

**PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

Munkaerőpiaci trendek és hatásuk a vállalati kontrollingra

Témavezető: Kiss Gábor

Külső konzulens: Márton Gábor

**Név: Soponyai Péter
képzési szint: alapképzés
tagozat: nappali
szak: pénzügy és számvitel
szakirány: Vállalkozások
pénzügyei**

2024

**PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ*

Hallgató neve:	Soponyai Péter		
Képzési szint:	alapképzés		
Szak:	Pénzügy és számvitel		
Szakirány (ha van):	Vállalkozások pénzügyei		
Neptun kód:	O100NT	Védés éve:	2024
Dolgozat címe:	Munkaerőpiaci trendek és hatásuk a vállalati kontrollingra		
Egyetemi témavezető:	Kiss Gábor		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Márton Gábor		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	munkaerőpiac, kontrolling, trend, költségkontroll, vezetői számvitel		

Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy szakdolgozatomat / záródolgozatomat / diplomadolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

(Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leírtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

Tudomásul veszem az alábbiakat:

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2023 december 19.

Soponyai Péter S.k.
hallgató aláírása

**Szövegszerkesztővel töltendő ki, formai és tartalmi változtatások nélkül. Gépírással aláírható. Ebben az esetben kérjük a Családnév Keresztnév s. k. alakot használni. Kézi aláírás és szkennelés esetén a dokumentum csak kifogástalan minőségű digitalizált változat lehet!*

Tartalom

1. Bevezetés	3
1.1 A kutatás relevanciája	3
1.2 West Hungary Consulting bemutatása	4
2. Módszertan	5
3. Munkaerőpiaci trendek elemzése	7
3.1 A munka fogalma	7
3.2 Munkaerőpiaci alapfogalmak	9
3.2.1 Az emberi tőke	9
3.2.2 A munkaerőpiac	11
3.2.3 A munkaerőpiac alapvető tényezői	13
3.2.5 Matching a munkaerőpiacon	17
3.2.5 A munkaerőpiac sajátosságai	18
3.2.5.1 Emberi jellemzőkből adódó sajátosságok	18
3.3 Munkaerőpiaci trendek.....	22
3.3.1 A megrekedt munkaerőpiaci fellendülés aláássa a társadalmi igazságosságot	22
4. Kontrolling és pénzügyi tervezés.....	25
4.1 A kontrolling fogalma	26
4.2 Vezetői és pénzügyi számvitel	28
4.3 Tervezés	31
4.4 Stratégiai és operatív kontrolling	36
5. Munkaerőpiaci trendek hatása a kontrollingra.	41
5.1 A WHC csoport riportolási rendszere	41
5.2 Költséghatékonyság és költségkontroll.....	45
5.2.1. Létszámleépítés (nem 3. országbeli munkavállalók)	49
5.2.2 Létszámleépítés (3. országbeli munkavállalók)	50
5.2.3 Létszám bővítés.....	51
5.3 Tervezés	52
5.3.1 PAYROLL üzletág.....	53
5.3.1.1 Bérszámfejtés Outsourcing	53
5.3.1.2 Bérszámfejtés Humán/Munkaügy	55
5.3.1.3 Költségek tervezése.....	56
5.3.2 BLUE üzletág.....	58
6. Következtetés és ajánlások.....	62
6.1 A kontrolling rendszer javítási lehetőségei	62
6.1.1 Excel bővítmények használata	62

6.1.2 Fejlettebb árbevétel ellenőrző módszer használata	63
7. Ábrajegyzék	67
8. Táblázatjegyzék.....	68
8. Irodalomjegyzék.....	69

1. Bevezetés

1.1 A kutatás relevanciája

A munkaerőpiac és a vállalkozások működése közötti kapcsolat sosem volt annyira sokrétű és dinamikus, mint napjainkban. A munkaerőpiaci trendek és a kontrolling szerepe olyan összetett kapcsolatot alkotnak, amely egyre inkább meghatározza a vállalkozások sikerességét és fenntarthatóságát. Az előttünk álló években és évtizedekben a munkaerőpiac gyors változása, technológiai fejlődés, generációs különbségek és a globális gazdasági kihívások mind olyan tényezők, amelyek komoly hatással lesznek a vállalkozások működésére és irányítására.

Soponyai Péter vagyok a Pannon Egyetem Zalaegerszegi Egyetemi Központjának 7. féléves hallgatója. 2020 szeptemberében kezdtem el duális gyakornokként dolgozni a Tungstam Operations Kft. zalaegerszegi alkatrészgyárában és egészen 2023 januárjáig a gazdasági csapat tagja voltam és segítettem a junior project controller, valamint a mentorom, a helyi pénzügyi vezető munkáját. Itt legelőször a projektek nyilvántartásával, költségelemzéssel ismerkedtem meg. Később mélyebb ismereteket szereztem a SAP vállalatirányítási rendszer szerepével, működésével kapcsolatban. Hamarosan átvettem a távozó controller munkáját, mely főként elhatárolásokat, zárási munkákat, készletgazdálkodást, havi- és negyedéves pénzügyi tervek és különféle ad hoc riportok készítését foglalta magában.

2023. februárjától a West Hungary Consulting Kft.-nél vagyok gyakornok a gazdasági osztályon. A vállalat fő profilja munkaerőkölcsönzés és közvetítés. Ez elmúlt időszakban a gazdasági vezető és a kontrolling osztály munkáját segítve számos projektben vettem részt, amelyek közvetlenül kapcsolódtak a munkaerőpiachoz és a munkavállalókhöz. Az itt szerzett tapasztalataim is megerősítették, hogy a munkaerőpiaci trendek és a kontrolling szorosan összefüggnek, és a hatékony kontrolling rendkívül fontos a vállalatok számára ahhoz, hogy sikeresen alkalmazkodjanak a változó munkaerőpiachoz. A WHC cégcsoport továbbra is dinamikus fejlődik, ezáltal a kontrolling metódusok is folyamatosan változnak. A nemrég kinevezett gazdasági vezető új szemléletet hozott a céghez, amely nagyobb szabadságot enged a minél fejlettebb és adaptívabb kontrolling kialakításához. Ez remek táptalajként szolgált újító céllal megkezdett folyamatok létrehozásához. Örömmel szolgál, hogy ezen folyamatok részese lehetek. Továbbá az aktív részvételem előrevetíti, hogy ebben a szakdolgozatban nemcsak kapcsolatokat kívánok feltárni, hanem gyakorlati példák és elemzések segítségével bemutatni, hogyan befolyásolják a munkaerőpiaci trendek a kontrolling gyakorlatát és hogyan segíthet a kontrolling a vállalatoknak alkalmazkodni ezekhez a trendekhez.

1.2 West Hungary Consulting bemutatása

A WHC cégcsoport Magyarország egyik vezető HR-szolgáltatója, amelynek története egészen 1990-ig nyúlik vissza. Tóth Zoltán, a WHC alapítója és társtulajdonosa ekkor kezdett el dolgozni a Hübner és Schröder Gazdasági Tanácsadó Kft-nél, amelyben fokozatosan egyre nagyobb részesedést szerzett. 7 évvel később Ő vált az egyedüli tulajdonossá, és átnevezte a vállalatot West Hungary Consulting Kft-nek. A fő tevékenység ekkor még bérszámfejtés és könyvelés volt. Mára már négy magyar nemzetiségű tulajdonostársa van Zoltánnak. Berta Péter (életkor 42) és Göltl Viktor (életkor 47) korábban csatlakozott. Péter 2010 óta a WHC Kft. ügyvezetője és társtulajdonosa. Viktor 20 éve jártas a HR világában és 8 éve Péterhez hasonlóan Ő is társtulajdonos és ügyvezető lett a cégen belül. A 2021-es évben szintén tulajdonostárs lett Gyarmati Szilvia (életkor 41) a kölcsönzési üzletág vezetője és Szakály Balázs (életkor 42) a bérszámfejtési üzletág vezetője. Minden tulajdonos rendelkezik kellő felsőfokú végzettséggel a pozíciójuk betöltéséhez, emellett hatalmas szakmai tapasztalatukkal is segítik a vállalat működését. Kiemelendő, hogy mind a négyen teljesítményösztönző módon jutottak tulajdonhoz, hiszen Zoltán felajánlotta nekik azt a lehetőséget, hogy teljesítményüktől adódóan kedvezményesen vásárolhatnak maguknak tulajdoni részt a cégből.

2. Módszertan

A szakdolgozatom elkészítése során a szisztematikus szakirodalmi áttekintés módszerét használtam. A szisztematikus szakirodalmi áttekintés egy adott kutatási kérdés, vagy témakör, vagy tématerület szempontjából releváns összes rendelkezésre álló kutatás beazonosításának, értékelésének és értelmezésének eszköze. Azon munkákat, melyeket a szakirodalmi áttekintés során felhasználunk elsődleges tanulmányoknak tekintjük, míg szakirodalmi áttekintés pedig másodlagos tanulmányok egyik fajtája. (Kitchenham, 2004)

A szisztematikus áttekintések több szempontból is különböznek a hagyományos narratív áttekintésektől. A narratív áttekintések leíró jellegükből adódóan nem tartalmaznak szisztematikus irodalomkutatást, és ezen okból gyakran a tanulmányok egy részhalmazára összpontosítanak egy adott területen, amelyet főként az információk rendelkezésre állása alapján választanak ki. Így a narratív áttekintések, bár informatívak, gyakran tartalmazhatnak egyfajta szelekciós torzítást., sőt mi több, időnként zavaróak is lehetnek, különösen, ha a hasonló tanulmányok eredményei és következtetései eltérnek egymástól. (Uman, 2011)

Szisztematikus szakirodalmi áttekintések számtalan különféle szándékkal készülhetnek, mindazonáltal az alábbiak a leggyakoribb célok:

- Egy kezeléssel vagy technológiával kapcsolatos meglévő bizonyítékok összefoglalása, például egy meghatározott kezelés előnyeire és korlátaira vonatkozó empirikus bizonyítékok összefoglalása.
- A jelenleg fellelhető kutatások hiányosságainak azonosítása további kutatási területek feltárása érdekében.
- Keret/háttér biztosítása, amely segítséget nyújt az új kutatások megfelelő pozicionálásához. (Kitchenham, 2004)

„A szisztematikus szakirodalmi áttekintésnek magában kell foglalnia a következőket:

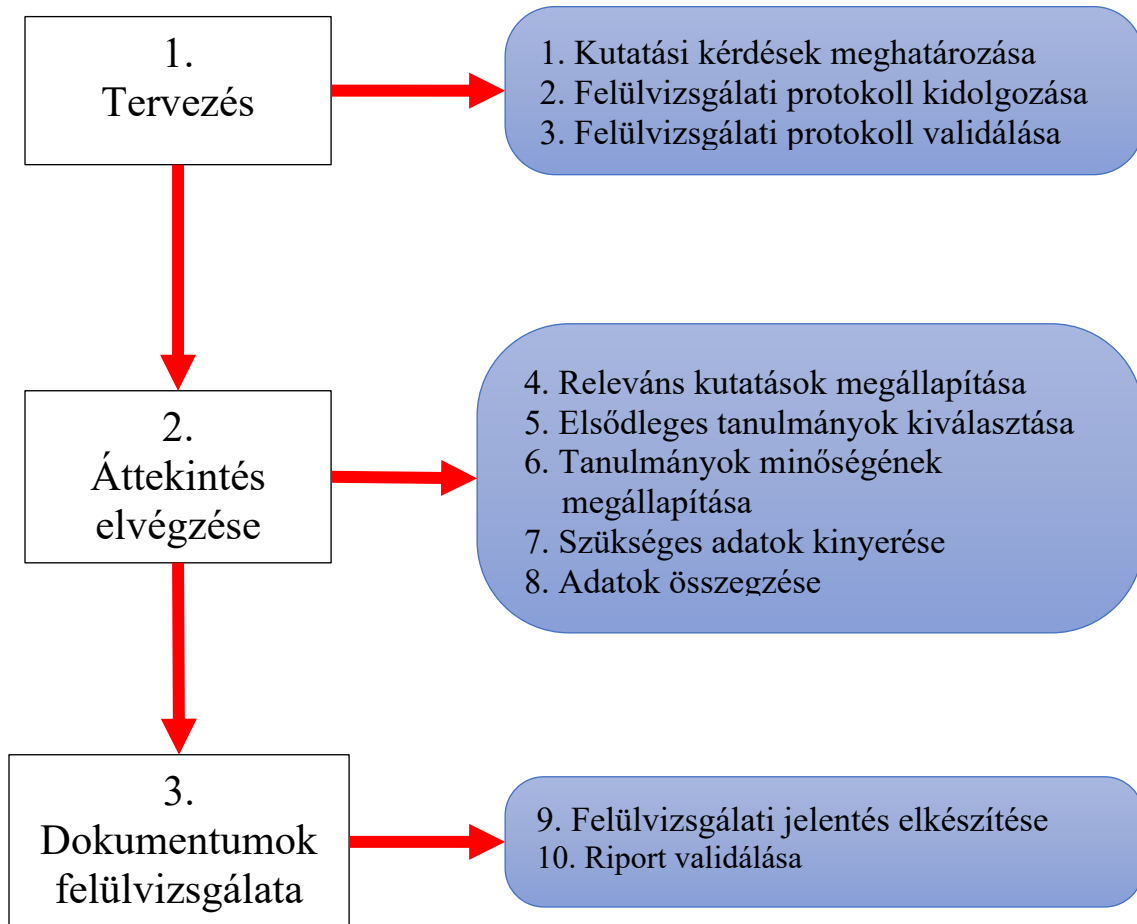
- *egyértelműen meghatározott kritériumok a szükséges és nem szükséges publikációk kiválasztására,*
- *egyértelműen kialakított stratégia a releváns szakirodalmak felkutatására,*
- *a felkutatott szakirodalmak szisztematikus kódolása és elemzése,*
- *a kvalitatív és kvantitatív kutatások eredményeinek szintézise”* (Horváth, 2021, pp. 31-32)

A szisztematikus szakirodalmi áttekintés több különálló tevékenységet foglal magában, amelyek alapján a munkafolyamat 3 fő fázisát lehet elkülöníteni:

1. Tervezés

2. Áttekintés elvégzése
3. Dokumentumok felülvizsgálata (Brereton et al., 2007)

1. ábra Szisztematikus szakirodalmi áttekintés folyamata



Forrás: Brereton et al. (2007) és Horváth (2021) alapján saját szerkesztés

3. Munkaerőpiaci trendek elemzése

3.1 A munka fogalma

Mielőtt belekezdenék a munkaerőpiaci trendek ismertetésébe, fontos hogy tisztázzunk néhány, a témához szorosan kapcsolódó alapfogalmat. A munka jelen van az emberiség életében szinte azóta, hogy elkezdtünk két lábon járni. Azonban nehéz egy általános definíciót találni a munkára, mivel különböző korok eltérő uralkodó gondolkodásmódjai mind különféleképpen határozták meg a munka fogalmát. Gerando de Antonia 1880-ban megjelenő művében a következőképpen határozta meg a munka fogalmát: *„Mit nevezünk munkának? Erőnk és tehetségeink felhasználását, okszerű alkalmazását, oly eredmény létrehozására, mely embertársaink és saját magunk javára válik.Minden társadalmi élet a munkán alapszik. A munka által hódítjuk meg a nyersanyagot, mely mindenünnen körülvesz, s alakítjuk át különféle szükségjeink kielégítésére. A munka visz előbbre a szellemi fejlődés, a haladás útján. A munka az általános, közös adó, mellyel mindnyájan: gazdagok, szegények, műveltek, műveletlenek, tudósok, tudatlanok, eszesek és gyámoltalanok, egyaránt tartozunk, még pedig tehetségeinkhez képest, azon társadalomnak, melynek mindent köszönhetünk.”* (Gerando, 1880, pp. 1-2)

A 19. században jelentős változások történtek, főként Karl Marxnak és Friedrich Engelsnek köszönhetően. Habár az általuk írt kommunista kiáltvány már 1848-ban megjelent, popkulturális hatását csak később, a Párizsi kommün után fejtette ki. Ismertségének tetőpontját az 1950-es évek jelentették. A marxizmus követői azt vallják, hogy a munkát meg kell szervezni, és a munka a munkás erejét és dicsőségét testesíti meg. Szerintük értéket csak a fizikai munka állít elő, ezáltal a társadalom gazdagsága nekik köszönhető. (Dabasi-Halász, 2018)

Később a kapitalista gondolkodók a munkaerőpiacon megjelenő munkát tartották jelentéssel bíró munkának, azonban ezen definíció sem tekinthető teljesnek, (Dabasi-Halász, 2018) ugyanis a munkát nehéz meghatározni, mivel a határai nem világosak. Egy tevékenység egyik esetben munkának, másik esetben szabadidős tevékenységnek tekinthető. Ez alapján arra a konklúzióra juthatunk, hogy a nem az elvégzett tevékenység a fontos, hanem a tevékenység következménye és a fennálló feltételrendszer. (Genis – Wallis, 2005; Szóts-Kováts, 2013).

Gazdasági megközelítésben a legelterjedtebb munkafogalom a következő: *„olyan tevékenység, amiért az egyén pénzügyi ellentételezést kap a megélhetése érdekében”* (Brief – Nord, 1990). Azonban a gazdasági szemléletű meghatározásokat is több szempontból is hibásnak, szűk látókörűnek lehet tekinteni:

1. Nem veszi figyelembe a nem anyagi haszonszerzés érdekében végzett tevékenységeket. Ezek lehetnek:
 - a. Szürke- vagy feketegazdaságban végzett munka
 - b. Háztartási munka
 - c. Önkéntes munka (Noon – Blyton, 1997; Genis – Wallis, 2005; Szóts-Kováts, 2013)
2. Leszűkíti a fogalmat a külső motivációból végzett munkára, ezáltal ignorálja a belső motivációból végzett munkát. Ez ellentmond azon fejlett országokban történt felméréseknek, amelyek szerint a munkavállalók 65-95 százaléka akkor is tovább dolgozna, ha vagyona lehetővé tenné, hogy munka nélkül is jól éljen. (Morse – Weiss, 1955; Vecchio, 1980; MOW International Research Team, 1987)

Rosso és társai (2010) a munkához alapvetően három eltérő viszonyulási módot különböztettek meg: állásként, karrierként vagy hivatásként interpretáljuk a munkánkat. Azt, hogy hogyan értelmezzük a munkánkat nagyban befolyásolják bizonyos mechanizmusok. Ezeknek hét kategóriáját azonosíthatjuk:

- hitelesség,
- hatásosság,
- önbecsülés,
- cél,
- hovatartozás,
- transzcendencia, és
- kulturális és interperszonális jelentésadás. (Rosso et al, 2010)

A fentebb említett mechanizmusok azon pszichológia folyamatokra fókuszálnak, amelyeken keresztül a munka értelmet nyer, és ezáltal szükségletet elégít ki. Itt párhuzamot vonhatunk a klasszikus Maslow piramissal (3.1 ábra), hiszen azoknál, akik a munkát hivatásnak, vagy karriernek tekintik, a munka nem csak a pénzszerzés eszközét jelenti, hanem egy életforma kiteljesedését. Ez megfeleltethető a piramis csúcsán álló önmegvalósítás szükségletével.

2. ábra Klasszikus Maslow-piramis



Forrás: Nemzeti Népegészségügyi Központ

Ezek alapján a munka kibővített fogalma a következő: „A munka külsődleges vagy belső cél érdekében, célracionálisan szervezett és annak alárendelt tevékenység, amely a tágan értelmezett emberi szükségletek kielégítésére irányul. Függetlenül annak ellentételezésétől, jogi társadalmi kereteitől.” (Dabasi-Halász, 2018, p. 2)

3.2 Munkaerőpiaci alapfogalmak

3.2.1 Az emberi tőke

A munkaerőpiac bemutatását célszerű az emberi tőke definiálásával kezdeni. Az emberi tőke a nagy gazdasági világválság és a II. világháború után, az 1950-es években került nemzetközileg a figyelem központjába. Ekkor – a hidegháború okozta nemzetközi versengés miatt is – egyértelművé vált, hogy a munkaerőpiac fejlettsége, a munkaerő összetétele, az oktatási rendszer, a munkaerő ára, és az érdekképviseleti szervek jelentősége nagyba meghatározza egy gazdaság teljesítőképességét, ezáltal a nemzetközi versenyképességét is. (Tóthné Sikora, 2004) Samuelson szerint az emberi tőke "tanulmányokba való idő- és pénzbefektetés, az a hasznos és értékes tudásállomány, amelyet az oktatás vagy képzés során halmoznak fel."

Schultz elméleteit az „Investment in Human Capital” című, 1971-ben megjelent könyvében hozta nyilvánosságra. Makroökonómiai szinten foglalkozott az emberi tőkébe történő beruházásokkal, amely nagyban hozzájárult az emberi tőke alapú növekedési modellek fejlesztéséhez. Munkáiban kiemelte, hogy az emberit tőke egy hosszú távon megtérülő, költséges beruházáshoz hasonlítható folyamat eredményeként jön létre. Továbbá bizonyította,

hogyan az emberi tőke ugyanúgy mérhető, mint a fizikai tőke. (Maticsákné L. M, 2016) Szerinte az emberi tőke a tőke egyik megjelenési formája. "Emberi, mivel az ember részévé válik, és tőke, mert jövőbeli szükséglet-kielégítés vagy kereset - vagy mindkettő forrása." (Schultz, 1983, p. 178)

Az előző gondolatokból kiindulva a definíció a következő: „A tőke egyik megjelenési formája, az egyén és a szervezeti tulajdon része, az ember részévé vált tudásállomány, képességpotenciál amellyel javakat tud előállítani, működtetése fejlesztése költséges a társadalom a szervezet és az egyén részéről is befektetést igényel.” (Dabasi-Halász, 2018, p. 4)

1. táblázat Az emberi és a fizikai tőke hasonlóságai és különbségei

Hasonlóságok	Különbségek
Mindkettő a piacgazdaság része.	Az emberi tőke emberi jellegű, ezáltal a tőke egy része a generációváltás során elvész.
Alanyai piaci szereplők.	Az ember önálló szabad akarattal bíró személy, amely cselekvéseit, teljesítményét tudja szabályozni.
Értéküket a piaci viszonyok alapján lehet meghatározni.	Az emberi tőke értéke használat során nem csökken, hanem a tapasztalatszerzés következtében nő.
Áruk a piaci kereslet és kínálat viszonyait tükrözik. Tartalmazzák az előállítás költségeit.	Az emberi tőke újratermelése fogyasztás során történik (pl. étkezés), a fizikai tőke azonban termelés során keletkezik.
Tulajdonosuk a piaci logika alapján működteti.	Az emberi tőke beruházások esetén a rövid, közép- és hosszútávú beruházások között éles határvonal van. A fizikai szükségletekre (pl. folyadék-bevitel) és a munkaerő hosszú távú szolgáltatásaira fókuszáló beruházások között lényeges különbségek vannak.
Működtetésük során a döntések a beruházás megtérüléséhez, költség-haszon mutatókhoz igazodnak.	Az emberi tőkeberuházási ciklusok a fizikai tőkénél hosszabbak.
	Az emberi tőke sajátos elavulási szabályokkal rendelkezik. Az amortizáció függ a várható élettartamtól, illetve, ha nem használják, akkor elértéktelenedik.

