

**ILPEA PROFEXT Kft.**

**TÁMOP-2.4.5-12/7-2012-0062**

**pályázat elemeinek összefoglalása**

## 1. Projekt előkészítés: munkavállalói interjúk készítése

### **Csatolt dokumentumok:** munkavállalói és munkáltatói kérdőívek

Az interjúk célja, hogy vizsgálja a jelenlegi foglalkoztatási struktúra és módszerek, mennyire igazodnak a munkavállalók sajátos élethelyzetéhez, elégedettség felmérés, munkaszervezés és kompenzációs struktúrát illetően. Kiterjesztett módon vizsgálva, nem csak a munkavállalókat, hanem egyéni családi helyzetéhez viszonyítottan.

Felmérjük a nyert adatok alapján a munkavállalói szükségleteket, azokra reagáljunk és segítsük a magánéleti és munkahelyi kötelezettségek összehangolását.

A projekt-előkészítési feladatokat júniusban végezte: Cseke Terézia  
Dr. Gál Enikő

A társaság jelenlegi foglalkoztatási stratégiája a teljes munkaidőben történő foglalkoztatást preferálja. A jelenleg foglalkoztatott létszám 101 fő saját állományban. Ebből mindössze 6 fő a részmunkaidős foglalkoztatás. A munkavállalói fluktuáció 2 % alatti. Megrendelések mennyisége viszonylag egyenletes, melyet a jelenlegi létszámmal biztonsággal tudnak teljesíteni. A termelés többnyire 3 műszakban zajlik, hétfőtől péntekig. A műszakok száma a megrendelések mennyiségétől függ. A munkavállalók között a férfiak nők aránya:60%/40%. A Társaságunknál a szellemi és fizikai munkavállalók száma: 8 fő szellemi és 93 fő fizikai. A létszám igényt a cég elsősorban Jászberény és 30 km körzetéből igyekszik megtalálni. A munkavállalók havi jövedelme alapbérből, műszakpótlékból esetleges jutalmakból és prémiumokból áll össze. A havi jövedelem jóval a minimálbér felett van, mégsem elég vonzó és motiváló ahhoz, hogy a magas követelményű munkaerőigényeket magasan képzett,saját alkalmazásban lévő munkavállalókkal meg tudják oldani. Időszakonként, 10 %-nál kisebb mértékben „kénytelenek” igénybe venni kölcsönzött munkaerőt. A gazdasági, technológiai változások rendkívül gyors és folyamatos alkalmazkodást vár el mind a munkáltatótól, mind a munkavállalótól. A pályázati fejlesztéstől azt várják, hogy új atipikus foglalkoztatási formák és új munkaszervezési módok bevezetésével olyan foglalkoztatási struktúrát tudnak kialakítani, mely jobban alkalmazkodik a munkavállalók igényeihez, családi körülményeihez, növeli társaságuk alkalmazkodó képességét, a termelékenység növelését és vonzóbbá válik a munkaerő-piacról távol maradók számára is. Lehetőség teremődik, az új típusú foglalkoztatási formák és munkaszervezések bevezetésével a foglalkoztatott létszám növelése mellett, egy strukturáltabb, gazdaságosabb és motiválóbb juttatási rendszer alkalmazására is.

A projekt-előkészítés során szerzett információk egyértelművé tették, hogy a társaságban szükséges áttekinteni, illetve átszervezni a HR-stratégiát, meg kell tenni a munkakörök és munkafolyamatok racionalizálását, új munkaidő-szervezési módszerek bevezetésének lehetőségét át kell tekinteni, béren kívüli juttatási rendszer bevezetését és működtetését

feltétlenül szükségesnek ítélték meg, igény mutatkozott bizonyos atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának lehetőségére is.

A konkrétan megfogalmazott munkavállalói igények, ösztönző béren kívüli juttatási rendszer kialakítása, belső képzések rendszeres biztosítása, rugalmas munkaidő szervezési módszerek bevezetése, részmunkaidős foglalkoztatás lehetősége, távmunka végzés bizonyos munkakörökben, a pihenőnapok hét közbeni biztosításának lehetősége, a pihenőnapok összevont kiadásának lehetősége, napi hosszabb munkaidő – kevesebb munkanap lehetősége. Ezen igények kielégítésére átgondolt, a társaság gazdasági érdekeit is kiszolgáló HR-stratégiát és munkaszervezési módszereket szükséges kialakítani.

