

Közigazgatási humán- kontrolling

Bokodi Márta
2013.01.31.

Tartalomjegyzék

1	HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS	4
1.1	Az humán erőforrás gazdálkodás feladata, funkciói	4
1.2	Az humán erőforrás gazdálkodás funkciója és szerepe a közigazgatási szervezetek vezetésében	5
1.3	Az humán erőforrás és az humán tőke fogalma.....	6
2	A KONTROLLING ÁLTALÁNOS ÉRTELMEZÉSE	12
2.1	A kontrolling fogalma	12
2.2	A kontrolling alapelvei	13
2.3	Kontrolling megközelítések	14
2.4	Kontrolling szervezet	15
2.5	Kontrolling-kontroller kapcsolata	16
	Kontroller feladata, funkciói.....	17
2.6	Kontrolling koncepció	18
2.7	TQM – Total Quality Management - Minőségközpontú vezetés.....	20
2.8	A TQM alapelvei és tanúsítás	21
2.9	Szervezeti önvizsgálat: diagnóziskészítés	27
2.10	Összefoglaló gondolatok a TQM és a kontrolling kapcsolatáról.....	29
2.11	A Közös Értékelési Keretrendszer (CAF).....	30
2.12	Europai Általános Értékelési Keretrendszer (CAF) kritériumai	32
3.A	STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS A KONTROLLING ESZKÖZTÁRA	35
1.1.	Balanced scorecard („BSC”) módszer	35
3.2.	Benchmarking	36
3.3.	A benchmarking helye és szerepe a közgazdasági vizsgálatokban	36
3.4.	A benchmarking helye és szerepe a közgazdasági vizsgálatokban	37
3.5.	A benchmarking eljárás lényeges szempontjai	38
	A szempontok a következőképpen foglalhatók össze:	38
3.6.	Vízió (szcenárió) technikák	40
3.7.	SWOT-elemzés.....	40
3.8.	„Lean management”-módszer	41
4.	HUMÁN KONTROLLING RENDSZER	43
4.1.	A stratégiai humán erőforrás-menedzsment fő speciális feladatai	43
4.2.	A humán kontrolling	44
4.3.	A humán kontrolling értelmezése	45
4.4.	A humán kontrolling megközelítések	45
5.	STRATÉGIAI HUMÁN KONTROLLING ELEMZÉSEK SZÜKSÉGESSÉGE	47
5.1.	A környezet felmérése.....	47
5.2.	Belső helyzetelemzés.....	48
5.3.	A humánstratégia eredményessége	50
6.	HUMÁN KONTROLLING TERVEZÉS	51
6.1.	Középtávú humán kontrolling	51
6.2.	Operatív humán kontrolling	51
6.2.A.	Szervezetfejlesztés	52
6.2.B.	Jövedelempolitika.....	53
6.2.C.	Szociális rendszer	61
6.2.D.	Kiválasztás, munkaerő áramlás	66

Munkaerő-áramlás	70
6.2.E. Teljesítmény menedzsment	82
6.2.F. Képzés-fejlesztés	84
7. VEZETŐI INFORMÁCIÓS RENDSZEREK (VIR)	89
Mire használjuk a vezetői információs rendszereket?	90
8. SZEMÉLYÜGYI INFORMATIKAI RENDSZEREK	92
Reformok	92
8.1. Az új IT-technológiák, amelyek legfontosabb sajátosságai:	92
8.2. Mely humán erőforrás gazdálkodási funkciók támogathatók szoftverrel?	94
8.3. A HR szoftverek előnyei és hiányosságai	95
8.4. A jól működő HR szoftverek legfontosabb jellemzői, tulajdonságai	95
8.5. A HR szoftverek további közvetett előnyei	95
8.6. A HR szoftverek alkalmazásának negatív hatásai	96
9. HATÉKONYSÁGI/KÖLTSÉGMUTATÓK	98
9.1. Pénzügyi-mennyiségi mutatók	98
9.2. Operatív hatékonyság mutatói	98
9.3. Szervezeti képességek mutatói	100
9.4. Ügyfélelégedettség	101
10. A NEMZETKÖZI MUNKAÜGYI SZERVEZET (ILO)	103
Ajánlást fogalmazott meg a munkaerőköltség fogalmára és elemeire vonatkozóan.....	103
10.1. Munkaerőköltségek:	103
<i>A munkavállalók alkalmazásával kapcsolatosan felmerült költségek</i>	103
10.2. A KSH útmutatója szerint a munkaerőköltség elemei	103
11. A MUTATÓK SZEREPE A CONTROLLINGBAN	105
11.1. A humán controlling mutatószámai	105
11.2. A munkaerő gazdálkodás mutatószámai	106
11.3. A létszám nagyságának mutatószámai	106
11.4. Feladatok	107
12. Felhasznált irodalom	129
3 Melléklet	132

1 HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS

Napjainkban a közigazgatási szervezetek legfontosabb értéke, valamint számukra az egyetlen tartós **hatékony működést biztosító forrás az ember**. Minden utánozható – szolgáltatások, infrastruktúra – kivéve az emberek. Alfred Sloan, a General Motors híres vezetője egy alkalommal így nyilatkozott: „Vegyék el az eszközeimet, hagyják meg az embereimet és öt év múlva mindent visszaszerzek”. Ez az alapvető üzleti elv naponta elhangzik a közigazgatási szervezetek folyosóin, mégis kevés szervezetnek sikerült e téren követhető példát mutatni.

A jegyzet arra vállalkozik, hogy egy rövid összefoglalást adjon a humán erőforrás gazdálkodását művelni kívánó közigazgatási szakemberek számára, a humán-erőforrás kontrolling folyamatok megismerésére, azok alkalmazására. Napjainkban tervszerű, a jövőt a középpontba helyező **kontrolling tevékenység** nélkül közigazgatási szervezetet irányítani nem lehet, vagy csak nagyon kétséges eredményekkel. Ehhez tisztában kell lenni a stratégiai tervezés, a minőségfejlesztés irányjaival, a változtatás igényeivel, lehetőségeivel és módszereivel egyaránt.

Az humán kontrolling eszközök tudatos alkalmazása a közigazgatási szervezetek működésében ma még kevésbé elterjedt, a bevezetés úttörő munka, melyre kevés hivatal vállalkozik, jóllehet a költséghatékony működésre vonatkozó igény egyre sürgetőbbé teszi az alkalmazást.

1.1 Az humán erőforrás gazdálkodás feladata, funkciói

„Az humán erőforrások társadalmi-gazdasági jelentősége a közgazdaságtan születése óta, de különösen századunkban élenként foglalkoztatja a tudományt. Az általános érdeklődésen túl a természeti erőforrások csökkenése, a technológiai forradalom, a gazdasági koordinációs zavarok megjelenése, valamint a Közép-Kelet európai országokban lezajló rendszerváltás következtében különösen fontossá vált az humán erőforrásokban rejlő energiák, készségek és képességek kibontakoztatása és hasznosítása.”

(Tóthné Sikora Gizella: Humán Erőforrások Gazdaságtana)

1.2 Az humán erőforrás gazdálkodás funkciója és szerepe a közigazgatási szervezetek vezetésében

Ha virtuálisan képzeljük el a közigazgatási humán erőforrás gazdálkodási szakember szerepét és státusát, arra kell gondolnunk, hogy ülünk egy vezérlőteremben, ahol monitorok valós idejű adatokat jelenítenek meg az éppen zajló folyamatokról, és a hr szakemberek tudják mely „gombokat” kell megnyomniuk a fontosabb indikátorok (például a személyzet felkészültsége vagy morálja) módosításához. Fontos utalás fizikai pozíciójukra, hogy az adott hivatal vezetőjének jobbján foglalnak helyet. A hivatal vezetésének tagjai ők, és feladatuk a felkészültség biztosítása, a tehetségek, a készségek, a hivatali szervezeti kultúra, és területeinek felkutatása.

Az humán erőforrás menedzsment (Human Resource Management = HRM) azon funkciók, tevékenységek kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az humán erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. A humán erőforrás management feladata a közigazgatásban, a közigazgatási hivatal céljainak megvalósításához, szükséges mennyiségű, képzettségű és összetételű köztisztviselő biztosítása, hatékony foglalkoztatása, ill. a szervezeti célok és lehetőségek közötti összhang megteremtése.

A tervszerű humán erőforrás gazdálkodást folytató, az humán erőforrásaikat hatékonyan működtető szervezeteknek hosszú távú humánpolitikát kell tervezniük és folytatniuk. Ennek elengedhetetlen részei: a köztisztviselői állomány **tervezése, toborzása, kiválasztása, beillesztése, megtartása, teljesítményértékelése, ösztönző javadalmazási rendszerének működtetése**, valamint az egyre fontosabbá váló **szervezet-, személyzet- és vezetésfejlesztés**. A vezetők többsége a világon szívesen vételezne egy varázsvesszőt, amellyel ha rosszul mennek a dolgok, mindent a helyére igazíthatnának. Mivel azonban az emlegetett segédeszköz legtöbbször nincs kéznél más eszközöket kell keresnünk.

1.3 Az humán erőforrás és az humán tőke fogalma¹

a. Humán erőforrás

Humán erőforrásokon értjük a népesség egészében felhalmozott értékteremtő képességeket.

Az „**humán erőforrások**” és az „**humán tőke**” közé nem lehet egyenlőségjelet tenni. Az *humán tőke* az humán erőforrások része. A két fogalmat úgy különböztethetjük meg, ha az humán tőkét a gazdasági újratermeléshez, az humán erőforrásokat a társadalmi lét újratermeléséhez rendeljük hozzá.

Az humán erőforrások alapvető struktúra alkotó elemei: a gazdaság, a politika és a kultúra.

Az **humán erőforrásokat** meg kell különböztetnünk a **nem humán erőforrásoktól** is. A legegyszerűbb, egyben a leghasználhatóbb megkülönböztetés az, amely elhatárolja egymástól az emberben felhalmozott **eleven** képességeket és az eszközökben, gépekben, berendezésekben, intézményekben, művekben, viszonyokban **tárgyasult** képességeket. A humán erőforrások összességének tényleges hordozója a kiművelt népesség (mindazok az élő, cselekvő egyének, akik az adott népeiséget alkotják).

Az **humán erőforrások** összessége különbözik az ún. **tudástőké**től (a társadalom hasznos tudáskészletétől) is. A tudáskészlet a társadalom összes felhalmozott – tárgyasult és eleven – tudását, képességét magában foglalja. A humán erőforrások köre szűkebb ennél. Csak a mindenkori népesség által elsajátított, eleven, mobilizálható tudást és képességet tekintjük humán erőforrásnak. Az utóbbi annak a mértéke, hogy az adott népesség mit és mennyire képes a társadalom ösztudásából, összképességéből aktualizálni, felhasználni.

b. Az humán erőforrások elemi egysége

Az **humán erőforrások elemi egysége: az egyéni képességstruktúra**. Ez több szempontból is elemezhető és értelmezhető:

1. A **képességstruktúra teljessége** szempontjából megkülönböztethetünk átfogó és parciális tudást, sokoldalú és egyoldalú képességeket.
2. A **belső arányok** szempontjából beszélhetünk az elméleti és gyakorlati képességek viszonylagos egyensúlyáról, az egyik vagy a másik szerkezeti elem dominanciájáról vagy hiányáról.
3. A kifejlesztett képességek **minősége** szempontjából megkülönböztethetünk kiemelkedő, átlagos vagy alacsony színvonalú képességeket.

¹ A fejezet *Gáspár László* Bevezés az emberi erőforrások elméletébe című könyvéből tartalmaz szövegszerű kiemeléseket

4. A képességkifejtés **iránya** szempontjából különbséget tehetünk lényeges vagy lényegtelen, érdekes vagy érdektelen, hasznos vagy haszontalan tevékenységek között.
5. A képességkifejtés **jellege** szempontjából beszélhetünk problémamegoldó vagy pusztán feladatteljesítő képesség felhasználásról.

Az egyéni képességstruktúra más és más alakzatot ölthet kultúránként, iskolázottsági fokoként, foglalkozási áganként, egyénekenként stb. Lényegesen különbözik egymástól például az átlagos európai, észak-amerikai, japán képességstruktúra. Az első inkább a definiált, a második inkább a gyakorlatias tudást értékeli nagyra, a harmadik – saját kultúrája talaján – az előbbi kettő szintézisére törekszik.

Az egyéni képességstruktúrát egyszerre több emberformáló, képességfejlesztő folyamat alakítja. Például:

- az elsődleges szocializáció,*
- az intézményes nevelés,*
- a szakképzés,*
- a művelődés, az élettapasztalat.*

Az eddigi megfigyelések és elemzések azt tanúsítják, hogy az egyéni képességstruktúra alakulásában az iskolázás és az iskolázottság meghatározó szerepet játszik.

Az egyéni képességstruktúrák – a különböző kultúrák, régiók, társadalmak, rétegek, nemzedékek, szervezetek igényeinek és sajátosságainak megfelelően – nagyobb egységekbe, **társadalmi képességallokációkba** rendeződnek. A képességallokációt úgy kell elképzelnünk, mint az adott társadalmi keretek között létező egyéni képességstruktúrák integrált együttesét.

c. A társadalmi képességallokáció

A társadalmi képességallokációnak meghatározott **menyiségi** és **minőségi** paraméterei vannak. A társadalmi létezés elemi feltétele a népességszám egy minimuma. De nem akármilyen népességre van a társadalomnak igénye, hanem iskolázott, kiművelt, kiképzett népességre. Ehhez iskolák horizontálisan és vertikálisan tagolt rendszerére – röviden: kiépült, kifejlett iskolahálózatra – van szükség.

Az egyéni képességstruktúrát is, a társadalmi képességallokációt is úgy jellemeztük, mint a társadalmi reprodukció egészére kiterjedő értékteremtés lehetőségét.

d. Az érték

Értéknek tekintjük az humán erőfeszítések mindazon eredményeit, amelyeknek a mindenkori humán élet újra- és újjátermelése (fenntartása és gazdagítása) szempontjából objektív fontossága, jelentősége van. Az áruvilág két részre oszlik. Egyik részét a szokásos áruk, másik

részét a munkaképesség-árak képezik. A munkaképesség-áru (a „munkaerő”) értéket képvisel: előállítása értéktermelő tevékenység.

Az ipar extenzív fejlesztésénél főképpen a munkaerőképzés és foglalkoztatás **menyiségi** vonatkozásai kerülnek a figyelem középpontjába. Az humán erőforrások **minősége** iránt akkor élénkül fel az érdeklődés, amikor az intenzív gazdaságfejlődés és a társadalmi modernizáció gondjaival és feladataival kell szembenézni. A tudományos-technikai forradalom egyik fő előzménye (és jellemzője is) a népesség iskolázottságának rohamos emelkedése. (Az ötvenes évek végén a „fehérgallérosok” száma az Egyesült Államokban eléri, sőt meghaladja a „kékgallérosokét”.)

Az humán erőforrások közvetlen gazdasági szerepét a hatvanas években kezdik tüzetesen vizsgálni, amikor a statisztikai adatok kimutatják, hogy a huszadik századi Amerikai Egyesült Államokban a gazdasági **eredmények** rendre nagyobbak, mint a **ráfordítások**. A közgazdászok keresni kezdik a rejtélyes tényező, a „maradék” okát.

A probléma megoldásához a legnagyobb mértékben az amerikai közgazdászok járulnak hozzá. **Gary S. Becker** hozamszámításai során a főiskolai végzettséghez kötött és a főiskolai végzettséghez nem kötött állások jövedelemkülönbségeit mérte az Egyesült Államokban; ezeket a tanulmányi költségekhez viszonyította, majd arra a megállapításra jutott, hogy a városi fehér férfiaknál az iskolázottságból származó hozam 1940-ben 12,5 %, 1950-ben 10 % volt.

Edward F. Denison becslései szerint az Egyesült Államok 1929 és 1957 közötti gazdasági növekedésének körülbelül egyötöde az oktatásnak tulajdonítható. (Sch, 91.) Denison megállapításai között külön is figyelemre méltó az a részkövetkeztetés, hogy „amíg a fizikai tőke 1909 és 1929 között majdnem kétszer annyival járult hozzá a növekedéshez, mint az oktatás, az oktatásnak a gazdasági növekedéséhez való hozzájárulása 1929 és 1957 között meghaladta a fizikai tőkéét”.

A Nobel-díjas **Theodore W. Schucz** elméletileg általánosította az humán tőkével kapcsolatos kutatásokat. (Közben konkrét számításokat is végzett.) A ráfordítás és az eredmény közti pozitív irányú eltérés döntő okát a kutatás és az oktatás mértékének és minőségének megváltozásában látta. Mindkettőt az humán tőkébe való beruházásnak tekintette. Elemzéseiben sorra vette azokat a tevékenységeket, amelyek szerinte közvetlenül az humán tőke minőségjavulását szolgálják. Ezek a között: az egészségügyi szolgáltatások, a munka közbeni képzések, a szervezett iskolai képzés előkelő helyen szerepeltek.

A hatvanas-nyolcvanas években Magyarországon is elindultak bizonyos humán erőforrás-kutatások.

Ha az **humán életet** választjuk az alapvető vonatkoztatási pontnak, akkor végső fokon **két jellegzetes értéktípust** különböztethetünk meg:

1. az emberben **képességként** tárgyiasult értékeket,
2. az emberen kívüli valóságban – **az humán élet feltételeiként** – tárgyiasult értékeket.

Az előbbiek olyan erőfeszítések eredményei, amelyek az élő emberekben tárgyiasultak, a megváltozott humán minőségben öltöttek testet. Az utóbbiak olyan tevékenységnek az eredményei, amelyek a természeti anyagokat az humán képességek felhasználásával az humán szükséglet kielégítés eszközeivé alakítják át.

e. Humán érték

Az igazán primer értékek az emberben tárgyiasult értékteremtő képességek. Nincs olyan tárgyi eredmény, amelynek ne valamilyen meghatározott képesség felhasználás lenne a tényleges alapja.

Az értékteremtés az ember egyetemes tevékenysége, amely a társadalmi reprodukció egészét átfogja. A társadalmi termelési folyamat **képességtermelésből** és **képesség felhasználásból** épül fel. Nemcsak a létfenntartási eszközöket, hanem a képességeket is termelik.

Már **Adam Smith** (1723-1790) az állótőke körébe négy kategóriát sorol: 1. „a gépeket és a szerszámokat”, 2. „a hasznos épületeket”, 3. „a földbirtok feljavítást célzó befektetéseket”, 4. „a lakosságnak, illetve valamennyi tagjának minden gazdaságilag hasznos tudását és képességét”.

f. Az humán tőke felhalmozása

1. Az humán tőke eredeti felhalmozása nem különálló, elszigetelt folyamatként, hanem az ösztőke – a teljes tőkeallokáció – eredeti felhalmozásának keretei között ment végbe.
2. De az ösztőke eredeti felhalmozása kimutatható, tartós **elsőbbiséget** élvezett. Az humán tőkében tárgyiasult **új képességallokáció** „termékeny egyensúlytalanságot” idézett elő, amit nem helyreállítási, hanem **átállási periódusok** oldottak fel, az egyensúly minőségileg magasabb fokán.
3. Az humán tőke eredeti felhalmozása nem egyszeri esemény, hanem **permanens folyamat** volt; éppen emiatt vált az Egyesült Államok története a periodikusan ismétlődő – a számtalanszor **ismételhető** - „gazdasági csodák” történetévé,

amelyben mindegyik új periódus új, meredekebben ívelő trendvonalat (fejlődési pályát) állított be.

Marx és Engels A német ideológiában a szélesebb értelemben vett termelés struktúráját alkotó elemeiként a következőket nevezte meg:

1. az humán létnek és anyagi feltételeinek újratermelése,
2. az érintkezési viszonyok újratermelődése,
3. a társadalmi tudás termelése és újratermelése.

Lukács György A társadalmi lét ontológiájáról című művében két alapfolyamatot különböztet meg; **az egyik:** az ember reprodukciója a társadalomban, **a másik:** a társadalomnak mint totalitásnak a reprodukciója.

Ferge Zsuzsa Társadalmi újratermelés és társadalompolitika című könyvében

1. az ember biológiai reprodukcióját,
2. az anyagi és a szimbolikus javak termelését és
3. a társadalmi viszonyok újratermelését tekinti a társadalmi újratermelés alapvető szféráinak.

Az humán erőforrások termelése szélesebb körű tevékenység, mint az ember biológiai reprodukciója, és más jellegű tevékenység, mint az humán élet és anyagi feltételeinek újratermelése. Nem az **egyed** reprodukciója, hanem a **szubjektumé**.

Az egyed reprodukciója: az egyén biológiai létének fenntartása és mindennapi életképességének kialakítása.

A szubjektum reprodukciója: az önálló döntésre és cselekvésre képes és kész társadalmi lény – a tudatosan tevékenykedő ember – **társadalmi cselekvőképességének** fejlesztése és fejlődése.

Az egyed mindennapi életképessége – „szocializáltsága” – lehetővé teszi, hogy az egyén teljesítse közvetlen környezete alapvető kommunikációs és kooperációs követelményeit (hogy a közvetlen környezet normáinak megfelelően tudjon beszélni, tárgyakat használni, kapcsolatot teremteni és fenntartani stb.). A mindennapi életképességet alakító szocializáció az humán erőforrások kiképződésének szükséges, de nem elégséges feltétele.

A szubjektum azért **szubjektum**, mert

1. a közvetlen környezete nem határa, csupán kiindulópontja a tudatos ténykedésnek,
2. ténykedésének módját nem a szokások, hanem az alternatív döntések határozzák meg.

A társadalmi és az egyéni reprodukció között a **tevékenységek**, a **szükségletek** és a **képességek** közvetítenek. Mindhárom kategória egyszerre létezik társadalmi és egyéni formában.

Általában véve a specifikusan humán

1. **tevékenység**: képesség felhasználás,
2. **szükséglet**: törekvés a megszerzett képességek felhasználására,
3. **képesség**: tevékenységre való alkalmasság.

Az **egyéni** tevékenység-, szükséglet- és képességstruktúra szerkezetét tekintve megfelel az előbbi három kombinációnak, természetesen sajátos egyéni eltérésekkel. Mindegyik kategóriának az egyéni szférában is meghatározott mennyiségi és minőségi jellemzői vannak. A három egységen belül a képességhiány illetve a „gyenge képesség” jelenti a legszűkebb keresztmetszetet; ha ez a kiindulási feltétel az adott időszakban nem áll rendelkezésre, akkor az aktuális szükséglet- és a tevékenységstruktúra egyoldalúsága és alacsony színvonala is nagy valószínűséggel előrelátható. Hiszen a tevékenység színvonala a képesség felhasználás intenzitásán (a felhasznált képességek minőségén és összpontosításán) múlik; a szükséglet pedig végső soron képesség, törekvés (az értékválasztás, a cél melletti kitartás, a tartós erőfeszítés) képessége.

2 A KONTROLLING ÁLTALÁNOS ÉRTELMEZÉSE

Egy korszerűen gazdálkodó szervezet hatékony irányításának alapja az, hogy a vezetés dinamikus összhangot tudjon biztosítani a szervezet környezete, stratégiája és belső működése (struktúrája) a rendelkezésére álló erőforrások között. E fő vezetési feladat sikeres megvalósításának jól bevált eszköze a kontrolling.

2.1 A kontrolling fogalma²

A **kontrolling rendszer** filozófiájának lényege: ***a vezető számára naprakészen és közérthető formában olyan adatokat szolgáltatasson, amire a vezetőnek valóban szüksége van a megfelelő döntések meghozatalához.***

A kontrolling koordinálja a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást, vagyis a kontrolling olyan segédeszköz a közigazgatási szervezet vezetője számára, amely segítségével célorientáltan, a környezeti változásokra gyorsan reagálva tudja a közigazgatási szervezetet irányítani.

A kontrolling rendszer módszertanával, információszolgáltatásával támogatja a vezetés *hosszú távú stratégiai*, valamint a rövidebb időszakra vonatkozó *középtávú és az operatív tervezési* tevékenységeit az *eredmény- és költségtervezés, és az innováció* területén egyaránt. A tervezés mellett a kontrolling kiemelt feladata, hogy a működés tényadatainak "on-line" számbavételével elősegítse az ellenőrzési, elemzési és időben történő beavatkozási, visszacsatolási munkákat.

A kontrolling elsődlegesen ***a szervezet belső irányítását támogatja, így közvetlenül nem célja a külső felügyeleti szervek beszámoltatási igényeinek való megfelelés.*** Ez a tulajdonsága különbözteti meg a kontrollingot mint vezetésorientált, belső számvitelre épülő rendszert az alapvetően külső elvárásokra, beszámoltatási előírásokra épülő, hagyományos pénzügyi-számviteli rendszerektől. Természetesen egy jól funkcionáló kontrollingrendszer információszolgáltatása nem ellentétes a törvényben meghatározott számviteli előírásokkal, hanem konstruktív módon kiegészíti azokat. A kontrolling a már működő rendszerek információira épül, és nem kíván helyére lépni a hagyományos pénzügyi-számviteli rendszereknek.

²A fejezet *Körmendi Lajos – Tót Antal A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása* című művéből tartalmaz szövegszerű kiemeléseket

A kontrolling a **tény- és tervadatok** összehasonlításával, az eltérések okainak feltárásával foglalkozik, amelyek alapján meghatározhatók a szükséges beavatkozások. A terveket a változásoknak megfelelően felülvizsgálva a jövőre vonatkozó prognózisok pontosíthatók, így egyre reálisabb jövőképet lehet kialakítani.

A kontrolling semmiképpen **nem azonosítható az ellenőrzés fogalmával**, hiszen annál jóval összetettebb koordináló, tanácsadói és információellátási feladatot lát el, egyúttal egyfajta új szemléletet és gondolkodásmódot takar, amely az önellenőrzés révén feltárható hibák kiküszöbölésére irányul.

A kontrolling azt is megvizsgálhatja, hogy jó vagy sem az adott szervezet működésére, és működtetésére vonatkozó jogi környezet, vagy jogszabály.

Amíg az **ellenőrzés végén sok esetben a felelősre és a felelősségre vonásra kell utalni, a kontrolling során fel lehet, sőt fel kell mutatni a jogszabályváltozás szükségességét**, valamint annak tartalmát is.

2.2 A kontrolling alapelvei

Az elmúlt másfél évszázad alatt fokozatosan kristályosodtak ki a kontrolling alapelvei

Az alapelvek meghatározóak a szervezet kontrolling-konceptiójának sikeres működése szempontjából, annak egyik fontos pillérét jelentik. A kontrolling profitorientált szervezeteknél fejlődött ki, ezért hagyományosan alapelvei is ennek megfelelően alakultak, ugyanakkor a ma már a modern közigazgatási szervezetek működése sem nélkülözheti *a hivatali vezetés olyan támogatását, mely lehetővé teszi az eredményes irányítást, a transzparens működést és a hatékony koordinációt a rendelkezésre álló erőforrások és az egyre gyorsabban változó környezeti adottságok mellett.*

Alapelvek:

- számszerűsített és mérhető teljesítmények alapján történő irányítás: "Amit nem tudunk mérni, azt irányítani sem tudjuk." (A Balanced Scorecard egyik alapgondolata.);
- megszemélyesített felelősség;
- felelősség és hatáskör egysége, azaz csak az kérhető számon, amire befolyásunk van;
- terv-megállapodások: érthető és elfogadott közös célok megfogalmazása;
- reakció a tervtől való eltérésekre: ezek nem "terhelő bizonyítékok", hanem a fejlődés motorjai, mivel figyelmeztetnek a szükséges döntések meghozatalára;
- a hatáskörrel rendelkezők intézkedési, előrelépési kötelezettsége; illetve
- a részterületek koordinációjára épülő célorientált vezetéstámogatás.

A fenti alapelvek évtizedek óta változatlanul megállják a helyüket a szervezetek kontrolling-gyakorlatában.

A jelenlegi társadalmi-gazdasági környezet, *gyors társadalmi változások, megnövekedett információigény, erőteljesebb ügyfél orientáció*, a közigazgatásban is elkerülhetetlenné teszi a

humán kontrolling-rendszerek alkalmazását és olyan kihívásokat támaszt a közigazgatási szervezetekkel szemben, mint:

- ügyfél orientáció,
- saját kontrolling-koncepció kialakítása
- kontrolling és ön-kontrolling terjesztése a vezetők és a köztisztviselők szintjén;
- folyamatszemplélet: elsődleges cél a hivatali működési folyamatok átgondolása, optimalizációja;
- stratégiai gondolkodásmódnak és a kontrolling szemléletnek a hosszú távú közigazgatási szervezeti stratégia szolgálatába állítása,
- a hivatali célok kialakításában, és követésében, a kitűzött céloknak és elvárt teljesítmények az elérése érdekében azok kellően egyszerű és átfogó ismertetése az egész szervezetben ;
- pénzügyi és nem-pénzügyi szempontok szerinti teljesítménytervezés és –értékelés rugalmasabbá tétele;
- információtechnológia adta támogatási lehetőségek felhasználása.

Mindezen alapelvek alkalmazásával konzisztens, rugalmas, valamint a költségek és hasznok tekintetében is értékes kontrolling-rendszer alakítható ki.

2.3 Kontrolling megközelítések

Hagyományosan a kontrollingot két jól elkülöníthető irányzat jellemezte az elmúlt évtizedekben.

A **német megközelítés** szerint a **kontrolling** egy olyan **eszközrendszer**, melynek alapvető rendeltetése a tervezés és a kontroll, valamint a vezetői döntésekhez szükséges információellátás összehangolása és támogatása, s melynek kialakításáért és működtetéséért a kontroller, illetve a kontrolling egység/szervezet a felelős. A kontrolling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata **a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása**. E feladat megvalósításáért a kontroller a felelős.

Ezzel szemben az **angolszász** világban elterjedt **management control** kifejezés arra utal, hogy a tervezés és a kontroll a vezetés része. A **vezetési funkcióként értelmezett management control az a folyamat, amely által a vezetők biztosítják az erőforrások eredményes és hatékony elosztását és felhasználását a szervezet céljainak elérése érdekében**. Erre a szemléletre épül Robert N. Anthony elméleti kerete, mely talán a legismertebb angolszász modell. A management control legfontosabb tartalmi elemei:

- a programozás,
- a kerettervezés, a végrehajtás, valamint
- az értékelés; vagyis egyszerre tervezés és kontroll tevékenység - mivel ezek el sem választhatóak egymástól.

2.4 Kontrolling szervezet

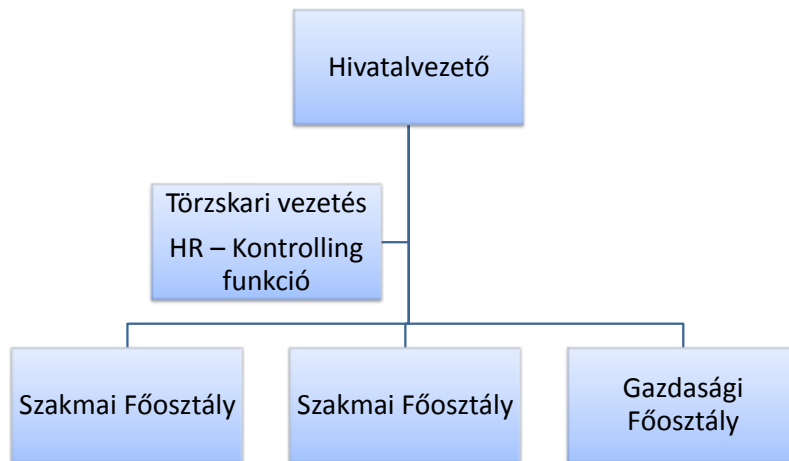
- a) **Egy kisebb szervezetnél** a kontrolleri, a számviteli, a pénzügyi és a tervezési feladatokat sokszor egyetlen ember (maga az a vezető, vagy a pénzügyi-számviteli felelős) látja el - adott esetben néhány adminisztrátor segítségével. További megoldás lehet az, hogy a kontrolling-feladatokat a vezetők felosztják egymás között. Bár igaz az, hogy kisebb szervezeteknél az önálló kontrolleri pozíció kialakítása nem gazdaságos, hiánya mégis érzékelhető. Amennyiben a kontrollingot a külső számvittel közösen kezelik, akkor valószínű, hogy háttérbe fog szorulni. Ha a vezető látja el ezeket a feladatokat, akkor a részterületek koordinációja sérül, illetve hiányozni fog a független, döntéstámogató, tanácsadó kontrolleri szerep - ugyanakkor megvalósulhat a kontrolling mint vezetői funkció szemlélete. Általánosan igaz az, hogy ezekben az esetekben jórészt nincs meg a speciális kontrolling-szaktudás a szervezetben.
- b) **A közepes nagyságú szervezeti kontrolling** erősen ellenőrzésorientált, a vezetés számára igen fontos az eredményes működés fenntartása, a likviditás biztosítása. A kontrolleri feladatokat ezeknél a szervezeteknél gyakran még egy másik funkcióhoz kapcsolva látják el (számviteli, pénzügyi vezető látja el). A legújabb számítástechnikai támogatás alkalmazása, a mélyebb elemzések végzése sokszor hiányzik ezekből a kontrolling-rendszerekből.
- A közigazgatási szervezetek méret és a koordinációs igény növekedésével, a kontrolling-szaktudás fontosságának felismerésével fokozatosan megjelenhet a kontrolling betagolása a szervezetbe, de önálló kontrolleri pozíció kialakítása.
- A hagyományos értelemben vett kontrolling igazi terepét először a nagy közigazgatási szervezetek jelenthetik.
- c) **Nagy közigazgatási szervezetek etében** a legtöbbször már megjelent a kontrolling szemlélet. Ennek első lépése a kontrolling által elvégzendő feladatok rögzítése.

Csak ezután kezdődhet a szervezet hatalmi rendszere szempontjából fontos emberek bevonásával a kontrolling szervezet megtervezése, a kontrollerek döntési hatáskörének és függelmi rendszerének kialakítása, illetve a kontrolling egység(ek) betagolása a hierarchiába. Mindez általában módosításokkal járhat a többi funkcionális területeknél is.

A kontrolling-egység betagolása előtt dönteni kell arról, hogy alapvetően **törzskari funkcióban** jelenjen meg, **vagy** inkább egy **vonalbeli szervezeti egység** keretein belül. A vonalbeli forma választásánál a függelmi és a szakmai kapcsolat egybeesik, egyértelmű a feladatok és a hatáskörök szabályozása. A törzskari kontrolling-egységek azonban nem rendelkeznek döntési

vagy utasítási jogkörrel, elsősorban tanácsadói, döntés előkészítő funkciót töltenek be - általában a felsővezetői szintnek alárendelve.

A következő ábra a kontrolling szervezeti megjelenés klasszikus esetét mutatja.



Ábra: Lineáris törzskari kontrolling-szervezet

Az ilyen központi kontrolling-egység azonban bizonyos közigazgatási szervezeti méretek felett már nem tudja ellátni az összes szükséges feladatot, ezért szükség van arra, hogy **decentralizált kontrolling-egységek, kontrollerek** dolgozzanak a szervezetben.

Itt viszont elválik a szakmai és a függelmi alárendeltség. A **kettős alárendeltség** következtében a decentralizált kontroller gyakran kerül érdekkonfliktusba; azonban feladata mindenkor az, hogy a funkcionális területek, koordinálását oly módon végezze, hogy az össz-közigazgatási (minisztériumi szintű) szervezeti kontrolling érvényesítéséről is gondoskodjon.

2.5 Kontrolling-kontroller kapcsolata

"Kontrolling" alatt a vezetés és a humán kontroller együttműködését értjük.

A kontrolling felöleli a célmeghatározás, tervezés és a kontroll feladatait valamennyi humán erőforrás gazdálkodási területein. A kontrolling olyan tevékenységeket is magába foglal, mint a döntéshozatal, értelmezés és fókuszálás. Ebből következően a vezetésnek foglalkoznia kell kontrolling tevékenységgel, hiszen nekik kell meghatározniuk, hogy milyen költségkeretek

mellett milyen célokat kell elérni. Az elért eredményért a felelősség őket terheli."

Kontroller feladata, funkciói

A korábbi időszakok **kontrollere** a vezetés mellett álló, irányítási segédfunkciót betöltő **navigátor** volt. A szervezetek belső és külső tényezőinek fokozódó dinamizmusa azonban ma már sokszor másfajta kontrollereket igényel. A problémák megoldásában tevékeny részt vállaló, a jövőre és stratégia megvalósítására koncentráló **innovátorok**ra van szükség, akik korán képesek előre jelezni a várható változásokat, akik segítenek a célok lefordításában és a tervek folyamatos, decentralizált újra-alkotásában. Természetesen inkább hangsúlybeli eltolódásokról van szó a kontrolling-feladatok esetében -- továbbra is fontosak maradnak a hagyományos kontrolleri ismeretek, sőt, sok szervezetben még hosszabb távon is ezek lesznek a meghatározóak. Különösen igaz ez a humánterületen dolgozó humán kontroller feladatkörére.

A humán kontroller: *támogató jellegű szolgáltatást nyújt a vezetés számára a célorientált tervezéshez és irányításhoz. Döntő szerepe van a kontrolling-koncepció kialakításában.*

Feladata:

- gondoskodik a humán erőforrás területen a folyamatok átláthatóságáról és ezzel hozzájárulnak a nagyobb gazdaságossághoz;
- a közigazgatási szervezet egészét szem előtt tartva koordinálja a részcélokat, illetve részterveket és megszervezi a jövőorientált beszámolórendszert;
- oly módon moderálja a kontrolling-folyamatot, hogy valamennyi döntéshozó célorientáltan tudjon eljárni;
- biztosítják az ehhez szükséges adat- és információellátást; valamint
- alakítják és gondozzák a kontrolling rendszereket.

A kontrollerek tehát a döntéshozók belső tanácsadói, navigátorként támogatják a célok megvalósítását.

nem kontroller feladatok:

- a külső irányultságú, pénzügyi számvitel (könyvvitel, beszámoló készítés),
- a belső ellenőrzés végzése,
- a közigazgatási szervezeti pénzügyek kezelése,
- az adózási, vagy akár a kincstárnoki feladatok.

(természetesen kisebb hivataloknál nem mindig van ilyen megkülönböztetés).

Humán kontroller:

A humán területet jól ismerő funkcionális ismeretekkel rendelkező munkatárs – a humántőke különös jelenősége miatt valódi innovátori és fejlesztő feladatokkal ellátott munkatársa a vezetésnek.

A vele szemben megfogalmazott személyes követelmények között szerepelnek az alábbiak:

- jó írásbeli és szóbeli kifejezőképesség, jó kommunikációs készség, meggyőzőerő;
- analitikus és kreatív munkavégzés képessége, logikus gondolkodás;
- csapatmunkára való hajlam, csoportvezetési és koordinációs képesség;
- érdeklődés az újdonságok iránt, hajlandóság a tanulásra;
- állóképesség és fáradhatatlanság;

2.6 Kontrolling koncepció

A közigazgatási szervezeteknek *kontrolling koncepcióval szemben támasztott követelmények:*

- a kontrolling alapelveire, filozófiájára épül;
- jól meghatározható célokkal, feladatokkal és eszközökkel rendelkezik;
- kontrolling szervezet;
- vezetéssel együttműködő kontroller,
- aki munkája során a közigazgatási szervezeti gazdálkodás általános, valamint a kontrollingot támogató speciális alrendszerével dolgozik.

Azt, hogy a kontrolling koncepció konkrétan milyen formában, milyen feladatokkal jelenik meg egy szervezetnél, belső és külső tényezők határozzák meg.

A **külső környezeti tényezők** (mint például a politikai, társadalmi, európai uniós technológiai környezet, a közbeszerzési, humán erőforrás gazdálkodási, jogi) a közigazgatási szervezet számára jellemzően kevésbé befolyásolható adottságok.

A **belső tényezők** (mint például a tevékenységi kör, a szervezeti technológia, a közigazgatási szervezeti méret, vezetési stílus) további, specifikáltabb követelményeket támasztanak a kontrolling-rendszerrel kapcsolatban.

Nincsen tehát egy minden közigazgatási szervezetre optimális megoldás, mindig az adott környezetben, az adott szervezetben leghatékonyabban működni képes kontrolling-rendszer kialakítása a cél; vannak azonban olyan alapelvek, melyek bázisul szolgálnak a különböző szervezetek kontrolling-rendszerének kiépítésénél.

A közigazgatási humán kontrolling rendszer hatékony működését támogató szervezési módszerek

A közigazgatási humán kontrolling rendszer funkcionálásának eszközszerkezet keretében külön foglalkozni fogunk a kontrollingot támogató szervezési metodikák rövid, mintegy rendszerező ismertetésével.

A kontrolling tudomány a vezetési tudományhoz hasonlóan kutatásainál és a gyakorlati működésénél szívesen alkalmazza a *társtudományok*, így a *szervezéstudomány* módszereit.

