

## Kis- és középvállalkozások

Ügyvezetés I. és II.

1

---

---

---

---

---

---

---

---

## Emberi erőforrás

2

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ember, mint élő tőke

- Egyéb eszközöktől eltérő tulajdonság
  - Célok, tervek
  - Szükségletek, érzelmek, motivációk
- Munkaerőpiac
  - Keres / kínálat elve alapján működik
  - Fő szempont a versenyképesség
- Munkaerőpiac szereplői
  - Munkaadók
  - Munkavállalók

KKV I - II.

3

---

---

---

---

---

---

---

---

## Munkaadó versenyképessége

- Megfelelő bérszínvonal
- Juttatások
  - Pénzbeli / pénzhelyettesítő eszközök
  - Természetbeli eszközök
- Előremeneteli rendszer
- Képzési rendszer működtetése
- Egyéb szolgáltatások
  - Óvoda / bölcsőde működtetése
  - Dolgozói hitel biztosítása

KKV I - II.

4

---

---

---

---

---

---

---

---

## Munkavállaló versenyképessége

- Megfelelő szakképzettség
- Megfelelő szakmai gyakorlat (néha gát)
- Szellemi és idegrendszeri terhelhetőség
- Fizikai állóképesség
- Együttműködési képesség
- Képezhetőség
- Lojalitás

KKV I - II.

5

---

---

---

---

---

---

---

---

## Eszköz használat főbb jellemzői

- Nem a bérszínvonal alacsony állapota a cél
- Fő cél az egységre jutó bérköltség csökkentése
- Lehetséges egységek
  - Gyártmányegység
  - Művelet egység
- Önköltség csökkentés
  
- Hatékonyságnöveléssel biztosítható
- Emberi erőforrás-menedzsment

KKV I - II.

6

---

---

---

---

---

---

---

---

## Erőforrás-menedzsment

- Felkészültségi szint
  - Rövid és hosszú távon is értelmezni szükséges
  - Emberi tőkébe való **beruházással** biztosítható
- **Ösztönzők** alkalmazása
  - Felkészültség fejlesztése
  - Készségek kiaknázása
- **Humanizáció**
  - Lehetőség az aktivitás kifejtésére
  - Rekreáció hatékony biztosítása

KKV I - II.

7

---

---

---

---

---

---

---

---

## HR befolyásoló tényezők

- **Külső** tényezők
  - Gazdasági folyamatok (helyi, nemzeti, globális, ...)
  - Jogrend és szabályozás változás
  - Munkaerőpiac állapota, egyensúlya
  - Érdekképviselők hatékonysága
- **Belső** tényezők
  - Szervezetben belüli szabályozás (Kollektív szerződés)
  - Alkalmazottak kapcsolatai
  - Tevékenység jellege

KKV I - II.

8

---

---

---

---

---

---

---

---

## Emberi erőforrás-gazdálkodás

- Lehetséges munkavállalók
  - Felkutatása
  - Megszerzése
- Felvett dolgozók
  - Képzése
  - Ösztönzése
  - Megtartása
- Felesleges munkavállalók
  - Átképzése, átirányítása
  - Elbocsátása

KKV I - II.

9

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ösztönzés kérdései

- Biztosítás és nyugdíj alapú juttatások
- Szociális juttatások
- Egészségügyi juttatások
- Rekreációs juttatások
  - Sporttevékenység támogatás
  - Aktív és passzív pihenés támogatás

- **Tájékoztatási kötelezettség**

KKV I - II.

10

---

---

---

---

---

---

---

---

## HR szervezetek fő törekvései

- Termelékenység növelés
- Fajlagos ráfordítás csökkentése
- Körülmények javítása
- Képzettségi színvonal emelése
- Alkotókészség érvényesítése, fejlesztése
  - Dolgozói vélemények ösztönzése
  - Újítások, fejlesztések gondozása
  - Találmányok védelme, alkalmazása

KKV I - II.

11

---

---

---

---

---

---

---

---

## HR szervezetek tevékenysége

- Szükséglet meghatározás (igény meghatározás)
- Munkaerő alkalmazása (felvétel, áthelyezés, elbocsátás)
- Erőforrás fejlesztés (képzés)
- Motiváció alkalmazása, fejlesztése (ösztönzés)
- Értékelés (munkateljesítmény)
- Konfliktuskezelés (jogviták békés rendezése)

KKV I - II.

