



KVALIKON

VEZETÉSI TANÁCSADÓ ÉS
RENDSZERFEJLESZTŐ KFT.

IV. Best Practice Fórum

Helyszín: VISTEON Hungary

Best Practice Felmérés tapasztalatai

Eredmények – Gyakorlatok – Feltételek összefüggései
az Emberi Erőforrás menedzsment területen

Dr. Németh Balázs
2007. Június 18.

Témák

Az egyes témák áttekintésének menete:

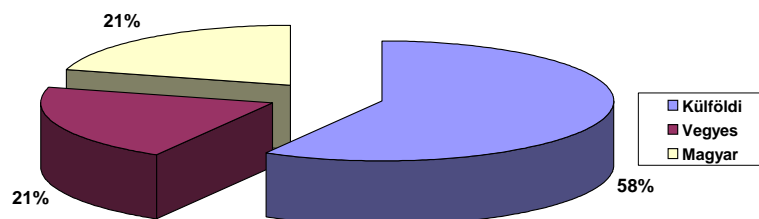
- Best Practice
- HR menedzsment vizsgálatának kérdései
- Tapasztalatok
 - Eredmény benchmarkok
 - HR menedzsment módszerek alkalmazása
 - HR menedzsment feltételei
 - Eredményekkel való összefüggés
 - Idő dimenzió vizsgálata
- Összegzés

A legjobb gyakorlat (Best Practice) jellemzői

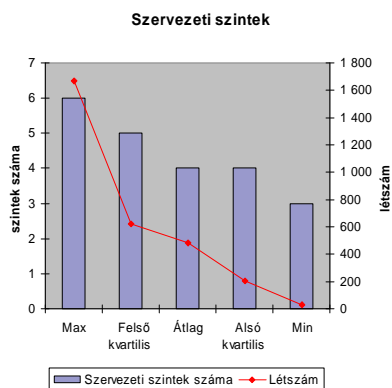
- Kipróbált, bevált, működő gyakorlat
- Az összemérés szempontjai szerint a legjobb eredményeket hozza
- Mások (vevők, szállítók, szakértők) által is elismert, és kiválóan minősített
- A gyakorlat outputjai felkínálhatók eladásra, értékesek mások számára



Tulajdonosi megoszlások



HR eredménymutatók alakulása, átlagok, felső – alsó kvartilis



- a 24 vállalatból 18 esetében a szervezeti szintek száma 4-6 között van
- A teljes létszám pedig 1668 fő és 32 fő között mozog, átlagban 482 fő

Eredmények

Teljesítménymutató, mérőszám	Érték	A mutató trendje az előző három évben + (növekszik) - (csökken) 0 (nem változott)
Szervezeti szintek száma *		
Árbevétel (eFt)		
Létszám *		
Direkt létszám *		
Direkt bérköltség		
Teljes bérköltség		
Mozgóbér / összes bér (%)		
Kiegészítő munkaidő órák száma		
Balesetek száma		
Selejt %		
Túlórák / fő / év		
Oktatási költség (eFt)		
Oktatási óra / fő / év *		

Teljesítménymutató, mérőszám	Érték	A mutató trendje az előző három évben + (növekszik) - (csökken) 0 (nem változott)
Fluktuáció (%) – direkt *		
Fluktuáció (%) – indirekt *		
Fluktuáció a kulcs pozíciókban (%) *		
Átlagos cégnél töltött munkaviszony (év)		
Működő csapatok száma / év		
Megvalósult Kaizen (jobbító) javaslatok / fő / év		
Javaslatot beadók száma (fő)		
Próbaidőn belül távozó munkatársak aránya		
Mennyi időn belül áll munkába az új dolgozó? *		
Átlagosan hány nap alatt sikerül egy kulcs pozíciót betölteni? *		
Belülről kinevezett vezetők aránya (%) *		
Női vezetők aránya (%)		
Frissen (1 éven belül) végzettség aránya (%) *		
Tanulmányi szerződések száma		
Bérelt munkások (bérmunkások) aránya (%) *		
Határozott idejű szerződéses munkaviszonyban lévők % *		

