

A MUNKAI DŐ-KERET ALKALMAZÁSA ÉS OPTIMALIZÁLÁSA A RÁBA FUTÓMŰ KFT-NÉL

MÉSZÁROS MÓNIKA – KOPPÁNY KRISZTIÁN¹

Összefoglalás

A munkaidő-keret intézménye több évtizede ismert a hazai munkajogi szabályozásban, egyre szélesebb körben történő alkalmazása azonban elsősorban csak a gazdasági válság kitörése után, annak hatására indult meg. 2008 óta az alkalmazott válságkezelési csomagok HR-elemeként több magyarországi vállalat vezetett be munkaidő-keretet, amely a munkaerő rugalmasabb alkalmazását, a munkaidő gazdasági tevékenység hullámvázához való hozzáigazítását teszi lehetővé. A szabályok adta lehetőségek teljes kihasználásához cégeink általában nem rendelkeznek korszerű, a munkaerő-tervezést, a munkaidő-beosztást és -elszámolást megfelelően támogató HR-controlling rendszerrel. Kiemelten igaz ez a szabályozásba újonnan bevezetett, 2012 júliusától alkalmazható munkaidő-elszámolási módszerre, az úgynevezett elszámolási időszakokra. Tanulmányunk nemcsak összefoglalja a hagyományos munkaidő-keret és az elszámolási időszak legfontosabb szabályait, hanem számszerűen is bemutatja alkalmazásuk gazdasági előnyeit egyrészt a munkaidő-keret több éve alkalmazó hazai nagyvállalat, a Rába Futómű Kft. tapasztalatai, másrészt egy egyszerű vállalati modellel végzett számítások alapján. A bemutatásra kerülő optimalizáló modell és a hozzá kapcsolódóan kifejlesztett Excel alkalmazás mind a munkaidő-keret, mind pedig az elszámolási időszak szabályait kezeli, s a valós vállalati körülményekhez hozzáigazítva hatékony támogatást nyújthat a szabályok által kínált lehetőségek jobb kihasználásához.

Kulcsszavak

munkaidő-keret, elszámolási időszak, munkaerő- és bérhatékonyság, munkaidő-beosztás és -elszámolás, optimalizálás

Summary

Though domestic labour law knows the institute of working time reference period for decades, using of it more widely started only after the beginning of the crisis. Since 2008 several Hungarian firms introduced reference period to reach more flexible working time and its adjustment to the seasonal features and fluctuations of economic activity. To make the best of regulation our companies generally do not have modern time scheduling and accounting HR-controlling systems. It's particularly true for the new working time accounting period appeared in Hungarian law and can be used since July of 2012. Our study summarizes not only the main rules of traditional reference and new accounting period, also shows numerical benefits in a simple economic model and in practice of Rába Futómű Kft. Our optimizing model handles both time frames and accounting periods rules, accommodating to real business can support labour and cost efficiency.

Keywords

working time reference period, working time accounting period, labour and cost efficiency, time scheduling and accounting, optimization

¹ Mészáros Mónika, Rába Futómű Kft., HR kontrolling, munkaügyi vezető
Dr. Koppány Krisztián PhD, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi és Elméleti Gazdaságtan Tanszék,
koppanyk@sze.hu

A Rába Futómű Kft.

A Rába Futómű Kft. a világ egyik jelentős, független futómű és futómű-főegység gyártója, a régió meghatározó járműipari szereplője, a győri székhelyű, 1896-ban alapított Rába leányvállalata. A Rába csoport 2010. évi árbevétele 35,8 milliárd forint, a 2011. évi árbevétele 39,4 milliárd forint volt. Ehhez a Rába Futómű Kft. – mint a csoport hagyományosan legnagyobb árbevételű biztosító üzletága – 2010-ben 20,9 milliárd forinttal, 2011-ben 24 milliárd forinttal járult hozzá.

A cég haszongépjárművek számára kifejlesztett közepes sorozatú komplett futóművek, illetve nagy sorozatú futómű alkatrészek fejlesztésére és gyártására szakosodott. Termékei elsődlegesen közepes és nehéz tehergépjárművekbe, katonai gépjárművekbe, speciális járművekbe (traktorokba és munkagépekbe), valamint buszokba, trolibuszokba kerülnek beépítésre.

Futóműalkatrészek tekintetében a Rába Futómű Kft. főként közlekedésbiztonsági szempontból kritikus (tengelytestek, tengelycsuklók, tengelycsonkok), illetve technológiai szempontból igényes alkatrészek (fogaskerekek) beszállítója. Ezek több tízezres, esetenként százezres nagyságrendben készülnek a saját kovácsüzemmel és szerszámgyárral is rendelkező vállalatnál.

Vevőinek egy részével több évtizedes, folyamatos üzleti kapcsolatban van a cég. Stratégiai fontosságú piaci az Európai Unióban, Észak-Amerikában és a FÁK országokban található. A futómű üzletág árbevételének domináns része (2010-ben 85,6%, 2011-ben 85,1%) exportból származik, gyártási tevékenységét azonban hagyományosan magyar telephelyeken, magyar munkaerő (1077 fő) alkalmazásával, Győrben a Rába Ipari Park területén végzi. A Rába nyereségorientált, tőzsdei vállalat, amelynek legfontosabb üzleti célja a versenyképesség és az eredmény növelése.

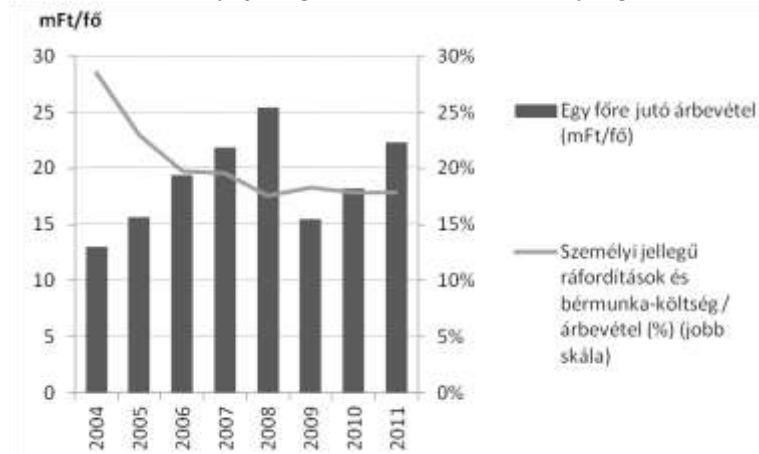
A 2008-ban kitört gazdasági világválság egyik legnagyobb vesztese a járműipar volt. A negatív hatások a Rábát sem kerültk el, éves árbevétele 2008-ról 2009-re több mint 40 százalékkal csökkent. Azóta a bevétel újra növekedésnek indult, a 2008-as szintet várhatóan a stratégiai időszak végére (2015-re) sikerül ismét teljesíteni.

A hosszú távú, folyamatos és eredményes működés érdekében a hatékonyság és a munkavállalók motivációjának fenntartása válság idején különösen fontos. A megváltozott piaci helyzetben a vevők részéről fokozottabban jelentkezik a gyors és rugalmas kiszolgálási igény, amely az erősödő verseny miatt visszautasíthatatlan. A vevői igényekhez történő alkalmazkodás érdekében működésének folyamatos racionalizálása, erőforrásainak optimális kihasználása, ezen belül az élőkommunikáció-hatékonyság növelése kulcsfontosságú a cég számára.

A Rába az elmúlt évek eredményei alapján sikeresen alkalmazkodott a piaci elvárásokhoz. Egy főre jutó árbevételét a nagy visszaesés évét megelőzően és ezt követően is folyamatosan növelni tudta, a személyi jellegű ráfordítások és a bér munka-költség árbevételhez viszonyított aránya pedig tendenciáját tekintve több éve csökkenő (1. ábra). A hatékonyság növelésének egyik fontos eszköze a munkaidő-keret alkalmazása volt.

1. ábra

A munkaerő és a személyi jellegű ráfordítások hatékonysági mutatói a Rábánál



Forrás: saját szerkesztés.

A munkaidő-keret lényege és legfontosabb szabályai

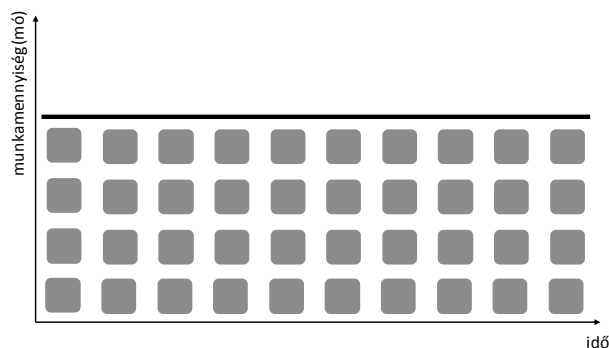
A munkarendet, a munkaidő beosztásának szabályait – kollektív szerződés eltérő rendelkezése hiányában – a munkáltató állapítja meg. A munkarend megválasztása, a munkaidő-beosztás meghatározása a munkaviszonyból származó alapvető munkáltatói jog, szorosan kapcsolódva az irányítási, utasítási jogokhoz. A munkáltató a munkavállaló által teljesítendő munkaidőt úgynevezett munkaidő-keretben is megállapíthatja.

