

**Debreceni Egyetem**

**Informatikai Kar**

**Emberi Erőforrás menedzsment a National  
Instrumentsnél**

**Készítette: Varga Ádám**

**Témavezető: Kun András István, egyetemi adjunktus,  
Debreceni Egyetem Közgazdaság- és  
Gazdaságtudományi Kar**

**Külső témavezető: Mohai Gábor, üzleti elemző  
NI Hungary Kft.**

Debrecen, 2010

# Tartalomjegyzék

<b>1: Emberi erőforrás menedzsment</b>	
1.1: Az emberi erőforrás menedzsment, és funkciói	4
1.2: Az emberi erőforrás menedzsment befolyásoló tényezői	5
1.3: Az emberi erőforrás és a vállalat sikerének kapcsolata	6
<b>2: EEM funkciói</b>	
2.1: Emberi erőforrás tervezés	7
2.2: Munkakörmenedzsment	8
2.3: Kompetencia menedzsment	10
2.4: Erőforrás biztosítás	12
2.4.1: Toborzás	12
2.4.2: Munkaerő áramlás modellek	13
2.4.3: Kiválasztás	14
2.4.4: Leépítés	16
2.5: Teljesítmény-menedzsment	18
2.6: Emberi erőforrás fejlesztés	22
2.7: Kompenzáció	23
<b>3: Munkaerőpiac</b>	
3.1: Foglalkoztatottság	25
3.2: Munkanélküliség	26
3.3: Inaktivitás	26
3.4: Átlagbérek	27
<b>4: Vállalati esettanulmány</b>	
4.1: National Instruments	28
4.2: NI Debrecen	30

4.3: NI Debrecen felépítése	30
<b>5: Emberi Erőforrás Menedzsment támogató szoftverek</b>	
5.1: Beléptető és munkaidő nyilvántartó rendszer	32
5.1.2: Munkarendek az NI Debrecen-nél	32
5.1.3: Bérszámfejtés	35
5.1.4: A Nexon rendszere	35
5.1.5: A NexONTime rendszer működése	37
5.1.5.1: A Dolgozó karbantartó (dolgozók és mozgás adataik karbantartása)	37
5.1.5.2: Listázó program	39
5.1.5.3: Feldolgozó program	39
5.1.5.4: Szinkron program	41
5.1.6: Rendszer értékelése	41
5.2: Generalista csoportok	
5.2.1: Generalista csoportok célja	42
5.2.2: Oracle Applications	42
5.2.3: Adatgyűjtés	43
5.2.4: Értesítések	44
5.2.5: Riportálás	46
5.2.6: Oracle Applications értékelése	47
5.3: Béren kívüli juttatások	47
5.4: Toborzás	48
5.5: Emberi Erőforrás fejlesztés	50

# Emberi erőforrás menedzsment a National Instrumentsnél

## 1: Emberi erőforrás menedzsment

Ebben a fejezetben célom bemutatni az emberi erőforrás menedzsment fogalmát, legfontosabb jellemzőit.

### 1.1: Az emberi erőforrás menedzsment, és funkciói

A legtöbb szakirodalomban az emberi erőforrás menedzsmentet (EEM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttesének nevezik, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. (*Farkas 2007:24*).

Az EEM alapfunkciói a következők lehetnek:

- emberi erőforrás tervezés
- munkakörmenedzsment
- kompetencia menedzsment
- erőforrás biztosítás
- teljesítmény menedzsment
- emberi erőforrás fejlesztés
- kompenzációs rendszerek

Gyakran más funkciókat is az emberi erőforrás menedzsment feladatai közé sorolnak, például a vállalati kommunikációt, vagy a munkakörülmények javítását, azonban napjainkban egyre inkább csak ezen alapfeladatok tartoznak az EEM részleg feladatai közé.

Az emberi erőforrás menedzsment célja végső soron a szervezet hatékonyságának, ezzel pedig versenyképességének növelése. Mivel ezt a célt az emberek hozzájárulásával éri el, így az emberi erőforrás menedzselésének az is célja hogy az egyéni munkavállalói célokat teljesítse. Ha az egyéni célok teljesülnek, a munkavállalók elégedettebbek, a munkájuk pedig

hatékonyabb, ez pedig végső soron beteljesíti a vállalat célját, a szervezeti hatékonyságot. A munkavállalói elégedettség mérésének számos módja van. Például olyan kérdőívek amelyeket névtelenül kell kitölteni, ezek nagyobb őszinteséget, és szabadságot garantálnak, vagy menedzsment-munkavállaló interjúk, ahol azonban nem garantált az őszinteség, és esetleg ijesztő lehet a munkavállalónak, viszont motiváló erő hogy a menedzsment hallgat a szavára. Növelhetik a munkavállalói elégedettséget a különböző fizetésemelések, vagy bónuszok, de hosszútávon a leghatékonyabb ha olyan munkahelyi légkör fogadja a munkavállalókat, ahol egy csapat fontos tagjainak érezheti magát. (Farkas 2007:26 ).

## 1.2: Az emberi erőforrás menedzsment befolyásoló tényezői:

Rengeteg külső és belső tényező van, ami befolyásolja az emberi erőforrások menedzselését (Farkas 2003:27 ). **Az ilyen külső, szervezeten kívüli tényezők:**

- **Népességi tényezők:** ide tartozik az adott ország, vagy régió népességének összetétele, nagysága. Fontos szempont a lakosság életkori összetétele, vagy a gazdaságilag aktív lakosság mérete, de szintén ide tartozik a végzettséggel, szakértelemmel rendelkezők aránya. Mielőtt egy vállalat dönt stratégiájáról, fontos mérlegelnie ezen szempontokat.
- **Foglalkoztatási struktúra:** minden országnak egyedi jellemzője a gazdaságilag aktív népesség szerkezete. Országoként különböző a nemek szerinti munkamegosztás, vagy az ágazatok szerinti gazdasági aktivitás. Ezek a tényezők főleg történelmi, vagy kultúrabeli különbségek miatt alakulnak ki.
- **Jogi környezet:** az adott ország hatályos törvényei, rendelkezései. Minden országban külön jogok védik a munkavállalókat, és kötelezik a munkáltatókat bizonyos dolgokra. Szintén országoként, ágazatonként változó hogy milyen erős szerepe van a szakszervezeteknek, üzemi tanácsoknak, és más jog- érdekvédő szervezeteknek.
- **Kulturális jegyek:** ide tartozhatnak vallási, vagy országok közötti kulturális különbségek. A különböző kultúrákban különböző fontosság jut a család-munka egyensúlyának.

A külső környezeti hatások az adott ország jellemzői, és ezeket figyelembe véve kell megválasztani a megfelelő emberi erőforrás menedzsment stratégiát. **Belső, vállalaton belüli tényezők:**

**Szervezet jellemzői:** fontos a szervezet története, létrejöttének módja, kultúrája, de a legmeghatározóbb a vállalat profilja, azaz hogy milyen termékek vagy szolgáltatások előállításából él. Ez határozza meg munkafolyamatait, alkalmazott technológiáját, munkaerő igényét.

Egy vállalat emberi erőforrás menedzsment rendszerét nagymértékben befolyásolja hogy a vállalat milyen főtevékenységet végez. A munkaerőpiacon különböző mértékben állnak rendelkezésre különböző végzettségű, tapasztalatú, és szaktudású munkavállalók, így ha a vállalat megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerőt szeretne foglalkoztatni fontos a HR stratégiát is ahhoz igazítani.

### **1.3: Az emberi erőforrás és a vállalat sikerének kapcsolata**

Az emberi erőforrás és a vállalat sikerének kapcsolatáról az egyik legelterjedtebb elmélet, az úgynevezett erőforrás alapú, vagy erőforrásra alapozó cégelmélet. (*Farkas 2007:23* ).

E nézet szerint egy erőforrás akkor fog tartós versenyelőnyt biztosítani egy vállalat számára ha az erőforrás:

- helyettesíthetetlen,
- utánozhatatlan,
- ritka, és
- értékes.

Az ember gondolkodásmódja, ami nem helyettesíthető mással, és kreativitása ami utánozhatatlan, a vállalatok legfontosabb erőforrásává teszi a munkavállalókat.

Fontos, hogy mit tekintünk a tartós versenyelőny forrásának, magát az emberi erőforrást, vagy az azok menedzselésére szolgáló gyakorlatot. Egyesek szerint, például Wright és szerzőtársai szerint, az egyedi emberi erőforrás menedzselési gyakorlat, mivel az könnyedén másolható, nem felel meg a négyes kritériumnak (*Farkas 2007:23* ). Helyette bevezettek egy új fogalmat,

az emberi tőkeállomány fogalmát, ami alatt a jól képzett és jól motivált munkaerőt értik. Az emberi tőkeállomány menedzselése szerintük forrása lehet a vállalati sikernek.

Napjaink globális gazdaságában csupán a hagyományos erőforrások megléte nem garantálja a vállalati sikert, az emberi erőforrások megfelelő menedzselése a hosszú távú versenyképesség feltétele.

## 2: EEM funkciói

Ezen fejezetben szeretném bemutatni az emberi erőforrás menedzsment legfontosabb és legalapvetőbb funkcióit. Különböző vállalati kultúrákban különböző HR funkciók alakulhatnak ki, ezen fejezetben csak azon funkciókat szeretném bemutatni ami általánosságban minden szervezetnél jelen vannak.

### 2.1: Emberi erőforrás tervezés

Az emberi erőforrás tervezés biztosítja a kapcsolatot a szervezeti feltételek, a belső jellemzők, a befolyásoló külső körülmények, és a személyzeti funkciók között, valamint összehangolja az egyes személyzeti tevékenységeket. *(Farkas 2007:86).*

A tervezés célja nem csupán az hogy megmondja mennyi emberre van szükség a cég működéséhez, hanem hogy biztosítsa hogy a vállalat összes dolgozója együttműködésben dolgozzon. Hosszútávon a tervezés feladata megmondani hogy egyes pozíciókhoz milyen képességek szükségesek, illetve azokat hogyan lehet mérni. Szintén ide tartozik annak elemzése hogy a munkaerőt hogy lehet a leghatékonyabban alkalmazni, illetve hogyan lehet azt leginkább rugalmassá tenni. Ha egy vállalat képtelen felmérni az üzleti igényeket, és nem képes ezekre megfelelő kínálatot támasztani, akkor a vállalat kapacitásai kevesek lesznek hogy elvégezze feladatát. *(Farkas 2007:87).*

Az emberi erőforrás tervezés 4 fő feladata lehet a következő: *(Reilly P. 1996)*

1. Létszám megbecslése egy új hely nyitásakor: Ha egy vállalat megnöveli a munkaerő állomány nagyságát az felesleghez, hasznosítatlan személyzethez vezet, ha viszont a munka mennyisége nő állandó létszám mellett, az ronthat a minőségen. Ahhoz hogy, az ideális létszámon működjön vállalatunk, meg kell találni az összefüggést a termelékenység, munkaerő állomány, és technológiai fejlettség között. Ha egy vállalat új üzemet/irodát nyit egy teljesen új helyen, nagyon nehéz megmondani a szükséges munkaerő nagyságát.
2. Magas szakértelmű munkaerő megtartása: Egy vállalat igazán akkor jön rá ennek fontosságára, mikor néhány kulcs-pozíciójú munkavállalójuk távozik a cégtől. Ennek megelőzésére folyamatosan figyelemmel kell kísérni a felmondások mennyiségét, ki kell deríteni annak okát, majd fel kell mérni hogy az a felmondás mibe kerül a cég számára, illetve fontos összehasonlítani a fluktuáció mértékét más vállalatokkal. Egy

munkavállaló felmondásával az ő szakértelmét elveszíti a vállalat, és nem biztos hogy egy újonnan belépő munkavállaló ugyanezt a szakértelmet fogja magával hozni, és a képzési költségeken túl a toborzás, kiválasztás is költségeket igényel, így költséghatékonyabb ha minden eszközt bevetünk a munkavállalók megtartásáért. Ha megértjük a távozások okát, akkor könnyen lépéseket tudunk tenni ellene.

3. Hatásos létszám leépítési program végrehajtása: Bizonyos időközönként a vállalatok rákényszerülnek hogy munkaerő állományuk nagyságát csökkentsék. Az emberi erőforrás tervezés feladata, hogy megmondja hogyan lehet a leghatékonyabban, és leg-fájdalommentesebben végrehajtani egy létszámleépítést. Fontos tudni hogy pontosan mekkora létszámleépítésre van szükségünk, illetve fontos elemezni hogy ezt milyen módszerrel érjük el. Az egyszerű elbocsátás helyett mérlegelni kell az átszervezés, átképzés lehetőségeit is.
4. Új generációs menedzserek keresése: Az emberi erőforrás tervezés egyik legfontosabb feladata a jövő vezetőinek megtalálása. Ehhez fontos elemezni a jelenlegi karrier rendszert, a kinevezések, áthelyezések módját, valamint meg kell vizsgálni a jelenlegi vezetők tulajdonságait, és hogy a vállalaton belül milyen kínálat van tehetséges jövőbeli vezetőkből.

Az emberi erőforrás tervezés a vállalat vezetésének legfelső szintjén történik, szorosan kapcsolódik a vállalat hosszú távú stratégiájához, de a fenti felsorolásból is láthatjuk hogy a tervezés nem ér véget a kérdések megválaszolásával, és a stratégia kidolgozásával. Folyamatosan felül kell vizsgálni azt, és a legfontosabb mutatószámok figyelemmel kíséréseivel, és elemzésével esetleg változtatni az eredeti terveken.

## 2.2: Munkakörmenedzsment

A munkakörmenedzsment célja a munkakörök és munkacsoportok oly módon való megszervezése hogy az egyén tehetsége, képessége minél jobban hasznosítható legyen a vállalati teljesítmény növelése érdekében. (*Bokor 2007:102*).

Munkakör alatt a hasonló feladatot végző, és felelősségi körrel rendelkező pozíciók csoportját értjük. A pozíció az egyénhez tartozó elvégzendő feladatokat, és felelőségeket tartalmazza

Munkakörmenedzsment eredményességét nagyban befolyásolja az egyén illeszkedése a szervezethez és a munkakörhöz. Ha a szervezet kultúrája illeszkedik az egyén értékrendjéhez, illetve ha a munkakör jellemzői kielégítik az egyén igényeit, akkor lehet hatékony munkaerőt kapni. A legfőbb kihívás hogy a szervezet különböző résztvevőinek különböző elvárásai vannak. A vezetők és az alkalmazottak érdekei több ponton ütköznek. A munkakör menedzsmentnek ezen érdekek és elvárások között kell egyensúlyoznia.

A munkakörelemzés olyan tevékenység, amely segítségével meghatározzuk a munkakör elvégzésével összefüggő szervezeti viszonyokat, felelőségeket, kötelességeket, munkaköri követelményeket. A munkakörelemzésen kívül fontos megkülönböztetni a kompetencia elemzését, ami a képességek, magatartás elemzését jelenti. Ily módon egy munkakörre nem csak azt mondjuk meg hogy annak betöltésére milyen végzettség, vagy tapasztalat szükséges, hanem azt is hogy a jelentkező magatartása, hozzáállása milyen legyen.

A munkakörelemzés folyamata, és a használt módszer a vállalat nagyságától, céljától, és az erre fordítható pénz nagyságától is függ. Általában a szükséges adatokat háttérvizsgálattal, vagy megfigyeléssel gyűjtik. Háttérvizsgálat esetén a szakértő folyamatelemzést végez, és ez alapján állítja össze a munkakör betöltéséhez szükséges képességeket. A megfigyelés finomabb részleteket tárhat fel a folyamat milyenségéről, viszont sok alkalmazott feszélyezve érezheti magát ha figyelik, ezért a teljesítmény romolhat, és nem biztos hogy teljes képet kapunk a munkaköréről. Bizonyos ismétlődő feladatokkal járó munkakörök esetén előnyös lehet a mintavételes munkanapfelvétel. Ilyenkor a teljes munkanap helyett annak csak egy részét vizsgáljuk meg.

A munkakörelemzés feladata nem csak az hogy meghatározza a munkakör betöltéséhez szükséges képességeket, és tisztázza a felelőségeket, hanem az is, hogy különböző munkaköröket is lehessen egymáshoz viszonyítani, és így meghatározni azok értékeit a

szervezetben belül. Ez az érték lehet az alapja a későbbi kompenzáció meghatározásakor. (Bokor 2007:114).

A munkakörelemzéssel kapcsolatos legnagyobb akadályt a munkavállalók képzik, hiszen számukra úgy tűnhet hogy annak lényege a fizetés, vagy a munkaerő állomány nagyságának csökkentése. Ezért fontos a kommunikáció, illetve fontos hogy minél jobban be legyenek vonva a munkavállalók az elemzésbe.

A munkakör elemzés eredménye a munkaköri leírás. Törvényileg szabályozott módon a munkaszerződésben meg kell jelölni a munkavállaló munkakörét, azonban arra nincs előírás hogy munkaköri leírást kötelező készíteni. Azonban mindkét fél részére előnyös a munkaköri leírás, hiszen a munkavállaló felé tisztázza a feladatokat és a felelőségeket, a munkaadó pedig nyilvánossá teszi mit vár el alkalmazottaitól. A munkaköri leírásnak nincs törvényileg szabályozott formája, de általában ugyanazokat az elemeket tartalmazza:

- azonosítók: munkakör elnevezés, felettes megnevezése, szervezetben belüli elhelyezkedés
- munkakör célja: miért jött létre az adott pozíció
- feladatok: a munkakör betöltőjének feladatai
- felelőségek: a feladatokhoz milyen döntési véleményezési végrehajtási jogkörök társulnak
- követelmények: milyen készségek, képességek, végzettségek, kompetenciák szükségesek az adott munkakör betöltéséhez
- teljesítménymutatók: milyen teljesítmény szintet kell elérni a betöltőnek, milyen mérőszámokkal lehet mérni azt (Bokor 2007:116).

A dolgozat végén található 1-es számú melléklet mutatja a National Instruments által használatos munkaköri leírást, amit a munkaszerződés mellékleteként minden munkavállaló aláír és elfogadja a benne foglaltakat.

Az angol nyelvű szakirodalom és HR gyakorlat gyakran megkülönbözteti a *job description*-t és a *job specification*-t. (Heneman 1986:88) Míg előbbi tartalmazza a pozícióhoz tartozó feladatokat és felelőségeket, addig utóbbi a szükséges képességeket, készségeket tartalmazza. Magyarországon a munkaköri leírás általában egyben tartalmazza ezeket az információkat pedig ezek szétbontása logikus, és áttekinthetőbb elvárásokat közvetít a munkavállaló felé.



