

Előrejelzés és létszámtervezés

Jean Phillips & Stanley Gully

Létszámtervezés

- ▶ A szükséges kulcs–munkavállalókhoz (tehetségekhez) való hozzáférés meghatározza az üzleti stratégia sikerességét.
- ▶ *Munkaerő–tervezés:*
 - a szervezet jövőbeli EE szükségletének előrejelzési folyamata
 - a jelenlegi munkaerő és felvehető külső munkaerő jövőbeli rendelkezésre állásának előrejelzése
 - a kettő stratégiai szempontú összevetése
- ▶ Ez a stratégiai EE ellátás alapja, mert ez határozza meg és irányítja a szervezet azon képességét, hogy a jövőben is megszerezze a szükséges tehetségeket a megfelelő pozícióra és időben és ezáltal végrehajtsa az üzleti stratégiát

Létszámtervezési folyamat

1. Azonosítani az üzleti stratégiát.
2. Megfogalmazni a cég **tehetség (HR) filozófiáját** és a **stratégiai emeberierőforrás-ellátási döntéseket**.
3. Munkaerő **elemzés** elkészítése.
4. **Akciótervek** elkészítése és végrehajtása. Minden 'rést' meg kell célozni a munkaerő kereslet és kínálat közt az előrejelzések alapján.
 - Az akcióterveknek konzisztensnek kell lenniük a tehetség-filozófiával, és ki kell terjedniük a következőkre: toborzás, megtartás, kompenzáció, utánpótlás-menedzsment, képzés és fejlesztés.
 - Az akciótervek szólhatnak rövid- és hosszú távra. Ez a cég szükségletei mellett a környezet előrejelezhetőségétől függ.
5. Az előrejelzések és akciótervek **monitoringja, értékelése és revíziója**.

Létszámtervezési folyamat

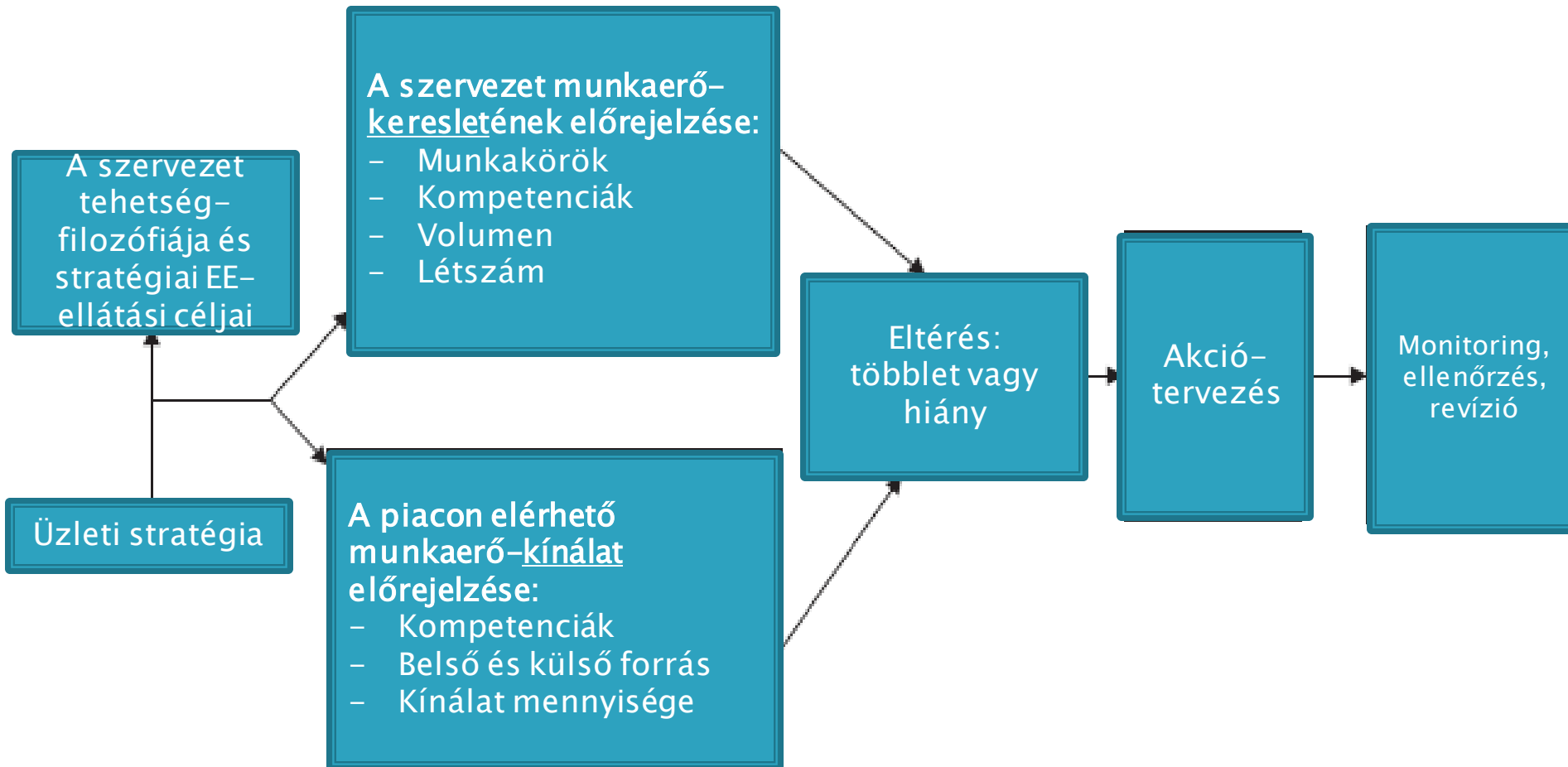


FIGURE 5-1 The Workforce Planning Process

Előrejelzés

- ▶ Az előrejelzési bizonytalanság miatt az előrejelzéseket *sávosan* kell megadni (legyen terjedelmük): alacsony, közepes és magas valószínűség.
- ▶ Új becslés szükséges, ha jelentős változás történik a belső vagy külső környezetben, vagy ha a szervezet feltételezései és várakozásai változnak meg.

