

# **Az emberi erőforrások menedzsmentje**

Funkcionális menedzsment 5.

1

## **Emberi erőforrás**

### **Sajátosság:**

- önálló akarat
- képes befolyásolni a teljesítményét
- motiválható
- szinergia

**Azonosság:** ráfordítás → költség  
helyettesíthetőség

2

## Emberi erőforrás menedzsmentje

Tevékenységek	Alapfeladat	Eredmény
Emberi erőforrás szükséglet tervezése	<b>Munkavállalók</b> -kéességek - készségek - motivációk	Munkaerő-állomány
Munkakörelemzés		Teljesítmény
Toborzás, kiválasztás, alkalmazás, szervezés		Megtartás
Teljesítményértékelés		Jelenlét
A munkaerő fejlesztése, képzés, karriertervezés	<b>Munkakörök</b> - követelmények - ellenszolgáltatások	Elégedettség
Bérezés, jutalmazás		Lojalitás
Fegyelem, munkakultúra, munkakapcsolatok		
<b>Belső környezeti hatások</b> Jellemző folyamatok, belső szabályozás, stratégia, alkalmazotti kapcsolatok		

3

## EEG külső befolyásoló tényezők

**(Munka)kultúra, szokások**

**Konjunkturális helyzet**

**Munkapiac**

**Jogi szabályozás**

**Érdekvédelmi szervezetek**

**Gazdaságföldrajzi helyzet**

4

## Foglalkoztatás

- **Munkakör:** a munkafolyamat egy személyre bontott része
  - **ki** → egyéni tulajdonságok
  - **mit** → feladatok
  - **hol** → munkahely
  - **mikor** → munkaidő
  - **miért** → szervezeti célok, motiváció
  - **hogyan** → módszer

5

## Munkavégzés

- munkaszervezés
- munkaidő kihasználás,
- munkafeltételek, munkarend,
- motiváció rotáció, feladat-szélesítés  
karriertervezés, képzés

6

# Motiváció

## Bérezés:

- ösztönzés, célorientáció, "juttalom", differenciálás, bértarifa;
- kereset : alpbér, bérpótlékok, prémium, jutalom, bérjellegű juttatás /jogdíj/, kiegészítő fizetés;
- nem pénzbni juttatások: biztosítás, szociális szolgáltatások, fizetett szabadság, cafeteria, hitelgarancia, stb.

7

## Néhány alapfogalom a tervezéshez

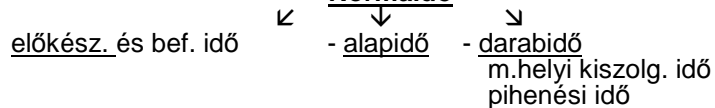
### Bérezési formák:

- időbér
- teljesítménybér /idő, darab/
- kombinált

### Munkanorma:

- műszaki → számítással
- mért → statisztikai
- becsült

### Normaidő



8

## **Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (=NEEM)1.**

### **Befolyásoló tényezők, sajátosságok:**

- munkaerőpiac: színvonal, képzettség, ár
- mobilitás: kiválasztás, képzés, kiküldetés
- nemzeti jelleg: kötődés, kultúra
- ellenőrzés, irányítás: (kulturális) távolság
- kommunikáció: értelmezés
- komplexebb jelleg
- nem uniformizálható
- színvonalbeli eltérések

9

## **NEEM területei 1.**

1. Stratégia és tervezés
2. Munkakörelemzés és munkaköri leírás
3. Alkalmazás:
  - külföldiek: tapasztalatok, kapcsolatok, arculati előnyök
  - belföldiek: olcsóbb, helyi kultúra ismerete, nem kell engedély

10

## NEEM területei 2.

4. Javadalmazás modelljei:
  - célországhoz igazodó (magas) jöv.
  - anyaországhoz igazodó (magas) jöv.
  - létfenntartási vagy mérlegelvű (statisztikán alapuló) jövedelem
5. Teljesítménymenedzsment:
  - az értékelés nehézsége
  - több szempontú értékelés

11

## NEEM területei 3.

6. Személyzetfejlesztés:
  - vállalaton belüli képzések (in-company training)
  - kultúraközi tréning (cross cultural training)

### **Következmények, eredmények:**

- közös munkanyelv
- formalizált kommunikáció és stílus
- csoportképzés intézményesülése
- szervezeti kultúra

12

## **Munkaügyi kapcsolatok a nemzetközi vállalatoknál 1.**

### **Külső feltételek:**

1. Munkaügyi kapcsolatok kultúrája
  - északi,
  - déli,
  - keleti
2. Érdekképviseltek struktúrája
  - szakszervezetek
  - munkaadói-gazdasági érdekképviseltek

13

## **Munkaügyi kapcsolatok a nemzetközi vállalatoknál 2.**

3. Centralizáltság és intézményesítettség
  - korporáció és centralizáltság
  - a kormányzat szerepe
  - participáció
  - sztrájkjog
  - munkaerő-piaci keretfeltételek

A nemzetközi vállalatra is a **befogadó ország jogrendje** vonatkozik.

14

## **Munkaügyi kapcsolatok a nemzetközi vállalatoknál 3.**

### **Belső feltételek:**

1. A működés nemzetközi jellege
  - bonyolultabb kapcsolatok
  - egységesítést korlátozó tényezők (nyelv, kultúra, érdekeltség, stb.)
2. A vállalat nagyobb mozgástere
  - vállalat nagysága, alkupozíciója
  - menedzsment mozgástere (kapcsolati tőke, erőforrások)

15

## **Munkaügyi kapcsolatok a nemzetközi vállalatoknál 4.**

3. Profizmus, egyéni érdekképviselés
  - magas követelményszintek – magas fokú professzionalizmus
  - individuális érdekképviselési stratégia
  - „magas bérek stratégiája”
  - munkaerő-piaci fölény
  - outsourcing

16