Gyakorlatok

HR gyakorlatok	Alkalmazás				Kiterjedés				Hány éve alkalmazzák?
	0 – Nem ismert, nem alkalmazzák	1 – Konceptió szinten, elkészítik	2 – Jelen vannak, ritkán eredményes	3 – Működik, bevezetett, eredményes	4 – Kiváló, példatértékű	1 – Néhány területen, emberrel, néha	2 – Csak a kiemelt pozíciókban, ritkán	3 – Területek 50% - án, rendszeresen	
HR stratégia, tervezés									
Éves HR stratégia									
Éves képzési tervek									
Karriertervezés									
HR toborzás, felvétel									
Gyakornoki program									
Ösztöndíj program									
Felvétel személyes ajánlás alapján									
Felvétel fejezővel segítségével									
Felvétel önálló hirdetés alapján									
Elméleti felvételi vizsga									
Pszichológiai felvételi teszt									
Gyakorlati (képességértékelő) felvételi vizsga									
HR képzés, fejlesztés									
Orientációs program									
Képzési tervek									
Egységes képzési program									
Mentor rendszer									
Munkaközbeni tréning									
Munkakör-gazdagítás									
Képzések eredményességének kiértékelése									

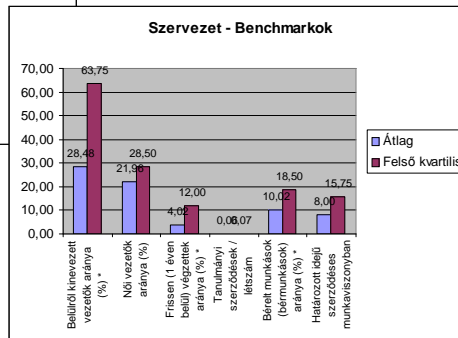
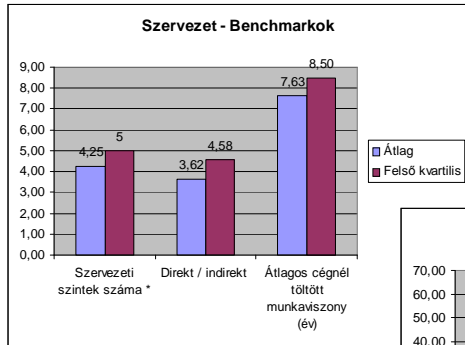
Gyakorlatok

HR gyakorlatok	Alkalmazás				Kiterjedés				
	0 – Nem ismert, nem alkalmazták	1 – Kisebbség szinten, elkészítik	2 – Jelen vannak, több területen	3 – Működik, bevezetett, eredményes	4 – Kiváló, példatértékű	1 – Néhány területen, emberrel, idővel	2 – Csak a kiemelt pozíciókban, ritkán	3 – Területek 50% -án, rendszeresen	4 – Minden területen - (100%), rendszeresen
HR menedzsment									
Teljesítményértékelési rendszer - vezetőkre									
Teljesítményértékelési rendszer – indirekt dolgozók									
Teljesítményértékelési rendszer – direkt dolgozókra									
Folyamatos műszak									
Szigorú munkarend (fix szünetek) *									
Közvetlen, kétirányú kommunikáció a vezetés és dolgozók között									
Felhatalmazás *									
Munkakör értékelés									
Helyettesítési terv									
Fizetett időbank *									
Fegyelmező ellenőrzések hiányzás esetén *									
Outsourcing (kiszervezés) *									
Ösztönzés									
Teljesítménybérezés									
Csoportos bérezés									
13. havi fizetés									
Személyre szabott ösztönzés									
Jelenléti bónusz									
Működési bónusz									
Részvény opció									
Díjak, elismerések									

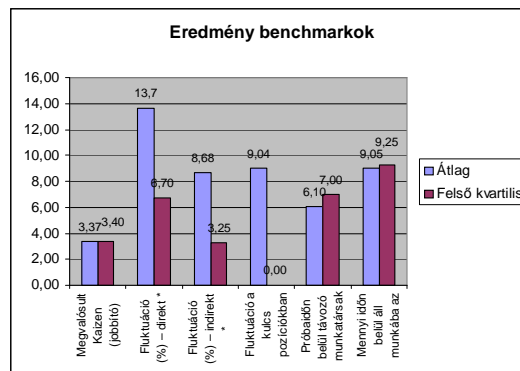
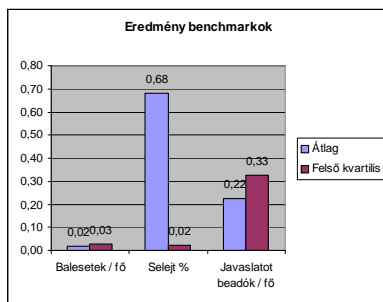
Feltételek

