

3.2 Munkaerő és létszámgazdálkodás

- az eredményességhez fontos a humánerőforrással (létszámmal) való hatékony gazdálkodás:
 - o éppen annyi számú és
 - o képzettségű dolgozót kell foglalkoztatni,
 - o amellyel az adott eredmény a lehető legkisebb ráfordítással érhető el

3.2.1. A létszámgazdálkodás célja

- létszámgazdálkodás – a szükséges létszám megállapítását és folyamatos vizsgálatát jelenti
- a munkaerőszükséglet meghatározásának 3 tényezője:
 - o mennyiség – a szükséges munkaerő száma
 - o minőség – a szükséges munkaerő képzettsége
 - o a kettő összehangolása
- a létszám nagyságát befolyásoló tényezők:
 - o a forgalom nagysága, kiszámíthatósága
 - o az áru- és szolgáltatásválaszték
 - o a forgalmazott áruk munkaigényessége
 - o az üzlet technikai felszereltsége
 - o a munkavégzés módja
 - o az értékesítési forma (hagyományos vagy önkiszolgáló értékesítés)
 - o színvonalbeli követelmények
 - o a nyitvatartási idő és a műszakszám
 - o a dolgozók szakképzettsége és szakmai tapasztalata
 - o a vállalkozás jellege, nagysága
 - o a tevékenység szervezettsége, stb.
- a létszámgazdálkodás legfontosabb feladatai:
 - o a létszámszükséglet meghatározása (mennyiség)
 - o a létszám összetételének meghatározása (minőség)
 - o a létszám nagyságának és összetételének rugalmas összehangolása
 - o a hatékony foglalkoztatás vizsgálata
- a létszámgazdálkodás hatékonyságát növelheti:
 - o a munkaszervezés – azaz a munkavállaló ismerje
 - a feladatát
 - a hierarchiában elfoglalt helyét
 - kivel kell együttműködni
 - felelősségét
 - hatáskörét
 - o a karriertervezés – azaz a munkavállalók
 - szervezett továbbképzése
 - tervezett utánpótlása
 - belső előléptetési rendszer kialakítása
 - felelősség vállalási rendszer kialakítása

3.2.2. A létszámgazdálkodás mutatói

- **állományi létszám**
 - o a vállalkozás összes, munkaszerződéssel rendelkező dolgozója
 - o a munkaszerződések számából állapítható meg
 - o mindig adott időpontra vonatkozik
- **dolgozói létszám**
 - o azok száma, akik egy adott napon ténylegesen dolgoznak (nincs gyesen, táppénzen, szabadságon)
 - o a jelenléti ívekből állapítható meg
 - o mindig adott időpontra vonatkozik
- **átlagos (állományi és dolgozói) létszám**
 - o számított létszám
 - o mindig egy időszakra vonatkozik
 - o átlaglétszám = összes létszámadat összeadva / adatok száma [fő/nap]
- **Mintafeladat:**

Állapítsa meg a heti átlagos dolgozói létszámot, ha a jelenléti ívek alapján

kedden	5 fő	szerdán	4 fő	csütörtökön	4 fő
pénteken	6 fő	szombaton	8 fő	vasárnap	9 fő dolgozott!

Megoldás:

Átlaglétszám = összes létszámadat összeadva / adatok száma

Átlaglétszám = $(5 + 4 + 4 + 6 + 8 + 9) / 6 = 36 / 6 = 6$ fő/nap
- **létszám kihasználtsági mutató:**
 - o azt mutatja meg, hogy egy vizsgált időpontban (vagy időszakban) az állományi létszámnak (az átlagos állományi létszámnak) mekkora része, hány százaléka dolgozott
 - o létszám kihasználtsági mutató = $(\text{dolgozói létszám} / \text{állományi létszám}) \times 100$ [%]
 - o létszám kihasználtsági mutató =
$$= (\text{átlagos dolgozói létszám} / \text{átlagos állományi létszám}) \times 100$$
 [%]
- **Mintafeladat:**

Az adott időszak alatt a vendéglátó üzletben az átlagos dolgozói létszám 15 fő, az átlagos állományi létszám 18 fő volt. Számítsa ki a létszámkhasználtság mutatóját!

