



FENNTARTHATÓ MUNKAERŐGAZDÁLKODÁS – MIT TEGYÜNK, HA A GAZDASÁGI/TÁRSADALMI /EGÉSZSÉGÜGYI KÖRNYEZET KIHÍVÁSOK ELÉ ÁLLÍT MINKET....



2021.10.28.



Fenntarthatóság ?

- Fenntarthatósági Fejlődési Célok -

1. A szegénység felszámolása. (A szegénység minden formájának megszüntetése a világon mindenhol.)
2. Az éhezés megszüntetése. (Az éhínség megszüntetése, élelmiszer-biztonság létrehozása, az ételmezés fejlesztése és fenntartható mezőgazdaság létrehozása.)
3. Jó egészség. (Egészséges élet biztosítása és jólét megteremtése minden korosztályban élő minden egyes ember számára.)
4. Minőségi oktatás. (Átfogó és igazságos minőségi oktatás megteremtése és egész életen át folytatott tanulmányok lehetőségének létrehozása mindenki számára.)
5. Nemek közötti egyenlőség. (Nemek közötti egyenlőség létrehozása, és minden nő és lány felemelkedésének elősegítése.)
6. Tiszta víz és köztisztaság. (Fenntartható vízgazdálkodás biztosítása, a vízhez és közegészségügyhöz való hozzáférése biztosítása minden ember számára.)
7. Újrahasznosítható és megfizethető energia. (Megfizethető, megbízható, fenntartható és modern energia biztosítása mindenki számára.)
8. **Jó munkalehetőségek és gazdaságok. (Hosszan tartó, átfogó és fenntartható gazdasági növekedés létrehozása, teljes és eredményes foglalkoztatás, valamint méltó munka biztosítása mindenki számára.)**
9. Innováció és jó infrastruktúra. (Alkalmazkodó infrastruktúra kiépítése, átfogó és fenntartható iparosodás megteremtése, valamint az innováció támogatása.)
10. Egyenlőtlenség csökkentése. (Egy országon belüli és országok közötti egyenlőtlenségek csökkentése.)
11. Fenntartható városok és közösségek. (Fenntartható, befogadó, biztonságos és alkalmazkodó városok és más emberi települések létrehozása.)
12. A források felelősségteljes használata. (Fenntartható fogyasztási és termelési szokások kialakítása.)
13. Fellépni az éghajlatváltozás ellen. (Gyors cselekedetek a klímaváltozás és hatásai leküzdésének érdekében.)
14. Fenntartható óceánok. (A fenntartható fejlődés érdekében az óceánok, tengerek és tengeri erőforrások megőrzése és fenntartható használata.)
15. Fenntartható földhasználat. (A Föld ökoszisztémáinak fenntartható használata, fenntartható erdőgazdálkodás, az elsivatagosodás leküzdése, valamint a talaj degradációjának visszafordítása, valamint a biodiverzitás csökkenésének megállítása.)
16. Béke és igazság. (A fenntartható fejlődés érdekében békés és befogadó társadalmak létrejöttének elősegítése, mindenki számára elérhető igazságszolgáltatás biztosítása, és minden szinten hatékony, felelősségre vonható és befogadó intézmények létrehozása.)
17. Partnerség a fenntartható fejlődésért. (A végrehajtás módjainak biztosítása és a fenntartható fejlődés globális partnerségének felélesztése.)

Fenntarthatóság ?

- Fenntarthatósági Fejlődési Célok -

8.3

A termelő tevékenységeket, a **méltányos munkahelyteremtést**, a **vállalkozói kedvet**, a kreativitást és az innovációt támogató fejlesztés-központú **szakpolitikák előmozdítása**, továbbá a **mikro-, kis- és középvállalatok** létrehozásának és **növekedésének ösztönzése**, beleértve a pénzügyi szolgáltatásokhoz történő hozzáférés elősegítését

8.5

2030-ig **teljes és termelékeny foglalkoztatás** és méltányos munka biztosítása minden férfi és nő számára, beleértve a fiatalokat és a fogyatékkal élőket is, valamint az **egyenlő értékű munkáért egyenlő bér biztosítása**

8.6

2020-ig **azon fiatalok arányának jelentős csökkentése, akik nem állnak alkalmazásban**, nem vesznek részt oktatásban, illetve képzésben

Fenntarthatóság ?

Munkaerőpiaci általános kihívások / EU /:

- Aktív munkaerő-piac és gazdaságpolitika
- Szociális védelem és kohézió
- Munkaügyi szabályzás és kapcsolatok
- Rugalmas biztonság, flexicurity
- -----
- A **flexicurity** a munkaerő-piac **rugalmas alkalmazkodási képességét**, a **foglalkoztatás nagyfokú biztonságát** és a munkavállalókra vonatkozó jogok és kötelezettségekre alapuló **állami foglalkoztatáspolitikai elveit ötvözi**. A flexicurity az Európai foglalkoztatási stratégia és a Foglalkoztatási iránymutatások egyik központi fogalma. A nemzeti foglalkoztatáspolitikába **integrált flexicurity szakpolitikáknak** fontos szerepük van az **európai munkaerőpiac modernizálásában** és az Európa 2030 stratégiában kitűzött 75 százalékos aktivitási ráta elérésében.

