

## Munkaerő-tervezés

Minden szervezet számára létfontosságú, hogy dinamikusan változó környezetében folyamatosan a megfelelő létszámú és összetételű munkaerő álljon rendelkezésére. Ennek ellenére a vezetés gyakran nem kap objektív képet a tényleges és indokolt létszámszükségletről. Projektjeink során a problémát alaposan megismerve, az összegyűjtött gyakorlati tapasztalatokra és ügyféligényekre alapozva alakítottuk ki könnyen adaptálható és elsajátítható Clarity Munkaerő-Tervezési módszertanunkat (CMT), amelynek segítségével a valós munkaerő-igény objektíven mérhető és tervezhető. Alkalmazásával jelentősen csökkenthető az indokoltnál magasabb létszám által okozott felesleges kiadás és a szükségesnél kevesebb munkaerő okozta működési, szervezeti és minőségi kockázat is.

### Meglévő szervezet munkaerő-tervezése

A működő szervezet vagy szervezeti egység jövőbeli valós munkaerő-igényének meghatározása idősorosan, munkakörönkénti bontásban, és teljes munkaidő egyenértéken (FTE) történik. Erre alapozva akcióterv készül a megfelelő létszám biztosítására. A tervezésben kiemelt szerepet kap a szervezet történeti adatainak és jelenlegi tevékenységeinek felmérése, a meglévő kapacitás eltérések azonosítása, majd annak az elemzése, hogy a várható környezeti hatások és a szervezet stratégiai céljai milyen változásokat tesznek szükségessé a munkaerő-állományban.

### Jelentősen átalakuló szervezet munkaerő-tervezése

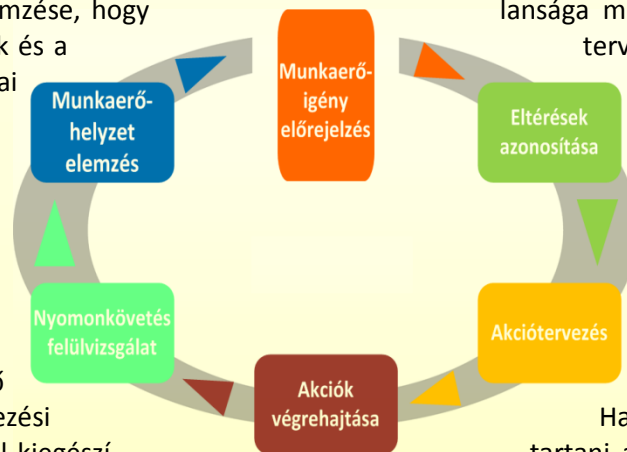
Ebben az esetben a meglévő szervezetnél használt tervezési technikákat továbbiakkal kell kiegészíteni az átalakulás mértékének függvényében, mivel a történeti adatok nem, vagy csak korlátozottan alkalmazhatók. Így jelentős szerepet kaphat például a próbamunka és a versenytárs-elemzés. Természetesen a végtermékek nagyon hasonlóak, mint meglévő szervezetnél. Amennyiben a vezetés elkötelezett a hatékonyság javítására és a működés újragondolására, akkor a folyamatok teljes vagy részleges újratervezésével egybekötve célszerű elvégezni a munkaerő-tervezést.

### Újonnan alakuló szervezet munkaerő-tervezése

Ebben az esetben a történeti adatok nem használhatók és gyakran a tervadatok bizonytalansága is magas. Ezért az átalakuló szervezetnél is használt egzakt módszereket (pl. sorbanállási modell) szubjektív technikákkal egészíthetjük ki (pl. Delphi módszer). A tervezést végző csoportnak kiemelten erős iparági tudással kell rendelkeznie. A termékek hasonlóak, mint a meglévő szervezetnél, de az eredmények bizonytalansága magasabb. Az egyes munkaerő-tervezési modellek közötti határvonal természetesen nem éles, mert az átalakuló szervezet átmenetet képez a meglévő és az új szervezet között.

### Munkaerő-tervezési rendszer kialakítása, bevezetése és átadása

Ha ügyfelünk szeretné kezben tartani a tervezési folyamatot, készek vagyunk módszerünk átadására. A közösen felállított csapattal együtt dolgozzuk ki a testre szabott eljárást. Az alkalmazott folyamatról és a technikák használatáról oktatást tartunk. Szükség esetén egy pilot-projekt során mutatjuk be a módszertan alkalmazását, átadjuk a számításokhoz szükséges eszközöket és a CMT módszertan felhasználási jogát, biztosítva a leghatékonyabb tudásátadást és a munkaerő-tervezés önálló elvégzésének lehetőségét.