Feltételek, környezet	0 – Nincs, nem	1 - Néhány, kicsi, esetl, gyenge	2- Közepes, stabil, folyamatos	3 - Erős, teljes, magas	Lényegesen tartom
A HR hatékonyan támogatja a stratégiát és a vállalati célkitűzéseket					
Egyszerű, érthető munkaköri leírások					
Egyértelmű felelőségek és elvárások					
Vezetők elérhetősége, nyitottsága					
HR szervezet					
HR vezető					
Képzési vezető (koordinátor)					
Belső tréneri gárda					
Oktató terem					
Tanműhely					
Belső újság					
Biztos munkahely (hosszú-távú perspektíva)					
Formális dolgozói panaszkezelési rendszer					
Cafeteria *					
Szakszervezet					
Munkástanács, üzemi tanács					
Étkező helyiség					
Melegétkeztetés (menü)					
Büfé					
Vállalati üdülő					
Étkezési támogatás					
Üdülési csekk					
Utazási költségtérítés					
Szociális, kulturális és sport tevékenységek					

Szervezet benchmarkok

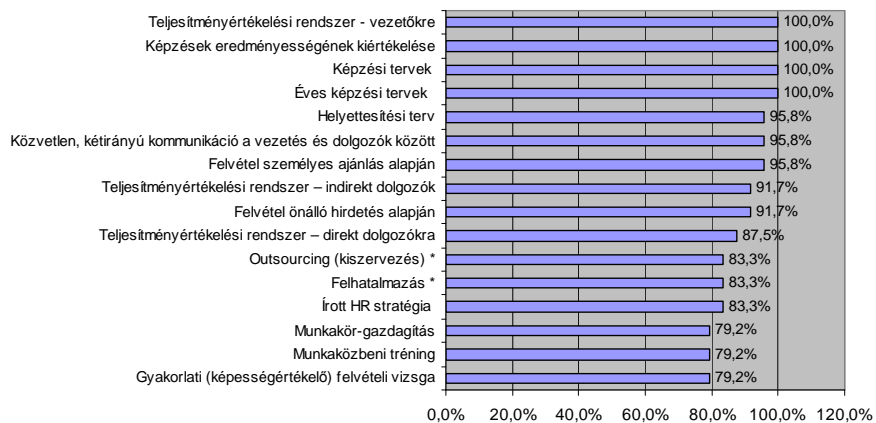


Eredmény benchmarkok



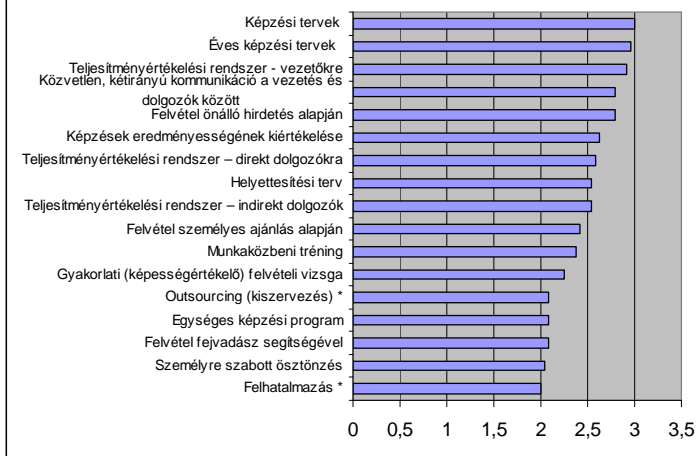
Alkalmazási gyakoriság (toplista)