## 2.3: Kompetencia menedzsment

Az, hogy a vállalat milyen kompetencia készlettel rendelkezik alapvetően meghatározza versenypiaci lehetőségeit. Minden munkavállalóra kiterjed jelentősége, de különösen vezetők esetén kiemelkedő, hiszen az ő döntéseik határozzák meg hogy a vállalat hogyan bánik erőforrásaival. A fogalom meghatározására a szakirodalomban az alábbi leírás szerepel: a munkaköri kompetencia az egyén alapvető, mérhető tulajdonsága, amely meghatározza, hogy hatékony vagy kiemelkedő teljesítményt nyújt az adott munkakörben. *(Bokor 2007:119)*. Ha valaki nem rendelkezik az adott munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákkal valószínűleg nem fog hatékony vagy kiemelkedő teljesítményt nyújtani.

Egy munkakör meghatározásakor fontos a szükséges kompetenciák meghatározása, később a kiválasztás során ezen kompetenciáknak leginkább megfelelő jelöltet kiválasztva valószínűleg sikeres munkatársakká fognak válni. Teljesítmény értékeléskor a kompetenciák az értékelési szempontok alapját adhatják, az esetleges hiányosságokat lehet fejleszteni, ezen a kompetenciák fejlesztésére célzott tréningeket, képzéseket lehet tartani. A kompenzációs rendszert is lehet a kompetenciákra alapozni, ez főleg a tudásintenzív iparágakban megszokott. *(Bokor 2007:120)*

Láthatjuk hogy a kompetenciák a HR rendszerek között kulcsszerepet tölt be, és majdnem minden HR funkcióhoz kapcsolódik.

A kompetenciák számos egyéni jellemzőből tevődnek össze, ezek:

- tudás:
- készségek
- attitűd
- jellemzők
- motiváció

Megkülönböztetünk küszöb- és differenciáló kompetenciákat. A küszöbkompetencia az alapvető tulajdonság amellyel minden munkavállalónak rendelkeznie kell. Ez tartalmazza a munkakör betöltéséhez szükséges minimális elvárásokat. Ilyen lehet például adott pozícióban a nyelvtudás. A differenciáló kompetencia megkülönbözteti a kiemelkedően teljesítőket az átlagostól.

A tudás, és készség szintű kompetenciák könnyebben mérhetők és fejleszthetők, míg a személyes jellemző, motiváció nehezebben fejleszthető. Ezért a kiválasztás során a különböző kompetenciákat döntésünkben súlyozni kell aszerint hogy egy adott kompetenciát a jövőben milyen költséggel tudunk majd fejleszteni. Egy motivált és szervezetbe illő személyiségű jelölt tudását vagy készségeit később könnyebben fejleszthetünk, míg egy motiválatlan munkavállalót nagyon nehéz motiválttá tenni. *(Bokor 2007:123)*

Nagyon nehéz megállapítani hogy melyek azok a kompetenciák, amelyek szükségesek egy adott munkakörhöz. Egyik módszer lehet az, ha megvizsgálják hogy a jól teljesítő munkavállalók milyen kompetenciákkal rendelkeznek, és így valószínűleg az ilyen kompetenciákkal rendelkező jelöltek is jól fognak teljesíteni a jövőben. A jól teljesítők kompetenciájának mérésére különféle módszerek léteznek, például kérdőívek, fókuszcsoportos vizsgálatok, vagy személyes interjúk.

## **2.4: Erőforrás biztosítás**

Az erőforrás biztosítás olyan funkció amely az alkalmazottak megszerzésére és a szervezeten belüli helyének megállapítására irányul. Magában foglalja a toborzást, kiválasztást, és az alkalmazottak szervezeten belüli mozgását. Egy szervezetnek nem feltétlenül kell saját forrásaiból gondoskodni ezen erőforrásról. Lehetőség van a munkaerő bérlésére, kölcsönzésére is, vagy a tevékenységet is ki lehet szervezni más szervezethez.

### **2.4.1: Toborzás**

A toborzás feladata hogy felhívja a potenciális jelentkezők figyelmét a vállalat üres pozícióira, és felkeltse az álláskereső érdeklődését a cég iránt. A toborzás nehézsége a munkaerőpiactól függ. Ahol túlkínálat van, ott a toborzás egyszerű feladat, ha viszont telített a munkaerőpiac, vagy nagy szakértelemmel rendelkező munkavállalót keresnek, akkor a toborzás hosszú, és költséges folyamat lehet.

A toborzás első lépése a kívánatos alkalmazotti jellemzők megállapítása. A munkakörelemzés eredményeül kapott adatok alapján kell eldönteni a munkakör betöltéséhez szükséges iskolai végzettséget, tapasztalatokat, készségeket, kompetenciákat. Ezen jellemzők alapján dolgozható ki a toborzási program.

A toborzás következő lépése annak eldöntése, hogy belülről, vagy kívülről töltsük be a pozíciót. A belső források előnye, hogy a jelenlegi alkalmazottainkról bővebb információink vannak, így a teljesítményük, képességeik értékelése idő- és költséghatékony, illetve az előrelépési lehetőségek fokozzák a dolgozók motivációját, hiszen a jó teljesítményt előléptetéssel, áthelyezéssel jutalmazza a vállalat, és egy ember áthelyezése láncreakció szerűen újabb üres pozíciót nyit, amibe újabb belső munkavállalót áthelyezve újabb üres pozíció nyílik. Ez a folyamat egészen a hierarchia legalsó szintjéig megy, amit külső forrásból töltenek be. Ezen folyamat legnagyobb hibája, hogy bizonyos esetekben olyan is betöltheti az új, üres pozíciót, aki nem lenne alkalmasa rá, viszont az előléptetések „sorában” neki kell következnie. Ennek elkerülésére az üres pozíciókat nem csak „alulról”, a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjeiről lehet betölteni, hanem lehetőség van rotációra is, amikor azonos felelősségkörből helyeznek át embert az üres pozícióba.

Az újraalkalmazás, és a visszahívás is a belső források közé sorolandó, ilyenkor létszámleépítés miatt elbocsátott dolgozót foglalkoztatnak újra. E módszernek is legnagyobb előnye az, hogy az adott munkavállalóról pontos információkkal rendelkezik a vállalat. *(Farkas 2007:163)*

Ha a vállalat eldöntötte, hogy belső forrásból szeretné betölteni a megüresedett pozíciót, akkor általában meghirdeti nyilvánosan, és mindenki számára elérhetően azt a pozíciót. Ezenkívül a vállalati információs rendszerben, amiben minden munkavállaló adatai nyilván vannak tartva, is kereshet megfelelő jelölt után.

Természetesen a külső forrású toborzásnak is megvannak az előnyei. Egy új ember újfajta látásmódot, szervezeti kultúrát hozhat. Több népszerű módszer is létezik a külső toborzásra. Sokszor a „betévedők”, azaz azon álláskereső, akik személyesen keresik fel a céget, és hagyják ott adataikat, elegendő kínálatot biztosítanak a szervezet számára, így nincs szükség további toborzásra. Ha ez kevés, akkor más módszerrel kell felhívni a munkakeresők figyelmét az üres pozícióra. Az egyik leggyakrabban használt módszer az alkalmazotti közvetítés. Ilyenkor az alkalmazottakat különböző jutalmakkal díjazták, ha megfelelő munkaerőt találnak egy üres pozícióra. Szintén hatékony lehet az állásbörzéken való megjelenés, ahol rengeteg munkát kereső ember adatait lehet összegyűjteni. Munkaerő közvetítő, vagy fejvadász cégek segíthetnek bizonyos pozíciók betöltésében. Általában ezen cégek honlapokkal is rendelkeznek, és ezen álláskereső honlapokon keresztül is rengeteg pályázó találhat rá az ajánlatra.

## 2.4.2: Munkaerő áramlás modellek

Minden vállalat esetében alapvető kérdés hogy a munkaerő szükségletét külső vagy belső forrásokból elégítse ki. A kérdésre adott válasz alapján négy alapmodellt különböztethetünk meg. (Bokor 2007:138)

1. Élethosszig tartó alkalmazás modell: ebben a modellben ha a munkavállaló az elvárt teljesítményt nyújtja, garantált a nyugdíjazásáig tartó alkalmazás. Csak a teljesítmény csökkenésének hatására szüntetik meg a munkaviszonyt, nem a gazdasági ingerek hatására. Az új munkavállalók felvétele a legalacsonyabb szintre történik, és a megfelelő karrierfejlesztési rendszer működtetésével belső forrásból elégítik ki a munkaerő igényt. Ez a modell régebben Japán cégek, vagy magyar állami vállalatok esetén volt jellemző. Manapság tiszta formában elég ritka.
2. „Fel vagy ki” modell: új munkavállalók felvétele csak a legalsó szintre történik, és megfelelő karrierfejlesztési rendszer segítségével szinte törvényszerű a meghatározott karrierúton való felfele mozgás. Annak aki képtelen feljebb jutni a szervezetben előbb-utóbb el kell hagynia a szervezetet. Az előrelépés alapja a rendszer teljesítmény-értékelések. Ez a modell nagyon vonzó a fiatalabb munkavállalóknak, viszont a folyamatos képzési-fejlesztési rendszer miatt nagy a költségvonzata. Elsősorban tanácsadó cégek, ügyvédi irodák alkalmazzák.
3. Bizonytalan „be vagy ki” modell: a munkavállalók felvétele a hierarchia bármely szintjére történhet, a szervezetből való kilépés okai pedig lehetnek teljesítménycsökkenés, vagy gazdasági helyzet okozta igény. Az új munkavállalók újfajta látásmódot, újfajta képességeket hozhatnak a szervezetbe, és mivel akár vezetői szinten is beléphetnek új alkalmazottak a szervezet eredményére nagy hatással lehetnek, azonban bármely pozícióból is kikerülhetnek munkatársak ami csökkenti az elkötelezettséget és a bizalmat. A modell előnye a kis költségvonzat. Általában kisebb szervezetekre jellemző.
4. Vegyes modell: a fenti 3 modellt tisztán ritkán alkalmazzák, általában a fenti modellek egyes elemeiből felépülő vegyes modellt hoznak létre. Itt a szervezeti kultúra nagymértékben meghatározza hogy mely modell mekkora súllyal szerepel a munkaerő áramlás biztosításában.

### 2.4.3: Kiválasztás

Ha a toborzási folyamat sikeres, és kellő számú önéletrajz érkezett be, a következő lépés, a jelentkezők közül kiválasztani azt aki a szervezet kiválóan teljesítő tagja lesz. Itt el kell döntenünk hogy milyen módszerekkel akarjuk mérni a jelentkezők képességeit, készségeit. Fontos mérlegelni a kiválasztás költségeit, minél pontosabb eredményt szeretnénk kapni, annál nagyobb a kiválasztás költsége. Nehéz azonosítani a jó teljesítményhez tartozó kompetenciákat, jellemzőket.

Az önéletrajzokból, motivációs levelekből, vagy a jelentkezési lapokból kiszűrt információkból előszűrést tartanak. Így kiszűrik azokat a jelentkezőket akik valami miatt nem megfelelőek a pozíció betöltésére. Ilyen előszűrés lehet például a végzettség, vagy a munkatapasztalat ellenőrzése, de lehet a nyelvtudást, vagy szakmai ismereteket is előszűrni.

Az előszűrésen átesett jelentkezőknek ezután általában interjún kell átesniük. Az interjú struktúráltságától függően a következő interjútipusokat különböztetjük meg: *(Bokor 2007:151)*

- Viselkedési, kompetencia interjú: a leginkább struktúrált interjú, célja hogy a jelöltek tapasztalataira, kompetenciáira fényt derítsenek. A jelentkezőknek különböző problémákra kell megoldást találnia, vagy elmondani, hogy a múltban hogyan oldott meg hasonló problémát, ezzel feltételezik hogy a múltbeli viselkedés előrejelzi a jövőbeni viselkedést. Különböző kérdésekkel ellenőrizhető hogy a jelentkező mennyire illeszkedik az adott pozíció kompetencia szükségleteihez. Ilyen kérdés lehet például a „Mi volt a legjelentősebb eredmény az előző munkahelyén?” kérdéssel felmérhető a jelölt teljesítmény orientáltsága. Ehhez az interjúhoz a kérdések kidolgozása nagyobb költséggel jár.
- Szituációs interjú: célja hogy felmérje a jelölt hogyan viselkedik adott szituációkban, hogyan reagál adott problémákra. A kérdések a munkakörre jellemző tipikus szituációkra irányulnak, vagy olyan készségeket mérnek amik fontosak az adott munkakörhöz. Gyakran az adott kérdésekhez tartozó lehetséges válaszokat előre pontozzák úgy, hogy a munkakörhöz szükséges elvárásoknak milyen mértékben felelnek meg, így a jelentkező válaszait könnyebb értékelni és összesíteni. A szituációs interjú legnagyobb hátránya, hogy nem konkrét helyzetet, hanem elképzelt szituációt vázolnak, így a válasz se a valós helyzetre irányuló megoldást fogja mutatni, hanem

csak egy elképzelt megoldást. Valós szituációra a jelölt lehet hogy teljesen máshogy fog reagálni

- Stressz interjú során az interjúztató célja, hogy feszültséget keltsen, és mérje hogy a jelölt hogyan teljesít a stresszes, feszültséggel teli környezetben. Olyan munkakörök esetén szokás alkalmazni ahol mindennaposak a hasonló szituációk, például ügyfélszolgálatosként. Vezetők esetén különösen fontos hogy hogyan teljesítenek feszültséggel teli környezetben. Legnagyobb hátránya, hogy gyakran a jelöltben az interjú alapján kialakult kép él a vállalattal kapcsolatban és az ideális jelölt nem fogja elfogadni az ajánlatot.
- Nem irányított interjú: a legkevésbé struktúrált interjú, nincsenek előre megszerkesztett kérdések. Az interjú leginkább egy kötetlen beszélgetésre hasonlít, ahol az interjúztató általános kérdésekkel kezdi, például „meséljen az előző munkahelyéről”, majd a válasz alapján úgy tereli a beszélgetést, hogy a munkakörhöz szükséges készségeket fel tudja mérni. Az interjú legnagyobb hátránya hogy nem minden jelölt esetén hangzanak el ugyanazok a kérdések, így az eredmények nehezen összehasonlíthatók.

Természetesen egy adott interjúban is lehet a fenti típusokat keverni, vagy lehet több különböző típusú interjút is tartani. Az interjú során fontos hogy ismertessük a jelölttel a vállalatot, a munkakör feladatit, felelősségeit, illetve fontos hogy „eladjuk” a vállalatot, felkeltsük érdeklődését a pozíció iránt. Az interjú után fontos hogy minél hamarabb értesítsük a jelöltet a pozitív, vagy negatív döntésről egyaránt. (Farkas 2007:156)

#### **2.4.4: A leépítés**

A személyzetbiztosítási feladatok a létszám bővítésén (toborzás, kiválasztás) kívül a létszám csökkentését, a leépítést is magukban foglalják. A létszámleépítések a modern gazdaságok természetes velejárói, a gazdaság ciklusainak változásával együtt változik a teljes munkaerőpiac állapota, a foglalkoztatáson kívüliek, munkanélküliek mennyisége.

Fontos tisztázni hogy mikor beszélhetünk úgynevezett csoportos létszámleépítésről. A Munka Törvénykönyve IV. fejezetének 94/A §-a a féléves átlagos statisztikai létszámhoz viszonyítva határozza meg, és csoportos létszámcsökkentésnek minősít, ha a munkáltató:

- (1) Csoportos létszámcsökkentésnek minősül, ha a munkáltató a döntést megelőző féléves átlagos statisztikai létszáma szerint
- a) húsznál több és száznál kevesebb munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább tíz munkavállaló,
  - b) száz vagy annál több, de háromszáznál kevesebb munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább a munkavállalók tíz százaléka,
  - c) háromszáz vagy annál több munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább harminc munkavállaló munkaviszonyát kívánja harmincnapos időszakon (94/C. §) belül a működésével összefüggő ok miatt megszüntetni.
- (2) Ha a munkáltató fél évnél rövidebb ideje alakult, az (1) bekezdésben meghatározott átlagos statisztikai létszámot az adott időszakra vonatkozóan kell megállapítani.
- (3) Ha a munkáltatónak több telephelye van, az (1) bekezdésben foglalt feltételek fennállását telephelyenként kell megállapítani azzal, hogy ugyanazon megyében (a fővárosban) található telephelyek esetében a munkavállalók létszámát össze kell számítani. A változó munkahelyen foglalkoztatott munkavállalót azon a telephelyen kell számításba venni, amelyen a csoportos létszámcsökkentésről szóló döntés meghozatalakor irányadó beosztása szerint végez munkát.

Nem számít létszámleépítésnek például a határozott munkaidejű szerződéssel rendelkező munkavállalók elbocsátása a szerződés lejártakor.

A létszám leépítésére számos olyan módszer van, ami a célként kívánatos létszámcsökkentés mellé kevésbé rontja az alkalmazottak hangulatát, elkötelezettségüket.

Az egyik ilyen módszer az önkéntes távozást ösztönző programok (*Farkas 2007:174*). Ide tartozik például az előnyügdíjazás, mely hazánkban elég jellemző. Ilyenkor a nyugdíjhoz közel álló idősebb munkavállalókat a leépítés helyett nyugdíjazzák. A vállalatok könnyíthetik a munkavállalók önkéntes távozását, ha például a munkaszerződés felmondással kapcsolatos szabályait rugalmasan kezelik. Így például elállnak attól hogy a munkavállaló letöltse felmondási idejét, vagy a határozott idejű szerződéssel rendelkezők távozását engedik a szerződés lejárta előtt. Akár nyilvánosan is meghirdethetik a vállalatok a programot, amire az alkalmazottak önként jelentkezhetnek. A létszámleépítés legnagyobb veszélye ilyenkor jelentkezik a legjobban, mégpedig hogy a vállalat a számára fontos, jó teljesítményű kulcs munkavállalóit veszíti el, és a gyengébb teljesítményű alkalmazottak pedig továbbra is a cégnél maradnak. Nyilvánvaló, hogy a jobb teljesítményű alkalmazott könnyebben fog új

munkát találni a munkaerőpiacon, így egy ilyen programban elsőként ők fognak részt venni. Ezt elkerülhetjük a jól teljesítők megfelelő kompenzációjával, elkötelezettségük növelésével.

A létszámleépítés legegyszerűbb módja az úgynevezett „fünyíró elv” (Farkas 2007: 174). Ilyenkor a vállalat egy előre meghatározott mértékkel csökkenti a létszámot, minden részleg méretét hasonló arányban csökkentve. Ennek előnye hogy ilyenkor a leggyengébb teljesítményű munkavállalókat bocsájtják el, legnagyobb hátránya értelemszerűen az, hogy a részlegek hatékonyságát, teljesítményét figyelmen kívül hagyva csökkentik a létszámot. Így az egy főre jutó munka mennyisége megnő, miközben az alkalmazottak hangulata, motivációja nagymértékben csökken. Egy olyan vállalat, ami számára fontos a munkavállalók teljesítménye, elkötelezettsége, nem csökkenthet ilyen módszerekkel létszámot, mert az a megmaradó alkalmazottak munkaerejének drasztikus csökkenését jelenti. Szintén fontos hogy jogilag jelen esetben a munkavállaló felmond az alkalmazottnak, így azok részére végkielégítést kell fizetnie. A gyakorlatban az ilyen esetekben általában a felmondás közös megegyezéssel történik, amikor jogilag a munkáltató nincs kötelezve végkielégítés fizetésére, de a létszámleépítés tervezésekor fontos számolni ezzel az esetleges költséggel is.

