**Személyügy**

**Mit csinálnak a személyügyön?**

Ez egy eléggé száraz anyag, de néha kell egy kis elmélet is. Egy Corvinuson tanító tanár szerint a HR az ezer bizbasz világa, és mondjuk ki, van ebben valami. De hogy szűkítsem miről fog szólni ez az anyag, a személyügy legfőbb tevékenységeit fogjuk megvitatni, véleményem szerint ez a toborzás-kiválasztás, ösztönzésmenedzsment, teljesítményértékelés, képzés-fejlesztés.

Ez az anyag egy törzs az egész éves munkához, ahhoz, hogy a gyerekek meg tudják oldani a napi feladatokat, valamint, hogy lássák, milyen helyet foglal el a személyügy munkája a vállalat életében.

1. **Teljesítményértékelés**

Nem véletlenül ezzel kezdtem. Első lépés, hogy célokat tűzünk ki az éves vagy havi munkához. Értékelni csak azt lehet, amit mérni tudunk, és mondjuk ki emiatt néha erőltetett célok és értékelések születnek, de ettől ez még így működik. A vállalati világban a következőképpen működik a teljesítményértékelés. Az értékelési időszak elején, ez nem feltétlenül az év eleje, a dolgozó és a vezetője megállapodnak a féléves/éves célokban. Érdemesebb nem egy nagy célt megfogalmazni, hanem a dolgozó által végzett munkát több célban leírni, hogy ne legyen túl általános. Az értékelési időszak végén a vezető és dolgozó egy visszajelző beszélgetésen átnézi, hogy az egyes célokat milyen mértékben teljesítette a dolgozó, és a vezető egy egyszámjegyből álló skálán értékeli a teljesítményét. A közérthetőség kedvéért a skáláknak pontos megnevezései vannak, például kiemelkedő teljesítmény, megfelelően elvégzi a munkáját, elvárásoknak nem felel meg. A visszajelző beszélgetés általában szabályozott, nem egy kávézó csevely. Előre tervezett kell, hogy legyen, hogy mindkét fél tudjon rá készülni, négyszemközt történjen, a tényleges teljesítményre koncentráljon, és ne személyeskedjen. Legyen lehetősége az értékeltnek is elmondania a véleményét, érzéseit. Számos vezetőnek a sok oktatás ellenére is nehezen megy a visszajelző beszélgetés, egyáltalán a visszajelzés. Olyan ez, mint szülőként gyereket nevelni. Hogy nem azt mondom, rossz vagy, hanem rosszul viselkedtél, ami engem dühössé tesz, ettől Te még okos kisgyerek vagy. Vezetőként is azt hangsúlyozni egy rosszul elvégzett munka után, hogy ezt most nem sikerült jól megoldani, ami nekem vezetőnek kellemetlenséget okozott, de/mert tudom, hogy Te ezt tudod jobban is. A teljesítményértékelő beszélgetésben is legyen benne sok „énüzenet”, akár pozitív akár negatív esetekről van szó.

*Mit értékelünk?*

Cégenként eltérő lehet a teljesítményértékelési rendszer, ennek oka az eltérő származás, amerikai, német, japán, olasz, indiai stb. anyavállalat, és az ott meghonosodott kultúra. Általánosságban azonban elmondható, hogy értékelik a kitűzött célok elérését, mint munkateljesítményt, a dolgozó készségeit, mint kommunikáció, együttműködés, problémamegoldás stb. Ezeken kívül még megjelenhet az értékelésben az adott cégnek a vállalati kultúrában megfogalmazott értéke, mint például hozzáállás, tulajdonosi szemlélet.