Külön igaz ez a *stratégiai kontrollingra*, mivel az elmúlt évtizedekben a stratégiai menedzsment előtérbe kerülésével az mind hatékonyabb támogatást igényel a funkcionális részrendszerét képező stratégiai kontrollingtól a **stratégia kialakítása**, valamint a **struktúra folyamatos változtatása, fejlesztése** területén.

Hasonló a vezetés elvárása az **operatív kontrolling működésének szervezeti feltételrendszerével** kapcsolatban is.

A kontrollerek a vezetés felé gyors, pontos és megbízható információkat szolgáltatni csak az egyes szakmai területek magas szintű szervezettsége mellett lehetséges.

Az ismertetésre kerülő **szervezési módszerek** nagy része **csoportmunkán alapuló intuitív heurisztikus módszerek**, amelyek a csoportmunkák hatékonyságát elősegítő **csoportdinamikai (alkotástechnikai)** és **csoport vélemény-aggregáló technikák** mellett a szigorú következetességgel végig vitt **módszertani eljárások (algoritmusok)** keresztül funkcionálnak.

HUMÁN KONTROLLING A KÖZIGAZGATÁSI VEZETÉS SZOLGÁLATÁBAN³

A következő rész foglalkozik egyrészt a stratégia kialakítás és a stratégiai tervezés technikáival, másrészt az operatív tevékenységek szervezeti struktúráját fejlesztő optimalizáló szervezési módszerekkel.

2.7 TQM – Total Quality Management - Minőségközpontú vezetés

A TQM olyan vezetési módszer és rendszer: *amely az ügyfelek megelégedettségére törekszik oly módon, hogy valamennyi munkatársat bevonja a minőség biztosításába, és hozzásegíti őket ahhoz, hogy megtanulják és folyamatosan gyakorolják azt, hogy hogyan lehet megbízhatóan szolgálatni.*

A TQM olyan vezetési módszer, amelynek középpontjában egyrészt az állandó változtatás, állandó megmértetés, másokhoz hasonlítás és **teljesítményjavítás**, másrészt viszont a **minőség** áll.

A minőség: *jelenti a termék, a technológia és szolgálatás minősége mellett a vezetés, a munkatársak, a kultúra, vagyis a szervezet egészének minőségét.*

A TQM esetén tehát vezetői szemléletváltás, újfajta „életforma”, módosuló viselkedés és új hangsúlyok a közigazgatási szervezetek életében.

Jelenti ez a rövid távú, elsősorban *állandó költségcsökkentésre való törekvéssel* szemben az *általános hatékonyságnövelés* és az *értékkeremtés* előtérbe kerülését. Jelenti azt, hogy a szervezet, így a közigazgatás is egyre inkább azt akarja kínálni, amit az ügyfél igényel: nem többet és főleg nem mást.

Vagyis a „jót, s jól” együttese jellemzi a törekvéseket a közigazgatási szervezetet valamennyi területén és szintjén.

TQM lényege:

A TQM: Bármely szervezet irányításának olyan átfogó és integrált rendszere, amely lehetővé teszi:

- az ügyfelek igényeinek állandó, következetes kielégítését,
- a szervezet valamennyi területén az állandó fejlődést, és azt, hogy
- a munkát már a kezdetben jól végezzük el.

A TQM filozófia és vezetési módszer alkalmazása soha nem befejezett.

• ³A fejezet **Csáth Magdolna** Stratégiai változtatás menedzsment Aula 2001. című művéből tartalmaz szövegszerű kiemeléseket

2.8 A TQM alapelvei és tanúsítás

A különböző szerzők különböző alapelvekbe sűrűsítik a TQM lényegét. A következő kilenc alapelvet Love és Gunasekaron fogalmazta meg:

TQM alapelvek

1. Az ügyfél által mozgatott szervezet
2. Megfelelő vezetés
3. Részvétel
4. Folyamatkénti megközelítés
5. Rendszerszemlélet
6. Hibamegelőzés
7. Állandó jobbítás
8. Tényekre támaszkodó döntéshozatal
9. Partnerség.

Az alapelvek lényeg röviden:

Az ügyfél által mozgatott szervezet: mindazt jelenti, amit az ügyfél orientáltságról már eddig is elmondtunk. Jelenti továbbá az ügyfelek tiszteletét, a velük való jó és tartós kapcsolat építését, megelégedettségük állandó mérését.

Megfelelő vezetés: kifejezi a vezetés megváltozott szemléletét és filozófiáját, a hosszú távú értékteremtést, az ügyfelek kiszolgálására való törekvést. Jelenti továbbá, hogy eközben a vezetés a köztisztviselőket sem csupán kihasználható és irányítandó erőforrásoknak, hanem kreatív, a közigazgatás jövője szempontjából fontos, új gondolatokat, ötleteket hordozó partnereknek tekinti az értékteremtési folyamatban.

Részvétel: Az X stílusú hatalmi vezetés helyett az Y stílusú, a munkatársak hatalommal való felruházását, tudásának igénylését, képességei kifejtését fontosnak tartó vezetői magatartásra utal, amely nélkül a folyamatos és a cég valamennyi területére kiterjedő javítási-fejlődési törekvés nem is valósítható meg.

Folyamatkénti megközelítés: azt a szemléletet jelenti, amely a szolgáltatási folyamat mentén, és nem a szervezeti sémával leírt szervezeti egységek szintjén keresi a javítási lehetőségeket.

Rendszerszemlélet: azt jelenti, hogy a TQM az egész szervezetet átfogó nézetrendszer és gyakorlat, amelynek alkalmazása során különös figyelmet kell fordítani a változtatások tovagyrúzó hatásainak előzetes értékelésére is.

Hibamegelőzés: azt hangsúlyozza, hogy a hibákat nem kijavítani, hanem megelőzni kell: vagyis, a minőséget „bele kell tervezni” a szolgáltatásba, hogy – ideális esetben – a hibát el se lehessen követni.

Állandó jobbítás: azt a törekvést jelenti, hogy a szervezetnél mindenki természetes feladatának tekinti a teljesítmények, az ügyfél kiszolgálásának állandó javítását és az ügyfélnek nyújtott érték növelését.

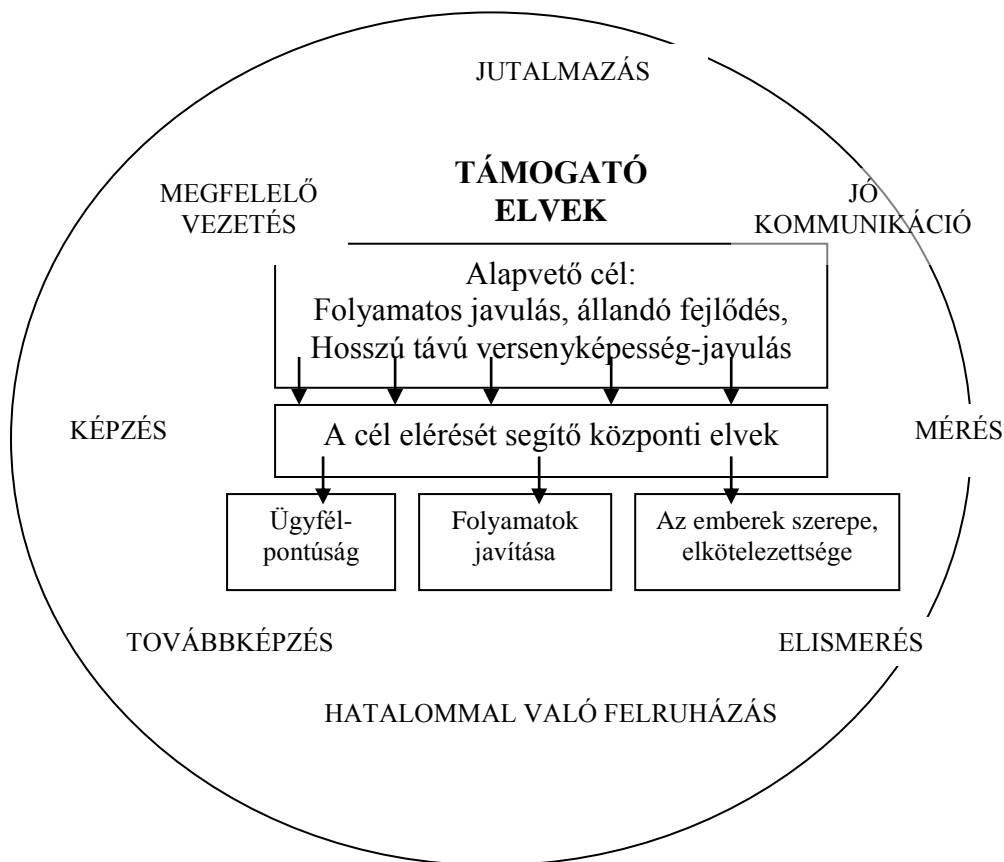
Tényekre támaszkodó döntéshozatal: a szubjektív vélemények figyelembevétele helyett az adatokon, elemzéseken, tényeken alapuló véleménynyilvánítást és döntéshozatalt jelenti.

Partnerség: az ügyfelekkel és a munkatársakkal való tartós partneri kapcsolat ápolása mellett jelenti a szövetségek keresését a környezetben, a kooperatív viselkedésre törekvést a környezetben lakó emberekkel, vállaltokkal szervezetekkel, önkormányzatokkal, röviden: a kockázatviselőkkel.

Ezek az alapelvek természetesen nem függetlenek egymástól. Nem képzelhető el például az állandó jobbítás partnerség nélkül, a folyamatonkénti közelítés rendszerszemlélet és részvétel nélkül, vagy az ügyfél középpontba állítása megfelelő vezetői szemlélet nélkül. Ezért ezek az alapelvek nem választhatók el: valamennyinek érvényesülni kell annál a szervezeteknél, amelyek a TQM-et komolyan akarja venni.

A központi elvek a legfontosabbak: hangsúlyozzák az ügyfelek és a munkatársak fontosságát, továbbá a folyamatoknak, mint az állandó javítás területeinek kulcsszerepét.

A TQM-hez kapcsolódó legfontosabb elvek, filozófiák, közelítések összefüggéseit mutatja be az alábbi ábra:



1.sz ábra. A TQM rendszere

/Csath Magdolna: Stratégiai változtatómenedzsment/

A TQM az egész szervezetre kiterjedő, jelentős változásokat hozó, egyszerű módszerek, technikák alkalmazásaira le nem szűkíthető filozófia és módszer. Mivel sokan vannak, akik nem tudnak érdemi különbséget tenni a TQM és a tanúsítási rendszerek között, ezért – anélkül, hogy a tanúsítási rendszerekkel részletesebben foglalkoznánk – vessük össze a TQM és az ISO 9000 minőségbiztosítási rendszer főbb jegyeit.

ISO 9000	TQM
<ul style="list-style-type: none"> - statikus - megfelelésre törekvés - befelé tekintő - célja: a hibák „továbbadásának” megakadályozása - lényege: a gyártó minőségjelzőmértékének időnkénti elemzése (belső audit) - belépőjegy (lehet) a piacra 	<ul style="list-style-type: none"> - dinamikus - kiválóságra törekvés, folyamatos javítás a versenyképesség növelése érdekében - kifelé tekintő - célja: a vevői igények egyre magasabb szintű kielégítése - lényege: a vevő megelégedettségének elemzése - növekvő keresletet eredményezhet

2.sz. ábra A TQM és az ISO 9000 főbb jegyeinek összehasonlítása

A tanúsítási rendszerek, mint pl. az ISO csak **elsőrendű** változást hoznak a szervezetekben. Vagyis a meglévő rendszereket próbálják szabályozni, a hibákat kijavítani és a folyamatokat szabványosítani. Ezzel szemben a TQM bevezetése **másodrendű** változással jár, hiszen mentalitásbeli, értékrendbeli változásokat indít be a szervezetnél, továbbá – éppen a folyamatos javítás filozófiájára alapozva – állandó új, kreatív megoldások: szolgáltatások keresésére buzdítja a szervezet minden egyes munkatársát. Ezért a szakértők többsége a TQM rendszer bevezetésére ösztökéli a közigazgatási szervezeteket.

Kifejezetten a közigazgatás számára fejlesztett TQM alapú rendszer a CAF.

T	Vezetési stílus, politikák	Minőségi csapatok	Minőség a mindennapokban
Q	Megelégedett ügyfelek	Tények alapján történő vezetés	Megbecsült munkatársak
M	P – D – C – A		

3.sz.ábra. A TQM összefüggései

/Csath Magdolna: Stratégiai változtatásmenedzsment/

Az ábra magyarázata:

Vezetési stílus, politikák: ezt a témát már több szempontból is vizsgáltuk. Ezért csak egy, korábban említett, de ki nem fejtett témára térjünk ki: az X és Y vezetésre. Az X stílusú vezetés, amelyet taylorizmusnak is szoktak nevezni, jelenti azt a vezetői közelítést, amely szerint a munkatársak olyan kihasználható erőforrások, akiket utasítani, irányítani és állandóan felügyelni kell. Az X stílusú vezető szerint a munkavállalók alapvetően lusták, nem szívesen dolgoznak, ezért állandó szigorú felügyeletet igényelnek. Nem szívesen vállalnak felelősséget, és tanulásra sem szívesen adják a fejüket. Ezzel szemben az Y stílusú vezetés, amelynek leírása és jellemzése az MIT (Massachusetts Institute of Technology, USA) híres professzora, McGregor nevéhez fűződik, emberközpontú.

Ő azt feltételezi, hogy ha a vezetés megfelelő körülményeket teremt a dolgozók számára, akkor szívesen és lelkesedéssel dolgoznak, örömmel tanulnak és vállalnak felelősséget. Ilyen körülmények között a vezető megbízhat munkatársaiban, és könnyen tudja arra ösztönözni őket, hogy a közvetlen munkájukon túl elgondolkodjanak saját munkaterületük, ill. a cég egésze teljesítményének javítási lehetőségeiről is.

Nyilvánvaló, hogy X stílusú vezetés esetén nem sok esély van a TQM sikeres bevezetésére. Ma már azonban még az Y stílusú vezetés továbbfejlesztését is egyre több vezetés szakember javasolja. Azt tanácsolják a vezetőknek, hogy fejlesszék tovább magukat edzőkké és segítő példaképekké, mentorokká. Ezek az új vezetői szerepek különösen a tanulószervezetek esetén kívánatosak. Az edzői szerep lényege a munkatársak fejlesztése, és a megfelelő körülmények megteremtése ahhoz, hogy képességeiket maximálisan hasznosítani tudják a cég érdekében. A mentor pedig példakép: például mentorként viselkedik az a vezető, aki fiatalabb munkatársait maga mellé véve megosztja velük a vezetés munka tapasztalatait, saját kételyeit és problémáit, és véleményüket is meghallgatva, velük vitatkozva egyengeti humán és szakmai útjukat.

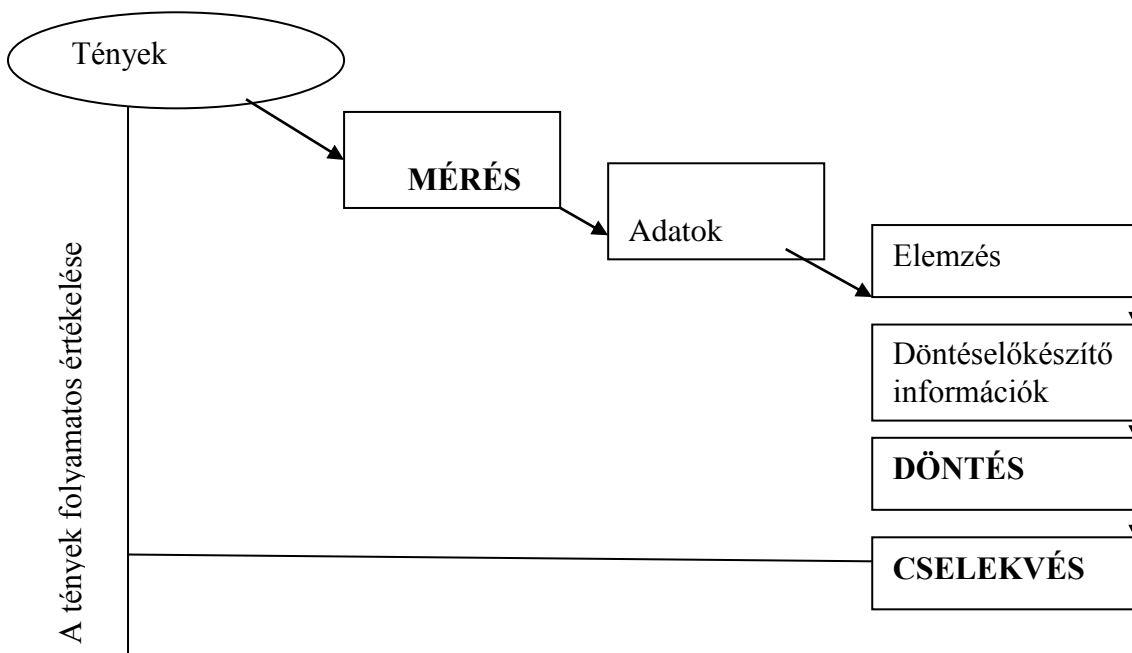
Minőségi csapatok: arra a korábbi megállapításra utal, hogy a TQM minőségorientáltsága általános kategória, ezért nem csak a termékek, hanem a vezetés, az emberek és általában

a szervezet minőségét is jelenti. A minőségi csapatok kialakulását segíti az emberek tudásának, képességeinek állandó fejlesztése, valamint a tudás terjesztése, „közkinccsé tétele”.

A minőségi csapatok kialakulását segíti továbbá

- a kooperatív, támogató szervezeti kultúra,
- a teljesítményekkel szembeni igényesség, és az
- előremutató, egyértelmű, nyílt és őszinte kritika,
- a problémák felszínre hozása és megvitatása.

A tények alapján történő vezetés: Kapcsolódik az őszinte, kritikus légkör megteremtésének fontosságához. Jelenti továbbá, hogy véleményt csak tények, adatok és elemzés, és nem érzések, szubjektív vélemény alapján alkot mindenki, és a döntéshozatal is ilyen alapon történik. Az utóbbit szemlélteti az ábra:

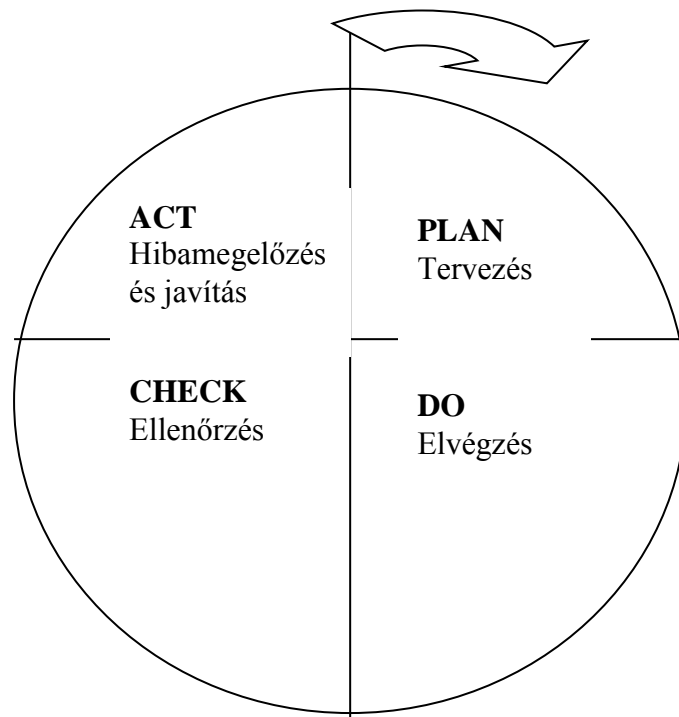


4.ábra. Tények alapján történő vezetés
/Csath Magdolna: Stratégiai változtatómenedzsment/

P-D-C-A: A TQM munkafilozófiájának kidolgozása E. Deming nevéhez fűződik. A P-D-C-A modell lényegét az ábra szemlélteti.

A Deming-féle munkafilozófia lényege nem más, mint az állandó javításra törekvés elméletének lefordítása a gyakorlat, a mindennapok nyelvére.

A TQM rendszerének részletes taglalása után áttérünk egy a TQM és a változtatások szempontjából egyaránt fontos témára, a szervezeti önvizsgálatra. A szervezeti önvizsgálat, diagnóziskészítés módszere a benchmarking, vagy a SWOT elemzés.



5. sz. ábra. A P-D-C-A modell

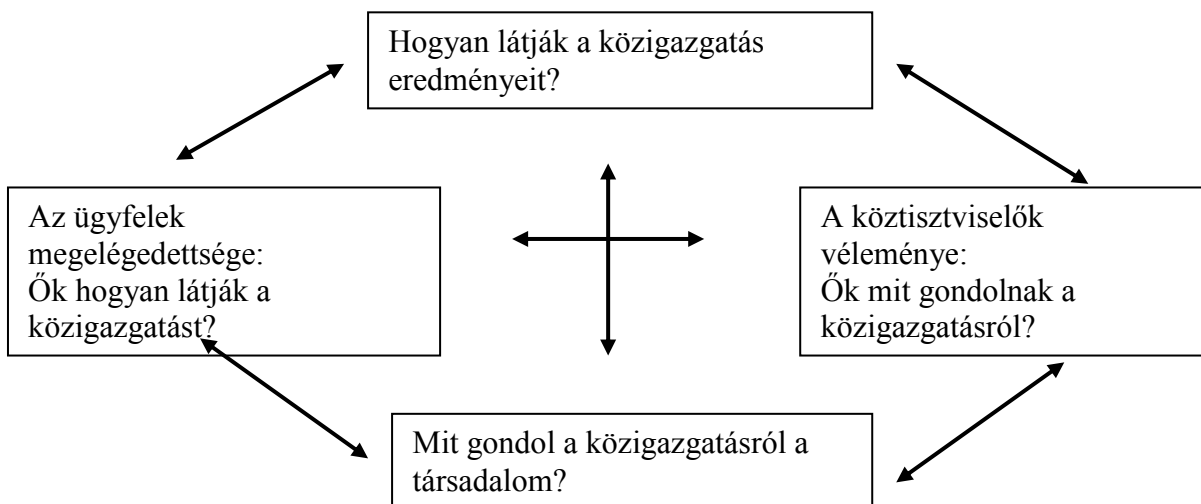
/Csath Magdolna: Stratégiai változtatósmenedzsment/

2.9 Szervezeti önvizsgálat: diagnóziskészítés

Ezek a vizsgálatok nagyon fontosak. Az *emberközpontú*, valamint *rendszer szemléletű gondolkodás módosítja* ugyanis a közigazgatási szervezeti *belső diagnózis hangsúlyait is*.

Milyen vezetési filozófiák és módszerek jellemzik a közigazgatási szervezetet, milyen a stratégiája, **hogyan gazdálkodik az erőforrásokkal, különösképpen a legfontosabb erőforrással, az emberekkel.**

Végül bizonyítani kell folyamat- és rendszerorientáltságát, és be kell mutatnia azokat az erőfeszítéseket, amelyeket a folyamatok állandó javítása érdekében kifejt.

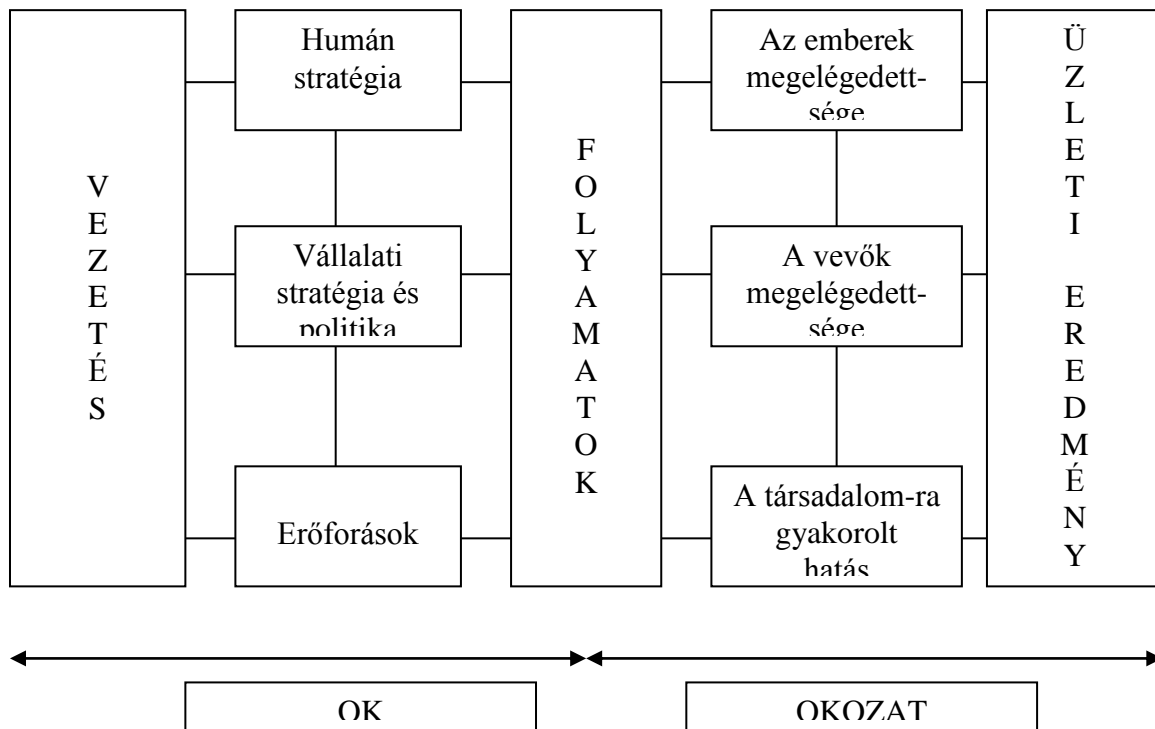


6. sz. ábra. A minőségközpontú szervezet diagnózis alapelemei

/Csath Magdolna: Stratégiai változtatómenedzsment

EFQM modell:

A modell szemlélete és tartalma tökéletesen összecseng a TQM alapjaival, de bizonyítja az összhang fontosságát a jövőt alkotó kreatív stratégia és a kreatív változtatás között is. A modell összeköti a rövid távú pénzügyi szemléletet a hosszabb távú eredményeket valószínűsítő meglegedettségi mutatókkal, ezért **kontrolling, különösen humán kontrolling szempontból nagyon jelentős.**



7.ábra. EFQM modell

/Csath Magdolna: Stratégiai változtatásmenedzsment/

2.10 Összefoglaló gondolatok a TQM és a controlling kapcsolatáról

TQM alapú controlling folyamatok működtetésénél két felsorolás közül az *első a TQM jeleit* foglalja össze a szervezetnél, a *második pedig TQM sikeres működtetésének* legfontosabb feladatait. Mindkét tényezőcsoport a controlling folyamatok működtetése szempontjából fontos tényező együttes.

A TQM jelei a közigazgatási szervezetnél:

- beruházás az oktatásba
- az ügyfelek is tanulnak
- az ügyfelek közel vannak a munkatársakhoz
- jó az informáltság
- mindenki felelősségre vonható
- innovatív megoldások a jellemzők
- az emberek szeretnek a közigazgatásban dolgozni
- állandóan új dolgokat lehet tanulni
- az ötleteket ki lehet próbálni
- az emberek büszkék a közigazgatásra és az eredményekre
- mindenki hisz a biztató jövőben
- minőségkultúra – minőségi emberek – minőségi közigazgatási szervezet

A TQM feltételei:

- a felső vezetés elkötelezett, és maga is példát mutat
- kialakítja és terjeszti a minőségi értékrendet
- mindent megtesz azért, hogy a közigazgatásban mindenki megértse és elfogadja a külső-belső vevők fontosságát, és munkáját minden percében eszerint is végezze
- kialakítja és működteti a TQM alapelveit, információs, diagnosztikai és elemzési rendszereit
- kialakítja – a közigazgatási szervezeti stratégia részeként – a stratégiai minőségjavítási tervet
- működteti a minőségközpontú vezetést támogató, a minőségi kultúrát fenntartó és állandóan fejlesztő humánstratégiai rendszert és módszereket.

2.11 A Közös Értékelési Keretrendszer (CAF)

A Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) teljes körű minőségirányítási eszköz, amelynek létrehozását az Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM) Kiválóság Modellje és a németországi Speyer Közigazgatás-tudományi Egyetemének modellje ihletett. Azon a feltevésen alapul, hogy a szervezeti teljesítmény, az állampolgárok/ügyfelek, az emberek és a társadalom vonatkozásában mutatkozó kiváló eredményeket a vezetés által működtetett stratégián és tervezésen, a munkatársakon, a partneri kapcsolatokon és az erőforrásokon, valamint a folyamatokon keresztül lehet elérni. Ez az eszköz a szervezetet egyidejűleg több, eltérő szemszögből vizsgálja, a szervezeti teljesítmény elemzését a holisztikus megközelítésből kiindulva végzi.

Eredet és fejlődés

A CAF az EU közigazgatásért felelős miniszterei közötti együttműködés eredménye. Továbbfejlesztése közösen folyik a Közzolgálati Innovációs Munkacsoport égisze alatt, amely a főigazgatók által az EU tagországainak nemzeti szakértőkből álló munkacsoportja.

A CAF kísérleti változatát 2000. májusában mutatták be, az első módosított változatot 2002-ben indították el. A CAF Forrás-Központját (RC) a maastrichti Európai Közigazgatási Intézetben (EIPA) belül hozták létre a közigazgatásért felelős főigazgatók döntése nyomán. Az EIPA egy stratégiai jelentőségű nyilatkozatában mutatott rá arra, hogy milyen módon kívánja betölteni az Európai CAF Forrás-Központ szerepét, és mik a célkitűzései e tekintetben.

Az Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM) és a Speyer Egyetem által segített nemzeti CAF- szakértők hálózatával együtt, a CAF RC sokféle módon elemezte a modell megvalósítását és értékelte annak alkalmazását.

2000. és 2005. között kb. 900 európai közigazgatási szerv használta a CAF-ot saját intézményük hatékonyságának javítására.

Európán kívülről is, pl. Kínából, a Közel-Keletről, a Dominikai Köztársaságból és Brazíliából nagy érdeklődés mutatkozik az eszköz használata iránt. Több mint 300 CAF felhasználó vett részt az 1. és a 2. CAF Szakértői Konferencián, 2003-ban Rómában, 2005-ben Luxemburgban. Az EIPA két, e rendezvények kapcsán megjelent tanulmánya részletes tájékoztatást nyújt a CAF alkalmazásáról Európában, és ezek a tanulmányok inspirálták a CAF 2006. évi felülvizsgálatát. Az EIPA-ban továbbfejlesztik a CAF alkalmazások adatbázisát, lehetővé téve a közigazgatási szféra jó gyakorlati megoldásainak egész Európára kiterjedő, esetleg a földrészen túlterjedő integrációját. A CAF e-eszköze hamarosan teljes mértékben a CAF közösség rendelkezésére áll. A CAF internetes honlapja az összes rendelkezésre álló információt európai szinten adja meg. A modellt már 19 nyelvre fordították le. Nemzeti szinten is sok ország kifejlesztette a CAF-ot támogató szervezeti struktúrákat, ideértve a képzést, az e-eszközöket,

brosúrákat, CAF felhasználói rendezvényeket és CAF-adatbázisokat.⁴ A CAF-fal kapcsolatos magyar segédanyagokat a <https://caf.kim.gov.hu> honlapon lehet megtalálni.

Fő cél és támogatás

A CAF könnyen használható eszköz ahhoz, hogy Európa-szerte hozzásegítse a közigazgatási szervezeteket a minőségirányítási módszerek és folyamatok alkalmazásához a teljesítmény javítása érdekében. A CAF olyan önértékelési keretet nyújt, ami koncepcióját tekintve hasonló a nagyobb TQM (teljes körű minőségirányítás) modellekhez, különösen az EFQM modelljéhez, de sajátosan a közigazgatási szervezetekre tervezték, figyelemmel a köztük lévő különbségekre.

A CAF négy alapvető célja:

1. A TQM elveinek megismertetése a közigazgatás számára és a közigazgatási szervek fokozatos átírása, az önértékelés megértésén és alkalmazásán keresztül, a jelenlegi "Tervezés-megvalósítás" tevékenységi sorrendről a teljes mértékben önálló "PDCA" [Tervezés-Megvalósítás-Ellenőrzés-Beavatkozás] ciklusra;
2. A szervezeti önértékelés elősegítése a helyzetkép (diagnózis) megismerésének és a javítást célzó intézkedések meghozatalának céljából;
3. A minőségirányításban alkalmazott különböző modellek közötti híd szerepének betöltése;
4. A közigazgatás szervezetei közötti "bench learning" elősegítése.

E célok támogatására a broszúrában számos részletet kidolgoztunk és kifejtettünk: a struktúrát a 9 kritériummal, a 28 alkritériumot példákkal; az adottságok és az eredmények értékelési táblát, önértékelési útmutatót, a fejlesztési intézkedéseket, a bench learning projekteket.

A megszólított szervezetek

A CAF-ot arra tervezték, hogy a közszektor minden részében használják, alkalmazható a közszektor szervezeteire a nemzeti/szövetségi, regionális és helyi szinteken. A körülmények széles változatossága közepette is lehet használni, pl. szisztematikus reform-program részeként, vagy konkrét szervezeten belül a (tovább) fejlesztésre irányuló munka kiindulási alapjaként. Egyes esetekben, különösen a nagyon nagy méretű szervezetekben az önértékelést a szervezet egy részén belül is el lehet végezni, pl. egy kiválasztott igazgatóságon belül.

Az eszköz egyéni igényekhez igazítása

Mivel a CAF általános eszköz, alkalmazásának az egyéni igényekhez történő igazítása javasolható, de alapelemeit kötelező megtartani: a 9 kritériumot, a 42 alkritériumot és az értékelési rendszert.

⁴ A CAF-fal kapcsolatos magyar segédanyagokat a <https://caf.kim.gov.hu> honlapon lehet megtalálni.

2.12 Europai Általános Értékelési Keretrendszer (CAF) kritériumai

Adottságok

1. kritérium: Vezetés
2. kritérium: Stratégia és tervezés
3. kritérium: Munkatársak
4. kritérium: Együttműködés és erőforrások
5. kritérium: Folyamatok

Eredmények

6. kritérium: Állampolgár/ügyfél-központú eredmények
7. kritérium: A munkatársakkal kapcsolatos eredmények
8. kritérium: A társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények
9. kritérium: Az alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredmények

ADOTTSÁGOK

VEZETÉS

1. Stratégia
2. Vezetés fejlesztése
3. Motiváció
4. Partnerkapcsolat, együttműködés

STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS

5. Stratégiai kulcsfolyamatok és követelmények tervezése és lebontása
6. Igények és szükségletek érvényesítése a stratégiában
7. Stratégiai prioritások megvalósulása
8. Értékelésre és kutatásra alapozott folyamatos szervezetfejlesztés

MUNKATÁRSAK

9. Emberi erőforrás tervezés és fejlesztés (Humán stratégia)
10. Munkaerő toborzás, kiválasztás és életpálya fejlesztés irányítása
11. Oktatás és képzés
12. A munkatársak fejlesztése az egyéni és szervezeti célok megvalósítása érdekében

EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS ERŐFORRÁSOK

a. Külső források

13. Partnerek azonosítása és együttműködés
14. Együttműködők megbízható összehasonlítása, és a hasznosítható tapasztalatok átvétele

b. Belső források

15. Gazdálkodás a pénzügyi erőforrásokkal

16. Gazdálkodás a tudással, információval, adatokkal
17. Információs technológia
18. Gazdálkodás egyéb forrásokkal (tárgyi eszközök)

FOLYAMATOK

a. Folyamatirányítás

19. Tervezéshez használt elemző-értékelő rendszer
20. A folyamatok módszeres tervezése és irányítása
21. A források hatékony elosztása
22. Projektek hatékony irányítása

b. Változáskezelés

23. A változás tervezése és irányítása
24. A változás megvalósítása és értékelése
25. A munkatársak bevonása a változások kezelésébe

c. Ügyfelek és állampolgárok bevonása

26. Nyitottság, kölcsönös megértés
27. A szolgáltatások minőségének javítása
28. Ügyfélkapcsolatok fejlesztése

EREDMÉNYEK

ÁLLAMPOLGÁR/ÜGYFÉL-KÖZPONTÚ EREDMÉNYEK

29. Reagálás a külső észrevételekre
30. A szolgáltatások elérhetősége
31. Ügyfélkapcsolatok fejlesztésének eredményei

A MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

32. A munkatársak elégedettsége a vezetéssel
33. A munkatársak elégedettsége a munkavégzés feltételeivel
34. A szakértelem területén megvalósult fejlődés
35. A munkatársak aktivizálásának és aktivitásának eredményei
36. A motiváltság és munkamorál fejlettségi szintje

A TÁRSADALMI KÖRNYEZETRE GYAKOROLT HATÁSOKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

37. A szervezet teljesítményének társadalomra gyakorolt hatása
38. A munka- és környezetbiztonság érdekében hozott intézkedések eredményei
39. A források megőrzéséhez és megóvásához hozzájáruló tevékenységek eredményei
40. A társadalom iránti felelősségünk egyéb eredményei

AZ ALAPVETŐ TELJESÍTMÉNYCÉLOKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK PÉNZÜGYI EREDMÉNYEK

41. Szakmai eredmények
42. A teljesítménymutatók alkalmazásának eredményei

3.A STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS A KONTROLLING ESZKÖZTÁRA⁵

1.1. Balanced scorecard („BSC”) módszer

Az R. Kaplan – D. Norton amerikai közgazdászok által publikált stratégiai tervezési és értékelési módszert magyarra fordítani eléggé körülményes. A lényegét talán legjobban megragadó fordításban a BSC-t a „kiegyensúlyozott teljesítménymutatókon alapuló stratégiai tervezési és értékelési rendszer”-ként definiálhatjuk.

A módszert mind szélesebb körben alkalmazzák a stratégiai menedzsmentek (a stratégiai kontrollerek is) a jövőkép kialakításánál, a stratégiai tervezésnél és a stratégiai megvalósítás ellenőrzésénél. Mivel a BSC olyan eszköz, ahol a stratégiai célokat mutatószámokká (mérőszámokká) alakítja, így lehetővé teszi azok tervezését és értékelését.

A módszer elnevezésében szereplő „kiegyensúlyozottság” többféle jelentést hordoz, egyrészt egyensúlyteremtést a számszerűsíthető stratégiai pénzügyi mutatók és a közvetlenül nem számszerűsíthető más stratégiai teljesítménymutatók között.

A kiegyensúlyozottság másik jelentése arra utal, hogy a szervezetek stratégiai céljait és teljesítményeit meghatározó különféle tényezőket, egy adott nézőpont szerint – amely a jövőkép és a stratégia – összhangba hozza.

Ilyen nézőpontok lehetnek:

- a szervezet múltbeli pénzügyi tevékenységét és azok jövőbeni alakulását (pl. a cégérték változásait) prezentáló ún. pénzügyi nézőpont,
- a vevői megelégedettség nézőpontja,
- a belső működés és az üzleti folyamatok nézőpontja és
- a szervezet innovációs és tanulási készségének fejlődési nézőpontja.

A „BSC” a stratégiai teljesítményeket meghatározó, illetve befolyásoló nézőpontokat és az azokat megjelenítő mutatószámokat mind a tervezésnél, mind az ellenőrzésnél egységes rendszerként kezeli.

⁵ A fejezet *Körmendi Lajos – Tót Antal* A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása című művéből tartalmaz szövegszerű kiemeléseket

3.2. Benchmarking⁶

Benchmarking: *mint olyan módszer, amelyik segíti a cégeket abban, hogy más cégek kiváló eredményeit, ill. azok okait megismerjék. Az összehasonlításhoz természetesen szükség van arra, hogy önmagunk erős és gyenge pontjaival is tisztában legyünk.*

A Benchmarking mint stratégia kialakító eljárás, olyan metodika, amely segítségével a stratégiai menedzsment csoportmunkában és egy következetesen végigvitt eljárási algoritmus alapján felkutatja a szervezeten kívüli és belüli ún. „bázispontot”, amely az adott területen a legkiemelkedőbbnek minősített gyakorlatot mutatja, abból a célból, hogy annak elérését beépítse szervezetének jövőképebe, stratégiájába.

A benchmarking tehát: az élenjáró szervezet kiválasztása, annak tevékenységeinek és más paramétereinek módszeres elemzése, azért, hogy a saját szervezete hasonló állapotjellemezőivel összevetve, a különbségeket mint elérendő célokat, stratégiai teljesítményként deklarálják.

A „benchmarking” szó jelentése a geodéziai méréseknél használt „bázispont” (alappont, tereppont), amelyre támaszkodva, amelyhez viszonyítva egy adott terület térképészetileg felmérhető.

A szervezéstudomány ezt a fogalmat átvitt értelemben használja, ahogyan az előző módszertani leírásból is kitűnik.