Fenntarthatóság – Magyarországi munkaerő-piacot megváltoztató specifikus célok

A munkanélküliek és **inaktívak munkába állásának ösztönzése**

A **fiatalok aktiválása** és munkába állásuk ösztönzése illetve foglalkoztathatóságuk javítása

A '**munkaerő-piaci szolgáltatások** hatékonyságának és minőségének javítása'

A munkaerő **versenyképességének** javítása

Az egész **életen át tartó tanulás** ösztönzése

A gazdasági igényekhez igazodó **szak- és felnőttképzési intézményrendszer** kialakítása

A munkavállalók és vállalkozások **alkalmazkodóképességének** javítása

A **szociális gazdaság** fejlesztése

GAZDASÁGI/TÁRSADALMI /EGÉSZSÉGÜGYI KÖRNYEZET

Ipar 4.0.:

Az Ipar 4.0. egyik legmeghatározóbb erőforrás területe (a digitalizáció mellett) **az emberi erőforrás gazdálkodás**. Ennek értelmezése számunkra a következő:

A jövő gyárában ember-gép interfészeken keresztül kapcsolódik össze a fizikai és a virtuális világ, amelyben az ember szabja meg az elvárásokat, és az azt teljesítő folyamatok automatikusan, autonóm módon mennek végbe. Ez a fajta összekapcsolódás új elvárásokat fogalmaz meg a munkaerővel és a szervezettel szemben is, a képzettséget és készségeket, munkabiztonságot, az adatvédelmet és a rugalmas munkaidő szabályozását tekintve. A folyamatosan változó technológia a dolgozók hozzáállásának fejlesztését is igényli,

Az Ipar 4.0. előre haladást akadályozó munkaerőpiaci tényezők:

- i. **nem megfelelő minőségi munkaerő**
- ii. **kevés munkaerő**
- iii. **régi szemléletű képzés**

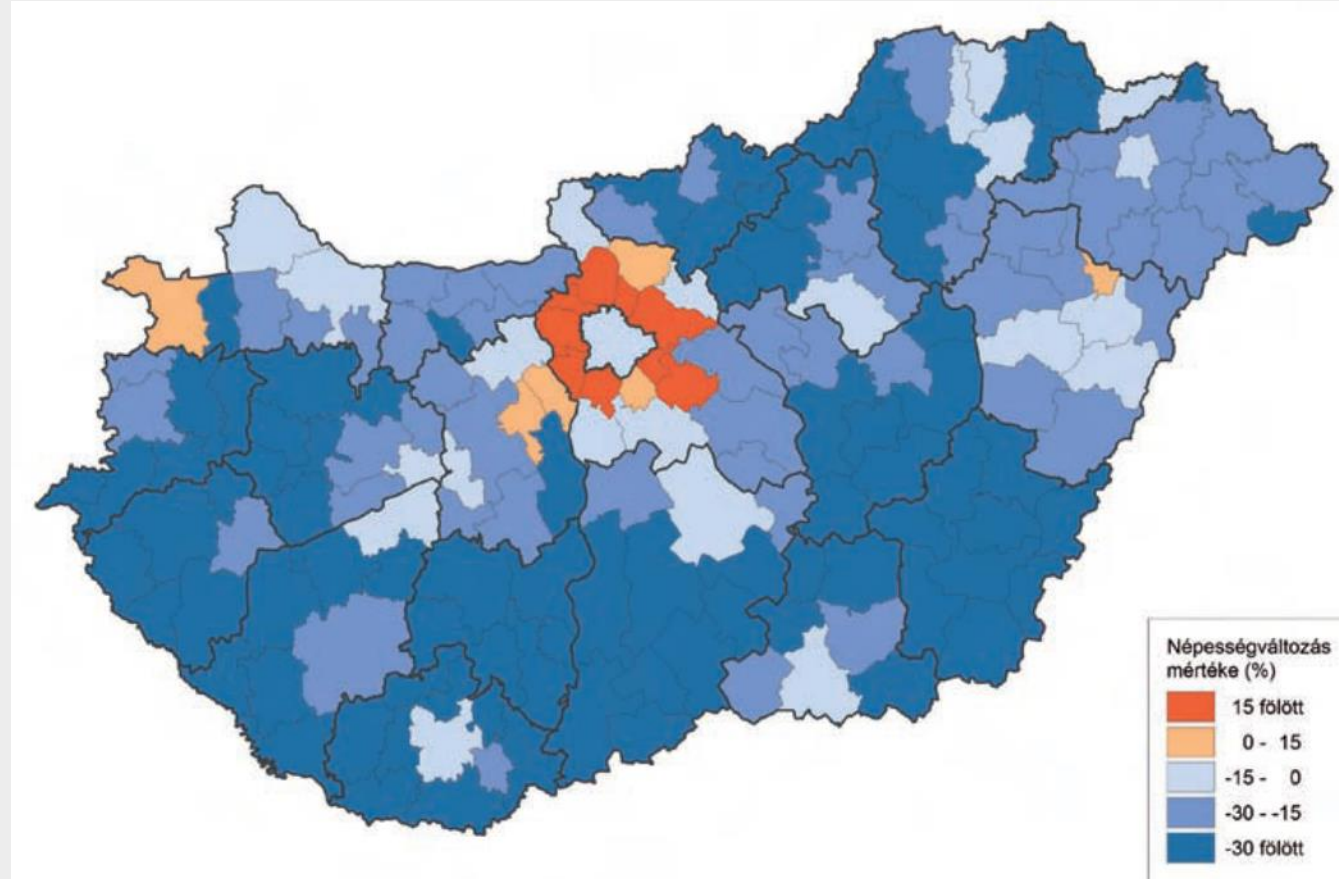
; a fenti három paraméter sajnos ma 100 %-ban jellemzi Magyarország munkaerőpiacát ; és ez improduktívvá és hatékonytalaná teszi a Magyarországi vállalatokat.

