

AZ EMBERI ERŐFORRÁS-MENEDZSMENT GYAKORLATA

MAGYARORSZÁG 2021

Cranet kutatási jelentés



Balogh Gábor – Jarjabka Ákos – Karoliny Mártonné – Poór József –
Szabó Katalin – Galambosné Tiszberger Mónika (Szerk.)

2022. november 2.
Pécs-Gödöllő



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
Közgazdaságtudományi Kar

MATE
MAGYAR AGRÁR- ÉS
ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM



**AZ EMBERERŐFORRÁS-MENEDZSMENT
GYAKORLATA
MAGYARORSZÁG
2021**

Cranet kutatási jelentés

Balogh Gábor – Jarjabka Ákos – Karoliny Mártonné – Poór József – Szabó Katalin –
Galambosné Tiszberger Mónika (szerk.)

2022. november 2.

Pécs-Gödöllő

Balogh Gábor – Jarjabka Ákos – Karoliny Mártonné – Poór József – Szabó Katalin – Galambosné Tiszberger Mónika (szerk.): Az emberierőforrás-menedzsment gyakorlata Magyarország – 2021.

„VSZI kötetek” sorozat

4.

„VSZI kötetek” sorozatszerkesztője:

Jarjabka Ákos

Felelős kiadó:

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Kiadásért felelős személy:

Takács András, dékán (PTE KTK)

Technikai szerkesztő és kapcsolattartó:

Balogh Gábor

PTE KTK VSZI

Tel.: +36 72 501 599/23275

E-mail: baloghg@ktk.pte.hu

© PÉCS – PTE KTK VSZI 2022

ISBN: 978-963-626-067-5

e-ISSN: 2786-3891

doi: 10.15170/KTK-Cranet-2022

Balogh Gábor – Jarjabka Ákos – Karoliny Mártonné – Poór József – Szabó Katalin – Galambosné Tiszberger Mónika (szerk.): Az emberierőforrás-menedzsment gyakorlata Magyarország – 2021.

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK) – Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE), Pécs-Gödöllő

A felmérést és elemzést végző team tagjai

Balogh Gábor, egyetemi docens, (PTE, KTK)
Bachmann-Matisa Júlia, PhD hallgató (PTE, KTK)
Galambosné Tiszberger Mónika, adjunktus (PTE, KTK)
Jarjabka Ákos, egyetemi docens (PTE, KTK)
Karoliny Mártonné, egyetemi magántanár (PTE, KTK)
Kőműves Zsolt Sándor, egyetemi docens (MATE)
Kuráth Gabriella, egyetemi docens (PTE, KTK)
Poór József, egyetemi tanár – prof. Emeritus (SJE, MATE)
Sipos Norbert, egyetemi adjunktus (PTE, KTK)
Szabó-Bálint Brigitta, egyetemi adjunktus (PTE, KTK)
Szabó-Szentgróti Gábor, egyetemi docens (MATE)
Szabó Katalin, egyetemi docens (MATE)
Uhrin Anett, PhD hallgató (PTE, KTK)

Előszó

Dr. András Klára (EGIS Gyógyszergyár Zrt. HR igazgató)

Lektorálta

PhDr. Szeiner Zsuzsanna egyetemi adjunktus (SJE)
Tóth Arnold egyetemi docens (BGE)

A kutatás szakmai támogatói

Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ)
Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE)

© PÉCS – PTE KTK VSZI 2022

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ (András Klára)	6
1. BEVEZETÉS (Karoliny Mártonné - Poór József)	7
1.1. ÁTTEKINTÉS	7
1.2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA	8
1.3. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	9
1.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 1. FEJEZETHEZ	16
2. A MINTA, AZAZ A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK FŐBB JELLEMZŐI (Poór József - Bachmann-Matisa Júlia)	17
2.1. SEKTORÁLIS ÉS ÁGAZATI HOVARTARTOZÁS	17
2.2. A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK KORA, TULAJDONLÁSI ÉS IRÁNYÍTÁSI SAJÁTOSSÁGAI	19
2.3. A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK MÉRETE, FOGLALKOZTATOTTAINAK LÉTSZÁMA ÉS ÖSSZETÉTELE	22
2.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 2. FEJEZETHEZ	26
3. HR(M) RÉSZLEG ÉS SZEREPKÖREI A SZERVEZETBEN (Jarjabka Ákos)	28
3.1. A HR RÉSZLEG	28
3.2. A HR RÉSZLEG VEZETŐJE	31
3.3. ÜZLETI ÉS HR STRATÉGIA, A HR RÉSZLEG BEVONTSÁGA	33
3.4. KÜLSŐ SZOLGÁLTATÓK ÉS INFORMATIKAI TÁMOGATÁS A HR-BEN	42
3.5. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 3. FEJEZETHEZ	45
4. A SZEMÉLYZETBIZTOSÍTÁS GYAKORLATA (Szabó-Bálint Brigitta - Szabó-Szentgróti Gábor)	47
4.1. LÉTSZÁMVÁLTOZÁS	47
4.2. TOBORZÁS-KIVÁLASZTÁS	50
4.3. TIPIKUS, ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK - MUNKAREND	57
4.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 4. FEJEZETHEZ	59
5. SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS (Balogh Gábor - Kuráth Gabriella - Szabó Bálint Brigitta)	61
5.1. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS	61
5.2. A KÉPZÉS-FEJLESZTÉS MEGALAPOZOTTSÁGA, JELENTŐSÉGÉNEK MUTATÓI	65
5.3. A KÉPZÉSI, KARRIERFEJLESZTÉSI MÓDSZEREK ALKALMAZÁSI GYAKORLATA	70
5.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 5. FEJEZETHEZ	73
6. ÖSZTÖNZÉS ÉS JUTTATÁSOK (Sipos Norbert - Kőműves Zsolt)	74
6.1. AZ ALAPFIZETÉS – ALAPBÉR MEGHATÁROZÁSÁNAK TIPIKUS SZINTJEI	74
6.2. A JAVADALMAZÁS, ÖSZTÖNZÉS ALKALMAZOTT TÍPUSAI	76
6.3. JUTTATÁSOK	79
6.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 6. FEJEZETHEZ	80
7. ALKALMAZOTTI KAPCSOLATOK ÉS KOMMUNIKÁCIÓ (Sipos Norbert - Kuráth Gabriella)	82
7.1. A SZAKSZERVEZETEK EREJE, BEFOLYÁSA	82
7.2. ÜZEMI TANÁCS	84
7.3. ALKALMAZOTTI KOMMUNIKÁCIÓ	85
7.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 7. FEJEZETHEZ	89
8. A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK KÖRNYEZETI ÉS EREDMÉNYJELLEMZŐI (Szabó Katalin – Karoliny Mártonné)	91

8.1. A PIACI KÖRNYEZET JELLEMZŐI	91
8.2. HR KIMENETEK, EREDMÉNYEK	92
8.3. SZERVEZETI SZINTŰ TELJESÍTMÉNYEK, EREDMÉNYEK	95
8.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 8. FEJEZETHEZ	99
9. AZ ADATSZOLGÁLTATÓK JELLEMZŐI (Uhrin Anett)	100
9.1. A VÁLASZADÓ HR-ES POZÍCIÓJA, SZEMÉLYES ÉS VÉGZETTSÉGI JELLEMZŐI	100
9.2. A VÁLASZADÓK SZERVEZETNÉL ILL. A HR RÉSZLEGEN ELTÖLTÖTT IDEJE	101
9.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 9. FEJEZETHEZ	103
1. Melléklet: A felmérésben nevük megadásával résztvevő szervezetek	104

ELŐSZÓ (ANDRÁS KLÁRA)

Adott egy összekuszált világ, tele váratlansággal és olyan kihívásokkal, amelyekkel a korombeli szakemberek még nem találkoztak. Ez a XXI. század.

Adott egy szakma, amely folyamatosan alakul át, fejlődik, racionalizálódik és támogatja az üzleti világot. Ez a HR szakma.

Adott egy csapat és egy módszertan, amely keresi a tényszerűségeket, meg akarja mutatni a trendeket és az aktualításokat évek óta, közös összefogásban. Ez a CRANET kutatás.

A sor végén pedig ott állunk mi HR szakemberek, vezetők, szakértők és oktatók – akik szeretnénk tisztán látni és érteni az aktuális helyzetet. Ez a kutatás ezt adja nekünk. Minden gondolkodás alapja és kiindulópontja a tényszerűség, és a valóság ismerete. Innen tudunk elindulni és így van esélyünk arra, hogy lássuk, értsük a mi értelmezési tartományunkat.

Mindannyian köszönettel tartozunk annak a lelkes és elkötelezett csapatnak, amely ezt a munkát elvégezte és a kutatást elkészítette, majd az összefoglalót megírta. Így rendszeresen van origónk, viszonyítási alapunk és a tendenciák elemzéséhez megfelelő bázisunk. Tudjuk, hogyan alakul a HR szakma a szervezeteknél. Fontos tudás ez, hiszen a múlt adja a jelenünket és a jövő esélyét.

Hasznos könyvet tart a kezében az olvasó, amely nem könnyű olvasmány, de nem elkerülhető a tartalom megismerése annak, aki komolyan veszi magát a szakmájában. Ehhez kívánok értékes időtöltést!

dr. András Klára

Egis Gyógyszergyár Zrt. - HR és Kommunikációs igazgató

1. BEVEZETÉS (KAROLINY MÁRTONNÉ - POÓR JÓZSEF)

1.1. ÁTTEKINTÉS

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara (PTE KTK) és a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézete (MATE), a Cranet¹ nemzetközi kutatóhálózat tagjaiként és magyar szakmai szervezetek – a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) és az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) – közreműködésével, negyedszer (2004/2005; 2008-2009; 2015-2016; 2021) végzett olyan felmérést *az emberierőforrás-menedzsment magyarországi helyzetéről*, ami nemzetközi összehasonlító vizsgálatok alapját is képezheti.

Az elmúlt évtizedekben Magyarországon zajló gazdasági átalakulás jelentős változásokat eredményezett a szervezetek emberierőforrás-menedzselési (EEM) funkciójának megítélésében. Mára egyre több vállalatnál és intézménynél ismerik el e szakterület fontosságát. Viszont az elmúlt évtizedek alatt elvégzett kutatásaink alapján mostani felérésünkig összességében „*azt állapíthattuk meg, hogy ugyan a nagyobb méretű hazai szervezeteknél az emberek menedzselésében gyökeres változások következtek be, ám a külföldi és a hazai tulajdonú cégek HR-gyakorlatai az ezredfordulón lényeges eltéréseket mutattak, úgy, hogy az utóbbiaknál a rendszerváltás előttihez képest sem a változások területei sem azok mértéke nem volt jelentős*” (Karoliny-Poór, 2019: 158).

A mögöttünk álló években több, eddig nem tapasztalt válsághelyzet befolyásolta és befolyásolja a vállalatok és intézmények életét és EEM gyakorlatát a világon és Magyarországon is.

A 21. század második évtizedének utolsó évei Magyarországon a folyamatos növekedés időszaka voltak, amikor stabilan növekedtek a jövedelmek és 30 éves mélypontra csökkent a munkanélküliségi ráta. Ezt állította le a 2020-ban elindult Covid-19 pandémia-hullámok sorozata. E válság a gazdaság különböző szereplőit igen eltérően érintette. A 2021-es kilábalás időszaka nemzetgazdasági szinten azonban magas teljesítménynövekményt (7,1%) eredményezett. Ehhez nagyban hozzájárult az is, hogy a magyarországi szervezetek egy jelentős része a koronavírus válságot nemcsak problémának, hanem lehetőségnek is tekintette. Sokhelyütt érzékelték, hogy vége van az alacsony béren alapuló exportvezérelt gazdaság korszakának és a szervezetek túlélésének, valamint az alkalmazottak testi és lelki egészségének (wellbeing) biztosítása érdekében új intézkedésekre van szükség.

A Covid-19 válságból való kilábalás folyamatát, és a kezdeti fellendülést ugyanakkor beárnyékolja egy újabb válság, amelyet az orosz-ukrán konfliktus idézhet elő.

¹ www.cranet.org vagy <https://cranet.la.psu.edu/>

Az e jelentésben bemutatandó felmérésünket az előzőekben leírt sajátos társadalmi-gazdasági környezetben végeztük, melynek időszaka 2021 márciusától decemberéig tartott. Abban az időperiódusban tehát, amikor a válaszadók egy év pandémiás tapasztalataik birtokában, de még a háború elindulása előtt követett gyakorlataikról adhattak számot.

