

Budapesti Gazdasági Egyetem
Pénzügyi és Számviteli Kar

Csirmaz Laura

Gazdálkodás és menedzsment/ Kis-, és
középvállalatok üzletfinanszírozása

A Főtáv Nonprofit Zrt-re jellemző human
erőforrás valamint bér-, és
létszámgazdálkodás

2021

NYILATKOZAT

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

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

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

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2021 év május hónap 9 nap

Csirmaz Laura

hallgató aláírása

Csirmaz Laura

Gazdálkodás és menedzsment/Kis-, és
középvállalatok üzletfinanszírozása

Beszámoló a szakmai gyakorlatról

2021

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés:	5
2. Főtáv Nonprofit Zrt. bemutatása:	6
3. HR igazgatóság bemutatása:	8
4. Új munkavállaló felvétele:	9
5. Munkaviszony megszüntetésének menete:	11
6. Bérszámfejtés és TB ügyintézés	12
7. Munkaidő nyilvántartó rendszer megismerése	13
8. Személyügyi anyagok kezelése:	13
9. Összegzés:	14
10. Irodalomjegyzék:	15
11. Melléklet:	16

1. Bevezetés:

Szakmai gyakorlatomat a Főtáv Nonprofit Zrt.-nél töltöttem melynek időtartama összesen 14 hét volt. Ebben az időben lehetőségem volt megismerni a vállalat működését. Gyakorlatomat a HR igazgatóságon végeztem. Jelenleg 20 fő dolgozik ebben a szervezeti egységben. Az igazgató valamint az őt segítő asszisztense, és egy fő, akik a generalisták vezetője, 8 fő a munkaügyi feladatokat látja el, 5 fő PR szakos munkatárs illetve 4 fő HR generalista. A cég méretéből kifolyólag sok munkavállalóval rendelkezik, mint fizikai, mint pedig szellemi dolgozók tekintetében ebből kifolyólag rengeteg feladatot lát el a HR igazgatóság. Természetesen nem csak a munkavállalókkal kapcsolatos esetekben járnak el.

A beszámolómban elsősorban szeretném magát a vállalatot bemutatni ezen belül pedig a HR igazgatóságot valamint a közvetlen alá tartozó osztályokat. Lehetőségem volt több munkafolyamatot megismerni, elsajátítani ezeket szeretném részletesen ismertetni. Feladataim többek között: bérszámfejtés, TB ügyintézés, munkaerő felvétele, megszüntetése, személyügyi anyagok kezelése.

2. Főtáv Nonprofit Zrt. bemutatása:

A Főtáv Nonprofit Zrt.-é több éves múlttal rendelkezik 1960-ban alapította a Budapest Főváros Önkormányzata. Három jogelődje van a Komfort Kft., Főtáv- Kiserőmű Kft. valamint az Immodus Zrt. Jelenleg egy részvényes van a BVH (Budapesti Városüzemeltetési Holding Zrt. valamint egy leányvállalattal (DHK Zrt.) rendelkezik. A társaságra több szabályzat, törvény vonatkozik az egyik legfontosabb a Szervezet Működési Szabályzat (SZMSZ). Bár Zártkörűen működő részvénytársaságról beszélünk, közgyűléssel nem rendelkezik ebből kifolyólag ezekben a döntésekben az alapító valamint a részvényes dönt. A 2020-as első három negyedében az adatok alapján összesen 625 fő dolgozott a vállalatnál ebből valamint az éves nettó ár bevételből és a mérlegfőösszegeből jól látható, hogy egy középállatról beszélhetünk. A társaság szerkezeti típusára elmondható, hogy funkcionális szervezetről beszélünk ez által több szervezeti egységre osztható.



1. sz.ábra: A Főtáv Nonprofit Zrt. szervezeti felépítése.

Forrás: (www.fotav.hu)

Jól látható, hogy legfelül a vezérigazgató található, közvetlen irányítása alá mindössze 8 igazgatóság, osztály van, mint például a Stratégiai Igazgatóság, HR igazgatóság, Belső ellenőrzési osztály. Feladatai közé sorolható többek között, hogy egy jól működő, hatékony szervezetet irányítson valamint az alapítók és a részvényesek által hozott döntéseket végrehajtása.

A vállalat által nyújtott szolgáltatás a távhőszolgáltatás. Ez a szolgáltatás lehet egyedi vagy központi. Egyedi szolgáltatásról akkor van szó, ha egy házban egyetlen például konvektor

található ennél van korszerűbb megoldás, amikor az egész épületet egyetlen fűtőberendezés fűt. A központi fűtésű rendszer általában panelokban nagyobb épületekben található ebben az esetben nem csak a fűtés van biztosítva, hanem a melegvíz is. A vállalat rendelkezik fűtőművel, amelynek célja, hogy a távolabb elhelyezkedő épületeket is ki tudja szolgálni. (Főtáv Nonprofit Zrt. SZMSZ. 2021)

3. HR igazgatóság bemutatása:

A Humán Erőforrás Igazgatóság közvetlenül a vezérigazgatóságnak felel. Két osztály tartozik közvetlen az irányítása alá a Személyügyi és szervezetfejlesztési osztály valamint a Munkaerőgazdálkodási osztály. Ezen az igazgatóságon összesen 20 fő dolgozik. Rengeteg feladatot látnak el napi szinten. Többek között különböző munkaerő felvétele, bérszámfejtés, HR kontrollig, szerződések elkészítése, rendezvények szervezése. Mivel a társaság rendelkezik, leányvállalattal segítséget nyújtanak a szakmai támogatásukkal. Vannak bizonyos feladatok, amelyet a HR igazgató szétoszt az irányítása alá tartozó osztályok között.

A Személyügyi és szervezetfejlesztési osztály felettese a HR igazgató. Feladatai többek között a különböző projektek szervezése, irányítása. Új munkavállalók keresése ebből következik az interjúk szervezése, lebonyolítása. Különböző oktatásokat, tréningeket valamint tanulmányi szerződéseket készítenek el.

A Munkaügyi és munkaerőgazdálkodási osztályt a gyakorlatom során volt lehetőségem teljes körűen megismerni. Vezetője az osztályvezető, aki közvetlen elszámolással tartozik a HR igazgató felé. Feladatai többek között a bér-, és létszámgazdálkodási feladatok ellátása. Személyügyi anyagok kezelésével nyilvántartásaival is foglalkozik. Szorosan együttműködik a kontrollig osztállyal a feladatokból adódóan, mint például a terv-tény eltérések elemzése

4. Új munkavállaló felvétele:

Gyakorlatom során lehetőségem volt megismerni és elsajátítani azon lépéseket, amelyek egy új munkavállaló belépését előzik meg. Ezt a feladatot a HR igazgatóság végzi, ezen belül is van két szervezeti egység az egyik a személyügyi és szervezetfejlesztési osztály a másik a Munkaügyi és munkaerőgazdálkodási osztály. A beléptetés két szakaszból áll a HR osztály részéről. Az első szakaszban a személyügyi és szervezetfejlesztési osztály önéletrajzok alapján új potenciális munkavállalót keres. A kiválasztást követően személyes interjúra hívják be a jelölteket. A pandémiára való tekintettel ezek most online formában valósultak meg. Ha sikeresen teljesített az illető az interjún, akkor a generalisták továbbítják az adott személy adatait hozzánk (munkaügyi és munkaerőgazdálkodási osztályra). Ezek után mi elkészítjük a belépési „séta papírját”, ez egy egyoldalas dokumentum, amelyen fel vannak tüntetve azok a szervezeti egységek, amelyeket végig kell járnia a munka kezdés előtt vagy legkésőbb az első munkanapján. Ezen papíron igazolják le a különböző egységek, hogy átvette a munkájához szükséges eszközöket, és megkapta a szükséges oktatásokat. Ezután megkapja az üzemorvoshoz való beutalót. Ha az orvos alkalmasnak minősíti a felvételt nyert személynek, el kell jönnie a munkaügyi osztályra, itt papírokat kell kitöltenie, ellenőriznie. Elsősorban ellenőrzi az általa megadott adatokat egy úgy nevezett személyes lapon, amelyet előzőleg a generalista küldd el neki, hogy a dokumentumok előkészítéséhez meg tudja adni az adatait, ha ezen mindent rendben talált, átadunk neki egy nyilatkozatot, amely arról szól, hogy az adatait nem adjuk ki harmadik személynek valamint, hogy az épületekben, telephelyeken kamera rendszer működik, és ezáltal beleegyezik, hogy azon esetlegesen rajta lesz. A következő dokumentum a Tájékoztató, amely tartalmazza: hogy a cégnél pontosan melyik osztályon fog munkába állni, mikor van a fizetés kiutalása, valamint azt is elmondjuk, hogy a vállalatnál kollektív szerződés van és szakszervezet is működik. Tájékoztatjuk, hogy minden esetben az Mt.-ben leírtak szerint járunk el. Ezek után elkérjük az előző munkahelyi papírjait és TB kiskönyvét, ha ezek nincsenek nála vagy még esetleg nem kapta meg őket, akkor ki kell töltenie erről is egy nyilatkozatot, hogy 15 munkanapon belül ezt pótolja. Ezek azért fontosak, mert a bérszámfejtő ez alapján tudja, meg hogy az adott illetőnek van-e bármi féle tartozása, amit esetleg a béréből le kell vonni, a tb kiskönyv pedig azért fontos, hogy meglegyen, mert ezt egy esetleges betegség esetén az adott ügyintézőnek vezetni kell. Fontos még elkérnünk a bizonyítványait általában itt a legmagasabb végzettséget igazoló szükséges, vagy ha van egyéb szakmai bizonyítványa, nyelvvizsgáját igazoló dokumentum, hiszen ezeket mind rögzítenünk kell. Fontos megkérdeznünk, hogy 16 évnél fiatalabb gyermeke van-e. Amennyiben igen akkor

