



Magdáné Német Ildikó

## Az üzleti vállalkozás működése IV. Emberi erőforrás-gazdálkodás

**NSZFI**  
NEMZETI SZAKKÉPZÉSI  
ÉS FELNŐTKÉPZÉSI INTÉZET

A követelménymodul megnevezése:  
**Gazdálkodási feladatok**

A követelménymodul száma: 1968-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-010-50

## EMBERI ERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS



(Forrás: [www.humanmap.eu](http://www.humanmap.eu) 2010. 06. 04.)

### MUNKAHELYZET-ESETFELVETÉS

Egy ipari termelőtevékenységet végző vállalkozás új üzemcsarnok üzembe helyezésével bővíti a termelését. A vállalkozás vezetőjétől azt a feladatot kapta, hogy készítsen tervezetet a szükséges létszámra és a személyi jellegű ráfordításokra vonatkozóan.

A tervezett termelés nagyságának figyelembevételével határozza meg a szükséges létszám nagyságát, összetételét; adjon javaslatot a munkaerőtoborzás módszereire! A betöltendő munkakörök alapján tegyen javaslatot a bérezési formákra!

A rendelkezésre álló információk alapján végezzen számításokat a várható termelékenység-gel kapcsolatosan!

## INFORMÁCIÓTARTALOM

### A munkaerő, mint emberi erőforrás

Az 1990-es évektől kezdve megváltozott a termékek versenyképességét meghatározó tényezők összetétele. Megnőtt a termékek előállításában jelentkező szellemi hányad aránya. Felértékelődött a szellemi munka, a szakértelem. Ebből adódóan átalakult az emberi erőforrás-gazdálkodás: a magyar köztudatban korábban háttérbe szorult fogalmak kerültek előtérbe. Ezek a következők:

- Integráció: az emberi erőforrás-gazdálkodás a vállalati stratégia szerves része lett;
- Elkötelezettség: a vállalkozás sikeres működése iránt elkötelezett dolgozók magasabb teljesítményt nyújtanak, azonosulnak a szervezet céljaival, könnyebben alkalmazkodnak a változásokhoz;
- Rugalmasság: a gyors reagálás képességét, a munkaerő alkalmazkodóképességét jelenti;
- Minőség: a személyi állomány optimális összetételén keresztül a termékek, szolgáltatások kifogástalan minőségét tartalmazza, ami a külső megítélés szempontjából meghatározó tényező.

A gazdálkodó szervezetek számára napjainkban a legfontosabb termelési tényező az **emberi erőforrás**, amely a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége. A munkaerővel azonos értelemben használjuk. Önálló, szabad akaratral rendelkezik, amellyel cselekvéseit, s ezáltal teljesítményét szabályozni képes.



nrv.portaegyesulet.hu 2010. 06. 04.

**Munkavállaló:** a vállalattal díjazás ellenében történő munkavégzésre megállapodást kötött természetes személy. Teljesítményével hozzájárul a vállalat céljainak eléréséhez, egyúttal költséget is jelent, melynek leszorítása a vállalat és más érintettek (tulajdonosok, menedzserek, fogyasztók) érdeke is.

A szakirodalomban és gyakran a hétköznapi szóhasználatban is gyakran felfedezzük a HR kifejezést. Jelentése: humán erőforrás, ami az angol HUMAN RESOURCE kifejezés rövidített változata. Ezt a kifejezést használjuk egy vállalatban belül annak a területnek elnevezéseként is, amely az emberek munkára fogásával foglalkozik.

Az **emberierőforrás-gazdálkodás** (EEG) legfontosabb célja, hogy a szervezet (vállalkozás) törekvéseit és a munkavállalók elvárásait szinkronba hozza. Lehetőség szerint teremtsen egyensúlyt a két pólus között, az esetleges egyensúlytalanságot minél egyszerűbben, minél gördülékenyebben oldja fel.

Az emberierőforrás-gazdálkodás funkciói a következők:

- A munkaerő vonzása: olyan személyzeti politika kialakítása, amely következtében a betöltendő munkahelyek kedvező megítélésűek. Egy esetleges munkaerő-toborzásnál a vállalkozásnak legyen lehetősége választani.  
Az emberierőforrásokkal való gazdálkodás általános teendői: munkaerő-szükséglet meghatározása, fedezeti források feltárása, szükséges munkaerő megszerzése, selektálása, munkába állítása, fejlesztése és megőrzése
- A munkaerő megtartása: ha az adott munkakört betöltő dolgozó mindenben megfelel a vállalkozás igényeinek, akkor a dolgozó számára is legyen vonzó a munkahely. Szükség esetén valósítsák meg a belső érintettek képzését, továbbképzését.
- A munkaerő motiválása: a vállalkozás (anyagi) lehetőségei függvényében ösztönözze a dolgozót arra, hogy a tevékenysége során a maximumot nyújtsa. Az ösztönzésnek lehetnek anyagi és nem anyagi eszközei is, amelynek megválasztása és alkalmazása több tényező függvénye (pl. vállalati adottságok, a dolgozó által betöltött munkakör, adózási szabályok, stb.). Ennek megvalósítása a megfelelő bér- és jövedelemgazdálkodással, valamint hatékony érdekeltségi rendszer kialakításával történik.
- A munkaerő hasznosítása: a rendelkezésre áll munkaerő esetében ügyeljének arra, hogy időben és térben úgy koordinálják a munkát, hogy a tevékenység a lehető leghatékonyabb legyen (pl. munkaidő beosztás, munkahelyek kialakítása).

A munkaerő-gazdálkodás környezeti tényezői:

- adott ország politikai és kulturális jellemzői,
- társadalom szociális szerkezete, jövedelem-eloszlás, iskolázottság általános helyzete, foglalkozási és területi mobilitás,
- általános gazdasági feltételek: termelékenységi viszonyok, a gazdaság állapota, amely általában a foglalkoztatáson keresztül hat a munkaerő-gazdálkodásra,
- munkaerőpiac: közvetlenül befolyásolja a munkaerő-gazdálkodást keresleti és kínálati oldalon is,
- jogi szabályozás,
- szakszervezetek: nagy hangsúlyt helyeznek általában a foglalkoztatásra, a bérek és fizetések, a munkafeltételek, valamint az elbocsátás ügyére,
- a vállalat földrajzi helyzete.

## AZ EMBERERŐFORRÁS–GAZDÁLKODÁS MŰKÖDÉSE

A humánerőforrás–gazdálkodás egy szervezet esetében a következő tevékenységekre terjed ki:

- A vállalkozás hosszú távú céljaihoz igazodva a megfelelő mennyiségű és összetételű dolgozólétszám biztosítása, a munkavégzés során ösztönzésük, szükség esetén szaktudásuk fejlesztése.
- Olyan munkahelyi légkör, szervezeti kultúra kialakítása, amelyben a dolgozó azonosulni képes a szervezeti célokkal.
- A dolgozók szakmai ismereteinek, képességeinek hasznosítása a hatékonyság növelése érdekében.
- Az alkalmazottakra vonatkozó törvényben előírt, illetve az érdekvédelmi tevékenység alapján vállal jogi és szociális kötelezettségek teljesítése.

Az alábbiakban ezeket a területeket tekintjük át.

### A munkaerő–szükséglet meghatározása

A vállalkozásnak mindenekelőtt definiálnia kell azokat a munkaköröket, amelyek a vállalat küldetéséből származtatott feladatok megoldásához szükségesek.

**Munkakörnek** nevezzük a vállalati tevékenységek egy dolgozóra lebontott részét.

Ha a vállalat küldetéséből levezethető munkaköröket és az ezek összekapcsolódását kifejező szervezeti struktúrát összevetjük a vállalati stratégiából levezethető feladatokkal, akkor juttunk el a vállalat munkaerő–szükségletének meghatározásához.

A munkaerő–szükséglet meghatározása az egész munkaerő–gazdálkodás egyik legalapvetőbb feladata. A vállalkozásnál megfogalmazott, összeállított stratégiai tervek jelentik a kiindulási alapot. Ezek alapján nem csak a szükséges munkaerő mennyiségét, hanem minőségét, azaz szakmai és szakképzettségi struktúráját is meg kell határozni.

Amikor a vállalkozás kialakítja stratégiai terveit, akkor kidolgozza a humánstratégiája tartalmát is. Ennek megfelelően meghatározza az alaptevékenységéhez szükséges munkaerő mennyiségét és minőségi összetételét, feltérképezi a lehetséges munkaerőforrásokat, és folyamatosan igyekszik fenntartani a munkaerő–piaci pozícióját.

A szükséges munkaerő jellemzői alapján meghatározza az alkalmazandó humánstratégiát:

1. **Belső fejlesztést** célszerű előírni olyan dolgozók esetében, aki a munkaerőpiacon kevésbé fordulnak elő, illetve valamely tulajdonságuk következtében rendkívül értékesek a vállalkozás számára.
2. **Felvásárlás típusú** stratégiáról beszélünk olyan munkaerő biztosítás esetén, amikor a munkaerőpiacon viszonylag könnyen fellelhető dolgozókról van szó.
3. **Szerződéses típus** esetében – elsősorban anyagi okok miatt – nem célszerű adott munkakörre saját munkaerőt alkalmazni.

4. **Szövetségre lépés** stratégiáját alkalmazzák azok a szervezetet, amelyek magas képzettséggel rendelkező munkaerő esetében kapcsolatba kerülnek háttérintézményekkel, és ez utóbbiak alkalmazzák a dolgozót állandó jelleggel.

