

1. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

Az új vezetőség áttekintette az elmúlt 2 év létszámadatait és megállapította, hogy a fluktuáció 20% fölé emelkedett, ami nem kívánatos. A felmondást kezdeményezőkkal Ön exit-interjúkat folytatott. Az így nyert információk alapján készítsen elemzést a kilépések ok-okozati összefüggéseiről és mutassa be azokat a vezetőjének!

Megoldókulcs

482 fő -> 20%-os fluktuáció: **96 fő** (~ 100 fő) munkahelyre történő ki- és belépést jelent ebben az esetben

Exit interjúkat készítünk ~ 46-50 fővel **kérdőívben célirányos, zárt, eldöntendő kérdésekkel, értékeléssel**, mert költséghatékonyabb, mint személyes interjúkat készíteni a kilépőkkel. Természetesen a nyugdíjba vonulókkal, és a kismamákkal nem készítünk exit interjúkat.

Exit interjú: kérdőíves és interjúkon alapuló vizsgálati módszer, ami kiterjed a kilépők személyére, munkakörére, szervezeti egységére, a kilépés okaira.

Exit interjú célja: a szervezet visszajelzést kapjon a távozást motiváló tényezőkről, így feltárulhatnak a hibák és a fejlesztendő területek:

1. kilépés okainak feltárása, külső tényezők (pl. költözés, családi ok, egészségügyi ok)
2. információk az új munkahelyről, munkaköréről (pl. van-e új munkahelye, mennyiben más a leendő munkaköre, a dolgozó kereste a lehetőséget vagy őt keresték)
3. mi kötötte a szervezethez a dolgozót? (pl. mit szeretett a legjobban, miért érte meg)
4. mi vonzza más munkahely felé? (pl. a döntésének legfőbb okai)
5. munkahelyi felettesről alkotott kép (pl. elégedett volt-e felettesével, értékelje)

Példa interjú:

1. Milyen külső tényezők befolyásolták a döntésben? költözés/családi ok/eü. ok/hitel/egyéb
2. Talált-e már új munkahelyet? igen/nem
3. Magától nézett új lehetőség felé vagy más cégtől keresték meg? magamtól/más keresett
4. Mennyire volt elégedett a munkakörülményekkel? 1-5 értékelés
5. Döntésében szerepet játszottak-e az anyagi tényezők? 1-5 értékelés
6. Elégedett volt-e a béren kívüli juttatásokkal? 1-5 értékelés
7. Mennyire volt elégedett közvetlen felettesével? 1-5 értékelés

A kérdőívet érdemes munkakörönként és divízióként csoportosítani. Külön lehet választani a szellemi és fizikai dolgozókat is.

Pl: felsővezetők -> osztályvezetők -> csoportvezetők -> ügyfélszolgálatosok, értékesítők

Interjúk értékelése:

46 főből 40 fő elégedetlen volt a béren kívüli juttatásokkal, és leendő munkahelyén magasabb bérezésben fog részesülni, és maguktól néztek új lehetőségek felé. Ez azt jelenti, hogy felül kell vizsgálni a cégben a bérrendszert, hiszen a kilépők ~87%-a emiatt lépett ki munkahelyéről. Bér- és teljesítményértékelési rendszer és béren kívüli juttatási rendszer felülvizsgálata.

2. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

Az új vezető arra kíváncsi, hogy az előző évben a külső munkaerőpiaci toborzás milyen hatékonysággal zárult.

VIR-adatok: meghirdetett, üres álláshelyek száma 12, pályázók száma 180 fő, megfelelt a feltételeknek 102 fő, a felvettek száma 31 fő, próbaidőben bevált 22 fő, 1 évnél tovább foglalkoztatottak száma 10 fő. Elemezze a helyzetet, vonja le a tanulságokat!

Megoldókulcs

VIR: vezetői információs rendszer, a tervezési döntések meghozatalában, a vállalkozás irányításában, az eredmények felmérésben segítik a vezetést

Toborzás: mindazon tevékenységeket jelenti, melyek a megfelelő számú alkalmas jelentkező megszerzésére irányulnak. Feladata, hogy az üresedést a potenciális jelentkezők tudomására hozza.

Kiválasztás: az üresedés betöltésére legalkalmasabb jelentkezők kiválasztására irányul.

A munkaerő szükségletet valószínűleg már felmérte a cég, és ez alapján hirdették meg a 12 állást.

Meghirdetett álláshelyek száma: 12

Pályázók száma: 180 fő -> magas a meghirdetett állások számához képest

Megfelelt a feltételeknek: 102 fő -> magas a meghirdetett állások számához képest

Felvettek száma: 31 fő

Próbaidőben bevált: 22 fő

1 évnél tovább foglalkoztatottak: 10 fő -> alacsony a meghirdetett álláshelyek számához képest

A toborzás módszere elhibázott volt, hiszen 12 helyre majdnem 10x annyi jelentkező pályázata felelt meg, ami azt jelenti, hogy az álláshirdetés nem volt megfelelően összeállítva, és megfelelő helyen meghirdetve -> nem költséghatékony, időigényes

A kiválasztás 83%-os eredménnyel járt, mert csak 10 fő vált be hosszú távon a meghirdetett munkakörben.

Javaslatok:

1. Első körben belső toborzási módszerek alkalmazása:
 - pályázat kiírása házon belül
 - személyzeti adatbank használata
 - előléptetés, áthelyezés
 - újra alkalmazás, visszahívás

A fent leírt esetek költséghatékonyak, és a beválási arány is magasabb lehet, hiszen a jelölt kompetenciái ismertek, és van már referenciájuk a cégnél.

2. Második körben külső toborzási módszerek alkalmazása:
 - Munkaügyi Központtal való együttműködés
 - fejevadász céggel való együttműködés
 - szűkebb álláshirdetés, több fordulós interjúk

3. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

Az új vezető kéri Öntől a tervezett és ténylegesen foglalkoztatott fizikai állomány létszám-adatait, az eltérések vizsgálatát és elemzését.

VIR-adatok:

Foglalkoztatás jellege	Terv		Tény		Eltérés	
	fő	megoszlás (%)	fő	megoszlás (%)	fő	tény/terv (%)
Fizikai létszám	371	100%	380	100%	+9	2,4%
Teljes munkaidős	351	94,6%	350	92,1%	-1	0,3%
Nem teljes munkaidős	20	5,4%	30	7,9%	+10	50%

Megoldókulcs

VIR: vezetői információs rendszer, a tervezési döntések meghozatalában, a vállalkozás irányításában, az eredmények felmérésben segítik a vezetést

Teljes munkaidős: napi 8 óra

Nem teljes munkaidős (részmunkaidős): kevesebb, mint napi 8 óra

Megoszlások:

A fizikai létszám a tényleges és tervezett időszakban is 100%.

A teljes munkaidős létszám a tervidőszakban 351 fő, ami 94,6%-os megoszlást jelent. $(351/3,71=94,6\%)$

A teljes munkaidős létszám a tárgyidőszakban 350 fő, ami 92,1%-os megoszlást jelent. $(350/3,8=92,1\%)$

A nem teljes munkaidős létszám a tervidőszakban 20 fő, ami 5,4%-os megoszlást jelent. $(20/3,71=5,4\%)$

A nem teljes munkaidős létszám a tárgyidőszakban 30 fő, ami 7,9%-os megoszlást jelent. $(30/3,8=7,9\%)$

Eltérések (TÉNY/TERV*100):

A fizikai dolgozók tervezett létszáma 9 fővel alacsonyabb, mint a tényleges létszám, ez 2,4%-os eltérést jelent. $(380/3,71=102,4\% \rightarrow 2,4\text{-os eltérés})$

A teljes munkaidős tervezett létszám 1 fővel több, mint a tényleges létszám, ez 0,3%-os eltérést jelent. $(350/3,51=99,7\% \rightarrow 0,3\text{-os eltérés})$

A nem teljes munkaidős tervezett létszám 10 fővel kevesebb, mint a tényleges létszám, ez 50%-os eltérést jelent. $(30/0,2=150\% \rightarrow 50\text{-os eltérés})$

Elemzés:

A tényleges fizikai létszám 9 fővel magasabb a tervezettnél, a részmunkaidősök száma 50%-kal haladja meg jelenleg a tervezettét, és a teljes munkaidősben a tervezett létszám 1 fővel magasabb. A tervezett létszám eléréséhez 9 fővel csökkenteni kell a fizikai állományt:

- 1 nem teljes munkaidősben dolgozót teljes munkaidősben kell foglalkoztatni

- nyugdíjasokat nyugdíjba küldeni

- korengedményes nyugdíjazás lehetőségeit megvizsgálni

- 9 főt leépíteni rendes felmondással \rightarrow ez nem minősül csoportos létszámleépítésnek, mert 21-100 főt foglalkoztató cég esetében az alsó határ 10 fő, példánkban szereplő 301 főnél többet foglalkoztató cég esetében legalább 30 esetén minősülne csoportos leépítésnek

Rendes felmondás esetén figyelembe kell venni a felmondási idő hosszát, a végkielégítést, a felmondási idő fele alatt a munkavégzés aló felmenteni a dolgozót, szabadságolások)

4. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

Az új vezetőség a külső munkaerőpiaci lehetőségek közül többfélét is igénybe kíván venni a megfelelő létszám biztosítására. Öntől kér javaslatot 8 fő pályakezdő és 25 fő többéves gyakorlattal rendelkező munkatárs felvételére az állásbörzék tapasztalatai alapján. Készítsen elemzést az alábbi szempontok szerint: állásbörze időpontja, helyszíne, személyes kapcsolatfelvételek száma, beadott önéletrajzok száma, felvettek száma, korcsoportok! Minősítse az eredményeket! Melyik állásbörzén való részvételt javasolja, és miért?

Megoldókulcs

Pályakezdő: 25. életévét nem, felsőfokú végzettség esetén 30. életévét nem töltötte be és álláskeresési járadékra nem jogosult. Pályakezdő alkalmazása esetén a munkáltató kedvezmény érvényesítésére jogosult, amennyiben START kártyával rendelkező pályakezdővel létesít munkaviszonyt.

Állásbörze: olyan rendezvény, ahol a vállalatok bemutatják tevékenységüket, meghirdetik állásaikat, jelentkezni lehet konkrét állásokra, szakmai gyakorlatokra, önéletrajz beadható az adatbankokba, karrier tanácsadás várja a fiatalokat.

- egyetemek, főiskolák rendezik (SOTE, BME, ELTE)
- munkaügyi központok
- HVG, Figyelő, Napi Gazdaság

A cég a HVG állásbörzéjén vett részt 2011. május 5-én a SYMA csarnokban. A cég 16 helyet hirdetett meg az állásbörzén, a többi 17 főt belső toborzás útján kívánja kiválasztani.

Terület	Pályakezdő	3 éves tapasztalattal
Ügyfélszolgálat	3 fő ügyfélszolgálati munkatárs	3 fő support manager
Értékesítés	2 fő értékesítési munkatárs	2 fő sales manager
Asszisztencia	3 fő asszisztens	3 fő irodavezető

	Fő	20-25 év	25-30 év	30 év felett
Meghirdetett állások száma	16			
Kapcsolatfelvételek száma	100	60	30	10
Megfelelt CV-k száma	50	30	10	10
Felvettek száma	13	8	4	1

A standunkat 2 nap alatt 100 érdeklődő kereste fel, önéletrajzot 80 adott be. Ebből 50 volt 20-25 év közötti, 20 fő 25-30 év közötti, 10 fő 30 év feletti. Több éves munkatapasztalattal 5 fő rendelkezett. A beadott önéletrajzokból 50 felelt meg a követelményeknek, a meghirdetett 16 helyből 16 helyre nyújtottak be pályázatot. A felvételi interjúk során kiválasztott jelentkezőkkel 13 álláshelyet sikerült betölteni. Az állásbörzén való részvétel tehát eredményesnek mondható, hiszen 16 meghirdetett helyből 13-mat sikerült betölteni, azaz az állásbörze 81%-ban sikeres volt, ami igen jó arány. A következő állásbörzére a HVG-t javaslom.

5. **Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat... Az új vezető személyesen akar meggyőző kommunikációt folytatni a különféle szervezeti változtatásokról, azok szükségességéről. (Például új munkaidő-rendszer bevezetése, új teljesítményértékelő rendszer bemutatása.) Arra kéri Önt, készítse elő számára prezentáció-vázlatot, figyelembe véve a változás kommunikálásának szabályait!**

TÉR: teljesítményértékelési rendszer, segítségével rendszeresen és módszeresen értékelik a dolgozók munkáját, és visszajelzést adnak alkalmazottaiknak.

TÉR bevezetésének feltétele: az érintettek megértsék és elfogadják a változtatások szükségességét és hasznát.

Célszerű kikérni a dolgozók véleményét csoportos kérdőívben, de felsővezetői döntésről van szó.

Csoportos kérdőív példa eldöntendő kérdésekkel:

1. Vezetője meghatározta-e a személyes célokat a munkakörét illetően?
2. Egyetértett ezekkel a célokkal?
3. Mérhetőek voltak-e ezek a célok?
4. Kapcsolt-e a vezetője a teljesítmény teljesüléséhez összegeket vagy %-okat?
5. Kapott-e menet közben visszajelzést a vezetőjétől?
6. Kapott-e prémiumot a célkitűzések megvalósításáért?
7. Elégedett-e a jelenlegi teljesítményértékelési rendszerrel? stb.

A kérdőívek elemzését követően prezentáljuk annak eredményeit a felső vezetésnek, feltárjuk a teljesítményértékeléssel kapcsolatos hibákat, hiányosságokat, és meggyőzzük őket a változás ügyének. Ezután a felsővezetők kommunikálják azt saját osztályuknak, beosztottaiknak, végül a beosztottak beszélnek meg azt egymás között. Szükséges a vertikális kommunikáció (hierarchia szintek mentén vertikálisan) valamint a horizontális kommunikáció is (hierarchia szintek mentén horizontálisan) a dolgozók között.

Prezentáció vázlat

1. napirendi pontok
2. a jelenlegi teljesítményértékelési rendszer rövid bemutatása, annak hiányosságai (a változás halaszthatatlanságának érzékeltetése)
3. a bevezetendő teljesítményértékelési rendszer felelősei (a változást irányító csapat létrehozása)
 - kérdésekkel, eredményekkel kapcsolatban hozzájuk lehet fordulni
4. a bevezetendő teljesítményértékelési rendszer alapjai (a jövőkép megalkotása és annak kommunikálása)
5. a bevezetendő teljesítményértékelési rendszer részletei (az alkalmazottak hatalommal való felruházása, hogy hatással legyenek a jövőképre)
 - megegyezésen alapul
 - a teljesítmény folyamatos javítására ösztönöz
 - világos célok, vállalható határidők
 - tanulás és fejlődés folyamatos lehetősége
 - támogatás és segítségnyújtás a vezetőség részéről
6. új javadalmazási rendszer bevezetése (rövid távú sikerek megtervezése és megvalósítása)
7. hosszú távú stratégiai terv (a fejlesztések megszilárdítása, további változások előkészítése)
8. dátumok / határidők (új szemléletmód intézményesítése)
9. értékelés, kérdések

6. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

Az új tulajdonos a foglalkoztatási költségek felülvizsgálatát rendeli el. Ehhez szükség van - többek között - a munkaerő-költség elemeinek kimutatására, ezen belül a keresetek és a szociális-jóléti költségek arányára. Mutassa be a munkaerő-költség elemeit (a KSH elrendelés szerint)! Hasonlítsa össze és elemezze a mellékelt két változat adatait!