A tiszta fünyíró elv használata helyett a legtöbb cég megvizsgálja tevékenységét, és megpróbálja optimalizálni a folyamatokat. Ha a vállalat termékei, szolgáltatásai iránt a piacon tartósan csökkent a kereslet, akkor a vállalat teljes méretét csökkentik, átalakítják a szervezeti struktúrát. Ennek természetes velejárója a létszám csökkentése. Például egy cég a kereslet függvényében meghatározhatja hogy a teljes output mennyiségét milyen mértékben szeretné csökkenteni, és ezzel párhuzamosan alakíthatja a részlegek létszámát. Fontos hogy a mérlegeléskor nagyon sok adat becslésen alapszik, illetve a termékek, szolgáltatások iránti piaci kereslet hosszú távú változásait nagyon nehéz megjósolni. Fontos hogy a munkavállalók elkötelezettsége csak úgy tartható fent, ha nem a rövid távú kereslethez igazítja a vállalat a létszámot, hanem a hosszú távú piaci mozgások figyelembevételével. Előbbi esetben gyakoriak lesznek a létszámleépítések, és azt követően a létszám bővítések. Ezt a stratégiát „hire and fire” stratégiának hívjuk, ami arra utal, hogy a vállalat piaci keresletének pillanatnyi állásának függvényében felvesznek (hire), majd elbocsátanak (fire) embereket. (Farkas 2007:175)

## 2.5: Teljesítmény-menedzsment

A teljesítmény menedzsmentnek nevezzük a teljesítménymérés és értékelés, visszacsatolás, követés egységes rendszerét, melynek célja az egyéni teljesítmény és a vállalat stratégiai céljai közötti összhang megteremtése. (Bokor 2007:243)

Egy vállalat teljesítménye alatt sok tényezőt érthetünk. Pénzügyi értelemben vett eredményességen kívül teljesítmény mutatóknak foghatjuk fel a gazdaságosságot, erőforrások hatékony kihasználását, vagy a környezeti teljesítményt, társadalmi felelősségvállalás eredményeit. Ebből is látszik, hogy nehéz megállapítani mely tényezők mutatják a munkavállaló teljesítményét.

A teljesítmény-menedzsment első lépése a pontos **célok meghatározása**. A szervezet stratégiai céljait leosztják területek számára kitűzött feladatokká, amik tovább bontódnak egyes munkavállalókra vonatkozó elvárásokká. Ezen célokat a vezetőknek kell kommunikálniuk, és meg kell győződniük hogy a munkavállalók értik, és tudják hogy pontosan milyen elvárások vannak vele szemben. Gyakran ezen elvárások változhatnak, a munkavállaló vezetőjével közösen kitűzhet új célokat, vagy egyeseket átadhat másoknak.

Ha minden munkavállaló tudja a rá vonatkozó pontos célokat, bizonyos időközönként vizsgálni kell azok teljesülését.

Fontos eldönteni hogy **ki végezze** a teljesítmény értékelését. Fontos hogy az értékelő pontosan tudja a munkakör feladatait, illetve látnia kell az értékeltet munka közben. Ezért úgy gondolhatjuk hogy a **közvetlen vezető** a legalkalmasabb az értékelésre, azonban ő nem mindig látja az értékelt pontos feladatait, munkáját, valamint ha egyetlen ember végzi az értékelést az gyakran torzíthatja az eredményt. Ezért hatásosabb ha a vezetőn kívül más is végez teljesítmény értékelést.

A **közvetlen munkatársak** véleménye nagyon fontos, hiszen ők látják a pontos feladatokat, és tudják hogy azokat hogyan teljesíti az értékelt. Zavaró tényező lehet az értékelésben a munkatársak közötti rivalizálás, barátság, személyes kapcsolatok.

Vezetők értékelésénél gyakran a **beosztottaktól** kérnek véleményt. Ekkor a beosztott, az esetleges következményektől tartva gyakran nem ad őszinte választ. (Bokor 2007:253)

Gyakoriak a teljesítmény értékelési rendszerekben az **önértékelések**. Ilyenkor a munkavállaló értékeli saját munkáját. Ez nyilvánvalóan azzal az előnnyel jár, hogy a munkavállaló pontos információkkal rendelkezik saját tevékenységéről, valamint ha önmaga ismeri fel a hibáit,

hiányosságait úgy aktív részese lesz a teljesítmény-menedzsment folyamatnak. Legnagyobb hátránya hogy gyakran jobbnak értékelik saját munkájukat a valóságosnál. Egy kutatás tanulsága szerint a munkavállalók 40%-a saját teljesítményét a legjobban teljesítő 10%-ba helyezte. (*Thorton1980:265*)

Számos tevékenység esetén **külső értékelőktől** is véleményt kérnek. Ilyenek lehetnek vásárlók, fogyasztók, vagy akár cégen belül kiszolgált személyek, ami például egy informatikai helpdesk csapat számára lehet fontos.

Az értékelő személyén kívül fontos eldönteni hogy pontosan **mit szeretnénk mérni**. Egyéni teljesítmény mellett gyakori hogy a csoportos teljesítményt mérik, illetve az eredmény alapú értékelésen kívül előfordul a kompetencia alapú is.

**Eredmény alapú teljesítmény értékelésnél** az egyén vagy csoport tevékenységének outputját mérik, ez lehet eladott mennyiség, minőség, vagy hatékonyság is. Ez kevésbé szubjektív eredményekhez vezet, és az egyes munkakörök is könnyebben hasonlíthatóak egymáshoz. Nehézsége hogy nagyon sok munkánál nincs egyetlen olyan mérőszám sem, ami objektíven mutatná a teljesítményt.

**Kompetencia alapú teljesítmény értékelés**kor a munkakör betöltéséhez szükséges tulajdonságokat, jellemzőket mérik, és azt vizsgálják hogy a munkavállaló magatartása mennyire illeszkedik a munkakör által megkívánt magatartásmintákhoz. (*Bokor 2007:256*)

A gyakorlatban számos módszer alakult ki az teljesítmény és a kompetenciák mérésére, az alább olvasható módszerek a leggyakrabbak (*Bokor 2007:259*)

- Esszé módszer: az értékelő egy összefüggő szöveges értékelést készít az értékeltről. Ebben kihangsúlyozhatja az értékelt gyengeségeit erősségeit fejlődési területeit.
- Grafikus értékelési skálák módszere: egy előre definiált skálán értékelik hogy az értékelt adott jellemzői, kompetenciái mennyire illeszkednek az elvárásokhoz. Ezeket az értékeket összegzik, és ez adja az egyén teljesítményét. Az eredményekből megmondható az is hogy az értékelt teljesítménye átlag alatti, vagy feletti.
- Ellenőrző lista: előre elkészített listából kell kiválasztani hogy melyik magatartásminta, viselkedés illik az értékeltre, és melyik nem.
- Kritikus esetek: az értékelő azon esetekről, problémákról ír, amit az értékelt vagy kiemelkedően jól, vagy rosszul oldott meg. Ezáltal megmondható melyek azok a területek amiken a jövőben fejlődést kell produkálnia.

- Magatartás megfigyelő skála: az értékelő megvizsgálja hogy a kívánatos magatartásmintákat hányszor azonosította az értékelt munkája során.
- Kényszerített választás módszere: az értékelő előre megszerkesztett állítás-párokból kiválasztja azon állításokat amik jellemzőbbek az értékeltre.
- Rangsorolás: a munkavállalók rangsorba állítása összteljesítmény alapján. Ennek egyik megvalósulási fajtája a **kényszerített elosztás**, amikor az értékelőnek minden munkavállalót be kell sorolnia egy teljesítmény kategóriába, például a létszám felső 20%-át a kiváló teljesítményűbe, a középső 70%-ot az átlagos, és 10%-ot a gyenge teljesítményű kategóriába.

A leggyakrabban az esszé módszer, hiszen ez adja a legtöbb lehetőséget, és bizalmasabb viszonyt alakít ki az értékelt és értékelő között, hiszen előbbi nem csak egy számszerűsített eredményt kap, hanem egy részletes leírást munkájáról. A többi módszernél is ajánlott egy szöveges értékelés készítése. A kényszerített elosztás módszere is nagyon gyakori, de kisebb csoportokban nagymértékben torzítja a teljesítményt, valamint óriási nyomást hagy a vezetőn, hiszen adott számú embert kell besorolnia az adott csoportba, ami gyakran nagyon nehéz, hiszen adott munkavállalók teljesítménye között lehet hogy csak nagyon kicsi a különbség, mégis más kategóriába fognak kerülni. A későbbi előléptetések, fizetésemelések is gyakran ezen kategóriákba sorolások mentén valósulnak meg, azaz gyakran a jól teljesítők csoportjába tartozó munkavállalók fognak a legnagyobb eséllyel fizetésemelést kapni.

Az értékelés közben sok tényező torzíthatja az eredményeket, amikre figyelni kell. Gyakran maga az értékelő torzítja az eredményeket, mert ettől valamilyen előnyt remél, vagy mert szeretné elkerülni a konfliktusokat. Ez a tényező nagyon jelentős mikor beosztottak értékelik vezetőiket, mert vagy félnek az értékelés következményeitől, vagy a pozitív értékelésért cserébe valamilyen előnyt remélnek. Szintén hasonló helyzet alakulhat ki ha a közvetlen munkatársak „megegyeznek” hogy kölcsönösen pozitív értékeléseket adnak egymásról. Ezen torzításokat nem lehet teljesen kiküszöbölni, de meg lehet próbálni minimalizálni azokat. Ha a munkavállalókat és vezetőket egységesen bevonjuk a teljesítmény értékelésbe, megértetjük velük az értékelés fontosságát, valamint olyan értékelési rendszert dolgozunk ki, ami kellően szerteágazó, kisebb az esélye a torzításnak. Kiemelkedően fontos hogy az érintettek egyet értsenek az értékelés szükségességével, és őszintén végezzék az értékelést. Fontos látni hogy a valós képet adó értékelés mennyire fontos mind a szervezet mind az értékelt számára. Egy közép-szerűen teljesítő munkavállalóban a jó értékelés hamis biztonságérzetet kelt, és elzárja a

lehetőségét a hiányosságok fejlesztésének, ezáltal nem ad lehetőséget a fejlődésre. A szervezet számára pedig nyilvánvalóan a hatékonyságot rontja.

Miután valamilyen módszerrel elvégeztük a teljesítmény értékelését, fontos **visszajelzést** adni a munkavállalónak annak eredményéről. Nagyon fontos hogy ne csak az eredményeket közöljük vele, hanem egy interjú keretében ismertessük vele mivel vagyunk elégedettek, miben kell fejlődnie, illetve teret kell hagyni az értékelt véleményének is. Itt lehet kitűzni jövőbeli teljesítménycélokat, de fontos hogy azok megválasztásába a munkavállalót is bevonjuk. A visszajelző interjú mindkét fél részére feszültséggel teli, ezen lehet enyhíteni ha az időpontot előre megadjuk, hogy legyen idő felkészülni, illetve nagyon fontos hogy hol kerül sor az interjúra. Nem ajánlott az interjút a vezető irodájában tartani, de mindenképp egy csendes, nyugodt helyet kell választani. Fontos még hogy az értékelés ne csak szóban hangozzon el, hanem nyomtatott formában is rendelkezésre álljon. Visszajelzés nem csak hibákból és javítandó területekből áll, nagyon fontos a gyakori és rendszeres pozitív visszacsatolás a teljesítményértékelésen kívül is. *(Bokor 2007:266)*

Fontos, hogy a teljesítmény értékelési rendszer nem működik, ha bármely elem részben, vagy teljesen kimarad.

## **2.6: Emberi Erőforrás fejlesztés**

Az emberi erőforrás fejlesztés egy tervezett tanulási folyamat melynek célja az alkalmazottak személyes hozzájárulása illeszkedjen a szervezet céljaihoz. *(Heneman1986:385)* Általánosan az emberi erőforrás fejlesztés fejleszti az egyének képességeit, hogy azok jobban igazodjanak az aktuális vagy jövőbeli pozíció elvárásaihoz. Ez a fejlesztés szólhat az újonnan belépő kollégák szakmai képzéséről, vagy a már meglévő munkatársak teljesítményének fejlesztéséről, akár arról is hogy felkészítsék a munkatársakat a jövőbeli esetleges új állásokra.

Az egyes vállalatok elérő mértékben, és eltérő célokkal alkalmazzák az emberi erőforrás eszközeit. Azon állások esetében amikre a munkaerőpiacról kellően képzett és nagy számú alkalmazottat fel lehet venni, a fejlesztésre fordítandó összeg kicsi lehet, és fordítva. Létezhetnek olyan állások is amikre törvény szabályozza a szükséges képzéseket a munkáltatóknak.

Az emberi erőforrás fejlesztés folyamatának első lépése az igények felmérése. Ennek része az emberi erőforrás tervezés által létrehozott igények, valamint a folyamatos elemzések

eredményeül kapott hiányosságok. Az igények felmérése után megszületik egy fejlesztési terv. Ez lehet egyes pozíciókhoz, vagy konkrét emberekhez rendelve, de lehet egy általános terv ami útmutatást ad a szervezet minden munkavállalójának fejlesztésére. A fejlesztési terv megmutatja hogy milyen képességek, készségek, vagy tudás fejlesztése szükséges, és ezeket milyen eszközökkel, milyen konkrét tréningekkel lehet fejleszteni. Általában azt, hogy egy adott tréning konkrétan mit tartalmazzon, milyen eszközökkel lesz a leghatékonyabb a képzés, képzett tréning szakértők végzik, és gyakran a tréninget magát is ők tartják. Ezt a tevékenységet gyakran kiszervezik erre szakosodott vállalatokhoz.

A képzések megtartása után fontos mérni azok eredményét. Bizonyos esetekben konkrétan mérhető a megszerzett tudás például egy teszttel, vagy a képzésen résztvevő munkavállalók jövőbeli teljesítményének mérésével, azonban vannak olyan esetek amikor nagyon nehéz számszerűsíteni az emberi erőforrás fejlesztés eredményeit. *(Heneman 1986:388)*

## **2.7: Kompenzációs rendszer**

A szervezetben dolgozó munkavállalók munkaerejükért cserébe kompenzációt várnak. Ez a kompenzáció tartalmazza a

1. Közvetlen kompenzáció: amely tartalmazza az alapfizetést, az ahhoz kötődő esetleges teljesítmény bónuszokat, jutalékokat
2. Közvetett kompenzációnak nevezzük a nem fizetéshez kötődő juttatásokat. Ilyenek lehetnek a Cafeteria rendszer részeként választható elemek, vagy szociális, méltányossági alapon járó támogatások (albérlet támogatás, bejárás támogatás)
3. Nem anyagi jellegű kompenzációhoz tartoznak azok az elemek, amik a munkavállaló keresetében semmilyen módon nem jelennek meg, például a rugalmas munkaidő, ingyenes képzési programok, vagy munkahelyi gyermekelhelyezés lehetősége. *(Bokor 2007:279)*

Fontos hogy a kompenzációt ne a fizetéssel azonosítsuk, és a munkavállalókban is tudatosítsuk hogy milyen juttatásokat, és milyen értékben tud igénybe venni.

A kompenzáció alapvető célja tehát, hogy a munkavállalókat kompenzáljuk a feláldozott szabadidejükért, munkaerejükért. Ezen alapvető célon kívül is kiemelkedő jelentősége van a

megfelelő kompenzációs rendszer kialakításának. A toborzás során nagy vonzóerő lehet olyan cég amely kiterjedt, és a piaci átlaghoz képest kiemelkedő juttatásokat biztosít. A munkavállalók megtartásában, motivációjuk fenntartásában is kiemelt szerepe van, de tévedés lenne azt hinni hogy csupán a kiemelkedő juttatások előidézik a munkavállalói elégedettséget, motivációt. A munkavállalók különböző nagyságú jövedelmei mutatják az egyén értékességét a szervezet számára, így a kompenzációnak szoros kapcsolatban kell állnia az egyén teljesítményével.

A kompenzációs rendszer kialakítása előtt számos tényezőt kell mérlegelnünk. Nyilvánvalóan a cég anyagi helyzete befolyásolja a lehetőségeket. Fontos az adott munkakör értéke a piacon, a legtöbb vállalat folyamatosan figyelemmel kíséri a versenytársak által nyújtott kompenzációt, és sajátját is azokéhoz próbálja igazítani. A cég anyagi lehetőségein kívül a cég kompenzációs elvei is nagymértékben befolyásolják az egyének kompenzációját. Itt a szervezetnek például olyan kérdésekre kell válaszolnia, hogy mennyire szeretné a teljesítményhez kötni a jövedelmezést, mekkora különbségeket szeretne teremteni a pozíciók között, mennyivel szeretne a piaci átlag fölötti fizetést nyújtani.

A kompenzációs rendszer kialakításakor először meg kell tervezni hogy milyen elemek kerülnek be a kompenzációs rendszerbe, ezután a munkakör elemzés során megszerzett adatok alapján a munkakörök egymáshoz viszonyított értéke alapján meg kell határoznunk az egyes munkakörökhöz tartozó fizetési szinteket. Ezek a fizetési szintek általában csak kategorizálásra, sorrend megállapítására hivatottak, a tényleges fizetés megállapításához meg kell vizsgálni a munkaerőpiaci jellemzőket. Meg kell határozni hogy adott munkakörön belül mennyire térhet el az egyének fizetése.

Fontos megemlíteni hogy napjainkban hazánkban is egyre gyakoribb a Cafeteria rendszer. Ennek lényege hogy a munkáltató minden munkavállalónak ad egy meghatározott keretösszeget, amelyet különböző juttatási elemekre költhet el. Így a munkáltató olyan elemeket tud választani amire szüksége van. A rendszer nagy előnye hogy sok cafeteria elem adómentes juttatásként adható, vagy az adótartalma lényegesen kisebb mint a bér jellegű juttatásoknak, ezért a vállalatok számára sokkal hatékonyabb, hiszen a cafeteria költségéből a munkavállaló sokkal nagyobb nettó juttatást észlel, mint a bérjellegű juttatásokból. Ilyen elemek lehetnek például a melegétel-utalvány, Üdülési Csekk, Internet utalvány, bérlettámogatás, magánnyugdíjpénztári hozzájárulás, egészségpénztár. Fontos, hogy törvény szabályozza a cafeteria keretben nyújtható juttatásokat, és azok adótartalmát.