12

---

---

---

---

---

---

---

---

## Munkaerő-szükséglet

- Munkakörök meghatározása
  - Milyen munkahelyen
  - Mikor és mit kell végrehajtani
  - Hogyan kell végrehajtani
- Ebből határozható meg a dolgozó
  - Szellemi képesség igénye
  - Fizikai képesség igénye

KKV I - II.

13

---

---

---

---

---

---

---

---

## Munkaerő-szükséglet – II.

- Termelési célok és stratégiai célok alapján
  - Minőségi munkakörök és
  - Mennyiségi értékek meghatározása
- Szervezési feladatok megoldása
  - Szervezeti hierarchia kialakítása
  - Munkakörök nevesítése
- Biztosítandó
  - Munkaerő / létszámterv elkészítése
  - Időszakonkénti felülvizsgálat

KKV I - II.

14

---

---

---

---

---

---

---

---

## Munkaerő biztosítás lehetőségei

- **Külső** módszerek
  - Vonzáskörzetben meglévő piaci változások
  - Oktató / képző intézetek kibocsátásai
  - Hiányszakmák / munkanélküliség alakulása
  - Alvállalkozások / bedolgozók felkutatása
  - Egyéb lehetőségek vizsgálata
    - Csökkent munkaképességűek foglalkoztatása
    - Nyugdíjas szakemberek foglalkoztatása
    - Munkaerő-szállítás lehetőségei

KKV I - II.

15

---

---

---

---

---

---

---

---

## Munkaerő biztosítás lehetőségei – II.

- **Belső** módszerek
  - Alkalmazottak átszervezése
    - Átképzés biztosítása
    - Továbbképzés biztosítása
  - Alkalmazottak belső mozgása
    - Áthelyezés
    - Előléptetés
    - Visszaminősítés
  - Fluktuáció elemzés
  - Szakértelemleltár összeállítása, folyamatos elemzése

KKV I - II.

16

---

---

---

---

---

---

---

---

## Bérgazdálkodás

- Bérezés formája befolyásolja
  - Munkavállaló „magatartásformáját”
  - Tevékenység eredményességét
- Bérformák
  - Időbér (indirekt befolyásoló)
  - Teljesítménybér (direkt befolyásoló)
    - Mennyiség ösztönző
    - Minőséget, gazdaságosságot ösztönző
    - Kombinált ösztönzés (kettő együtt)

KKV I - II.

17

---

---

---

---

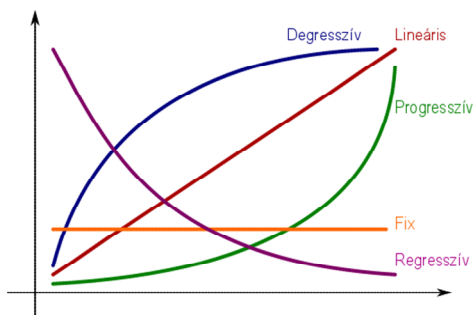
---

---

---

---

## Motiváció fajták



KKV I - II.

18

---

---

---

---

---

---

---

---

## Motiváció fajták – II.

- Elszámolás módja szerint
  - Egyéni forma
  - Csoportos forma
  - Kombinációs forma (kettő ötvözve)

KKV I - II.

19

---

---

---

---

---

---

---

---

## HR elemzés

20

---

---

---

---

---

---

---

---

## HR jellemzői

- Legjelentősebb termelési tényező
- Hasznos munkavégzésre vegyük igénybe
- Szervezetlen igénybevétel
  - Veszteséget generálhat
  - Morális romlást eredményezhet
  - Elkötelezettséget csökkenthet
- Gazdálkodás elemi feltételei
  - Időszükségletek pontos ismerete
  - Munkanormák alkalmazása

KKV I - II.

21

---

---

---

---

---

---

---

---

## Munkanorma

- Teljesítési idő előírás
- Mennyiségi és minőségi feltételek mellett
- Alkalmazásának feltételei
  - Technikai előírások betartása
  - Munkafeltétel előírások biztosítása
  - Szervezési szempont figyelembe vétele
- Főbb funkciói
  - Termelés programozás legfőbb eszköze
  - Motivációban jól alkalmazható
  - Döntéselőkészítés leghatékonyabb eszköze

KKV I - II.

