

Erőforrás-tervezés

„Egy sikeres vezető és jó csapata az eredményes munka záloga.”
(Iacocca)

Az erőforrás definíciója

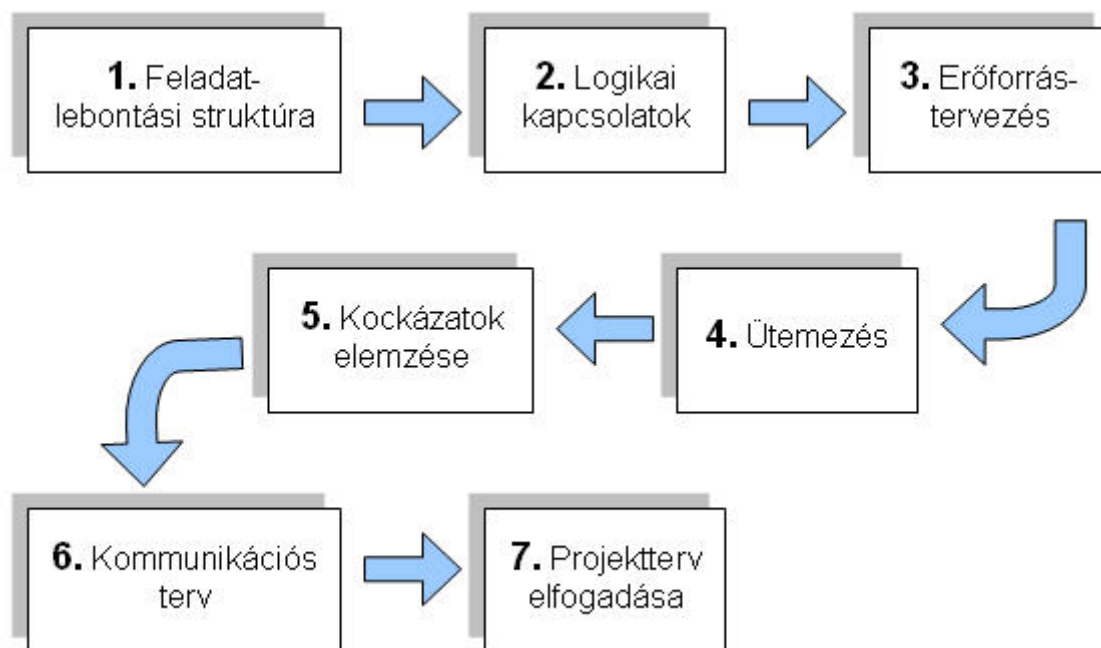
„A projektgazdaságban az erőforrás fogalma valamennyi személyi és dologi eszközt (üzemi és kisegítő eszközök) magában foglal, egyszóval: olyan egységeket, amelyek felhasználhatósága (diszponálhatósága) korlátozott, költséget képez, vagy projektmunkát teljesít.” (forrás: Sándor Éva: Projektmenedzsment <http://www.humanerok.hu/pages/articles.aspx?id=53678335-EAB8-4839-93A0-860A978163E8>).



Az erőforrás-tervezés a projekt tervezésének egyik fázisa (lásd az 1. ábrát).

Az erőforrás-tervezés szempontjai:

- mennyiségi erőforrás-szükséglet tervezése
- erőforrás-felhasználás időtartamának megtervezése
- erőforrás-felhasználás költségeinek becslése
- felelősök, végrehajtók kijelölése



1. ábra

Projekttervezés lépései

forrás: http://humantrener.hu/itest2/projman/313_tervelkeszites_p.swf

A vállalati erőforrás-tervezés (Enterprise Resource Planning, ERP) a rendelkezésre álló erőforrások hatékony megszervezéséért felelős, mégpedig azért, hogy biztosítsa a vállalat zavartalan működését.

Az erőforrások csoportosítása

1. anyagi jellegű erőforrás
2. technikai jellegű erőforrás (gépek, berendezések, épületek stb.)
3. emberi jellegű erőforrás
4. pénzügyi jellegű erőforrás (pénzeszközök, hitelek, beruházási lehetőségek, értékpapírok stb.)
5. kereskedelmi jellegű erőforrás (realizálás-értékesítés)
6. katalitikus erőforrás (**goodwill, image, PR, minőség** stb.)