A munkaidő-keret lényege az, hogy a munkáltató a ledolgozandó munkaidőt egy hosszabb időegység (több hét vagy hónap) alapulvételével írja elő a munkavállaló számára. A hosszabb időtartam alatt teljesítendő összmunkaidőt a munkaidő-keret tartama, a napi munkaidő és az általános munkarend alapulvételével kell megállapítani: a munkaidő-keretben teljesítendő munkaórák száma az adott időszak törvényes munkanapjainak és napi 8 órás munkaidőnek a szorzata.

A munkaidő-keret lényegét és funkcióját jól illusztrálja a következő három ábra. Napi nyolc órás munkarendben a munkáltató által igénybe vehető normál munkaórák egyenletes ütemben állnak rendelkezésre. Ez könnyen összeegyeztethető a stabil, kiszámítható piacokon tevékenykedő, készletezhető termékeket gyártó vállalatok által előszeretettel alkalmazott kapacitásszintező termeléssel (2. ábra).

2. ábra

Napi 8 órás munkarend, kapacitásszintező termelés



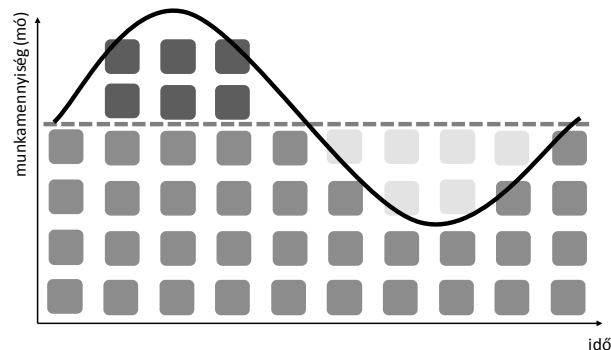
Forrás: saját szerkesztés.

A szezonálisan vagy hektikusan ingadozó, nehezen előrejelezhető piacok – ez utóbbira a válság bőven mutatott példát – rendszerint más működési stratégiát követelnek. A változó piaci igényekhez való gyors alkalmazkodás igénycsúcsok esetén túlórák elrendelését teheti

szükségessé, míg máskor fizetett állásidők alakulhatnak ki, amelyek csökkentik a munkaerő-hatékonyt és növelik a foglalkoztatás költségeit (3. ábra).

3. ábra

Normál munkarend, ingadozó piaci igényhez igazodó termelés



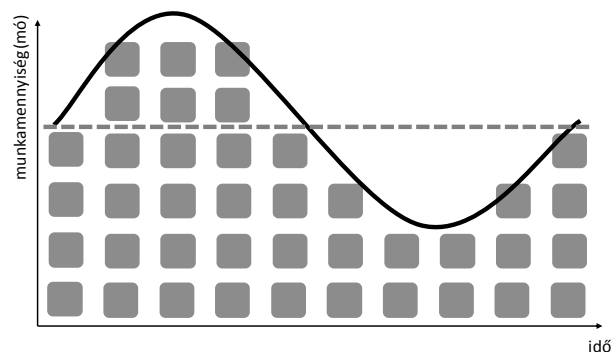
Forrás: saját szerkesztés.

Ezt a problémát igyekszik kezelni a munkaidő-keret intézménye, amely lehetővé teszi a munkaidő gazdasági tevékenység hullámzásához való hozzáigazítását. A munkavállalónak a munkaidő-keretben foglalt munkaidőt nem feltétlenül egyenletesen, napi 8 órában kell ledolgoznia. A napi munkaidő – a később ismertetésre kerülő szabályok adta lehetőségeken belül – egyenlőtlenül is elrendelhető (4. ábra).

A munkaidő-keret tehát olyan nagyobb elszámolási egység, amely egyenlőtlen és ezáltal rugalmas munkaidő-beosztást tesz lehetővé a foglalkoztató számára. A munkaidő-keret nemcsak a munkaerő, hanem a munkaerő-költségek menedzselésének is fontos eszköze. A munkaidő racionális megszervezésével elkerülhető, hogy a rendszertelenül változó megrendelések miatt az alkalmazottak munkavégző képessége egyes időszakokban – felesleges költségeket, veszteséget okozva – kihasználatlanul maradjon, míg máskor rendkívüli munkavégzésre kötelezzük őket, ami viszont jelentős többletköltségekkel jár.

4. ábra

A munkaidő-keret lényege



Forrás: saját szerkesztés.

A munkaidő-keret szabályait a Munka Törvénykönyve tartalmazza, ezek közül most csak a legfontosabbakat foglaljuk össze.

A munkaidő-keret alkalmazása esetén az ellenőrizhetőség és a pontos elszámolás érdekében a munkaidő-keret kezdő és befejező időpontját meg kell határozni, és erről a munkavállalót írásban tájékoztatni kell. A munkaidő-keret tartama általános esetben legfeljebb 4 hónap (16 hét) lehet, amely kollektív szerződés és egyéb törvényi feltételek fennállása esetén legfeljebb 1 évre növelhető.

Munkaidő-keret alkalmazása esetén különösen fontos szerepe van a munkaidő-beosztásnak, amit hét nappal korábban és legalább egy hétre írásban meg kell adni a munkavállalónak. A munkaidő-beosztásnál az alábbi fő szabályokra kell tekintettel lenni:

- a munkavállaló napi munkaideje a 12 órát, heti munkaideje a 48 órát nem haladhatja meg, beszámítva a rendkívüli munkavégzés idejét is;
- munkaidő-keret alkalmazásánál a heti munkaidő mértékét (48 óra) a munkaidő-keret átlagában kell figyelembe venni és a napi 12 óra nem léphető túl;
- egyenlőtlen munkaidő-beosztásnál (ha munkanapokon a munkaidő nem azonos mértékű) a napi munkaidő nem lehet 4 óránál kevesebb és 12 óránál több.

A munkaidő-keret alapján a munkáltatónak lehetősége van:

- egyenlőtlen munkaidő beosztást alkalmazni;
- vasárnap rendes munkaidőben történő munkavégzést elrendelni;
- a rendkívüli munkavégzéssel kapcsolatos költségeinek átütetemesére, csökkentésére;
- a pihenőnap helyett pihenőidő alkalmazására;
- a heti pihenőnapok összevont kiadására.

A szabályok előírják, hogy a munkaidő-keret nem csökkentheti a pihenőidő mértékét: átlagban legalább olyan tartalmú pihenőidőt kell biztosítani a dolgozónak, mintha egyenlő munkaidő-beosztást (az egyes munkanapokon azonos tartamú munkaidőt) alkalmaznánk.

Normál munkaidő-beosztás mellett a törvényes munkaidő felett bedolgozott órák havonta kifizetésre kerülnek. Munkaidő-keretben ezzel szemben a munkavállalót – a ledolgozott munkaidőtől függetlenül – egyenletes havi kifizetéssel, havi alaphérével kell elszámolni (kivétel: betegszabadság, táppénz, fizetés nélküli szabadság, igazolatlan szabadság, egyéb fizetett távollét stb.). Ez nemcsak a munkáltató, hanem a munkavállaló szempontjából is növeli a bérezés kiszámíthatóságát!

A munkaidő-keret végén viszont el kell számolni a dolgozók ledolgozott idejével. Ha a munkavállaló munkaidő beosztása úgy alakult, hogy a keretre meghatározott teljes munkaidőt nem dolgozta le, akkor részére a hiányzó órákra is személyi alaphére jár, vagyis a keret korábbi hónapjaira kifizetett alaphér nem kérhető vissza, s az utolsó hónapban az alaphérrel kell elszámolni.

Amennyiben a munkavállaló többet dolgozott (túlmunkaórái keletkeztek), akkor ezekre a rendkívüli munkavégzésre vonatkozó szabályok szerint a túlmunkáért járó munkabéren felül pótlék illeti meg. A munkaidő-kereten felül végzett munka esetén a pótlék mértéke ötven százalék. Ha a túlmunkavégzés munkaidő-beosztás szerinti pihenőnapon, pihenőidőben történik, akkor a pótlék mértéke száz százalék. (A túlórapótlék mértékét az határozza meg, hogy mikor került sor a túlmunka végzésére.)

A munkaidő-keret bevezetése előtt a közvetlenül felmerülő bérköltségen felül egyéb, járulékos költségeket is meg kell tervezni. Számba kell venni a megnövekedett munkaszervezési feladatok miatti plusz költséget, a logisztikai költségeket (pl. a normál munkaidőtől eltérő munkába járáshoz közlekedési eszközt kell bérelni), az üzemi étkeztetés költségét stb. A munkaidő-keret bevezetése előtt mérlegelni kell az egyéb módszerek, alternatív megoldások költségét, s a nem vagy nehezen számszerűsíthető hatásokat is.