Az előzetes számításokhoz célszerű a tervezett létszámot fizikai és szellemi foglalkozásúakra bontani. A fizikai létszámot sok esetben egyszerűbb megbecsülni, hiszen ezek a dolgozók a termelési folyamattal szoros kapcsolatban vannak, a szükséges létszám függ az előállítandó termékmennyiségtől.

### Fizikai dolgozók

1. Normaóra-szükségleten alapuló számítás alkalmazható abban az esetben, ha ismerjük a gyártandó termékmennyiséget, az előállításához szükséges időnormát. Számítása a következő képlet alapján történik:

$$\text{Szükséges létszám} = \frac{\text{A termelés tervezett volumene X a termék normaóra szükséglete}}{\text{Egy fő által teljesítendő órák X átlagos teljesítmény százalék}}$$

A képlet nevezőjében szereplő egy fő által teljesítendő órák számát a naptári napok, a törvény szerinti munkaszüneti napok, és az átlagos egész- és törtnapi kiesések függvényében határozzuk meg. Az átlagos teljesítményszázalék együtthatós formában szerepel, optimális esetben az értéke 1.



Forrás: [www.nlcafe.hu](http://www.nlcafe.hu) 2010.06.04.

2. A termelőberendezések kiszolgálási normáin alapuló számítás olyan esetekben alkalmazható, amikor a dolgozó feladata a gyártósor működésének figyelemmel kísérése. Beavatkozni csak meghibásodás illetve probléma esetén szükséges. Ez általában a vegyiparban és az élelmiszeriparban jellemző, ahol magas a természeti folyamatok aránya. Ez alapján határozható meg például a vagyonvédelemmel foglalkozók létszáma is, akiknek a biztonsági kamerák felvételeit kell figyelni, vagy portaszolgálatot ellátni. Ilyenkor a szükséges létszámot az ellátandó munkahelyek száma alapján kalkulálják, amelyet **létszámnormatívának** neveznek.

## Szellemi dolgozók

Szellemi dolgozók esetében a létszámmeghatározásnak nincs általánosan használható sablonja. Célszerű a vállalkozás szervezeti felépítését alapul venni, és ez alapján az egyes szervezeti egységek működéséhez szükséges munkaköröket kialakítani. A számítást működő vállalkozások esetében bázisalapon végzik: az előző időszak feladatait, az előző időszak létszámadatát és a teljesítés mértékét vetik össze, majd ez alapján döntenek a csökkentésről vagy növelésről.

A reális szükséglet meghatározásához sokszor alkalmazható a munkakörtervezés módszere. A **munkaköri leírásban** rögzítik az adott munkakör tartalmát, kapcsolatrendszerét.

Létszámszükséglet      ?      munkaerőállomány

A foglalkoztatottak számát össze kell hasonlítani a terv szerint szükséges létszámmal, természetesen mennyiségében és szerkezetében is szükséges a megfelelés.

### Ha egyezik?

→ Akkor indulhat a termelés, mert a vállalkozás humán adottságai megfelelőek a megrendelés teljesítéséhez. (Valószínűleg ez fordul elő ritkábban.)

### Ha nem egyezik?

→ Akkor még két eset lehetséges: pótlólagos munkaerőszükséglet jelentkezik vagy felesleges létszámmal rendelkezik a vállalkozás.

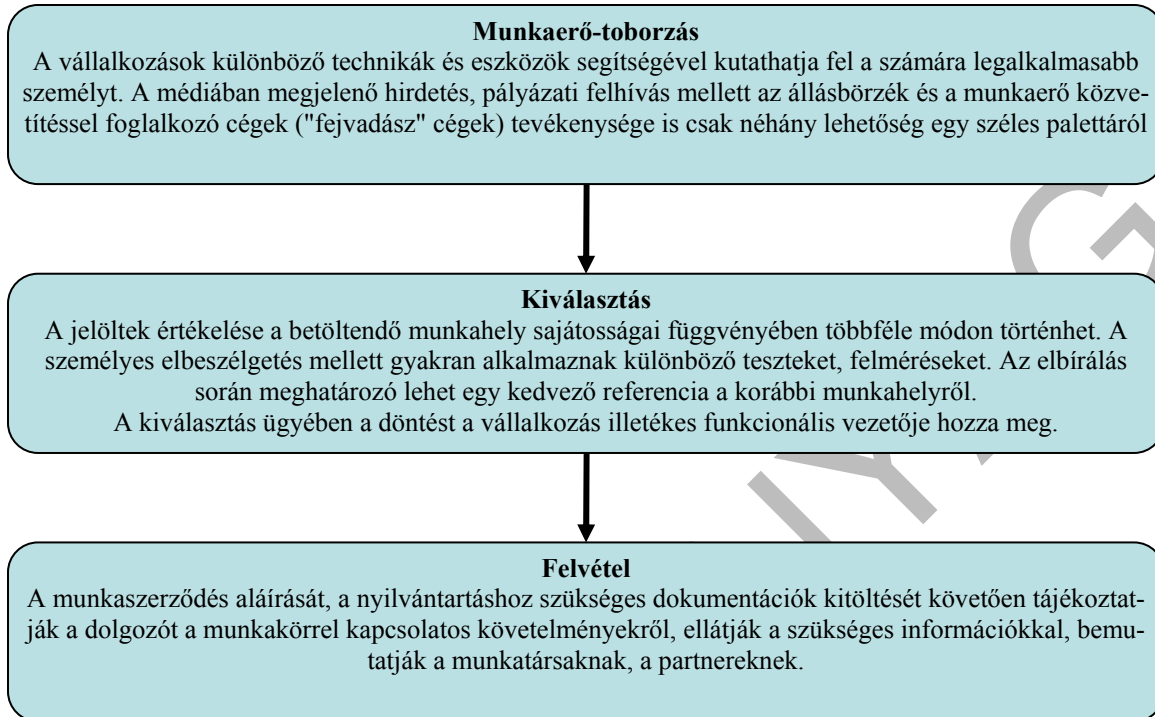
## A munkaerőszükséglet biztosítása

Egy vállalkozás gyakran kerül olyan helyzetbe, hogy tervei megvalósításához nagyobb létszámú, vagy részben más összetételű dolgozóállományra van szüksége. A pótlólagos munkaerőszükséglet kielégíthető **belső** vagy **külső** forrásból.

Természetesen a vállalkozások számára az a kedvezőbb, ha átszervezés, esetleg átképzés útján meg tudja oldani a problémát, hiszen egy korábbi dolgozó ismeri a vállalkozás tevékenységét, szokásait, sőt időt takaríthatnak meg a beilleszkedéssel is. A vezetőknek is van korábbi tapasztalatuk a munkavállalóval kapcsolatban, nem egy önéletrajz vagy interjú alapján alkalmazzák.

Abban az esetben azonban, ha a munkaerőszükséglet nem elégíthető ki belső forrásból, akkor a hiány külső munkaerőpiacról való felvétellel oldható meg. Ezt a folyamatot **munkaerő-toborzásnak** nevezzük.

A munkaerőfelvétel folyamatát a következő ábra szemlélteti.



A magyar munkajogi szabályozás szerint a munkáltató és a munkavállaló között a munkaviszony a felek akarat-egyezségére épülő munkaszerződésével jön létre.

A munkaszerződés kötelező elemei:

- írásbeliség
- a felek neve
- a munkavégzés helye
- a személyi alapbér
- munkakör.

A munkaszerződés járulékos elemei közül néhány:

- a törvényben szabályozottól eltérő munkaidő
- a szabadság kiadása
- személyi felelősség
- titoktartási kötelezettség.

### **Elbocsátás, létszámleépítés**

A vállalkozások működése során előfordul, hogy meg kell válniuk a munkavállalók kisebb-nagyobb csoportjától. Az elbocsátásnak számos oka lehet, példaként felsoroltunk néhányat.

- Gazdasági válság következtében csökken a fizetőképes kereslet;
- csökken a vállalkozás termékei iránt a piaci kereslet;
- megváltozik a termékszerkezet;



- a technikai fejlődés következtében csökken az emberi erőforrás iránti igény;
- a dolgozó szakképzettsége vagy emberi tulajdonságai alapján nem alkalmas az adott munkakör betöltésére.

A munkáltatótól eredő létszámleépítés mellett fontos a dolgozói kezdeményezésem alapuló kilépésekről is beszélni. A munkavállalók elvárásai és a vállalkozás által biztosított feltételek nem minden esetben egyeznek meg. Ilyenkor elkerülhetetlen a dolgozó távozása.

**Fluktuáció**nak nevezzük azt a munkaerőmozgást, amikor a kilépést belépés követi. Mivel a munkakör továbbra is megmarad, a munkáltató a távozó személy helyére új dolgozót vesz fel.

Normál mértékű munkaerőmozgás kedvezően hat a vállalkozás tevékenységére, hiszen új emberekkel, új gondolatokkal, ötletekkel, máshonnan érkező tapasztalatokkal frissíthető a vállalkozás tevékenysége.

Hátránya viszont a magas fluktuációnak, hogy a távozni kívánó munkavállaló már nem dolgozik olyan hatékonyan, mint korábban, az újonnan érkezőnek viszont időre van szüksége ahhoz, hogy teljes értékű munkát tudjon végezni.

Tömeges "vándorlás" esetén a jelentkező kieső idők kedvezőtlenül hatnak a vállalkozás tevékenységére.