„Ehhez a csoportosításhoz most már egy újabb elem is hozzácsatolható hetedikként, ez az információ: Ma már az információ gazdasági értékkel rendelkezik. A megfelelő mennyiségű információ csökkentheti a piaci kockázatot, segít a tervek elkészítésében.” (forrás: http://www.etankonyv.hu/tankonyv.php?p_id=10415)

Erőforrások hozzárendelése

A projekttevékenységekhez a **WBS** struktúra kialakításakor erőforrásokat kell rendelni. A projekttagok megbízásakor fontos az egyes feladatok elvégzéséhez hozzárendelt személyek vezetőivel való egyeztetés, és a személyek részére a megbízólevél elkészítése és kiadása. Az emberi erőforrások hatékony felhasználásának tudománya az emberierőforrás-menedzsment. (**EEM**).



Az EEM fogalma

„Az **emberierőforrás-menedzsment (EEM)** a menedzsment azon funkciója, amely az **emberekkel** mint a szervezet alapvető **erőforrásával** foglalkozik, amelynek **célja**, hogy biztosítsa **az alkalmazottak munkaerejének leghatékonyabb felhasználását** a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében.” (forrás: Dr. Gyökér Irén: Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999. 17. oldal).



Az EEM feladatai

Az emberierőforrás-menedzsment főbb feladatai szintenként:

Szint	Emberierőforrás-ellátás	Bérezés és ösztönzés	Értékelés	Fejlesztés	Karriertervezés
Stratégiai (hosszú táv)	A vállalkozás működéséhez hosszú távon szükséges emberi erőforrások jellemzőinek meghatározása. A jövő igényeit tükröző szervezetfejlesztés.	A juttatások alakulásának hosszú távú trendjei. A küldetésből következő ösztönzési elvek.	A vállalat hosszú távú érdekeinek rögzítése. Az értékelés várható jövőbeni dimenziói, szempontjai.	Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos jövőbeni követelmények feltárása. A vállalkozáshoz alkalmazkodni tudó tevékenységi rendszerek kialakítása.	A szervezeti és egyéni célok hosszú távú kapcsolatának alapelvei a vállalkozásnál.
Taktikai (középtáv)	A hosszú távon érvényes kiválasztási szempontok meghatározása. A felvételek marketingje.	A pénzjüvedelemnek több évre szóló egyénenkénti tervezése. A béren kívüli juttatások tervezése.	Az értékelőrendszerek kialakítása. Az egyes munkavállalók személyes lehetőségeinek feltárása.	A szervezetfejlesztés programja. A vezetési rendszer fejlesztésének programja. Az egyéni fejlesztés programja.	Az előmeneteli lehetőségek azonosítása. Karriertervezési tanácsadás. A szervezet és egyén kapcsolatainak harmonizálása.
Operatív (rövid táv)	Munkaerő-ellátási terv végrehajtása. Ellenőrző-irányító rendszerek működtetése	A bér- és jüvedelemtervek végrehajtása. A béren kívüli juttatások rendszerének működtetése.	Az értékelési rendszer működtetése. Kapcsolattartás a bérezéssel, a fejlesztéssel.	Oktatás, képzés operatív szervezési feladatok.	Az egyén és a munkafeladat egymáshoz rendelése. A karrier következő állomásának meghatározása.

2. ábra

Az EEM főbb feladatai

Forrás: Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Budapest, 1997.

<http://www.sulinet.hu/tart/fcikkk/Kebj/0/20176/1>

Az EEM funkció

A funkcionális logikai és a történeti fejlődés alapján egy vállalat HR-területén nagy valószínűséggel a következő szakterületeket fogjuk megtalálni, sokszor elkülönült osztályokban, vagy csoportokban:

- HR-tervezés
- toborzás
- kiválasztás
- munkakörelemzés és -tervezés
- munkakör-értékelés
- teljesítményértékelés
- kompenzáció
- képzésfejlesztés
- karriermenedzsment
- szervezeti kommunikáció
- HR információrendszerek
- munkaügyi kapcsolatok
- elbocsátások, leépítések

Az egyes tevékenységek szervezeti értelemben jól körülhatároltak, és finanszírozásukra a tervezés időszakában külön költségkereteket állapítanak meg.