ki kell töltenie a pótszabadságra vonatkozó papírt, hiszen gyermekenként 2 nap plusz szabadság jár. Ebből adódik a következő kérdésünk szeretné-e igénybe venni a családi adó- és járulékkedvezményt itt fontos felhívni a figyelmüket arra, hogy ezt egy magzat esetében is igényelheti erre egy a Nemzeti adó és Vámhivatal által kiállított papírt kell kitölteni ezen kívül természetesen, kérheti még például az első házasság után járó kedvezményt. Abban az esetben, ha a dolgozó esetleg vidékről jár be dolgozni, akkor a törvény szerint jár, utazási támogatás, természetesen erről is nyilatkoznia kell. Két féle lehetőség-e van igénybe venni az egyik, ha gépjárművel szeretne járni ebben az esetben 9Ft/km, amelyet egy google térkép útvonal másolatával is igazolni kell fontos itt kijelenteni, hogy csak a legrövidebb útvonalat tudjuk figyelembe venni. A másik lehetőség a tömegközlekedés igénybe vétele itt az eredeti bérletet kell leadni minden hónap 25-ig számlát már nem, kérünk róla. A bérlet 86%-át térítjük, meg amelyet mindig a fizetéssel együtt kapja meg kivéve akkor, ha a munkavállaló nem adja le 25-ig ebben az esetben csak a következő havi fizetéssel fogjuk elutalni. Ha ezek mind megvannak, akkor ki kell tölteniük egy úgy nevezett gazdasági bejelentő lapot, amelyen jeleznie kell, ha más cégnél rendelkezik valamilyen befolyással ilyen például a tulajdoni részesedés. Ezen kívül jeleznie kell még, hogy dolgozik-e valamit másodállásban, ha igen akkor pontosan mikor kezdett ott ez egy határozott vagy határozatlan idejű munka e fel kell tüntetnie a cég nevét, cégjegyzékszámát és részletesen le kell írni a munkakörét. Fontos tudnunk, hogy kapcsolatban áll-e valakivel a vállalatnál, mint például házastárs, élettársi kapcsolatban van e valakivel, ha igen akkor ezt is jelezni e kell a másik személy nevének, dolgozószámanak megadásával valamint hogy melyik osztályon dolgozik. Végezetül pedig a munkaszerződés aláírása következik. Itt fontos, hogy átnézze azok állnak benne, amelyekben megegyeztek. A jogi osztály továbbít nekünk egy sablont, amelyet nekünk kell kiegészíteni a munkavállaló adataival beosztásával a fizetés összegével természetesen ezek végleges ellenőrzésen esnek, át majd ezek után továbbítjuk a vezérigazgatónak, aki aláírja és utána pedig a munkavállaló. Miután ezeket a papírokat aláírta marad egy utolsó nyomtatvány az ún. T1041 amin bejelentjük a munkaviszonyát, amely ahhoz szükséges, hogy a nemzeti adó és vámhivatalnál is bejelenthessük. Fontos megjegyezni, hogy a személyi lap valamint a belépési (sétáló) lapja kivételével mindegyik papír két példányban készül el. Az első példány marad a munkavállalónál, a másod példányokat nekünk külön le kell fűzni egy mappába természetesen minden dolgozónak külön dossziéja van névvel és dolgozószámmal ellátva. Ez azért szükséges, mert jogszabály szerint minden munkavállalónak kell rendelkeznie ilyen mappával. Ezeket a mappákat mindig rendbe kell tartani és folyamatosan le kell fűzni benne az újabb papírokat. Miután a munkavállaló végzett a belépési sétájával és elhelyezkedett az adott munkakörében

jelezzük felé valamint a közvetlen feletteséhez, hogy mihamarabb készítsék el és adják le a munkaköri leírást, amelyet először a dolgozóval írássák alá és utána nekünk csak 1 példányt adjanak. Ez általában 1-2 oldal, amelyen szerepel a beosztása erősségei, valamint hogy mit végez azon az osztályon. Mint ahogy már korábban említettem maga a beléptetés több szakaszból áll ez volt az első rész ettől kezdve neki tovább kell menni az adott osztályokra. Ha mindennel végez és leadta a belépési séta papírját, mi ezeket felrögzítjük SAP rendszerben ezek után már hivatalosan is megkezdődik a munkaviszonya.

5. Munkaviszony megszüntetésének menete:

A munkavállaló jelzi kilépési szándékát a közvetlen vezetőjének, aki értesíti a HR generalistákat, akik elindítják ezt a folyamatot. Legelső lépésként fontos eldönteni, hogy milyen módon kíván, kilépni az illető leggyakrabban ez közös megegyezéssel történik. De vannak olyan esetek is mikor a munkavállaló kérelmezi a felmondását ebben az esetben kapni fog egy válaszlevelet, amelyben tájékoztatjuk, hogy tudomásul vettük a felmondását és kiszámoljuk melyik az utolsó munkában töltött napja, ezt a vezérigazgató is aláírja. Miután ezek megvannak a generalisták átadják a kilépési séta papírját. Ez nagyon hasonló a már említett belépési lappal, ezzel a dokumentummal végig kell járnia bizonyos szervezeti egységeket ez azért fontos, mert ezen a papíron rajta van, ha pl. van valamilyen tárgyi eszköz tartozása ilyen lehet a személygépkocsi, telefon. Amennyiben fizika dolgozóról beszélünk akkor a munkahelyi vezetője átadja neki az adott hónap jelenléti ívét. Ezen dokumentumokkal kell bejönni-e a munkaügyi osztályra. Jelenléti ívre azért van szükségünk, mert ebből tudjuk, hogy hogy áll a szabadságokkal vannak olyan esetek, amikor időarányosan szabadságot kell számolnunk, például ha 10 nap szabadsága, van, de ebből csak 5 napot vett ki akkor a maradék 5 napot el kell számolnunk. Valamint a jelenléti ívből derül ki, hogy rendelkezik, e túlórával ezt ugyan úgy időarányosan fogjuk számolni. SAP rendszerben le kell ellenőriznünk a cafetériát itt két eset fordulhat elő, az egyik, hogy a maradék napjára kell számolnunk ebben az esetben külön utalási fájlt kell készíteni, amit jeleznünk, kell a finanszírozási osztály felé. A másik eset, ha már el lett utalva (A főtávnál márciusban, júniusban, októberben utalnak, ez cégenként eltérő lehet) itt, is mint a szabadság vagy a túlóra esetében időarányosan kell számolnunk ha, megvan, az összeg akkor megbeszéljük, hogy az utolsó havi fizetéséből kerül levonásra. Fontos megjegyezni, hogy felmentési időre nem jár cafetéria. Minél több ideje dolgozik valaki a cégnél, annál több a felmondási idő. Ha minden papírt rendben leadott, akkor történik az SAP-ból való kiléptetése itt ilyeneket kell pl. beállítani, hogy hogy mondott fel az adott illető (pl. közös megegyezés) ha ezzel kész vagyunk, akkor jeleznünk kell a bérszámfejtő kollégának

általában e-mailban, hogy mennyi cafetéria jár neki vagy, hogy mennyit kell levonni valamint a szabadságára, túlórájára mennyi pluszt kell elszámolni

6. Bérszámfejtés és TB ügyintézés

Gyakorlatom során lehetőségem volt megismerni a bérszámfejtés mentetét. Az egész folyamat az SAP rendszerben történik. Mielőtt az egész folyamat elkezdődne fontos felhívni a kollegák figyelmét, hogy előző nap mindent rögzítsenek, mert utána már nem lesz lehetőségük rá. Fontos megjegyezni, hogy a cégnél külön történnek a számfejtések mivel van maga a főtávnál dolgozók valamint a leányvállalat. Első lépésként le kell kérni a személyi naptárt ahol be, kell jelölni, hogy a főtávot vagy a DHK-t (leányvállalat) szeretnénk ez csak abban az esetben lehetséges, ha senki nem használja a programot ilyen például a beosztástervező ez a leggyakoribb mivel az időrögzítők ekkor tájt szokták csinálni a következő hónap beosztását. Ha mindenki kilépet, akkor le kell zárni az adott programot, hogy tényleg ne tudják a továbbiakban használni. Elő szoktak fordulni kisebb hibák a naptár lekérése közben ezeket azonnal ki kell javítani. Ezek után el kell indítani az idő kiértékelést, ha a rendszer nem talál semmilyen hibát, akkor kezdődhet el a bérszámfejtés nagyon fontos beállítani, hogy melyik hónapra történik (előző hónap). Itt is ki kell választani az adott céget valamint figyelni kell, hogy ne hogy teszt rendszerben történjen a számfejtés. Az előszámfejtés körülbelül 1,5-2 órát vesz igénybe ez azért szükséges, hogy az összes hibát kiszűrje a program. Két féle színű hiba léphet fel, ha sárga azok a kisebb hibák, viszont ha valami piros színű, jelenik, meg akkor olyanokról beszélhetünk, amelyet ha nem javítunk ki, akkor az adott dolgozó nem kap fizetést ezek általában mobil keretes hibák, amelyet azonnal jelezni kell az informatika felé, és ha visszajeleznek a hibahárításról, akkor először kell kezdeni a számfejtést. Ha minden rendben ment, akkor már csak a könyvelés következik.

A vállalat méretéből kifolyólag TB kifizetőhelynek minősül. A cégen belül ezt a munkafolyamatot a bérszámfejtők végzik. A társaságnál lévő összes munkavállaló rendelkezik egy úgy nevezet TB tasakkal, amelyen vezetve van, az összes betegség ezen kívül tartalmazza a TB kiskönyvet valamint a táppénzes papírokat. A kifizetések egyharmadát a cég finanszírozza a maradék két harmadot pedig az állam, amelyet mindig vissza kell igényelni. Fontos megjegyezni, hogy a cég csak a Főtávnál lévő munkavállalók esetében számít, kifizetőhelynek a leányvállalatnál csak a betegszabadságot számolják el.

7. Munkaidő nyilvántartó rendszer megismerése

A cég területére csak kártyával rendelkező munkavállalók léphetnek, be-ki ez a rendszer rögzíti, hogy a dolgozók mikor kezdték és fejezték be az aznapi munkát. Ez a rendszer nem más, mint a Seawork. Ez jelzi a törzsidőt, ami nem más, mint az aznapi kötelező ledolgozott órák száma (a törzsidő az, amikor a dolgozónak bent kell töltenie a munkahelyén, és a maradék idővel szabadon gazdálkodhat), három intervallum van, amiben ezt teljesíteni kell a korábbi idő intervallum reggel 8-tól 13:30-ig tart a későbbi 9-től délután 15:00-ig tart valamint pénteki napokon 9-től 13:30-ig tart. Létezik peremidő is ez azt jelenti, ha valaki reggel 6 óra előtt jön be a céghez, akkor azt nem rögzíti a rendszer. Szellemi dolgozók esetében rögzíteni kell, a túlórákat külön pedig a szabadságokat ezek után az adatokat át kell adni az időrögzítőknél akik PTMV-ben ellenőrizni fogják. A fizikai dolgozók esetében az SAP-ban kézzel kell rögzíteni ezen belül pedig a beosztástervezőben, hogy ki mennyit dolgozott az adott hónapban valamint nekik is a túlórákat és a szabadságot. Ezek az adatok azért fontosak, hogy rögzítve legyenek, mert a bérszámfejtőknek szükségük lesz rá számfejtéskor.