	Az emberi tőke a folyamatos beruházást igényel, amelynek célja az elavulás megakadályozása.
	Felhasználásának nemcsak gazdasági, műszaki, jogi és piaci, hanem társadalmi feltételei is vannak.

Forrás: Maticsákné L. M., (2016) 1.1.13 alapján saját szerkesztés

Fritz Machlup (1982) szerint emberi tőke akkor keletkezik, amikor a beruházásokat az emberek szellemi és fizikai felkészültségének átalakítására fordítják, azzal céllal, hogy az egyéneket képessé tegyék:

- több vagy jobb áru, szolgáltatás nyújtására,
- magasabb pénzjövedelmek szerzésére,
- jövedelmük értelmesebb elköltésére,
- az életből több öröm szerzésére.

Az emberi tőkébe eszközölt beruházások nemcsak a termelési kapacitás növelését, hanem a keresőképesség növekedését és jövedelmük az életminőségük növelésére való elköltését is jelenti. Ebben a gondolatmenetben különbséget kell tenni termelőképeség és keresőképesség között. Az egyének számára a keresőképesség, a társadalom számára a termelőképeség élvez prioritást. ((Machlup 1982, p. 220–221)

3.2.2 A munkaerőpiac

Ahogy a nevében is szerepel, a munkaerőpiac is a közgazdasági értelemben vett piacok egyik fajtája, tehát biztosan jelen lesz a kereslet és a kínálat is. Azonban ahogy az emberi tőke hasonlóságai mellett több dologban is különbözik a fizikai tőkétől, úgy a munkaerőpiac is rendelkezik bizonyos ismérvekkel, sajátosságokkal. (László, 2021)

Általánosságban kimondhatjuk, hogy a munkaerőpiac a munkaerő mint termelési tényező közgazdasági értelemben vett piaca, ahol az eladók (a munkavállalók, vagyis munkások, alkalmazottak, foglalkoztatottak) és a vevők (a munkaadók vagy más kifejezéssel munkáltatók) között a munkaerő cseréje zajlik. Tehát a munkaerőpiac a munkaerő adásvételével kapcsolatos viszonyok összessége. (Csehné, 2011; Frey, 2011)

Ehrenburg és Smith (2003) megközelítése szerint: „Az a piac, amely a dolgozókat allokálja a munkahelyek között, és a foglalkoztatási döntéseket összehangolja: a munkaerőpiac.” Valamint „a munkaerőpiac az a mechanizmus, amelynek révén a munkavállalók és az állások egymásra találhatnak.

A munkaerőpiac folyamatosan átalakul, és alkalmazkodik a társadalmi normákhoz. A klasszikus jóléti államokban kialakuló ipari társadalom foglalkoztatási jellemzői a következők:

- *„az emberek többsége nagy szervezetben, ipari üzemben, gyárban dolgozik;*
- *főként alkalmazottként végzi feladatait;*
- *hosszú időt töltenek el ugyanabban a foglalkozásban, ugyanannál a cégnél – karrierjeiket a cégen belüli előrelépésekkel futják be;*
- *8 órás, teljes munkaidőben, vagy „hivatali munkarendben”, vagy „műszakban” dolgoznak;*
- *munkájukért bért és béren felüli, de bérjellegű fizetést kapnak;*
- *fizetésük alapján fizetik közterheiket;*
- *a munkavégzés feltételeit, a bérezés mértékét a polgári, szerződéses jog részét képező – egyéni és kollektív – munkajogi szerződések rögzítik, ám a munkajog, mintegy a szerződésben részt vevő gyengébb fél oldalán, számos védelmet biztosít a munkavállaló számára (pl. munkaidő, szabadság, minimálbér, munka- és balesetvédelem stb.);*
- *a személyes bérből, fizetésből fizetett közteherviselés szolgál jóléti ellátásuk, szociális biztonságuk alapjául (különösen az olyan „konzervatív” „bismarcki” jóléti rendszerekben, amelyekben a társadalombiztosítás a szociális ellátások domináns szervezete, intézménye);*
- *az ipari társadalom munkavállalójának szociális jogai, a munka révén elérhető előnyei nem kizárólag a fizetéshez és a közteherviseléshez kötődő ellátási jogosultságaihoz kötődnek, hanem ahhoz, hogy például a nagyüzemi munkáskollektívához és a szakszervezethez tartozik, s így a közös követelések és kollektív érdekérvényesítési alkuk teljesítéséből is származhatnak előnyei.” (Csoba, 2011 p. 30)*

Az elmúlt évtizedekben kialakult és az ipari társadalmakra jellemző munkaerőpiacot felváltó posztindusztriális munkaerőpiac a következő tulajdonságokkal bír:

- *„Az emberek többsége a szolgáltatási szektorra jellemző kicsi, legfeljebb közepes méretű szervezetben dolgozik, és ez a kis szervezet gyakran a nagy szervezet „bedolgozója”, beszállítója, alvállalkozója.*
- *A dolgozók nem kizárólag alkalmazottként, hanem gyakran kisvállalkozóként, tulajdonosként, önfoglalkoztatóként, a beszállító alvállalkozójaként szerepelnek.*

- Gyakran váltanak foglalkozást, munkahelyet, alkalmazási formát, sőt gyakran váltanak lakhelyet, olykor országhatárokon túl is, a karrierük alapja a „jobb helyre való kerülés” és az „egész életen át tartó tanulás” („life long learning”).
- Egyre jellemzőbb, hogy atipikus, rugalmas munkarendben dolgoznak, ami olykor 8 óránál rövidebb, olykor, „kampányidőszakban” a 8 órát jelentősen meghaladó, éjszakába nyúló, bizonytalan és kiszámíthatatlan munkarendet is jelent. A ledolgozott munkaórák száma csökken, ami gyakran, időarányosan a jövedelmek csökkenését is jelenti.
- A munkájukért sokféle formában – bérként, megbízási díjként, számla ellenében szolgáltatási díjként, üzleti haszonként, osztalékként stb. – kapják meg jövedelmüket.
- A sokféle jövedelem után sokféle formában kell fizetni a közterheket – az adófizetés „optimalizálása”, a legális és illegális adóelkerülések lehetőségei jelentősen befolyásolják az egyéni munkavállalási stratégiákat is és a munkaadói stratégiákat is.
- Bár a jóléti rendszerek továbbra is az élők munkát terhelő elvonásokra építik működésüket, és „úgy tesznek”, mintha fenntartható lenne működésük az élők munkát terhelő elvonásokra alapozva – ám a foglalkoztatás csökkenése és a jövedelemszerkezet változása miatt csökkenő bevételeikből csak romló színvonalon képesek funkcióikat ellátni. Ennek ellensúlyozására a szociális biztonság alapjául egyre növekvő arányban az „öngondoskodás”, a különféle önkéntes, egyéni formában megválasztott privát megtakarítások és piaci biztosítások szolgálnak.
- A szociális jogok egyre kevésbé a szakszervezetek és közös fellépések által kiküzdött munkavállalói jogok. Sokkal inkább az emberi és állampolgári alapokra helyezett, általános szociális jogok, részben pedig az együttműködésekre és megállapodásra épülő támogatásokhoz való hozzáférés lehetőségei.”

3.2.3 A munkaerőpiac alapvető tényezői

A munkaerőpiac alapvető tényezői a munkabér a munkaerő-kereslet és a munkaerő-kínálat.

A **munkabér** tulajdonképpen a munkaerő ára. Azonban a közteherviselésből adódó adózási kötelezettsége és az árszínvonal hatása következtében különböző bérfogalmakat kellett bevezetni. A **bruttó bér** a munkaszerződésben a munka ellenértékeként megállapított bér, amelyből még nem kerültek levonásra az adók és a járulékok. Ezzel szemben a **nettó bér** az a jövedelem, amelyet a munkavállaló ténylegesen fel tud használni az adók és járulékok levonása után. A **nominálbér** a bér pénzben kifejezett értéke, melyet főként a hazai devizában tüntetnek fel. A **reálbér** azt fejezi ki, hogy az adott árszínvonalon a nominálbérért mennyi termék vásárolható meg, és mennyi szolgáltatás vehető igénybe. (Dabasi-Halász, 2018)

A munkabérnek kiemelt szerepe van a piacon. Többek közt befolyásolja a vevők és az eladót lépéseit, illetve makro- és mikroökonómiai funkcióval is rendelkezik.

Makroökonómiai funkciói közé tartozik, hogy stabilálja az árszínvonalat, módosítja a piaci egyensúlyt és befolyásolja a munkaerő áramlását.

Mikroökonómiai funkcióinak tekinthető:

- ösztönzési funkció: befolyásolja a munkavállalók hozzáállását, magatartását
- megélhetési funkció: fogyasztási cikkek vásárlására és szolgáltatások igénybevételére lehet használni
- gazdálkodási funkció: a munkabér a vállalat számára egy költség, amit optimális szinten akar tartani, ennek érdekében hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia (Dabasi-Halász, 2018)

A munkaerő-kínálatot a háztartásokból vezetjük le, a lakosság azon része, aki tud, képes, és akar dolgozni, azaz a munkaerő-kínálaton a munkaképes korú lakosság aktív foglalkoztatott vagy aktív munkát kereső részét értjük.

Azt, hogy egy személy mikor lesz produktív korú a fejlett társadalmakban általában két dolog határozza meg: a munkaügyi jogszabályok és a tankötelezettség felső határa. A munkaképes kor felső határa gyakran megegyezik az öregségi nyugdíj korhatárával. A munkaképesség alsó korhatára jelenleg 16 év, a felső korhatár az International Labour Organization szerint 74, az EU meghatározása szerint 64 év.

A munkaerő-kínálatra Tímár (1981) szerint a következő tényezők vannak hatással:

- demográfiai folyamatok (természetes szaporulat, be- és kivándorlás, korfa)
- munkavállalási hajlandósága munkaképes népesség körében
- a gazdasági szempontból aktív populáció nagysága, összetétele
- munkaerőforrás összetétele

Magyarországon az elsőként említett tényező csökkentő hatással van a kínálatra. Ahogy a fejlett európai országokban, úgy hazánkban is fokozatosan csökken a népesség a természetes fogyás miatt. (Tóthné Sikora, 2002)

A munkaerő-kínálat után fontos definiálnunk a munkaerő-keresletet is. **A munkaerő-keresletet** úgy határozhatjuk meg, mint a munkáltatók által meghatározott időszak alatt, az adott bérszínvonalon szerződöttni kívánt munkavállalók összessége. (Sapsford and Tzannatos, 1993)

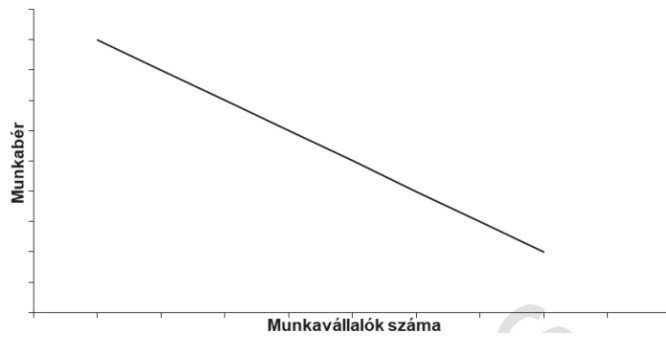
A munkaerő keresletet meghatározó tényezők főként a gazdaság fejlődését mutató tényezőkhez, illetve a szerkezeti változásaihoz a kapcsolódnak. Az alábbiakban bemutatok néhányat ezek közül:

- Demográfiai csere során felmerülő **pótlási szükséglet**. A demográfiai csere a munkaerőpiacra belépő és munkaerőpiacról kilépő népesség egymáshoz viszonyított aránya. Ha ceterus paribus a munkaerőpiacról kilépők száma meghaladja a belépők számát, akkor újabb munkaerőpiaci rétegek bevonására lesz szükség.
- Az is előfordulhat, hogy a **pótlási szükséglet kisebb, mint a kilépők száma**. Ez akkor lehetséges, ha a technikai fejlődés hatására a gazdasági szereplők bizonyos munkafolyamatokat megszüntetnek, vagy kiváltanak gépekkel, ezáltal növelve a munkanélküliséget. Ekkor a fiatal, belépésre készen álló munkavállalók egy része kiszorulhat a munkaerőpiacról.
- **Bővítő szükséglet** főként konjunktúra ciklusokban figyelhető meg, ugyanis gazdasági bővülés esetén nő a munkaerő iránti kereslet is nő. A bővítő szükséglet rendszerint a pótlási szükséglet felett jelenik meg, amely azt jelenti, hogy ilyenkor a munkaerő-kereslet egyenlő a bővítő és a pótlási szükséglet összegével.

Az általános elméletek szerint a vállalatok versenyző piacokon profitmaximalizálásra, a nonprofit szféra esetében pedig valamely, a teljesítményüket mutató mérőszám maximalizálására törekednek. Ennek érdekében a lehető legoptimálisabban kell a munka és tőkeállományával gazdálkodniuk, amely akkor érhető el, ha mindkét tényező esetén megegyezik a határkölttség a határtermék-bevételével. (Sapford and Tzannatos, 1993)

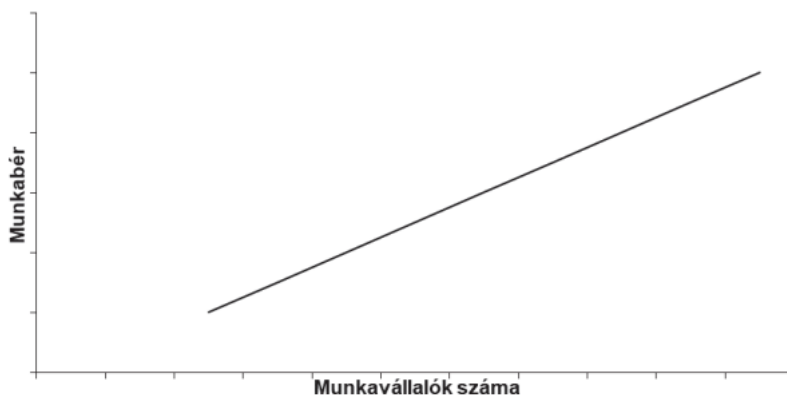
A munkaerőkínálatot és munkaerőkeresletet grafikusán is lehet ábrázolni. A munkaerő-keresleti görbe a vállalatok által támasztott munkaerő-keresletet mutatja a bérek függvényében. (3. ábra) A munkaerő-kínálati görbe pedig a munkaerő-keresletet mutatja a bérek függvényében. (4. ábra) A munkaerő-keresleti görbe negatív meredekségű, azaz, ha nő a bér, akkor csökken a munkaerő kereslete. A munkaerő-kínálat ezzel szemben pozitív meredekségű.

3. ábra Munkaerő-keresleti görbe



Forrás: Fényes-Mohácsi, 2019, p. 12

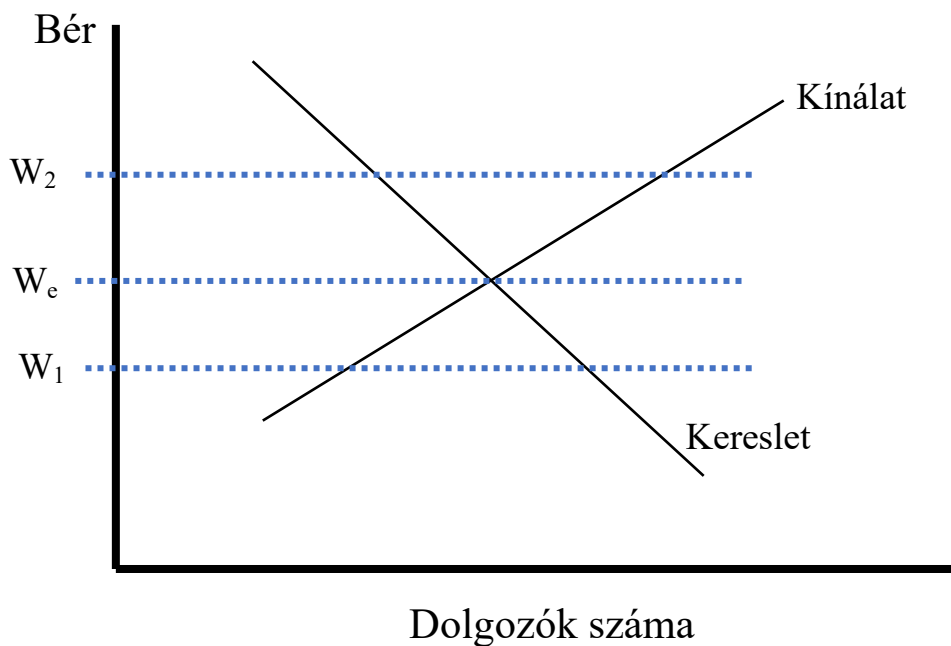
4. ábra Munkaerő- kínálati görbe



Forrás: Fényes-Mohácsi, 2019, p. 13

Munkaerőpiaci egyensúly alakul ki a munkaerő-kereslet és a munkaerő-kínálat találkozásakor. (5. ábra) Egyensúlyi bérszint mellett talál állást minden olyan munkavállaló, aki az egyensúlyi bérszinten (W_e) hajlandó elhelyezkedni, és minden munkáltató talál megfelelő munkaerőt. Ha a bér (W_2) nagyobb mint az egyensúlyi bérszint, akkor túlkínálat (munkanélküliség), ha kisebb (W_1), akkor pedig túlkereslet (munkaerőhiány) alakul ki.

5. ábra A munkaerőpiaci kereslet és kínálat együttes ábrázolása



Forrás: Ehrenberg-Smith, 2003, p. 63 alapján saját szerkesztés

3.2.5 Matching a munkaerőpiacon

A kereslet és kínálat a munkaerőpiacon csak akkor tud találkozni, ha a két oldal elvárásai összeegyeztethetőek egymással. Ehhez mindkét oldalon egy keresési folyamatot kell végrehajtani, mely három fő fázisból áll:

- **információ gyűjtése** a piacról, a benne rejlő lehetőségekről és elvárásokról
- **megszólítani és keresni** a potenciális személyeket vagy helyeket
- **rátalálni** arra a piaci szereplőre a másik oldalon, aki a legalkalmasabbnak tűnik arra, hogy megfeleljen az elvárásoknak (László, 2021)

Amennyiben a keresleti és kínálati oldal elvárásai egyáltalán nincsenek szikronban, akkor szükségessé válik egy **illeszkedési folyamat** is. A kínálatot és a keresletet úgy kell módosítani, korrigálni mindkét oldalon, hogy az megfelelően illeszkedjen a másik oldal elvárásaihoz.

A matching azt jelenti, hogy a munkaerőpiac két oldalának találkozása során össze kell illeszteni a két oldalt, és kölcsönös egyezést kell elérnünk. (Franz, 1994) Ezt nem lehet elérni passzív módon, mindkét oldalnak aktívan tenni kell a találkozáshoz. Ha ez nem történik meg, vagy nem lehetséges, akkor a kereslet és a kínálat nem fog találkozni, hiába léteznek párhuzamosan a piacon. (László, 2021)

A piaci egyensúly elméletben azt jelentené, hogy a kereslet és a kínálat tökéletesen illeszkedik, azonban ez csak pillanatnyi állapotként képzelhető el, mivel a keresleti és kínálati oldal is folyamatos mozgásban van. Emellett az illeszkedési folyamatnak is vannak határai:

- Munkáltató oldaláról: a költségviselő képesség és a megtérülés.
- Munkavállaló oldaláról: Képzettség, munkakultúra, megélhetés.

Általános igazság, hogy az **illeszkedés kényszere** minden esetben a gyengébb oldalra vonatkozik. Az erősebb oldal rákényszeríti az akaratát a gyengébbre, így kiharcolva, hogy az Ő elvárásai kerüljenek teljesítésre. Általában a munkáltató van fölényes helyzetben, ugyanis általában több személy jelentkezik egy állásra és munkáltató válogathat közülük. A munkavállalóknak pedig muszáj munkát találniuk megélhetésük érdekében. Ritkán az is előfordulhat, hogy bizonyos szakmákban alacsony a munkaerő-kínálat, ezért a munkavállalói oldal erőfölénybe kerül. (László, 2021)

Habár a legtöbben azt gondolnák, hogy a munkát kereső az eladó, és a munkáltató a vevő a munkaerőpiacon, azonban ez nem ennyire egyértelmű. A munkavállaló a munkáját szeretné minél magasabb összegben eladni, ennek érdekében alkalmazkodik a munkahely elvárásaihoz. Viszont a munkáltató is rendelkezik egy „termékkel” (ez a munkahely), amelyet a legjobb feltételekkel szeretne értékesíteni. Célja, hogy a pozíció betöltésére a legalkalmasabb személyt találja meg, ezért igazodnia kell a munkavállalók preferenciáihoz. (László, 2021)

3.2.5 A munkaerőpiac sajátosságai

Mint ahogy a korábbiakban már említettem, a munkaerőpiac a termelési tényezők piacának egy része, mindazonáltal a humán erőforrásból adódó sajátosságok miatt egy különleges piac.

3.2.5.1 Emberi jellemzőkből adódó sajátosságok

A munkaerőpiac fő szereplői az emberek, az Ő egyéni döntéseik határozzák meg a piacot. Ez azt vonja maga után, hogy az általános piaci függvények és gazdasági modellek racionalitás-meghatározó képessége csak korlátozottan érvényesül. Az alábbiakban bemutatom a legjelentősebb sajátosságokat:

1. Szubjektív döntések
2. Nem bér- és profitmaximalizáló stratégiák követése
3. Késleltetett reagálás

1. Szubjektív döntések

A munkavállalók és a munkáltatók, csakúgy, mint az összes piaci szereplő a saját céljaik elérése érdekében cselekednek. A munkaerőpiac sajátossága, hogy a szereplők érdeke sokkal összetettebb, mint a többi termelési tényezők piacán. A munkáltatói érdek vagy munkavállalói

érdek csak egy általános absztrakció, mivel személyenként és munkáltatónként más és más érdekek lehetnek szignifikánsak.

Munkavállalókat tekintve vannak, akiket a jövedelem vezérel, de olyanok is akiknek fontos a munka tartalma és a szakmai elismerések. Ebből is látszik, hogy az értékek meghatározása személyes, szubjektív és néhány személy esetén folyamatosan változó is lehet, azaz egy munkavállalói döntés meghozatala nem általános, hanem konkrét, személyes preferenciák alapján történik. (László, 2021)

Munkáltatókat tekintve lehet, hogy két vállalat ugyanolyan megnevezéssel és munkaköri leírással hirdet pozíciót, viszont az mögöttes munkáltatói érdekek különbözőek. Ebből adódóan ugyanazt a teljesítményt a két munkáltató máshogyan ítélné meg.