Gyakran a vállalatok félreértelmezik a kompenzációs rendszer célját. A munkavállalói motivációt, elkötelezettséget és ezzel párhuzamosan a teljesítményt sok tényező befolyásolja, ebből a kompenzáció csak egy. Szerepe abból a szempontból kiemelkedő, hogy a megfelelő kompenzáció megalapozza a munkavállaló teljesítményét, és megteremti az elkötelezettség alapját. Kiemelkedő a teljes kompenzációs rendszer pontos tervezése, elemzése, hiszen a legtöbb feszültség a munkavállalók fizetése körül mozog (elég csak arra gondolni hogy a szakszervezeti sztrájkok nagy része fizetésemelést követel). Ezt a feszültséget lehet csökkenteni, ha a munkavállalói bérek nem nyilvánosak, és a munkaszerződésekben ki van kötve hogy a fizetések nagyságát nem lehet nyilvánosságra hozni. (*Bokor 2007:299*)

### 3: Munkaerőpiac

Az emberi erőforrás menedzsmentre a fellebb említett külső befolyásoló tényezők közül az adott gazdaság munkaerőpiaci jellemzői vannak leginkább befolyással. Ebben a fejezetben szeretném áttekinteni a magyarországi munkaerőpiac helyzetét, a főbb jellemzők vizsgálatával.

#### 3.1: Foglalkoztatottság

A foglalkoztatottság a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) meghatározása szerint a munkában állóknak a teljes munkaképes korú népességhez viszonyított százalékos aránya. (<http://www.oecd.org/dataoecd/15/24/38335554.pdf>) Az hogy pontosan melyik korcsoportot tekintjük munkaképes korúnak, illetve hogy pontosan mit tekintünk munkában állásnak, az egyes országok statisztikai módszertanai határozzák meg. Magyarországon munkaképes korúnak tekintjük a 15-64 éves korosztályt, illetve egy adott időszakban az tekinthető foglalkoztatottnak, aki legalább 1 óra jövedelmet biztosító munkát végez.

A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai szerint 2009-ben Magyarországon a 15-64 éves korosztályba 3 751 000 foglalkoztatott tartozott, és az ugyanerre az időszakra és korosztályra viszonyított foglalkoztatási ráta 55,4%-nak felel meg. Ez az EU átlagától 9,4 százalékponttal marad el, és az EU tagországai közül csak Málta adata rosszabb (54,9 %). A férfiak 61,1 %-a, a nőknek a fele volt foglalkoztatott.

<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz09.pdf>

#### 3.2: Munkanélküliség

A KSH szabályai szerint azt tekintik munkanélkülinek aki:

- a vizsgált héten nem dolgozott (és nincs olyan munkája, amelytől átmenetileg távol volt), továbbá
- aktívan keresett munkát a megelőző négy hét folyamán, továbbá
- rendelkezésre áll, vagyis két héten belül munkába tudna állni, ha találna megfelelő állást, vagy

- nem dolgozik ugyan, de már talált munkát, és 90 napon belül dolgozni kezd.

2009-ben a munkaerő-felmérés alapján a 15–64 éves munkanélküliek száma éves átlagban már 420 ezer volt, 92 ezer fővel, 27,8%-kal több, mint egy évvel korábban. Ez az EU átlagnál magasabb, de 2009 II. negyedévében hasonló szintű munkanélküliség jellemezte Portugáliát, Svédországot, vagy Finnországot.

### 3.3: Inaktivitás

A munkanélküliségi rátánál jóval sokatmondóbb mutatószám a gazdaságilag inaktív lakosság száma. Hiszen munkanélkülinek a KSH csak azt tekinti aki megfelel a fenti feltételeknek, viszont gazdaságilag inaktívak azok a 15-64 év közötti személyek, akik nem tartoznak a munkaerő-állományba, vagyis nem dolgoznak és nem is munkanélküliek. 2009 II. negyedévében a magyar lakosság 38,5 %-a volt inaktív, azaz 2 590 000 fő. Ennek 59,4 %-a nő, amely elsősorban a gyermekneveléssel, illetve egyéb családi kööttségekkel összefüggő munkaerő-piaci távolmaradásban gyökerezik. Az inaktív népesség 56,4%-a rendelkezett rendszeres és kimutatható jövedelemforrással, például munkanélküliségi ellátással, vagy nyugdíjjal.

### 3.4: Átlagbérek

Az emberi erőforrás menedzsment szempontjából ez az egyik legfontosabb munkaerőpiaci mutatószám, hiszen az egyes pozíciókhoz rendelt kompenzációnak összhangban kell állni a piacon elérhető átlagkeresetekkel.

A 2010. január-februári adatok alapján átlagosan 2 millió 613 000 fő állt alkalmazásban Magyarországon, ebből körülbelül 740 000-n dolgoztak a költségvetési szférában, és 1 777 000-n a versenyszférában. A teljes munkaidőben dolgozók átlagos havi bruttó keresete 200 200 Ft volt, ez 131 600 Ft volt nettóban. A fizikai foglalkozásúak havi bruttó átlagbére 131 809 Ft, míg a szellemi foglalkozásúaké 269 517 Ft.  
<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/gyor/let/let21002.pdf>

A vállalat számára gyakran a központi átlagbér adatok nem szolgálnak elég információval, azért a tanácsadó cégektől vásárolnak különböző statisztikákat, melyben régióra és akár

pozícióra lebontva megtalálják az általuk fontosnak vélt bért. Ehhez lehet igazítani az új és meglévő munkavállalók kompenzációját.

## **4: Vállalati esettanulmány**

A dolgozat következő részében szeretném bemutatni a National Instruments HR rendszerének gyakorlati működését, szeretném bemutatni hogy az egyes funkciókat milyen informatikai rendszerek támogatják

### **4.1: National Instruments**

Mielőtt elkezdem a National Instruments debreceni HR tevékenységének tárgyalását, fontosnak tartom az anyacég bemutatását, mely alapítóként nagymértékben hatással volt a debreceni vállalat szervezeti kultúrájának kialakításában.

1976-ban egy garázsban alapította meg a céget Dr. James Truchard, Jeff Kodosky és Bill Nowlin. A szervezet megalapításával két fontos célt tűztek ki maguk elé az alapító mérnökök; egyrészt a mikroelektronika legújabb eredményeinek a mérés- és automatizálás-technológiában való felhasználása, másrészt egy olyan munkahely megteremtése, ahol a munkavállalók szívesen dolgoznak. Ma a három alapító mérnök közül az egyik, munkatársai és a cég dolgozói által csak Dr. T-ként emlegetett Dr. James Truchard a vállalatcsoport vezetője, a másik alapító tag, Jeffrey Kodosky pedig a mai napig mérnökként dolgozik a szervezetnél.

A National Instruments cég piacvezető a mérés és automatizálás terén. Termékeit világszerte vásárolják ipari felhasználások, alkalmazások céljából. A szervezet a csúcstechnológiájú termékfejlesztés egyik kiemelkedő képviselője. Fejlődése során a vállalat vezető szállítójává vált a számítógép műszerezésű hardver és szoftver termékeknek, amelyeket mérnökök, kutatók, fejlesztők alkalmaznak szerte a világon az ipari mérés és automatizálás, illetve az oktatás és kutatás területén.

Az NI mára globális vállalattá vált, jelenleg a Texas államban lévő austini központon kívül a debreceni leányvállalat mellett több mint 50 kereskedői irodával büszkélkedhet, mely közel 5000 munkatársat jelent világszerte.

A cég hardver és szoftver fejlesztéseit napjainkban több mint 25.000 vállalat vásárolja, melyek iparáganként mind kevesebb mint 10%-ot jelentenek a vállalat bevételéből, ezzel is biztosítva stabil helyzetét a gazdaságban.

A cég hardver termékeire jellemző, hogy kis darabszámban kerülnek gyártásra, ami a modern technikának és a rugalmas gépi átállásnak köszönhető, ezzel hozzájárulnak a legkülönbözőbb vevői igények gyors kiszolgálásához.

A hardver termékek gyártása mellett közel 30 különböző szoftvertermék-család gyártásával is foglalkozik a cég, ezek közül a legismertebb a LabVIEW, amely a National Instruments legfőbb szoftverterméke. Ez a szoftver egy moduláris felépítésű grafikus fejlesztőkörnyezet, mellyel a felhasználó adatelemzéseket, méréseket, vezérlést végző alkalmazásokat fejleszthet, valamint virtuális műszereket hozhat létre.

A vállalatcsoportra sajátos vállalati kultúra jellemző, amely egyedivé teszi a szervezetet. Annak megalapításakor az alapító tagok azt a célt tűzték ki, hogy egy olyan céget hoznak létre, ahol az alkalmazottak hosszú távú, kihívásokkal teli karriert teljesíthetnek, miközben minden munkanapot jókedvben és vidámságban tölthetnek el. Ma az NI még mindig megtestesíti ezeket az eszméket. A vállalati kultúrára a mai napig a családközpontúság és egy olyan kapcsolatokra nyitott környezet jellemző, amely az individualitást, tiszteletet, fejlődést és innovációt hangsúlyozza. A vállalat számára tehát nagyon fontos, hogy munkavállalói jól érezzék magukat munkahelyükön.

A National Instruments legerősebb és leginkább fenntartható versenyelőnye az embereknek és a kultúrának köszönhető, amely legnagyobb mértékben befolyásolja az üzletvitelben érdekeltet (alkalmazottakat, vásárlókat befektetőket és megrendelőket). A cég hosszú távú céljait 100 éves tervnek nevezik, mely 100 évre előre megtervezte a cégre jellemző sajátosságokat, mint a céges filozófiát, etikákat, értékeket és alapelveket ami a cég munkavállalói generációin keresztül növekedéséhez elengedhetetlen, és biztosítja, hogy az innováció és jókedv erős kultúrája növekedéshez vezessen.

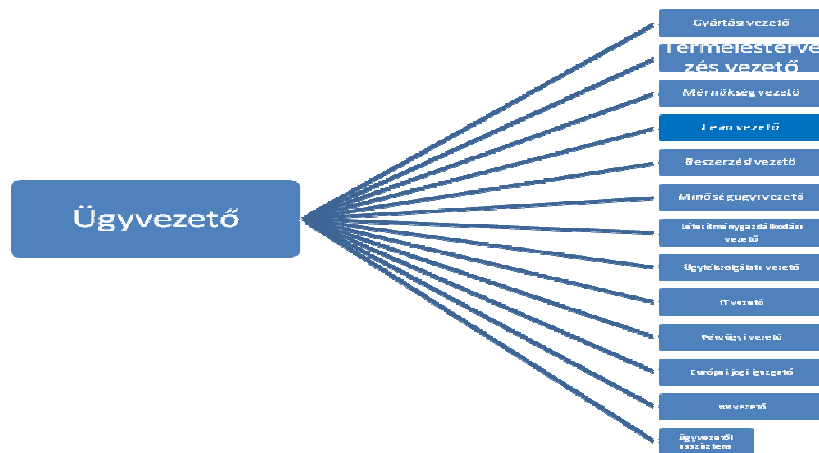
## **4.2: NI Debrecen**

Az NI 2001-ben döntött úgy, hogy az austini hardvergyártás kapacitásának bővítéseként létrehoz egy európai termelési központot. A választás Debrecenre esett. Azóta itt történik az NI hardware termékek közel 90%-ának gyártása, jelenleg közel 1000 fő munkatárs közreműködésével. Az alapítás óta számos magas hozzáadott értéket képviselő tevékenység is Debrecenben kapott helyet, így például az IT fejlesztői csapat, az áttervező- és tesztfejlesztő

mérnökség, a pénzügyi szolgáltató központ, a service centre és a globális szolgáltatásokat végző raktárközpont.

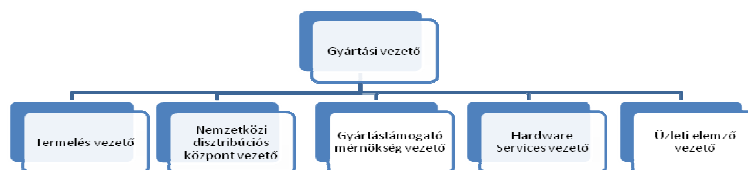
Itt szeretném tisztázni, hogy a National Instruments debreceni gyárának hivatalos neve NI Hungary Kft. Azonban sok helyen az NI Debrecen megnevezést fogom használni, mivel a cég globális szervezetében ezzel a névvel hivatkoznak a gyárra. Fontos megjegyezni még, hogy az NI Hungary nem a debreceni szervezet megnevezésére szolgál, az a Budaörsön található kereskedelmi és marketing iroda neve.

### 4.3: NI Debrecen felépítése



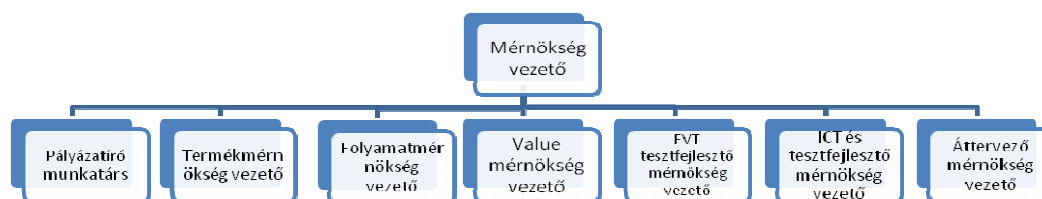
1. ábra: az NI Debrecen Szervezeti felépítése

Az 1. ábrán látjuk az NI Debrecen szervezeti felépítését. Az Ügyvezetőnek közvetlenül riportál a 12 terület felső vezetője (manager). A felső vezetők alatt is gyakran bonyolult szervezeti struktúra lapul, például az Operations (gyártás, és gyártáshoz közvetlenül kapcsolódó területek) területén, ahol rengeteg embert kell átfogni, ezért szükség volt a terület további bontására.



## 2.ábra: Operations szervezeti felépítése

Az Operations területen kívül a Mérnökség területén figyelhető meg komolyabb csoporthierarchia. Itt a 6 nagyobb csoportot fogja össze a Mérnökségi vezető.



## 3.ábra: Mérnökség szervezeti felépítése

A Debrecenben dolgozó 918 munkavállaló 87%-a, azaz 619 fő a termelés területén (Manufacturing) dolgozik. Ebbe a létszámba nem csak a közvetlenül termelésben dolgozók tartoznak, hanem a körülbelül 50 fős mérnökségi, és raktári csoportok is. A termeléshez közvetlenül nem köthető csoportok (G&A) a teljes létszám 19%-át teszik ki, azaz 175 fő dolgozik például IT, beszerzés, HR, Facility területeken. Debrecenben végzik sok informatikai rendszer globális támogatását, fejlesztését is, ezért egy körülbelül 90 fős informatikai csoport is itt kap helyet. A teljes dolgozói létszám közel 5 %-a foglalkozik kutatás-fejlesztéssel, és körülbelül 8% dolgozik kereskedelmi irodákat támogató sales csoportokban.

Érdekes tendencia figyelhető meg az NI Hungary Kft létszámának alakulásában. 2008 negyedik negyedévében még a létszám 74%-a dolgozott Manufacturing területén, míg mára ez az arány már csak 67 %. Ezzel párhuzamosan a magas hozzáadott értéket képviselő tevékenységek erősödése figyelhető meg. 2008-ban a létszám 2,3%-a dolgozott kutatás-fejlesztés területén, és mindössze 6%-a sales területeken, míg mára ezen osztályok létszám aránya a teljes dolgozói létszámhoz viszonyítva 5%, és 8,6%. Ezen számítások bázisul

szolgáltató 2008 negyedik negyedévében érte el a cég létszámának eddigi maximumát, amikor is 1023 fő dolgozott a cégnél, ma – a gazdasági válság hatására - 11%-al dolgoznak kevesebben a debreceni gyárban.

Miközben látható hogy folyamatosan nő a termelésen kívüli tevékenységek szerepe, és a termelésben 13%-al kevesebben dolgoznak mint 2008 végén, az előállított termékek minősége nem romlott, amit a folyamatos LEAN alapú fejlesztéssel, optimalizálással lehet elérni.

A gazdasági válság hatására a vállalat teljes létszáma csökkent, azonban 2008 vége óta folyamatosan csökken a határozott idejű szerződéssel rendelkezők száma, a teljes létszámhoz viszonyítva a 2008 végi 31%-os szintről 18%-ra. Fontos látni hogy a munkavállaló számára a határozatlan idejű szerződés nagyobb biztonságot jelent a határozott idejűnél, hiszen utóbbi lejártakor a vállalat indoklás nélkül is dönthet úgy hogy nem hosszabbítja meg a munkavállaló szerződését, míg előbbinél a jogi szabályozásnak megfelelő elbocsátási/felmondási szabályoknak megfelelően kell eljárni, ami sokkal kedvezőbb a munkavállaló számára.

A HR szempontjából nagyon fontos mutatószám a fluktuáció mértéke, ami megmutatja a teljes létszámra vetítve azon munkavállalók arányát akik elhagyják a vállalatot. A távozás oka többféle lehet. Előfordulhat hogy a munkavállaló teljesítménye miatt felmondanak neki, de az is megeshet hogy az alkalmazott maga hagyja ott munkáját valamilyen okból. Az NI Hungary Kft-nél a HR csoport a fluktuációt két csoportra osztja, egyik csoportban a kontrollálható indok miatt távozókat veszik, ilyen indok lehet a munkakörülmények, a kompenzáció, vagy egyszerűen ha valaki egy jobb lehetőségért távozik a cégtől. A másik – nem kontrollálható – csoportba tartoznak a személyes indok miatti távozások, nyugdíjazások, és a gyenge teljesítmény miatt elbocsátott alkalmazottakat is ide számolják.

2010 YTD (Year-To-Date, 2010. április 30-ig) adatok alapján az NI Debrecen-nél 0,8%-os fluktuáció volt mérhető, ebből 0% volt a kontrollálható indokok miatti távozás. 2009-ben az 5,1%-os fluktuáció mellett a teljes létszám 1,4%-a távozott kontrollálható indokok miatt. A vállalat közel 10 éves történetében a legmagasabb fluktuációt 2008-ban mérték, akkor ez a mutató 12,2%-ot jelzett, és a kontrollálható távozások a teljes létszám 3,6%-át tették ki.

Az NI Debrecen 2001-es alapítása óta a létszám folyamatosan bővült, és most is – a gazdasági válság csökkenésével párhuzamosan – folyamatosan újabb munkatársakat keres a vállalat.

2010. április 30-án összesen 33 nyitott pozícióra várták a jelentkezést, ebből 21 pozíció termelésen kívüli.

## 5: Emberi Erőforrás Menedzsment támogató rendszerek

### 5.1: Beléptető és munkaidő nyilvántartó rendszer

Miért fontos a munkaidő nyilvántartás pontossága? A Munka Törvénykönyve értelmében minden munkáltatónak kötelessége mérni a munkavállalók munkaidejét, a munkakezdés idejét, végét. Az NI Hungary Kft-nél a törvényi kötelezettségen felül is fontos szerepe van a munkaidő pontos mérésének, hiszen ez az alapja a bérezésnek. Egy kisebb cég esetén a vezetők figyelemmel tudják kísérni a munkavállalók cégnél töltött idejét, de egy közel 1000 főt foglalkoztató cég esetén ez csak úgy lehetséges ha egy komplett, és jól működő rendszer méri a munkatársak munkaidejét.