*Teljesítményértékelés az iskolában*

Röviden már leírtam, hogy néz ki a vállalati életben a teljesítményértékelés és a visszajelzés. Mivel ennek az órának a keretében egy vállalat működését szimuláljuk, ide is át lehet ültetni a fent leírt rendszert, annak érdekében, hogy a diákok munkáját lehessen értékelni. Nagyon egyszerűen megoldható, minden egyes területnek (pénzügy, személyügy, logisztika, értékesítés/marketing, ügyfélszolgálat) kell havi célokat felállítani. Azért havi célokat, mert általában havonta cserélődnek a csoportok a területeken. Vagy lehet éves cél, és minden csoportnak ennek kell megfelelni. Mivel csapatmunkáról van szó, egy csoporton belül mindenkinek ugyanazt az osztályzatot adnám, és a célmegvalósuláson kívül értékelném a megfelelő hozzáállást, a csapatmunkát, a problémamegoldási készséget is. Így mindenki kapna a hónap végén jegyet. Ami a visszajelző beszélgetést illeti, természetesen itt sem szabad elhagyni, a csoportnak adnám, kiemelve benne a személyes hozzájárulásokat a végső eredményhez. Használj itt is sok énüzenetet, nekem tetszett, örültem neki, büszke vagyok, természetesen a negatívumokat se feledjük el, nem találom jónak, ez így nem működik stb.

Feladat: Teljesítményértékelő lap készítése, megtartani egy visszajelző beszélgetést,

1. **Toborzás/Kiválasztás**

Alapvetően itt az álláspályázatok összeállítását, meghirdetését, az interjúztatást és a kiválasztási szempontokat ismerhetik meg a diákok, valamint egy kicsit a másik oldalt ebben a témában, az önéletrajzírást.

A pályázatok összeállításakor a pozíció megnevezésén és a cég nevén kívül 3 témakört szükséges megfogalmazni, úgymint feladatok, elvárások, amit a cég kínál. A feladatok résznél fel kell sorolni, hogy milyen munkát kell elvégeznie a majdani dolgozónak. Itt sokat segíthet a munkaköri leírása az adott pozíciónak, hiszen ott már megfogalmazták egyszer, milyen feladatok várnak majd rá. Az elvárások résznél, azt hangsúlyozzák, hogy milyen végzettségek, ismeretek, tapasztalat, készségek szükségesek az állás betöltéséhez. A cég által kínált résznél kell felsorolni, hogy milyen ösztönzési csomagot tud nyújtani a vállalat a pályázó számára. Ide tartozik például a bérrendszer, a prémium, a 13. havi fizetés, bónuszrendszer, cafetéria, fejlődési/képzési lehetőségek, megfelelő munkakörnyezet stb. Fontos megjegyezni, amit kevesen éreznek át, pedig egyre erőteljesebben igaz, hogy az álláspályázatok kétoldalú folyamat részei. Nemcsak a pályázónak kell elnyernie a személyügyesek tetszését, hanem a cégnek is tetszenie kell a jelölteknek.

A beérkezett önéletrajzok alapján ki kell választani azon jelölteket, akiknek a tapasztalata, tudása a legmegfelelőbb az adott pozícióhoz, interjú időpontot kell velük egyeztetni, és levezetni magát az interjút. Önéletrajzot írni nem könnyű, ahogy interjúztatni sem. Van egy külön írás az önéletrajzokról. Itt most nem térek ki rá részletesen.

*Néhány szó az interjúztatásról.*

Három féle interjútípust alkalmaznak általában, az életrajzi interjú, a szituációs, és a kompetencia alapú. Természetesen előfordulhat az is, hogy ennek a három interjútípusnak az elemei keverednek.  Talán az életrajzi interjú az elterjedtebb, általában ezt várják a jelöltek. A célja, hogy alaposan feltárja a múltbeli eseményeket, és átfogó képet alkosson az interjúztató a pályázóról. Maga az interjú a következőképpen épül fel. Az elején egy kis beszélgetés van általános témákról, mivel jött, könnyen idetalált-e. Ezt hívják small talk-nak, célja, hogy egy kicsit oldja a feszültséget. Aztán, személyügyese válogatja, hogy milyen sorrendben, a következő elemek jönnek, kérdez, megnevezi a pozíciót, bemutatja a céget, lehetőséget kap a pályázó kérdezni, majd lezárják az interjút. Főleg pályakezdőknél lehet fontos az egyéb tevékenység, mert náluk nehéz a szakmai múltról kérdezni.