Egy adott szereplő döntését meghatározó tényezőket nagyon nehéz megismerni, azok változékonysága, differenciáltsága és szubjektív jellege miatt. Következésképpen nagyon nehéz előre jelezni a jövőbeni döntéseket, vagyis a munkaerőpiac jóval nehezebben előrejelezhető és tervezhető, mint a többi piac.

2. Nem bér- és profitmaximalizáló stratégiák követése

A gazdaságelméletek leegyszerűsítő természetéből adódóan kialakult az a vélekedés, hogy a munkaerőpiac is ugyanolyan, mint a többi piac és munkáltató csak a profit, a munkavállalót pedig csak a bér érdekli. Viszont ezek a sztereotípiák nem veszik figyelembe az előző pontban említett szubjektív döntésekből következő személyes és differenciált jelleget, azaz gyakorlatban nem elfogadhatóak.

A vállalatok a valóságban nem csak a profitmaximalizálás ideáját követik, ezt már a vállalatelméleti megközelítések is elfogadják. (Bedő-László-Szerb, 2006) A modern emberierőforrás-gazdálkodási koncepciók egyenesen kimondják, hogy a tulajdonosok érdeke nem érvényesíthető, ha az kizárólag személyes célokat követ és nem illeszti be célrendszerébe a munkavállalók lojalitását és megelégedettségét. Emiatt az emberierőforrás-menedzsment egyik alapvetése a következő: **profit termelése elégedett munkavállalókkal.** (László, 2021)

Fontos megvizsgálni az emberierőforrás-menedzsment két alapvető megközelítését, ugyanis ezek különböző megvilágításba helyezik a munkaadó és munkavállaló kapcsolatát.

Az első koncepció, a **Michigan-modell** a vállalat fenntartásában közvetlenül érdekeltek, a tulajdonosok és befektetők elvárásrendszerét tekinti meghatározónak. A második modell, a **Harvard-modell** kontextusba helyezi a gazdasági szervezetre hatást gyakorló tényezőket, és nagyszámú érdekeltet – többek között alkalmazottak, vevők, szakszervezetek, kormány,

beszállítók – von be befolyásoló tényezőként. A két modell jellemzőit az alábbi táblázatban foglaltam össze.

2. táblázat A Michigan- és Harvard-modell jellemzői

Michigan-modell	Harvard-modell
A vállalat fenntartásában közvetlenül érdekeltek, a tulajdonosok és befektetők elvárásrendszerét tekinti meghatározónak.	Kontextusba helyezi a gazdasági szervezetre hatást gyakorló tényezőket, és nagyszámú érdekeltet von be befolyásoló tényezőként.
Az üzleti stratégia, a fenntarthatóság, a megtérülés objektívebb szempontrendszerét várja el, amely általában könnyebben bevethető.	Olyan elemeket is számításba vesz, amelyek egyáltalán nem, vagy csak nehezen számszerűsíthetőek, és hatásukat rövid távon nem jelenik meg egyértelműen. (Karoliny-Poór, 2017)
Ez az általános megközelítés dominálja az emberierőforrás-menedzsmentet. (Dawkins, 2012)	A szervezeti stratégia fontos része az érdekeltekkel történő egyeztetés.
Kapcsolat a munkavállalókkal a kötelező minimum, a szükséges rossz.	Érdekeltek bevonása értékteremtő folyamatokba.
A munkavállalókkal történő tárgyalás, egyeztetés a befektetői érdekeket hátráltató tényező, amely nem képezi a stratégia szerves részét.	Partnerként kezeli a munkaadó az érdekelteket, ebből adódóan fontos és hangsúlyos szerepet tölt be a munkavállalók érdekeit képviselő szereplőkkel történő tárgyalás.
Fontos az esetlegesen fellépő problémák kezelése.	Az emberierőforrás-menedzsment leginkább háttérfunkciót tölt be, amelynek köszönhetően folyamatos lesz a kommunikáció.
Hangsúlyosabb a belső kommunikáció, amely a szakszervezetek és más érdekérvényesítő csoportok erejét igyekszik csökkenteni.	A szakszervezetek és az egyéb participációs érdekegyeztetési formák aktívan, tényleges befolyással vehetnek részt a vállalat jövőjének formálódásában.

Forrás: László, 2021 alapján saját szerkesztés

Az előzőekben kijelentettük, hogy a vállalatok nem csak profitmaximalizálásra törekednek. Ugyan másik dimenzióban, de ugyanez érvényes a munkavállalókra is: ők sem csak a keresetmaximalizálás célját követik. Alapvetően az egész munkaerőpiaci jövőt nagyban

meghatározó szakmaválasztás nagyrészt személyes, családi és környezeti tényezők alapján történik meg. Ekkor a keresetmaximalizálás szerepe még elhanyagolható. Később, a munkahelyválasztásnál már komolyabb szerep jut a bérmaximalizálásnak. Azonban szerepe itt sem kizárólagos, mert ugyanennyire fontos lehet a presztízs, az elhivatottság, a vállalati célokkal való azonosulás, a munka kötöttsége, a rugalmas munkaidő, a szabadidő és az, hogy mennyire családbarát az adott munkahely. Könnyen lehet, hogy egy stabil munkahely alacsonyabb bérezés mellett is vonzóbb lesz, mint magasabb fizetést ígérő, instabil munkahely. Ezek bár racionális döntéseknek tűnhetnek, azonban a döntést befolyásoló tényezők között sok, nem rövid távú bérmaximalizálást megtestesítő szempont található, mint például a munkakörülmények, a rugalmas munkaidő, a biztonság és az érvényesülés. Továbbá szinte lehetetlen az alternatívák racionális megítélése, nagyon jelentős szerepet játszanak a szubjektív várakozások. (László, 2021)

Összefoglalásként megállapíthatjuk, hogy a munkaerőpiaci szereplők szubjektív döntésekkel operáló gazdasági szervezetként vagy személyként viselkednek. Ez a tulajdonság megnehezíti a prognosztizálhatóságot.

3. Késleltetett reagálás

Az általános piacokon a szereplők megpróbálnak azonnal reagálni a változásokra, a munkaerőpiacon ezzel szemben gyakran előfordul, hogy egy, a piacon látható változás esetén a szereplők először kivárnak, és csak később, kényszerszerhelyzetben reagálnak.

Ha egy cég nehéz helyzetbe kerül, a profitmaximalizálás alapján csökkentenie kellene a létszámot, azonban a megtérülést mérlegelő vállalat kivár, és megtartja a munkaerőt. Ennek oka, hogy elbocsátás esetén nemcsak a munkavállalót, hanem a megszerzésükre és a képzésükre fordított tőkét is elvesztik. Ellenben, ha később-konjunktúra-ciklusba kerülnének, akkor a megtartott munkaerőt újra tudják aktivizálni. Ezt a módszert taktikai tartalékolásnak nevezzük, és gyakran használt eszköz a versenyszférában, hiszen a begyakorlott, de elbocsájtott munkavállalókat nehéz visszaszerezni, az új munkavállalók betanítása pedig költség és időigényes. (László, 2021)

A késleltetett reagálás megfigyelhető akkor is, ha egy cég nem számít tartós konjunktúrára, és nem növeli azonnal a létszámot a kereslet növekedésekor, hanem kivár vagy átmeneti megoldást alkalmaz (például kölcsönzött munkásokat foglalkoztat rövid távon). (László, 2021)

A munkavállalók sem reagálnak azonnal, ha új állást kell találniuk munkahelyük elvesztése után. Ha alacsonyabb jövedelmet vagy rosszabb munkakörülményeket biztosító állást talál, akkor azt egy ideig nem vállalja el, inkább kivár és jobb lehetőség után kutat. (László, 2021)

A kollektív szerződések szinte kötelezővé tették a késleltetett reagálást. A kollektív szerződés érvényességi ideje alatt nem módosítható egyik fél által sem. A tarifamegállapodások gyakran egy évre szólnak és rögzített munkaerő árakat eredményeznek. Ezen időszak alatt a munkaerőpiaci körülmények teljesen megváltozhatnak, de a munkabérek és a juttatási csomag egy ideig nem tudja követni a kereslet és a kínálat változását. (László, 2021)

3.2.5.2 A munkaerőpiac tökéletlensége

3.2.5.3 A munkaerőpiac szegmensei

3.3 Munkaerőpiaci trendek

A munkaerőpiaci trendek azok a hosszabb távú változások és irányok, amelyek meghatározzák, hogyan alakul a munkaerőpiac. Ezek a trendek kihatnak a munkaerő keresletére és kínálatára, valamint befolyásolják a foglalkoztatási és munkavállalási szokásokat. Példák a munkaerőpiaci trendekre közé tartozhatnak az automatizáció térhódítása, a digitális technológiák elterjedése, az öregedő munkaerő és a globalizáció hatásaival kapcsolatos változások. Emellett a rugalmas munkavégzés, a távoli munka és az új munkavállalói elvárások is fontos tényezők lehetnek a trendek között. Az innováció, a fenntarthatóság és az oktatási rendszerek átalakulása is befolyásolhatja a munkaerőpiac alakulását. A munkaerőpiaci trendek figyelemmel kísérése segíthet a vállalkozásoknak és munkavállalóknak alkalmazkodni a változó környezethez.

A következőkben bemutatom a legutolsó teljesen lezárult évre, azaz 2022-re évre vonatkozó munkaerőpiaci trendeket.

A globális kilátások a munkaerőpiacon jelentősen romlottak 2022 során. A Covid-19 válságból való kilábalás még nem teljesen történt meg, és kedvezőtlen hatásait még mindig érezni, főként az alacsony és közepes jövedelmű országokban. További probléma volt az ukrajnai konfliktus következményei, az éghajlatváltozás, és a humanitárius kihívások. A foglalkoztatási növekedés valószínűleg 2023-ban is lassult, és az előrejelzések szerint rövid távon nem éri el a járvány előtti szintet.

3.3.1 A megrekedt munkaerőpiaci fellendülés aláássa a társadalmi igazságosságot

A romló gazdasági kilátások a tisztesség munka hiányának problémáját is súlyosbítják. A globális problémák megteremtették a stagfláció feltételeit, így az 1970-es évek óta először fordulhat elő az, hogy a magas infláció alacsony növekedéssel, vagy gazdasági stagnálással párosul. (DESTATIS, 2022) Az ellátási láncokban bekövetkezett zavarok aszimmetrikus keresleti és kínálati sokkot okoztak, ez pedig számos országban munkaerőhiányhoz és áremelkedéshez vezetett. A magas élelmiszer és energiaárak csökkentették a fogyasztók

rendelkezésre álló jövedelmét, ami kihatott a keresletre, ezzel problémát okozva a legszegényebb országoknak, így azok nem tudták fenntartani az életszínvonalat. (ILO, 2023) Az inflációs nyomás miatt a központi bankok restriktívabb monetáris politikát alkalmaztak. Emiatt a kamatlábak emelkedtek, amit az ukrajnai konfliktus csak súlyosbított. Ezek együttesen pénzügyi instabilitás veszélyét vették fel az eladósodott országokban. Ez bizonytalanságot és a gazdasági beruházások visszatartását vonja maga után, amely a munkanélküliség és a szegénység növekedésével jár.

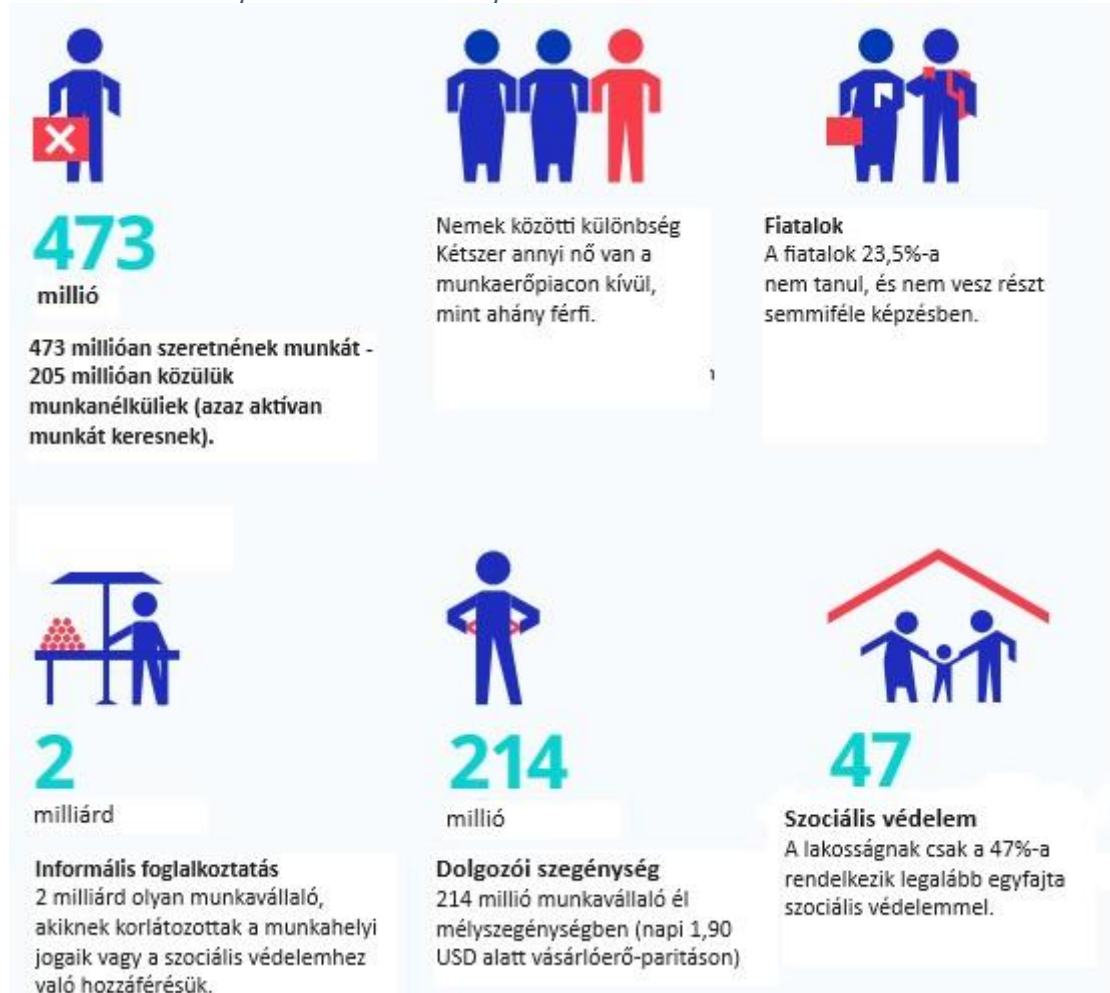
A tisztességes munka hiánya továbbra is hatalmas kihívást jelent. Világszerte közel 473 millió ember nem jut munkából származó jövedelemhez. Közülük 205 millió munkanélküli, további 268 millió ember pedig még a munkanélküliség általános követelményeinek sem felelt meg, de munkát szeretne. (3. ábra) A foglalkoztatottak közül nagyjából 2 milliárd személynek nem hivatalos munkája van, ami növeli annak valószínűségét, hogy munkahelyi jogokkal rendelkezzenek, és részt vegyenek szociális párbeszédekben. Ezenkívül 214 millió ember habár dolgozik, nem tud kitörni a mélyszegénységből, azaz vásárlóerő-paritáson számolva naponta kevesebb, mint 1,9 dollárból élnek. Ugyan 2022-ben a Világbank 2,15 dollárra módosította a mélyszegénység küszöbértékét, de az általam használt források ezt még nem tudták figyelembe venni publikációik során. A globális munkajövedelmet tekintve a munkavállalók alsó 50%-a az összes munkajövedelem mindössze 8%-át keresi meg. Ennek oka többek között a termelékenységben keresendő, ugyanis a fejlett országokban az egy munkavállalóra jutó GDP (Bruttó Hazai Termék) 18-szorosa az alacsony jövedelmű országokénak. A munkanélkülivé váló munkavállalóknak mindössze részesül valamiféle védelemben (ILO, 2021b). 2021-ben a világon 160 millió gyerek dolgozott gyerekmunkában, közülük legtöbben a mezőgazdaságban, Ezenkívül 28 millióan kényszermunkát végeznek, azaz összesen 188 millióan dolgoznak megszüntetendő munkaformákban. (ILO, 2022b)

A nők és a fiatalok nehezen boldogulnak a munkaerőpiacon, amelyet a legtöbb országban meglévő egyenlőtlenségekre lehet visszavezetni. A nők munkaerőpiaci részvételi aránya (LFPR) 2022-ben 47,4 százalék volt, míg a férfiaké 72,3%. A fiatalok (15-25 éves korig) nehézségekkel szembesülnek tisztességes munkahelyek megtartása és megszerzése során. A munkanélküliségi ráta körükben háromszor magasabb, mint a felnőtteknél. A fiatalok 23,5%-a nem vesz részt oktatásban vagy képzésben (NEET). (ILO, 2023)

A tisztességes munkához való hozzáférés javítása terén történtek előrelépések, de a változás nem elég gyors. A dolgozói szegénységben élők aránya 1991-es 35%-ról 2022-re 6,4%-ra csökkent, azonban az alacsony jövedelmű országokban nem történtek előrelépések, vagyis ezekben az országokban továbbra is nő a dolgozó szegények száma. A nemek közötti

különbség az LFPR-ban változatlan maradt az elmúlt három évtizedben. A fiatal férfiak körében a NEET ráta az elmúlt 17 évben nőtt, a fiatal nők körében pedig csökkent.

6. ábra Munkaerőpiaci és társadalmi problémák



Forrás: ILO, 2023 alapján saját szerkesztés

A COVID-19 válság súlyosbította a tisztességes munka hiányát. 2020-ban a teljes ledolgozott munkaidő 8,7%-kal csökkent 2019 negyedik negyedévéhez képest. A munkaórák és a jövedelmek csökkenése világszerte megtörtént, mindazonáltal a jövedelemtámogatási intézkedések egyenlőtlen biztosítása felerősítette az országok között meglévő vagyoni egyenlőtlenségeket. Az országokon belüli egyenlőtlenségek is nőttek, mert a alacsony vagy közepes képzettséget igénylő szakmákban dolgozók nagyobb munkahelyvesztéssel szembesültek, mint a magas végzettséget igénylő foglalkozásokban dolgozók. (ILO, 2022c)

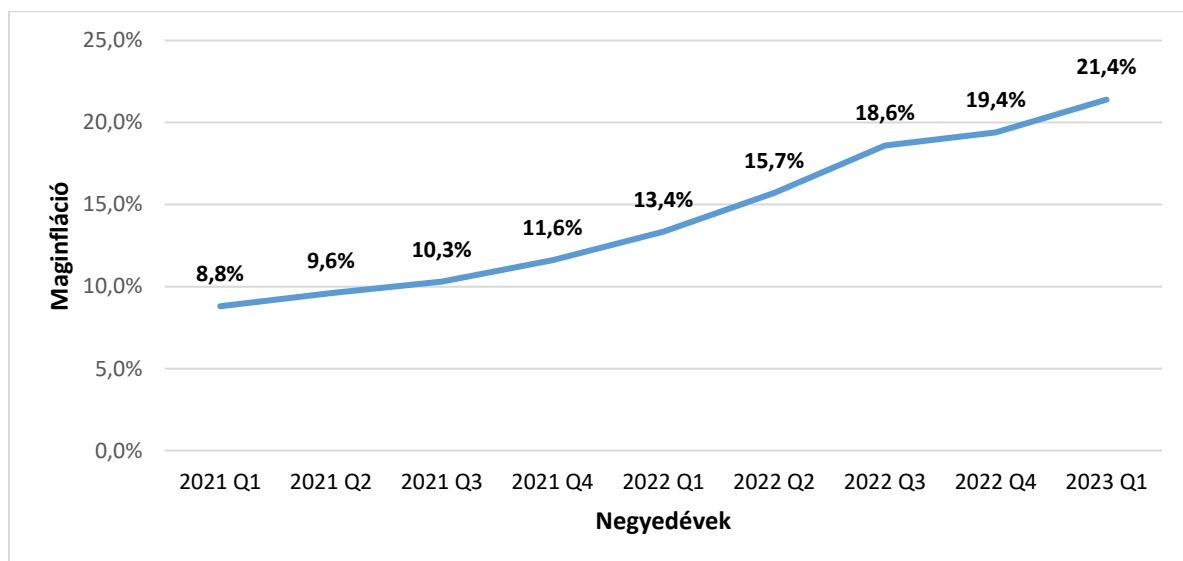
Az előrejelzések szerint a globális foglalkoztatás növekedése a 2022-es kiugró értéket követően nagymértékben vissza fog esni 2023-ban. Ez nagyban megnehezíti az alsó- és középjövedelmű országok számára, hogy a magas jövedelmű országokkal szemben 2021-ben

és 2022-ben kialakult lemaradásukat csökkentték. A globális munkanélküliség 2021-ben és 2022-ben megfigyelt csökkenése is megtorpan, sőt 2023-ra és 2024-re enyhe növekedést jósolnak. (ILO, 2023)

Kihívást jelentő makrogazdasági környezet

Az aszimmetrikus keresleti és kínálati sokkok együttesen megnövelték a maginflációs rátákat. (4. ábra) E problémák részben a világválság alatt megfigyelt nagymértékű fogyasztási kilengésekből erednek, amikor 2020-ban a kereslet a szolgáltatásoktól a (elektronikus) áruk felé tolódott el, hogy 2021 folyamán ismét a szolgáltatások felé forduljon, mivel a gazdaságok világszerte fokozatosan feloldották a munkahelyi és utazási korlátozásokat. A kínálati kiigazítások azonban nem történtek ugyanilyen gyorsan. Különösen az áruk iránti növekvő kereslet és a tengeri szállítási kapacitás egyidejű csökkenése vezetett jelentős zavarokhoz a globális ellátási láncokban.

7. ábra Negyedéves maginfláció mediánjának változása 2021 Q1-től 2023 Q1-ig (minden termék beleértve, kivéve élelmiszer és energia)



Forrás: Világbank Global Database of Inflation alapján saját szerkesztés

4. Kontrolling és pénzügyi tervezés

Néhány évtizede hazánkban a közgazdász-hallgatók nem használták tanulmányaik során azt a kifejezést, hogy kontrolling vagy vezetői számvitel. A kontrolling és vezetői számvitel a 80-as években jött használatba. A kontrolling szakmának két iskoláját tartjuk nyilván, az első a Smallenbachi gyökerekből kialakult német kontrolling iskola, a másik az angolszász vezetői

számviteli iskola, amely a racionális költséggazdálkodás követelményeinek felel meg, és módszertani jellegű.

Azonban a kontrolling, mint vezetési eszköz Hágen I. (2008) szerint az államháztartás kincstárnoki funkciójából fejlődött ki. Elsőként az 1300-as években alkalmazták Franciaországban és Angliában. Angol területeken a fejlődése gyorsabb volt, felhasználták direct-costing (közvetlen költségszámítás) és standard-costing (állandó költségszámítás) eljárásokra is.