### **A munkaerő-állomány hatékony foglalkoztatása**

A munkavállalónak pontosan tudnia kell, hogy milyen feladatot kell elvégeznie és kikkel, hogyan kell együttműködni ennek során; továbbá, hogy az egész tevékenység milyen konkrét körülmények között, milyen környezetben zajlik. A vállalkozások esetében ennek kidolgozása a munkaszervezés területéhez tartozik.

A munkaszervezéshez tartozik a munkaidő-gazdálkodás, a munkarend kialakítása. A vállalkozás tevékenységétől függően, a gépek üzemidejét figyelembe véve alakítják ki a megfelelő műszakszámot.

A munkaszervezés feladatai közé tartoznak különösen az alábbiak:

#### **1. A munkarend megváltoztatása, rugalmasabbá tétele**

A vállalkozás folyamatos működése során előfordul, hogy a hagyományos munkarend nem illeszkedik a tevékenységéhez, vagy adott munkakör igényel más beosztást. Személyi dolgozók esetében célszerű munkaidőkeretet megállapítani, és lehetővé tenni, hogy a munkaidejüket rugalmasan, maguk osszák be az elvégzendő munkájukhoz igazítva. A **rugalmas munkaidőrendszerben** a törzsidő alatt a munkavállaló köteles a munkahelyén tartózkodni, az ún. peremidő keretein belül azonban maga határozza meg a munkaidő kezdetét és befejezését.

#### **2. Otthoni munkavégzés lehetősége**

#### **3. Munkakör szélesítés**

Adott feladathoz kapcsolódóan a munkavállaló a korábbiakon felül más tevékenységeket is elvégez.

#### 4. Munkafeladat szélesítés

A dolgozó a korábbiakhoz képest hasonló tevékenység elvégzésével is megbízható.

#### 5. Munkarotáció

A munkavállalók szakismeretük határain belül adott napon többféle munkafolyamatot is el tudnak végezni. Az egyes tevékenységeket váltogatva végzik.

Szükség van a munkakör folyamatos gazdagítására, a munkafeltételek javítására.

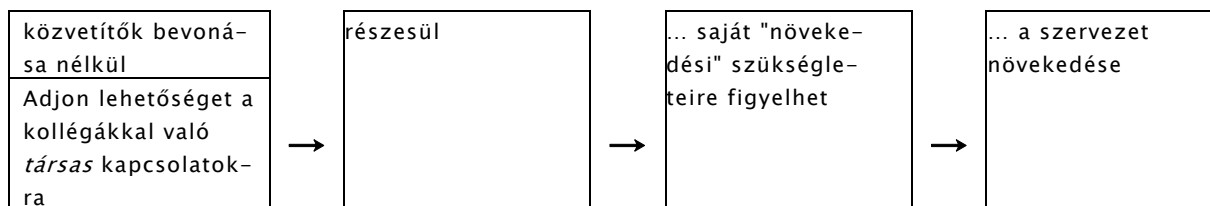


(Forrás: [www.adoblog.hu](http://www.adoblog.hu) 2010.06.16.)

### A jól tervezett munkakörök jellemzői és előnyei

(Környei Imre: *szociotechnika c. előadása alapján*)

A jól megtervezett munka jellemzői		Az alkalmazottak előnyei (elégedettség/motivációt okozó tényezők)		A menedzserek előnyei		A szervezet előnyei
Legyen <i>egész</i> a munka, egységes feladattal vagy feladatokkal	→	... sikerélmény és ön maga tisztelete	→	... kevesebb felügyeleti tevékenység	→	... nagyobb termelékenység
Biztosítson igazságos <i>jutalmakat</i> a kifejtett erőfeszítésért és ráfordításért cserében	→	... úgy érzi, valami értelmeset és érdekeset vitt véghez	→	... kevesebb adminisztrációs tevékenység	→	... jobb minőségű termék vagy szolgáltatás
Legyen <i>értelmes</i> és <i>érdekes</i> az alkalmazott számára	→	... úgy érzi, felelős saját tetteiért	→	... több idő a menedzseri funkciók ellátására (tervezés, szervezés stb.)	→	... kevesebb hiányzás
Adjon <i>felelősséget</i> a munkával és az egyénnel kapcsolatos <i>döntésekért</i>	→	... úgy érzi, tanult valamit	→	... saját sikerélmény	→	... nagyobb elkötelezettség a munkaerő részéről
Adjon közvetlen <i>visszajelentést</i> az alkalmazottnak	→	... úgy érzi, igazságos jutalomban	→		→	... könnyebb a "változtatásokat" megvalósítani



A folyamatos működés érdekében meg kell tervezni az egyes munkakörökben a munkakör betöltésének belső utánpótlási lehetőségét, és ezt folyamatosan naprakészen kell tartani (átképzés, továbbképzés), valamint meg kell tervezni az egyes munkavállalók karrierpályáját.

**Karriertervezés:** a vállalat munkavállalóinak jövőbeli tevékenységére, beosztására, képzésére vonatkozó tervezés

### Bérgazdálkodás, ösztönzés

**Motiváció:** az emberi szükséglet kielégítésére irányuló ösztönzés, amelynek hatására az ember a cél érdekében kifejtett tevékenységbe hajlandó kezdeni.

Az emberek azért vesznek részt a vállalkozás tevékenységében, mert arra számítanak, hogy ezzel közelebb kerülnek egyéni céljaik eléréséhez. Motiváltságuk erőssége attól függ, hogy az adott tevékenység mennyire járul hozzá szükségleteik kielégítéséhez.

A motiválás, motiválhatóság jellegzetességei:

- a munkavállaló számára a belső motivációs tényezők (pl. elégedettség) a nagyobb hatásúak, stabilabbak, miközben a vállalat csak külső motivációs eszközökkel élhet;
- a munkavállaló nem a tényleges ráfordítását veti össze a tényleges teljesítménnyel és egy objektíven értékelhető jutalommal, hanem mindezeket szubjektíven fogja fel, s így is értékeli;
- tény, hogy bizonyos esetekben a jutalommal való elégedettség nemhogy növeli, hanem kimondottan csökkenti a munkateljesítményt;
- eltérő motivációs eszközök alkalmazhatók, illetve az egyes eszközök eltérő hatásokkal járnak a munkavállalók különböző csoportjaiban.



[www.allasinterju.egzinet.hu](http://www.allasinterju.egzinet.hu) 2010.06.16.

A vállalkozásnál az ösztönzés alapvető eszközei a **munkabérek (keresetek)**, a **személyi jellegű egyéb kifizetések** és a **nem pénzbeli juttatások**.

A **kereset** a munkavállalónak az adott vállalatnál képződő, munkavégzésből származó pénzjövedelme. Elemei a következők:

1. Alapbér: a kereset legnagyobb súlyú eleme, melyben kifejezésre kell jutnia az adott munkakör vállalati szintű megítélésének. Megállapítására, számításának lehetőségeire a későbbiekben visszatérünk.
2. Bérpótlékok: az általánostól eltérő munkafeltételek között végzett munkáért, illetve határozott idejű megbízások esetén illetik meg a munkavállalót. Tipikus formái: éjszakai pótlék, veszélyességi pótlék, vezetői pótlék, nyelvpótlék.
3. Prémiumok: az előre meghatározott többletfeladat elvégzéséért kapott többletpénz.
4. Jutalmak: a tevékenység komplex, utólagos értékelése alapján kapott többletbér.
5. Kiegészítő kifizetések: a le nem dolgozott munkaidőre járó összeg, amelynek a kifizetését a vállalkozás számára törvény írja elő (fizetett ünnep, fizetett szabadság).
6. Egyéb bér: ide tartozik többek között a le nem dolgozott felmondási időre járó bér, a másodállásban dolgozók bére, újírtásért kapott összeg.

A vállalatvezetés bér- és jövedelempolitikáját kettőség jellemzi. Egyik oldalról igyekszik növelni a jövedelmeket, mert ezáltal jobb lesz a vállalkozás megítélése a munkaerőpiacon. Másrészt a munkavállalóknak teljesített kifizetések, mint költségtényezők az eredménycsökkentő tételek között jelennek meg (nem beszélve a kifizetések után a munkáltatót terhelő járulékokról). Egy vállalkozás esetében az optimális bérpolitikát a következő szempontok figyelembe vételével célszerű kialakítani.

- A korábban említetteknek megfelelően a munkavállalói jövedelmeket és azok járulékait költségtényezőként kell figyelembe venni a vállalkozás pénzügyi stratégiájának kialakításakor és megvalósításakor.
- Olyan ösztönzési rendszert kell létrehozni, amelyben a munkavállalói jövedelmek, illetve az egyéni és csoportos juttatások összhangban vannak a vállalkozás céljaival, teljesítményével.

- Olyan kereseti struktúrát kell kialakítani, amelyet a munkavállalók korrektnek fogadnak el a vállalaton belüli és a többi vállalat hasonló munkakört betöltő munkatársaival való összehasonlításban.
- Megfelelő arányokat kell találni a keresetek egyes elemei között.
- A motivációs rendszer a munkavállalók körében ismert, érthető, teljesíthető és elfogadott követelményrendszerre épüljön.

### Beosztott munkavállalók ösztönzési rendszere

Az anyagi ösztönzését vizsgálva ismét külön kell választani a fizikai és szellemi dolgozókat.

#### 1. Fizikai munkavállalók

A fizikai munkavállalók díjazásánál azt kell végiggondolni, hogy az ösztönzésük mire irányul.

