

OTDK - DOLGOZAT

Tózsér Anna

BA

2013

**A KÖLCSÖNZÖTT MUNKAVÁLLALÓK ÉS A TIPIKUS MUNKA-
VISZONYBAN ÁLLÓ DOLGOZÓK FOGLALKOZTATÁSI
KÖLTSÉGEINEK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE**

**COMPARISON BETWEEN THE TEMPORARY AGENCY WORK-
ERS AND THE TYPICAL EMPLOYED WORKERS IN CASE OF
LABOR COSTS**

Tózsér Anna

Kézirat lezárva: 2012. október 10.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. ELMÉLETI HÁTTÉR	3
1.1. ÚJ FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK LEHETŐSÉGEI NAPJAINKBAN	3
1.1.1. <i>Munkaerő-kölcsönzés</i>	<i>4</i>
1.1.2. <i>Munkaerő-kölcsönzés Magyarországon</i>	<i>5</i>
1.2. BÉRKÖLTSÉGEK	6
1.2.1. <i>HR-es megközelítés</i>	<i>6</i>
1.2.2. <i>Számviteli megközelítés</i>	<i>7</i>
1.3. HUMÁN CONTROLLING	8
1.3.1. <i>Humán controlling szerepe</i>	<i>8</i>
1.3.2. <i>Humán controlling a gyakorlatban</i>	<i>10</i>
1.3.3. <i>HR-munka hatékonyságának értékelésére használható technikák</i>	<i>12</i>
2. ÁLTALÁNOS INFORMÁCIÓK A VIZSGÁLT VÁLLALATRÓL	14
2.1. A VIZSGÁLT VÁLLALAT BEMUTATÁSA	14
2.2. A VIZSGÁLT VÁLLALAT LÉTSZÁMÖSSZETÉTELE	15
3. A KÖLCSÖNZÖTT MUNKAVÁLLALÓK ÉS A SAJÁT MUNKAVÁLLALÓK BÉRKÖLTSÉGEINEK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE A SZIMULÁCIÓ ALAPJÁN	17
3.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANA.....	17
3.2. A SZIMULÁCIÓ BEMUTATÁSA	18
3.3. BÉRELEMEK CSOPORTOSÍTÁSA A SZIMULÁCIÓBAN	19
3.4. BÉRTERHÉRE JUTÓ KÖLTSÉGEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	20
3.5. BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	21
3.5.1. <i>Cafeteria rendszer</i>	<i>21</i>
3.5.2. <i>Egyéb béren kívüli juttatások</i>	<i>22</i>
3.6. EGYÉB SZEMÉLYI JELLEGŰ KIFIZETÉSEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	22
3.7. TÁVOLLÉTEKHEZ KAPCSOLÓDÓ KIADÁSOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	23
3.8. MUNKÁLTATÓ ÁLTAL FIZETETT JÁRULÉKOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	23
3.9. EGYÉB KÖZVETETT KÖLTSÉGEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	23
3.10. A SZIMULÁCIÓ VÉGEREDMÉNYE.....	25
4. BÉRELEMEK VÁLTOZÁSA A SZIMULÁCIÓBAN	28
4.1. TÁVOLLÉTI DÍJ VÁLTOZÁSA	28
4.2. CAFETERIA JÁRULÉKAINAK VÁRHATÓ VÁLTOZÁSA	28
4.3. MINIMÁLBÉR VÁLTOZÁSA	29
4.4. KÖLCSÖNZŐ ÜGYNÖKSÉG JUTALÉKÁNAK VÁLTOZÁSA.....	30

4.5.	MUNKAERŐ-KÖLCSÖNZÉS NEM SZEZONÁLISAN TERMELŐ VÁLLALAT ESETÉBEN	30
5.	A MUNKAERŐ-KÖLCSÖNZÉS ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI A GYAKORLATBAN.....	32
5.1.	KÖLCSÖNZÉS MELLETT SZÓLÓ ÉRVEK	32
5.2.	KÖLCSÖNZÉS ELLEN SZÓLÓ ÉRVEK	33
6.	JAVASLAT A KÖLCSÖNZÖTT MUNKAERŐ HATÉKONYABB FELHASZNÁLÁSÁHOZ 36	
	ÖSSZEFOGLALÁS	39
	IRODALOMJEGYZÉK	42
	MELLÉKLETEK.....	I

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

Diagramok:

1. diagram:	A kölcsönzött munkavállalók száma 2002-2011	6
2. diagram:	A vizsgált gyár fizikai dolgozói létszámának alakulása 2011 szeptemberétől 2012 augusztusáig.....	15
3. diagram:	A saját és a kölcsönzött munkaerő személyi jellegű ráfordításainak összehasonlítása.....	20
4. diagram:	Javaslataim megvalósítása Gantt-diagramban 2012.11. hónapjában.....	38
5. diagram:	Egy főre eső bérköltségek a szimuláció alapján (2012.01-től 2012.06-ig)....	IV
6. diagram:	Egy főre eső bérköltségek a szimuláció alapján (2012.07-től 2012.12-ig)....	IV

Egyenletek:

1. egyenlet:	Pearson-féle képlet	17
--------------	---------------------------	----

Táblázatok:

1. táblázat:	Korrelációs együttható értékének értelmezése	18
2. táblázat:	A szimuláció eredménye: bérköltségek összehasonlítása a vállalat és a kölcsönzött munkavállalók között	25
3. táblázat:	Kontrolling számítások a szimulációban	27
4. táblázat:	Távolléti díj változásának hatása a szimuláció szerint	28
5. táblázat:	Cafeteria járulékok változásának hatása a szimuláció szerint	29
6. táblázat:	Minimálbér változásának a hatása a szimuláció szerint	29
7. táblázat:	Ügynökség jutalékának változása a szimulációs szerint	30
8. táblázat:	A szimuláció eredménye folyamatosan működő vállalat esetében	31
9. táblázat:	A korrelációhoz felhasznált adatok 2011.09-től 2012.08-ig	34
10. táblázat:	A szimulációhoz felhasznált adatok, úgynevezett jogcímek	III

BEVEZETÉS

Az atipikus foglalkoztatás egyik legelterjedtebb formája a munkaerő-kölcsönzés, melynek célja, hogy a vállalatok elkerüljék a munkaerő felvételével kapcsolatos adminisztrációs feladatokat, mivel ezt egy harmadik fél vállalja magára, az úgynevezett munkaerő-kölcsönző ügynökség. Így a munkaerő-kölcsönzés elméletileg jelentős adminisztratív költségeket takarít meg a vállalatok számára. Ám annak érdekében, hogy a vállalatok tudatosan tudják felhasználni az atipikus foglalkozás ezen formáját, gyakorlati példákkal kell alátámasztani a munkaerő-kölcsönzés előnyeit, hátrányait. Így dolgozatom célja, hogy bemutassam a munkaerő-kölcsönzés erősségeit és gyengeségeit, illetve összehasonlítsam több féle szempontból a kölcsönzött munkavállalók és a saját munkaviszonyban álló dolgozók foglalkoztatásával kapcsolatos költségeit.

A dolgozat első részében bemutatom az atipikus foglalkoztatás formái közül a munkaerő-kölcsönzést, továbbá megvizsgálom a munkaerő-kölcsönzés jogi hátterét és a kölcsönzött dolgozók számának alakulását Magyarországon, több évre visszamenőleg. Emellett ismertetem a bérköltségek összetételét, felépítését, és a humán controlling szerepét, legfontosabb számításait, melyek a kutatásomhoz felhasznált számítások alapjait képezik. A vállalat általános bemutatásánál alap információkat adok meg a vállalatról, melyek kizárólag a kutatás értelmezését és számolásait segítik. A dolgozatom gyakorlati részénél összehasonlító elemzést készítek a vizsgált vállalat saját állományában dolgozók és a kölcsönzött munkavállalók költségei között, az elemzést összköltségekre és külön bérelemekre is megnézem, így a dolgozathoz kiderül, melyek azok a bérelemek, amelyek a legjobban eltérnek a kölcsönzött- és a saját dolgozók között. A költségeltéréseket egy szimuláció alapján teszem meg, amely bemutatja, hogy 1 évre vetítve mekkora költségekkel járna, ha a vizsgált vállalat kizárólag saját munkavállalókat alkalmazna, illetve ha csak kölcsönzött munkavállalókkal dolgozna. A szimuláció 2012-es évi adatokkal szemlélteti az eltérést, mindemellett statisztikai és controlling eszközöket/számításokat is felhasznál. Ugyanakkor kitérek a munkaerő-kölcsönzés gyakorlati előnyeire és hátrányaira, ahol a fent említett számítások eredményei mellett egy korrelációs vizsgálatot végzek el a kölcsönzött dolgozók számának alakulása és a gyár egyes hatékonysági mutatói között. Így a vizsgálat releváns és objektív lesz, ráadásul megkapjuk a választ arra, hogy mennyire hatékony a köl-

csönzött dolgozók alkalmazása. Végezetül a javaslataimban kidolgozok egy olyan programot, amely a munkaerő-kölcsönzés hatékonyabb alkalmazását célozza meg.

A dolgozat nem tér ki a vállalat teljes bemutatására és megnevezésére, ugyanis a kutatásom középpontja a munkaerő-kölcsönzés, melyre kevés hatással van a vállalat részleteiből tudható tulajdonságai és jellegzetességei.

1. ELMÉLETI HÁTTÉR

Korunk egyik legfontosabb értékalkotó tényezője a tudás és a tapasztalat, melynek megtestesítője maga az ember. Az emberi erőforrás gazdálkodás a vállalkozás teljes személyi állományára fókuszál, és célja az emberi tőke leghatékonyabb felhasználása mellett a szervezeti célok elérése. Napjainkra a munkaerő gazdálkodásnak új lehetőségekkel és kihívásokkal kell szembesülnie, így a vállalatoknak „*nem szabad megállni a racionális lehetőségeinél*” (Hajós–Berde, 2008, 24. o.).

1.1. ÚJ FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK LEHETŐSÉGEI NAPJAINKBAN

A rendszerváltást követően a munkajog teljesen megváltozott, így egyre több atipikus foglalkoztatás jelent meg hazánkban, melynek legfontosabb előnyei a munkaerő hatékony és rugalmas felhasználása. Ugyanakkor egyes HR-es szakemberek szerint a válság idején a tömeges elbocsátásokat is atipikus foglalkoztatásokkal lehetne elkerülni.¹ A rugalmas foglalkoztatási formák közé soroljuk a távmunkát, a munkaerő-kölcsönzést, az outsourcing formát, illetve a részmunkaidős állások egyik leggyakoribb formáját is, a gyakornoki programokat, melyek a fiatal munkaerő tapasztalat szerzésére irányulnak. Ezek mind olyan foglalkoztatási formák, melyek a vállalat hatékonyságát növelik a fajlagos költségek csökkentése mellett.

A munkaerő-kölcsönzés és az outsourcing nagyon sokban hasonlít egymásra. Az outsourcing, más néven kiszervezés, korunk egyik legelterjedtebb humán erőforrási szolgáltatása. Európában a tanácsadási piac körülbelül 20%-át már ilyen típusú szolgáltatások teszik ki. „*A kiszervezés olyan szerződéses viszony, amelynek során egy külső cég folyamatos menedzsmentszolgáltatást végez*” (Karoliny–Poór, 2010, 111. o.). Azaz a vállalat egyes tevékenységeit, feladatait más szervezetre bízta, természetesen költség megtakarítás céljából. A HR outsourcing-nél a vállalat egyes menedzsment funkcióit, HR-es terület egyes feladatait adja át más vállalat számára. A kiszervezési döntésnél figyelembe kell venni a munkamegosztáshoz szorosan kapcsolódó specializációt, amely azt jelenti, hogy egy több divízióból álló szervezet esetén egy adott feladatot csak egy divízió (például igazgatási központ) végezheti el, így az összes divíziónak egyes feladatát (például bér-

¹ Angyalné Pusztai Szilvia: Az atipikus foglalkoztatás jelentheti a megoldást a válságban. In: <http://www.hrportal.hu/hr/az-atipikus-foglalkoztat-as-jelentheti-a-megoldast-a-valsagban-20090317.html> (letöltve: 2012. augusztus 18.)

számfejtést) kizárólag az igazgatási központ kezelheti. Ez mindenképpen növelné a szervezet hatékonyságát. Tipikus HR kiszervezési folyamatok: bérszámfejtés, dolgozói juttatások (önkéntes pénztár, cafeteria stb.) és HR-szolgáltatások, úgymint toborzás-kiválasztás és munkaerő-kölcsönzés.

1.1.1. Munkaerő-kölcsönzés

A munkaerő-kölcsönzés egy olyan atipikus foglalkoztatás, amely *„határozott időtartamú, és ezen belül is a rövidebb idejű foglalkoztatás megvalósítására szolgál, ahol a munkavállaló olyan munkáltatóval létesít munkaviszonyt, amelynek tevékenysége kizárólag, vagy legalábbis alapvetően a munkaerő-kölcsönzésre irányul, és a munkavállaló munkateljességét egy harmadik személy használja fel, aki annak ellenére gyakorolja a munkavégzéssel kapcsolatos munkáltatói jogokat, hogy közte és a munkavállaló között nem áll fenn munkaviszony”* (Bankó, 2010, 121. o.). Azaz a munkaerő-kölcsönzésnél a vállalat olyan munkaerőt vesz igénybe, amelynek a kölcsönző ügynökséggel van közvetlen munkaviszonya, ám nem az ügynökségnél, hanem a vállalatnál dolgoznak (közvetett módon). A kölcsönzésben három személy vesz részt, a munkaerő-kölcsönző (ügynökség), a kölcsönzött munkavállaló és a kölcsönvevő vállalkozás. A munkaerő-kölcsönző munkaszerződést köt a kölcsönzött munkavállalóval annak okáért, hogy azokat a kölcsönvevő vállalkozásoknál ideiglenesen elhelyezze, kölcsön adja. A kölcsönvevő vállalkozás olyan természetes vagy jogi személy, akinél a kölcsönzött dolgozó a munkát végzi (Bankó, 2010). A kikölcsönzés azaz időszak, ameddig a kölcsönzött dolgozók munkát végeznek az adott vállalatnál. A munkaerő-kölcsönzés elterjedésének oka a legtöbbször a rugalmasság, a költségek csökkentése, illetve a munkaerő leghatékonyabb felhasználása. *A munkaerő-kölcsönzés legfontosabb előnyei:*

- munkaerőt biztosít szezonális munka esetén,
- az elszámolás a ténylegesen teljesített munkaórák alapján történik
- rugalmas időtartam,
- létszámstop esetén is lehet megoldás,
- munkaerő-pótlás- például váratlan megrendeléskor, betegségek/szabadságok idején,
- alkalmazás előtt ki lehet próbálni az új munkaerőt,
- idő- és költségmegtakarítás a munkaerő toborzásából és kiválasztásából adódóan

- pozíciók gyorsabb betöltése.