Az emberi erőforrás és a digitalizáció viszonyának vizsgálata egy másik ok miatt is fontos, az **ember is lehet egy erőforrás, amelyről adatot szeretnénk gyűjteni. Nem csak teljesítményéről, amit aztán megjelenítünk a teljesítménybérben, hanem a munkavégzés sajátosságairól is**

GAZDASÁGI/**TÁRSADALMI** /EGÉSZSÉGÜGYI KÖRNYEZET

Munkaerőpiachoz kapcsolódó
demográfiai kihívások:

- A magyarországi járások népességváltozása
- 2011 és 2051 között



GAZDASÁGI/**TÁRSADALMI** /EGÉSZSÉGÜGYI KÖRNYEZET

Munkaerőpiachoz kapcsolódó demográfiai kihívások:

Magyarország népességszámának jövőbeli alakulása különböző forgatókönyvek szerint - 2011–2051 (millió fő) –

	Népességszám (millió fő)		
	Alacsony változat	Közepes változat	Magas változat
2011	9,94	9,94	9,94
2021	9,56	9,65	9,67
2031	9,14	9,34	9,47
2041	8,57	8,88	9,22
2051	8,01	8,44	9,07

A munkaerő kivándorlás és a demográfia tendenciák miatt évi kb. 70 -100.000 ezer fővel csökken az elsődleges munkaerőpiacon elérhető munkaerő száma

GAZDASÁGI/TÁRSADALMI / **EGÉSZSÉGÜGYI** KÖRNYEZET

Egészségügyi kihívások:

- Covid – koronavírus által okozott kihívások
- Munkahelyi környezet egészségre gyakorolt hatásai
- Magyar lakosság általános egészségügyi helyzete
- Prevenció hiánya
- Egészségtudatos foglalkoztatási gyakorlat/szemlélet
- Munkavállalói egészségügyi helyzet – produktivitásra gyakorolt hatása
- Foglalkozás egészségügy ???

GAZDASÁGI/TÁRSADALMI /EGÉSZSÉGÜGYI KÖRNYEZET KIHÍVÁSOK ÖSSZEGZÉS

Hazánkat is érintő nemzetközi trendek:

- robotizáció és mesterséges intelligencia
- öregedő társadalmak
- átrajzolódó világgazdasági központok
- növekvő verseny a képzett munkaerőért
- megváltozó energia-mix
- globalizálódó szolgáltatások

Az MNB javaslati csomagban a gazdasági növekedés fenntartását a következő területek fejlesztésével és támogatásával érné el:

- Magas tőkeintenzitás
- Importhelyettesítés
- Innováció
- Belső megtakarítás
- **Humántőke fejlesztés**
- Modern infrastruktúra
- Geostratégia

GAZDASÁGI/TÁRSADALMI /EGÉSZSÉGÜGYI KÖRNYEZET KIHÍVÁSOK ÖSSZEGZÉS

Humántőke fejlesztése / példa /:

MUNKAERŐTARTALÉK HATÉKONYABB KIHASZNÁLÁSA

- **Közfoglalkoztatottaknak** szóló **átképzési** programok arányának és **hatékonyságának növelése**
- **Az állam fizesse a munkába álló közfoglalkoztatott bérét** amennyiben a munkáltató legalább még ugyanannyi ideig **tovább foglalkoztatja**
- A nyugdíjkorhatár alatt, nyugdíj mellett munkát vállalók esetében növekedjen a munkajövedelem összegének engedélyezett felső határa
- A **munkaerő piaci mobilitás** támogatása
- Célzott munkaidő csökkentés részben vagy egészben szociális hozzájárulás adó kompenzációval és/vagy állami bérkompenzációval a sérülékeny csoportokban (kiskorú gyermeket nevelők, felsőoktatási tanulmányokat folytatók, tartós gondozásra szorulóknak hozzátartozói, 55 év

GAZDASÁGI/TÁRSADALMI /EGÉSZSÉGÜGYI KÖRNYEZET KIHÍVÁSOK / MEGOLDÁSOK - MINTA PÉLDA

Munkaerő piaci helyzet és feszültségek
Magyarországon
(kitekintés)

Munkaerőhiány

Ferrari hiány



Munkaerőhiány

Adott munkahelyen,
Adott fizetés,
Adott egyéb belső körülmények,
Adott külső körülmények mellett.

Rolex hiány



A fizetés



- Jó hír: mindenki tud többet adni (ha akar)
 - A cégek gazdálkodásában mindig lehet találni néhány %-ot
- Rossz hír: a konkurencia is tud többet fizetni



- Fölösleges bérharcba kezdeni, azon mindenki csak veszíthet

A fizetés



- Miért adjuk?
 - Munkaidőért
 - Teljesítményért
 - Bizonyos magatartás tanúsításaért, vagy magatartástól való tartózkodásért
 - A személyes értékteremtő képesség növeléséért
 - A hűségért (szolgálati idő)
 - A felelősségért
 - A sikerben vállalt szerepért
 - **Szakértelmért**