1.2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Az európai és később más régiók EEM modellje kutatásának úttörő szereplőjeként az 1989-ben megalapított Cranet hálózat – Cranfield Network (CRANET) az angliai Cranfield Business School által létrehozott és működtetett Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat - globális koordinálását ma már az Egyesült Államokbeli Pennsylvania State University Liberal Arts Kara látja el.

Az immáron több mint harminc éve működő Cranet-hálózat azon kevés nemzetközi non-profit kutató hálózatok közé tartozik, amelynek több, mint harminc éve ismétlődő felmérései nemcsak a térbeni, de az időbeni összehasonlítás, azaz a longitudinális elemzések lehetőségét is kínálják (Lazarova et al., 2008). E hálózat mára tagjai között tudhatja Európa szinte minden országát (köztük Magyarországot is), így a kezdeti évtizedek Nyugat-Európa EEM-gyakorlatát feltáró, illetve az amerikai modelltől eltérő jegyeit azonosító (Brewster 1994) lehetőségei egyre tágulnak. A kutatás 1989-es első időszakától kezdve, kilenc kutatási cikluson keresztül, összesen mintegy 75 000 válaszadó szervezet (vállalatok és intézmények) adatait összesíti, lehetőséget biztosítva a különböző országok és térségek, régiók közötti összehasonlító vizsgálatokra.

Ennek a kutató hálózatnak a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudomány Kara 2004 óta tagja. A magyarországi koordinációba 2011-ben a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézete (korábbi nevén a Szent István Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Kara) is bekapcsolódott.

A kutatás során alkalmazott vizsgálat minden esetben tényekre, objektív adatokra és nem véleményekre épít. A kérdőív, az időbeli összehasonlíthatóság érdekében a három évtized alatt rendszeres felülvizsgálat után, de csupán kisebb változásokon ment át és a statisztikai elemzések megkönnyítése érdekében legtöbb esetben zárt kérdéseket alkalmaz. A vizsgált témaköröket nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kéri a válaszadóktól.

A. táblázat: A Cranet-felmérések időszakai és a válaszadók száma (1989–2021)

A felmérési fordulók sorszáma	A felmérés éve/időszaka	A válaszadók száma	A felmérésben résztvevő országok száma
1.	1989	5268	5
2.	1990–1991	5511	10
3.	1992–1993	6426	15
4.	1995–1996	6342	14
5.	1999–2000	9394	24
6.	2004–2005	7952	32
7.	2008–2010	6039	32
8.	2014–2016	7300	31
9.	2021–2022	6509	39

A Cranet nemzetközi kérdőíven alapuló kutatás több, mint 60 kérdést tartalmaz, melyet e fordulóban Magyarországon a 100 fős Cranet módszertan szabta létszámkorlát alatti cégekre is kiterjesztettünk. A világszerte alkalmazott kérdőív a következő hét, fő részből áll:

- A Cranet kérdőív első része a felmérésben résztvevő szervezetek EEM tevékenységeinek, fontosabb jellemzőit vizsgálja.
- A kérdőív második része a válaszadó szervezetek személyzetbiztosítási tevékenységeire kérdez rá.
- A harmadik rész a teljesítményértékelés, személyzetfejlesztés, karrierfejlesztés területeire vonatkozó kérdésekkel foglalkozik.
- A negyedik rész az ösztönzés-juttatás érdekében használt módszereit kutatja.
- Az ötödik részben a szervezeten belüli alkalmazotti/munkavállalói kapcsolatok, a dolgozói kommunikáció meglétére illetve formáira keres választ a kérdőív.
- A hatodik részben általános szervezeti adatokra vonatkozó kérdések találhatóak.
- A hetedik rész a kérdőívet kitöltő személyi adatait gyűjti.

1.3. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

❖ A MINTA, AZAZ A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK FŐBB JELLEMZŐI

- A vizsgált szervezetek összességének **háromnegyede a magánszektorban tevékenykedik**, a közszférát pedig a válaszadók mintegy 1/5-e reprezentálja. Közöttük a **kisebb méretű válaszadók** esetében némileg magasabb a **versenyszféra** cégeinek, a **nagyobbak** között pedig a **közszféra** intézményeinek az aránya.
- Összevont értékeik alapján a három főbb nemzetgazdasági ágat reprezentáló válaszadó szervezeteink többsége (**54,2%**) a **szolgáltatási** szektorba tartozik, az **ipar** és az építőipar különböző alágazatait reprezentálók mintabeli aránya **40,3%**, a **mezőgazdasági**

területekről válaszadóké pedig **5,5%**. E megoszlási arányok – a terciér szektor némi alulreprezentáltsága mellett – megközelítőleg összhangban vannak a különböző szektorok GDP-hez történő hozzájárulási arányaival (KSH, 2022).

- A válaszadó szervezetek **legmagasabb hányadának (40,1%) alapítási éve a rendszerváltás első évtizedére (1989-1999) esik**. A válaszadóink szervezetének mintegy felét már a 2000-es években alapították és közöttük majd minden méretkategória azonos arányban szerepel, azaz **a legnagyobbak mintegy 1/5-e is fiatal cégnek tekinthető**.
- Tulajdonlás, illetve telephelyek szempontjából a **tipikus válaszadónk önálló szervezet**, egynél több telephellyel. Ezeket gyakorisági szempontból a szintén önálló, de egy telephelyes cégek követik **2/3-os részarányal**. A válaszadók több, mint **1/5-e viszont külföldi tulajdonú szervezet helyi leányvállalata**, melyek méretkategóriájukat illetően **legszámosabban a 100 fő alatti válaszadók között található!**
- A kérdőív kitöltésében részt vevő vállalatok **majdnem fele a 100 fő alatti cégek közül kerül ki** és a még **KKV kategóriába** tartozó (azaz 100-249 fős) válaszadó cégek száma 53, azaz ezek **együttesen a válaszadók mintegy 65%-át adják**. Ezt a kategóriát a mintánkban **1/5-ös részarányal a 250-999 főt foglalkoztatók követik**. **A legnagyobbak** az 1000 vagy több fő kategóriában összevonva szerepelnek, együttes részarányuk a **15%-ot** sem éri el. A tisztított mintánk **mintavételi arányát** az EMIS adatokhoz viszonyítva megállapítható, hogy azok a 100-249 kategóriában 2,8%, a 250 felettiben 9,9%-ot, míg **összesen 5,5%-ot mutatva megfelelő reprezentativitást biztosítanak**. Mintánk **5,7%-os foglalkoztatotti létszám szerinti lefedettségi aránya** szintén **megfelelőnek tekinthető**.

❖ HR(M) RÉSZLEG ÉS SZEREPKÖREI A SZERVEZETBEN

- A vizsgálatba bevont szervezetek mintegy **2/3-ában létezik** valamiféle **önálló Személyzeti/Emberi erőforrás részleg**, melynek tipikus mérete 1-4 fő. A HR szakma elnőiesedése ugyan világszerte érvényesülő tendencia, ám hazánkban kiugróan magas a női HR-esek aránya, hiszen e felmérésünk válaszadói szerint is **a HR területen dolgozók több mint 4/5-e nő**.
- A **HR egység vezetője a válaszadók mintegy felénél tagja a vállalati felső vezetésnek**. A szervezeti mérethez kötődően az az érdekesség érzékelhető, hogy **a HR vezetők nemcsak a legkisebb (100 fő alatti) hanem a legnagyobb (1000 fő feletti) szervezetek felső-vezetésében alulreprezentáltak**.
- A **HR egység vezetőjét a válaszadók többsége inkább szervezeten belülről választja ki**, azonban **ha a szervezeten kívülről toborozzák a HR-est**, akkor a közepes és nagyobb szervezeteknél azt **döntően a HR szakemberek köréből** választva teszik.
- A szervezeti és **HR stratégia írott formában való rögzítésének igénye a kisvállalattól a középállalattá váló szervezetek esetében jelenik meg**.
 - Csupán az 1000 főt meghaladó foglalkoztatók többségénél jellemző az, hogy **már a kezdetektől bevonásra kerülnek a HR vezetők a stratégia alkotásának folyamatába**.

- A HR kulcsterületeken előforduló **döntési helyzetek** kapcsán a válaszadók azt jelzik, hogy **a domináns döntéshozatali mód a (felső)vezetők által önállóan** (a HR szakemberekkel való előzetes konzultáció nélkül) **meghozott döntés**. A nagyobb méretű szervezetek esetében pedig **a leginkább preferált az országos központ hatáskörébe utalt döntéshozatali forma**.
- A szervezeti változtatások kritikus témakörei (pl. M&A) kapcsán nagyon változatos a HR részleg szerepét mutató gyakorlat. Van olyan válaszadói 1/3, ahol a folyamat kezdetétől bevonják őket, de másik 1/3-ukat csak a „későbbi fázisoktól”. Ugyanakkor **minden ötödik válaszadó azt jelezte, hogy a HR-részleget egyáltalán nem vonják be e kritikus változásmenedzselési folyamatokba!**
- A HR részleg teljesítményértékelésének mértéke a kis szervezetektől a nagyobb foglalkoztatók felé növekszik. **A teljes minta majdnem harmadában még egyáltalán nem értékeli a HR munka, illetve a HR részleg teljesítményét!**
- **A HR tevékenységek kiszervezéséről** a válaszadói visszajelzések alapján megállapítható, hogy az **nem jellemző a felmérésben résztvevő hazai szervezetek körében**. Ahogy a válaszadónál **a HR információs rendszer különböző elemeinek** (a HR információs rendszert kivéve) **használata sem túl elterjedt**.

❖ A SZEMÉLYZETBIZTOSÍTÁS GYAKORLATA

- A kérdezett legutóbbi három évben a teljes munkaidőben dolgozók összlétszáma csupán a megkérdezett szervezetek 13%-ánál nem változott. Többségük e tekintetben pozitív irányú változást élt meg, hiszen **a válaszadók több, mint harmadánál lényegesen**, azaz 10% feletti arányban **nőtt a foglalkoztatottak száma**. Ugyanakkor **voltak** nem kevesen (15%), **akik lényeges** (10%-nál erőteljesebb) **csökkenést jeleztek**.
- **A dolgozói létszámcsökkentés** elérésének két **leggyakoribb módja az önkéntes távozás / természetes lemorzsolódás és a létszámstop alkalmazása** volt, míg a válaszadók leginkább **a határozott idejű szerződések meghosszabbításának tilalmát**, illetve a **kiszervezést/Outsourcingot** kerülték leginkább létszámcsökkentési szándékaik kivitelezésekor.
- **A toborzás-kiválasztás forrásai és technikái** tekintetében ezek alkalmazási gyakorlata munkatársi csoportonként is változó:
 - **A vezetők/szellemi (szak)alkalmazottak** esetében legnagyobb mértékben a **belső toborzás** eszközével élnek. Ezt követi az **internetes állásportálok**on megjelenített álláshirdetések, valamint a vállalati **honlapon** megjelenő álláshirdetések (50%). **A legnagyobb méretkategóriába tartozó cégek mintegy 40%-ánál megjelenik a fejevadászok használata, illetve a gyakornoki programok alkalmazása is.**
 - Az **adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók felkutatásához** legjellemzőbb módon **álláshirdetéseket** tesznek közé **internetes állásportálok**on. Népszerű módszer még a **közösségi média** használata, valamint a **belső toborzás és az élőszó /alkalmazotti**

közvetítés alkalmazása, valamint a **személyes betévedőkre, jelentkezőkre** építő gyakorlat is.