3. ábra

Az EEM integrált megközelítése

Forrás: Gyökér Irén: Emberi erőforrás menedzsment MBA

http://www.mba.bme.hu/data/jegyzet/gyokeriren/eem_04_munkakorert.ppt#2

Az EEM fejlődési szakaszai

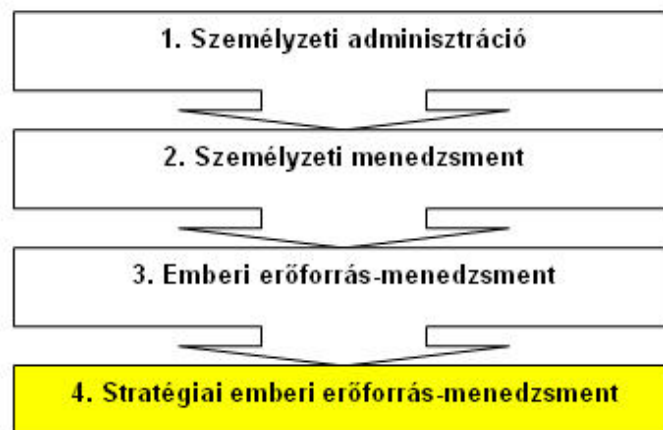
PA – Personnel Administration – Személyzeti Adminisztráció

PM – Personnel Management – Személyzeti Menedzsment

HRM – Human Resources Management – Emberi Erőforrás Menedzsment

SHRM – Strategic Human Resource Management – Stratégiai EEM

Az EEM fejlődési szakaszai



4. ábra

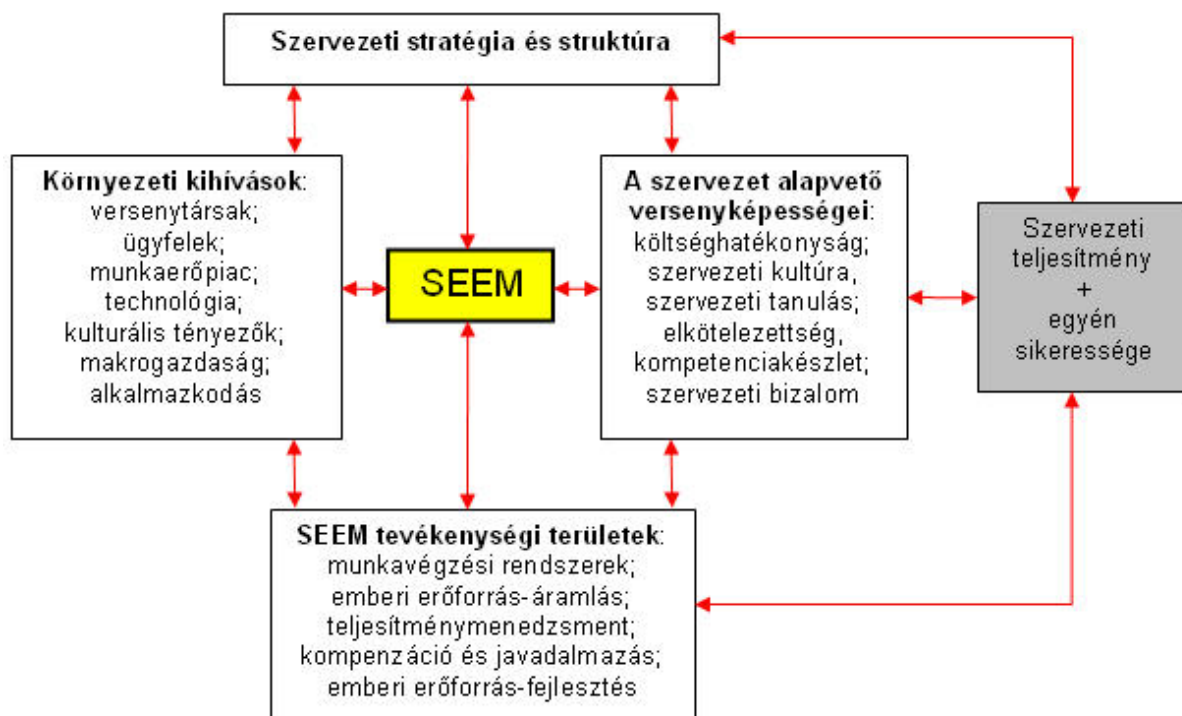
Az EEM fejlődési szakaszai

forrás: Dr. Szakács Gábor Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közigazgatásban