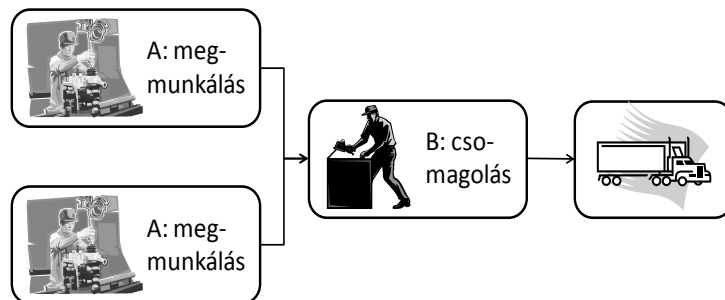
A munkaidő-keret előnyei

A munkaidő-keret kínálja számszerű előnyöket először egy végletekig leegyszerűsített vállalati modellt segítségével mutatjuk be. Modellvállalatunk legyen egy olyan egytermékes termelővállalat, amely romlandó terméket gyárt, így készletek képzésével és leépítésével nem tudja kezelni a piaci igények esetleges ingadozását. A piaci igények példánkban márpedig hétről-hétre jelentős mértékben ingadoznak, a termék pedig még egy hétig sem tartható el, az adott heti termelést legkésőbb az adott munkahét végén ki kell szállítani. A kapacitásszintező

termelési stratégia itt tehát nem alkalmazható, így a gyártás és a munkaerő-igény erőteljes hullámnak van kitéve.

Az 5. ábra mutatja a vállalat termelési rendszerét, amely mindössze két megmunkáló és egy csomagoló munkahelyet foglal magába. (A termékek kiszállítását nem saját alkalmazottak, hanem szerződött partnerek végzik, ezért a kiszállítással a munkaidő-tervezés során nem kell számolnunk.)

5. ábra:
A termelési rendszer



Forrás: saját szerkesztés.

A cég összesen három produktív munkavállalót foglalkoztat, őket M1, M2 és M3 azonosítóval jelöljük. A megmunkáló tevékenységet A-val, a csomagoló tevékenységet pedig B-vel jelölve az alábbi rugalmassági mátrix mutatja, hogy melyik alkalmazott melyik munkafeladatra osztható be (1. táblázat). Jól látható, hogy M1 csak az összeszereléshez, M3 csak a csomagoláshoz, M2 pedig mindkét tevékenységhez ért.

1. táblázat
Rugalmassági mátrix

	M1	M2	M3
A	✓	✓	✗
B	✗	✓	✓

Forrás: saját szerkesztés.

A cég egy műszakban, hétfőtől péntekig napi nyolc órában foglalkoztatja alkalmazottait, a dolgozók havi alapbére egységesen 100 ezer Ft. Tekintettel arra, hogy egy munkahelyre egyidejűleg csak egyetlen alkalmazott osztható be, a fenti három dolgozóval biztosítható a cég teljes kapacitásnak megfelelő működése. Ehhez feltételezzük, hogy a vizsgált időhorizonton a munkaerő-állomány nem változik, és sem betegség, sem pedig szabadság miatt nincsen hiányzás. (Az egyszerűsítések kizárólag a munkaidő-keret lényeges összefüggéseinek kiemelésére szolgálnak, valós helyzetben ezeket természetesen fel kell oldani.)

A modellben vizsgált időhorizont egy hónap, amely esetünkben pontosan 4 naptári héttel egyezik meg. Erre vonatkozóan előre látható a piaci igényekhez igazodó termelési feladat. Ezt mutatja a második oszlopa.

2. táblázat
A termelési terv munkaerő-igénye

Hét	Termelési feladat (db)	Munkafeladat		Fizetett túlórák (mó/hét)		Fizetett állásidők (mó/hét)		Összes fizetett óra (mó/hét)	
		A: megmunkálás	B: csomagolás	A	B	A	B	A	B
		(mó/hét)	(mó/hét)						
1	320	64	32	0	0	16	8	80	40
2	410	82	41	2	1	0	0	82	41
3	500	100	50	20	10	0	0	100	50
4	380	76	38	0	0	4	2	80	40
Össz.	1610	322	161	22	11	20	10	342	171

Forrás: saját szerkesztés.

A heti termelési mennyiségekhez tartozó munkaóra-igényt (a 2. táblázat 3-4. oszlopában) az alábbi normaórák alapján számoltuk.

3. táblázat
Termelési normaidők

	Fajlagos munkaóra-igény (mó/db)
A: megmunkálás	0,2
B: csomagolás	0,1

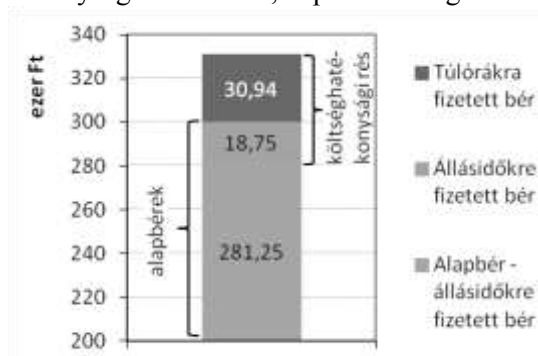
Forrás: saját szerkesztés.

A megmunkáló üzemben 2 alkalmazottal, napi 8 órás munkaidővel és 5 napos munkahéttel számolva (a vizsgálati horizonton végig ezt feltételezzük) heti $2 \times 8 \times 5 = 80$, a csomagoló üzemben pedig 1 fővel számolva (a többi paraméter azonos) heti $1 \times 8 \times 5 = 40$ munkaóra normál munkamennyiség áll rendelkezésünkre. Jól látható, hogy a termelési feladat munkaerő-igénye az 1. és a 4. héten ettől elmarad, a 2-3. héten viszont csakis túlórák elrendelésével gyártható le a piaci igények alapján tervezett mennyiség. Ez azt jelenti, hogy bár havi (4 hetes) viszonylatban a rendelkezésre álló normál munkaórák (A tevékenységnél 320, B-nél 160) szinte pontosan fedeznék a termelési feladat munkaerő-igényét, addig a termelés ingadozása miatt havi szinten összességében mégis keletkezik $20 + 10 = 30$ órányi fizetett állásidő, valamint $22 + 11 = 33$ órányi 50 százalékos pótlékkal fizetett túlóra. A három alkalmazott együttes havi alapbére 300 ezer Ft, amelyből 18750 Ft fizetett, de le nem dolgozott órákhoz kapcsolódik ($100000/160 = 625$ Ft-os órabérrel számolva). A 300 ezer Ft-os alapbérhez adódik hozzá a túlórákra pótlékokkal együtt fizetett 30938 Ft. A cég havi bérköltése (a járulékokkal most nem foglalkozunk) így 330938 Ft.

A cég tehát havi szinten állásidőkre, s ezzel egyidejűleg túlórákra is fizet, s ez összességében $18750 + 30938 = 49688$ Ft-os terhet jelent (6. ábra). Nevezzük ezt a terhet költséghatékonysági résznek! A költséghatékonysági rész alapbérre viszonyított aránya 16,6%-os.

6. ábra

Költséghatékonysági rés normál, napi 8 órás foglalkoztatás mellett



Forrás: saját szerkesztés.

A költséghatékonysági rés csökkentésében segít a rugalmas munkaidő-elszámolás. Nézzük meg, mi történik, ha a példákban szereplő vállalat a vizsgált 4 hetes időperiódusra munkaidő-keretet vezet be! Ebben az esetben az alkalmazottanként rendelkezésre álló havi 160 munkaidőóra a korábban ismertett szabályok alapján rugalmasan beosztható. Példánkban – ha továbbra is csak a munkahét öt napjára szervezünk munkát – ez annyit jelent, hogy naponta 4 és 12 óra között bármilyen hosszú munkaidőt elrendelhetünk, illetve lehet az adott napi munkaidő 0 óra is, ha alkalmazottunk az adott napon nincs munkára beosztva. Elvileg az is elképzelhető, hogy törtórás (pl. 4,9 vagy 10,7 óra) napi munkára osztunk be valakit, de a gyakorlathoz sokkal jobban közelít, ha a 0, 4, 8 és 12 órás napi munkaidőkkel tervezünk (a Rábánál ez a gyakorlat).

Az előzőek miatt előbb négyórás munkaegységekre felkerekítve fejeztük ki a munkafeladatokat, majd egy Solver-moddal oldottuk meg az egészértékű programozási feladatot. A modell igyekszik úgy beosztani az alkalmazottakat az egyes tevékenységekre, hogy

- a napi munkaidő alkalmazottanként csak 0, 4, 8, 12 óra lehet;
- egyszerre csak egy tevékenység végezhető;
- egyidejűleg csak két munkavállaló dolgozhat a megmunkáló üzemben és egy a csomagoló gépen;
- a (korrigált) termelési feladat pontosan teljesüljön;
- az egyes tevékenységek outputjai feleljenek meg a technológiai sorrendnek (nem lehet több terméket becsomagolni, mint amennyit a megmunkáló üzem legyártott);
- a munkaterhelés héten belül legyen egyenletes vagy csökkenő (egyrészt a dolgozók szempontjainak szem előtt tartása, másrészt a még rugalmasabb piaci igénykielégítés végett a munkaterhelési csúcsokat inkább a hét elejére tervezzük: így ha a hét második felére hirtelen beesik egy váratlan termelési feladat, nagyobb eséllyel, nagyobb arányban tudjuk ezt is teljesíteni); valamint
- az alkalmazottak kumulált munkaóráinak szórása minimális legyen (példánkban ez a foglalkoztatási költségek minimalizálásával egyenértékű).

A modellt rekurzív módon, a tervidőszak minden hetére lefuttattuk. Először az első hétre hirdettük meg a munkaidő-beosztást, majd ennek ismeretében a másodikra, és így tovább. A futási eredményeket az alábbi táblázatban összesítettük. A táblázat utolsó három oszlopa munkavállalónként mutatja, hogy hetente és a munkaidő-keret egészét tekintve hány órával tértünk el a heti 40 órás (napi 8 órával számított) normál munkaterheléstől. Munkaidő-keret alkalmazása esetén az Összesen sorban látható, hogy mindegyik alkalmazott esetében 4 óras pluszterheléssel kell elszámolnunk a keret végén, ezt kell túlórapiótlékkal rendeznünk.