- A válaszadó szervezetek mintegy $\frac{3}{4}$ -e **a legmagasabb arányban** mind a vezetők és (szak)alkalmazottak mind pedig az adminisztratív és/vagy fizikai munkatársak kiválasztása során **a páros interjút alkalmazza**.
- A teljes válaszadói körben **a vezetők kiválasztása** során emellett **a referenciák és a bizottság előtti interjúk** alkalmazása a meghatározó.
- **Az irodai alkalmazottak és/vagy a fizikai munkatársak** kiválasztásakor belépnek olyan eszközök is, mint például **jelentkezési lap, referenciák és tesztek**.
- A vizsgált szervezetek jellemzően **a fiatalabb, a megváltozott munkaképességű, és a női munkavállalókra fókuszálnak, amikor a speciális helyzetű munkavállalóknak szóló akcióprogramokat – főleg a toborzásukat érintően – szervezik**. Képzésüket, karrierfejlesztésüket pedig a fiatalabbakon túl más csoportoknál alig tartják okszerűnek. A menekültekre és a bevándorlókra, sőt a kisebbségekre és még az idősebb korosztályokra fordított HR programok aránya is meglehetősen csekély mértékű.
- A **rugalmasságot biztosító foglalkoztatási formák** közül válaszadóink körében a tipikus formákhoz kapcsoló tradicionális megoldás, a **túlóra alkalmazása a legelterjedtebb**. A COVID-19 okozta járvány és azt követő korlátozások eredménye, hogy a pandémiás időszak alatt a szervezetek meghatározó része élt a **táv munka/home office** lehetőséggel, amit a korlátozások előtt meglehetősen szűk körben, annak feloldását követően pedig ismét mérsékeltebben használnak. További **relatív népszerű** munkaszervezési megoldás **a rugalmas munkaidő és a részmunkaidő**, amelyekről elmondható, hogy csupán a válaszadók $\frac{1}{4}$ -e nem alkalmazza azt egyáltalán. Ugyanakkor felmérésünkből az is megállapítható, hogy a megoldást ismerő és alkalmazó szervezetek **munkatársi gárdájuk csak meglehetősen szűk körét** (pl. a részmunkaidőt a válaszadók majd fele csupán a munkatársak 1-5%-át) **érintően használja ezeket**.

❖ SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS

E címszó alatt két, egymást szorosan támogató HR funkció sajátosságait vizsgálhattuk: a teljesítményértékelést és a képzés-fejlesztését.

- **A teljesítményértékelés (TÉR)** gyakorlatát firtató kérdés alapján megállapítható, hogy **a mintában szereplő cégek jóval több, mint fele (58%-a) alkalmaz formális eljárásokat munkatársai teljesítményének megítéléséhez**. A szervezeti létszám növekedését – ha nem is lineárisan, de követi – a formális TÉR alkalmazásának gyakorisága. A TÉR alkalmazói körében:
 - **értékelői szerepben** mind a vezetők és szellemi (szak-)alkalmazottakat, mind pedig az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók értékelésekor **leggyakrabban a közvetlen felettést találjuk**. Az **önértékelés** inkább a vezetők és a szellemi alkalmazottaknál jellemző,

- a **TÉR eredményeket** a válaszadók **elsősorban és a legnagyobb mértékben a fizetés és jutalom megállapítására használják**. Ezt követi a **karriermozgások megalapozása, majd a képzés-fejlesztési igények meghatározása**.
- A munkatársak **képzésével, fejlesztésével kapcsolatos gyakorlatok, jellemzők** közül először annak megalapozottságával kapcsolatban vizsgálódttunk, majd a HR funkció jelentőségét mutató indikátorokról kértünk adatokat. Ezek szerint:
 - a személyzet képzése, fejlesztése megalapozásához **szisztematikus igényfelmérést csak a válaszadó szervezetek kevesebb, mint fele készít;**
 - a **tipikus képzésre fordított bérköltség-hányad a 4-5%-os sávba esik, a válaszadó szervezetek 1/3-ánál a képzésre fordított költségek elhanyagolható mértékűek,** hiszen maximum az éves bérköltségek 1%-át teszik ki;
 - a **legmagasabb képzésre fordított költséghányadokat (6-10 és 10% fölötti) meglepő módon a legkisebb és a legnagyobb szervezetek válaszadói jelezték viszonylag magas arányban;**
 - az évente formális **képzésen töltött napok száma a vezetők és a szellemi (szak-) alkalmazottak körében 7,2 nap/év, ami több, mint egy nappal haladja meg az irodai és/vagy fizikai dolgozóknál jellemző értéket;**
 - a válaszadó szervezetek **jelentős többségénél nem készül szisztematikus értékelés a képzési programjaik hatékonyságáról.** Ahol mégis, ott azt az éves képzési napok számával, a képzés előtt és után mért munkateljesítmény, illetve képzés utáni közvetlen reakciók értékelése alapján teszik;
 - A fejlesztésre, vagy karrier-menedzselésre használt **módszerek** közül a teljes mintában az **e-learning és digitális tanulás, az on-the-job képzés, fejlesztési célú megbízatások/projektek, valamint a mentorálás** a legelterjedtebbek.

❖ ÖSZTÖNZÉS ÉS JUTTATÁSOK

E témakörben a vizsgált szervezetek válaszai alapján a javadalmazás néhány kritikus jellemzőjét tekintettük át.

- **Az alapfizetés/alapbér meghatározása** – minden alkalmazotti kategóriában – **jellemzően egyéni, illetve vállalat/divízió szinten történik.** Legkisebb szerepe pedig e tekintetben – minden munkaköri csoportnál – a regionális kollektív alknak van. Amennyiben a **munkaköri csoportok szerinti különbségeket** keressük, megállapítható, hogy:
 - míg a **vezetők körében az egyéni alku a legjellemzőbb** megoldás,
 - a **szellemi (szak-) alkalmazottak és az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók esetében** az egyes bér-megállapítási szintek és módok rangsora nem tér el a vezetőékétől, viszont e körben a létesítmény/intézmény/telephely szintű döntéseknek jut erősebb hely. Történik ez főleg a fizikai dolgozók körében, ahol egyébként a válaszadók majd harmadánál az országos/iparági kollektív alku is érvényesül.

- Felmérésünk válaszai alapján az állapítható meg, hogy az egyes javadalmazási csomagok részét képező **ösztönzési megoldások tekintetében munkaköri kategóriánként jól azonosítható különbségek tapasztalhatók:**
 - A **vezetők** körében a **szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom a nem pénzbeli jutalom**, valamint az **egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom** alkalmazási arányai a **legmagasabbak**, mind 40% fölötti aránnyal,
 - A **szellemi (szak-) alkalmazottak**, valamint az **adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók** körében a **nem pénzbeli jutalom** a legjellemzőbb – a válaszadók mintegy fele alkalmazza ezt.
- A jogszabályi előírások által elvártakon túlmenően alkalmazott juttatási programok a kérdőívben megjelölhető kilenc, **juttatási eleme közül négyről a mintabeli cégek majd fele pozitív választ adott.** Ezek közé tartozik az **apáknak járó gyermekszületési pótszabadság, az anya szülési szabadsága, a tanulmányi szabadság és a szülői (gyermekápolási) szabadság**, mint a legelterjedtebb támogatási formák.

❖ ALKALMAZOTTI KAPCSOLATOK ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

E kérdéskörben a **szakszervezetek** és az **üzemi tanácsok** szerepét, valamint az **alkalmazotti kommunikáció módjait és eszközeit** vizsgálta kérdőívünk.

- **A** felmérésben résztvevő **szervezetek kétharmadánál egyáltalán nem működik szakszervezet.** A vizsgált létszám-kategóriáink növekedésével viszont egyre alacsonyabb azok aránya, amelyek szakszervezeti tagok nélkül működnek. **A nagyobb szervezeti mérethez tehát némileg magasabb szervezettségi arány párosul.**
 - A **szakszervezetek befolyásának mértéke mintánkban alacsony**, hiszen e válaszadó szervezetek kicsit több, mint fele azt jelezte, hogy azok csak kissé, vagy egyáltalán nem befolyásolják működésüket. **A legnagyobb mértékű működésbefolyásolásról az 1000 főnél nagyobb szervezetek adtak ilyen tartalmú visszajelzést.**
 - **A szakszervezetek jelenléte és befolyása idehaza általában a nagyobb méretű (közsférába tartozó?) szervezetek jellemzője.** Ugyanakkor az e szervezeti méretkategóriába tartozó cégek körében nem kevés, **a szakszervezeteket kifejezetten kerülő magatartású munkáltató is található.**
- **Az Üzemi/közalkalmazotti tanácsok jelenléti aránya válaszadóinknál a szakszervezetével ellentétes képet mutat**, hiszen a mintabeli szervezetek nagy részénél, (majd ¾-ükénél) létezik ilyen testület.
- Az **alkalmazotti kommunikáció** kapcsán arról a válaszadói gyakorlatról kaphatunk képet, hogy milyen **fő témakörökben**, mely alkalmazotti kategóriák esetében adnak tájékoztatást a mintabeli szervezetek. Ezek szerint:
 - A szervezetek többsége a **munkaszervezés kérdéseiben többnyire mindkét munkatársi kategóriát meglehetősen magas arányban tájékoztatja;**

- Az **üzleti stratégiával és a pénzügyi teljesítményekkel** kapcsolatban formális **tájékoztatást a vezetők és a szellemi (szak) alkalmazottak döntő többsége kap**, addig ilyen jellegű információk a **válaszadók kevesebb, mint felénél jutnak el az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozókhöz.**
- Válaszadó szervezetek esetében a **felülről lefelé történő (Top-down) kommunikációban** a közvetlenül a **felsővezetőktől kapott tájékoztatásnak, a közvetlen felettesek révén létrejövő és az elektronikus kommunikációnak van a legnagyobb szerepe.**
- A **dolgozók menedzsment irányába történő (Bottom-up) kommunikációjának** csatornái közül az **élre a közvetlen felettes informálása kerül (64%),** amit a közvetlenül a felső vezetők informálása követ. Az elektronikus csatornák használata a harmadik helyen áll, ám itt a legérzékenyebb, hogy a **felfelé irányuló csatornák használatának mértéke válaszadóinknál szinte szervezeti mérettől függetlenül lényegesen alatta marad a felülről lefelé irányulókénak.**

❖ A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK KÖRNYEZETI ÉS EREDMÉNYJELLEMZŐI

- A **piaci környezet** versenyképesség és eredmények vonatkozásában fontos sajátossága, hogy a lokális-globális skálán hol találhatóak a válaszadók által kínált termékek, szolgáltatások fő felvevőpiacai, valamint, hogy milyen a felvevőpiacok változásának iránya és mértéke. E tekintetben megállapítható, hogy:
 - **A válaszadók többsége ugyan Magyarországon** belüli (helyi, régiós és országon belüli) **piacon tevékenykedik, ám több, mint egyharmaduk – összességében azonos arányban – az európai és a globális piacon versenyez.**
 - A piaci versenyzés fókusza a vizsgált létszám-kategóriáktól szinte függetlenül alakul.
 - Vizsgálatunk időszaka válaszadó szervezetek számára **a felvevőpiacok tekintetében a relatív nyugalom, a mérsékelt növekedés kora.**
- A **HR-munkához szorosan kötődő kimenetek,** eredmények között leggyakrabban a **fluktuáció,** valamint a **hiányzások** mértékét szokták vizsgálni. Kérdőívünk is ezekre a területekre kérdezett rá. A válaszok szerint:
 - a fluktuáció **éves átlagos rátájának** jellemzően magasabb szintje – és a méretkategóriától függetlenül – az önkéntes, a munkavállalói döntésű kilépéshez kapcsolódik, melynek **tipikus sávja: 4-10%,**
 - **a munkavállalói hiányzások** éves átlagos száma – a válaszadók mintegy felénél – **4-10 nap.**
- A **szervezeti szintű eredmények** tekintetében a magánszférában tevékenykedő válaszadók közül az elmúlt három éves időszakot **nyereségesség** szempontjából:
 - **pozitívnak, csupán a válaszadók 40%-a jelezte,** bár közülük a többség magas profitrátaival dolgozott,
 - **a válaszadók nagyobb hányadának** pénzügyi szervezeti teljesítménymutatója kifejezetten **gyenge,** hiszen bruttó árbevételük 3 év távlatában olyan alacsony volt, hogy **jelentős veszteségük keletkezett.**

- A válaszadó szervezetek **relatív**, azaz versenytársaikhoz viszonyított – **teljesítmény-elemeinek** (szubjektív) **önértékelése** szerint:
 - **legjobb**nak a **szolgáltatás minősége** alapján értékelik magukat válaszadóink. A válaszadók mintegy **2/3-a** vélte úgy, hogy e tekintetben **jobb, mint versenytársai átlaga**, sőt egyenesen **kiváló** teljesítményt nyújt.
 - második helyen a **termelékenység** áll,
 - a harmadikon a relatív **nyereségesség található** úgy, hogy a válaszadók többsége az átlagosnál némileg jobbnak véli, kb. másik 1/3-uk már csak **átlagosnak**, sőt majdnem 10%-uk az átlag alatti, illetve az **iparági sereghajtó** kategóriába helyezte magát,
 - a lista végén az **innovációs ráta és a környezetvédelmi ügyek állnak**, hiszen miközben e tekintetben jellemzően az átlagos kategóriát jelölik, nem kevesen jelzik, hogy itt csupán átlag alatti, vagy éppen iparági sereghajtó pozíciót értek el.