A fizetés

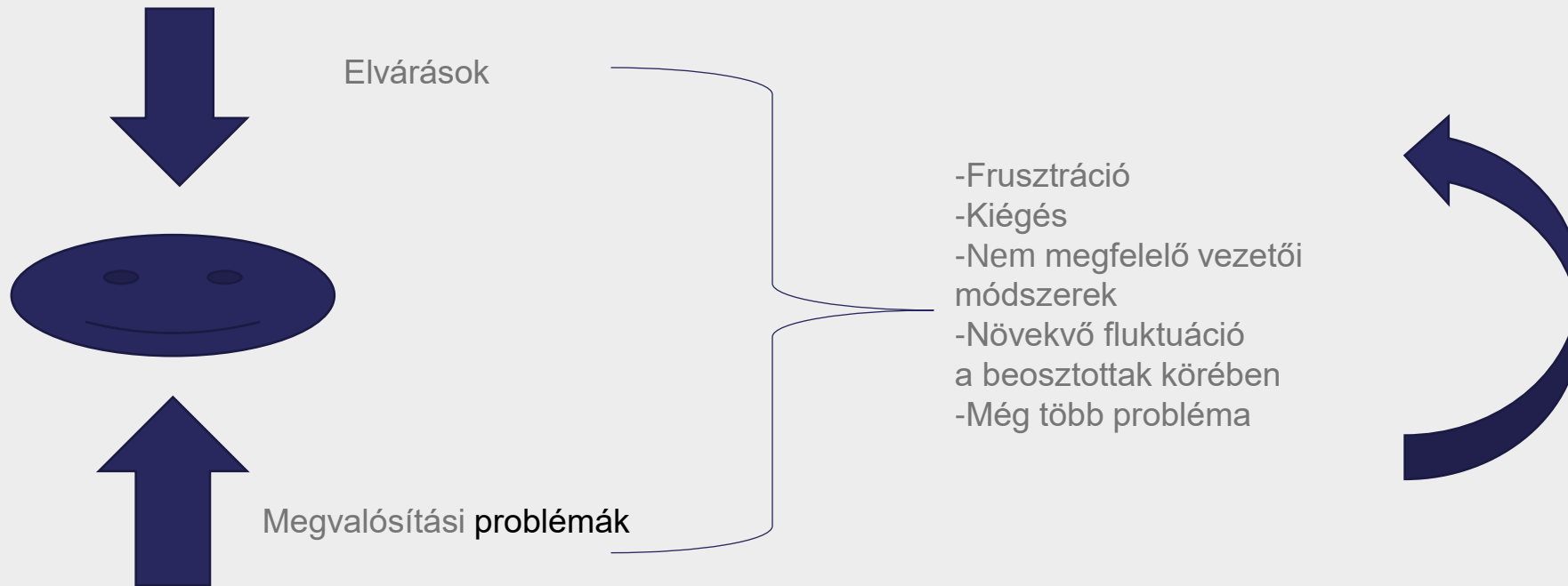


- Jellemző hibák
 - Ha nem a saját munkájáért, saját teljesítményéért kapja/nem kapja...
 - Nem egyértelmű a teljesítménykritérium...
 - Nem egyforma a mérce....
 - Rosszul meghatározott a KPI...
 - ...

Belső körülmények



- Nem megfelelően felkészült vezetők





Belső körülmények

„A munkavállaló mindig az adott céghez megy dolgozni, de mindig a vezetőjét hagyja ott!”

A munkavállaló jogainak tiszteletben tartása:

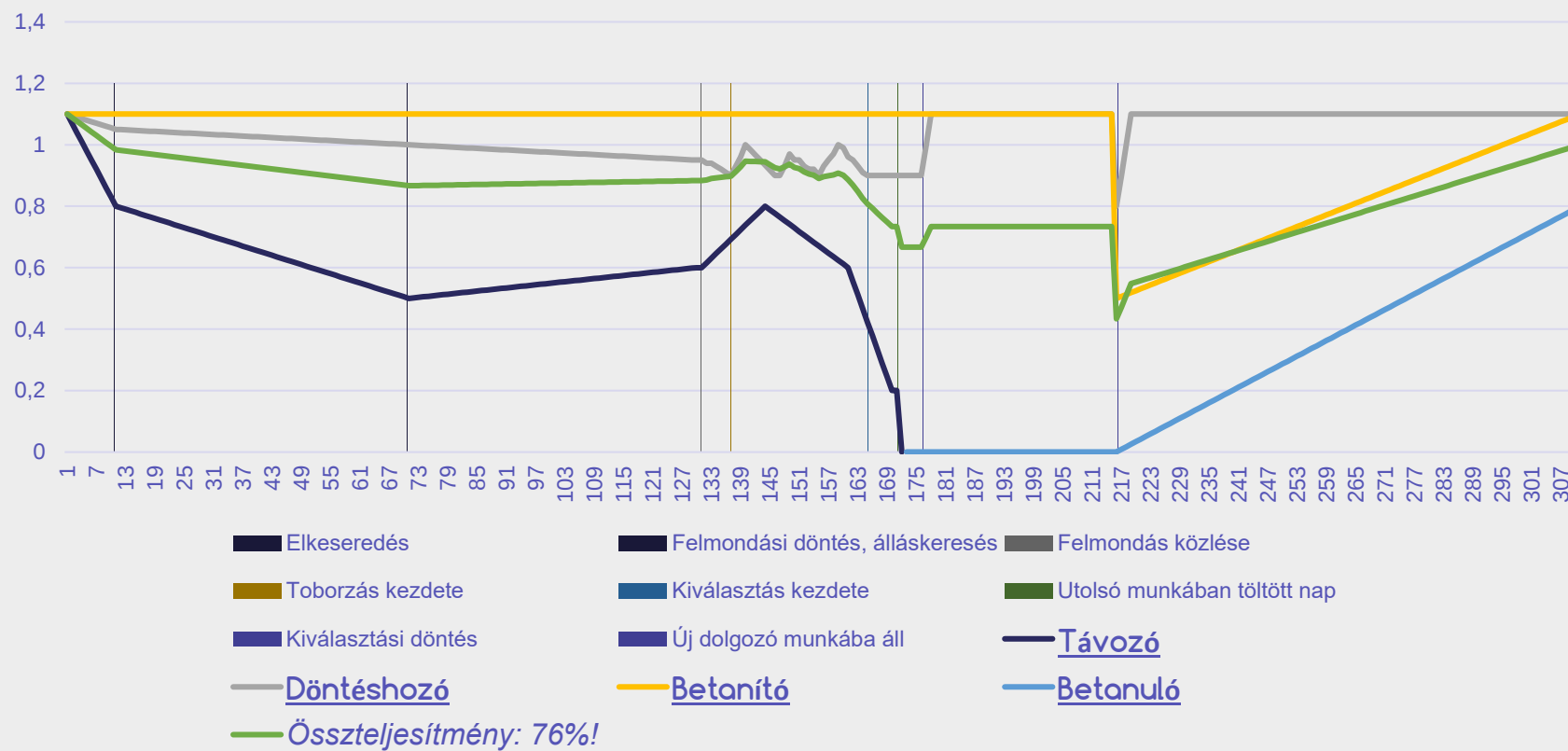
„Még egy cég sem lett hatékonyabb attól, hogy betartotta a munkajogi szabályokat!”