Később is egyértelművé vált, hogy a szigetország mellett az Egyesült Államok is az európai gyakorlat előtt jár. J. Harris alkalmazta először, 1908-ban a fedezeti számítás alapösszefüggéseit a termékek minősítésére és azokhoz kötődő számításokra. A vállalatvezetési funkcióként jellemezhető kontrolling az USA-ban jött létre XX. század első felében. A kontrolling alkalmazásának kezdete, az 1931-ben alapított Controller's Institute of America intézményéhez kötődik, amely „management controll system”-nek nevezte a kontrollingot. (Hágen, 2008)

A modern management kontroll megalkotása Anthony R.N. nevéhez fűződik. Meghatározása szerint a menedzsment kontroll „az a folyamat, amelynek során a menedzserek a szervezet tagjait befolyásolják a szervezeti stratégia végrehajtása érdekében” (Anthony, 1989)

További jelentős fejlesztés volt Kaplan R.S – Norton D.P. (1999): Balanced Scorecard című munkája, amely gyakorlatilag a kiegyensúlyozott mutatószám rendszer modelljének kidolgozása volt. A modell négy nézőpont köré szerveződik: pénzügyi teljesítmény, a vevők, a működési folyamatok, valamint az innováció és tanulás. (Szabó, 2017)

4.1 A kontrolling fogalma

A kontrolling Horváth Péter (1997) megfogalmazása szerint a következő: „*A kontrolling-funkcionális szempontból- a vezetés alrendszere, amely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja, célja az, hogy fenntartsa a vezetéskoordináló, reagáló és adaptációs képességét, a vállalászási célok megvalósítása érdekében*”. A kontrolling tehát egy vállalatirányítási alrendszer, amely a következő vezetési funkciókat tölti be:

- vezetéskoordinálás
- stratégiai és operatív tervezés
- terv-tény adatok összevetése
- eltérések okainak kielemezése, leellenőrzése
- vezetői információs rendszer megfelelő működtetése
- negatív irányzatok megállítása és a megfelelő pályakorrekció megalapozása (Szabó, 1997)

A kontrolling egy nagyon összetett rendszer, ezért különböző szerzők többféleképpen definiálták.

Ladó L. 1991-ben publikált *Számvitel, adózás és vállalkozás* című könyvében a következőket fogalmazta meg: „A kontrolling tartalma röviden a nyereség management kifejezéssel jellemezhető, oly módon azonban, hogy a vagyon, a pénzügyi helyzet és a nyereség kapcsolata állandóan szem előtt van. Más módon kifejezve: a kontrolling feladata a vállalat egésze szempontjából fontos tevékenységek együttes, rendszerszemléletű operatív szemmel tartása és időszakonkénti értékelése.” Ezen definíció a kontrolling kétirányú természetét hangsúlyozta.

Spremann K. (1992) *Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen* című értekezésében a kontrollingra tevékenységi szintként tekint, definiálását a végrehajtott feladatok alapján végzi el. Szerinte a vezetés az eredményért felelős, a kontrolling az átláthatóságért, melyet információs, döntéstámogatási és koordinációs szolgáltatások révén biztosít. Hágen I. (2008) ezen gondolatot tovább erősíti és a kontrolling vezetésben betöltött menedzsment támogató szerepét emeli ki: „*a kontrolling a tervezési és beszámolási rendszer kialakítását és vezetői döntésekhez szükséges információkat hangolja össze.*”

A kontrollingmódszer filozófiáját a kontrolling szemléletmód kritériumainak megfelelő, együttes alkalmazása határozza meg. A kontrolling kritériumai, illetve alapvető tulajdonságai az alábbiak:

1. **Jövőorientáltság:** A kontrolling a múltban megszerzett információ elemzésével a jövőre összpontosít.
2. **Célorientáltság:** A kontrolling tevékenységének alapja, a vállalatok teljesítményének, a teljesítmény mérésének és kiértékelésének az alappillére. A vállalatoknak meg kell határozniuk operatív, taktikai és stratégiai célokat, majd folyamatosan követniük kell azok teljesülését, és szükség esetén módosítani, aktualizálni kell azokat.
3. **Szűk keresztmetszet:** A vállalatoknak fel kell ismerni azokat a gyenge láncszemeket, amelyek nagy terhelés esetén elsőként okozhatnak problémát termelésben vagy irányításban. Ezt követően tervet kell kidolgozniuk a problémák mérséklésére.
4. **Költségorientáltság:** „*Talán a legfontosabb kontrolling tulajdonság mind közül, tekintve, hogy a vállalatok többsége a költségtényezőkre fordítja a legnagyobb hangsúlyt, mivel az eredményességnek a költség vált a legfőbb tényezőjévé, és ez is mérhető a legkönnyebben. A költségeket mindig ott kell kimutatni, ahol azok ténylegesen felmerülnek. Ezek a költséghelyek: az értékteremtő folyamat azon legkisebb helyei, amelyek teljesítménye jól definiált inputok és outputok mellett még mérhető. A vállalatok a költségeket költségkategóriákba sorolják, s ezek mértékét tervezik,*

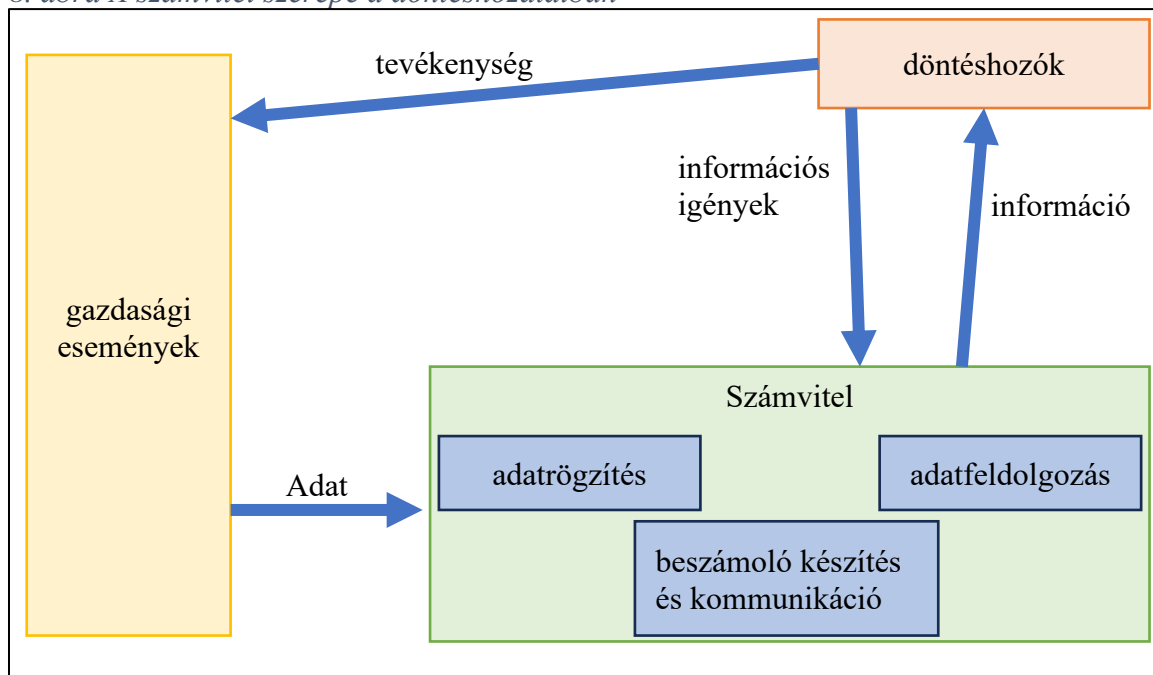
optimalizálják, s követik nyomon a költségkategóriák alakulását. Ez az iparági sajátosságból adódóan megjelenik egy adott vállalkozáson belül cégszinten és projektszinten is. A két költségorientált szemléletből adódó tervezés és folyamatkövetési tevékenység egy adott vállalkozáson belül egymásra épül.” (Szabó, 2017 p.19)

5. **Döntésorientáltság:** A vállalat aktuális helyzete a terv-tény eltérésének elemzésével mutatható be legjobban a vezetők számára. Egy szemléletes bemutató elősegíti a gyors és hatékony döntéshozatalt. (Szabó, 2017)

4.2 Vezetői és pénzügyi számvitel

A számvitelt szolgáltató tevékenységként tartjuk nyilván, amely kapcsolatot teremt a gazdasági események és a döntéshozók között. A számvitel a már megtörtént gazdasági eseményekre vonatkozó adatokat rögzíti a jövőbeni hasznosítás érdekében. Az adatok feldolgozása törekedni kell arra, hogy a vezetők hasznos információkhoz jussanak a számukra biztosított adatokból.

8. ábra A számvitel szerepe a döntéshozatalban



Forrás: Musinszki Z. (2013) p. 34. alapján saját szerkesztés

A vállalkozások versenyképessége nagyban függ az információs és döntési rendszerük hatékonyságától, amelynek feladata, hogy biztosítsa a releváns információk a megfelelő helyen és időben rendelkezésre állását. (Musinszki, 2013)

A számvitelnek két fajtáját különböztetjük meg: **vezetői és pénzügyi számvitelt**.

A **pénzügyi számvitel** az eszközökben és forrásokban bekövetkezett változásokkal, valamint az eredmény elszámolásával foglalkozik. A pénzügyi számvitel megtörtént gazdasági eseményeket rögzít, és bizonylatok alapján elkészített beszámolók segítségével megbízható,

valós összeképet mutasson a vállalkozásról a küldő információ-felhasználók számára. A pénzügyi számvitel szabályozása következtében:

- A vállalatoknak kötelező számviteli információt szolgáltatni magukról,
- A gazdasági szervezetek térben és időben összehasonlíthatóak lettek. (Musinszki, 2013)

A **vezetői számvitel** az angolszász management accounting-nak feleltethető meg. A vezetői számvitel fogalmát a következőképpen határozhatjuk meg: „A vezetői számvitel a gazdasági egységen belüli felhasználók, a különböző vezetési szintek információs igényeit kielégítő, döntéstámogató módszerek és eljárások összessége. Általánosan elfogadott nézet, hogy a vezetői számvitel támogató, információszolgáltató funkciójának középpontjában a költség áll.” (Musinszki, 2013 p. 35)

A vezetői számvitel négy leglényegesebb területe:

- Tervezés
- Termékek és szolgáltatások költségeinek meghatározása
- Teljesítmény értékelése és ellenőrzési funkciók
- Stratégiai költséggazdálkodás

A vezetői számvitel az információkat összegyűjti, feldolgozza, elemzi és riportokat készít. A pénzügyi számvitel múltira vonatkozó adatai mellett jövőre vonatkozó, becsült adatok felhasználásával segíti a vezetőket. A vezetői számvitel nemcsak felhasználja a pénzügyi számvitel által létrehozott információkat, hanem többletinformációhoz is juttatja a vállalati döntéshozókat. (Musinszki, 2013)

Az alábbiakban összefoglalom a pénzügyi és vezetői számvitel jellemzőit.

3. táblázat A pénzügyi és vezetői számvitel összehasonlítása

Szempont	Pénzügyi számvitel	Vezetői számvitel
Előállított információk címzettjei	piac szereplői	menedzsment, tulajdonosok
Az információ előállítás szabályozása	Számviteli törvény által	Vállalkozó szabályozza, nagy szabadságfok, rugalmas
Célkitűzés	Beszámolási kötelezettség teljesítésén kívül információ szolgáltatása befektetési, hitelezés döntésekhez	Vezetői döntéstámogatás a tevékenység tervezéséhez, ellenőrzéséhez, a teljesítmények méréséhez
Előállított információk jellege	Értékbeni adatok (Ft)	Értékbeni és mennyiségi (kevert) adatok

Az információ időorientáltsága	Múltbeli gazdasági eseményekre fókuszál	Múltbeli adatok mellett tervezett (jövőbeni) adatokat is használ. Valamint jelenre és jövőre állít elő információkat.
Információk terjedelme	A beszámoló a vállalkozás egészét mutatja be	Kisebb egységekre (szervezeti egységek, termékek), az értékteremtésre fókuszál
Az információ ellenőrzése	A számviteli törvényben meghatározott körben kötelező a könyvvizsgálat	A külső auditálás nem kötelező, a belső ellenőrzés vizsgálja az adatok valóságát
Az információ megbízhatósága	A számviteli törvény alapján előállított adatok megbízhatóak és valóságosak	Az infók a meghatározott követelményeknek megfelelően ésszerűek és relevánsak
A nyújtott információ pontossága	Alapvető követelmény a pontosság és ellenőrzöttség	A meghatározott követelményeknek itt is a viszonylagos pontosság a követelmény
Az információ előállításának módszere	A számvitel által alkalmazott, ismert módszerek, a kettős könyvvitel rendszerében	A követelményeknek megfelelően kiválasztott módszer, analitikákat használ
Reakciója	Megismer, tudomásul vesz	Változtatni kíván, intézkedéseket indukál
Minek az eszköze?	Az elszámolás eszköze	A vezetés eszköze
Gyakoriság	Évente	Jellemzően havonta, negyedévente
Vizsgált időtartam	Általában egy év	Ahogy az üzlet hatékony irányítása megköveteli

Az eredménykimutatás szerkezete	Számviteli törvény szerinti	Fedezeti jellegű
Adattípus	Mérleg Eredménykimutatás Cash-flow kimutatás Kiegészítő melléklet	Mérleg Eredménykimutatás Cash-flow kimutatás Környezeti információk Piaci, értékesítési információk Termelési információk Készletadatok Beszerzési információk Humánpolitikai információk stb.

Forrás: Boda-Szlávik, 2005, pp. 93-94 alapján saját szerkesztés

4.3 Tervezés

A tervezés jövőalakítást jelent, folyamata során célokat kell felállítanunk, azok eléréséhez különböző akciókat rendelni. Ezenkívül biztosítanunk kell azt a feltételrendszert, amit a feladatok elvégzéséhez szükséges. A tervezés során a feladatokat fel kell osztani a folyamatban részt vevő egységek között. A vállalat nagyságától függ, hogy ténylegesen kinek kell ellátni bizonyos feladatokat. Kisvállalatok esetén a vezetőség feladata a tervezés irányítása mellett a végrehajtás is. Közepes vállalatoknál önálló munkakörök jönnek létre a koordinálásra és a végrehajtásra. A nagyvállalatoknál külön szervezeti egységek felelnek a tervezési feladatok ellátásáért. (Musinszki, 2013)

A tervezés formája attól függ, hogy a részt vevő személyek milyen sorrendben végeznek el egyes feladatokat. Ezek alapján a tervezés formái a következők:

- felülről lefelé történő tervezés (top-down)
- alulról felfelé történő tervezés (bottom-up)
- ellenáramú tervezés

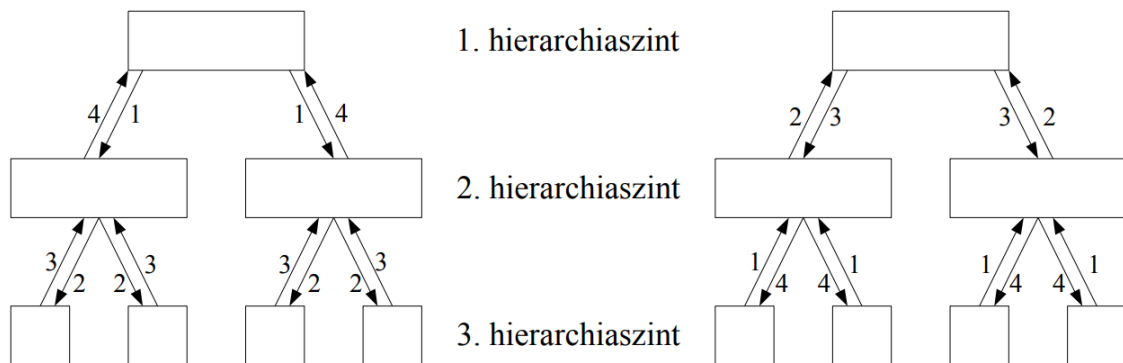
Top-down módszer alkalmazása során a vezetés meghatározza a legjelentősebb vállalati célokat, és a főbb keretszámokat, ezek alapján pedig az alsóbb szinteken elkészítik a saját részterveiket. (Musinszki, 2013)

A bottom-up módszer esetén a tervezési folyamat a szervezet alsóbb szintjein kezdődik, és a felsőbb szintek feladata a tervek összefűzése. A szervezeti célok és a vállalat egészére vonatkozó tervek csak a tervezés befejezésekor alakulnak ki.

Az ellenáramú tervezés az előzőekben említett két módszert kombinálja. A felülről induló folyamatban a felső vezetés meghatározza a főbb célokat és a jelentősebb keretszámokat, az alsóbb szinteken pedig ezekre tekintettel, de saját érdekeik alapján határozzák meg rész céljaikat. Ezután alsó és felső szintek tervalku keretében összehangolják a terveket.

9. ábra Az ellenáramú tervezés

Ellenáramlatú tervezés: kezdeményezés felülről



Ellenáramlatú tervezés: kezdeményezés alulról

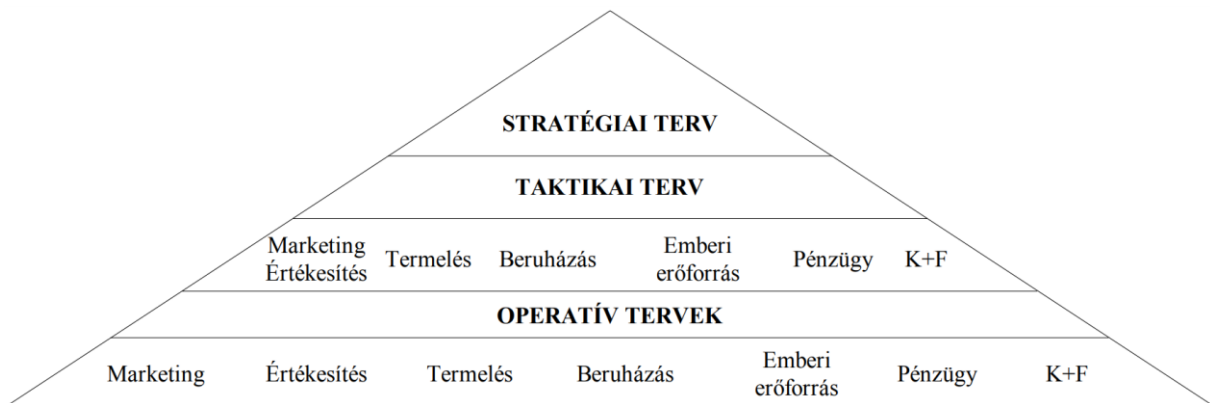
Forrás: Horváth, 2009, p. 65.

A tervezés időtávja alapján elkülöníthetünk:

- rövid távú (maximum 1 év)
- közép távú (2-5 év)
- hosszú távú (5 éven túli) tervezést.

Ezenkívül beszélhetünk stratégiai, operatív és taktikai tervezésről is. Ez a három csoport egy hierarchiát alkot, amelyben a magasabb szint alapjaiban meghatározza az alatta levő szinten a tervezési folyamatokat. (6.ábra) „A stratégiai tervezés során alapvető jelentőségűek a célok, hosszabb időre tervezik meg a szervezet fejlődésének meghatározó vonásait. A taktikai tervek elsősorban a célokhoz rendelnek konkrét feladatokat, erőforrásokat. Az operatív tervezés során általában a teljesítmények rövid távú tervezése folyik, amelynek során az adott erőforrásokból és a külső lehetőségekből indulnak ki. Operatív szinten tervezik meg az erőforrások optimális felhasználását, a gyártási és értékesítési tevékenység lépéseit.” (Musinszki, 2013, p. 8)

10. ábra A vállalati tervek rendszerének hierarchiája



Forrás: Hanyecz, 2011, p. 119.

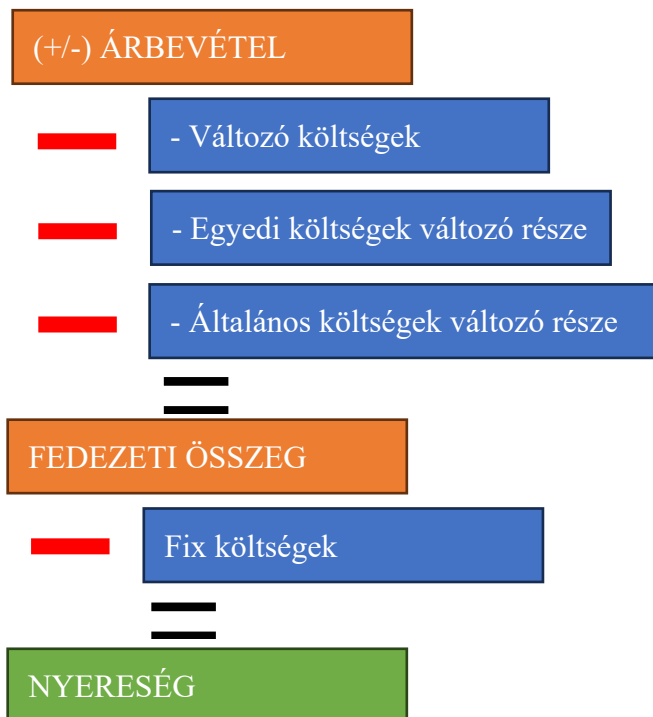
A tervezés főbb területei az alábbiak:

- teljesítménytervezés
- költségtervezés
- eredménytervezés
- pénzügyi tervezés.

A teljesítménytervezést általában a szervezetek teljesítményének éves tervezésénél alkalmazzák. A teljesítménytervezés alapja a termelési tényezők és a külső igények figyelembevételével meghatározott tervezett értékesítendő termékek mennyisége. Ha a tervezett mennyiségeket megszorozzuk a teljesítményegységek értékesítési árával, akkor megkapjuk a teljesítmények tervezett árbevételét. Fontos megjegyezni, hogy a teljesítmények egy része a szervezeten belül felhasználásra kerül (például alkatrészként beépül más termékbe), ezért az előállított termékek mennyisége eltérhet az értékesített termékek mennyiségétől. (Musinszki, 2013)

Az eredménytervezés során a teljesítmény- és költségtervekből kell kiindulni. Az árbevételből ki kell vonni a költségeket, és ezzel megkapjuk a vállalat tervezett eredményét. Ha a költségeket tervezés során szétbontottuk fix és változó költségekre, akkor az ÁKFN struktúra (7. ábra) alapján a nyereség mellett kiszámítható a vállalati szintű fedezet is. (Musinszki, 2013)

11. ábra Az ÁKFN struktúra

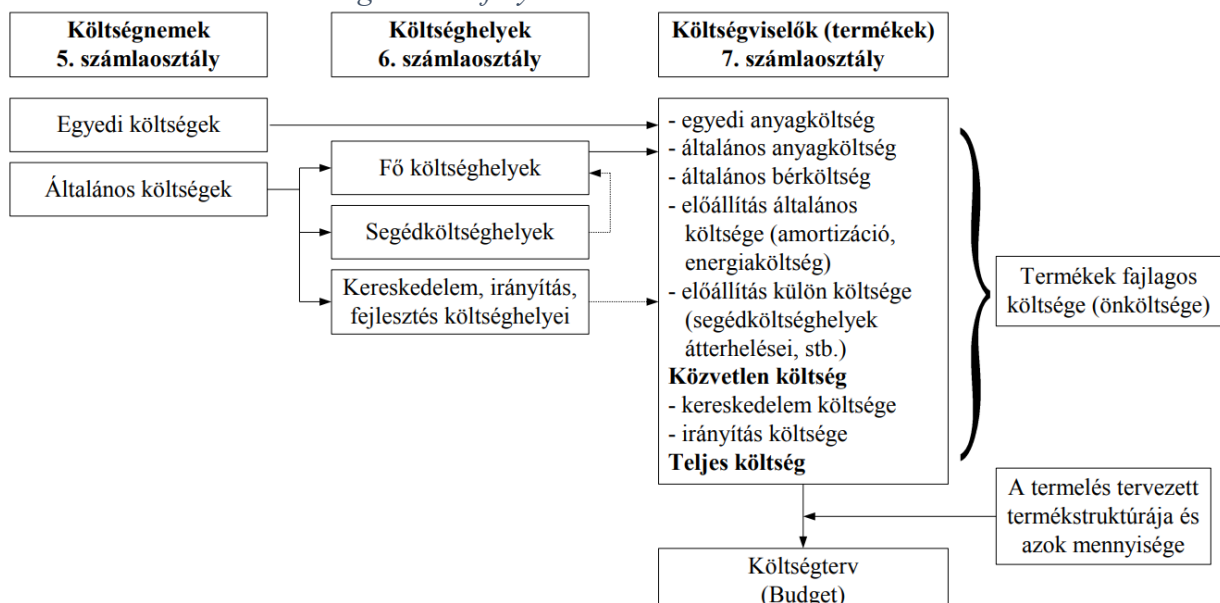


Forrás: saját szerkesztés

A **pénzügyi tervezés** folyamatának alapja a teljesítmény és költségterv. A teljesítményeket bevételekké, a költségeket kiadásokká kell konvertálni.