A kölcsönzött munkaerő legfontosabb hátrányai:

- az elkötelezettség és a motiváció alacsonyabb, ezáltal a fluktuáció is magasabb
- termelékenységük/teljesítményük alacsonyabb lehet,
- magas költségekkel jár egyes esetekben
- új belépők esetén szakmai, helyismereti tapasztalatlanság,
- kölcsönzöttek kisebb biztonsága,
- konfliktusok adódhatnak a saját és a kölcsönzött munkaerő között,
- beilleszkedési hiányosságok és nem megfelelő hozzáállás, szabályok nem betartása,
- a kölcsönzött dolgozók szemszögéből kevesebb jogokat, juttatásokat kapnak, mint a vállalat saját dolgozói.²

1.1.2. Munkaerő-kölcsönzés Magyarországon

Hazánkban a munkaerő-kölcsönzés a rendszerváltás után jelent meg, majd 2001-től foglalkozott a magyar jogszabályozás ezen foglalkoztatás forma feltételeivel, szabályaival, továbbá statisztikai adataink is ettől az időszaktól vannak. Az elmúlt tíz évben a munkaerő-kölcsönzések száma folyamatosan nőtt. 2002-től 2011-ig a kölcsönzött munkavállalók száma több mint háromszorosára emelkedett. A lenti diagramból kiderül, hogy a 2009-es évben látható egy jelentős visszaesés, melynek oka a 2008-ban kialakuló gazdasági válság lehetett, ám a 2010-es adatok már a 2008-as évet is túllépték. 2011-ben 951 munkaerő-kölcsönző ügynökség volt, melynek körülbelül az egyharmada Budapesten tevékenykedett, Borsod-Abaúj-Zemplén megyében összesen 43 vállalat volt.³ Így nem meglepő, hogy a folyamatos munkaerő-kölcsönzésre vonatkozó szabályok is egyre szigorúbbak, illetve a kölcsönzési szolgáltatás is folyamatosan drágul.

A kölcsönzött dolgozókat ugyanúgy védi a törvény, mint a tipikus munkaviszonyban álló dolgozókat. A jogszabály kiemeli az egyenlő bánásmód elvét, miszerint a kölcsönzött munkavállalókra ugyanazok a jogok vonatkoznak, mint a saját dolgozókra. 2011-től a törvény kimondja az egyenlő-bérezés elvét is, ami alapján ugyanazon munkáért ugyanazt a

² <http://hrvilag.com/home/item/42-munkaero-kolcsonzes-elonyei-es-hatranyai.html> (letöltve: 2012. május 8.)

³ Nemzeti Munkaügyi Hivatal: Összefoglaló a munkaerő-kölcsönzők 2011. évi tevékenységéről, Budapest, 2012

bért kell kapnia a kölcsönzött dolgozóknak is, emellett hasonló béren kívüli juttatásokat is kell biztosítani számukra.⁴ Így a kölcsönzött munkavállalókat is megilleti a cafeteria, mely szabályozás a munkaerő-kölcsönzés költségeit jelentősen megnövelte.



1. diagram: A kölcsönzött munkavállalók száma 2002-2011

Forrás: Nemzeti Munkaügyi Hivatal: Összefoglaló a munkaerő-kölcsönzők 2011. évi tevékenységéről, 2012. 12. o.

1.2. BÉRKÖLTSÉGEK

1.2.1. HR-es megközelítés

A humán erőforrás menedzsment a bérköltségeket javadalmazási és ösztönzési rendszerekként értelmezi. A javadalmazási rendszer olyan szabályokat, alkalmazásokat, stratégiákat és politikákat tartalmaz, amelynek célja a dolgozók egyenlő, igazságos és következetes jutalmazása, és amely összhangban van a szervezethez hozzáadott értékükkel (Armstrong, 2007). A javadalmazásnak két fő formáját különböztetjük meg: a közvetlen javadalmazást és a közvetett javadalmazást. A közvetlen javadalmazáshoz soroljuk az alaphért, illetve a változó- vagy mozgóbért, amelynek összege az egyéni és a csoportos teljesítménytől függ. Változóbér lehet a prémium, a jutalom, a nyereségrészesedés vagy akár a részvényjuttatás is. A bérezés legismertebb formái: időbér, darabbér, sávosebér vagy napjaink egyik legújabb bérezési formája a kompetencia vagy szaktudás alapú bérezés. Az időbéres rend-

⁴ <http://munkajogportal.hu/munkaero-kolcsonzes> (letöltve: 2012. szeptember 10.)

szernél a bérezést a munkával töltött idő határozza meg, míg a darabbért a munkában nyújtott teljesítmény. A sávos rendszernél, amely az érdem szerinti bérezés egyik formája, a bért egy bizonyos sávhoz rögzítik, és ha a dolgozó eléri a sáv minimumát, akkor a sávhoz tartozó bért kapja. A kompetencia alapú bérezés a feladatokhoz szükséges kompetenciákat tartalmazza, amelyek felhasználásával a kívánt eredmények elérhetők. Az utóbbi bérezés a karriertervezés alapját is képezheti (Tóthné Sikora et al., 2012).

A közvetett javadalmazás fő célja a munkavállaló motiválása és a szervezet iránti elkötelezettségének megerősítése. Továbbá egy szociális jóléti funkciót lát el, mely csökkenti a munkáltató adóterheit, mivel az adótörvények kedvező járulékokkal ösztönzik ezen rendszerek bevezetését. Ide soroljuk a béren kívüli juttatásokat, nevezetesen nyugdíjbiztosítás, személyes biztonság növelése, pénzügyi támogatás, személyes szükségletek kielégítése, vállalati gépkocsi és egyéb juttatások, másfelől idetartozik a vállalat cafeteria rendszere is. A cafeteria egy olyan rugalmas juttatási rendszer, amely elsősorban választási lehetőséget biztosít a munkavállalók számára úgy, hogy a költséghatékonyság is megvalósul a vállalat számára. Így a munkavállalók szabadon választhatnak számukra megfelelő cafeteriát és a vállalat is előnyösebb helyzetbe kerül. 2012-ben a legismertebb cafeteriához tartozik az Erzsébet-utalvány, a Széchenyi Pihenő Kártya, illetve az Edenred kártyák is nagyon népszerűek. Az Erzsébet-utalvány és Edenred kártyák/utalványok főleg élelmiszerre válthatók be, míg a SZÉP kártya üdülési csekként fogadható el. Természetesen a vállalat saját maga alakítja ki cafeteria rendszerét annak függvényében, hogy a munkavállalók számára melyik a legmegfelelőbb, és a munkáltató számára melyik a költséghatékonnyabb.

1.2.2. Számviteli megközelítés

Az első fogalom, amit érdemes tisztázni a bérköltségeknél, az a költség fogalma, mivel gyakran elfeledkezünk arról, hogy a ráfordítás, költség és kiadás nem ugyanazt a fogalmat testesíti meg. „*A költség általános értelemben a gazdálkodó tevékenysége folytatása során, annak érdekében felhasznált eszközök, igénybe vett munkateljesítmények pénzben kifejezett értéke.*”⁵ Azaz a költség a ráfordítások azon része, amely a tevékenység folytatásához felhasznált erőforrások értékét jelenti. A számviteli törvény szerint az összköltség-

⁵ Krattinger Erika Ágnes: A bérköltségről általánosságban. In: <http://www.hrportal.hu/c/a-berkoltsegről-altalanossagban-20051011.html> (letöltve: 2012. szeptember 20.)

eljárásos eredménykimutatásnál a következőképpen csoportosítja a költségnemeket: anyagköltségek, igénybe vett szolgáltatások értéke, egyéb szolgáltatások költsége, bérköltség, személyi jellegű egyéb kifizetések, bérjárulékok és értékcsökkenési leírás. Ezek alapján a számvitel az 5-ös számlacsoportnál külön bontja a bérköltséget, a bérjárulékokat és a személyi jellegű egyéb kifizetések. A bérköltségek csoportja tartalmazza a munkadíját, azt a bérösszeget, amit a munkáltató fizet a munkavállalónak a munkájáért. A bérjárulékok tartalmazzák a munkáltató által fizetett járulékokat, amelyeket a dolgozói után fizet a NAV felé. Idetartoznak a nyugdíjbiztosítási és egészségbiztosítási járulékok, az egészségügyi hozzájárulás, a munkaerő-piaci járulék és a munkáltatói járulékok. A személyi jellegű egyéb kifizetések magába foglalják azokat a bérelemeket, amelyeket a dolgozók nem közvetlenül a munkájukért kapják, és nem a bérköltségek része. Ilyen lehet például a cafeteria, reprezentációs költségek, munkáltatót terhelő táppénz vagy a végkielégítés összege.

A bruttó bér a következő bérelemeket tartalmazza: alaphér- mely magába foglalja az alaphért és a törzsbért-, továbbá bérpótlék, kiegészítő fizetés, prémium, jutalom és egyéb bérek. Ugyanakkor vannak időbérek, teljesítménybérek és a kettő kombinációja.⁶ A legelterjedtebb bérformák közé tartozik az órabér és a havibér. A tipikus munkaviszonyban álló dolgozók ezen bérezési formák alapján kapják a fizetésüket.

A számvitel megkülönbözteti a ráfordítás, kiadás és a költség fogalmakat. „*A ráfordítás a gazdálkodó egészének működése során történt eszköz és munkaerő felhasználás pénzben kifejezett értéke.*”⁷ A ráfordítás magába foglalja a kiadásokat, költségeket és a kötelezettségeket is, melyek az eredmény terhére vannak elszámolva. A kiadás tényleges pénzmozgás, amely a gazdálkodó pénzállományának csökkenését jelenti.

1.3. HUMÁN CONTROLLING

1.3.1. Humán controlling szerepe

A HR-es szakemberek egyre nagyobb hangsúlyt adnak az alkalmazott emberi erőforrás irányelvek, programok, módszerek milyen módon és mértékben járulnak hozzá a szervezeti célok teljesítéséhez. Ezért létrejöttek olyan számítások, költség-haszonelemzések, amelyek a HRM eszközeit értékelik. Az itt megjelenő mérés célja az értékelhetőség biztosítá-

⁶ Musinszki Zoltán: Emberi erőforrás gazdálkodás vizsgálata. In: http://193.6.12.228/uigtk/uisz/pje_1_3.pdf (letöltve: 2012. szeptember 20.)

⁷ Krattinger Erika Ágnes: A bérköltségről általánosságban. In: <http://www.hrportal.hu/c/a-berkoltsegről-altalanossagban-20051011.html> (letöltve: 2012. szeptember 20.)

sa. A kontrolling feladata az információ biztosítása a vezetők számára, döntés előkészítése, ehhez döntést támogató eszközök biztosítása, elemzések, riportok készítése és az ellenőrzés folyamata. Napjainkra a humántőke adatok mennyisége, valamint a HR mérési, értékelési módszerek száma megsokszorozódott, így fordulhat elő az, hogy a HR kontrolling is egyre nagyobb szerepet kap. A HR funkció mérését, értékelését fontosnak tartó üzleti szervezetek által napjainkban vizsgált mérési területek a következőképpen csoportosíthatók:

- *Hatékonyság: „Milyen felhasznált erőforrások révén létrehozott HR-megoldások színvonala, minősége?”*
- *Eredményesség: „Mi az összefüggés a HR megoldások, a humán tőke minősége és a szervezeti teljesítmény között?”*
- *Hatás: „Mi az összefüggés a humántőke minőségének javulása, az immateriális javak gyarapodása és a vállalat sikeressége között?”* (Karoliny–Poór, 2010, 150. o.)

A személyügyi kontrolling az alábbi alrendszerekre bonthatók:

- *költség kontrolling*: ez az alrendszer a vezetői számvitelre épül, amit humán erőforrás-számvitelnek is neveznek és meghatározza, hogy a ténylegesen felmerült költségek hogyan valósultak meg a tervezett költségekhez képest, ehhez kapcsolódó eltéréselemzéseket, javaslatokat tartalmaz
- *gazdaságossági, hatékonysági kontrolling*: magába foglalja a humán erőforrás egyes tevékenységeinek hatékonysági vizsgálatát, szervezet összetétel szerinti elemzéseket és az emberi erőforrás állapotának feltérképezését.
- *jövedelmezőségi és eredményességi kontrolling*: megmutatja, hogy a humán erőforrás menedzsment folyamatai mennyire járulnak hozzá a szervezet eredményességéhez (Lindner–Dihen, 2006, 47 o.).

A humán kontrolling legfontosabb céljai: a szervezeti célok elérésében segítség humán oldalról, megfelelő munkaerő biztosítása, a munkaerő hatékony felhasználása és az alkalmazottak elégedettségének fenntartása (Ambrus-Lengyel, 2006).

1.3.2. Humán controlling a gyakorlatban

A humán controlling egyik legfontosabb eszköze a mutatók, mely értékek akkor lesznek hasznosak, ha van valamilyen értékhez hasonlítani. A leggyakoribb összehasonlítás: terv-tény adatok, bázis-tény adatok és különböző csoportok között (szellemi-fizikai dolgozók) valósul meg. A mutatók sokféleképpen csoportosíthatók, az Ambrus-Lengyel szerzőpáros szerint az alábbiak szerint csoportosíthatjuk a humán controlling számításokat: foglalkoztatási hatékonyság elemzése, létszámösszetétel alakulása és tervezése, személyi jellegű költségek hatékonysága, fluktuációval kapcsolatos számítások, cafeteria rendszer bevezetéséhez kapcsolódó számítások, toborzási, kiválasztási folyamatokhoz és képzésmegtérüléshez tartozó számítások, végül a projekt szemlélet a humán controllingban.⁸ A következőkben kiemelem a kutatásom gyakorlati részéhez felhasznált controlling mutatókat, számításokat.