A termelés hatékonyságának és gazdaságosságának növelése a technológia fejlesztése mellett a munkavállalók szakmai képzettségének, lojalitásának és elégedettségének fejlesztése az alapja. Ezen célok eléréséhez az új Munka Törvénykönyve által nyújtott lehetőségek alkalmazásával atipikus foglalkoztatási formák bevezetésével olyan foglalkoztatási struktúra és bérezési rendszer kialakítása szükséges, mely jobban igazodik a munkáltatót terhelő foglalkoztatáshoz kapcsolódó költségek ésszerű racionalizálásához, a hatékony foglalkoztatáshoz és a munkavállalók egyéni élethelyzetéhez, igényeihez.

## **2. JOGI TEVÉKENYSÉG (SZAKÉRTŐI)**

A projekt végrehajtása során „belső” monitoring rendszer működtetését láttuk szükségesnek, annak érdekében, hogy folyamatosan meggyőződhessünk arról, hogy valóban a pályázat céljainak és feltételeinek megfelelően teljesülnek a pályázati tevékenységek.

A projekt teljes megvalósítási ideje alatt Dr. Gál Enikő munkajogász és Cseke Terézia szakokleveles munkajogi szakértő szükség és igény szerint rendelkezésre állt a cégvezetés által feltett kérdések megválaszolására, a dokumentumok, tények, javaslatok minőségében közreműködött.

### 3. MUNKAFOLYAMATOK, MUNKAKÖRÖK RACIONALIZÁLÁSA

#### Csatolt dokumentumok: Munkanap felvételezés

A pályázati projekt kezdetekor a társaság foglalkoztatási stratégiája a teljes munkaidőben történő foglalkoztatást preferálja. A foglalkoztatott létszám 101 fő, saját állományban. Ebből mindössze 6 fő a részmunkaidős foglalkoztatás. A munkavállalói fluktuáció 2 % alatti. Megrendeléseinek mennyisége viszonylag egyenletes, melyet a jelenlegi létszámmal biztonsággal tudnak teljesíteni. A termelés többnyire 3 műszakban zajlik, hétfőtől péntekig. A műszakok száma a megrendelések mennyiségétől függ. A munkavállalók között a férfiak nők aránya:60%/40%. Társaságnál a szellemi és fizikai munkavállalók száma: 8 fő szellemi és 93 fő fizikai. A létszám igényt a társaság elsősorban Jászberény és 30 km körzetéből igyekszik megtalálni. A munkavállalók havi jövedelme alapbérből, műszakpótlékból esetleges jutalmakból és prémiumokból áll össze. A havi jövedelem jóval a minimálbér felett van, mégsem elég vonzó és motiváló ahhoz, hogy a magas követelményű munkaerőigényeket magasan képzett, saját alkalmazásban lévő munkavállalókkal meg tudják oldani. A gazdasági, technológiai változások rendkívül gyors és folyamatos alkalmazkodást vár el mind a munkáltatótól, mind a munkavállalótól

Munkakörök, munkafolyamatok, munkaszervezési, munkaidő-gazdálkodási folyamatok áttekintése munkanap felvételezéssel, az adott, a gyakorlatban lévő foglalkoztatási módszerek, struktúrák, munkaszervezési módszerek vizsgálata, abból a szempontból, hogy mennyire alkalmazkodik a termelési technológiához, mennyire hatékony a munkaerő felhasználás. Hol lehet hatékonyabb munkaszervezési módszereket alkalmazni, mely a termelés ciklikusságához az időszakosan felmerülő munkaerőigényhez alkalmazkodni. Annak feltérképezése, hogy hol milyen atipikus foglalkoztatási módszert, új munkaszervezési, munkaidő-gazdálkodási módszert lehetne bevezetni, úgy, hogy növeljük a termelékenységet, a munkavállalók egyéni élethelyzetét és szükségletét figyelembe véve. A munkakörök racionalizálása, esetlegesen többes munkakör bevezetés lehetőségének feltérképezése.

Munkafolyamatok és munkakörök racionalizálása: munkanap felvételezést július és augusztus hónapban végeztük el, 28 munkanap alatt. A munkanap felvételezésekkel párhuzamosan megkezdtük a folyamatok elemzését, vizsgálva a munkavállalók munkaköri leírását, a foglalkoztatáshoz kapcsolódó dokumentumokat, munkaszervezési módszereket (munkarend, szabadságolás, leterheltség, állásidő), melyek vizsgálatának együttes eredményeként javaslatot tudunk adni azok változtatására.

Egy munkanap egy vizsgálatot végző személy 3 munkalapot vett fel, így összesen  $4 \times 7 \times 3 = 84$  munkalap készült és került kiértékelésre.