A klasszikus költségtervezés a költségneme, költséghelyek és költségviselők megtervezését jelenti. Első lépés a költséghelyek költségeinek megállapítása. A klasszikus költségtervezés folyamatát az alábbi ábra foglalja össze:

12. ábra A klasszikus költségtervezés folyamata

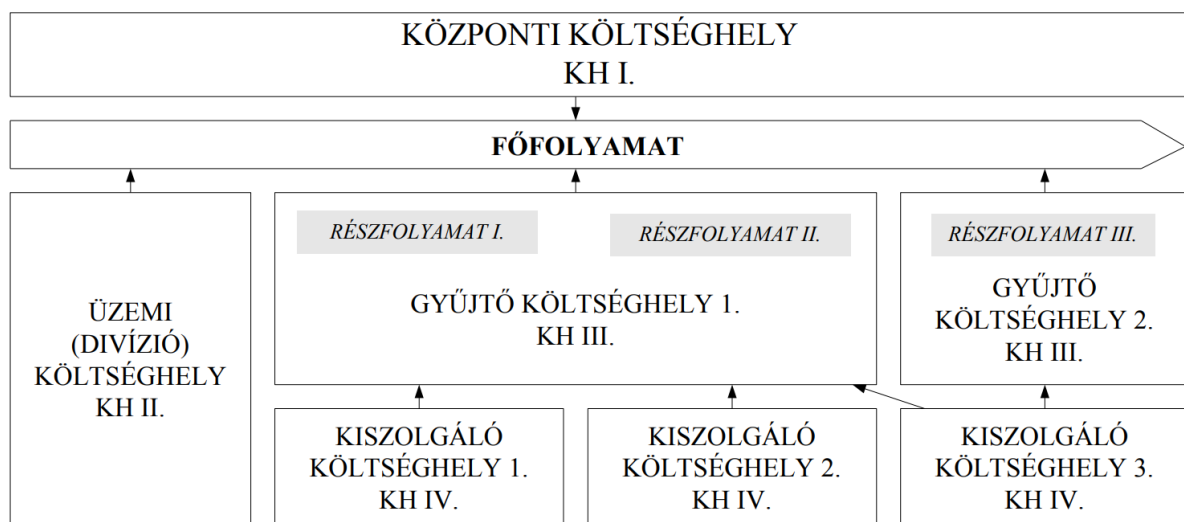


Forrás: Körmendi-Tóth, 2002, p. 38

A klasszikus költségtervezés alapján egy termék önköltsége meghatározható, ám ezen módszer nem nyújt választ olyan fontos kérdésekre, mint például a beszerzési, termelési és értékesítési folyamatok költségei. A folyamatköltség tervezés során számos lépést kell végrehajtani:

1. Definiálni kell a fő és részfolyamatokat, azok elemeit, kezdetét és végét.
2. Meg kell határozni a "gyűjtő" költséghelyeket alkotó részfolyamatokat és azok tevékenységeit.
3. Azokat a kiszolgáló költséghelyeket kell azonosítani, amelyek részt vesznek az adott részfolyamat kialakításában.
4. Létre kell hozni a főfolyamat költségeihez hozzájáruló irányítási és igazgatási költséghelyeket.
5. Meg kell tervezni a kiszolgáló költséghelyek költségeit, és meghatározni a költségek áttételezését.
6. Meg kell tervezni a gyűjtő költséghelyek költségeit a részfolyamatok és a kiszolgáló költséghelyekről áttételezett költségek alapján, és meghatározni a költségek áttételezését.
7. Meg kell határozni a főfolyamat költségét.
8. Azokat a főfolyamat közvetlen költségeit kell meghatározni.
9. Meg kell határozni a gyűjtő költséghelyekről áttételezett költségeket (Körmendi-Tóth, 2002)

13. ábra A folyamatköltség-tervezés struktúrája



Forrás: Körmendi-Tóth, 2002, p. 40.

4.4 Stratégiai és operatív kontrolling

Az idődimenzió szempontjából a kontrollingrendszer két részrendszerre tagolódik, amelyek egymással alá- és fölérendeltségi viszonyban állnak: a stratégiai kontrolling részrendszerre és az operatív kontrolling részrendszerre.

4. táblázat Stratégia és operatív kontrolling jellemzői

	Kontrolling típusok	
Kontrolling jellemzők	Stratégiai kontrolling	Operatív kontrolling
Orientáció	A szervezet és környezetének összekapcsolása	A szervezeti folyamatok gazdaságossága
Tervezési időhorizont	Hosszú távú (stratégiai) terv	Közép- és rövid távú (taktikai és operatív) terv
Dimenziók	Esélyek/kockázatok Erősségek/gyengeségek	Ráfordítás/hozam Költség/teljesítmény
Fontosabb célok	Sikerpotenciál, fennmaradás, tőkemegtérülés	Gazdaságosság, jövedelmezőség, likviditás

Forrás: Horváth, 2009, p. 188. alapján saját szerkesztés

A stratégiai kontrolling a jövőbeli lehetőségek, kockázatok és bizonytalanságok alapján épül fel. Az időhorizontja közép és hosszú távra terjed ki, és szerves részét képezi a szervezetek stratégiai irányítási rendszerének. A stratégiai kontrolling feladatai:

- A szervezeti célok kijelölése,
- A szervezet stratégiájának kialakítása,
- A stratégiai terv összeállítása,
- A stratégiai terv éves feladatokra való lebontása,
- A stratégiai terv végrehajtásának ellenőrzése,
- A döntés-előkészítő javaslatok összeállítása.

A stratégiai kontrolling eszköztárában olyan elemzések találhatók, mint a SWOT-elemzés, a PEST-elemzés, a Porter-féle öttényezős modell, a portfólióelemzés és a termékéletgörbe elemzése. (Musinszki, 2013)

SWOT-elemzés a következő tényezőket foglalja magában:

- Erősségek (Strengths)
- Gyengeségek (Weaknesses)
- Lehetőségek (Opportunities)
- Veszélyek (Threats)

Az erösségek és gyengeségek elemzése a szervezet belső jellemzőinek értékelését jelenti. A versenyelőnyök és versenyhátrányok olyan tényezők, amelyek a szervezet által befolyásolhatóak. A külső környezet vizsgálata során a szervezet lehetőségeit és veszélyeit tárják fel, azaz az olyan külső tényezőket, amelyekre nincs befolyásuk. (Musinszki, 2013)

14. ábra A SWOT-elemzés felépítése



Design // THEPITCH EDUCATION

Forrás: <https://thepitch.hu/swot-elemzes/>

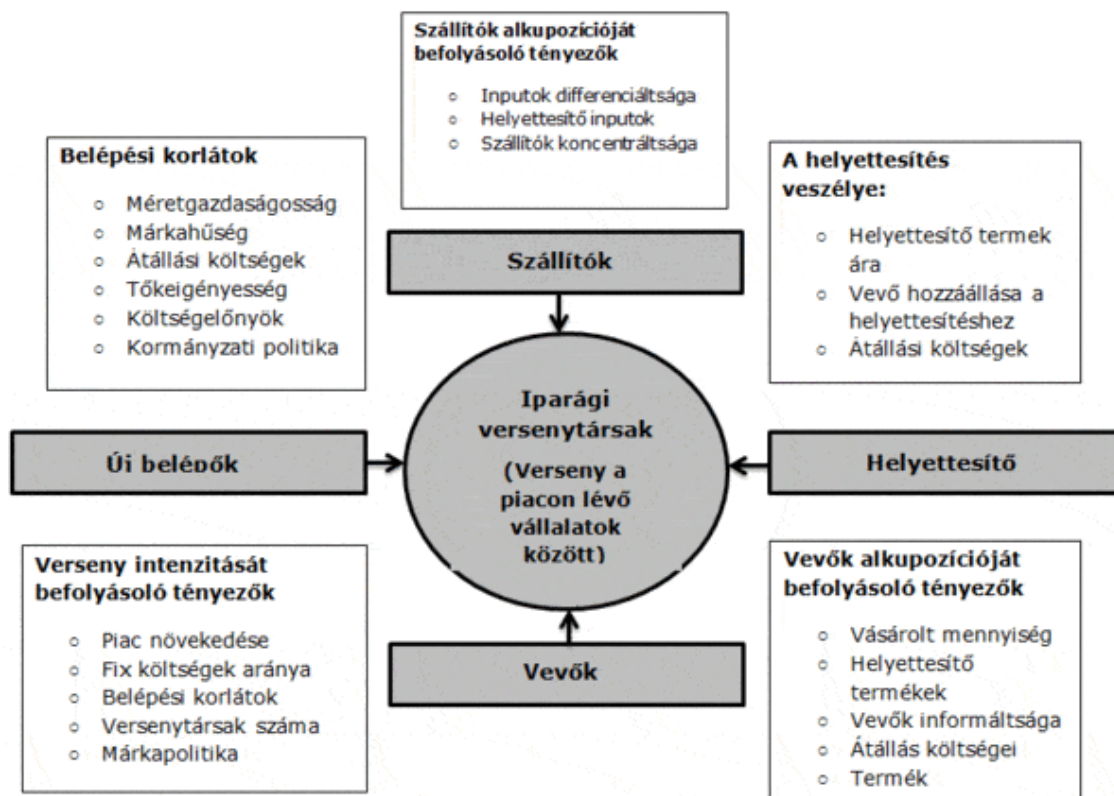
A PEST-elemzés, vagyis a politikai (Political), gazdasági (Economic), társadalmi (Social), technikai (Technical) tényezők vizsgálata segít a szervezet működésére hatást gyakorló makrogazdasági folyamatok és azok összefüggéseinek értékelésében.

A Porter-féle öttényezős modell alkalmas a mikro környezet elemzésére. Ezen keresztül a

vállalkozás képes megismerni és értékelni azokat az iparágban érvényesülő tényezőket, amelyek meghatározóak a vállalkozás versenyhelyzetére. Porter szerint az alábbi öt tényező együttesen befolyásolja az iparági versenyt:

- Az új versenytársak megjelenésének veszélye,
- A szállítók alkupozíciója,
- A vevők alkupozíciója,
- A helyettesítő termékekből adódó veszélyek,
- A már meglévő versenytársak közötti verseny. (Musinszki, 2013)

15. ábra Porter 5 erő modelljének felépítése



Forrás: <https://pappgab.com/porteri-5-ero-modell/>

A portfólióelemzés két szempont vagy szempontrendszer alapján értékeli a vállalkozás termékeit, termékcsoportjait (vagy akár stratégiai üzletági egységeit), majd az eredményeket egy mátrixban ábrázolja. Ezen elemzés egyik változata a Boston Consulting Group által kidolgozott **BCG-mátrix**, amely a termékeket a relatív piaci részesedés és a piaci növekedési ütem alapján értékeli. A modell mindkét kritériumhoz két értéket rendel - egy alacsony és egy magas fokozatot. Ennek alapján a termékeket egy 2x2-es mátrixba lehet elhelyezni. (Musinszki, 2013)

16. ábra A BCG mátrix felépítése és a szereplőinek bemutatása



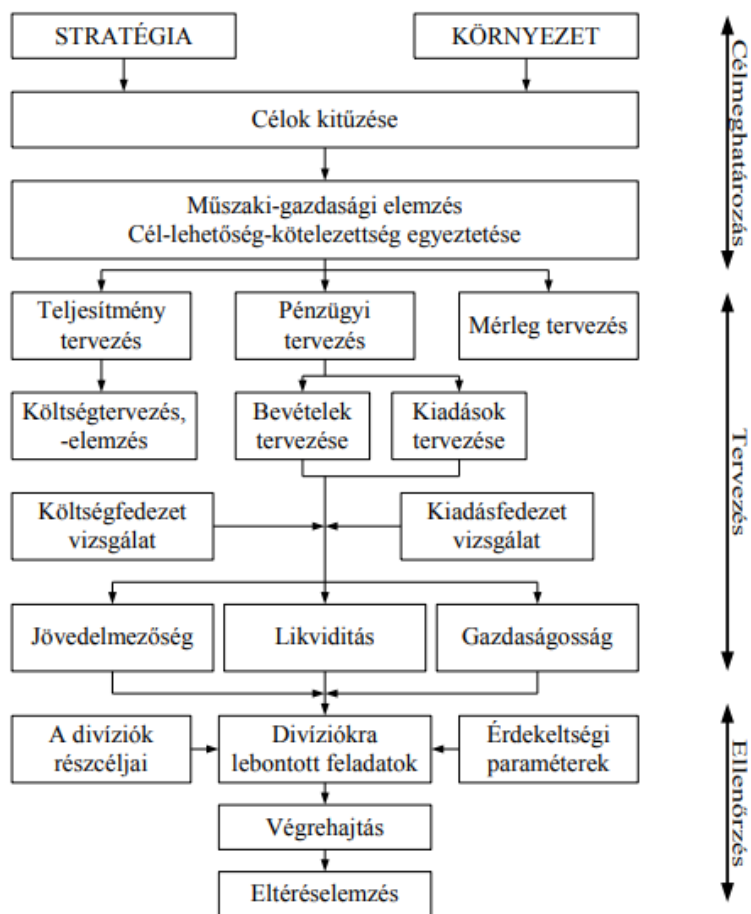
Forrás: <https://promanconsulting.hu/bcg-matrix/>

Az operatív kontrolling, meghatározott célok és rendelkezésre álló erőforrások melletti hatékony döntéshozatalt támogat. Fő feladata az eredményesség, likviditás és gazdaságosság tervezése, ellenőrzése és befolyásolása. Időhorizontja rövid távú, általában egy évig terjed.

Az operatív kontrolling szervesen illeszkedik a stratégiai kontrollingba. Az operatív kontrolling éves tervei tartalmazzák a stratégiai tervek éves feladatait. A stratégiai kontrolling felügyeli az operatív kontrolling tevékenységét és annak időszakos eredményességét. Így bár az idődimenzió különbözik, mind a stratégiai, mind az operatív kontrolling ugyanazon szemlélet és módszertan mentén működik. Mindkét esetben a tervezés, eltéréselemzés és információszolgáltatás funkciókat értelmezhetjük. (Musinszki, 2013)

A szervezet stratégiai céljai a küldetésből származnak. A stratégiai tervek részletezik azt, hogyan tervezik megvalósítani ezeket a célokat. A stratégiai terv éves szintű lebontása irányt szab az operatív tervezésnek, és nagyvonalú teljesítményelvárásokat és erőforrásokat rendel az egyes évekhez. Az operatív kontrolling ezek alapján készíti el az éves operatív tervet, amely különböző részletező szinteken foglalja össze a terveket. A részletes tervezés eszközei és módszerei attól függenek, hogy az operatív kontrolling mely területére összpontosítanak. (Musinszki, 2013)

17. ábra Az operatív controlling folyamata



Forrás: Körmendi-Tóth, 2002, p. 63.

5. Munkaerőpiaci trendek hatása a kontrollingra.

5.1 A WHC csoport riportolási rendszere

Ugyan a WHC csoport több céget foglal magába, de a cégek külön-külön készítenek beszámolókat, nincs konszolidáció. Emellett a vezetők külön vezetői beszámolókat kapnak, amely bizonyos szinten konszolidált adatokat tartalmaz. Fontos megjegyezni, hogy a részleges konszolidáció olyan logikai összefüggésekre épül, amelyek nem teljesen felelnek meg a számviteli előírásoknak, de támogatják a vezetői döntéshozatalt. Alapvetően a riportolási rendszer bemutatása során főként a döntéshozókat segítő számviteli beszámolókra fókuszáltam.

A WHC cégcsoport ERP rendszere a Prevero.

Mielőtt jobban bemutatnám a Prevero rendszert, kötelességemnek érzem, hogy írjak a kontrolling informatikai támogatásáról.

Az információs rendszerek főbb feladatai az információk gyűjtése, feldolgozása, és az információs szolgáltatás.

Az 1950-es években az információs rendszerek főleg a könyvelés terén működtek, és a rutin papírmunka csökkentésére irányultak. Az első információs rendszerek félautomata adatfeldolgozó gépekből álltak, és ebben az időszakban terjedt el az elektronikus adatfeldolgozás (Electronic Data Processing, EDP).

A 1960-as évekre a szervezetek vezetői már az információt már vezetéstámogató eszköznek tekintették. A 60-as és 70-es években kialakított vezetői információs rendszerek (Management Information System, MIS) gyakorlatilag információs gyárként működtek. Nagy mennyiségben és rutinszerűen állítottak elő riportokat különféle adatokból, beleértve a heti (vagy havi) termelési adatokat, havi pénzügyi információkat, számlaköveteléseket és tartozásokat. Az általános célú számítógépek segítették ezen feladatok ellátását. (Musinszki, 2013)

A 70-es években és az 80-as évek elején elterjedt megközelítés szerint az információ és az információs rendszer finomhangolt, speciális célokat szolgáló, testre szabott vezetői ellenőrzést tesz lehetővé a szervezet felett. Ebben az időszakban jelentek meg a döntéstámogató rendszerek (Decision Support System, DSS) és a felső vezetést támogató rendszerek (Executive Support System, ESS). Az elsődleges cél az volt, hogy felgyorsítsa és javítsa a különböző vezetési szintek döntéshozatali tevékenységét. (Musinszki, 2013)

Az 1980-as években alakultak ki a stratégiai információs rendszerek. Az információ a versenyelőny megőrzésének, és a hosszútávú siker megalapozásának kulcsává vált. Az informatikai támogatás nélkülözhetetlen a kontrolling gyors és hatékony működtetéséhez. A megfelelő kontrolling szoftvereknek támogatniuk kell:

- az információgyűjtést,

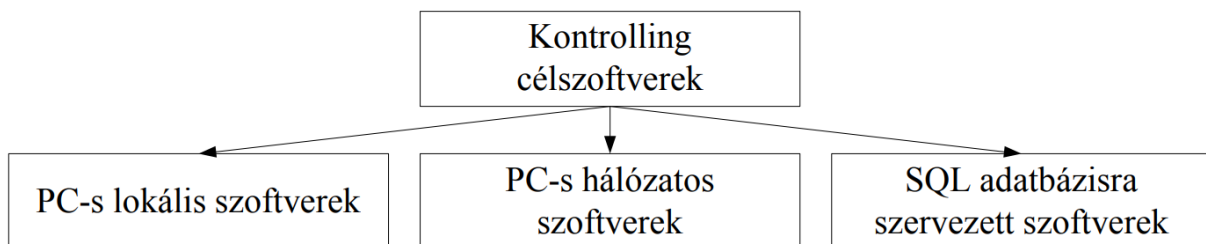
- információk feldolgozását,
- az információszolgáltatást, és
- a közvetlen információelérést.

Felhasználói oldalról nézve a jól felépített kontrolling támogató szoftverek ismérvei a következők:

- a programok kezelése egyszerű, felhasználóbarát
- a segítőképernyő és a kezelői kézikönyv mellett lehetőség van telefonos és internetes segítségnyújtásra is
- a program folyamatosan fejleszhető
- lehetőséget ad a paraméterezzhető, rugalmas lekérdezésekre, beszámolók készítésére, grafikus megjelenítésekre
- segít a tervezésben
- kompatibilis több operációs rendszerrel is (Musinszki, 2013)

A támogató szoftvereket két csoportba lehet sorolni: kontrollingcélszoftverek és integrált vállalatirányítási információs rendszerek (azaz ezek kontrolling modulja).

18. ábra A kontrollingszoftverek csoportosítása a fejlettség és teljesítmény alapján



Forrás: Musinszki, 2013, p. 25

„Az integrált vállalatirányítási információs rendszereket gyakran ERP rendszereknek (Enterprise Resource Planning – vállalati erőforrások tervezése) nevezik. Az integrált rendszerek moduláris felépítésűek, leképezik a vállalat mennyiségi és értékfolyamatait, lehetővé teszik az adatok együttes, integrált használatát a közös adatbázisból. Az integrált rendszerek kontrollingmoduljai a közös adatbázisra építenek. Az adat csak egyszer, a keletkezés helyén és időpontjában kerül rögzítésre, így a későbbiekben nincs szükség az adatok áttöltésére. A rendszer hátránya, hogy bevezetése időigényes, jelentős a hardverigénye, a hardver, a szoftver és a bevezetés költséges. A kontrollingcélszoftverek bevezetése gyorsabb és kevésbé költséges, mint az integrált rendszerek kontrollingmoduljainak adaptálása. A rendszer hátránya, hogy nincs közös adatbázis, az adatokat át kell tölteni, megnő az adathiba valószínűsége. A

bevezetési idő jelentős részét ennél fogva az adatkapcsolatok, az adatátvitel tervezése, szervezése, megvalósítása teszi ki.” (Musinszki, 2013, pp. 25-26)

A WHC csoport teljes ERP rendszere 4 alrendszerből áll: ERP, Andoc, Financials, FP&A (Prevero). Az ERP a számlázásban és számlajóváhagyásban segít, az Andoc a szerződések nyilvántartásában és a számlák digitalizálásában, az FP&A pedig a tervezésben és a riportingban. A Financials rendszerben történik a könyvelés. Ezek a rendszerek teljesen integráltak. **Tehát a prevero a WHC teljes ERP rendszerének kontrolling modulja.**

A Prevero-hoz való hozzáférés korlátozott, mindenki csak a számára szükséges, a saját felelősségi körébe tartozó adatokhoz fér hozzá.