8. Személyügyi anyagok kezelése:

Minden munkavállaló, aki a cégnél dolgozik, rendelkezik egy személyes mappával, amelyen dolgozószám (arra szolgál, hogy be tudjuk azonosítani vele a dolgozót), név, valamint a belépési napja található ezt akkor kezdjük el vezetni, amikor a munkavállaló belépése megtörténik. Ezeket az anyagokat külön helyiségben-páncélszekrényekben tároljuk, ez szükséges, hiszen illetéktelen kezében nem kerülhet. Egy ilyen mappában találhatóak meg azok a dokumentumok, amelyeket a belépés során kitöltöttünk valamint aláíratunk mint például munkaszerződés módosítás, munkaszerződés stb. Törvény írja elő, hogy ezekben a mappákban mik lehetnek valamint, hogy folyamatosan ellenőrizni kell őket. Az elmúlt évekhez képest olyan dokumentumokat nem tartalmazhat, amelyen rajta van a munkavállaló fényképe. Ha valaki kilép a cégtől, akkor is meg kell őrizni tehát ezeket külön le, kell archiválni.

9. Összegzés:

A Főtávnál töltött 3 hónap alatt rengeteg tapasztalatot szereztem. Elsősorban, hogy milyen is egy vállalatnál teljes értékű munkatársnak lenni bár még csak gyakornok vagyok, szerencsésnek mondhatom magam, hogy olyan környezetben tölthettem a gyakorlatom ahol nem annak tekintetek. Egy nagyszerű csapatnak a tagja lehettem, akik folyamatosan elláttak feladatokkal volt köztük nehéz és könnyű is, de ez által úgy gondolom sikeresen elsajátítottam és megtanultam ezeket. Ez idő alatt lehetőségem volt betekintést nyerni abba, hogy milyen is egy új munkavállaló felvétele, kiléptetése. Rá kellett döbbenem, hogy nem egy egyszerű feladatról van, szó rengeteg előmunkálattal jár, mire a munkavállaló jelöltnek elkezdődhet a beléptetési/kiléptetési folyamata. Mindig is kíváncsi voltam, hogy egy cégnél hogyan is működik a bérszámfejtés, hiszen az csak egy dolog, hogy minden hónapban a számlákon megjelenik egy bizonyos összeg. Szerencsémre egy nagyon aranyos bérszámfejtőt ismertem meg ez által nem csak a gyakorlati részben volt szerencsém beletekinteni, hanem elméleti szinten is sokat segített tudásom bővíteni. Mint ahogy már említettem a munkavállalók be-, és kiléptetése volt a fő feladat, amelyben részt vettem, de fő feladatomból volt még a személyügyi anyagok rendben tartása, amely elsőre könnyűnek tűnt, de rá kellett jönnöm, hogy egyáltalán nem az! Sok mindere kellett oda figyelni. Közel 700 fő munkavállaló anyagának rendben tartása. Ezen kívül, mint ahogy a beszámolóban is írtam több feladatot végeztem párhuzamosan. Örülök, hogy a gyakorlatomat egy ilyen helyen végezhettem, rengeteg új dolgot tanultam, amelyet a jövőben biztos tudok majd hasznosítani.

10. Irodalomjegyzék:

1. A21/2021. Szabályzat- a Főtáv Budapesti Távhőszolgáltató Nonprofit Zrt. szervezetéről és működéséről (1. kiadás)

11. Melléklet:

1.sz.ábra: A Főtáv Nonprofit Zrt. szervezeti felépítése: <http://www.fotav.hu/2-szervezeti-struktura>

(letöltve: 2021.04.10)



Csirmaz Laura

Gazdálkodás és menedzsment/Kis-, és
középvállalatok üzletfinanszírozása

A Főtáv Nonprofit Zrt.-re jellemző humán
erőforrás valamint bér-, és létszámgazdálkodás

2021

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés:	2
2. Munkakör:	3
2.1. Munkakörtervezés:	3
2.2. Munkakörelemzés:	4
2.3. A munkakör értékelés:	5
2.4. Munkaköri leírás:	5
3. Emberi erőforrás tervezés stratégiai szintjei:	6
4. Munkaerő tervezés szakaszai, folyamatai:	7
4.1. Munkaerő beszerzés:	8
4.2. A toborzás:	8
4.3. A kiválasztás:	9
4.4. Alkalmazás és beilleszkedés:	10
5. Bérgazdálkodás és ösztönzés:	11
5.1. Bérgazdálkodás	11
5.2. Ösztönzés:	11
6. A Főtáv Nonprofit Zrt,- re jellemző humán erőforrás valamint bér-, és létszámgazdálkodás:	12
7. A vállalatra jellemző bér-, és létszámgazdálkodás:	13
7.1. Létszámgazdálkodás:	13
7.2. Toborzás és kiválasztás:	16
7.3. Munkabér kialakítása:	17
7.4. Bérelszámolás:	18
8. Összegzés	19
9. Irodalomjegyzék	20
10. Melléklet	21

1. Bevezetés:

A záró dolgozatom készítésénél törekedtem olyan témát kiválasztani, ami érdekes valamint kapcsolódik a gyakorlatomhoz. Emiatt esett a választásom a humánerőforrás jellemzőire valamint a bér-, és létszámgazdálkodásra.

Manapság ha valaki meghallja a humán erőforrást, akkor nagy valószínűséggel olyanok jutnak eszébe, mint például a toborzás vagy kiválasztás. Azonban ez egy ennél sokkal összetettebb szakterület.

Egy vállalkozás sikeréhez nem feltétlen elegendő a legújabb technológia megléte, elengedhetetlen a szervezetenél dolgozó minőségi munkát végző, jó szakemberek alkalmazása. A megfelelő emberek kiválasztásával is foglalkozik többek között a humán erőforrás. Fontos, hogy olyan munkavállalókat találjanak, akik jó munka morállal rendelkeznek, igényesek legyenek magukra illetve környezetükre is. Tudjanak egyedül és csapatban egyaránt dolgozni, ezzel is hozzájárulva a megfelelő munkakörnyezet kialakításához. Ez azért is fontos, mert nem elég felvenni egy adott munkaerőt, hanem arra kell hosszabb távon törekedni, hogy a vállalatban belül maradjanak annak érdekében, hogy segítsék a vállalkozást a céljaik elérésében.

A dolgozatom első felében szeretném bemutatni a humán erőforrás főbb területeit, jellemzőit valamint a tevékenységét. Részletesen kifejttem az ide tartozó területeket. Elsősorban a munkaerő szükséglet tervezésével, elemzésével foglalkozom, amihez szorosan kapcsolódik a munkakörök meghatározása is. Ezt követően a munkaerő biztosításról ezen belül a toborzásról írok, amely történhet belső vagy külső forrásból valamint a kiválasztás folyamatát, munkaerő felvételét is bemutatom. Végül beszámolok a bér és jövedelemgazdálkodásról valamint az ösztönzésről. Törekedünk, kell arra, hogy a munkavállaló minél jobb teljesítményt nyújtson, ehhez pedig szükségszerű, hogy elégedett, motivált legyen, a feladatai elvégzése közben. A munkáltató maga részéről megfelelő jövedelem biztosításával illetve korszerű informatikai eszközök elérhetőségével tud legfőképp hozzájárulni a sikeres munkavégzéshez. Ezek alatt a munkafolyamatokat segítő szoftverekre, programokra gondolok Pl.: SAP

A dolgozatom zárásaként szeretném majd bemutatni, megvizsgálni, hogy a fentebb említett pontok a gyakorlatban hogyan valósultak meg a Főtáv Nonprofit Zrt.-nél.

2. Munkakör:

A munkakör meghatározza, hogy a munkavállalónak milyen feladatokat kell elvégeznie. A munkakörhöz kötött elvárásokat a munkakör kialakításának kérdéseivel szűrhetjük. Ilyen kérdések lehetnek:

- KI?- Az adott munkához szükséges szakmai végzettség, nyelvismeret, tapasztalat.
- Mit?- A munka jellege az ehhez kötődő feladat elvégzése.
- Hol?- A szervezeten belüli elhelyezkedés, ahol a munkavégzés folyik
- Mikor?- A munkaidő, amely lehet teljes, részmunkaidő
- Hogyan?- Mik a munkafeltételek
- Miért? – Mivel tud, hozzá járulni a szervezet céljaihoz stb (Lehóczy,2019, p.10)

Fontos megemlíteni, hogy mit is jelent a foglalkozás valamint a beosztás ugyanis ezt a kettőt gyakran ugyan annak tekintik. A foglalkozást olyan csoportok alkotják, amelyek meghatározzák a munkakört, a beosztás egy adott személy vállalaton belüli helyét. Lehetnek olyan esetek, amikor a munkavállaló olyan feladatot kap, amelyet eddig még nem csinált ebben az esetben munkakörbővítésről beszélünk. A munkakörgazdagításról akkor beszélhetünk, ha a munkavállalónak teljesen megváltozik a munkaköre.

Egy munkakör több féle felépítés szerint alakulhat ebben az esetben, fentről lefelé történik:

1. Munkakör: Ebben az esetben ugyanazon munkaposztokat lehet értelmezni
2. Munkaposzt: Ezt, mást néven pozíciónak is szokták hívni. Azokat a feladatokat jelenti, amelyet a munkavállalónak el kell végeznie.
3. Munkafeladat: Ez több munkaműveletből tevődik össze.
4. Munkaművelet: Ez a munkakör elemi része (Juhász, Maticsákné, 2013, p.56)

2.1. Munkakörtervezés:

A munkakör tervezésének célja, hogy az alkalmazott a vállalat által megtervezett célokat elérje és ezt egyértelműen látni lehessen. A tervezés jellemzői közé sorolható a folyamatszemplélet, amely azt jelenti, hogy egy adott vállalat esetében felmerülő feladatokat egy adott tevékenység részeként kell elvégezni. A másik jellemző a teljeségre való törekvés ebben az esetben a cégnek az összes tevékenységét tartalmaznia kell. A munkakörelemzést két féle módon lehet megkülönböztetni az egyik a zéróbázisú tervezés ez általában új vállalatok létrehozásánál van,

vagy ha egy cég bővül és új telephelyet/üzemet hoz létre. Szükség van az ilyen tervezésre a már működő valamint adott szervezeti struktúrával rendelkező vállalat esetében is. Ebben az esetben beszélhetünk arról, ha egy munkakört teljesen újra kell, tervezni vagy esetleg csak át kell tervezni, de lehet szó arról is, hogy új munkakört kell létrehozni.(Juhász, Maticsákné, 2013 p. 58-59.)