Üzleti tevékenység előrejelzése

- ▶ A munkakereslet *származékos*: a szervezet termékei/szolgáltatásai iránti kereslet határozza meg.
- ▶ Be kell azonosítani a megbízható, jó minőségű (belső és külső) információforrásokat.
- ▶ Az üzleti tevékenység előrejelzésének típusai:
 - Szezonálításra vonatkozó
 - Kamatlábra ~
 - Árfolyamokra ~
 - Versenytársakra ~
 - Iparágra és a gazdaság egészére ~
 - Egyéb

Munkaerő-szükséglet előrejelzése

- ▶ Minimális és maximális szükségleti szint azonosítása
- ▶ Függ az előre jelzett üzleti tevékenységektől és üzleti szükségletektől, melyek viszont az üzleti stratégiától függnek
- ▶ Az üzleti igények közé tartoz(hat)nak:
 - Bevétel maximalizálás (pl. üzletkötők)
 - Növekedési igények
 - Átszervezési időszakhoz igazodás
 - Új kompetenciák megszerzése (pl. új munkavállalók felvételével) új termékek és szolgáltatások kialakításához

Arányelemzés (ratio analysis)

- ▶ Relatív rögzített arányt tétel fel a szükséges munkaerő-létszám és bizonyos üzleti mutatók közt
 - Múltbéli adatok alapján becsülhető a mértéke (-tól, -ig).
 - Használható felvétel és leépítés indoklására is.
- ▶ Konzisztens múltbéli trendek léte szükséges az arányok becsléséhez.

Példák arányszámokra

- ▶ A létszámmal arányosan változhat:
 - Termelés mennyisége
 - Bevétel
 - Vezetői létszám
 - Készletszint
 - Vásárlók vagy rendelések száma
 - Termelési kapacitás kihasználtsága (%-ban)
- ▶ A munkaerőköltséggel arányosan változhat:
 - Összes termelési költség

Pontdiagrammok

- ▶ Két változó (pl. bevétel és eladói létszám) közti kapcsolat grafikus bemutatása.