Bruttó havi munkabér:	154.000 Ft	235.000 Ft
Éves bruttó jövedelem:	1.848.000 Ft	2.820.000 Ft
Gyermekek száma:	2	2
Munkaadói járulék (3%):	4.620 Ft	7.050 Ft
<u>Munkaadói TB járulék (29%):</u>	44.660 Ft	68.150 Ft
<u>Eü-i hozzájárulás:</u>	1.950 Ft	1.950 Ft
Szakképzési alap hozzájárulás (1,5%):	2.310 Ft	3.525 Ft
Munkavállalói járulék (1,5%):	2.310 Ft	3.525 Ft
Munkavállalói eü-i járulék (6%):	9.240 Ft	14.100 Ft
<u>Állami nyugdíjjárulék (1,5%):</u>	2.310 Ft	3.525 Ft
<u>Magán-nyugdíjpénztári befizetés (8%):</u>	12.320 Ft	18.800 Ft
GYES:	0 Ft	0 Ft
Családi adókedvezmény:	0 Ft	0 Ft
<u>Számított SZJA:</u>	29.940 Ft	59.100 Ft
Családi adókedvezménnyel csökkentett SZJA:	29.940 Ft	59.100 Ft
Különadó:	0 Ft	0 Ft
Összes adó:	23.085 Ft	59.100 Ft
<u>Adójóváírás:</u>	6.855 Ft	0 Ft
Nyugdíjjárulék utáni kedvezmény:	0 Ft	0 Ft
<u>Összes kedvezmény:</u>	6.855 Ft	0 Ft
<u>Havi összes levonás a bruttó bérből:</u>	49.265 Ft	99.050 Ft
<u>Havi összes munkaadói járulék:</u>	53.540 Ft	80.675 Ft
<u>Összesen havonta az államnak fizetendő:</u>	102.805 Ft	179.725 Ft
<u>Munkaadó összes havi költsége:</u>	207.540 Ft	315.675 Ft
<u>Nettó havi munkabér:</u>	104.735 Ft	135.950 Ft
Családi pótlék:	26.600 Ft	26.600 Ft
Havi összes nettó jövedelem:	131.335 Ft	162.550 Ft

Megoldókulcs

Munkaerőköltség: az élőmunka igénybe vételéhez kapcsolódó összes költség, elemei:

1. kompenzációs költségek:
 - munkajövedelem, kereset, egyéb munkajövedelem
 - szociális költségek (járulékok + juttatások)

2. szakoktatás, képzés, továbbképzés költsége
3. egyéb munkaerőköltség
4. adók, támogatások

Bruttó munkabér jelöli a levonások nélküli összes havi jövedelmet, ami a két esetben élesen eltér egymástól, a 2. oszlopban a bruttó jövedelem több mint 52%-kal magasabb, mint az 1. oszlopban, ennek értelmében az éves bruttó jövedelem is magasabb.

A gyermekek száma mindkét esetben 2 fő, ami azt jelenti, hogy mindkét esetben jogosultak családi pótlékra, ennek összege 26.600.- Ft/hó 2 gyermekes család esetén összesen. Gyermekeként ez 13.300.- Ft/hó.

A következő sorokban következnek a munkáltató által fizetendő járulékok: Munkaadói járulék (3%) Munkaadói TB járulék (29%), Eü-i hozzájárulás, Szakképzési alap hozzájárulás (1,5%). A munkaadói TB járulék és az EÜ hozzájárulás jelenleg nem külön tétel, a munkáltatót terhelő további nyugdíjjárulék összege 24%, az 1. esetben 36.960.- Ft, a 2. esetben 56.400.- Ft.

A következő sorokban következnek a munkavállalót terhelő járulékok: Munkavállalói járulék (1,5%), Munkavállalói eü-i járulék (6%), Állami nyugdíjjárulék (1,5%), Magán-nyugdíjpénztári befizetés (8%). A nyugdíjjárulék 10% állami vagy magánnyugdíjpénztárba, tehát az összeget nem stimmelnek.

A számított SZJA, valamint az adójóváírás összege sem stimmel, ez 2011-ben az 1. oszlopban 11.293.- Ft, a 2. oszlopban a számított SZJA 27.752.- Ft, ebből az adójóváírás 3.786.- Ft.

Mivel a járulékok, és a személyi jövedelemadó mértéke változott, az összes költségek mértéke is változik, így a nettó jövedelem mindkét esetben magasabb, mint a táblázatban szereplő adatok.

7. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

A munkakörök felülvizsgálatát, a munkaidő-rendszer modernizálását is napirendre tűzte az új vezetőség. VIR-adatok: nők létszáma összesen 318 fő, ebből 35 év alatti 111 fő, óvodáskorú gyermeke van 41 főnek. Jelenleg valamennyien 8 órás, egy műszakos munkarendben dolgoznak. Elemezze a helyzetet és készítsen rugalmas foglalkoztatási tervet a kisgyermekes nők problémáinak megoldására!

Megoldókulcs

Munkarend: a munkaidőnek a jogszabályok által meghatározott rendje, melyet munkaszerződésben rögzítenek. Tartalmazza a teljesítendő munkaidőt. Lehet kötött (kötelezően előírják a munkaidő kezdetét és végét) és rugalmas (a munkavállaló szabadon határozhatja meg).

A nők több mint 12%-nak óvodáskorú gyermeke van. 41 főnek érdemes lenne rugalmas munkaidőt, napi 4 órás foglalkoztatást bevezetni, ez kevesebb költséget jelentene a munkáltatónak, és kevesebb kötelezettséget a munkavállalónak, valamint több idejük lenne a gyermekükre. A munkakörök felmérése után megállapítottuk, hogy a rugalmas munkaidő költséghatékonyabb lenne. Előzetes csoportos kérdőív alapján felmértük, hogy a 41 főből csak 34 szeretne részmunkaidőben, rugalmas munkarendben dolgozni, a maradék 7 főnek szüksége van a teljes munkaidőre anyagi okok miatt. Rugalmas munkarendre a cég profilja miatt nincs lehetőség, feltétlenül szükséges a személyes munkavégzés a megadott időben, megadott helyen, megadott ideig. A részmunkaidő megoldható, de kötött munkarendben. Szükséges, hogy a dolgozók délelőtti és délutáni műszakban végezzék feladataikat, majd váltsák egymást, és mindig legyen átfedés a munkafolyamatokban. A napi munkaidő 4 óra fél óras ebédszünettel.

Terület	Fő	Hétfő	Kedd	Szerda	Csütörtök	Péntek
Adatrögzítés	18	9 fő 8:00-12:30 9 fő 12:00-16:30	9 fő 8:00-12:30 9 fő 12:00-16:30	9 fő 8:00-12:30 9 fő 12:00-16:30	9 fő 8:00-12:30 9 fő 12:00-16:30	9 fő 8:00-12:30 9 fő 12:00-16:30
Support	10	5 fő 8:00-12:30 5 fő 12:00-16:30	5 fő 8:00-12:30 5 fő 12:00-16:30	5 fő 8:00-12:30 5 fő 12:00-16:30	5 fő 8:00-12:30 5 fő 12:00-16:30	5 fő 8:00-12:30 5 fő 12:00-16:30
Könyvelés	2	1 fő 8:00-12:30 1 fő 12:00-16:30	1 fő 8:00-12:30 1 fő 12:00-16:30	1 fő 8:00-12:30 1 fő 12:00-16:30	1 fő 8:00-12:30 1 fő 12:00-16:30	1 fő 8:00-12:30 1 fő 12:00-16:30
Behajtás	4	2 fő 8:00-12:30 2 fő 12:00-16:30	2 fő 8:00-12:30 2 fő 12:00-16:30	2 fő 8:00-12:30 2 fő 12:00-16:30	2 fő 8:00-12:30 2 fő 12:00-16:30	2 fő 8:00-12:30 2 fő 12:00-16:30

A részmunkaidő munkaidő feltétele a személyes munkavégzés. Területenkénti csoportosítás szerint a dolgozók fele délelőtti, a dolgozók másik fele délutáni munkaidőben végzi feladatait a cég székhelyén. Heti beosztások szerint változik a munkarend, „A” héten a délelőttre beosztott munkavállalók hétfőtől péntekig délelőtt dolgoznak, míg a délutánra beosztott munkavállalók végig délután. „B” héten csere, azaz az előző héten délelőtt dolgozók délután, az előző héten délután dolgozók délelőtti munkarendben végzik a feladataikat. A beosztásokat mindenki 1 héttel a munkahét kezdete előtt megkapja. Mivel a munkaidő feleződik, a munkavállalók bére is a felére csökken, azaz a munkáltató bérköltsége is csökken, ha nem is a felére, de jóval gazdaságosabb a rugalmas munkaidőben való foglalkoztatás.

8. Az új vezető összehasonlító elemzést kér a saját szervezet és a versenytársak bérezési adatairól, különösen az átlagbér-vizsgálatok fontosságát emeli ki. Elemezze az alábbi táblázatban szereplő átlagbér-eltérések lehetséges okait!