Megoldás:

létszám kihasználtsági mutató = $15 / 18 \times 100 = 83,3\%$, vagyis az adott időszakban a munkaszerződéssel rendelkező létszám 83,3%-a dolgozott.
- **fluktuáció:**
 - o a létszám változása
 - o adott időszak alatt a dolgozók hány százaléka cserélődött ki
 - o két iránya van:
 - létszámnövekedés (új dolgozók felvétele)
 - létszámcsökkenés (dolgozók kilépése vagy elbocsátása)
 - o a fluktuáció okai:
 - gazdasági
 - magasabb fizetésért elmegy a dolgozó
 - a lakhelyéhez közelebb talál munkát – költségcsökkenés

- belső
 - rossz munkahelyi légkör
 - szervezetlen feladat
 - átszervezés
 - aránytalan munkamegosztás
- természetes
 - nyugdíjazás
 - betegség
 - szülés
- a fluktuáció hatásai:
 - lehet előre számított kedvező hatása (tudatos létszámgazdálkodás eredménye)
 - lehet káros hatása – nagy arányú és nem tudatos
- a fluktuáció mérhető – mutatói
 - **a váltás:**
 - a ki- és belépők száma közül mindig a kisebb
 - **váltás intenzitás (váltás index):**
 - munkaerőhullámozás – egy adott időszakban az állományi létszám mekkora hányada cserélődött ki (%)
 - munkaerőhullámozás = $(\text{váltás} / \text{átlagos állományi létszám}) \times 100 [\%]$
- Mintafeladat:

Az adott időszakban a vállalatnál kilépők száma 8 fő, a belépők száma 10 fő volt. Az átlagos állományi létszám 26 fő). Állapítsa meg a váltás intenzitás mutatóját!

Megoldás:

váltás = 8 fő

váltás index = váltás intenzitás = munkaerőhullámozás = $(8 / 26) \times 100 = 30,8\%$

Az adott időszakban a létszám több mint 30%-a cserélődött ki.
- **a létszám hatékony foglalkoztatottságának vizsgálata:**
 - nem mindegy, hogy egy vállalkozás a bevételt hány fővel éri el
 - **termelékenységi mutató (T):**
 - azt mutatja meg, hogy egy fő egy hónap alatt mekkora nettó bevételt ér el
 - termelékenységi mutató (T) =
$$= \text{havi nettó bevétel} / \text{átlag állományi létszám} \quad [\text{EFt/fő/hó}]$$
- Mintafeladat:

Egy vendéglátó gazdálkodás éves nettó bevétele 18 240 EFt, az átlagos állományi létszám 5 fő. Mekkora a termelékenység?

Megoldás:

Havi nettó bevétel = $18\,240 / 12 = 1\,520$ EFt/hó

Termelékenység (T) = $1\,520 / 5 = 304$ EFt/fő/hó

Vagyis egy dolgozó havonta átlagosan 304 EFt bevételt ért el.

Összefoglaló kérdések – Munkaerő és létszámgazdálkodás

1. Mi az átlagléttség? Lehet-e tört léttségmmal számolni?

2. Határozza meg, hogy milyen mutató a termelékenység, és hogyan kell kiszámítani!
3. Mi a fluktuáció és hogyan mérhető? Mit mutatnak meg a mutatók?
4. Mi a létszám kihasználtsági mutató és hogyan számoljuk ki?

Gyakorló feladatok

1. Állapítsa meg a heti átlagos dolgozói létszámot, ha a jelenléti ívek alapján

hétfőn	5 fő	kedden	6 fő	szerdán	6 fő	csütörtökön	5 fő
pénteken	7 fő	szombaton	9 fő	vasárnap	8 fő	dolgozott!	
2. Az adott időszak alatt a vendéglátó üzletben az átlagos dolgozói létszám 18 fő, az átlagos állományi létszám 22 fő volt. Számítsa ki a létszámkivhasználtság mutatóját!
3. Az adott időszakban a vállalatnál kilépők száma 12 fő, a belépők száma 10 fő volt. Az átlagos állományi létszám 35 fő. Állapítsa meg a váltás intenzitás mutatóját!
4. Egy vendéglátó gazdálkodás éves nettó bevétele 43 512 E Ft, az átlagos állományi létszám 7 fő. Mekkora a termelékenység?