Foglalkoztatási hatékonyság mutatószáma:

„A hatékonyság a gazdálkodási tevékenység minőségi jellemzője” (Ambrus–Lengyel, 2006, 41. o.). A hatékonyság kétféle módon növelhető. A vállalat egyik lehetősége, hogy ugyanakkora ráfordítás mellett jobb eredményt ér el, vagy ugyanazt az eredményt kisebb ráfordítással éri el. Így a hatékonysági mutatók kiindulási képlete az Output és az Input hányadosa.

$$- \text{Egy főre jutó nettó termelési érték} = \frac{\text{Nettó termelési érték (Ft)}_9}{\frac{\text{Átlagos statisztikai állományi létszám (fő)}}{9}}$$

A fenti mutató az élőmunka termelési hatékonyságát vizsgálja. A nettó termelési értéket úgy kapjuk meg, hogy a bruttó termelési értékből kivonjuk az anyagmentes termelési értéket és az értékcsökkenést. A mutatót érdemes megnézni külön a fizikai és a szellemi dolgozókra is.

Létszámösszetétel alakulása:

A létszám összetétel mutatók azt vizsgálják, hogy egy adott összlétszámnál mekkora az eltérés a különböző csoportok között. Ilyen módon lehet megvizsgálni a szellemi-fizikai

⁸ Ambrus Tibor-Lengyel László: Humán controlling számítások, CompLex Kiadó Kft, Budapest, 2006. 5-7.o.

⁹ Ambrus Tibor-Lengyel László: Humán controlling számítások, CompLex Kiadó Kft, Budapest, 2006. 43.o.

dolgozók arányát, nők-férfiak arányát vagy az iskolavégzettség/ foglalkoztatás jellege szerinti alakulását a csoporton belül. Ezen mutatók mindig egy adott időpontra vonatkoznak.

$$- \text{Fizikai létszám aránya (\%)} = \frac{\text{Fizikai állomány létszám (fő)}}{\text{Összes állományi létszám (fő)}} * 100^{10}$$

$$- \text{Részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya (\%)} = \frac{\text{Részmunkaidőben foglalkoztatottak létszáma (fő)}}{\text{Összes állományi létszám (fő)}} * 100^{11}$$

Személyi jellegű költségek hatékonyságának mutatószáma:

A költségek fogalmát és részleteit már a bérköltség alfejezetnél leírtam, ám a költségeket nem elég felsorolni, a költségek alakulását, hányadát is kell tudnunk elemezni és összehasonlítani.

$$- \text{Személyügyi költséghányad (\%)} = \frac{\text{Személyi jellegű ráfordítások (EFt)}}{\text{Összes költség (fő)}} * 100^{12}$$

A személyügyi költséghányad egy bérgazdálkodási mutató, amely a munkaerő költségek arányát fejezi ki a vállalat összes költségein belül egy adott időintervallumban.

$$- \text{Egy főre jutó személyi költség (E Ft/fő)} = \frac{\text{Személyi jellegű ráfordítások (E Ft)}}{\text{Átlagos állományi létszám (fő)}}^{13}$$

Az egy főre jutó személyi költség megmutatja, hogy a vállalatnak körülbelül mennyibe kerül egy fő foglalkoztatása.

Fluktuációra vonatkozó mutatószámok:

A fluktuáció alapjelentése hullámozás, ingadozás. A humán erőforrás területén a fluktuáció alatt a munkaerő vándorlását, a dolgozók állandó vagy gyakori munkahely-változtatását értjük (Poór, 2010). A fluktuáció mindig a munkaerő mozgását mutatja meg. A fluktuáció oka lehet külső és belső tényező is, ám magas értékeknél mindkét esetben érdemes intézkedést végrehajtani. A kilépési forgalom a legmeghatározóbb mutató, mivel ha ez az érték magas, akkor általában a vállalatnál valamilyen HR-es rendszer nem megfelelően működik (például: nem megfelelő ösztönzési rendszer, teljesítményértékelés hiánya, nem kompetens főnök).

¹⁰ Ambrus Tibor-Lengyel László: Humán controlling számítások, CompLex Kiadó Kft, Budapest, 2006. 50.o.

¹¹ Ambrus Tibor-Lengyel László: Humán controlling számítások, CompLex Kiadó Kft, Budapest, 2006. 51.o.

¹² Ambrus Tibor-Lengyel László: Humán controlling számítások, CompLex Kiadó Kft, Budapest, 2006. 67.o.

¹³ Ambrus Tibor-Lengyel László: Humán controlling számítások, CompLex Kiadó Kft, Budapest, 2006. 68.o.

- $\text{Munkaerő-forgalom \%} = \frac{\text{Belépők száma} + \text{Kilépők száma (fő)}}{\text{Átlagos állományi létszám (fő)}} * 100$
- $\text{Kilépési forgalom \%} = \frac{\text{Kilépők száma (fő)}}{\text{Átlagos állományi létszám (fő)}} * 100$
- $\text{Belépési forgalom \%} = \frac{\text{Belépők száma (fő)}}{\text{Átlagos állományi létszám (fő)}} * 100^{14}$

A teljesítménymérés mutatószámai az emberi erőforrás gazdálkodás területén:

A személyzeti kontrolling területéről a teljesítménymérési és hatékonysági mutatók lesznek a dolgozat számára még felhasznált mutatók.

- Hatékonyság mutatószáma:

$$\text{Bérköltségre jutó termelési érték} = \frac{\text{Bruttó/nettó vagy anyagmentes termelési érték}}{\text{Bérköltség}}^{15}$$

- Termelékenység mutatószáma:

$$\text{Munkatermelékenység} = \frac{\text{Termelés}}{\text{Élőmunka ráfordítás}}^{16}$$

- Jövedelmezőség mutatószáma:

$$\text{Létszámarányos eredmény} = \frac{\text{Eredmény}}{\text{Létszám}}^{17}$$

Ezen mutató számok abban segítenek, hogy a vállalat humán erőforrás helyzetét megértjük, összehasonlítsuk, következtetéseket vonjunk belőle le. Ám fontos kritérium, hogy a kiválasztott mutatók megfelelőek legyenek, és az elemzés felhasználásánál alapjául szolgáljanak a következtetések levonására. Egyetlen mutató végeredménye még nem lehet alapja egy általános következtetésnek, ezért érdemes többet megvizsgálni és kialakítani egy megfelelő mutatószám rendszert.

1.3.3. HR-munka hatékonyságának értékelésére használható technikák

A HR-munka hatékonyságának értékelésére alkalmazott mutatószámok általában a HR alapvető operatív jellegű teljesítményének és az adminisztrációs feladatainak minőségét, „milyenségét” vizsgálja. Az előzőekben a mutatószám rendszert már bemutattam, így

¹⁴ Zémán Zoltán: Emberi erőforrás gazdálkodás XIII. fejezet, CompLex Kiadó, Budapest, 2012. 13.6.4.

¹⁵ Dr.Lindner Sándor-Dihen Lajosné: A személyügyi kontrolling gyakorlata, Zsigmond Király Főiskola és L'Harmattan Kiadó, 2006. 171. o.

¹⁶ Dr.Lindner Sándor-Dihen Lajosné: A személyügyi kontrolling gyakorlata, Zsigmond Király Főiskola és L'Harmattan Kiadó, 2006. 172. o.

¹⁷ Dr.Lindner Sándor-Dihen Lajosné: A személyügyi kontrolling gyakorlata, Zsigmond Király Főiskola és L'Harmattan Kiadó, 2006. 184. o.

most a szakirodalom másik módszereit említeném meg, melyek ugyanúgy a hatékonyság értékelését tanulmányozzák. A kulscélok vizsgálata egy kulcs-eredményterületeken képzett, a teljesítménymenedzsment logikáját követő célok elérésének mértékét megítélő módszer a HR funkciók értékelésére is használható. A hangulatjelzők az értékelés puhább minőségi formái, egyes magatartásmutatók (például fluktuáció) és az alacsony termelékenységi szint együttesen az alacsony morális szint, rossz hangulat mutatói lehetnek (Karoliny–Poór, 2010, 150. o.). A minőségmenedzsment, benchmarking és a funkcionális, folyamatközpontú közelítés is már jól ismert értékelő tényezők, módszerek lehetnek a HR számára.

2. ÁLTALÁNOS INFORMÁCIÓK A VIZSGÁLT VÁLLALATRÓL

2.1. A VIZSGÁLT VÁLLALAT BEMUTATÁSA

A kutatásomat egy olyan vállalatnál tettem meg, ahol kölcsönzött munkavállalókat már több mint tíz éve alkalmaznak. A vállalat multinacionális, külföldi tulajdonban lévő, több 10 éves múlttal rendelkező vállalat, amely az élelmiszeripar területén tevékenykedik. A vállalat dolgozóinak létszáma 200 000 és 300 000 fő között mozog, termékei több mint 100 országban megtalálhatók.

A Magyarországon működő leányvállalata a rendszerváltás után jött létre, jelenleg kb. 1500 embert foglalkoztat, és országszerte több gyára is van. A vizsgált gyár, ahol a kutatásomat végeztem, már a rendszerváltás előtt is élelmiszeripari gyárként üzemelt, akkor még magyar tulajdonban volt. 1991-től van külföldi tulajdonban, azóta szezonálisan működő vállalat. A dolgozóinak létszáma a legaktívabb időszakban 400-500 fő között van, a kölcsönzött munkavállalókkal együtt. Az előállított termékeinek kb. 80%-a külföldön kerül értékesítésre. A Magyarországon működő leányvállalat értékesítésének nettó árbevétele 100 milliárd Ft körül mozog. A vállalatnál prioritás a minőségi és egészséges termék előállítása, a környezetvédelem, a munkavédelem, a munkavállalók fejlesztése és megbe-
csülése.

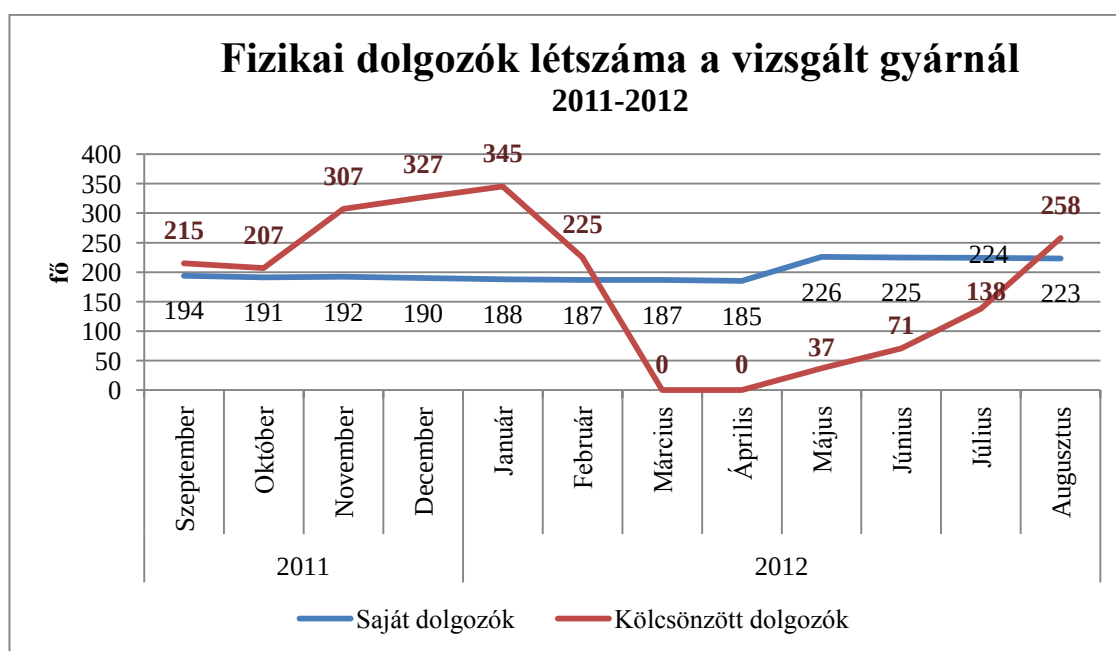
A vizsgált gyár termékei egy olyan élelmiszeripari piacon helyezkedik el, ahol a piaci verseny erős, mivel a versenytársak száma magas, és a legtöbb versenytárs termékeinek ára és minősége nem nagyon tér el a vizsgált vállalat termékeitől. Ugyanakkor a vállalat egyik legmeghatározóbb makro környezete a politikai környezet, azon belül is a gazdaság- és adópolitika, ugyanis Magyarországon az elmúlt években jelentős adó- és jogszabályváltozások következtek be. Ilyen például az új Munkatörvény Könyve, a kölcsönzött munkavállalókra vonatkozó egyenlő bánásmód elve, illetve a járulékok fokozatos változása. Ezen tényezők a vállalat működésére nagy hatással vannak.

2.2. A VIZSGÁLT VÁLLALAT LÉTSZÁMÖSSZETÉTELE

A vizsgált vállalat a tipikus munkaviszonyban álló dolgozók mellett foglalkoztat kölcsönzött munkavállalókat, gyakornokokat (diákszervezetben belül, illetve szakmai gyakorlati programon keresztül), illetve megbízási szerződésben álló munkavállalókat. A vállalat körülbelül 1500 főt foglalkoztat Magyarországon.

A vállalat vizsgált szezonális termelést folytató gyáránál a kölcsönzött munkavállalók száma a termeléshez igazodva is természetesen szezonálisan változik, így amikor a gyárban leáll a gyártás, akkor a kölcsönzött munkaerőre nincs szükség. A gyártás beindításakor a kölcsönzött munkavállalók száma csak kis mértékben nő, majd a következő hónapokban a létszám fokozatosan emelkedik.

2012 augusztusában a vállalat 258 fő tipikus munkavállalót foglalkoztatott, melynek körülbelül 80%-a fizikai dolgozó. Ugyanakkor 258 fő volt a kölcsönzött fizikai munkavállalók száma, amely létszám éppen, hogy meghaladja a gyár saját fizikai dolgozóinak számát.



2. diagram: A vizsgált gyár fizikai dolgozói létszámának alakulása 2011 szeptemberétől 2012 augusztusáig

Forrás: saját szerkesztés

A 2. diagramból kiderül, hogy a szezonális munka hogyan hat a kölcsönzött munkavállalók létszámára. Szeptembertől februárig a kölcsönzött munkavállalók a saját dolgozók kétszeresét képezik, majd februártól a létszám fokozatosan csökken. Március és április a leállás időszaka, ilyenkor csak csomagolás folyik a gyárban, amely feladatokat a saját munkavállalók 10%-a bőven ellátja. Májustól beindul újra a gyártás, kezdetben még minimális kölcsönzött dolgozói létszám igényre van szükség, ám ez a létszámgigény augusztusra már a májusi létszám nyolcszorosát követeli. Másrészt a saját dolgozói létszám stagnál, egyedül májusban van létszámnövekedés, amikor a kölcsönzött munkavállalók mellett saját munkavállalókat is felvesz a vállalat.