**Időbér** alkalmazása esetén a teljesítményt a munkavégzés időtartamával mérjük. Általában ott alkalmazható, ahol

- a végzett munka nem, vagy csak pontatlanul mérhető,
- a feladat változó, a leterhelés a dolgozótól függetlenül ingadozik,
- az elvégzendő feladat nagy figyelmet igényel, nagyon fontos az elvégzett munka kifogástalan minősége.

**Előnye**, hogy a munkával töltött idő könnyen nyilvántartható, ebből adódóan az időbér is könnyen számolható.

**Hátránya**, hogy a letöltött idő függvényében történik a díjazás, ezért a bér nagysága és a teljesítmény között nincs egyértelmű kapcsolat.

**Teljesítménybérezés** esetén valamilyen előre meghatározott mennyiségi, minőségi követelményt írnak elő, amely teljesítésétől függően történik a bér számítása. A munkavállaló az előállított termékmennyiség függvényében kap fizetést. Alkalmazása során a következő feltételeket kell figyelembe venni:

- a termelés során alkalmazandó normákat alapos számítást követően, körültekintően kell kialakítani, hogy azonos (átlagos) feszítettségű munkatempót feltételezzen,
- a normákhoz kapcsolódóan arányos, pontos bértételeket kell meghatározni,
- a teljesítményt folyamatosan kell ellenőrizni és pontosan mérni,
- biztosítani kell a folyamatos munkavégzés feltételeit.

A bérrendszer konkrét kialakítása a vállalkozás tevékenységéhez igazodik. A termelés sajátosságai függvényében nagyon eltérő, egyedi formákkal találkozhatunk.

Az **egyenes darabbér** alkalmazása esetén a munkás minden mértékegységért azonos bért kap, függetlenül attól, hogy a normát sikerült-e teljesítenie vagy sem.

**Degresszív darabbér** esetén a norma szerinte teljesítményszint fölötti teljesítést a bér nem követi arányosan. (Ha 1%-kal magasabb szinten teljesít, a bére ennél kisebb mértékben, pl. 0,8%-kal nő.)

A **progresszív darabbér** működése ehhez képest fordított, a teljesítménykövetelmény fölötti teljesítés esetén a bér ennél nagyobb mértékben nő. (Ha 1%-kal magasabb szinten teljesít, a bére ennél nagyobb mértékben, pl. 1,3%-kal nő.)

Léteznek ún. kettős vagy kombinált bérformák, amikor az idő- és teljesítménybért együttesen alkalmazzák. A dolgozó fizetése alapvetően a munkával töltött idő függvényében alakul ki, de emellett figyelembe veszik a munkanormák teljesítését is.

A következő példa a teljesítményhez kötött időbére bérforma alkalmazását szemlélteti.

*Egy műhely dolgozói részére 95%-os normaóra teljesítési minimumot írtak elő, és meghatározták, hogy minden 1%-os elmaradás 0,7%-kal csökkenti az elszámolható munkabért. Havi 176 órával számolva (22 munkanap) a 95%-os követelmény 167 normaóra. Ha a munkás ennyit, vagy ennél többet teljesít, akkor a ledolgozott órák számát szorozzák az alapórabérrrel, amely ebben az esetben 600 Ft.*

- a. *A munkás 176 órát dolgozott és 172 normaórát teljesített. (Ez azt jelenti, hogy a nyilvántartás szerint ott volt a munkahelyén, de a normaórához képest lassabban dolgozott.) Ebben az esetben a bruttó munkabére a következőképpen alakul:*

$$176 \text{ óra} \times 600 \text{ Ft/óra} = 105\,600 \text{ Ft}$$

- b. *A munkás 176 órát dolgozott, de csupán 160 normaórát teljesített.*

$$\text{Normaóra-teljesítmény} = 160 / 176 = 91\%$$

$$\text{Eltérés a minimumtól} = 95\% - 91\% = 4\%$$

$$\text{A munkabér csökkentésének mértéke} = 4 \times 0,7\% = 2,8\%$$

$$\text{Bruttó munkabér} = 176 \text{ óra} \times 600 \text{ Ft/óra} \times 0,972 = 102\,643 \text{ Ft}$$



[www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu) 2010.06.16.

## *2. Szellemi foglalkozásúak*

A szellemi foglalkozásúak tevékenysége nehezen köthető valamilyen normához. Az ő esetükben egyértelműen a munkával töltött idő alapján történhet a bérezés. A legjellemzőbb forma a személyi besoroláson alapuló havibér, amelyet a betöltött munkakör sajátosságait figyelembe véve határoznak meg.

## *3. Csoportos elszámolás*

A korábban felsorolt formák elsősorban egyéni ösztönző eszközök. Alkalmazható viszont csoportos elszámolás is, amikor a csoport tagjait közös cél elérésére igyekszik ösztönözni a vállalkozás. Ebben az esetben úgy kell elosztaniuk a részfeladatokat, hogy mindig a leginkább hozzáértő végezze azokat.

## *4. Vezető beosztású dolgozók*

A vállalkozások vezetői jelentősen meghatározzák a szervezet működését, fejlődését, ezért érdekeltségi rendszerük kialakítása közvetlen hatást gyakorolhat a vállalkozás teljesítményére.

Az alsó- és középszintű vezetők ösztönzése függ a vállalkozás sajátosságaitól és a vezetőnek az adott szervezeti rendszerben betöltött szerepétől. Általános sablont nagyon nehezen lehet megfogalmazni.

A felsőszintű vezetők esetében az ösztönzés három pilléren nyugszik: viszonylag magas alapbér, rövid és hosszú távú kiegészítő ösztönzők (pl. kedvezményes részvényvásárlási lehetőség), illetve különböző juttatások (pl. személygépkocsi-használat, utazási költségtérítés).

A dolgozók ösztönzési rendszere az elmúlt években új fogalommal bővült. Bár a kifejezés rövid ideje használatos, a tartalom már régóta jelen van a vállalkozások és munkavállalók életében.

### **Mit jelent a cafeteria?**

A cafeteria típusú béren kívüli juttatási rendszerben a munkavállaló havi bérének túl egy külön meghatározott keretösszeget saját belátása szerint "költhet el", azaz maga dönthet arról, hogy keretét mire használja fel. (A választható elemek közé tartozhat például az étkezési hozzájárulás, nyelvtanulás, üdülés, biztosítás, önkéntes nyugdíjpénztári befizetés, internet szolgáltatás, de vezető beosztású alkalmazottak esetében a cafeteria körébe vonható a cégautó is.)

Így mindenki – akár egy étlapról – összeválogathatja a saját igényeinek leginkább megfelelő juttatási csomagot, és valamennyi munkavállaló részesülhet a munkáltató által biztosított pluszokból, természetesen anélkül, hogy a vállalatnak jelentős többletköltsége keletkezne.

### **Miért előnyös a munkáltatók számára?**

- A juttatások összege és felhasználása mérhetővé válik,
- a juttatások differenciálásának, vagy egységesítésének eszköze lehet,
- a vállalat pénzügyi lehetőségeihez igazítható,

- költséghatékony juttatási módszer,
- a választás szabadsága növeli a munkavállalók motivációját és elkötelezettségét.

#### **Miért előnyös a munkavállalók számára?**

- Személyre szabott megoldás,
- a rendelkezésre álló keretet mindenkori igényeik alapján rugalmasan használhatják fel,
- a juttatások bruttó összegét jobban kihasználhatják.

#### **Munkaügyi nyilvántartások**

Az emberierőforrás-gazdálkodás a vállalkozások működésének azon területe, amely a legmagasabb fokú nyilvántartási kötelezettséggel rendelkezik. Az adatok informatikai és elektronikus feldolgozása során a következő adminisztratív feladatok jelentkeznek:

- Munkaügyi nyilvántartás: a munkavállalók munkaügyi adatait tartalmazza (az alkalmazással, bérezéssel, adatszolgáltatással kapcsolatos információk);
- Munkautalványozás, munkaidő nyilvántartás: a bérmegállapításhoz kapcsolódó idő- és teljesítmény normák kialakítása, a munkavégzés időtartamának meghatározása;
- Munkabérek, jövedelmek, adó- és járulékfizetési kötelezettség nyilvántartása;
- Személyi jellegű ráfordítások elszámolása (bérköltség, személyi jellegű egyéb kifizetések, bérjárulékok).

#### **Munkaügyi kapcsolatok**

A fejlett piacgazdaságokban hosszú történeti fejlődés eredményeként épültek ki a munkaügyi kapcsolatok. A béreket és a munkafeltételeket elvileg a munkáltatók és a munkavállalók, valamint a kormányzat képviselői tárgyalások útján határozzák meg.

Az **érdekegyeztetés** a vállalatvezetés és a munkavállalók szempontjait kölcsönösen figyelembe vevő, a munkavégzés körülményeire és díjazására vonatkozó megállapodások kötését célzó folyamat.

A munkavállalói érdekképviselő legelterjedtebb formái a szakszervezetek, amelyek általában jobb alkupozíciókat tudnak kiharcolni mint az egyének vagy alkalmi csoportok, mivel tagság áll mögöttük és törvények is adnak nekik jogokat, védelmet. A szakszervezetek és a menedzsment rendszerint általános keretszerződést (kollektív szerződés) kötnek: a bérekre és egyéb juttatásokra, a munkaidőre, a munkavégzés feltételeire vonatkoznak, de rögzítik a menedzsment jogait is.



## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

A klasszikus közgazdaságtan képviselői, Adam Smith és David Ricardo három termelési tényezőt különböztettek meg. Ezek a következők:

- a munkaerő;
- a tőke;
- a föld, amely ebben az értelemben nem csupán a termőföldet jelenti, hanem minden olyan, a természetben már meglévő erőforrást, amelyet a gazdasági tevékenység során felhasználnak például a vizek, a szél energiája.