2.2. Munkakörelemzés:

A munkakörelemzés egy olyan eljárás, amely segít meghatározni a munkakörrel összefüggő követelményeket (például: végzettség, munkatapasztalat), mik a határok és a lehetőségek valamint a szervezeten belüli viszonyokat. Az elemzés célja, hogy olyan információkat gyűjtsenek, össze valamint dolgozzanak fel, amelyek elő segítik a menedzsment döntését. Az elemzés fontos részt képez az emberierőforrás- gazdálkodásánál, mint ahogy az előbb említettem információkat gyűjt ez által különböző felhasználási területei vannak:

- Munkaköri leírás: ez egy olyan dokumentum, amely munkavállalónak van, ebben a felettese részletezi, hogy milyen pozícióban van, mik az erősségei a munkához milyen szakmai végzettséggel kell rendelkeznie stb.
- Emberierőforrás tervezés: Ha éppen egy adott munkakörben hiány van akkor ennek a korrigálása
- Emberierőforrás beszerzés: Idetartozik a toborzással, kiválasztással kapcsolatos feladatok elvégzése
- Teljesítményértékelés: A munkakörök sajátosságai alapján van
- Személyzetfejlesztési programok: Ideértendő, azok a programok, amelyek ösztönzik a munkavállalót.
- Munkakörváltás, rotáció: Ez jól alkalmazható a monotonitás elkerülése miatt valamint folyamatos kihívásnak teszi ki a munkavállalót.
- Javadalmazási politika: Idetartozik maga a bér valamint az ehhez kötődő egyfajta ösztönzés is ebben az esetben is figyelni kell, hogy adott munkakörök, eltérőek ez által ez is változhat.(Juhász, Maticsákné 2013 59p)

Az elemzést több tényező is befolyásolhatja, mint például a vállalat mérete, típusa, gazdaságiformája, felépítése valamint az ágazat jellege. Az elemzés több folyamatból tevődik össze:

1. Előkészület
2. Információgyűjtés

3. Elemzés

Az előkészítési folyamatban elsősorban meg kell határozni az elemzés célját ezután az elemezni kívánt munkaköröket kell meghatározni. Fel kell állítani egy olyan bizottságot, akik ezt a folyamatot el, fogják végezni valamint tájékoztatni, kell azokat, akik részt fognak venni ebben az elemzésben.

A második szakaszban a már kiválasztott és elemezni kívánt munkakörökről kell információkat gyűjteni. Ezekre különböző módszerek vannak, mint például:

- Dokumentumelemzés: ez egy szekunder forrásnak minősül, hiszen ezek már a rendelkezésre állnak például ilyen lehet egy munkaköri leírás
- Megfigyelés módszer: Adott munkavállaló által végzett feladat részletes leírása
- Megkérdezéses technikák: Ilyenek lehetnek a kérőívek vagy interjúk

Végezetül pedig az elemzés rész marad, amelyet egy dokumentummal zárnak le ez két részből tevődik össze a munkakör valamint az elemző rész. A munkakör más néven leíró rész egy úgymond összefoglaló a feladról annak eredményéről. Az elemző rész egy részletes, több szintre lebontott megfigyelés (pl.: szellemi, fizikai állapot).

2.3. A munkakör értékelés:

Ez a folyamat segít abban, hogy adott munkakörök milyen fontosságúak valamint, hogy mekkora súlya van a szervezetben. Összehasonlítás alapján egyfajta rangsort állítunk fel a hasznossága alapján illetve figyelembe vesszük azt is, hogy milyen mértékben járult hozzá a vállalat eredményeihez. Többféle módszer van, az egyik leggyakoribb a Hay- módszer. Ez a pontozásos módszerek közé sorolható, amely egy olyan mérőszámrendszer ahol a munkakörök termelési vagy szolgáltatási rendszerét értékeljük. Az értékeket három faktor alapján lehet meghatározni. Az első ilyen faktor a tudás, amely a munkakörhöz szükséges ismeret valamint tapasztalat. A második a problémamegoldás, amely azt jelzi, hogy egy adott munkakör mennyire igényli a probléma elemzését, meghatározását, megoldását. A harmadik a felelősség, amely annak a befolyásnak a mértéke, amely egy munkakör üzleti tevékenységére kihat. A munkakör értékelése leginkább a bérrendszerek kialakításánál játszik fontos szerepet.

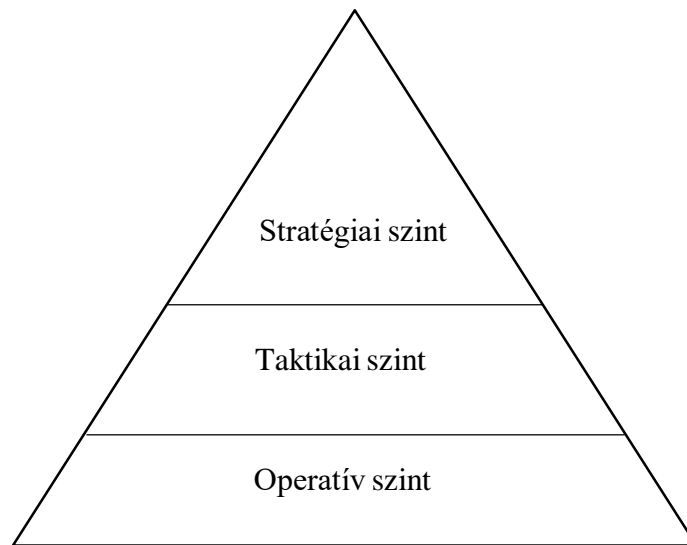
2.4. Munkaköri leírás:

A munkaköri leírással minden munkavállalónak rendelkeznie kell. Ez a dokumentum nem része a munkaszerződésnek. Tartalmát, formáját, hosszát a vállalat dönti el. Tipikus elemei a munkakör megnevezése, szakmai végzettség, munka tapasztalat, erősségek stb. A

munkatörvényről szóló 2012. évi 1. törvény 46.§ leírja, hogy a munkáltató köteles legkésőbb a munkaviszony kezdetétől számított tizenöt napon belül írásban tájékoztatni a munkavállalót.

3. Emberi erőforrás tervezés stratégiai szintjei:

A munkaerőtervezést más nevén létszámtervnek is hívjuk ennek a célja, hogy megfelelő számú valamint képesítésű munkavállaló adott időben, helyen be tudja tölteni a munkaköréhez szükséges feladatokat ezzel is hozzájárulva a vállalati célok eléréséhez. Ennek a tervezésnek három szintje van a stratégiai, taktikai valamint az operatív.



1. sz. ábra: A munkaerőtervezés szintjei

Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán jól látható az egyfajta hierarchikus tagolódás. A stratégiai szintre jellemző, hogy hosszabb távra tervez, általában 3-5 év. A taktikai szinten inkább középtávra terveznek ezért ennek intervalluma 1-3 év. Az operatív szint sokkal rövidebb intervallumot foglal magában általában egy év, de itt készülhetnek féléves, negyedéves vagy akár havi bontású tervek. A létszámtervek két különböző elemet tartalmaznak a mennyiségi és a minőségi létszámszükségletet. A mennyiségi létszámszükséglet azt jelenti, hogy mennyi munkavállalóra van szükség az adott feladatok ellátására. A minőségi létszámszükséglet pedig azt, hogy milyen kompetenciával kell rendelkezni a munkavállalóknak. (Kun, 2007, p.3)

4. Munkaerő tervezés szakaszai, folyamatai:

A munkaerőterv szempontjai (5M):

- „a megfelelő embereknek
- a megfelelő időben és helyen,
- a megfelelő cselekvési szabadsággal,
- megfelelően a szervezet igényeinek,
- a megfelelő munkát kell végezniük. (Juhász Matiscsákné,2013, p 72)

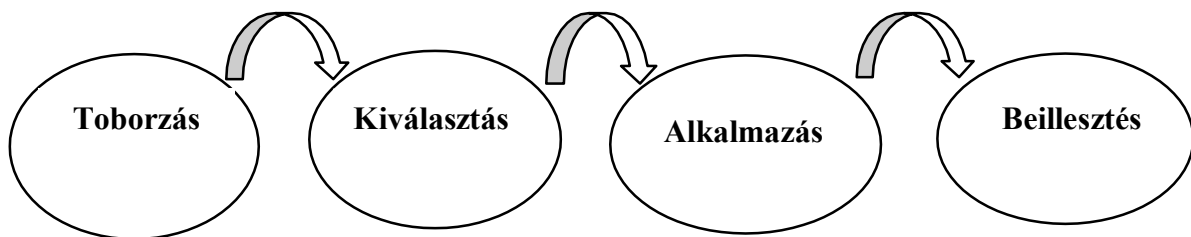
Ezt a tervezést összesen három szakaszra lehet osztani. Az első a munkaerő szükséglet/ igény, ami azért fontos, mert ezt úgy kell meghatározni, hogy a vállalati célokat minél hatékonyabban el lehessen végezni. Több minden befolyásolhatja, általában ezek belső tényezők, mint például a technológia stb. A létszámgigényt két féle módszerrel lehet, előre jelezni vannak az objektív módszerek ez általában statisztikai elemzések alapján történik, a másik módszer a szubjektív, amely viszont inkább véleményformálással történik. Ilyen szükséglet lehet pótló vagy bővítő. A pótló szükséglet esetében nem fog növekedni a létszám, hiszen a meglévő üres helyeket kell feltölteni. A bővítő szükségletnél a létszám növekedik, hiszen ez esetben olyan feladatokat kell ellátni, amelyek még a szervezeten belül nem voltak ebben az esetben új munkakörök jönnek létre.

A második szakasz a munkaerő kínálat, amelyet akkor kell tervezni, ha már meg van határozva a létszám. Ennek két féle területe van a belső valamint a külső munkaerőkínálat. A belső munkaerő kínálat azt vizsgálja, hogy mennyien, kik és milyen képességekkel fognak a vállalatnál maradni. Ezzel szemben a külső munkaerőkínálatról akkor beszélünk, ha a már meglévő belső munkaerőpiacról nem tudnak megfelelő munkavállalót találni.

A harmadik szakasz az akcióterv a már az előbb említett munkaerőigény és kínálat nem mindig van összhangban. Előfordulhat, hogy munkaerőhiány vagy munkaerőtöbblet (felesleg) van. Természetesen vannak olyanok, hogy egyezőség van, de itt is felmerülhetnek különböző eltérések ilyen esetekben az akció lehet, például ha áthelyeznek, valakit stb. Vannak azonban eltérések is az egyik ilyen a már említett munkaerő felesleg (szufficit) vagy a munkaerőhiány (deficit). Létszámhiány esetében megoldás lehet, ha például felvesznek, valakit a céghez vagy épp visszavesznek. Létszámfelesleg esetében a megoldás lehet az elbocsátás, létszámstop stb.

4.1. Munkaerő beszerzés:

A munkaerő biztosítása egy olyan folyamat, amely mint a nevében is szerepel, biztosítja az olyan munkaerőt, akik megfelelő végzettséggel rendelkeznek, valamint meghatározza a munkavégzés idejét, helyét valamint a vele járó költségeket. Két esetben kerülhet rá sor, egyrészt ha a vállalatnál több munkaerőre van szükség, valamint ha minőségben szeretné megváltoztatni a munkaerőt, azaz változtatni, kíván a munkaerő szerkezetén. Ezt a folyamatot négy periódusra lehet bontani.