❖ AZ ADATSZOLGÁLTATÓK JELLEMZŐI

A kérdőívet **kitöltők** főbb jellemzőinek tarthatjuk, hogy: **közöttük a női dominancia érvényesül**, akik **magas hányada felsőfokú végzettségű**, **mintegy fele legalább 1-5 éve az adott szervezetnél dolgozik**. **A HR részlegben dolgozó válaszadók több, mint 1/3-a hosszú, 10-20 éves HR szakmai gyakorlati idővel és a felsőfokú válaszadók többsége (több, mint fele) a közgazdaság-, illetve az üzleti tudományok területén szerzett diplomával rendelkezik.**

1.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 1. FEJEZETHEZ

1. Brewster, Ch. & Hegewisch, A. (eds) (1994). *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London: Routledge
2. Brewster, C., Morley, M. & Buciuniene, I. (2010). The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 145-155.
3. Karoliny M-né (2017). Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny M-né & Poór J. *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Wolters Kluwer.
4. Parry, E., Morley, J. M. & Brewster, Ch. (2021). *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

2. A MINTA, AZAZ A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK FŐBB JELLEMZŐI (POÓR JÓZSEF - BACHMANN-MATISA JÚLIA)

Ez a fejezet a felmérésben részt vett szervezetek fontosabb jellemzőiről ad áttekintő jellemzést. Először a mintabeli válaszadók szektorális és ágazati hovatartozását mutatjuk be, ami alapján mintánk reprezentativitásáról formálunk képet. A továbbiakban pedig olyan, a HR gyakorlatokat befolyásoló tényezők mintabeli jellemzőit tárjuk fel, mint: a válaszadó szervezetek kora, tulajdonlási és irányítási sajátosságai, valamint mérete és foglalkoztatottainak jellemzői.

2.1. SEKTORÁLIS ÉS ÁGAZATI HOVATARTOZÁS

Kérjük, jelezze, hogy az Ön szervezete mely szektorba tartozik!

1. táblázat: A válaszadó szervezetek szektorális hovatartozása*

Szektorok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Magánszektor	116	77,3	43	84,3	43	69,4	32	69,6	234	75,7
Közszféra	28	18,7	7	13,7	13	21,0	11	23,9	59	19,1
Nonprofit	4	2,7	0	0,0	5	8,1	0	0,0	9	2,9
Vegyes (köz- és magánsz.)	2	1,3	1	2,0	1	1,6	3	6,5	7	2,3
Összesen	150	100,0	51	100,0	62	100,0	46	100,0	309	100,0

*Megjegyzés: 2 hiányzó válasz

A vizsgált szervezetek összességének **háromnegyede (75,7%) a magánszektorban tevékenykedik**, a közszférát pedig a válaszadók mintegy 1/5-e reprezentálja. Közöttük a **kisebb méretű válaszadók** esetében némileg magasabb a **versenyszféra** cégeinek, a **nagyobbak** között pedig a **közszféra** intézményeinek az aránya.

A nonprofit szektort a 100 fő alatti kategóriából 4, a 250-999 fő közötti kategóriából 5 szervezet képviseli, mintabeli részarányuk (2,9%) éppúgy elhanyagolható, mint a vegyes cégek mindösszesen belüli aránya (2,3%).

Kérjük, jelölje be szervezete működési területének fő ipari vagy szolgáltatási ágazatát!

2. táblázat: A válaszadó szervezetek ágazati hovatartozása

Ágazatok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt	%	100-249 fő	%	250-999 fő	%	1000 fő és fölötte	%		
A. Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat	9	6,0	3	5,7	1	1,6	4	8,7	17	5,5
B. Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-,...	14	9,3	4	7,5	5	8,1	2	4,3	25	8,0
C. Vegyi, gyógyszerészeti és gyógyászati kémiai t...	5	3,3	2	3,8	1	1,6	1	2,2	9	2,9
D. Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műan...	10	6,7	5	9,4	4	6,5	1	2,2	20	6,4
E. Számítógép, elektronikai termékek, elektromos b...	8	5,3	0	0,0	2	3,2	2	4,3	12	3,9
F. Gépek és berendezések gyártása	3	2,0	2	3,8	3	4,8	1	2,2	9	2,9
G. Járműgyártás	3	2,0	3	5,7	4	6,5	2	4,3	12	3,9
H. Egyéb feldolgozóipar	2	1,3	4	7,5	1	1,6	0	0,0	7	2,3
I. Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, h...	2	1,3	2	3,8	2	3,2	2	4,3	8	2,6
J. Építőipar	14	9,3	5	9,4	2	3,2	2	4,3	23	7,4
K. Nagy- és kiskereskedelem	11	7,3	6	11,3	3	4,8	5	10,9	25	8,0
L. Szállítás és raktározás	5	3,3	0	0,0	1	1,6	2	4,3	8	2,6
M. Szálláshely-szolgáltatás, könyvkiadás, műsors...	3	2,0	3	5,7	1	1,6	1	2,2	8	2,6
N. Távközlési, informatikai és egyéb információs...	7	4,7	1	1,9	1	1,6	4	8,7	13	4,2
O. Pénzügyi, biztosítási tevékenység	5	3,3	2	3,8	3	4,8	4	8,7	14	4,5
P. Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnök...	5	3,3	0	0,0	1	1,6	2	4,3	8	2,6
Q. Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	8	5,3	1	1,9	5	8,1	4	8,7	18	5,8
R. Oktatás	6	4,0	0	0,0	3	4,8	2	4,3	11	3,5
S. Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlaká...	5	3,3	2	3,8	3	4,8	1	2,2	11	3,5
T. Egyéb szolgáltatás	25	16,7	8	15,1	16	25,8	4	8,7	53	17,0
Összesen	150	100,0	53	100,0	62	100,0	46	100,0	311	100,0

Mintánkról a válaszadók fő működési területeit, azok ágazati hovatartozását illető részletes megoszlását a 2. táblázat mutatja. A három főbb nemzetgazdasági ágat reprezentáló összevont értékeik szerint válaszadó szervezetek 5,5% százaléka különböző mezőgazdasági területekről kerül ki. Az ipar és az építőipar különböző alágazatait reprezentálók mintabeli aránya 40,3%, míg a szolgáltatási szektor alágazatai összesen 54,2%-ot tesznek ki. A jelzett válaszadói adatok megoszlási arányai – a tercier szektor a másik kettő javára megvalósuló némi alulreprezentáltsága mellett – megközelítőleg összhangban vannak a különböző szektorok a GDP-hez történő hozzájárulási arányaival (KSH, 2022).

2.2. A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK KORA, TULAJDONLÁSI ÉS IRÁNYÍTÁSI SAJÁTOSÁGAI

A szektorral és ágazattal jellemzett működési területek mellett a HR gyakorlatok kapcsán a befolyásoló területek között szerepet játszhat a válaszadó cég/intézmény kora is. A mintabeli jellemzőkről e tekintetben az alapítás időszakát vizsgálva alkothatunk képet.

Melyik évben alapították az Ön szervezetét?

3. táblázat: A válaszadó szervezetek alapítási éve*

Az alapítás éve	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1949 előtt	2	1,4	0	0,0	0	0,0	8	20,5	10	3,5
1949-1988	10	7,1	6	12,2	6	11,1	3	7,7	25	8,9
1989-1999	53	37,9	20	40,8	25	46,3	15	38,5	113	40,1
2000-2009	39	27,9	10	20,4	12	22,2	5	12,8	66	23,4
2010 után	36	25,7	13	26,5	11	20,4	8	20,5	68	24,1
Összesen	140	100,0	49	100,0	54	100,0	39	100,0	282	100,0

*Megjegyzés: 29 hiányzó válasz

A válaszadó szervezetek **legmagasabb hányadának (40,1%-ának) alapítási éve a rendszerváltás első évtizedére (1989-1999) esik** úgy, hogy minden létszám-kategóriában ehhez az időszakhoz köthetőek a legmagasabb hányadosok. Válaszadóink egyik negyedét 2000 első évtizedében alapították, másik negyede pedig még alig 10 éve működik, ám közöttük majd minden méretkategória azonos arányban szerepel, azaz **a legnagyobbak mintegy 1/5-e is fiatal cégeknek tekinthető.**

Az 1949 előtt alapított szervezetek felmérésünkben csak 3,5%-ban reprezentáltak és az 1949-1988 között alapítottak is viszonylag alacsony (8,9%) arányban szerepelnek kutatásunkban. (Chikán, 2020).

❖ Tulajdonlás, irányítás a szervezetekben

A következő, a HR gyakorlatok alakulását gyakran befolyásoló területek, a tulajdonosok jellemzői, azaz hogy családi vagy nem családi tulajdonú és irányítású-e a válaszadó szervezet vagy esetleg külföldi vagy magyar tulajdonú és önálló szervezet-e, vagy egy nagyobb cég/intézmény része.

A vállalat alapvetően egy család tulajdonában és/vagy irányítása alatt van?

4. táblázat: A családi tulajdonú válaszadó szervezetek és irányításuk*

Tulajdonlás /irányítás		Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nem családi tulajdonú		50	43,9	22	53,7	26	56,5	22	64,7	120	51,1
Családi tulajdonú		64	56,1	19	46,3	20	43,5	12	35,3	115	48,9
ebből:	Családi tulajdonú aki az irányításban aktív	61		18		19		11		109	
	Családi tulajdonú, de az nem vesz részt aktívan az irányításban	3		1		1		1		6	

*Megjegyzés: 76 hiányzó válasz

Válaszadóink majdnem **fele-fele arányban működnek családi vagy nem családi tulajdonban**. Az előbbieket esetében **a család** méretkategóriától függetlenül szinte minden válaszadónál **aktívan részt vesz az irányításban**. A **nem családi tulajdonban álló** szervezetek válaszadói közötti súlya – a legkisebb, 100 fő alattiakat leszámítva – fokozódó mértékben haladja meg a családi tulajdonban állókat, úgy, hogy az **1000 fő fölöttiekénél részarányuk már a 2/3-ot is meghaladja**.

Mások felmérései, megállapításai szerint egyébként Magyarországon a mikro-vállalkozások 95%-át, a közép- és nagyvállalatok 20%-át adják a családi vállalkozások (Bogdány, Szépfalvai & Balogh, 2019, 72).

❖ Összetett, nagyméretű szervezetek válaszadói

Az Ön szervezete, illetve az a részegység, amelyre vonatkozóan a kérdőívet kitöltötte, egy...

5. táblázat: A válaszok által lefedett szervezetek, szervezeti egységek jellege*

Tulajdonlás/ telephelyek	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
A. Nemzetközi szervezet központja	3	2,0	1	2,0	5	8,3	2	4,3	11	3,6
B. Magyar tulajdonú szervezet központja	13	8,7	7	13,7	7	11,7	5	10,9	32	10,4

Tulajdonlás/ telephelyek	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
C. Külföldi tulajdonú szervezet helyi leányvállalata	26	17,3	15	29,4	11	18,3	14	30,4	66	21,5
D. Magyar tulajdonú szervezet leányvállalata	3	2,0	1	2,0	7	11,7	3	6,5	14	4,6
E. Önálló szervezet, egynél több telephellyel	53	35,3	15	29,4	18	30,0	11	23,9	97	31,6
F. Önálló szervezet, egy telephellyel	52	34,7	12	23,5	12	20,0	11	23,9	87	28,3
Összesen	150	100,0	51	100,0	60	100,0	46	100,0	307	100,0

*Megjegyzés: 4 hiányzó válasz

Tulajdonlás, illetve telephelyek szempontjából a **tipikus válaszadónk önálló szervezet**, egynél több telephellyel (31,6%). Ezeket gyakorisági szempontból a szintén önálló, de egy telephelyes cégek követik. Ezek mintabeli együttes **részaránya 2/3-os**. A válaszadók több, mint **1/5-e viszont külföldi tulajdonú szervezet helyi leányvállalata**, melyek méretkategóriájukat illetően **legszámosabban a 100 fő alatti válaszadók között található**k.