<http://www.twinning-hrm.info/downloads/projektszakacsgabor19okt.pdf>

A Személyzeti Adminisztráció irányzata önálló szakmai területnek tekintette a személyügyi tevékenységet, de a személyügyi és a munkaügyi funkciók elkülönültek. A Személyzeti Menedzsment kialakulása magával hozta azt a változást, hogy a vezetők a munkaerőt nem csak mint költségtenyézőt vették figyelembe, hanem mint erőforrást is. A személyügyi vezetők feladata már kiterjedt az emberi erőforrással való hatékony gazdálkodásra is. A Személyzeti Menedzsment fontos feladata volt az emberierőforrás-gazdálkodás módszereinek kialakítása és bevezetése, amelyek alkalmasak az új igények, követelmények teljesítésére. Új szakasznak tekinthető az SEEM, amely során a stratégiai döntések magasabb menedzsmentszintet képviselnek. Magasabb szervezeti szintre emelkedik azáltal, hogy a hangsúly a döntések stratégiai jelentőségén van. Ezekre több környezeti tényező is hatást gyakorol, melyek a következők:

Stratégiai emberi erőforrás-menedzsment modellje



5. ábra

Az SEEM modell

forrás: : Dr. Szakács Gábor Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közigazgatásban
http://www.twinning-hrm.info/downloads/projektszakacs_gabor19okt.pdf

SEEM (Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment): „A környezeti és a munkavállalói kihívás megértésére épülő és előretekintő befolyásolására törekvő emberi erőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezése, működtetése, értékelése és fejlesztése, amely támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását.” (forrás: Bakacsi Gyula–Bokor Attila–Császár Csaba–Gelei András–Kováts Klaudia–Takács Sándor: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999, 48. oldal). A SEEM egy bonyolult, összetett rendszer, amely több tényezőt vizsgál meg, környezeti tényezőket elemez, hogy sikeresen tudjon működni. Egyik terület a másikhoz szorosan kapcsolódik, mivel egyik következik a másiktól.

Az emberierőforrás-stratégia készítésének folyamata

Milyen üzleti területen működünk? ↓	Mik az EE céljaink? Hogyan járul hozzá a HEM az üzleti célokhoz? ↓	A szervezeti célokat alapul véve mi a jövőbeli EE igényünk? ↓
Milyen piaci, folyamat-technológiai és szervezet-tervezési változtatásokat tervezünk? ↓	Most hol vagyunk? Hogyan járunk hozzá a cél eléréséhez most? ↓	Milyen az előrelátott munkaerő kínálat? ↓
Milyen erőfeszítéseket, tevékenységeket kell programozni a változás eléréséhez? ↓	Milyen erőfeszítéseket, tevékenységeket kell programozni? Hogyan jutunk el a jelenlegitől a kívánatos hozzájárulásig? ↓	Hogyan tudjuk áthidalni a kereslet és a kínálat közötti különbséget? ↓
Mikor és milyen mértékben változtatható a program?	Hogyan cselekedtünk? Eredményértékelés	Hogyan cselekedtünk? Eredményértékelés