A modern közgazdászok szinte kivétel nélkül elfogadják a klasszikusok által kigondolt termelési tényezőket, de sokan általánosítva a tőke jellemzőit, átvitt értelemben újabb tényezőket határoznak meg:

- ilyen a emberi vagy szellemi tőke, ami ugyan a munkaerőhöz hasonlóan az emberek munkájában testesül meg, de a tőkéhez hasonlít abban az értelemben, hogy „befektetéssel”, szakképzés, tanulás, gyakorlás révén jön létre;
- a technológia, ami a többi termelési tényező összehangolásának módjára utal;
- továbbá az információ, ami valóban minden gazdasági tevékenységnek fontos előfeltétele.

A következő szemelvény alapján csoportmunkában hasonlítsák össze az emberi erőforrást a többi termelési tényezővel? Mennyiben más az ember, mint egy esztergagép vagy egy kg liszt?

### „Miért különleges a humán erőforrás?”

A munkaerő formájában megjelenő intellektuális tőke számos tekintetben különbözik a vállalat vagyonának egyéb elemeitől:

- A humán tőke nem statikus, hanem dinamikus erő, amely új megoldáshoz, növekvő teljesítményhez segítheti a vállalatot.
- Önmagában is innovatív, megfelelő fejlesztéssel, tanulással teljesítménye, hozamtermelő képessége növelhető; felhasználása során nem „kopik el”, hanem minőségi megújulásra képes.
- A vállalat dönthet valamilyen technológia mellett, de annak eredményességét, hatékonyságát a humán tényezők jelentősen befolyásolják.
- A munkaerő önálló döntéseket hoz: minden más erőforrással ellentétben maga dönt arról is, hogy meddig marad a szervezetben Nem „tulajdona” a vállalatnak, nem képezi a „saját tőke” részét, nem vehető meg úgy, mint egy gép vagy egy technológia. Nem raktározható, este többnyire hazamegy, és a vállalatvezetésnek el kell tudnia érni, hogy másnap visszajöjjön.
- Használata során nem fogy el, sőt gyarapodik, fejlődik.”

(Forrás Hunmán tőke, humán kontrolling CEO Magazin 2001 /5)

A munkaerőszükséglet tervezésének időszakában a dolgozókat fizikai és szellemi csoportra bontjuk. A fizikai dolgozók létszámának meghatározására alkalmazható a normaórán alapuló számítási módszer.

Tekintsük át a szükséges létszám meghatározását egy példán keresztül.

**Egy vállalkozás 2 000 db egyforma eszköz előállítását tervezi. Egy eszköz előállításának normaideje 25 normaóra/db. Az év során a szabadnapok és a törvényes munkaszüneti napok száma dolgozónként, átlagosan 140 nap, tervezhető törtnapi kiesések száma 20 óra. Tapasztalati adatok alapján az átlagos teljesítmény 105%.**

Először határozzuk meg az egy fő által teljesítendő munkaórák számát!

Naptári napok száma	365 nap
– törvényes munkaszüneti napok száma	140 nap
<hr/>	
Ledolgozandó munkanapok száma	225 nap
Napi kötelező munkaidő	8 óra
Munkarend szerinti munkaórák száma	1800 óra <sup>1</sup>
– Törtnapi kiesések	20 óra
<hr/>	
Egy fő által teljesítendő órák száma	1780 óra

$$\text{Szükséges létszám} = \frac{2000 \text{ db} \times 25 \text{ n} \text{ ó} / \text{db}}{1780 \text{ óra} / \text{fő} \times 1,05} = 26,75 \text{ fő}$$

A rendelkezésre álló információk esetén 27 olyan fizikai dolgozóra van szükség, aki ennek az eszköznek a termelésével foglalkozik. A számítások során a kerekítés szabályainak elmentve, minden esetben felfelé kerekítünk, hiszen a 0,1 dolgozó munkáját is el kell végezni.

Munkaerő-toborzáskor a vállalkozásoknak kimeríthetetlen forrás áll rendelkezésük. A vállalkozás elvárásai, a betöltendő munkahely sajátosságai függvényében számos különböző megoldással találkozhatunk.

Tekintse át az alábbi állásajánlatokat a következő szempontok szerint:

- Milyen munkakör betöltésére keresnek munkavállalót?
- Milyen szakképzettséget igényel az adott munkakör?
- Milyen információt tartalmaz a hirdetés a vállalkozásról és a betöltendő munkaköréről?
- Hogyan lehet jelentkezni az állásajánlatra?

I.

<sup>1</sup> A 225 nap és a napi kötelező munkaidő szorzata

**Leírás**

Építőipari cég keres megbízható kőműveseket. Tel.: (70)453-0023. (xt) (ig)

(Forrás: [www.deliapro.hu](http://www.deliapro.hu) 2010.06.15.)

II.

Budapesti irodánkba ügyfélkapcsolati asszisztenst keresünk azonnali kezdéssel!

Elvárásaink:

- min. középfokú végzettség
- jó kommunikációs készség
- pontosság, precizitás
- probléma megoldó készség

Amit kínálunk:

- kiemelt fizetési rendszer
- prémium lehetőség
- kellemes munkakörnyezet

Jelentkezni lehet fényképes önéletrajzzal a következő e-mail címen: xxxxxx@freemail.com

III.



Budapesti székhelyű magyar informatikai fejlesztő és tanácsadó cég keres színvonalas szakmai feladatokkal

### Java Vezető Fejlesztőt

budapesti és szegedi irodájába.

**Elvárások:**

- Szakirányú, felsőfokú végzettség
- Java fejlesztési nyelv alapos ismerete
- EJB2 / EJB3 ismerete
- J2EE ismeretek
- Aktív fejlesztői tudás
- Hibernate ismerete
- Angolnyelv-tudás
- Legalább 3 éves szakmai tapasztalat

**Előnyt jelent:**

- JBoss alkalmazás szerver ismerete
- Oracle PL/SQL ismeretek
- UML ismeretek

**Elvárt készségek:**

- 1-2 fő szoftverfejlesztő munkájának műszaki irányítása
- jó problémamegoldó készség
- terhelhetőség
- megbízhatóság
- precizitás

**Amit kínálunk:**

- Versenyképes fizetés és vonzó juttatási csomag
- Fiatal, a legújabb technológiákat alkalmazó csapat, szakmai képzések
- Jó munkahelyi légkör, színvonalas munkakörülmények

**Pozíció területe(i):**

- **IT / Telekommunikáció**
- Programozó/Fejlesztő

**Munkavégzés helye:**  
Budapest és Szeged

**Jelentkezés módja:**  
Az önéletrajzokat a bérigény megjelölésével az alábbi címre, Dulin Judit HR Manager részére várjuk:

Astron Informatikai Kft.  
1117 Budapest, Budafoki út 56.  
Tel.: (06 1) 815 5414  
e--amil: `document.write(String.fromCharCode`

**JELENTKEZEM**

Ajánlom ismerősömnem | Elmentem

(Forrás: [www.profession.hu](http://www.profession.hu) 2010.06.15.)

IV.

**A Magyar Kereskedelmi és Vendéglátóipari Múzeum igazgatója pályázatot hirdet gazdasági vezető állás betöltésére**

A Magyar Kereskedelmi és Vendéglátóipari Múzeum költségvetési intézmény igazgatója pályázatot hirdet - a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény, a végrehajtására kiadott 150/1992. (XI. 20.) Kormányrendelet, valamint az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009 (XII. 19.) Kormányrendelet alapján -

gazdasági vezető állás betöltésére.

A gazdasági vezető feladata:

Az intézmény Alapító Okiratában és a Szervezeti Működési Szabályzatában meghatározott célok és feladatok megvalósítása érdekében

- az intézmény gazdasági-pénzügyi tevékenységének közvetlen irányítása, ellenőrzése, a költségvetési gazdálkodás szabályszerű szakmai vezetése,
- az intézmény gazdálkodási stratégiájának elkészítése, a végrehajtás ellenőrzése, az éves költségvetés és a pénzügyi jelentés, elszámolás összeállítása,
- bér- és létszámgazdálkodás, beleértve az illetmények és a társadalombiztosítási szolgáltatások elszámolását,
- anyag- és eszközgazdálkodás,
- az intézmény beruházási-felújítási tevékenységének felügyelete,
- a szakmai pályázatok gazdasági részének gondozása,
- közreműködés a múzeum alap- és kiegészítő tevékenységéhez kapcsolódó szponzori támogatások biztosításában,
- az igazgató naprakész informálása a múzeum gazdasági helyzetéről,
- a fenntartó részére történő gazdasági adatszolgáltatás biztosítása.

A gazdasági vezetői állás betöltésének feltételei:

- szakirányú felsőfokú iskolai végzettség, vagy felsőfokú iskolai végzettség és emellett legalább államháztartási mérlegképes könyvelői vagy ezzel egyenértékű képesítés,
- szerepelnie kell a számvitelről szóló 2000. évi C. tv. 151. § (3)-(5) bekezdése szerinti nyilvántartások valamelyikében, és rendelkeznie kell ennek megfelelően a tevékenység ellátására jogosító engedéllyel (igazolvánnyal),
- magyar állampolgárság, büntetlen előélet,
- az állás betöltése esetén vagyonynyilatkozat tétel.