A nők és a férfiak arányának megoszlása nem egyenletes a vállalatnál. 2012-ben a fizikai dolgozók közül 19 fő férfi, azaz a létszám 91,5%-a női munkaerő. Ennek oka, hogy a vizsgált vállalatnál a fizikai munkafolyamatokhoz szükséges a kéz ügyessége, precizitás, ösztönös odafigyelés, csapatmunka, monotonitás tűrése, melyeket a női munkavállalói készségek látnak el jobban.

3. A KÖLCSÖNZÖTT MUNKAVÁLLALÓK ÉS A SAJÁT MUNKAVÁLLALÓK BÉRKÖLTSÉGEINEK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE A SZIMULÁCIÓ ALAPJÁN

3.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kutatás három fő részből áll. Elsősorban a szimuláció alapján összehasonlítom a saját munkavállalók személyi jellegű ráfordításait a kölcsönzött munkavállalókéval. Az összehasonlítást összköltségekre és külön bérelemekre vonatkoztatva is megteszem, így a kutatás eredménye megmutatja azt, hogy melyik bérelem között van a legnagyobb költségbeli eltérés a kölcsönzött és a saját dolgozók esetében. Emellett kitérek a szimuláció végeredményére is, ahol már a szakirodalmi összefoglalóban leírt HR controlling mutatókat is felhasználom, hogy a két csoport közötti összehasonlító elemzés objektívebbé váljon.

A kutatás második részében megvizsgálom, hogy egy bérelem változás milyen hatással van a bérköltségekre, és a két dolgozói csoport bérköltségbeli eltéréseire. A változások egyik csoportja a 2013-as évi bérköltségekre vonatkozó változásokat mutatja be, a másik csoportja pedig a gyártás és a vállalat szabályzatainak feltétel rendszerére vonatkozó változásokat reprezentálja. Az utóbbi csoportba tartozik az is, hogy ha a vállalat folyamatos gyártásra vált a szezonális gyártásról, akkor a kölcsönzött munkaerő alkalmazása milyen költség vonzatokkal járna.

Végezetül a kölcsönzés hátrányainál egy rövid interjú alapján felfedem a kölcsönzés megoldásra váró problémáját, illetve egy korrelációs vizsgálatot végzek a kölcsönzött munkavállalók számának alakulása és a termelékenység, illetve a csomagolóanyag megtakarítás indikátorok alakulása között. Ha a korrelációs kapcsolat eredménye jelentős, akkor a két tényező függ egymástól, azaz a kölcsönzött munkavállalók száma hatással van a termelékenységre vagy a csomagolóanyag megtakarítására. *A korrelációnál a Pearson-féle lineáris korrelációt használom fel:*

$$r = \frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^N (y_i - \bar{y})^2}}$$

1. egyenlet: Pearson-féle képlet, ahol az x_i értékek, az y_i értékek átlagait jelöl

Az r értékét a következő táblázat szerint értelmezhetjük:

1. táblázat: Korrelációs együttható értékének értelmezése

r értéke	Kapcsolat erőssége
$r=1$	Tökéletes pozitív kapcsolat
$0,7 \leq r < 1$	Erős pozitív kapcsolat
$0,2 \leq r < 0,7$	Közepes pozitív kapcsolat
$0 < r < 0,2$	Gyenge pozitív kapcsolat
$r=0$	Nincs lineáris kapcsolat
$-0,2 < r < 0$	Gyenge negatív kapcsolat
$-0,7 < r \leq -0,2$	Közepes negatív kapcsolat
$-1 < r \leq -0,7$	Erős negatív kapcsolat
$r=-1$	Tökéletes negatív kapcsolat

Forrás: Sajtos László–Mitev Ariel: SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest, 2007. 205. o

3.2. A SZIMULÁCIÓ BEMUTATÁSA

A szimuláció egy olyan vizsgálat, amely egy rendszer modelljén keresztül tanulmányozza a rendszer várható fejlődését, alakulását. A szimuláció célja a folyamatok egyszerűsítése, áttekinthetősége és gyakorlatiassága (Viharos, 1999).

A kölcsönzött munkaerővel és a saját munkaerővel járó bérköltségek közötti különbségeket úgy tudom a legjobban szemléltetni, hogy ha megvizsgálom azt, hogy ugyanannyi dolgozó, ugyanannyi alapbér mellett, ugyanabban az időszakban mekkora bér kiadást jelent a vállalat számára.

A szimuláció 2012-es évet vizsgálja, és megmutatja, hogy éves szinten mennyibe kerülne 100 fő saját dolgozó foglalkoztatása, illetve 100 fő kölcsönzött dolgozó foglalkoztatása.

A szimuláció 2012-es adatokat használ fel, mely tartalmazza az órabért, a különböző pótlékokat, a pénzbeli juttatásokat, a természetbeli juttatásokat, az utazási támogatásokat, a távollétek díjazását, a munkáltató által fizetett bérjárulékokat és az egyéb közvetett rá-

fordításokat, mely ugyan nem a fizikai dolgozók bérköltségét képezik, mégis a vállalatnál keletkeznek olyan ráfordítások, melyek a fizikai dolgozók foglalkoztatását érintik (ilyen például az üzemorvos költsége). A szimuláció figyelembe veszi a februári-márciusi leállást, illetve októbertől a gyár átáll három műszakos termelésből négy műszakos termelésre, mely a vasárnapi és a folyamatos pótlékokat is hozzá számítja a bérköltségéhez. Ugyanakkor vannak bérelemek, melyek a vállalat átlagos hiányzási mutatójától függenek, ilyen például a jelenléti jutalom és a távolléthez kapcsolódó ráfordítások, így a szimuláció ezt is felhasználja.

3.3. BÉRELEMEK CSOPORTOSÍTÁSA A SZIMULÁCIÓBAN

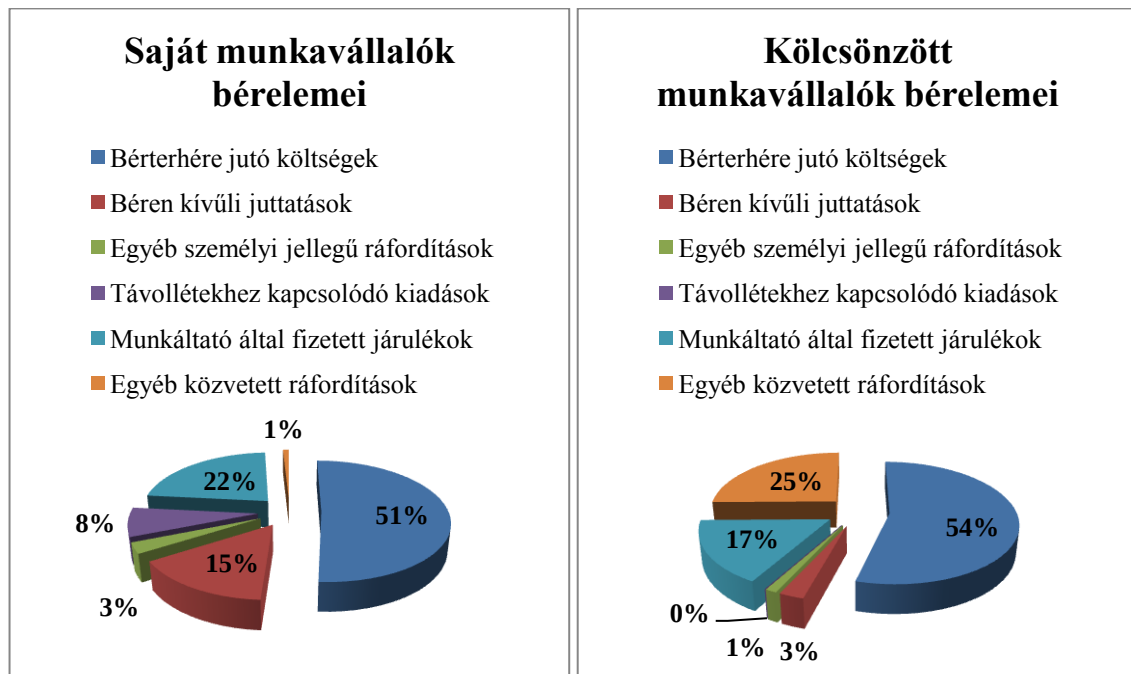
A személyi jellegű ráfordításokat több féle szempontból lehet csoportosítani, melyet már a dolgozatom szakirodalmi összefoglalójában részleteztem. A csoportosításnál fontosnak találtam azt a tényezőt is, hogy a saját munkavállalók foglalkoztatásának többlet költségeit könnyebben szemléltessem. Természetesen a számviteli megközelítést is figyelembe vettem.

A személyi jellegű ráfordításokat hat nagycsoportba soroltam: bérterhére jutó költségek, béren kívüli juttatások, egyéb személyi jellegű kifizetések, távollétekhez kapcsolódó kiadások, munkáltató által fizetett járulékok és egyéb közvetett ráfordítások. A bérterhére jutó költségek tartalmazzák a besorolási béreket, időbéreket és pótlékokat. A béren kívüli juttatások magában foglalják a vállalat cafeteria rendszerét, egyéb pénzbeli juttatásokat (prémium, bónusz, jelenléti jutalom stb.), illetve egyéb termékbeli juttatásokat (ajándék, gyümölcsutalvány). Az egyéb személyi jellegű ráfordításokhoz tartozik a dolgozók utazás költségeinek támogatása, és egyéb dolgozók felé történő kifizetések (például temetési segély).

A távollétekhez kapcsolódó kiadások a nem ledolgozott órákból adódó plusz költségeket tartalmazza, úgymint táppénz, fizetett szabadság, betegszabadság vagy gyes. A munkáltató járulékok és a kölcsönző ügynökség jutaléka pedig olyan többlet költségek, amelyeket nem hagyhatunk figyelmen kívül. Az egyéb közvetett ráfordítások főleg a munkaerő-kölcsönző ügynökség többlet költségeit mutatja be.

A 3. diagram bemutatja a két dolgozói csoport személyi jellegű ráfordításainak összetételét a szimuláció alapján. A vizsgált időszakban a saját- és a kölcsönzött munkaerő esetében is a legnagyobb tétel természetesen a bérterhére jutó költségek, melyek körülbe-

lül a ráfordítások felét teszik ki. A béren kívüli juttatások a saját dolgozók esetében jóval magasabbak, mivel többféle béren kívüli juttatásokban, ajándékokban részesülnek. Ugyanakkor az egyéb személyi jellegű ráfordítások aránya is eltérő, mivel a leállás időszakában a kölcsönzött munkavállalók nem kapnak utazási támogatást. A távollétekhez kapcsolódó kiadás csak a saját munkaerőnél fordul elő, itt ez a legkisebb arányú bérelem, ám nem elhanyagolható. A munkáltató által fizetett járulékok, kiadások körülbelül az egyötödét teszik ki az összköltségeknek (mindkét esetben). Az egyéb közvetett költségeknél a kölcsönzött munkaerőnél megjelenik a kölcsönző ügynökség jutaléka is, mely az összköltségek 25%-át képezi. Ez elég magasnak mondható, ha figyelembe vesszük a béren kívüli juttatások arányát.



3. diagram: A saját és a kölcsönzött munkaerő személyi jellegű ráfordításainak összehasonlítása.

Forrás: saját szerkesztés

A következő alfejezetekben részletesen bemutatom a munkaerő költségeinek összetételét.

3.4. BÉRTERHÉRE JUTÓ KÖLTSÉGEK ÖSSZEHA-SONLÍTÁSA

Az előző pont alapján a bérterhére jutó költségek képezik az összes személyi jellegű ráfordítások legmagasabb százalékát, ugyanis ide tartoznak az időbérek, havibérek, béreme-

lések, bérkompenzációk és a különböző pótlékok. A besorolási bérek tekintetében jellegzetesség, hogy míg a saját munkavállalók besorolási bére általában magasabb a minimálbérnél, addig a kölcsönzött munkavállalóknak a minimálbér jár. Habár a munkatörvény könyve kimondja, hogy ugyanazon munkáért a kölcsönzött munkavállalóknak ugyanazon bér jár, mint a saját munkavállalóknak. Ám az összehasonlítás könnyebbége érdekében mindkét csoportnál minimálbérrel számoltam.

Ugyanakkor a pótlékok is befolyásolják a költségek alakulását, mivel a gyártás három műszakos, délelőtt (06:00-14:00), délután (14:00-22:00) és éjszaka (22:00 +06:00), melyek délutáni és éjszakai pótlékokkal járnak. Ebben az évben a délutáni pótlék 15%, az éjszakai pótlék 30%. Októbertől a gyár egy része 4 műszakra tért át, amely vasárnapi pótlékkal (50%) és folyamatos pótlékkal (10%) jár.¹⁸ A pótlékok egységesek a saját és a kölcsönzött munkavállalók között, így lényegében a bérterhére jutó költségek csak abban térhetnek el, hogy a leállás időszakában lehetnek saját munkavállalók, akiknek heti munkát felajánlhat a vállalat, például: a gyártó sor takarítása, termécsomagolási feladatok.

3.5. BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A béren kívüli juttatások a saját munkavállalók esetében a bérköltségek 15%-át képezik, mialatt a kölcsönzötteknél ez a bérelem csak 3%. Az eltérés oka a béren kívüli juttatásokra való jogosultságok lesznek.

3.5.1. Cafeteria rendszer

A cafeteria rendszer előnye az, hogy a vállalat kedvezményes béren kívüli juttatásokat biztosít a munkavállalóinak, valamint a járulékok a munkáltató számára is kedvezőek. Ebben az évben a leggyakoribb cafeteria elemek: Erzsébet étkezési utalványt, önkéntes nyugdíjpénztárt, SZÉP szabadidő kártyát, SZÉP vendéglátás kártyát, SZÉP szálláshely kártyát és az ÉDENRED szabad felhasználású étkezési utalványt, az éves bruttó juttatási összeg körülbelül 280 000 Ft. Mivel 2011. december 1-től életbe lépett az ekvivalencia szabály, amely alapján a kölcsönzött munkavállalókat is megilleti a cafeteria, ezért a két dolgozó

¹⁸ 2013. január 1-től a pótlékok számítása megváltozik, a délutáni pótlék megszűnik és az éjszakai pótlék 18:00-tól +06:00-ig jár, 30% arányában.

csoport között nincs különbség (cafeteria szempontjából), ám a kölcsönzött munkaerő bérköltségei 15%-kal emelkedtek meg a 2011-es év végén.