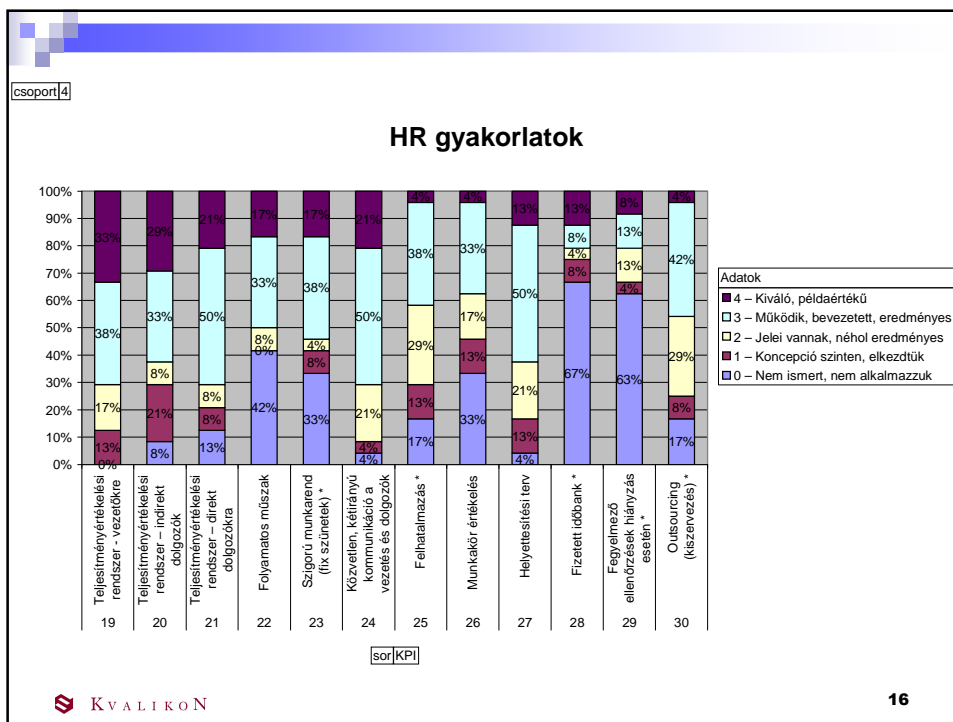
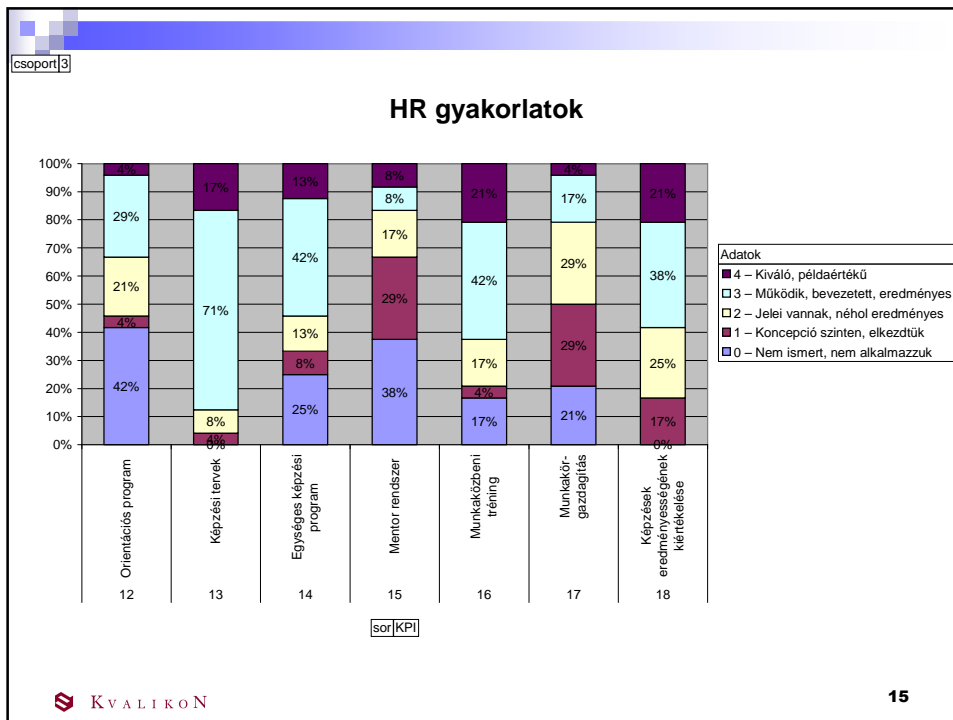
HR módszerek alkalmazási gyakorisága (%)