Ha szituációs vagy kompetencia alapú interjút tartanak az egy kicsit bonyolultabb. A szituációs változatban, munkával kapcsolatos problémákat vetnek fel, és arra kérik a pályázókat, hogy mit tennének ilyen helyzetekben. Ez lehet szakmai probléma, de előfordulhat szervezésbeli, kommunikációs szituáció is, amit meg kell oldani, a munkakörtől függően. Például mit teszel abban az esetben, ha több fontos feladatod is van egyszerre, hogyan tudod priorizálni őket? Hogy szerveznél meg egy újbelépő oktatást? A kompetencia alapú interjúnál a munkakör betöltéséhez szükséges tulajdonságok feltárása a cél. Arra kérik a jelöltet, hogy olyan múltbeli esetekről számoljon be, amiből eldönthető, hogy rendelkezik-e a szükséges kompetenciával, ez lesz a beszélgetés alapja. Az utóbbi két interjútípusra elég nehéz felkészülni a pályázónak, de nem lehetetlen megfelelni. Az interjúztatónak viszont nagyon is kell készülnie. Szituációkat kitalálni, a szükséges kompetenciáknak utánanézni, ehhez megfelelő kérdést feltenni.

Fontos része az interjúnak a „pénzkérdés”, nem lehet kihagyni sosem, „tólig” összeget szoktak kérdezni, és bruttó értéket.

Az interjúk vége általában azzal telik, hogy elmondják, mikor kapnak választ a pályázók, milyen formában, és hogy mi a következő lépés, ha van közös jövő. Sajnos sok esetben még ma is előfordul, hogy nemleges válasz esetén nem értesítenek senkit. Ez minden esetben a cég hibája, mindig kell választ írni. Az okokra sajnos nem szoktak kitérni, pedig segítené a pályázók fejlődését, és elviselhetőbbé tenné az elutasítást.

A leggyakoribb interjú-kérdések:

* Beszéljen a tanulmányairól!
* Miért az adott iskolát/szakot választotta?
* Melyik volt a kedvenc tantárgya?
* Mit tart a legnagyobb sikerének/kudarcának a tanulmányai során?
* Milyen iskolán kívüli tevékenységekben, tanfolyamokon vett részt?
* Mi volt a távozás oka a legutóbbi munkahelyén?
* Miért volt munkanélküli ilyen sokáig?
* El tudná mondani, hogy miért váltott állást rövid időn belül háromszor?
* Mit nem szeret a jelenlegi munkájában? Mit szeret leginkább a munkájában?
* Miért akar munkahelyet váltani?
* Milyen elvárásainak nem felel meg jelenlegi munkahelye?
* Milyen elvárásai vannak az új pozícióval/vállalattal szemben?
* Mit tud a vállalatunkról?
* Miért szeretné megkapni ezt az állást?
* Milyen munkát vállalna, ha nem számítana a fizetés?
* Csapatban vagy egyénileg dolgozik szívesebben?
* Milyen típusú emberekkel nem szeret együtt dolgozni?
* Mi motiválja Önt a munkájában?
* Melyek a rövidtávú és a hosszútávú tervei?
* Mivel tölti a szabadidejét?
* Mik az erősségei?
* Miben fejlődne leginkább?
* Hogyan reagálna, ha munkatársai nem értenének egyet Önnel?
* Miért Önt válasszuk erre a pozícióra?
* Mit vár el a vezetőjétől?
* Mi volt a legnagyobb szakmai sikere?
* Mi okoz stresszt önnek? Meséljen el egy konkrét szituációt!
* Mit mondanának önről a kollégái?