(egy vállalatok hatékonyságnövelésével foglalkozó mérnök hozzászólása)

Miből?



A fluktuáció ára





110%?

- A rutin, meg az évek: változatlan körülmények között minden munkavállaló teljesítménye évente kb. 2%-kal növekszik => egy 5 éves munkavállaló 10%-kal több értéket állít elő, mint egy „új”
- A tartós munkavállaló érték!
 - Többet termel
 - Tudásfelhalmozás
 - Kapcsolatok
 - Nem kell toborozni, kiválasztani, betanítani
 - Tudja, mi a dolga (alacsonyabb menedzsment költségek)
 - Kevesebb javítani való hiba, kevesebb selejt, kevesebb reklamáció
=> elégedettebb ügyfél



Konklúzió

- Megfelelően kialakított bérezési és oktatási rendszer
- Felkészült vezetők
- Jó munkahelyi légkör
- Jó eszközök, jó munkakörülmények

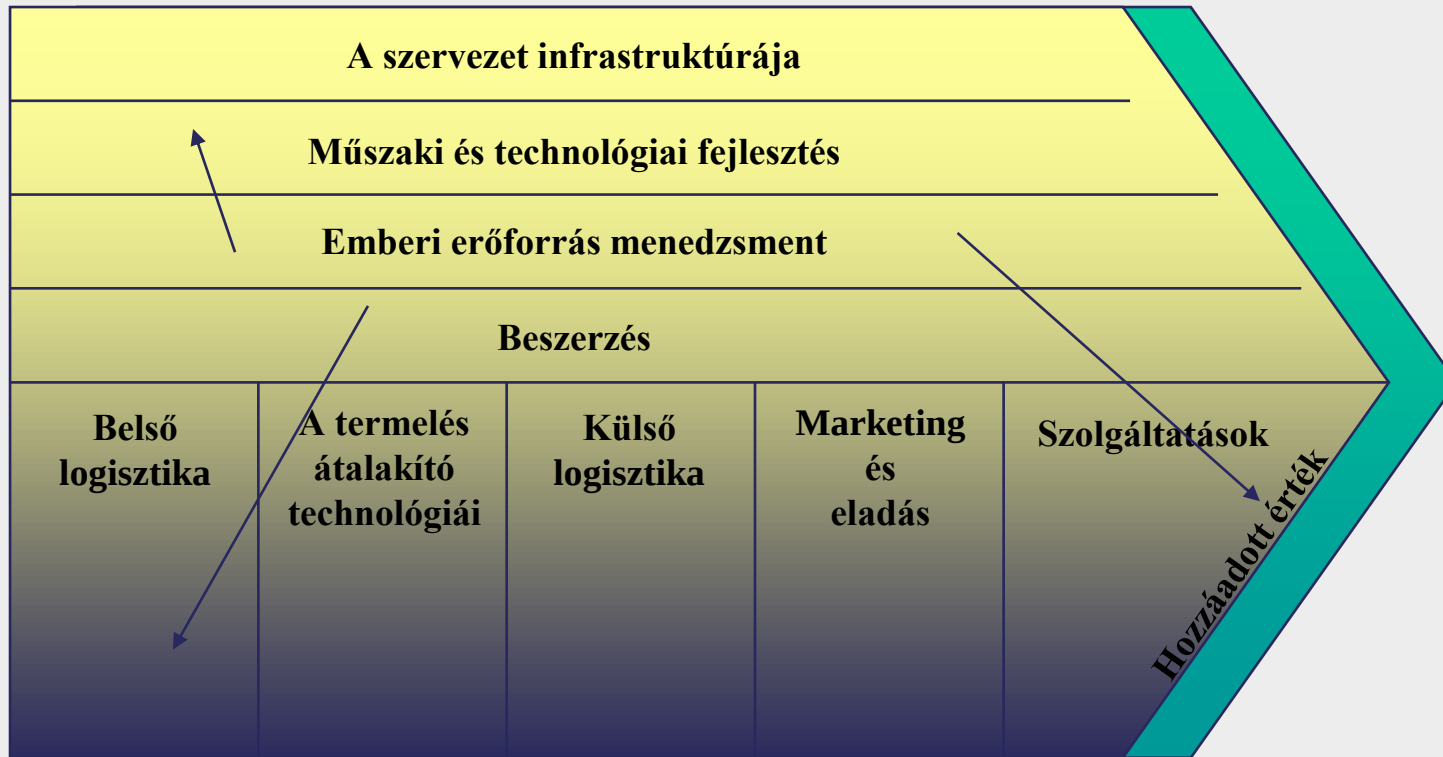


- Alacsony fluktuáció
- Nagyobb hatékonyság

Megoldás – javaslat

I. lépés: Szemlélet váltás

- Emberi erőforrás vállalati szerkezetben elfoglalt szerepét meg kell változtatni



I. lépés: Szemlélet váltás végrehajtása a HR funkciók tekintetében

- A személyügyi tevékenység problémáinak monitorozása – **HR controlling bevezetés**
- **HR stratégia** alkotása és a stratégiában megfogalmazott lépések végrehajtásának **priorizálása**
- **Humán szemlélet bevezetése** a teljes vezetői gárdában (felső – közép – alsó)
- **HR folyamatok** tartalmi és szervezeti **széttagoltságának felszámolása**
- **Proaktív – preventív** személyügyi gazdálkodás.
- „Unortodox” - nem megszokott - **HR eszközök** használata

II. lépés: „Unortodox” HR eszközök használata

- Alacsony kvalifikáltságú munkaerő integrálása ;
- Ösztönzés menedzsment eszközök bevezetése ;
- komplex utánpótlás nevelő vállalati program elindítása ;
- Folyamatos hr marketing tevékenység – goodwill fenntartása

II.lépés: „Unortodox” HR eszközök használata : ösztönzés menedzsment eszközök bevezetése

- Ösztönzési „csomag”
 - Alapbér: rendszeres munkabér a szokásos kiegészítésekkel (pl. 13. havi is).
 - Változó bér: teljesítménykövetelményhez
 - Anyagi juttatások: minden egyéb elem pl. cafeteria
 - Nem anyagi ösztönzők (pl. oktatás)