Amennyiben a válaszadó szervezete egy nagyobb vállalat/intézmény(csoport) része, a válaszok a Magyarországon működő szervezeti egységek egészére vonatkoznak-e?

6. táblázat: A válaszok érvényességi területei nagyméretű intézmények, vállalatok esetén *

Szervezet típusa		Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
A válaszadó szervezete egy nagyobb vállalat/ intézmény (csoport) része	„A” **	45	30,2	23	43,4	23	37,1	24	53,3	115	37,2
	„B” ***	18	12,1	7	13,2	7	11,3	5	11,1	37	12,0
A válaszadó szervezete nem egy nagyobb vállalat /intézmény része		86	57,7	23	43,4	32	51,6	16	35,6	157	50,8
Összesen		149	100,0	53	100,0	62	100,0	45	100,0	309	100,0

*Megjegyzés: 2 hiányzó válasz)

„A” ** = Az e szervezetből érkező válaszok a Magyarországon működő szervezeti egységek egészére vonatkoznak

„B” *** = Az e szervezetből érkező válaszok csak a Magyarországon működő szervezeti egységek egyikére vonatkoznak

A válaszadó szervezetek majdnem fele (49,2%) egy nagyobb vállalat, vagy intézmény része úgy, hogy **az e szervezetektől érkező válaszok meghatározó arányban a Magyarországon működő szervezeti egységek egészére vonatkoznak.** A minta másik felét alkotó cégek nem egy nagyobb szervezet részei (ahogy ezt az előző kérdés válaszaiból is láthattuk), azaz a HR gyakorlatukat bemutató válaszok **önálló szervezeteket mutatnak be.** Köztük pedig a 100 fő alattiak részaránya a meghatározó.

2.3. A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK MÉRETE, FOGLALKOZTATOTTAINAK LÉTSZÁMA ÉS ÖSSZETÉTELE

A HR gyakorlatok sokféle – már az eddigiek során is érintett – befolyásoló tényezője között a sokak által legerőteljesebben hatónak elfogadott elem: a szervezeti méret, melynek jellemzői közül vizsgálati szempontunkból a foglalkoztatottak száma bír meghatározó jelentőséggel.

❖ A válaszadó szervezetek mérete

Megközelítően hány embert foglalkoztat (alkalmazottként) az Ön szervezete?

7. táblázat: A válaszadó szervezetek méret, azaz létszám-kategóriák szerinti megoszlása

Összlétszám	A válaszadó szervezetek mérete	
	n	%
100 fő alatt	150	48,5
100-249 fő	53	17,2
250-1000 fő	62	20,1
1001-2000 fő	13	3,9
2001-5000 fő	25	7,8
5000 fő felett	8	2,6
Összesen	311	100,0

A Cranet módszertanában szereplő minimum létszámhatár 100 fő. Jelen felmérésünk legkisebb méretű szervezetei közé saját vizsgálati céljaink teljesítése érdekében (a 10 fő alatti mikro vállalkozásokat kizárva) a kisméretű cégek is bekerültek. Mindezek eredményeként mintánkban a kérdőív kitöltésében részt vevő vállalatok **majdnem fele (48,5%) a 100 fő alatti cégek közül kerül ki.** Válaszadóink között a még **KKV kategóriába** tartozó (250 fő alatti) válaszadó cégek száma 53, azaz ezek együttesen a válaszadók mintegy 65%-át adják.

Ezt a kategóriát a mintánkban **1/5-ös részarányal (20,1%) a 250-999 főt foglalkoztatók követik. A legnagyobbak** között a legmagasabb arányt (7,8%) a 2001-5000 főt foglalkoztató válaszadók képezik. Azonban az 1000 fő és az afeletti foglalkoztatottal rendelkező válaszadók három méretkategóriáját alkotó válaszadók együttes részaránya sem éri el a **15%-ot**, így e jelentésben ezek összevonva, az 1000 vagy több fő kategóriában szerepelnek.

A legalább 100 fős létszámmal rendelkező cégekről hivatalos statisztikai adat nem áll rendelkezésre, hiszen a standard létszám-kategóriák (50-249 és 250 és afelett) ennek kiszámolását nem teszik lehetővé.

Az EMIS (<https://lib.uni-obuda.hu/emis-gazdasagi-adatbazis>) 2019-es, illetve 2020-as létszámadatok alapján azonban megállapítható, hogy Magyarországon 2896 legalább 100 fős létszámmal rendelkező cég van. Ebből kiszűrve a 249 fő felettiek számosságát, 1092 céget kapunk. A KSH hivatalos adatai alapján (Stadat 9.1.1.4. A regisztrált vállalkozások száma létszám-kategória szerint) 2020-ra a 249 fő feletti a regisztrált társas vállalkozások száma: 1051 db, vagyis az EMIS darabszáma megbízhatónak tekinthető a legnagyobb cégek körében. Így a 100-249 fős kategóriára is elfogadhatjuk az 1804 db céget alapsokaságnak. A tisztított mintánk **mintavételi arányát** az EMIS adatokhoz viszonyítva mindezek alapján megállapítható, hogy azok a 100-249 kategóriában 2,8%, a 250 felettiben 9,9%-ot, míg **összesen 5,5%-ot mutatva megfelelő reprezentativitást biztosítanak.**

A kérdőíven szereplő kérdések alapján a válaszadóknál **foglalkoztatottak összetételéről** is áttekintés adható, több szempont szerint is. Ezek: nem, kor, alkalmazotti kategória és a végzettség.

❖ Nem

8. táblázat: A válaszadóknál foglalkoztatottak nemek szerinti száma és megoszlása*

Nemek (fő)	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötté			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Férfi	1808	39,2	3591	40,4	12081	43,6	98979	57,1	116459	54,3
Nő	2801	60,8	5302	59,6	15637	56,4	74366	42,9	98106	45,7
Összesen	4609	100,0	8893	100,0	27718	100,0	173345	100,0	214565	100,0

*Megjegyzés: 9 hiányzó válasz

A válaszadók összességénél foglalkoztatottak kicsit **több, mint fele** (54,3%) **férfi**. Érdekes, hogy a férfiak az átlagosnál magasabb arányban (57,1%) találhatóak a **legnagyobb méretű válaszadóknál**. A nők aránya viszont a kisebb méretű válaszadóknál átlagos részarányukat lényegesen meghaladóan (56-60%) **magas**.

❖ Kor

Kérjük, jelölje a 25 évesnél fiatalabb és az 50 évesnél idősebb alkalmazottak hozzávetőleges arányát!

9.. táblázat: A fiatalabb és az idősebb alkalmazottak részaránya*

Életkor	0%	1 – 5%	6 – 20%	21 – 50%	>50%	Összesen
100 fő alatti szervezetek (150)						
25 éves vagy fiatalabb	14	60	62	10	3	149
50 éves vagy idősebb	12	28	48	48	14	150
100-249 fős szervezetek (53)						
25 éves vagy fiatalabb	3	23	19	5	2	52
50 éves vagy idősebb	0	8	22	14	8	52
250-999 fős szervezetek (62)						
25 éves vagy fiatalabb	5	24	31	2	0	62
50 éves vagy idősebb	2	4	22	30	4	62
1000 fő és fölötté szervezetek (46)						
25 éves vagy fiatalabb	5	17	19	2	1	44
50 éves vagy idősebb	0	8	12	24	1	45
Összes szervezet (311)						
25 éves vagy fiatalabb	27	124	131	19	6	307
50 éves vagy idősebb	14	48	104	116	27	309

*Megjegyzés: 12 hiányzó válasz

A felmérésből az derül ki, hogy a válaszadó szervezetek legmagasabb arányát (42,7%-ánál) érintően igaz, hogy a foglalkoztatottak 6-20%-át a 25 év alatti korosztály alkotja, miközben legtöbbszörnél (37,5%) az jellemző, hogy az 50 évesek vagy idősebbek aránya 21-50% közötti. Azaz **a teljes mintában magasabb a legidősebb, mint a legfiatalabb korosztály foglalkoztatottakon belüli aránya**.

Az előzőekben vázolt tendencia az egyes méretkategóriákban vizsgálva nem mutat a teljes mintáétól lényegesen eltérő gyakorlatot.

❖ **Alkalmazotti kategória**

Kérjük, adja meg az alkalmazottak alábbi kategóriák szerinti arányait!

10. táblázat: A foglalkoztatottak munkakör-csoportonkénti összetétele*

	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok				Összes szervezet
	100 fő alatt	100-249 fő	250-999 fő	1000 fő és fölötte	
	%	%	%	%	%
Vezetők / Menedzserek	11,8	8,4	7,7	21,4	19
Szellemi (szak-) alkalmazottak (nem vezetők)	40,0	31,6	26,5	38,8	37
Irodai/admin. és/ vagy fizikai dolgozók	48,2	60,0	65,8	39,8	44
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Megjegyzés: 1 hiányzó válasz

A válaszadó szervezetek összlétszámának **legmagasabb arányát** (44%) az **irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók** alkotják. Őket a szellemi (szak-)alkalmazottak (37%), rétege követi, a **vezetők/menedzserek** csoportjának mintabeli **résaránya pedig 19%**.

Az átlagtól való eltérést méretkategóriánként vizsgálva megállapítható, hogy míg az **irodai/adminisztratív és/vagy a fizikai dolgozók részaránya a közepes méretű cégkategóriákban átlag feletti, a legkisebbekben és a legnagyobbakban átlag alatti.**

A szellemi (szak)alkalmazottak átlagosan 1/3-ot meghaladó rétege a legkisebb és a legnagyobb méretű válaszadóknál ugrik erősebben az átlag fölé – talán mert az utóbbiban e kategóriában erőteljesebb a nagyobb méretű közszférabeli intézmények részaránya.

A vezetők átlagot meghaladó részaránya a legkisebb válaszadóknál fordul elő.

❖ Felsőfokú végzettségűek

9. táblázat: A felsőfokú végzettségű alkalmazottak aránya*

A válaszadó szervezetek	0%	1 – 5%	6 – 20 %	21 – 50%	>50%	Összesen
100 fő alatt	6	37	36	31	39	149
100-249 fő	0	13	19	11	9	52
250-999 fő	1	10	25	15	11	62
1000 fő és a felett	1	3	17	9	16	46
Összes szervezet	8	63	97	66	75	309

*Megjegyzés: 2 hiányzó válasz

A válaszadó szervezetek legnagyobb hányadánál (31,4%) az jellemző, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 6-20% közötti. Mintegy negyedük viszont úgy működik, hogy a felsőfokú végzettségűek részaránya az alkalmazottak felét is meghaladó mértékű. A legkisebb méretű válaszadókon kívül ezt az utóbbi (magas) arányszámot a legnagyobb méretű szervezeteknél (közsféra!) haladják meg. A legkisebbeknél pedig az átlag közeli magas (26,2%) arány jellemző. A legkisebb méretű válaszadónál fordul elő, hogy egyáltalán nincs diplomás alkalmazottjuk. Egyedül ebben a körben igaz az is, hogy a válaszadók között majd azonos a felmérésünkben alkalmazott négy százaléksávba kerülő cégek száma. Azaz ez a méretkategória mutatja a legheterogénebb képet. Valószínűleg azért, mert itt több, más szervezeti jellemző (pl. ágazat, szektor, alapítás éve, tulajdonos) együttes érvényesülése erőteljes hatású.

2.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 2. FEJEZETHEZ

1. Blahó A., Czakó E. & Poór J. (2021). *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
2. Bogdány E., Szépfalvai A. & Balogh Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 50(2), 72-85. ISSN 0133- 0179 DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.02.06
3. Chikán A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
4. ITM (2019). A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030.. Budapest: Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM).
5. Kása R., Radácsi L. & Csákné Filep J. Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kvv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97(2). 146—174.
6. KSH (2021). 3.2.1.3. A regisztrált gazdasági szervezetek száma – GFO'14 (2014–). Budapest: Központi Statisztikai Hivatal (KSH).

7. KSH (2022). 21.1.3.3. A bruttó hozzáadott érték megoszlása nemzetgazdasági ágak szerint, 2020 – ESA2010 [százalék]. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal (KSH). https://www.ksh.hu/stadat_files/gdp/hu/gdp0081.html (Letöltve: 2022. június 24.)
8. Origo (2022). Rekordszinten a női foglalkoztatás Magyarországon. <https://www.origo.hu/gazdasag/20220308-nok-foglalkoztatasi-magyarorszag.html> (Letöltve: 2022. június 22.)
9. Világgazdaság (2018). Kis- és középvállalat a magyar cégek több mint 99 százaléka. Világgazdaság, <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2018/11/kis-es-kozepvallalat-a-magyar-cegek-tobb-mint-99-szazaleka> (Letöltve: 2022. június 24.)