Melléklet:

* 7 extra tipp önéletrajzíráshoz
* Mi vár rád az állásinterjún
* Kérdezéstechnika

Feladat: önéletrajzírás, interjúztatás, beérkezett önéletrajzok alapján kiválasztani a jelölteket, álláspályázatot írni, eldönteni hol legyen meghirdetve, munkaköri leírást írni, elutasító levelet írni

1. **Képzés, szervezetfejlesztés**

Az, hogy folyamatosan változó világban élünk, talán egyik korban sem volt annyira igaz, mint ma. A globalizált környezetben ezek a változások időben és térben is jelen vannak. Máshogy dolgozik és gondolkodik egy fiatal y generációs munkavállaló és máshogy egy x generációs, de máshogy akarja végezni a munkáját egy német, egy olasz és egy magyar kolléga. Ebben a környezetben a vállalatok feladata és felelőssége, hogy felismerjék és áthidalják a felkészültségbeli különbségeket, és ezt csakis a folyamatos tanulással, tanítással érhetik el.

Nem mehetünk el amellett sem, hogy sajnos a hagyományos oktatási rendszer, már egyre kevésbé tudja kiszolgálni a vállalatok igényeit. Számos olyan készségre, képességre, amely alapvető lenne a munkavállalókkal szemben, a közoktatás kevésbé helyez hangsúlyt. Így ezen kompetenciákat is a vállalatoknál tanulják meg a dolgozók, hol autodidakta módon, hol szervezett irányítás alatt.

Ma már számos kutatás bizonyítja, hogy kimutatható kapcsolat van a dolgozók elkötelezettsége és a vállalati profit között. Természetesen a szervezetfejlesztés nem csak magát a képzések megszervezését és lebonyolítását jelenti, ennél sokkal összetettebb folyamat, ami több tényező együttes meglétét igényli. Szükséges a menedzsment elkötelezettsége a megfelelő irányba, a teljes vállalat bevonása, a konkrét változtatási igények meghatározása, és tervszerű kivitelezése, és a képzések lebonyolítása utáni utánkövetés, hatékonyságmérés.

Maga a szervezetfejlesztés sem egy régi fogalom. Az „Organization Development” kifejezésből származik, amit kissé bonyolultan magatartástudomány alapú szervezetfejlesztésnek ültettek át a magyar nyelvbe. Nem véletlen, hogy magatartástudomány alapúnak nevezik, hiszen a szervezetfejlesztést a behaviorista felfogás szerint értelmezik, aminek pedig a lényege, hogy az emberi viselkedést helyezi a vizsgálatok középpontjába, és azt állítja, hogy a tanulással, neveléssel bárki formálható, az embernek nincsenek magával hozott sajátosságai, minden viselkedésben azt kutatják, hogyan jött létre, és hogyan módosítható.

A szerveztfejlesztés folyamatként értelmezhető, a lépései, állomásai is jól definiálhatóak:

1. A szervezet előzetes elemzése, állapotának felmérése
2. Az adatok bekérése, begyűjtése
3. Elemzési szakasz
4. Változtatás irányának meghatározása
5. Cselekvési, akció terv készítése
6. Az akcióterv végrehajtása
7. Utánkövetés

A folyamat mutatja, hogy a múlttal és a jelennel csak addig a szintig foglalkozik a szervezetfejlesztés, amíg megérti a jelenbeli lehetséges problémákat, és egy megfelelő jövőképet épít, pontosan körülhatárolható, mérhető célokkal, végül a célok eléréséhez kialakítja az akcióterveket, majd megvizsgálja a beavatkozás hatékonyságát.