Ugyanakkor a vizsgált vállalat cafeteria szabályzata kimondja, hogy új munkavállaló esetén 3 hónap eltelte után jogosult a munkavállaló cafeteriaára, kölcsönzött munkavállalók esetében pedig a munkáltató és a kölcsönzött ügynökség közös megegyezése alapján. Továbbá a gyártás leállításánál a kölcsönzött munkavállalók nem kapnak cafeteriaát, és májustól új belépőként ismét csak a jogosultsági hónapot követően kaphatnak cafeteriaát, így ezen béren kívüli juttatásuk összességében kevesebb lesz, mint a saját dolgozóké.

3.5.2. Egyéb béren kívüli juttatások

Az egyéb béren kívüli juttatások egyik nagy csoportja a pénzbeli juttatások, melyek a vállalatnál a jelenléti jutalom, a prémium, a bónusz, a törzsgárda és a 13. havi fizetés. Ezekre a juttatásokra kizárólag a saját munkavállalók jogosultak, mivel a kölcsönzött munkavállalók sok esetben nem tudják teljesíteni a vállalat által előírt kritériumokat. Ennek oka, hogy a vállalatok szabályzatai, melyek a béren kívüli juttatásokra vonatkoznak, előírják, hogy a különböző juttatási elemeket csak a 90 napos próbaidő letelte után lehet igénybe venni, valamint előírás a kimagasló teljesítmény, elkötelezettség és az, hogy az adott negyedévben ne legyenek táppénzes napok a jelenléti jutalom igénybevételéhez.

A természetbeni juttatások tartalmazzák a gyümölcsutalványt, az iskolakezdési támogatást és egyéb ajándékokat, melyekre szintén nem jogosultak a kölcsönzött munkavállalók. A természetbeni juttatások költségvonzata általában jóval alacsonyabbak, mint a pénzbeli juttatások.

3.6. EGYÉB SZEMÉLYI JELLEGŰ KIFIZETÉSEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Személyi jellegű kifizetésekhez tartoznak még az utazási költségek és a temetési segély. A vállalatok útiköltség térítés alatt a bérletek 86% fizetik meg a munkavállalójuknak (vonat és busz esetében), és ez a jogcím ugyanúgy megilleti a kölcsönzött munkavállalókat is. Ez a bérelem éves szinten a saját munkavállalók esetében a teljes bérköltségek 3%-át teszi ki, a kölcsönzött munkavállalóknál 1%-ot. Az eltérés oka ugyanúgy a márciusi-áprilisi leállás időszakát érintik.

3.7. TÁVOLLÉTEKHEZ KAPCSOLÓDÓ KIADÁSOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A távollétek csoportjának leggyakoribb alkotó elemei a fizetett szabadság, fizetett ünnep, a kiküldetés (fizetett távollét), a betegszabadság, a táppénz egyharmada, a kismamák, állapotos nők további ráfordításai és a kilépésekhez, nyugdíjba vonulásokhoz tartozó egyéb ráfordítások. A vállalatnál a távollétek összességében a személyi jellegű ráfordítások 8%-át érintik,¹⁹ melyhez a fizetett szabadságok és ünnepek járulnak hozzá a legnagyobb arányban, mivel ezek a tételek minden tipikus munkaviszonyban álló dolgozónak jár. A fizetett szabadság, ünnepek és távollét általában a távollétek 80%-át képezik. Megfigyelhető, hogy a távollétek költségei a leállás időszakában kimagaslóan magasak, mivel a legtöbb fizikai dolgozó ekkor megy el táppénzre vagy szabadságra. A távollétekkel a kölcsönzött dolgozók esetében nem kell számolnunk, mivel ezt a tételt a kölcsönző ügynökség állja.

3.8. MUNKÁLTATÓ ÁLTAL FIZETETT JÁRULÉKOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A munkáltató által fizetett járulékok a kölcsönzött és a saját munkavállalók esetében ugyanazok. A járulék alapok mások, viszont ugyanúgy a ledolgozott órákért fizetett bér után és a cafeteria után is kell fizetnie a munkáltatónak. Ám a kölcsönzött munkavállalók esetében nem közvetlenül a kölcsönvevő vállalat fizeti a járulékokat, hanem a kölcsönző ügynökség, ám a szolgáltatás díjában ugyanúgy benne van ez a kiadás.

3.9. EGYÉB KÖZVETETT KÖLTSÉGEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A közvetett költség nem közvetlenül a fizikai dolgozónál merül fel, nem a bér része, illetve nem is a személyi jellegű kifizetések közé tartozik. A közvetett költségeknél olyan tényezőket veszek figyelembe, amelyek főleg a HR osztály költséghelyét terheli. Ide tartozik a toborzással kapcsolatos költségek és a belépésnél/kilépésnél felmerülő adminisztrációs költségek.

A toborzás folyamatánál a fluktuáció alakulása egy meghatározó tényező, mivel egy kilépő után új embert kell felvenni. A vizsgált vállalat munkaerő-forgalma mutatója 2012-

¹⁹ Ugyanakkor 2011-ben a dolgozók átlagosan 6 munkanapot vettek igénybe

ben (a 8 hónap alapján) 3,3%, a kilépési forgalom pedig csak 1,03% volt a fizikai dolgozók esetében. A kölcsönzött munkavállalók esetében a munkaerő-forgalom 46,36%, a kilépési forgalom 15,39% volt. A két dolgozó csoport között az eltérés nagyon magas.

Ugyanakkor egy saját munkavállaló beléptetési folyamata hosszabb, mivel a dolgozónak személyesen is meg kell jelennie a HR osztályon, rengeteg dokumentumot alá kell írnia– köztük a szerződést is–, illetve a HR osztályon a saját munkavállaló felvételével rengeteg adminisztrációs feladat merül fel. A kölcsönzött munkavállalóknál a belépés folyamata egyszerűbb. A munkavállalót csak a NAV felé kell bejelenteni, mely bejelentési feladatot 2012 januárjától kötelező megtenni, így a kölcsönzött munkavállaló esetében a beléptetés egy rövid folyamat.

Mivel a beléptetési, kiléptetési és a toborzási feladatok a saját munkavállalók esetében sokkal hosszabbak, ezért arra a következtetésre jutottam, hogy a saját munkavállalók alkalmazásánál a HR osztálynak minimum egy új szellemi dolgozót kellene felvenni ahhoz, hogy a saját munkavállalókkal járó adminisztrációs feladatokat el tudja látni a vállalat.

3.10. A SZIMULÁCIÓ VÉGEREDMÉNYE

2. táblázat: A szimuláció eredménye: bérköltségek összehasonlítása a vállalat és a kölcsönzött munkavállalók között

Rész bérköltségek	Saját munkavállalók	Kölcsönzött munkavállalók	Differencia	Költségeltérés
Bérterhére jutó költségek	107 332 413 Ft	99 982 405 Ft	-6,85%	-7 350 008 Ft
Béren kívüli juttatások	31 901 211 Ft	4 860 000 Ft	-84,77%	-27 041 211 Ft
Egyéb személyi jellegű ráfordítások	6 085 000 Ft	2 240 000 Ft	-63,19%	-3 845 000 Ft
Távollétekhez kapcsolódó kiadások	16 143 442 Ft	0 Ft	-100,00%	-16 143 442 Ft
Munkáltató által fizetett járulékok	47 464 893 Ft	30 678 397 Ft	-35,37%	-16 786 496 Ft
Egyéb közvetett ráfordítások	1 835 360 Ft	46 413 953 Ft	2428,87%	44 578 593 Ft
Összesen	194 618 878 Ft	184 174 755 Ft	-5,37%	-10 444 123 Ft

Forrás: saját szerkesztés

A differencia és a költségeltérés megmutatja, hogy hány %-kal, illetve hány Ft-tal kevesebb a kölcsönzött munkavállalók bérköltsége a vállalat saját munkavállalóitól. A szimuláció meglepő eredményt mutat. A kölcsönzött munkaerő alkalmazásával a vállalat éves szinten kb. 10,5 MFt-ot takarít meg. A táblázat alapján a legnagyobb költségbeli eltérést a béren kívüli juttatások, a távollétekhez kapcsolódó kiadások és az egyéb közvetett ráfordítások mutatják.

A bérterhére jutó költségek, melyek az órabéreket, a ledolgozott órákat és a különböző pótlékokat tartalmazzák, minimális eltérés mutatnak, a költség differencia összege 6,85% volt.

A béren kívüli juttatások ugyanazon elemeket foglalja magába, mint amit a 3.5 fejezetben már leírtam. Itt a költségeltérés több mint 27 MFt, ami bizonyítja azt a tényt, hogy a saját munkavállalók juttatásai bőven szélesebb körűek, mint a kölcsönzötteké, habár a kölcsönzötteknek is jár a cafeteria a próbaidőt követően.

Az egyéb személyi jellegű ráfordítások eltérése a legkisebb. Itt az eltérés oka csak is a márciusi és áprilisi hónapok leállása miatt van, mivel ezen időszakban a kölcsönzött dolgozók már nem a vállalat alkalmazottjai, a többi időszakban az utazási költségek hasonlóak a saját munkavállalókéhoz.

A távollétekhez kapcsolódó kiadások tartalmazzák a fizetett szabadságot, a betegszabadságot, a fizetett ünnepeket és a táppénzt 1/3-át is. Az eltérés 100%-os, ennek oka, hogy a kölcsönzött ügynökségnek kell saját dolgozóinak ezen költségeit kifizetni, ha jogosan illeti meg a dolgozót. A távolléteknél nem vettem figyelembe a kismamákkal járó egyéb jellegű költségeket, feltételezve, hogy a felvett 100 dolgozóból az egy év alatt senki sem ment el szülési szabadságra.

A fizikai dolgozók után fizetett munkáltatói járulékok 35,37%-kal magasabbak a saját munkavállalók esetében, mint a kölcsönzött munkavállalók esetében. Az eltérésre van magyarázat, a járulékok vonatkoznak a béren kívüli juttatásokra is, úgymint cafeteria, prémium, melyek emelik a bérköltségeket. A kedvezményes cafeteriákra összesen 26%-os járulék vonatkozik (16%-os személyi jövedelemadó és 10%-os egészségügyi hozzájárulás), illetve a járulékok alapját még egy 1,19 adószorzóval is fel kell szorozni. A pénzbeli kifizetéseknél a munkáltatói járulék ugyanaz, mint a bérkifizetéseknél (28,5%), így a prémium és a jutalom nagyobb arányban növeli a bér jellegű költségeket.

Végül az egyéb közvetett ráfordítások a legmagasabb költségeltérést mutatják, mely nem a kölcsönzött munkavállalóknak, hanem a saját munkavállalóknak kedvez, éves szinten a különbözet 44,5 MFt. Az egyéb közvetett ráfordításoknál elsősorban a kölcsönző ügynökség jutaléka a kiemelkedő. Az ügynökség jutaléka óránként 200-300 Ft között alakul, mely érték függ a munkarendtől (délelőtt, délután és éjszaka). Habár a jutalék magas, mégis reális, mivel az ügynökség ebből finanszírozza a saját vállalkozását, beleértve a közvetítők bérköltségeit is. Emellett az üzemorvos költségei is idetartoznak, ami a két csoport közötti különbséget nem befolyásolja. Ugyanakkor a saját munkavállalók alkalmazásával kapcsolatban felmerül egy plusz kiadás, ami a HR osztály költséghelyét terheli. A saját munkaerő alkalmazásával járó belépési, kilépési és egyéb adminisztrációs feladatok elvégzéséhez egy új embert, szellemi dolgozót kell felvennie a vállalatnak. Mivel a feladatok elvégzéséhez nem kell magas kvalifikáció, így egy diák is, illetve egy pályakezdő is alkalmas lehet a feladatok teljesítésére. Így havi szinten körülbelül bruttó 150 ezer Ft-tal nő a közvetett kiadások a saját munkavállalók esetében.

A szimuláció során fajlagos mutatókkal is számoltam, úgymint az 1 ledolgozott órára eső bérköltségeket és az 1 főre eső bérköltségeket, így a szimuláció ezen szempontok alapján is kimutatja a különbséget. A

3. táblázat szerint az 1 ledolgozott órára eső bérköltségek a kölcsönzött munkavállalók esetében magasabb, mint a saját munkavállalók esetében, a differencia 7,23%-os. Az eltérés oka, a ledolgozott órákban keresendők, a kölcsönzött munkaerő éves ledolgozott órája kevesebb a saját munkavállalókétól, mivel a leállás időszakában a vállalatnak felelőssége a saját dolgozóinak munkát is adni a fizetett távollétek mellett. Ilyenkor a saját munkavállalók csak egy műszakban dolgoznak, de nem végig a 2 hónapban, maximum 2-3 hetet, így az 1 ledolgozott órára eső bérköltségek alacsonyabbak lehetnek. Ugyanakkor

az 1 főre eső bérköltségek mutatója még mindig a saját munkavállalóknál magasabb, 5,37%-kal.

3. táblázat: Kontrolling számítások a szimulációban

Egyéb szempont	Saját	Kölcsönzött	Differencia
<i>1 ledolgozott órára eső bérköltség</i>	1 063 Ft	1 140 Ft	7,23%
<i>1 főre eső bérköltség</i>	162 182 Ft	153 479 Ft	-5,37%

Forrás: saját szerkesztés

A mellékletben található a szimuláció további diagramjai, melyek megmutatják a havi bérköltségek alakulását a saját munkavállalók és a kölcsönzött munkavállalók esetében.

4. BÉRELEMEK VÁLTOZÁSA A SZIMULÁCIÓBAN

A szimuláció megmutatja azt is, hogy hogyan változnak a bérköltségek egy bérelem megváltozása esetén. 2013-ra előreláthatólag sok minden meg fog változni, például a távolléti díj kiszámításának módja, a minimálbér értéke vagy éppen a cafeteria járulékai. A következőkben bemutatom, hogy egy bérelem változás mennyire változtatja meg a saját és a kölcsönzött munkavállalók bérköltségeinek különbségét.

4.1. TÁVOLLÉTI DÍJ VÁLTOZÁSA²⁰

2013-ban a távolléti díjak a három műszakos dolgozóknál 15%-ban, a négy műszakos dolgozóknál 25%-ban emelkednek. A szimuláció szerint 2013-ban a távolléti díj 0,43%-ban növelné meg a saját munkavállalók bérköltségeit, így a két dolgozói csoport közötti költségeltérést is növeli, 8,09%-kal. Így megállapítható, hogy a vállalatnak 2013-ban már 11,3 MFt-tal kedvezőbb a munkaerő-kölcsönzés alkalmazása.