Fizikai állomány	2007. évi átlagbérek		
	„A” konkurens	„B” konkurens	Saját cég
Szaktmunkás	158.000 Ft/hó	153.000 Ft/hó	182.000 Ft/hó
Betanított munkás	101.000 Ft/hó	103.000 Ft/hó	104.000 Ft/hó
Segédmunkás	71.500 Ft/hó	72.000 Ft/hó	80.000 Ft/hó

Megoldókulcs

Eltérések a szaktmunkás átlagbérek között:

„A” konkurensnél 158.000, saját cégnél 182.000 az átlagbér, ez 15%-os eltérést jelent ($182.000/1580=115\%$) -> +15% az eltérés

„B” konkurensnél 153.000, saját cégnél 182.000 az átlagbér, ez 19%-os eltérést jelent ($182.000/1530=118,9\%$) -> +19% az eltérés

Átlagban $(15+19)/2=17\%$, azaz a saját cégben **+17%-kal keresnek többet a szaktmunkások**, mint a versenytársaknál.

Eltérések a betanított munkás átlagbérek között:

„A” konkurensnél 101.000, saját cégnél 104.000 az átlagbér, ez 15%-os eltérést jelent ($104.000/1010=102,9\%$) -> +3% az eltérés

„B” konkurensnél 103.000, saját cégnél 104.000 az átlagbér, ez 19%-os eltérést jelent ($104.000/1030=100,9\%$) -> +1% az eltérés

Átlagban $(3+1)/2=2\%$, azaz a saját cégben **+2%-kal keresnek többet a betanított segédmunkások**, mint a versenytársaknál.

Eltérések a segédmunkás átlagbérek között:

„A” konkurensnél 71.500, saját cégnél 80.000 az átlagbér, ez 15%-os eltérést jelent ($80.000/715=111,9\%$) -> +12% az eltérés

„B” konkurensnél 72.000, saját cégnél 80.000 az átlagbér, ez 19%-os eltérést jelent ($80.000/720=111\%$) -> +11% az eltérés

Átlagban $(12+11)/2=11,5\%$, azaz a saját cégben **+11,5%-kal keresnek többet a segédmunkások**, mint a versenytársaknál.

A fenti elemzésből kiderül, hogy a saját cégben túl vannak fizetve a dolgozók, mert az adatok irreálisan eltérnek a versenytársakéhoz képest.

Meg kell vizsgálni az eltérések okait:

- nem megfelelő bérgazdálkodás
- hibás vezetői döntések, inkompetencia
- nem megfelelő személyügyi vagy annak hiánya
- nem megfelelő teljesítményértékelési rendszer vagy annak hiánya

Be kell vezetni a megfelelő teljesítményértékelési rendszert, és az alpbéren felüli juttatásokat időbérhez vagy darabbérhez kötni lehetőség szerint. Ehhez szükséges a munkaszerződések módosítása. Ha a dolgozó nem fogadja el a változásokat, rendes felmondással megszüntethető a munkaviszonya. Természetesen vezetői döntéstől függően be lehet fagyasztani a fizetéseket a következő 2-3 évre, de gazdaságosabb a teljes bér- és teljesítmény értékelési rendszer felülvizsgálata.

9. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

Új vezetés-fejlesztési programokat kíván indítani a szervezet tulajdonosa, mert azt tapasztalja, hogy a vezetői kompetenciák hiányosak. Öntől kér elemzést (a) a személyes, (b) az interperszonális és (c) az információs kompetenciákról; és javaslatot a hiányok felszámolására. (Például, készítsen elő vezetői tréninget a vevőszolgálat 12 vezetője részére.)

Megoldókulcs

Kompetencia: a szakképzett dolgozótól elvárt ismeretek, személyiségjegyek (készségek, jártasságok, képességek) és magatartásformák (attitűdök) összessége.

Funkcionális kompetenciák: szakmai tudást és készségeket foglalják magukban, amik a munkahelyen tovább fejlődnek.

Kulcskompetenciák: A munkaerő kiválasztás során azok birtoklása tesz alkalmassá egy pályázót az adott munkakör betöltésére

Személyes kompetenciák: éntudatosság (önértékelés, önbizalom), önszabályozás (kontroll, alkalmazkodás, innováció, megbízhatóság), motiváció (elköteleződés, kezdeményezés)

Interperszonális kompetenciák: ismeretek (társas és munkahelyi viselkedés, kommunikáció), készségek (bizalom, empátia), attitűdök (érdeklődés, tisztelet)

Információs kompetenciák: tartalom, kommunikáció, elemzés, információ értékelése és alkalmazása

Szociális kompetenciák: empátia (megértés, ügyfélközpontúság), társas készségek (konfliktuskezelés, vezetés, kapcsolatépítés, csapatszellem, befolyásolás)

Kompetencia térkép: az egyes munkakörök, egy-egy munka hatékony elvégzéséhez szükséges kompetenciák

Csoportos interjút készítettem a 12 fő vezetővel a személyes és interperszonális kompetenciák felmérésére. A csoportos interjú alatt kompetencia modellben értékeltem a 12 fő vezető összeteljesítményét. A csoportos interjút követően kérdőív formájában mértem fel a 12 fő vezető személyes, interperszonális és információs kompetenciáit, majd a kompetencia modellben egyenként is értékeltem azokat személyre szabottan.

Terület	Kompetencia	Meghatározás	Értékelés
Vezetői képességek	tervezés, szervezés meggyőzés vezetés problémamegoldás	az adott kompetenciák rövid meghatározása	az adott kompetenciák értékelése személyre szabottan
Szakmai képességek	szóbeli kommunikáció írásbeli kommunikáció üzleti tudatosság	az adott kompetenciák rövid meghatározása	az adott kompetenciák értékelése személyre szabottan
Vállalkozói képességek	kreativitás, innováció stratégiai érzék társas érzék	az adott kompetenciák rövid meghatározása	az adott kompetenciák értékelése személyre szabottan
Személyiség vonások	rugalmasság tűrőképesség motiváltság	az adott kompetenciák rövid meghatározása	az adott kompetenciák értékelése személyre szabottan

Végül az összesített statisztikából kiderült, hogy a kreativitás, innováció, együttműködés és a csapatmunka téren hiányosságok mutatkoznak a vezetőségben. Ezen hiányok felszámolására csoportos vezetői tréninget tartok a 12 vezetőnek. Személyre szabott tréninget (coaching) nem tervezek velük,

mert csapatban nem tudnak hatékonyan együttműködni. Ennek felszámolása érdekében 3 napos in- és outdoor vezetői tréninget tartok nekik, 2011.04.05-07 között a Hotel Wellness Szabadidőközpontban.

Programtervezet témakörei:

1. nap

Önismeret, önrányítás (SWOT elemzés készítése egyénileg)

Kommunikációs készségek fejlesztése (csoportos feladatok)

Ebédszünet

Vezetői eszközök tudatosítása (csoportos feladatok)

Szabad program

2.nap

Konfliktus helyzetek elemzése, megoldási alternatívák felvázolása (szituációs játékok)

Tervezés, irányítás (csoportos feladatok)

Ebédszünet

Motiváció (szituációs játékok)

Szabad program

3.nap

Csapatmunka (szituációs játékok)

Ebédszünet

A tréning átfogó értékelése

10. Az új tulajdonos azt kéri Öntől, hogy dolgozza ki a szervezeten belüli személyes karrierterveket a 40 évnél fiatalabb, szellemi foglalkozásúak (például beszerzők, értékesítők) részére. Elemezze a vállalati karrier és a személyes karrier összefüggéseit!

Megoldókulcs

Karrier: a munkavállaló élete során betöltött pozíciójának a sora

Karriertervezés: olyan folyamat, amely során a munkáltató a szervezet igényei alapján fejlődési és előrelépési lehetőséget biztosít az alkalmazottak számára azok elképzeléseivel kapcsolatban.