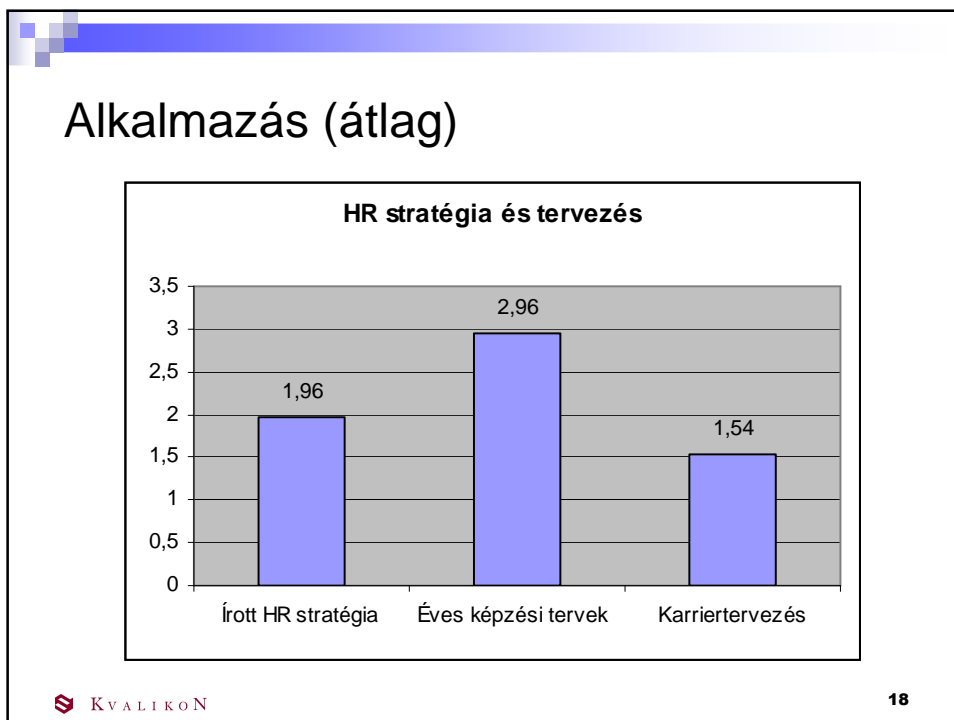
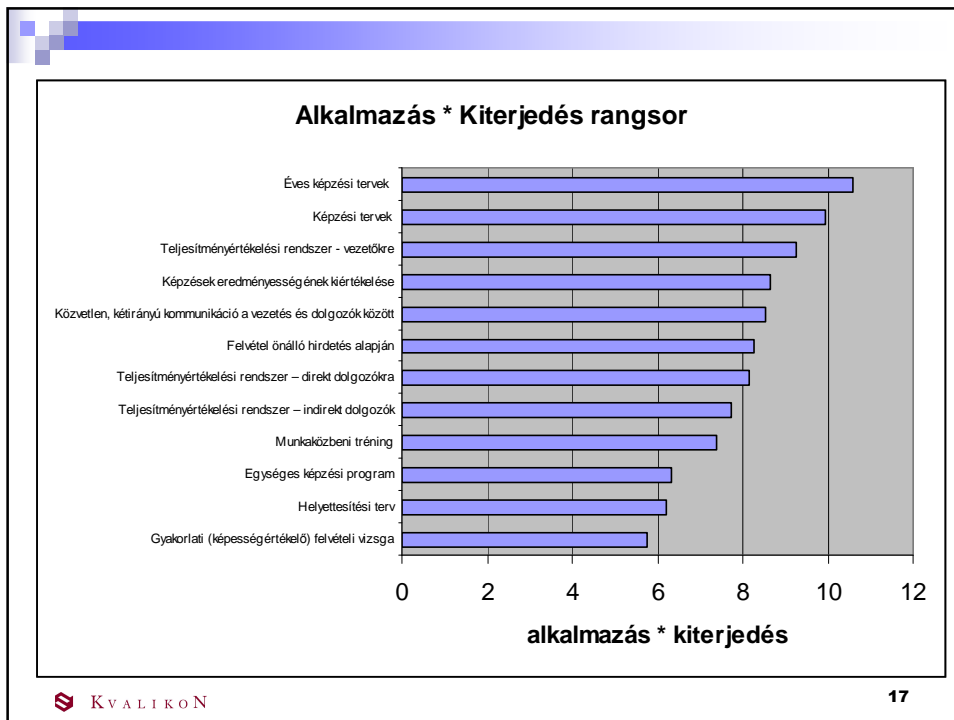