22

---

---

---

---

---

---

---

---

## Munkanormák csoportosítás

- **Megjelenési alak** szerint
  - Időnorma (idő/mennyiség)  $n_i$
  - Teljesítménynorma (mennyiség/idő)  $n_t$
  - $n_t = 1 / n_i$
- **Megállapítás mód** szerint
  - Becsléssel megállapított norma (megbízhatatlan)
  - Statisztikai módszerrel megállapított norma (pontosabb)
  - Összehasonlítással megállapított norma
  - Műszaki norma (mérés alapján)

KKV I - II.

23

---

---

---

---

---

---

---

---

## Munkanormák csoportosítás – II.

- **Felhasználási cél** szerint
  - Műveletnorma  
*Műveletnorma kiszámítási alapja*
  - Műveletnorma csoport norma  
*Műveletnorma kiszámítási alapja*
  - Műveletnorma
    - Minden elem és elemcsoport összege (plusz)
    - Improduktív időszükségletek ideje
  - Gyártmánynorma
    - Minden alkatrésze érvényes norma összege

KKV I - II.

24

---

---

---

---

---

---

---

---



# Létszámgazdálkodás

25

---

---

---

---

---

---

---

---

## Létszám

- Meghatározás alapja
  - Vállalkozási célok
  - Termelési feladatok
  - Egyéb végrehajtandó feladatok
- Csoportosítható
  - Tevékenység jelleget szerint
  - Foglalkoztatási forma szerint
  - Betöltött munkakör szerint
  - Képzettség szerint
  - ...

KKV I - II.

26

---

---

---

---

---

---

---

---

## Munkaerő csoportosítása

- **Tevékenység** jellege szerint
  - Szellemi foglalkoztatottak
  - Fizikai foglalkoztatottak
- **Foglalkoztatási** forma szerint
  - Határozatlan idejű szerződéssel rendelkezők
  - Határozott idejű szerződéssel rendelkezők
  - Megbízási jogviszonnal rendelkezők

KKV I - II.

27

---

---

---

---

---

---

---

---

## Munkaerő csoportosítása – II.

- Betöltött munkakör szerint
  - Irányító beosztásúak (vezetők)
    - Felsővezetők
    - Középvezetők
  - Végrehajtó beosztásúak
    - Ügyintéző, ügyviteli alkalmazott
- **Képzettség** szerint
  - Felső és középfokú végzettségűek
  - Szakmunkás végzettségűek
  - Betanított munkás, segédmunkás

KKV I - II.

28

---

---

---

---

---

---

---

---

## Vállalkozás létszáma

- **Állományi** létszám  
*Szerződéssel rendelkezők összesen*
- **Dolgozói** létszám  
*Munkanapon munkára megjelentek összesen*
- Munkaerő forgalom (létszámváltozás) mutatói
  - Abszolút mutatók (felvételek, kilépések)
  - Intenzitás mutatók (előzőek aránya a ÁÁL-ra)

KKV I - II.

29

---

---

---

---

---

---

---

---

## Vállalkozás létszáma – II.

- Mutatók számítása
  - Átlagos állományi létszám (ÁÁL) = 5.000 fő
  - Felvett dolgozók száma = 300 fő
  - Elbocsátott dolgozók száma = 200 fő
- Felvételi forgalmi intenzitás:  $300/5000 \cdot 100 = 6\%$
- Kilépési forgalmi intenzitás:  $200/5000 \cdot 100 = 4\%$

KKV I - II.

30

---

---

---

---

---

---

---

---

## Munkaidő felhasználás

- Adott időszakra vizsgáljuk
- Rendelkezésre álló munkaerő alapján, valamint a
- Kötelezően előírt munkaidő alapján határozzuk meg
  
- Munkaidőmérleg
  - Foglalkoztatottak állományára készül
  - 1 főre előirányzott ledolgozandó munkaóra nagysága

---

---

---

---

---

---

---

---

## Munkaidőalap

- A munkaidőmérlegben értelmezett alapok
- Lehet
  - Naptári időalap **365 nap**
  - Névleges időalap **törvényes munkanapok (TM)**
  - Teljesíthető időalap **TM — egésznapos hiányzások**
  - Tényleges időalap **TIA \* munkanap átlagos hossza**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Munkaidő kiesések

- **Egésznapos** munkaidő kiesés mutatója
  - Létszám alapján számított mutató
  - Munkanapok alapján számított mutató
- **Tört napi** munkaidő kiesés mutatója
- Együttes mutatók

---

---

---

---

---

---

---

---

## Házi feladat

- Munkaerő felhasználás színvonala
- 93-94 oldal önálló feldolgozása

KKVI - II.

34

---

---

---

---

---

---

---

---