**A munkanap felvételezést végezte:**

Cseke Terézia,  
Dr. Gál Enikő  
Merényi Krisztián  
Táncos Sándor

Vizsgáltuk az irodai munkát: az adminisztratív munkavállalók esetén nincsenek előírt pihenőidők, a munkavállaló akkor tart pihenőt, amikor saját maga ezt szükségesnek érzi, a munkaidő kezdetét és befejezését betartják. A számítógépes munkát végzők többnyire betartják az óránkénti 5-10 perces pihenőidőt.

A munkavállalók étkezésére, pihenésére, személyes igényeik kielégítésére napi 40 percnél hosszabb időt nem vesznek igénybe, munkájuk produktumát nem tudtuk mérni, de folyamatosan tevékenykednek. Magánbeszélgetéseket elenyésző számban folytatnak. Az üzem volumenéhez képest az adminisztratív munkaköröket betöltők száma megfelelő.

Logisztikai munkavállalók munkanap-felvételezési eredménye: a gépkocsivezetők a szállítmányozásra vonatkozó szabályokat (vezetési idő, stb.) betartják. A telephelyen való le- és kirakodáskor nem jellemző a hosszú várakozási idő. A raktári dolgozók a gépkocsi érkezésének időpontjára a szállítólevélen lévő termékeket raklapra összekészítik, így a rakodás tényleges ideje minimális. A gépkocsivezető és az árukiadó a rakodás során folyamatosan ellenőrzi a rakomány tartalmát, így a rakodás után a gépkocsi azonnal indulhat. A gépkocsivezető a kötelező pihenőidőt jellemzően nem a telephelyen végzik, hanem a munka közben.

Az üzemben a munkaidő három műszakban hétfőtől péntekig tart. Az éjszakai műszakot szüntetik meg, amennyiben csökkenne a megrendelések mennyisége. Erre azonban igen ritkán kerül sor, mert a vállalkozásnak állandó megrendelő partnerei vannak, akik egyenletesen és folyamatosan igénylik a termelést.

Műszakokban kijelölt étkezési és pihenő idők vannak. Műszakonként kétszer 20 perc.

Ezen kívül a munkavállalók a mentálhigiénés igényeiket szükség szerint oldják meg. Dohányzásra csak a kijelölt helyen van mód, a tényleges munkavégzéstől távol. Kijelölt időpont nincs. A munkáltató egészség megőrző programjának és egészséges életmódra nevelés „kampányának” köszönhetően, a munkavállalók kb. 15 %-a dohányzik. Ők akkor élnek ezzel a lehetőséggel, amikor a munkafolyamat erre lehetőséget nyújt. Erre a kijelölt pihenő időközön kívül igen ritkán van lehetőség. 5--8 percnél hosszabb ideig senki nem távozik a helyéről.

Étkező, egyéb szociális helyiségek a tényleges munkavégzési helyhez közel lettek kialakítva, így ezek használata hosszabb időre nem vonja ki a munkavégzés alól.

A termelés üteme csak abban az esetben lassul, amikor új munkadarab gyártását kezdik meg. Akkor a műszaki leírások és technológia előírások ismertetésére a műszakvezetőknek időt kell biztosítani. Fokozottan ellenőrizni kell a minőséget, mindaddig, míg "rutinszerűen" nem működik a gyártás.

A vizsgált munkakörök: hegesztő, lakatos, betanított munkások.

A szakmunkás hegesztő és lakatos munkavállalók száma sosem elegendő. Ezért a vállalatnak nagy hangsúlyt kell fektetnie a magas színvonalon teljesíteni tudó „betanított munkások” képzésére, betanítására.

#### 4. Munkaszervezés átalakítása

##### **Csatolt dokumentumok:** Munkáltatói és munkavállalói helyzetelemző kérdőívek (4)

A projekt elemek megvalósításához nem csak a munkanap felvételezés adataira volt szükség, hanem fel kellett mérni és összehangolni a munkáltatói és munkavállalói igényeket és érdekeket. Ezért a projekt megvalósítása során gyakorlatilag az összes munkavállalóval kitöltöttük a csatolt kérdőíveket. A kérdőívek elemzése után azok eredményeit messzemenően figyelembevettük

**Tevékenységet végezte:** július, augusztusban

Cseke Terézia  
Dr. Gál Enikő  
Merényi Krisztián  
Táncos Sándor

A munkáltatónál a megrendelések mennyisége és üteme szükségessé teszi a három műszak és az 5+2-es munkarendet. Ezen változtatni a munkáltató nem kíván. Ezért az alkalmazott munkaszervezési módszert szükséges úgy igazítani, hogy az mindinkább megfeleljen az egyéni munkavállalói élethelyzeteknek.