4. táblázat
Optimális munkaidő-beosztás 4 hetes munkaidő-keretben

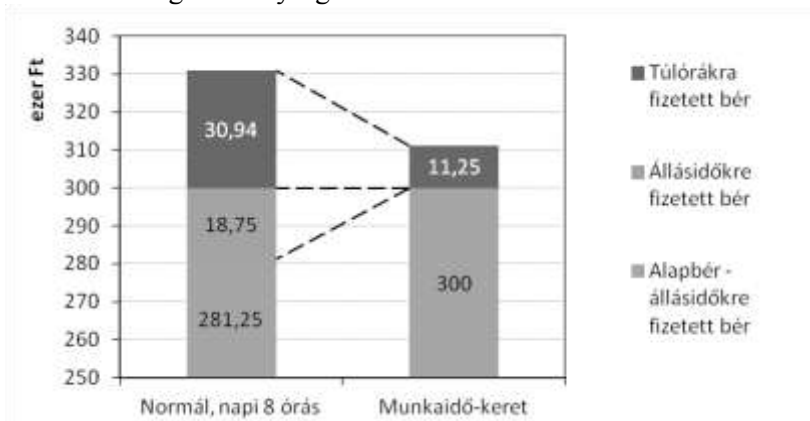
Hét	Termelési feladat (db)	Korrigált munkafeladat		Tervezett heti munkaórák			Plusz / mínusz órák		
		A (mó/hét)	B (mó/hét)	alkalmazottanként			alkalmazottanként		
				M1	M2	M3	M1	M2	M3
1	320	64	32	32	32	32	-8	-8	-8
2	410	84	44	44	44	40	4	4	0
3	500	100	52	52	48	52	12	8	12
4	380	76	40	36	40	40	-4	0	0
Össz.	1610	324	168	164	164	164	4	4	4

Forrás: saját szerkesztés.

A 4+4+4=12 többletóra pótlékokkal együtt fizetendő 11250 Ft jóval kisebb extraköltséget jelent, mint a normál, napi 8 órás foglalkoztatás melletti 30938 Ft. A korábbi 330938 Ft-os havi bérköltség 311250 Ft-ra csökkent, amely 5,9% százalékos költségmegtakarítás. Még nagyobb összegű és nagyobb arányú a megtakarítás, ha azt is figyelembe vesszük, hogy a 300 ezer Ft-os alapbér-költség teljes egészében ledolgozott munkaidőt finanszíroz, szemben az előző esettel, ahol 18750 Ft-ot állásidőre fizettünk ki. A munkaidő-keret feltételei között generált optimális megoldás esetén példánkban eltűnt a korábbi költséghatékonysági rés állásidő komponense, a túlóráköltség pedig jelentősen lecsökkent. A költséghatékonysági rés 49688 Ft-ról 11250 Ft-ra, vagyis 77,4%-kal zsugorodott, alapbérekhez viszonyított aránya most csupán 3,75%-os. Ezt mutatja a következő ábra.

7. ábra

A költséghatékonysági rés csökkenése munkaidő-keretben



Forrás: saját szerkesztés.

Rába-tapasztalatok

A Rába Futómű Kft-nél a Kollektív Szerződés 2003-tól 6 havi munkaidő-keret alkalmazását biztosította. Az ennek technikai és működési szabályait tartalmazó belső utasításban a törvényi előírások és a speciális, helyi igények figyelembevételével szabályozásra került a munkaidő-beosztás, a pihenőidő-kiadás, a nyilvántartás, valamint a havi és a keret végi munkabér-elszámolás.

A 2008-ban megfogalmazott válságstratégia céljaként a pozitív üzemi eredmény megtartása mellett elsősorban a kompetencia (a létszám) megőrzését jelölte ki a cég. A válságkezelés részeként több munkaügyi intézkedés mellett a vállalat (heti 24, illetve 32 órára) csökkentett munkaidőt vezetett be, amelyet munkaidő-keretben kellett ledolgozni. A Rába a csökkentett idejű foglalkoztatáshoz állami támogatásként munkahely megőrzést célzó kereset-kiegészítést kapott. A 2009. évi munkaidő keretek ezen támogatási időszakokhoz kapcsolódtak.

2010 májusától a továbbra is bizonytalan piaci helyzet kezelése, a rendelkezésre álló munkaidő alap kihasználása, a költséggazdálkodás hatékonyabbá tétele, valamint a változó

vevői igényekhez történő rugalmasabb alkalmazkodás érdekében 1 éves munkaidő-keret bevezetésére kötött megállapodást a munkáltató az érdekképviseléssel. A megállapodás meghatározó elve volt, hogy a munkavállalóknak a Rába a kiszámíthatatlan piaci helyzet mellett is egyenletes fizetést biztosítson.

A földrajzi régióként, piaconként, termékenként eltérő időben és mélységben jelentkező recessziót, a nehézgépjármű ipar szezonálisát a 2009. évi drasztikus és átfogó visszaesés előtt is megtapasztalta a vállalat. A válság előtt a Rába azonban csak ritkán, nem a teljes létszámra, hanem csak bizonyos szűk keresztmetszetű területeken, eseti igények megoldására használta a munkaidő-keretet. Néhány esetben – valószínűleg elsősorban kommunikációs problémák miatt – a munkavállalók körében nagy ellenállásba ütközött a menedzsment, amikor a munkaidő-keret lehetősége felmerült.

A 2009. évi kétszer 6 havi és a 2010 május és 2011 áprilisa közötti éves munkaidő-keret alatt azonban sikerült elfogadtatni ezt a munkaügyi megoldást. A vezetés az írásbeli tájékoztatók mellett szóban is rendszeresen kommunikálta a célokat és a szabályokat. A teljesített munkaidő adatokról folyamatos visszajelzést, a keret végén korrekt elszámolást kaptak munkavállalók. Az érdekképviselő részére a vállalat havonta szolgáltatott részletes információt, s a felmerült problémákra közös megoldást kerestek. Ennek köszönhetően a 2011 májusa és 2012 áprilisa közötti újabb éves munkaidő-keret megállapodásban már csak néhány pontosító szabálmódosítás történt. A hiteles működés eredményeként 2012. június 30-tól már a harmadik éves munkaidő-keret indult a vállalatnál.

Az első két lezárt munkaidő-keretben nagyságrendileg 1100 fő volt érintett, s mindkét időszakban körülbelül 2000 óra volt a törvényes munkaidő. A normál munkarendtől első évben 16 ezer, a második évben 23 ezer alkalommal tért el a vállalat. A növekedést a többletidő-teljesítés okozta elsősorban: az első évben 700 fő, átlag 12 alkalommal teljesített többletidőt, a második évben ez 860 főt, átlag 19 alkalommal érintett. A növekvő vevői igények miatt 2012 elején a feladatokat már csak a normál munkaidő feletti bedolgozással lehetett teljesíteni. Ezért a le nem dolgozott idő miatti átlag 8-9 alkalom eltérésben érintett létszám is csökkent 1000 főről 770 főre. Összességében a normál munkarendtől történő eltérés aránya 5,5%-ról 8,3%-ra nőtt.

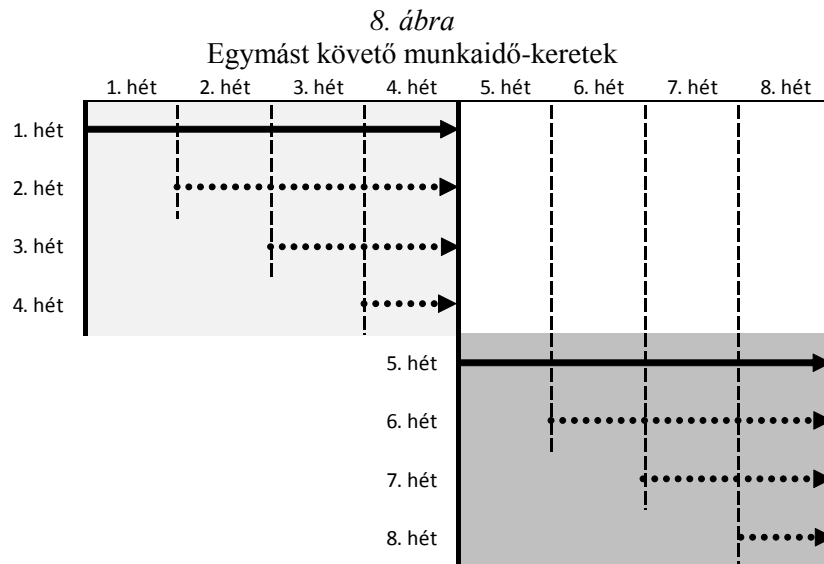
Munkaórában számolva a normál munkaidőtől eltérően kezelt munkaidő mindkét évben közel 130 ezer óra volt, de az első évben sikerült kiegyenlíteni a többlet bedolgozott órákat és a visszapihenést. Így az első év végén 141 fő részére csupán 1375 órát kellett túlóráként kifizetni és 96 fővel 479 órát nem sikerült ledolgoztatni. Ennek költsége bruttó 2,2 millió Ft volt. A második év végén 669 fő részére 39175 órányi túlórárt kellett elszámolni és 45 főnek maradt 399 órányi tartozása. Ez bruttó 82,5 millió Ft költséget jelentett a vállalatnak. Ha a Rába ebben az időszakban nem alkalmazott volna munkaidő-keretet és a többletidő-bedolgozást azonnal túlóráként, a le nem dolgozott időt pedig állásidőként kellett volna elszámolni, az évenként közel 240 millió Ft-os költséget okozott volna.