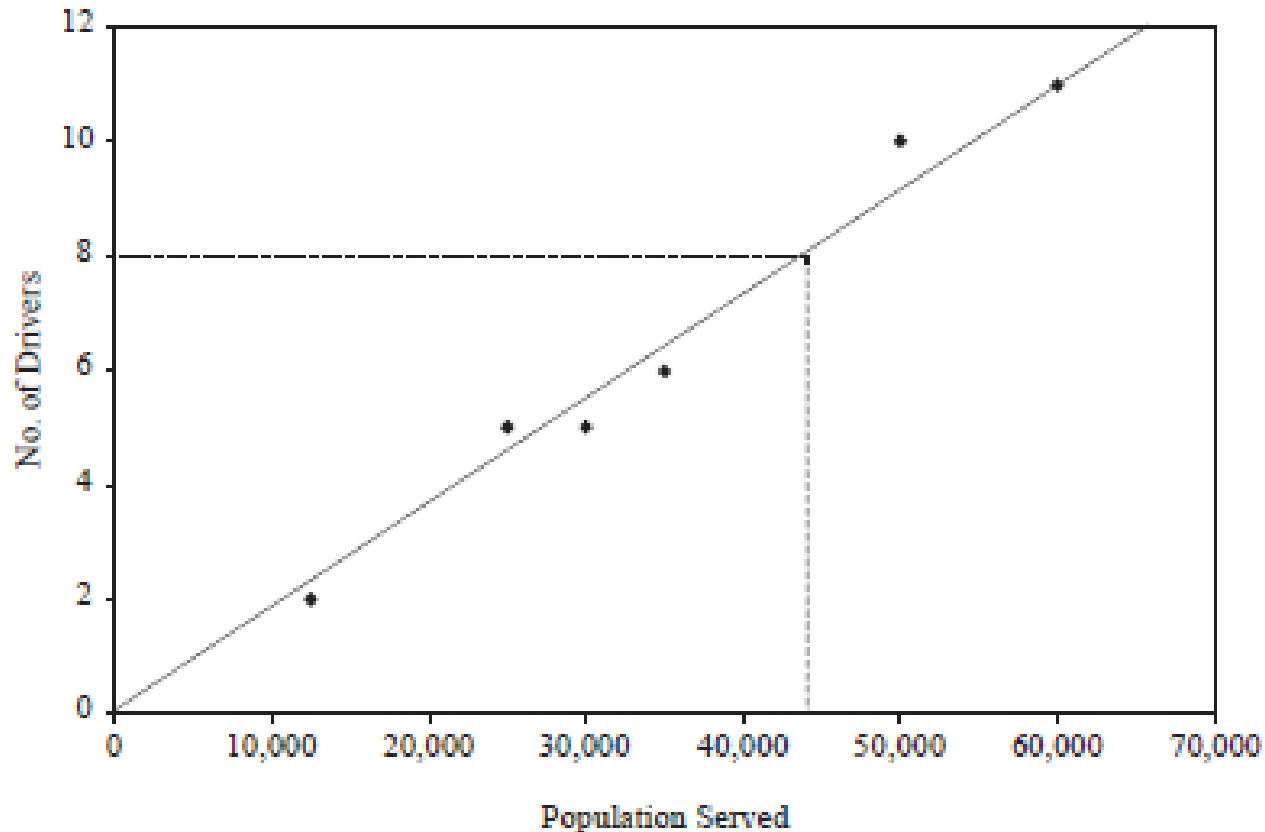


FIGURE 5-2 An Example of a Scatter Plot: The Relationship Between the Population Served and the Number of Ambulance Drivers

Trendelemzés

- ▶ Múltbéli foglalkoztatási mintázatokkal becsli a jövőbeli munkaerőigényt.
 - Pl. ha az utóbbi 8 évben 5–5%-os növekedést produkált a vállalat, feltételezi, hogy ez a növekedési ütem a közeljövőben is fennáll.
- ▶ Minden olyan foglalkoztatási trend, aminek várható a továbbélése, hasznos segítség a munkaerő-keresleti becslésekhez.
- ▶ Mivel számos, a trendtől független tényező is hat (verseny, gazdasági környezet, alkalmazott technológia stb.), ezért a trendelemzést *önmagában* ritkán használják.

Trendelemzés

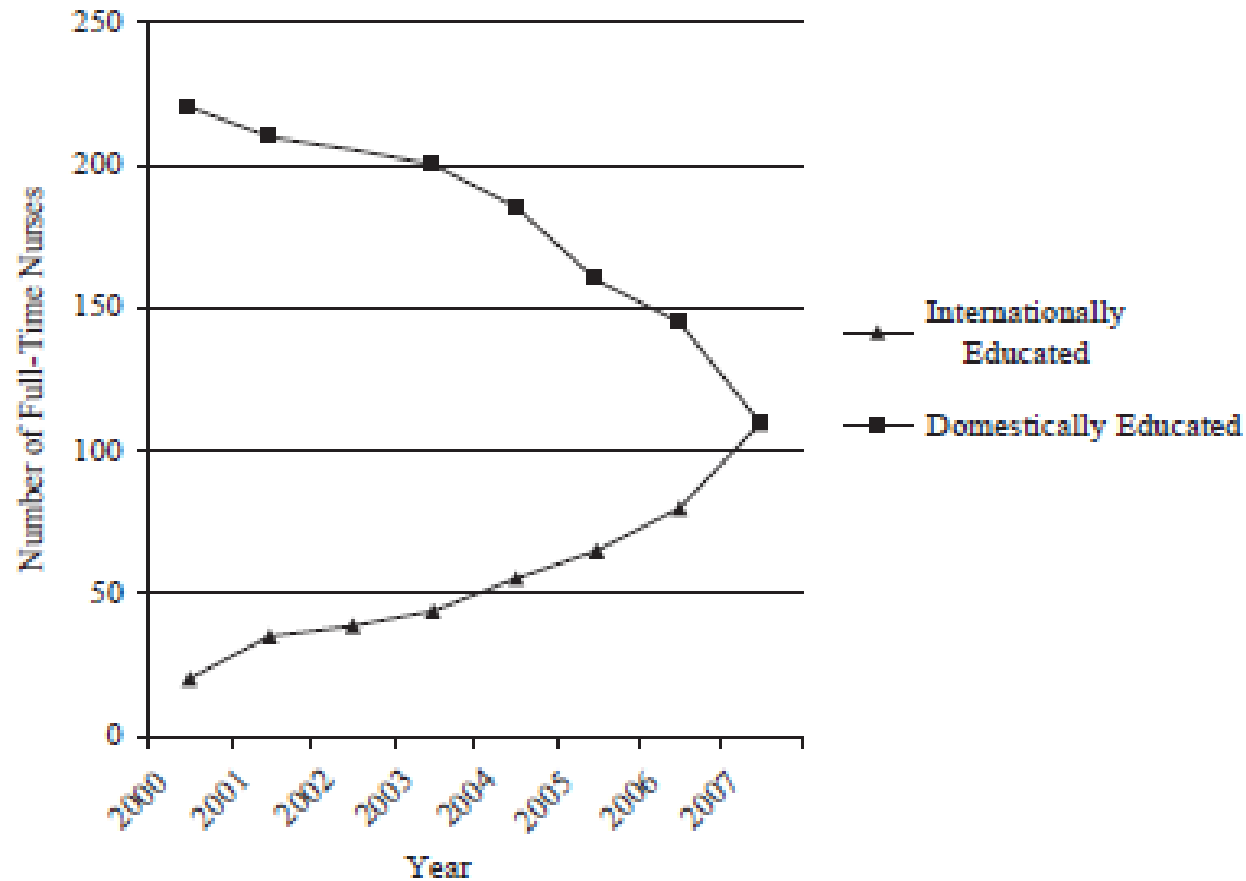


FIGURE 5-3 Domestically and Internationally Educated Nurses (2000–2007)