Az alábbi riportok léteznek a prevero felületén:

19. ábra Prevero riportok

JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Havi riport											
PROJEKT STATISZTIKA RIPIORT						SALES RIPIORT					
DI/NYU/KI STATISZTIKA RIPIORT						KÖZVETÍTÉS RIPIORT					
ÁRBEVÉTEL/EREDMÉNY RIPIORT						DASHBOARD					
FEDEZET TERV-TÉNY RIPIORT						HETI JELENTÉS					
Egyéb riportok											
EREDMÉNY KIMUTATÁS RIPIORT						WHC Planning Start 2024					
PROJEKT CONTROLLING						ÁRFOLYAM (HUF)					

Forrás: belső levelezés

A riportok a havi zárás során lezárásra kerülnek, így a felületen havi bontásban láthatóak az adatok. A WHC esetében 5 fő üzletágat különböztethetünk meg: BLUE, WHITE, DINYUKI, REHAB és PAYROLL. A BLUE üzletág kékgalléros munkavállalók közvetítésével és kölcsönzésével foglalkozik, a WHITE, ahogy a neve is jelöli fehérgalléros munkavállalók közvetítésével és kölcsönzésével foglalkozik. A DINYUKI egy összetett ágazat, amely a diák-, nyugdíjas és kismama- szövetkezet dolgozóit tömöríti. REHAB ágba azokat a foglalkoztatottakat soroljuk, akiket rehabilitációs kezelés alatt foglalkoztatunk (tartósan betegek, azonban munkaképesek), és végül a PAYROLL üzletág alatt értjük a bérszámfejtésben dolgozókat. (Mészáros, 2022)

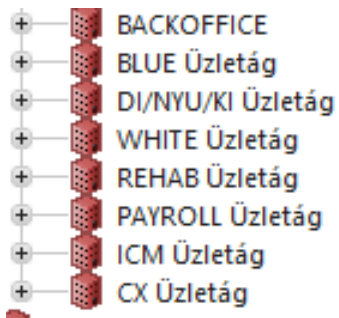
A PAYROLL üzletág két részre osztható: Humán és Outsourcing. A Humán részlegben történik a belsős dolgozók bérszámfejtése, az Outsourcing részlegben külsős cégeknek bérszámfejtnek. Minden üzletághoz hozzá van rendelve egy önelszámoló, ezek alapján csoportosítja az ERP rendszer a bevételeket és kiadásokat, és számítja ki az eredményt.

Az önelszámolók két részre oszlanak:

- FRONTOFFICE
- BACKOFFICE

A FRONTOFFICE a vállalat tevékenységéhez közvetlenül kapcsolódó személyeket jelöli, azaz azokat, akik a vevőkkel közvetlen kapcsolatba kerülnek. A BACKOFFICE supporting (támogató) jellegű szervezeteket tömöríti. (17.ábra)

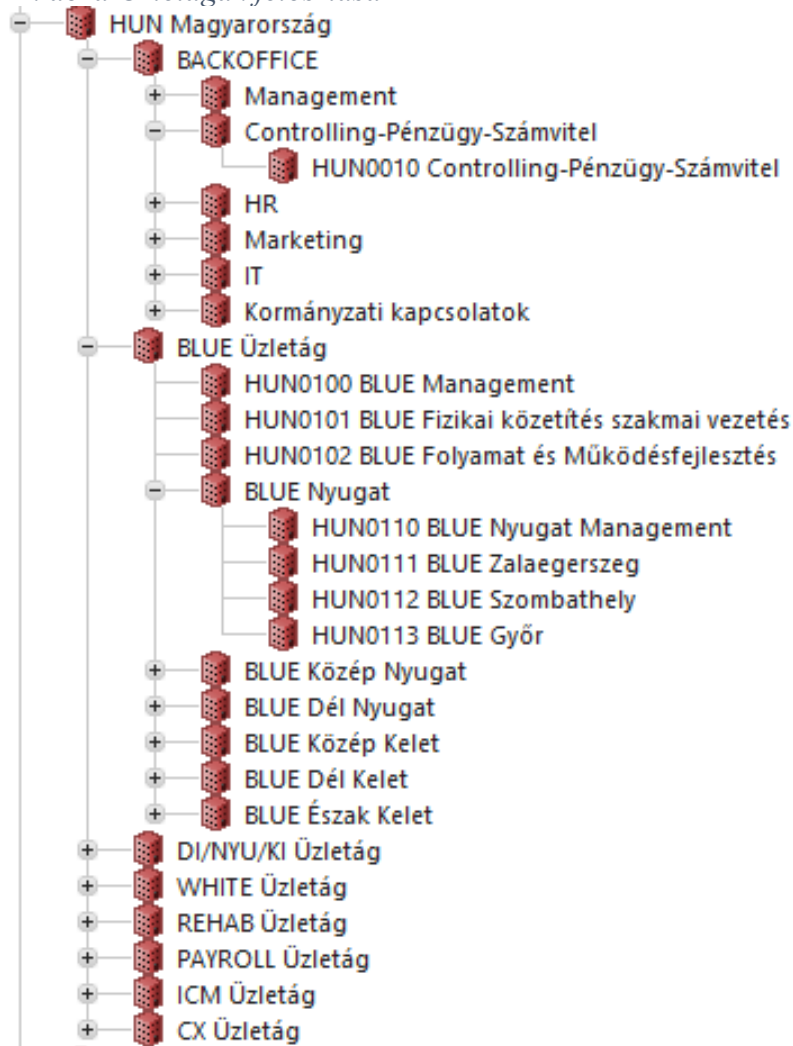
20. ábra BACKOFFICE és alatta a FRONTOFFICE részeit képező üzletágak



Forrás: belső felhasználású dokumentum

Az üzletágak további felosztásra kerülnek, minden irodának egyedi önelszámolója van.

21. ábra Üzletágak felosztása



Forrás: belső felhasználású dokumentum

Riportoknál nem csak irodákra, hanem projektekre is lehet szűrni, ennek érdekében minden projekt rendelkezik egy egyedi azonosítóval, amelyet a vállalatnál projektkódnak nevezünk. A projektkódok ügyfeleket jelölnek. Ezen adatok már könyvelés során felvitelre kerülnek.

5.2 Költséghatékonyság és költségkontroll

A vállalati Fedezeti struktúrában 3 szint szerint bonjuk fel a költségeket: FED1, FED2, FED2 és eredmény közötti felosztásra.

A FED1 a projektek eredményeit tartalmazza, így ebbe az árbevétel mínusz a projektekhez közvetlenül kapcsolódó költségek tartoznak. Továbbá ide kerültek beillesztésre a REHAB üzletághoz tartozó költségek is.

A FED2 magába foglalja az összes olyan költséget, amelyek az irodák és az üzletág működéséhez kapcsolódnak. Ide tartozik a bérleti díj, a trend kiépítéséhez szükséges marketingköltségek, üzletági menedzsmentek, a FRONTOFFICE autóinak költsége, a

FRONTOFFICE dolgozóinak bére. Az irodaköltségek között kell nyilvántartani a saját dolgozók bérét.

A FED2 és az eredmény közötti csoportba kell sorolni, az összes BACKOFFICE költséget. Ezek a HR költségek, az általános marketing költségek, és a gazdasági szervezet (pénzügy, kontrolling, számvitel) költségei. Mivel az eredmény előtt fel van osztva, ezért a BACKOFFICE önelszámolók egyenlegének 0-nak kell lennie.

22. ábra A céges fedezeti struktúra

▶ ÁRBEVÉTEL
▶ Egyéb bevételek
BEVÉTELEK ÖSSZESEN
▶ PROJEKT KÖLT SÉGEK
FEDEZET I.
▶ IRODA KÖLT SÉGEK
FEDEZET II.
▶ KÖZPONTI KÖLT SÉGEK
EREDMÉNY

Forrás: belső használatú dokumentum

23. ábra Árbevétel felosztása Prevero-ban

▼ ÁRBEVÉTEL	
▶ Bérszámfejtés tevékenység árbev.	
▶ Munkaerő közvetítés árbevétele	
▶ Egyéb HR szolgáltatás árbevétel	
▶ Munkaerő kölcsönzés árbevétele	
▶ Munkaerő kölcsönzés árbevétele (nettó)	
ebből munkásszállás továbbszámlázás	288900
ebből szállítás továbbszámlázás	288800
ebből átvételi díj	289100
ebből 3. országbeli besz.ktg.	289200
▶ Utólag adott engedmény	
▶ Diákmunka szolgáltatás árbevétele	
▶ Nyugdíjas szolgáltatás belföldi árbevétele	
▶ Kisgyermekes szolgáltatás árbevétele	
▶ Outsourcing szolgáltatás árbev.	
▶ Bérbeadás árbevétele	
▶ Egyéb árbevétel	
▶ Egyéb bevételek	
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	

Forrás: belső levelezés

24. ábra Projekt költségek felbontása

PROJEKT KÖLTSÉGEK
▶ Munkaruha ktg.
▶ Szállítás, rakodás, személyszállítás
▶ Bérleti díj
▶ Hirdetés, reklám
▶ Oktatás, továbbképzés
▶ Utazás, kiküldetés
▶ Foglalkozás egészségügyi szolg.
▶ Bérszámfejtés költsége
▶ Toborzás szolgáltatás
▶ Egyéb igénybe vett szolg.
▶ Hatósági díj, illeték, tagdíj, szakértői díj, egyéb
▶ Biztosítási díj
▶ Eladott, közvetített szolgált. értéke
▶ Személyi jell.ráf. - Kölcsönzött
▶ Személyi jell.ráf. - Diák
▶ Személyi jell.ráf. - Nyugdíjas
▶ Személyi jell.ráf. - Kisgyermekes
▶ Helyi adók, innov.jár., egyéb adók
▶ Üzletági elszámolások
FEDEZET I.

Forrás: Belső felhasználású dokumentum

25. ábra Irodaköltségek felbontása

- IRODA KÖLTSÉGEK
+ Energia ktg.
+ Üzemanyag ktg.
+ Nyomtatvány,irodaszer ktg.
+ Egyéb anyagköltsegek
+ Szállítás, rakodás, személyszállítás
+ Bérleti díj
+ Autó bérleti díj
+ Állóeszköz fenntartási, karbant. k.
+ Hirdetés, reklám
+ Oktatás, továbbképzés
+ Utazás, kiküldetés költségei
+ Telefon
+ Posta
+ Szakkönyv
+ Foglalkozás egészségügyi szolg.
+ Bérszámfejtés költsége
+ Diákunka ktg.
+ Egyéb igénybe vett szolg.
+ Hatósági díj, illeték, tagdíj, szakértői díj, egyéb
+ Biztosítási díj ktg.
+ Bank ktg.
+ Eladott, közvetített szolgáltat. értéke
+ Személyi jell. ráf. - Saját dolgozók
+ KIVA/TAO
+ Terv szerinti értékcsökkenés
+ Egyösszegben elszám. értékcs.
+ Káresemények, bírságok, kötbérek
+ Helyi adók, innov. jár. Egyéb adók
+ Egyéb (értékesített TE is benne van)
+ PÜ-i műveletek eredménye
+ Üzletági elszámolások
FEDEZET II.
+ KÖZPONTI KÖLTSÉGEK
EREDMÉNY

Forrás: belső felhasználású dokumentum

A továbbiakban egy zalaegerszegi irodához kapcsolódó valós projekten keresztül mutatom be a munkaerőpiaci trendek hatásait egy projekt eredményességére.

Minden esetben a kiindulópontunk a következő (az adatok ezer Forintban értendők):

26. ábra Kiinduló helyzet

	kiindulóhelyzet
ÁRBEVÉTEL	- 374 818 216,00
Egyéb bevételek	- 2 891 154,00
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	- 377 709 370,00
PROJEKT KÖLTSÉGEK	356 363 807,06
FEDEZET I.	- 21 345 562,94
IRODA KÖLTSÉGEK	3 200 000,00
FEDEZET II.	- 18 145 562,94
KÖZPONTI KÖLTSÉGEK	-
EREDMÉNY	- 18 145 562,94

Forrás: saját kalkuláció

A bevételeket a könnyebb összevezethetőség érdekében mínusz előjellel jelöltem. Továbbá a tisztább számítási eredmények érdekében figyelmen kívül hagytam a harmadik országbeli munkavállalók után járó bérjárulék-kedvezményeket. Ezenkívül szimulációm során még egy egyszerűsítéssel éltem. A magyar munkavállalók esetén nem számoltam munkásszállással, mert bár előfordul, hogy magyar munkavállaló munkásszállást vesz igénybe, azonban számuk csekély, így nincs látható torzító hatásuk.

5.2.1. Létszámleépítés (nem 3. országbeli munkavállalók)

Az első pontban lemodellezzük, hogy mi történik, ha a partnerünk a recesszió hatására 10%-kal csökkenti a kölcsönzött dolgozóinak állományát. Az elbocsájtott dolgozók nem harmadik országbeli munkavállalók voltak, ezért az egyszerűsítés kedvéért azt feltételeztem, hogy nem vettek igénybe munkásszállást.

Ebben az esetben a bevételek között a munkaeerő kölcsönzés nettó árbevétele csökkenni fog, azonban a munkásszállás továbbszámlázásából származó bevétel változatlan marad:

27. ábra Munkaeerőkölcsönzés árbevételének változása

	kiindulólé helyzet	leépítések után
Munkaeerő kölcsönzés árbevétele (nettó)	332 201 760,00	298 981 584,00
Kalkulált Munkaeerő kölcsönzés árbevétele (nettó)	-	-
Cégszintű eltérítés (by controlling)	-	-
Projekt szintű eltérítés	-	-
ebből munkásszállás továbbszámlázás	30 122 600,00	30 122 600,00
ebből szállítás továbbszámlázás	2 796 960,00	2 796 960,00
ebből átvételi díj	-	-
ebből 3. országbeli besz.ktg.	409 320,00	409 320,00

Forrás: saját kalkuláció

A projekt költségek között már több dolog is érintett lesz. A projekthez kapcsolódó bérszámfejtés költsége egyenes arányosságban csökkenni fog a kölcsönzött állomány létszámával.

28. ábra Bérszámfejtési költség változása

	kiindulólé helyzet	leépítések után
Bérszámfejtés költsége	2 971 600,00	2 674 440,00
Bérszámfejtés	2 971 600,00	2 674 440,00

Forrás: saját kalkuláció

A személy jellegű ráfordítások közül a munkásszállás változatlan marad, de azon kívül a többi csökkenni fog. Az innovációs járulékokat és az üzletági elszámolások közül a rehabilitációs költségek felosztását nem érinti a leépítés okozta változás.

29. ábra Személy jellegű ráfordítások változásai

	kiindulólé helyzet	leépítések után
Személyi jell.ráf. - Kölcsönzött	340 276 022,00	310 044 987,60
Bérköltség - Kölcsönzött	267 543 554,00	240 789 198,60
Személyi jell.egyéb kif. - Kölcsönzött	16 725 316,00	15 052 784,40
Munkásszállás ktg. - Kölcsönzött	37 965 678,00	37 965 678,00
Bérijárlékok - Kölcsönzött	18 041 474,00	16 237 326,60
Innovációs járulék, egyéb adók	994 498,00	994 498,00
Üzletági elszámolások	7 422 111,06	7 422 111,06
Cégen belüli projekt megosztása - WHCINTER	-	-
Rehab költségek felosztása	7 422 111,06	7 422 111,06

Forrás: saját kalkuláció

Az irodaköltségek változatlanok maradnak, mivel azok nem kapcsolódnak közvetlenül a projektekhez. Mivel a projekthez nem tartoztak központi felosztott általános költségek, így kialakult a teljes fedezeti struktúránk. (30. ábra)

30. ábra A leépítések utáni eredmény levezetése

	kiindulóhelyzet	1. leépítések után	változások
ÁRBEVÉTEL	- 374 818 216,00	- 341 598 040,00	91,14%
Egyéb bevételek	- 2 891 154,00	- 2 891 154,00	100,00%
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	- 377 709 370,00	- 344 489 194,00	91,20%
PROJEKT KÖLTSÉGEK	356 363 807,06	325 835 612,66	91,43%
FEDEZET I.	- 21 345 562,94	- 18 653 581,34	87,39%
IRODA KÖLTSÉGEK	3 200 000,00	3 200 000,00	100,00%
FEDEZET II.	- 18 145 562,94	- 15 453 581,34	85,16%
KÖZPONTI KÖLTSÉGEK	-	-	0,00%
EREDMÉNY	- 18 145 562,94	- 15 453 581,34	85,16%

Forrás: saját kalkuláció

Az ábrán jól látszik, hogy bár a létszám mindössze 10%-kal csökken, ez összességében közel 15%-os csökkenést idézett elő az eredményben.

5.2.2 Létszámleépítés (3. országbeli munkavállalók)

Ugyan a jövőben csekély esély van rá, de meg kell néznünk mi történne, ha egy negatív trend hatására a 3. országbeli munkavállalók kölcsönzött állományát csökkentené a partnercégünk. Az előzőleg modellezett szituációval ellentétben nem csak a munkaerőkölcsönzés nettó árbevétele fog csökkenni, hanem a továbbszámlázott tételek (munkásszállás, szállítás, 3. országbeli beszerzés költsége) is csökkenni fognak.

31. ábra A munkaerőkölcsönzésből és a továbbszámlázásokból származó bevételek változása

	kiindulóhelyzet	Leépítések után
Munkaerő kölcsönzés árbevétele	365 530 640,00	328 977 576,00
Munkaerő kölcsönzés árbevétele	365 530 640,00	328 977 576,00
Munkaerő kölcsönzés közösségi szolgáltatás árbevétele	-	-
Munkaerő kölcsönzés árbevétele - Fiók	-	-
Munkaerő kölcsönzés árbevétele (nettó)	332 201 760,00	298 981 584,00
Kalkulált Munkaerő kölcsönzés árbevétele (nettó)	-	-
Cégszintű eltérítés (by controlling)	-	-
Projekt szintű eltérítés	-	-
ebből munkásszállás továbbszámlázás	30 122 600,00	27 110 340,00
ebből szállítás továbbszámlázás	2 796 960,00	2 517 264,00
ebből átvételi díj	-	-
ebből 3. országbeli besz.ktg.	409 320,00	368 388,00

Forrás: saját kalkuláció

A bérszámfejtésen kívül minden személyi jellegű ráfordításhoz kapcsolódó tétel és a munkásszállás költsége is csökkenni fog.

32. ábra Projekt költségek változása

	kiindulóhelyzet	Leépítések után
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	- 377 709 370,00	- 341 156 306,00
Bérszámfejtés költsége	2 971 600,00	2 674 440,00
Személyi jell.ráf. - Kölcsönzött	340 276 022,00	306 248 419,80
Bérköltség - Kölcsönzött	267 543 554,00	240 789 198,60
Személyi jell.egyéb kif. - Kölcsönzött	16 725 316,00	15 052 784,40
Munkásszállás ktg. - Kölcsönzött	37 965 678,00	34 169 110,20
Bérfjárulékok - Kölcsönzött	18 041 474,00	16 237 326,60
Innovációs járulék, egyéb adók	994 498,00	994 498,00
Üzletági elszámolások	7 422 111,06	7 422 111,06
Cégen belüli projekt megosztása - WHCINTER	-	-
Rehab költségek felosztása	7 422 111,06	7 422 111,06

Forrás: saját kalkuláció

Az irodaköltségek ebben az esetben is változatlanok maradnak, a központi költségek értéke továbbra is 0 marad.

Az eredmény levezetése során az látszik, hogy bár a bevételek az előző szituációhoz képes nagyobb mértékben csökkentek, azonban az eredmény összességében magasabb lett, ugyanis csak 12,28%-kal csökkent. Ez alátámasztja azon feltételezésemet, miszerint a 3. országbeli munkavállalók esetén magasabb költségszinttel kell számolni.

33. ábra Az eredmény levezetése

	kiindulólé helyzet	Leépítések után	változások
ÁRBEVÉTEL	- 374 818 216,00	- 338 265 152,00	90,25%
Egyéb bevételek	- 2 891 154,00	- 2 891 154,00	100,00%
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	- 377 709 370,00	- 341 156 306,00	90,32%
PROJEKT KÖLTSÉGEK	356 363 807,06	322 039 044,86	90,37%
FEDEZET I.	- 21 345 562,94	- 19 117 261,14	89,56%
IRODA KÖLTSÉGEK	3 200 000,00	3 200 000,00	100,00%
FEDEZET II.	- 18 145 562,94	- 15 917 261,14	87,72%
KÖZPONTI KÖLTSÉGEK	-	-	0,00%
EREDMÉNY	- 18 145 562,94	- 15 917 261,14	87,72%

Forrás: saját kalkuláció

5.2.3 Létszámbővítés

A harmadik vizsgált szituációnk során a partnercégünk a pozitív munkaerőpiaci trendek hatására 105-os létszámbővítést hajt végre. A szimuláció során a munkavállalók 50%-a filippínó, a másik fele pedig magyar munkavállaló.

A munkaerő kölcsönzés nettó árbevételét 10%-kal növeltem meg, a továbbszámlázott tételekből származó bevételek értékét pedig egyenként csak 5%-kal, mivel a továbbszámlázások nem vonatkoznak magyar munkavállalókra.

34. ábra A bevételek változása létszámbővítés során

	kiindulólé helyzet	Létszámbővítés után
Munkaerő kölcsönzés árbevétele	365 530 640,00	400 417 260,00
Munkaerő kölcsönzés árbevétele (nettó)	332 201 760,00	365 421 936,00
Kalkulált Munkaerő kölcsönzés árbevétele (nettó)	-	-
Cégszintű eltérítés (by controlling)	-	-
Projekt szintű eltérítés	-	-
ebből munkásszállás továbbszámlázás	30 122 600,00	31 628 730,00
ebből szállítás továbbszámlázás	2 796 960,00	2 936 808,00
ebből átvételi díj	-	-
ebből 3. országbeli besz.ktg.	409 320,00	429 786,00

Forrás: saját kalkuláció

A Projekt költségek között a bérszámfejtés költségét 10%-kal, illetve a munkásszállás költségén kívül minden személyi jellegű ráfordítást 10%-kal növeltem meg. Az üzletiági elszámolásokat nem érintették a változások.

35. ábra A projekt költségek változása létszámbővítés esetén

	kiindulólé helyzet	Létszámbővítés után
Bérszámfejtés költsége	2 971 600,00	3 268 760,00
Személyi jell.ráf. - Kölcsönzött	340 276 022,00	372 405 340,30
Béreköltség - Kölcsönzött	267 543 554,00	294 297 909,40
Személyi jell.egyéb kif. - Kölcsönzött	16 725 316,00	18 397 847,60
Munkásszállás ktg. - Kölcsönzött	37 965 678,00	39 863 961,90
Bérijárlékok - Kölcsönzött	18 041 474,00	19 845 621,40
Innovációs járulék, egyéb adók	994 498,00	994 498,00
Üzletiági elszámolások	7 422 111,06	7 422 111,06

Cégen belüli projekt megosztása - WHCINTER	-	-
Rehab költségek felosztása	7 422 111,06	7 422 111,06

Forrás: saját kalkuláció

Az eddigiekhez hasonlóan az iroda költségek és a központi költségek változatlanok maradtak. Az alábbi táblázatban foglaltam össze az eredmény levezetését. Megfigyelhető, hogy 10%-os létszám emelkedés 14%-os eredmény növekedéssel jár.

