# Olvasólecke időigénye: 8 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# MUNKAERŐKÍNÁLAT ELŐREJELZÉSE

A munkaerő-kínálat előrejelzése két alapvető területre bontható. Egyrészt a szervezet munkaerő-állományának, mint **belső kínálatnak** az elemzésére, másrészt a **szervezeten kívüli munkaerő-kínálatnak**, mint a potenciális alkalmazási bázisnak az elemzésére.

A **belső munkaerő-kínálat előrejelzésére**, összegzésére is több alapvető megközelítés kínálkozik (Elbert et al. 2001):

**Személyzeti leltár**: a személyzeti leltár egy összefoglaló adatbázist jelent a szervezet munkaerő-állomány adatait tárolva, leggyakrabban a következő kulcsfontosságú információkat rögzítve: speciális képességek; rendelkezésre álló tapasztalat; speciális tudás, ismeret; ismereteket igazoló végzettségek nyilvántartása, a gyakorlati továbbfejlesztés érdekében elvégzett tréningek, teljesítményértékelési eredmények. Az adatbázis információval szolgál a munkavállalók esetleges áthelyezhetőségéről, előreléptetéséről, munkakörök átszervezésének lehetőségeiről, új munkakörök létrehozása esetén az azokat betölteni képes munkatársakról.

**Utódlási kártya** (replacement chart ill. a folyamat maga replacement charting): az utódlási kártya hasonló funkciót tölt be, mint a személyzeti leltár, azzal a kiegészítéssel, hogy kódolja a *kulcspozíciók* betölthetőségének rendjét. Ez tehát gyakorlatilag utódlástervezés. Az utódlási kártyán általában a következő információk jelennek meg:

* munkakör azonosítása: megnevezés, a szervezeti egység megnevezése
* a munkakör jelenlegi betöltőjének azonosítása: név, születési dátum, a szervezethez való csatlakozás dátuma, a munkakör betöltésének kezdete
* a jelenlegi betöltő munkakör elhagyási esélye: ez történhet nyugdíjazás, egy már előre látott átszervezés, vagy tervezett előléptetés miatt (fontos azt is jelezni, hogy a kilépés mikor következik majd be). Ha nincs vagy nem várható ilyen kilépés, akkor is érdemes utódlási kártyát készíteni, elsősorban a kulcspozíciókban, hiszen ha az adott személy váratlanul elhagyja a pozíciót, a szervezetnek gyorsan kell gondoskodnia arról a személyről, aki zökkenőmentesen tudja majd átvenni a munkakört
* az adott munkakör betöltésére alkalmas személyek megjelölése: felsorolva mindazokat, akik várományosai lehetnek az adott munkakörnek prioritási sorrendben, az aktuális teljesítményértékelési eredményük megjelenítésével. Itt az is megjelölhető, ha a lehetséges utódoknak bizonyos területeken még hiányosságaik vannak, hiszen a pozíció átvételére való felkészülés közben ezek kiküszöbölhetők (pl. képzésen való részvétellel).

**Mik a jelei a gyenge utódlástervezésnek?**

Gyenge az új vezetők teljesítménye (nem készítették fel megfelelően őket a feladatra); kulcspozíciókra kívülről kell embert hozni, mert nincs belső jelölt; a nehezen, drágán megszerzett emberek kilépnek a cégtől; sok időbe telik a kulcspozíciók betöltése; elégedetlenség az előreléptetési döntések szubjektivitása miatt.

**Átmeneti valószínűségi mátrix** (Markov analízis): A Markov analízis a szervezet munkakörönkénti munkavállalói létszámváltozásának becslésére szolgáló eljárás. A módszer kiváló áttekintő képet mutat két időpont (jellemzően bázis és tervidőpont) közötti munkaerő-állomány belső mozgása tekintetében, mert:

* lehetővé teszi a munkakörök közötti belső munkaerő-állomány áramlásának áttekintő tervezését;
* kezeli a fluktuációt, megjelenítve mindezzel a tartaléklétszám egyik legfontosabb magyarázó változóját.

A Markov analízis megvalósítása során első lépésként rögzítjük a T1 (bázis) időpontban meglévő munkakörök megnevezéseit (alábbi példánkban A, B, C), majd a T2 (terv) időpontban tervezett munkakörök jelöléseit (alábbi példánkban szintén A, B, C). Ezt követően soronként történik a T1 időpontban a meglévő munkakörök létszáma jövőbeli eloszlásának vizsgálata, mégpedig úgy, hogy a múltbeli tapasztalatok alapján meghatározzák, hogy az egyes munkakörök bázis időpontbeli létszáma milyen valószínűséggel hogyan fog eloszlani a tervidőpont munkakörei között (ld. 1. táblázat).