II.lépés: „Unortodox” HR eszközök használata : ösztönzés menedzsment eszközök bevezetése

- Elvárások a teljesítmény alapú ösztönző rendszerrel szemben:
 - **Motiváljon** és erősítse a teljesítmény-alapú kultúrát
 - **Elkötelezettség** növelése
 - **Teljesítményorientált** alkalmazottak megszerzése, megtartása
 - **Differenciáljon** teljesítmény alapján
 - **Rugalmassá tegye** a bérköltségeket
 - **Team-munka** támogatása
 - **Közép és hosszú távú vállalati célok** figyelembe vétele
 - **Érintettekkel (munkavállalókkal)** közös kidolgozás

II.lépés: „Unortodox” HR eszközök használata : ösztönzés menedzsment eszközök bevezetése

- Teljesítményre épülő bér rendszerek (példák):
 - Egyéni teljesítményhez kapcsolódó
 - Sávos bérezés: előre meghatározott sávon belül teljesítménytől függően (pl. 80-120%)
 - Bérbeállítás: sávközépponttól való eltérés százalékban
 - Bérosztályok
 - Teljesítménytől függő béremelés: bérkategóriák közötti időtől függő előrejutás mellett/helyett teljesítménytől függő is
 - Kompetencia alapú bérrendszer: szakértelem alapján képzett sávokhoz rendelnek teljesítménysávokat
- Előnyei: közvetlen kapcsolat, egyénre szabott, kompetencia elismerése
- Hátrányai: teljesítményértékeléstől erős függés, demotíváló lehet, drága, előrejelző képesség

II.lépés: „Unortodox” HR eszközök használata : ösztönzés menedzsment eszközök bevezetése

• Teljesítményre épülő bér rendszerek (példák):

Nyereségrészesedés (profit sharing)

Célja:

- a megbízó-ügynök probléma feloldása, a szervezeti és dolgozói célok összhangba hozatala,
- lojalitás kiépítése,
- menedzsment és beosztottak együttműködése

Feltétele: közvetlen és rövid távú kapcsolat (kifizetés), egyszerű és egyértelmű kiszámítás

Típusai:

- Készpénz
- Részvény
- Dolgozói részvény
- Részvényopció
- Kombinált

Növekedésrészesedés (gainsharing)

- Céljai mint a nyereségrészesedésé
- Nincs kitéve „véletlen” tényezőknek, mint a nyereségrészesedés
- Termelékenységi mutatókra épül, nem eredményességekre

II.lépés: „Unortodox” HR eszközök használata : ösztönzés menedzsment eszközök bevezetése