Vezetői döntésre alapozott előrejelzés

- ▶ A jövőbeli igények a szervezeti tagok **tapasztalatán és megérzésein** alapuló előrejelzése (természetéből adódóan szubjektív).
- ▶ Top-down: a vezetők tapasztalataikra, tudásukra alapozva hozzák meg a jövő munkaerő-igényeire vonatkozó előrejelzéseiket. E becslések ezután emberierőforrás-ellátási célként funkcionálnak az alsóbb szintek számára.
 - Ha szervezetek nehézségekkel (átszervezés, pénzügyi problémák) néz szembe, a költségvetési lehetőségek is korlátozhatják ezeket a létszám-célokat.
- ▶ Bottom-up: az alsó szintű menedzsment inputjaira épít a munkaerő-igényre vonatkozó becslések során. Az üzleti stratégia ismeretében minden hierarchia-szint vezetői megbecslik az annak végrehajtásához szükséges emberierőforrás-igényeket. A becslések felfelé, hierarchia-szintről hierarchia-szintre történő összesítése során konszolidálják és módosítják azokat, majd és végül a felsővezetés formálisan kialakítja belőlük a munkaerő-ellátási célokat.

Vezetői döntés szerepe az előrejelzésben

- ▶ A mechanikus előrejelzési eljárások érzékenyek a változásokra (nem alkalmazkodnak), ezért ki kell egészíteni (vagy helyettesíteni) őket a vezetői döntésekkel (nem formalizált, holisztikus, megérzésen is alapuló döntésekkel).
- ▶ DE: a mechanikus eljárások jó kiindulópontul szolgálhatnak!

Befektetés–megtérülési (ROI) elemzés

- ▶ Egy új pozíció ROI-jának becslése az új alkalmazás költségei és kimenetei alapján.
- ▶ Először rendeljünk pénzürtéket azokhoz a hozamokhoz, amelyeket az új munkaerő–felvételtől várunk olyan időtávra, ami
 - A pozíció generálta árbevétel az adott időszak alatt
 - A pozíciónak köszönhetően megtakarítások (hatékonyság–növekedés, megnövekedett termelékenység, minőség vagy jobb vevőszolgálat)
- ▶ Ezután vessük össze a hozamokat a pozíció által létrehozott költségekkel
 - Felvétel költségei (pl. toborzási és kiválasztási költségek, betanítási költségek stb.).
 - A számítási időszak alatti, pozícióhoz kötődő kompenzációs kiadások.
- ▶ Mindezeket pedig hasonlítsuk össze azzal az értékkel, amit az új felvétellel.

Munkaerő-kínálat előrejelzése

- ▶ A szervezet jelenlegi emberi erőforrásainak és a tervidőszakban várt csökkenés /gyarapodás alapján kialakítható az adott pozícióra vonatkozó emberierőforrás-kínálat becslése a tervezett időpontban.
 - A létszám növekedésére és csökkenésére irányuló előrejelzések múltbéli adatok és a jövőbeli változásokra vonatkozó vezetői döntések kombinációján alapulhatnak.
- ▶ A külső munkaerőpiac (*external labor market*) azokból az emberekből áll, akik jelenleg nem állnak a szervezettel alkalmazásában.
- ▶ A szervezet *belső munkaerőpiaca (internal labor market)* az általa jelenleg foglalkoztatottakból áll.

Belső munkaerő–piaci előrejelzések

- ▶ Először meg kell becsülni, hogy milyen *kompetencia*–szerkezetű (szint, terület) és milyen *számú* munkavállaló fog a vállalatnál dolgozni a tervezési időszak végén.
- ▶ Hogy adott pozíció esetében előre jelezhessük a belső munkavállalói (tehetség) kínálatot (forrást) ki kell vonni a várt fogyást a pozícióban a tervidőszak kezdetén foglalkoztatottak számából, és hozzáadni a várt gyarapodást.
 - A fogyás okai lehetnek: előléptetés, visszaléptetés (leminősítés), átirányítás, nyugdíjazás, felmondás... A feszes (munkaerő–hiányos) munkaerőpiacon nagyobb kilépési aránnyal kell számolni mint laza (túlkínálatos) munkaerőpiac esetén.
 - A várt gyarapodás lehetséges okai: átirányítás, előléptetés, visszalépés...

Átmenet-elemzés

- ▶ Olyan kvantitatív technika, amit a belső munkaerőpiacok elemzésére, azon belül pedig a belső munkaerő-kínálat előrejelzésére használnak.
- ▶ Egyszerű, mégis sok esetben hatékonyan alkalmazható a belső munkaerőpiac elemzésére, ami a munkaerő-tervezés mellett többek közt segít megválaszolni a jelentkezők kérdéseit a karrierutakra és az előléptetési esélyekre vonatkozóan is.
- ▶ Alkalmas annak megbecslésére is, hogy a jelenleg a szervezetnél dolgozók közül hányan, és milyen pozíciókban fognak a szervezetnél dolgozni egy jövőbeli időpontban.
- ▶ A könnyebb interpretációt segíti, hogy egyszerre csak korlátozott számú munkakörre alkalmazzuk.