Hasznos a munkáltatónak:

- hosszabb távon biztosítani tudja a vezetői munkakörökre és kulcspozíciókra alkalmas munkaerőt
- a személycserénél a beválás kockázata minimális és zökkenőmentesen zajlik
- rövidebb a betanulási idő, és költséghatékonyabb

Hasznos a munkavállalónak:

- jövőképet és perspektívát szolgál
- önmegvalósítási programot nyújt

482 fő -> ebből 40 évnél fiatalabb szellemi foglalkozású: 160 fő, azaz az összlétszám 33%-a

Munkakör	Létszám	Megoszlás	Magasabb pozíció	Munkakör	Elvárások
Beszerző	40 fő	8,3%	csoportvezető	területi és regionális képviselő	szakmai továbbképzés, 3 éves szakmai gyakorlat
Értékesítő	60 fő	12,5%	csoportvezető	értékesítési csoportvezető	szakmai továbbképzés, 3 éves szakmai gyakorlat
Ügyfélszolg. m.	40 fő	8,3%	csoportvezető	ügyfélszolgálati vezető	szakmai továbbképzés, 3 éves szakmai gyakorlat
Projekt manager	10 fő	2%	osztályvezető	fejlesztési osztályvezető	szakmai továbbképzés, 5 éves szakmai gyakorlat
Sales manager	10 fő	2%	igazgató	sales igazgató	szakmai továbbképzés, 5 éves szakmai gyakorlat

A fenti táblázat egy átfogó karriertervet vázol fel az alsóbb szintekre és a középvezetői szintekre vonatkozóan. A középvezetőket természetesen érdemes külön táblázatban kezelni a későbbiekben. A jelenlegi betöltött pozíciók mellett jelöltem, hogy hány 40 év alatti dolgozóra vonatkozik, ez hány %-os megoszlást jelent az összlétszámhoz képest, milyen magasabb pozíciót érhet el a dolgozó milyen munkakörben, és milyen elvárások szükségesek ennek eléréséhez. A szakmai továbbképzések részleteit a dolgozókkal egyeztetve készítjük el. Az egyéb követelményeket egy teljesítményértékelési rendszer munkaköri elvárásaiba foglaljuk bele, természetesen az éves teljesítményértékelés nagyban beleszámít a dolgozó munkájának értékeléséhez, és későbbi kinevezéséhez.

11. **A kiválasztás folyamatának egyik lényeges része a felvételi interjú. Az új vezető azt kéri Öntől, hogy mutassa be, milyen típusú interjúkat ismer. Részletesen elemezze számára a strukturált interjú előnyeit, eredményeit egy konkrét eset kapcsán! (Például a múlt hónapban felvett pénzügyi előadó esetében.)**

1. **Egyéni interjú:** barátságos, személyes légkör, hátránya hogy a szervezet egyetlen személyétől függ a döntés, nincs kontroll
2. **Folytatólagos – interjú sorozat:** több körös interjú a szervezet közép, majd felső vezetőségével
4. **Páros interjú:** minimum 2 kérdező, előnye hogy több személy véleménye alapján születik döntés
2. **Panelinterjú:** több kérdező, eltérés-sémák (panelek) alapján. Nem beszélgetés, hanem sémák alapján kérdés-felelet formában
5. **Csoportos interjú:** több jelölt, jelentkezők reakciójának felmérése alapján születhet döntés
2. **Strukturált interjú:** 1 jelölt, 1 kérdező, szigorú életpálya beszélgetés a munka szempontjából fontosnak tartott kompetenciákról (pl. kommunikációs képességek, szervezőkészség, teljesítmény motiváció, vezetői beállítódás)
3. **Stressz interjú:** segítségével azt próbálják megjósolni, hogy a jelölt mennyire képes helytállni feszült szituációban, milyen kiegyensúlyozottsággal, stabilitással és stressz tűréssel rendelkezik.

Strukturált interjú példa ügyfélszolgálati munkatárs pozícióra jelentkezővel:

1. Milyennek látják mások? Ön szerint milyen ember? (önismeret)

- kedves, barátságos, jó munkabírású, terhelhető, közvetlen embernek tartanak, és én is így vélekedem magamról

2. Miért akar dolgozni? Miért akar váltani? (motiváció)

- nem vagyok elégedett a jelenlegi fizetésemmel és a főnökömmel

3. Mit szeretne elérni az életben? (teljesítményigény)

- szeretnék egy stabil, jó munkahelyet, ahol építhetem a karrieremet

4. Miben stresszeli a jelenlegi munkája? (stresszkezelés)

- a főnökömet ki nem állhatom

5. Mennyire tűri a kritikát? (konfliktuskezelés)

- nagyon rosszul, teljesen kiakadok ha valaki kritizál

6. Egyedül szeret jobban dolgozni vagy csapatban? (csapatmunka)

- inkább egyedül

7. Mi volt a legrosszabb döntése? (döntési képesség)

- nem tudom, nem emlékszem rossz döntésre

8. Mennyi időre tervez előre? (tervezés)

- egy évre általában, hosszabb távra sajnos nem tudok egyelőre

9. Ön szerint milyen az ideális vezető? (vezetés)

- hát nem olyan, mint az enyém

10. Hogyan képzei el a pályafutását? (ambíciók)

- egyszer szeretnék én is vezető lenni

Az interjú előnye, hogy hozzávetőlegesen teljes képet ismerhettünk meg a jelentkező személyes képességeiről és kompetenciáiról. A kérdések utáni zárójeles részek jelölik ezeket a témaköröket. Az interjú alanyának abszolút problémái vannak a konfliktuskezeléssel, stressz tűréssel, a beszédstílusa nem kiforrott, a döntési képessége ismeretlen, szűkszavú de annál határozottabb, viszont az 1. pontban felvázolt kedves jellemnek nyomát sem látjuk a későbbiekben. Összességében mondható, hogy ügyfélszolgálati pozícióra nem alkalmas, mert a tisztelet és empátia nem kiforrott a jelentkezőben.

12. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

A kafetéria rendszer honosításában a Nokia magyar leányvállalata az elsők között volt. Az alapelvek átvételén túl a részleteket saját maguk dolgozták ki. Az anyacég mindössze a rendelkezésre álló keretösszeget határozta meg. Ezt a példát akarja követni az új vezető is, ezért azt kéri Öntől, készítsen felmérést a munkavállalók körében arról, hogy mely juttatásokat vennének szívesen igénybe a rövidesen bevezetendő kafetéria rendszerben. Az éves keretösszeg 240.000 Ft/fő. Elemezze a felmérés eredményeit!

Megoldókulcs

Cafeteria: választható béren kívüli jutatási rendszer, alapelve az egyenlőség: egyenlő feltételek mellett egyenlő értékben választhat a munkavállaló, a felhasználható keretösszeg évente kerül megállapításra

Választható elemek: meleg/hideg étkezési utalvány, iskolakezdési támogatás, helyi utazási bérlet, internet használat, üdülési csekk, ajándék utalvány, kultúra utalvány, lakáscélú támogatás, önkéntes nyugdíjpénztár, egészségpénztár

Éves keretösszeg: 240.000 Ft/fő -> havi keretösszeg: 20.000 Ft/fő (ebből már levonsára került a munkáltatót terhelő 19,04% adóteher)

A kommunikáció kiemelkedő szerepe a bevezetésben:

- dolgozói fórumok, munkavállaló kérdéseire válaszoló munkacsoportok
- szükséges, hogy a dolgozók kiigazodjanak a juttatások és elszámolások között
- dolgozói javaslatok figyelembe vétele

Egy 482 főt foglalkoztató cégben életszerűen mérem fel az igényeket, pl. emailben vagy a weben készítik egy kérdőívet, amire mindenki megadott határidőn belül válaszolhat.

2-3 opciós választási lehetőséget hagyok a dolgozóknak, hogy a lehető legkevesebb ráfordítással hozhassa meg a cég az értékelést, de a dolgozóknak legyen választási lehetősége. Pl. meleg étel utalvány, BKV bérlet, egészségpénztár. A dolgozóknak 1 tételt kell megjelölniük, amit béren kívüli juttatásként szeretnének kapni a jövőben, a 2 legtöbb szavazatot kapott tételt fogja globálisan mindenki megkapni a jövő évben a cafeteria keretében.

Kérdőív:

Mely béren kívüli juttatást szeretné igénybe venni a következő évben?

- a) meleg étel utalvány
- b) BKV bérlet
- c) egészségpénztár

Kérdőív értékelése:

- a) 45%
- b) 34%
- c) 21%

A legtöbb szavazatot kapott opció a meleg étel utalvány, ezt követi a BKV bérlet, így végül ez a két béren kívüli juttatás fog szerepelni a következő évi tervezetben. A BKV bérlet 9800.- Ft/hó, ami azt jelenti, hogy a meleg étel utalványra fejenként 10.000.- Ft/hó marad.

13. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

Ön az új vezetőség elé terjeszti a – munkavállalók körében elvégzett felmérés alapján – javasolt 6 kafeeteria-elem listáját. Vezetője azt kéri, készítsen vállalati szintű költségtervet az éves 300.000,- Ft/fő keretösszeg felhasználásáról és kördiagramon ábrázolja az egyes költségelemek százalékos megoszlását.

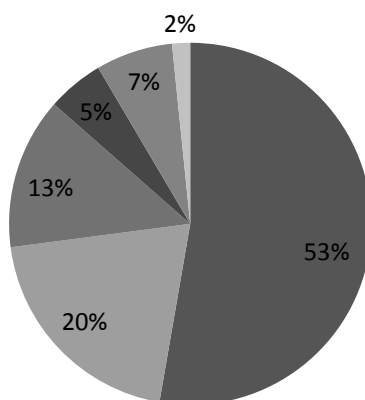
Megoldókulcs

Cafeteria: választható béren kívüli jutatási rendszer, alapelve az egyenlőség: egyenlő feltételek mellett egyenlő értékben választhat a munkavállaló, a felhasználható keretösszeg évente kerül megállapításra
Választható elemek: meleg/hideg étkezési utalvány, iskolakezdési támogatás, helyi utazási bérlet, internet használat, üdülési csekk, ajándék utalvány, kultúra utalvány, lakáscélú támogatás, önkéntes nyugdíjpénztár, egészségpénztár

Éves keretösszeg: 300.000 Ft/fő -> havi keretösszeg: 25.000 Ft/hó A munkavállalók körében elvégzett felmérés alapján az alábbi cafeteria elemeket választották a dolgozók:

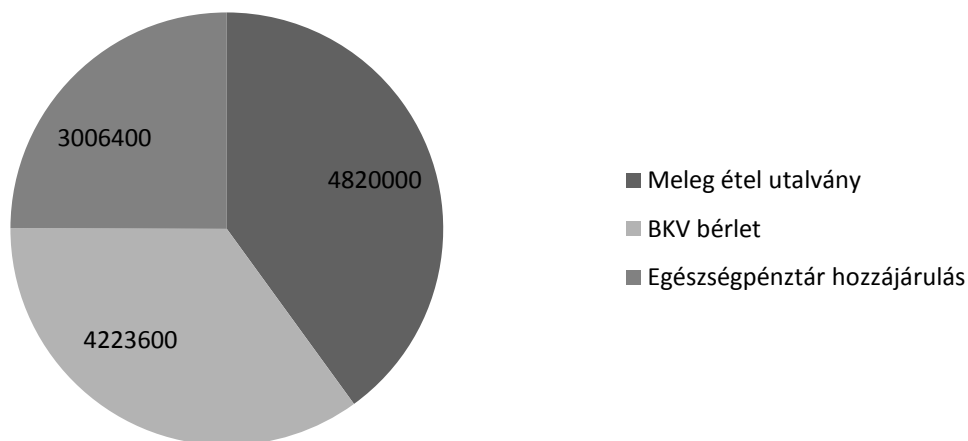
Cafeteria

- Meleg étel utalvány
- BKV bérlet
- Egészségpénztár hozzájárulás
- Internet használat
- Önkéntes nyugdíjpénztár
- Üdülési csekk



Meleg étel utalvány a 482 dolgozóból 261 fő választott, BKV bérletet 100 fő, egészségpénztári hozzájárulást 67 fő, internet használatot 25 fő, önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulást 34 fő, üdülési csekket pedig 8 fő.

Mivel havi 25.000 Ft/fő juttatásba nem célszerű 6 elemet sűríteni (ésszerűtlen és nem költséghatékony), ezért a fenti elemek közül javaslom a 3 legnagyobb szavazatot kapott elem beépítését a cafeteria rendszerünkbe. Minden dolgozó havi szinten kap meleg étel utalványt, BKV bérletet és egészségpénztár hozzájárulást. Akinek nincs egészségpénztári tagsága, köthet, de kiválthatja a keretösszegét meleg étel utalvánnyal is.



Havi keretösszeg vállalati szinten: $300.000 \cdot 482 / 12 = 12.050.000$.- Ft/hó

A BKV bérlet ára 9800.- Ft/hó, 482 főt tekintve ennek havi összege 4.223.600.- Ft/hó.

A meleg étel utalvány összege 10.000.- Ft/hó, 482 főt tekintve ennek havi összege 4.820.000.- Ft/hó.

Az egészségpénztári hozzájárulás összege 6.237.- Ft/hó, 482 fő esetében ez 3.006.400.- Ft/hó.

A fenti cafeteria elemeket 16%-os, a szuperbruttósítás következtében 19,04%-os adóteher súlytja, ennek értelmében a munkáltató éves béren kívüli juttatásának költsége:

$$12.050.000 + (12.050.000 / 100 \cdot 19,04) =$$

$$12.050.000 + 2.294.320 = \mathbf{14.344.320.- \text{ Ft/év}}$$

14. **A francia tulajdonos azt kéri Öntől, hogy készítsen elemzést eltérő szervezeti kultúrák összehangolására vonatkozóan. Mivel a vezetők szerepe meghatározó, hangsúlyosan foglalkozzon a hazai vezetők alkalmazásának előnyeivel a saját cégük esetében!**

Megoldókulcs

Szervezeti kultúra: a szervezet tagjai által elfogadott, közösen alkalmazott értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. /mi jó, mi rossz?/

Szervezeti kultúra Magyarországon: Gyors változás zajlott az elmúlt másfél évtizedben, a német modellhez orientálódás dominál, jellemző a paternalizmus /látszólag részvételi, valóságban egyszemélyi/, gyakran nem a hatékonyság növelés, hanem a belső konfliktusok motiválnak, a multik megjelenése először sokkolt.

Eltérő kultúrák találkozása:

- A globalizáció felgyorsította a kultúrák találkozását, keveredését.
- Külföldi, multi befektetések általánossá válása
- Külföldi munkaerő megjelenése vezetői és beosztotti szinten. Más munkakultúra, más tradíciók
- Eltérő alapkultúra (öltözködés, erkölcs, vallás, világnézet), és ezek által gerjesztett feszültségek. /franciák, németek/
- Új típusú erőforrás menedzsment felfogások

Ezek jellegét meghatározza:

- Egyes földrajzi területek eltérő munkaerőpiaci sajátosságai. (képzettség, hagyományok, életmód)
- Korábban elfogadott, kialakult vezetési stílus
- Általános mobilitási hajlandóság
- Önálló munkavégzési képesség, kreativitás, ellenőrzési módszerek
- Speciális kérdés: kommunikációs adottságok. Nyelv, technika, stílus.

Hazai vezető alkalmazásának előnyei:

- Kevesebbe kerül (jövedelem, utaztatás, lakhatás, családról gondoskodás, visszatérés finanszírozása)
- Hazai kultúra, környezet ismerete, történelmi tudat, jobb piacismeret a munkaerő, beszállítói, képzési, szociális területeken
- Jobb kapcsolati háló
- Jogsabályi és egyéb szabályozási sajátosságok ismerete, kevesebb bürokratikus akadály

Ideális megoldások:

- Külföldi vezetők által elindított, egyidejűleg hazai utánpótlás beépítésével fokozatos átadás
- Magyar származású, külföldön képzett, gyakorlatot szerző vezetők beállítása
- Hazai vezetők céltudatos külföldi felkészítése a feladatra

A felmérés alapján kiderült, hogy a tulajdonos váltás előtt se a munkavállalók, se a munkaadók nem fektettek nagy hangsúlyt a munkaidő betartására, ebből kifolyólag a késés gyakorlatilag a szervezeti kultúra részévé vált. 100-ból 80 munkavállaló rendszeres késéssel érkezik a munkahelyére, és néhány munkavállalóval és vezetővel folytatott beszélgetésből az is kiderült, hogy néhány területen már-már visszásnak tűnik, amikor a munkavállaló pontosan beér a munkahelyére (kigúnyolják stb.) Ezen hiányosság felszámolására javaslom a szigorú munkaszüneti szabályozás és munkaidő rendszert vezetését.

A családos és nem családos munkavállalók kultúrájának összehangolására javaslom a rendszeres közös programok, családi napok és tréningek bevezetését.

15. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

Az új vezető nagy hangsúlyt helyez a teljesítmények értékelésére, ezért a teljesítmény-értékelő technikát is fejleszteni kívánja. Döntése meghozatalához elemzést kér Öntől az eddig használt osztályozó skálák, valamint az MJS és MMS skálák összehasonlításáról.

Megoldókulcs

A teljesítményértékelés fő feladata, hogy az egyéni célokat összehangolja a szervezeti célokkal. Ahhoz, hogy ez sikeresen mehessen végbe, a teljesítményértékelési rendszer (TÉR) bevezetésekor tisztázni kell, hogy mit értünk teljesítmény alatt, illetve annak elérésétől milyen konkrét szervezeti eredményt várunk. A teljesítményértékelési rendszernek számos feltételnek kell megfelelnie, hogy eredményes legyen, ezért nélkülözhetetlen:

- a célok pontos meghatározása
- a vezetés elkötelezettsége
- a nyitott hozzáállás
- az értékelési szempontok pontos megfogalmazása
- az értékelők felkészítése
- hatékony adminisztráció
- fellebbezés lehetősége
- megfelelő (az értékelést támogató) szervezeti kultúra megléte
- a résztvevők elvárásainak figyelembe vétele

Skála neve	Előnye	Hátránya
Osztályozó értékelő skála	Egyszerű és gyors, felsorolja a teljesítmény kritériumait (munka mennyisége, minősége, együttműködő készség, céghűség), s azok 1-5-ig terjedő skálája alapján állapítja meg a munkatárs teljesítményszintjét	az emberi szubjektumból adódó hibák könnyen kiütközhetnek, hiszen az egyes kritérium-fokozatokat nem mindenki értelmezi ugyanúgy
MJS (magatartásformákkal jellemzett osztályozási skála)	az osztályozó skálákat ötvözi a kritikus esetek módszerével: az egyes teljesítmény-fokozatokat az adott munkakör magatartáselemeivel határozza meg, így pontosabb képet ad, mint a hagyományos skála	új eljárás, elkészítése időigényes feladat, munkakör specifikus
MMS (magatartás figyelő skála)	a kritikus eseteket kombinálja az osztályozó skálákkal: az adott magatartáselem előfordulásának mértékét vizsgálja	új eljárás, elkészítése időigényes feladat, munkakör specifikus

16. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

A szervezetnél működtetett Vezetői Információs Rendszer (VIR) segítségével gyorsabban jutnak naprakész információkhoz a döntéshozók. Mutassa be a vezetőjének a Rendszer integráns részét képező HR alrendszer adatait, mutatószámait, az azokból kinyerhető összefüggéseket!

Megoldókulcs

VIR: vezetői információs rendszer, a tervezési döntések meghozatalában, a vállalkozás irányításában, az eredmények felmérésben segítik a vezetést

HR alrendszer: a vezetői információs rendszer integrált részét képezi

A legtöbb szervezetben ma már meghonosodtak a modern HR rendszerek és alrendszerek, akár van külön HR-es munkatárs a szervezetben, akár nincs. Ezek az eszközök - például: TÉR, Cafeteria, Kiválasztás/Toborzás, Dolgozói elégedettségi felmérések, Éves képzési tervek stb... - akkor jelentik a legnagyobb nyereséget a szervezet számára, ha egymásra épülnek, egységes szervezeti kultúrát sugároznak és a mindennapokban valóban működnek.

HR alrendszer részei:

Munkaügy – a dolgozók adatainak nyilvántartása, dolgozók ki- és beléptetése, statisztikák
 Cafeteria – alapbőven felüli juttatások kezelésére szolgál
 Egészségügyi alkalmasság – a munkakörhöz egészségügyi kockázati tényezők és kötelező vizsgálatok rendelkezhetők, alkalmassági vizsgák rögzítése
 Kompetencia – munkakörhöz követelmények rendelkezhetők, kompetencia térkép tölthető ki
 Minősítés – a munkavállaló időszakonkénti minősítésének lehetősége
 Munkaruha – munkaruhák és védőfelszerelések nyilvántartása
 Rendészet – erkölcsi bizonyítvány, belépési engedély rögzítésére szolgál

HR alrendszer lehetőségek:

- munkavállalók személyes adatainak nyilvántartása
- munkaerő tervezés
- továbbképzések
- munkaerő ráfordítások elemzése
- teljesítménymenedzsment
- kompenzáció

A HR alrendszer segítségével nem csak az adatok válnak láthatóvá a vezetőség számára, hanem megkönnyíti a stratégiai tervezést a munkaerő, a továbbképzések és a kompenzáció terén is. Elemzések és statisztikák készítése válik lehetővé, és a dolgozó kompetenciáit, bérezését, teljesítményét össze lehet hasonlítani egymással.

17. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

A vezető azt tapasztalja, hogy a személyügyi tevékenység számítógépes támogatása nem elég korszerű, mert csak a bérgazdálkodás területén használnak megfelelő szoftvert. Ezért azt kéri Öntől, hogy mutasson be számára többfajta, integrált humán ügyviteli célszoftvert és tegyen javaslatot a vállalkozásukhoz leginkább alkalmas célszoftver megvásárlására.

Megoldókulcs

nexONHRM

A rendszerbe integrált kompetencia alapú megközelítés új távlatokat nyit a toborzás-kiválasztás, a képzés-fejlesztés és a teljesítményértékelés területén.

Modulok: toborzás, kiválasztás, személyügyi nyilvántartás, bérügyvitel, cafeteria rendszer, beléptetés és munkaidő nyilvántartás, képzés, fejlesztés, teljesítménymenedzsment

WIN-TAX

A WIN-TAX Windows alapú programrendszer. A programrendszer összes ügyviteli modulja egy menürendszerből indítható. A rendszer cégválasztásos, azaz valamennyi könyvelt (számfejtett stb.) cég adatállománya mentés/töltés nélkül, az aktuális cég választásával érhető el.

Modulok: bárszámfejtés, könyvelés, számlázás

OPUS Humánügyviteli Programcsalád

Az OPUS Magyar Termék Nagydíjas humánügyviteli programcsaládunk moduljai hatékonyan támogatják a TB- és bérszámfejtési, adó-elszámolási, adatszolgáltatási feladatokat, illetve a munkaügyi és munkaidő-menedzsmentet, a juttatások és bónuszok rendszerét, valamint a HR menedzsmentet.

Az OPUS termékeinket olyan vállalatoknak ajánljuk, melyek szeretnék humánügyviteli folyamataikat leegyszerűsíteni, illetve átláthatóbbá, költséghatékonyabbá tenni.

Az OPUS moduljai és előnyei: Bér-munkaügy-adó – Bérszámfejtés, Hatékony humánügyvitel, Társadalombiztosítás - TB számfejtés, Csökkenő személyi ráfordítások, Munkarendtervező, Gyors adminisztráció, Szabadságtervező és jelenléti ív, Egyszerűen tervezhető költségek, Cafeteria - Béren kívüli juttatások rendszere, Átlátható szervezet, Könnyű kezelhetőség, Szakértői támogatás

A bemutatott 3 humán ügyviteli szoftverből a cég szempontjából nem nyújt elegendő lehetőséget a WIN-TAX, mert inkább a bérszámfejtés, adózás, számlázás felé orientálódik, és hiányoznak belőle olyan elemek, amik a személyügy elengedhetetlen részei. Az első és az utolsó szoftvert javaslom kipróbálásra, egy demó verzió tesztelése után eldönthető, hogy melyik alkalmasabb a cégen belül a hosszú távú használatra.

18. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

A munkakörök felülvizsgálata, valamint a munkaköri leírások aktualizálása is a Személyzeti Osztály feladata. A tulajdonos kérésére elemezze a vezetők munkaköri leírását! Kiemelkedően fontos terület ezen belül a felelőségek és hatáskörök vizsgálata. Mondja el a hiányosságok felszámolására vonatkozó javaslatait!