- **Nem anyagi ösztönzők:**
 - Általában az anyagi ösztönzőkkel együtt, esetleg azokon keresztül nyilvánulnak meg
 - Teljesítés = sikeres versengés iránti igény
 - Munkakörtervezés
 - Teljesítménymenedzsment
 - Készség és kompetencia alapú bérrendszerek
 - Elismerés
 - Dicséret
 - Közvetlenül a teljesítmény után adott bónuszok
 - Javaslatok meghallgatása és figyelembe vétele
 - Előléptetés, kiemelt munkakör stb.
 - Státuszszimbólum
 - Felelősség
 - Felhatalmazás
 - Befolyás
 - Egyéni fejlődés = önmegvalósítással történő motiváció
 - Milyen téren tudunk növekedést biztosítani? (vagy kilépnek)
 - **Képzés is része a javadalmazási csomagnak**

II.lépés: „Unortodox” HR eszközök használata komplex utánpótlás nevelő vállalati program elindítása

- Helyzet:
 - Szakképzett munkaerő megtalálására esély nincs a jelenlegi környezetben:
 - Pl. építőipar:
 - Ács ; kőműves osztály Budapesten évente egy indul 16-18 fővel
 - Pl. vendéglátóipar
 - Szakács ; felszolgáló felnőttoktatás keretén belül évi 22-24 csoport indul a Gundel Károly Szakgimnáziumban (kb. 550 fő) – 70 % a végzettség megszerzése után azonnal külföldre megy d
 - Szakképzési Centrumok rendszerében évi 80-100 milliárd Ft van allokálva duális képzési rendszerre
 - Kamarai hatáskör ezen rendszer koordinálás és ellenőrzése
 - Kormányhivataloknál lévő források:

II.lépés: „Unortodox” HR eszközök használata komplex utánpótlás nevelő vállalati program elindítása

- **Megoldás:**

- Szakképzett munkaerő kinevelésére és megtartására saját cégre és munkakörre szabott utánpótlás nevelő program (MIPA modell):
- Külső programok
 - Iskola rendszerű szakképzés
 - Felnőttoktatás
 - Felnőttképzés
- Belső programok:
 - Felnőttoktatás
 - Felnőttképzés
 - Nyelvoktatás
 - E-learning
 - Tanfolyamok
 - Tréningek

II.lépés: „Unortodox” HR eszközök használata folyamatos HR marketing tevékenység – goodwill fenntartása

- HR marketing mix:
 - **Termék:** munkahely, az egyes munkakörök vonzó kialakítása (Munkakörtervezés, Munkakörelemzés, Munkakör értékelés, **Szervezettervezés- és fejlesztés**, Stb.)
 - **Ár:** Bér- jövedelem-, és kompenzációs politika, **Teljesítményértékelés**, A kettő optimális egymáshoz rendelése
 - **Értékesítési hely:** a külső és belső munkaerőpiac kérdései (Személyzettervezés, Toborzás, Kiválasztás, Beillesztés, Leépítés, **Karriermenedzsment**, Fejlesztés)
 - **Promóció:** a külső és belső kommunikáció egésze (Személyzeti reklám, **PR**, Viselkedéskultúra, Munkaügyi kapcsolatok, Vezetői attitűdök)

II.lépés: „Unortodox” HR eszközök használata folyamatos HR marketing tevékenység – goodwill fenntartása

- Feladatok a külső munkaerőpiacon:
 - Piacszegmentálás
 - Piackutatás, **személyzeti kutatás**
 - **Versenytársak elemzése**
 - **HR marketing stratégia** meghatározása
 - **Informálni** kell a munkaerőpiacot a vállalati munkahelykínálatról
 - A munkáltatói márka kommunikálása és fenntartása:
 - **pozitív imázs kialakítása** a munkaadóról
 - más vállalatokkal szemben **versenyelőnyt** szerezni
 - befolyásolni a külső piacot a piaci pozíció javítása érdekében
 - **rávenni a megfelelő munkaerőt** a belépésre

II.lépés: „Unortodox” HR eszközök használata folyamatos HR marketing tevékenység – goodwill fenntartása

- Feladatok a belső munkaerőpiacon:
 - **Munkavállalók** munkahellyel kapcsolatos **igényeinek megismerése**
 - **Ennek közvetítése** a vállalati stratégia felé
 - A belső piac speciális szegmenseinek feltárása (elit és periféria),
 - Ez alapján „**nyitni**” vagy „**zárni**” a **belső piacot**,
 - „**Márkahűség**” kialakítása a vevőkben (**a dolgozóknak**)
 - Konfliktuskezelés piac-konform módszereinek bevezetése
 - **Fluktuációs ráta csökkentése**
 - **Teljesítmény és minőség javítása**

Megoldás támogató jó gyakorlatok: MIPA koncepció bemutatása

- A MIPA koncepció 10 alappillérei:

1. Személyiség fejlesztés - **méréssel és személyre szabott kompetencia alapú képzési programmal**
2. Innovatív ágazat specifikus profil alkotás - **munkaadói és ágazati alapú meglévő „jó” munkavállalói profil létrehozása (klaszteranalízis – egyezőség minimum 90 %-os)**
3. Többlépcsős gyakorlat orientált munkavállalói / hallgatói szűrés mérés - **csak az kerül „beiskolázásra aki eléri a megfelelő bemeneti szintet**
4. Digitális kompetencia fejlesztés – **online részletes elméleti tananyag – felhasználói készség fejlesztése szintén ágazat specifikusan**
5. 100 %-ban ágazat specifikus gyakorlati tudás átadás és fejlesztés – **vállalati oldalról érkező tananyag fejlesztéssel**
6. Folyamat alapú munkavégzést támogató kompetencia fejlesztés (LEAN ; Six Sigma ; 5-S) – **módszertan alkalmazása**
7. Vállalati környezetben való jelenlét a képzés teljes időszakában - **a MIPA képzési helyszínek minden esetben gesztor szervezetnél kerülnek kialakításra**
8. Munkaerőpiaci után követés és monitoring (minimum 12 hónapig) – **mentor és shadow program belső és külső munkatársakkal**
9. Munkavállalói és munkaadói szemlélet váltás és attitűd átalakítás – **mediációs program a két ellentétes érdekű munkaerőpiaci szereplő között**
10. Munkaerőpiacra definiált ágazatok közötti átjárhatóság megteremtése – **rugalmasság és alkalmazkodó képesség fejlesztése**



Megoldás támogató jó gyakorlatok/lehetőségek: Szakképzés mint munkaerő utánpótlás – MEGÉRI.....