## CMT - alkalmazott eljárások, informatikai támogatás:

Az elemzéshez és tervezéshez általánosan elfogadott, az igényekhez alkalmazkodó bonyolultságú matematikai-statisztikai eszköztárra építünk (pl.: regresszió-analízis, Markov-elemzés, sorbanállási modellek, stb.), objektív összevetési alapot biztosítva a gyakorlatban elterjedt becslési eljárásoknak.

A gyakrabban használt számítási módszereket egy koherensen működő modellező eszközbe építjük be, amellyel az alapadatok (pl.: múltbeli létszámadatok és üzleti indikátorok) valós idejű elemzését lehet elvégezni. E modellezőeszközt igény szerint testre szabjuk, és felhasználói jogát átadjuk ügyfeleinknek, amennyiben hosszabb távon át kívánják venni a munkaerő-tervezés feladatait.

## Esettanulmányok:

### Munkaerő-tervezési rendszer kialakítása a Magyar Posta Zrt.-nél

2009-ben a Magyar Posta Zrt. vezetése hatékonyságjavítást célzó stratégiai intézkedéseinek részeként döntést hozott arról, hogy a vállalat irányítási területén új, egységes munkaerő-tervezési folyamatot alakítanak ki. A szóba jöhető megoldások közül a CMT testre szabás utáni bevezetése mellett döntöttek.

A feladat végrehajtására a Posta munkacsoportot állított fel, amelynek tagjai megismerték a CMT eljárást. A helyi sajátosságokat figyelembe véve a CMT-n kisebb módosításokat hajtottunk végre, majd elkészítettük egy szervezeti egység (400 főt alkalmazó Beszerzési és Ellátási Központ) következő évre vonatkozó munkaerő-tervét. Ennek során jelentős tartalékokat tártunk fel.

A Magyar Posta az igényeiknek megfelelően átalakított CMT munkaerő-tervezési módszertant adaptálta és jelenleg a több ezer főt foglalkoztató irányítási terület egészére alkalmazza.

### Informatikai alkalmazásszolgáltató központ (ASP) munkaerő-tervezése

Egy magyar nagyváros önkormányzata a tulajdonában álló gazdasági társaságon keresztül önkormányzatok számára végzett informatikai fejlesztési és üzemeltetési szolgáltatásait a régió egészére tervezte kiterjeszteni.

A kialakítandó alkalmazásszolgáltató központ megvalósíthatóságának vizsgálatához szükség volt mind a várható bevételek, mind a költségek megbízható előrejelzésére. Az ASP szervezeteknél a költségek többsége bérjellegű, ezért tervezési munkánk során elsődleges szempont volt a minél megalapozottabb, munkakörönkénti létszám-tervezés.

Az ASP központ létszámterve a CMT eljárás alkalmazásával készült el 2010-ben. A Clarity Consulting szerepe többek között a 15 évre szóló, munkakörönkénti létszámterv elkészítése volt, többféle üzleti forgatókönyv (pesszimista, realista) szerint.

## További referenciáink

Pannon GSM Távközlési Zrt.: fejlesztési folyamat erőforrás-menedzsment stratégiájának kialakítása.

Szeged Pólus Kht.: szervezet erőforrás-igényeinek (létszám, tárgyi eszköz, infrastruktúra) tervezése.

Központi Szolgáltatási Főigazgatóság: közreműködés a mintegy 900 fős szervezet létszámtervezésében.

„A módszertan már a pilot során igazolta, hogy könnyen és hatékonyan kezelhető. A megoldások első önálló alkalmazása megmutatta számunkra, hogy az új módszertan rugalmas, könnyen adaptálható. Újszerű szemlélete objektív megközelítéssel párosul, amely a szervezetben való kiterjesztést is elősegíti és ez nagyvállalatok esetében nem elhanyagolható előnyt jelent.”

Pécsi Tünde, humán erőforrás tervezési és gazdálkodási osztályvezető, Magyar Posta

## Kapcsolat

Deák Csaba, vezető tanácsadó

Clarity Consulting Kft., 1145, Budapest Erzsébet királyné u. 29/b

Tel.: +3614223030, Fax.: +3614223032, e-mail: deak.csaba@clarity.hu, Internet: www.clarity.hu