1. táblázat: a munkakörök létszáma valószínűségi eloszlásának vizsgálata a Markov analízis módszerével (Karoliny et al. 2003, 98.o. alapján)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **T2 időpont** |
|  |  | A | B | C | Kilépők |
| **T1 időpont** | **A** | 0,7 | 0,2 | 0,1 | 0,0 |
| **B** | 0,0 | 0,8 | 0,1 | 0,1 |
| **C** | 0,0 | 0,2 | 0,6 | 0,2 |

Amennyiben a valószínűségekhez hozzárendeljük a jelenlegi alkalmazotti létszámot, úgy a mátrix megmutatja, hogy a múltbeli tapasztalatok szerint T2 időpontban mekkora lesz a kilépők száma, illetve mennyien lépnek előre, minősülnek vissza, vagy „maradnak helyben” (ld. 2. táblázat).

2. táblázat: a belső munkaerő-kínálat valószínűségek alapján számított eloszlása a Markov analízis mátrixában (Karoliny et al. 2003, 98.o. alapján)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Alkalmazottak a tervidőszak végére |
| Munkakörök | Jelenlegi alkalmazottak száma (fő) | **A** | **B** | **C** | **Kilépők** |
| **A** | **20** | 20\*0,7=14 | 4 | 2 | 0 |
| **B** | 30 | 0 | 24 | 3 | 3 |
| **C** | **20** | 0 | 4 | 12 | 4 |
| **Összesen** | **70** | 14 | 32 | 17 | 7 |

A belső munkaerő-kínálat becslésén túl minden esetben (kiemelten, amennyiben létszámhiányra számíthatunk) megkerülhetetlen kérdés a potenciális **külső munkaerő-kínálat becslése**. A külső munkaerő-kínálat elemzése kapcsán az első lépés a potenciálisan releváns munkaerőpiac mennyiségi és földrajzi körülhatárolása. A releváns munkaerőpiac nem más, mint a munkaerőpiac azon szelete, ahonnan többletköltségek felmerülése nélkül foglalkoztathatunk munkaerőt. A releváns munkaerőpiac meghatározása ágazatonként, szakmánként eltérhet, de általános szabályként elfogadható, hogy a munkaerő napi 3 óránál többet csak kivételes esetben ingázik munkahelye és lakóhelye között. Az ingázás idejét befolyásolják a közlekedési, tömegközlekedési viszonyok, államhatárok, egyéb körülmények. Az így lehatárolt (lokális) munkaerőpiacon átvizsgálhatók a vonzáskörzetben a felszámolások, üzembezárások, vállalkozásindítások, várható tömegközlekedési változások, a helyi munkanélküliségi ráta, a helyi oktatási rendszer kibocsátási számai, múltbeli tapasztalat hiányszakmákról. (Karoliny et al. 2003)

**A helyi munkapiac vizsgálata**

Amikor egy-egy nagyobb cég beruházási szándékkal érkezik a településre, általában nem csupán a megfelelő ingatlan megtalálása, a helyi adók mértéke érdekli őket, hanem az is, hogy helyben van-e elegendő, megfelelő minőségű munkaerő, akit majd foglalkoztatni lehet, és mi a bérigényük. Nem véletlen, hogy nemcsak az önkormányzattal, de helyi oktatási intézményekkel is felveszik ilyenkor a kapcsolatot, hogy tájékozódjanak az intézmények kibocsátásáról, a hallgatók minőségéről (pl. nyelvtudásáról), helyben maradási szándékáról. (Utóbbi információkról pl. a legtöbb hazai felsőoktatási intézmény a Diplomás Pályakövetés Kutatás keretében gyűjt adatokat – mind az aktív hallgatóktól, mind a végzettektől kérdőívvel rendszeresen kérnek információkat részben a végzés utáni elképzeléseikről – bérre, elhelyezkedésre vonatkozóan – részben a jelenlegi munkapiaci helyzetükről.)

Multinacionális cégek a régió több országába, azon belül több városba is ellátogatnak („versenyeztetik” a városokat), hogy tájékozódjanak nem csak a „kemény” tényezőkről (pl. adózás), hanem pl. a város élhetőségéről vagy arról, van-e angol nyelvű óvoda az esetlegesen betelepülő külföldi vezetők gyerekeinek, milyen a városi tömegközlekedés, albérletárak, stb..

A munkaerő-kínálat és munkaerő-kereslet megfeleltetését követően megállapítható a **létszámhiány vagy létszámtöbblet**, mely toborzási, kiválasztási, vagy leépítési feladatokat generál a jövőre nézve.

**Irodalom**

Elbert, Norbert F. – Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József (2001): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: KJK-KERSZÖV

Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: KJK-KERSZÖV