A benchmarking mint módszer - első közelítésben - fordítható "versenyelemzésnek", de e módszer lényegesen több annál, amit a magyar megfelelője kifejez. "A benchmarking általános összehasonlítás: mások eredményeinek kritikus értékelése, önmagunk erőnyeinek és erős pontjainak keresése, ami nyitottsággal, őszinteséggel és a folyamatos, alkotó tanulás szándékával és gyakorlatával párosul." Mivel e módszer viszonylag frissnek számít és a hazai gyakorlatban kevésbé ismert, célszerűnek látszik az eljárás legalább vázlatos bemutatása. A módszer jobb megértését néhány - gyakorlati életből vett, részben a hivatalos (tehát bárki által hozzáférhető) - statisztikai adatokra épülő, a KTI Közlekedésgazdasági tagozatán végzett kutatás eredményeinek az ismertetése segíti elő. Lásd: Példatár...

3.3. A benchmarking helye és szerepe a közgazdasági vizsgálatokban⁷

A benchmarking lényege a saját szervezetünknel alkalmazott megoldásoknál lényegesen jobb megoldások állandó, folyamatos keresése és e megoldások bevezetése a hatékonyság javítása

⁶ A fejezet Pálfalvi József [Közlekedéstudományi Intézet 2002) munkájából tartalmaz szövegszerű kiemeléseket

⁷ A fejezet Csath M. cikke [1], Ph. Kotler [2] és Bauer A. - Berács J. [3] könyve nyomán ismerteti a lényegét Pálfalvi József írása alapján.

érdekében. A benchmarkinggal kapcsolatos tévhitek és a valóság összevetését az 8. táblázat tartalmazza.

A szervezet feladata minden értéktermelő folyamatban megvizsgálni a költségeket és a teljesítményt, valamint felkutatni azokat a lehetőségeket, módokat, amelyek azok javítására alkalmasak. A költségeket, fajlagos értékeket, teljesítményeket - amennyiben lehetséges - meg kell határozni a más, hasonló, jól működő közigazgatás szervezetekre is, amelyek bázisértékeknek (benchmarks) tekintendők; a vizsgált szervezet azokat viszonyítja a saját költségeihez és eredményeihez.

A benchmarking tehát egy mérési, tanulási és hasznosítási folyamat, ennek egyik lépése az összehasonlítás, a vizsgált közigazgatási szervezet helyének, pozíciójának (bázisértékeinek) a meghatározása.

3.4. A benchmarking helye és szerepe a közgazdasági vizsgálatokban

A benchmarking lényege a saját szervezetnél alkalmazott megoldásoknál lényegesen jobb megoldások állandó, folyamatos keresése és e megoldások bevezetése a hatékonyság javítása érdekében.

Tévhitek	Valóság
A benchmarking egyszerű másolás.	A benchmarking megfigyelés, összehasonlítás, tanulás másoktól.
Az élvonalbeli cégek pénzügyi eredményeinek figyelemmel kísérése, és törekvés ezen eredmények elérésére.	Sokkal több, mint a pénzügyi mutatók elemzése. Célja a kiváló eredmények okainak a megismerése.
Legfontosabb célja a termelési folyamatok "karcsúsítása".	A szervezet valamennyi folyamatának hatékonyabbá tételét segíti. A cél a lehető legjobb gyakorlatok megkeresése, elemzése és lehetőség szerinti hasznosítása.
Ha sikerült megismerni a legjobb gyakorlatot, akkor hosszú ideig nincs mit tenni.	Nem "egyszeri feladat", hanem folyamatos elemző munka.

8. számú táblázat A benchmarkinggal kapcsolatos tévhitek és a valóság összevetése

3.5. A benchmarking eljárás lényeges szempontjai

A szempontok a következőképpen foglalhatók össze:

1. *Mire összpontosítsunk?*

Nem a felszínen jól látható pénzügyi eredményeket, hanem e módszer segítségével azok kiváltó okait akarjuk megismerni.

2. *Mit akarunk javítani?*

Nemcsak a termelő, vagy a szolgáltatási folyamatok, hanem a cég vagy közigazgatási szervezet valamennyi tevékenységének hatékonyabbá tétele érdekében is alkalmazzuk.

3. *Hányszor végezzük el?*

Tartós és kiemelkedő sikerre többnyire csak azok a szervezetek számíthatnak, amelyek készek és képesek a folyamatos megújulásra, az állandó tanulásra és változásra, ezért a benchmarking folyamatosan végzendő tevékenység.

4. *Etikus-e a benchmarking?*

A módszer etikai kérdéseket is felvethet, de törekedni kell a csak legális és etikus eljárások alkalmazására.

5. *Melyik területre, folyamatra végezzük?*

A vizsgált területhez hasonló megvalósításokra koncentrál.

6. *Mit és hogyan mérünk?*

Olyan mértéket és mutatószámokat kell meghatározni, amelyek lehetővé teszik az egyértelmű összevetést.

7. *Kihez, mihez hasonlítunk?*

A hasonlítás tárgya, vagyis az a cég vagy szervezet, amelyhez magunkat mérjük a "benchmark" (a bázisérték), amely mintának is nevezhető. Pl. egy külső mintához hasonlítás esetén a versenytársakhoz, ezen belül hazai vagy külföldi cégekhez viszonyítunk.

8. *Más hogyan csinálja?*

E szakasz adatgyűjtést és elemzést jelent. A felhasználható információk gyűjthetők szakfolyóiratokból, napilapokból, Internetről, kérdőíves felméréssel, statisztikai kiadványokból.

9. *Mit kezdünk az eredményekkel?*

A saját adottságok és környezet, valamint a lehetőségek és célok figyelembevételével új ötletek, lehetőségek kereshetők.

A benchmarking egyik alapkérdése, hogyan határozzuk meg a "legjobb gyakorlatú" közigazgatási szervezeteket. "Jó kiindulópont az érintettek kikérdezése, kiket tartanak ők a legjobbnak.

A benchmarking közel áll a SWOT elemzéshez (erős-gyenge pont, lehetőség-veszély elemzése), hiszen ott is viszonyítási alapot kell keresni, de a viszonyítási alap gyakorta nincs nevesítve. A benchmarking annyiban tér el a hagyományos elemzéstől, hogy folyamatorientált és a legjobbhoz mér.

A benchmarkingot mint folyamatot definiálták, amely strukturált és ellenőrzött módon vizsgálja a szolgáltatásokat és módszereket.

Szükségszerű változások

Az internet térhódításával, a piacok globálissá válásával a tradicionális benchmarking folyamata is megváltozott, hiszen hasonló szervezetek bárhol lehetnek a világon. Az e-benchmarking kialakulása így szükségszerűnek tekinthető.

A benchmarking-projektek három szakasza

A **benchmarking** folyamatok elemzésére projektek létrehozása szükséges. A projekt három szakaszból áll. *Előkészítő, adatgyűjtő és megvalósító szakaszból.* A három szakasz az e-benchmarking tekintetében is megvalósul.

Az előkészítő fázis gyakorlatilag nem változik, az ott leírt feladatok nagyon hasonlóak a korábbiakhoz. Az igazi változás az adatgyűjtés és a megvalósítás során következik be. Az információfeldolgozás folyamata jelentősen felgyorsul, a kitekintés és az összehasonlítás valóban globális. Az információáramlás gyorsasága egyúttal lehetővé teszi a megvalósítás fázisának előbbre hozását is.

3.6. Vízió (szcenárió) technikák

A stratégiai jövőkép plasztikus leírására alkalmazott stratégiai menedzsment módszer. A módszer leginkább elterjedt formája a **Forgatókönyv-technika** (a forgatókönyvírás).

A forgatókönyv technikák mindig a jelenből indulnak ki és a „causalitás” elve (ok-okozati összefüggés) alapján feltárják, meghatározzák és leírják a szervezet környezetének valószínűsíthető jövőbeni állapotát, vízióját.

A módszer előnye, hogy nem csak az elérendő jövőképet valószínűsítik, hanem képek, eseményláncok alapján az odavezető utat is.

A forgatókönyv fogalma a filmes szakmából származik, annak analógiájára alkalmazza a szervezéstudomány is, tudniillik ahogy a forgatókönyv (szcenárió) keretet ad a filmrendező művészi vízióinak, úgy a stratégia meghatározásakor is meg kell adni azokat a vízionális kereteket, amelyek alapján a Jövőkép meghatározható.

A Forgatókönyv-technika lényegét fejezi ki az ún. „tölcser modell”, amely azt mutatja be, hogy a jelen viszonylag pontosan parametrizált állapota, a tágabb jövő prognosztizálásával, a különböző alternatívák megjelenítésével tölcser formájában „kinyílik”, megnő annak a valószínűségi jellege és a különféle előre nem látható zavaró tényezők kockázati szerepe is.

A fentiek miatt a Forgatókönyv-technikánál több „forgatókönyv-utat”, alternatív jövőképet írnak le (írnak elő) a stratégiában.

3.7. SWOT-elemzés⁸

SWOT-elemzés: *A cég erős és gyenge pontjainak elemzését segíti a hagyományos stratégiai tervezésből jól ismert módszer.* A „SWOT-elemzés” módszerét szívesen használja a stratégiai menedzsment, a stratégia meghatározása keretében a szervezet **jelen állapotjellemzőinek** feltárásánál azok stratégiai szempontból **erős és gyenge pontjainak** meghatározásához.

A „SWOT” kifejezést a **stratégiai szervezetelemzésre kialakított speciális portfólió-mátrix** koordináta tengelyeit jelölő angol kifejezések kezdőbetűiből – állították össze. Az

- „S”=Strength (Erősség)
- „W” = Weakness (Gyengeség)
- „O” = Opportunity (Lehetőség)
- „T” = Threat (Fenyegetés, Veszély).

⁸ A fejezet *Körmenyi Lajos – Tóti Antal* A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása című művéből tartalmaz szövegszerű kiemeléseket

A SWOT portfólió mátrix a síkot négy részre („tasakra”) osztja fel, így az „Erősség-Lehetőség” – „Lehetőség-Gyengeség” – „Gyengeség-Veszély” – „Veszély-Erősség” mezőkre.

A „SWOT-elemzés” névadó mátrixát a módszer levezetése során a stratégiai team tagjai az állapotjellemezők minősítésénél egyrészt „szavazólapként”, másrészt a **csoportvélemény aggregáló eszközként** alkalmazzák.

A SWOT-elemzés a jelen állapotjellemezőinek átvilágítását **három jól elhatárolható módszertani lépés keretében végzi:**

- A szervezet **állapotjellemezőinek feltárása** csoportmunkában, csoportdinamikai (alkotástechnikai) módszerek, pl. „brain-storming” felhasználásával. A szervezet állapotjellemezőit általában a következő csoportbontásban elemzik: a szervezet környezetének állapotjellemezői, a szervezet belső erőforrásainak állapotjellemezői és a szervezet működésének, szervezettségének állapotjellemezői.
- A második lépésként az egyes **állapotjellemezőket** a team tagjai ún. szavazólapon titkos szavazással **besorolják** (pontozzák) a SWOT-mátrixok a különböző mezőibe.
- A véleményaggregálás a következő lépés, ahol a team-tagok szavazólapjait **állapotjellemezőnként összegző portfólió-mátrixokba** gyűjtik, ahol a team-tagok szubjektív véleményeit tükröző „szórási területek” geometriai középpontjai adják a kvázi objektív aggregált csoportvéleményt. Az így „aggregált” állapotjellemezőknek a SWOT-mátrixban elfoglalt helyük alapján határozza meg a stratégiai team, hogy azok közül melyek a szervezet **erősségei** és melyek annak a **gyengeségei**. Az erősségek és gyengeségek kezelésére már megfelelő **stratégiai feladatokat, stratégiai célokat** lehet kijelölni.

/Megjegyzendő, hogy a SWOT-elemzést egy adott stratégiai időszakon belül akár többször is le lehet folytatni (időtartama: max. 2-3 nap) olyan gyakorisággal, ahogy a szervezet külső-belső körülményei azt megkívánják./

Az operatív tevékenységek szervezeti struktúráját fejlesztő, optimalizáló szervezési módszerek

3.8. „Lean management”-módszer⁹

Magyarra „lean-irányítási, **szervezési koncepcióként**” is fordítható. A módszer célja, hogy olyan rugalmas és optimális méretű szervezeti struktúrát tudjon a vezetés kialakítani, amely dinamikus képes igazodni a stratégiai változásokhoz.

⁹ *Körmendi – Tóth: A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása*

Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a környezeti változások között csak az a szervezet lehet életképes, amelynek a struktúráját a menedzsment a „karcsúsító” gondolkodás és cselekvés jegyében folyamatosan úgy fejleszti vagy racionalizálja, hogy az méreteiben (szervezet, kultúra, működés, személyi és tárgyi elemek) optimális legyen. Csak az optimális méretű szervezet képes a környezeti kihívásokra gyorsan és érdemben reagálni.

A „lean” angol kifejezés, sovány, karcsú szavakkal fordítható, amely a vezetés és szervezés tudományokban átvitt értelemben „karcsúsító” optimalizáló gondolkodásmódot jelent.

A **lean-konceptió az optimális szervezeti működésre**, illetve az optimalizálásra az alábbi hét kritériumból álló (annak elérését célként kitűző) szervezési feladatrendszert állít fel:

- ügyfélorientáltság,
- kontrolling célköltség-tervezés,
- TQM alkalmazása a stratégiai menedzsmentnél,
- a munkahelyi tevékenységek állandó javítása,
- optimális termékstruktúra kialakítása,
- újszerű vezetői-munkatársi kapcsolat,
- külső-belső partnerkapcsolatok hosszú távú kialakítása.

4. HUMÁN KONTROLLING RENDSZER¹⁰

A technológiai modernizáció és az információ forradalma által jellemzett társadalmi, gazdasági környezetünkben komoly mértékben felértékelődött az humán tudás hasznosítása, a humán erőforrás, a „humán tőke” szerepe.

A humán erőforrás sajátos jellege és így annak értéke (értékessége) abból adódik elsősorban, hogy egyetlen olyan erőforrás, amely önmagánál nagyobb értéket képes létrehozni.

Szervezeti szinten az ember az a rendszerelem (a szervezeti rendszer legfontosabb eleme), amely önként lép be a szervezetbe, hogy saját egyéni céljait (szükségeit) a szervezeten keresztül érje el. Ezért a jól megválasztott eszközökkel, a szervezeti célok érdekében mozgósítható, motiválható.

A humán erőforrással való gazdálkodás, mind stratégiai, mind pedig operatív szinten a szervezetek (szervezetek, intézmények) döntő **többségénél mindinkább kiemelt** résztevékenységgé, részfolyamattá válik.

Ezen feladatok irányítása, összefogása a szervezeti menedzsmenten belül is új funkcionális egység felállítását követeli meg, a humán erőforrás menedzsment létrehozását.

4.1. A stratégiai humán erőforrás-menedzsment fő speciális feladatai

A stratégiai humán erőforrás-menedzsment fő speciális feladatait a következőkben lehetne összefoglalni:

- *A szervezet stratégiai céljainak megfelelően a humán erőforrás stratégia, illetve stratégiai részterv kidolgozása.*
- *A makro- és mikro-környezet állandó figyelése, így a munkaerőpiac helyzetének követése, a szervezeti környezet szociológiai elemzése, munkaerő populációs tényezők feltérképezése, a nemzetgazdaságok képzési és oktatáspolitikájának, annak távlati céljainak feldolgozása, stb.*
- *A szervezet munkaerő struktúrájának (minőségi és mennyiségi) alakítása.*
- *A munkaerőmozgások „kézbentartása” („korfa” elemzések stb.).*
- *Megfelelő munkaerő megtartó érdekeltségi (motivációs) rendszer kialakítása és működtetése.*
- *A szociális juttatások ellátó rendszerének kialakítása.*

¹⁰ Kivonat **Váradi Andreának** a Management Kiadó HR - Emberi erőforrás-menedzsment felsőfokon" c. kiadványában olvasható írásából (forrás: www.menedzsmentforum.hu)

- A szervezet tevékenységi struktúrájának megfelelően a munkakörök tervezése.
- A képzés, továbbképzés rendszerének kialakítása és operatív bonyolítása.
- A munkaerő növelő és csökkentő operatív intézkedések végzése (toborzás, reklám, hirdetés, felvétel, nyugdíjazás, elbocsátás).
- A humán erőforrás költségekkel való gazdálkodás (bérek és járulékok, humán erőforrás apparátus költségei, humán erőforrás akciók költségei stb.).
- A humán erőforrás stratégiai és operatív tervei megvalósulásának folyamatos követése és elemzése.

4.2. A humán kontrolling

A humán erőforrás-menedzsment előzőekben felsorolt fő tevékenységeinek támogatására, annak integráns funkcionális részeként jött létre a **humán kontrolling-részrendszer**.

A humán kontrolling talán a legelterjedtebb szervezeti kontrolling-részrendszer.

Fő feladata: *megfelelő koordinatív és információs összeköttetést biztosítson a szervezeti kontrolling, illetve a vezetés, valamint a humán erőforrás menedzsment között.*

- *A humán kontrolling elsődlegesen a humán erőforrás gazdálkodás tervezési feladatait vállalja fel, mind stratégiai, mind pedig operatív oldalról egy gazdasági évre vonatkoztatva.*
- *A stratégiai tervezésnél, a humán erőforrás gazdálkodás stratégiai rész céljait építi be a stratégiai kontrolling közreműködésével a szervezet stratégiai tervének az intézkedési terv fejezeteibe.*
- *Éves operatív munkaerőforrás gazdálkodási akciók tervezésénél, a tervezés elkészítése a teendője.*
- *A humán erőforrás-gazdálkodás teljesítmény- és bérköltségeit építi be a éves szervezeti költségvetésbe.*
- *Az éves humán terv feladatai teljesítésének terv/tény eltérés elemzése a humán kontrollingnak a tervezés mellett a másik fő funkcionális feladata.*
- *Külön feladatát képezheti a humán kontrollingnak a stratégiai menedzsment támogatására a folyamatos környezetfigyelés (munkaerőpiac, túlképzés, lakosság szociológiai összetétele stb.).*
- *A humán kontrolling egyrészt a humán erőforrás menedzsment felé, másrészt a szervezet menedzsmentje felé szolgáltat döntés-előkészítő információkat.*

4.3. A humán kontrolling értelmezése

A klasszikus értelemben vett kontrolling bevétel- és költségadatokkal dolgozik, de mindinkább előtérbe kerülnek a közigazgatási szervezet életének *nem forintban kifejezhető* vagy számokkal nehezen jellemezhető területeit elemző kontrolling tevékenységek.

A megfelelően kialakított munkaerőbázis, a magasan kvalifikált szakembergárda a szervezet sikerének a kulcsa. Ennek megfelelően a személyekkel kapcsolatos kiadások is döntő részt képviselnek a szervezetek összes költségeiben. A humán erőforrás gazdálkodás növekvő szerepe kikényszeríti a kontrolling módszerek e területen való alkalmazását is.

A humán kontrolling lényegében az általános kontrolling elvek és módszerek humán erőforrásokra történő megfeleltetése.

A humán folyamatok terv- és tényadatainak gyűjtésével és feldolgozásával, a terv-tény összehasonlítások és elemzések elvégzésével a menedzsment döntéseéhez szolgáltat információkat és állít fel számára döntési alternatívákat. A humán kontrolling is *elkülönül stratégiai, középtávú és operatív* részre.

A humánstratégia feladata a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő-állomány biztosítása a szervezet hosszú távú céljainak megvalósításához.

A középtávú tervezés és elemzés részletesebben tárgyalja a cél által meghatározott adatokat.

Az *operatív* humán kontrolling a feladatok konkrét lebontását, megtervezését, a megvalósulás figyelemmel kísérését jelenti, amely lehetőséget biztosít a felmerülő változások követésére az eredeti célok betartása érdekében.

Specialitásainál fogva az humán erőforrás-gazdálkodás egyes részterületei nehezen számszerűsíthetők vagy jellemezhetők eredménytípusú mutatókkal. *Az humán erőforrás sajátos jellege abból fakad, hogy az egyetlen olyan erőforrás, amely önmagánál nagyobb értéket képes létrehozni, és motiválható e képessége növelésében.* Önmaga dönt arról, meddig kíván a szervezetben maradni, és döntésében nagymértékben befolyásolják az anyagi és a nem anyagi természetű megfontolások.

A humán kontrolling a hagyományos kontrolling koncepció megtartásával és a speciális területekre történő továbbfejlesztésével elégíti ki a humán erőforrás-gazdálkodással szemben támasztott követelményeket.

4.4. A humán kontrolling megközelítések

Armstrong értelmezése szerint a humán erőforrás gazdálkodási stratégia olyan stratégia, amellyel megszerzik, fejlesztik, irányítják és elkötelezetté teszik a szervezet kulcsfontosságú erőforrását, a szervezetben és a szervezetért dolgozó embereket.

Alapvető célja: a szervezet működésének biztosítása, egyidejű szervezeti hatékonyság mellett. Olyan, a gyakorlatban is hasznosítható *gazdálkodási elvek és módszerek kidolgozása*, amelyek figyelembe veszik egyrészt a *szervezet sikeres működéséhez hozzájáruló csoportok, egyének szükségleteit és törekvéseit*, másrészt a *szervezet céljait és követelményeit*.

A humán kontrolling *nyomon követi a célok és folyamatok teljesítésének alakulását; összehasonlítja a cél- és tényállapotokat, kimutatja az eltérések okait*, vizsgálja minden egyes elemének a hatékonyságát.

Pl. a képzésre, oktatásra fordított igen jelentős összegek felhasználása hatékony, vagy sem.

A kontrolling szükség szerint

- jelzi a szabályozók kiigazításának szükségét,
- javaslatot tesz a jobb működési feltételek kialakítására,
- működésével kikényszeríti a humán erőforrások ésszerű felhasználását,
- minimalizálja a céltévesztést,
- rendszerszerűen biztosítja a vezetői tisztánlátást azáltal, hogy a döntésekhez szükséges információkat kellő időben és megfelelő részletességgel biztosítja a menedzsment számára.
- a vezetésnek olyan eszközt nyújt, amellyel az esetlegesség csökkenthető,
- megfelelő működés esetén a kedvezőtlen változásokra – például a fluktuációs ráta emelkedésére – időben és gyorsan tud a szervezet reagálni, illetve a kedvező változásokból adódó előnyöket képes kihasználni.

5. STRATÉGIAI HUMÁN KONTROLLING ELEMZÉSEK SZÜKSÉGESSÉGE

Az elmúlt időszakban a 3-5 évenkénti munkahely változtatás vált általánossá a közigazgatásban is. Ez a jelenség nem tudható be csak a sorozatos létszámleépítéseknek. A munkavállalók megnövekedett választási-változtatási lehetőségei és igényei is okozzák a fluktuáció növekedését. A szervezetek a változásokhoz igazodó humánstratégiával és humánpolitikai szervezettel képesek csak a kvalifikált munkaerő megszerzésére és megtartására.

5.1. A környezet felmérése

A szervezet környezetének *humán szempontú elemzése* kiterjed mind az országhatáron belüli, mind az azon túli *szociológiai, technológiai, gazdasági és politikai tényezőkre*. Ezek jellemzőit és várható alakulásukat megvizsgálva határozhatók meg a szervezett befolyásoló külső faktorok, amelyeknek következményeivel a közigazgatási szervezeteknek is számolniuk kell.

A környezeti tényezőket elemezni szükséges abból a szempontból, hogy melyek azok a trendek, amelyek a jövőben alapvetően befolyásolják a közigazgatási humánpolitikát. A várható tendenciákat nehéz több évre előre jelezni, ezért a hosszú távú elképzelések évenkénti újragondolása és átdolgozása során kell figyelembe venni a szervezetet befolyásoló tényezők változásait.

- **A szociális tényezők** között kell vizsgálni a *társadalom összetételének, struktúrájának és értékrendjének* változásait. A *gazdasági fejlődés*, illetve a globális szintű problémák új tényezők megjelenését eredményezik a társadalmi értékrendben.
 - A környezet- és egészségvédelmi elvárások megnövekedése erkölcsileg és anyagilag is egyre nagyobb terheket ró a szervezetekre.
 - Újra előtérbe kerülnek a családi értékek, a gyermekekről, idősekről való gondoskodás fontossága, a nemzeti kulturális értékek megőrzése.
 - Problémát jelent a népesség elöregedése, illetve az aktív keresők számának fokozatos csökkenése.
 - Nem elhanyagolható a munkaerő földrajzi *mobilitásának*, a *munkaerő-áramlás nemzetközivé válásának* erősödése sem.
- **A technológia fejlődése** és a fejlődés iránya megszabja, milyen képzettségű munkaerő szükséges, illetve milyen képzésekre lehet szükség.
 - Az információfeldolgozás sebességének csökkenése, a technika gyors fejlődése és egyre bonyolultabbá válása összetett tudást kíván meg, amelyet folyamatosan fejleszteni szükséges.

- **A gazdasági tényezők** között kiemelt szerepe van az Európai Unióhoz való tartozás és a különböző jogviszonyban foglalkoztatottakra vonatkozó jogi szabályozások.
- **A politikai tényezők** a szociális politika meghatározó befolyást gyakorol a szervezetekre. A kormány minél kevesebb szociális problémát kíván kezelni, annál több terheli a szervezeteket. Egyre növekszik a gazdasági társaságok befolyásoló szerepe a nemzeti kormányok politikájára a lobbizás a maximális versenyelőny megszerzése érdekében.

5.2. Belső helyzetelemzés

A helyzetelemzés a közigazgatási szervezet belső humánpolitikájának felmérését jelenti. Ezen belül a *munkaerő-állományra, a bérrendszerre, a képzési rendszerre, az információs rendszerekre, a szakszervezetekkel való kapcsolatokra és a munkavállalók elégedettségére terjed ki.*

- **A munkaerő-állomány** alakulása a létszám- és összetétel-változással jellemezhető. A mennyiségi változás iránya, illetve annak a besorolási kategóriái - a nem, a kor és a képzettség - szerinti összetétele sokat elárul a szervezet munkaerő-piaci helyzetéről. Ha a változás előre megtervezett, a tények mennyiben igazolják a várakozásokat, a munkaerő összetétele a vezetői elvárásoknak megfelelően alakul-e. Amennyiben a szervezetnél eddig nem tervezetten folyt a munkaerő biztosítása, a felmérés rendkívül hasznos lehet. Olyan tényekre világíthat rá, amelyek a cég gazdaságát döntően befolyásolják. Ha a fiatal, jól képzett dolgozók elhagyják a szervezetet, az azt jelenti, hogy a társaság nem versenyképes a munkaerőpiacon. A minőségi munkaerő elvándorol, ami előbb-utóbb a gazdasági versenyképesség csökkenését eredményezi.
- **A megfelelő bérrendszer** kialakítása elengedhetetlen egy szervezet hatékony működtetéséhez. Fontos szempont a bérszínvonal és az egyéb juttatások versenyképessége, illetve hogy azok mennyire vonzóak. Az egyéb juttatások rendkívül sokrétűek lehetnek. Ide tartoznak a komfortérzetét javító tényezők, mint a megfelelő étkezési, tisztálkodási, sportolási lehetőségek biztosítása, a támogatási rendszerek kidolgozása (lakás, tanulás, ösztöndíj) vagy tágabb értelemben a munkahelyi légkör is. Itt kapcsolódik be a benchmarking szerepe, amely a más szervezetekkel történő összehasonlítás révén határozza meg a szervezet helyét a munkaerőpiacon. Az előzőekben részletezett munkaerő-áramlás alakulása ad tájékoztatást arról, hogy mennyire eredményes motivációt sikerült megvalósítani.

- **A képzési rendszer** a köztisztviselők megfelelő szakmai felkészültségét hivatott biztosítani. A fő kérdés az, hogy érdekesebb-e a kvalifikált munkaerőt kívülről beszerezni, vagy a meglévő munkaerő-állomány képzése a hatékonyabb. A technika gyors fejlődése folyamatos tanulást igényel, így a megfelelő tudással rendelkező munkaerő munkaerőpiacról történő biztosítása folytonos fluktuációt eredményez. Ez időigényes feladat, mert az új köztisztviselők teljesítménye mindig alacsonyabb a betanuló időszak alatt a gyakorlott dolgozókéhoz képest.
- Fontos tényező a humán erőforrás-gazdálkodást támogató **informatikai rendszer** állapota, integráltsága a szervezet egyéb rendszereivel. A magyar társadalombiztosítási és munkaügyi rendszer bonyolultsága már közepes szervezetek esetében is szükségessé teszi számítógépes rendszerek igénybevételét. A közigazgatási informatikai rendszer kiválasztásánál fontos szempont, hogy az a szervezet méreteinek és bonyolultságának megfelelő legyen.
- **A szak- és érdekvédelmi szervezetek** szerepe bár csökkent a rendszerváltást követően, de a velük való kapcsolatokban mindenképpen érdemes törekedni a megegyezésre, ami főként a kollektív szerződésekkel összefüggő érdekegyeztetésben nyilvánul meg. Az érdekvédelmi szervezetek működését és gazdálkodását ugyanúgy figyelemmel kell kísérni, mint a szervezet saját belső gazdálkodását.
- **A munkahelyi légkör**, a munkavállalók megelégedettsége, azonosulása a szervezet célkitűzéseivel nem elhanyagolható tényező. A munkavállalók igénylik, hogy tisztában legyenek a munkavégzésükkel szemben támasztott követelményekkel, és hogy milyen mértékben felelnek meg az elvárásoknak. Igénylik, hogy tájékozottak legyenek az őket közvetlenül érintő eseményekről, és hogy aktívan részt vehessenek a munkavégzést érintő döntésekben.

A hosszú távú humánpolitikai elképzeléseknek célszerű kiterjedni:

- humán erőforrások tervezése,
- munkakörtervezés és munkakör-értékelési rendszer kialakítása,
- a kiválasztás elveinek és módszereinek meghatározása,
- a teljesítményértékelési rendszer kifejlesztése,
- karriertervezés,
- képzési feladatok felmérése,
- a bérezési rendszer elveinek meghatározása,
- az érdekvédelmi szervezetekkel való együttműködés kereteinek kidolgozása,
- szervezetfejlesztési elképzelések kialakítása,
- hosszú távú akciótervek.

5.3. A humánstratégia eredményessége

A stratégiai célok számszerűsítése elengedhetetlen ahhoz, hogy a tervezési időszak elteltével össze lehessen vetni a tényeket az eredeti elképzelésekkel. A *hosszú távú tervek legalább 10 éves* időtartamra készülnek, és a főbb mutatókat határozzák meg bennük, mint például az árbevétel, nyereség, létszám stb.

A stratégiai tervben legfelsőbb szinten számszerűsítik az elérendő célokat, amelyek a közigazgatási szervezet egészére vonatkoznak, és az irányvonalat adják meg az ebből építkező középtávú humán erőforrás gazdálkodási tervnek. A *középtávú terv 3-5 évre* szól, és a stratégiai tervet bontja tovább az irányadó időszakra. Részletesebb, mint a hosszú távú terv, de még mindig nagyvonalú irányszámokat tartalmaz. Az éves tervben kell majd kidolgozni a részleteket, itt kell figyelembe venni minden befolyásoló tényezőt és a lehető legpontosabban meghatározni a betartandó mutatókat. A stratégiában elképzelt jövő csak úgy érhető el, ha majd az operatív terv megfelelően alátámasztja azt és megvalósítható gyakorlati útmutatóul is szolgál. A különböző szintű tervek végrehajtásának elemzése és a kapott információk hasznosítása a kontroller feladata. Ehhez azonban már a tervezés időszakában be kell kapcsolódnia a munkába, hogy olyan rendszert tudjon kidolgozni, amely erre alkalmas.

6. HUMÁN KONTROLLING TERVEZÉS¹¹

6.1. Középtávú humán kontrolling

A stratégia által meghatározott törekvéseket részletezettebb formában kell lebontani az *elkövetkező 1-5 évre*. A közeli jövőt nagyobb biztonsággal lehet meghatározni és hozzáigazítani az eredendő célokhoz a hosszú távú elképzelések kidolgozásakor még nem ismert, váratlan események hatását. Jól átgondolt középtávú tervvel korrigálni lehet a stratégiai tervtől való eltéréseket, hogy az időszak végére a kívánt eredmények megvalósulhassanak. Célszerű minden évben felülvizsgálni és továbbgondolni az aktuális középtávú tervet.

6.2. Operatív humán kontrolling

Az operatív kontrolling az *éves terv elemzésével* foglalkozik. A stratégiában meghatározott fő szempontok alapján a középtávú kontrolling bontását tovább részletezve és egyéb területek beépítésével épül fel. A részletezések kidolgozásánál vigyázni kell a túlzott felaprózás elkerülésére. Csak azokat a tényezőket kísérvük figyelemmel, amelyek fontos információt hordoznak, lényegesek és az előállításuk nem ütközik túlzott nehézségekbe, nem járnak fölösleges kiadásokkal. Az operatív kontrolling *kiterjed a humán szervezet valamennyi tevékenységére, a társaság személyi jellegű ráfordításainak vizsgálatára, a létszámalakulás bemutatására, a humán szervezet saját költségeinek elemzésére, valamint a humánakciók értékelésére*. Ennek megfelelően a következő fő témaköröket érinti:

1. Szervezetfejlesztés
2. Jövedelempolitika
3. Szociális rendszer
4. Munkaerő-áramlás, Kiválasztás
5. Teljesítménymenedzsment
6. Képzés-fejlesztés
7. Költségelemzés

¹¹ Kivonat **Váradi Andreának** a Management Kiadó HR - Emberi erőforrás-menedzsment felsőfokon" c. kiadványában olvasható írásából (forrás: www.menedzsmentforum.hu)

6.2.A. Szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztés két fő témaköre a *szervezeti felépítés és a szervezeti kultúra* fejlesztése. Mindkét terület nehezen értelmezhető a kontrolling filozófiával, ami a terv- és a tényadatok eltéréseinek elemzésével foglalkozik, főként a költségek változásával. A nagyobb átalakulások - mint a szervezet felépítésének átszervezése vagy a kultúraváltás - költségvonzatai jól tervezhetők és kísérhetők figyelemmel a kontrolling eszközeivel. A helyzetfelméréstől az alternatívák kidolgozásán keresztül a megvalósításig tartó folyamat kezelhető projektként, vagy tekinthető egyfajta beruházásnak is, amelynek célja a társaság eredményességének javítása.

A kontrolling feladata a költségfigyelés rendszerének kialakítása és a *szervezet átalakítás eredménynövelő hatásának* kimutatása.

Az első két fázis a helyzetelemzés és az alternatívák kidolgozása.

Ezzel azonban még *nincsenek teljes körűen meghatározva az átalakításhoz kapcsolódó költségek*. Számolni kell

- a felmérés során igénybe vett munkatársak munkaidő-kiesésével,
- a rendelkezésre bocsátott irodák és eszközök költségeivel.

Ennek meghatározása már bonyolultabb feladat, de a költségek teljes körű felméréséhez és elemzéséhez elengedhetetlenül szükséges.

Egyre nagyobb teret hódít a belső folyamatok mentén felépülő **szervezeti struktúra** kialakítása. A szervezeten belüli folyamatok feltárása, a szervezeti egységek közötti információáramlás és adatszolgáltatás iránya ad alapot a szervezet felépítésének folyamatos finomításához.

Az **átszervezés megvalósításával** összefüggésben felmerülő költségek köre rendkívül szerteágazó. Ide tartoznak az

- eszközbeszerzések,
- a költözések,
- a fejlesztő tréningek,
- az esetleges munkaerőmozgás (áthelyezés, létszámleépítés, stb.) költségei,
- az akció eredményességét a szervezet átalakítás előtti és utáni eredményének összehasonlításával lehet kontrollálni.

A pozitív hatások egy része azonnal jelentkezik.

- A gördülékenyebb ügyintézés, ügyintézési idők rövidülése,
- a gyorsabb és hatékonyabb információáramlás (ott, akkor és az az információ jelenik meg, ahol, amikor és amire szükség van),
- a köztisztviselők munkához való hozzáállásának és közérzetének javulása mutatkozik meg először.

Mindehhez természetesen szükséges, hogy rendelkezésre álljanak a változásokat megelőző adatok is. A közigazgatási szervezet eredményességében jelentkező hatás csak a későbbiekben mutatható ki. Ebben szerepet játszhat az átalakulással megvalósult költségcsökkenés vagy pld. jobb megítéléséből adódó állampolgári közérzet, illetve a kettő együttesen is.

A folyamatos működés időszakában a **szervezeti kultúrára** jellemző mutatók *melyhez más közigazgatási szervezetekkel történő összehasonlítása révén, vagy pld CAF minőségfejlesztési rendszer működtetésén keresztül juthatunk információhoz a szervezet fejlettségéről.*

A kontrolling ezen a ponton szorosan kapcsolódik a benchmarkinghoz. A *számítógépek fajlagos számát, a belső kommunikáció költségeit, gyorsaságát, a kommunikációs és közösségformáló tréningek alkalmazását* összevetve más közigazgatási szervezetekkel kaphatunk képet a folyamatos kultúrafejlesztés helyzetéről.

A megfelelő *információellátás* biztosítása a szervezet hatékony működésének legfontosabb feltétele. Minőségére jellemző a *belső kommunikációval* kapcsolatos költségek alakulása és a *kommunikációs tréningek* széles körű kiterjedtsége.

6.2.B. Jövedelempolitika¹²

a) Kontrolling alapú bérezés

A *kontrolling a bérrendszer alakulását* kíséri figyelemmel, felhívja a figyelmet az aránytalanságokra, ezzel segítve a módszer finomítását. A bérköltségen belül az egyes bérelemek, a személyi jellegű ráfordításokon belül a különböző kereset-kiegészítések, hozzájárulások, költségtérítések... stb. *terv-tény eltéréseinek elemzése*, a belső arányok változásának vizsgálata nyújt segítséget a jövedelempolitika minél hatékonyabb kialakításához. Ezen a ponton kapcsolódik a teljesítménymenedzsmenthez. Jó jövedelempolitikával a munkavállalókat maximális teljesítményre lehet ösztönözni, míg a nem megfelelő díjazás elégedetlenséget gerjeszt, és csökkenti a munka intenzitását.

A munkaköralapú besorolási és bérezési rendszer kidolgozását megelőzően valamennyi munkakörre vonatkozóan el kell készíteni a megbízható, értékelésre alkalmas munkakör elemzéseket, amelyek tartalmazzák a munkakörrel szemben támasztott követelményeket, a teljesítendő feladatokat, továbbá az összes lényegesnek ítélt munkaköri jellemzőt, a munkakörére vonatkozó lényeges jellemzőket. A munkaköri leírásokban szerepelniük kell a munkakörre vonatkozó követelményeknek, feladatoknak,

-
- ¹² A fejezet **Lindner-Dihen-Henkey**: Humán controlling. Szókratész, Bp. 2003.
 - **Lindner Sándor-Dihen Lajosné** Személyügyi controlling a gyakorlatban Zsingmond Király Főiskola 2004. alapján került összeállításra

a munkakörrel együtt járó felelősségi viszonyoknak, lehetőleg értékhatárok feltüntetésével, a munkakörre jellemző munkakapcsolatoknak, a munkakörülményekre utaló jellemzőknek. Csak azonos tartalmi követelményeken és formai előírásokon alapuló, egységes szemlélet szerint kidolgozott munkakör elemzések alkalmasak a munkakörök értékeléséhez.

b) Munkakör-elemzés

Folyamatos elemzést igényel az egy adott munkakört betöltő személlyel szemben támasztott elvárások és a munkavállaló adottságainak egymáshoz való viszonya. Ilyen vizsgálatot ma már nem csak vezetőknél vagy a kulcsfontosságú pozíciókat betöltők esetében végeznek, mivel minden munkatárs rátermettsége, szakmai felkészültsége döntő a szervezet szempontjából.

Az elvárásoknak csak egy része objektív, ezek könnyen ellenőrizhetők. Ilyenek az iskolai végzettségre, nyelvtudásra, gyakorlatra vonatkozó adatok.

A követelmények másik része olyan kérdésekkel foglalkozik, amelyeket szubjektív körülmények is befolyásolnak. Milyen a vezető és beosztottainak viszonya, milyen hatékonysággal tudja a vezető a feladatokat elvégeztetni, milyen kapcsolattartások szükségesek a munkakörben, milyen kommunikáció illetve felelősség tartozik a tevékenységhez? Ezekről a kompetenciákról nehéz megbízható információt szerezni. A vizsgált munkakör beosztottaival és feletteseivel készült interjúk és kérdőívek adhatnak felvilágosítást ezekben a témakörökben.