4. táblázat: Távolléti díj változásának hatása a szimuláció szerint

Összes bérköltség	Saját munkavállalók	Kölcsönzött munkavállalók	Költségeltérés
2012	194 618 878 Ft	184 174 755 Ft	-10 444 123 Ft
2013	195 464 062 Ft	184 174 755 Ft	-11 289 307 Ft
Eltérés	0,43%	0	8,09%

Forrás: saját szerkesztés

4.2. CAFETERIA JÁRULÉKAINAK VÁRHATÓ VÁLTOZÁSA

A cafeteria járulékai is előreláthatólag változni fognak. Tegyük fel, hogy a cafeteria járulékai 10%-kal emelkednek a kedvezményes, és nem kedvezményes cafeteria esetében is. Így a kedvezményes cafeteria szorzója 1,4094, a nem kedvezményes pedig 1,6117 lesz. A kölcsönzött munkavállalók és a saját munkavállalók költségei között az eltérés így

²⁰ <http://www.ber-tb-cafeteria.eu/2012/07/16/uj-munka-torvenykonyve-a-munka-dijazasa-tavolleti-dij-berpotlekok/> (letöltve: 2012. szeptember 5.)

majdnem 11,8 MFt, ami 12,67%-kal növeli a költség különbséget. Ugyanakkor ez a változás mindkét csoport bérköltségeit megemeli.

5. táblázat: Cafeteria járulékok változásának hatása a szimuláció szerint

Összes bérköltség	Saját munkavállalók	Kölcsönzött munkavállalók	Költségeltérés
2012	194 618 878 Ft	184 174 755 Ft	-10 444 123 Ft
2013/új	196 427 801 Ft	184 660 755 Ft	-11 767 046 Ft
Eltérés	0,93%	0,26%	12,67%

Forrás: saját szerkesztés

4.3. MINIMÁLBÉR VÁLTOZÁSA

Magyarországon a minimálbér értéke 2003-tól folyamatosan emelkedik. 2012-ben a minimálbér bruttó 93 000 Ft volt (órabérben: 535 Ft/óra); 2013-ra előreláthatólag 97 000 Ft lesz (órabérben: 558 Ft/óra), ami 4,3 %-os minimálbér emelkedést mutat. A szimuláció alapján a saját munkavállalók bérköltségei 3,23%-al, a kölcsönzött munkavállalók bérköltségei 3%-al emelkednek. Összességében a vállalat a minimálbér változásával már 11,2 MFt-ot takaríthat meg a kölcsönző munkaerő alkalmazásával.

6. táblázat: Minimálbér változásának hatása a szimuláció szerint

Összes bérköltség	Saját munkavállalók	Kölcsönzött munkavállalók	Költségeltérés
2012	194 618 878 Ft	184 174 755 Ft	-10 444 123 Ft
2013/új	200 909 364 Ft	189 698 082 Ft	-11 211 282 Ft
Eltérés	3,23%	3,00%	7,35%

Forrás: saját szerkesztés

4.4. KÖLCSÖNZŐ ÜGYNÖKSÉG JUTALÉKÁNAK VÁLTOZÁSA

A szimuláció végeredményéből kiderült, hogy a kölcsönző ügynökség jutaléka nagyon magas, a szimuláció szerint az évi 44 MFt-ot is elérheti. A jövő évi változások az ügynökség jutalékát is emelni fogja, ami jelenleg átlagosan 280 Ft/óra. Feltételezvé, hogy az ügynökség jutaléka (munkarendtől függetlenül) 5%-kal nő, a kölcsönzött munkaerő bérköltségei mérsékelten megemelkednek. A 7. táblázat szerint a két csoport közötti költségeltérés már csak 8,15 MFt lenne, ami a 2012-es évi költségeltéréstől 22%-kal kevesebb. Így bebizonyosodott, hogy a kölcsönző munkaerő alkalmazásának többlet költsége igen érzékeny pont, hiszen az ügynökség jutalékának drágulása nagymértékben csökkenti a munkaerő-kölcsönzés előnyét is. Természetesen itt a saját munkavállalók költségei nem emelkednek.

7. táblázat: Ügynökség jutalékának változása a szimulációs szerint

Összes bérköltség	Saját munkavállalók	Kölcsönzött munkavállalók	Költségeltérés
2012	194 618 878 Ft	184 174 755 Ft	-10 444 123 Ft
2013/új	194 618 878 Ft	186 469 953 Ft	-8 148 925 Ft
Eltérés	0,00%	1,25%	-21,98%

Forrás: saját szerkesztés

4.5. MUNKAERŐ-KÖLCSÖNZÉS NEM SZEZONÁLISAN TERMELŐ VÁLLALAT ESETÉBEN

A kutatás alapján már megállapítható, hogy szezonális munka esetén a kölcsönzött munkaerő foglalkoztatása költséghatékony. Habár az élelmiszeripari piacon a szezonálisan működő vállalatok száma jelentős, mégis a legtöbb piacon a folyamatosan működő vállalatok a gyakoribbak, akiknek a hirtelen megrendeléseket azonnal teljesíteni kell. Megvizsgáltam, hogy ha az ilyen módon működő vállalatok tipikus munkavállalók helyett kölcsönzött munkaerőt alkalmaznának, akkor a bérköltségek közötti eltérés hogyan változik.

A 8. táblázat alapján a kölcsönzött munkavállalók bérköltségei nagyon megemelkednének, oly annyira, hogy a vállalatnak a foglalkoztatásuk már drágább lenne, mint a saját munkavállalóké. Így a vállalat összességében 30 MFt-ot veszítene a munkaerő-kölcsönzés alkalmazásával. Ugyanakkor a szimuláció azt mutatja, hogy a kölcsönzött és a saját munkavállalók ugyanannyit dolgoznak, ám tegyük fel, hogy a kölcsönzött munkavál-

lálók alkalmazása nem folyamatos, hanem alkalmi. A jól működő vállalatok annyit gyártanak, amennyit el is tudnak adni a piacon.

8. táblázat: A szimuláció eredménye folyamatosan működő vállalat esetében

Rész bérköltségek	Saját munkavállalók	Kölcsönzött munkavállalók	Differencia	Költségtérítés
Bérterhére jutó költségek	115 425 180 Ft	126 745 780 Ft	9,81%	11 320 600 Ft
Béren kívüli juttatások	32 406 200 Ft	8 220 000 Ft	-74,63%	-24 186 200 Ft
Egyéb személyi jellegű ráfordítások	6 630 000 Ft	2 688 000 Ft	-59,46%	-3 942 000 Ft
Távollétekhez kapcsolódó kiadások	16 143 442 Ft	0 Ft	-100,00%	-16 143 442 Ft
Munkáltató által fizetett járulékok	49 915 254 Ft	40 025 271 Ft	-19,81%	-9 889 982 Ft
Egyéb közvetett ráfordítások	1 835 360 Ft	58 778 175 Ft	3102,54%	56 942 815 Ft
Összesen	206 211 993 Ft	236 457 226 Ft	14,67%	30 245 233 Ft

Forrás: saját szerkesztés

Ám a piaci igények állandóan változnak, emiatt a vállalatnak a piachoz kell igazítani a gyártását, így a termelt mennyiség nem mindig ugyanannyi lesz. Mivel a termelt mennyiség változik, ezért a termeléshez szükséges erőforrás is változik, például a munkaerő. Így költséghatékonyság szempontjából akkor alkalmazok munkaerőt, amikor a termelés megköveteli, és erre a legjobb megoldás a munkaerő-kölcsönzés. Hiszen a kölcsönzött munkaerőt nem kell folyamatosan foglalkoztatni, és a vállalat a munkaerő felvételéről/elbocsátásáról a termelés függvényében dönt. Így ebben az esetben mindenképp megéri a munkaerő-kölcsönzés alkalmazása folyamatosan termelő vállalatoknál is.

5. A MUNKAERŐ-KÖLCSÖNZÉS ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI A GYAKORLATBAN

Dolgozatom elméleti háttérében már megemlítettem a kölcsönzés előnyeit és hátrányait, ám szeretném az általam elvégzett kutatásom és tapasztalataim alapján is bemutatni a munkaerő-kölcsönzés előnyeit és hátrányait.

5.1. KÖLCSÖNZÉS MELLETT SZÓLÓ ÉRVEK

A munkaerő-kölcsönzés legfontosabb előnyei a költségekben keresendők. A szimuláció, illetve a tényleges vállalati bérköltségek is kimutatják, hogy a kölcsönzött munkaerő alkalmazása olcsóbb és költséghatékonyabb, mint a saját munkavállalóké. A szimuláció alapján a vállalat évi 10 millió Ft-ot is megtakaríthat, mely az éves bérköltségek 5%-át jelenti. A vállalat számára ez a költségeltérés nem elhanyagolható. Ugyanakkor a kölcsönzött munkaerő béren kívüli juttatása mindig is kevesebb, mint a saját munkavállalóké. A vizsgált vállalat szabályzata szerint a dolgozót megillető cafeteria, illetve egyéb béren felüli juttatás mértéke függ a dolgozó munkaviszonyának idejétől (3 hónap, 6 hónap stb.). A fizikai kölcsönzött munkavállalóknak a munkaviszonya a leállás időszakában megszűnik, így számukra az újra belépéskor, májusban a cafeteria szabályzatában foglalt kritériumokat újra kell teljesíteni, hogy ismét jogosultakká váljanak a cafeteria-ra. A teljesítmény alapján kapott juttatások pedig a kölcsönzött munkaerő tapasztalatlansága miatt nem alkalmazhatók. A távollétekhez kapcsolódó kiadások is a kölcsönzött munkaerő mellett érvelnek, hiszen a kölcsönzöttek csakis a ledolgozott órák alapján vannak elszámolva. A vállalat így 8%-os költséghatékonyságot ér el az összes bérjellegű költségeknél, amely ugyancsak nem elhanyagolható. Másrészt a saját munkavállalók foglalkoztatásához kapcsolódó adminisztratív feladatok a HR osztály költségeit is növeli. Véleményem szerint, ha egy szezonálisan működő vállalat a kölcsönzött dolgozók helyett saját munkavállalókat alkalmazna, akkor a HR osztályt ki kellene bővíteni még egy fővel, akit az adminisztrációs feladatok elvégzésével lenne megbízva.

A kölcsönzés rugalmas foglalkoztatási formájából adódóan is előnyös a vállalat számára alkalmazni ezt a munkaerő formát. A kiválasztási folyamat jóval egyszerűbb a kölcsönzött munkavállalóknál, mivel az ügynökség állandóan készen áll az új munkaerő

szolgáltatásával, bár a vállalat is közreműködik a toborzási és a szelekciós folyamatokban. Természetesen a szelekciós folyamat is rövidebb a kölcsönzöttek számára, csak egy teszten kell tovább jutniuk, ami főleg az intelligenciájukra fókuszál. Továbbá a vállalatnak lehetősége van kipróbálni a kölcsönzött munkavállalót, és ha nem elégedett vele, jogában áll megszüntetni a munkaviszonyt bármilyen szankciók és egyéb ráfordítások nélkül.²¹ Ebből adódóan nemcsak a leállás időszakában éri meg a kölcsönzött munkavállalót alkalmazni, hanem akkor is, ha a vállalat leépítéssel vagy esetleg csőddel számol, hiszen a kölcsönzött munkavállalónak nem kell fizetni végkielégítést vagy egyéb leépítéshez kapcsolódó kifizetést.

Ugyanakkor folyamatosan termelő vállalat esetében is lehet költséghatékony a munkaerő-kölcsönzés, de csak abban az esetben, ha a termelés mértéke ingadozik, és a munkaerő létszámigénye is folyamatosan változik. Ilyenkor időszakos kölcsönzésről van szó. Továbbá, ha a gyár egy nem tervezett megrendelést kap, és a termelési volumenét növelnie kell, akkor a kölcsönzött munkavállalókkal a létszámot rövid időn belül ki tudja egészíteni.

Végül a kölcsönzött magas fluktuációja jelenthet előnyt is, mivel a cafeteria szabályzatában lévő munkaviszonyra vonatkozó idő kritériumot sok kölcsönzött dolgozó nem tudja teljesíteni, mivel idő előtt kilép a vállalattól. Ám a fluktuációnak hátránya is van.

5.2. KÖLCSÖNZÉS ELLEN SZÓLÓ ÉRVEK

A kölcsönzött munkavállalók alkalmazása ellen elsősorban a kölcsönzöttek hatékonysága és termelékenysége szól. Ugyanis a kölcsönzött munkavállalókat minden esetben be kell taníttatni, és a munkavégzésük elején nagyon oda kell rájuk figyelni. A kölcsönzött munkaerő tapasztalatlanságából adódóan a termelékenységük, azaz az előállított termék mennyisége és minősége is alacsonyabb lehet, mint a saját munkavállalóké. Ezt a megállapítást egy korreláció segítségével tudom alátámasztani.

Az elemzés a kölcsönzött munkavállalók létszáma és a csomagoló gyártósor hatékonysága között, a kölcsönzött munkavállalók létszáma és a munkaerő termelékenysége között, illetve a kölcsönzött munkavállalók létszáma a csomagolóanyag megtakarítása között vizsgálja meg a korrelációs kapcsolatot.

²¹ Kizárólag a minőségi csere esete fordul elő, melynek feltétele, hogy a felmondás a munkáltató részéről okszerű legyen

9. táblázat: A korrelációhoz felhasznált adatok 2011.09-től 2012.08-ig²²

Mutatók	09.2011	10.2011	11.2011	12.2011	01.2012	02.2012	05.2012	06.2012	07.2012	08.2012
Kölcsönzött munkavállalók létszáma (fő)	215	207	307	327	345	225	37	71	138	258
Csomagoló gyártósor hatékonysága (%)	94,1	92,7	92,1	92,0	90,0	90,6	92,1	91,6	90,7	90,6
Munkaerő termelékenysége (%)	110,3	102,6	91,0	102,8	91,1	90,1	112,0	104,0	104,1	107,9
Csomagolóanyag megtakarítás (Ft)	255 776	56 524	-152 853	-1 618 526	-1 841 617	-70 480	63 482	440 557	-158 728	62 214

Forrás: saját szerkesztés

A korreláció eredménye:

- Létszám és csomagoló gyártósor hatékonyság korrelációja: $-0,1589$
- Létszám és munkaerő termelékenység korrelációja: $-0,5835$
- Létszám és csomagolóanyag megtakarítás korrelációja: $-0,6852$

A számítás alapján megállapíthatom, hogy mind három korreláció negatív kapcsolatot mutat, azaz a kölcsönzött munkavállalók létszámának növekedésével a vállalat termelékenysége és anyagmegtakarítása csökken. A létszám és a csomagoló gyártósor hatékonyság kapcsolatának erőssége gyenge, mivel az érték abszolút értékben 0,2 alatt van. Ám a kölcsönzött munkavállalók létszámának alakulása és a munkaerő termelékenysége között közepes erősségű negatív irányú kapcsolat van, amely bizonyítja, hogy a kölcsönzött munkavállalók termelékenysége nem megfelelő, ami hátrányt jelent a vállalat számára. Ugyanakkor a legerősebb korreláció a létszám és a csomagolóanyag megtakarítása között van, ami bizonyítja, hogy a kölcsönzött munkavállalók alkalmazásával az anyagmegtakarítás csökken. Mivel mind három esetben a kölcsönzött munkaerő alkalmazása hátrányként értelmezhető, ezért olyan lépésekre lesz szükség, amikkel ezen korrelációs kapcsolatok javíthatók.