Az első évben, amikor a vevői igények még drasztikusan változtak, a munkaidő-keret rugalmas alkalmazkodási lehetőséget biztosított a vállalatnak és a munkaidő kiegyenlítésével jelentős többletköltség nélkül tudta kezelni ezt az időszakot a cég. A második év végi (2012 eleji) megnövekedett igény teljesítésére a munkaidő-keretből rendelkezésre állt „tartalék” munkaidő, pénzügyi szempontból pedig a várható túlóra-költségekre elhatárolást lehetett képezni.

A menedzsment értékelése szerint a munkaidő-keret alkalmazása lehetővé tette, hogy a recesszió idején sem kellett létszámot csökkenteni, így a növekedéshez szükséges kompetenciáját továbbra is meg tudta őrizni a vállalat, a munkavállalók folyamatosan, kiszámítható fizetést kaptak, a stratégiai vevőket pedig sikerült megőrizni, akik – látva a cég rugalmasságát – várhatóan hosszú távon is folyamatosan biztosítanak munkát legalább ekkora létszám foglalkoztatásához.

Új lehetőség: az elszámolási időszak

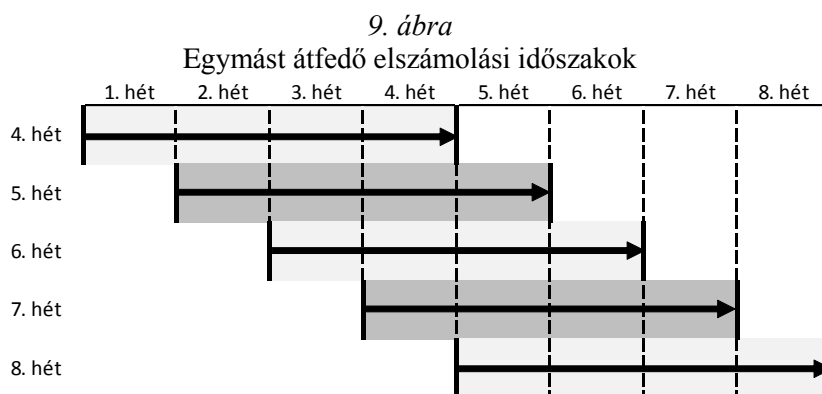
A munkaidő-keret a teljesítendő munkaidő mértékét határozza meg. A keret időtartama a munkavállalókkal vagy képviselőikkel kötött kollektív szerződés alapján legfeljebb 1 év lehet. Természetesen minél hosszabb ez az időszak, annál erősebb megállapodásra, elkötelezettségre van szükség mindkét fél részéről. A munkaidő-keretnél, ahogyan telik az idő, úgy fogy a ledolgozására nyitva álló idő, s az egyes munkaidő-keretek egymást követik (8. ábra).



Forrás: saját szerkesztés.

A 2012. július 1-től hatályba lépett új Munka Törvénykönyve továbbra is biztosítja a klasszikus munkaidő-keret használatát, ugyanakkor lehetővé teszi egy új módszer, az úgynevezett elszámolási időszak alkalmazását is. Az egyenlőtlen munkaidő beosztás új lehetőségével a vállalat az adott heti munkaidőt hosszabb időszak alatt tudja ledolgoztatni. A teljesítendő heti munkaidőt az általános szabályok szerint, a napi munkaidő és az adott hétre irányadó általános munkarend alapulvételével kell megállapítani. Az így meghatározott munkaidőt azonban nem az adott héten, hanem az elszámolási időszak alatt jogosult/köteles ledolgoztatni a munkáltató (ezen időszak alatt lehet, illetve kell beosztani a heti munkaidőt).

A munkáltatónak ebben a rendszerben is meg kell határozni a kezdő és a befejező időpontot, be kell tartania a beosztásnál egyébként is érvényesülő korlátokat (például maximális napi munkaidő, pihenőidők kiadása) és természetesen itt is meghatározott időnként el kell számolnia a munkavállalók felé. Tekintettel arra, hogy az elszámolási időszak a heti munkaidő ledolgoztatására szolgáló hosszabb időegység, ezért mindig csak az időszak elején keletkezett időket kell az utolsó héten rendezni (FIFO elv). Itt minden egyes heti munkaidő ledolgoztatására ugyanannyi idő áll rendelkezésre. Az egyes elszámolási időszakok egymásra épülnek, egymással párhuzamosan telnek, tehát minden egyes héten új elszámolási időszak kezdődik, s az egyes elszámolási időszakok elcsúsztatva hetente járnak le (9. ábra).



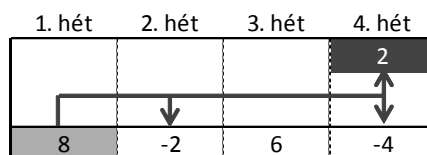
Forrás: saját szerkesztés.

Az elszámolási időszakok kizárólag a munkaidő beosztására szolgálnak, azaz a munkaidő-kerettel szemben nem mérték-, hanem beosztási szabály. Ezen új lehetőség kihasználásával tovább optimalizálható a munkaidő-felhasználás. A rendszer alkalmazásával elméletileg alapbérben, mégis teljesen rugalmas munkaidő beosztással foglalkoztathatók a munkavállalók. Az adott vállalat helyzetétől, a dolgozók motiváltságától, elkötelezettségétől is függ, hogy a gyakorlatban mennyire tud ezzel élni a munkáltató. Természetesen mindig oda kell figyelni az alkalmazottak szempontjaira is, s a hatékonyságjavulásból származó eredményekből a munkavállalók motivációjára is fordítani kell.

Az elszámolási időszakok esetében nemhogy a szabályok hatékony alkalmazása, de még azok értelmezése sem egyszerű. A rendszer működésének alaposabb megértéséhez tekintsük következő példákat!

Vegyünk egy egyhónapos (4 hetes) tartamú elszámolási időszakot! Az alábbi ábrák az időszak végi elszámolás három lehetséges esetére mutatnak egy-egy példát. (A táblázatokban látható adatok nem azonosak a korábbi modellszámításnál alkalmazott dolgozók adataival, ezek itt teljesen külön példák.)

10. ábra
Többletidő-kifizetés az elszámolási időszak végén



Forrás: saját szerkesztés.

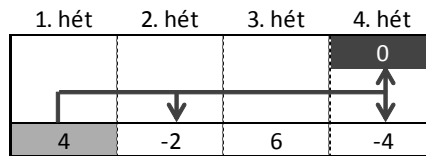
A *10. ábra* egy olyan munkavállaló heti plusz/mínusz óráit, valamint időszak végi elszámolását mutatja, akinek az elszámolási időszak első hetében 8 többlet órája keletkezett, a második héten viszont a heti normál munkaidőnél 2 órával kevesebbet dolgozott, a harmadik héten 6 plusz, a negyedik héten pedig 4 mínusz órát regisztrált a munkaidő-nyilvántartás. Nézzük, ebben az esetben milyen elszámolási feladatai vannak a vállalatnak a 4 hetes elszámolási időszak végén!

Az elszámolási időszak mozgó ablaka mindig egy héttel tolódik előre, ezért a 4. hét végén csak az időszak első hetében keletkezett 8 többletórával kell elszámolnunk. Meg kell néznünk, hogy a 2-4. héten keletkezett mínusz órákkal milyen mértékben kompenzálható ez a többlet. Ha teljes mértékben, vagy a későbbi mínusz órák túlkompensálják az első heti többletidőt, akkor nincs szükség semmilyen többletidő-kifizetésre. Ha viszont a kompenzáció nem teljesül teljes mértékben, akkor a megmaradó pozitív egyenleggel el kell számolnunk. Jól látható, hogy a második heti -2, valamint a negyedik heti -4 óra figyelembe vételével az első héten keletkezett többletórának csak egy része ellensúlyozható, így 2 óra lesz időszak végén kifizetendő többletidő.

Vegyünk egy másik munkavállalót (11. ábra), akinek a helyzete csupán annyiban különbözik az előzőtől, hogy nála az első héten csak 4 órányi többletidő keletkezett, amelyet a második heti mínusz órák 2-re csökkentenek, a negyedik hetiek pedig túlkompenzálják azt, vagyis az időszak végén nincsen kifizetendő többletidő.

11. ábra

Többletidő- és állásidő-kifizetés nélkül záruló elszámolási időszak

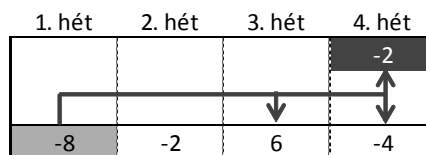


Forrás: saját szerkesztés.

A 12. ábra arra az esetre mutat példát, amikor ugyancsak nincsen kifizetendő többletidő, viszont 2 órányi, többletidővel nem ellensúlyozott, fizetett állásidő okoz veszteséget a cég számára.