A folyamatosan végzett munkakör-elemzés képet ad a vizsgált munkakör egészéről, a szükséges kiválasztási szempontokról, és adott esetben figyelmeztet a problémákra. A szervezet sorsát befolyásoló pozíciók helyes meghatározása és a munkát végzők rátermettsége határozza meg a szervezet jövőjét, állandó vizsgálatuk lehet egyik záloga a cég sikerének.

c) Munkakör értékelés

Többféle munkakör-értékelési módszer létezik, de mindegyik alkalmas arra, hogy a munkaköröket csoportosítsuk, illetve megadott szempontok alapján rangsorba állítsuk a segítségükkel. A munkakör értékelési eljárások közül a legismertebbek:

- az egyszerű besorolási módszer, amelynek lényege, hogy a munkaköröket egészükben vizsgáljuk, illetve hasonlítjuk össze egymással,
- a páros összehasonlítás módszere esetében a munkaköröket páronként vetjük össze, a munkakörök rangsorában az a munkakör kerül előbbre, amely az összehasonlítás során többször kerül első helyre,

- a munkakörök osztályozása során meghatározott besorolási szempontok alapján, például iskolai végzettség szerint osztályozzuk a munkaköröket,
- az úgynevezett tényezőmódszer lényege, hogy a munkaköröket felbontjuk jellemző tényezőkre, majd ezeket az értékelés alapjául szolgáló skálával összehasonlítjuk,
- a pontozásos módszer esetében a munkaköröket megfelelő jellemzők alapján pontozzuk.

A gyakorlatban, széles körben elterjedt pontozásos módszerről érdemes külön is szólni, mert segítségével nagy pontossággal meghatározhatjuk az egyes munkakörök értékét, a munkakörök rangsorát. A munkakörök értékét több tényező együttesen alakítja ki, illetve határozza meg. Ezek között szerepel a tudás (szaktudás, menedzsment-képességek, humán viszonyok), a problémamegoldás mértéke, a felelősség foka, esetleg a munkakörülmények egyéb jellemzői. A munkakörök értékelése során ezeknek a jellemzőknek a számszerűsítése a feladat, ami egyben meghatározza az egyes munkakörök értékét, rangsorban elfoglalt helyét. A három vagy négy fő tényezőcsoport alapján, értékelési táblázatok felhasználásával megállapítható a munkakörönkénti pontszám, a munkakör értéke. A közel egyező pontszámú munkaköröket egy-egy kategóriába, besorolási fokozatba soroljuk. A munkakörök értékelése a legfelső szinttől indul és halad a végrehajtás legalsó szintjéig. Az értékelés során a munkakört és nem a munkakört betöltő személyt értékeljük, azt feltételezve, hogy a munkakört átlagos képességű, gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező munkavállaló tölti be. Az értékelésbe bevont résztvevők feladata az egyes munkakörök értékének, súlyának, egymáshoz viszonyított arányának meghatározása, a munkakörök ennek megfelelő besorolása, a munkaköri struktúrára kialakítása. A besorolási rendszer szintenként tartalmazza a létező munkaköröket, oly módon, hogy az egyes besorolási szintek között a munkakörök pontszáma között kb. 20 %-os értékkülönbséget érvényesítenek. Tekintettel arra, hogy a munkaköri feladatok és követelmények változhatnak, a munkakörök értékelése visszatérő feladatot jelent. A munkakörök értékét mindenkor hozzá kell igazítani a változásokhoz. Az értékelésre akkor kötelező visszatérni, amikor egy vagy több munkaköri jellemző megváltozik és a változás számszerűsíthető módon kifejezhető. A munkakör-értékelés alapján kialakított munkaköri struktúra, illetve besorolási rend képezi a bérbesorolási rendszer alapját. A munkaköralapú bérbesorolási rendszer lényege, hogy a munkakörök pontszámának megfelelően állapítjuk meg a béreket, illetve a bérek közötti arányokat. A bérbesorolási táblázat tartalmazza a munkakör-besorolási szintekhez rendelt bértételeket. A bérbesorolási rendszerek lehetnek alsó korlátosak, ahol a bér alsó értéke rögzített, felülről nincs korlátozva, alsó-felső korlátosak, ahol a bér a két korlát között változhat, továbbá fix összegűek, amikor a bér pontosan rögzített. A bérbesorolási táblázatból leolvasható a különböző munkakörszinteknek megfelelő, adott időszakra érvényes bértétel. Erre tekintettel állapíthatók meg, illetve fejleszthetők a besorolási bérek. A munkaköralapú bérbesorolási rendszerre való

áttérést az évenkénti általános bérfelvezetéssel célszerű összekapcsolni. Az áttérésre egy vagy több lépcsőben kerülhet sor, az átálláshoz szükséges források nagyságától függően.

A munkaköralapú tarifarendszer bevezetése során számolni kell azzal, hogy a munkakör-értékelés eredményeként kialakított munkaköri struktúra jelentős átrendeződést jelent a korábbi besorolási rendhez képest, ami a régi besorolási bérek, illetve bérarányok módosítását igényli. Ez egyszeri többletforrás felhasználásával oldható meg.

A munkaköralapú bérbesorolási rendszer hatékony működése érdekében szükséges, hogy a nagyobb teljesítmény a munkavállaló bérében is kifejezésre jusson.

d) **A személyzet tervezés** - bizonytalansága miatt - az elvárásokat tekintve egyike a legnehezebb tervezéseknek. A rendszerszemlélet hozzájárulhat a nehézségek leküzdéséhez. A tervezés szakaszai a következők:

- *Tervkészítés* (munkaerő-szükséglet és munkaerő-felhasználás) minden szervezeti egységgel közösen kidolgozva és egyeztetve.
- *Koordináció* (a tervek integrálása a közigazgatási szervezeti terv egészébe).
- *Tervváltogatások* (a felső vezetés döntéseinek átvezetése a terven).
- *Ellenőrzés* (a tervek megfelelnek-e az elvárásoknak).

e) **A személyi jellegű kiadások** meghatározó részét a

- bérköltség, illetve
- a hozzákapcsolódó adók és
- járulékok képezik.

A bérköltség számítása a szervezetnél alkalmazott bérezési formák (idő-, teljesítmény-, illetve kevert bérezési formák) szerint és bérelemenként történik. A bérelemek a főkönyvi bontásnál általában jóval bővebb tagolásban tartalmazzák a különféle bérjellegű kifizetéseket. Ez a bontás a bérszámfejtéshez igazodó, jogcímenkénti részletezést jelent. Ehhez hasonlóan célszerű a munkavállalókkal kapcsolatosan felmerülő kiadások másik nagy csoportjának, a személyi jellegű kifizetések elemekre bontása is.

A szervezetek gazdálkodásában a legnagyobb súlyt a személyi jellegű ráfordítások jelentik, *egy-egy tanfolyam, tréning vagy a több évet átfogó humánprojektek költségei nem elhanyagolhatóak* a valós költségeloszlás vizsgálata szempontjából.

A **személyi jellegű kiadások** elemzése a tervezéskor kialakított szerkezetben gyűjtött *tényadatok összehasonlításával*, a tapasztalt eltérések vizsgálatával végezhető el. A személyi jellegű ráfordítások alakulásának vizsgálata ezen túlmenően kiterjed a munkavállalók *bérezési rendszerének*, illetve a *bérszerkezet változásából* adódó következményekre.

- A **személyi jellegű** költségeket „*egyedi és általános költségek*”, ezen belül is „*változó és állandó költségek*” bontásban kell elkülönítenünk.

A személyi jellegű költségeknél az **egyedi költségeknek** tekinthető a közvetlen **béreköltségek és járulékos költségeik**, azaz a „*produktív*” dolgozók bér- és járulék-költségei, míg az „*improduktív*” bére és járuléka az **általános költségek kategóriájába** tartozik. Például a vezető, vagy a könyvelő tevékenysége a szervezet számára nélkülözhetetlen, azonban az ő teljesítményüket nem lehet egy termékre elszámolni, csak az általános költségek között.

- A munkaerőköltség meghatározása értékben történik. A munkaerőköltség munkáltatónkénti színvonalának összehasonlítására a **fajlagos munkaerőköltség** szolgál. A **viszonyítási alap** lehet a **teljes munkaidőben foglalkoztatottak létszáma** vagy az általuk **ledolgozott munkaórák (teljesített munkaórák) száma**.

- **A munkajövedelem része a kereset.**

- **A kereset:** *a munkavégzésre irányuló jogviszony alapján a munkavállaló részére pénzben fizetett díjazás (munkabér, munkadíj, illetmény).*

A kereset fogalomkörébe tartozó kifizetések a szervezeteknél tartalmilag megfelelnek a számviteli béreköltség fogalmának. A kereset a munkavégzésre irányuló jogviszony alapján a munkavállaló részére pénzben vagy természetben (korlátozottan) fizetett díjazás, munkabér. A kereset fogalomkörébe tartozó kifizetések tartalmilag megfelelnek a számvitel szerinti béreköltségnek, eltérést csak az időbeli elhatárolás okoz. A kereset elsősorban a hagyományos bérelemeket foglalja magában.

f) **Egyedi költségként:** *az a ráfordítás számolható el, amely közvetlenül valamely szolgáltatás előállítása érdekében merült fel.* Előfordul, hogy még az ún. „*produktív*” dolgozók bérét is meg kell osztani közvetlen költségekre és általános költségekre, mivel nem biztos, hogy teljesített munkaidejük teljes egészét a termék közvetlen előállítására fordítják.

A jelenléti időhöz tartozó bér az alábbi módon osztható meg:

összes bér	= összes jelenléti idő (óra)	x	órabér
közvetlen bér	= közvetlen órák száma	x	órabér
szervezeten belüli, általános költség	= szervezeten belüli órák száma	x	órabér

A **közvetlen órák** arányát az alábbi mutató adja:

$$\text{Kihasznátsági fok:} = \frac{\text{közvetlen órák száma}}{\text{összes órák száma}} \times 100 \text{ (\%)}$$

Az *egyedi költségek* tervezésekor az előállítandó termékek mennyiségéből és közvetlen bérszükségletéből kell kiindulni.

Az *általános költségek* olyan költségek, amelyek csak közvetett módon rendelhetők valamely vonatkoztatási értékhez, termékhez, avagy szolgáltatáshoz, mivel nincsen, vagy nem állítható fel közvetlen kapcsolat a költség keletkezése és a vonatkoztatási érték között. Az általános költségeket fel kell osztani valamilyen vetítési alap segítségével az egyes költséghelyekre.

g) Az **általános költségek** közé tartoznak például az alábbi **személyügyi költségek**:

- az improduktív dolgozók, illetve a produktív dolgozók nem közvetlenül a termék előállításához kötődő bére és járulékai,
- a végkielégítés és járulékai,
- a munkaerő biztosítás költségei,
- a továbbképzés költségei,
- az utazási költségtérítések,
- a szociális, jóléti kiadások.

A személyügyi költségek köre még a munkaerőköltségek körénél is tágabb kategória. A munkaerőköltségeken felül magában foglalja például még a munkavédelmi kiadásokat is, úgymint védőételt, védőitalt, védőruhát, vagy a találmányi, újítási díjakat.

Ezek egy része jogszabályból, szerződésből (Munka Törvénykönyve, kollektív szerződés, munkaszerződés) adódó kötelezettség, másik része a szervezet előzetes döntéséből fakadó költség.

Alapbér: a munkavállalónak a munkaszerződésben meghatározott, rögzített személyi alaphére (órabér, hetibér, havibér, éves bér).

A foglalkoztatottak alaphérének, törzsbérének a megállapítása az alkalmazott bérforma szerint történik.

A bérezési forma lehet

- időbér,
- teljesítménybér és
- ezek kombinációi.

Törzsbér: lehet a munkavállaló személyi alaphérével azonos, illetve teljesítménytől függően annál több vagy kevesebb is.

A különböző **bérezési formák** lényegében azt célozzák, hogy a munkabér minél inkább összhangban legyen a végzett munka mennyiségével és minőségével. **Kereseten** belül az alapbérnek, törzsbérnek prioritása van.

Időbér: *esetén a munkabér nagysága a munkában töltött időtől, valamint a bértételtől, a dolgozói bérbesorolástól függ.*

Az időbér kevésbé ösztönző, mivel a munka mennyiségét, a munkában töltött időt követi, a munka minőségét, hatékonyságát csak a besorolásnál lehet figyelembe venni bizonyos mértékig.

Teljesítménybér: *amikor a munkabér nagysága a teljesítménytől függ.*

Ott indokolt alkalmazni, ahol a dolgozók teljesítményét mérni lehet. A bér nagysága a dolgozók besorolásától, a bértételtől és az előírt teljesítmény teljesítésétől függ.

A bérgazdálkodás vizsgálata során folyamatosan értékelni kell azt, hogy az alkalmazott bérforma elősegíti-e a kitűzött célok megvalósítását, az adott területen milyen bérforma alkalmazása a legmegfelelőbb.

Bérpótlék: *a munkavégzés különleges feltételei, speciális képzettségek, munkaköri követelmények (sajátos munkakörülmények), valamint az általánostól eltérő munkaidő-beosztás ellentételezését szolgáló bér, amennyiben a jelzett tényezőket a munkavállaló személyi alapbérének vagy teljesítményének megállapításánál nem vettek figyelembe.*

A bérpótlékok sok fajtája ismert, gyakoribb formái:

- a műszakpótlék,
- túlórapótlék,
- nyelvpótlék,
- készenléti díj,
- ügyeleti díj,
- helyettesítési pótlék,
- pénzkezelési pótlék.

A bérpótlékokat legtöbbször az *alpbér, törzsbér százalékában* határozzák meg, de a bérpótlék megállapítható fix összegben is. A pótlékok egyes fajtáit és mértékét a Munka Törvénykönyve kötelező minimális mértékként szabályozza, de a szervezetek ettől kedvezőbb irányban mind a pótlékok körére, mind a mértékekre vonatkozóan eltérhetnek, amit kollektív szerződésben, vagy munkaszerződésekben szabályozhatnak.

Kiegészítő fizetés: *a le nem dolgozott munkaidőre, a munkaviszonyra vonatkozó törvényi szabályozás, illetve kollektív szerződés alapján járó díjazás, jellemzően távolléti díj.*

Ide tartozik különösen

- a szabadság idejére,
- fizetett ünnepekre,

- tanulmányi munkaidő-kedvezményre fizetett munkadíj,
- a munkáltató gazdasági körülményei miatt átmeneti „kényszerszabadság” idejére, valamint az elrendelt napi munkaidő-csökkentés miatt le nem dolgozott időre fizetett munkabér.

A **prémium** az előre megállapított feladatok teljesítéséért az alapbéren felüli fizetett összeg.

A **jutalom** a munka utólagos értékelése alapján, az egyéni teljesítményekhez kötődően a munkavállaló részére fizetett összeg.

A **13. és további havi illetmény** jogszabályban, illetve a munkaszerződés által kötelezően előírt díjazás.

Az állományba nem tartozók kereseteként kell kimutatni:

- **a munkáltató állományi létszámába nem tartozók számára kifizetett összegeket,**
pl. megbízási jogviszony keretében fizetett egyszeri és eseti megbízási díjak, esetenként foglalkoztatott tanácsadók, szakértők munkadíja, vezető tisztségviselők tiszteletdíja
- **a munkáltató statisztikai állományi létszámából már kikerültek részére fizetett összegeket,**
pl. a felmondási időből a munkavégzés alól történő felmentés időtartamára az utolsó munkanapon egy összegben kifizetett munkabér, a tartósan távol lévőknél (szülési szabadság, egy hónapnál régebben beteg korábbi időszakra vonatkozó prémiuma, jutalma.

A munkajövedelem másik eleme az un. **egyéb munkajövedelem**.

Egyéb munkajövedelem: a munkavállaló részére jogszabályban **kötelezően meghatározott, valamint a munkáltató által önként nyújtott juttatások.**

Ide tartozó leggyakoribb kifizetések:

- lakhatási költségtérítés, pl. a munkavállaló által bérelt lakás, albérlet bérleti díjának a munkáltató által részben vagy teljesen megtérített hányada,
- a vissza nem térítendő lakásépítési támogatás és a kedvezményes kamatozású lakásépítési kölcsön után a munkáltató által átvállalt kezelési költség összege, továbbá a kedvezményes kamat közötti különbözet összege,
- étkezési térítés, akár természetben, akár levásárolható jegy formájában, illetve pénzben nyújtják,
- a munkába járással kapcsolatos költségtérítések, pl. a helyi vagy távolsági járatokra szóló bérletek árának a munkáltató által történő teljes vagy részbeni megtérítése,
- a kizárólag saját használatra biztosított, illetve magáncélra is igénybe vehető cégautóval kapcsolatos költségtérítések, pl. lízingdíj, biztosítási díj, szervezetanyag-költségtérítésből az SZJA törvényben meghatározott jövedelemrész,
- jubileumi jutalom, törzsgárda jutalom,
- tárgyjutalmak pénzben kifejezett értéke,

Egyéb természetbeni munkajövedelmek:

- üdülési hozzájárulás, (például üdülési csekk),
- a térítésmentes üdültetés önköltségen elszámolt értéke,
- a munkáltató saját termékéből a munkavállaló részére térítésmentesen vagy kedvezményesen, önköltségen számított értéke illetve kedvezmény (például közigazgatási szervezeti újság),
- a munkavállalónak térített szolgáltatási díjak (például színházjegy, fodrász stb.).

Munkaerőköltség körébe tartoznak a *képzési, továbbképzési díjak, nyelvtanulás támogatására fordított összegek, az oktatáshoz kapcsolódó technikai eszközök költsége és a szakképzési hozzájárulás.*

Egyéb munkaerőköltségként kell számba venni a *munkaerő-toborzáshoz* kapcsolódó költségeket, például a *hirdetési díj vagy ún. fejtudás cég megbízási díja, alkalmassági vizsgálatok költsége.*

A munkaerőköltség adók és támogatások csoportjában *kell elszámolni a munkadíjnak azt a hányadát, melyet támogatott foglalkoztatás címen a munkáltató visszaigényelhet.*

Az idetartozó adók és támogatások egyenlege növelheti, de csökkentheti is a munkaerőköltséget. A jelenlegi szabályozás szerint adó nem kapcsolódik a munkaerő foglalkoztatásához. A munkaerőköltséget csökkentő tényezők között szerepelnek például a foglalkoztatás elősegítéséről, a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény szerinti támogatások, mint például a tartós munkanélkülit foglalkoztató részére a fizetendő munkadíjhoz adott támogatás.

6.2.C. Szociális rendszer¹³

Ma Magyarországon a jóléti és szociális juttatások, intézkedések nem népszerűek a szervezetek körében. A nyugdíjas dolgozók gondozására kevés cég fordít figyelmet, az aktív dolgozók megvendéglése vagy megajándékozása, részükre különböző segélyek juttatása szintén ritka jelenség. Amennyiben a társaság úgy dönt, hogy felvállal valamilyen *szociális juttatást, a legtöbb esetben megállapítanak egy költségkeretet, amellyel az év folyamán gazdálkodhatnak,* és az időszak végén el kell számolni.

A szociális-jóléti ellátások

Különböző munkavállalói szükségletek, illetve igények kielégítésére szolgálnak. A munkahelyi szociálpolitika körébe tartozó ellátási formák többféle ismérv szerint csoportosíthatók. Az

-
- ¹³ **Lindner-Dihen-Henkey:** Humán controlling. Szókratész, Bp. 2003.
 - **Lindner Sándor-Dihen Lajosné** Személyügyi controlling a gyakorlatban Zsingingmond Király Főiskola 2004.

egyik fajta csoportosítás szerint beszélhetünk **pénzbeli** ellátásról, illetve **természetbeni** ellátásról, attól függően, hogy a munkavállaló milyen formában kapja a juttatást. Mindkét ellátási forma képes a szociálpolitikai céloknak megfelelő funkciók betöltésére.

A pénzbeli juttatások tagolhatók **visszatérítendő**, illetve **vissza nem térítendő** juttatásokra.

1. A legfontosabb pénzbeli ellátásokhoz tartozik:

- a lakhatási költségtérítés,
- a lakásépítési támogatás,
- a kedvezményes kamatozású lakásépítési kölcsön,
- az üdülési hozzájárulás,
- a ruházati költségtérítés (ruhapénz),
- a különböző segélyek, köztük a beiskolázási segély, a temetési segély.

2. A **természetbeni ellátások** közé tartozik:

- a helyi, illetve távolsági járatokra szóló bérlet,
- a hivatali gépjármű magáncélú használata,
- a természetben nyújtott étkeztetés,
- a kifizető által juttatott színházjeggyel, színházbérlettel való ellátás,

A kétféle juttatási forma között a lényeges, tartalmi különbség, hogy míg a pénzbeli ellátásban részesülők a juttatásként kapott összeggel szabadon rendelkeznek, addig a természetben kapott juttatás nem ad lehetőséget a szabad felhasználásra, a juttatás adott, természetbeni formában jut el a felhasználóhoz.

A béren kívüli juttatásokhoz való hozzájutás lehet:

- szelektív, vagy
- univerzális jellegű.

A **szelektív** hozzájutás esetén a különféle juttatáshoz a munkavállaló megfelelő szelektálást követően juthat. A szelektív hozzájutás során a juttatásokból a *munkavállalók meghatározott csoportja részesülhet*, szigorúan előírt szabályoknak megfelelően. Ilyen például a menedzsment tagjai számára kötött különféle biztosítások. Az **univerzális** hozzájutás során az egyes juttatások igénybevételét, illetve a *jogosultság megállapítását szelekció nem előzi meg*. Ilyen módon adják a legtöbb szociális-jóléti juttatást, amelyet a munkavállalóknak a különböző munkahelyek szolgáltatnak. A juttatásokra való jogosultságot legtöbbször kizárólag a munkaviszonyhoz kötik.

A béren kívüli juttatási rendszerre a koordináltság, a munkavállalói orientáció, a rugalmasság, a professzionalizmus, a tervszerűség, és a kiszámíthatóság egyaránt jellemzője. A béren kívüli

juttatásokra vonatkozóan meg kell határozni a munkahelyi szociálpolitikai követelményeket és célokat, ki kell dolgozni a szociálpolitikára vonatkozó helyi szabályokat, el kell készíteni a munkahelyi szociálpolitikai terveket és programokat, majd ellenőrizni kell a tervek és programok végrehajtását.

A szociális-jóléti juttatási rendszerek két csoportját különböztetjük meg:

- a hagyományos elveken alapuló, illetve
- a dolgozók választásán nyugvó szociális-jóléti juttatási rendszert („választásba bevont kezdvezmények –cafeteria”).

A szociálpolitika területén kialakult hagyományos irányítási rendszerek mellett egyre inkább terjedőben vannak a korszerű megoldások, ezen belül a cafeteria, amely a szociálpolitikai funkció kiteljesedéséhez, magasabb színvonalú ellátásához kedvezőbb feltételeket teremt. A hagyományos keretek között a munkahelyi szociális-jóléti tevékenység ugyanis az ügyintézésben merül ki, a végrehajtásra és az adminisztrációs feladatok ellátására szorítkozik a szociális ügyekkel foglalkozók munkája. A hagyományos keretek között működő szervezetekre gyakran a pazarló gazdálkodás jellemző. A szociális-jóléti tevékenységhez kötődő, a funkció ellátásához kapcsolódó cél-, eszköz-, illetve létesítményrendszer jellemzően nem alkot egységet. Ez megmutatkozhat abban is, hogy a szociális-jóléti tevékenységet ellátó szolgáltató szervezetek túlméretezettek, a velük szemben támasztott igényeket messze meghaladó költségeket emésztnek fel működésük során. A létesítmények kihasználtsága sok esetben rossz, ami a költségek emelkedését eredményezi és feleslegesen leköti a rendelkezésre álló erőforrásokat.

A szociális-jóléti feladatok szabályozottsága alacsony színvonalú, egyáltalán nem vagy alig rendelkeznek a saját tevékenységüket meghatározó belső szabályokkal. A szabályok helyett az egyedi elbírálás gyakorlata jellemzi munkájukat. Az egyedi döntéseken alapuló szociális-jóléti ügyintézés a tervszerűség és a kiszámíthatóság rovására megy.

A dolgozók közvetlen részvétele, bevonása nélkül határozzák meg a munkavállalók részére biztosított különböző szociális-jóléti juttatásokat, ezek körét és mértékét. Mindennek következtében a munkavállalók a munkáltató által biztosított pénzbeli vagy természetbeni juttatások anyagi és erkölcsi súlyát gyakran alábecsülik. A munkahelyi szociális-jóléti funkció nem segíti kellően elő a stratégia megvalósítását, nem járul hozzá a hatékonyság növeléséhez, alacsony szinten vagy egyáltalán nem képes a munkavállalói érdekeket érvényre juttatni, megvalósítani.

Gyakorlati tapasztalatok igazolják, hogy a szociális-jóléti juttatási rendszer működésének, illetve működtetésének hatékonysága magasabb szinten érvényesíthető azáltal, ha a *dolgozók közvetlenül részt vesznek* a juttatások kiválasztásában.

A munkavállalói szükségletekhez rugalmasan alkalmazkodó juttatási rendszer, megfelelő keretek között lehetőséget biztosít a konkrét igények testre szabott kielégítésére. Ezáltal a

béren kívüli juttatások igénybevétele során kialakult különbségek, egyenlenségek felszámolhatók. Ez úgy érhető el, hogy a munkavállalókat bevonják a béren kívüli juttatások kiválasztásának folyamatába, a szociális-jóléti juttatások egy részét, vagy egészét a dolgozók választás alapján veszik igénybe. A munkáltató által felkínált juttatások közül, adott költségkereten belül, a munkavállalók maguk döntenek az igényelt szociális-jóléti juttatások körében és mértékében. Mivel a munkavállalóknak lehetőségük van a szociális-jóléti juttatások kiválasztására és igényüknek megfelelő felhasználására, a szociálpolitikai célokat szolgáló pénzeszközök az egyéni igények és elképzelések szerint hatékonyabban használhatók fel.

A munkavállalóknak lehetőségük van a közigazgatási szervezet által felkínált opciók közül a juttatási formát, annak mértékét és a hozzájutás időpontját megválasztani. Az opciók között béren kívüli juttatások szerepelnek, de a közvetlen készpénz-kifizetés lehetőségét is biztosíthatják. Van arra is példa, hogy a közigazgatási szervezet alternatív menüt állít össze, zárt, több juttatásból álló csomagokat készít, amelyek közül a munkavállalók választhatnak. A Előnye, hogy fokozza a dolgozók elégedettségét, növeli a munkavállalók közigazgatási szervezethez való kötődését, elősegíti a munkavállalók költségérzékeny gondolkodását, a költségtudatos magatartás kialakítását. Növeli a szociális biztonságot, mivel a rendszer az egyéni igényekre, szükségletekre épül, kedvezően befolyásolja a közigazgatási szervezet imázsát.

A tervezés keretében történik a dolgozók részére biztosítandó szociális-jóléti juttatási fajták kiválasztása, a béren kívüli juttatások költségtervezése, az intézményi hálózat működési kiadásainak meghatározása, illetve ezeknek a ráfordításoknak az üzleti tervbe történő beillesztése. A tervezés része a végrehajtás folyamatos ellenőrzése, a tapasztalatok elemzése, értékelése. A szociális-jóléti tevékenység tervezésével összefüggő feladatokat a helyi szinten kialakított szabályoknak megfelelően, a szociális partnerekkel való együttműködés keretében kell a szociális-jóléti funkciót ellátó szervezeti részlegnek ellátnia. Ezeket a szabályokat a felek a kollektív szerződésben rögzíthetik.

A tervezés során az eredményes üzletvitel folytatásához szükséges feltételekből, azon belül a feladatok ellátásához szükséges létszámigényből kell kiindulni, fel kell mérni a szervezet, illetve a szociálpolitika szempontjából lényeges belső és külső tényezőket, a szervezetet várhatóan érő kedvező és kedvezőtlen hatásokat, amelyek befolyást gyakorolhatnak a szociális-jóléti tevékenységre.

Kompenzációs csomag

Az egyik legmeglepőbb eszköz a cafeteria rendszer, azaz kompenzációs csomag. Az egyedi kompenzációs csomagoknak köszönhetően minden alkalmazott fizetése és juttatása eltérő összetételben és stílusban jelentkezik. A kompenzációs csomag a választható, béren kívüli juttatásokból fejlődött ki, miután a munkaadók felismerték, hogy az alkalmazottak igényei és vágyai élethelyzetüktől függően változnak.

- Minden alkalmazott megjelölhet egy kompenzációs csomagot, melynek összetevői
 - a készpénz,
 - a teljesítményarányos fizetés,
 - a befektetések,
 - a családi juttatások,
 - a szabadság,
 - a munka intenzitása,
 - az eltartott gyermekek vagy idős szülők gondozásának támogatása,
 - a képzési lehetőség,
 - a fizetett tanulmányi szabadság,
 - a lakhatási támogatás,
 - a fizetett szabadság és számos egyéb tényező.
- A szervezet a munkavállaló rövid vagy hosszú távú munkaviszonyától függően reagál az alkalmazott igényére.
- A munkavállalók nem foglalkoznak munkatársaik kompenzációs csomagjainak összehasonlításával, inkább saját életminőségük javításán fáradoznak személyes kompenzációs csomagjuk optimalizálásán keresztül.
- A HR-menedzszer egy összesített fizetési plafon korlátozza, mely változhat a munkavállalók életkorától, hatékonyságától, valamint a munkavállalók körében uralkodó morál függvényében.

A **tervezési folyamat** része a korábban kijelölt szociálpolitikai célok és feladatok megvalósításának vizsgálata, a szociális-jóléti tevékenység hatékonyságát befolyásoló tényezők (köztük a személyi és tárgyi feltételek) elemzése. A tervezés folyamatában vizsgálni kell a szociális-jóléti ellátáshoz kapcsolódó eszközök, létesítmények felhasználásával, illetve működésével összefüggő tapasztalatokat, többek között azt, hogy a szervezetnél mennyire használják ki a rendelkezésre álló lehetőségeket. Ezt követően kerülhet sor a jövőbeli célok és feladatok kijelölésére.

A tervezés alapinformációit különböző külső és belső forrásokból szükséges meríteni. Az adatgyűjtés a tervezési folyamat megalapozását szolgálja. Minden olyan információra szükség van, amely befolyással lehet a szociális-jóléti tevékenység jövőbeni alakulására. Fontos információt hordoznak az olyan külső források, mint a munkaerő-piaci előrejelzések, az inflációs várakozások, a versenytársak magatartása stb.

A tervezéshez ismerni kell, hogy a munkaerőpiacon a jövedelmek színvonalában milyen mértékű változás várható, amely meghatározó a munkaerő-kereslet biztosítása szempontjából. Tekintettel arra, hogy a jövedelmek alakításában a munkaerőpiacnak döntő befolyása van, a szervezetek a piaci tendenciákat nem hagyhatják figyelmen kívül.

Hasonlóan igaz ez a megállapítás az infláció jövőbeni alakulására, amely nagyban befolyásolja, illetőleg befolyásolhatja a béren kívüli juttatásokra fordítható pénzügyi kiadásokat, illetve ezek reálértékét. A tervezés során az infláció mértékére tekintettel lehet a jövőbeni ráfordításokat megtervezni. A szociális-jóléti funkció tervezésénél ezeket az információkat nemcsak ismerni

szükséges, hanem figyelembe is kell venni azokat a célok és feladatok kijelölése során. Ugyancsak alakíthatja a fejlesztési elgondolásokat a versenytársak magatartása, jövőbeni elképzelése, amelyről meglehetősen nehéz információkat, megbízható ismereteket szerezni. A belső források közül kiemelés érdemel a munkaerőterv, az elbocsátási, illetve a felvételi terv, a pénzügyi, az árbevételi előirányzat.

6.2.D. Kiválasztás, munkaerő áramlás¹⁴

Ahogy a humán tevékenységek általában, úgy a munkavállalók *kiválasztása is megkülönböztetett helyet* foglal el a szervezetek életében. Elsősorban a vezető beosztások betöltése kíván rendkívüli gondosságot, hiszen a megfelelő vezető gárda a záloga a szervezet sikerességének. A kiválasztás módszerétől függ a kontrolling rendszer kialakítása. Lehetséges út saját szervezet létrehozására több alternatíva kialakítása.

A kontrolling feladata kimutatni, hogy mennyibe kerül a megoldás. Ehhez először is el kell dönteni, hogy mely munkakörök betöltése várható a tervidőszakban. Ezután tájékozódni kell a piaci kínálatról.

A szervezeten belül végzett *munkaerő-kiválasztás költségeit* szervezet létrehozásával és szervezet toborzással és kiválasztással kapcsolatos költségek adják. Körültekintően számba kell venni valamennyi kiadást az új munkahelyek kialakításától kezdődően a betöltendő pozíciók megtervezésén keresztül a folyamatos működés költségeinek felméréséig. Az elemzés elvégzése után még mindig kétséges, hogy a két alternatíva eredményességben megfelel-e egymásnak. A két módszer alkalmazható egymással párhuzamosan, vagyis például a magasabb vezetői munkakörök betöltését fejedelmű cég végzi, míg a kevésbé jelentős pozíciókra belső szervezésben keresnek munkaerőt. A kiválasztás sikerességére információt adhat a későbbiekben tárgyalt munkaerő-áramlás és munkaköri megfelelés elemzése.

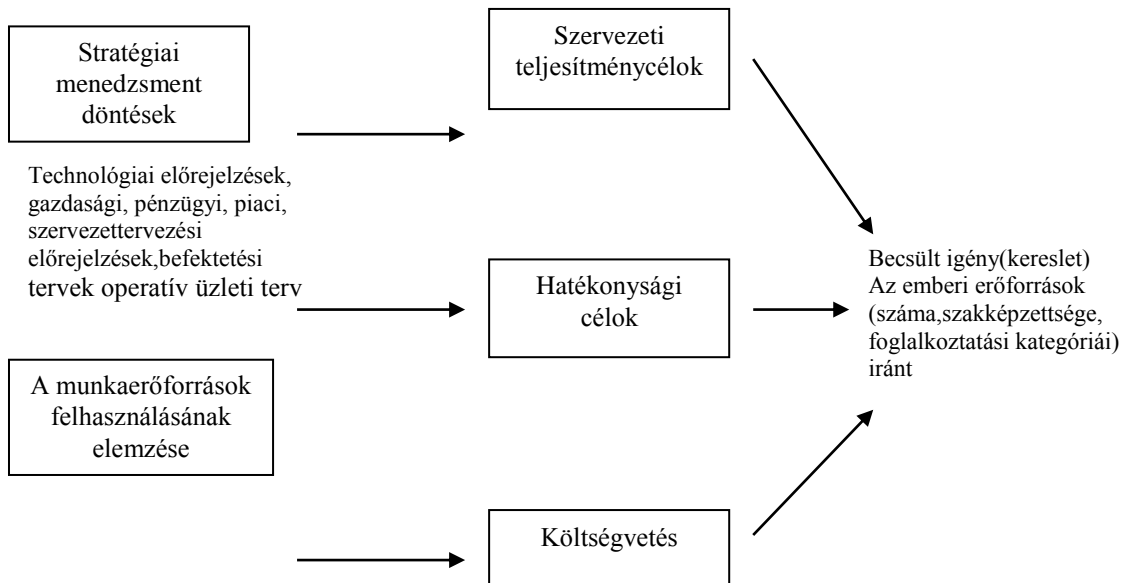
a./ A munkaerő-igény előrejelzése

Előrejelzéskor az egyik legfőbb probléma, melyet nehéz megoldani, a munkaerő-igény és a szervezet outputok közötti kapcsolat felmérése, megítélése. Az előrejelzési stratégia kiválasztása átgondoltságot, ellenőrzést és korrekciót kíván. A feladat nehézsége a megfelelő technika kiválasztásában és sikeres alkalmazásában rejlik.

Az előrejelzéskor hagyatkozhatunk az objektív módszerekre – statisztikai módszerek és munkatanulmányok-, de gyakrabban, a szubjektív – szakértők vagy vezetők megítélésén alapuló módszereket alkalmazzuk.

• ¹⁴ *Karoliny M. – Farkas F. – Poór J. – László Gy.:* Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2003.

Az objektív módszerek közé soroljuk a statisztikai adatokon, elemzéseken nyugvó módszereket és a munkatanulmányokat.



1.2 ábra A munkaerőigényt befolyásoló tényezők

Karoliny M. – Farkas F. – Poór J. – László Gy.: Humán erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2003

A statisztikai módszerek közös jellemzője, hogy feltételezik, hogy a jövőbeli események a múlttal valamilyen hasonlóságot fognak mutatni. Legismertebb technikái a trend-, arány- és korrelációelemzés.

➤ Trendelemzés

Azzal kezdjük az elemzést, hogy az elmúlt 5-év létszám-alakulási trendjét átnézzük.

➤ Arányelemzés

Meghatározhatjuk az arány/viszonyt valamilyen befolyásoló tényező és az igényelt alkalmazottak száma között.

➤ Korreláció- és regresszió-elemzés

A módszer két vagy több változó közötti statisztikai kapcsolat meghatározására szolgál, mellyel számszerűsíthető a létszám alakulást befolyásoló tényezők jövőbeli hatása.

Bármely előző objektív módszert használjuk kiindulásként, a létszámigény alakulására a menedzseri, vezetői véleménynek nagy szerepe lesz, mert befolyásolják az előző módszerek alakulását. A véleményekre azért van szükség, hogy módosítsunk a létszámigényen. Azokat az eljárásokat, melyek valamilyen vezető véleményén alapszanak szubjektív módszereknek nevezzük. Legismertebb szakértői becslés közöttük a Delphi-módszer.

➤ Szakértői becslés

Nevezik menedzseri véleménynek vagy következtetői módszernek is. E módszer a múltbeli tapasztalatokon és a vállalati terven alapuló menedzseri becslés a jövőbeli munkaerő-igényre. Egyszerű és gyorsan alkalmazható módszer.

➤ Delphi-módszer

A vezetői/szakértői vélemények összegyűjtésére alkalmas szellemi alkotó technika jól használható a munkaerő-igény becslésére is. A szakértők kiválasztott csoportja névtelenül és függetlenül írásban válaszol a feltételezett létszámigényre vonatkozó kérdésekre. A válaszok anonimitást biztosító visszacsatolása mindaddig folytatódik, míg a válaszok nem közelítenek egymáshoz.

➤ Forgatókönyvek készítése

A becsléseknél is bizonytalanabbak a forgatókönyvek. Mikor a jövő annyira előreláthatatlan, hogy semmilyen módszerrel nem lehet megjósolni a várható eseményeket, alternatív lehetőségeket vázolnak fel, azaz forgatókönyveket készítenek.

b./ A munkaerő-kínálat előrejelzése

A munkaerő-kínálat elemzése arra ad választ, hogy a szervezet milyen erőforrásokból elégítheti ki jövőbeli munkaerőigényeit. A humánpolitika humán erőforrás biztosításra vonatkozó része mondja meg, hogy egy adott időszakban melyik kínálatot vegyük figyelembe, a belsőt vagy a külsőt.

Mielőtt megállapítanánk mennyi új, külső jelöltet toborozunk, először tudnunk kell, hogy az üresedésekre hány alkalmas belső alkalmazott vehető figyelembe. Az humán erőforrás kínálat elemzésének fő kérdésköre: „Hány embert, milyen szakképzettséggel foglalkoztatunk jelenleg? Ezek közül becslésünk szerint mennyi áll majd rendelkezésre a tervidőszakban?”¹⁵

A belső kínálat elemzése az humán erőforrások leltárának elemzésével kezdődik (lásd 1.3 ábra). Ez a jelenleg alkalmazott emberek szakképzettségét és számát mutatja. Majd a jelenlegi kínálat jövőbeli előrevetítése következik. Azt kell megállapítani, hogy az alkalmazásunkban álló személyzet hogyan változik a tervidőszakra.

A BELSŐ MUNKAERŐ-KÍNÁLAT
ELEMZÉSE

A KÜLSŐ MUNKERŐ-KÍNÁLAT
ELEMZÉSE

¹⁵ Milkovich, G. T. – Glueck, - F. W.: Personnel / Human Resource Management. A Diagnostic Approach. Business Publications Inc.; Texas, 1995 p. 67.

Szakértőleltár

vezetői-leltár-elemzés,

Flutuációelemzés kategóriánként,

Nyugdíjazás

Felmondás

Elbocsátás

Kilépés közös megegyezéssel

A vonzáskörzetben történő

felszámolások,

Leépítések, szervezetindítások

Tömegközlekedési változások

Helyi munkanélküliségi ráta

A helyi oktatási rendszer kibocsátási

számai

1.3 ábra A munkaerő-kínálat összetevői

Karoliny M. – Farkas F. – Poór J. – László Gy.: Humán erőforrás menedzsment kézikönyv,
KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2003

A **belső kínátelelemzés** kiindulópontja egy jelenlegi állapotot tükröző leltár, melyből kiindulva a változások itt is megítélésen alapuló vagy statisztikai módszerekkel jelezhetők előre.

➤ **Személyzeti leltár**

A cég alkalmazottainak adatait tüntetik fel benne. Egy jó leltár olyan adatokat tartalmaz, amiből egyszerűen megállapítható, hogy milyen emberek, milyen specifikus képzettséggel rendelkeznek.

➤ **Átmeneti valószínűségmátrix**

A kínálat-előrejelzés statisztikai becslésen alapuló technikái közül a legismertebb a valószínűségmátrix, melynek előrejelzésére használt változata a Markov-analízis.