3. HR(M) RÉSZLEG ÉS SZEREPKÖREI A SZERVEZETBEN (JARJABKA ÁKOS)

E fejezetben először bemutatjuk a vizsgált 311 szervezet HR részlegének jellemzőit, ezt követően elemezzük a HR tevékenységek néhány fontosabb tulajdonságát.

3.1. A HR RÉSZLEG

Van az Ön szervezeténél Személyzeti/Emberi erőforrás (HR) részleg?

10. táblázat: Önálló HR részleg a szervezetben*

HR részleg	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatti		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Van	77	51,3	42	80,8	43	69,4	35	76,1	197	63,5
Nincs	73	48,7	10	19,2	19	30,6	11	23,9	113	36,5
Összesen	150	100,0	52	100,0	62	100,0	46	100,0	310	100,0

*Megjegyzés: 1 hiányzó válasz

A válaszadók véleménye szerint, a vizsgálatba bevont szervezetek mintegy kétharmadában (63,5%) létezik valamiféle önálló Személyzeti/Emberi erőforrás részleg, szervezeti egység. Mint ahogyan az várható volt, a HR funkcionális terület szervezeti egységként történő megjelenése, a szervezeti méret növekedésével egyre valószínűbb. Ezt az állítást igazolta jelen felmérésünk is, mivel a 100 fő alatti szervezetek alig több mint felénél (51,3%), míg a 100-249 főt foglalkoztatók esetében már 80% feletti az ilyen specializált szakmai részleggel működő cégek aránya. Ez a viszonylag magas arány egybevág azzal a szakirodalomban elfogadott „hüvelyujj”-szabállyal, miszerint az első független HR-es munkakör a 100 fő körüli méret elérésekor szokott megjelenni. Némileg meglepő azonban, hogy 250-999 fős szervezetektől érkező válaszadók 70% alatti, míg az 1000 főt meghaladó foglalkoztatóknak is csupán háromnegyede (76,1%) jelzi, hogy van önálló HR részlege. Természetesen, a „Nincs” válasz egyrészt nem azt jelenti, hogy nem foglalkozik a vállalatoknál senki HR tevékenységgel, hanem azt, hogy ezek a tevékenységek még nem válnak el más menedzsment funkcióktól (pl. jog, kontrolling, top menedzseri tevékenység stb.). Ugyanakkor a külföldi, de még a hazai szakirodalomban megjelenő empirikus adatok alapján is meglepő, hogy a nagyobb méretkategóriájú cégek HR részleg nélkül működnének.

Hány embert alkalmaz az Ön szervezete a Személyzeti/Emberi erőforrás (HR) területén?

11. táblázat: A HR területen dolgozók száma és nemek szerinti megoszlása

HR részlegben dolgozó(k)	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes HR-es alkalmazott	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Férfi	22	19,1	16	14,2	50	13,2	476	18,1	564	17,5
Nő	93	80,9	97	85,8	329	86,8	2147	81,9	2666	82,5
Összesen	115	100,0	113	100,0	379	100,0	2623	100,0	3230	100,0

Az eddigi hazai felmérések tükrében nem meglepően, de továbbra is érdekesen alakult a felmérés eredménye a HR területen dolgozók nemek szerinti megoszlásáról. Általánosan az állapítható meg, hogy **a HR területen dolgozók több mint négyötöde (82,5%) nő** és ebből következően kevesebb, mint minden 5. személy férfi (17,5%). Nem véletlen tehát, hogy egyre erősödik az a nézet, miszerint a HR szakterület „elnőiesedőben van”. **Ez a tendencia ugyan a világban is érvényesül, ám hazánkban kiugróan magas a női HR-esek aránya.** Ezzel a tendenciával párhuzamosan, a női felsővezetők egyik tipikus szervezeti pozíciója a HR részleg/osztály/igazgatóság vezető tisztsége.

12. táblázat: A válaszadó szervezetek HR hatékonysági mutatói (fő/HR fő)

A válaszadó szervezetek	A foglalkoztatottak összlétszáma	A foglalkoztatott HR-esek összlétszáma	Egy HR-esre jutó foglalkoztatottak száma
100 fő alatt	4 742	115	41,2
100-249 fő	8 993	113	79,6
250-999 fő	29 018	379	76,6
1000 fő és a felett	193 426	2 623	73,8
Összes szervezet	236 179	3 230	73,1

A magyar válaszadó szervezeteknél az egy HR-esre jutó foglalkoztatotti létszám 73,1 fő. Ez az érték némileg magasabb (79,6 és 76,6 fő) a 100 főnél nagyobb, de 1000 főnél kisebb szervezeteknél, míg a kicsiknél (100 fő alatti) a 40 főt is alig haladja meg. Míg az utóbbi esetben a hatékonysági mutató alacsony értéke természetes, addig az 1000 fő fölötti méretkategóriában megjelenő átlag alatti érték talán ismét a közsféra bürokratikusabb, így a privat szféráénál magasabb HR foglalkoztatást eredményező megoldásaival magyarázható.

13. táblázat: A HR-részleg méretkategóriái

A HR részleg méret- kategóriái (fő)	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nincs	102	68,0	10	18,9	5	8,1	0	0,0	117	37,6
1-4	43	28,7	40	75,5	28	45,2	0	0,0	111	35,7
5-10	4	2,7	2	3,8	19	30,6	7	15,2	32	10,3
11-20	1	0,7	1	1,9	10	16,1	10	21,7	22	7,1
21 -	0	0,0	0	0,0	0	0,0	29	63,0	29	9,3
Összesen	150	100,0	53	100,0	62	100,0	46	100,0	311	100,0

Kiemelendő tény, hogy a vizsgálatba bevont szervezetek 37,6%-ánál (117 válaszadó szervezetnél) nincs HR részleg, melyek döntő többsége a kis méretkategóriájúak körébe tartozik, így természetesnek tartható! Ez az helyzet, illetve adat azzal is fokozható, hogy a magyar szervezetek majdnem háromnegyedénél (37,6%+35,7%=73,3 %) nincs, vagy csupán minimális létszámú, **1-4 főből álló HR** funkcionális csoport található. Az 1000 fő feletti válaszadóknál viszont jellemzően a nagyobb, 10-20 fős, sőt a 20 fő feletti HR igazgatóság/főosztály/szervezeti egység méret jellemző.

Itt kell megemlíteni azt a felmérési pontatlanságot, ami a kérdőív kérdéseinek értelmezéséből fakadhat, miszerint amíg a 12. táblázatban 113 szervezet esetében nyilatkoztak úgy a válaszadók, hogy nincs önálló HR funkcionális funkció a szervezetükben, addig a 15. táblázat adatai alapján 117 esetben jelezték azt vissza a válaszadók, hogy nincsen HR részlegük.

3.2. A HR RÉSZLEG VEZETŐJE

Az Ön szervezetében tagja-e a HR felelős/vezető az Igazgatótanácsnak vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek?

14. táblázat: A HR vezető az Igazgatótanács, a (felső)vezetés tagja*

HR-es a felső-vezetésben	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Igen	62	41,9	32	61,5	32	53,3	19	41,3	145	47,4
Nem	86	58,1	20	38,5	28	46,7	27	58,7	161	52,6
Összesen	148	100,0	52	100,0	60	100,0	46	100,0	306	100,0

*Megjegyzés: 5 hiányzó válasz

A felmérésben résztvevő magyar szervezetek mintegy felénél (47,4%) tagja a vállalati felsővezetésnek a HR egység vezetője. A szervezeti mérethez kötődően az érzékelhető, hogy amíg a HR vezetők a legkisebb (100 fő alatti) és a legnagyobb (1000 fő feletti) szervezetek felsővezetésében alulreprezentáltak (62/148, vagyis 41,9%, illetve 19/46, vagyis 41,3%), addig a közepes méretű válaszadók esetében arányszámaik jóval magasabbak (100-249 fő közt 64%, 250-999 fő közt pedig 53,3%), vagyis ezeknél a cégeknél inkább tagja a HR vezető a felsővezetésnek. Leszűrhető, hogy a közepes méretű vállalatokban a HR funkció súlya és ázsíója a legmagasabb, míg az ennél kisebbeknél „még nem”, a nagy (közszférabeli?) cégeknél pedig „már nem” jellemző a fenti állítás.

Honnan toborozzák, választják ki szervezetük HR-felelősét/vezetőjét?

15. táblázat: A HR vezető toborzási-kiválasztási forrásai*

A toborzási forrás	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Szervezeten belülről: a HR szakemberek köréből	54	37,5	15	30,0	21	33,9	14	30,4	104	34,4
Szervezeten belülről: nem a HR-esek köréből	38	26,4	13	26,0	19	30,6	9	19,6	79	26,2

A toborzási forrás	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Szervezeten kívülről: a HR szakemberek köréből	33	22,9	11	22,0	19	30,6	15	32,6	78	25,8
Szervezeten kívülről: nem a HR-esek köréből	19	13,2	11	22,0	3	4,8	8	17,4	41	13,6
Összesen	144	100,0	50	100,0	62	100,0	46	100,0	302	100,0

*Megjegyzés: 9 hiányzó válasz

A kérdőíves lekérdezésünkre kapott válaszok alapján tehető egyik érdekes megállapítás az, hogy **a válaszadók többsége (60,6%) inkább szervezeten belülről választja ki a HR egység vezetőjét.** Ennek alapján megerősíthető lenne az a vélemény, miszerint a HR terület vezetése ún. „bizalmi állás”. Ez a gyakorlat a legerőteljesebben a közepes-nagy méretű versenyszektorbeli cégeknél érvényesül.

Emellett, az a megállapítás is jellemzi a mintasokaságot, miszerint **a szervezetek HR vezetői inkább HR-es szakemberek köréből kerülnek ki** (átlagosan 60,2%-ban). E két megállapítás pedig együttesen úgy érvényesül, hogy amennyiben szervezeten kívülről toborozzák a HR-est, akkor a közepes és nagyobb szervezeteknél azt döntően a HR szakemberek köréből választva teszik.

3.3. ÜZLETI ÉS HR STRATÉGIA, A HR RÉSZLEG BEVONTSÁGA

Van az Ön szervezeténél írott...?

16. táblázat: Szervezeti és HR stratégia a válaszadóknál

Igen, létezik	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Küldetés/hitvallás nyilatkozat	64	42,7	25	47,2	25	40,3	27	58,7	141	45,3
Üzleti/szolgáltatási stratégia	148	98,7	52	98,1	59	95,2	46	100,0	305	98,1
Személyzeti/HR stratégia	56	37,3	30	56,6	32	51,6	24	52,2	142	45,7
HR toborzási stratégia	46	30,7	26	49,1	27	43,5	22	47,8	121	38,9
HR képzés-fejleszt. stratégia	45	30,0	25	47,2	29	46,8	21	45,7	120	38,6
Társadalmi felelősségvállalási (CSR) nyilatkozat	41	27,3	28	52,8	18	29,0	19	41,3	106	34,1
Sokszínűségi nyilatkozat	24	16,0	14	26,4	7	11,3	12	26,1	57	18,3

A kodifikált szervezeti és HR stratégiai dokumentumok közül kiemelhető az **Üzleti/szolgáltatási stratégia szinte teljes megléte (98,1%)**. Ez utóbbi érték kiemelkedik az összes többi arányszám közül, melyek egyike sem éri el az 50%-ot. Ugyanakkor látható, hogy messze a legkevesebb szervezet rendelkezik jelenleg Sokszínűségi nyilatkozattal, melynek részátlaga 26,4% és 11,3% közt „lebeg” (a főátlag értéke: 18,3%). További érdekes tény, hogy a felmérés eredményei nem támasztják alá azon hipotézist, mely szerint a nagyobb szervezetek jobban dokumentálják a stratégiáikat, mivel a 7 vizsgált kategória közül csak az első kettőben (Küldetés/hitvallás és Üzleti/szolgáltatási stratégia) érik el a legjobb eredményeket (58,7% és 100%), ám a többi 5 esetben a 100-249 fő közti szervezetek értékei a legmagasabbak. Ez arra enged következtetni, hogy a szervezeti és **HR stratégia írott formában való rögzítésének igénye a kisvállalatból a középvállalattá váló szervezetek esetében jelenik meg, ott tehát a legfontosabb.**

Amennyiben szervezetének van üzleti/szolgáltatási stratégiája, annak kidolgozásába mikor vonják be a személyzeti/HR tevékenységért felelős személyt?

