hátrányt. Ezenkívül szervezetlen feladat kiosztást tapasztalt az új helyen. Szerencséje volt, mert visszavették. Volt olyan dolgozó is, aki a lejárt szerződésekor személyes okok miatt a váltás mellett döntött, de megbánta, mert nehezebb volt a bejutása új munkahelyére, a munkát is nehezebbnek és stresszesebbnek találta, valamint a légkör sem volt olyan jó számára, mint előző helyén. Nála a biztonság érzete is sérült. Neki is sikerült visszakerülnie a korábbi munkahelyére.

Ebből azt a következtetést vonom le, hogy hiába magasabb a fizetés, ha a munkavállaló nem érzi jól magát, akkor inkább vállalja a kevesebb fizetést, mert számára sokat jelent a megfelelő társaság, a légkör és a környezet (Maslow-piramis második és harmadik szintjei).

6.3 Vezetők

A vezetői interjúk során arra voltam kíváncsi, hogy milyen eszközeik és lehetőségeik vannak arra, hogy a dolgozóikat elégedettebbé és motiváltabbá tegyék, illetve mit tesznek a munkaerő megtartására vonatkozóan. Továbbá milyen szezonális hatása van a Balaton közelségének.

Direkt állomány esetében a bérgazdálkodására a kötelező minimálbér és a garantált bérminimumra vonatkozó előírások hatnak. Jellemzően a direkt állomány alacsonyabb bért kap, de egy bizonyos képzettség és a cégnél eltöltött idő után a bér arányosan emelkedik motiváció formájában. Figyelembe veszik azt is, hogy a direkt állomány könnyebben pótolható, mint az indirekt állomány. Indirekt állomány esetén, a fizetett munkabért befolyásolja a jelölt képessége (végzettség, nyelvtudás) és gyakorlata. Fontos megjegyezni azt is, hogy a fizetendő bér nagyságáról az anyavállalat dönt. A vezetőség tisztában van azzal, hogy ha nem adják meg az indirekt szakember által igényelt bért, akkor az elmegy másik vállalathoz, ahol megkaphatja, amit kér. Nem elhanyagolható a Datalogic Hungary balatonboglári üzemének közelsége, illetve a megye többi vállalata sem. Az indirekt állomány már a próbaidő után magasabb bért kap ezzel is megelőlegezve a bizalmat.

Látható a vezetőség tudatos koncepciója a munkaerő megtartására, emiatt próbálnak családias légkört teremteni, hogy elérjék azt, hogy a dolgozók jól érezzék magukat a munkahelyükön, továbbá a munkavállalók kéréseit próbálják rugalmasan kezelni. Lehetőséget adnak arra is, hogy valaki például csak állandó délelőtti vagy délutáni műszakban dolgozzon. A már korábban említett eszközökkel is a dolgozókat próbálják motiválni: ilyen a SZÉP-kártya, aminek az adóterhét, ellentétben más multinacionális vállalatokkal, nem hárítják át a munkavállalókra. Ingyenes buszjáratokat biztosítanak, emellett akik tömegközlekedést vesznek igénybe, azoknak 100%-ban térítik a költségeiket. Azoknak az indirekt dolgozónak, akiknek a távolság miatt a napi bejárás nem megoldható, albérlet támogatásként lakást biztosítanak. Fontos tény, hogy 2020 első negyedév végéig nem alkalmaztak munkaidőkeretet.

Ez a munkavállalók szemszögéből igen kedvező, mivel minden ledolgozott napot kifizetnek a hónap végén. Továbbá minden elrendelt és ledolgozott túlórárt a hónap végén kifizetnek. Más elektronikai részegységeket gyártó vállalatoknál jellemző az akár több hónapos munkaidőkeret alkalmazása.

A Balaton közelségének negatív hatása van nyáron. Már május hónapban érezhető a dolgozók elvándorlása a magasabb fizetés (akár kétszeres, esetleg háromszoros bér) miatt, ami csak néhány hónapig tart. Korábban próbálkoztak nyári prémium/jelenléti bónusz fizetésével, de ennek elmaradt a hatása. Emiatt belső szabályzatban rögzítették, hogy aki április és augusztus hónapok között felmond, azt egy évig nem veszik vissza. Ez a döntés eredményesebb, érezhető is a hatása, mivel a dolgozók nem akarják feladni az éves biztos állásukat néhány hónap magasabb béréért cserébe.