A mátrix táblázatában lévő számok a történeti adatok alapján meghatározott valószínűséget mutatják a helyben maradásra, illetve a különféle irányba történő elmozdulásra.

A cégen belüli mozgások mellett, a céget elhagyók távozási okok szerinti csoportosítása fontos tervezési pont lehet.

Ezek az információk alapján előrevetíthető, hogy a személyzet közül kikre, milyen pozícióban számíthatunk a tervezett időszakban.

Munkaerő-áramlás¹⁶

A közigazgatási szervezet munkaerő-piaci és ezen keresztül gazdasági helyzetéről ad felvilágosítást a munkaerő-áramlás figyelemmel kísérése. A munkavállalók vándorlása történhet cégen belül vagy a cég és a gazdaság egyéb szereplői között. A fluktuáció és annak változása fontos információkat ad a szervezet helyzetéről, a munkaerő-kiválasztás sikerességéről, a munkavállalói megelégedettségről.

A **munkaerő-áramlás szervezeten kívüli** két pólusa a **beléptetés és a kilépés**. A belépések elemzése szorosan összefügg a kiválasztással mint a munkavállalók alkalmazását közvetlenül megelőző folyamattal. A toborzás eredményessége jól mérhető olyan tényezőkön, mint az új munkaerőigények kielégítésének gyorsasága, a próbaidősök távozásának és a belépők rövid időn belüli kilépésének gyakorisága, a hirdetésre jelentkezők száma vagy az egy betöltött munkahely esetében meghallgatottak aránya.

A kilépések vizsgálatához a munkaviszony megszűnésének gyakoriságán, a fluktuáción kívül a megszűnési módok közötti megoszlást és annak változását is elemezni szükséges.

A vezetés stílusáról ad felvilágosítást a munkáltatói, illetve a munkavállalói felmondások aránya, a nyugdíjazási és halálozási arány a munkaerő-állomány elöregedésére figyelmeztet.

A **szervezeten belüli** munkaerő-áramlás is figyelmet érdemel. Alapvetően két irányba mehet végbe: **vertikálisan és horizontálisan**. Az egyes szervezetek közötti vándorlásnak *pozitív és negatív hatása* egyaránt lehet. Egyrészt előnyös abból a szempontból, hogy a fogadó szervezeti egység egy gyakorlott munkatársat kap, a betanítási időt megtakarítja. Hátrányt jelenthet azonban az átadó félnek, amennyiben ott is szükség volt az adott személy munkájára. Akkor, ha a munkavállaló munkaköre egyébként megszűnne.

A vertikális áthelyezés szinte kizárólag előléptetést jelent, amely esetben a régi munkakör betöltéséről is gondoskodni kell. A vizsgálat kiterjedhet arra is, hogy a megüresedett vezetői pozíciókat kívülről vagy belülről töltik-e be.

A. Munkaerő-tervezés

Munkaerő-tervezés célja: a szervezet *munkaerő-szükségletének mennyiségi és minőségi biztosítása meghatározott időben*, valamint a dolgozók közigazgatási szervezeten belüli optimális alkalmazása.

-
- ¹⁶ A fejezet **Lindner-Dihen-Henkey**: Humán controlling. Szókratész, Bp. 2003.
 - **Lindner Sándor-Dihen Lajosné** Személyügyi controlling a gyakorlatban Zsingmond Király Főiskola 2004. alapján került összeállításra

Munkakörterv: a tárgyévre vonatkozó a stratégiai tervben meghatározott hosszú távú elképzeléseken alapszik. Az *abban foglaltaknak megfelelően kialakított munkakör-tervezési folyamat során kerülnek meghatározásra az adott időszakban betöltendő konkrét munkahelyek.*

A munkahelyek, illetve *munkakörök* kialakításának mindenképpen az *elvégzendő feladatokhoz* kell igazodniuk. Ezek definiálására fokozott figyelmet kell fordítani. Az elvégzendő feladatok határozzák meg az egyes munkaköröket, azok realitása kulcsfontosságú. Az elvégzendő munka mennyiségének helyes meghatározásán alapuló munkakörterv szolgáltathat megfelelő alapot a létszámtervnek és ezzel összefüggésben a munkavállalókkal kapcsolatos kiadások meghatározásának is.

Létszámterv: a munkakörtervben meghatározott munkahelyek konkrét személyekkel történő betöltését jelenti. A tervezésnél figyelembe kell venni az előre látható kilépéseket (pl.: nyugdíjazás, katonaság, szülés... stb.) és az új vagy betöltetlen munkahelyeket, valamint az átlagos fluktuációt.

Munkaerőterv: az *humán erőforrásterv egyik fejezete, amely a sikeres és eredményes üzletvitelhez szükséges létszám meghatározására irányul.*

A tervezés során számolni kell a létszámgigényt befolyásoló *belső és külső (környezeti)* tényezőkkel, a szervezet működésével kapcsolatos tényezőkkel, amelyek összefüggésbe hozhatók a létszám *mennyiségi és minőségi* alakulásával, így a munkaeredményesség/hatékonyság változásával, a munkakörülményekre jellemző tényezőkkel stb.

A rendszer kialakításakor a *számvitellel és a hagyományos költség kontrollinggal* egyeztetve kell kialakítani a humán beszámolási szinteket és kategóriákat, máskülönben a kapcsolódási pontokon az adatáramlás nehézségekbe ütközik, és a rendszerek közötti információcsere lehetőségének megteremtése jelentős többletmunkát okoz. A *tényadatokkal történő összehasonlítás ad lehetőséget a szervezet létszámalakulásának és személyi jellegű ráfordításainak figyelemmel kísérésére, ellenőrzésére.*

A létszám adatok alakulását szervezeti egységenként, azon belül bérezési formák szerint érdemes vizsgálni. Különleges helyzetekben, mint például létszámleépítés vagy - ennek ellentettje - profilbővítés esetén fokozott figyelmet kell fordítani a létszám és a bér alakulására.

Új profil kialakításakor a humán szervezet feladata a megfelelő munkaerő biztosítása. Ebben az esetben a szükségletek felmérése, a toborzás módszerének megválasztása és

végrehajtása, az új munkavállalók beilleszkedésének segítése során az egész folyamat végigkísérése és elemzése a kontroller feladata.

- A **munkaerő-tervezés folyamata**: magába foglalja a szervezeti feladatok maradéktalan teljesítéséhez szükséges létszámigény megállapítását, a várható létszám-fedezet meghatározását, valamint a belső kereslet és kínálat egymáshoz való viszonyának vizsgálatát, illetve az ebből adódó intézkedések kidolgozását.

A személyügyi gyakorlatban a 3-5 évre vonatkozó középtávú tervezés a legjelentősebb, mivel ez az időtáv még jól belátható, a folyamatok, illetőleg a változások viszonylag megbízható pontossággal jelezhetők előre.

A tervezés folyamata:

1. **adatgyűjtés**

A tervezéshez szükséges adatok gyűjtése a munkaerőterv megalapozását szolgálja. Azokra az adatokra terjed ki, amelyek befolyással vannak a tervezés időszakára vonatkozó munkaerőigényre, illetőleg a létszámfedezet alakulására. Az adatok gyűjtése és rendszerezése után következhet az

2. **adatok elemzése,**

A belőlük szerezhető következtetések levonása. A *munkaerő-tervezés* során az elemzés célja a szervezet személyi állományával összefüggő tényezők vizsgálata, a különböző tényezők között lévő összefüggések feltárása és a következtetések megfogalmazása.

A *munkaerőterv* készítése során az elemzésnél kiemelt figyelmet érdemel

- a belső munkaerő-kínálat várható alakulása (munkakörönként, szakképzettség, kor, nem stb. szerint),
 - a munkaerő mobilitása, a szervezet létszámmegtartó képessége,
 - a fluktuáció alakulása,
 - a munkaerő-struktúra változása, ezen belül a szellemi, a fizikai foglalkozásúak aránya,
 - a létszám szakképzettség szerinti megoszlása,
 - a munkaeredményesség/hatékonyág alakulása,
 - a munkaidőalap hasznosítása, kihasználása.
3. Az elemzés során különböző **módszerek és eszközök** alkalmazhatók, amelyek lehetnek *statisztikai* és *matematikai* módszerek, így például
- szóródás mutatók számítása,
 - standardizálás,
 - trendszámítás,
 - korreláció- és regresszió-számítás,
 - matematikai modellek.

➤ A munkaerő foglalkoztatási költsége

A munkaerő-tervezés célja a szervezeti feladatok ellátásához szükséges munkaerő-állomány mennyiségi és összetétel szerinti meghatározása.

A **munkaerő foglalkoztatási költsége**, az *élő munkával kapcsolatos ráfordítások mértéke* a szervezet versenyképességét befolyásoló tényező,

A szervezetek **optimális létszámmal** kell ellátnia feladatait. A munkaerő-felhasználás mennyiségét illetően a különböző tevékenységek lehetnek nagy, közepes, illetve csekély élőmunka-igényűek.

Optimális létszám: csak annyi munkaerőt foglalkoztathat a szervezet, amennyi a feladatok ellátásához szükséges. Ha indokolt, *létszámbővítéssel*, ellenkező esetben *létszámleépítéssel* kell megteremteni a munkaerő kereslet és kínálat belső összhangját.

Létszámleépítésnél már a döntés-előkészítés szakaszában fontos szerephez jut a humán kontrolling. Alternatívák kidolgozásával, a leépítéssel kapcsolatosan felmerülő többletköltségek (végkielégítés, korengedményes nyugdíj, betegállomány) felmérésével biztosítja a menedzsment számára a megfelelő tájékozottságot. A folyamatot végigkísérve információt szolgáltat a létszámleépítés terv szerinti alakulásáról, illetve a felmerülő akadályokról.

h) *A munkaidő kihasználására*, a munkaidőn belüli veszteségek feltárására szolgálnak a különböző munkatanulmányok, illetve munkanapfelvételek. A munkanapfelvétel lehet hagyományos és mintavételes alapon történő felvétel is. A hagyományos módon készített felvétel lényege, hogy néhány dolgozó munkaidejét a teljes munkaidő alatt folyamatosan regisztrálják, stopperórával, vagy újabban videotechnikai berendezésekkel. Ennek alapján állapítják meg, hogy a munkaidő milyen hányadát töltik ki a dolgozók munkával, illetve munkájukon kívüli tevékenységgel. A mintavételes eljárás során nagyobb létszámú munkavállalók körére vonatkozóan gyűjtenek adatokat. Egy műszakon belül mintavétel útján több alkalommal mérik a csoport tagjainak munkaidő-felhasználását.

b) *A munkaerő mobilitására* vonatkozó elemzést fluktuációvizsgálattal alapozhatjuk meg. A fluktuációvizsgálat vonatkozhat a munkavállalók munkahelyre történő belépésére, a kilépésére, illetve bármelyik kiváltó okra.

Az elemzést követően, a feltárt összefüggések ismeretében készíthetők el a munkaerő-állománnyal összefüggő különböző számszerűsített változatok, amelyek a létszám jövőbeni alakulását hivatottak bemutatni. Ez vonatkozhat a munkaerő-állomány mennyiségének és minőségi összetételének várható alakulására, a fluktuáció valószínű mértékére.

A kidolgozott tervszámok konkrét célállapotot rögzítenek, amelynek elérését a terv célként jelöli meg. A létszámra vonatkozó tervelőirányzatokat, a terv végrehajtására vonatkozó intézkedéseket tartalmazza a munkaerőterv, amely időtáv szerint leggyakrabban éves és középtávú időszakra készül.

c) *A létszámterv a szervezet humán erőforrásterve egyik fejezete, amit a vezetés, illetőleg a vezető testületek fogadnak el. Ezt követően kezdődhet meg a terv végrehajtása. A létszámtervezés feladata, hogy feltárja a munkaerő-keresletet befolyásoló valamennyi tényezőt, illetve az ezen tényezők közötti kapcsolatokat. Ezek közé tartozik a szervezet által végzett tevékenység jellege, a technikai és technológiai adottságok, a szervezeti és irányítási rendszer jellemzői, a munka-, és szervezetszervezés színvonala, a eredményesség/hatékonyság színvonala stb.*

A munkaerőterv tehát a szervezet előtt álló feladatok ellátásához optimálisan szükséges munkaerőigény és a rendelkezésre álló munkaerő kínálat alapján rögzíti a belső munkaerő kereslet és kínálat összehangolására vonatkozó célokat és feladatokat.

d) A szervezet **szervezeti struktúrája, a szervezeti hierarchia, a vezetési szintek száma,** a szervezeten belüli **specializáció** mértéke a munkaerő-kereslet nagyságát és annak összetételét lényegesen befolyásolja, ezért a tervezés időszakában *ismerni kell a szervezeti változások irányát, illetve, következményeit.*

e) A szervezet által végzett tevékenység műszaki jellemzői, technikai színvonala jelentős részben meghatározza a foglalkoztatott, illetve foglalkoztatható munkaerő mennyiségét és minőségi paramétereit. A műszaki haladás, a munka szervezettségének fokozása élőmunka kiváltásával jár együtt.

A **szervezés lényege** a feladat ellátásához szükséges *munkaerő, munkaeszköz, munkatárgy és munkamódszer összehangolása, illetve biztosítása.* Alacsony fokú szervezettség mellett plusz létszámmal teljesíthetők a szervezeti feladatok, ami élőmunka-pazarlást jelent, és a munkaerőköltség növekedését eredményezi. A munkaszervezettségének javulása következtében létszám-megtakarítás érhető el, ami a munkaerő-kereslet csökkenésében mutatkozik meg.

A gazdasági környezet változása, a piac által diktált új igények megjelenése következtében a hagyományosan ellátott feladatok mellett új tevékenységek jelennek meg. A változások következtében munkakörök szűnnek meg, illetve újak születnek.

Mindez a munkaköri követelmények folyamatos korszerűsítését, a feladatok pontosítását igényli. Ennek következtében változik a szervezet munkaköri struktúrája.

A munkaerő-szükségletet befolyásolja a rendelkezésre álló **munkaidőalap** kihasználása. A munkaeredményesség/hatékonyság, illetve a munka szervezettségének romlása, valamint a veszteségidők növekedése, változatlan létszám mellett is a teljesített munkaidőalap csökkenését eredményezi. Ez azt jelenti, hogy a feladatok ellátásához többlet létszámra van szükség, amely a költségek emelkedésével jár együtt.

A **munkaeredményesség/hatékonyság** és a munkaerő-kereslet változása fordított arányban áll egymással. A eredményesség/hatékonyság növekedése mérsékli, csökkenése pedig növeli a szervezet munkaerő-keresletét. A munkaeredményesség/hatékonyság az

egységnyi munkaidő alatt előállított termék értékét mutatja, vagy az egységnyi termék előállításához szükséges munka mennyiségét fejezi ki. Nagyobb munkaeredményesség/hatékonyág mellett ugyanazon feladatok kisebb létszámmal végezhetők.

A munkaerő-keresleti terv megalapozása, a létszámigényre vonatkozó korrekt tervszámok kialakítása miatt a létszámszükségletre ható valamennyi tényezőt számba kell venni és alakulásuktól függően határozhatók meg a belső munkaerő-keresletre vonatkozó tervcélok.

- B. A **munkaerő-kereslet** meghatározására többféle eljárás alkalmazható. Azt, hogy a létszámtervezés során melyik eljárást részesítjük előnyben, a tervezés időtávlátától, a munkaköri struktúra jellemzőitől (szellemi, fizikai munkakörök megoszlása), a rendelkezésre álló információktól függ.

➤ **Bázis alapú munkaerő tervezés**

A munkaerő-kereslet tervezésének legegyszerűbb módja az úgynevezett **bázisalapú tervezés**.

A *bázisként kiválasztott időszak* (pl előző év) tényleges létszámából kiindulva állapítjuk meg a *tervezés időszakára vonatkozó létszámot*, feltételezve, hogy a *bázishoz képest a létszámra ható tényezők*, mint például a piaci viszonyok, a munka szervezettsége stb. a korábbi időszakhoz képest lényegében *nem változnak*. A bázisalapú munkaerő-tervezésnek akkor van létjogosultsága, ha a korábbi időszakban megfelelő pontossággal terveztük a létszámot, és ahhoz képest a munkaerőigényt befolyásoló tényezők lényegében nem változtak, következésképpen nem indokolt hasonló pontossággal megtervezni a tervidőszakra vonatkozó létszámot. Ez a tervezési módszer jól használható az adminisztratív létszám tervezéséhez, amely nem változik rugalmasan egyik időszakról a másikra a rendelések, így a termelés változásával.

➤ **Norma alapú munkaerő tervezés**

A munkaerő-kereslet tervezésének megalapozottabb módszere az úgynevezett norma-, illetőleg **normatíva-alapú** tervezés.

A termelés *műszaki-technikai jellemzőinek felmérése*, illetve ismerete alapján a termelési körülményekből kiindulva meghatározhatók az egyes munkafeladatok műveleti idői, a munkavégzés során előreláthatólag felmerülő veszteségidők, amelyek alapján normák, illetve normatívák készíthetők. Elsősorban fizikai munkaerő kereslet meghatározására alkalmas módszer.

➤ **Direkt és indirekt létszám meghatározási eljárások**

A munkaerő-kereslet meghatározására vonatkozó eljárások lehetnek *direkt, illetve indirekt létszám-meghatározási eljárások*.

- **Direkt létszám-meghatározási eljárások:** *a munkafolyamat közvetlen és rendszeres elemzésére épülnek. A direkt eljárásokon belül beszélünk analitikus, illetve szintetikus eljárásokról.*
 - **Direkt analitikus eljárás:** *a munkafolyamat közvetlen és részletes elemzésén alapul. Különböző normákból és normatívákból számítunk létszámnormákat.*

Norma: *egy adott feladat elvégzéséhez szükséges munkaidő más esetben egységnyi idő alatt elvárt teljesítmény, amelyet pontos műszaki számításokkal, munkaelemzési módszerekkel határozhatunk meg, tekintettel a dolgozók fizikai és szellemi terhelhetőségére és átlagos teljesítőképességére. Az adott feladat ellátásának közvetlen időszükségletén kívül a norma tartalmazza az előkészületi, a befejezési, és a személyes szükségletek idejét is.*

Normatíva hasonlóan *konkrét feladat elvégzéséhez szükséges munkaidő vagy egységnyi idő alatt elvárt teljesítmény, azzal a különbséggel, hogy a normatíva matematikai-statisztikai módszerek felhasználásával, közelítő számításokon alapul.*

A **normák, illetve normatívák** lehetnek

- a. idő-,
 - b. teljesítmény-,
 - c. kiszolgálás- és
 - d. létszámnormák, illetve normatívák.
-
- a) Az **időnorma** adott feladat elvégzéséhez szükséges munkaidő, ésszerű szervezési és műszaki feltételeket figyelembe véve. Az időnorma meghatározása a munkafeladat műveleteinek, műveletelemeinek időigény felmérésén alapul. Az időigény megállapítása stopperórával, speciális időmérő eszközökkel, újabban videó berendezéssel történhet. Időnormát a viszonylag egynemű, műszaki, technológiai és munkaszervezési szempontból jól definiálható munka esetén célszerű készíteni.
 - b) A **teljesítménynorma** egységnyi idő alatt, illetve egy dolgozó által elvégzendő munka mennyiségével jellemezhető. Teljesítménynormát akkor indokolt alkalmazni, ha a teljesítmény a munkavállalótól függ.
 - c) A **kiszolgálási norma** adott gép, illetve munkahely kiszolgálásához szükséges időt (kiszolgálási idő) vagy egy dolgozó által kiszorgálandó gépek, munkahelyek számának (kiszolgálási norma) meghatározását jelenti. A kiszolgálási normákat például a karbantartási vagy az anyagmozgatási jellegű munkakörökre vonatkozó létszám tervezése során alkalmazzuk.

- d) A **létszámnorma** az időnormából és a teljesítménynormából számítható. Időnorma alapján a létszámnormát úgy határozzuk meg, hogy a munkafeladat összes időszükségletét elosztjuk az egy dolgozó által, a munkaidőmérleg szerint teljesíthető munkaidővel. Teljesítménynorma esetében az elvégzendő munkafeladat volumene és az egy dolgozó által teljesíthető munkamennyiség hányadosaként számítható ki a létszámnorma.

A normák kidolgozása munka, és időigényes feladat, de a tervezés megalapozása szempontjából nagy jelentősége van.

Ha feladatok időigénye a termelési feltételek változásával módosul, illetőleg a dolgozók begyakorlottságával csökken, az normák változását idézi elő.

A munkaerő-keresletnek normákon, normatívákon alapuló meghatározása főleg egyes kiemelt *fontosságú fizikai jellegű* munkakörökben lehet célravezető, mivel ez bár nagy munka, és időbefektetéssel, de igen megbízható módon határozható meg a munkaerő-szükséglet. A *direkt analitikus eljárásokat* tömeges, periodikusan ismétlődő feladatok esetében is lehet alkalmazni, ott ahol a munkafeladatok munkaműveletekre, mozdulatokra lebonthatók, és nem nagy költségráfordítással normázhatóak.

○ **Direkt szintetikus eljárások**

Direkt szintetikus eljárás: *a tevékenység átfogó elemzésén alapul.*

A munkanapfelvételek és erre épülő veszteségtanulmányok elemzésén alapuló normákat és normatívákat használnak fel a munkaerő-szükséglet megállapításához. Ezen az úton a nehezebben mérhető, összetettebb feladatok ellátásának munkaidő, és létszámigénye határozható meg. A direkt szintetikus eljárások munka, és időigénye kisebb, hátrányuk viszont, hogy nem elég pontosak.

- **Indirekt eljárások**

Indirekt eljárások: szintén *analitikus, illetve szintetikus csoportosítás szerint tárgyalhatóak.*

- Az **indirekt analitikus létszám-meghatározási eljárások** a munkaerő-keresletet befolyásoló tényezőket vizsgálják.

E módszerek a munkaerő-kereslet, illetve az arra ható tényezők közötti kapcsolatok feltárására irányulnak. Ezek az eljárások gyors és viszonylag megbízható eredményhez vezetnek. Hátrányuk ugyanakkor, hogy statisztikai adatokat használnak fel, amiből következően a bázisidőszakra vonatkozó helyzetet (például a munkaeredményesség/hatékonyság színvonalát) viszik át a tervidőszakra. Leginkább a hosszabb távú létszám-tervezés során használatosak, illetve abban az esetben, ha a direkt eljárások alkalmazása aránytalanul nagy munka, és időráfordítás igényel bír.

Az indirekt analitikus létszám-meghatározási eljárások közé tartozik például a trend-extrapoláció, a korreláció- és regresszió-analízis. A trendszámítás alkalmas adott

tényező időbeni változásának nyomon követésére és a változás törvényszerűségének feltárására. A trend-extrapoláció adott idősor szabályszerűségének a jövőre vonatkozó előrevetítésére szolgáló eljárás. Két vagy több változó közötti matematikai-statisztikai kapcsolat feltárására alkalmas a korreláció és regresszió-számítás. Az eljárások révén számszerűsíthetők, illetve előre jelezhetők a munkaerő-keresletet befolyásoló tényezők.

- Az **indirekt szintetikus létszám-meghatározási eljárások a munkaerő-kereslet és az azt befolyásoló tényezők közötti kapcsolatrendszer vizsgálatára irányulnak, amelyek tapasztalati úton szerezhető ismereteken alapulnak.** Általuk nagyvonalú módon tervezhető a munkaerő-kereslet. Idesorolhatók az összehasonlító eljárások és a **szakértői becslések**, melyeknek előnye a gyorsaság, hátránya a viszonylagos pontatlanság. A jövőbeni munkaerő-keresletre vonatkozó szakértői becslés a múltbeli tapasztalatokon és a szervezet tervein alapul. A szakértői becslésre épülő létszámtervezés akkor jöhet szóba, ha a minőségi tényezők hatása a matematikai-statisztikai módszerek alkalmazása során nehezen számszerűsíthető, vagy túlzott leegyszerűsítéssel jár együtt, ami pontatlansághoz vezet. A **szakértői becslés** lehet **egyéni vagy kollektív** becslés. A munkaerőigény kollektív meghatározására alkalmas a **Delphi módszer**, amelyet egyre szélesebb körben alkalmaznak. Az eljárás szerint a szakértők névtelenül és egymástól függetlenül írásban válaszolnak a várható munkaerő-kereslettel összefüggő kérdésekre. Ezt követően kiértékelik a válaszokat, amelyeket visszacsatolnak, mindaddig, amíg a válaszok nem közelítenek egymáshoz.
- C. A munkaerő-tervezés során kidolgozott **munkaerő-szükségleti** terv rögzíti a szervezet adott tervidőszakra vonatkozó mennyiségi és minőségi munkaerő-igényét. A munkaerő-keresletet az éves tervben munkakörnként és havi bontásban szokás tervezni.

A táblázat: éves munkaerő-keresleti terv (főben)

hónap

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Munkakör/1.												
Munkakör/2.												
Munkakör/3.												
Munkakör/4.												
Munkakör/5.												

A munkaerő-szükségleti terv után tekintsük át **munkaerő-fedezeti terv** készítésének menetét, ami a szervezet számára rendelkezésre álló munkaerő-kínálat előrejelzésére szolgál.

D. Munkaerő-fedezeti terv:

- *A feladatok ellátásához szükséges munkaerő-kínálat belső vagy külső munkaerőforrásból biztosítható. A belső forrást a tervidőszak során várhatóan rendelkezésre álló személyi állomány biztosítja. A munkaerő-kereslet gyakran nem fedezhető belső forrásból, ezért külső forrást igénybe kell venni. Külső munkaerőforrások a szervezet vonzáskörzetének munkaerő-kínálatát értjük.*

A munkaerő-kereslet biztosítása során **elsődlegesen belső munkaerőforrásra** kell építeni, meg kell vizsgálni, hogy a meglévő munkaerő állományban van-e a szükséges szakmai tudással rendelkező, vagy tovább képezhető személy. A belső munkaerőforrásnak több előnye is van. Ilyen például, hogy a már meglévő munkaerő általában rendelkezik a szervezettel összefüggő alapismeretekkel és munkahelyi kapcsolatokkal, az új feladatokra könnyebben és kisebb költséggel betanítható, a már más munkakörben bevált munkavállaló hamarabb képes elsajátítani az új munkakör által megkívánt speciális ismereteket, jártasságot. A belső forrás igénybevételének további előnye, hogy elmaradnak a külső munkaerő-beszerezéssel együtt járó nagy járulékos költségek (hirdetés, pályáztatás stb.).

- **Belső forrás hiányában a külső munkaerőforrás** vehető igénybe, amelynek előnye lehet, hogy a munkaerőpiacról viszonylag könnyen és korlátlanul beszerezhető a feladatok igényelte munkaerő. A belső munkaerőforrás tervezése során a szervezet teljes személyi állománya jelenti a munkaerő-kínálatot, amely az elemzés kiindulópontja. Ehhez képest lehetnek változások a tervidőszakban: létszámnövekedés, illetve csökkenés, ami különböző matematikai, statisztikai módszerekkel előre jelezhető.

A személyi állományra vonatkozó terveknek **megbízható adatokra** kell épülniük. Jelentős részben ettől függ az előrejelzések pontossága, megbízhatósága. Természetesen a **személyügyi nyilvántartási** rendszernek szolgáltatnia kell a számításokhoz szükséges adatokat. A tervezéshez szükséges információk biztosításához gondoskodni kell a megfelelő adat kiválasztásáról és azok nyilvántartásáról.

A személyi állománnyal kapcsolatos változások egy része növeli (külszolgálatról visszatérők száma), más része csökkenti (nyugdíjazás) a tervidőszakban várhatóan rendelkezésre álló munkaerő-kínálatot.

A szervezet létszáma mennyiségét és összetételét tekintve folyamatosan változik. A változás jellege szerint *lehet*

- a. természetes fogyás,

- b. ideiglenes munkamegszakítás,
- c. kilépés,
- d. szervezeten belüli átcsoportosítás.

a) A **természetes fogyás** bekövetkezhet például nyugdíjazás vagy elhalálozás miatt. Tekintettel arra, hogy a nyugdíjjogosultság nem jelenti feltétlenül a munkából való automatikus kiválást, a nyugdíjazás miatti létszámcsökkenés csupán becsülhető. A nyugdíjazás különböző eseteit, a karkedvezményes, korengedményes, rokkantnyugdíjazás, illetve a nyugdíjazások számosságát létszámcsökkentő tényezőként kell tervezni. A halálozás miatt bekövetkező természetes fogyás a nyugdíjazáshoz képest is kisebb pontossággal prognosztizálható.

A nyugdíjazás és a halálozás miatt bekövetkező létszámcsökkenés azoknál a szervezeteknél nagyobb mértékű, ahol magas a munkavállalók átlagéletkora.

Az **átmenetileg munkából** kiesők számát is tervezni kell, mivel az befolyásolja a belső munkaerő-fedezet alakulását. Az átmenetileg kiesők számát növelik a szülési szabadságon lévő, a GYES-t igénybe vevő nők, a tartósan beteg, valamint a hosszabb fizetés nélküli szabadságon lévő munkavállalók. Az átmenetileg munkából kiesők száma csak megközelítő pontossággal tervezhető.

b) A **kilépések** számát több tényező befolyásolhatja, ezek lehetnek a szervezettől független tényezők (például a vonzáskörzet munkaerő-piaci jellemzőinek változása), a szervezettől függő, belső tényezők (ezek között szerepelhetnek a munkába járással, a munkarenddel, a munkavégzéssel, a munkafeltételekkel, a javadalmazással, a szociális gondoskodással, a munkahelyi légkörrel, a vezetési stílussal, a személyes körülményekkel – család, betegség stb. – kapcsolatos tényezők).

A tervidőszakban várható kilépések pontos száma nem állapítható meg. A kilépések gyakoriságának és okainak a feltárására szolgál a fluktuáció vizsgálat, amely alapján a létszámelvándorlás megelőzését szolgáló intézkedések kidolgozhatók. A fluktuáció vizsgálata révén a kilépéseket illetően pontosabb információkhoz juthatunk, ami megalapozottabbá teszi a létszámtervezést.

c) A **szervezeten belüli munkaerőmozgás** tervezésére a belső munkaerőforrás tervezése során kiemelt figyelmet kell fordítani. A munkaerő belső mozgását, mozgatását a munkafeladatok módosulása és a munkavállalói adottságok (képzettség, szakértelem, gyakorlat stb.) megváltozása egyaránt előidézhetheti. A munkavállalók szervezeten belüli mozgása lehet horizontális (átcsoportosítás vagy átirányítás), illetve vertikális (előléptetés vagy leváltás) irányú.

A **belső munkaerő-kínálat** meghatározása, elemzése különböző eljárások, technikák alkalmazása révén megbízhatóbbá tehető. A tervezés során felhasználhatók a

munkavállalókra vonatkozó és a személyügyi nyilvántartásból nyerhető különböző adatok.

Ezek közül a legfontosabbak:

- iskolai végzettség(ek),
- szakképzettség(ek), nyelvismeret(ek),
- egyéb jártasság(ok), például számítástechnikai ismeret,
- munkáltatónál munkaviszonyban töltött idő,
- betöltött munkakör(ök),
- a munkakörre vonatkozó gyakorlati idő(k),
- a munkáltatóvall külön kötött szerződés(ek), mint például tanulmányi szerződés,
- lakáskölcsön-szerződés,
- bérezés, besorolás
- életkor,
- nem,
- családi körülmények, például a gyermekek száma és kora, lakhely stb.

A személyi állományra vonatkozó adatok előzetes feldolgozása és rendszerezése révén a belső munkaerő-kínálati terv elkészítésének időigénye csökkenthető, megbízhatósága pedig javítható, fokozható.

A belső munkaerő-kínálat szűkössége esetén **külső forrást** kell bevonni. A szervezet munkaerő-keresletét külső forrás esetén

- a. a pályakezdők,
- b. az eltartottak, az
- c. inaktív keresők, a
- d. munkanélküliek, a
- e. munkahelyet változtatók köréből merítheti.

- a) Általában a tanulmányaikat befejező és munkát kereső **pályakezdő** fiatalok jelentik a legfontosabb külső munkaerő-kínálatot a szervezetek számára. A pályakezdők előnyben vannak a munkaerőpiacon a viszonylag magas iskolázottságuk miatt, ugyanakkor hátrányuk a szakmai tapasztalatok hiánya. A szervezetek az oktatási intézményektől, a velük való kapcsolat és együttműködés eredményeként viszonylag pontos információkat kaphatnak az iskolai tanulmányukat befejező fiatalokról, ezek számáról és szakmai összetételéről.
- b) A **munkaképes korú eltartottak** is számításba vehetők külső munkaerőforrásként. Közülük legtöbben nők, akik nem szerepelnek kínálatként a munkaerőpiacon. A munkaképes korú nőknek – mint munkaerő-tartaléknak – a pontos számbavétele nehézségekbe ütközik, ezért sem veszik őket figyelembe a külső munkaerőforrás tervezése során.

- c) Az **inaktív keresők** többsége nyugdíjas. A nagyarányú munkanélküliség mellett a nyugdíjasok foglalkoztatása visszaszorul, mivel a munkáltatók az aktív korú népességet helyezik előtérbe, a leépítések során elsősorban a nyugdíjasoktól válnak meg. Ennek ellenére gyakori, hogy nyugdíjasokat hívnak vissza a szervezetek a rendkívüli vagy átmeneti időszakra vonatkozó feladatok ellátására.
- d) A külső munkaerőforrás tervezésekor a **munkanélküliekkel** is számolni kell, akik a pótlólagos munkaerő-kereslet fedezetét jelenthetik a szervezetek számára. A vonzáskörzeten belüli helyzetről, a regisztrált munkanélküliek számáról és szakmai összetételéről a munkaügyi kirendeltségtől kaphatnak adatokat a szervezetek.
- e) A külső munkaerőforrás meghatározása során figyelembe kell venni a **munkahelyet változtató munkavállalókat** is. A munkahely- változtatók számának és összetételének számba vétele a szervezet vonzáskörzetére vonatkozhat. A munkahelyet változtatni kívánó munkavállalók számát leginkább a korábbi időszak tapasztalatai alapján lehet megbecsülni.

A külső és belső munkaerőforrás elemzése és tervezése alapján készíthető el a szervezet létszámfedezeti terve, amit a munkaerő-keresleti terv struktúrájának megfelelően (munkakörönkénti és időbeni bontásban) kell kidolgozni. A munkaerő-keresleti és a munkaerő-kínálati terveket össze kell hangolni, melynek révén biztosítható a munkaerő-szükséglet és a fedezet közötti megfelelés.

- **Rugalmas alkalmazási formák** közül egyre népszerűbb a részidős foglalkoztatás. A részidőben dolgozók átlagos napi munkaideje 4 órát meghaladó, de 8 óránál rövidebb. Az úgynevezett **outplacement** szolgáltatás a létszámleépítéssel összefüggésben említést érdemel. Lényege, hogy az elbocsátásra kerülő dolgozók mielőbbi munkába állását – munkaerő-közvetítő cégek (ügynökség, iroda) bekapcsolásával – a munkaadó maga segíti elő.

6.2.E. Teljesítmény menedzsment

Egy szervezet eredményessége a társaságnál dolgozók teljesítményének függvénye, és ez fokozottan igaz a vezető beosztásúakra. A megfelelően kialakított teljesítménymenedzselési rendszer hatékonyan ösztönzi a dolgozókat az eredményes munkavégzésre. Rosszul meghatározott célkitűzések jelentős károkat okozhatnak.

A klasszikus teljesítménymérés a normaidő-rendszer kialakításán alapszik. Az egyes munkakörök tevékenységeinek tanulmányozásával definiálhatók azok a folyamatok, amelyek a teljesítmény mérésére alkalmasak. A normaidő az az időtartam, amire a dolgozónak szokásos körülmények között, általános leterheltség mellett szüksége van egy-egy feladat elvégzéséhez. A fizikai munkakörökben a normaidő meghatározása hosszú múltra tekint vissza.

A *szellemi munkaköröknél* bizonyos esetekben szintén jól körülírható az alapfeladat, amelynek egy egységére felállíthatók a normaidők. Például pénzügyi területen a könyvelési tétel, vagy a munkaügnél az egy munkavállaló bérszámfejtési adatainak rögzítése. Vannak olyan munkakörök, *amelyeknél hasonló feladat meghatározás nem lehetséges*. Ezekben az esetekben is szükséges az egyes munkakörökkel szemben támasztott elvárások megfogalmazása, amely alapul szolgál az alkalmazottak munkájának értékelésére. *A kontrolling feladata a teljesítmények kiértékelése.*

A *vezetők teljesítménymenedzselése* általában vegyes rendszerű. Kiépítése a közigazgatásban mindenképp indokolt. Célszerű egyéni célkitűzéseket meghatározni a *teljesítendő feladatok függvényében, amelyek kombinálhatók a kívánatos viselkedésminták kompetenciák* (csapatmunka, kommunikáció... stb.) kialakításával.

A teljesítménymenedzselési rendszer a kiválasztáshoz és a bérrendszer kialakításához ad inputot. *A kontrolling a tervezett célkitűzések és a megvalósult teljesítmények összevetésével és elemzésével* foglalkozik.

Kompetenciaalapú egyéni teljesítményértékelés: Valamennyi munkakör esetében más és más összetételű kompetencia együttes megléte szükséges az eredményes munkavégzéshez, továbbá e kompetenciáknak – számos esetben - eltérő szinten kell eleget tenni az egyes munkakörökben. A munkakör-elemzés, valamint egyéb tapasztalati tények alapján határozhatók meg a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák közül azok, amelyek – megfelelő kompetenciaszint elérése esetén - a kiemelkedő teljesítmény forrásaként értékelendők.

Szervezési stratégiának és szervezői környezetünk fényében a következő öt vezetői kompetenciát tekintjük a legfontosabbnak:

1. A szervezeti eredményessége, hatékonysága.
2. Változások irányítása.
3. Elkötelezettség megteremtése.
4. A tehetségek kiteljesítése.
5. Ügyfélközpontúság.

A teljesítmény menedzsment része az ügyfelek jobb kiszolgálásának

Kinevelés/Felvétel (Make/Buy) mix. A saját nevelésű, valamint külsős vezetők arányát 70:30 arányban határozza meg, ami lehetőséget teremt arra, hogy a belső képzés mellett új ötletek és gondolkodásmódok színesítsék a kultúrát.

Utódlástervezés. Az utódlástervezés a vezető kinevezésének egyik módja a cégnél. A jelölteket a folyamat során azonosítják és a vezetői kompetenciáiknak megfelelő lehetőségeket biztosítanak nekik.

Vezetők integrálása. Az új (akár belső, akár a közigazgatási szervezeten kívülről érkező) vezetők megtartásához és sikeréhez jelentős mértékben hozzájárul e támogató és coaching folyamat, mely mind a személyes teljesítményét, mind a kapcsolatteremtést erősíti.

Vezetői coaching. A kiválasztott vezetők számára „executive coaching” biztosítása a stratégia egyik kulcsfontosságú eleme.

Vezetők elkötelezettsége. A vezetők elkötelezettségét éves felmérések segítségével intenzíven nyomon követik. Merész célokat és terveket tűznek ki számukra, egyúttal biztosítva az üzleti teljesítmény és az egyéni viselkedés kiegyensúlyozott értékelését.

6.2.F. Képzés-fejlesztés

A humánstratégiai tervben megfogalmazott *képzési elképzeléseknek* és az előirányzott felhasználható keretnek megfelelően készülhet a **képzési terv**. A képzésre elkülönített keret kezelése maradhat teljes egészében a központi vezetés hatáskörében, vagy szétsztható a szervezeti egységek között, és elképzelhető a két módszer vegyes alkalmazása is.

A képzési cél alapvetően kétféle lehet: *továbbképzésre vagy átképzésre irányuló*. Profilverváltáskor vagy technikai változás esetén szükség lehet a munkavállalók átképzésére. A *kontrolling munka* része ilyen helyzetekben annak felmérése is, hogy *gazdaságosabb-e a régi munkavállalók megtartása és kiképzése, vagy már megfelelő tudással rendelkező szakemberek felvétele*.

Természetesen ilyen helyzetben a döntés nem csak gazdaságossági megfontolásokon alapszik. A technika egyre gyorsuló fejlődése a munkavállalókkal szemben a feladatok megváltozása nélkül is egyre nagyobb szakmai felkészültséget és a kapcsolódó területeken való tájékozottságot igényel mind a produktív, mind az improduktív munka területén. A továbbképzés a személyzeti munka mindennapi feladatává vált. Ez különösen igaz a vezetői munka esetében, ahol egyre magasabb követelményekkel kell megbirkózni. A folyamatos fejlődés, a **személyiségfejlesztő tréningek** elengedhetetlen részeivé váltak a menedzserek mindennapjainak és mindazok számára, akik munkájukat magas színvonalon kívánják végezni.

Vezetőképzés

Projekt megbízás alapú képzés. A vezetőképzés legfontosabb alappillére a projekt- és feladatmegbízások rendszere. A vezetőknek a fejlesztési megbízásaik során belső trénernek nyújtanak támogatást.