#### 5.1.2: Munkarendek az NI Debrecen-nél:

A debreceni cég bejáratánál található kapuk mellett mágneskártya olvasók találhatóak, minden dolgozónak be- és kilépéskor a mágneskártyáját le kell húznia az érzékelő előtt. A rendszer így rögzíti a be- és kilépés idejét. Ebből számolja a munkaidőt. Minden munkavállalóhoz hozzá van rendelve egy, a lenti munkarendek közül. A bérszámfejtés, munkaidő elszámolása ez alapján történik.

1. **Vezetői munkarend:** Mozgásoktól függetlenül minden munkanapra automatikusan 8 órát számol a program. Azaz ha a vezetői munkarendben dolgozó munkatárs egyszer belépett a cég területére, attól függetlenül hogy mennyi időt tartózkodik ott, a rendszer automatikusan 8 óra munkaidőt regisztrál számára. Közép- és felső vezetők körében alkalmazott.
2. **Rugalmas munkarend:** minden nap 0-24 óráig tart, ezen belül rögzíti a rendszer a belépés és kilépés idejét. A bent töltött időtől függetlenül a bérszámfejtésre minden nap 8 órát számolnak el. Az ettől eltérő bent tartózkodást rögzítik, és az esetleges pozitív vagy negatív órákat (balanszot) 3 havi munkaidő keretben számolják el. Azaz ha valaki túllépi a napi 8 óra munkavégzést, a bérszámfejtés során akkor is csak 8 órát számolnak el, és majd a 3 havi keret végén fizetik ki a túlórákat. Természetesen ez a

másik irányba is igaz: ha valaki egy nap kevesebb mint 8 órát dolgozik bérszámfejtésre akkor is 8 óra kerül. Ha a bent töltött idő legalább 6 óra, 20 perc ebédidő kerül kiszámításra, ami a munkaidőből nem kerül levonásra.

A balansz számítás részletei: A tényleges és az elméleti munkaidő, illetve az ebédidő különbsége, az alábbi szabályokat alkalmazva:

- amennyiben a teljes napi munkaidő 8:20 alatt van, akkor negatív balanszot számol, vagyis a balansz értéke: tényleges munkaidő - 8:00 - ebédidő
- amennyiben a teljes napi munkaidő 8:20 és 9:00 közé esik, akkor a balansz értéke 0:00
- amennyiben a teljes napi munkaidő 9:00 fölött van, akkor pozitív balanszot számol, vagyis a balansz értéke: tényleges munkaidő – 9:00

A teljes balansz számítás percre pontos. Ez a fajta munkarend a termelésen kívül munkavállalók esetében alkalmazott. (NI Hungary Kft. nexONTIME rendszerében kialakításra kerülő munkarendek)

3. **Rugalmas munkarend 6:00 napkezdéssel:** Ugyanúgy működik, mint a Rugalmas munkarend, azzal a különbséggel, hogy a nap hatásköre reggel 6-tól másnap reggel 6-ig terjed, azaz a munkaidő a 6:00 és a másnap 6:00 között bent töltött idő, percre pontosan. Erre azért van szükség mert bizonyos munkavállalók (munkájukból kifolyólag) gyakran éjfél után is dolgoznak, és a rugalmas munkarend számításnál a munkanapot 0-24 óra között számolják, így az ő esetükben ez két munkanapra számolódna el.
4. **Rugalmas munkarend – délutános pótlékkal:** Ugyanúgy működik, mint a Rugalmas munkarend, azzal a különbséggel, hogy a 14:00 és 22:00 közötti időszakra 15%-os délutáni műszakpótlékot számol (DU). Egyes termelésben (raktárakban) dolgozó munkavállalók esetén használatos.
5. **Speciális:** Úgy működik, mint a rugalmas munkarend, különbség a munkaidő számításban van. Nem a bent töltött idő alapján kerül kiszámításra a munkaidő, hanem az első be- és utolsó kilépés között eltelt idő.

6. **Több műszakos:** ez a munkarend a meghatározó a termelésben, raktárakban dolgozók esetén. 3 műszak létezik, a délelőtti 6:00-14:00-ig, a délutáni 14:00-22:00-ig, míg az éjszakai 22:00-tól másnap 6:00-ig. A munkaidőt reggel 6:00-tól másnap reggel 6:00-ig rögzíti a rendszer adott napra, fél órással lefelé kerekítéssel. A bent töltött időből a program automatikusan megállapítja, a dolgozó melyik műszakba jött be dolgozni. A műszakkezdés előtti, illetve a műszak befejezése utáni max. 1 óra bent töltött időt nem számolja be sem a munkaidőbe, sem a túlórába. Ez azért van, mert a termelés területén különleges ESD (elektrosztatikus feltöltődés elleni védelemmel ellátott) ruházatot kell viselni, ezért a munkavállalók korábban érkeznek hogy legyen idejük átöltözni. Gyakran az is előfordul hogy a délutáni műszakba hamarabb bejönnek hogy a cégnél ebédeljenek, ezt a bent töltött időt se munkaidőnek számolja a rendszer. Fontos látni hogy a több műszakosok esetén a bérszámfejtés órabér alapon történik, azaz a bent töltött időt órára kerekítve fizetik ki. Ehhez jön a 15%-os délutáni, és a 30%-os éjszakai műszakpótlék, illetve a túlóra pótlék.
7. **Több műszakos 12 órás:** ugyanúgy működik mint a több műszakos, csak a munkaidő 12 óra, a két műszak pedig 6:00-18:00-ig illetve 18:00-6:00-ig tart.
8. **Egy műszakos:** Úgy működik, mint a 'Több műszakos' munkarend, de ebben a munkarendben nem számol műszak pótlékos időt a program, illetve nem kell „levágni” a kezdés előtti és kezdés utáni max. 1 óra időtartamot. A munkaidő a bent töltött idő, 30 percre lefelé kerekítve. A törzsidő a belépési és kilépési időponttól függetlenül 8 óra. A túlóra a 8 órán felüli rész, de legalább 1 óra.

A fenti munkarendekből látható hogy a különböző területen dolgozó munkavállalókra különböző munkaidő szabályok vonatkoznak. Ezen szabályok követése lehetetlen lenne egy fejlett és pontos rendszer nélkül.

### 5.1.3: Bérszámfejtés

A teljes bérszámfejtési folyamatot a Nexon Kft. végzi. Ők csúsztatott bérszámfejtéssel számolják ki minden munkavállaló bérét. A csúsztatott bérszámfejtés azt jelenti hogy minden hónap 1-20-ig a ténylegesen ledogozott munkaidő után számolják ki a bért, 21-től a hónap végéig pedig egy becsült munkaidő alapján számolnak, illetve ehhez jöhet még az előző hónap végi becsült munkaidő korrigációja. Például, ha valaki táppénzre megy 20. után, akkor a táppénz utáni bér csak a következő havi bérében fog megjelenni, az aktuális bérében a

táppénzes napok úgy jelennek meg, mint a dolgozott volna, hiszen 20-a után egy becsült munkaidővel számolnak, ami, hogyha nem egyezik a valósággal, akkor a következő havi bért korrigálják a megfelelő összeggel. (Meg kell jegyezni hogy szakdolgozatom írása közben döntött úgy a vállalat HR vezetése hogy a csúsztatott bérszámfejtésről átállnak az egész havi bérszámfejtésre)

#### **5.1.4: A Nexon rendszere**

A Nexon Kft. egy olyan komplett rendszert biztosít az NI számára, ami lehetővé teszi hogy a munkavállalók pontos munkaidejét nyilvántartsák, kezeljék.

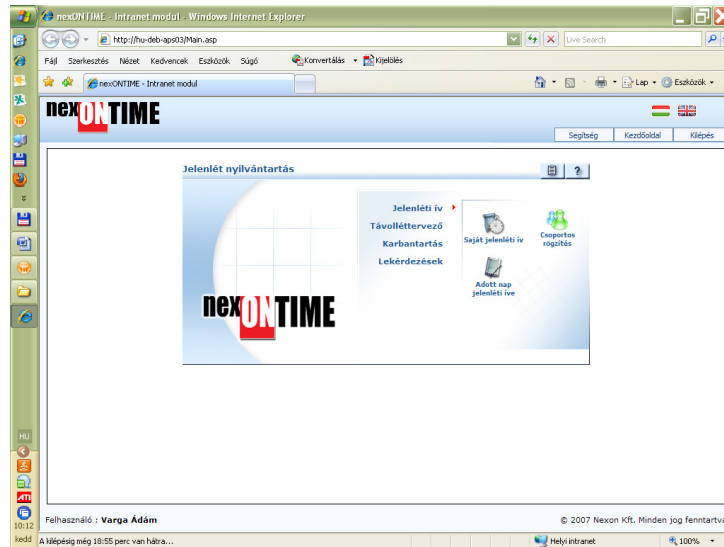
A NexOnTime felépítése moduláris, ebből következően egyszerűen telepíthető és könnyen bővíthető. Készülék szinten a rendszer kódolvasó egységekből, adatgyűjtő berendezésekből és a felügyeleti számítógépből épül fel az alábbi séma szerint:

Az adatgyűjtő berendezés átmenetileg tárolja a hozzákapcsolt kódolvasó egységeken olvasott kódokat, egészen addig, amíg azok a felügyeleti számítógépen keresztül az adatbázisba be nem íródnak. A kódolvasó egység egy proximity (közelítéses) olvasófejjel szerelt olvasó egység ami 5-10 cm-ről képes felismerni a felmutatott kártyát. Az érvényes kártyák kódjai egy memóriában tárolódnak, aminek maximális kapacitása 8192 kód. Az adatgyűjtő berendezés alapkiépítésben 20000 munkaidő adatot tud tárolni. A beléptető rendszer eszközeinek felügyeletét egy 32 bites program biztosítja, mely az adatok tárolására Microsoft SQL 2000 Server programot használ.

Az adatgyűjtés lehet direkt, ilyenkor az olvasó egységekből érkező adatok soros porton keresztül rögtön a felügyelő számítógépben tárolódnak, így az adatok azonnal elérhetőek. Ha a kapcsolat valamilyen ok miatt megszakad akkor az adatgyűjtés indirekt módra áll át, ilyenkor az adatok az adatgyűjtő rendszer memóriájában tárolódnak, és csak a számítógép által kezdeményezett adatletöltéskor kerülnek kiolvasásra. (NexONTime felhasználói leírás)

A bejáratnál rögzített adatok egy belső szerveren tárolódnak, amit másnap a HR csoport egyik munkatársa exportál át a NexOnTime rendszerbe. Emiatt a munkavállalók munkaidőadatai csak egy nap késéssel elérhetőek.

A NexOnTime munkaidő nyilvántartó rendszere az alkalmazottak számára interneten keresztül elérhető.



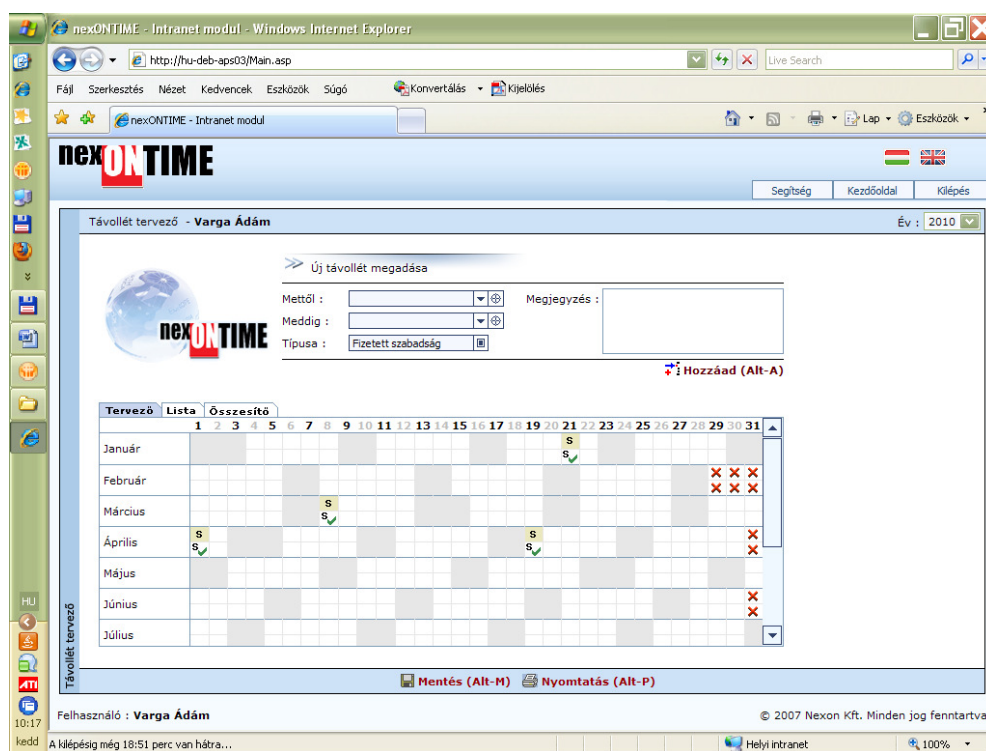
4.ábra: NexONTime webes felülete

Itt mindenki láthatja az addig elszámolt munkaidejét, ha szükséges korrigálhatja azt. Ugyanitt tudják a munkavállalók szabadságukat tervezni. Egy naptárba beírhatják hogy melyik napokon szeretnének szabadságra menni. Ezután a munkavállaló vezetőjének jóváhagyása szükséges. Így a vezetők mindig láthatják hogy az alkalmazottaik mikor szeretnének szabadságra menni, így számolhatnak a létszámmal.

Állapot	Nap	Kezdet	Vége	Távollet	Munkaidő	Tulóra 50%	Tulóra 100%	DUI pótlék	E3 pótlék	Balra
<input type="checkbox"/>	2010.04.21	09:12	19:04		8:37					
<input type="checkbox"/>	2010.04.22	09:03	15:34		6:24					
<input type="checkbox"/>	2010.04.23	09:03	14:30		4:12					
<input type="checkbox"/>	2010.04.24									
<input type="checkbox"/>	2010.04.25									
<input type="checkbox"/>	2010.04.26	08:58	16:30		7:32					
<input type="checkbox"/>	2010.04.27	09:14	18:40		7:58					
<input type="checkbox"/>	2010.04.28	09:03	17:24		8:21					
<input type="checkbox"/>	2010.04.29	10:12	15:36		5:21					
<input type="checkbox"/>	2010.04.30	09:04	17:28		7:11					
<input type="checkbox"/>	2010.05.01									
<input type="checkbox"/>	2010.05.02									
<input type="checkbox"/>	2010.05.03									
<input type="checkbox"/>	2010.05.04	12:42	17:39		4:57					
<input type="checkbox"/>	2010.05.05									
<input type="checkbox"/>	2010.05.06									
<input type="checkbox"/>	2010.05.07									
<input type="checkbox"/>	2010.05.08									

## 5.ábra: NexONTime webes felülete, munkaidő adatok

Itt az adott dátum mellett mindenki megtekintheti hogy mikor lépett be a cég területére, és mikor távozott. A rendszer a bent töltött időt mutatja a „Munkaidő” oszlopban. A tényleges elszámolt munkaidő legtöbb esetben nem az itt szereplő be- és kilépés különbsége, hiszen a rendszer rögzíti az esetleges nap közbeni kilépések idejét, és azt levonja. Ezen kilépések törlésére itt nincs lehetőség, de a HR munkatársai tudják módosítani azt.



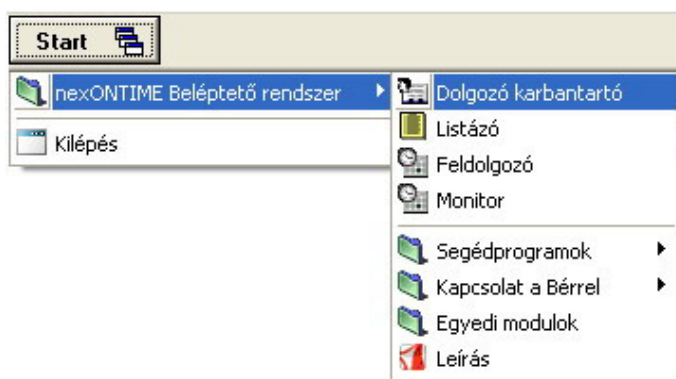
## 6.ábra: NexONTime webes felülete, távollét adatok

A távolléttervezőben egyszerűen meg lehet adni hogy mikor szeretne elmenni szabadságra, és a szabadság típusát (például.: fizetett, fizetés nélküli, csúsztatás) is itt lehet megadni. A Naptárban látható „s” betűk a fizetett szabadságot jelölik, és mellette zöld pipa látható ha a szabadságot jóváhagyta a terület vezetője. Ezek a jóváhagyott szabadságok automatikusan átvezetődnek a munkaidő nyilvántartó rendszerbe, így az azon a napon lévő munkaidő adatok nem számítanak, a bérszámfejtés során mindenképp egy teljes munkanap kerül elszámolásra (fizetett szabadság esetén).

### 5.1.5: A NexONTime rendszer működése:

A Beléptető rendszer Windows alapú szoftver, a programok felülete és kezelése a Windowsban megszokott módon történik. A képernyőknél mindenhol él az egérkezelés, a gördítősáv. A képernyő alján az adott mezőkre vonatkozó funkciók gombjai láthatók. A gombokon szerepel az adott funkció billentyű parancsa és a funkció neve. A funkció indítása egerrel vagy az ott feltüntetett billentyű használatával történhet. Az értékek mellett színek jelzik az adat feldolgozottságát, esetleges hibáit.

A Beléptető rendszer több programból áll, ezek a programok a **nexONTIME menü**-ből érhetők el.