36. ábra Eredmény levezetése létszám-bővítés esetén

	kiindulólélelyzet	Létszám-bővítés után	változás	
ÁRBEVÉTEL	- 374 818 216,00	- 409 704 836,00	▶	109%
Egyéb bevételek	- 2 891 154,00	- 2 891 154,00	▶	100%
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	- 377 709 370,00	- 412 595 990,00	▶	109%
PROJEKT KÖLTSÉGEK	356 363 807,06	388 790 285,36	▶	109%
FEDEZET I.	- 21 345 562,94	- 23 805 704,64	▶	112%
IRODA KÖLTSÉGEK	3 200 000,00	3 200 000,00	▶	100%
FEDEZET II.	- 18 145 562,94	- 20 605 704,64	▶	114%
KÖZPONTI KÖLTSÉGEK	-	-	▶	0%
EREDMÉNY	- 18 145 562,94	- 20 605 704,64	▶	114%

Forrás: saját kalkuláció

5.3 Tervezés

Az operatív controlling részeként az üzletági vezetőknek minden évben tervet kell leadniuk a következő évre vonatkozóan. A tervezési folyamatot a controlling vezetővel, és a gazdasági vezetővel közösen dolgoztam ki. A tervezési folyamat a kezdőlapon belül az egyéb riportok között található WHC Planning Start gombbal indítható. (19. ábra) Ezután ki kell választani a megfelelő üzletágra vonatkozó modult. (20. ábra) A tervezés alapja a létszám. Az alábbiakban bemutatom a különböző üzletágak tervezési folyamatát, és megállapítom hol és hogyan hatnak rájuk a munkaerőpiaci trendek.

37. ábra WHC Planning Start gomb helye az egyéb riportok között

Egyéb riportok	
EREDMÉNY KIMUTATÁS RIPIORT	WHC Planning Start 2024
PROJEKT CONTROLLING	ÁRFOLYAM (HUF)

Forrás: belső levelezés

38. ábra A tervezés során választható modulok

TERVEZÉSI MODUL KIVÁLASZTÁSA	
MUNKAERŐ KÖLCSÖNZÉS/FIZ.KÖZV	BÉRSZÁMFELJÁTÉS
MUNKAERŐ KÖZVETÍTÉS	BACK-Office / ICM
DI/NYU/KI	REHAB

Forrás: belső felhasználási dokumentum

Vannak olyan részletek, amelyek általános információnak tekinthetők, és minden modulnál ugyanúgy alkalmazandók:

- Sárga mező: A sárgával jelölt mezőket kell kitölteni. Ahhoz hogy ezt elérjük ki kell választanunk egy önelszámolót, projektkódot és hónapot.
- Súgó: A tervezéshez kapcsolódó segédletet tartalmazza.
- Jobbra nyíl: A januári adatot másolja át a többi hónapra.
- Számít gomb: Az adott lapon elérhető kalkulációkat lefuttatja.

Az üzletágak közötti különbség megmutatása érdekében a PAYROLL és a BLUE üzletág tervezési folyamatát mutatom be és az egyes tervezési lépésekhez hozzárendelem, hogy milyen kapcsolatban állnak a munkaerőpiaci trendekkel.

5.3.1 PAYROLL üzletág

A bérszámfejtés modulon belül a következő tervező felületek érhetőek el (21. ábra), melyeket a kitöltésük elvárt sorrendjében listázok:

1. Árbevétel bérszámfejtés Outs. vagy Árbevétel bérszámfejtés Humán
2. Belső bérék Outs. vagy Belső bérék Humán/Munkaügy
3. Oktatás / Csapatépítés
4. Irodaköltségek (Fix költségek)
5. Egyéb árbevétel

39. ábra A PAYROLL modulon belül elérhető felületek

Űrlapok	
ÁRBEVÉTEL BÉRSZÁMFEJTÉS OUTS.	CSAPATÉPÍTÉS / OKTATÁS
ÁRBEVÉTEL BÉRSZÁMFEJTÉS HUMÁN	IRODAKÖLTSÉG (FIX KÖLTSÉGEK)
BELSŐS BÉREK OUTS.	EGYÉB ÁRBEVÉTEL
BELSŐS BÉREK HUMÁN / MUNKAÜGY	SÚGÓ MEGNYITÁSA
Egyéb riportok	
FEDEZET TERV (TELJES)	EREDMÉNY KIMUTATÁS RIPORT

Forrás: belső felhasználási dokumentum

5.3.1.1 Bérszámfejtés Outsourcing

Árbevétel bérszámfejtés Outsourcing

Itt az árbevételt projektenként kell rögzíteni. Az árbevétel tervező felületen az egységhez tartozó, 2023-ban valós projektként nyilvántartott projektek jelennek meg. Az egyes projektekhez létszámot és számfejtési díjat kell megadni és a rögzített adatokból a tervező felület automatikusan számítja az árbevételt a Számít gomb megnyomását követően. Új projektek tervezésére is van lehetőség. Az új projekteket Új dolgozó 1, Új dolgozó 2, Új dolgozó 3 projektnéven lehet rögzíteni. (22. ábra)

Ez az a felület, ahol a tervezési folyamatot legkevésbé érintik a munkaerőpiaci folyamatok, ugyanis csak közvetett a kapcsolata a piaccal. Amennyiben a partnercégek kénytelenek létszámot csökkenteni, akkor ez az adott projektnél is a bérszámfejtett létszám csökkenését eredményezi, amely együtt jár az árbevétel csökkenésével. Azonban a létszámokat nem érintő piaci folyamatok nem gyakorolnak szignifikáns hatást az árbevételre, és a cég operatív működési tevékenységét végző FRONTOFFICE sincs hatással a bevételre.

40. ábra Új projekt felvitele Árbevétel bérszámfejtés Outsourcing felületen

HUN0620 Payroll Outsourcing		JANUÁR	FEBRUÁR	MÁRCIUS	ÁPRILIS	MÁJUS	JÚNIUS	JÚLI
		Terv - 2024/1	Terv - 2024/2	Terv - 2024/3	Terv - 2024/4	Terv - 2024/5	Terv - 2024/6	Terv - 2024/7
Létszám								
Árbevétel								
Létszám								
Számfajtsági díj								
Árbevétel								
Trió Egyszerű Kft.	TRIO							
Létszám								
Számfajtsági díj								
Árbevétel								
Új dolgozó 1	UJD1							
Létszám								
Számfajtsági díj								
Árbevétel								
Új dolgozó 2	UJD2							
Létszám								
Számfajtsági díj								
Árbevétel								
Új dolgozó 3	UJD3							
Létszám								
Számfajtsági díj								

Forrás: belső felhasználású dokumentum

Belső bérek Outsourcing

A Belső bérek tervező felületen az adott egységhez tartozó dolgozók név szerint nem szerepelnek. A bérek, járandóságok, járulékok projektenként vannak megjelenítve a lapon.

A projektekhez tartozó bér és juttatások összegei a Bérszámfejtés üzletágvezetőtől kapott információkkal feltöltésre kerülnek a tervezés indulását megelőzően. A felületen lehetőség van a módosításra vezetői döntés alapján.

41. ábra Belső bérék Outsourcing

Belső BÉREK (projekt kódal)				Tervezés pénzneme: HUF		JANUÁR		FEBRUÁR			
HUN0620 Payroll Outsourcing						Terv - 2024/1		Terv - 2024/2			
Total											
Bérköltség											
Személyi jell. kifizetés											
Bérjárulék											
KIVA											
Név (törzsszám):				Adózás:	Projekt:	Beosztás:	Bruttó bér	Cafeteria	Egyéb	Bruttó bér	Cafeteria
Oktatás/Továbbképzés				Járulék	EDUC						
Csoportépítés				Járulék	TEAM						

Forrás: belső felhasználású dokumentum

5.3.1.2 Bérszámfejtés Humán/Munkaügy

Árbevétel bérszámfejtés Humán

Az Árbevétel bérszámfejtés Humán egy speciális felület. A FRONTOFFICE által rögzített létszámtervből dolgozik, sőt a projektekre jellemző fluktuációt is figyelembe veszi.

A felület a tervezett létszámok és az előzetesen betáplált bérszámfejtési díj alapján kalkulálja az árbevételt, így a felületen nem lehet rögzíteni, mert működése teljesen automata.

42. ábra Árbevétel bérszámfejtés Humán felülete

ÁRBEVÉTEL BÉRSZÁMFÉJTÉS HUMÁN				#CUR1		JANUÁR			
TOTAL Összes						Tény - 2023/1		Terv - 2024/1	
Létszám									
Árbevétel									13.110
AQM ANTON Kft. AQM Fluktuáció									
Létszám									3
Árbevétel									13.110

Forrás: belső felhasználású dokumentum

Itt a kapcsolat már közvetlenebb a munkaerőpiaccal, mivel a FRONTOFFICE által működtetett projektek közvetlen hatással vannak a bérszámfejtés árbevételére. Mivel ebben az esetben a bérszámfejtés bevétele más WHC Csoporthoz tartozó cégektől származik, ezért a konszolidációkor ezt az értéket korrigálni kellene.

Belős bérek Humán/Munkaügy

A Belős bérek tervező felületen az adott egységhez tartozó kollégák név szerint szerepelnek. A hozzájuk tartozó bér és juttatások összegei a HR-től kapott információkkal feltöltésre kerülnek a tervezés indulását megelőzően. A felületen lehetőség van a módosításra vezetői döntés alapján.

43. ábra Belső bérek Humán/Munkaügy felülete

Forrás: belső felhasználású dokumentum

5.3.1.3 Költségek tervezése

1. Iroda költségek

A nem projekthez kapcsolódó, azonban az iroda/terület működéséhez elengedhetetlen, állandó költségeket az Irodaköltség lapon tervezzük. Az Irodaköltségek megfeleltethetőek a klasszikus költségtervezés fix költségeinek. A tervezőlapra automatikusan átkerülnek a Belső bérek és a Csapatépítés/Oktatás tervező lapokra rögzített összegek. Minden más, az irodára jellemző költségeket a sárga mezőkben kell rögzíteni. Segítségként az irodára/területre jellemző költségekről a megelőző év tény adatainál lehet Lekérdezés funkcióval részletesebb információhoz jutni.

44. ábra PAYROLL Iroda költségek tervezése

Forrás: belső levelezés

Mivel az iroda költségek fix költségek, ezért nem állnak kapcsolatban a munkaerőpiaccal, azaz nem hatnak rá közvetlenül a munkaerőpiaci trendek.

2. Egyéb árbevétel

Az Egyéb árbevétel tervezőlap az árbevételek és egyéb bevételek tervezésére szolgáló felület. Amennyiben a területre/irodára jellemző árbevétellel/egyéb bevétellel szükséges tervezni, az adott bevétel sor sárga mezőjébe rögzíthetők az adatok.

A munkát segíti a bal oldali blokkban található, soronkénti jobbra nyíl, amely a januárra beírt összeggel kitölti a további hónapok celláit, egészen decemberig. A nyíl használatával kitöltött értékek felülírhatók.

45. ábra PAYROLL Egyéb árbevétel tervezés

Létszám	JANUÁR				FEBRUÁR				Tém
	Tény - 2023/1	%	Terv - 2024/1	%	Tény - 2023/2	%	Terv - 2024/2	%	
Ledolgozott óra									
Kötelező munkaóra									
ÁRBEVÉTEL		100,0%				100,0%			2
▶ Bérszámfejtés tevékenység árbev.		100,0%				100,0%			2
▶ Munkaerő közvetítés árbevétele									
▶ Egyéb HR szolgáltatás árbevétele									
▶ Munkaerő kölcsönzés árbevétele									
▶ Munkaerő kölcsönzés árbevétele (nettó)									
ebből munkásszállás továbbszámlázás	288900								
ebből szállítás továbbszámlázás	288800								
ebből átvételi díj	289100								
ebből 3. országbeli besz.ktg.	288200								
▶ Utólag adott engedély									
▶ Diák munka szolgáltatás árbevétele									
▶ Nyugdíjas szolgáltatás beföldi árbevétele									
▶ Kisgyermekes szolgáltatás árbevétele									
▶ Outsourcing szolgáltatás árbev.									
▶ Bérbeadás árbevétele									
▶ Egyéb árbevétel									
▶ Egyéb bevételek		1,1%				1,0%			
BEVÉTELEK ÖSSZESEN		101,1%				101,0%			2
PROJEKT KÖLTSÉGEK									
FEDEZET I.		101,1%				101,0%			2

Forrás: belső használatú dokumentum

A PAYROLL üzletág bérszámfejtéssel foglalkozik, így náluk nem igazán fordulnak elő továbbszámlázások, más olyan tétel pedig nincs, amely közvetlenül kapcsolódna a munkaerőpiachoz.

A tervezés befejezésével a vezető a Fedezet terv lapon a vállalati fedezeti struktúrában, az eredménykimutatás lapon pedig klasszikus eredménykimutatás formájában látja az általa megtervezett, összegzett adatokat.

5.3.2 BLUE üzletág

A blue üzletághoz kapcsolódó tervezési felület munkaerő kölcsönzés/fizikai közvetítés néven érhető el. A modulon belül található tervező lapok között automatizmus is működik, így a javasolt kitöltési sorrendet célszerű tartani. A sorrend a következő:

1. Létszámterv → Létszámigény → Projektek
2. Belső bérek → Csapatépítés / Oktatás → Irodaköltségek (Fix költségek)
3. Fizikai közvetítés árbevétele

46. ábra A munkaerő kölcsönzés/fizikai közvetítés modulon belül elérhető tervezési lapok

WHC - BUDGET 2024	
HUN0111 - BLUE Zalaegerszeg	
MUNKAERŐ KÖLCSÖNZÉS/FIZ.KÖZV 2023.10.03.	
Úrlapok	
LÉTSZÁMTERV	CSAPATÉPÍTÉS / OKTATÁS
LÉTSZÁMIGÉNY	IRODAKÖLTSÉG (FIX KÖLTSÉGEK)
PROJEKTEK	FIZIKAI KÖZVETÍTÉS ÁRBEVÉTELE
BELSŐS BÉREK	SÚGÓ MEGNYITÁSA
Egyéb riportok	
FEDEZET TERV (TELJES)	EREDMÉNY KIMUTATÁS RIPORT

Forrás: belső használatú dokumentum

1. Létszámterv

Először a Létszámtervet célszerű tölteni, mert a létszám adatokból a Projektek riportlapon már a munkaerő-kölcsönzés árbevétele és a személyi jellegű ráfordítások automatikusan kalkulálódnak projektenként.

A Létszámterv tervező felületen az egységhez tartozó, 2023-ban is valós projektként nyilvántartott projektek jelennek meg. A projektekhez a létszámokat hónaponként kell megadni. Új projekt tervezésére is van lehetőség. Az új projektfedezetek 25.000,- / 50.000,- / 100.000,- Ft értékben kerültek meghatározásra. Az új projekteknél csak a létszámot kell megadni. A létszámtervnél figyelembe kell venni jelenlegi és jövőbeni a munkaerőpiaci és gazdasági trendeket, továbbá a partnercég iparágában jelenlévő iparági trendeket is. A tervezés ezen folyamata közvetlen kapcsolatban áll a piaccal, így a trendek is közvetlenül hatnak a folyamatra.

47. ábra Új projekt létszámtervezése

		JANUÁR		FEBRUÁR		MÁRCIUS		ÁPRILIS		MÁJUS		JÚNIUS		JÚL
		2023/1	2024/1	2023/2	2024/2	2023/3	2024/3	2023/4	2024/4	2023/5	2024/5	2023/6	2024/6	2023/7
1 új projekt 25.000 HUF/fő Fed	UJ01													
2 új projekt 50.000 HUF/fő Fed	UJ02													
3 új projekt 100.000 HUF/fő Fed	UJ03													
új projekt - Létszámigény	UJ04													

Forrás: belső felhasználású dokumentum

2. Létszámigény

A Létszámterv alapján azok a projektek jelennek meg a Létszámigény lapon, amelyekre terv létszám került rögzítésre. A Létszámigény lapon a projektkód sorban a kijaánlott létszámigény látható, melyet a létszámtervek alapján kalkulál a program. Egészen addig piros színnel jelöli a mezőt, amíg az alatta lévő létszámigény (sárga mező) ki nincs töltve. Természetesen ez ajánlás, el lehet térni az kijaánlott értéktől, így a piros mezőszín csak figyelemfelhívásként szolgál.

Az igény lehet magyar, szerb, ukrán és 3. országbeli. Természetesen a magyar létszámigény saját erőforrású toborzást jelent.

A szerb, ukrán és 3. országbeli igények után toborzási költség kerül elszámolásra, amely összege az adott lapon a számíttatás után azonnal értékelhető.

Ezt a kalkulált toborzási költséget a program automatikusan átviszi a Projektek riportlap Toborzási költség sorára.

48. ábra Létszámigény tervezése

		JANUÁR		FEBRUÁR		MÁRCIUS		ÁPRILIS		MÁJUS		JÚNIUS		JÚLIUS		AUGUSZTUS		SZEPTEMBER		OKTÓBER		NOVEMBER		DECEMBER		TOTAL		
		Lec.ig.	Tob.ig.	Lec.ig.	Tob.ig.	Lec.ig.	Tob.ig.	Lec.ig.	Tob.ig.	Lec.ig.	Tob.ig.	Lec.ig.	Tob.ig.	Lec.ig.	Tob.ig.	Lec.ig.	Tob.ig.	Lec.ig.	Tob.ig.	Lec.ig.	Tob.ig.	Lec.ig.	Tob.ig.	Lec.ig.	Tob.ig.	Lec.ig.	Tob.ig.	
Magyar																												8
Szerb																												
Ukrán																												
3. országbeli																												
AZ ANTONI EN.																												
Magyar																												
Szerb																												
Ukrán																												
3. országbeli																												

Forrás: belső használatú dokumentum

A munkaerőpiaci trendek közül itt főleg a vendégmunkások, azon belül is a harmadik országbeli munkások behozatalának trendje érvényesülhet. A vezetőnek tisztában kell lenni a partner igényeivel, és azzal, hogy ezek az igények különféle piaci trendek hatására hogyan változnak.

A folyamat során érdemes az eddig érvényben lévő tendenciákból kiindulni, és a rendelkezésre álló információk alapján azt korrigálni.

3. Projektek

A Projektek riportlap szolgál a tervezendő projektek árbevétel, egyéb bevétel és projekt költségeinek tervezésére.

A Létszámterv és Létszámigény lapok alapján a munkaerő kölcsönzés árbevétele, a személyi jellegű ráfordítás – kölcsönzött, illetve a toborzási költség automatikusan kitöltésre kerül. A legfontosabb kitöltendő sorok a munkásszállás és a szállítás továbbszámlázása.

Az árbevételt és a költséget

- a 2023-as évben már meglévő projektek után 1-9 hónap 1 havi átlaga alapján,
- új projekt esetén az előre meghatározott fedezet alapján kalkulálja a program.

A kalkuláció ugyan automatikus, de a Projekt szintű eltérítés sor lehetőséget ad, hogy a projekt jellemzőinek figyelembevételével további korrekcióval lehessen élni. A sárga mezőbe szükséges az eltérítés százalékát megadni és a mellette található jobbra nyíllal a sor minden hónapja kitöltésre kerül a százalékértéknek megfelelő értékkel.

4. Belső bérek

A tervező felületen az adott egységhez tartozó kollégák név szerint szerepelnek.

A hozzájuk tartozó bér és juttatások összegei a HR-től kapott információkkal feltöltésre kerülnek a tervezés indulását megelőzően.

Ezen lépés pusztán a belső bérek tervezésére szolgál, nincs kapcsolatban a munkaerőpiaccal, így a trendek hatása sem érvényesül.

5. Csapatépítés/Oktatás

A csapatépítés és oktatás költségeit külön projektkódon tartjuk nyilván. Ennek megfelelően a 2024-es terveket is ezekre a kódokra szükséges meghatározni.

A tervező lapon az adott hónapra az Egyéb oszlopba szükséges az adatokat rögzíteni.

49. ábra Csapatépítés és oktatás költségeinek tervezése

Belső bérek (projekt kóddal)				Tervezés pénzneme: HUF				
HUN0111 BLUE Zalaegerszeg				JANUÁR Terv - 2024/1	FEBRUÁR Terv - 2024/2	MÁRCIUS Terv - 2024/3	ÁPRILIS Terv - 2024/4	MÁJUS Terv - 2024/5
Total								
Bérfelérték								
Személyi juttatás								
Bérfelérték								
KVA								
Hely (belsősszám)								
Oktatás/Fejlesztés								
Csapatépítés								
Addicion								
Projekt								
Beosztás								
Bruttó bér								
Cafeteria								
Egyéb								
Bruttó bér								
Cafeteria								
Egyéb								
Bruttó bér								
Cafeteria								
Egyéb								
Bruttó bér								
Cafeteria								
Egyéb								
Bruttó bér								
Cafeteria								
Egyéb								

Forrás: belső felhasználású dokumentum

Ezek belső programok költségei, a munkaerőpiaccal nincs közvetlen kapcsolatuk.

6. Irodaköltségek

Csakúgy, mint a PAYROLL üzletág esetében, az irodaköltségek a fix költségeket jelentik, a tervező felület megegyezik a PAYROLL modulban látottal, így nem érzem szükségesnek, hogy újra bemutassam azt. A fix költségekre nincsenek közvetlen hatással a munkaerőpiaci trendek.

7. Fizikai közvetítés árbevétele

A fizikai közvetítés árbevétele tervező felületen Munkaerő közvetítés árbevétele és Egyéb HR szolgáltatás árbevétele tervezhető.

Amennyiben zavaró, hogy mindkét árbevétel együttesen látható a tervező felületen, úgy a sűrke navigációs blokkban lehetőség van szűrni. A pipák ki-bekapcsolásával módosítható a látható felület.

A közvetítés árbevételének tervezésekor szintén figyelembe kell venni a munkaerőpiaci trendeket és azok változásait, illetve a termelő vállalatokra jellemző piaci trendeket.

6. Következtetés és ajánlások

6.1 A kontrolling rendszer javítási lehetőségei

6.1.1 Excel bővítmények használata

Jelenleg a Prevero-ból történő adatok lekérdezése a program felületén belül történik. Azonban a UNIT4, a Prevero gyártója MS Office bővítményekkel lehetővé tette, hogy az alkalmazás megnyitása nélkül, közvetlenül férjünk hozzá a Prevero adataihoz Microsoft Wordben, Microsoft Excelben és Microsoft PowerPointban is. A Microsoft Excelből az értékeket vissza is írhatjuk a Prevero adatbázisába. Az bővítmény hasznos eszköz a szabványosított jelentések létrehozásához. Mivel az Office programok nem a tényleges FP&A értékeket, hanem hivatkozásokat tárolnak, számos jelentés egy egyszerű kattintással dinamikusan frissíthető.