Potenciális vezetők képzése. Az ígéretes jövő előtt álló tehetséges vezetőinknek jelentősen nagyobb szelet jut képzés erőforrásokból. Számukra csoportos foglalkozásokat

indítanak, közelebbi kapcsolatba hozzák őket a felső vezetőkkel és az igazgatótanáccsal, valamint félévente értékelik teljesítményüket.

Felsővezető-képzés. Csoportos képzés keretében fejlesztik a vezetők készségeit az ügyfelek kiszolgálásával, a jövőkép kommunikálásával, valamint a pénzügyekkel kapcsolatosan.

A szempontok és részletezések természetesen a szervezet sajátosságaitól és a menedzsment igényeitől függenek. *A központi és a szervezeti hatáskörbe delegált keretekről külön-külön kimutatások és összehasonlító elemzések készülhetnek.*

Érdekes lehet az *egyes képzési formákra felmerült összegek vizsgálata, felhasználási arányuk alakulása hosszabb időszakon keresztül, a trendek vizsgálata.*

Mutatószámként az *egy főre jutó képzési költségek* képezhetők, szervezeti egységenként, és képzési formánként.

A képzés (személyzetfejlesztés) tervezése

Egy cég üzleti sikereinek feltétele éppen a piaci környezet változásához való rugalmas alkalmazkodás. A változásmenedzselési folyamatok sikere érdekében a tudatos és következetes képzésre van szükség. A változásokra való felkészülés akkor lehet eredményes, ha a szervezet hagyományaiból táplálkozó és a piac által megkívánt értékek összhangban állnak egymással, továbbá a munkavállalók a stratégiai célok végrehajtása érdekében végzik tevékenységüket, ezzel elősegítik a stratégiai célok elérését.

A képzés olyan folyamat, ami az egyéni ismeretek, a készségek és képességek fejlesztésére irányul, annak érdekében, hogy az egyén teljesítménye javuljon. A képzés révén elérhető, hogy a munkavállalók megfeleljenek a szervezet jelenlegi és jövőbeni elvárásainak, munkájukat magas színvonalon legyenek képesek ellátni. A munkaerő fejlesztésének és ez által a teljesítménymenedzsment kulcs kérdése a képzés. A munkavállalóknak szakmai életpályájuk során legalább ötször fel kell újítani ismereteiket. A változások kikényszerítik, hogy az alkalmazottak minden tekintetben felkészüljenek az újabb szerepkörökre, alkalmasak legyenek a megváltozott követelmények teljesítésére. Ez a folyamat többek között nagyobb felelősséget, más hozzáállást követel meg a vezetőktől és a beosztottaktól egyaránt.

A képzés eredményessége szempontjából lényeges, hogy a képzés illeszkedjen a szervezet speciális kultúrafejlesztési célokhoz. Lényeges, hogy a képzés segítse elő a munkavállalók elkötelezettségét a változások iránt, mivel csak a munkatársak aktív részvételével hajthatók végre a szükséges változtatások.

A képzési feladatok körébe tartozik a szakmai ismeretbővítés, amely a szervezet működési és irányítási rendszerének legfontosabb elemeiről, a funkcionális és üzleti folyamatok működéséről nyújt a munkakörhöz kapcsolódó ismeretet. Ennek részeként valósulnak

meg azok az ismeretbővítések is, amelyek egy-egy új rendszer bevezetéséhez, működtetéséhez nyújtanak megfelelő információt a felhasználók számára.

A szervezet számára a képzés költség és egyben befektetés, amit tekinthetünk beruházásnak. A képzéssel szemben jogos elvárás, hogy megtérüljön a befektetés, az a költség, amit a munkavállalók képzésére fordítanak.

A képzés célja lehet:

- a munkaköri alkalmasság növelése,
- a eredményesség/hatékonyság növelése,
- a minőség javulása,
- a rugalmasság és alkalmazkodó képesség növelése,
- a munkabiztonság fokozása,
- a szervezeti kultúra fejlesztése.

A képzési célok elfogadását követően lehet eldönteni, hogy mekkora pénzügyi eszközöket szükséges a szervezetben e célokra fordítani.

A képzés eredményessége sokféle tényezőtől függ. Ezek közül kiemelve a legfontosabbakat, elmondható, hogy a képzés akkor eredményes, ha:

- stratégiai alapú, vagyis illeszkedik a szervezet humánpolitikájához,
- releváns, vagyis fontos és valós igényekre épül,
- probléma centrikus, vagyis a hiányosságok felszámolására irányul,
- tevékenység és eredményorientált, vagyis világos célokat tűz ki,
- teljesítmény centrikus, vagyis a teljesítmény növelését eredményezi,
- folyamatos, vagyis állandó jellegű.

A felsorolt tényezőknek akkor lehet eleget tenni, ha a képzést szisztematikusan tervezzük. A tervezés folyamata az igények felmérésével kezdődik, és az ellenőrzéssel zárul, része a visszacsatolás, amely módosítást indukál a képzés folyamatában, így a képzés egy soha véget nem érő folyamatnak tekinthető.

Ebből kiindulva a ***képzés tervezési modellje*** az alábbi elemekre bontható:

- képzési szükségletek felmérése,
- képzési folyamat tervezése,
- képzés értékelése.

Elsőként tekintsük át a *képzési igények* felmérésével kapcsolatos feladatokat. Az igények lehetnek:

- szervezeti,
- munkaköri,

- egyéni szintű igények.

A rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások szétosztásához a képzési igényeket rangsorolni kell, mivel a legtöbb esetben a képzésre fordítható összegek csak korlátozott mértékben állnak rendelkezésre.

Mint látható a képzési igények alapozzák meg a **képzési tervet**. Ezek után tekintsük át a tervezés további menetét:

- a képzési terv kidolgozása,
- az eszköz és erőforrások biztosítása,
- a képzési program kidolgozása (hely, idő, módszer),
- a képzés lebonyolítása,
- a képzés ellenőrzése és értékelése,
- a képzés eredményeinek hasznosítása.

A képzési igények a jövőre vonatkozóan jelölik ki a fejlesztés irányait, azzal, hogy a képzés túlnyomó részben az inkompetencia kiküszöbölésére vonatkozik. Azok a szervezetek vannak e tekintetben is előnyösebb helyzetben, ahol a stratégia kellően kidolgozott, a fejlődési trendek ismertek, előtérben áll a jövőre való felkészülés, a vezetés komolyan veszi a humán erőforrással való gazdálkodás feladatait.

A képzési tervek különböző időtávra készülnek. A képzési tervek lehetnek:

- éves,
- középtávra,
- hosszútávra szólóak.

A képzés *időráfordítást* igényel, ezért a képzés miatti kieső munkaidővel, mint költségtényezővel is számolni kell. Jobb munkaszervezéssel, a helyettesítés megoldásával mérsékelhetők azok a „fennakadások”, amik a képzésre fordított munkaidő kiesés következtében adódnak. Gondoskodni kell a képzésben résztvevők motiváltságáról is, mert a képzésbe bevont munkavállalók érdekeltté válnak a képzés eredményességének növelésében. A közigazgatási szervezeti képzési szükségleteket úgy kell összeállítani, hogy a szervezeti és az egyéni igényeket figyelembe vegye. Ellenkező esetben a dolgozók részéről ellenállás lesz tapasztalható a képzéssel összefüggésben. A kompenzációs rendszer kialakítása során a képzéssel kapcsolatos motiváltság is szem előtt kell tartani. Itt mindazon anyagi javak és szolgáltatások, valamint nem anyagi jellegű kedvezmények összessége jöhet szóba, amit a munkavállaló kap erőfeszítése ellenértékéért.

Ilyen lehet:

- a munkaidő kedvezmény,
- a kieső bér elszámolása,

- az előbbre sorolás,
- a fizetésemelés, stb.

A dolgozók részéről jelentkező ellenállás a képzéssel kapcsolatos felvilágosítás révén az esetek nagy részében felszámolható.

A vezetők képzése sajátos területe a képzési feladatoknak. A vezetőképzés helyébe azonban egyre több szervezetben a vezetésfejlesztés kerül. Tudni kell azonban, hogy a vezetésfejlesztés nem azonos a vezetőképzéssel.

Nézzük át, hogy melyek a legfontosabb eltérések e két fogalom között.

A vezetésfejlesztés: az egész személyiség fejlesztése a cél	A vezetőképzés: adott készség, képesség fejlesztése a cél
a vezetési stílus megváltoztatására irányul	a vezetési stílus megváltoztatása nem cél
épít a munkatapasztalatokra	nem épít munka tapasztalatokra
a saját fejlesztésnek nagy szerepe van, önfejlesztésre irányul	a saját fejlesztést nem helyezi előtérbe
a jövőre vonatkozik	a jelenlegi helyzetre épít
pályafutás gondozást is magába foglalja	nem jelent pályafutás gondozást
az összes vezetőre vonatkozik	nem az összes vezetőre terjed ki
teljesítményre koncentrálnak	a teljesítménynövelés nem cél
növeli a vezetés hatékonyságát	a vezetői hatékonyságot nem növeli
a szervezeti megújulás része	nem része a szervezeti megújulásnak

A komplex vezetésfejlesztés magába foglalja a korszerű vezetési ismeretek elsajátítását és a társaságban kívánatos vezetési stílushoz kapcsolódó képesség- és készségfejlesztéseket is. A szakmai ismeretátadó tanfolyamokhoz kapcsolódóan komplex fejlesztés igényével lép fel, amely megfelelő tréningek alkalmazásával végső soron a vezetői munka hatékonyságának fokozását célozza.

A képzés célja sok esetben a szemléletmód- és magatartásfejlesztés, ami magában foglalja azokat a tréningeket, amelyek a szervezet értékeinek elfogadtatására, az ehhez kapcsolódó készség- és képességfejlesztésre irányul. Tartalmazhat érték azonosulási workshopokat (a saját élmény megszerzése és egyéni akcióprogram kialakítása a társasági értékekhez kapcsolódóan), általános üzleti partnerség tréninget (a társaságon belüli partneri

kapcsolatok fejlesztése, az ehhez kapcsolódó kívánatos magatartási elemek tudatosítása), team munkára felkészítő tréningeket (a társaság projektjeiben való részvétel szabályainak, magatartási követelményeinek elsajátítása), csapatépítő tréningeket (a közös munkatevékenység színvonalának és hatékonyságának, a vezetői munka eredményességének növelése).

A képzés helye szerint lehet:

- házon belüli,
- házon kívüli, ezen belül iskolarendszerű (alap, közép, felsőfok, posztgraduális képzés) és azon kívüli képzés (szakképzés).

A házon belüli képzés esetében a tanulási folyamat helyben, normál munkahelyi körülmények között zajlik.

Ennek előnye, hogy:

- a tananyag közvetlenül kapcsolódik a munkaköri feladatokhoz,
- alacsonyabbak a képzés költségei,
- a képzést a munkafeladatokhoz lehet igazítani.

A szervezeten kívüli képzésnek is megvannak a maga előnyei. Ezek:

- az oktatók magasan kvalifikáltak, illetve specialisták,
- a képzés feltételei általában jobbak,
- a képzéshez szükséges feltételek jobbak, a munkahelyi körülmények nem zavarják a képzést.

A képzési formák közül mindig azt kell választani, ami a képzés céljának legjobban megfelel. A képzési folyamatok sikere érdekében a képzési tervek tudatos és következetes megvalósítására van szükség. A képzésre fordított ráfordítások abban az esetben térülnek meg, amennyiben a képzés számol a szervezet hagyományaival, összhangban áll a piac által megkívánt értékekkel és követelményekkel. Ily módon a képzési tevékenység képes választ adni a környezet piaci kihívásaira.

7. VEZETŐI INFORMÁCIÓS RENDSZEREK (VIR)

A vezetői információs rendszer (Management Information System) számítógép alapú vagy manuális rendszer, amely a döntéshozók számára használható információvá alakítja az adatot. A Vezetői információs rendszernek 3 fő feladata van:

1. Eseti (Ad hoc) és ismétlődő riportkészítés. Például pénzügy beszámolók, készlet értékek vagy a szervezet teljesítményét bemutató riportok,
2. A „mi lenne ha” kérdéseinek megválaszolása,

3. A döntéshozás támogatása.

A vállalat teljes üzleti folyamatát lefedő, a menedzserek által üzleti problémák megoldására használt dokumentumoknak, technológiáknak, eljárásoknak. (mint például egy termék vagy szolgáltatás árazása vagy a stratégia meghatározása)

A hazai köznyelv szerint a vezetői információs rendszer egy olyan rendszer amelyen keresztül az összegzett adatoktól **lefúrhatunk** egészen az elemi adatokig .

Vezetői információs rendszert tehát elsősorban azért építünk, hogy elérhetővé tegyük az információkat a döntéshozóknak, döntés előkészítőknak. Akkor és olyan formában, ahogy szükségük van rá. Nem a papír vagy bérköltségek csökkentés miatt, nem azért hogy növekedjenek az bevételek, hanem azért, hogy vezetőink hozzáférhessenek az információkhoz. Ha hozzáférnek, akkor a jó döntéseken keresztül csökkeni fognak a költségek, vagy növekedni fognak a bevételek.

A vezetői információs rendszert elsősorban nem a vezetők használják. Hiába nekik építettük. Ha megnézzük a fenti grafikont, akkor abból leolvashatjuk, hogy a vezetők az összes lekérdezés csak mindössze 6%-át futtatták.

A vezetők nem közvetlenül, hanem a kontrollereken, elemzőkön keresztül használják a vezetői információs rendszert. A vezetők a kontrolling osztályon keresztül szinte naponta futtatnak le lekérdezéseket.

Azóta több vezetőt is megkérdeztem, több vezetői információs rendszer felhasználó statisztikáját is elemeztem, és az eredmény hasonló képet mutatott: A felső vezetők közvetlenül nem, vagy alig használják a vezetői információs rendszert, közvetve viszont napi, heti szinten rendszeresen.

Mire használjuk a vezetői információs rendszereket?

A vezetői információs rendszereket az általános riportkészítési funkciókon túl elsősorban az alábbiakra használjuk:

- **Aggregált adatok különböző szempontok (dimenziók) szerinti elemzésére**, mint például mutassuk ki a negyedéves értékesítési árbevételt vevőcsoport, termékcsoport bontásban
- **Terv tény összehasonlításra**, mint például mutassuk meg azokat a területeket, ahol az értékesítés messze elmarad a tervezettől, vagy
- **Idősor elemzésekre**. Például hasonlítsuk össze az idei kumulált árbevételt a tavalyi év azonos időszaki kumulált árbevétellel.

Ezek azok az elemzési formák, amelyek leginkább jellemzőek a vezetői információs rendszerekre, és amelyek leginkább jellemzőek a vezetői igényekre.

A vezetői információs rendszer a szervezet meglévő rendszereiből táplálkozó, speciális ügynevezett adatbáziskezelőre épített alkalmazás, amely rendkívül gyors válaszidők és egyszerű kezelhetőség mellett biztosítja a vezetés számára szükséges, jellemzően magasan aggregált és idősoros információkat.

A vezetői információs rendszert elsősorban nem a vezetők használják, hiába nekik építetik. A vezetők nem közvetlenül, hanem a kontrollereken, elemzőkön keresztül használják a vezetői információs rendszert, közvetve viszont napi, heti szinten rendszeresen.

8. SZEMÉLYÜGYI INFORMATIKAI RENDSZEREK¹⁷

Reformok

A HR alkalmazások egész sora áll a rendelkezésre, kezdve az önkiszolgáló munkavállalói HR-portáloktól a vezetői információs rendszereken keresztül az online toborzási és oktatásszervezési módszerekig.

A számítástechnika lehetőségeit szinte mindenütt kihasználják a bérügyvitel és a személyügyi adminisztráció szakterületein, míg a stratégiai HR-alkalmazások szintje továbbra is messze elmarad a lehetőségektől.

Megjelentek a HR-portálok, terjed a munkavállalói és a menedzser önkiszolgáló adatfeldolgozás (Self Service), illetőleg megkezdődött az online toborzás alkalmazása.

Mindezek miatt a hazai HR-szoftver szolgáltatók egyre nagyobb piaci potenciállal számolhatnak, hiszen a HR részlegek lemaradása még meglehetősen nagy a szoftvertámogatások igénybevétele és az internetes technológia robbanásszerű fejlődésének megindulása várható.

8.1. Az új IT-technológiák, amelyek legfontosabb sajátosságai:

1. A számítástechnikai szolgáltatások bármikor és bárhol elérhetők

A mobiltelefonok és az internethasználat elterjedésével a HR szakértők korlátlanul elérhetőkké váltak, a menedzserek HR adatokhoz történő hozzáférése szintén könnyebb. A HR munkavégzés fontos részét jelentő

IT-használat tér- és időbeni korlátai egyre erőteljesebben feloldódnak. A mobiltelefonok térnyerése, a szélessávú és mobil internet használatára alkalmas notebookok és a videokonferencia-lehetőségek a HR szakértők teljes munkakörnyezetét korlátlanul biztosítják.

A szoftverek - webes felületekkel és IT biztonsági eszközökkel - is támogatottak. A személyes riportok és konzultációk lehetősége is adott függetlenül a munkahelytől és a munkaidőtől.

2. Az eszközök mérete és súlya jelentősen csökken.

A hardvereszközök, az egyre nagyobb kapacitások és teljesítmények mellett, mindinkább kisebbek és könnyebbek lesznek. Elég csupán a pendrive-ok, a közelítő (proximity)

¹⁷ Fejér Tamás A személyügyi informatika új irányzatai Hr portál 2008.

kártyák, kulcstartók és a legkülönbözőbb rádió frekvenciás azonosító chipek használatának térnyerésére gondolnunk. Mindez főként az adattárolást, az adatátvitelt és az egyedi azonosítást forradalmasítja.

A fejlődés veszélyei:

Az állandó kontroll és felügyelet lehetősége - a megfelelő szabályozás hiányában - az emberi szabadságjogokat is veszélyeztetheti.

3. Az informatika kiszervezése

Főként költséghatékonysági okokból, felgyorsult az IT külső szolgáltatásokká történő alakítása. Az alapfolyamatok és a rutinszerű HR-funkciók (bérügyvitel, HR-adminisztráció) elvégzése rendkívül alkalmas a külső szolgáltatások igénybevételére. A legismertebb formák ezek közül az outsourcing de további konstrukciók is terjednek, úgymint a Shared Service Center.

4. Web 2.0, a második generációs internet

A számos technikai újdonságot és ugrásszerű kapacitás növekedést jelent a Web 2.0 alkalmazása. Az internetes lehetőségek és szolgáltatások passzív felhasználóiból egyre többen válnak az aktív tartalomfejlesztés közreműködőivé. A Web 2.0 a figyelemfelkeltés, tájékoztatás, tapasztalatcsere és a közös célok teljesítésére való mozgósítás új hatékony eszköztárára.

5. A HR folyamatok automatizálása

Az ismétlődő és bonyolult HR-folyamatok és -funkciók automatizálása, szintén a legkorszerűbb IT-eszközök alkalmazásával biztosítható. Ezáltal nemcsak jelentős erőforrás-megtakarítás, hanem számottevő minőségjavulás is elérhető. Az önkiszolgáló munkavállalói adatkezelés, a vezetői információs rendszerek, az online toborzási és oktatásszervezési módszerek bevezetésétől és üzemeltetésétől további előnyök várhatók. A tudásmenedzsment, a tehetségmenedzsment és az oktatásszervezés az integrált HR-portálok alkalmazásával végezhető csak igazán hatékonyan.

A fejlődés, a feladatok szakszerű és átgondolt végrehajtásának hiányában, sajnos új problémákat is teremthet. Az adatbiztonsági kérdések, a spamek és a szoftvervírusok elleni küzdelem feladatai nem kerülhetők meg, elhanyagolásuk rendkívül veszélyes. Az újfajta totális kommunikáció a publikált adatokat, a kinyilvánított véleményeket örökre hozzáférhetővé teszi és rögzíti. Az állandó nyilvánosság fegyelmzett és pontos munkavégzést követel. Az IT-technológia fejlődése töretlen, sőt gyorsuló. A HR felhasználók reakciója nem maradhat el, szerepük gyökeresen megváltozik. A lelkes informatikai felhasználókból tudatos IT-alkalmazók lesznek, s jelentősen több idejük marad a HR szakma legfontosabb feladatainak megoldására. A kihívások egyben beláthatatlan új esélyeket is teremtenek.

8.2. Mely humán erőforrás gazdálkodási funkciók támogathatók szoftverrel?

- Bérszámfejtés, bérügyvitel
- Beléptetés, munkaidő elszámolás
- Toborzásmenedzsment
- Kiküldetési költségelszámolás
- Kiválasztás, toborzás
- Munkaügyi nyilvántartás, adminisztráció, elektronikus személyi akta
- Munkaerő költségtervezés,
- Személyügyi információs rendszerek
- Önkiszolgáló munkavállalói adatkezelés
- Baleset- betegség- és hiányzás menedzsment
- Vezetői értékelő megbeszélés munkavállalókkal
- Fejlesztés, továbbképzés kontrolling
- Képzés, továbbképzés kezelés, e-learning
- Munkavállalói vélemények kezelése
- Munkaerő felhasználás tervezés
- Képzések tervezése
- Nyugdíjbiztosítás
- Utazások menedzselése
- Folyamat menedzsment
- Kompetencia menedzsment
- Performance menedzsment
- Ötlet menedzsment
- Minősítési profilok
- Cél-teljesítmény összevetés
- Utódlás- és életpálya tervezés
- Projekt- és folyamatmenedzsment
- Tehetség menedzsment
- Tudásmenedzsment
- Potenciál elemzés
- Munkaerő bérlés
- Utódlástervezés
- Személyi tanácsadás, tájékoztatás
- Kockázatkezelés és elemzés

8.3. A HR szoftverek előnyei és hiányosságai

A megfelelő szoftverek kiválasztását a legtöbben nehéz folyamatnak tartják. Legfontosabb szempont a könnyen kezelhetőség. A második helyen a jó kiértékelési és riport lehetőségeket találjuk. Ezt követi az az elvárás, hogy a szoftver lefedje és hatékonyan támogassa a fontos HR funkciókat.

8.4. A jól működő HR szoftverek legfontosabb jellemzői, tulajdonságai

- könnyen kezelhetőség
- jó kiértékelési és riport lehetőségek
- a legfontosabb HR funkciók lefedése
- magas szintű adatbiztonság
- magas szintű működési biztonság
- jól integrálhatóság (könnyű interfész készítés)
- áttekinthető felületek
- könnyű továbbfejleszthetőség (új modulok)
- hozzáférések egyszerű kezelése
- rövid betanulási idő
- webes elérési lehetőségek
- jól működő hotline
- hatékony határidő kezelés
- külső hozzáférési lehetőség
- automatikus dokumentum felismerés
- belső help rendszer

8.5. A HR szoftverek további közvetett előnyei

- a HR folyamatok jobb átláthatósága,
- hatékonyságának növekedése,
- integráció a szervezet más szoftvereivel,
- egységes adatbázis,
- növekvő termelékenység a hatékonyság növekedése miatt,
- az adatokhoz történő hozzáférés különböző helyszínekről,
- a nyitott pályázatok jobb áttekinthetősége,
- az adminisztrációs folyamatok csökkentése,
- korszerű munkaadói image kialakítása,

- szakszerű HR kontrolling,
- hozzájárulás a munkavállalók elégedettségéhez.

8.6. A HR szoftverek alkalmazásának negatív hatásai

- A szoftver bevezetésével minden drágább, komplikáltabb és elidegenedettebb lehet.
- Nehézkes kezelést és a szoftver működési hibák fordulhatnak elő.
- A testreszabás gyakran túlzottan időigényes és költséges.
- Túl sok múlik a felhasználók gyakorlottságán, gyenge a szoftvertámogatás.
- A HR szakértők kapacitását nagymértékben veszi igénybe.
- Túl sok munkaállomás szükséges.
- A szállítók hozzáértése a projekt bevezetése során alacsony.
- Sok a betanuláshoz és a szoftver alkalmazásához szükséges idő.
- A törvényes előírások alkalmazása gyakran hibás.
- Időnként tisztázatlan folyamatok is fellépnek.
-

Munkaidő gazdálkodás

A fejlett nyugati országokban a munkaidő gazdálkodási szoftverek, az 1980-as években, általában személy- és vagyonbiztonsági célból, mozgáskorlátozó kapuk és belépőkártyák irányításához jelentek meg. A kezdeti technikai nehézségek és az idegenkedés legyőzése után a rendszerek, a beléptetésen túl, egyéb feladatok megoldására is alkalmassá váltak. Ma már alapvető igény, hogy a beléptetésnél rögzített időadatok felhasználhatóak legyenek a bérszámfejtéshez, illetve egyéb feladatok (étkeztetés, belső eladások, tankolás) elvégzésének IT-támogatására.

A programok segítségével munkaidő tervek készíthetők, melyek figyelembe veszik a munka folyamatok igényeit, számolnak a szabadságokkal, betegségekkel, segítik a helyettesítést.

A munkaidő-gazdálkodás tehát nem egy beléptető rendszert (elektronikus kulcsot) jelent, hanem egy hatékony eszközt a vállalat optimális működésének elősegítésében, főként akkor, ha az integrált személyügyi rendszer része. Az integrált munkaidő-gazdálkodási szoftverek funkcionalitása A korszerű, munkaidő-gazdálkodás 4 fő funkciócsoportból és számtalan kiegészítő funkcióból áll.

Beléptetés, kiléptetés

Célja a mozgásnyilvántartás és ellenőrzés esetenként a mozgáskorlátozás. A mozgásnyilvántartás és ellenőrzés feladatához szükség van a munkavállalók és a vendégek azonosítását biztosító eszközökre, illetve egy kártyaleolvasó berendezésre.

Azonosító eszközök:

Az azonosításra alapvetően a kártya alapú rendszerek terjedtek el. Használatos a vonalkóddal ellátott kártya, az infrakártya, a mágneskártya és a Chipkártya. Legelterjedtebb a közelítő (proximity) kártya, amelynek része egy antenna a rádiófrekvenciás jelek vételére. A kártya a kártyaleolvasóhoz közelítve feltöltődik és visszasugározza kódját. Ez a kártya a többinél kevésbé sérülékeny, használata kényelmes, élettartama korlátlan, széles körben alkalmazzák.

A fenti kártyás azonosító eszközök mindegyike védtelen az illetéktelen felhasználással szemben. A leolvasók a kártyát azonosítják, nem a felhasználó személyt. Ha ez a biztonsági szint nem elfogadható, akkor a felhasználót felismerő rendszerre van szükség. Ilyenek az ujjlenyomat, írisz, tenyérlenyomat, illetve arc, aláírás, felismerő leolvasók.

Több rendszernél lehetőség van a saját számítógépről való bejelentkezésre, és ez jól használható ott, ahol nem biztonsági, hanem munkaidőgazdálkodási feladatokat látnak el.

Kiszállások, ügyfélnél végzett munkák esetében, néhány rendszer képes arra, hogy mobiltelefonos bejelentkezést is kezeljen. Ez különösen fontos lehet abban az esetben, ha a projekt költségek pontos megfigyelésére van szükség.

Leolvasó eszközök:

Az azonosítás helyén megfelelően elhelyezett, általában saját memóriával rendelkező berendezés, amely jó ha saját szünetmentes áramforrással is rendelkezik. A korszerűbb készülékek kijelzővel is rendelkeznek, lehetőséget biztosítanak a kétirányú adatközlésre. (Pl.: távozás oka, felhívandó telefonszám, stb.) A korszerű olvasók a hálózatokhoz hálózati elemként kapcsolódik.

Mozgáskorlátozó eszközök:

Legismertebbek és a leggyakoribbak a forgóvillák, illetve a kártyaolvasó által nyitható kapuk, sorompók.

Informatikai hálózat:

Az információk kártyaolvasókból való kinyerésére, szükségünk van egy számítógépre, vagy egy számítógépes hálózatra, illetve a megfelelő programra mely kapcsolatot tud tartani az olvasókkal, és a belőlük nyert információkat feldolgozza.

Ki- és beléptetési szoftverfunkciók:

Az alapadatok modulban kell felsorolni a munkavállalók adatait, a szervezeti egységeket, a kártya adatokat, illetve az olvasókat. A kártyákat össze kell rendelni a munkavállalókkal. Rendszerint ebben a modulban kell létrehozni a naptárat is, amely az éves munka-, munkaszüneti és ünnepnapokat tartalmazza. Az ünnep és munkaszüneti napokon általában külön meg kell határozni a belépési jogosultságokat.

Bérszámfejtés

A béradat előkészítés, bérfeladás funkciója arra szolgál, hogy ha a munkavállalói mozgásadatokat megfelelően gyűjtöttük és a kívánt korrekciókat elvégeztük, akkor jól használható alapadatokkal rendelkezünk a béradatok előkészítéséhez.

9. HATÉKONYSÁGI/KÖLTSÉGMUTATÓK

9.1. Pénzügyi-mennyiségi mutatók

Létszám:

- Létszámadatok idősora havonta szervezeti egységek, foglalkoztatási csoportok, állandó, időszakok szerinti bontásban.
- Trendanalízis, eltérés elemzése a tervhez és egy évvel ezelőtti adathoz képest.

Létszámstruktúra hatékonysága:

- Vezetők százalékos aránya a teljes létszámhoz képest.
- Központi adminisztráció létszámának százalékos aránya a teljes létszámhoz képest.
- Időszakos létszám aránya a teljes létszámhoz képest.

Béreköltség:

- Bérelemenkénti bontásban havi szintű idősor.
- Trendanalízis, eltérés elemzése a tervhez és egy évvel ezelőtti adathoz képest.
- Egy főre eső béreköltség alakulása.

Munkaerő hatékonysága:

- Értékesítés egy főre eső volumene, változás az előző évhez képest.
- Értékesítés egy főre eső árbevétele, változás az előző évhez képest.
- Béreköltség az értékesítés nettó árbevételének százalékos arányában.
- Értékesítés egy volumen egységére jutó béreköltség.
- Béreköltség az adminisztratív költségek százalékos arányában.

HR-funkció költsége:

- HR költsége az értékesítés árbevételének arányában.
- HR költsége az adózás előtti eredmény arányában.
- Egy HR-es dolgozóra eső árbevétel.
- HR költsége a működési költségek arányában.

9.2. Operatív hatékonyság mutatói

A HR-funkció működésének minősége – folyamatok és programok:

- Folyamatkontroll alapú külső vagy belső auditori vizsgálat minősítése.
- Legjobb gyakorlatok alkalmazása.
- HR-benchmarking.
- Képzési programok értékelése.
- Fluktuáció.
- Fluktuációs adatok elemzése szervezeti egység, munkakör, szolgálati idő, helység szerinti bontásban. (Kilépők száma az átlagos állományi létszám arányában, éves, illetve havi szinten).
- Kilépő dolgozók szolgálati ideje. Önkéntes kilépések oka.
- Toborzás, munkaerő-gazdálkodás.
- Betöltetlen pozíciók száma, százalékos aránya a teljes létszámhoz.
- Belső kinevezések aránya a külső felvételekhez.
- Egy felvételre jutó költség.
- Üres pozíció betöltésének átlagos átfutási ideje.
- Az előírt időn belül betöltött pozíciók százalékos aránya.
- Elfogadott állásajánlatok százalékos aránya.

Munkaerő megtartása:

- Stabilitási mutató: adott időben az egy év szolgálati idővel rendelkezők száma az egy évvel ezelőtt fölvelt alkalmazottak számának arányában.

Hiányzások:

- Távollét ideje napokban a teljes létszám által ledolgozandó munkanapok számának százalékos arányában, havi, negyedéves éves szinten.

Kompenzáció:

- Kompenzáció miatt kilépettek aránya.
- Közigazgatási szervezet százalékos beállása a releváns munkaerőpiachoz képest.
- Ösztönző programokba bevont munkavállalók aránya.
- Ösztönző juttatások mértéke és a közigazgatási szervezeti teljesítmény korrelációja.

Szervezeti kommunikáció:

- Kétirányú kommunikációra alkalmas csatornák, események, alkalmak száma.
- Munkavállalói elégedettség az üzletről és a szervezetről kapott tájékoztatásról.
- Felmérés eredménye arról, hogy a munkavállalók tisztában vannak-e a szervezet főbb céljaival.
- A szervezeti légkör felmérés során a válaszadó dolgozók aránya.

Adminisztráció és bérelszámolás:

- Külső és belső auditori vizsgálat, adóhatósági ellenőrzések eredménye.
- A bérelszámolási folyamat kontrolláltságának szintje, logikai hozzáférések.
- Bérelemek elszámolásának kontrolláltsága, pontossága.
- Adatok épsége, jogszabályoknak és a belső előírásoknak való megfelelés.
- Beléptetés, kiléptetés folyamata, dokumentumok megfelelősége.
- Bérátutalás pontossága és biztonsága.
- Adózási és társadalombiztosítási elszámolás pontossága.

9.3. Szervezeti képességek mutatói

Képzési programok:

- Tréningprogramok értékelése.

Vezetői képességek:

- A közigazgatási szervezeti vezetői kompetenciákról készült 360 fokos felmérés eredményeinek közigazgatási szervezeti szintű összesítése, középvezetői és felső vezetői szintek szerinti bontásban.

Szolgálati idő:

- A közigazgatási szervezetnél munkaviszonyban eltöltött idő (mint felhalmozott tapasztalat).

Egyéni fejlesztési tervek:

- Egyéni fejlesztési tervezésbe bevont munkavállalók aránya.
- A fejlesztési tervek megvalósulásának aránya.

Utódlástervezés:

- Utódlástervezésbe bevont munkavállalók aránya.
- Utódlási tervek alapján meghozott kinevezési döntések száma, aránya.

Stabilitás a pozícióban:

- Szervezeti hierarchiai szintenként az átlagosan egy pozícióban eltöltött idő – évente.
- (Az adott szinten dolgozók által a jelenlegi pozíciójukban összesen eltöltött idő elosztva ezen dolgozók számával).

Szociális audit:

- A munkaerő összetétele életkor, nem, iskolai végzettség, szolgálati idő, eltartottak száma stb. szerint.

Szervezeti erősségek felmérése (Bench strength):

- Stabil, problémás, egy-két éven belül továbbléptethető, azonnal kinevezendő alkalmazottak azonosítása.
- Mutató: a kinevezésre (továbblépésre) kész alkalmazottak száma (csökkentve a várható kilépések számával), a következő időszakban várhatóan nyíló pozíciók számának arányában.

Szervezeti légkör/elkötelezettség felmérés:

- Szervezeti célok meghatározása és kommunikációja, felső vezetés működése, általános légkör, információáramlás, kommunikáció, belső együttműködés, egyéni fejlődési lehetőségek, a dolgozók anyagi elismerése és jutalmazása, a szervezeti egységek közötti kapcsolat minősége, felelősség megosztása és vállalása, a középvezetés vezetői stílusa, a dolgozók elkötelezettsége, a döntéshozatal módja és szintje, a munkavégzés feltételei és körülményei.
- A felmérés eredményeinek figyelembevétele a stratégiai terv kidolgozása során, a tervezett intézkedések megvalósulásának aránya.

9.4. Ügyfélelégedettség

HR-munkatársak hatékonysága:

- HR ügyfél-elégedettségi felmérés.
- Elérhetőség, a felmerülő igényekre való reagálás gyorsasága.
- Egy HR-esre jutó belső ügyfelek száma, ráfordított idő.
- HR-es munkatársak felkészültsége, gyakorlata, tapasztalata, készségei.

A HR-gyakorlat és az üzlet összhangja:

- HR ügyfél-elégedettségi felmérés.
- Vezetők százalékos aránya, akik úgy vélik, a HR-stratégia és – gyakorlat az üzlettel összhangban van.

Kompenzáció:

- HR ügyfél-elégedettségi felmérés. Szervezeti légkör felmérés.
- Azon munkavállalók aránya, akik úgy vélik, a HR megfelelő gyakorlatot követ a bérpolitikai döntések előkészítése és végrehajtása során.

Toborzás, kiválasztás:

- Vezetők elégedettségi szintje a HR-támogatás szintjével és hatékonyságával.

Kommunikáció:

- Vezetők és alkalmazottak elégedettsége a HR-folyamatokkal kapcsolatos tájékoztatással.

Változások menedzselése:

- Vezetők véleménye a HR-funkció szerepéről jelentős közigazgatási szervezeti változások vezénylésében, irányításában.

Vállalt szolgáltatási szint teljesítése:

- A funkcionális egységekkel előre megállapodott szolgáltatási, támogatási szint megvalósulásának mértéke.

A humán szervezet költségelemzése

A humán szervezet költségei a szervezet szempontjából fix költségnek minősülnek. Az általános tendencia azt mutatja, hogy a fix költségek aránya megnövekedett a változó költségekkel szemben, és a szervezetek egyre nagyobb gondot fordítanak a termeléstől független költségeik leszorítására. Ezen túlmenően a humán szervezet költségei között szerepelnek olyan úgynevezett funkcionális költségek is, amelyek a közigazgatási szervezet egészére vonatkozó kötelezettségekből származnak, legyenek azok bár törvényi előírások (pl.: érdekvédelmi szervezetek költségei), bár saját elhatározásból fakadók (pl.: humán akciók költségei), nagyságrendjükben adódóan tervezésük és optimalizálásuk a szervezet egésze szempontjából meghatározó.

A tevékenységek szerinti bontás különválasztva vizsgálja a humánköltségeket a nem saját működéséből fakadó kiadásoktól. A felbontást olyan részfeladatokra érdemes elvégezni, amelyek jól körülhatárolhatóak és a piac szereplőivel összemérhetőek. A humán szervezet működésének hatékonysága és gazdaságossága nem lehet közömbös a szervezet számára.

Tevékenységeinek haszna nehezen kifejezhető számokkal. Egyes résztevékenységeinek (szervezetfejlesztés, jövedelempolitika... stb.) költségeit meghatározva és azt összehasonlítva a piac áraival kaphatunk képet gazdaságosságáról. A humán szervezet költségeiből ezért ki kell emelni a működése érdekében felmerült költségeket.

A humán szervezet költségeinek másik speciális része a funkcionális költségek, amelyek befolyásolására a szervezet nincs hatással, ezeket mindenképpen külön kell kimutatni.

10. A NEMZETKÖZI MUNKAÜGYI SZERVEZET (ILO)

Ajánlást fogalmazott meg a munkaerőköltség fogalmára és elemeire vonatkozóan.

10.1. Munkaerőköltségek:

A munkavállalók alkalmazásával kapcsolatosan felmerült költségek

A munkaerőköltség körébe tartoznak:

- a munkáért járó díjazások,
- a le nem dolgozott időre járó kifizetések,
- a jutalmak, prémiumok, a túlóradíjak,
- a természetbeni juttatások, az étkezési hozzájárulások, a munkavállalóknak nyújtott lakástámogatások,
- a szociális és egyéb juttatások, a dolgozók munkába járási költségeinek térítése, a ruházati költségtérítés,
- a munkáltató társadalombiztosítási hozzájárulása,
- a továbbképzési költségek,
- a munkaerő-toborzással kapcsolatos költségek,
- a bérekhez kapcsolódó adójellegű kifizetések, illetve támogatások, amelyek a munkáltatók terheit hivatottak növelni vagy csökkenteni.

Ezek vagy ezeknek egy jelentős köre ma már elfogadott része a munkával kapcsolatos jövedelmeknek, éppen ezért a KSH 1998. óta „egyéb munkajövedelmek” címen e jellemző juttatások és költségtérítések együttes összegét is bekéri a havi munkaügyi jelentéseken.

A munkaerő-költséget mint az élőmunka igénybevételéhez kapcsolódó összes költséget a Központi Statisztikai Hivatal által kiadott „Útmutató az intézményi munkaügy-statisztikai kérdőívek kitöltéséhez” című kiadvány megfelelően csoportosítja.

10.2. A KSH útmutatója szerint a munkaerőköltség elemei

1. kompenzációs költségek
 - a munkajövedelem
 - kereset
 - egyéb munkajövedelem
 - szociális költségek

a munkáltató által kötelezően teljesített járulékok, hozzájárulások
a kollektív szerződés, ágazati megállapodás, egyedi munkaszerződés szerint
teljesített hozzájárulások, költségek

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

11. A MUTATÓK SZEREPE A CONTROLLINGBAN

A humán controlling mutatószámok az emberi erőforrás gazdálkodás valamennyi funkciójára vonatkozóan kidolgozhatók és alkalmazhatók. A használt mutatók meghatározását, tervezését, a vezetői igényekből kiindulva a vállalkozás sajátosságai, a rendelkezésre álló adatok köre és mélysége befolyásolja. Elsődleges szempont, hogy kik és milyen célra használják fel a mutatókból nyert információkat. A mutatószámok kialakítása szervezet specifikus. Minden szervezetnek saját igénye, és a helyi viszonyok szerint kell a mutatókat kidolgoznia. Ez függ többek között a szervezet nagyságától, a tevékenység jellegétől, az emberi erőforrással való gazdálkodás színvonalától, a kitűzött céloktól, a rendelkezésre álló információktól, és az elemzés fokától, az elemzést végzők felkészültségétől. Azt is tudni kell, hogy a gazdasági mutató nem csodaszer, minden mutatónak vannak korlátai, amivel a felhasználásuk során számolni kell.