12. ábra

Állásidő-kifizetéssel záruló elszámolási időszak

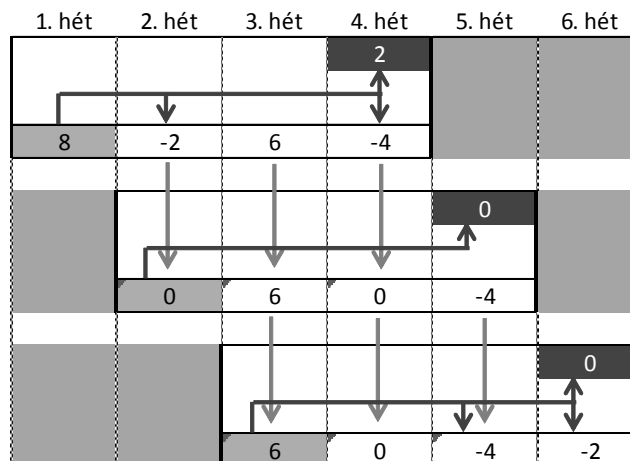


Forrás: saját szerkesztés.

Az időszak végi elszámolás megértése után nézzük, hogyan módosulnak az egyes hetek plusz/mínusz órái az időablak egy héttel történő továbbgördülése után! Vegyük ismét az elsőként (10. ábra) bemutatott munkavállaló esetét!

13. ábra

Munkaóra-átvitel az elszámolási időszakok között



Forrás: saját szerkesztés.

A 13. ábra mutatja, hogy 1. heti 8 többletóra részbeni ellensúlyozására felhasznált -2 óra 2. heti egyenleg az ablak elmozdulása után, az 5. hét végi elszámoláskor már nem vehető figyelembe, vagyis a 2. heti -2 az elszámolási időszak eltolódása után kinullázódik. A 3. heti 6 többletórát – mivel az 1. heti 8 többletóra ellentételezésére nem használható fel – változatlanul visszük magunkkal a következő elszámolási időszakra. A 4. heti -4 óra teljes egészében felhasználásra kerül az első heti többletidő további kompenzálására, ezért itt is 0 lesz a következő elszámolási ablakba történő átvitel. A második elszámolási időszak tehát a 0,

6, 0 egyenlegeket az első ablaktól örökl, a második elszámolási ablakban egyedül az 5. heti munkaidő-beosztásnál marad mozgásterünk.

Tegyük fel, hogy az 5. héten alkalmazottunknak -4 órája keletkezett. Ez azonban most lényegében nem befolyásolja a dolgokat, a négyhetes ablak első hete (2. hét) 0-t tartalmaz. Így semmilyen irányú ellensúlyozásra nincsen szükségünk ahhoz, hogy a második elszámolási időszakunkat nulla egyenleggel zárjuk. (Mindig ez a cél: ilyenkor sem többletidő-kifizetésre nincs szükség, sem a kifizetett, de le nem dolgozott idők nem okoznak veszteséget.)

Az elszámolási időszak ismét egy héttel előrébb tolódik. Mivel semmiféle kompenzációra nem volt szükség az előző ablak hetei között, ezért a harmadik időszak teljes egészében örökl az előző heti időegyenlegeit.

A harmadik elszámolási időszakban az első héten (3. hét) 6 többletórát látunk. Ennek ellentételezéséről gondoskodni kell ahhoz, hogy ne kelljen a többletidőt az időszak végén rendeznünk. Szerencsére az 5. és 6. heti negatív egyenlegek figyelembe vételével pontosan 0-val zárul a harmadik elszámolási időszak is.

Az elszámolási időszak előnyei

Az elszámolási időszak gazdasági előnyeinek számszerű illusztrálásához térjünk vissza a munkaidő-keretnél bemutatott modellvállalathoz! Azért, hogy az elszámolási ablak időbeli mozgását is nyomon tudjuk követni, bővítjük a korábbi egy hónapos (4 hetes) időintervallumot kéthónaposra (8 hetesre), s tegyük fel, hogy a termelési feladatok a következő táblázat szerint alakulnak!

5. táblázat

A 8 hetes termelési terv munkaerő-igénye napi 8 órás munkarendben

Hét	Termelési feladat (db)	Munkafeladat (mó/hét)		Fizetett túlórák (mó/hét)		Fizetett állásidők (mó/hét)		Összes fizetett óra (mó/hét)	
		A	B	A	B	A	B	A	B
1	320	64	32	0	0	16	8	80	40
2	410	82	41	2	1	0	0	82	41
3	500	100	50	20	10	0	0	100	50
4	380	76	38	0	0	4	2	80	40
5	510	102	51	22	11	0	0	102	51
6	300	60	30	0	0	20	10	80	40
7	490	98	49	18	9	0	0	98	49
8	200	40	20	0	0	40	20	80	40
Össz.	3110	622	311	62	31	80	40	702	351

Forrás: saját szerkesztés.

Ha a heti termelési feladatokat normál, napi 8 órás foglalkoztatás mellett szeretnénk megvalósítani, akkor az $62+31=93$ túlórárt és $80+40=120$ óra kifizetett állásidőt jelent a $702+351=1053$ összes kifizetett munkaórából. A túlórák költsége 87188 Ft, a kifizetett állásidőké pedig 75000 Ft. A hatékonysági problémákat jól mutatja, hogy a termelési program munkaóra-igénye valójában csupán $622+311=933$ munkaóra, a kifizetett állásidők és túlórák pedig jelentős, $75000+87188=162188$ Ft nagyságú, a 600 ezer Ft-os alapbér-tömeghez viszonyítva 27 százalékos arányú költséghatékonysági rést idéznek elő.

Nézzük meg, mi történne, ha ugyanezt a termelési programot munkaidő-keretben valósítanánk meg! Kétszer négyhetes és egyszer nyolchetes keretre is kiszámoltuk az optimális munkaidő-beosztással elérhető eredményeket. A modell által generált munkaidő-beosztást, s az emellett adódó heti plusz/mínusz időket mutatja az alábbi táblázat.

6. táblázat

A 8 hetes termelési program végrehajtása munkaidő-keretben

Hét	Termelési feladat (db)	Korrigált munkafeladat (mó/hét)		Tervezett heti munkaórák alkalmazottanként (mó/hét)			Plusz / mínusz órák alkalmazottanként (mó/hét)		
		A	B	M1	M2	M3	M1	M2	M3
1	320	64	32	32	32	32	-8	-8	-8
2	410	84	44	44	44	40	4	4	0
3	500	100	52	52	48	52	12	8	12
4	380	76	40	36	40	40	-4	0	0
Első keret elszámolása							4	4	4
5	510	104	52	52	52	52	12	12	12
6	300	60	32	32	32	28	-8	-8	-12
7	490	100	52	52	48	52	12	8	12
8	200	40	20	20	20	20	-20	-20	-20
Második keret elszámolása							-4	-8	-8
Össz.	3110	628	324	320	316	316	0	-4	-4

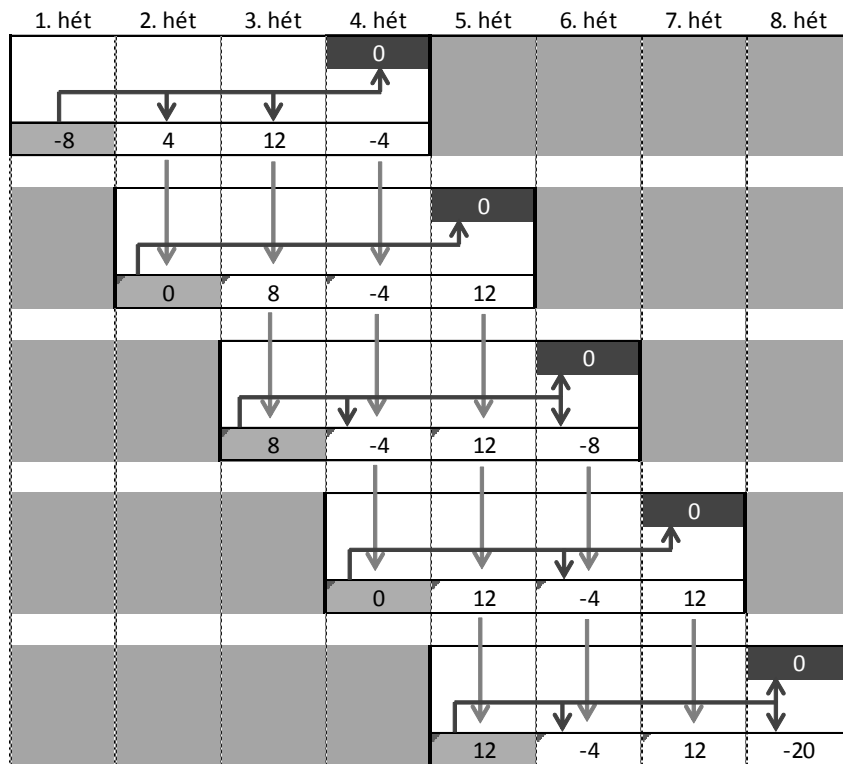
Forrás: saját szerkesztés.

Kétszer négyhetes keret esetén az első négy hét végén mindhárom alkalmazott 4 többletórával zár, a második keret végén pedig M1-nek 4, M2-nek és M3-nak pedig 8 kifizetett, de le nem dolgozott órája van. Ezek $11250+12500=23750$ Ft költséghatékonysági rést okoznak. Ez összegét és arányait is tekintve jóval kisebb, mint a normál, napi 8 óras foglalkoztatás melletti gap.