19. táblázat: A HR felelős bevonása a stratégia kidolgozásába*

A bevonás ideje	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kezdettől fogva	37	43,5	20	48,8	14	36,8	18	62,1	89	46,1
Későbbi fázisoktól	16	18,8	9	22,0	7	18,4	4	13,8	36	18,7
A megvalósításkor	11	12,9	3	7,3	4	10,5	4	13,8	22	11,4
Nem vonják be	13	15,3	5	12,2	10	26,3	2	6,9	30	15,5
Nem értelmezhető	8	9,4	4	9,8	3	7,9	1	3,4	16	8,3
Összesen	85	100,0	41	100,0	38	100,0	29	100,0	193	100,0

*Megjegyzés: Mintaelemszám: n=193

Érdekes mintázatot mutat a HR felelős üzleti/szolgáltatási stratégia kidolgozásába való bevonása. Míg a szervezetek közül minden nyolcadik (15,5%) egyáltalán nem vonja be a HR vezetőt e stratégia kidolgozásába, s ezek közül is kirívóan magas a 250-999 főt foglalkoztatóknál látható arány (26,3%), addig a **kizárólag az 1000 főt meghaladó foglalkoztatók többségénél (62,1%) jellemző az, hogy már a kezdetektől bevonásra kerülnek a HR vezetők a stratégia alkotásának folyamatába.** Összességében azonban, ez az arány sem éri el az 50%-ot (46,1%).

Az Önök szervezetében kik a főbb HR területek elvi kérdéseinek (policy-k) felelős döntéshozói?

20. táblázat: A főbb HR területek döntéshozatali módja és szereplői*

	A vezetők	A vezetők a HR részleggel konzultálva	A HR részleg a vezetőkkel konzultálva	A HR részleg szakemberei
100 fő alatti szervezetek				
Bérek és juttatások	94	37	15	2
Toborzás és kiválasztás	67	44	31	7
Képzés és fejlesztés	82	31	30	5
Munkaügyi kapcsolatok	71	25	26	27
Létszámbővítés/csökkentés	91	42	16	0
100-249 fős szervezetek				
Bérek és juttatások	18	19	13	2
Toborzás és kiválasztás	8	18	21	5
Képzés és fejlesztés	10	11	25	6
Munkaügyi kapcsolatok	9	12	14	17
Létszámbővítés/csökkentés	18	30	3	1
250-999 fős szervezetek				
Bérek és juttatások	32	17	9	4
Toborzás és kiválasztás	22	13	13	14
Képzés és fejlesztés	22	18	18	4
Munkaügyi kapcsolatok	20	14	11	17
Létszámbővítés/csökkentés	25	30	5	2
1000 fő és a fölötti szervezetek				
Bérek és juttatások	18	19	6	3
Toborzás és kiválasztás	12	12	18	4
Képzés és fejlesztés	14	13	12	6
Munkaügyi kapcsolatok	10	5	16	15
Létszámbővítés/csökkentés	18	23	4	1

Összes szervezet				
Bérek és juttatások	162	92	43	11
Toborzás és kiválasztás	109	87	83	30
Képzés és fejlesztés	128	73	85	21
Munkaügyi kapcsolatok	110	56	67	76
Létszám bővítés/csökkentés	152	125	28	4

*Megjegyzés: 2 hiányzó válasz

A HR területeken előforduló döntési helyzetek kapcsán a válaszadók azt jelzik, hogy mind az öt, általunk kiemelt HR területen **a domináns döntéshozatali mód a (felső)vezetők által önállóan** (a HR szakemberekkel való előzetes konzultáció nélkül) **meghozott döntés** (lásd a táblázat összegző sorait).

Annyiban azonban fontos árnyalni a helyzetet, hogy felfedezhető, hogy pl. a Létszám bővítés/csökkentési döntések esetében, a legkisebb szervezetek kivételével a döntések leginkább a HR részleggel konzultálva történnek. A Bérek és juttatások esetében ez már csak a 100-249 és az 1000 fő felett foglalkoztatók esetében igaz, bár a különbség igen minimális (1 válasz). Hasonló a helyzet a Toborzás és kiválasztás esetében is a fenti foglalkoztatotti kategóriában annyi különbséggel, hogy döntően a HR részleg dönt, ám előtte konzultál a vezetővel. A Képzés és fejlesztés terén egyedül a 100-249 fő közötti létszámú vállalatok kedvelik leginkább a HR részlegben meghozott olyan döntéseket, amelyek előzetes vezetői konzultáción alapulnak. Ez igaz, az 1000 fő feletti nagy cégek munkaügyi kapcsolatok területén érzékelhető döntéshozatalára is. A 100-249 fős cégek azonban ezt a döntést leginkább teljesen a HR szakemberekre bízják.

Amennyiben az Ön szervezete nagyobb intézmény/vállalat/divíziócsoporthoz tartozik, kérjük, jelölje meg, hogy döntően hol határozzák meg a kulcs HR témakörök politikáját!

21. táblázat: A HR politika döntéshozási helye nagyméretű szervezetekben*

	A nemzetközi központ	Az országos központ	A leányvállalat / Divízió	A telephely/ intézmény/ helyi iroda
100 fő alatti szervezetek				
Ösztönzés és juttatások	10	15	5	2
Toborzás és kiválasztás	4	10	9	9
Képzés és fejlesztés	3	11	12	6
Munkaügyi kapcsolatok	1	15	10	6
Létszám-bővítés/csökkentés	12	9	5	6
Vezetésfejlesztés	12	11	7	2
100-249 fős szervezetek				
Ösztönzés és juttatások	5	8	4	5
Toborzás és kiválasztás	2	7	8	5
Képzés és fejlesztés	1	6	10	5
Munkaügyi kapcsolatok	1	6	8	7
Létszám-bővítés/csökkentés	5	6	6	5
Vezetésfejlesztés	8	4	6	4
250-999 fős szervezetek				
Ösztönzés és juttatások	5	6	6	4
Toborzás és kiválasztás	2	6	3	10
Képzés és fejlesztés	3	5	4	9
Munkaügyi kapcsolatok	2	6	5	8
Létszám-bővítés/csökkentés	4	7	5	5
Vezetésfejlesztés	3	5	7	6
1000 fő és a fölötti szervezet				
Ösztönzés és juttatások	3	11	3	3

Toborzás és kiválasztás	2	6	4	8
Képzés és fejlesztés	1	9	3	7
Munkaügyi kapcsolatok	2	8	4	6
Létszám-bővítés/csökkentés	2	8	4	6
Vezetésfejlesztés	3	10	3	4
Összes szervezet				
Ösztönzés és juttatások	23	40	18	14
Toborzás és kiválasztás	10	29	24	32
Képzés és fejlesztés	8	31	29	27
Munkaügyi kapcsolatok	6	35	27	27
Létszám-bővítés/csökkentés	23	30	20	22
Vezetésfejlesztés	26	30	23	16

*Megjegyzés: Mintaelemszám: n=95

A 95 darab, ún. nagyméretű szervezetben ismételten a 20. táblázat döntési kategóriái váltak vizsgálat tárgyává. Az összes szervezetet figyelembe véve megállapítható, hogy mindegyik esetben **a leginkább preferált az országos központ hatáskörébe utalt döntéshozatali forma** (lásd az Összes szervezet táblarész harmadik oszlopát). Ez a megállapítás – a toborzás és kiválasztás esetén kívül – az 1000 főn felüli szervezetek esetében is érvényes. Emellett generálisan az is tapasztalható – az előbb említett kivételtől eltekintve -, hogy a Telephely/intézmény/helyi iroda kevésbé van döntéshozatali illetékességgel felruházva (lásd a táblázat utolsó oszlopának értékeit).

A többi szervezeti kategóriában már nem lehet ilyen egyértelmű kijelentéseket tenni, továbbá az állítások validitását korlátozza az egyes kategóriák korlátozott mintanagysága is. A kisebb szervezetek esetében (100 fő alatt és 100-249 fő közt) a Vezetésfejlesztés kérdésköre inkább a nemzetközi központhoz van utalva, ahogyan 100 fő alatt a létszámhoz kapcsolódó döntések is. Említésre méltó még a 100-249 fős szervezetek esetében a Leányvállalat/divízió erőteljesebb felhatalmazása is több kategóriában, ám a többi esetben már igen „vegyes a kép”, minimális, hibahatáron belüli eltérésekkel, amiből egyértelmű állítások megfogalmazása jelen szinten nem igazolható egyértelműen.

Amennyiben szervezete részese volt az utóbbi három évben a következő változásoknak – egy másik szervezet felvásárlása, egy másik szervezet általi felvásárlás, összevonás/egyesülés, áttelepülés, szétválás – ennek folyamatába mikor vonták be a személyzeti/HR osztályt?

22. táblázat: A HR részleg bevonása a kritikus szervezeti változásokba*

A bevonás ideje	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kezdettől fogva	13	39,4	3	27,3	4	26,7	3	21,4	23	31,5
Későbbi fázisoktól	10	30,3	4	36,4	5	33,3	4	28,6	23	31,5
A végrehajtáskor	4	12,1	2	18,2	2	13,3	4	28,6	12	16,4
Nem vonták be	6	18,2	2	18,2	4	26,7	3	21,4	15	20,5
Összesen	33	100,0	11	100,0	15	100,0	14	100,0	73	100,0

*Megjegyzés: Mintaelemszám: n=73

A felmérési eredmények azt mutatják, hogy a Merger & Acquisition jellegű menedzselési folyamatokba a HR részleg szakembereit változatos módon (nem) vonják be a szervezetek. Ugyanis amíg a 100 fő alatti szervezetektől érkezett válaszok szerint a kezdetektől fogva megtörténik a HR-es bevonása a stratégiai szintű változásmenedzselésbe, addig a nagyobb szervezeteknél ez inkább a későbbi fázisokra tolódik, sőt az 1000 fő feletti cégeknél akár csak a végrehajtás fázisára is korlátozódik (28,6-28,6%). A kérdést a teljes mintára értelmezve is döntetlenre állnak a „Kezdetektől fogva” és a „Későbbi fázisoktól” típusú megoldásokat jelző válaszok (31,5-31,5%). Viszont kiemelhető, hogy **minden ötödik válaszadó (20,5%) azt jelezte, hogy a HR-részleget nem vonják be e kritikus változás menedzselési folyamatába.**

Mennyi a bérköltségek működési költségen belüli aránya az Ön szervezeténél?

23. táblázat: A bérköltségek működési költségen belüli aránya*

A bérköltség-hányad	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
20% alatt	20	21,7	12	41,4	9	32,1	2	13,3	43	26,2
21-40%	33	35,9	9	31,0	9	32,1	9	60,0	60	36,6
41-60%	22	23,9	2	6,9	5	17,9	4	26,7	33	20,1
61-80%	15	16,3	5	17,2	3	10,7	0	0,0	23	14,0
80% fölött	2	2,2	1	3,4	2	7,1	0	0,0	5	3,0
Összesen	92	100,0	29	100,0	28	100,0	15	100,0	164	100,0

*Megjegyzés: Mintaelemszám: n=164

A válaszadóknál a bérköltségek szervezetek működési költségein belüli aránya jellemzően – a 100 -249 fős válaszadók kivételével – a 21-40% közötti sávban helyezkedik el. Ez a helyzet a teljes mintának több mint egyharmadát (36,6%) kitevő válaszadókat jelenti. A két legalacsonyabb sávban – tehát a maximum 40%-os bérköltség-hányad határvonalig – találhatjuk válaszadóink majd kétharmadát (62,8%).