Az átmenet-elemzés folyamata

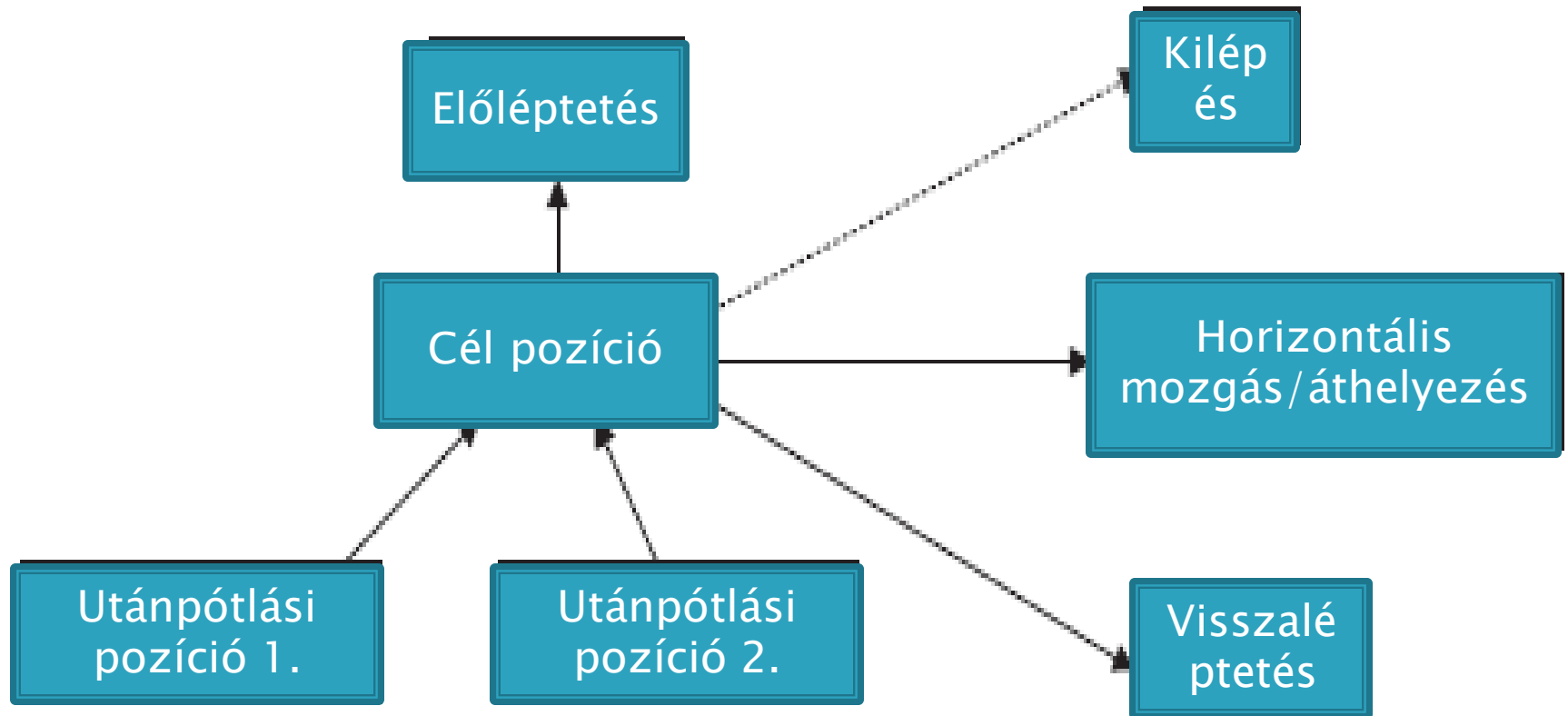


FIGURE 5-4 The Transition Analysis Process Illustrated

Átmenet-elemzés

(Markov-mátrix, Átmeneti valószínűségek mátrixa)

TABLE 5-2 An Example of a Transition Probability Matrix

Job Category (1)	Level (2)	Transition Probabilities (2011-2012)					Current (2012)
		FTCSR (3) (%)	PTCSR (4) (%)	SUP (5) (%)	MGR (6) (%)	Exit (7) (%)	Number of Employees (8)
Full-Time Customer Service Representative (FTCSR)	1	40	10	10	0	40	400
Part-Time Customer Service Representative (PTCSR)	1	20	50	5	0	25	150
Supervisor (SUP)	2	5	0	85	5	5	75
Manager (MGR)	3	0	0	0	65	35	20

Átmenet-elemzés

(Markov-mátrix, Átmeneti valószínűségek mátrixa)

TABLE 5-3 Forecasting Employees Using the Transition Probability Matrix

Job Category (1)	Level (2)	Forecasted Employees for 2013					Current (2012)
		FTCSR (3)	PTCSR (4)	SUP (5)	MGR (6)	Exit (7)	Number of Employees (8)
Full-Time Customer Service Representative (FTCSR)	1	160	40	40	0	160	400
Part-Time Customer Service Representative (PTCSR)	1	30	75	8	0	37	150
Supervisor (SUP)	2	4	0	64	4	3	75
Manager (MGR)	3	0	0	0	13	7	20
Forecast for 2013		194 Deficit	115 Deficit	112 Surplus	17 Deficit	207 Exits	