7.ábra: NexONTime start menü

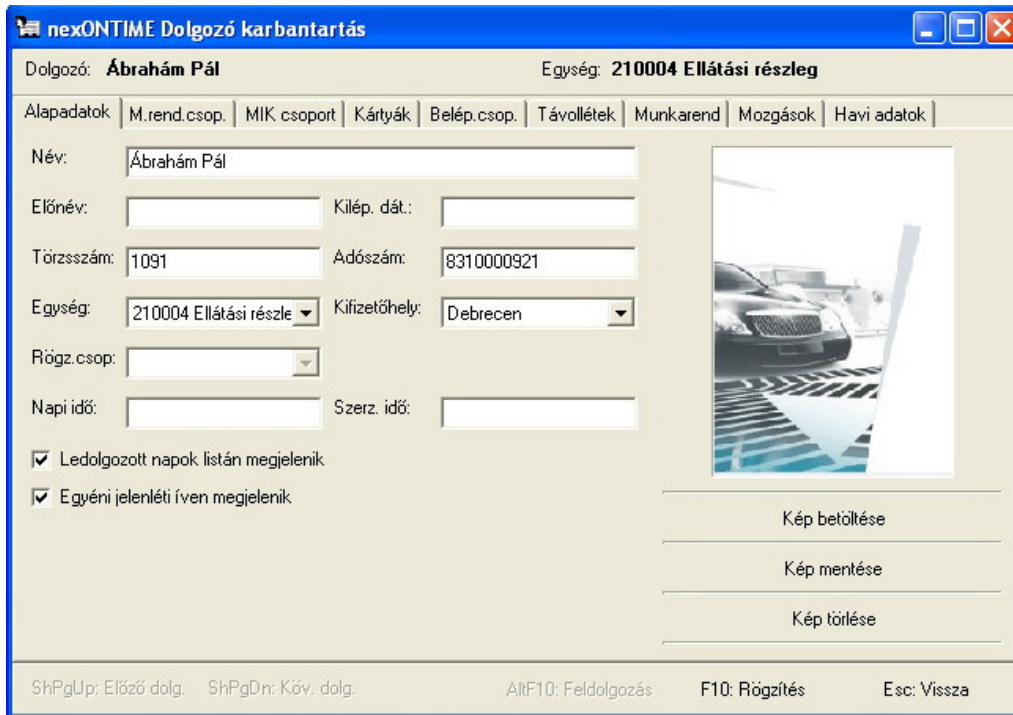
#### 5.1.5.1: A Dolgozó karbantartó (dolgozók és mozgás adataik karbantartása)

A dolgozók karbantartása a 'Dolgozó karbantartó' menüponttal indítható, és a már felvitt dolgozókat tartalmazó menü megjelenítésével indul.



## 8.ábra: NexONTime dolgozó karbantartó

A listában megjelenítésre kerül a dolgozó neve, a szervezeti egysége és a törzsszáma, alapértelmezésben dolgozónév sorrendben. Itt van lehetőség új dolgozó felvitelére is, illetve a már felvitt dolgozók adatainak módosítására.



The screenshot shows the 'nexONTIME Dolgozó karbantartás' window. The title bar includes standard window controls. The main area is divided into a header and a form. The header shows 'Dolgozó: Ábrahám Pál' and 'Egység: 210004 Ellátási részleg'. Below the header is a tabbed interface with tabs for 'Alapadatok', 'M.rend.csop.', 'MIK csoport', 'Kártyák', 'Belép.csop.', 'Távollétek', 'Munkarend', 'Mozgások', and 'Havi adatok'. The 'Alapadatok' tab is active, displaying a form with the following fields: 'Név:' (Ábrahám Pál), 'Előnév:', 'Kilép. dát.:', 'Törzsszám:' (1091), 'Adószám:' (8310000921), 'Egység:' (210004 Ellátási részleg), 'Kifizetőhely:' (Debrecen), 'Rögz.csop.:', 'Napi idő:', and 'Szerz. idő:'. There are two checked checkboxes: 'Ledolgozott napok listán megjelenik' and 'Egyéni jelenléti íven megjelenik'. To the right of the form is a placeholder for a photo with buttons for 'Kép betöltése', 'Kép mentése', and 'Kép törlése'. At the bottom, there are keyboard shortcuts: 'ShPgUp: Előző dolg.', 'ShPgDn: Köv. dolg.', 'AltF10: Feldolgozás', 'F10: Rögzítés', and 'Esc: Vissza'.

## 9.ábra: NexONTime dolgozó adatok

Itt a „M.rend.csop” fülön lehet megadni hogy az adott dolgozó milyen munkarend szerint dolgozik, azaz a be illetve kilépési eseményeit milyen szabályok szerint értelmezze, és dolgozza fel a program. Ha egy alkalmazottat más munkarendbe szeretnénk alkalmazni, akkor ide tudunk felvenni egy új munkarendet, a régit pedig le kell zárni.

A „Kártyák” fülön lehet hozzárendelni a dolgozóhoz a belépő mágneskártyájának azonosítóját. Ez alapján tudja a rendszer hogy az adott kártyaszámhoz tartozó eseményeket melyik munkavállalóhoz rendelje. A munkarendhez hasonlóan itt is le lehet zárni az egyik kártyát, és hozzá lehet adni egy új kártyát. A régi kártyát nem ajánlatos törölni a rendszerből, hiszen ebben az esetben azzal a kártyával rögzített adatok is törlődnek az adott dolgozó adataiból. A mágneskártyák nem csak a munkaidő rögzítésére használnak, hanem az épületen belüli mozgás során az ajtók is ezekkel a kártyákkal nyílnak. A „Belép.csop” fülön lehet megadni hogy az adott kártya melyik ajtókat nyitja.

Minden dolgozó a NexONTime webes felületén tudja megadni hogy a távolléteit. Ezen távollétek kerülnek át ezen rendszer „Távollétek” lapjára. Itt egy legördülő listából lehet megadni hogy az adott távollét milyen típusú, pl.: betegség, szabadság, csúsztatás, fizetés nélküli szabadság.

Feld.	Nap	H.n.	Munka	Törzs	Ebéd	Túlóra	Balansz	Első be	Ut. ki	Megjegyzés
●	2007.05.12.	Szo								
●	2007.05.13.	V								
✓	2007.05.14.	H	8:00	8:00				05:41	14:00	
✓	2007.05.15.	K	8:00	8:00				05:34	14:00	
✓	2007.05.16.	Sze	8:00	8:00				05:33	14:00	
✓	2007.05.17.	Cs	8:30	8:00				05:33	14:05	
✓	2007.05.18.	P	8:30	8:00				05:42	14:13	
●	2007.05.19.	Szo								
●	2007.05.20.	V								

Időpont	Esemény	Olvasó
5:32:34	Belépés	Porta BE
14:00:27	Kilépés	Porta KI
+5:32:33	Belépés	Porta BE

**10.ábra: NexONTime munkarend adatok**

A „Munkarend” fülön láthatjuk a dolgozók be és kilépési eseményeit minden napra. Ha egy nap többször ki-be lépett a dolgozó, azt a lenti listában látjuk. Itt –ellentétben a dolgozói webes felülettel - lehet módosítani bármelyik értéket.

A munkarendek képernyőn megjelenő kiszámolt adatok módosítására is van lehetőség, ha a módosítani kívánt napon, egy Enter billentyűt nyomunk.

Dolgozó: **Alap Attila**      Egység: **Teszt**      Nap: **2007.05.23.**

Feld. adatok | Üzem. adatok

Nap/táv.tip.: 2007.05.23.    Nincs távol

	Eredeti	Módosított		Eredeti	Módosított
Műszak:	DE		Elszámolt idő:	8:00	
Munkaidő:	8:30		Du. muszak pótlék		
Törzsidő:	8:00		Éj. muszak pótlék		
Ebédidő:			Éjszakás pótlék 15%		
Túlóra:			Műszak 4.:		
Balansz:			Túlóra 50%		
Első be:	5:35:00		Túlóra 100%		
Utolsó ki:	14:06:00		Pih. túl. 50%		
Láttamozva:	Láttamozva		Pih. + túl. átalány		
			Újra feld.:	Nem	

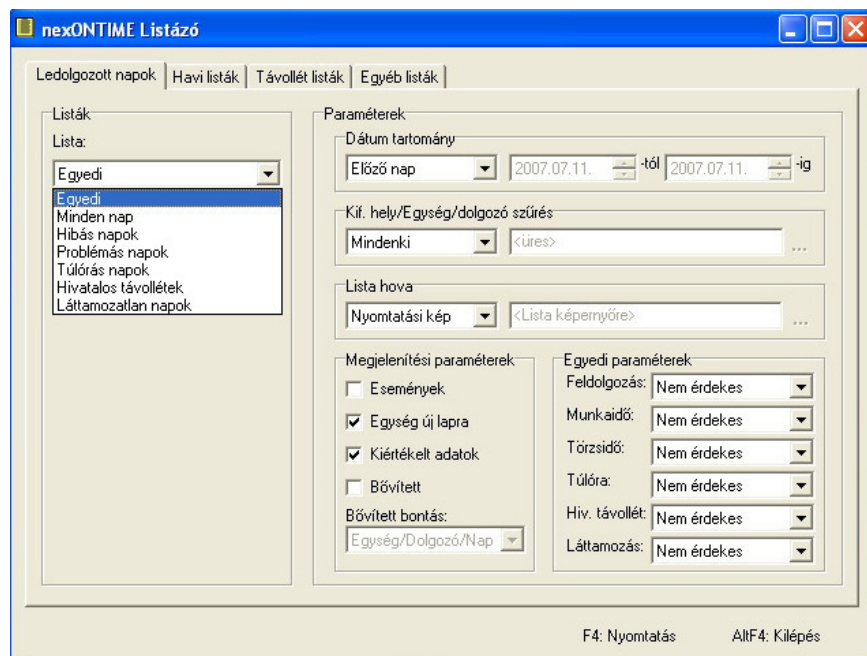
F10: Rendben      Esc: Vissza

**11.ábra: NexONTime beosztás adatok**

A mozgások fülön csak a dolgozó munkaidejének méréshez tartozó mozgásait tartalmazó adatok jelennek meg, a munkaidőt nem befolyásoló események, mint pl. a csak 'ajtónyitó események' a képernyőn nem láthatók. A mozgás adatok nagy része a kártya események alapján kerül be, de lehetőség van a mozgások adatainak módosítására, illetve új mozgás tételek felvitelére is. Ha egy dolgozónak hiányzó esemény miatt nem lett feldolgozva a napja, akkor a hiányzó eseményt kézi esemény felvitelével pótolni lehet. Amennyiben a dolgozó valamilyen kezelési probléma miatt több eseményt hozott létre (pl.: kilépés után véletlenül újra visszalépett), akkor az esemény nem törölhető (mivel gépi esemény), de a típusa megváltoztatható 'Üres esemény'-re. Ebben az esetben az 'Üres esemény' a későbbiekben nem fogja befolyásolni a munkaidő adatok megállapítását. A havi adatok fülön a dolgozók balansz adatai jelennek meg.

### 5.1.5.2: Listázó program

Ebben a programban előre elkészített listák szerepelnek, melyeket akár egyéni szűrési feltételek megadása után nyomtathatunk ki képernyőre vagy papírra. Az alábbi ábrán láthatjuk a szűrési feltételeket.



12.ábra: NexONTime listázó

A megadott feltételeknek eleget tevő lista:

Nap	Munkaidő	Törzsidő	Ebédidő	Balansz	Túlóra	Első be.	Utolsó ki.
2007.05.02.	8:29			0:09		07:38	16:07
2007.05.03.	8:25			0:05		07:45	16:10
2007.05.04.	8:35			1:55		07:39	16:14
2007.05.07.	9:02			0:42		07:22	16:24
2007.05.08.	8:36			0:16		07:38	16:14
2007.05.09.	8:26			0:06		07:37	16:03
2007.05.10.	8:28			0:08		07:37	16:05
2007.05.11.	8:03			1:23		07:38	15:41
2007.05.14.	8:00						Fizetett szabadság
2007.05.15.	8:00						Fizetett szabadság
2007.05.16.	8:25			0:05		07:32	15:57
2007.05.17.	8:00						Fizetett szabadság
2007.05.18.	8:00						Fizetett szabadság
2007.05.21.	8:53			0:33		07:17	16:10
2007.05.22.	8:58			0:38		07:20	16:18
2007.05.23.	9:05			0:45		07:13	16:18
2007.05.24.	8:36			0:16		07:37	16:13
2007.05.25.	8:27			1:47		07:27	15:54
2007.05.26.	10:59					05:34	16:33 Szabadnap!
2007.05.29.	9:05			0:45		07:32	16:37
2007.05.30.	8:55			0:35		07:18	16:11

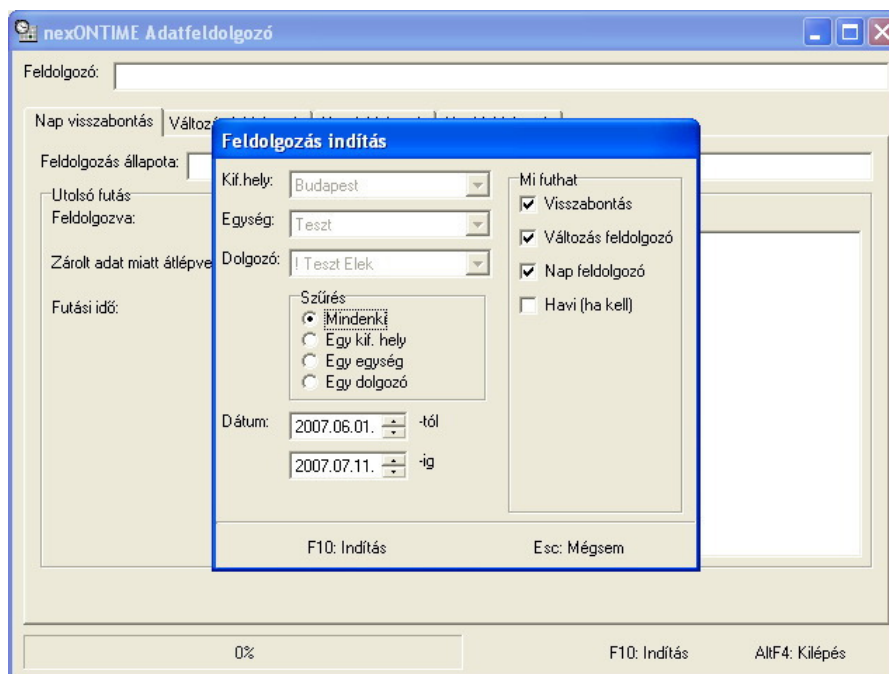
13.ábra: NexONTime lista

A lista indításának eredményeként megjelenik szervezeti egységenként és dolgozónként az adott időintervallumban szereplő, a szűrési paramétereknek megfelelő napok adatai. Az adott dátum tartományon belül kiértékelt adatok csak a feldolgozott napok esetében vannak, egyébként a „Feldolgozatlan nap” üzenet jelenik meg.

A „Havi listák” fülön van lehetőség távollét táblázat elkészítésére, amelyik egy egész egység havi adatait listázza ki. Jelentősen tömörebb, mint az egyéni jelenléti ív, így nagy létszámú cégeknél is lehetővé teszi a jelenléti ívek gyors kinyomtatását.

### 5.1.5.3 A Feldolgozó program

A feldolgozó program feladata, hogy a megadott munkarend és a nyers kártyaesemények adatait összehasonlítsa, és kiszámolja a munkaidőt, ebéidőt, túlórát, balanszot, pótlékos órákat, távolléteket, stb.



14.ábra: NexONTime feldolgozó modul

A feldolgozó program az alábbi képernyőkkel rendelkezik:

- Nap visszabontás: a megváltozott adatokkal rendelkező napok visszabontását végzi.
- Változás feldolgozó: a munkarend változásokat dolgozza fel.
- Nap feldolgozó: a még feldolgozatlan napokat dolgozza fel.
- Havi feldolgozás: az előző havi záró balanszokat viszi át a következő hónapra.

A feldolgozó program futtatása után a megjelenő képernyőn megadható, hogy milyenbeállításokkal induljon a program. A paramétereknél megadható, hogy milyen dolgozóicsoporra (mindenki, kifizetőhely, egység, egy dolgozó), illetve milyen intervallumrakívánjuk elindítani a feldolgozást. A paramétereknél az is megadható, hogy a feldolgozás mely fázisait végezze el a program, például lehet csak a visszabontást indítani. Erre akkor lehet szükség, ha például egy napot már feldolgozott a rendszer, de ahhoz, hogy töröljük, vagy módosítsuk, vissza kell bontani. Amennyiben azonban a teljes feldolgozási sort elindítjuk, akkor a visszabontott napok rögtön újra fel is dolgozódnának. Ekkor csak a visszabontást kell engedélyezni, így a feldolgozás később lesz elvégezhető. A feldolgozó program az adatokat mindig csak a megadott dátum tartományokon belül dolgozza fel. Alapértelmezésben ez a tartomány az aktuális hónap és az előző hónap lesz, tehát csak akkor kell ezt kézzel átállítani, ha ettől eltérő dátumtartományra akarunk feldolgozni adatokat. A feldolgozó program futás közben kijelzi, hogy hány adatot kísérelt meg illetve hányat sikerült feldolgoznia. Amennyiben egy dolgozóval valaki éppen dolgozik, akkor az zárolja a dolgozót, így annak a dolgozónak az adatait a feldolgozó nem tudja módosítani. Ebben az esetben 'Sikertelen: Zárolt dolgozó: dolgozó név ' hibaüzenet jelenik meg az üzenetek ablakban. A feldolgozó ilyenkor kihagyja a dolgozót a feldolgozásból, és folytatja a következő embernél. Amennyiben a dolgozóval biztosan nem dolgozik senki, és mégis zárolt, akkor valószínűleg nem szabályos módon léptek ki a dolgozó karbantartásból (pl.: áramszünet miatt kikapcsolt a gép), ekkor a dolgozó adatai zárolva maradnak. Ezt a zárolást a rendszer 6 óra után automatikusan törli. A havi feldolgozás hatására a lezárt hónap záró balansza átkerül a következő hónap nyitó balanszába. Azoknál a felhasználóknál, akik ezt külön kérik, automata havi feldolgozást állítunk be. Ez azt jelenti, hogy minden hónapban egy megadott dátum után (ez a csúsztatott bérszámfejtés miatt minden hónap 20-a), ha elindítják a feldolgozó programot, a havi feldolgozás automatikusan lefut. Ahol nem kell a balanszot minden hónapban áttemelni, csak egyes hónapokban, ott a havi feldolgozás kézi indítása javasolt.

#### **5.1.5.4 A Szinkron program**

A szinkron program segítségével bérszámfejtő programmal lehet szinkronizálni a NexONTime rendszert. A szinkron program a bérben felvett új dolgozókat felveszi, és áthozza a dolgozó alapadatait. Amennyiben a dolgozó már létezik a nexONTIME rendszerben, akkor ellenőrzi, hogy történt-e valamilyen változás a dolgozó törzsadatiban (pl. névváltozás, egység vagy kifizetőhely változás, kilépés), és a változásokat áthozza a beléptető

rendszerbe is. A szinkron program még áthozza az egység, kifizetőhely illetve jogcím szótárat is, hogy az mindig megegyezzen a bér rendszerben karbantartott állapottal.

### **5.1.5: A rendszer értékelése**

Ezt a rendszert teljes egészében a Nexon Kft. fejlesztette, és szállítja az NI számára, ebből adódóan a rendszer fejlesztésébe, javításába a National Instruments dolgozói nem szállhatnak be, a program forráskódja nem nyilvános.

Mohai Gábor, HR Üzleti Elemzővel folytatott beszélgetésem során megtudtam hogy azért választották a Nexon rendszerét, mert a teljes bérszámfejtési folyamatot ez a cég végzi, így logikus, és kényelmes az ő szoftverüket használni a munkaidő nyilvántartáshoz is. Ezenkívül a Nexon Kft. Magyarország egyik piacvezetője, így a tapasztalatukat nagyban fel tudják használni az NI HR munkatársai is.