A humán controllingot nem a mutatók száma minősíti, hanem a mutatók megfelelősége, vagyis az, hogy képes-e kifejezni azt, amire a mutató szolgál. Egyetlen mutatószámból nem lehet általános következtetést levonni, a túlzottan sok viszont zavarja az áttekinthetőséget. A mutatókkal kapcsolatos követelmény az összehasonlíthatóság. Ennek érdekében ki kell szűrni azokat a hatásokat, amelyek az időbeni összevetéseket torzíthatják (pl. szervezeti változás).

A humán kontroller feladata a megfelelő mutató kidolgozása, illetve a mutatószám-rendszer kialakítása. Ennek sikeressége a szakemberek szaktudásán és felkészültségén múlik.

A szakemberek egységes véleményt képviselnek abban, hogy mindent mérjünk, ami mérhető. Ez azonban kevés, legalább olyan fontos, hogy a mérhető jellemzők közötti összefüggéseket felismerjük és a releváns tényezőkre alapozva hozzuk meg döntéseinket. Kérdés az, hogy a személyügyi szakemberek miként tudnak megfelelni ennek a követelménynek és milyen eszközök állnak ehhez rendelkezésükre.

11.1. A humán controlling mutatószámai

A humán controlling által alkalmazható, valamennyi mutató bemutatására nem vállalkozhatunk. Ebben az összeállításban csupán a legfontosabb, legkifejezőbb mutatókat mutatjuk be, illetve azok alkalmazására dolgozunk ki feladatokat. Bemutatjuk a személyügyi controlling által használható mutatók egy adott körét, felhasználási lehetőségeit.

A humán controlling mutatószámrendszerét célszerű a személyügyi tevékenység főbb területeinek megfelelően rendszerezni és bemutatni, melyek az alábbiak:

I. A munkaerő gazdálkodás mutatószámai

- a létszám nagyságának mutatószámai

- a munkaidő kihasználtságának mutatószámai
- a létszám összetételének mutatószámai

II. A munkaerőköltség mutatószámai

- a bérgazdálkodás mutatószámai
- a béren kívüli munkaerőköltség elemek, és a szociális tevékenység mutatószámai
- a személyzetfejlesztés mutatószámai

11.2. A munkaerő gazdálkodás mutatószámai

Az erőforrások közül kiemelt jelentőségű az emberi erőforrás. Az ember a szervezet legértékesebb és egyik legdrágább vagyona, amivel új értéket lehet létrehozni. Az emberi erőforrással való gazdálkodás jelentősége egyre nő, mivel annak színvonala alapvetően befolyásolja a szervezet hatékonyságát.

Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás feladatai igen sokrétűek, kiterjednek az optimális létszám meghatározására és biztosítására, a munkaidő gazdálkodásra, a munkavállalók anyagi és nem anyagi alapon történő motiválására, a teljesítmények valósághű megítélésére és elismerésére, a belső jogi szabályok kialakítására és működtetésére, hogy csak a legfontosabb feladatcsoportokat említsük.

11.3. A létszám nagyságának mutatószámai

A humán kontrolling kiemelkedő feladata a vállalkozás létszámának megtervezése. A munkaerő tervezésekor a szervezeti stratégiából kiindulva kell meghatározni a vállalkozás céljainak eléréséhez és feladatainak ellátásához – mennyiségben és minőségben – szükséges létszámot. A stratégia alapján kell a munkaerő bővítésére, szinten tartására, illetve csökkentésére irányuló intézkedéseket kidolgozni és megvalósítani.

A létszámtervezés során a létszámszükségletet össze kell hasonlítani a rendelkezésre álló létszámmal, vagyis a munkaerő-fedezettel. Ezt az összehasonlítást többféle bontásban lehet elvégezni, szervezeti szinten, szervezeti egységenként, munkaköri csoportonként, munkakörönként.

A legalapvetőbb mutatószám a munkaerő-szükséglet fedezettsége, ez a rendelkezésre álló és a szükséges létszámból számítható.

Munkaerő-szükséglet fedezettsége (%):
$$\frac{\text{rendelkezésre álló létszám (fő)}}{\text{szükséges létszám (fő)}(\text{tervezett létszám})} \cdot 100$$

A mutató ideális értéke 100. Amennyiben az érték ettől eltér, szükség lehet valamilyen intézkedésre ahhoz, hogy a megfelelő összhang létrejöjjön. A globális és strukturális létszám-

fedezettség vizsgálata után célszerű döntést hozni arról, hogy a létszám csökkentésére, bővítésére, vagy esetleg átcsoportosításra, átképzésre van-e szükség.

11.4. Feladatok

Első feladat

Egy közigazgatási szervezet létszámadatai a következők:

Teljes munkaidős dolgozók

Foglalkozási csoport	Tervezett létszám (fő)	Létszámfedezet (fő)
Vezető	12	10
Szellemi foglalkozású	118	125
Fizikai dolgozó	34	37
Összesen	164	172

A tervre vonatkozóan számítsa ki a létszám fedezettséget mind globálisan mind pedig a különböző csoportokra vonatkozóan. Milyen következtetéseket levonni a számított mutatókból?

Megoldás

A szervezetre vonatkozó globális munkaerő-szükséglet fedezettsége = $\frac{172}{164} \cdot 100 = 104,9\%$.

A csoportokra vonatkozó munkaerő-szükséglet fedezettsége:

Vezetőknél = $\frac{10}{12} \cdot 100 = 83,3\%$

Szellemi foglalkozásúaknál = $\frac{125}{118} \cdot 100 = 105,9\%$

Fizikai dolgozóknál = $\frac{37}{34} \cdot 100 = 108,8\%$

A globális munkaerő-szükséglet fedezettség 104,9 %, ami azt mutatja, hogy a dolgozói létszám magasabb, mint a szükséges létszám. Az eltérés 8 fő. A csoportokra vonatkozó vizsgálat részletesebb képet ad. A vezetőknél létszámhiány van (2 fő), míg a másik két csoportban létszámfeleslegről beszélhetünk, a szellemi foglalkozásúaknál 7, míg a fizikai dolgozóknál 3 fő. ezek az ellentétes hatások némileg kiegyenlítik egymást globális szinten. A helyzet megoldására szóba jöhet a munkaerő átcsoportosítás. Gondosan meg kell vizsgálni, van-e a

szellemi foglalkozásúak között, aki alkalmas vezetői pozíció betöltésére. Ha ilyen nincs, akkor a vezetők esetében létszámfelvétel kell, hogy történjen. A szellemi foglalkozású dolgozóknál mindenképpen szükség van létszámleépítésre, ezt kellő körültekintéssel szabad csak végrehajtani. A fizikai dolgozók esetében szóba jöhet még megoldásként a részmunkaidős foglalkoztatás is. A szellemi és fizikai dolgozóknál a létszám 6,2 %-át érinti a létszámleépítés.

Nagyon fontos a létszám nagyságának elemzésekor a munkaerő mozgásának vizsgálata. Ezzel kapcsolatos mutatók a következők lehetnek:

$$\text{Munkaerő-forgalom (\%)}: \frac{\text{belépők} + \text{kilépők száma}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}} \cdot 100$$

$$\text{Kilépési forgalom (\%)}: \frac{\text{kilépők száma}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}} \cdot 100$$

$$\text{Belépési forgalom (\%)}: \frac{\text{belépők száma}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}} \cdot 100$$

Váltás (munkaerő cserélődés): a belépők és a kilépők száma közül a kisebb

$$\text{Váltás intenzitása (\%)}: \frac{\text{váltás (fő)}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}} \cdot 100$$

Az alkalmazottak cserélődésének mértékénél egy, a szervezet szempontjából optimális értékre kell törekedni, sem a túl nagymérvű, sem a túl alacsony szintű fluktuáció nem megfelelő. A magas érték esetén a költségek okozhatnak problémát, az alacsony szintnél pedig az új munkaerő beáramlásának hiánya lehet negatív hatás.

Második feladat

Az előző évben egy szervezetnél az átlagos statisztikai állományi létszám 160 volt. A munkaviszonya megszűnt 5 dolgozónak közös megegyezéssel, 2 főnek munkáltatói rendes felmondással és 1 főnek munkáltatói rendkívüli felmondással. A munkáltató abban az évben 7 munkavállalót alkalmazott.

Számítsa ki és röviden elemezze az előző évre vonatkozóan a munkaerő mozgására vonatkozó mutatószámokat!

Megoldás

A munkaerő mozgására vonatkozó mutatószámok:

$$\text{Munkaerő-forgalom} = \frac{7+8}{160} \cdot 100 = 9,4 \%$$

$$\text{Kilépési forgalom} = \frac{8}{160} \cdot 100 = 5 \%$$

$$\text{Belépési forgalom} = \frac{7}{160} \cdot 100 = 4,4 \%$$

Váltás = 7 fő

$$\text{Váltás intenzitása} = \frac{7}{160} \cdot 100 = 4,4 \%$$

A munkaerő mozgás a szervezetben elfogadható mértékű. A kilépési és a belépési forgalom mutatószámai közel azonosak, ez azt mutatja, hogy a dolgozók távozása által okozott problémát sikerült az adott évben orvosolni új kollégák felvételével.

A létszámgazdálkodás fontos mutatója még a munkaerő-felhasználási mutató. Arról ad képet, hogy az összes állományba tartozó alkalmazottnak hány %-a a dolgozók létszáma, vagyis milyen arányban jelentek meg munkavégzés céljából a dolgozók.

Munkaerő-felhasználási mutató (%): $\frac{\text{átlagos dolgozói létszám (fő)}}{\text{átlagos állományi létszám (fő)}} \cdot 100$

Ennek kiegészítője lehet a hiányzók aránya, ezt a mutatót kétféleképpen is számolhatjuk.

Hiányzók aránya (%): $\frac{\text{hiányzók száma (fő)}}{\text{átlagos állományi létszám (fő)}} \cdot 100$

vagy $100\% - \text{munkaerő-felhasználási mutató}$

Harmadik feladat

Egy kormányhivatal szellemi dolgozóinak két évre vonatkozó adatait mutatja be az alábbi táblázat! Számítsa ki a hiányzók létszámát, illetve a munkaerő felhasználás alakulását, értékelje a kapott adatokat!

	Átlagos állományi létszám (fő)		Átlagos dolgozói létszám (fő)	
	előző év	tárgyév	előző év	tárgyév
Ügyintéző I.	43	40	38	36
Ügyintéző II.	25	26	23	23
Ügykezelő	18	20	16	17
Összesen	86	86	77	76

Megoldás

Hiányzók száma:

Ügyintéző I. előző év: 5 fő tárgyév: 4 fő

Ügyintéző II.	előző év: 2 fő	tárgyév: 3 fő
Ügykezelő	előző év: 2 fő	tárgyév: 3 fő
Összesen	előző év: 9 fő	tárgyév: 10 fő

A hiányzók száma összességében növekedett, így az arányuk is. Előző évben $\frac{9}{86} \cdot 100 = 10,5\%$ volt ez az arány, tárgyévben pedig $\frac{10}{86} \cdot 100 = 11,6\%$ lett, mivel az átlagos állományi létszám összességében nem változott.

Munkaerő-felhasználási mutató (%): $\frac{\text{átlagos dolgozói létszám (fő)}}{\text{átlagos állományi létszám (fő)}} \cdot 100$

Ügyintéző I.	előző év: $\frac{38}{43} \cdot 100 = 88,4\%$	tárgyév: $\frac{36}{40} \cdot 100 = 90\%$
Ügyintéző II.	előző év: $\frac{23}{25} \cdot 100 = 92\%$	tárgyév: $\frac{23}{26} \cdot 100 = 88,5\%$
Ügykezelő	előző év: $\frac{16}{18} \cdot 100 = 88,9\%$	tárgyév: $\frac{17}{20} \cdot 100 = 85\%$
Összesen	előző év: $\frac{77}{86} \cdot 100 = 89,5\%$	tárgyév: $\frac{76}{86} \cdot 100 = 88,4\%$

A munkaerő-felhasználási mutató pedig ügyintéző I. esetében 1,6 %-kal nőtt, az ügyintéző II. esetében 3,5 %-kal csökkent, az ügykezelőknél 3,9 %-ot csökkent, ez összességében 1,1 %-os csökkenést jelent. Mivel a munkaerő felhasználási mutató pont ellentétes a hiányzások arányával, ez az érték tulajdonképpen csak előjelében tér el a korábban kiszámolt hiányzási arányok változásától, ami 1,1 %-os növekedést mutatott.

1.2. A munkaidő kihasználtságának mutatószámai

A munkarend szerint teljesíthető napok számához viszonyítva érdemes vizsgálni a szervezetnél az egész napos távolléteket, illetve a teljesített napokat.

Munkaerő-kihasználási mutató (%): $\frac{\text{teljesített napok száma (nap/fő)}}{\text{teljesíthető napok száma (nap/fő)}} \cdot 100$

Hiányzási arány (%): $\frac{\text{kiesett napok száma (nap/fő)}}{\text{teljesíthető napok száma (nap/fő)}} \cdot 100$

A hiányzási arány illetve a hiányzások többféle összetevőből állhatnak össze, ezekre vonatkozó mutatók a következők.

Szabadság aránya (%): $\frac{\text{szabadság miatt kieső napok száma (nap/fő)}}{\text{teljesíthető napok száma (nap/fő)}} \cdot 100$

Igazolatlan távollét aránya (%): $\frac{\text{igazolatlan távollét miatt kieső napok száma (nap/fő)}}{\text{teljesíthető napok száma (nap/fő)}} \cdot 100$

Betegség aránya (%): $\frac{\text{betegség miatt kieső napok száma (nap/fő)}}{\text{teljesíthető napok száma (nap/fő)}} \cdot 100$

Érdeemes lehet mérni illetve vizsgálni, hogy a dolgozók mennyi időt töltöttek átlagosan a munkahelyen a napi munkaidőből, erre vonatkozik a munkanap átlagos hossza mutató. Ennek értéke mindig egy főre vonatkozik, számítható az állományi létszám esetén és a dolgozói létszám esetén is.

Munkanap átlagos hossza (óra/nap): $\frac{\text{teljesített órák száma túlórák nélkül (óra)}}{\text{teljesített napok száma (nap)}}$

Munkaidő kihasználási mutató számítható a törtnapi munkaidő kiesés esetén is, ez arra is rávilágít, hogy mennyi a törtnapi veszteségidő az esetleges késések, munkaidőben történő eltávovások miatt. Ebben az esetben a munkanap átlagos hosszát a dolgozói létszám által teljesített órák számából kell meghatározni.

Munkaidő-kihasználási mutató (%): $\frac{\text{munkanap átlagos hossza}}{\text{munkanap törvényes hossza}} \cdot 100$

Az összes munkaidő kihasználási mutató kétféleképpen is számítható. Az egyik lehetőség, hogy a munkanap átlagos hosszát az állományi létszám által teljesített órákból határozzuk meg, és ezután alkalmazzuk a fenti képletet. A másik pedig, hogy az egész napos és a törtnapi munkaidő-kihasználási értékeket összeszorozzuk.

Túlórák aránya (%): $\frac{\text{túlórák száma}}{\text{teljesített összes munkaóra}} \cdot 100$

Negyedik feladat

Egy települési önkormányzat munkaidőre vonatkozó adatai a következők:

átlagos statisztikai állományi létszám	178 fő
dolgozói létszám	171 fő
teljesített munkaórák száma átlagosan hetente:	6568 óra
ebből túlóra:	198 óra
napi kötelező munkaidő:	8 óra

Számítsa ki a munkaidő kihasználtságának a fenti adatokból meghatározható mutatószámait!

Megoldás

Egész napos munkaidő kiesésekre vonatkozó

$$\text{Munkaerő-kihhasználási mutató} = \frac{\text{teljesített napok száma (nap/fő)}}{\text{teljesíthető napok száma (nap/fő)}} \cdot 100 =$$
$$\frac{\text{átlagos dolgozói létszám (fő)}}{\text{átlagos állományi létszám (fő)}} \cdot 100 = \frac{171}{178} \cdot 100 = 96,06 \%$$

Teljesített munkaórák hetente túlórák nélkül: 6370

Teljesített munkaórák hetente túlórák nélkül 1 főre állományi létszám esetén: 35,8
dolgozói létszám esetén: 37,3

A munkanap átlagos hossza állományi létszám esetén: $\frac{\text{teljesített órák száma túlórák nélkül (óra)}}{\text{teljesített napok száma (nap)}} = \frac{35,8}{5}$
= 7,16

dolgozói létszám esetén: $\frac{37,3}{5} = 7,46$

Teljesített munkaórák túlóra nélkül $\frac{6568-198}{5} = 1274$ óra/nap

Túlórák aránya = $\frac{\text{túlórák száma}}{\text{teljesített összes munkaóra}} \cdot 100 = \frac{198}{6568} \cdot 100 = 3 \%$

Törtnapi munkaidő kiesésekre vonatkozó

Munkaidő-kihhasználási mutató = $\frac{\text{munkanap átlagos hossza}}{\text{munkanap törvényes hossza}} \cdot 100 = \frac{7,46}{8} \cdot 100 = 93,25 \%$

Összes munkaidő-kihhasználási mutató = 96,06 % · 93,25 % = 89,5 % vagy

$$\frac{\text{munkanap átlagos hossza}}{\text{munkanap törvényes hossza}} \cdot 100 = \frac{7,16}{8} \cdot 100 = 89,5 \%$$

1.3 A létszám összetételének vizsgálata.

A létszám összetételét többféle szempont alapján lehet vizsgálni. Az egyik ilyen szempont lehet a munkaidő hossza, amely szerint lehet teljes munkaidős és részmunkaidős foglalkoztatottakat megkülönböztetni. A foglalkoztatás jellege szerint vannak határozott idejű és határozatlan idejű szerződéssel rendelkező alkalmazottak. Ezen kívül csoportosíthatunk az alapján, hogy fizikai vagy szellemi munkát végző dolgozókról beszélünk. Végül, de nem utolsósorban nagyon fontos lehet, és sok információval szolgálhat a vezetők létszámának aránya.

Ha a létszámösszetételét vizsgáljuk, célszerű meghatározni az arányukat, amit minden esetben az átlagos statisztikai létszámhoz viszonyítva kell számolni. Lehet elemezni ezen arányok változását egyik évről a másikra, vagy a tervezetthez képest az eltérésüket.

Számolható például:

Fizikai létszám aránya (%): $\frac{\text{fizikai statisztikai állományi létszám}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}} \cdot 100$

Szellemi létszám aránya (%): $\frac{\text{szellemi statisztikai állományi létszám}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}} \cdot 100$

Vezetők aránya (%): $\frac{\text{vezetők létszáma}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}} \cdot 100$

Ötödik feladat

Egy szervezet létszámadatait tartalmazza az alábbi táblázat, különböző csoportosításban. Töltse ki az üres cellákat, vizsgálja meg és elemezze a tervezett és a tényleges létszámok közötti eltéréseket!

A foglalkoztatás jellege	Terv		Tény		Eltérés	
	fő	megoszlás %-a	fő	megoszlás %-a	fő	terv/tény %-a
<i>Szellemi alkalmazottak</i>	130		135			
Teljes munkaidős	117		120			
Részmunkaidős	13		15			
Vezetők száma	12		10			
<i>Fizikai dolgozók</i>	34		37			
Teljes munkaidős	31		35			
Részmunkaidős	3		2			
<i>Összes teljes munkaidős</i>						
<i>Összes részmunkaidős</i>						

Összes foglalkoztatott						

Megoldás

A megoszlások számításánál a szellemi és fizikai dolgozók számát az összes foglalkoztatotthoz képest, míg a teljes munkaidős szellemi, ill. fizikai dolgozókat az összes teljes munkaidőshöz, a részmunkaidősöket az összes részmunkaidős alkalmazotthoz képest érdemes vizsgálni. A kiszámolt adatok a következők:

A foglalkoztatás jellege	Terv		Tény		Eltérés	
	fő	megoszlás %-a	fő	megoszlás %-a	fő	terv/tény %-a
<i>Szellemi alkalmazottak</i>	130	79,3	135	78,5	5	96,3
Teljes munkaidős	117	79,1	120	77,4	3	97,5
Részmunkaidős	13	81,3	15	88,2	2	86,6
Vezetők száma	12	7,3	10	5,8	-2	120
<i>Fizikai dolgozók</i>	34	20,7	37	21,5	3	91,9
Teljes munkaidős	31	20,9	35	22,6	4	88,6
Részmunkaidős	3	18,7	2	11,8	-1	150
<i>Összes teljes munkaidős</i>	148	100	155	100	7	95,5
<i>Összes részmunkaidős</i>	16	100	17	100	1	94,1
Összes foglalkoztatott	164	100	172	100	8	95,3

A terv/tény eltérés a szellemi alkalmazottak esetében 96,3 %, a fizikai dolgozók esetében 91,9 %, az összes foglalkoztatottra vonatkozóan pedig 95,3 %. Az összes teljes munkaidős dolgozónál ez az érték 95,5%, a részmunkaidősöknél pedig 94,1 %. Ezek a számok azt mutatják, hogy ez a szervezet nagyobb létszámmal teljesítette a feladatokat a tervezetthez

képest. Az eltérés összességében 8 fő, ami 5 szellemi és 3 fizikai dolgozó többletéből adódik össze. A másik csoportosítás szerint 7 fővel több teljes munkaidős és 1 fővel több részmunkaidős dolgozóval nagyobb létszámra volt szükség. A teljes munkaidős alkalmazottakon belül a szellemi és a fizikai dolgozók tekintetében is meghaladták a tervet, míg a részmunkaidősöknél a szellemi foglalkoztatásuk többen, a fizikaiak kevesebben voltak a tervezetthez képest. A vezetők száma 2-vel elmaradt a tervtől.

A szellemi alkalmazottak aránya az összes foglalkoztatotthoz képest a valóságban 0,8%-kal kevesebb, mint a tervezett, ugyanennyivel több viszont a fizikai dolgozók tényleges aránya. A vezetők aránya jelentősebb (1,5%) csökkenést mutat a tervhez képest, hiszen a számuk is kevesebb.

2. A munkaerőköltség mutatószámai

A munkaerőköltség a Központi Statisztikai Hivatal definíciója szerint az élőmunka igénybevételéhez kapcsolódó összes költség, a munkavállalót közvetlenül vagy közvetetten érintő javadalmazások legtágabb köre. Mutatószámként meghatározható az egy főre eső éves munkaerőköltség, ami azt fejezi ki, hogy átlagosan mennyibe kerül egy alkalmazott foglalkoztatása.

Egy főre eső munkaerőköltség (Ft/fő):
$$\frac{\text{munkaerőköltség}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}}$$

A munkaerőköltség elemeit az alábbi ábra mutatja:

Munkaerőköltség

1. Kompenzációs költségek				2. Szakoktatás, képzés, továbbképzés költsége	3. Egyéb munkaerő-költség	4. Adók	5. Támogatások
1.1 Munkajövedelem		1.2 Szociális költségek					
1.1.1 Kereset	1.1.2 Egyéb munkajövedelem	1.2.1 Alapszerűen fizetett juttatások (járulékok, hozzájárulások)	1.2.2 A munkavállalónak közvetlenül nyújtott szociális juttatások, valamint a munkavállalók érdekében teljesített szociális hozzájárulások				
1.1.1.1. alapbér, illetve törzsbér		1.2.1.1 A munkáltató által alapokba kötelezően teljesített járulékok, hozzájárulások					
1.1.1.2. bérpótlékok							
1.1.1.3. kiegészítő fizetés		1.2.1.2 Kollektív szerződés, ágazati megállapodás, egyedi munkaszerződés szerint teljesített szociális hozzájárulások					
1.1.1.4. prémium							
1.1.1.5. jutalom							
1.1.1.6. a 13. és további havi fizetés							

Hatodik feladat

Egy közigazgatási szervezet munkaerőköltségének két évre vonatkozó adatait tartalmazza az alábbi táblázat.

Munkaerőköltség elemei	Bázisév	Tárgyév
1. Kompenzációs költség	906 M Ft	992 M Ft
1.1 Munkajövedelem	634 M Ft	704 M Ft
1.1.1 Kereset	570 M Ft	650 M Ft
1.1.2 Egyéb munkajövedelem	64 M Ft	54 M Ft
1.2 Szociális költségek	272 M Ft	288 M Ft
1.2.1.1 A munkáltató által alapokba kötelezően teljesített járulékok, hozzájárulások	255 M Ft	271 M Ft
1.2.1.2 Kollektív szerződés, ágazati megállapodás, egyedi munkaszerződés szerint teljesített szociális hozzájárulások	17 M Ft	17 M Ft
2. Szakoktatás, képzés, továbbképzés költsége	20 M Ft	23 M Ft
3. Egyéb munkaerő-költség	1,5 M Ft	2 M Ft
Összesen	927,5 M Ft	1017 M Ft

A létszám az elmúlt időszakban nem változott, és nem is változtatható. Vizsgálja meg a bekövetkezett változásokat, a költség csökkentésének lehetőségeit!

Megoldás

Munkaerőköltség elemei	Növekedés	Tárgyév/bázisév %-a
1. Kompenzációs költség	86 M Ft	109,5%
1.1 Munkajövedelem	70 M Ft	111 %
1.1.1 Kereset	80 M Ft	114 %
1.1.2 Egyéb munkajövedelem	-10 M Ft	84 %

1.2 Szociális költségek	16 M Ft	106 %
1.2.1.1 A munkáltató által alapokba kötelezően teljesített járulékok, hozzájárulások	16 M Ft	106 %
1.2.1.2 Kollektív szerződés, ágazati megállapodás, egyedi munkaszerződés szerint teljesített szociális hozzájárulások	0 M Ft	100 %
2. Szakoktatás, képzés, továbbképzés költsége	3 M Ft	115 %
3. Egyéb munkaerő-költség	0,5 M Ft	133 %
Összesen	89,5 M Ft	109,6 M Ft

A munkaerőköltség elemei egy kivétellel növekedést mutatnak, az egyéb munkajövedelem az egyetlen, ami 16 %-os csökkenést mutat. Ezzel szemben a keresetek növekedése nagyobb arányú (14 %), mint a munkajövedelem növekedése (11 %). A szociális költségek emelkedését a kötelező járulékok, hozzájárulások növekedése okozza, a megállapodás szerint teljesített hozzájárulások értéke nem változott. A szakoktatás, képzés költsége is jelentősebb növekedést mutat (15 %), de a legnagyobb arányú növekedés az egyéb munkaerőköltség területén mutatkozik, bár ez abszolút értékben nem jelentős összeg a többi elemhez képest.

A vizsgált évek költségdinamikája elfogadható. Ami viszonylag magas, az a szakoktatás, képzés és az egyéb munkaerőköltség növekedési üteme. Mivel a létszám nem változott, ezt okozhatja a munkaerő mozgása, cserélődése, ennek kiváltó okait érdemes megvizsgálni.

Lehetőleg ügyelni kellene arra, hogy az egyéb munkajövedelem aránya a munkajövedelemen belül ne csökkenjen tovább, hiszen ez ad lehetőséget bizonyos adómentes juttatások biztosítására.

2.1. A bérgazdálkodás mutatószámai

A bérköltség nagyon jelentős részét alkotja a közigazgatási szervezetek költségeinek, ezért nagyon fontos a vizsgálata és elemzése. A vizsgálatban össze lehet hasonlítani a bérköltséget egy előző időszakéval, de az is lényeges lehet, hogy hogyan viszonyul a tervezetthez. A tervtől való eltérés nagyságának és okainak meghatározása is célja lehet egy ilyen vizsgálatnak. Három témakörben is lehet mutatószámokat meghatározni, ill. elemzéseket végezni, ezek:

- a bérköltség elemzése,

- a kereset összetevői, a bérszerkezet,
- az átlagbérmutatók.

A bérköltség elemzése létszámcsopontonként történik, ez lehet szellemi-fizikai bontás, munkakörönként vagy költséghelyenként.

Azt határozzuk meg, hogy az adott létszámcsoport bérköltsége hogyan változott. Ezt két tényező befolyásolja, a létszámváltozás és az átlagbér változása. A számítást is e két tényező alapján végezzük a következő menet szerint:

béreköltség változása (E Ft): létszámváltozás hatása (E Ft) + átlagbérváltozás hatása (E Ft)

létszámváltozás hatása (E Ft):

létszámváltozás (tényleges – tervezett)(fő) · tervezett átlagkereset (E Ft/fő)

átlagbérváltozás hatása (E Ft):

átlagbérváltozás (tényleges – tervezett)(E Ft/fő) · tényleges létszám (fő)

A bérszerkezet vizsgálatokor kiszámítjuk azt, hogy a tervezetthez képest hány % az eltérés az egyes kereseti összetevőknél. Ezen kívül a megoszlási viszonyszámok meghatározásával megállapíthatjuk, hogy az adott bérelem hány %-át képezi az összes keresetnek terv szerint illetve a valóságban. Ezeknek az értékeknek az egymáshoz való viszonyát is érdemes megvizsgálni.

Az átlagbér évre vagy hónapra vonatkozóan a teljes munkaidős foglalkoztatottaknak kifizetett munkaviszonyból származó kereset összegeinek egy főre eső átlaga. Ezen a legtöbbször használt átlagbérmutatón kívül több másik is használható, pl.: 1 órára jutó törzsbér vagy összes bér, 1 napi összes bér, 1 havi összes bér. Valamennyi számítható az egész szervezetre is, de meghatározható létszámcsopontonként, munkaköri csoportonként is.

Az átlagbér változását két tényező befolyásolja. Az egyik nyilvánvalóan a bérek változása, növekedése. Ezen kívül a létszámváltozás is hatással van erre, hiszen ha a létszám az alacsonyabb bérűek felé tolódik el, akkor csökken az átlagbér, ha pedig a magasabb bérűek felé, akkor növekszik. A számításnál mindkét tényezőt figyelembe kell venni, számolni kell egy fiktív átlagbérmutatót, ez a tárgyidőszak bázisszintű átlagbére. A számolás menete a következő:

Tárgyidőszak bázisszintű átlagbére:

tárgyidőszak létszáma (fő) · bázisidőszak átlagbére létszámcsopontonként összegezve (E Ft/fő)
tárgyidőszak összes létszáma (fő)

Átlagbérváltozás: tárgyidőszak átlagbére – bázisidőszak átlagbére

Átlagbérváltozás: létszámösszetétel változás hatása + tényleges átlagbérváltozás hatása

Létszámösszetétel változás hatása:

tárgydőszak bázisszintő átlagbőre – bázisidőszak átlagbőre

Tőnyleges átlagbőrváltozás: tárgydőszak átlagbőre – tárgydőszak bázisszintő átlagbőre

Hetedik feladat

Egy kormányhivatal szellemi dolgozói létszámának és bėrköltségének két ővre vonatkozó adatait mutatja be az alábbi táblázat!

	Bázis őv		Tárgyőv	
	Bėrköltség E Ft	Lėtszám (fő)	Bėrköltség E Ft	Lėtszám (fő)
Vezető	36540	7	32400	6
Őgyintőző I.	163200	40	180600	43
Őgyintőző II.	69000	25	74880	26
Őgykezelő	24840	18	28800	20
Ősszesen	293580	90	316680	95

Számítsa ki az átlagkereseteket, a bázis szintő átlagbőrt, illetve az átlagkeresetek vőltozására ható tényezőket!

Megoldás

Átlagkeresetek (E Ft):

	Bázis őv	Tárgyőv
Vezető	5220	5400
Őgyintőző I.	4080	4200
Őgyintőző II.	2760	2880
Őgykezelő	1380	1440
Ősszesen	3262	3333

Tárgydőszak bázisszintő átlagbőre: $\frac{6 \cdot 5220 + 43 \cdot 4080 + 26 \cdot 2760 + 20 \cdot 1380}{95} = 3222$ E Ft/fő

Átlagbértározás: tárgyidőszak átlagbére – bázisidőszak átlagbére = 3333 – 3262 = 71 E Ft/fő

Létszámösszetétel változás hatása:

tárgyidőszak bázisszintű átlagbére – bázisidőszak átlagbére = 3222 – 3262 = - 40 E Ft/fő

Tényleges átlagbértározás: tárgyidőszak átlagbére – tárgyidőszak bázisszintű átlagbére = 3333 – 3222 = 111 E Ft/fő

Átlagbértározás: létszámösszetétel változás hatása + tényleges átlagbértározás hatása = -40 + 111 = 71 E Ft/fő

Nyolcadik feladat

A hetedik feladatban szereplő kormányhivatal esetében a tervezett és a tényleges létszámadatokat és bérköltséget tartalmazza az alábbi táblázat.

	Tervezett		Tényleges	
	Bérköltség E Ft	Létszám (fő)	Bérköltség E Ft	Létszám (fő)
Vezető	32040	6	32400	6
Ügyintéző I.	173184	41	180600	43
Ügyintéző II.	70200	25	74880	26
Ügykezelő	28320	20	28800	20
Összesen	303744	92	316680	95

Számítsa ki a bérköltség változását, illetve az arra ható két tényező által okozott összetevőket!

Megoldás

Átlagkeresetek (E Ft):

	Tervezett	Tényleges
Vezető	5340	5400
Ügyintéző I.	4224	4200

Ügyintéző II.	2808	2880
Ügykezelő	1416	1440
Összesen	3301	3333

A bérköltség változására ható két tényező a létszámváltozás és az átlagbér változása.

létszámváltozás hatása (E Ft):

létszámváltozás (tényleges – tervezett)(fő) · tervezett átlagkereset (E Ft/fő)

átlagbérváltozás hatása (E Ft):

átlagbérváltozás (tényleges – tervezett)(E Ft/fő) · tényleges létszám (fő)

	létszámváltozás hatása (E Ft):	átlagbérváltozás hatása (E Ft):
Vezető	0	(5400 – 5340) · 6 = 360
Ügyintéző I.	(43 – 41) · 4224 = 8448	(4200 – 4224) · 43 = -1032
Ügyintéző II.	(26 – 25) · 2808 = 2808	(2880 – 2808) · 26 = 1872
Ügykezelő	0	(1440 – 1416) · 20 = 480
Összesen	11256	1680

bérköltség változása (E Ft): létszámváltozás hatása (E Ft) + átlagbérváltozás hatása (E Ft) = 12936 E Ft.

2.2. A béren kívüli munkaerőköltség elemek és a szociális tevékenység mutatószámai

A béren kívüli juttatásoknak jelentős szerepe van, többek között a motiváció tekintetében, hiszen a dolgozók elégedettsége nagyon fontos tényező a maximális teljesítmény eléréséhez. A béren kívüli juttatások az egyéb munkajövedelemnek felelnek meg, ami munkajövedelem részeként a kompenzációs költségek közé tartozik. Ezeket a juttatásokat két csoportra oszthatjuk aszerint, hogy kötelező-e adni a munkáltatónak, mint a munkába járással kapcsolatos költségtérítést, vagy a kötelezőeken felül önként adja a dolgozónak. A kiszámítható mutatószámok:

Béren kívüli juttatások hányada (%): $\frac{\text{béren kívüli juttatások}}{\text{munkaerőköltség}} \cdot 100$

Önként nyújtott juttatások hányada (%): $\frac{\text{önként nyújtott juttatások}}{\text{munkaerőköltség}} \cdot 100$

A kompenzációs költségek részeként jelennek meg a szociális költségek, amelyek keretében a munkáltató hozzájárulásokat teljesít. Ezek között is vannak kötelezőek és önként állalt hozzájárulások, mutatószámaik:

Kötelező járulékok, hozzájárulások hányada (%):

$\frac{\text{kötelezően fizetendő járulékok, hozzájárulások}}{\text{munkaerőköltség}} \cdot 100$

Vállalt hozzájárulások hányada (%): $\frac{\text{vállalt hozzájárulások}}{\text{munkaerőköltség}} \cdot 100$

A munkaerőköltség egyéb részeinek arányára vonatkozó mutatószámok:

Szociális-jóléti költségek hányada (%): $\frac{\text{béren kívüli juttatások + vállalt hozzájárulások}}{\text{munkaerőköltség}} \cdot 100$

Kompenzációs költséghányad (%): $\frac{\text{munkajövedelem + szociális költségek}}{\text{munkaerőköltség}} \cdot 100$

Képzési költséghányad (%): $\frac{\text{képzési költség}}{\text{munkaerőköltség}} \cdot 100$

Munkaerő toborzási költségek hányada (%): $\frac{\text{munkaerőtoborzás költségei}}{\text{munkaerőköltség}} \cdot 100$

A személyi kiadások jellemzésének másik lehetősége az egy főre eső költség kiszámítása lehet. A kiszámítható mutatók:

Egy főre eső személyi költség (Ft/fő): $\frac{\text{személyügyi költség}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}}$

Egy főre eső szociális-jóléti költség (Ft/fő): $\frac{\text{szociális-jóléti költség}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}}$

Egy főre eső képzési költség (Ft/fő): $\frac{\text{képzési költség}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}}$

Kilencedik feladat

Egy önkormányzat munkaerőköltség adataiból a következőket ismerjük:

	M Ft
Kompensációs költség	1106
Munkajövedelem	737
Kereset	657
Szociális költség	369
Kötelező járulékok	335
Képzés, továbbképzés költsége	13
Egyéb munkaerőköltség	2
Adók, támogatások	0

Számítsa ki a munkaerőköltség összegét, illetve a hiányzó elemeinek értékét! Vizsgálja meg a szociális-jóléti költségek munkaerőköltségen belüli arányát, illetve az egyéb munkajövedelem munkajövedelmen belüli arányát és a vállalt hozzájárulások szociális költségeken belüli és a szociális-jóléti költségek kompensációs költségeken belüli arányát!

Megoldás

Egyéb munkajövedelem = munkajövedelem – kereset = $737 - 657 = 80$ M Ft

Kollektív szerződés, ágazati megállapodás, egyedi munkaszerződés szerint teljesített szociális hozzájárulások = szociális költségek – kötelező járulékok = $369 - 335 = 34$ M Ft

Összes munkaerőköltség = kompensációs költség + képzés, továbbképzés költsége + egyéb munkaerőköltség = $1106 + 13 + 2 = 1121$ M Ft

Béren kívüli juttatások hányada (%): $\frac{\text{béren kívüli juttatások}}{\text{munkaerőköltség}} \cdot 100 = \frac{80}{1121} \cdot 100 = 7,1 \%$

Kötelező járulékok, hozzájárulások hányada (%):

$\frac{\text{kötelezően fizetendő járulékok, hozzájárulások}}{\text{munkaerőköltség}} \cdot 100 = \frac{335}{1121} \cdot 100 = 29,9 \%$

Vállalt hozzájárulások hányada (%): $\frac{\text{vállalt hozzájárulások}}{\text{munkaerőköltség}} \cdot 100 = \frac{34}{1121} \cdot 100 = 3 \%$

Szociális-jóléti költségek hányada (%): $\frac{\text{béren kívüli juttatások} + \text{vállalt hozzájárulások}}{\text{munkaerőköltség}} \cdot 100 = \frac{80+34}{1121} \cdot 100 = 10,2 \%$

Egyéb munkajövedelem munkajövedelemen belüli aránya: $\frac{\text{egyéb munkajövedelem}}{\text{munkajövedelem}} \cdot 100 = \frac{80}{737} \cdot 100 = 10,9 \%$

Vállalt hozzájárulások szociális költségeken belüli aránya: $\frac{\text{vállalt hozzájárulások}}{\text{szociális költségek}} \cdot 100 = \frac{34}{369} \cdot 100 = 9,2 \%$

Szociális-jóléti költségek kompenzációs költségeken belüli aránya:

$\frac{\text{béren kívüli juttatások} + \text{vállalt hozzájárulások}}{\text{kompenzációs költség}} \cdot 100 = \frac{80+34}{1106} \cdot 100 = 10,3 \%$

2.3 A személyzetfejlesztés mutatószámai

Az oktatás és képzés jelentős szerepet játszik a közigazgatásban is, így jelentős költségtényező lehet, bár nincs olyan kézzelfogható hozama, mint a gazdaságban, nem realizálható semmiféle jövedelem vagy bevétel általa.

Meghatározható mutatóként, hogy a létszámból milyen arányban vesznek részt képzésben, ez a képzésben résztvevők aránya. Számolható még az egy főre jutó képzési költség is, vagyis, hogy átlagosan mennyibe kerül a részt vevők képzése.

Képzésben résztvevők aránya (%): $\frac{\text{képzésben részt vevők száma}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}} \cdot 100$

Egy főre eső képzési költség (Ft/fő): $\frac{\text{képzési költség}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}}$

Ez utóbbi a mutatót érdemes lehet a képzésben résztvevők számára vonatkozóan is kiszámolni, ez az egy képzésben résztvevőre eső képzési költség.