A pályázat elbírálásánál előnyt jelent:

- költségvetési intézménynél gazdasági-pénzügyi területen szerzett legalább 3-5 év szakmai tapasztalat,
- költségvetési intézménynél vagy versenyszférában szerzett legalább 3 év vezetői gyakorlat,
- közgyűjteményi intézmények tevékenységével kapcsolatos tájékozottság és tapasztalat,
- felhasználói szintű integrált számviteli információs rendszer (Forrás SQL) ismerete/alkalmazása,
- idegen nyelv (angol) tárgyalási szintű ismerete,
- üzleti életben szerzett tapasztalat.

A pályázathoz csatolni kell:

- részletes szakmai önéletrajzot,
- motivációs levelet,
- szakmai vezetői elképzelést,
- végzettséget, szakképzettséget tanúsító okirat másolatát,
- három hónapnál nem régebbi hatósági erkölcsi bizonyítványt,
- a nyilvántartásba vételt igazoló engedély másolatát,
- a pályázó nyilatkozatát, hogy a pályázati anyagban foglalt személyes adatainak a pályázati eljárással összefüggésben szükséges kezeléséhez hozzájárul.

A benyújtott pályázat térjen ki az alábbi kérdésekre:

- Fogalmazza meg szakmai vezetői elképzeléseit, az intézmény gazdasági- és működési területeinek korszerű vezetői koncepcióját, annak érdekében, hogy a Magyar Kereskedelmi és Vendéglátóipari Múzeum működése megfelelő, modern, racionális és hatékony irányban fejlődjön.
- A költségvetési támogatáson kívül milyen többlet forrás bevonással képzelel el az intézmény finanszírozását.
- Minden egyéb, a pályázó által lényegesnek, eredetinek ítélt elképzelésének ismertetésére térjen ki.

A munkakör betölthetőségének időpontja: 2010.

A pályázat beadásának határideje: 2010. június 30.

A pályázat benyújtásának módja: postai úton ajánlott levél formájában  
Cím: Magyar Kereskedelmi és Vendéglátóipari Múzeum / GVPályázat  
1051 Budapest, Szent István tér 15.

A pályázat elbírálásának rendje: személyes meghallgatás szakmai bizottság által

A pályázat további közzétételének helye, ideje:

- OKM Pályázati honlap - 2010. május 28.
- Museum.hu honlap - 2010 május 28.

A munkáltatóval kapcsolatos további információt a [www.mkvm.hu](http://www.mkvm.hu) honlapon szerezhetsz, vagy Kiss Imrétől a +36-1-375-6249-es telefonon.

A gazdasági vezetőt sikeres pályázati eljárást követően, közalkalmazotti jogviszony keretében - közalkalmazotti kinevezéssel létesülő, illetve közalkalmazotti jogviszonyának fenntartása alapján - vezetői beosztással, a Magyar Kereskedelmi és Vendéglátóipari Múzeum igazgatójának javaslatára az Oktatási és Kulturális Minisztérium minisztere (határozatlan időre) bizza meg, valamint gyakorolja felette a fegyelmi jogkört. A további munkáltatói jogokat az igazgató gyakorolja. Közalkalmazotti besorolása és illetményének megállapítása a Kjt., illetve a végrehajtásáról rendelkező jogszabály és a felek közötti megállapodás alapján történik.

(Forrás: [www.okm.gov.hu](http://www.okm.gov.hu) 2010.06.15.)

A sikeres álláspályázatok elengedhetetlen feltétele a jól megszerkesztett önéletrajz. Az internetes keresőprogramokon számtalan mintával találkozhatunk, amely megfelel a munkáltatók elvárásainak.

Az emberierőforrás-tervezés fontos területe a munkaszervezés. Ennek keretében történik a vállalati munkarend kialakítása.

Szellemi dolgozók esetében sok helyen vezették már be a rugalmas munkaidőrendszert, melynek lényege, hogy a munkaidőt nem a vállalkozás, hanem a munkavállaló osztja be a törzsidőre és a peremidőre vonatkozó előírás figyelembevételével.

Soroljon fel érveket a rugalmas munkaidőrendszer bevezetése mellett (esetleg ellene)!

Előnyei:

- a szabályozás a feladathoz igazodik, tehát ésszerűbb munkaidő-felhasználást tesz lehetővé,
- nagyobb önállóságot biztosít a dolgozó számára, erősíti a függetlenség érzését,
- a kötött munkarendhez képest jobban igazodik a munkavállalók egyéniségéhez,

Folytassa a felsorolást!

- 
- 

Hátrányai:

- vállalati szinten nagyobb szervezést igényel,
- nehezebb a munkafegyelmet biztosítani,

Folytassa a felsorolást!

- 
- 

A következő minta egy határozatlan idejű munkavégzésre jogosító munkaszerződés. Az elméleti anyag és a dokumentum áttekintését követően válaszoljon a következő kérdésekre!

- Feltétele-e a munkaszerződés aláírása a munkaviszony létesítésének?

- Melyek a munkaszerződés kötelező elemei?
- Melyek a munkaszerződés járulékos elemei?
- Milyen személyes adatok szükségesek
- Létezik-e határozott időre szóló munkaszerződés?
- Minden munkaszerződésben szerepel-e próbaidő?

MUNKANYELV

## MUNKASZERZŐDÉS

### *Határozatlan időre*

Amely létrejött egyrészről .....  
(cím:.....,asz:..... továbbiakban: Munkáltató) mint munkáltató, másrészről:

Név:	
Születési neve:	
Születés helye és ideje:	
Anyja neve:	
Állandó lakhelye:	
Adóazonosító száma:	
TAJ száma:	
Magánnyugdíjpénztár:	

1. A felek megállapodnak abban, hogy .....-tól, határozatlan időre szóló munkaviszonyt létesítenek.
2. A felek ..... nap próbaidőt kötnek ki. A próbaidő alatt a munkaviszonyt bármelyik fél azonnali hatállyal megszüntetheti.
3. A munkavállaló munkaköre: .....
4. A munkavállaló munkavégzésének helye: .....
5. Közvetlen munkahelyi felettese, a munkáltatói jogok gyakorlója: .....
6. A munkavállaló személyi alapbére: Bruttó ..... Ft/hó, azaz ..... Ft/hó.
7. A napi munkaidő: .... óra.
8. A munkavállaló a kiadott munkarend szerint munkavégzésre osztható be, a munkáltató a pihenőidőt részben, vagy egészben havi összevontan adhatja ki.
9. A munkavállaló esetenként rendkívüli munkavégzésre osztható be, amelyért a munkáltató elsősorban szabadidőt biztosít.
10. A felek megállapodnak abban, hogy a munkavállaló kártérítési felelőssége gondatlan károkozás esetén havi átlagkeresete 150%-ig terjed. Szándékos károkozás esetén a kár teljes összegű megtérítésével tartozik.
11. A munkavállaló a szakhatósági előírásokat megismerte, egyben tudomásul veszi, hogy amennyiben a szakhatósági ellenőrzés során mulasztást követ el és ebből a munkáltatójának anyagi hátránya keletkezik, úgy a munkáltató jogosult a kárigényét a munkavállalóval szemben érvényesíteni.
12. A munkavállaló további munkavégzésre irányuló jogviszonyt csak a munkáltatónak történő bejelentés után létesíthet.
13. A munkavállaló kötelezettséget vállal arra, hogy a feladatkörébe tartozó munkát legjobb tudása szerint elvégzi a kapott utasításokat maradéktalanul teljesíti, a munkáltató tulajdonait megvédi, munkáját és az azal összefüggő cselekedeteket az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés szabályainak megtartásával végzi. Károkozás, vagy munkafegyelem megszegése esetén felelőséggel tartozik.
14. A munkavállaló tudomásul veszi, hogy a munkavégzése során tudomására jutott valamennyi tény, adat,



információ a munkáltató tulajdonát képezi, azt harmadik személynek csak a munkáltató előzetes írásbeli hozzájárulásával adhatja át.

15. A munkavállaló tudomásul veszi, hogy ha a munkaviszonyát nem a Munka Törvénykönyve előírásai szerint szünteti meg, vagyis a felmondást írásba kell foglalni, a felmondási időt le kell dolgozni, a munkakört, eszközöket, anyagokat hiánytalanul át kell adni, akkor a munkáltató az Mt. 101.§ (1) bekezdése alapján a munkavállaló felmondási időre járó átlagkeresete erejéig kártérítést kérhet. Tudomásul veszi továbbá, hogy a munkáltató az Mt. 101.§ (3) bekezdése alapján a munkavállaló jogellenes munkaviszony-megszüntetéséből eredő valamennyi kárigényét érvényesítheti.
16. A munkaszerződésben nem szereplő kérdésekben a Munka Törvénykönyve vonatkozó szabályozása az irányadó.

Kelt: .....

A munkáltató és a munkavállaló aláírása

A fizikai dolgozók esetében a termelés sajátosságaihoz igazodva alakítják ki az időbéres vagy teljesítménybéres bérformát.

Az alábbi táblázat segítségével jellemezze ezeket!

Szempont	Időbér	Teljesítménybér
Hogyan történik a számítása?		
Mitől függ a nagysága?		
Érzékelhető-e a teljesítménykülönbség az egyes dolgozók között?		
Mennyiségre vagy minőségre ösztönöz?		
Tervezhető-e előre a havi fizetés összege?		
Tudja-e befolyásolni a dolgozó a havi fizetését?		
Érzékelhető-e a fizetés nagyságában a külső körülmények hatása (pl. anyagihiány, áramszünet)?		
Soroljon fel néhány tipikus munkakört, ahol alkalmazható!		