Még jobb eredményt kapunk, ha a munkaidő-elszámolás egyszer nyolchetes keretben történik, hiszen ilyenkor az első keretbe képződött plusz és a második keretben adódó mínusz idők részben kompenzálják egymást. Így csupán M2 és M3 esetében kell 4-4 óra fizetendő állásidővel számolnunk (lásd a 6. táblázat utolsó sorában), amelynek költségvonzata 5000 Ft. A munkaidő-keret hosszának növelése tehát javította a munkaerő-hatékonyságot.

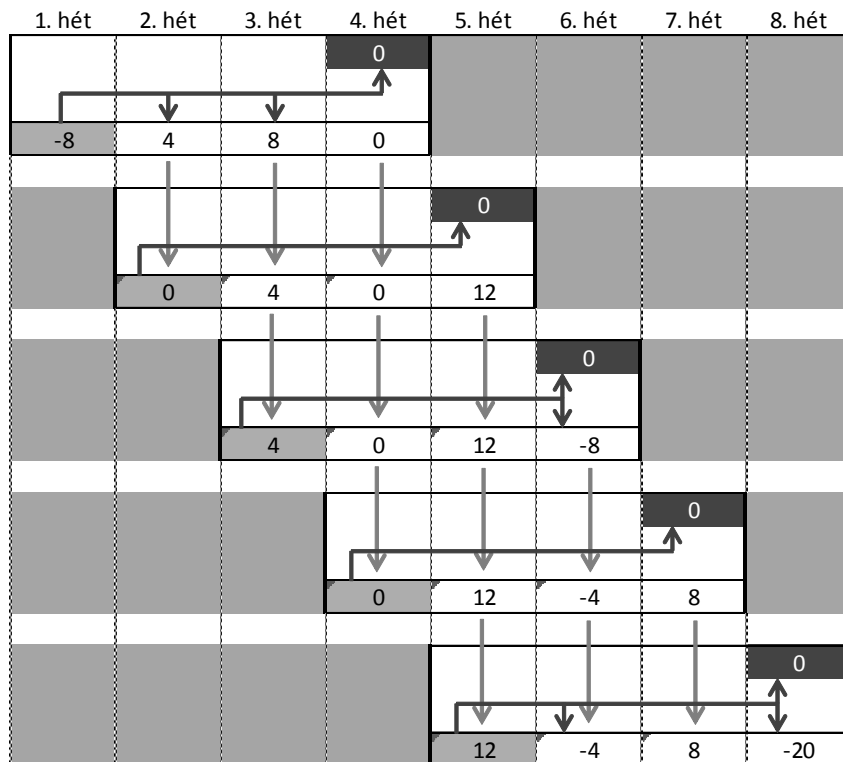
Modellünk segítségével az is könnyen megmutatható, hogy az elszámolási időszak rendszerének megfelelő alkalmazása esetén még a nyolchetes keret során tapasztalt veszteség sem jelentkezik. A munkaidő-beosztás heti optimalizálását a 3. hétig a korábbiakban bemutatott korlátozó feltételek és célfüggvény mellett végeztük el, a 4. héttől azonban egy módosított célfüggvényt alkalmaztunk. A módosított célfüggvény az elszámolási időszak nullával való zárásához szükséges egyéni célterhelésekről vett eltérések szórását minimalizálja. Ezzel az optimalizáló eljárással minden egyes munkavállaló esetében kifizetendő többletórák és kifizetendő állásidők nélkül zárul mindegyik elszámolási időszak. Az egyes alkalmazottak munkaidő-elszámolását mutatja a következő három ábra.

14. ábra
M1 munkaidő-elszámolása



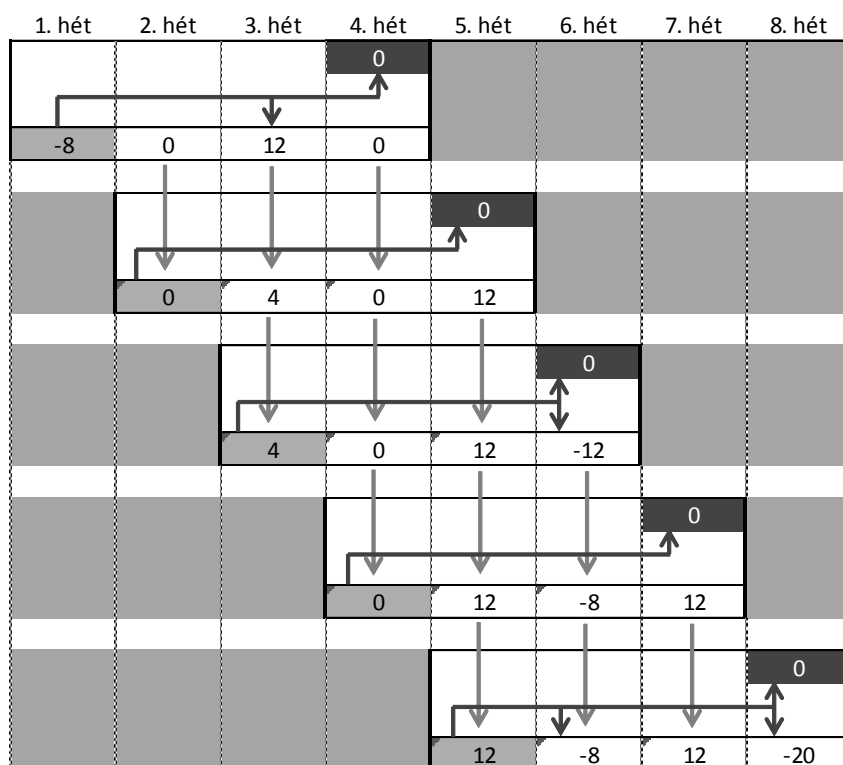
Forrás: saját szerkesztés.

15. ábra
M2 munkaidő-elszámolása



Forrás: saját szerkesztés.

16. ábra
M3 munkaidő-elszámolása



Forrás: saját szerkesztés.

A különböző munkaidő-elszámolási rendszerekben adódó eredményeket a 7. táblázatban foglaltuk össze. A táblázat első három sora tartalmazza a kifizetett állásidők, a kifizetett túlórák és a kifizetendő összes bérköltség összegét. Jól látszik, hogy ez példánkban az alapbérek szintjére volt csökkenthető a munkaidő-keret tartamának 8 hetesre növelésével. Ez az eredmény a gyakorlatban is kivitelezhető megfelelő állományi létszám és összetétel, valamint az ingadozó gazdasági tevékenység teljes hullámhosszának megfelelően megválasztott időtartamú munkaidő-keret alkalmazásával.

7. táblázat

A különböző munkaidő-elszámolási rendszerekben adódó eredmények összehasonlítása

	Normál napi 8 órás munkaviszony	Hagyományos munkaidő-keret		Gördülő elszámolási időszak	
		2x4 hetes munkaidő- keret	1x8 hetes munkaidő- keret	4 hetes elszámolási időszak	<i>korrigált adatok</i>
Alapbérek	600 000 Ft	600 000 Ft	600 000 Ft	600 000 Ft	
<i>ebből</i> fizetett állásidők költsége	75 000 Ft	12 500 Ft	5 000 Ft	0 Ft	
Fizetett túlórák költsége	87 188 Ft	11 250 Ft	0 Ft	0 Ft	
Kifizetendő bérköltség összesen	687 188 Ft	611 250 Ft	600 000 Ft	600 000 Ft	595 000 Ft
Kifizetett munkaórák összesen (mó)	1053	972	960	960	952
Összes szükséges munkaóra	933	933	933	933	933
<i>Korrigált szükséges munkaóra</i>		952	952	952	952
Munkaidő-hatékonyság	88,6%	97,9%	99,2%	99,2%	100%
Egy mó-ra jutó bérköltség (Ft/mó)	653 Ft	629 Ft	625 Ft	625 Ft	625 Ft
Egy termékre jutó kifiz. mó (mó/db)	0,339	0,313	0,309	0,309	0,306
Egy termékre jutó bérköltség (Ft/db)	221 Ft	197 Ft	193 Ft	193 Ft	191 Ft

Forrás: saját szerkesztés.