A kölcsönzés másik hátránya a költségek alakulásánál keresendők. A munkaerő-kölcsönzés drága, mivel a kölcsönző ügynökség jutaléka nagyon magas. A szimuláció alapján a jutalék a kölcsönzött munkaerő alkalmazásával járó összköltségek egynegyedét teszi ki, ezért a vállalat számára meggondolandó, hogy költséghatékonyabb-e a kölcsönzött munkavállalók alkalmazása hatalmas létszám esetén.

Mindemellett az egyik legnagyobb hátrányt a kölcsönzött munkavállalók attitűdje, motivációja és elkötelezettsége alkotják. Egy kölcsönzött munkavállaló sohasem fogja

²² A márciusi áprilisi hónapokat nem veszem figyelembe, mert torzítaná az adatokat

magát a vállalat részének tekinteni. Nem tud teljesen a vállalat értékeivel azonosulni, nem látja, hogy a vállalati célokhoz hogyan járul hozzá munkája során. Így a kölcsönzöttek fluktuációja is igen magas, illetve az általuk elvégzett feladatok minősége sem a legmegfelelőbb. A vizsgált vállalatnál előfordult már, hogy a kölcsönzött munkavállaló munka közben csokoládét „habzsolt” és többször megszegte a vállalat szabályait.

A fluktuáció előnyként is értelmezhető a cafeteria költségek szempontjából (előnyöknél kitértem már rá), a vállalat számára az állandó kilépések és belépések miatt hátránya keletkezik. Ugyanis az új belépőt ismét oktatni kell, illetve a különböző feladatokra is be kell tanítania a vállalatnak. Így a HR, a munkavédelmi és a termelési osztályoknak ez egy újabb feladatként jelentkezik. Ezen attitűdökön változtatni nehéz, mivel a kölcsönzött munkaerő elsősorban a fizetésért dolgozik és egyéb motivációs tényezők nem éltetik. Úgy gondolom, hogy ez a legnagyobb probléma jelenleg a kölcsönzött munkaerő alkalmazásával.

6. JAVASLAT A KÖLCSÖNZÖTT MUNKAERŐ HATÉKONYABB FELHASZNÁLÁSÁHOZ

Az elemzés fejezetéből kiderül számunkra a kölcsönzött munkaerő alkalmazásának problémái, melyeket mindenképp orvosolni kell. A munkaerő-kölcsönzés legfőbb problémái a kölcsönzött munkaerő magas fluktuációja és alacsony termelékenysége, illetve a kölcsönzés magas költségei.

A kölcsönzött munkaerő kilépési forgalma átlagosan 28,3%, ami magasnak mondható. A fluktuáció oka általában az elkötelezettség, a motiváció és az elismerés hiánya, melyek a humán erőforrás eszközeinek hiányára vezethetők vissza, úgymint coaching, mentoring, teljesítményértékelés és megfelelő jutalmazási rendszer működése. Egy rövid interjú alapján, amelyet az egyik kölcsönző ügynökség alkalmazottjával folytattam októberben, megtudtam, hogy a kölcsönzött munkavállalók kilépése milyen okra vezethető vissza. A kölcsönzöttek elsősorban azért hagyják ott az aktuális munkahelyet, mert jobb munka lehetőséget kapnak, például egy tipikus munkaviszony ajánlata a kölcsönzött dolgozó számára kedvezőbb. Emellett a kölcsönzött munkavállalók sok esetben nem tudnak beilleszkedni az adott területre, mivel sok vállalat nem készít beilleszkedési programot az atipikusan foglalkoztatott dolgozókra. A kilépések harmadik oka az elvégzett munkáért kapott elismerés hiánya. Ezek után egyértelművé válik számunkra a kölcsönzött munkaerő alacsony hatékonyságának és motiváltságának oka.

Következtetésképpen a munkavállalók hatékonyságának javítása érdekében az első javaslatom az lenne, hogy a kölcsönzött munkavállalókra is érdemes lenne kiterjeszteni néhány HR-es eszközt. Elsősorban egy megfelelőbb beilleszkedési programra lenne szükség, mely a *Mentor-program* név alatt futna. A Mentor-program alapján a tapasztalt saját munkavállalók lennének az újonnan belépett kölcsönzött dolgozók mentorai, így a mentorok a belépés első napjától oda tudnak figyelni a kölcsönzött dolgozóra. A mentor feladata a kölcsönzött dolgozó segítése és a kölcsönzött által elvégzett munka folyamatos értékelése. Természetesen a Mentor-program feltétele, hogy a mentorok egy teljes körű oktatáson vegyenek részt, amelyet a HR osztály és a termelési osztály készítene elő.

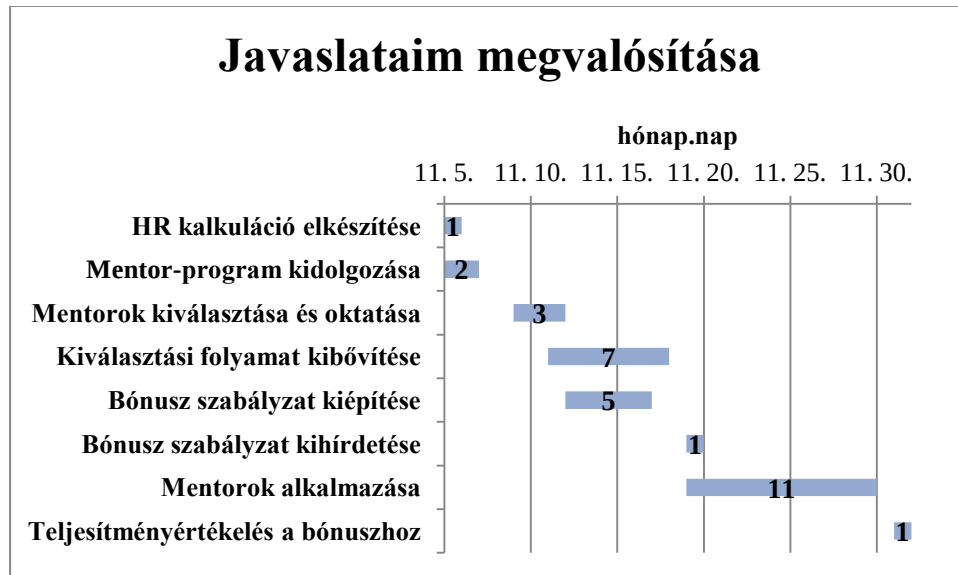
A beilleszkedési program mellett a jutalmazási rendszert is ki lehetne bővíteni a kölcsönzött munkavállalók számára. A kölcsönzöttek általában a ledolgozott órákért járó fizetésük mellett cafeteriában is részesülnek, ám a cafeteria feltétele csakis a munkaviszony időtartamát köti ki, mely összességében nem értékeli a kölcsönzött munkavállaló munká-

ját. Így feltétlenül szükség van egy olyan motivációs eszközre, amely közvetlenül a termelékenységüket javítaná. Úgy gondolom, hogy egy *bónusz rendszer* megfelelő lenne a „munkamorál” növelésére. A bónusz rendszer feltétele egy adott dolgozói termelékenységi érték lenne, amelyet ha teljesít a kölcsönzött dolgozó, akkor részesül bónuszban. A bónusz mértéke egy skálán mozogna a termelékenység függvényében, és a sávok hasonlóan működnének, mint a sávós bérezés rendszere. A bónusz rendszer működésének kritériuma, hogy a kölcsönzött munkavállalók termelékenységét számszerűen meg lehessen határozni.

Továbbá a *kiválasztás folyamatánál* is ajánlatos a legfontosabb alapelveket, feltételeket lefektetni, hogy a fluktuáció mértékét tovább lehessen csökkenteni. Elsősorban az ügynökség kiválasztási folyamatát kell összehangolni a vállalat munkaköri leírásával és kritériumaival. Így a kölcsönzött munkavállalók számára is egyértelművé válnának az elvégzendő feladatok, illetve a munkához tartozó képességek és attitűdök. A program feltétele, hogy a saját és a kölcsönző ügynökség közötti kommunikáció a leghatékonyabban működjön. Ugyanakkor a kölcsönzöttek kiválasztási folyamatát is érdemes lenne kibővíteni. A vizsgált vállalatnál a kölcsönzött munkavállalóknak egy intelligencia teszten kell átmenniük, ám egy értékelési központtal, úgynevezett AC-val a megfelelőbb munkaerő kiválasztása is könnyebbé válhat. Az értékelési központ a dolgozó képességeit és váratlan helyzetekben történő reakcióját vizsgálná meg. A kiválasztási folyamat működésének kritériuma a HR osztály és a kölcsönzött ügynökség közötti kommunikáció hatékonysága.

A kölcsönzés másik problémája, hogy az ügynökség jutaléka igen magas. Az utóbbi években a kölcsönzés egyre drágábbá vált országszerte, és a vállalatok sok esetben megkérdőjelezik a kölcsönzés alkalmazását. Bár a szimuláció alapján a kölcsönzés jelenleg költségcsökkentő intézkedés, a vállalat akár 10 Mft-ot is megtakaríthat a kölcsönzött munkaerő alkalmazásából adódóan, mégis vannak olyan esetek, amikor a kölcsönzés többlet költségei már nem a költséghatékony kategóriába tartozik (lásd: 4.5 és 5.2 alfejezetek). Így az éves elemzéseknél előfordulhat, hogy a pénzügyi osztály megkérdőjelezheti a HR osztály döntéseit a kölcsönzött munkaerő létszám felvételéről. Javaslatom, hogy nagy létszámú kölcsönzött munkaerő felvétel esetén szükséges egy *kalkulációt*, vagy egy szimulációt, ami azonnal kimutatja a kölcsönzéssel járó költségeket, főképp a többlet költségeket. A kalkulációhoz az adatokat a HR osztály szolgáltatná, a számítást pedig a pénzügyi osztály készítené. A folyamat feltétele, hogy a HR osztály és a pénzügy osztály között a kommunikáció folyamatos legyen.

Végezetül a javaslataimat egy Gantt-diagramban összegzem, mely diagram bemutatja, hogy a különböző javaslataimat, programjaimat hogyan lehetne bevezetni egy vállalatnál. A 4. diagram szerint a teljes program javaslat körülbelül 1 hónap alatt megvalósítható.



4. diagram: Javaslataim megvalósítása Gantt-diagramban 2012.11. hónapjában

Forrás: saját szerkesztés

ÖSSZEFOGLALÁS

A OTDK dolgozatom fő célja az volt, hogy választ adjak a következő kérdésre: a munkaerő-kölcsönzés alkalmazása mennyire hatékony foglalkoztatási forma egy szervezeten belül?

A dolgozat elméleti háttérében bemutattam a kölcsönzés általános jellemzőit, előnyeit, hátrányait és a HR controlling számításait, melyet sikeresen fel tudtam használni a dolgozatom gyakorlati részében. Továbbá arra is fény derült, hogy Magyarországon a munkaerő-kölcsönzés alkalmazásának száma az évek során egyre növekszik, így arra a következtetésre jutottam, hogy Magyarországon a kölcsönzött munkavállalók foglalkoztatása általánosan hatékony megoldást jelent a vállalatok számára, ugyanis a növekedés csak is erre ad okot.

A dolgozat gyakorlati része három részben mutatta be a kölcsönzött munkaerő alkalmazásával járó költségeket, előnyöket és hátrányokat. Elsőként a szimuláció alapján értékeltem a kölcsönzött munkaerő és a saját munkaerő bérköltségeit, valamint a két csoportnál felmerülő költségeket össze is hasonlítottam.

A szimuláció kimutatta a 2012-es év bérköltségeit 100 fő kölcsönzött munkavállaló, és 100 fő saját munkavállaló esetében. A szimuláció figyelembe vette a különböző bérelemeket, amelyek a szimuláció realitását célozták meg. A szimuláció eredménye természetesen a munkaerő-kölcsönzés előnyére vált, ugyanis a vállalat körülbelül 10,5 MFt-ot takaríthat meg 100 fő kölcsönzött munkavállaló alkalmazása esetében, a saját munkavállalókkal szemben. A bérköltségek között két nagy eltérés van, elsősorban a béren kívüli juttatások, amelyek a saját munkavállalók költségeit 27 MFt-tal emelik meg a kölcsönzött munkavállalókkal szemben. Ám az egyéb közvetett ráfordítások a kölcsönzött dolgozók esetében magasabbak, mivel a kölcsönző ügynökség jutaléka körülbelül 44 MFt-tal járul hozzá a kölcsönzött munkaerő költségeihez. Következésképpen megállítható, hogy bár a kölcsönzöttek összes bérköltsége alacsonyabb, mint a saját dolgozóké, azonban az ügynökség jutaléka nagyon megemeli a kölcsönzés költségeit a saját munkavállalókkal szemben.

A kutatásom második pontjában megvizsgáltam a két csoport közötti költségeltérésre gyakorolt hatását az egyes bérelemek változásainak. Összességében a távolléti díj, a minimálbér és a cafeteria járulékainak változása tovább emeli a saját munkavállalók bérköltségeit a kölcsönzöttekkel szemben. Ám az ügynökség jutalékának emelkedése termé-

szetesen a költségeltérés csökkentik, így a vállalat számára már nem olyan mértékű megtakarítással jár az alkalmazásuk, mint az eredeti szimulációban. Ugyanakkor a folyamatosan termelő vállalatoknál a munkaerő-kölcsönzés alkalmazása csak akkor költséghatékony, ha a kölcsönzöttet időszakosan alkalmazza, és nem folyamatosan.