A legmagasabb átlagos értékelést kapott módszerek

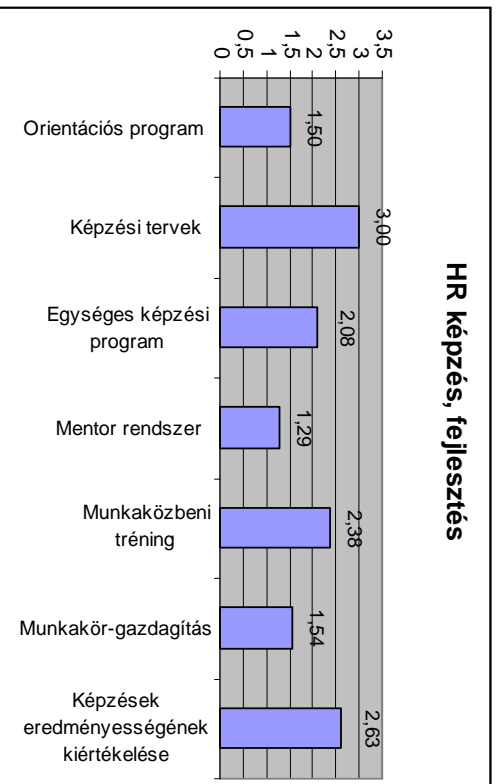
Gyakorlatok



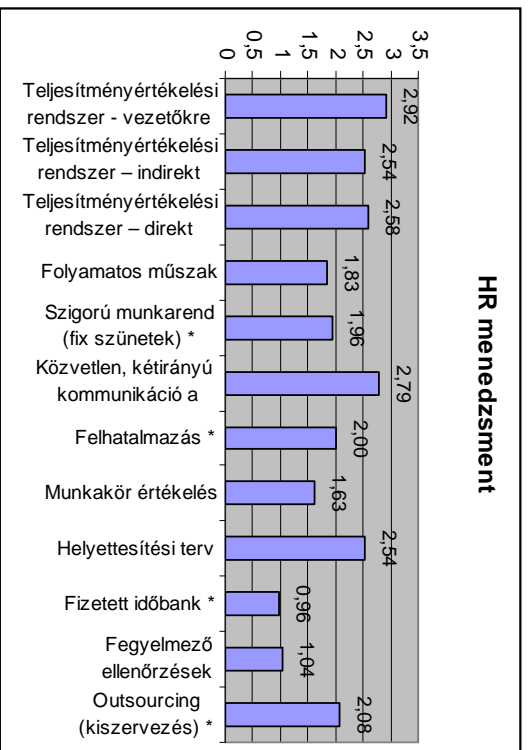




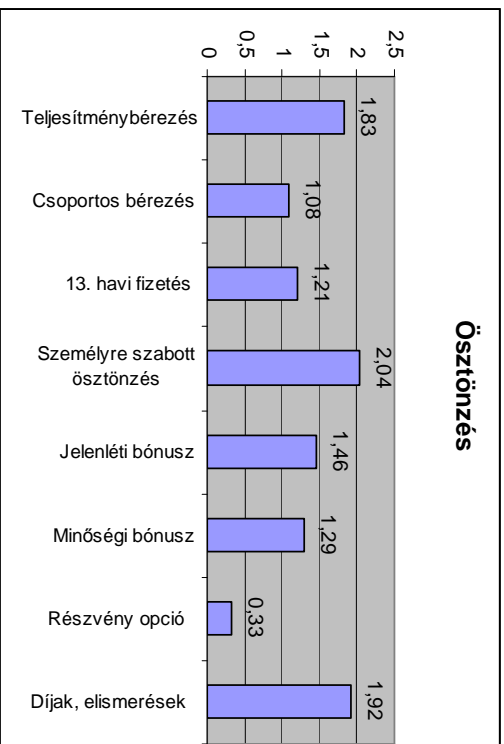
Alkalmazás (átlag)



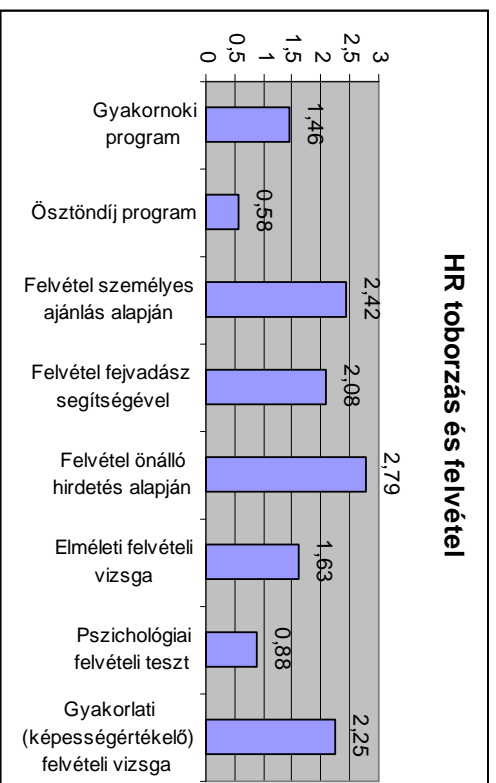
Alkalmazás (átlag)