	Divatszabó - 2 éves nappali rendszerű, közismeret nélkül	1 tanuló esetén		12 tanuló esetén	
		13. évfolyam	14. évfolyam	13. évfolyam	14. évfolyam
Adókedvezmény összegének számítása	1. Átlagos képzési költség (költségvetési trv. alapján); Ft/év/fő	1 200 000 Ft		1 200 000 Ft	
	2. Szakma súlysorzója (Szkr. alapján)	2,42		2,42	
	3. Évfolyamszorók (Szkr. alapján)	1,2	0,8	1,2	0,8
	4. Egy napi adókedvezmény (átlagos képzési költség*szakma súlysorzója*évfolyamszoró/elszámolható munkanapok száma)	13 720 Ft	9 146 Ft	164 636 Ft	109 757 Ft
	5. Egy havi adókedvezmény (20 munkanapos májussal számolva, ha 4 napot tölt az iskolában)	219 515 Ft	146 343 Ft	2 634 180 Ft	1 756 120 Ft
	6. Egy havi adókedvezmény (20 munkanapos májussal számolva, ha 10 napot tölt az iskolában)	137 197 Ft	91 465 Ft	1 646 362 Ft	1 097 575 Ft
	7. Éves adókedvezmény (napi adókedvezmény*164 nap/196 nap)	2 250 028 Ft	1 792 706 Ft	27 000 340 Ft	21 512 466 Ft
	8. Bizonyítvány megszerzésekor 20% bónusz (13. évf. adókedvezmény+14. évf. adókedvezmény*0,2)		808 547 Ft		9 702 561 Ft
	9. Éves bevételek összesen	4 851 281 Ft		58 215 368 Ft	
Költségek összegének számítása		13. évfolyam	14. évfolyam	13. évfolyam	14. évfolyam
	1. Tanulói munkabérek (szoco mentes) havonta	100 440 Ft	100 440 Ft	1 205 280 Ft	1 205 280 Ft
	2. Tanulói munkabérek (szoco mentes) 13. évf. 7 hónap/14. évf. 10 hónap	703 080 Ft	1 004 400 Ft	8 436 960 Ft	12 052 800 Ft
	3. Egyéb felmerülő költségek (felelősségbiztosítás, étkezés, üzemorvos, eszközök stb.)	300 000 Ft	300 000 Ft	3 600 000 Ft	3 600 000 Ft
	4. Oktatói bérköltség 17 hónapra (800 000Ft/hó; superbruttó: 940 000Ft/hó)	0 Ft	0 Ft	6 580 000 Ft	9 400 000 Ft
	5. Éves kiadások	1 003 080 Ft	1 304 400 Ft	18 616 960 Ft	25 052 800 Ft
	6. Éves kiadások összesen	2 307 480 Ft		43 669 760 Ft	
Összegzés	7. Egy tanulóra jutó éves egyenleg	1 246 948 Ft	1 296 852 Ft	8 383 380 Ft	6 162 227 Ft
	8. Képzés végén egyenleg	2 543 801 Ft		14 545 608 Ft	

Megoldás támogató jó
gyakorlatok:
HR-digitalizáció

REAL koncepció felépítése



Folyamat fejlesztés
(HR – munkaerő gazdálkodás ;
utánpótlás ; hatékonyságnövelés

Toborzás ; kiválasztás ;szűrés
munkaerő keresés

Kompetencia mérés -fejlesztés –
képzés
Beválási és foglalkoztathatósági
szakértői szolgáltatás

Képzés
KPI-ok fejlesztése
Produktivitás növelés
Folyamatérettségi tudás fejlesztés



REAL Fenntartható Munkaerőbiztosítási Modell jellemzői

- Lefedi a teljes munkaerőpiacot
- Gazdaság vezérelt
- Rugalmasan specifikálható
- Valós digitális megoldásokat tartalmaz
- Érdekeltség alapú ökoszisztémát teremt
- Folyamat vezérelt
- Teljes körű projektmenedzsment háttér
- Mérhető tényleges munkaerőgazdálkodási eredmények



Megoldás támogató jó gyakorlatok: TMTE munkaerőpiaci alkalmazkodó képeességet támogató fejlesztési program – GINOP plusz 3.2.1.

- Célmeghatározás – hogyan látom a cégem 2023 végén?
- Hogyan és mely képzések támogatják ezt?
- Pályázóképes-e a cégem?
- Eredményességi mérés elvárásainak meg tudok-e felelni?
- Mi a projekt terjedelme? Mi lesz a projekt költségvetése?
- Mely képzőkkel fogok dolgozni?
- Pályázat beadása?
- Támogatási szerződés megkötése?
- Projekt megvalósítása?

Köszönöm a figyelmet