Megoldókulcs

Munkaköri leírás célja:

- a szervezeten belüli szabályok között olyan szervezési jellegű szabály, amely az adott munkakör feladatait egymásra építve írja elő
- a munkakör az adott szervezeti egység feladatainak tartósan elhatárolt része
- a munkakör feladatit rend szerint tartalmazza
- időszerűnek, teljesnek, áttekinthetőnek kell lennie
- munkakör felmérés, elemzés, értékelés, jellemzők, munkakörülmények alapján elkészíthető

Munkaköri leírás tartalmi kellékei:

1. azonosítók (vállalat, osztály, törzsszám, munkavállaló adatai)
2. munkakör megnevezése és célja (kapcsolat a munkakör és a szervezet célkitűzése között)
3. függelmi kapcsolata (munkáltatói jogkör gyakorlója + közvetlen felettes)
4. beosztottai
5. helyettesítési jog (távolléte esetén ki helyettesíti)
6. követelmények, munkakör specifikáció (szükséges iskolai és szakmai végzettség, gyakorlati idő)
7. részletes feladatok
8. munkakör szervezeten belüli megjelölése:
9. hatáskör
10. felelősség
11. munkakapcsolatok
12. személyes képességek

A munkaköri leírások vizsgálata alapján hiányosságokat találtunk a döntési jogkört illetően. Ugyan a felelőségek teljes részletességgel feltüntetésre kerültek, de a döntési jogkör több vezető esetében hiányosan, nem elég részletességgel került feltüntetésre. Ez probléma, hiszen egy vezetőnek tisztában kell lennie a döntési jogkörével is, ha bizonyos területeken bármikor felelősségre vonhatják. Nem elég a felelősség megállapítása.

A munkaköri leírások vizsgálata alapján hiányosságokat találtunk a személyes kompetenciákat illetően. A személyes kompetenciák vezetők esetében nélkülözhetetlen részei a munkaköri leírásnak. Ilyen főbb vezetői kompetenciák pl: kiváló tárgyalástechnika, kiváló kommunikációs készség, protokoll ismeret, jó döntéshozó készség

A hiányosságok felszámolása érdekében a vezetőkkel egyeztetve aktualizálni kell:

- felelőségek és döntési jogkörök megállapítása
- személyes képességek munkakörönként
- a munkavállaló tisztában legyen feladataival
- elhatároljuk az adott munkaköröket
- teljesítményértékeléshez elengedhetetlen

19. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

Az új tulajdonos kéri Öntől, hogy részletesen mutassa be a jelenleg érvényben lévő Kollektív Szerződést, valamint véleményt kér az egyes részek lehetséges és a tulajdonosváltás miatt szükséges változtatásáról (munkaidő-rendszerek, béremelés, új ösztönzési rendszer, munkakörülmények változtatása).

Megoldókulcs

Kollektív szerződés: A munkaviszonyból származó jogokat és kötelezettségeket és ezek gyakorlásának és teljesítésének módját, az ezzel kapcsolatos eljárások módját és a szerződő felek kapcsolatrendszerét szabályozza.

- 2 alany: munkáltató és szakszervezet, 1 munkáltatónál csak 1 szerződés lehet
- Feltétel: az erre irányuló tárgyalási ajánlatot egyik fél sem utasíthatja vissza.
- Felmondás: bármelyik fél 3 hónapos határidővel mondhatja fel, de a felmondási jogot a szerződés megkötésétől számított 6 hónapon belül egyik fél sem gyakorolhatja.
- az érdekképviselői szervek jogai a munkavállalók összességét illetik

Kollektív szerződés tartalma:

- a szerződő felek, a szerződés célja, hatálya, felmondás szabályai
- a jogok gyakorlására és a kötelezettségek teljesítésére vonatkozó szabályokat
- a munkáltató gazdasági tevékenységét veszélyeztető munkavállalói magatartások felsorolását
- a munkáltatónál üzleti titoknak minősülő adatokat, tényeket, információkat,
- a szervezeti és személyi összeférhetetlenséget
- a további munkaviszony, vagy a munkavégzésre irányuló jogviszony létesítésének tilalmát
- a munkaviszony létesítésének feltételeit, a munkaviszony létesítését elősegítő megoldásokat
- a változó munkahelyek felsorolását, a munkakörbe nem tartozó munkavégzést
- a felmondási és a felmentési idő, valamint a végkielégítés mértékét
- a munkaidő beosztást, a rendkívüli munkavégzést, a készenlétet és a szabadság kiadását
- a munka díjazásával összefüggő kérdéseket és a bérpótlékokat, a jutalmakat és kitüntetéseket, a szociális juttatásokat, a munkabér-előleg kifizetésének feltételeit
- a munkavállalói kártérítési felelősség esetén a kártérítési eljárást
- a viták intézésére egyeztető bizottság létrehozását
- a munkakörök besorolását, és a munkakörök betöltésének feltételrendszerét
- az üdüléssel és a munkaruhával, lakásvásárlással, nyugdíjpénztárral kapcsolatos kérdéseket

Mt. 39-40: A kollektív szerződés a felek egyetértésével bármikor módosítható. A kollektív szerződés módosítására azok a szervezetek jogosultak, amelyek az adott szerződést megkötötték.

A munkáltató személyében bekövetkező jogutódlás esetén a jogelőd munkáltatónál érvényben lévő kollektív szerződésben meghatározott munkafeltételeket - a munkarend kivételével - az érintett munkavállalók tekintetében a jogelőd munkáltatónál történő felmondásáig, vagy hatályának lejártáig, illetve a jogutód munkáltatónál új kollektív szerződés megkötéséig, ezek hiányában legalább egy évig fenn kell tartani.

20. Az Önök szervezete 482 főt foglalkoztat, fő profilja mobiltelefonok és szórakoztató elektronikai berendezések értékesítése. A közelmúltbeli tulajdonosváltás nyomán egy franciaországi, multinacionális cég budapesti leányvállalataként működik. Az új tulajdonos nagy hangsúlyt fektet az erőforrások hatékony működtetésére és kiemelkedően fontosnak tartja az emberi erőforrás menedzselését. E szemléletnek megfelelően több feladat hárul Önre is, személyügyi gazdálkodói munkakörében.

A vállalkozás gazdasági hatékonyságának vizsgálatához a személyügyi terület is szolgáltat elemzéseket a VIR-ből nyert adatok alapján.

VIR adatok:	2007. év	2008. év (terv)
az értékesítés nettó árbevétele (E Ft)	5.900.000	6.400.000
átlagos statisztikai állomány (fő)	450	482
béreköltség (E Ft)	2.100.500	2.300.000

Elemesse ki a létszám- és bérhatékonysági mutatókat!

Megoldókulcs

VIR: vezetői információs rendszer, a tervezési döntések meghozatalában, a vállalkozás irányításában, az eredmények felmérésben segítik a vezetést

Eltérések vizsgálata:

Az értékesítés nettó árbevétele a tervezett évben 500.000 Ft-tal magasabb, mint 2007-ben.
 $6.400.000/59000=108,5\%$ -> **8,5%-kal magasabb a tervezett bevétel.**

Az átlagos statisztikai állomány 32 fővel magasabb a tervezett időszakban, mint a tényleges évben.
 $482/4,5= 107\%$ -> **7%-kal magasabb a tervezett állomány.**

A béreköltség 199.500.- Ft-tal magasabb a tervezett időszakban, mint a ténylegesben.
 $2300000/21005=109,5\%$ -> **9,5%-kal magasabb a tervezett béreköltség.**

Az 1 főre eső béreköltség 2007-ben: $2100500/450=4667,7$

Az 1 főre eső béreköltség 2008-ban: $2300000/482=4771,7$

$4771,7/46,677=102\%$ -> **2008-ban 2%-kal nő a tervezett béreköltség fejenként.**

Bérhatékonyság: nettó termelési érték / béreköltség

1. esetben: $5.900.000/2.100.500=2,809$

2. esetben: $6.400.000/2.300.000=2,782$

Létszámhatékonysági mutató: 1 főre jutó nyereség (nyereség/létszám)

1. esetben $5.900.000/450=13111$

2. esetben $6.400.000/482=13278$

Az infláció és adóváltozások mértékét figyelembe véve a bérgazdálkodás rendben van, a cég a bevételeket és a dolgozókat tekintve is gazdasági fellendülést produkál 2008-ra. Arra kell figyelni, hogy a bevételeket minél rövidebb idő alatt minél nagyobb mértékben növelni kell, hogy a béreköltségek aránya ne legyen magasabb hosszú távon a tervezett bevételek arányánál. Amennyiben ezt nem sikerül megoldani, úgy a cég belátható időn belül veszteséges lesz, hiszen a 8,5%-os bevétel növekedés és a 9,5%-os béreköltség növekedés között 1% eltérés látható.