A rendszer egyik legnagyobb előnye hogy komplett szolgáltatást nyújt a cég. A programok üzemeltetésén, karbantartásán kívül a teljes bérszámfejtési feladatot is a Nexon munkatársai látják el.

A rendszer egyik nagy hátránya hogy a munkaidőadatok csak egy nap késéssel érhetőek el. Ezt a problémát meg lehetne oldani ha létezne egy olyan alkalmazás ami a szerveren tárolt adatokat rögtön a Nexon adatbázisába exportálná.

Egy másik probléma, hogy a munkavállalók balanszát csak teljes, 8 órás munkaidőben foglalkoztatottak esetében méri jól. A cégnél elég sok részmunkaidős munkavállaló van, az ő esetükben külön számolással lehet csak megmondani a túlórák mértékét. Ezen probléma megoldása programozói szempontból nem bonyolult, de mivel az NI alkalmazottai nem fejleszthetik ezt a programot, így ez a feladat a Nexon munkatársaira hárul.

## **5.2: Generalista csoportok**

A generalista csoportok elsődleges célja az üzleti tevékenységek támogatása, például a toborzás, teljesítmény menedzsment. Az Oracle Applications integrált vállalatirányítási rendszer segítségével minden munkavállaló adatát könnyen nyilvántarthatják. A személyes adatoktól, a szerződéssel kapcsolatos adatokig, pozíció, költséghely, beosztás, illetve a

bérezéssel kapcsolatos információkig. A béren kívüli juttatásokat is itt tartják nyilván, kivéve a Cafeteria rendszer elemeit, amire egy külön rendszert használnak.

### 5.2.1: Oracle Applications

2005. február 6-án vezették be az NI-nál az Oracle Emberi Erőforrás Menedzsment Rendszert (Oracle Human Resources Management Systems – HRMS). A rendszer célja az adatgyűjtés, riportálás, és a proaktív analízis leegyszerűsítése. Ez a rendszer működik minden európai Branch-nél, és az amerikai központban is, így a National Instruments HR részlege globálisan tudja sztandardizálni, és fejleszteni a világszintű üzleti folyamatokat, sztenderdeket, kódokat.

### 5.2.2: Adatgyűjtés

Az Oracle Applications mint a vállalat globális integrált vállalatirányítási rendszere a HRMS modulban is óriási lehetőséget ad adatok gyűjtésére, riportálásra. Ezen lehetőségeknek csak egy részét használják az NI Debrecen-nél. Megpróbálom felsorolni az Oracle Applicaitons mely funkcióit használják a debreceni HR csoport tagjai:

#### 1. Dolgozók személyes adatainak nyilvántartása:

The screenshot shows the Oracle HRMS 'People' form for a person named Mohai Gábor. The form is divided into several sections:

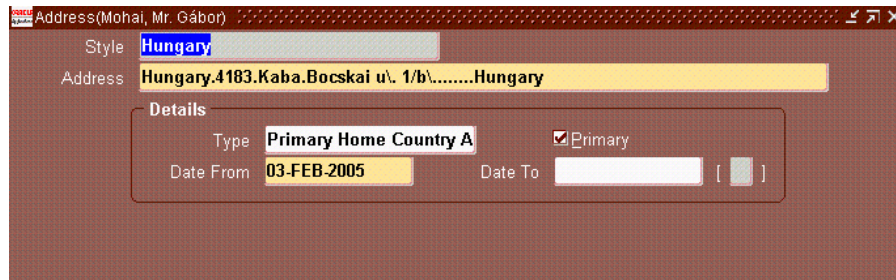
- Name:** Last Name: Mohai, First Name: Gábor, Title: Mr.
- Gender:** Male
- Person Types:** Contract
- Identification:** Employee, Social Security: 6-1-1645
- Personal:** Birth Date: 07-APR-1988, Age: 18, Town of Birth: Tata, Region of Birth: , Country of Birth: Turkey, Status: , Nationality: Hungarian, Registered Disabled: .
- Effective Dates:** From: 14-NOV-2005, To: , Latest Start Date: 01-JUL-2002

At the bottom, there are buttons for Address, Assignment, Extra Information, Special Info, and Others...

15.ábra: Oracle HRMS: People

Itt rögzítik a munkavállalók nevét, TAJ számát (Social Security) születési adatait, állampolgárságát, és a szerződés kezdetének napját.

## 2. Dolgozók címei:

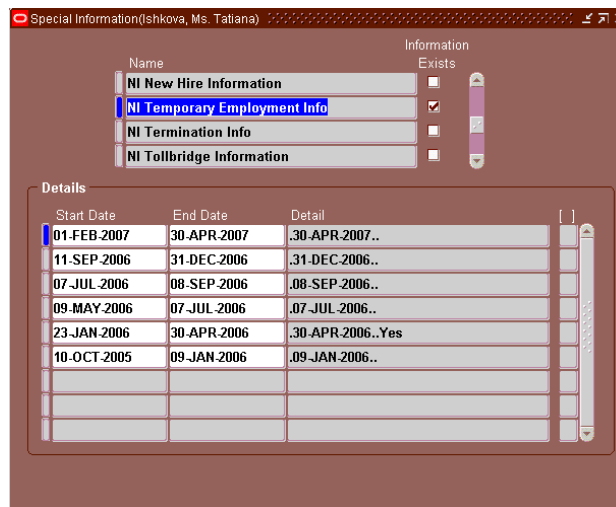


The screenshot shows a web form titled "Address(Mohai, Mr. Gábor)". The "Style" field is set to "Hungary". The "Address" field contains "Hungary.4183.Kaba.Bocskai u. 1/b\.....Hungary". Below this is a "Details" section with a "Type" dropdown set to "Primary Home Country A" and a checked "Primary" checkbox. The "Date From" field is set to "03-FEB-2005" and the "Date To" field is empty.

16.ábra: Oracle HRMS: address

Munkavállalók állandó lakcímét tartják itt nyilván.

## 3. Bankszámlaszám:



The screenshot shows a web form titled "Special Information(Ishkova, Ms. Tatiana)". It features a list of information types with checkboxes in the "Exists" column: "NI New Hire Information" (unchecked), "NI Temporary Employment Info" (checked), "NI Termination Info" (unchecked), and "NI Tollbridge Information" (unchecked). Below this is a "Details" table with columns for "Start Date", "End Date", and "Detail".

Start Date	End Date	Detail
01-FEB-2007	30-APR-2007	.30-APR-2007..
11-SEP-2006	31-DEC-2006	.31-DEC-2006..
07-JUL-2006	08-SEP-2006	.08-SEP-2006..
09-MAY-2006	07-JUL-2006	.07-JUL-2006..
23-JAN-2006	30-APR-2006	.30-APR-2006..Yes
10-OCT-2005	09-JAN-2006	.09-JAN-2006..

17.ábra: Oracle HRMS Special Information

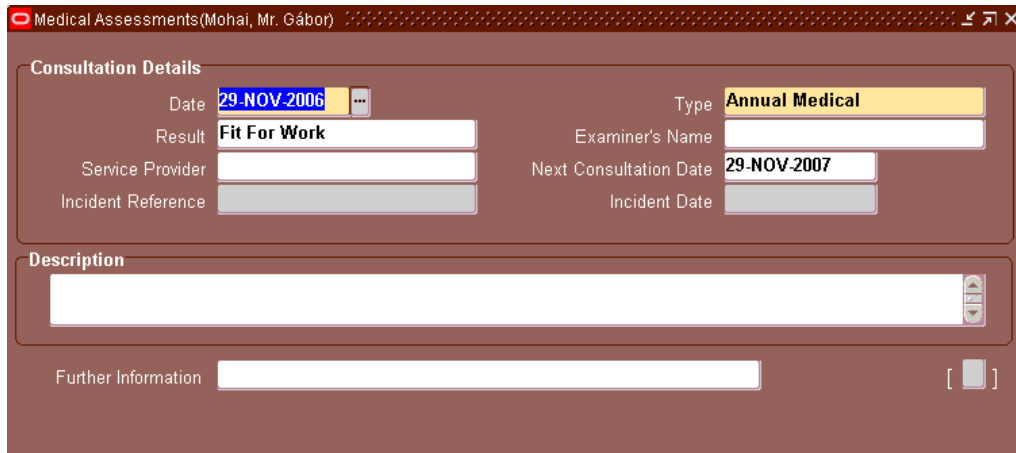
## 4. Szerződés adatai:

Itt tartják nyilván a szerződés kezdetének, lejáratának idejét, illetve a bérbeadó cég nevét is (ha bérelt alkalmazottról van szó)

## 5. Orvosi alkalmassági:

a legutóbbi kötelező orvosi alkalmassági vizsgálat időpontját, eredményét, és típusát jelzik itt. A rendszer kiszámolja hogy mikor lesz a következő

vizsgálat esedékes (általában 1 év elteltével), és automatikus üzenetet küld az érintett munkavállalóknak.

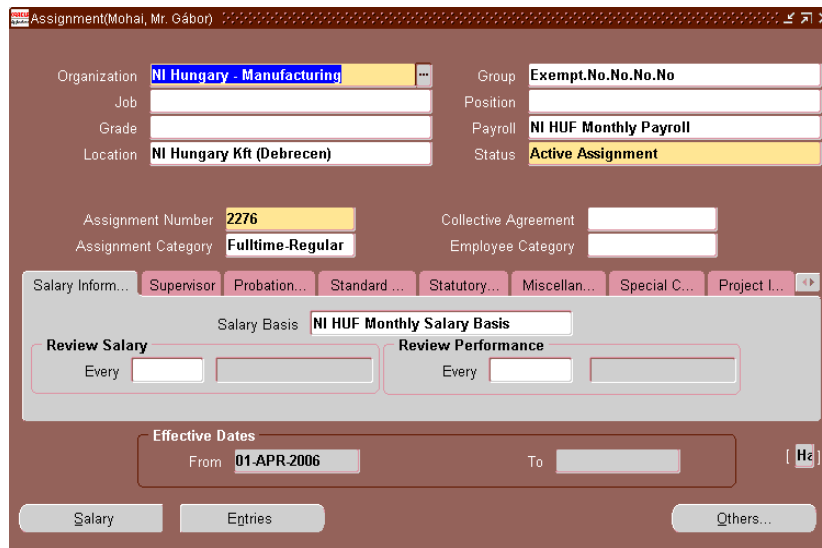


The screenshot shows a web form titled "Medical Assessments(Mohai, Mr. Gábor)". It is divided into three main sections: "Consultation Details", "Description", and "Further Information".

- Consultation Details:** Contains fields for Date (29.NOV.2006), Type (Annual Medical), Result (Fit For Work), Examiner's Name, Service Provider, Next Consultation Date (29-NOV-2007), Incident Reference, and Incident Date.
- Description:** A large text area for entering details about the medical assessment.
- Further Information:** A single-line text field for additional notes.

18.ábra: Oracle HRMS: Medical Assessments

6. Az „Assignment” lapon tartják nyilván a munkavállalók **beosztás információit**:



The screenshot shows a web form titled "Assignment(Mohai, Mr. Gábor)". It contains various fields for defining an employee's assignment.

- Organization:** NI Hungary - Manufacturing
- Group:** Exempt.No.No.No.No
- Job:** (empty)
- Position:** (empty)
- Grade:** (empty)
- Payroll:** NI HUF Monthly Payroll
- Location:** NI Hungary Kft (Debrecen)
- Status:** Active Assignment
- Assignment Number:** 2276
- Assignment Category:** Fulltime-Regular
- Collective Agreement:** (empty)
- Employee Category:** (empty)

Below these fields is a tabbed interface with tabs for Salary Inform..., Supervisor, Probation..., Standard..., Statutory..., Miscellan..., Special C..., and Project I... The "Salary Inform..." tab is active, showing:

- Salary Basis:** NI HUF Monthly Salary Basis
- Review Salary:** Every (empty) (empty)
- Review Performance:** Every (empty) (empty)
- Effective Dates:** From 01-APR-2006 To (empty)

At the bottom, there are buttons for "Salary", "Entries", and "Others..."

19.ábra: Assignment

Mint például a szervezeti egység amiben dolgozik, munkakör megnevezését, azt hogy havibéres vagy órabéres munkavállalóról van szó, illetve hogy teljes- vagy részmunkaidős-e. Itt lehet beállítani a közvetlen vezetőket, költséghelyeket is.

## 7. **A fizetések nyilvántartását** is az Oracle Applications végzi.

A fenti adatokat minden munkavállalóra nyilván tartják. Az Oracle Applications a vállalat ERP rendszere, ezt a szoftvert használja a világ összes NI kereskedelmi irodája, és az Austini központ is. Így a debreceni HR munkatársak akár az amerikai dolgozók adatait is el tudják érni. Szintén nagy előny - ami az integrált rendszerből származik – hogy a szoftver pénzügyi modulját is használják a vállalatnál, így olyan adatok mint például a költséghely könnyen hozzárendelhető a munkavállalóhoz.

### 5.2.3: **Értesítések**

Az adatok nyilvántartásán túl, az Oracle Applications automatikus értesítéseket küld bizonyos eseményekről bizonyos csoportoknak (személyeknek). Jelenleg 16 állandó értesítés van beállítva a rendszerbe, ezek a következők:

1. NI HR NIC\_NIE Changes Alert: folyamatosan figyeli a különböző rendszerekben regisztrált felhasználók adatait, és összeveti az Oracle-ben tárolt adatokkal. Például ha egy munkavállalónak az egyik rendszerben elírták a nevét, vagy máshogy szerepel a név mint az oracle-ben, az oracle küld egy figyelmeztető üzenetet egy IT csoportnak, akik a hibát javítani tudják
2. NI HR Monitor Responsibilities Alert: figyeli hogy mely alkalmazottak kapnak hozzáférést HR specifikus adatokhoz. Ezt az értesítést a HR csoport és egy IT csoport kapja meg, az ő feladatuk ellenőrizni hogy az adott felhasználó jogosan fér hozzá például a munkavállalók béradataihoz, vagy csak egy hiba folytán kapott jogosultságot.
3. NI HR New Hire Alert: figyelmeztetést küld a Pénzügy, IT Service Desk, HR csoportoknak ha egy új munkavállalót léptettek be a vállalathoz. A pénzügy feladata hogy ellenőrizze a munkavállaló a megfelelő költséghelyen szerepel. Az IT Service Desk új belépők esetén biztosít számukra számítógépet, illetve a szükséges jelszavakat is ők biztosítják.

4. NI HR Help Desk Termination Alert: értesíti az IT Service Desk-et ha egy munkavállalónak lejár a szerződése, így a hozzá tartozó felhasználóneveket, jogosultságokat törölni lehet.
5. NI HR Probation Period End Alert: adott munkavállaló próbaidejének lejáratára előtt értesíti a HR csoportot
6. NI HR Cost Center & Job Title Changes Alert: értesíti a Pénzügy-et ha egy munkavállaló költséghelye, vagy beosztása megváltozik.
7. NI HR Anniversary Alert: értesíti a HR vezetőket mely alkalmazottak fognak hamarosan évfordulóhoz érkezni. Az NI Debrecen-nél az 5 éves cégnél töltött időt külön ünneplik, és ezen alkalomból külön bónuszt adnak az alkalmazottnak.
8. NI HR Employee Changes Alert: értesítést küld mikor egy munkavállaló személyes adata (pl.: név, lakcím) megváltozik
9. NI HR Visa Expiration Alert: értesíti a HR vezetőket hogy mely munkavállalóknak jár le a jövőben az útlevelük. Debrecenből elég sok munkavállaló utazik Austin-ba különböző feladatok miatt, így fontos hogy mindig érvényes útlevelel rendelkezzenek.
10. NI HR Medical Assessments Alert: a kötelező orvosi alkalmassági vizsgálat előtt értesíti az adott munkavállalót és a HR vezetőt
11. NI HR Dependents Alert: értesíti a HR-t mikor a munkavállaló gyerekei elérnek egy bizonyos kort. Ez a szociális juttatások miatt, illetve a szabadság számítás szabályai miatt fontos.
12. NI HR Disciplinary Alert: értesíti a munkavállalót ha szóbeli vagy írásbeli figyelmeztetést kap
13. NI HR Missing Documents Alert: minden újonnan belépőt értesít ha még bizonyos adatai hiányoznak a rendszerből. Ezen adatokat sürgős a HR tudomására kell hozni, hogy ők rögzíthessék ezeket a rendszerben
14. NI HR Car Lease Alert: értesíti a HR vezetőket, ha egy munkavállaló céges autóbérlése 2 hónapon belül lejár

15. NI HR Termination Alert: a dolgozó szerződésének lejárta előtt 1 hónappal értesíti a HR-t hogy el tudják kezdeni a kiléptetés folyamatát
16. NI HR Return from Absences Alert: értesíti a HR-t mielőtt egy alkalmazott távollétből (pl: GYES, GYED) készül visszatérni

#### **5.2.4: Riportálás**

Az adatok nyilvántartásán kívül az Oracle Applications fontos feladata riportok készítése. Ezek lehetnek rendszeres riportok, és egyedi egyszeri riportok is. 9 rendszeres riportot lehet lefuttatni a rendszeren

1. Employee Information Report: munkavállalói adatokat ad vissza. Két módja van: részletes és összesítő.
2. NI HR Employee Benefits Report: a munkavállaló összes juttatását mutatja meg. Ebbe beletartozik a bér- és a nem bérjellegű juttatások is.
3. NI HR Employee Education Report: megmutatja a munkavállaló tanulmányi adatait: diploma, szakmai végzettség adatai, vagy oktatások amiken részt vett
4. NI HR Employee Absences Report: a munkavállalói távolléteket lehet vele riportálni, debrecenben nem használják
5. NI HR Employee Job & Salary Report: a munkavállaló beosztásának, fizetésének adatait adja vissza, illetve a munkavállaló teljesítményértékelésének eredményeit is listázza.
6. NI HR Employee Medical Report: a HR számára a munkavállaló egészségügyi történetével szolgál (táppénz, baleset, orvosi alkalmassági vizsgálatok)
7. NI HR Employee Reviews Report: itt lehet riportálni a dolgozók teljesítmény értékeléseit, esetleges írásbeli vagy szóbeli figyelmeztetéseit, illetve ha a munkavállaló rossz teljesítménye miatt úgynevezett PIP-be (Personal Improvement Plan) kerül, ezeket is itt lehet riportálni
8. NI HR Employee Terminations Report: egy adott időpontra megmutatja hogy akkor mely munkavállalók távoztak a cégtől

9. NI HR Employee Work Incidents Report: munkahelyi baleseteket riportálja.

### 5.2.5: Az Oracle Applications értékelése

Mohai Gábor HR Üzleti elemzővel folytatott beszélgetésem során megtudtam hogy az Oracle Applications használatának legnagyobb előnye hogy az integráltsága miatt minden adatot elérnek egy helyen, és nem kell sok rendszert használni. Szintén a rendszer előnye hogy programozható, akár helyben fejleszthető, és az Oracle cég részéről is nagyon jó support létezik.