Az adatok begyűjtése történhet kérdőívekkel, megfigyeléssel, interjúkkal is. Számos kutatási módszer áll a szervezetfejlesztők rendelkezésére, amely kiindulópontja lehet a fejlesztési folyamatnak. Készíthetnek AC-t, személyiség teszteket (MBTI, DISC), hangulat jelentéseket, 360°-os értékelést. Ma már a kutatások széles skálája rendelkezésre áll, amely kiindulópontja a fejlesztési folyamatnak. A lényeges, hogy olyan adatokat gyűjtsünk, ami alapján kialakítható egy konkrét akcióterv, elindulhat a fejlődés a vállalaton belül.

A kutatási eredményekre alapozva, az ott meghatározottak alapján lehet szervezetfejlesztési akcióterveket kialakítani. Az akciótervek a jelenlegi állapot és a kívánt állapot közötti cselekvési folyamatra vonatkoznak. Ez a beavatkozás a pszichológia, pedagógia, kommunikáció és szociálpszichológia elméleteire támaszkodik.

Nem szabad elhanyagolni az utókövetést sem, hiszen csak akkor kezdhetünk el beszélni szervezetfejlesztésről, ha a megvizsgáljuk az akciótervek hatékonyságát, eredményességét. Látnunk kell, hogy a fejlesztési akciók, amiket elterveztünk a szükséges hatást érték-e el, be kell-e a továbbiakban is avatkozni, ha igen, milyen új fejlesztési irányt fogalmazzunk meg.

Ennek megfelelően a szervezetfejlesztés céljait a következőképpen határozhatjuk meg:

* A kiválasztott dolgozók sikeres beillesztése az új munkakörnyezetbe
* A vezetők és az alkalmazottak megfelelő együttműködésének elősegítése
* Csökkenjen a konfliktusok száma,
* A munkavállalók elégedettsége és ezáltal a teljesítménye növekedjen
* A vállalaton belül minden szinten fejlődjön a kommunikáció
* A munkavállalók elkötelezettek legyen a vállalat mellett
* Csökkenjen a hiányzások száma

Melléklet:

Kérdőív szervezetfejlesztési célok meghatározásához termelési csoportvezetőknek

Vállalati kultúra esszé

Éves képzési terv példa

Feladat: Jellemzők gyűjtése amerikai, japán, és német vállalati kultúrákról, képzési tervhez kérdőív készítése, éves képzési terv összeállítása, képzést szervezni

1. **Ösztönzésmenedzsment**

Nagyon sokáig a személyügyes munkája nem állt másból, mint hogy kiszámította a dolgozók nettó bérét, az államnak fizetendő járulékokat, és intézte ezen tételek kifizetését. Látható, hogy ma ez a feladat a személyügyes munka egy kis, de nagyon is fontos részévé zsugorodott.

A legtöbb vállalat rendelkezik egy kidolgozott juttatási csomaggal, ösztönzési politikával. Mint már utaltam rá az állásinterjú, és maga a felvételi eljárás egy kétoldalú folyamat, ahol nem csak a munkavállalónak kell elnyernie a munkáltató tetszését, szimpátiáját, hanem fordítva is, a vállalat által kínált kompenzációs csomagnak a leendő dolgozóét.

Maga az ösztönzésmenedzsment is egy kétoldalú libikóka, hiszen a dolgozó mindig több-nagyobb kompenzációt vár el a munkaadótól a saját elégedettségének eléréséhez. A cég viszont ennek valahol határt kell, hogy szabjon, szeme előtt tartva a saját érdekeit, vagyis a juttatások rendszere feleljen meg a hatékonysági és gazdaságossági szempontoknak. Ebben a részben megnézzük, hogyan kell bruttó bérből nettót számolni, milyen részei vannak a munkabérnek, valamint a juttatási csomagnak.

*Anyagi ösztönzők*

Munkabér elemei

Alapbér: A besorolás szerinti bruttó bér.

Nettó bér: A bruttó bér adóval és járulékokkal csökkentett része, amit a munkavállaló kézhez kap.