A kölcsönzés előnyei és hátrányai a gyakorlatban fejezet szerint a vállalat előnye a költségek megtakarítása mellett a kölcsönzés rugalmas foglalkoztatási formáján alapszik. Ugyanis a vállalatnak lehetősége van kipróbálni a kölcsönzött munkaerőt, és a létszámnövekedés/csökkenés esetén a vállalat gyorsan tudja erőforrásait átcsoportosítani. Azonban a kölcsönzés hátrányaiból kiderül, hogy a kölcsönzött munkaerő termelékenysége és motiváltsága közel sem olyan erős, mint ami a szervezet megfelelő működéséhez kellene. A kölcsönzött munkaerő létszámának alakulása és a munkaerő termelékenysége, illetve a csomagolóanyag megtakarítása között negatív közepesen erős korrelációs kapcsolat van, ami hosszú távon és magas kölcsönzött munkavállalók alkalmazása esetén a vállalat számára már nem előnyös. A kölcsönzés másik hátránya a munkavállalók magas fluktuációjából és a vállalat iránti elkötelezettségük hiányából fakad. Ennek eredményeképp az általuk elvégzett munka minősége rosszabb a saját munkavállalókhoz képest, illetve a folyamatos kilépések, belépések a vállalat HR osztály feladatait növelik.

Végezetül a javaslatok fejezetében részletesen bemutattam a saját ötleteimet, melyekkel a kölcsönzött munkavállalók alkalmazása még hatékonyabban működne. A kölcsönzött dolgozók termelékenységét és motiváltságát a Mentor-programmal és a bónusz rendszerrel lehetne javítani, amelyek elsősorban a kölcsönzöttek beilleszkedését és az elvégzett munkájukért kapott elismerést szolgálnák. Ezek a programok hozzájárulnának a kölcsönzött dolgozók kilépési-forgalmának csökkentéséhez is, ám a kiválasztási folyamat bővítése is javítaná a fluktuáció mutatóit. Továbbá szükség lenne egy olyan kalkulációra, vagy szimulációra, amely megmutatja, hogy a gyors kölcsönzés mekkora költségterheket okoz a vállalat számára. Erre azért lenne szükség, hogy a HR osztály és a pénzügyi osztály reálisan lássa a munkaerő felvételével járó plusz költségeket, mely információk alapján a termelési vezetők is megfontoltabban tudnak dönteni az új létszám felvételéről, mivel nem minden esetben előnyös a munkaerő-kölcsönzés alkalmazása. A javaslataimat összegezve egy Gantt-diagramban ábrázoltam.

A téma további vizsgálatainak lehetősége a kölcsönzött munkavállalók termelékenységének meghatározására irányulhatna, illetve érdemes lenne megvizsgálni azt is, hogy a javaslataimban foglalt programok milyen hatással lennének a kölcsönzött munkavállalók

termelékenységére. Ennek feltétele, hogy a kölcsönzött munkavállalók termelését statisztikailag ki lehessen mutatni a saját munkavállalókkal szemben.

A leírtak alapján a választ megkaptuk a kérdésünkre, a munkaerő-kölcsönzés költséghatékony a vállalat számára, és alkalmazásukkal akár 10 MFt-os költségmegtakarítás realizálható. Napjainkban ez a költségmegtakarítás nem elhanyagolható, figyelembe véve a piacok gyors változását, a növekvő inflációt és az ország gazdasági növekedésének visszaesését.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom:

Ambrus Tibor-Lengyel László (2006): *Humán controlling számítások*. CompLex Kiadó Kft., Budapest

Angyalné Pusztai Szilvia: Az atipikus foglalkoztatás jelentheti a megoldást a válságban. In: <http://www.hrportal.hu/hr/az-atipikus-foglalkoztat-as-jelentheti-a-megoldast-a-valsagban-20090317.html> (letöltve: 2012. augusztus 18.)

Bankó Zoltán (2010): *Az atipikus munkaviszonyok*. Dialóg Campus Kiadó, 121. oldal

Dr. Lindner Sándor-Dihen Lajosné (2006): *A személyügyi controlling gyakorlata*. Zsigmond Király Főiskola és L'Harmattan Kiadó, Budapest

Dr. Roóz József (2006): *Az emberi erőforrás menedzsment alapjai*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó, Budapest

Hajós László-Berde Csaba (2008): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest

Karoliny Mártonné-Poór József (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. CompLex Kiadó Kft., Budapest

Krattinger Erika Ágnes: A bérköltségről általánosságban. In: <http://www.hrportal.hu/c/a-berkoltsegrol-altalanossagban-20051011.html> (letöltve: 2012. szeptember 20.)

Michael Armstrong (2009): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London and Philadelphia, pp. 733-859.

Musinszki Zoltán: Emberi erőforrás gazdálkodás vizsgálata. In: http://193.6.12.228/uigtk/uisz/pje_1_3.pdf (letöltve: 2012. szeptember 20.)

Sajtos László-Mitev Ariel (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest, 205. o

Tóthné Sikora Gizella - Dabasi Halász Zsuzsanna - Matiscsákné Lizák Marianna - Csordás Tamás - Kádek István – Juhász István - Dobay Péter – Majó Zoltán - Zéman Zoltán - Tóth Antal (2012): *Emberi erőforrás gazdálkodás kézikönyve*. CompLex Kiadó, Budapest, 9. és 13. fejezetek

Viharos Zsolt János: *Intelligens módszerek gyártási folyamatok modellezésében és optimalizálásában*, BME doktori tézis 1999.

Források:

Nemzeti Munkaügyi Hivatal (2012): Összefoglaló a munkaeő-kölcsönzők 2011. évi tevékenységéről, Budapest

Internetes források:

Távolléti díjak változásáról:

<http://www.ber-tb-cafeteria.eu/2012/07/16/uj-munka-torvenykonyve-a-munka-dijazasa-tavolleti-dij-berpotlekok/> (letölve: 2012. szeptember 5.)

Munkaeő-kölcsönzés előnyei és hátrányai:

<http://hrvilag.com/home/item/42-munkaero-kolcsonzes-elonyei-es-hatranyai.html>
(letölve: 2012. május 8.)

Munkaeő-kölcsönzésre vonatkozó jogszabályváltozásról 2011-es évben:

<http://munkajogportal.hu/munkaero-kolcsonzes> (letölve: 2012. szeptember 10.)

MELLÉKLETEK

1. SZ. MELLÉKLET: AZ EGYIK KÖLCSÖNZŐ ÜGYNÖKSÉGGEL KÉSZÍTETT INTERJÚ KÉRDÉSEI

- *Önöknél mekkora volt körülbelül a fluktuáció az elmúlt időszakban? (Munkaerő-forgalom és Kilépési forgalom 2011-2012)*
- *Mi az önkéntes kilépés leggyakoribb oka*
 - *jobb lehetőséget kapott*
 - *nem szereti azt a munkát, amit végez*
 - *nem képes elvégezni a munkáját (betegség, képesség hiányába)*
- *Milyen egyéb oka lehet még a kölcsönzött dolgozók kilépésének?*
- *Önöknél milyen béren kívüli juttatásban részesülnek a kölcsönzött dolgozók?*
- *Mik a feltételei a béren kívüli juttatások igénybevételének?*

Forrás: saját készítésű interjú

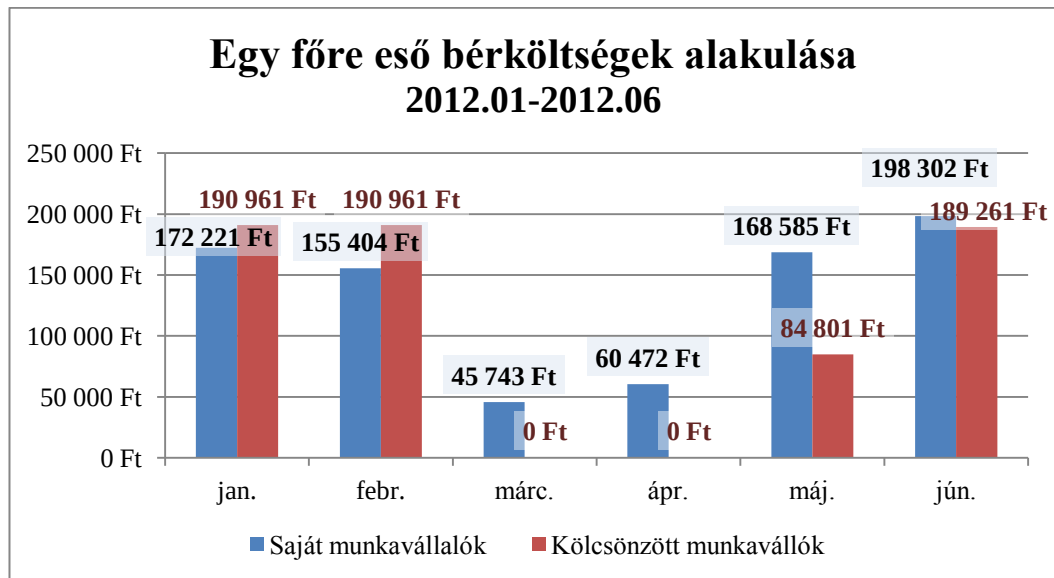
2. SZ. MELLÉKLET: A SZIMULÁCIÓHOZ FELHASZNÁLT ADATOK, ÜGYNEVEZETT JOGCÍMEK

10. táblázat: A szimulációhoz felhasznált adatok, ügynevezett jogcímek

Jogcímek		
Bérhez kapcsolódó adatok		
<i>Alapbér</i>	535 Ft	óra
<i>Délutáni pótlék %</i>	15%	
<i>Éjszakai pótlék %</i>	30%	
<i>Folyamatos pótlék %</i>	10%	
<i>Vasárnapi pótlék %</i>	50%	
Béren kívüli juttatások adatai		
<i>Pénzbeli</i>		
<i>Jelenléti jutalom I. negyedév</i>	13 200 Ft	
<i>Jelenléti jutalom II. negyedév</i>	15 500 Ft	
<i>Jelenléti jutalom III. negyedév</i>	20 300 Ft	
<i>Jelenléti jutalom IV. negyedév</i>	26 000 Ft	
<i>Bónusz</i>	2,08%	negyedév
<i>13. havi</i>	93 090 Ft	évi
<i>Természetbeni</i>		
<i>Cafeteria-Erzsébet utalvány (bruttó)</i>	5 000 Ft	havi
<i>Cafeteria-Édenred kártya (bruttó)</i>	11 200 Ft	havi
<i>Gyümölcsutalvány</i>	1 600 Ft	havi
<i>Iskola kezdési támogatás</i>	19 641 Ft	évi
<i>Iskola kezdési támogatás létszám</i>	30	
<i>Ajándék</i>	10 000 Ft	évi
Egyéb személyi jellegráfordítások		
<i>Utiköltség támogatás (átlag)</i>	5 450 Ft	havi
<i>Temetési segély</i>	10 000 Ft	
Távollétekhez kapcsolódó kiadások		
<i>Távolléti díj 3 műszakos</i>	5 336 Ft	napi
<i>Távolléti díj 4 műszakos</i>	6 048 Ft	napi
<i>Betegszabadság díja</i>	75%	havi
<i>Táppénz</i>	4 230 Ft	havi
Munkáltató által fizetett járulékok		
<i>Szociális hozzájárulási adó</i>	27%	
<i>Szakképzési hozzájárulás</i>	1,5%	
<i>Kedvezményes cafeteria járuléka</i>	30,94%	
<i>Nemkedvezményes cafeteria járulékok</i>	51,17%	
Egyéb közvetett ráfordítások		
<i>HR osztály költségeire elszámolható közvetett költség (többször költség)</i>	108 000 Ft	
<i>Üzemorvos költsége</i>	1 700 Ft	
<i>Ügynökség jutaléka</i>		
<i>DE jutalék</i>	248,53 Ft	
<i>DU jutalék</i>	282,40 Ft	
<i>ÉJ jutalék</i>	321,78 Ft	
Egyéb		
<i>Hiányzási %</i>	2,46%	
<i>Munkanapok száma</i>	261	

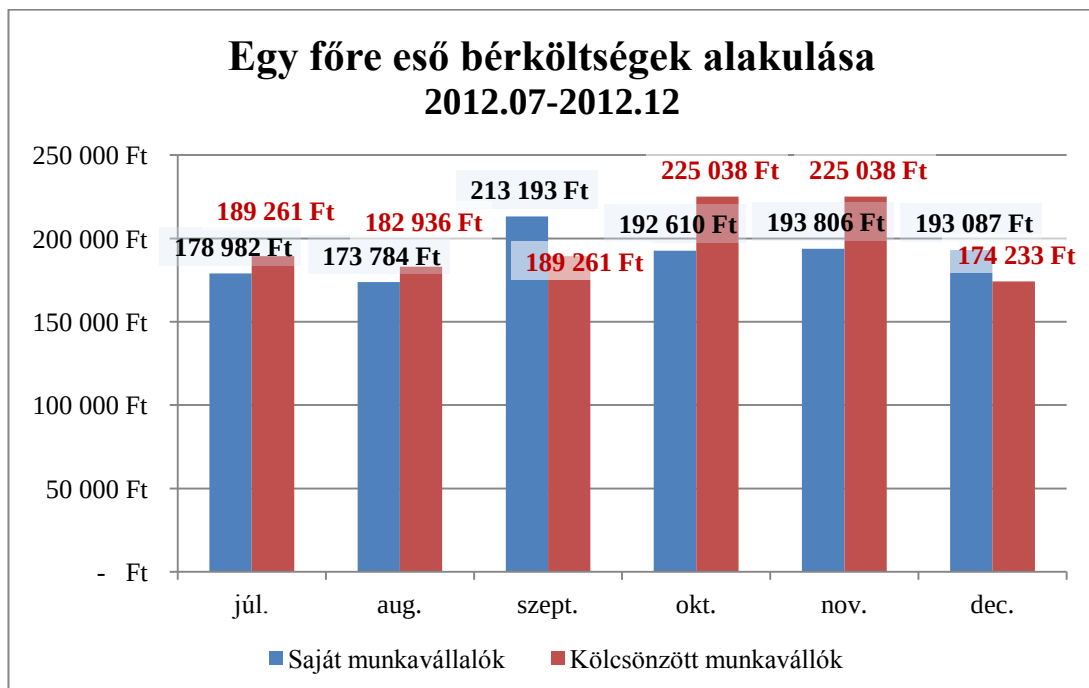
Forrás: saját szerkesztés

3. SZ. MELLÉKLET: A SZIMULÁCIÓ EREDMÉNYE 2012-ES HAVI BÉRKÖLTSÉGEK ALAKULÁSA



5. diagram: Egy főre eső bérköltségek a szimuláció alapján (2012.01-től 2012.06-ig)

Forrás: saját készítésű diagram



6. diagram: Egy főre eső bérköltségek a szimuláció alapján (2012.07-től 2012.12-ig)

Forrás: saját készítésű diagram