A bővítmények a Prevero program telepítésekor együtt települnek a fő felülettel. A bővítmények beállítása 3 lépésből áll:

1. Licencek hozzárendelése
2. Az add-in regisztrálása
3. Kapcsolatok meghatározása

Microsoft Excel bővítmény

A kontrolling folyamatok során ez a bővítmény a leghasznosabb. Az itt elérhető funkciók a következők:

- Ad-hoc elemzés készítése
- Pillanatfelvétel készítése
- Jelentés készítése
- Értékek visszairása űrlapon keresztül
- Értékek visszairása munkalapon keresztül

Ad-hoc elemzés készítése

Az elemzések készítésének folyamata a következő

1. Az excel menüszalagjában a Unit4 FP&A menüpontra lépünk, majd rákattintunk az Ad-hoc elemzés > Ad-hoc elemzés beillesztése parancsra.
2. Az Ad-hoc elemzés beillesztése ablakban kiválasztunk egy bázisévet, egy forgatókönyvet és egy adatkockát, majd az OK gomb megnyomásával megerősítjük választásunkat.
3. Az Excel létrehozza a kiválasztott adatkocka alapnézetét:
 - a. Az első oszlop szürke háttérrel rendelkezik, és az adatkocka dimenzióit tartalmazza.

- b. A második oszlop kék háttérrel rendelkezik, és a dimenziók részleteit tartalmazza. Ha duplán kattintunk egy kék cellára, akkor egy beviteli asszisztensen keresztül kiválaszthatjuk a használandó elemeket.
 - c. Az alatta lévő két üres, szürke háttérű cella a nézet tengelyeinek helyőrzői.
4. A nézet strukturálásához a fenti szürke cellákból áthelyezhetünk dimenziókat az alatta lévő szürke helyőrző cellákba:
 5. Ha rákattintunk egyszer egy dimenzióra, akkor a szöveg zöldre változik. Ha ezután rákattintunk egyszer egy helyőrző cellára, akkor a dimenzió sor- vagy oszlopfejlécként hozzáadásra kerül, és elemei kibontásra kerülnek.
 6. Dimenziók eltávolítása a következőképpen történik:
 - a. Rákattintunk a dimenzióra az ad-hoc elemzési táblázatban.
 - b. Ezután rákattintunk a megfelelő dimenzióra a fenti szürke cellában.

A vállalati munkafolyamatok során számos olyan riport található, amelyet minden alkalommal a prevero felületéről kell lekérdezni, azonban ezek kiválthatóak lehetnének a frissíthető ad-hoc analízis funkcióval. A munkaerőpiaci trendek hatására gyakoriak a projektekben a létszámváltozások, így a különböző létszám lekérdezéseket minden alkalommal újra le kell kérni. Ez kiküszöbölendő, a létszám lekérdezést felhasználó Excel fájlban egy ad-hoc analízist hozhatunk létre, amely egy kattintással frissíthető. Ezzel jelentős időt és energiát spórolhatunk meg, illetve csökkenthetjük a hibák lehetőségét. Ráadásul megfelelő Excel képletek használatával még a hónapokat sem kell módosítanunk, csak egy kattintással frissíteni az adott lekérdezést.

6.1.2 Fejlettebb árbevétel ellenőrző módszer használata

A projektek árbevételének ellenőrzése az egyik legösszetettebb kontrolling folyamat. A munkaerőpiaci trendek hatásait a projektek árbevételén keresztül látjuk, így az árbevételek ellenőrzése a trendek megállapítását, felülvizsgálatát és elemzését is jelenti. Ezenkívül kiszűrhetőek az egyes emberi hibák, és a hibás elhatárolásokra is fény derül a folyamat közben. Jelenleg az árbevétel ellenőrzés projektenként történik, amely rendkívül időigényes. Az alábbiakban részletezek egy általam kitalált módszert, amely szerintem nagyban meggyorsítaná a munkafolyamatot.

1. lépés

Meghatározzuk az árbevétel-ellenőrzésben részt vevő önelszámolókat.

2. lépés

Lekérem az összes valós projektet a Prevero excel bővítményével.

3. lépés

Egy python kóddal elérem, hogy az adatok megfelelő formátumban legyenek. Azért szükséges python programnyelvet használni, mert a nagy adatmennyiséget az Excel csak nehézkesen tud kezelni

4. lépés

Egy excel macroval hozzárendelni a projektekhez a megfelelő önelszámolókat.

5. lépés

Ezután Prevero bővítmény képletezés funkcióját használva létszámot és árbevételt rendelünk a projektekhez.

6. lépés

Kiszűrjük azokat a projekteket, ahol nincs sem létszám, sem árbevétel. Ezután a Financials program adatait felhasználva hozzárendelünk a strukturált Prevero adatokhoz, olyan kiegészítő adatokat, mint régió vagy főkönyvi megnevezés. Ezzel készen lesz az elemzés szükséges forrásadat.

7. lépés

A forrásadatokat egy excel query segítségével kiszűrjük azokat az adatokat, amelyek nem szükségesek az ellenőrzés során. A következő adatokat kell tartalmaznia a kész query-nek:

- Üzletág
- Régió
- Önelszámoló
- Projekt kód
- Létszám
- Árbevétel
- Bérköltés
- Periódus
- Személy jellegű egyéb ráfordítások
- Megnevezés

8. lépés

Az adatokat vizuálisan is megjelenítjük egy pivot táblában.

9. lépés

Egy összetett Excel macro-val leszűrjük a pivot tábla adatait, majd egy másik macro használatával a megfelelően formázzuk azt, így a megkapjuk azon projektek listáját, ahol valamely problémába ütközünk.

10. lépés

Egy általam létrehozott összetett fájlдарabolási makrót használva felosszuk önelszámolók szerint a problémás projekteket, és egy másik makrót használva kiküldjük azokat a régió szempontjából releváns vezetőknek.

11. lépés

A vezetőkkel való egyeztetés után javítjuk a projekteket a Prevero adatbázisában.

Jól látható, hogy az általam meghatározott módszerben csak egy olyan lépés van, amely nem automatizált, ez pedig az utolsó, a vállalati vezetőkkel történő egyeztetést magába foglaló lépés.

Úgy gondolom, hogy az általam meghatározott módszerek nagyban hozzájárulnának a vállalati kontrolling rendszer fejlesztéséhez, és szignifikánssal csökkentenék a hibák kockázatát.

7. Összefoglalás

A West Hungary Consulting Kft. széleskörű HR szolgáltatásokat kínál, magába foglalva a kék és fehérgalléros munkavállalók kölcsönzését és közvetítését. A vállalat tevékenységi köre kiterjed fizikai és szellemi munkaerő kölcsönzésre, munkaerő közvetítésre, valamint diák-, kismama- és nyugdíjas szövetkezetek létrehozására. A cég a bérszámfejtés területén is aktív, ellátva külsős és belsős bérszámfejtési szolgáltatásokat. Az munkaerő kölcsönzési és közvetítési területen a WHC szoros kapcsolatokat ápol a leszerződött cégekkel, akik általuk hirdetik meg üres álláslehetőségeiket, és a WHC segítségével találnak megfelelő munkavállalókat. A cég nemcsak hazai, hanem nemzetközi szinten is tevékenykedik, kiterjesztve tevékenységét távoli országokra is, mint például Mongólia és Kazahsztán. Emellett a diák-, kismama- és nyugdíjas szövetkezetek révén a WHC lehetőséget teremt az idősebb és fiatalabb munkavállalók foglalkoztatására.

A kontrolling riportok készítése a West Hungary Consulting Kft.-nél egy hatékony vállalatirányítási eszköz, amely segít a vezetőségnek és döntéshozóknak nyomon követni és elemezni a vállalat teljesítményét. A riportok segíthetnek nyomon követni a munkavállalók kölcsönzésével és közvetítésével kapcsolatos mutatókat, a toborzási folyamatok és a kiválasztási eljárások költségeit, valamint segítenek az egyes üzletágak teljesítményének elemzésében és az erőforrások hatékonyabb elosztásában. Emellett a bérszámfejtési tevékenység hatékonyságáról és pontosságáról szóló riportok segítenek a vállalatnak az ügyfélcélok teljesítésében.

Az elvégzett kutatásom alapján a következő javaslatokat fogalmaztam meg a WHC számára:

- Az árbevétel-ellenőrzés hatékonyságának növelése érdekében javaslom, hogy vezessük be a fejlettebb ellenőrző módszert. Ebben az automatizált folyamatban az önelszámolók meghatározásától kezdve a Prevero excel bővítmény, Python kód, és excel macro segítségével gyorsítanánk fel az adatok elemzését és az esetleges hibák kiszűrését. Ezáltal jelentős időmegtakarítást érhetünk el, és a vállalati kontrolling rendszer hatékonysága javulna, minimalizálva a hibák kockázatát.
- Az Excel bővítmények bevezetése során javaslom, hogy tárjuk fel a Prevero adatait MS Word, Excel és PowerPoint alkalmazásokban, lehetővé téve az adatok közvetlen elérését a programokon belül. A Microsoft Excel bővítmény különösen előnyös a kontrolling folyamatokban, lehetővé téve az ad-hoc elemzést és szabványosított jelentések létrehozását. Ezáltal optimalizálhatjuk a riportok elkészítését, dinamikusan frissíthetjük az értékeket, és csökkenthetjük a manuális munkaigényt, ami hozzájárulhat a hatékonyabb vállalati kontrollinghoz és a hibák minimalizálásához.

8. Ábrajegyzék

1. ábra Szisztematikus szakirodalmi áttekintés folyamata	6
2. ábra Klasszikus Maslow-piramis	9
3. ábra Munkaerő-keresleti görbe.....	16
4. ábra Munkaerő- kínálati görbe	16
5. ábra A munkaerőpiaci kereslet és kínálat együttes ábrázolása	17
6. ábra Munkaerőpiaci és társadalmi problémák.....	24
7. ábra Negyedéves maginfláció mediánjának változása 2021 Q1-től 2023 Q1-ig (minden termék beleértve, kivéve élelmiszer és energia).....	25
8. ábra A számvitel szerepe a döntéshozatalban	28
9. ábra Az ellenáramú tervezés.....	32
10. ábra A vállalati tervek rendszerének hierarchiája	33
11. ábra Az ÁKFN struktúra	34
12. ábra A klasszikus költségtervezés folyamata	34
13. ábra A folyamtköltség-tervezés struktúrája.....	35
14. ábra A SWOT-elemzés felépítése	37
15. ábra Porter 5 erő modelljének felépítése	38
16. ábra A BCG mátrix felépítése és a szereplőinek bemutatása.....	39
17. ábra Az operatív kontrolling folyamata.....	40
18. ábra A kontrollingszoftverek csoportosítása a fejlettség és teljesítmény alapján	42
19. ábra Prevero riportok.....	43
20. ábra BACKOFFICE és alatta a FRONTOFFICE részeit képező üzletágak	44
21. ábra Üzletágak felosztása	45
22. ábra A céges fedezeti struktúra	46
23. ábra Árbevétel felosztása Prevero-ban	46
24. ábra Projekt költségek felbontása.....	47
25. ábra Irodaköltségek felbontása.....	48
26. ábra Kiinduló helyzet	48
27. ábra Munkaerőkölcsönzés árbevételének változása	49
28. ábra Bérszámfejtési költség változása.....	49
29. ábra Személy jellegű ráfordítások változásai	49
30. ábra A leépítések utáni eredmény levezetése	50
31. ábra A munkaerőkölcsönzésből és a továbbszámlázásokból származó bevételek változása	50
32. ábra Projekt költségek változása	50
33. ábra Az eredmény levezetése	51
34. ábra A bevételek változása létszámbővítés során.....	51
35. ábra A projekt költségek változása létszámbővítés esetén.....	51
36. ábra Eredmény levezetése létszám-bővítés esetén	52
37. ábra WHC Planning Start gomb helye az egyéb riportok között	52
38. ábra A tervezés során választható modulok	52
39. ábra A PAYROLL modulon belül elérhető felületek.....	53
40. ábra Új projekt felvitele Árbevétel bérszámfejtés Outsourcing felületen	54
41. ábra Belső bérek Outsourcing.....	55
42. ábra Árbevétel bérszámfejtés Humán felülete	55
43. ábra Belső bérek Humán/Munkaügy felülete	56
44. ábra PAYROLL Iroda költségek tervezése.....	56
45. ábra PAYROLL Egyéb árbevétel tervezés.....	57
46. ábra A munkaerő kölcsönzés/fizikai közvetítés modulon belül elérhető tervezési lapok ..	58

47. ábra Új projekt létszámtervezése.....	59
48. ábra Létszámigény tervezése.....	59
49. ábra Csapatépítés és oktatás költségeinek tervezése	60

9. Táblázatjegyzék

1. táblázat Az emberi és a fizikai tőke hasonlóságai és különbségei	10
2. táblázat A Michigan- és Harvard-modell jellemzői	20
3. táblázat A pénzügyi és vezetői számvitel összehasonlítása	29
4. táblázat Stratégia és operatív kontrolling jellemzői	36

10. Irodalomjegyzék

Anthony, R. N. (1989): *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, Boston

Bedő, Zs. László, Gy. Szerb, L. (2006): *Üzleti gazdaságtan*. PTE KTK, Pécs, pp. 127–150.

Boda, Gy. – Szlávik, P. (2005): *Kontrolling rendszerek*. KJK-Kerszöv, Budapest,

Brereton, P. (2007). Lessons from applying systematic literature review process within the software engineering domain, *Journal of Systems and Software*, Vol. 80, No. 4, pp. 571-583

Csehné, P. I. (2011). *Foglalkoztatáspolitikai*. Gödöllő: Szent István Egyetem.

Csoba, J. (szerk.) (2011): *Munkaerő-piaci változások, leszakadó leszakadó társadalmi csoportok*. Debrecen: Debreceni Egyetem Szociológia és Szociálpolitika Tanszéke.

Dabasi-Halász, Zs. (2018): *Munkaerőpiac*, Miskolci Egyetem, Miskolc.

Dawkins, C. E. (2012): *Labored Relations: Corporate Citizenship, Labor Unions, And Freedom of Associations*. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 22., No. 3., pp. 473–500.

de Gerando, A. (1880): *A munka történetének rövid vázlatja*, Budapest.

DESTATIS (Németországi Szövetségi Statisztikai Hivatal). (2022): "*Zusammenhang zwischen Materialknappheit und Industrieaktivität*". Statistisches Bundesamt. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Industrie-VerarbeitendesGewerbe/materialknappheit-industrieaktivitaet.html>.

Ehrenberg, R. G.–Smith, R. S. (2003): *Korszerű munkagazdaságtan*. Panem, Budapest.

Fényes, H – Mohácsi, M (2019): *Munkaerőpiac és emberi tőke*, Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen

Franz, Wolfgang (1991): *Arbeitsmarktökonomik*. Springer Verlag.

Frey, M. (2011): *Munkaerő-piaci intézmények és politikák*. BCE Emberi erőforrások tanszék, Budapest.

Genis, J. – Wallis, T. (2005): Work as a central life interest for legal professionals, *Journal of Industrial Psychology*, Vol. 31, No. 1, pp. 65-70.

Hanyecz, L. (2011): *Modern vezetői controlling*. Saldo Kiadó, Budapest,

Hágen I. (2008): *A kis- és középvállalkozások versenyképességének növelése controllinggal*, Ph.D értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő

Horváth, D. (2021). *Digitális transzformáció és üzletimodell-innováció: a feldolgozóiparban, az energia- és a pénzügyi szektorban*, Corvinus University of Budapest, Budapest. doi: <https://doi.org/10.14267/phd.2022021>

Horváth, P. (2017): *Controlling*. KJK, Budapest p.15

Kaplan, R.S. - Norton, D.P. (1999): *Balanced Scorecard-Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer*. KJK, Budapest

Karoliny, Zs. – Poór, J. (szerk.) (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Kft., Budapest

Kitchenham, B. (2004): *Procedures for Performing Systematic Reviews*, Keele, Staffs. ISSN:1353-7776

Körmendi, L. – Tóth, A. (2002): *A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása*. Perfekt, Budapest,

Ladó, L. (1991): *Számvitel, adózás és vállalkozás*, Láng Kiadó, Budapest.

László Gyula (1995): *Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerőpiac*, Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs

László, Gy. (szerk.) (2021): *Foglalkoztatáspolitikai*, Wolters Kluwer Hungary Kft, Budapest. doi: <https://doi.org/10.55413/9789632959764>

Machlup, F. (1982): *Beruházás az emberi erőforrásokba és a produktív tudásba*, In: Schmidt Á - Kemenes E. (szerk.): *Változások, váltások és válságok a gazdaságban*, Tanulmányok Varga István emlékezetére, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Matiscsákné L. M. (szerk.) (2016): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Wolters Kluwer Kft, Budapest. ISBN: 978 963 295 617 6, doi: <https://doi.org/10.55413/9789632956176>.

Mészáros, Zs. (2022): WHC Cégcsoport vezetői információs rendszere és a vezetői döntéshozatal alapjai, Neumann János Egyetem, Kecskemét

Morse, N.C. – Weiss, R.S. (1955): The function and meaning of work and the job, *American Sociological Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 191-198.

MOW International Research Team (1987): *The meaning of working*, London/New York, Academic Press.

Musinszki, Z. (2013): *Kontrolling – oktatási segédlet logisztikai menedzser és logisztikai mérnök mesterszakos hallgatók számára*, Miskolci Egyetem, Miskolc.

Nemzeti Népegészségügyi Központ: Maslow-piramis, elérhető: <https://www.nnk.gov.hu/attachments/article/2041/MASLOW-PIRAMIS.pdf>

Rosso, B., Dekas, H. és Wrzesniewski, A. (2010): On the meaning of work: A theoretical integration and review, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 30, pp. 91-127, ISSN 0191-3085, doi: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

Sapsford, D., Tzannatos, Z. (1993): Labour Demand: The Basic Model. In: *The Economics of the Labour Market*. Texts in Economics. Palgrave, London https://doi.org/10.1007/978-1-349-22825-6_5 ISBN: 978-1-349-22825-6

SCHULTZ T. W. (1983): *Beruházás az emberi tőkébe*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.

Sinkovics, A. (2019): *Költség- és pénzügyi kontrolling*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.. <https://doi.org/10.55413/9789632958705> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/YOV0728_5_p13/#YOV0728_5_p13 (2023. 12. 17.)

Spremann, K. (1992): *Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen*. Gabler, Wiesbaden

Szabó, Z. L. (2017): A projekt kontrolling gyakorlati alkalmazása az építőipari szervezetek vezetésének hatékonyabbá tételében, Szent István Egyetem, Gödöllő.

Szóts-Kováts, K. (2013). *A munka jelentése, egyéni jelentésadás a HR vezetők szemszögéből*, Corvinus University of Budapest, Budapest.

Tímár János: (szerk.) (1981): *Munkagazdaságtan*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Tóthné Sikora, G. (2000): *Humán erőforrások gazdaságtana*, Bíbor Kiadó, Miskolc.

Uman, L. (2011): Systematic Reviews and Meta-Analyses, *Journal of the Canadian Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, Vol. 20, No. 1, pp. 57-59.

Vecchio, R. P. (1980): The function and meaning of work and the job: Morse and Weiss (1955) revisited, *Academy of Management Journal*, 23, pp. 361-367.

World Bank Global Database of Inflation, hozzáférés:

<https://www.worldbank.org/en/research/brief/inflation-database>

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGRSZEG

SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat címe: Munkaerőpiaci trendek és hatásuk a vállalati kontrollingra	
Hallgató neve: Soponyai Péter	NEPTUN kód: O100NT
Képzési szint: alapképzés	
Szak: Pénzügy és számvitel	Szakirány: Vállalkozások pénzügyei
Témavezető neve: Kiss Gábor	Beosztása: mesteroktató
Tanszék: Pénzügy és Gazdálkodás Tanszék	

A szakdolgozat témája a munkaerőpiaci trendek elemzése és az ezeknek a kontrolling rendszerre gyakorolt hatása a West Hungary Consulting (WHC) csoport példáján keresztül. A kutatás célja a munkaerőpiaci változások mélyebb megértése és az ezekből fakadó kihívásokra való hatékony válaszok kidolgozása volt.

A dolgozat két fő részből áll: az első részben a munkaerőpiaci trendeket elemzi, míg a második részben a kontrolling és pénzügyi tervezés területére fókuszálva vizsgálja meg, hogyan érintik és formálják a munkaerőpiaci trendek a vállalati kontrollingot, és az milyen változások tehetik a WHC csoport kontrolling rendszerét még ellenállóbbá a munkaerőpiaci változásokkal szemben.

A dolgozatomban nagy hangsúly fektettem a kutatás relevanciájának kiemelésére, a munkaerőpiaci változások fontosságának bemutatására és az ezekre való válaszadás szükségességének bizonyítására. A West Hungary Consulting csoport bemutatása segít a kontextus megértésében, és rávilágít arra, hogy a vállalat milyen kihívásokkal néz szembe a munkaerőpiaci trendek hatására. Ezt követően a módszertant ismerteti, leírva, hogyan történtek a kutatások és elemzések. Az elméleti rész során szisztematikus szakirodalmi áttekintés módszerét alkalmaztam. Ezután a munkaerőpiaci trendek elemzése következik, részletesen kifejtve a munka fogalmát, a munkaerőpiaci alapfogalmakat, a munkaerőpiaci sajátosságokat és a munkaerőpiaci trendeket. A megrekedt munkaerőpiaci fellendülés társadalmi igazságosságát érintő problémákat külön kiemeltem. Később kitértem a kontrolling és pénzügyi tervezés területére. Részletesen bemutattam a kontrolling fogalmát, a vezetői és pénzügyi számvitelt, valamint a tervezés fontosságát a vállalati működésben. Ezután munkaerőpiaci trendek kontrollingra gyakorolt hatását részleteztem, külön kiemelve a WHC csoport riportolási rendszerét. Részletesen elemeztem a munkaerőpiaci trendek hatását a kontrollingra, különös figyelmet fordítottam a költséghatékonyságra, a létszámleépítésre és -bővítésre. Továbbá bemutattam a tervezési folyamatokat az egyes üzletágakban (PAYROLL és BLUE) és azt, hogy ezek milyen kapcsolatban állnak a munkaerőpiaci trendekkel.

Az eredmények és tapasztalatok alapján a dolgozat következtetéseiben javaslatokat fogalmaztam meg a vállalat kontrolling rendszerének javítására. A dolgozat végén ábra- és táblázatjegyzék, valamint irodalomjegyzék szerepel.

Az összes részletes elemzés és következtetés alapján a dolgozat összegzi, hogyan lehetne fejleszteni a West Hungary Consulting csoport kontrolling rendszerét az excel bővítmények

használatával és egy fejlettebb árbevétel ellenőrző módszer bevezetésével. A dolgozat összességében arra összpontosít, hogy hogyan lehet hatékonyan reagálni és alkalmazkodni a dinamikusan változó munkaerőpiaci környezethez, kiemelve a WHC csoport számára releváns javaslatokat és fejlesztési lehetőségeket.