6. ábra

Az emberierőforrás-stratégia lehetséges tartalma

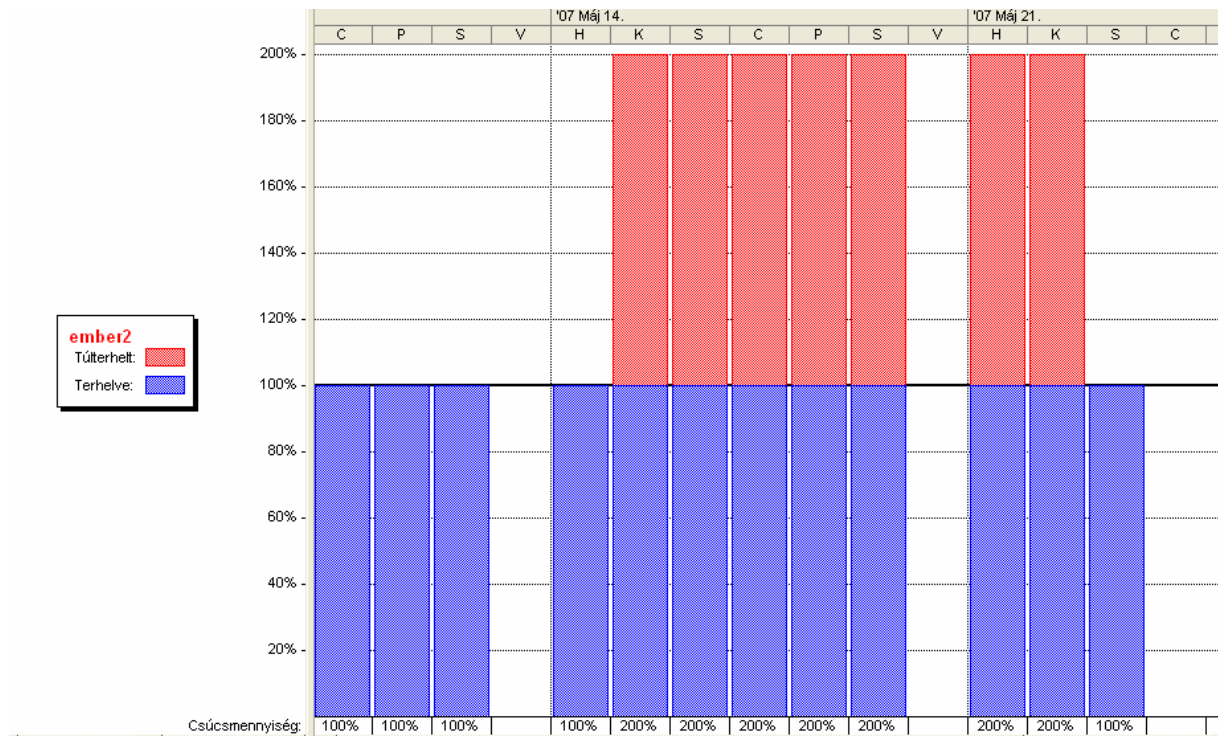
forrás: dr. Gyökér Irén (1999): Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest 135. oldal

Az erőforrások használatának ábrázolása

Az erőforrások ábrázolása a **WBS** hozzárendelésekor történik. Megadjuk az erőforrások nevét és mennyiségét. A grafikus ábrázolással szemléletessé válik az erőforrás-kapacitásban jelentkező alul- vagy túltervezés. Az erőforrás-kiegyenlítés az előzetesen meghatározott lebonyolítás és a határidő tervezésének átdolgozásához vezethet. Elkezdődik egy ún. közelítési folyamat, amelynek végén valamennyi felhasználandó erőforrás elfoglalja optimális helyét a határidőtervben. Szoftveres segítségével ma már ezek a túlterhelések grafikusán könnyen szemléltethetők, sőt a szoftver képes a túlterhelést megszüntetni, az erőforrásokat simítani. Ezekről részletesebben a projektirányítás számítógéppel fejezetben olvashat.



Két példa a számítógépes ábrázolásra:



7. ábra
Az MS Project 2003 erőforrás-gráf nézete

	Erőforrás neve	Munka	'07 Máj 14.							'07 Máj 21.						
			Részlet	H	K	S	C	P	S	V	H	K	S	C	P	
1	ember1	288 ó	Munka	26	86	86	86	86	86			26	86	26		
	1	40 ó	Munka													
	2	80 ó	Munka													
	4	24 ó	Munka													
	8	32 ó	Munka													
	10	24 ó	Munka													
	11	8 ó	Munka													
	13	80 ó	Munka	26	86	86	86	86	86			26	86	26		
2	ember2	292 ó	Munka	26	146	126	166	166	166			46	106	26		
	2	80 ó	Munka													
	5	12 ó	Munka													
	7	16 ó	Munka													
	9	32 ó	Munka													
	12	40 ó	Munka		86	86	86	86	86			26	26			
	13	80 ó	Munka	26	86	86	86	86	86			26	86	26		
	14	32 ó	Munka													
3	ember3	276 ó	Munka	26	146	126	166	166	166			46	106	26		
	3	80 ó	Munka													
	4	24 ó	Munka													
	5	12 ó	Munka													
	6	8 ó	Munka													
	8	32 ó	Munka													
	12	40 ó	Munka		86	86	86	86	86			26	26			
	13	80 ó	Munka	26	86	86	86	86	86			26	86	26		

8. ábra
Az MS Project 2003 erőforrás-kihasználtság nézete

Az erőforrások terhelése költségekkel jár, így a következő fejezetben a költségtervezés alapjait ismerhetjük meg.