Munkaidőkeret alkalmazását javasoljuk, melynek hossza maximum négy hónap lehet, egyenlőtlen napi munkaidő-beosztást változó munkakezdés mellett. A munkavállaló egyéni élethelyzetéhez igazodóan - az általános 3 műszakos munkarend alkalmazása mellett - lehetőséget kell teremteni az állandó műszakokra. Pl. gyermeket nevelők esetében - igény szerint – állandó délelőtti, vagy délutáni műszak lehetősége. Vagy akinek erre fizikai és mentális erőnléte lehetőséget teremt és egyéni élethelyzete megengedi vagy szükségessé teszi, akkor az állandó éjszakai munkavégzés lehetőségének megteremtése. munkaszervezési módszer alkalmazásával elkerülhető lenne a rendkívüli munkavégzés szinte teljes egészében anélkül, hogy plusz létszámot kellene alkalmazni.

A munkaközi pihenőidők felhasználásának módját és idejét is célszerű lenne belső szabályzatban rendezni, hogy kivétel nélkül minden munkavállaló egyenlő módon élhessen ezen jogával.



## 5. MUNKAIDŐK ÁTSZERVEZÉSE

A munkanap felvételezések és azok értékelése után illetve azzal párhuzamosan munkáltatói és munkavállalói kérdőíveket töltöttünk ki.

A munkavállalói interjú célja, hogy képet kapjunk arról, hogyan érzik magukat a munkavállalók az adott munkakörben, mely feladatok jelentenek nehézséget a munkavégzés kapcsán, van-e olyan feladat amelyet szívesebben végeznek, van –e olyan tevékenység a munkáltatónál, melyet a munkavállaló szívesen végeznék. A jövőben alkalmazható új munkaszervezési formák, illetve foglalkoztatási formák közül mely felel meg leginkább egyéni élet helyzetének.

A továbbtanulási, illetve szervezeten felüli továbblépési lehetőségüket is felmértük. A magánéleti élethelyzet feltérképezésével a munkáltató képet kap arról, hogy a munkavállalókat milyen egyéni juttatásokkal tudja motiválni.

**Tevékenységet végezte augusztusban:** Cseke Terézia

Dr. Gál Enikő  
Táncos Sándor

A munkáltató a technológia kapacitás teljes működtetése, és három műszak esetén tudja a munkaerő kapacitását 100%-ban kihasználni.

Munkaszervezés átalakítása, munkaidő: az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása mellett, szükséges a tipikus munkaviszonyban foglalkoztatottak munkaidejének is hatékony átszervezése, a munkarend gazdaságosságának figyelembe vételével.

Az atipikus foglalkoztatási formák igény szerinti alkalmazása mellett alkalmazni szükséges új típusú munkaidő szervezési módszereket is.

Új típusú munkaerő-szervezési módszer bevezetésénél gondoskodni kell arról, hogy az összes munkaidő-szervezési módszer rögzítve legyen, értékelve azok előnyeit, hátrányait, a különböző munkaterületekhez, munkafolyamatokhoz rendelve. Ismertetjük, írásba foglaljuk a különböző munkaidő szervezési módszereket, azok alkalmazásának lehetőségeit, előnyeit, kockázatait. Ez alapján egyértelmű döntést lehet hozni a felmerülő munkaszervezési problémára.

A szellemi munkavállalók egy része változó munkavégzési helyeken teljesíti munkaköri feladatait, a munka mennyisége ezekben a munkakörökben változó. Ezen munkavállalóknál felmerült lehetőségként (igényként) a távmunka alkalmazásának lehetősége is.

A fizikai munkavállalók több műszakos munkarendben dolgoznak. A saját állományú munkavállalók között jellemző a hosszú távú, több műszakos, teljes munkaidős foglalkoztatás. A részmunkaidőben foglalkoztatottak arány 2% alatti.

A női munkavállalók foglalkoztatása bizonyos munkaterületeken kimondottan kívánatos, de a hagyományosan alkalmazott foglalkoztatási stratégia mellett egyre nehezebb női munkaerőt alkalmazni. A munkavállalói interjúk elemzése után megállapítható, hogy a nők preferálnák az egy műszakos foglalkoztatást. A részmunkaidős foglalkoztatásra is lenne igény, különösen akkor, ha az munkaidő keret alkalmazásával párosulna és kevesebb munkanap alatt tudnák teljesíteni a vállalt munkaidőt. Ezzel lehetőséget kapnának arra, hogy több időt töltsenek a családjukkal.

A részmunkaidős foglalkoztatás mellett a fizikai munkavállalók körében többek esetében felmerült igény, érdeklődés egyéb atipikus foglalkoztatási formák alkalmazására: többes munkakör, többes munkáltató, behívásos jogviszony, egyszerűsített foglalkoztatás. Az új foglalkoztatási módok mellett igény jelentkezett az új munkaidő-szervezési lehetőségekre is: összevont pihenőnapok alkalmazása, napi hosszabb munkaidő, kevesebb munkanap, egy, max. 2 műszak.

Az összesített munkavállalói interjúk alapján kidolgoztuk 6 féle atipikus foglalkoztatási forma bevezetésének dokumentációs- és bérezési rendszerét. Ennek eredményeként a munkavállalók egyes esetekben választhatnak az életkörülményeiknek leginkább megfelelő foglalkoztatási módok közül. A termelés szükségletének és a munkavállalói igényeknek is megfelelő új munkaidő-szervezési módok lehetőségeit is kidolgoztuk.

Javaslatunk szerint alkalmazni szükséges az új foglalkoztatási szabályok adta lehetőségeket, mind a munkavállalók igényeinek kielégítése, mind a változó munkaerőigényt biztosítása céljából. Az interjúk elemzése során igény mutatkozott az alábbiakra:

- a behívásos munkaviszonyt
- a munkaerő-kölcsönzést/ szövetkezeti
- az egyszerűsített foglalkoztatást.
- a részmunkaidős foglalkoztatást
- távmunka

Javasoljuk továbbá:

- munkaidőkeret alkalmazását
- bizonyos munkakörökben a kötetlen munkarend alkalmazását
- a pihenőnapok összevont kiadásának lehetőségét
- tervezett, egész éves szabadságolási rend bevezetését
- szabadnapok biztosítása hivatali időre is, nem csak hétvégi pihenőnapra.

## 6. ÚJ TÍPUSÚ MUNKAI DŐ SZERVEZÉSI MÓDSZEREK KIALAKÍTÁSA

**A feladatot júliusban végezte:** Cseke Terézia  
Merényi Krisztián  
Dr. Gál Enikő

A cégnél jelen állapotban a három műszakos munkarendet és a teljes munkaidős, napi 8 órás, hétfőtől péntekig munkarendet alkalmazzák.

Az szükséglet felmérés, az interjúk és dokumentum vizsgálatok során kiderült, hogy az alkalmazott foglalkoztatási forma és munkarend gyakran komoly nehézségeket okoz és plusz anyagi terheket ró a munkáltató, valamint nem tudja figyelembe venni a munkavállalók időnként vagy folyamatosan jelentkező sajátos igényét.

Új típusú munkaerő-szervezési módszer bevezetésénél gondoskodni kell arról, hogy az összes munkaidő-szervezési módszer rögzítve legyen, értékelve azok előnyeit, hátrányait, a különböző munkaterületekhez, munkafolyamatokhoz rendelve. Javaslatot készítünk, ami alapján egyértelmű döntést lehet hozni a felmerülő munkaszervezési problémára.

Javaslatunk szerint új típusú foglalkoztatási formák és új munkaidő szervezési formák párhuzamos alkalmazásával jelentős javulást lehet elérni.

Új típusú foglalkoztatási formák bevezetése az időszakosan jelentkező, változó mennyiségű munkaerő-igények biztosítására:

- Behívásos munkaviszony alkalmazása: legfeljebb napi 6 óra tartalmú, rész munkaidős foglalkoztatás, a feladatok esedékességéhez igazodik a munkavégzési kötelezettség

- Munkaerő-kölcsönzés szövetkezeti tagi jogviszonyban: Előnye, hogy, a toborzás-kiválasztást, adminisztratív feladatokat a kölcsönbe adó végzi, csak akkor, és annyi időre kell foglalkoztatni, amikor és amennyi időre szükség van rá. Költséghatékony. Foglalkoztatási szövetkezet általi munkaerő-kölcsönzés előnyei hasonlóak a normál munkaerő-kölcsönzéshez, viszont a saját állományú foglalkoztatáshoz képest 8-10%-kal olcsóbb.

- Munkaerő-kölcsönzéses munkaviszony: A kölcsönadó munkáltató létesít munkaviszonyt a munkavállalóval, „adminisztratív munkáltató”, aki a vele munkaerő-kölcsönzés céljából munkaviszonyt létesítő munkavállalót ideiglenesen átengedi, ellenérték fejében a kölcsönvevő, „foglalkoztató” munkáltatónak munkavégzésre. Hátránya, hogy max. 5 évig alkalmazható, 15-20%-kal drágább ez a foglalkoztatás, mint saját állomány esetén.

- Egyszerűsített foglalkoztatásra irányuló jogviszony: alkalmi foglalkoztatásra irányuló jogviszony, csökkentett adminisztrációs- és közteher fizetési kötelezettségek mellett.

Egyszerűsített foglalkoztatás csak a nagyon rövid idejű (pár napos) betanított v segédmunkára alkalmas „kiszegítő” foglalkoztatási forma. Hátránya a viszonylag nagy adminisztráció, korlátozottan igénybe vehető munkanapok szám, előnye: az egyik legolcsóbb foglalkoztatási forma.

- Rész munkaidős foglalkoztatás: a napi munkaidő kevesebb, mint 8 óra.

Új munkaidő szervezési módszerek:

Munkaidő keret alkalmazása mellett olyan munkaidő beosztási elvek mellett, hogy a napi munkaidő egyenlőtlenül is beosztható változó munkaidő kezdés mellett, a heti két egybefüggő pihenőnap nem csak szombat és vasárnap biztosítható, a pihenőnapok összevontan is kiadhatók, de 6 nap munkavégzés után legalább egy pihenőnap biztosítandó, havonta legalább egy pihenőnapnak vasárnapra kell esnie.

A fenti két eszköz kombinálása nem csak a változó mennyiségű munkaerő-igényt tudná biztosítani, hanem a költségtakarékosság mellett a munkavállalók számára biztosítaná a saját ügyeik intézéséhez szükséges időt olyan napokon, amikor arra szükségük van.

A munkáltató jelenleg nem alkalmaz munkaidő-keretet, 5+2 általános munkarendben foglalkoztat, hétfőtől péntekig. A rugalmas munkaszervezés az egyik alappillére lehet a munkaidőkeret, melynek maximális időpontja 4 hónap. Itt maximum 2 havi munkaidőkeret alkalmazását javasoljuk. Ez lehetőséget biztosít arra, hogy pótlékfizetés nélkül a heti 2 pihenőnapot más napokra kiadják, mint szombat/vasárnap.

Fontos szabály munkaidőkeret alkalmazása esetén, heti 2 nap egybefüggő pihenőidő kiadása a munkaidő keret átlagában, legalább 1 vasárnap biztosítása pihenőnapként, a napi munkaidő teljes munkaidő esetén 4 és 12 óra között változhat, a munkaidőkezdés változhat pótlékfizetési kötelezettség nélkül abban az esetben, ha a munkaidőkezdés változása nem több, mint napi 4 óra. A pihenőnapok összevontan is kiadhatók, de 6 nap munkavégzés után 1 pihenőnapot kötelező kiadni.

Bizonyos munkakörökben lehetőség adódna a kötetlen munkarend bevezetésére. A munkáltató írásban (munkaszerződésben) jogosultságot biztosíthat a munkavállaló részére, hogy a beosztásukat és munkaidejüket a termelési igényeknek megfelelően saját maguk osszák be. Ekkor a munkavállaló a munkáját akkor végzi, amikor erre szükség van, számára munkaidő nyilvántartást nem kell vezetni, pótlékfizetési kötelezettség nem keletkezik. Előnye a munkavállaló szempontjából, hogy akkor is lehet pihenőnapja, amikor hivatali időben ügyet tud intézni. A munkaidejét akkor és olyan ideig használja, amikor a feladat ellátása ezt igényli.

## 7. Dokumentáció át- és kidolgozása

**A feladatot októberben végezte:** Cseke Terézia  
Dr. Gál Enikő

A társaságnál túlnyomó mértékben a tipikus foglalkoztatási forma volt és van alkalmazva. Ez igen megnehezíti számukra a rugalmas munkaerő gazdálkodást. A munkaerő-kölcsönzés és az egyéb atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása együttesen jó alapokat teremt ezen problémák kezelésére. Ahhoz, hogy mindig a legmegfelelőbb foglalkoztatási formákat tudják alkalmazni, szükséges az atipikus foglalkoztatási formák jogi és gazdasági hátterét alaposan megismerni, dokumentációs hátterét kialakítani.

Dokumentációk át- és kidolgozása: a munkanap felvételezések kiértékelésének eredményeként pontosan bemutatható, hogy mely munkafolyamatoknál szükséges új munkaszervezési módszereket bevezetni, mely munkaköröket kell átszervezni, összevonni, hol kell módosítani a munkaköri leírásokat. A szükségszerű és kívánatos átszervezések és módosítások jogi és dokumentációs hátterének teljes kidolgozása

A rugalmas és költség hatékony foglalkoztatás biztosításához alkalmazható munkaszerződés mintákat és tájékoztatókat kidolgoztuk. A lehetséges munkaidő-beosztások sablonjait elkészítettük, úgy hogy azok költségvonzatait is ismertettük.

- munkaszerződés (munkaidőkeretben)
- tájékoztató (havi munkaidőkeret)
- új munkaköri leírásokat készíteni, melyek egyértelműen szabályozzák a munkakörhöz tartozó jogokat kötelezettségeket, alá-fölérendeltséget, beszámolási kötelezettséget
- mivel a munkáltatónál nincs leltárfelelősségi megállapodás, ennek kidolgozása javaslatértékelési szinten megtörtént
- munkaerő-kölcsönző munkáját igénybe venni, úgy, hogy kötelesek arról meggyőződni, hogy a kölcsönbeadó rendelkezik-e regisztrációval és a bejelentett dolgozók munkaerő-kölcsönzés keretében vannak- e foglalkoztatva.

## 8. MUNKAERŐ GAZDÁLKODÁS ÉS SZEMÉLYÜGYI POLITIKA MEGÚJÍTÁSA

A témával három szakember irányításával július hóban foglalkoztunk:

Cseke Terézia  
Dr. Gál Enikő  
Merényi Krisztián

Elvégzett feladat: személyügyi politika megújítása, élethelyzet- és életvitel-érzékeny személyügyi politika kialakítása.

Munkaerő-gazdálkodás: a jelenlegi személyügyi politika kibővítése, megújítása a tényleges munkáltatói igények és a gyakorlat figyelembe vételével, úgy, hogy az hasznára legyen a munkáltatónak és vegye maximálisan figyelembe a munkavállalók életviteléből adódó igényeit. Meg kell határozni az új HR politikában, mely munkaterületen, milyen foglalkoztatási formában, milyen munkaszervezési keretek között kell foglalkoztatni a munkavállalókat. A megnövekedett létszámigény esetén az új foglalkoztatási feltételekhez keressen a pályázó munkavállalót, akinek magánéletéhez legjobban igazodik a munkáltató új munkaügyi rendszere.

Új foglalkoztatási formák bevezetésére van szükség ahhoz, hogy a termelési igényekhez legjobban igazodó munkaerő gazdálkodást tudjon folytatni a cég. A termelési célnak megfelelő munkaerő gazdálkodás mellett hangsúlyt kell fektetni arra, hogy a munkavállalók élethelyzetéhez, életszükségeiteihez igazodó foglalkoztatási formák alkalmazásával éadjuk ezt el.

Szükséges kialakítani az új szemléletnek és gazdasági célnak megfelelő személyzeti politikát. A vállalat munkaerő gazdálkodási és személyzeti politikájának folyamatos megvalósításához, karbantartásához, szükséges egy HR végzettségű, munkajogi ismeretekkel rendelkező munkavállaló felvétele. Ez a munkavállaló határozza meg azokat a szakma és egyéb elvárásokat, amelyek mentén a vállalat állandó- és az átmeneti munkaerőigény biztosítását lehetővé teszi. Tárgyal és döntés előkészítési feladatokat lát el. Jól ismeri a különböző foglalkoztatási formák alkalmazásának lehetőségét, azok gazdasági előnyeit, hátrányait. A munkavállalói interjúk során képes feltérképezni a munkavállaló élethelyzetéből adódó speciális igényeit. Képes arra, hogy összehangolva a cég és a munkavállaló érdekeit, megtalálja a mindkét fél számára lehető legelőnyösebb foglalkoztatási formát és struktúrát.

A személyzeti és munkajogi ismeretekkel rendelkező kollégától további elvárás, hogy ismerje a termelési technológia adta lehetőségeket és korlátokat. Jól ismerje a különböző munkaidő beosztások és felhasználások lehetőségeit, előnyeit, hátrányait. Ismerje fel annak a szükségességét, hogy adott termelési folyamatban milyen formákat kell alkalmazni.

Olyan szakmai ismeretekkel rendelkezzen, amely alkalmassá teszi arra, hogy a társaság és a vezetőség felé szakmai összefoglaló és döntés előkészítő anyagokkal segítse a termeléshez és a munkavállalók élethelyzetéhez igazodó különböző foglalkoztatási formák és munkaszervezések bevezetését és gyakorlását..

Meg tudja alkotni a szakmai belső képzéseket a felmerülő igények esetén rendelkezésre álljanak azok a gyakorlott – legalább betanítási szintű – szakemberek, akik a műszak szakmai munkáját irányítani tudják.

## 9. Új típusú munkakörök bevezetése:

### **A feladatot szeptemberben végezte:**

Cseke Terézia

Dr. Gál Enikő

A társaság működtetése, a korszerű szakmai munka biztosítása nélkülözhetetlenül megköveteli, hogy eddig nem nevesített, jól elhatárolt munkaköröket alakítsunk ki, szakmai kompetenciákkal, gyakorlattal rendelkező személyekkel töltsük fel. Határozzuk meg a munkakörökhöz kapcsolódó felelősségi köröket, alá-fölérendeltségi viszonyokat, a munkakörhöz kapcsolódó elszámolási rendet, különösen fontos a leltárfelelősségi megállapodások tisztázása. A különböző munkaköröket betöltőkkel tisztázni szükséges új típusú foglalkoztatási formák alkalmazása, melyek az adott munkakörhöz és a munkavállaló élethelyzetéhez igazodnak.

A munkanap felvételezések és munkáltatói, munkavállalói interjúk elemzése után megállapítást nyert, hogy a vállalat sikeres működtetéséhez feltétlenül szükség van HR végzettségű, munkajogi ismeretekkel rendelkező személy alkalmazására. A társaságnál eddig személyzeti munkakört betöltő ember nem volt és nincs.

Az új munkakörben foglalkoztatott személy munkaszerződésében lehetőséget kell biztosítani arra, hogy a munkavállaló kötetlen munkarendben végezze feladatát, akkor és annyit dolgozzon, amikor a feladat elvégzése szükségessé teszi.

A munkavállaló ekkor nem lesz jogosult túlórára, ezért a felelősségteljes munkavégzésért megfelelő nagyságú alpbért kell biztosítani.

Bizonyos munkaköröket részben össze lehetne vonni. Tehát egy-egy munkavállalónak a munkaszerződésében többféle munkakör betöltését lehetne megjelölni. Ezzel a munkáltató, a jelenleg is folytatott gyakorlatnak megfelelően felelősségvállalással és kötelezettséggel, gazdaságosabban tudja használni a munkaerőt.

A munkáltató nem alkalmazza az egyszerűsített foglalkoztatási formát. Az időszakosan jelentkező csomagolási, rakodási csúcsok esetén átgondolandó ennek a foglalkoztatási formának az alkalmazása. A munkáltató szintén nem alkalmaz, illetve minimális mértékben munkaerő-kölcsönzést; a gazdaságos foglalkoztatás érdekében célszerű átgondolni az állomány egy részének vagy egészének is, munkaerő-kölcsönzés keretében való foglalkoztatása.



## 10. Szolgáltatások igénybevétele

A feladatot végezte augusztus hónapban Cseke Terézia  
Merényi Krisztián  
Táncos Sándor

A változó mennyiségű és időszakosan is változó munkaerő igény kielégítésére az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazását illetve „megvásárlását” javasoljuk.

A társaság saját eszközei a probléma kezelésére:

- részmunkaidős foglalkoztatás
- egyszerűsített foglalkoztatás
- behívásos munkaviszony
- bizonyos esetekben: távmunka

Külső szolgáltató által nyújtott lehetőségek igénybevétele:

- munkaerő kölcsönzés
- szövetkezeti munkaerő kölcsönzés
- bizonyos feladatok kiszervezése.

A saját lehetőségek és „külső” eszközök kombinálásával lehet elérni a termeléshez igazodó mennyiségű és minőségű munkaerő biztosítását. Ezen eszközök kombinálásával érhetjük el azt is, hogy a munkavállalók „választhassanak” élethelyzetükhöz, szükségletükhöz legjobban igazodó foglalkoztatási formát.

A feladatot végző szakemberek kidolgozták a fentebb felsorolt foglalkoztatási formák alkalmazási feltételeit, dokumentációs háttérét, költség kalkulációját, egyéb, az alkalmazáskor várható előnyeit, kockázatait.

## 11. Béren kívüli juttatási rendszer fejlesztése

### A feladatot októberben végezte:

Cseke Terézia

Dr. Gál Enikő

A béren kívüli juttatási rendszer fejlesztése a rugalmasság által, ösztönző intézkedések bevezetése: az alkalmazható béren kívüli juttatási rendszer kidolgozásánál messzemenően figyelembe kívánjuk venni a társaság gazdasági helyzetét, környezetét, a munkavállalók és családtagjaik igényeit.

Javaslat a munkavállalói igények és élethelyzetek felmérése után ösztönző elemek bevezetése, amennyiben ezt a munkáltató anyagi helyzete megengedi.

Szükségletfelmérés szerint igény lenne:

- étkezési utalvány bevezetésére
- iskolakezdési támogatás
- internet-használat támogatása
- SZÉP-kártya
- szabadidő biztosítása (általunk javasolt munkaidőkeret bevezetése esetén erre lehetőség van)
- tanulás támogatása
- családi programok szervezése

Az anyagi jellegű juttatásokhoz fedezetet teremthet az olcsóbb foglalkoztatási formák bevezetésével, mint pl. szövetkezeti kölcsönzés vagy egyszerűsített foglalkoztatás.

A munkavállalók szívesen vennék és vállalnák szakmai képzések lehetőségét, elvégzését a munkáltató által vállaltan fizetve, és szabadidő biztosításával.