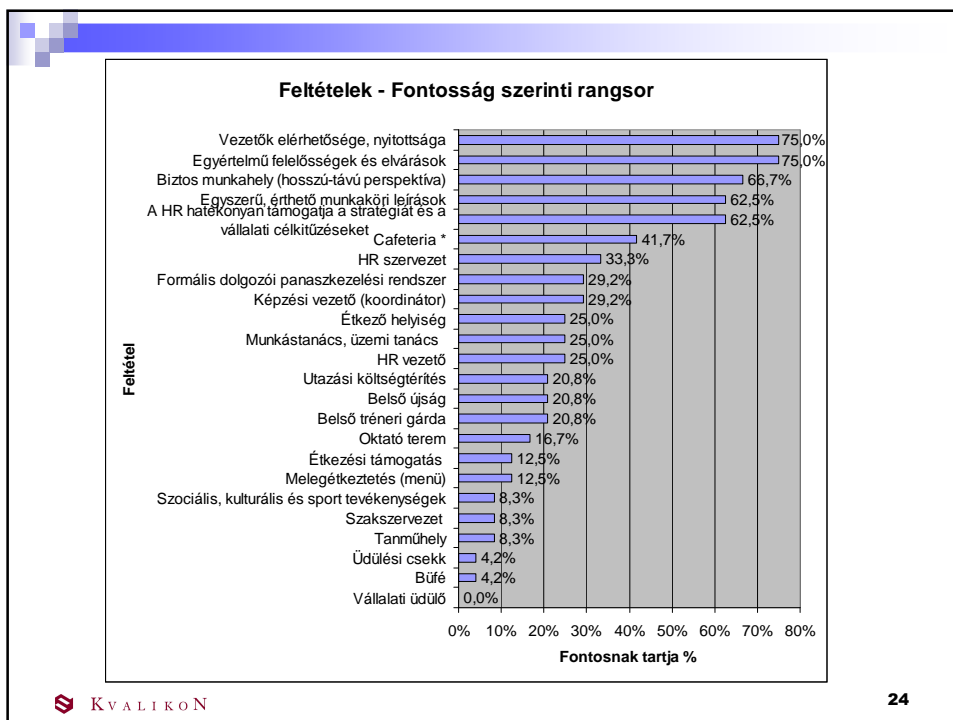
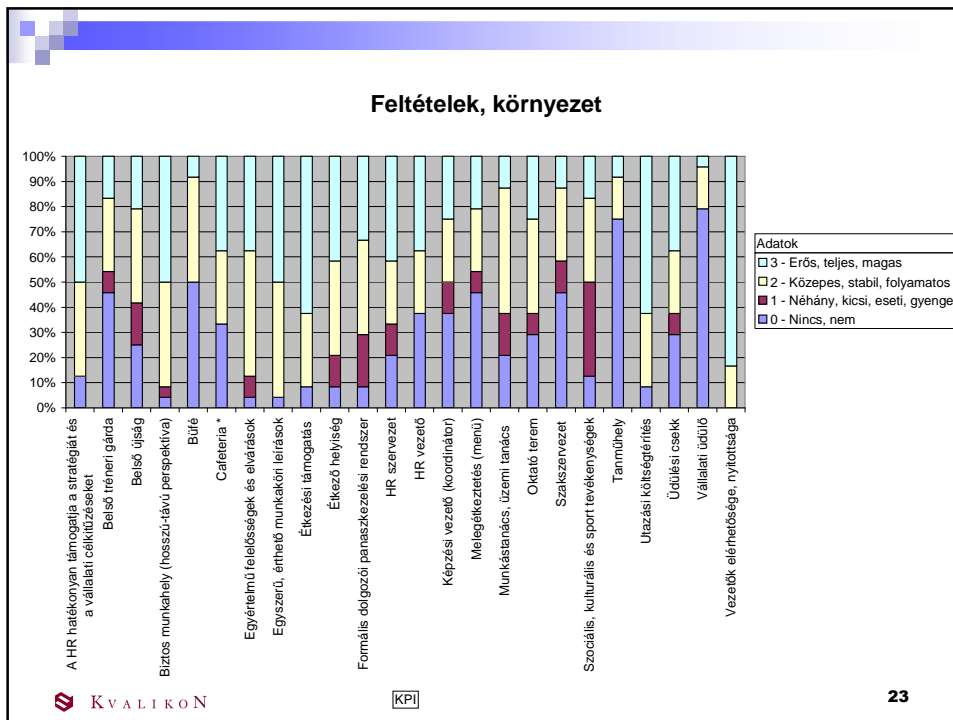


Alkalmazás (átlag)



Alkalmazás (átlag)





A legjobb gyakorlatokkal rendelkező vállalatoknál a következő feltételek kaptak magas pontot:

- Vezetők elérhetősége és nyitottsága
- A HR hatékonyan támogatja a vállalati stratégiát
- Biztos munkahely
- Étkezőhelyiség
- Étkezési támogatás
- Utazási költségtérítés
- HR szervezet
- Egyértelmű érthető munkaköri leírások
- Egyértelmű felelősségek és elvárások
- Formális dolgozói panaszkezelési rendszer

Az eredménymutatók közötti összefüggések

- A nagyobb árbevétel/fő értéket elérő vállalatoknál magasabb a túlórák száma (hajtós helyek)
- Ahol magasabb arányú mozgóbér van, ott alacsonyabb a fluktuáció
- Ahol magasabb az oktatási órák száma és az oktatási költség, ott többen adnak be javaslatot.
- Ahol magasabb a működő teamek száma, ott több a megvalósult Kaizen javaslat
- Ahol magasabb az oktatási költség, ott magasabb a belülről kinevezett vezetők aránya
- Ahol több határozott idejű szerződés van, ott a fluktuáció magasabb
- Ahol magasabb a bérköltség, ott az oktatási költség, túlórák magasabbak

Az eredménymutatók közötti összefüggések

- A nagyobb (létszámú) cégeknél több a túlóra, jellemzőbb a teammunka, magasabb az átlag bér és a direktbér költség/fő, több a belülről kinevezett vezető
- A külföldi cégeknél alacsonyabb a selejt % több a belülről kinevezett vezető, alacsonyabb a friss diplomások aránya, magasabb a bérmunkások aránya, magasabb a javaslatot beadók aránya

Eredmények és gyakorlatok közötti összefüggések

- Több javaslatot adnak be ott, ahol magasabb szinten alkalmazzák a díjakat és elismeréseket, a teljesítményértékelést, a személyre szabott ösztönzést, az oktatást, a mentor rendszert, valamint munkaközbeni tréninget.
- Ahol magasabb a mozgóbér és egyszerű és érthető munkautasítások vannak, ott alacsonyabb a selejt %
- Alacsonyabb a kieső munkaórák száma, ahol a mozgóbér magasabb, fizetett időbankot alkalmaznak és biztosabbnak tekintik a munkahelyet.
- Alacsonyabb a fluktuáció, ahol jobb a vezetők elérhetősége és a kétirányú kommunikáció, magasabb a direktbér, alacsonyabb a határozott idejű szerződésesek aránya, alacsonyabb a balesetek % és magasabb a javaslatot beadók aránya...

A gyakorlatok, valamint feltételek és a méret közötti összefüggések

- A nagyobb (létszámú) cégeknél, jellemzőbb:
 - a folyamatos műszak,
 - A karriertervezés
 - az outsourcing
 - A személyre szabott ösztönzés
 - A HR szervezet, vezető, képzési vezető
 - Oktató terem
 - Caffetéria, szakszervezet, munkástanács
 - Büfé, üdülési csekk, szociális, kulturális, sport tevékenységek

A tulajdon és a gyakorlatok, valamint feltételek közötti összefüggések

- A magyar cégeknél jellemzőbb és magasabb szintű
 - Az írott HR stratégia,
 - a gyakornoki program,
 - az ösztöndíj program
 - és kevésbé érzik biztosnak a munkahelyet a munkavállalók.
- A külföldi cégeknél jellemzőbb és magasabb szintű
 - A felvétel fejeződések segítségével
 - A pszichológiai teszt
 - A képzési tervek alkalmazása
 - Az outsourcing
 - A jelenléti bónusz
 - A díjak és elismerések alkalmazása
 - Munkástanács
 - Üdülési csekk

Idő

Az eszközök alkalmazásának átlagos ideje



Köszönöm a figyelmet!



KVALIKON

VEZETÉSI TANÁCSADÓ ÉS
RENDSZERFEJLESZŐ KFT

Budapest 1125, Istenhegyi út 63/B

kvalikon@t-online.hu

www.kvalikon.hu

telefon: 201 1235, 489 0003

fax: 3 55 66 41