Esetünkben azonban az egyszer nyolchetes keret még így is tartalmaz 5000 Ft költségvesztést. Ezt küszöbölhettük ki az elszámolási időszak alkalmazásával, ahol a

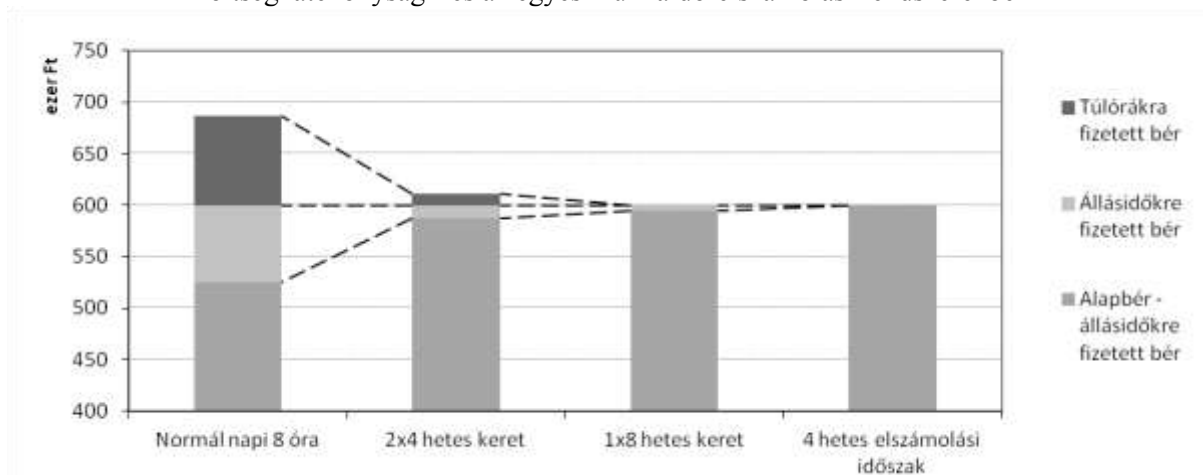
kifizetett alaphér minden egyes Ft-ja tényleges munkavégzést finanszíroz. Sőt, ha figyelembe vesszük, hogy M2 és M3 alkalmazottak esetén a 8. hét végén adódó -4 órás munkaidő-egyenleg átvihető a következő elszámolási időszakra, s így az a jövőben ledolgoztható, akkor ennek költségével korrigálva valójában még kisebb az effektív bérköltség. Ez látható a 7. táblázat utolsó oszlopában.

A táblázat következő soraiban néhány munkaerő-hatékonysági mutatót számoltunk ki. Az összes kifizetett munkaóra és a szükséges (korrigált) munkaóra hányadosaként munkaidő-hatékonysági mutatót képeztünk. Jól látható, hogy ez példákban az elszámolási időszak alkalmazásával 100 százalékra növekedett. Meghatároztuk az egy munkaóra jutó átlagos bérköltséget, az egy termékre jutó kifizetett munkaórák számát és az egy termékre jutó bérköltséget is. A normál, napi 8 órás foglalkoztatás mellett 221 Ft-os termékenkénti bérköltség-tartalom 191 Ft-ra csökkent. Ez a 13,6%-os csökkenés jelentős mértékben hozzájárulhat a termék önköltségének csökkenéséhez, versenyképességünk, haszonkulcsunk és a profitunk növeléséhez, illetve – ha ennek egy részéről vevőink számára lemondunk – piaci pozíciónk erősítéséhez.

A rugalmas munkaidő-elszámolás rendszerének előnyei kiválóan szemléltethetők a korábban definiált költséghatékonysági rés alakulásának bemutatásával. Az alábbi ábrán jól látható, hogy egyrészt már a hagyományos munkaidő-keret megfelelő alkalmazása is jelentősen javíthatja a munkaerő-felhasználás költséghatékonyságát; másrészt az elszámolási időszak rendszerének bevezetésével és megfelelő alkalmazásával a költséghatékonysági rés gyakorlatilag nullára csökkenthető, sőt folyamatosan zérus szinten tartható!

17. ábra

Költséghatékonysági rés az egyes munkaidő-elszámolási rendszerekben



Forrás: saját szerkesztés.

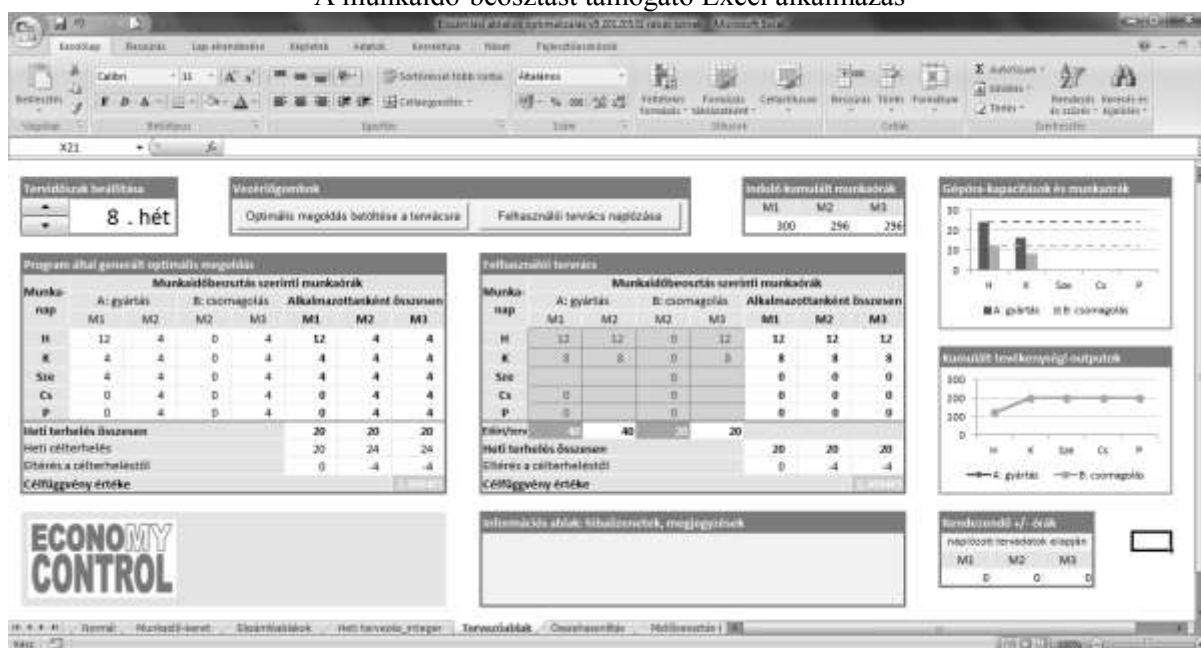
Az elszámolási időszak bevezetésére vonatkozó döntés alapos előkészítést, előzetes elemzést igényel. Ahogy a munkaidő-keretnél, itt is nagyon fontos az elszámolási időszak hosszának körültekintő megválasztása. A tanulmányunk háttérét adó Excel modell kiváló lehetőséget kínál arra, hogy a munkaidő-elszámolás historikus adataival elszámolási időszak szimulációkat végezzünk, s ezek alapján meghatározzuk az adott vállalat/üzem számára optimális időtartamot. A számítógépes támogatás nemcsak a rendszer bevezetését megelőző döntés-előkészítéshez nélkülözhetetlen, a rendszer működtetése sem valósítható meg a munkaidő-monitoring és a munkaidő-beosztás számítógépes támogatása nélkül.

A munkaidő-beosztást optimalizáló Excel alkalmazás

A tanulmány végén röviden bemutatjuk azt a Microsoft Excelben futó alkalmazást, amelynek segítségével modellvállalatunk alkalmazottainak munkaidő-beosztását generáltuk.

18. ábra

A munkaidő-beosztást támogató Excel alkalmazás



A Tervezőablak (18. ábra) bal felső sarkában állítható be a tervidőszak. Ennek manuális módosítására a modellel végzett szimulációk miatt volt szükség, a gyakorlati alkalmazás során ez természetesen automatikusan követi az idő múlását.

Az alkalmazás által generált optimális megoldás közepén, bal oldalon látható. Amennyiben ezt elfogadjuk, vagy a végleges munkaidő-beosztás kialakításakor ebből szeretnénk kiindulni, akkor a fent, közepén található Optimális megoldás betöltése a tervácsra gombbal átmásolhatjuk az egyes napokra beosztott munkaórákat a jobb oldali Felhasználói tervács módosítható narancsszínű celláiba.

A Felhasználói tervács jobb oldalán láthatók az alkalmazottankénti napi, alsó részében pedig az egyes tevékenységekre előírt és beosztott heti összidők, az alkalmazottankénti heti összerhelés, a célterheléstől vett eltérések és a célfüggvény értéke. Ez utóbbi segítségével nyomon követhető, hogy milyen mértékben sérül a munkaerő-hatékonyság az optimális tervhez képest a végrehajtott felhasználói változások következtében.

Az alul, közepén elhelyezett Információs ablak, valamint a jobb oldali diagramok segítik a korlátozó feltételeknek megfelelő felhasználói tervezést. Az Információs ablak jelzi, ha

- a napi munkaórák valamely alkalmazott esetén meghaladják a 12 órát;
- a munkafeladatok napi munkaórái meghaladják az igénybe vehető gépóra-kapacitást;
- a munkafeladatok heti munkaórái nem egyeznek meg az előírt munkaórákkal;
- a csomagolás kumulált outputja meghaladja a gyártását (sérül a technológiai sorrend).

A megtervezett munkaidő-beosztást a Felhasználói rács naplózása gombbal rögzíthetjük.

Optimalizáló modellünk és a hozzá kapcsolódóan kifejlesztett Excel alkalmazás mind a munkaidő-keret, mind pedig az elszámolási időszak szabályait kezeli. A munkaidő-keret vagy elszámolási időszak végén kifizetendő többletórákat és állásidőket a jobb alsó sarokban láthatjuk, a program ezek illetve az ezek miatti veszteségek és többletköltségek minimalizálására törekszik.

Az üzemi sajátosságokhoz hozzáigazított, továbbfejlesztett (egyedi) modell- és alkalmazásváltozatok hatékony támogatást adhatnak a munkajogi szabályok által kínált lehetőségek jobb vagy akár legjobb kihasználásához, s az alkalmazottak motivációjától és a vállalati tevékenység jellegétől függően akár 10-15 százalékos személyi jellegű költség megtakarításhoz.