1998. január 1-jétől Magyarországon bevezették a minimálbér fogalmát.

**Mi az a minimálbér?**

A minimálbér a kötelezően fizetett legkisebb munkabér. A minimálbér összegét, illetve annak hatályossági körét a kormány állapítja meg. Kiterjed minden munkáltatóra és munkavállalóra (ideértve a közalkalmazottakat és a közszolgálati jogviszonyban állókat is).

### Mikor kötelező a minimálbér megállapítása?

A Munka Törvénykönyve (1992. évi XXII. törvény, a továbbiakban: Mt.) szerint a minimálbér alkalmazása kötelező.

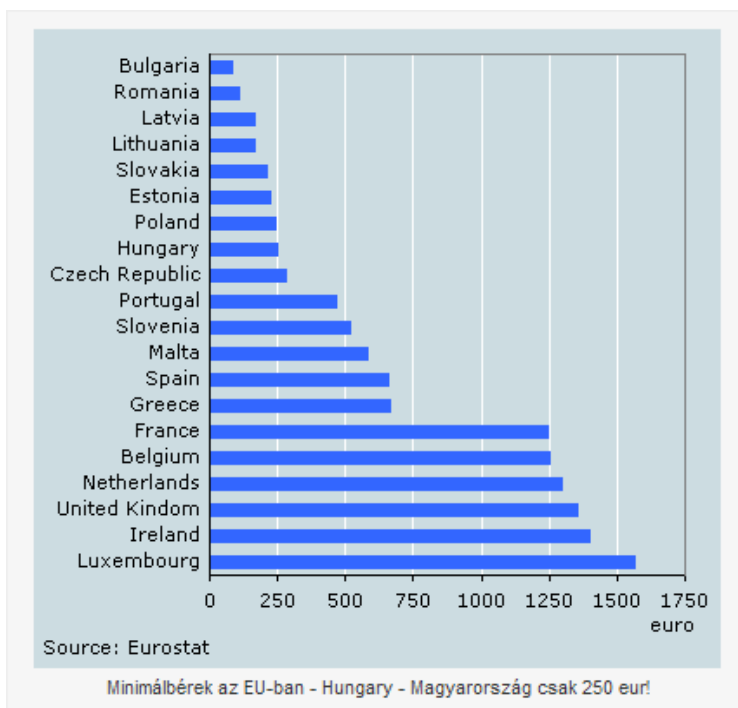
„Személyi alapbérként vagy teljesítménybérként a meghatározott feltételeknek megfelelően legalább a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) jár. A teljesítménybéres, teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló teljesítménykövetelményét úgy kell megállapítani, hogy ennek száz százalékos teljesítése és a teljes munkaidő ledolgozása esetén legalább a legkisebb munkabért megkaphassa. Ezen szabályok alapján megállapított bér a felek közös megegyezésével sem lehet alacsonyabb a minimálbérnél.”

A következő táblázat a minimálbér alakulását mutatja 1998-tól 2010-ig.

1998.01.01–1998.12.31.	19.500 Ft
1999.01.01–1999.12.31.	22.500 Ft
2000.01.01–2000.12.31.	25.500 Ft
2001.01.01–2001.12.31.	40.000 Ft
2002.01.01–2003.12.31.	50.000 Ft
2004.01.01–2004.12.31.	53.000 Ft
2005.01.01–2005.12.31.	57.000 Ft
2006.01.01–2006.12.31.	62.500 Ft
2007.01.01–2007.12.31.	65.500 Ft
2008.01.01–2008.12.31.	69.000 Ft
2009.01.01–2009.12.31.	71.500 Ft
2010.01.01–től	73.500 Ft

A legalább középfokú iskolai végzettséget, illetőleg középfokú szakkézettséget igénylő munkakörben foglalkoztatott munkavállalókat a táblázat adataihoz képest magasabb minimálbér illeti meg. Ennek nagysága 2010. január 1-jétől 89 500 Ft.

A következő diagram Magyarország helyét mutatja Európa többi országa között a minimálbér tekintetében.



Forrás: divat\_trend.info 2010.06.16.

A politikai kampányok során gyakran halljuk a minimálbér kifejezést. Soroljon fel érveket és ellenérveket a minimálbér emelésével kapcsolatban!

- ? Kedvező-e a munkavállalók számára, ha emelkedik a minimálbér összege?
- ? Hogyan változnak a járulékok, ha emelkedik a minimálbér?
- ? Ösztönzi-e a vállalkozásokat a „fekete munkára”?
- ? Milyen hatással van a minimálbér összegének emelése az egyéni vállalkozókra és a kisvállalkozások tulajdonosaira?
- ? Mi történne, ha eltörölnék a kötelező minimálbért?

Az interneten mód van arra, hogy adott bruttó havi munkabért feltételezve, az érvényben lévő adózási és járulékfizetési szabályokat figyelembe véve kiszámoljuk a nettó összeget, illetve a vállalkozást terhelő járulékokat. A táblázat adatai a 2010. június 1-jén érvényben lévő jogszabályok alapján számolt értékeket tartalmazza.

Feltételezzünk egy olyan munkavállalót, aki nyilatkozata alapján nem érvényesít semmiféle adókedvezményt, viszont jogosult az adójóváírásra.

<b>Bruttó havi munkabér</b>	<b>100.000 Ft</b>
Éves bruttó jövedelem	1.200.000 Ft
Munkaadói egészségbiztosítási és munkaerőpiaci járulék (3%)	3.000 Ft
Munkaadói nyugdíjbiztosítási járulék (24%)	24.000 Ft
Szakképzési alap hozzájárulás (1,5%)	1.500 Ft
Munkavállalói egészségbiztosítási és munkaerőpiaci járulék (7,5%)	7.500 Ft
Állami nyugdíjjárulék (1,5%)	1.500 Ft
Magánnyugdíjpénztári befizetés (8%)	8.000 Ft
Adójóváírással csökkentett SZJA-előleg	6.490 Ft

Havi összes levonás a bruttó bérből	23.490 Ft
Havi összes munkaadói járulék	28.500 Ft
<b>Munkaadó összes havi költsége</b>	<b>128.500 Ft</b>
<b>Nettó havi munkabér</b>	<b>76.510 Ft</b>

(Forrás: [www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu) 2010.06.16.)

MUNKAANYAG

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

Párosítsa össze a fogalmakat a megfelelő definíciókkal! (Írja a meghatározások elé a megfelelő fogalom sorszámát!)

1.	Felvásárlás típusú humánstratégia		A vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége.
2.	Munkaerő-toborzás		A vállalati tevékenységek egy dolgozóra lebontott része.
3.	Cafeteria		A vállalattal díjazás ellenében történő munkavégzésre megállapodást kötött természetes személy.
4.	Emberi erőforrás		Az ösztönzési rendszer kialakításakor valamilyen előre meghatározott mennyiségi, minőségi követelményt írnak elő, amely teljesítésétől függően történik a bér számítása. A munkavállaló az előállított termékmennyiség függvényében kap fizetést.
5.	Érdekegyeztetés		A pótlólagos munkaerőszükséglet kielégítése a külső munkaerőpiacról.
6.	Fluktuáció		A munkavállalónak az adott vállalatnál képződő, munkavégzésből származó pénzjövedelme.
7.	Munkavállaló		Olyan munkaerő biztosítás, amikor a munkaerőpiacon viszonylag könnyen fellelhető dolgozóról van szó.
8.	Motiváció		A vállalatvezetés és a munkavállalók szempontjait kölcsönösen figyelembe vevő, a munkavégzés körülményeire és díjazására vonatkozó megállapodások kötését célzó folyamat.
9.	Kereset		A béren kívüli juttatási rendszerben a munkavállaló havi bérén túl egy külön meghatározott keretösszeget saját belátása szerint "költhet el", azaz maga dönthet arról, hogy keretét mire használja fel.
10.	Teljesítménybérezés		Olyan munkaerőmozgás, ahol a kilépést belépés követi, a kilépő dolgozó helyére a munkáltató új dolgozót vesz fel.

11.	Munkakör	Az emberi szükséglet kielégítésére irányuló ösztönzés, amelynek hatására az ember a cél érdekében kifejtett tevékenységbe hajlandó kezdeni.
-----	----------	---

## 2. feladat

Egy vállalkozás 45 000 db egyforma termék előállítását tervezi. Egy eszköz előállításának normaideje 0,3 normaóra/db (20 perc/db). Az év során a szabadnapok és a törvényes munkaszüneti napok száma dolgozónként, átlagosan 145 nap, tervezhető törtnapi kiesések száma 30 óra. Tapasztalati adatok alapján az átlagos teljesítmény 110 %.

Állapítsa meg a termeléshez szükséges fizikai létszámot, ha a számítás a termelés normaidején alapul?

Hány fő pótlólagos felvétele szükséges, ha 32 fő átcsoportosítása vállalkozáson belül megoldható?

## 3. feladat

Melyek az emberi erőforrás-gazdálkodás funkciói? Értelmezze röviden az egyes funkciókat!

1. ---  
-----  
-----
2. ---  
-----  
-----
3. ---  
-----  
-----
4. ---  
-----  
-----

## 4. feladat

Milyen módszerekkel határozható meg a vállalkozás munkaerőszükséglete?

Fizikai dolgozók: .....

Szellemi dolgozók .....

### 5. feladat

Döntse el, hogy a következő mondatok igazak vagy hamisak! Döntését minden esetben indokolja!