1. sz. ábra A kiválasztás folyamatai

Forrás: Saját szerkesztés

4.2. A toborzás:

A toborzás célja az új munkavállalók felkutatása valamint meggyőzése a megüresedett munkakör betöltésére. Ez két féle képpen lehetséges az egyik a vállalaton belüli beszerzés történik, vagy ha külső forrásból származik. Két feltétel van egyrészt, hogy legyen betöltetlen pozíció másrészt, hogy az adott munkakörnek meg legyenek határozva a követelményei, amelyek szükségesek a munkakör betöltéséhez. Ahogy már előbb említettem a toborzásnak két módja van a belső illetve a külső beszerzés. A belső forrásból adódó ellátásnak számos előnye és hátránya van. Többek között előny lehet, hogy ebben az esetben ismert a jelölt ez által ismerni lehet a munkamorálját, ha esetleg ez egy magasabb pozíció betöltéssel jár az ösztönző is lehet más munkavállalókra nézve. Hátrányai lehetnek például a kevesebb a választási lehetőség, az adott személy túlságosan is elfoglalt stb. A belső forrás eszközei lehetnek, ha a vállalaton belül történik a pályáztatás vagy esetleg régi munkavállalót hívnak vissza, magát a szervezeti egységet átszervezik.

A külső toborzás lényege, hogy a vállalat a munkaerőpiacról szerezheti be az új munkavállalót. Mint ahogy a belső toborzásnak úgy ennek is sok előnye és hátrány van. Előnye lehet például,

hogy sokkal nagyobb választási lehetősége van, a cégnek vagy esetleg újfajta meglátása van a feladatok elvégzéséhez. Ezzel szemben hátrány lehet, hogy nem ismert a jelölt, vagy esetleg nem zökkenő mentes a beilleszkedés. Ennek a toborzási módnak az eszközei lehetnek a közösségi hálók, internet, különböző álláshirdető honlapok, egyetemeken lévő állásbörzék, újságok stb.

4.3. A kiválasztás:

Mint ahogy az egyes számú ábra is mutatja a toborzást követő szakasz a kiválasztás. Ennek a célja, hogy a már összegyűjtött valamint megfelelő szakmai végzettséggel rendelkező jelöltek közül ki kell választani a legjobbat. A kiválasztás egyfajta szűrő, amely a munkaposztok követelményei alapján rangsorolja a jelölteket. Ez a folyamat a már a dolgozatomban többször említett munkakörelemzésre-, tervezésre valamint teljesítményértékelésre épül. Mint ahogy a toborzásnak, ennek is vannak, feltételei elsősorban legyenek betöltendő munkaposztok, fontos hogy legyenek jelentkezők.

A kiválasztás folyamata:

- Pályázati anyag: Különböző dokumentumok, mint például önéletrajz, erkölcsi bizonyítvány, motivációs levél.
- Referencia: Ez általában ajánlólevél korábbi munkahelyről/ munkahelyekről
- Teszt: Ezzel mérik fel a potenciális új munkavállalók képességeit, hogy megfelelnek-e a munkára
- Interjú: Ez általában egy személyes elbeszélgetés, amely által kialakul a jelöltről egyfajta benyomás. Különböző kérdésekre kell válaszolni, mint például: Miért szeretne ennél a cégnél dolgozni?
- Próbanap: Ez, mint ahogy a nevében is szerepel, egy próba ahol bemutathatja tudását, valamint kiderül, hogy hogyan is végzi a munkáját.
- Grafológus: Előfordulhat, hogy kézzel írt önéletrajzot kérnek, ez nem feltétlen jelenti azt, hogy konkrétan elemezni fogják a kézírást bár előfordulhat, de a külalak/ helyesírás alapján is születhet döntés.
- Értékelő Központ: Ez egyfajta módszer, amely különböző szituációkról szól ez által is meg lehet vizsgálni a jelölt képességeit, mint például kommunikációs képesség, problémamegoldás stb.

- Egészségügyi állapot: Ezt akkor mérik fel, ha már a kiválasztás befejeződött. Ha valaki nem alkalmas egy ilyen vizsgálaton, akkor nem kezdhet el dolgozni,
- Szakvélemény: Négy fő részből áll, önéletraj, személyiség, szakmai tudás, egészségügyi állapot
- Döntés: Ez a kiválasztás után több napot is igénybe vehet. Cégenként eltérő lehet, de általában a szervezeti egység vezetője valamint az osztályvezető dönt, aki a leendő főnöke lesz a személynek.
- Utóhang: Ezek lehetnek különböző beilleszkedési folyamatok, képzések stb. Cégenként ez is változni szokott
- Garancia: Ebbe bele tartozik a próbaidő ez alatt a munkavállaló valamint a munkáltató következmények nélkül felmondhatja a szerződést.(Sándor,2019, p 18)

Minden vállalat maga dönti el, hogy az előbb felsoroltak közül melyiket alkalmazza. Vannak olyanok ahol egy interjú elégnek bizonyul, de vannak olyan esetek is, ahol többkörös a kiválasztási folyamat.

4.4. Alkalmazás és beilleszkedés:

Az alkalmazásnál többféle foglalkoztatási formával valamint a munkavégzésre orientált jogviszonyfajtaival lehet találkozni. Ezt a Munka Törvénykönyve (az 2012.évi I. törvény) szabályozza, amely kiterjed többek között a munkaviszonyra valamint annak alanyaira, akik a munkavállalók és a munkáltatók. A vállalat számára fontos, hogy az új munkavállaló komfortosan érezze magát, hiszen ez nagymértékben kihat a munkavégzésére. Ez egy folyamat, amely már a kiválasztásnál elkezdődik. A legjobban talán így lehetne definiálni, hogy mi is az a beilleszkedés:

„A beilleszkedés az az interaktív folyamat, melynek során az újonc funkcionális részévé válik a szervezeti munkafolyamatoknak, pozitív társas kapcsolatokat épít ki kollégáival és vezetőivel; valamint minden téren - tudás, kapcsolatok, elvárások stb. - átfogó képet alakít ki a befogadó szervezetről.”
(www.hrportal.hu)

A beilleszkedésnek több érintettje van elsősorban az új munkavállaló, a felettese, kollégák valamint a HR- osztály. Ezt egy kétoldalú folyamatnak is nevezhetjük, hiszen a munkáltató segít a beillesztésben viszont a munkavállalónak is törekednie kell, hogy minél hamarabb tagja legyen a munkaközösségnek.

5. Bérgazdálkodás és ösztönzés:

5.1. Bérgazdálkodás

A bérgazdálkodás mindenképp előtte a bérszabályozás kialakításával kezdődik. A bérgazdálkodás ennek a gyakorlati megvalósítását jelenti, amely az emberi erőforrás gazdálkodásával valamint a bérszabályozás rendszereinek kialakításával foglalkozik. Különböző bérszabályozások vannak, mint például:

- Havibér: Ezt általában azok kapják, akiknek a napi munkájuk nehezen mérhető például adminisztratív munka
- Időbér: Ez egy megadott időtartamra fizetett bér
- Teljesítménybér: Az elvégzett mennyiségű, minőségű munkadíj.
- Kombinált bér: Egy időben kétféle bérszabályozás vonatkozik a munkavállalóra, mint például időbér+ teljesítménybér

A bérgazdálkodás megértéséhez szükség van alapvető fogalmak ismeretére, ilyenek, mint:

- Alapbér: Ez az az összeg, amelyben a munkavállaló valamint a munkáltató megegyezett.
- Munkabér: Ez az elvégzett munka után jár
- Bérszabályozás: Ez egy bérszabályozás, amely adódhat például a műszaki pótlékból stb.
- Prémium: Ez egy olyan jutalmazás, amely adott feladatok elvégzése után jár (ha későbbi elismerésről beszélünk, akkor jutalomnak nevezik.) (<https://prmara.eoldal.hu/>)

Egyéb bérszabályozások: Idesorolhatók azok az összegek, amelyek függetlenek a munkakörtől például tanfolyamdíj

Vannak olyan bérszabályozások, amelyek nem tartoznak a munkabérbe valamint a kereset közé sem ilyen a tiszteletdíj, költségtérítés például utazási kgt. valamint vannak még az egyéb bér jellegű kifizetések, mint például betegszabadság.

5.2. Ösztönzés:

Az ösztönzésmentésnek a célja, hogy megpróbálja olyan stratégiát valamint rendszert kialakítani/ használni, amelyek segítik az alkalmazottakon keresztül a vállalati célokat elérni. Három szakaszból tevődik össze az első az ösztönzési politika, amelyet a cég ösztönzési elvei határoznak meg a második szakasz az ösztönzés stratégia ez egy úgynevezett cselekvési terv, amely az előbb említett politikában lévő célokat eléréséhez szükséges, a harmadik szakasz az

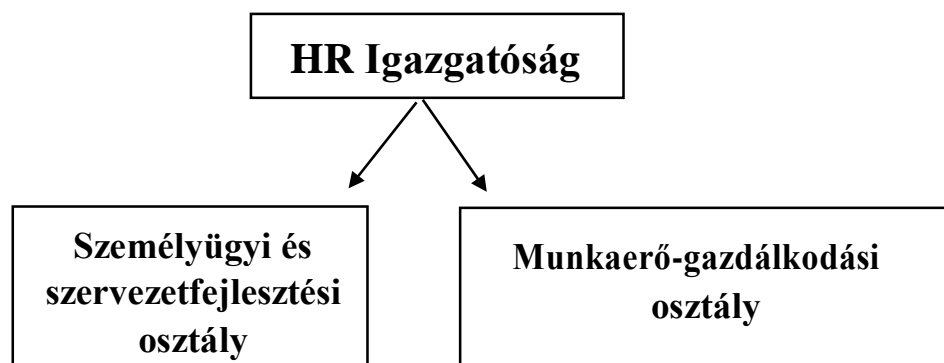
ösztönzési rendszer, amely azokat az elemeket tartalmazza, amelyekre szükség van a stratégia megvalósításához.

Különböző ösztönzési eszközök léteznek. Vannak az anyagi és nem anyagi juttatások. Az anyagi juttatások általában az alaplétekből, bérpótlékból, prémiumból és egyéb bérből tevődik össze. A nem anyagi juttatások lehetnek például az egyfajta elismerés vagy valamilyen felelősség. Vannak még az olyan ösztönzési eszközök amelyek vagy egyénre, vagy akár csoportokra terjed ki ebben az esetben általában az elvégzett feladat teljesítményétől függ a díjazás. (<https://prmara.eoldal.hu/>)

Fontos még megemlíteni a cafetériát, amely egy béren kívüli juttatási rendszer. Ezt a munkavállaló eldöntheti, hogy mire szeretné kérni például iskolakezdési támogatás, Szép kártya. Minden szervezet maga dönti el, hogy ezt milyen formában fizeti, lehet olyan eset, hogy egy évben egyszer kerül utalásra vagy félévente, negyedévente, havonta. Valamint arról is a vállalat dönt, hogy ez milyen összeg például a munkavállaló saját jövedelmének 10 %-a.

