# Olvasólecke időigénye: 5 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A MUNKAERŐZETVEZÉS FOLYAMATA

A **munkaerő-tervezés (más néven létszámtervezés) tevékenysége** nem más, mint a szervezet értékteremtő folyamataihoz szükséges elégséges mennyiségű és minőségű munkaerő prognózisának elkészítése, illetve a biztosítás módjának meghatározása. Másként fogalmazva a munkaerő-tervezés a szervezeti működéshez szükséges munkaerő-szükséglet, illetve az ezt biztosító munkaerő-kínálat becslését, egymásnak történő megfeleltetését, a megfelelő munkaerő-létszám biztosításához szükséges feladatok azonosítását foglalja magába.

A munkaerő-tervezés, lényegéből következően – talán néhány kivételtől eltekintve – sohasem valósítható meg elszigetelt, önálló tevékenységként. A munkaerő létszámának korrekt becsléséhez kiindulópontként szükségesek:

* a vállalat jövőbeli elképzeléseivel kapcsolatos információk (vállalati stratégia, az üzleti terv, kereseti előrejelzések);
* a foglalkoztatás költségszerkezetének ismerete (bér és juttatási politika; adózási, járulékfizetési szabályozás; felvétel, kiképzés/betanítás, elbocsátás költsége);
* a foglalkoztatás alternatív költségeinek ismerete (pl.: foglalkoztatást kiváltó alvállalkozói díjak);
* munkaerő-kapacitás ismerete (a névleges, illetve valós kapacitás ismerete, a munkaerő termelékenysége, alkalmazott technológia munkaerőigénye);
* alternatív munkaerő-hasznosítási lehetőségek ismerete (atipikus foglalkoztatási formák megvalósíthatósági keretei).

A munkaerő-tervezés tehát rendkívül információigényes feladat, melynek vállalati alkalmazása vagy kiemelten munkaigényes, vagy integrált vállalati információs rendszer üzemeltetését teszi szükségessé.

# A munkaerő-tervezés folyamata

„A munkaerő-tervezés elsődleges célja olyan prognózis készítése, amely biztosítja: az alkalmazottak túlterhelésének elkerülését, a vállalat teljesítőképességét és a felesleges létszámmal kapcsolatos költségek elkerülését. Másodlagos célok az alkalmazottak azonos mértékű terhelése, a munkacsúcsok kiegyenlítése, a munkahely hosszú távú megtartása.” (Gyökér 2003, 50.o)

Célként tehát több párhuzamos elem azonosítható, és a szervezet prioritásaitól függ, hogy milyen módszereket használ. Mielőtt a módszereket áttekintjük, definiálnunk kell, hogy mit értünk egy szervezet munkaerején, illetve mit tekintünk egy szervezet létszámigényének.

A szervezeti létszámhoz szorosan kötődnek az alábbi fogalmak:

* Állományi létszám – a szervezetnél jogi értelemben alkalmazott munkaerő létszáma függetlenül attól, hogy e létszám hány százaléka végez valós munkát. Az állományi létszámba beletartoznak pl.: a betegszabadságon, vagy fizetés nélküli szabadságon lévők is, ha az rövidebb, mint 1 hónap, de azon túl már ki kell venni őket ebből a statisztikából[[1]](#footnote-1). Számítása általában éves átlagos értéken történik (napi, majd havi átlagok alapján), hiszen a kilépések, belépések e létszámot állandóan módosítják.
* Dolgozói létszám – a szervezetnél folyamatosan munkát végzők átlagos létszáma.
* Alaplétszám – a szervezet értékteremtési folyamatai által igényelt munkavállalói létszám, azaz ahány fő szükséges ténylegesen a feladatok ellátásához.
* Tartaléklétszám – az alap létszámszükségleten felül igényelt többlet létszám, hiszen betegség, szabadságolások, balesetek miatt nem számolhatunk azzal, hogy mindig az összes dolgozónk rendelkezésre áll. Ha nagyon kicsi a tartalék, nehéz a szabadságolások tervezése, kiadása.

A munkaerő-tervezési feladat elsősorban az alap-, illetve tartalék létszám meghatározására irányul, természetesen a munkaerőt nem homogén módon, hanem az eltérő feladatok „minőségi” követelményeit figyelembe véve munkakörönként, vagy munkakör-családonként tervezve.

A munkaerő-tervezés során ugyanakkor a tervezendő létszám meghatározásához szükséges még tisztában lennünk a munkaerő kapacitással (azaz teljesítőképességgel).

A munkaerő névleges kapacitása az adott munkaerővel meghatározott idő alatt (pl. egy műszak, egy hónap) legyártható termékek maximális mennyisége. Itt azt feltételezzük, hogy a munkavégzés folyamatos, nincsenek szünetek, kieső idők. A névleges kapacitás csak elméletben érhető el. Az effektív (azaz tényleges) kapacitásnál viszont figyelembe vesszük azt, hogy nincs a munkaidő minden perce kihasználva, ledolgozva (pl. egészségügyi és szociális szünetek miatt).

A **munkaerő-tervezés folyamatának lépéseit** a megismert fogalmak segítségével a következőképpen összegezhetjük (1. ábra):

1. ábra: a munkaerő-tervezés folyamata

Információgyűjtés az ellátandó

feladatok köréről

Korábbiakban is végzett feladatok

Új, a korábbiakban nem végzett feladatok

Feladatok elvégzéshez szükséges létszám meghatározása

figyelembe véve az effektív kapacitást

Szükséges alaplétszám

meghatározása

Szükséges tartaléklétszám

meghatározása

Munkaerő-igény előrejelzése

Munkaerő-kínálat előrejelzése

Eltérések

Munkaerő-hiány

Munkaerő-felesleg

**Irodalom**

Gyökér Irén (2003): *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék



1. A KSH útmutatót ad ki munkaügyi-statisztikai adatszolgáltatáshoz, az alapján egyértelműen lehet számítani. [↑](#footnote-ref-1)