1. Degresszív bérforma esetén a bér nagyobb arányban változik, mint a teljesítmény.  
**Igaz – Hamis**

2. A munkaerő teljesítményével hozzájárul a vállalat céljainak eléréséhez, egyúttal költséget is jelent.  
**Igaz – Hamis**

3. A teljesítménybér elsősorban mennyiségre, másodsorban minőségre ösztönöz.  
**Igaz – Hamis**

4. Munkaszerződés aláírása csak határozatlan idejű munkaviszony esetén kötelező.  
**Igaz – Hamis**

5. A humánstratégia egyik lehetséges változata az ún. szerződéses típus, amelyet akkor alkalmaznak, ha – elsősorban anyagi okok miatt – nem célszerű adott munkakörre saját munkaerőt alkalmazni.

**Igaz – Hamis**

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

Párosítsa össze a fogalmakat a megfelelő definíciókkal! (Írja a meghatározások elé a megfelelő fogalom sorszámát!)

1.	Felvásárlás típusú humánstratégia	4.	A vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége.
2.	Munkaerő-toborzás	11.	A vállalati tevékenységek egy dolgozóra lebontott része.
3.	Cafeteria	7.	A vállalattal díjazás ellenében történő munkavégzésre megállapodást kötött természetes személy.
4.	Emberi erőforrás	10.	Az ösztönzési rendszer kialakításakor valamilyen előre meghatározott mennyiségi, minőségi követelményt írnak elő, amely teljesítésétől függően történik a bér számítása. A munkavállaló az előállított termékmennyiség függvényében kap fizetést.
5.	Érdekegyeztetés	2.	A pótlólagos munkaerőszükséglet kielégítése a külső munkaerőpiacról.



6.	Fluktuáció	9.	A munkavállalónak az adott vállalatnál képződő, munkavégzésből származó pénzjöveldelme.
7.	Munkavállaló	1.	Olyan munkaerő biztosítás, amikor a munkaerőpiacon viszonylag könnyen fellelhető dolgozókról van szó.
8.	Motiváció	5.	A vállalatvezetés és a munkavállalók szempontjait kölcsönösen figyelembe vevő, a munkavégzés körülményeire és díjazására vonatkozó megállapodások kötését célzó folyamat.
9.	Kereset	3.	A béren kívüli juttatási rendszerben a munkavállaló havi bérén túl egy külön meghatározott keretösszeget saját belátása szerint "költhet el", azaz maga dönthet arról, hogy keretét mire használja fel.
10.	Teljesítménybérezés	6.	Olyan munkaerőmozgás, ahol a kilépést belépés követi, a kilépő dolgozó helyére a munkáltató új dolgozót vesz fel.
11.	Munkakör	8.	Az emberi szükséglet kielégítésére irányuló ösztönzés, amelynek hatására az ember a cél érdekében kifejtett tevékenységbe hajlandó kezdeni.

## 2. feladat

Egy vállalkozás 450 000 db egyforma termék előállítását tervezi. Egy eszköz előállításának normaideje 0,3 normaóra/db (20 perc/db). Az év során a szabadnapok és a törvényes munkaszüneti napok száma dolgozónként, átlagosan 145 nap, tervezhető törtnapi kiesések száma 30 óra. Tapasztalati adatok alapján az átlagos teljesítmény 110 %.

Állapítsa meg a termeléshez szükséges fizikai létszámot, ha a számítás a termelés normaidején alapul?

Hány fő pótlólagos felvétele szükséges, ha 32 fő átcsoportosítása vállalkozáson belül megoldható?

1 fő által teljesíthető munkaórák száma:

Naptári napok száma	365 nap
– törvényes munkaszüneti napok száma	145 nap
<hr/>	
Ledolgozandó munkanapok száma	220 nap
Napi kötelező munkaidő	8 óra

Munkarend szerinti munkaórák száma	1760 óra <sup>2</sup>
– Törtnapi kiesések	30 óra
Egy fő által teljesítendő órák száma	1730 óra

$$\text{Szükséges létszám} = \frac{450\,000 \text{ db} \times 0,3 \text{ óra/db}}{1730 \text{ óra} \times 1,1} = 71 \text{ fő}$$

A tervezett termelés megvalósításához 71 fő fizikai dolgozóra van szükség.

$$71 \text{ fő} - 32 \text{ fő} = 39 \text{ fő}$$

A vállalkozás 39 fő fizikai dolgozó felvételét tervezi külső munkaerőpiacról.

### 3. feladat

**Melyek az emberi erőforrás–gazdálkodás funkciói? Értelmezze röviden az egyes funkciókat!**

Az emberierőforrás–gazdálkodás funkciói a következők:

- A munkaerő **vonzása**: olyan személyzeti politika kialakítása, amely következtében a betöltendő munkahelyek kedvező megítélésűek. Egy esetleges munkaerő-toborzásnál a vállalkozásnak legyen lehetősége választani.
- A munkaerő **megtartása**: ha az adott munkakört betöltő dolgozó mindenben megfelel a vállalkozás igényeinek, akkor a dolgozó számára is legyen vonzó a munkahely. Szükség esetén valósítsák meg a belső érintettek képzését, továbbképzését.
- A munkaerő **motiválása**: a vállalkozás (anyagi) lehetőségei függvényében ösztönözze a dolgozót arra, hogy a tevékenysége során a maximumot nyújtsa. Az ösztönzésnek lehetnek anyagi és nem anyagi eszközei is, amelynek megválasztása és alkalmazása több tényező függvénye. Ennek megvalósítása a megfelelő bér- és jövedelemgazdálkodással, valamint hatékony érdekeltségi rendszer kialakításával történik.
- A munkaerő **hasznosítása**: a rendelkezésre áll munkaerő esetében ügyeljenek arra, hogy időben és térben úgy koordinálják a munkát, hogy a tevékenység a lehető leg-hatékonyabb legyen (pl. munkaidő beosztás, munkahelyek kialakítása).

### 4. feladat

**Milyen módszerekkel határozható meg a vállalkozás munkaerőszükséglete?**

1. Fizikai dolgozók esetében
  - a. A termelés normaóra szükségletén alapuló számítás

<sup>2</sup> A 225 nap és a napi kötelező munkaidő szorzata

- b. A termelőberendezések kiszolgálási normáin alapuló számítás
2. Szellemi dolgozók esetében a szervezeti felépítésen és a munkakörökön alapuló számítás, ami általában a bázis időszak adataiból indul ki.

## 5. feladat

Döntse el, hogy a következő mondatok igazak vagy hamisak! Döntését minden esetben indokolja!

1. Degresszív bérforma esetén a bér nagyobb arányban változik, mint a teljesítmény.  
**Igaz – Hamis**  
Degresszív bérforma esetén a teljesítmény 1%-os változását a bér 1%-nál kisebb változása követi.
2. A munkaerő teljesítményével hozzájárul a vállalat céljainak eléréséhez, egyúttal költséget is jelent.  
**Igaz – Hamis**  
Az emberi erőforrás az egyik termelési tényező. A vállalkozás az emberek munkaerejének használatáért munkabért fizet, sőt ezen túl még a költségvetésnek fizetendő járulékok is költséget jelentenek számára.
3. A teljesítménybér elsősorban mennyiségre, másodsorban minőségre ösztönöz.  
**Igaz – Hamis**  
Teljesítménybérezés esetén a dolgozókat azonos idő alatt az előállított termék mennyiségének növelésére ösztönözik.
4. Munkaszerződés aláírása csak határozatlan idejű munkaviszony esetén kötelező.  
**Igaz – Hamis**  
Munkaviszony létesítése csak írásos munkaszerződéssel történhet, függetlenül a munkaviszony időtartamától.
5. A humánstratégia egyik lehetséges változata az ún. szerződéses típus, amelyet akkor alkalmaznak, ha – elsősorban anyagi okok miatt – nem célszerű adott munkakörre saját munkaerőt alkalmazni.  
**Igaz – Hamis**  
Ebben az esetben a vállalkozás nem alkalmaz állandó munkaerőt, hanem a feladathoz igazodva csak ideiglenes megbízással.

## FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

Dr. Roóz József: Vállalkozásgazdálkodási ismeretek (Perfekt, Budapest 2005)

Dr. Katits Etelka: A vállalati gazdálkodás alapjai (Saldo, Budapest 2007)

Dr. Roóz József: Vállalkozások gazdaságtana (Perfekt, Budapest 2002)

Dr. Bedő Gyula – Dr. Varga Sándor: Vállalkozásgazdálkodási ismeretek (Perfekt, Budapest 1998)

[www.wikipedia.hu](http://www.wikipedia.hu)

[tanulokozosseg.mindentudo.hu](http://tanulokozosseg.mindentudo.hu)

MUNKANYAG

A(z) 1968–06 modul 010–es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

<b>A szakképesítés OKJ azonosító száma:</b>	<b>A szakképesítés megnevezése</b>
52 344 01 0000 00 00	Pénzügyi-számviteli ügyintéző
52 462 01 1000 00 00	Statisztikai és gazdasági ügyintéző
52 344 02 0000 00 00	Vállalkozási ügyintéző

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:  
24 óra

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv  
TÁMOP 2.2.1 08/1–2008–0002 „A képzés minőségének és tartalmának  
fejlesztése” keretében készült.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap  
társfinanszírozásával valósul meg.

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet  
1085 Budapest, Baross u. 52.  
Telefon: (1) 210–1065, Fax: (1) 210–1063

Felelős kiadó:  
Nagy László főigazgató