6. A Főtáv Nonprofit Zrt,- re jellemző humán erőforrás valamint bér-, és létszámgazdálkodás:

A Főtáv Nonprofit Zrt-nél az emberi erőforrással kapcsolatos feladatokat a HR Igazgatóság látja el. Ebben a szervezeti egységben mindössze 20 fő dolgozik. A vezető szerepet a HR igazgató tölti be ő közvetlen a vezérigazgatónak köteles elszámolni. Az igazgatóság további két egységre tagolható a Személyügyi és szervezetfejlesztési osztály valamint a Munkaerőgazdálkodási osztály.



3. sz.ábra: HR szervezeti egység,

Forrás: Saját szerkesztésű

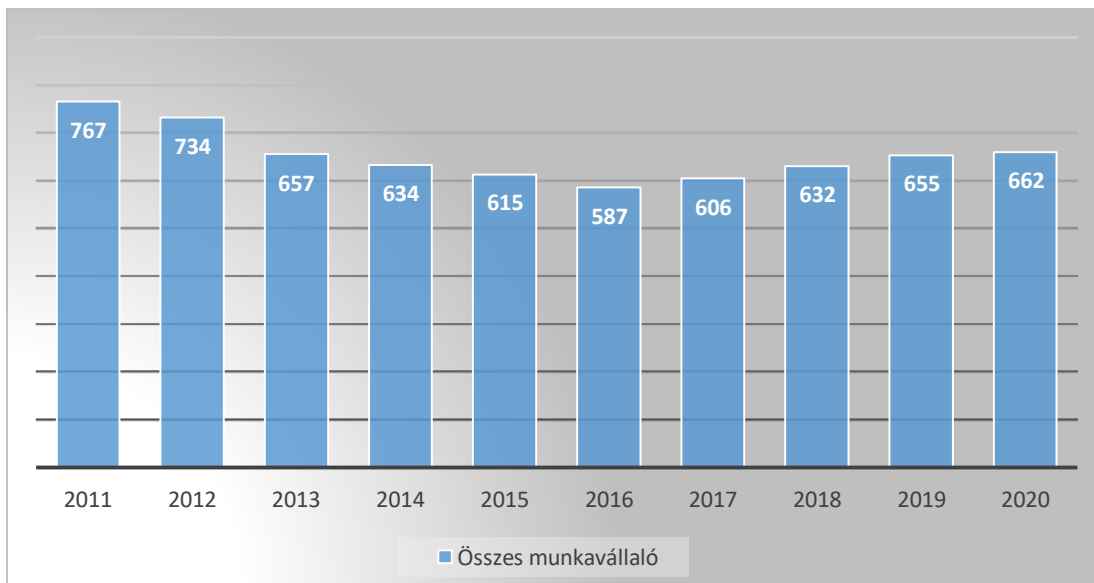
Az ábrából is jól látható, hogy a szervezeti struktúrája alacsony tagozódású ez általában a kisebb vállalatokra jellemző. Ez a két osztály tartozik az igazgató közvetlen irányítása alá. Fontos

megjegyezni, hogy a személyügyi és szervezetfejlesztési osztály vezetője maga az igazgató ezen az osztályon dolgoznak a HR-generalisták, akik olyan feladatokkal foglalkoznak, mint például a munkaerő-beszerzés (toborzás, kiválasztás), projektek, rendezvények szervezése stb. ezeket a későbbiekben részletesebben fogom érinteni. A munkaerőgazdálkodási osztályon a vezető szerepet nem az igazgató tölti be, hanem az osztályvezető. Mivel ezen az osztályon összesen 8 fő dolgozik a vezetővel együtt könnyebben meg tudják osztani egymás között a munkát. Vannak külön a bérszámfejtők ők foglalkoznak a bérrrel, kapcsolatos feladatokkal ideértve az adókedvezményeket stb. ezen kívül a vállalat mérete miatt TB kifizető helynek számít ezért az ezzel kapcsolatos feladatokat is ők végzik, kivéve a leányvállalattal kapcsolatban azt külsős cég csinálja. Az osztályon található még két fő akik Senior HR elemzők az egyikük végzi a létszámmal kapcsolatos feladatokat valamint a nyugdíjazási feladatok a másik elemző a munkabérek kialakításával valamint jelenléti időkkkel foglalkozik, a további három fő egymás között osztja meg a feladatokat, mint például új munkavállaló be-, és kiléptetése, cafetériával kapcsolatos utalások, utazási kedvezmények stb.

7. A vállalatra jellemző bér-, és létszámgazdálkodás:

7.1. Létszámgazdálkodás:

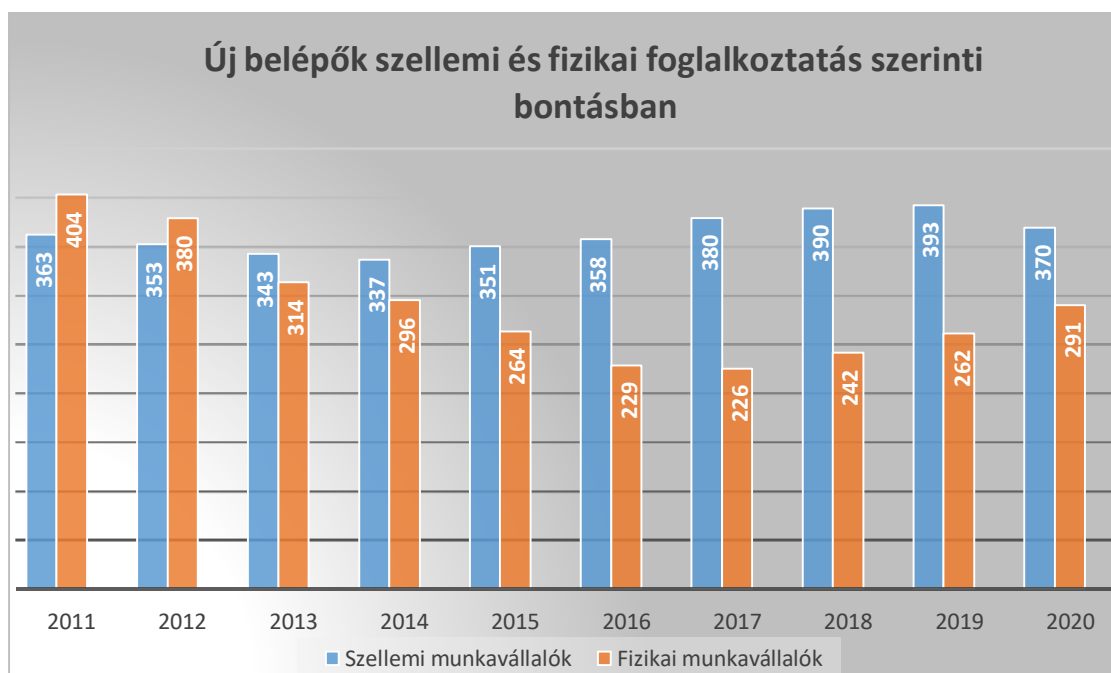
A vállalat mindig arra törekszik, hogy olyan új munkavállalókat válasszanak, ki valamint alkalmazzanak, akik segítik elérni a vállalati célokat, valamint nagyon motiváltak és elégedettek. Hiszen ahhoz, hogy egy vállalat jól tudjon működni szükség, van jó munkavállalókra. A létszámgazdálkodással kapcsolatos feladatokat a már említett HR igazgatóság végzi ezen belül pedig a munkaerőgazdálkodási osztály. Szabályozva vannak a létszámok ezalatt azt értem, hogy meg vannak adva, hogy bizonyos igazgatóságokon, osztályokon stb. összesen hány fő dolgozhat. Ezt még tovább lehet bontani ugyanis egyes szervezeti egységek esetén is meg van adva a maximális fő például a munkaerőgazdasági osztályon összesen két fő dolgozhat bérszámfejtőként. Általában a létszámvizsgálat nagyobb vállalatokra jellemző. A vizsgálat során nézik az összes foglalkoztatást valamint külön a be-, és kilépőket, hogy a munkavállalók közül ki szellemi, fizikai foglalkoztatása. A továbbiakban diagramok segítségével szeretném bemutatni, hogy a vállalatnál hogyan változott évenként a cégnél a munkaerő létszám. Valamint, hogy hogyan változott az új belépők száma szellemi és fizikai munkavállalókra bontva. Végezetül pedig a kilépések változását szeretném bemutatni.



4. sz. ábra: A vállalati létszám (2011-2020)

Forrás: Saját szerkesztésű a Főtáv Nonprofit Zrt. adataiból

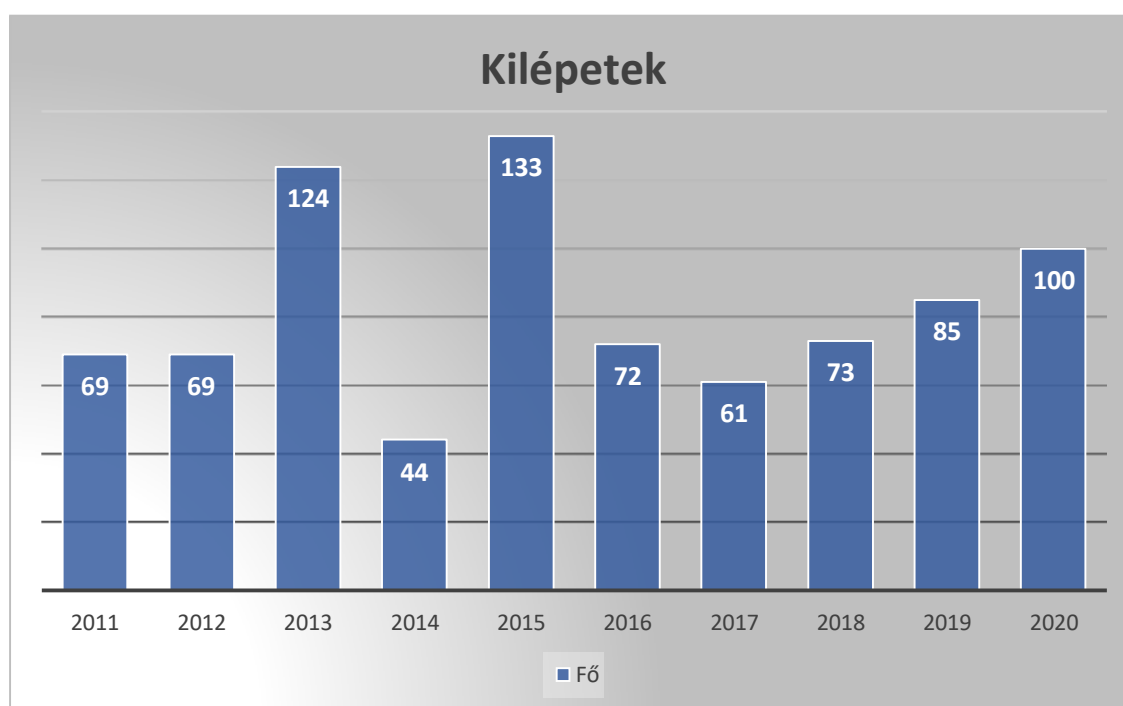
A diagramon jól látható, hogy 2011-től folyamatosan csökkent a létszám egészen 2016-ig. 2011-hez képest 2016-ig összesen 23,5%-al csökkent a létszám. A vizsgált időszakban látható, hogy 2017-től 2020-ig elkezdett emelkedni a munkaerő száma. Viszont jól látható, hogy 2011-től 2020-ig több mint 100 fővel kevesebb a vállalatnál dolgozók száma. 2011-hez képest 2020-ig összesen 13,7%-os csökkenés figyelhető meg.