Egy képzésben résztvevőre eső képzési költség (Ft/fő): $\frac{\text{képzési költség}}{\text{képzésben résztvevők száma}}$

A képzési költségek aránya azt mutatja meg, hogy összes bérköltségnek mekkora részét képezi a képzési költség.

Képzési költségek aránya (%): $\frac{\text{képzési költség}}{\text{bérköltség}} \cdot 100$

A képzésekre fordított idővel kapcsolatban két mutató is számítható, az időhányad arról ad felvilágosítást, hogy a munkaidőhöz képest milyen arányban jelenik meg a képzési idő. A másik pedig az egy főre jutó oktatási idő, átlagosan ennyi időt töltenek a képzésben a dolgozók.

Képzési idő hányad (%): $\frac{\text{képzési idő}}{\text{törvényes munkaidőalap}} \cdot 100$

Egy főre eső oktatási idő (óra vagy nap/fő): $\frac{\text{képzési idő}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}}$

Tizedik feladat

Egy szervezet képzésekre vonatkozó adatait tartalmazza három évre vonatkozóan az alábbi táblázat:

	1. év	2. év	3. év
Képzési költség (M Ft)	4,5	4,5	5
Állományi létszám	112	121	118
Képzésben résztvevők száma	22	23	25

Határozza meg a személyzetfejlesztés mutatószámai közül azokat, amelyek ezekből az adatokból kiszámíthatók.

Megoldás

A számítható mutatószámok a következők:

Képzésben résztvevők aránya (%): $\frac{\text{képzésben részt vevők száma}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}} \cdot 100$

1. év	2. év	3. év
$\frac{22}{112} \cdot 100 = 19,6 \%$	$\frac{23}{121} \cdot 100 = 19 \%$	$\frac{25}{118} \cdot 100 = 21,2 \%$

Egy főre eső képzési költség (Ft/fő): $\frac{\text{képzési költség}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám}}$

1. év	2. év	3. év
$\frac{4500000}{112} = 40178 \text{ Ft/fő}$	$\frac{4500000}{121} = 37190 \text{ Ft/fő}$	$\frac{5000000}{118} = 42373 \text{ Ft/fő}$

Egy képzésben résztvevőre eső képzési költség (Ft/fő): $\frac{\text{képzési költség}}{\text{képzésben résztvevők száma}}$

1. év	2. év	3. év
$\frac{4500000}{22} = 204545 \text{ Ft/fő}$	$\frac{4500000}{23} = 195652 \text{ Ft/fő}$	$\frac{5000000}{25} = 200000 \text{ Ft/fő}$

Mindhárom mutató hasonló változást mutat, a második évben csökken az értékük az első évhez képest, majd a harmadik évben növekedett. A képzésben résztvevők aránya és az egy főre eső képzési költség a harmadik évben a legmagasabb, ezzel szemben az egy képzésben résztvevőre eső képzési költség értéke az első évben maximális.

12. Felhasznált irodalom

- **Karoliny M. – Farkas F. – Poór J. – László Gy.:** Humán erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2003.
- **Reuss Ágnes** E-benchmarking 2001. április 8. Globális kitekintés
- **Veres Zoltán, Komáromi Nándor, Kürtösi Zsófia** Munkahelyi attitűdök a nagyközigazgatási szervezeteknél Magyarországon
- **Gáspár László** Bevezés az humán erőforrások elméletébe
- **Horváth Jenő** Közigazgatási szervezeti képzések
- **Körmendi Lajos – Tót Antal** A kontrolling tudományos megközelítése és alkalmazása
- **Marc Effron, Robert Camdossy** szerkesztette: HR a 21. században HVG Könyvek 2003.
- **Csáth Magdolna** Stratégiai változtatás menedzsment Aula 2001.
- **Csath M.** cikke [1], **Ph. Kotler** [2] és **Bauer A. - Berács J.** [3] könyve nyomán - A benchmarkinggal kapcsolatos tévhitek és a valóság összevetése
- **Lindner-Dihen-Henkey:** Humán kontrolling. Szókratész, Bp. 2003.
- **Dr. Lindner Sándor-Dihen Lajosné** Személyügyi kontrolling a gyakorlatban Zsingmond Király Főiskola 2004.
- **Norbert F. Elbert – Karoliny Mártonné- Farkas József – Poór József** Személyzeti /humán erőforrás menedzsment kézikönyv KJK Bp. 1994,1997,1998,1999,2000
- **Lévai Zoltán – Bauer János** A személyügyi tevékenység gyakorlata Szókratész Bp. 2003
- **Fazekas Károly** szerk. Munkaerőpiaci tükör 2002 MTA KTK – OFA Bp. 2003
- **Chikán Attila** Közigazgatási szervezetgazdaságtan AULA Bp. 2000, 2001
- **Horváth & Partner:** Kontrolling. (Út egy hatékony kontrolling rendszerhez.). KJK. Bp. 1997.
- **Kontrolling.** Dashöfer Verlag. Budapest, 1999.
- **Gyökér Irén:** Humán erőforrás-menedzsment. MK. Bp. 1999. 180-186. oldal
- **HCR füzetek.** A Szókratész Külgazdasági Akadémia negyedévente megjelenő kiadványa
- **Személyügyi ABC.** Dashöfer. Budapest, 1999.
- **Váradi Andrea:** Humán kontrolling - stratégiai szemlélettel. = Munkaügyi Szemle. 2001. Június.
- **Váradi Andrea:** Operatív humán kontrolling. = Munkaügyi Szemle. 2001. Júl./Aug.
- **Váradi Andrea** HR - Humán erőforrás-menedzsment felsőfokon" c. kiadvány Management Kiadó 2005

forrás: www.menedzsmentforum.hu

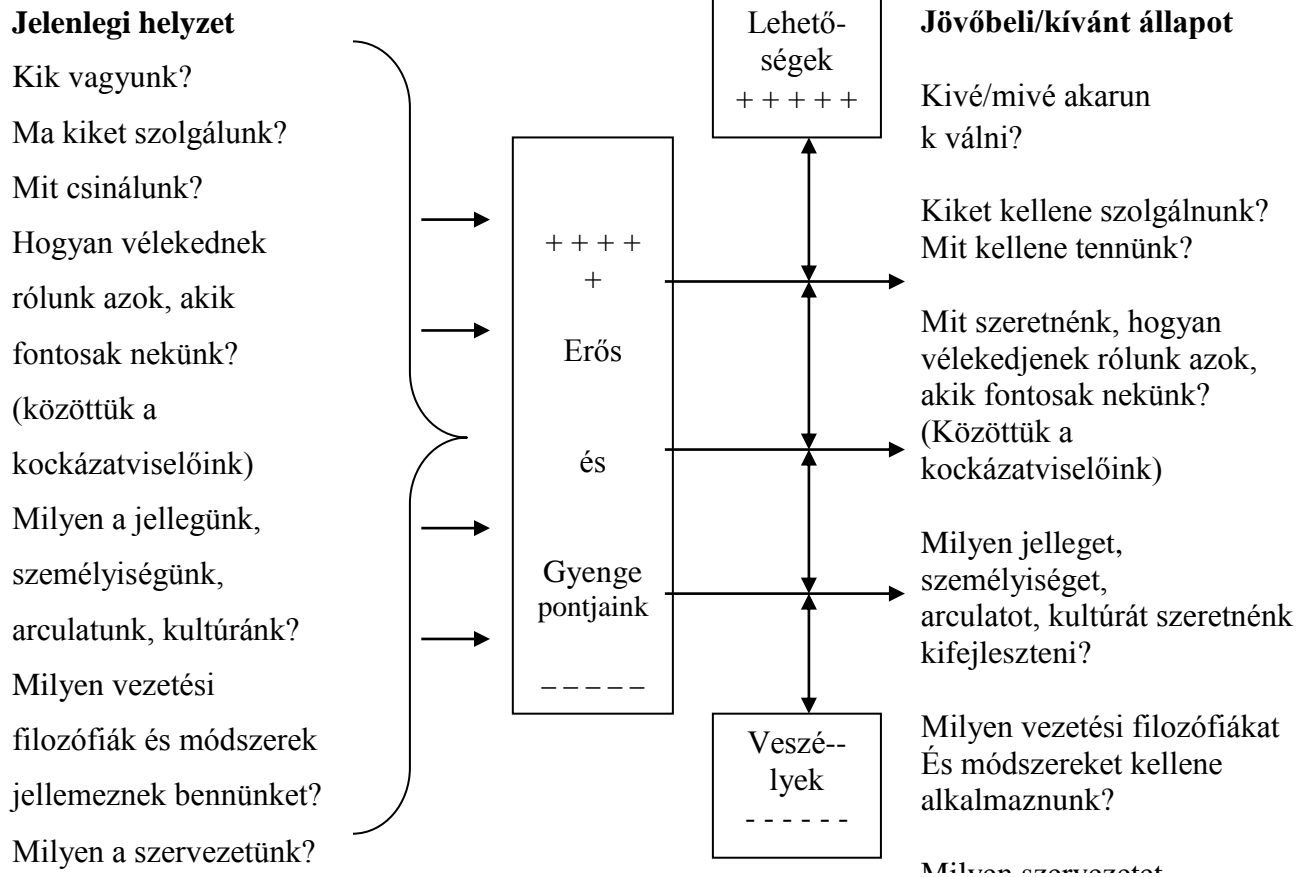
1. melléklet: Szervezeti diagnózis kérdőív

		Igen	Nem	Nem tudom
1.	Van jövőképünk és missziónk, és mind a kettőt komolyan is vesszük.			
2.	Világosan megfogalmazott értékrendünk van, és eszerint működünk.			
3.	Általánosan ismert és lelkesítő a stratégiánk.			
4.	A szervezeti felépítés segíti a stratégia megvalósítását.			
5.	Az embereknek van elegendő hatáskörük ahhoz, hogy feladataikat a lehető legjobban végezzék el.			
6.	Van rendszeres és szervezett eljárás az új ötletek felszínre hozására, a kreativitás és az innováció ösztönzésére.			
7.	A közigazgatási szervezeti teljesítmények mérése folyamatos, az értékelés valamennyi érdekelthez eljut.			
8.	Olyan ösztönzési rendszerünk van, amely lehetővé teszi, hogy a jó szakembereket megtartsuk, ill. hogy kiváló szakembereket vonzzunk a közigazgatási szervezethez.			
9.	Elismerjük és értékeljük azokat az embereket, akik kezdeményeznek, mernek kockázatot vállalni.			
10.	Nálunk természetes és magától értetődő dolog, hogy az elkövetett hibákról beszélünk, és azok kijavítása érdekében mindent megteszünk.			
11.	Jó a belső kommunikációnk.			
12.	Mindenki tisztában van azzal, hogy miben vagyunk jobbak, ill. rosszabbak, mint versenytársaink.			
13.	Egyértelmű számunkra, hogy vevőink milyen minőséget és milyen szolgáltatást várnak el tőlünk.			
14.	Nyerésesek vagyunk.			
15.	Minden erőnket arra összpontosítjuk, hogy a lehető legjobb eredményeket érjük el, mégpedig a legkisebb ráfordítással (pénz-, munkaidő-, hely- és berendezés- felhasználást is beleértve).			
16.	Egészséges arányt tartunk fenn a rövidebb távú profitcélok és a hosszabb távú növekedési célok között.			
17.	Munkatársainkat rendszeresen és tervszerűen képezzük tovább.			
18.	Munkatársainkat olyan munkahelyen foglalkoztatjuk, ahol tudásukat és képességeiket a legjobban tudják a közigazgatási szervezet érdekében hasznosítani.			
19.	Értekezleteink hatékonyak.			
20.	A vezetői stílust az emberek önálló gondolkodásra, felelősségvállalásra, kezdeményezésre készítetése jellemzi.			

Forrás: Csáth Magda Stratégiai változásmenedzsment

2. melléklet

Átfogó elemzési rendszer



/Csath Magdolna: Stratégiai változtatómenedzsment

3 Melléklet

HR szótár

ASSESSMENT CENTERS

Értékelő fejlesztő központ, melyet a kiválasztás során utolsó lépésként használunk és mely során integrált módszerként a gyakorlatban is vizsgáljuk a jelentkezők képességeit, tapasztalatait, ismereteit és személyiségét egyéni és csoportos helyzetgyakorlatok során

ACAS

Az angol Munkaügyi Minisztérium által létrehozott tanácsadó szolgáltatást nyújtó intézmény

ADHOCRÁCIA - ADHOCRACY

Alkalmi struktúra, melyet az innováció előmozdítására hoznak létre, összetett és dinamikus környezetben működik

AJÁNLÓ (REFERENCIA) LEVÉL - REFERENCE LETTER

Vagy más szóval működési bizonyítvány, melyet a munkáltató bocsát ki a munkavállaló részére, feltüntetve ebben az adott munkakörben szerzett tapasztalatokat, a munkavégzés minőségét és az őt ért benyomásokat.

AJÁNLATI LEVÉL - OFFER LETTER

A munkáltató által kiállított dokumentum, mely az előszerződés (szerződés) pontjait tartalmazza, a munkavállaló felé felajánlott munkakört és sajátosságait nevezi meg

ALAPBÉR - FIX SALARY

fix havi jövedelem (egyéb juttatások, bonusz, prémium, teljesítmény után járó bér nélkül)

ALKALMASSÁGI TESZTEK - PSYCHOMETRIC TESTS

Kiválasztás eszköze, papír-ceruza tesztek, melyek célja az egyén bizonyos tulajdonságainak vizsgálata

ÁLLÁSBÖRZE - JOB FAIRS

Munkaerő toborzó vásár, mely során a nagy közigazgatási szervezetek felkeresik a felsőoktatási intézményeket azzal a szándékkal, hogy hallgatókat toborozzanak

ASK

Ability, Skill, Knowledge - a képzettség három területe: tudás, készség, képesség

ASSZIMILÁCIÓ - AMALOGAMATION

összeolvadás során az egyik cég kultúrája dominál

AUDITÁLÁS

Az értékelés egyik alaptípusa, egyik fő célja és funkciója a kontroll, középpontjában a hatékonyság, az eredmény kritérium áll

BELSŐ KÖRNYEZET - INNER ENVIRONMENT

szervezet jellemzői, munka és munkakör jellemzői, az alkalmazottak jellemzői

BÉRDRIFT

A szerződésben (Kollektív Szerződés) meghatározott és a munkaerőpiacon ténylegesen kialakult bérek eltérésének változása.

BÉREMELÉS - RAISE

fix béremelési rendszer, melyben a dolgozók bérkategóriájukon belül az idő múlásával automatikusan előrelépnek teljesítményüktől függetlenül a munkakör betöltésével

BÉRGARANCIA ALAP - WAGE GARANCY FUND

felszámolás alatt álló gazdálkodó szervezetek munkavállalókkal szemben fennálló bértartozásának megelőzésére felhasználható támogatás

BÉRINDEXELÉS

A fogyasztói árak növekedését automatikusan követő nominál-béremelkedés.

BÉRPREFERENCIA

Kiemelt célok elérésének előmozdítására szánt bérezési kedvezmény, részben ösztönző, részben forrást teremtő funkciója van.

BÉRRENDSZEREK - PAYROLL SYSTEM

alpbér, változó bér (bónusz), juttatások, egyéni teljesítményhez kapcsolódó bér, egyéni- vagy csoportos bónusz,

BESOROLÁSI RENDSZER - GRADING/RATING SYSTEM

a munkakör értékelés során kialakult egységes, személyektől független besorolási rendszer, melyre alapozva létre hozhatjuk a bérrendszert és azt követően a munkaköri csoportokhoz bérsávokat rendelhetünk

BÓNUSZ, JUTALÉK - BONUS, COMMISSION

integrálja a jutalom és prémium fogalmait, azaz előre kitűzött vagy utólag, a jól végzett feladat elvégzéséért jár

BOS SKÁLA - BOS SCALE

magatartás-megfigyelő skála

BPR

business process reengineering, üzleti folyamat újratervezése

BU

business unit, üzleti egységek, üzletág a szervezeten belül

CAFETERIA - CAFETERIA SYSTEM

rugalmas juttatásoknak nevezett rendszer, mely során a dolgozó maga dönthet egyéb juttatásainak felhasználásáról. A rendszer összetevői lehetnek: közigazgatási szervezeti gépkocsi, kiegészítő szabadság, magán egészségbiztosítás, klubtagságok, jelzálóg-támogatás, stb.

CENTRALIZÁCIÓ - CENTRALISATION

a szervezeten belüli döntéshozatal helye központosított

COACHING

Teljesítményt növelő tréning, melynek során a vezető folyamatosan együttműködik a beosztottal a teljesítmény növelése és a készségek-képességek fejlesztése érdekében

CORE COMPETENCE

kulcsfontosságú folyamat, tevékenység a közigazgatási szervezet működésén belül

DECENTRALIZÁCIÓ - DECENTRALIZATION

a szervezeten belüli döntéshozatal helye nem központosított

DELPHI MÓDSZER - DELPHY METHODOLOGY

vezetői vélemények összegyűjtése névtelenül és függetlenül írásban (használjuk, pl. munkaerő igény becslésére)

EAPM - EAPM

Európai Személyzeti Vezetők Társasága

ÉLETPÁLYA - CARRER

az egyén életútján során bekövetkező karrier változásokat jelöli a fogalom

HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT - HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

a vezetés általános funkciója, mely az emberekkel, mint erőforrásokkal foglalkozik, egy szervezeten belül teljesített funkció, mely biztosítja az alkalmazottak hatékony alkalmazását

HUMÁN ERŐFORRÁS STRATÉGIA - HUMAN RESOURCE STRATEGY

üzleti stratégiai döntések és az EE stratégiai döntései segítik a munkaerő-tervezést, stratégia hosszabb távra szabja meg az adott szervezet küldetését, céljait

HUMÁN ERŐFORRÁS TERVEZÉS - HUMAN RESOURCE PLANNING

segítségével meghatározzuk az üzleti célokhoz szükséges humán erőforrás igényt és alkalmazását, általános célok megfogalmazása, összefogja a teljes EE rendszert

ÉRDEKKÉPVISELETEK - LABOR UNION

önmagában gyenge egyedi érdekérvényesítési törekvések közös fellépése. Munkavállalói oldalon a leggyakoribb formája a szakszervezet.

EXIT INTERJÚ - EXIT INTERVIEWS

a kilépés során alkalmazott interjú, mely a kilépés és elégedettség/elégedetlenség okait vizsgálja

EXKLÚZIVITÁS - EXCLUSIVITY

a személyzeti tanácsadó iroda kizárólagossága, ami azt jelenti, hogy az adott irodán kívül más versenytárral a megbízó nem dolgoztathat ugyanazon munkakörre, projektekre

FEMININ KULTÚRA - FEMINA CULTIRE

a feminin kultúrákban a hangsúly a környezet, az élet minősége és a törődés értékességén van (pl. Hollandia)

FLUKTUÁCIÓ - FLUKTUATION

mérése: az adott időszakon belül a közigazgatási szervezetnél a megszűnt munkaviszonyok számát megjelölő százalékos arányban kifejezett érték

FMCG KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETEK - FMCG COMPANIES

fast moving consumer goods piacra termelő (többnyire külföldi tulajdonú, multinacionális) cégek

FOGLALKOZTATÁSI ALAP - EMPLOYMENT FUND

foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatás 200 fő foglalkoztatott létszám fölötti, átmeneti likviditási gondokkal küzdő munkaadók támogatására

FOLLOW-UP

utókövetés (pl. személyzeti tanácsadásban az elhelyezés után következő jelölt-tanácsadó viszony, folyamatos kapcsolattartás)

GARANCIA VÁLLALÁS - GARANCY

személyzeti tanácsadásban használt fogalom, mely kiterjed a jelölt (3-6-12 havi) beválására. Amennyiben a jelölt munkaviszonya megszűnne a szerződésben kikötött időintervallumon belül, a tanácsadó iroda pénz-visszafizetési vagy helyettesítési garanciát nyújt megbízója részére.

GLOBALIZÁCIÓ - GLOBALIZATION

mai üzleti világ új jelensége, multinacionális közigazgatási szervezetek tevékenysége, mely behálózza a világ minden részét, a világ különböző részein egy újabb közigazgatási szervezeti kultúra adaptálása

GRAFOLÓGIA - GRAFOLOGY

olyan technika, mely a kézírás elemzése alapján következtetéseket von le a személyiségről és annak jövőbeni teljesítményéről

HAY-MSL RENDSZER - HAY-MSL SYSTEM

munkakörök értékelése során 3 tulajdonságot vesznek figyelembe: know-how-t, problémamegoldást és elszámoltathatóságot. Munkaköröket e kritériumok alapján mérik, melynek végén pontokat osztanak. Minél fontosabb a munkakör, annál magasabb a pontszám.

HORIZONTÁLIS DIFFERENCIÁCIÓ - HORIZONTAL DIFFERENCY

munkamegosztás, specializáció, amikor a szaktevékenységek oldalágon szerveződnek

HR

human resource, humán erőforrások

HRM

human resource management, a személyes és a szervezeti célok egyidejű maximalizálására tervezett programok, funkciók, tevékenységek összessége

HUMÁN KONTROLLING - HUMAN KONTROLLING

humánpolitika jelentős vetülete a hagyományos költségelemzés módszerével vizsgálva és egyéb fontos területei áttételesen értelmezve. A humán kontrolling a klasszikus kontrolling működés alapján és a speciális területekre történő továbbfejlesztés alapján

elégíti ki az humán erőforrás gazdálkodással szemben támasztott követelményeket.

IMMUNITÁS - IMMUNITY

megbízó cég védelme a személyzeti tanácsadó irodával szemben, vagyis az az időszak, amin belül a sikeres megbízás kezdetétől számítva nem kereshetnek meg a megbízónál munkatársakat álláslehetőségekkel

INDIVIDUALIZMUS - INDIVIDUALISM

egyénnre, személyre szabott (az egyént figyelembe vesszük a csoportperspektívával szemben)

INTEGRÁCIÓ - INTEGRATION

amikor kiegyensúlyozottan megy végbe két partner között a közigazgatási szervezeti kultúrák és menedzsment gyakorlatának összeolvadása

INTERJÚ - INTERVIEW

kiválasztás egyik lépése, mely során a rendelkezésre álló humán erőforrás állásiránti érdeklődését mérjük kérdésekkel

JIT

just in time, jól időzített termelés

JUTTATÁSOK - BENEFITS

javadalmazás azon elemei, melyeket a munkáltató a béren és nyereségrészesedésen felül nyújt a dolgozóknak, értéke pénzben is kifejezhető

JUTTATÁSOK FAJTÁI - BENEFIT ENROLLMENT SYSTEMS

nyugdíjbiztosítás, személyes biztosítás, végkielégítés, karrier-tanácsadás, közigazgatási szervezeti hitel, kölcsön, utazási hozzájárulás, albérleti támogatás, átköltözési segély, tanulmányi szabadság, közigazgatási szervezeti gépkocsi, ruhapénz, mobil telefon, előléptetés.

KARRIER MENEDZSMENT - CARRER MANAGEMENT (PLANNING)

életpálya egészére kiterjedő erőforrás gazdálkodás, mely a vezetőfejlesztést egészíti ki és melyet a dolgozók a szervezeten belüli előmenetelük során használnak

KARRIERTERVEZÉS - CARRER CONTEMPLATION

Olyan tervezet, melyben a közigazgatási szervezet és az egyén közösen azt vázolják fel, hogy az adott személy milyen pályát futhat be a szervezetnél

KÉPESSÉG - ABILITY

Az alkalmazottól elvárt szellemi vagy fizikai tevékenység elvégzéséhez szükséges fiziológiai és pszichikai feltételek (ld. még ASK)

KÉPZÉS - INSTRUCTION

humán erőforrások fejlesztésének egyik eszköze, mely pozitívan járul hozzá az alkalmazottak további hatáskörökkel való felruházásához

KÉSZSÉG - READINESS

Munkavégzéskor megfigyelhető, alkalmazott ismeretek összessége (ld. még ASK)

KÍSÉRŐ LEVÉL - MOTIVATION LETTER

Lásd: motivációs levél

KIVÁLASZTÁS - SELECTION

az a folyamat, melynek során a szervezetek eldöntik, hogy kit alkalmazzanak a megfelelő számú képzett alkalmazott összegyűjtése után+B1

KOGNITÍV KÉPESSÉGVIZSGÁLÓ TESZTEK - COGNITIVE ABILITY TESTS

egyén mentális vagy intellektuális képességeit mérő tesztek

KOLLEKTÍV SZERZŐDÉS - COLLECTIVE AGREEMENT

a különböző kollektív szerződések között a differenciáló tényező a megállapodás szintje, a szerződés hatóköre és tartalma.

KOMPENZÁCIÓ - COMPENSATION

kompenzációk vonzóvá teszik az adott munkát, pótszabadság, nyugdíjba meneteli kedvezmény, egészségügyi ellátás, magán nyugdíjpénztár, biztosítás, étkezési szolgáltatás, lakáshitel, üdülési lehetőség, oktatás, képzés, gépjármű,

KOMPETENCIA ALAPÚ BÉRRENDSZER - COMPETENSION BASED WAGE SYSTEM

teljesítményen, szakértelmen, a feladat elvégzésén alapuló bérezési rendszer, mely során az egyes munkakörök különböző sávokba oszthatók. A dolgozó fizetése függhet: egyéni kompetencia szintjétől, teljesítményétől, munkaerő piaci értékétől.

KÖVETELMÉNYPROFIL - REQUIREMENTS

a pozíció, adott munkakör és a betöltőjével kapcsolatos követelményeket, kritériumokat bemutató dokumentum.

KRITÉRIUMOK - CRITERIA

jelöltekben keresett készségek, ismeret, tapasztalat vagy képesség szempontjainak definiálására használjuk

KÜLSŐ KÖRNYEZET - EXTERNAL ENVIRONMENT

társadalmi-gazdasági környezet (népesség, foglalkoztatási struktúra, oktatás és szakképzés, szakszervezetek, kulturális és fizikai adottságok)

LÉTSZÁMTERVEZÉS - STAFF PLANNING

humán erőforrás menedzsment feladata, mely bizonyos időintervallumon belüli közigazgatási szervezeten belüli létszám kialakítására vonatkozik

LONG LIST

személyzeti tanácsadó iroda által a toborzás során összeállított hosszú lista, mely tartalmazza a potenciálisan szóba jöhető szakemberek felsorolását

MARKOV-ELEMZÉS - MARKOV ANALYSIS

kínálat előrejelzés statisztikai becslésen alapuló technikája, átmeneti valószínűségi mátrix

MASZKULIN KULTÚRA - MASKULINE CULTURE

adott kultúra maskulin jellege azt jelenti, hogy nagy hangsúlyt fektetnek az anyagi javak megszerzésére és világos különbséget tesznek a férfi és női szerepek között (pl. Olaszország)

MBO

management by objectives, célközpontos vezetés a teljesítményértékelésben: a vezető és beosztottja együtt tervez, szervez, kommunikál

MBA

Master of Business Administration, nemzetközileg elismert diplomát adó gazdasági vezető képzés a felsőoktatásban

MENTORI RENDSZER - MENTORING

olyan betanítási módszer, mely oktatóként főleg a magas beosztású vezetőket célzó, akik munkáját az oktatottak figyelik, majd lemásolják, és magáévá teszik annak magatartását

MINŐSÉGMENEDZSMENT

belső piacutatás, a vevő/ügyfél -elégedettséget vizsgáló módszer

MMS

magatartás-megfigyelő skála

MOBILITÁS - MOBILITY

állásváltoztatásra irányuló hajlandóság, földrajzi, vízszintes vagy függőleges irányú elmozdulás.

MOTIVÁCIÓS RENDSZER - MOTIVATION SYSTEM

a munkatársak hatékony munkájának és teljesítőkéességének, lelkesedésének, eredményességének és elégedettségének növelésére szolgáló eszközöket foglalja magában

MOTIVÁCIÓS LEVÉL - MOTIVATION LETTER

az önéletrajzot kísérő, munkáltatóknak írt levél, melyben érdeklődünk a megüresedett pozícióval kapcsolatban és bemutatjuk tapasztalatainkat, személyiségünket. Működési bizonyítványokat ehhez csatolhatjuk.

MULTINACIONÁLIS CÉG - MULTINATIONAL COMPANY

két vagy több országban jelen levő közigazgatási szervezet, függetlenül annak jogi és tevékenységbeli jellegétől, valamelyik egysége jelentős befolyással van a cég más önálló egységeire

MUNKAERŐ TERVEZÉS - MANPOWER PLANNING/JOB DESIGN

fő célja a megfelelő számú és összetételű munkaerő biztosítása a megfelelő munkakörbe a kellő időre

MUNKAKÖR BŐVÍTÉS - JOB ENRICHMENT

ellenkezője a specializációnak, egy alkalmazott minél többféle feladatot láthat el

MUNKAKÖR ELEMZÉS - JOB ANALYSIS

a munkamagatartás, valamint a munkavégzéshez kapcsolódó egyéb információk szisztematikus vizsgálata

MUNKAKÖR ÉRTÉKELÉS - JOB EVALUATION

job evaluation, értékelési folyamat, mely segítségével megállapítható, hogy egy munkakörnek mekkora a fontossága az adott szervezeten belül

MUNKAKÖR GAZDAGÍTÁS - JOB ENRICHMENT

hosszú távú stratégiai megoldás a munkaköri rotáció és bővítés lehetőségére, meglehetősen eltérő feladatokat csoportosít egy-egy munkakörbe

MUNKAKÖR OSZTÁLYOZÁS - JOB SHARING

munkakörök besorolási rendszere

MUNKAKÖR SPECIFIKÁCIÓ - JOB SPECIFICATION

minimumképzettség meghatározása, melyre a jelentkezőnek szüksége van az állás betöltéséhez (tapasztalat, gyakorlati idő, végzettség, nyelvtudás)

MUNKAKÖR TERVEZÉS - JOB PLANNING

munkakörök strukturálása, mely során az optimális teljesítmény és az elégedettség elérésére törekszünk

MUNKAKÖRI LEÍRÁS - JOB DESCRIPTION

tartalmazza: munkakör neve, osztály, közvetlen felettes, kötelezettségek, munkaköri feladatok, munkakör célja, felelősség, kihívások, igényelt végzettség és gyakorlat, elvárások, kiegészítő információk

MUNKAKÖRI KÖVETELMÉNYEK - JOB REQUIREMENTS

adott munkakörhöz a szervezet által meghatározott kritériumok és viselkedések

MUNKAMINTA VÉTELEZÉS - JOB SAMPLING

az elvégzendő munka ismeretét méri fel

MUNKASZERZŐDÉS - CONTRACT

a munkavállaló és munkáltató között történő megegyezést írásban rögzítő dokumentum, mely tartalmi elemei szerződésbe foglalják a munkavégzéssel kapcsolatos összes részletet

NYERESÉGRÉSZESEDÉS - OPTION

teljesítményhez kötődő, közigazgatási szervezeti szintű ösztönzésre rendszer, melynek célja a közigazgatási szervezet és dolgozók céljainak összehangolása

OD MODELL - OD MODEL

szervezetfejlesztési modell, mely tervezett lépések sorozatából álló folyamat

ON-CAMPUS TOBORZÁS - ON-CAMPUS RECRUITMENT

lényege, hogy a toborzási és kiválasztási folyamatok minden lépése az egyetem falain belül történik

OPCIÓ - STOCK OPTION

munkáltató jogosult a dolgozóknak szokásos javadalmazásukon felül egy további összeget fizetni készpénz vagy részvény formájában a profit függvényében (előre meghatározott időpont lejárta után)

OPERATÍV VEZETÉS - OPERATIVE MANAGEMENT

művezetők, osztályvezetők, szervezetvezetők, igazgatók, akik felelősek az erőforrások hatékony felhasználásáért

ORIENTÁCIÓS KÉZIKÖNYV - ORIENTATION HANDBOOK

a beilleszkedést szolgáló kézikönyv, mely a munkába lépő munkavállaló orientációját segíti adott közigazgatási szervezeten és szervezeten belül

OUTPLACEMENT

foglalkoztatási struktúra átalakítása miatt létszámleépítésbe kezdő közigazgatási szervezetek, a leépítendő célcsoportnak karriererősítő tréningeket szerveznek

OUTSOURCING

a szervezetek a kevésbé fontos tevékenységeket kiszervezik a közigazgatási szervezetből és azokat külső cég, tanácsadó iroda látja el teljes körűen

ÖNÉLETRAJZ - CURRICULUM VITAE, CV

személyi adatainkat, végzettségeinket, szakmai hátterünket, ismereteinket és tudásunkat, tapasztalatunkat magába foglaló dokumentum, melyet az adott pozícióra történő jelentkezéskor juttatunk el a munkakört meghirdető munkáltató részére

ÖSZTÖNZÉS MENEDZSMENT - MOTIVATION MANAGEMENT

célja, hogy a szervezet céljainak elérését biztosítsa azáltal, hogy a dolgozókat motiválja, ösztönzi a munkaidő ledolgozására, képességeik hatékony felhasználására hozzájárulva ezzel a szervezet eredményeihez

ÖSZTÖNZÉSI GYAKORLAT - INCENTIVE EXERCISE

ösztönzési stratégia konkrét megvalósulása

ÖSZTÖNZÉSI POLITIKA - INCENTIVE POLICY

ösztönzésre vonatkozó főbb elvi iránymutatás, alapelveket határozza meg

ÖSZTÖNZÉSI STRATÉGIA - INCENTIVE STRATEGY

az ösztönzési politika által megfogalmazott elvek alapján az ösztönzést hosszabb távon a szervezet üzleti stratégiájához rendeli

PARTICIPÁCIÓ - PARTICIPATION

intézményesített részvételi lehetőséget biztosít a munkavállalók számára a közigazgatási szervezeti döntési folyamatokban.

PETER-ELV - PETER-METHOD

belülről előléptetéskor gyakran előfordul, hogy a vezetővé előléptetett alkalmazott az új munkakörben már nem a várakozásnak megfelelően teljesít

PRÓBAIDŐ - PROBATION TIME

a munkavállaló részére munkaszerződésben kikötött időtartam a munkavégzés kezdetétől számítva (általában 3 hónap), mely során speciális szabályok érvényesek a munkaszerződés megszüntetésére

PROFIL - PROFILE

a személyzeti tanácsadó irodák által készített ún. jelölt profil magába foglalja az adott jelentkező szakmai hátterét, ismereteit, végzettségeit, tényleges nyelvtudását, személyiségére vonatkozó jellemzőket, az első benyomásról szóló információkat

PRP

performance related pay - teljesítményfüggő fizetés

PSZICHOMETRIAI TESZTEK - PSYCHOMETRIC TESTS

egyén tanult és természetes képességeinek felmérésér és személyiségjellemzőinek feltárására használjuk

REHABILITÁCIÓS ALAP - REHABILITATION FUND

megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának elősegítése törvényben előírtak alapján

RENDES FELMONDÁS - NOTICE

határozatlan idejű munkaviszony megszüntetésének általános formája

RENDKÍVÜLI FELMONDÁS - NOTICE

munkaviszony azonnali hatállyal történő megszüntetése rendkívüli esetekben (amikor súlyos következményekkel járó magatartást tanúsított valamelyik fél)

RESEARCHER

a toborzás során piackutatást végző szakember, aki a potenciális jelölteket az adott cégeknél felkutatja

ROTÁCIÓ - ROTATION

betanításra, motiválásra, fejlesztésre használt eljárás, mely során az alkalmazott több munkakörben szerezhet tapasztalatot

SÉMA - PATTERN

az egyének által a jelenlegi helyzetük megítélésére használt szervezett ismeret és tapasztalat halmaza

SHORT LIST - SHORT LIST

személyzeti tanácsadó iroda által a kiválasztás során alkalmasnak ítélt, bemutatandó potenciális jelöltek listája

SIKERDÍJ - SUCCESS-FEE

személyzeti tanácsadó irodának a sikeres elhelyezés után fizetendő kizárólag közvetítési díj

SPECIALIZÁCIÓ - SPECIALIZATION

az iparosodás korában a munkakörök specializációja a fokozott munkamegosztást eredményezte

SWOT ANALÍZIS - SWOT ANALYZING

(magyarul: GYELV), gyengeségek, erősségek, lehetőségek, veszélyek

SZAKKÉPZÉSI ALAP - VOCATIONAL FND

szakképesítés megszerzésére szervezett szakképzési tárgyi feltételeinek fejlesztésére, új gyakorlólétesítések létesítésére és a meglévők bővítésére szolgáló támogatás a munkaadóknak pályázat útján

SZAKSZERVEZETEK - LABOUR/TRADE UNION

önkéntesen, hosszú távra létesített munkavállalói érdekszövetségek, melyet tagjai a saját gazdasági és szociális helyzetük javítása céljából hoznak létre.

SZÁMÍTÓGÉPES RENDSZEREK - PC SYSTEMS

számítógépes szoftverek által az értékelések, adminisztráció és információk tárolása

SZEMÉLYZET FEJLESZTÉS - PERSONNEL DEVELOPMENT

a közigazgatási szervezeten belüli dolgozók szakmai vagy személyiségjellemzői fejlesztésére irányuló programok

SZEMÉLYZETI MENEDZSMENT - PERSONNEL MANAGEMENT

végző célja a szervezeti hatékonyság biztosítása

SZEMÉLYZETI POLITIKA - PERSONNEL POLICY

legfontosabb elvek, irányelvek, szabályok, eljárásmodok

SZEMÉLYZETSZERZÉS - PERSONNEL RECRUITMENT

személyzet megnyerése, toborzása

SZERVEZETFEJLESZTÉS - ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

tréning, továbbképzési programok, kompetencia és teljesítményfejlesztés, jövedelem és kompenzáció összekapcsolása a teljesítménnyel, bérköltségek ellenőrzése

SZERVEZETI STRUKTÚRA - ORGANIZATIONAL STRUCTURE

az az infrastruktúra, melyen belül a stratégia létrejön és megvalósul

SZOCIÁLIS RENDSZER - SOCIAL SYSTEM

jóléti és szociális juttatások, intézkedések a szervezetek körében

SZOCIOMETRIAI VIZSGÁLAT - SOCIOMETRICAL EXAMINATION

az adott szervezeten belüli kapcsolatokat vizsgáló kérdőív

TÁVMUNKA - TELEWORKING

napjainkban használatos fogalom, mely lehetővé teszi munkavégzés helyszínéként a közigazgatási szervezet helyétől való eltérést (pl. otthon végzett munka)

TELJESÍTMÉNY ÉRTÉKELÉS - PERFORMANCE APPRAISAL

a munkavállaló munkaköri feladatainak munkavégzésére irányuló értékelő rendszer, segíti a szervezetet céljai elérésében azáltal, hogy produktív alkalmazottat fejleszt

TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT - PERFORMANCE ACHIEVEMENT MANAGEMENT

az egyéni és szervezeti teljesítmény növelésére szolgáló programok összessége (pl. teljesítmény növelő tréning)

TÉRBELI DIFFERENCIÁCIÓ - SPATIAL DIFFERENCY

a szervezet földrajzi alapokon történő szerveződése

TOBORZÁS - RECRUITMENT

munkaerő ellátás a megüresedett pozíciók betöltésére belső vagy külső forrásokból

TQM

Total Quality Management - teljes körű minőségirányítás

TUDÁS MENEDZSMENT - KNOWLEDGE MANAGEMENT

a tudás kognitív ismeret birtoklását és adott helyzetben történő értelmezési képességét jelenti

TWI

közigazgatási szervezeten belüli képzés, melynek módszere a következő négy lépésből áll: tények összegyűjtése, mérlegelés és döntés, cselekvés, elért eredmények ellenőrzése

UTÓDLÁSI KÁRTYA - REPLACEMENT CARD

rendelkezésre álló menedzseri képességek elemzésére és előrevetítésére használatos dokumentum

UTÓDLÁS TERVEZÉS - SUCCESSION PLANNING

bizonyos (menedzseri) pozíciók esetében előre tervezés a lehetséges megüresedésre

VALIDITÁS - VALIDITY

a tesztek és eljárások vizsgálatokor használt fogalom, mely az adott eljárás érvényességét, beválhatóságát vizsgálja

KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETI HIERARCHIA - STRUCTURE HIERARCHY

a közigazgatási szervezeten belüli szervezeti struktúra felépítése, mely magába foglalja a beszámolási kötelezettségeket, alul- és felülrendelt viszonyokat

KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETI KULTÚRA - COMPANY/COORPORATE CULTURE

egy adott csoport által a külső alkalmazkodás és a belső integráció érdekében kitalált, felfedezett és továbbfejlesztett alapelképzések sora

VÉGKIELÉGÍTÉS - SEVERANCE PAY (PAY-OFF)

egyfajta anyagi kárpótlás munkavállaló részére, amennyiben a munkaviszonya a munkáltató rendes felmondása vagy jogutód nélküli megszűnése következtében szűnik meg

VERTIKÁLIS DIFFERENCIÁCIÓ - VERTICAL DIFFERENCY

a közigazgatási szervezeti hierarchián belüli különböző szintek melyeken keresztül az irányítás és a koordináció megvalósul