Pótlékok: Egy adott munkakörhöz vagy tevékenységhez kapcsolódó különleges feltételeket és körülményeket kompenzáló többletbér. (például, túlóra-, éjszakai pótlék)

Prémium: Előre meghatározott többletfeladat elvégzéséért kapott többletbér

Bónusz: A tevékenység komplex, utólagos értékelése alapján kapott többletbér

Egyéb bér: Le nem dolgozott felmondási időre járó bér, munkakörrel össze nem függő munkák díja, újítási díj, stb.

Kiegészítő fizetés: a törvényesen le nem dolgozott munkaidőre járó bér, például kiküldetési díj, évi rendes szabadság

Adók, járulékok

A munkavállalók által fizetett közterhek, vagyis amit levonnak a bruttó bérből:

Személyi jövedelemadó: 15%

Nyugdíjjárulék:10%

Egészségbiztosítási járulék

természetbeni: 4%

pénzbeli: 3%

Munkaerőpiaci járulék: 1,5%

Példa:

Kiss Géza bruttó bére 2016 áprilisában 310.000 Ft. Nem volt táppénzen, se szabadságon, se kiküldetésen. Számolja ki az áprilisi nettó bérét, és a járulékait.

szja: 46.500 Ft

nyugdíj: 31.000 Ft

Egészségügyi hozzájárulás: 21.700 Ft

Munkaerőpiaci járulék: 4650 Ft

Nettó bér: 206.150 Ft

*Juttatások*

A juttatások a kompenzációs csomag azon elemei, amelyet a munkaadó a béren és a lehetséges nyereségrészesedésen felül ad.

Juttatásokat alapvetően az a tény különbözteti meg a bérektől, hogy ez a dolgozónak nem jár, a vállalat ad, ha akarja, ha a szakszervezet kiharcolta. Ebből adódik, hogy a juttatásoknak van egyfajta szociális jellege, amivel a vállalat a dolgozó jólétét akarja emelni. Nem mehetünk el amellett sem, hogy a juttatások egy bizonyos részénél kedvező adókulcsokkal lehet számolni, ami mind a vállalat mind a munkavállaló számára adómegtakarítást eredményezhet.

Leggyakrabban adott juttatások:

* Munkába szállítás, munkába járás támogatása,
* Munkásszálló, albérleti támogatás, letelepedési támogatás
* Vállalati étkeztetés,
* Vállalati óvoda, bölcsőde
* Sporttevékenység támogatása
* Széleskörű cafetéria rendszer (Szép kártya, Erzsébet utalvány, kultúra utalvány, egészségpénztár, nyugdíjbiztosítás, iskoláztatási támogatás, stb)
* Képzések támogatása
* Hűségbónusz
* Széleskörű orvosi ellátás
* Vállalati napok, családi napok, csapatépítés
* Üzemi újság,

*Nem anyagi ösztönzők*

Ide tartoznak azok a nem anyagi jellegű eszközök, amelyek a munkavállalók egyéb szükségleteire, elvárásaira fejtenek ki pozitív hatást. Ezen eszközök leginkább a munkahelyre, a munkakörülményekre hatnak, és így fejtenek ki motiváló hatást.

Ide sorolhatjuk a következő tényezőket:

* Változatos, kihívást jelentő munkakör
* Megfelelő vállalaton belüli kommunikáció, információáramlás
* Közvetlen, nyílt kapcsolat a különböző szintek között
* Karrier lehetőség, egyéni életpálya terv
* Szakmai elismerés
* Megfelelő, munkavédelmi szempontok szerint kialakított munkahely
* Együttműködő munkahelyi légkör
* Vezetés megfelelő színvonala

Feladat: kompenzációs csomag összeállítása, minden hónap végén a nettó bérek kiszámolása, a jelenléti ívek aláíratása,

Felhasznált irodalom:

* 1. Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné – László Gyula – Poór József: Emberi Erőforrás menedzsment kézikönyv, Budapest 2009. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.