Belső munkaerő-piaci előrejelzés módszertana

- ▶ **Vezetői döntés**
- ▶ **Tehetség-leltár.** összegyűjti minden munkavállaló képességeit, készségeit, kompetenciáit és képzettségét.
- ▶ **Utánpótlási diagramok.** vizuálisan bemutatja az adott állás összes várományosát, jelenlegi teljesítményüket, előléptetésre való alkalmasságukat, fejlesztési szükségleteiket.
- ▶ **Munkavállalói felmérések,** hogy azonosítsák a jövőbeli nagyobb fluktuáció lehetőségét.
- ▶ **Labor supply chain management.** Minden ellátási-lánc modell alapja a megfelelő termék megfelelő mennyiségben, minőségben, helyre és időben történő eljuttatása.
 - Több beszállító alkalmazása segíti a változásokhoz való alkalmazkodást.
 - A tervezésre, készletezésre és optimalizálásra vonatkozó SCM alapelvek könnyen alkalmazhatóak a HR területére.
 - Softwarek és szolgáltatások segítik a vállalkozásokat a munkavállalói tapasztalat és tudás összeegyeztetésében a szervezeti kereslettel. A megfelelő emberi erőforrás biztosítása ugyanúgy történhet, mint bármilyen más erőforrásé.

Utánpótlási diagram

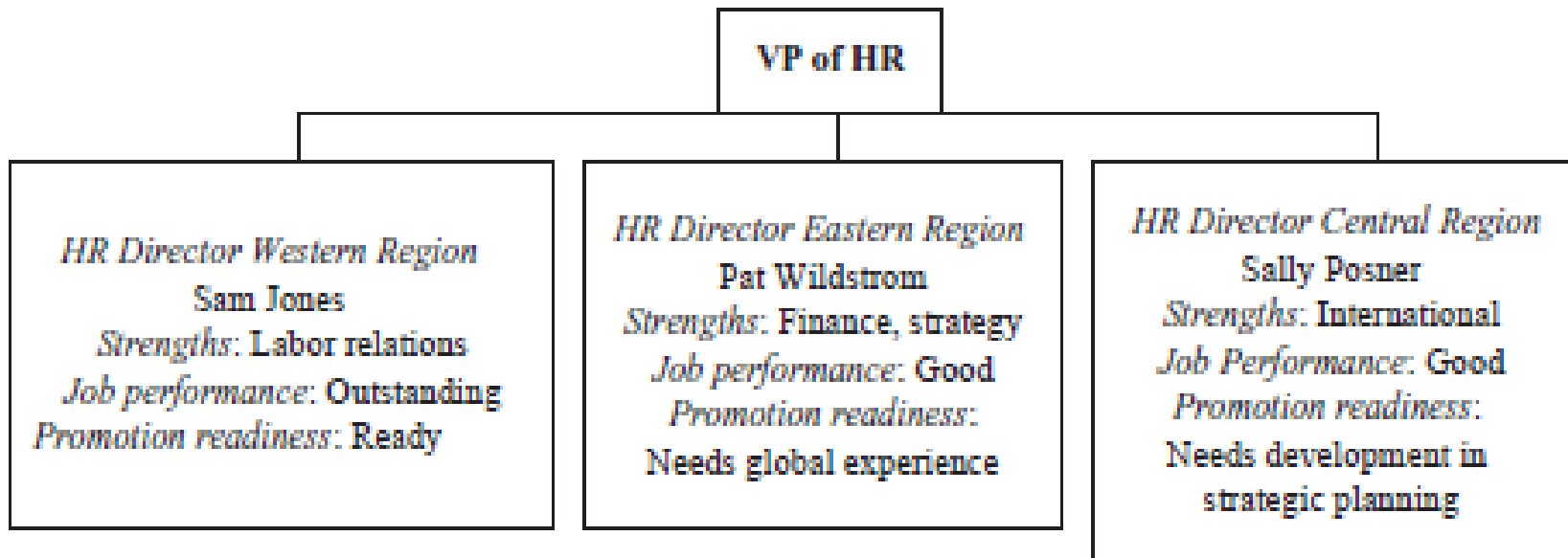


FIGURE 5-5 The Replacement Chart for a Vice President of Human Resources Position

Külső munkaerő-piaci előrejelzés

- ▶ A szervezetek két módon is monitorozhatják a külső munkaerőpiacot.
 - *Saját tapasztalatok és megfigyelések* útján.
Pl. hogyan változik a toborzási tevékenység által generált jelentkezők száma és összetétele?
 - *Szekunder munkaerő-piaci statisztikák* figyelemmel kísérése és elemzése segítségével. Ide tartozik a külső szakértőkkel készített elemzés is.

Munkaerő kereslete és kínálata közti rés csökkentése

- ▶ *Az akciótervek (action plans)* proaktívan célozzák meg a várt munkaerő-többletet vagy -hiányt.
- ▶ Fel kell tárni, hogy az előre jelzett *rés* mögött *időleges* tényezők vagy *tartós* folyamatok (trendek) állnak, mert ezek eltérő emberierőforrás-ellátási stratégiákat igényelnek.

Ideiglenes tehetség-hiány

- ▶ Célszerű a fizetések emelése helyett olyan **toborzási ösztönzőket** alkalmazni, amelyek csak a hiány időszakában jelentenek plusz kiadást (pl. belépési csomagok, egyszeri juttatások).
- ▶ A vállalkozások gyakran drágább toborzási módszerekhez folyamodnak (pl. munkaerő-közvetítő cégek) és csökkentik a felvételi követelményeket.
 - E stratégiák egyike sem garantálja a sikert.
 - A túl drága toborzás gyorsabban kimeríti a toborzási keretet (akár azelőtt, hogy eredményt hozhatna).
 - A felvételi sztenderdek leszállítása rontja a szervezet emberi erőforrásainak minőségét (akár az elfogadható szint alá).
- ▶ Egyéb lehetséges eszközök: belépési bónusz, megtartási bónusz (részesevés vagy egyösszegű kifizetés adott szolgálati időt követően).