5.sz.m ábra: Új munkavállalók szellemi és fizikai foglalkoztatás szerint

Forrás: Saját szerkesztésű a Főtáv Nonprofit Zrt. adataiból

A diagramon látható évenkénti bontásban az új munkavállalók szellemi valamint fizikai foglalkoztatásuk alapján. A szellemi munkavállalók 2011-ben valamint 2012-ben kevesebben voltak, mint a fizikaiak viszont 2013-tól növekedési tendencia figyelhető meg egészen 2019-ig ugyan is 2020-ban ismét csökkent a szellemi foglalkoztatottak száma. 2011-hez képest 2020-ra mindössze 1,9%-os növekedés figyelhető meg. A fizikai munkavállalók esetében 2011-től 2017-ig folyamatosan csökkent a létszám. 2019-től újra nem sokkal, de újra elkezdett növekedni a fizikai munkavállalók száma. 2011-hez képest 2017-re összesen 44,06%-al csökkent a fizikai munkavállalók száma. 2017-hez képest 2020-ra az összes fizikai munkavállalók száma 27,98%-al csökkent.



6. sz. ábra: A vállalatól kilépetek

Forrás: Saját szerkesztésű a Főtáv Nonprofit Zrt. adataiból

Az utolsó ábrán látható, hogy 2011-től 2020-ig összesen hány fő lépet ki a vállalatól. Az évek alatt megfigyelhető, hogy nagyon változó a kilépetek száma. 2011-2012 között stagnált majd 2013-ban majdnem a duplája lett a kilépések száma. 2014-ben egy nagyobb csökkenés figyelhető meg viszont 2015-re körülbelül a háromszorosára nőtt. 2016-tól kezdve nem történ ilyen nagymértékben se csökkenés sem pedig növekedés.

7.2. Toborzás és kiválasztás:

A munkaerőfelvétel a Főtávnál úgy működik, hogy ahol éppen hiány van vagy esetleg új feladatkört kell ellátni az adott terület vezetője jelzi a szervezeti egység vezetőjének, hogy szükség lenne egy új munkavállalóra ebben az esetben ezt a kérést továbbítani kell a HR felé. Ezek után a HR generalisták elindítják ezt a folyamatot. Első lépésként megvizsgálják azt a lehetőséget, hogy cégen belül van-e esetleg olyan munkavállaló, akinek megvannak a megfelelő képesítései az adott munkakör betöltésére valamint, hogy van-e rá igény. Ha valaki cégen belül szeretne jelentkezni egy ilyen nyitott pozícióra, akkor neki ugyan úgy le kell adnia egy önéletrajzot valamint részt, kell venni a többi folyamaton. Ebben az esetben általában csak személyes elbeszélgetés szokott lenni a generalista valamint azzal a vezetővel, aki a későbbiekben a felettese lesz. Ez azért is praktikus, mint ahogy már említettem, korábban mert itt már ismerni lehet a munkavállalót a munkához való hozzáállását valamint költséghatékonyabb is. Abban az esetben, ha nem találunk a vállalaton belül embert az adott munkára, akkor külső erőforrást kell igénybe venni. Ez a folyamat hosszabb időt vesz igénybe. Elsősorban a generalisták összeállítják az álláshirdetést, amelyben pontosan leírják, hogy a megüresedett pozícióra milyen jelentkezőket várnak. Fontos feltüntetni, hogy milyen végzettséggel kell rendelkezni, szükséges-e valamilyen nyelvismeret, ha igen akkor milyen, valamint hogy szükség van-e tapasztalatra a betöltendő álláshoz. Ha ezeket összeállították el kell kezdeni hirdetni. A mai világban az internetes álláshirdetés népszerű a cégek körében és ez igaz a Főtávra is. Megjelenek a hirdetések a vállalat saját honlapján is ahol külön menü pont hívja fel rá a figyelmet (karrier), valamint megjelenhetnek újságokban, tévében. A hirdetésekre jelentkezők adatait összegyűjtik, feldolgozzák, ezek után következik a kiválasztás.

Ahogy már említettem a toborzás után a kiválasztás következik. Ebben a folyamatban a már előző szakaszban összegyűjtött adatokból kerülnek kiválasztásra azok a személyek, akik potenciális új munkavállaló lehet a későbbiekben. Ez is egy hosszabb folyamat melynek a lépései cégenként eltérhetnek. A Főtávnál ezt a feladatot is a HR- generalisták végzik, az elején időközben becsatlakozhat egy adott munkahelyi vezető. Ha külső forrásból keresnek új munkavállalókat, akkor ez a szakasz 3 körből áll, viszont abban az esetben, ha cégen belül keresnek jelölteket, akkor csak egy körös. A generalisták nagy figyelemmel átnézik a jelöltek által küldött önéletrajzokat, motivációs leveleket valamint az ajánló leveleket (önéletrajzokat belső körös folyamat esetén is le kell adni) Ezek után egyfajta rangsort alkotnak, akik megfelelhetnek a nyitott pozícióra. Több mindent is szem előtt kell tartani többek között, hogy

rendelkezik-e megfelelő szakmai végzettséggel, ami szükséges lehet, vagy mennyi tapasztalattal rendelkezik stb.

Miután ez megvan értesíteni, kell a jelöltet általában e-mail formájában, hogy részt kell venniük egy teszttírásom (ez nem minden esetben van, a munkakör típusától függ) itt pontosan megadják, hogy mikor, hol fog ez történni. Ha sikeresen kitöltik ezt a feladatsort, akkor utána már telefonon értesítjük őket, hogy a teszt jól sikerült valamint hogy szeretnénk egy személyes elbeszélgetésre/ interjúra behívni ebben az esetben is tájékoztatjuk a jelölteket a pontos helyről, időről valamint a tapasztalatok szerint általában az emberek egy ilyen típusú beszélgetés előtt mindig izgulnak, tehát tájékoztatjuk őket azzal kapcsolatban, hogy milyen kérdésekre számíthat, mint például Miért szeretne ennél a cégnél dolgozni? Stb. Valamint fontos megjegyezni, hogy az interjút nem csak a generalista végzi, hanem az az adott vezető is, aki valószínűleg a felettese lesz. Az interjú során az alapvető kérdések elhangzása utána a vezető tájékoztatja, hogy milyen típusú munkavégzésről van, szó mit kell, majd csinálnia stb. Végezetül pedig mi kérdezzük azzal kapcsolatban, hogy van e bármilyen jellegű kérdése az elhangzottak alapján.

Miután az interjúnak vége és a jelölt is távozott megbeszéljük, hogy mit gondolunk róla milyen volt az első benyomás, alkalmas-e a munkára. Mivel több jelentkező szokott lenni ezért a döntés általában pár napot igénybe szokott venni.

Abban az esetben, ha belső forrásból történik a jelentkezés, akkor a munkavállaló elküldi önéletrajzát a generalistanak majd egyeztetnek egy időpontot az interjúra ebben az esetben általában nem szoktunk tesztet tölteni mivel már ismert a jelölt és neki a munkavégzése is.

Amennyiben megszületett a döntés telefonon értesítjük a jelöltet a további teendőkről, mint például küldje el végzettséget igazoló bizonyítványok másolatát, ki kell tölteni egy személyes adatlapot, az orvosi alkalmassági vizsgálat mikor esedékes stb.

Bérgazdálkodás, bérszámfejtés jellemzői a vállalatnál.

7.3. Munkabér kialakítása:

A vállalat által alkalmazott fizetési forma a havi bér, ahogy már korábban említettem ez egy olyan fizetési forma, amit akkor alkalmaznak, ha a napi munkaóra nehezen mérhető. Új munkavállaló esetében meg kell határozni azt az összeget, amelyet a cég hajlandó jövedelemnek kifizetni. Általában a jelöltek esetén megkérdezzük, hogy körülbelül mennyi fizetést szeretnének kapni. A Hr-elemző egy úgynevezett HAY-rendszert használ a bér kialakítás érdekében. Ebben a programban több vállalat is szerepel. Az elemző feltölti az aktuális munkakör jellemzőit valamint, hogy az illető milyen végzettséggel rendelkezik. A

rendszer összehasonlítja, a többi cég által feltöltött hasonló jellemzőkkel rendelkező pozíciókat majd lehet látni, hogy körülbelül milyen összegek vannak a piacon. Természetesen ezek, eltérőek lehetnek, mert például valaki több tapasztalattal rendelkezik. Ha a megállapított összeget az igazgató elfogadja, akkor ez alapján kell a munkavállalóval megegyezni. Ez lehet, hogy kevesebb, mint amit ő kért, de az lehet, hogy több.

A vállalat a béren felül cafetériát is ad a munkavállalóknak. Ennek összege, fizetési módja, ideje cégenként eltérő. A szervezetnél ez egy meghatározott fix összeg, amely próbaidő alatt nem jár, viszont visszamenőleg megkapják. A vállalatnál a kifizetések negyedévente történnek.

7.4. Bérelszámolás:

A vállalatnál két bérszámfejtő van, akik havonta két vállalatra számfejtnek. Az egyik cég maga a Főtáv a másik pedig a leányvállalata rövidített nevén DHK Zrt. Mind a két esetben maga a folyamat az ugyan úgy működik annyi a különbség talán, hogy a Főtáv közel 700 főt alkalmaz még a DHK ezzel szemben csak körülbelül 45 főt ebből következik, hogy egy főtávós számfejtés sokkal tovább tart.