A munkavállalóikat tudatosan próbálják megtartani azáltal, hogy jó környezetet teremtenek nekik, illetve nagyon fontos szerepe van a nem anyagi ösztönzésnek. Ha jól érzik magukat, akkor a munkavégzés is hatékonyabb.

6.4 Munkavállalók és a vezetők válaszainak összevetése

A *cms electronics hungary Kft* egyik legnagyobb erőssége a többi vállalathoz képest, hogy családias légkört teremt a dolgozóinak, ennek megfelelően motiválja őket és próbálja a lehetőségekhez mérten figyelembe venni és teljesíteni az egyéni kéréseiket, illetve biztosítja alkalmazottai számára a rugalmasságot.

Ami számomra kiderült az interjúkból az az, hogy a vezetőség koncepciójával elégedettek a munkavállalók. Amit nyújt azzal el tudja érni, hogy a dolgozóit megfelelően motiválja és elkötelezetté tegye. Megfelelő ösztönzéssel, motivációval jelentős mértékben tudja a dolgozóinak a teljesítményét növelni, ami a vállalat eredményességét javítja. Dolgozói oldalról a megkérdezettek mindegyike elégedett a munkahelyével és nem tervezik, hogy elhagyják a vállalatot. Ahogyan a különböző szakirodalmak is írják az anyagi és nem anyagi ösztönzésről, ezeket a vállalat a saját profiljának megfelelően alkalmazza. Fontos megemlíteni a nem anyagi ösztönzést is, aminek nagy szerepe van a vállalat életében.

7 Összegzés

Dolgozatomban egy vállalat emberi erőforrás gazdálkodásának működéséről, ezen belül két főbb területről is részletesebben írtam. Az egyik a munkaerő-szükséglet tervezése, elemzése, a másik a bér- és jövedelemgazdálkodás és az ösztönzés szerepe. A dolgozat megírása közben sikerült jobban megismernem a választott vállalat működését ezeken a területeken. Megtudtam azt is, hogy milyen nagy jelentősége van az anyagi és nem anyagi ösztönzésnek. Kutatásomban interjúk segítségével sikerült megismernem az ott dolgozók véleményét, és a vezetők koncepcióját a humánerőforrás-gazdálkodás területén. Ezeket össze is vettem, ami alapján, pozitív kép alakult ki bennem. Úgy gondolom, hogy a lehetőségekhez megfelelően próbálják menedzselni a vizsgált területeket. Ennek köszönhetően rendkívül értékes tapasztalatokat szereztem a vállalat megismerése során a hatékony emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatban.

Irodalomjegyzék

Juhász István – Maticsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás-gazdálkodás, Eger: Eszterházy Károly Főiskola, 2013

Lehoczki Adrienn: Létszám- és bérgazdálkodás, Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2019

Juhász Csilla: Ösztönzésmenedzsment. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei, 2012

Branyiczki, Imre: Motivációs elméletek. Vezetés-Szervezés II. Budapest, Aula Kiadó. 1991

Nagy Erzsébet: Ösztönzési módszerek hagyományos és Lean szemléletű termelésben, Debrecen: Debreceni Egyetem, Article in International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences, 2016

Csehi Zsuzsanna: Motiváció és ösztönzési rendszer egy bank miskolci fiókjában, Miskolc: Miskolci Egyetem 2018, Szakdolgozat

Szórádi Regina: A nem anyagi ösztönzők jelentősége a munkavállalói motivációkban, Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 2015, Szakdolgozat

Dr. Nemeskéri Gyula: Munkaköri tevékenység és elemzése [online]. Letöltés időpontja: 2020.04.16.
Hozzáférés (URL):

[https://www.hrportal.hu/hr/munkakori-tevekenyseg-es-elemzese-\(i-resz\)-20050221.html](https://www.hrportal.hu/hr/munkakori-tevekenyseg-es-elemzese-(i-resz)-20050221.html)

A vállalkozások munkaerő- és jövedelemgazdálkodása [online]. Letöltés időpontja: 2020.04.16
Hozzáférés (URL):

<https://prmara.eoldal.hu/cikkek/gazdasagtan/a-vallalkozasok-munkaero--es-jovedelemgazdalkodasa.html>

dr. Kéri Ádám: A bérezés alapvető szabályai - alpbér és munkabér a munkajogban [online].
Letöltés időpontja: 2020.04.16
Hozzáférés (URL):

<https://www.hrportal.hu/hr/a-berezes-alapveto-szabalyai---alapber-es-munkaber-a-munkajogban-20151115.html>

Fókuszban a megyék – 2019. I-IV. negyedév / Térségi összehasonlítás
Letöltés időpontja: 2019.04.28.
Hozzáférés (URL):

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/194/index.html>

Mellékletek

Interjú-vázlat (vezetői)

A Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási és menedzsment felsőoktatási szakképzés végzős hallgatójaként záródolgozatot készítem, melynek témája: Egy vállalat emberi erőforrás gazdálkodása, bér és létszámgazdálkodásának jellemzői. Ehhez kapcsolódóan reprezentatív felméréssel szeretném megtudni az Önök koncepcióját, esetleges tapasztalatait.

Kérem, hogy munkám támogatása érdekében szíveskedjen az alábbi kérdésekre válaszolni. A kitöltés körülbelül 8-10 percet vesz igénybe és a válaszadás feldolgozásakor a kitöltő nevét nem fogom megadni.

- Milyen eszközei, módszerei vannak a rövidtávú bérgazdálkodásnak?
.....
- Milyen eszközei, módszerei vannak a hosszútávú bérgazdálkodásnak?
.....
- Ennek a biztosításában hogyan alakítják a béreket?
.....
- Mennyire veszik figyelembe piaci környezetet (pl. hasonló profilú vállalat a közelsége)?
.....
- Felvétel esetén az anyavállalat mennyire folyik bele a kiválasztásba, a döntést ki hozza meg (direkt, indirekt)?
.....
- Hogyan alakítják az ösztönzést?
 - Direkt létszám esetében?
.....
 - Indirekt létszám esetében?
.....
- Milyen eszközökkel próbálják megtartani a munkaerőt?
.....
- Milyen szezonális hatása van a Balaton közelségének (nyári szezon hatása)?
.....
- Mi a koncepció a munkaerő-szükséglet tervezésében?
.....
.....

Interjú-vázlat (munkavállalói)

A Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási és menedzsment felsőoktatási szakképzés végzős hallgatójaként záródolgozatot készítem, melynek témája: Egy vállalat emberi erőforrás gazdálkodása, bér és létszámgazdálkodásának jellemzői. Ehhez kapcsolódóan reprezentatív felméréssel szeretném megtudni az Ön személyes véleményét, esetleges tapasztalatait.

Kérem, hogy munkám támogatása érdekében szíveskedjen az alábbi kérdésekre válaszolni. A kitöltés körülbelül 5-6 percet vesz igénybe és a válaszadás feldolgozásakor a kitöltő nevét nem fogom megadni.

- Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén?
- Miért választotta ezt a munkahelyet?
- Milyen lehetőségei vannak munkavállalás területén?
- Mennyire elégedett a munkahelyével? 1 2 3 4
(1: nem elégedett, 2: kevésbé elégedett, 3: elégedett, 4: teljesen elégedett, megfelelő rész bekarikázandó)
- Miért?
.....
- Milyen béren kívüli juttatásokat kap?
- Elégedett-e vele? Igen / Nem
- Amennyiben nem, akkor minek örülne jobban?
- Mennyire fontos a munkahelyi légkör? Részletezze
.....
- Tervezi-e, hogy a jövőben munkahelyet váltson? Igen / Nem
- Amennyiben igen, akkor ennek mi az oka?
.....

Kiegészítő kérdések azon munkavállalók számára, akik már egyszer elhagyták a vállalatot, de visszajöttek:

- Miért ment el?
- Mit tapasztalt az új munkahelyén?
- Miért jött vissza?
- Tervezi-, hogy ismét munkahelyet vált, de most máshová? Igen / Nem
- Ha igen, miért?

SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Lukács Attila büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a dolgozat elektronikus formátuma szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és ennek eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja.

Tudomásul veszem, hogy a dolgozat elektronikus formátuma az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint a szerzői rendelkezésnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférés. A dolgozat elektronikus formátumának metaadatai – ideértve a szerzői összefoglalót is – nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2020. 05.13.

Lukács Attila s.k.

hallgató aláírása

ÖSSZEFOGLALÁS

(benyújtandó két példányban)

A vállalat emberi erőforrás gazdálkodása, bér- és létszámgazdálkodásának jellemzői, informatikai támogatása

Lukács Attila

Gazdálkodási és menedzsment felsőoktatási szakképzés / Kis- és közép vállalkozások szakirány

Összefoglalás

Amikor záródolgozatom témáját kerestem, akkor több lehetőség is érdekesnek bizonyult számomra. Végül az emberi erőforrás menedzsment területét választottam, amiről már az elején tudtam, hogy ez egy igen széles és izgalmas témakör. Ezen belül én egy vállalat emberi erőforrás gazdálkodását, valamint a bér- és létszámgazdálkodásának jellemzőit vizsgáltam meg közelebbről. Már a dolgozat írásának kezdetén nagy izgalommal vártam, hogy jobban elmélyülhessek a dolgozatom témájában. Kíváncsiságomat és izgalmamot fokozta az is, hogy az általam választott vállalatnál lehetőségem volt bepillantani abba, hogy náluk hogyan is valósul meg mindez a gyakorlatban. Ez azért is fontos számomra, mert amit az ember olvas vagy tanul, az így láthatóvá válik, hogy hogyan is zajlik a való életben. Ugyanis az elmélet és a gyakorlat összevetése teszi teljessé az ismereteket. Nyilván ezt lehet fokozni azzal, ha van lehetőség más vállalatok életébe is belepillantani és megtudni, hogy ők hogyan is kezelik ezt a területet. De ennek a vállalatnak a megismerése is sokat hozzáadott az elméleti ismeretekhez. Különösen örülök annak, hogy sikerült néhány dolgozóval interjút készítenem, amiből egyértelműen kiderül, hogyan is érzik magukat és mennyire elégedettek a munkahelyükkel. Amennyiben jól érzik magukat, annak híre megy, ezáltal feltételezhető, hogy mások is ide szeretnének jönni dolgozni, illetve az ittlévők nem akarnak elmenni. De igaz ez fordítva is. Ebben nagyon nagy szerepe van a vezetőségnek. Egy jó bér-gazdálkodással és ösztönzési rendszerrel nagyon sokat el lehet érni. Az emberi erőforrás menedzsment a szervezet emberi erőforrásaival, vagyis az emberekkel foglalkozik, melynek célja, hogy azokat leghatékonyabban felhasználja szervezeti célok elérése érdekében. Ez kölcsönös dolog, ha a munkavállaló megfelelően motiválva van és jól érzi magát, akkor jobb teljesítményt tud nyújtani, ami kihat a vállalat eredményességére. Ahogyan azt korábban már említettem egy vállalat számára különösen fontos a versenyképességének megőrzése, hiszen ez elengedhetetlen a túléléshez, bármilyen nehézségek is adódnak a vállalat életében. A siker nem csak műszaki fejlettségen múlik, hanem az ott dolgozó munkavállalók minőségén is. A megfelelő munkaerőt meg is kell tudni tartani.

Általánosságban felmerülhet az a kérdés, hogy vajon lehetne ezt jobban csinálni? Biztosan. Minden lehetőséget érdemes kihasználni, nem feltétlenül csak anyagi ösztönzésre kell gondolni, hanem igenis fontos szerepe van a nem anyagi ösztönzésnek is, akár kevesebb ráfordítással is lehet nagyobb sikert elérni a munkavállalók körében, csak kreatívnak kell lenni. Fontos, hogy beleképzeljük magunkat a dolgozók helyzetébe, máris könnyebben megtudhatjuk, hogy mi az, ami fontos számukra, minek is örülnének igazán. Nem csak az ösztönzés, hanem az egész humán erőforrás gazdálkodás területén hosszútávon kell a vezetőségnek gondolkodnia.

Dolgozatom megírása végén megbizonyosodtam arról, hogy egy nagyon jó témát sikerült kiválasztanom. Különösen fontos volt számomra, hogy gyakorlati oldalról is bepillantást nyerhettem egy vállalat életébe ezen a területen.

Végül egy motivációhoz kapcsolódó idézettel zárom írásomat:

„Annál, hogy kiképezd az embereidet, és itt hagynak, egyetlen rosszabb létezik: nem képezd ki őket, és maradnak.” - Zig Ziglar, motivációs előadó