Tartós munkaerő(tehetség)–hiány

- ▶ Ha valószínű, hogy a munkaerőhiány hosszabb távon (évekig) is fennáll, akkor szervezetnek szükséges:
 - Csökkentenie a szűkös munkaerő típus iránti igényét:
pl. automatizálással, munkakörtervezéssel stb.
 - és/vagy növelnie a kínálatot:
pl. lobbizás, saját képzés, ösztöndíjak stb.

Átmeneti munkavállaló-többség

- ▶ Ha a piaci kereslet csökkenése ciklikus vagy legalábbis gyakori, akkor érdemes rövid távra szerződöttn vagy kölcsönzött munkaerőből puffert létrehozni és e pufferrel igazodni.
- ▶ Az átmeneti leépítés akkor lehet költséghatékony ha fél évig vagy tovább tart (tervezetten), az olyan járulékos költségek miatt mint a végkielégítések, munkaerő-piaci járulékok emelkedése (jogszabályfüggő), a termelékenység időszakos csökkenése, majd az újbóli felvétel és betanítás költségei.
 - A már betanított munkavállalók elvesztése is jelentős használdozati költséget jelenthet (meg nem térült beruházások).
- ▶ A leépítés alternatívája lehet az általános bér- vagy munkaidő-csökkentés (ezek azonban ronthatják a munkaadó megítélését és későbbi toborzási lehetőségeit), vagy a munkavállalók átirányítása .

Permanens munkavállaló-többlet

- ▶ A korai nyugdíjba vonulás ösztönzése, a leépítések és az üres álláshelyek be nem töltése egyaránt csökkenti a létszámot, de ezeknek is megvan a költsége.
 - Korai nyugdíjazás: a szervezet a legképzettebb, legtermelékenyebb munkavállalóit veszítheti el.
 - Leépítés: rombolja a morált és a munkaadó reputációját (munkaadói márkáját).
 - A betöltetlenül hagyott álláshelyek a szervezet számára fontos munkakörök ellátatlanságához vagy munkaerőhiányos működtetéséhez vezethet.
- ▶ A tartós munkavállalói többletre irányuló akciótervek elemei közé tartozhat a fentiek mellett az áthelyezés, a felvétel–befogyasztás (létszámstop) és a problémás karrierutakról való elirányítás is, hogy elkerüljük a későbbi leépítéseket.
- ▶ A munkavállalók átképzése más, a szervezetben található munkakörök ellátására segíthet kiegyensúlyozni a munkaerő keresletet és –kínálatot.

EE ellátás tervezése

- ▶ A 3 megválaszolandó kérdés:
 1. Hány ember toborzására van szükség?
 - **Szelekciós ráta** (*staffing yields*): a felvételi folyamat következő szakaszába lépő jelöltek aránya
 - **Felvételi arány** (*hiring yields*): a végül felvett jelöltek aránya (= beválási arány)
 2. Milyen forrásokra van szükség?
 - **Munkaterhelés-alapú előrejelzés**: Egy toborzó által felvett dolgozók vagy az egy toborzó által kezelt jelentkezők számából kiindulva, régebbi adatok alapján becsli a ráfordításokat
 - **Emberierőforrás-ellátási hatékonyságon alapuló előrejelzés**: A felvett dolgozó béréhez viszonyítva adja meg a költségeket (%-os formában).
 3. Mennyi időt vesz igénybe a toborzás?
 - **Folyamatos toborzással** csökkenthető a toborzási idővonal
 - **„Köteget” toborzás**: minden alkalommal egyszerre több jelölt (jelölt-készlet, applicant pool) toborzása

EE ellátási folyamat piramisa

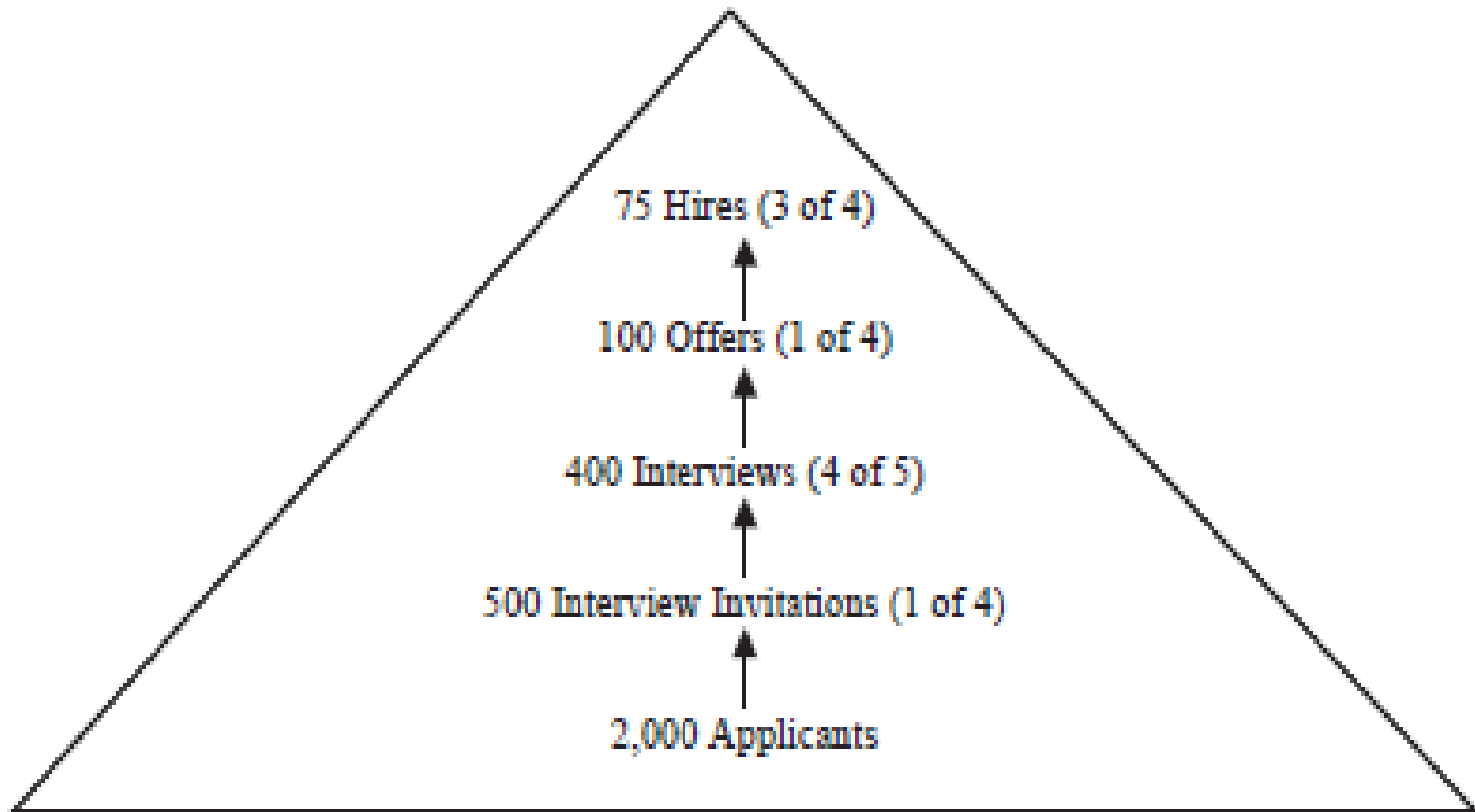


FIGURE 5-6 The Staffing Yield Pyramid

Felvételi idővonal

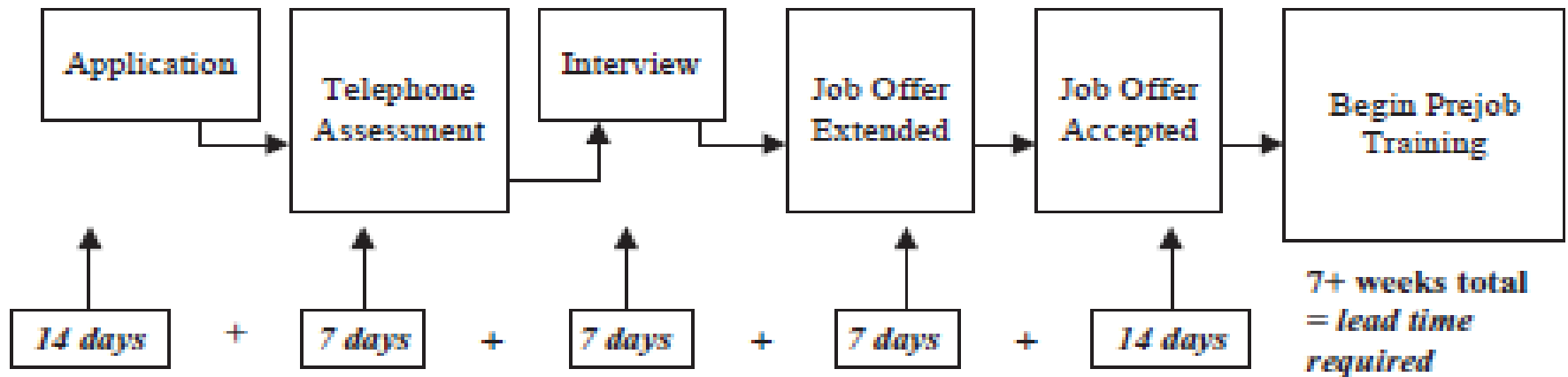


FIGURE 5-7 An Example of a Typical Hiring Timeline

Egy külső felvételre jutó költség

- ▶ 6 költségelem, amely az összes felvételi költség 90%-ért felel:
 1. Hirdetési költségek
 2. Ügynökségek és keresőcégek díjai
 3. Munkatársi közvetítés bónuszai
 4. Toborzó és jelölt utazási költségei
 5. Áthelyezési/költözési költségek
 6. Belső toborzó költségei (arányosítva, ha nem csak toborzási feladatai vannak)
 - Vegyes egyéb kiadások miatt szokás bizonyos szorzóval felszorozni (pl. +10%)

Egy belső felvételre jutó költség

- ▶ 4 elem:
 1. Belső hirdetési költségek
 2. Utazási és interjúköltségek
 3. Áthelyezési költségek
 4. Belső toborzók költségei