A számfejtés előtti napokon a kollegák felhívják a figyelmet arra, hogy minden szükséges adatok rögzítsenek. Ez után a Hr elemzők ellenőrzik, hogy ki mennyit dolgozott az adott hónapban. Itt külön kell ellenőrizni a szellemi valamint a fizikai dolgozókat mivel a munkaórák külön rendszerben vannak rögzítve a szellemi munkavállalók esetében a SEAWORK még a fizikaiaké SAP-ban vannak. Ha rögzítésre kerültek többbe között a túlóra, pótlékok betegszabadságok akkor ezeket az adatokat át kell adni a bérszámfejtőnek. Ennél a cégnél a számfejtés SAP-rendszerben történik. Fontos, hogy a számfejtés csak abban az esetben lehetséges, ha az adott programot nem használja senki ezért célszerű kizárni mindenkit a rendszertől arra a 2-2,5 órára, amíg a számfejtés lefut. Legelső lépésként, ha minden adat megvan egy úgy nevezett személyi naptárat kell lekérni majd ezután el, kell indítani az idők értékelést, ha minden rendben ment, csak akkor lehet elindítani a bérszámfejtést. Van egy úgynevezett előszámfejtés ebben az esetben a rendszer hozhat fel hibákat. Sap-ban a számfejtés során a hibákat két szín jelöli, ha sárga színű a hiba az nem akkora probléma a cégnél álltában ezek a mobil keretes problémák, amelyeket ki kell javítani. Amennyiben piros színű hiba jelenik meg azt sürgősen korigálni kell, mert ha nem akkor az adott dolgozó nem kapja meg a fizetését. Ha sikeresen lefut a számfejtés, akkor a bérszámfejtő felveszi a kapcsolatot a könyveléssel.

8. Összegzés

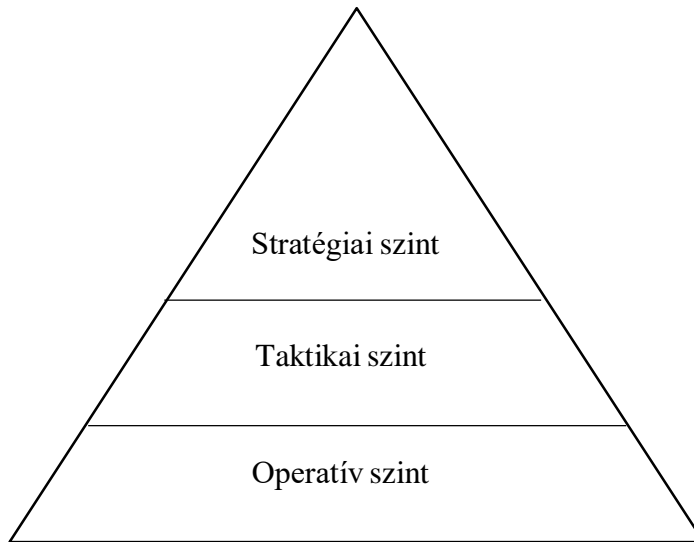
A dolgozatom elkészítése a humán erőforrás menedzsment jellemzőire, területeire valamint tevékenységeire épült. Leginkább a munkaerő-szükséglet tervezését, elemzését valamint a bér és létszámgazdálkodást fejtettem ki részletesebben. Hasznos volt számomra, hogy nem csak elméleti szinten tudtam utána nézni ezeknek a feladatoknak, hanem napi szinten részt vehettem bennük. Lehetőségem volt ez által még jobban elsajátítani ennek a területnek a tudnivalóját. Ez terület a gyakorlatban rengeteg feladattal foglalkozik valamint sok új dologgal találkoztam ezzel a témával kapcsolatban, amelynek egy részét véleményem szerint sikeresen elsajátítottam.

9. Irodalomjegyzék

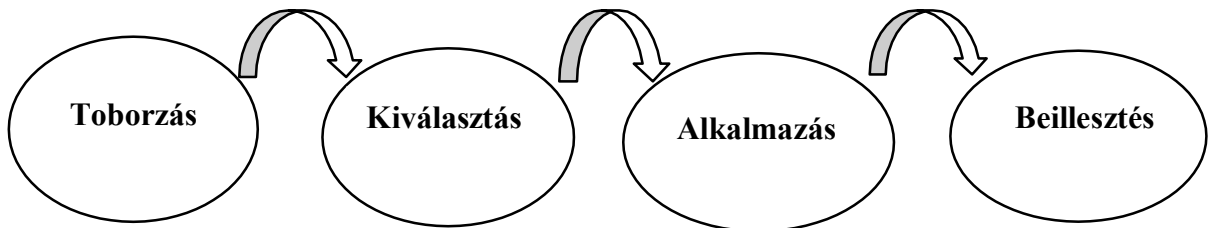
1. Lehoczki Adrienn: Létszám- és bérgazdálkodás, Budapest: Nemzeti Közsolgálati Egyetem, 2019,
2. Juhász István – Maticsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás-gazdálkodás, Eger: Eszterházy Károly Főiskola, 2013,
3. *Csigás Zoltán öt gondolat a munkahelyi beilleszkedésről*
(<https://www.hrportal.hu/hr/ot-gondolat-a-munkahelyi-beilleszkesrol-20081112.html>)
4. A vállalkozások munkaerő- és jövedelemgazdálkodása:
(<https://prmara.eoldal.hu/cikkek/gazdasagtan/a-vallalkozasok-munkaero--es-jovedelemgazdalkodasa.html>) Letöltve:2020.04.20.
5. Sándor Judit EMBERI ERŐFORRÁS TANÁCSADÓ (MA) SZAK - I. évfolyam II. félév
2009

10. Melléklet

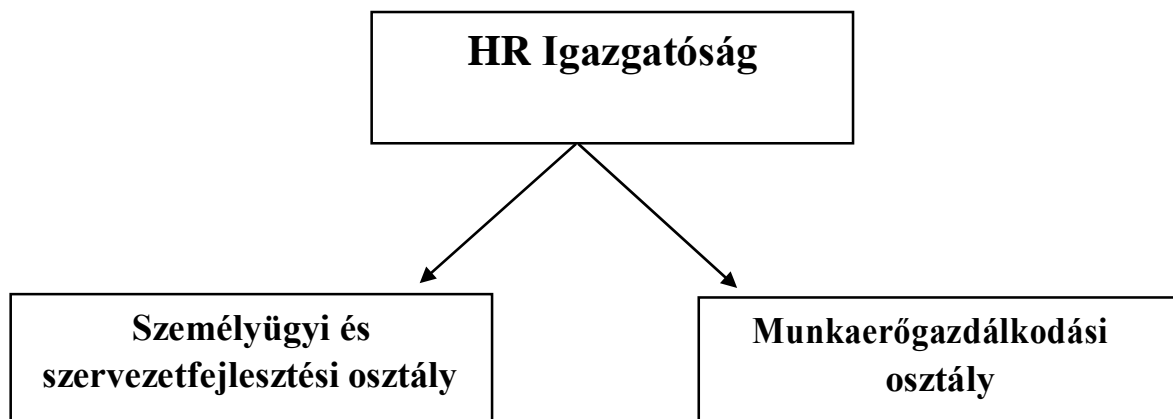
1.sz.ábra: A munkaerőtervezés szintjei, Forrás: Saját szerkesztésű



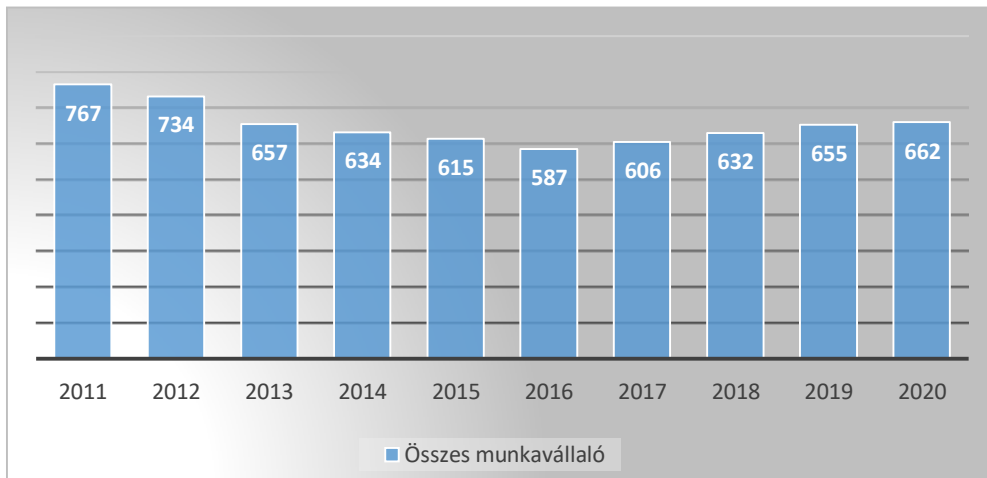
2.sz.ábra: A kiválasztás folyamatai, Forrás: Saját szerkesztés



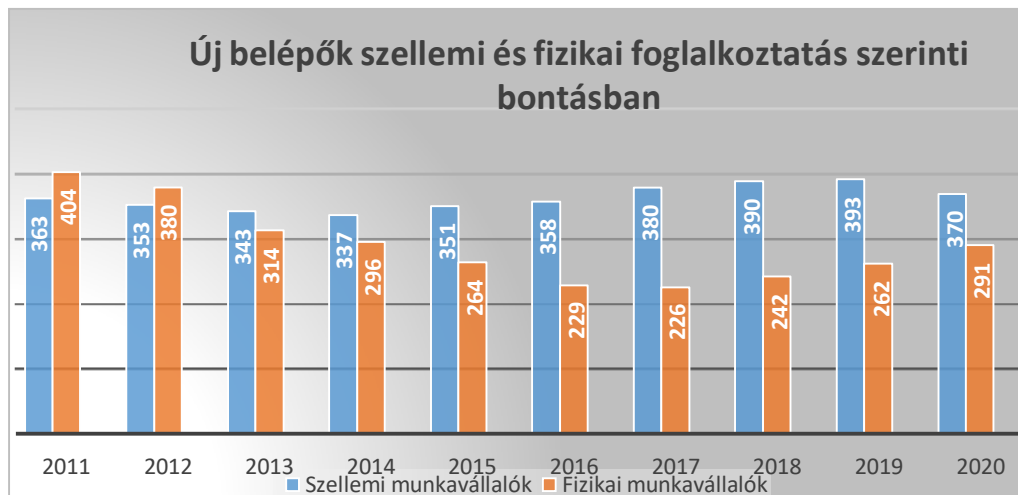
3.sz.ábra: HR szervezeti egység, Forrás: Saját szerkesztésű:



4. sz. ábra: A vállalati létszám (2011-2020) Forrás: Saját szerkesztésű a Főtáv Nonprofit Zrt. adataiból:



5. sz. ábra: Új munkavállalók szellemi és fizikai foglalkoztatás szerint Forrás: Saját szerkesztésű a Főtáv Nonprofit Zrt. adataiból:



6. sz. ábra: A vállalatól kilépetek Forrás: Saját szerkesztésű a Főtáv Nonprofit Zrt. adataiból:

