

GAZDÁLKODÁSI KÉZIKÖNYVEK

Emberi erőforrás kontrolling esettanulmányok



Budapest, 2017

Szerző:
Bacsur Kálmán

ISBN 978-963-638-537-8

ISSN 2416-2310 (*Tanácsadói könyvek*)
ISSN 1788-3245 (*Gazdálkodási kézikönyvek*)

Kiadja a SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt.
Felelős kiadó: Sibinger Márta a SALDO Zrt. vezérigazgatója
A SALDO Kiadó az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók
és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja

© A Saldo Kiadó valamennyi kiadványa szerzői jogvédelem alatt áll.
E kiadvány bármely részének sokszorosítása, bármilyen adatrendszerben való
tárolása (papír, elektronikus stb.) a kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül tilos!

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó	5
Bevezetés	7
1. Mennyibe kerül két betűnyi változás?	9
1.1 Néhány perccel egy értekezlet vége előtt történt (Témafelvetés).....	9
1.2 A változásban érintett szervezet (Előzmények)	9
1.3 Feladatok az olvasónak: Mennyi lehet a változás költsége?.....	10
1.4 A szervezeti változáshoz kapcsolódó költségmegtérülések	10
2. Egy személyügyi beszámoló tanulságai	15
2.1 Egy rendkívüli vezetői értekezlet (Témafelvetés)	15
2.2 Sürgősen kell a beszámoló! (Előzmények).....	17
2.3 Feladatok az olvasónak: Elemezze az adatokat!.....	18
2.4 Készítsünk a beszámoló tábla adataihoz elemzést!	23
2.4.1 A beszámoló tábla szerkezete	23
1. Blokk: Munkaerőforgalom	27
2. Blokk: Létszám	29
3. Blokk: Munkaerőköltség	30
4. Blokk: BSC mutatók	32
2.4.2 Mit mutat a beszámoló tábla?.....	38
2.4.3 Következtetések és összegző megállapítások	55
2.4.4 Javaslatok a felsővezetés részére	58
2.4.5 Egy rendkívüli vezetői értekezlet (folytatás)	59
3. Az új HR partner	61
3.1 A HR partner első benyomásai (Témafelvetés)	61
3.2 A HR partner első hónapja (Előzmények)	62
3.3 Feladatok az olvasónak: Mit kezdjünk a helyzettel?	65
3.4 Az új HR partner előzetes helyzetértékelése	65
3.5 Feladatok az olvasónak: Elemezze az adatokat.....	67
3.6 Mit mutatnak az adatok?.....	68
3.6.1 Korösszetétel-elemzés	68
3.6.2 A besorolási kategória szerinti munkaerő-szerkezet	73
3.6.3 Az üzletág béрпиaci helyzete	85
3.6.4 Összegző megállapítások, következtetések	102
3.6.5 A HR partner próbaidő utáni feladatterve	104

ELŐSZÓ

Kedves Olvasó!

1994 óta végzem a munkámat „HR-esként”. Vélhetően sokak számára magától értetődik a „HR” fogalma, amely az angol Human Resources (emberi erőforrások vagy humán erőforrások) kifejezés rövidítéseként terjedt el hazánkban is, bár gyakran találkozom a magyar EE rövidítéssel is. A témával összefüggésben szokás emberi erőforrás menedzsmentről beszélni (EEM, vagy angolul HRM), néha emberi erőforrás gazdálkodást említene, néha személyügyi tevékenységet. Még jó néhány más elnevezést is használnak a tevékenység tartalmának kifejezésére.

Nos, 1994 óta foglalkozom azzal, hogy egy szervezet (például egy vállalat vagy tágabb értelemben akár társadalom), hogyan viszonyul tagjaihoz és a szervezet tagjai hogyan viszonyulnak a szervezethez. Ez a viszony a gyakorlatban úgy jelenik meg, hogy a tagok személyes tudásukat, képességeiket, készségeiket, gyakorlati tapasztalataikat – valamilyen mértékben – a szervezet érdekében használják fel, munkát végeznek a szervezet számára, ezáltal hozzájárulva a közös szervezeti értékek, a közös szervezeti teljesítmény, a közös szervezeti eredmény eléréséhez. Ehhez nélkülözhetetlen a tagok szervezet iránti elkötelezettsége és személyes motivációja.

A szervezet természetesen működési struktúrájával, munkamegosztásával, normáival stb. hat tagjai működésére. Azt a tevékenységet, amelyen keresztül egy szervezet befolyásolja tagjai működését, emberi erőforrás menedzsmentnek nevezzük¹. Az más kérdés, hogy ezt egy szervezet megfelelő eszközök kiválasztásával, és azok megfelelő működtetésével teszi-e. Ebben az értelemben a „megfelelő” azokat a tényezőket jelenti, amelyek biztosítják a szervezet sikerességét. Sokszor van olyan eset, amikor a megfelelőség látszólagos, mert csak átmeneti sikert biztosít, vagy még azt sem.

Mivel az emberek alapvetően nem egyformák, és az egyes szervezetekben a tagok eltérőek, így a szervezetek különböznek egymástól. Azaz nincs egységes emberi erőforrás menedzsment eszköztár, és nincs egységes működtetés. Ami az egyik szervezetben működik, az a másikban lehet, hogy nem működik. Természetesen lehetnek egymáshoz hasonló szervezetek, de a hasonlóság egy olyan tulajdonság, amely egyidejűleg jelent azonosságot és különbözőséget. Így a hasonlósághoz kötődő emberi erőforrás menedzsment eszköztár is lehet hasonló, azaz lehetnek azonosságok, de biztosan vannak különbözőségek is.

¹ Ez a megfogalmazás a szokványos emberi erőforrás menedzsment definícióktól eltérő, kicsit tágabb értelmezése a fogalomnak, de inkább csak megközelítésében más, tartalmában és eszközrendszerében hasonló.

Például vannak olyan emberi erőforrás menedzsment megközelítések, amelyek az embert, mint termelési tényezőt, mint erőforrást ugyanolyan termelési tényezőnek, erőforrásnak tekintik, mint amilyen a többi erőforrás (pénz, gép, épület, információ stb.). Biztosan van olyan szervezet, ahol ez jól (megfelelően) működik, de nézetem szerint ez a megközelítés figyelmen kívül hagyja azt aényt, hogy az emberi erőforrásnak kiemelt jelentősége van, mert az emberi erőforrás hozza működésbe a többi erőforrást, az ember nélkül a többi erőforrás működésképtelen.

Az emberi erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó kontrolling tevékenység azzal foglalkozik, azt vizsgálja, hogy egy szervezet sikerességének eléréséhez a megfelelő emberi erőforrás menedzsment eszközöket alkalmazza-e, és amit alkalmaz azt megfelelő módon teszi-e, illetve milyen további eszközöket és azokat milyen módon kellene alkalmazni a sikeresség érdekében.

Ebben a könyvben mintegy 20 év személyes tapasztalataiból, általam megélt szituációkból, személyes sikereimből, kudarcaimból merítve mutatok be eseteket, helyzeteket, szituációkat. Leírom ezekkel kapcsolatos tapasztalataimat, gondolataimat, érzéseimet, véleményemet. Néha ez eltér az emberi erőforrás menedzsment szokásos nézeteitől, irányzataitól. Bármely szakmában a fősodor mentén vannak nagy igazságok, de időnként előfordulnak nagy tévedések is. Illetve a fősodortól eltérően is lehetnek nagy igazságok és nagy tévedések is. Éppen ezért, nem tekintem az általam leírtakat igazságnak, senkire nem kívánom ráerőltetni a véleményemet. Csupán azt szeretném elérni, hogy a kedves olvasó elgondolkozzon a leírtakon, ütköztesse felvetéseimet, nézőpontjaimat, megközelítésmódomat saját nézeteivel, meggyőződésével, és ez alapján vonjon le következtetéseket. Bármi is ez a következtetés, az biztosan az olvasó személyes fejlődését szolgálja.

Ajánlom ezt a könyvet mindenkinek, aki embereket menedzsel, irányít, vagy bármilyen hatása van arra, hogy mások hogyan irányítsanak, menedzseljenek embereket. Úgy is mondhatom: ajánlom minden vállalkozás-tulajdonosnak, minden menedzsernek, és minden az emberi erőforrás menedzsment területén dolgozó szakembernek.

Köszönetet mondok mindazoknak, akik hozzásegítettek tapasztalataim megszerzéséhez, megéléséhez. Köszönetet mondok családomnak, hogy elviselte azt az időszakot, amikor gondolataimat írásba fektettem. És végül köszönetet mondok néhai Lehoczky Csabának, aki mentorként támogatott pályám elején a HR szakma rögös útjain, és néhai Dr. Kővári Györgynek, professzoromnak, aki 20 évvel ezelőtt bevezetett az emberi erőforrásokkal való valódi gazdálkodás rejtelmeibe.

Százhalombatta, 2017. november

A Szerző

BEVEZETÉS

Az könyvben bemutatott esettanulmányok valós, megtörtént eseményeken alapulnak. Többségét szakmai pályafutásom során személyesen éltem meg, más része „csak” a környezetemben történt, személyesen nem voltam közvetlen részese. A különböző helyeken, különböző időpontokban és különböző körülmények között átélt szituációkat, helyzeteket egységes rendszerbe, egy kitalált vállalatcsoport, az ABCZ Zrt. és ennek egyik leányvállalata környezetében helyeztem el, és 3 esetleírásba foglaltam össze. A környezet megváltoztatásával, az eltérő időpontokban és helyszíneken történt helyzetek összevonásával, bizonyos tényezők elhallgatásával vagy kis mértékű megváltoztatásával az volt a célom, hogy a valós eseményekkel ne legyen összekapcsolható. Ezt szolgálja az is, hogy az eseteket 2017 októberében megtörtént szituációként mutatom be. Törekedtem arra, hogy ennek megfelelően a bemutatott adatok is tényleges 2017 évi adatként megállják a helyüket. Ha a Kedves Olvasó szerint mégsem helyes az esetekben szereplő – elsősorban pénzügyi – adatok valorizációja, akkor kérem, nézze ezt nekem el.

Nem volt célom, hogy bárkit is a leírt példákkal, helyzetekkel megbántsak vagy dicsőítsek. Ha esetleg valaki a könyv olvasása során valamely helyzetben önmagára ismer, az csak a véletlen folytán lehetséges. Ennek ellenére elnézést kérek tőle.

Az esettanulmányokat igyekeztem egységes szerkezetben bemutatni. Mindegyiket egy témafelvetéssel indítom, azt követően bemutatom a kialakult helyzet előzményeit. Ezt követően kérdéseket teszek fel, feladatokat javaslok az Olvasónak. Ha van kedve oldja meg a feladatokat, és tanuljon, fejlődjék belőle. Ezt követően bemutatok egy lehetséges megoldást, gondolatmenetet a feladathoz kapcsolódóan. Egyik feladatnak sincs tökéletes, egzakt matematikai formulákkal levezethető megoldása. Ebből kifolyólag, ha az Olvasó megoldása nem egyezik az általam leírtakkal, ne essen kétségbe. Másfajta megoldás is lehet jó, sőt akár jobb is, mint az enyém. Tapasztalatom szerint a legtöbbet a különböző lehetséges megoldások összevetéséből lehet tanulni.

A szövegben több helyen kiemelt részek találhatóak. Ezekben vannak egyrészt a Kedves Olvasó részére szánt feladatok, másrészt a leírt gondolatmenethez kapcsolódóan az Olvasó érdeklődésére számító, praktikus megfontolásokat tartalmaz.

Az első eset egy szervezeti névváltozás körülményeit vizsgálja. A mindössze néhány oldalas rész egy kis ízelítőt ad a HR kontrolling gondolkodásmódjából. A következő eset egy aggasztó helyzethez kapcsolódik, és a helyzet értékelésére összehívott rendkívüli vezetői értekezlet témaköréhez tartozó beszámoló tábla elemzését mutatja be. Az esettanulmánynak akár „a menekülő csapat” címet is adhattam volna. Végül a harmadik téma azt mutatja be, hogy egy új HR partner hogyan ismeri meg az általa támogatandó szervezetet, és eközben hogyan szembesül a szervezet működési zavaaraival.

1. MENNYIBE KERÜL KÉT BETŰNYI VÁLTOZÁS?

A most következő eset egy „iciri-piciri” szervezeti változásról szól. Csak annyi a változás, hogy az egyik szervezeti egység neve két betűnyit változik. Azt mutatom be, milyen hatást gyakorolhat ez a két betű a szervezet egészére.

1.1 Néhány perccel egy értekezlet vége előtt történt (Témafelvetés)

Egy novemberi felsővezetői értekezleten az „Üzemeltetési Szolgáltatás” szervezet aktuális feladatairól, következő évi tervezett feladatairól volt szó. Az értekezlet végén az egyik résztvevő megkérdezi Kővágó Józsefet: „Józszi! Miért hívnak benneteket ’Üzemeltetési Szolgáltatásnak’? Hiszen nem egy szolgáltatást végeztek, hanem különféle szolgáltatásokat. Szerintem a helyes megnevezés ’Üzemeltetési Szolgáltatások’ lenne.”

Több résztvevő hevesen támogatja az ötletet: „**Nevezzük át holnapról!**”

A Kft. ügyvezetője azonban óvatos: „Mielőtt döntenék, előtte szeretném tudni, hogy ez az két betűnyi változás a szervezet megnevezésében, mennyibe is kerül nekünk!”

1.2 A változásban érintett szervezet (Előzmények)

Az ABCZ Üzletlánc Kft. az ABCZ ZRt. egyik leányvállalata. Ez egy kereskedelmi tevékenységet végző leányvállalat, mely az országban mintegy 100 kereskedelmi egységet működtet. Szinte minden nagyobb városban jelen van. A műszaki igazgató alárendeltségében működik az „Üzemeltetési Szolgáltatás” nevű szervezet, melynek létszáma mintegy 10 fő, de jelentős számú alvállalkozó, illetve kölcsönzött munkaerő igénybevételével biztosítja feladatainak országos lefedettségét. Vezetője Kővágó József, akinek a munkaköri leírásában többek között az alábbi főbb feladatok is szerepelnek:

- a Kft. különböző telephelyein lévő épületeinek üzemeltetésével kapcsolatos feladatok menedzselése (karbantartás, takarítás, szociális helységek kellékanyag-ellátása, költöztetés stb.);
- a saját tulajdonú, illetve bérbe vett ingatlanok megszerzésével (bérletével), illetve eladásával (bérleti jogviszony megszüntetésével) kapcsolatos szerződéses ügyletek menedzselése;
- épületek őrzés-védelmével kapcsolatos feladatok menedzselése;
- stb.

1.3 Feladatok az olvasónak: Mennyi lehet a változás költsége?

Feladatok az olvasónak

- 1) Feladat: Gyűjtse össze azokat a fontosabb költségtényezőket, amelyek felmerülnek (felmerülhetnek) a változás megvalósítása során.
- 2) Feladat: Mit mondana az ügyvezetőnek, ha Önt kéri fel a kérdés megválaszolására: „...ez a két betűnyi változás a szervezet megnevezésében mennyibe is kerül?”

A feladat megoldásánál vegye figyelembe, hogy „holnaptól” szeretnék a változást érvénybe léptetni. Tehát rövid a rendelkezésre álló idő: az ügyvezető gyorsan választ vár. Éppen ezért ne törekedjék a tökéletes eredmény kiszámításához szükséges minden költségelem listára vételére, majd azt követően a kapcsolódó költség számszerűsítésére. Írja fel azokat a költségtényezőket, ami néhány perc alatt eszébe jut, és azok alapján próbáljon becslést adni az összegre.

A feladatok megoldásánál két nézőpontot (szerepet) is figyelembe vehet:

- a) Tételezze fel, hogy Ön a vállalat munkavállalója, és munkavállalóként oldja meg a feladatokat. Ehhez válasszon magának egy konkrét munkakört/feladatkört (HR vezető, pénzügyi vezető, kontroller, HR kontroller, HR szakértő, HR business partner, stb.), aminek a „szerepét” magára véve, az adott munkakör megoldási szempontjait próbálja meg „átélni”, magára venni.
- b) Tételezze fel, hogy Ön menedzsment tanácsadóként dolgozik, és felkéri önt a vállalat ügyvezetője a feladat megoldására (vagy a megoldás támogatására). A feladatot külső tanácsadói szerep figyelembevételével oldja meg.

1.4 A szervezeti változáshoz kapcsolódó költségmegtérülések

A költségek számszerűsítéséhez menjünk végig azokon a fontosabb tevékenységeken, amelyeket általában el kell végezni egy szervezeti változás során², és nézzük meg, milyen kapacitások szükségesek hozzá:

- Szervezeti és Működési Szabályzat módosítása, érvénybe léptetése, közzététele → elkészítésének munkaideje, esetleg nyomtatási költség szükséges (pl. néhány példányban ki kell nyomtatni).

2 A szervezeti változás megvalósítására többféle szervezetfejlesztési és változásmenedzselési módszertan alkalmazható. Most a feladat megoldása szempontjából lényegtelen, hogy milyen módszertant alkalmazunk, és hogy ténylegesen pontosan felsorolunk-e minden lépést.