A rendszer legnagyobb hátrányaként a felhasználói felületet emelte ki. Bonyolult a használata, és a felületen nem mindig egyértelmű hogy melyik mező mit takar.

### 5.3: Béren kívüli juttatások

Az NI Hungary Kft-nél kiemelt figyelmet fordítanak arra hogy kihasználják a béren kívüli juttatások adómentességét, ezzel is többlet kompenzációt nyújtva munkavállalóiknak. A magyar törvények értelmében évente 312000 Ft adható adómentesen munkavállalóknak. Ezt a keretösszeget a munkavállaló, az általa kiválasztott formában kapja meg. A magyar jogszabályok szabályozzák hogy az egyes tételek mekkora összegig adhatók adómentesen. Például melegítkezési utalványt havonta 18000 forint értékben adhatnak a munkáltatók, az e fölötti részből adózni kell.

2008-ban egy átlagos magyar cég 200 000 forint béren kívüli juttatást adott személyenként évente, de a kis- és középvállalkozás dolgozói ennél általánosságban kevesebbet vittek haza - olvasható a Sodexo Pass közleményében ([http://adozona.hu/beren\\_kivuli\\_juttatasok/20090107\\_cafeteria\\_beren\\_kivuli\\_juttatas\\_minimalbe.aspx](http://adozona.hu/beren_kivuli_juttatasok/20090107_cafeteria_beren_kivuli_juttatas_minimalbe.aspx)).

A legtöbb cég általában nem egyforma összeget ad minden munkavállalójának, a fizetéshez mérten a vezetők több, a kevesebbet keresők kevesebb keretösszegeből gazdálkodhatnak. Az NI debreceni gyárában minden munkavállaló azonos Cafeteria keretösszeggel rendelkezik, évi 312000 Ft-tal. Attól függetlenül hogy a munkavállaló milyen pozícióban, teljes vagy részmunkaidőben dolgozik, fél éves munkaviszony után beléphet a Cafeteria rendszerbe, és

nyilatkozhat hogy az év végéig arányosan hátralévő keretösszezből mely juttatásokra tart igényt. Minden év elején az összes Cafeteria tagnak újra kell nyilatkoznia az adott évi várt juttatásokról.

A Cafeteria rendszerhez szükséges informatikai háttérrel is a Nexon Kft. adja. A NexCafe programban lehet nyilatkozni az év elején, és ebben a programban bármikor nyomon lehet követni hogy mikor milyen juttatást kért a munkavállaló. A szoftveren kívül a teljes folyamatot a Nexon menedzseli, a különböző utalványokat is ők küldik postán, amiket az NI minden hónap elején osztja a dolgozói között. Ilyen módon az NI Hungary Kft. részéről minimális erőforrást igényel a Cafeteria rendszer fenntartása.

A bejelentkezést követően megjelennek az eddigi Cafeteria nyilatkozatok (évente általában 1, de néha van lehetőség újranyilatkozni). A Cafeteria nyilatkozás idejében az egyik ilyen nyilatkozat üres, és nyitott, így azt megnyitva ki tudjuk választani hogy milyen jellegű juttatásokat szeretnénk igénybe venni, milyen értékben, és gyakorisággal.

20. ábra: NexCafe rendszer

A nyilatkozás befejezése után a nyilatkozatot kinyomtatva (törvényi szabályozás miatt szükséges nyomtaott formában is aláírni a nyilatkozatot), aláírva le kell adni a Nexon Kft.

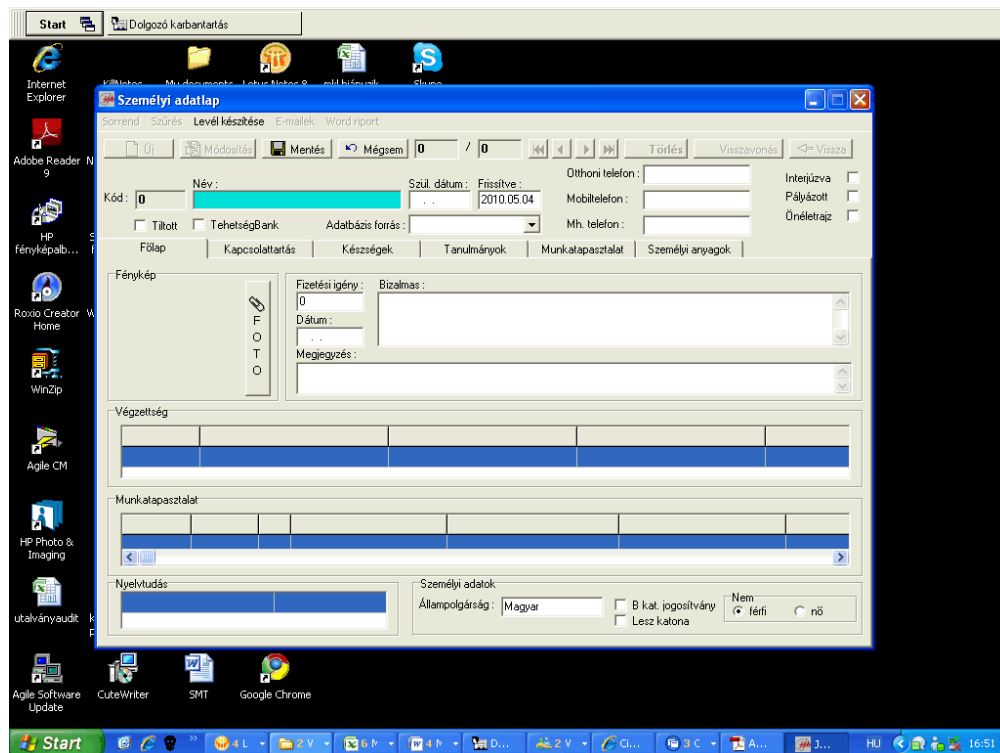
munkatársának, aki a helyszínen tartózkodik ez idő alatt. Ez után a kért juttatásokat a HR munkatársai osztják minden hónap elején.

#### **5.4 Toborzás:**

Az NI Hungary Kft. Folyamatosan keres új kollégákat az üres pozíciókba. Minden meghirdetett állásra több száz jelentkezés érkezik, aminek feldolgozása óriási feladatot jelent a Toborzó csoport tagjainak.

Az üres pozíciókat elsősorban a cég honlapján (ni.com/debrecen) hirdetik, de gyakran munkaerőközvetítő, vagy fejvadász cégeket is szerződtetnek akik saját honlapjukon is megjelentetik a hirdetést. A jelentkezők önéletrajzaikat e-mailben vagy levélben (esetleg személyesen) tudják beküldeni. A beérkezett önéletrajzok adatait fontos hogy rögzítsék valamilyen adatbázisban. Jelenleg erre a Jobmaster nevű szoftvert használják, ami egy magyar fejlesztésű rendszer, azonban a fejlesztő cég időközben megszűnt, és a rendszer a folyamatos fejlesztések hiánya miatt elavulttá vált. Jelenleg is folyik az új rendszer kiválasztása. A Nexon Kft. NexonJOB programja kínálja a magyar piacon az egyik legjobb megoldást ezen feladatokra, de az amerikai oldalon használt PeopleClick szoftver is alkalmas választásnak tűnik.

A Jobmaster rendszerben jelenleg két feladatot végeznek. Egyrészt a jelentkezők adatait rögzítik, a képernyőképen láthatjuk hogy milyen adatokat rögzítenek.



21.ábra: JobMaster: jelentkezői adatok rögzítése

Másrészt nyilvántartják az épp aktuális pozíciókat.

Projekt státusz	Projekt kód	Projekt felelős	Posztó	Betöltetlen	Kezdés	Határidő	Lezárás	Igazgató
Lezárva	BM-545	Boda Piroska	MVR technikus	0	2010.03.26	2010.04.23	2010.04.01	Mémnök
	BG-543	Boda Piroska	Operátor	-9	2010.03.19	2010.04.16	-	Gyártás
	BG-542	Boda Piroska	Raktári anyagkezelő	-13	2010.03.11	2010.04.08	-	Gyártás
	BM-540	Boda Piroska	Auditor	0	2010.03.09	2010.04.06	-	Mémnök
	BT-535	Boda Piroska	LEAN engineer	-1	2010.02.01	2010.03.01	-	Termelés
Lezárva	BM-533	Boda Piroska	Rendszermémnök asszisztens	-1	2010.01.21	2010.02.18	2010.02.16	Mémnök
	BV-532	Boda Piroska	Vámvezető	0	2010.01.15	2010.02.12	-	Vám
Lezárva	BG-525	Boda Piroska	Project mémnök	-1	2009.11.23	2009.12.21	2010.01.27	Gyártás
Lezárva	BL-519	Boda Piroska	Beszerzési gyakornok	-1	2009.09.28	2009.10.26	2009.11.09	Logisztika
Lezárva	BM-520	Boda Piroska	Test Engineering Adm. Assistant and Tran	-1	2009.09.28	2009.10.26	2009.11.09	Mémnök
	CG-421	Boda Piroska	Operátor	-33	2008.02.14	2008.03.13	-	Gyártás
	CG-395	Boda Piroska	Raktári anyagkezelő	-35	2007.10.29	2007.11.26	-	Gyártás
	BS-374	Boda Piroska	CSR UK	0	2007.07.17	2007.08.14	-	Service
	BG-369	Boda Piroska	Trenk - kölcsönzött munkaerő	-20	2007.06.21	2007.07.19	-	Gyártás
	BP-322	Boda Piroska	SCR Finance	-3	2007.02.19	2007.03.19	-	Pénzügy

**22.ábra: JobMaster: aktuális pozíciók**

A rendszer jelenleg erre képes, nem tud automatikusan pl. pozíciókhoz hozzárendelni jelentkezőket bizonyos feltételek szerint, illetve annak a megállapítása is lehetetlen hogy a közel 21 000 tárolt önéletrajz közül melyik aktuális még, és melyik nem. Jelenleg körülbelül az önéletrajzok 1/3-át tartják aktívnak, azonban a rendszer nem adja meg a lehetőséget hogy ezeket könnyen kiszűrjék.

Minden jelentkező egy automatikus üzenetet kap a jelentkezésről, amiben megköszönik a jelentkezést, valamint tájékoztatják az adatkezelés titkosságáról.

Ha a kiválasztás során valamely jelöltet nem választják ki, ezt egy levélben tudatják vele:

*„Örülünk, hogy alkalmunk volt találkozni Veled és köszönjük érdeklődésedet vállalatunk iránt.*

*Több jelentkező meghallgatása után értékeltük az interjú hallottakat, majd meghoztuk végső döntésünket a hivatkozási számú munkakör betöltésére vonatkozóan.*

*Bár nagyon értékes jelöltnek ismertünk meg, az adott munkakörre más jelentkezőt választottunk ki.*

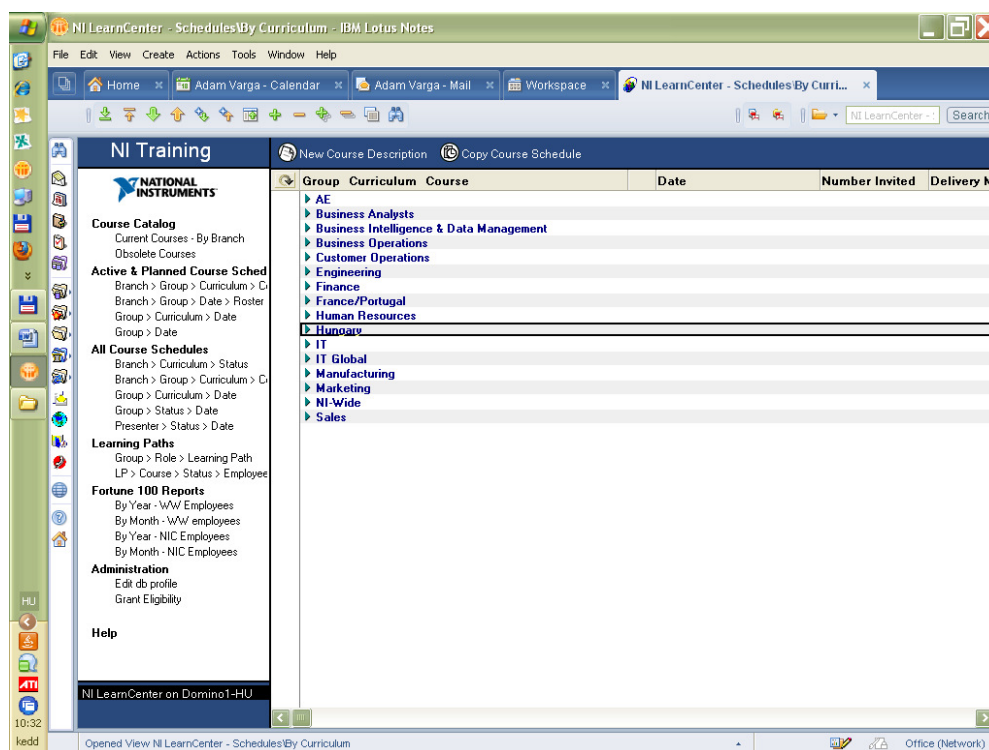
*Még egyszer köszönjük jelentkezésedet, sok sikert kívánunk karriered folytatásához.”*

Ha egy jelentkező felvételt nyert, minden esetben telefonon értesítik őt, és elmondják a további lépéseket.

## 5.5 Emberi Erőforrás fejlesztés

Minden újonnan belépő munkatársnak a pozíójától függően kötelezően részt kell vennie bizonyos oktatásokon. Ezeknek egy része törvényi előírás, pl.: munkavédelmi, tűzvédelmi oktatás, más része a gyártás technológia miatt szükséges, pl.: ESD oktatás, de vannak kifejezetten a pozícióhoz specifikált oktatások is.

Ahhoz hogy ezeket az alapoktatásokat követni lehessen, egy Lotus Notes-os adatbázist fejlesztettek az NI Debrecen IT munkatársai.



23. ábra: NI Learn Center

Ezt a rendszert használják globálisan, így meg lehet benne találni az amerikai, vagy bármelyik kereskedelmi iroda oktatásait. A bal oldali menüből ki lehet választani hogy melyik iroda, vagy milyen típusú oktatásokat szeretnénk látni.

A listában a „Hungary” alatt találhatóak a debreceni oktatások listája, és ha az oktatás nevét is lenyitjuk látjuk hogy pontosan mikor, és hol lesz (volt) olyan oktatás. Az oktatásra kattintva további információkat tudhatunk meg, például hogy ki fogja tartani az oktatást, mennyi ideig fog tartani, illetve hogy kiket hívtak meg rá (őket e-mailben értesítik hogy vegyenek részt az oktatáson).

Szintén ebben az adatbázisban lehet tanulmányi útvonalakat definiálni egyes pozíciók részére. Itt megadhatjuk hogy adott munkakörhöz (Oracle-ben tárolt job title) milyen alapoktatásokon kell részt venni. Ezután a program a következő oktatáshoz hozzárendeli az összes olyan dolgozó nevét akik még nem teljesítették az adott oktatást.

A rendszer sajnos automatikus üzenetet nem tud küldeni, így a HR munkatársainak kell egy üzenetet küldenie amiben felhívják a dolgozók figyelmét az oktatásokra.

## Mellékletek

1-es számú melléklet: National Instruments HR specialista munkaköri leírás:

A MUNKAKÖRREL KAPCSOLATOS ADATOK:

**Munkakör megnevezése:** HR specialista

**A munkakört betöltő személy neve:**

**Szervezeti egység:** HR

**Közvetlen felettes vezetői munkakör neve:** HR reprezentatív

**Alárendelt munkakör(ök) neve(i):** nincs

**Dátum:**

**Munkavállaló aláírása:**

**MUNKAKÖR MEGHATÁROZÁSA:** A vállalat üzleti stratégiájához igazodó HR folyamatok működtetése, adminisztrálása és folyamatos fejlesztése.

**MUNKAKÖRI FELADATOK ÉS HATÁSKÖR:**

- Napi / heti / havi riportok készítése
- HR adminisztratív feladatok ellátása
- Adott területhez tartozó ügyfélszolgálat ellátása és folyamatok működtetése
- Személy és munkaügyi kérdésekben a munkatársak és a vezetők segítése, támogatása
- Tanácsadás a vezetőknek az adott folyamatot illetően
- Az adatok, információk bizalmas kezelése
- Kapcsolatépítés és tartás a partner cégekkel
- Közreműködik a különböző HR rendszerek kialakításában (fizetési rendszer, kompenzációs rendszer, teljesítményértékelési rendszer, humán erőforrás fejlesztési rendszer, toborzási rendszer, munkaügyi rendszer, stb.), valamint ezek bevezetésében és működtetésében
- Felelős az általa felügyelt rendszerek adattisztaságának folyamatos fenntartásáért.
- HR Informatikai rendszerek folyamatos feltöltése és karbantartása, az adatváltozások utánkövetése, ezen folyamatok fenntarthatóságának biztosítása.
- HR informatikai rendszerek fejlesztésére vonatkozó javaslatok tétele vezetője és a HR üzleti elemző felé.
- A hozzárendelt HR projektek koordinációja és menedzselése.

**FELELŐSSÉG:**

A munkavállaló - a jelen munkaköri leírásban meghatározott feladatainak legmagasabb szakmai elvárásoknak való végrehajtásán túlmenően - munkáját a munkáltatónak a munkavállaló munkaviszonyára vonatkozó egyedi és általános munkáltatói utasításainak, a munkáltató működésére vonatkozó szabályzatoknak és előírásoknak megfelelően köteles végezni.

**KOMPETENCIÁK:** Hatékony kommunikáció, ügyfélközpontúság, következetesség és bizalom, folyamatmenedzsment, adatpontosság, eskaláció, kezdeményezőkéesség.

**KÉPZETTSÉG:** minimum 1-2 év HR területen szerzett tapasztalat

**ISMERETEK:** alapszintű angol nyelvtudás

## Irodalomjegyzék

1. Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv / Farkas Ferenc, szerk., Borgulya Istvánné. közrem.. - Budapest : KJK-KERSZÖV, 2007, ISBN/ISSN 978 963 224 724 3
2. *Human Resource Planning: an Introduction* Reilly P.: <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=312>
3. Heneman, Schwab, Fossum, Dyer – Personnel/Human Resource Management, 1986
4. Emberi erőforrás menedzsment - Bokor Attila., Szótsné Fritz Ágnes, Csillag Tibor, Bacsi Lajos, Szilasi Anna, 2007
5. Thorton G. - Psicometric properties of self appraisal of job performance, Personnel Psychology 33., 1980 Summer, p. 265.
6. Stratégiai menedzsment, Barakonyi Károly, 2000
7. (NexONTime felhasználói leírás)
8. Oracle HRMS Super User Guide
9. [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99200022.tv](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99200022.tv)
10. <http://www.oecd.org/dataoecd/15/24/38335554.pdf>
11. <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz09.pdf>
12. <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/gyor/let/let21002.pdf>