Az Ön szervezeténél milyen mértékben valósul meg a személyzeti/HR funkció/részleg teljesítményének értékelése? (1/9)

24. táblázat: A HR munka, HR részleg teljesítményértékelésének mértéke*

A HR teljesítmény- értékelésének megvalósulása	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Egyáltalán nem	55	37,7	12	24,0	16	27,6	11	25,6	94	31,6
Kis mértékben	9	6,2	5	10,0	8	13,8	2	4,7	24	8,1
Valamennyire	36	24,7	8	16,0	14	24,1	12	27,9	70	23,6
Nagy mértékben	29	19,9	14	28,0	14	24,1	7	16,3	64	21,5
Teljes mértékben	17	11,6	11	22,0	6	10,3	11	25,6	45	15,2
Összesen	146	100,0	50	100,0	58	100,0	43	100,0	297	100,0

*Megjegyzés: 14 hiányzó válasz

A HR részleg teljesítményértékelésének mértéke – a várakozásoknak megfelelően – a kis szervezetektől a nagyobb foglalkoztatók felé növekszik. A „Teljes mértékben” kategóriát a legnagyobb szervezetek negyede (25,6%) jelölte. Az „Egyáltalán nem” alkalmazók aránya pedig a szervezeti méret növekedésével 37,7%-ról 25,6%-ra csökken. Vagyis ezek alapján megállapítható, hogy a szervezeti méret növekedésével **a teljesítményértékelést a HR munkára vonatkoztatva hazánkban is egyre kiterjedtebben alkalmazzák**. Emellett a további tennivalókra mutat rá, hogy **a teljes minta majdnem harmadában (31,6%) még egyáltalán nem értékeli a HR munka, illetve a HR részleg teljesítményét.**

3.4. KÜLSŐ SZOLGÁLTATÓK ÉS INFORMATIKAI TÁMOGATÁS A HR-BEN

Milyen mértékben szervezik ki külső szolgáltatóknak az egyes HR területeket?

25. táblázat: A HR munkák kiszervezése külső szolgáltatókhoz*

	1 nincs ki- szervezés	2	3	4	5 teljesen kiszer- vezett
100 fő alatti szervezetek					
Bérszámfejtés és juttatások	60	4	13	19	54
Nyugdíjak	70	1	15	11	52
Képzés és fejlesztés	59	9	41	19	21
Leépítés/ outplacement	128	5	8	3	4
HR információs rendszer/technol.	88	17	22	9	13
Toborzás	90	22	28	5	4
Kiválasztás	127	10	6	3	3
Vezetői/alkalmazotti rutin kérések kezelése (HR call-center)	128	5	9	2	5
100-249 fős szervezetek					
Bérszámfejtés és juttatások	35	0	1	6	10
Nyugdíjak	35	0	1	3	12
Képzés és fejlesztés	19	2	16	9	6
Leépítés/ outplacement	46	1	1	1	2
HR információs rendszer/technol.	28	8	10	2	4
Toborzás	26	6	13	5	2
Kiválasztás	38	2	7	0	3
Vezetői/alkalmazotti rutin kérések kezelése (HR call-center)	47	0	2	2	1
250-999 fős szervezetek					
Bérszámfejtés és juttatások	34	1	2	7	18
Nyugdíjak	39	1	3	8	11
Képzés és fejlesztés	25	6	17	6	8
Leépítés/ outplacement	57	2	1	1	1
HR információs rendszer/technol.	39	9	10	2	2
Toborzás	30	14	14	2	2
Kiválasztás	52	2	4	3	1
Vezetői/alkalmazotti rutin kérések kezelése (HR call-center)	55	1	2	2	2
1000 fő és fölötte					
Bérszámfejtés és juttatások	25	2	2	6	11

	1 nincs ki- szervezés	2	3	4	5 teljesen kiszerve- zett
Nyugdíjak	29	3	1	4	9
Képzés és fejlesztés	19	11	10	6	0
Leépítés/ outplacement	39	5	2	0	0
HR információs rendszer/technol.	28	7	6	3	2
Toborzás	29	9	5	2	1
Kiválasztás	40	2	3	1	0
Vezetői/alkalmazotti rutin kérések kezelése (HR call-center)	40	3	2	1	0
Összes szervezet					
Bérszámfejtés és juttatások	154	7	18	38	93
Nyugdíjak	173	5	20	26	84
Képzés és fejlesztés	122	28	84	40	35
Leépítés/ outplacement	270	13	12	5	7
HR információs rendszer/technol.	183	41	48	16	21
Toborzás	175	51	60	14	9
Kiválasztás	257	16	20	7	7
Vezetői/alkalmazotti rutin kérések kezelése (HR call-center)	270	9	15	7	8

*Megjegyzés: 1-4 hiányzó válasz

A **HR tevékenységek kiszervezéséről** a válaszadói visszajelzések alapján megállapítható, hogy az **nem jellemző a felmérésben résztvevő hazai szervezetek körében**. Erre utal minden esetben a táblázat 2. oszlopában (nincs kiszervezés) lévő értékek dominanciája az utolsó oszlop (teljesen kiszervezett) értékeihez képest.

Mégis, ha részletesebb elemzésnek vetjük alá az adatokat, akkor azt láthatjuk, hogy a bérszámfejtés és juttatásokkal kapcsolatos ügyek intézése esetében nagyobb a hajlandóság a kiszervezésre. Például, a 100 fő alatti foglalkoztatók kategória értékei esetében, a 4. és 5. szintek összege meghaladja az 1. és 2. kategória összértékét.

Ezzel ellentétben, a Leépítés, Toborzás, Kiválasztás és a Vezetői/alkalmazotti rutin kérések területén úgy látszik, egyáltalán nem alkalmazzák a szervezetek a kiszervezés kisebb mértékét sem.

Milyen mértékben használják a HR-munkában a következőket?

26. táblázat: HR információs rendszer egyes elemeinek használati mértéke*

	1 Egyáltalán nem	2	3	4 Nagyon nagy- mértékben
100 fő alatti szervezetek				
Vezetői önkiszolgáló (self-service) rendszer	72	26	21	31
Dolgozói önkiszolgáló (self-service) rendszer	89	20	25	16
HR (SSC) szolgáltató központok	104	14	18	14
HR információs rendszerek / e-HRM	94	14	23	18
Algoritmus-alapú HR folyamatok (pl. automatizálás, robotika)	123	13	8	5
HR analitika (pl. HR adatalapú döntéstámogatás)	98	26	16	10
100-249 fős szervezetek				
Vezetői önkiszolgáló (self-service) rendszer	23	8	17	4
Dolgozói önkiszolgáló (self-service) rendszer	26	9	12	4
HR (SSC) szolgáltató központok	29	10	2	11
HR információs rendszerek / e-HRM	21	7	13	11
Algoritmus-alapú HR folyamatok (pl. automatizálás, robotika)	37	7	3	5
HR analitika (pl. HR adatalapú döntéstámogatás)	21	11	12	8
250-999 fős szervezetek				
Vezetői önkiszolgáló (self-service) rendszer	30	15	9	8
Dolgozói önkiszolgáló (self-service) rendszer	37	13	8	4
HR (SSC) szolgáltató központok	40	11	8	3
HR információs rendszerek / e-HRM	35	10	11	6
Algoritmus-alapú HR folyamatok (pl. automatizálás, robotika)	44	11	5	1
HR analitika (pl. HR adatalapú döntéstámogatás)	31	21	8	2
1000 fő és a fölötti szervezetek				
Vezetői önkiszolgáló (self-service) rendszer	15	13	11	7

	1 Egyáltalán nem	2	3	4 Nagyon nagy- mértékben
Dolgozói önkiszolgáló (self-service) rendszer	20	11	10	5
HR (SSC) szolgáltató központok	27	9	5	5
HR információs rendszerek / e-HRM	14	11	14	7
Algoritmus-alapú HR folyamatok (pl. automatizálás, robotika)	24	16	6	0
HR analitika (pl. HR adatalapú döntéstámogatás)	23	10	8	5
Összes szervezet				
Vezetői önkiszolgáló (self-service) rendszer	140	62	58	50
Dolgozói önkiszolgáló (self-service) rendszer	172	53	55	29
HR (SSC) szolgáltató központok	200	44	33	33
HR információs rendszerek / e-HRM	164	42	61	42
Algoritmus-alapú HR folyamatok (pl. automatizálás, robotika)	228	47	22	11
HR analitika (pl. HR adatalapú döntéstámogatás)	173	68	44	25

*Megjegyzés: 1-3 hiányzó válasz.

A hazai szervezetek körében a HR információs rendszer különböző elemeinek használata nem túl elterjedt. Az aggregált értékeket szemlélve ugyanis, a mintasokaságot alkotó szervezetek a 6 vizsgált kategóriából ötöt, több mint 50%-ban egyáltalán nem használja! Az egyetlen kivétel a Vezetői önkiszolgáló (self-service) rendszer használata, majd ezt követi a **HR információs rendszerek/ e-HRM**, majd a dolgozói önkiszolgáló (self-service) rendszerek, végül a HR analitika elterjedésének mértéke, igaz egyre csökkenő mértékben. A gyakorlatban leginkább ismeretlen eszközöknek az Algoritmus-alapú HR folyamatok (pl. automatizálás, robotika) és a HR (SSC) szolgáltató központok alkalmazása tekinthetők. Ez utóbbit egyetlen 1000 fő feletti alkalmazotti állománnyal rendelkező megkérdezett cég sem használja!

Megállapítható továbbá, hogy a fenti tendenciát minden foglalkoztatói kategória alapvetően ugyanolyan formában képezi le, köztük nincsen szignifikánsan eltérő módon viselkedő szervezeti csoport.

3.5. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 3. FEJEZETHEZ

1. A "rettegett részlegből" humán menedzsment. A személyzetitől a HR-ig <https://azuzlet.hu/a-rettegett-reszlegbol-human-menedzsment-a-szemelyzetitol-a-hr-ig/> (Letöltés: 2022.6.28.)

2. Bokor, A., Bíró, K., Kovács, G., Takács, S. & Toarniczky, A. (2005). Humán tükör - körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről II. rész. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 36 (2). pp. 16-30. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.02.02>
3. HR digitalizációs trendek és irányok, Átfogó nemzetközi esettanulmányok, globális fejlődési irányok, <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/hr-digitalizacios-trendek-es-iranyok.html> (Letöltés: 2022.6.27.)
4. Kovács, I.É, Poór, J., & Karoliny M-né (2018). Globális, regionális és helyi hasonlóságok és különbségek az emberierőforrás-menedzsmentben, Tér és Társadalom 32. évf., 2. szám, 2018 <https://doi.org/10.17649/TET.32.2.3030>
5. Módosné, Szalai Sz., & Jenei, Sz. (2021). Céggkultúra, vezetői személyiség, HR szervezet és a vállalati CSR tevékenység: I. Elméleti alapok, Opus et Educatio 8. évfolyam 2. szám 197 – 206. old. Poór Ferenc: A korszerű HR menedzsment feltételei, <https://www.hrportal.hu/hr/a-korszeru-hr-menedzsment-feltetelei-20100503.html>
6. Musztyné, Bátfai B. V. (2021): Aaz emberi erőforrás menedzsment regionális sajátosságai a Cranet 2005-2010-2016-os felmérések tükrében., [doi: 10.15170/TM.2021.22.1.11](https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.1.11) Tudásmenedzsment 22. évf. 1. szám 188-206 (2021)

4. A SZEMÉLYZETBIZTOSÍTÁS GYAKORLATA (SZABÓ-BÁLINT BRIGITTA - SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR)

Ebben a fejezetben képet kaphat az olvasó arról, hogy mi is jellemzi a vizsgálatban szereplő szervezetek létszámalakulását és annak növelésre, illetve a csökkentésre használt megoldások terén tapasztalható gyakorlatát.

A szervezeti működés során fontos cél, hogy mindig rendelkezésre álljon a megfelelő képességű, tudású vagy attitűddel rendelkező emberi erőforrás a kívánatos mennyiségben. Ennek érdekében a szervezet felvehet új munkaerőt, fejlesztheti vagy átképezheti a meglévőket, illetve minőségi cserére is szükség lehet, ami elbocsátással is járhat (Karoliny – Ásványi – Bálint, 2017).

4.1. LÉTSZÁMVÁLTOZÁS

Hogyan változott a dolgozók összlétszáma (teljes munkaidős létszámban kifejezve) az Ön szervezetében a három évvel ezelőtti helyzethez képest?

27. táblázat: Létszámváltozások iránya és mértéke

A létszámváltozás iránya és mértéke	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kissé (1-5%) nőtt	8	5,3	6	11,3	6	9,7	8	17,4	28	9,0
Nőtt (6-10%)	13	8,7	10	18,9	5	8,1	4	8,7	32	10,3
Lényegesen (10%fölött) nőtt	56	37,3	15	28,3	21	33,9	10	21,7	102	32,8
Kissé (1-5%) csökkent	11	7,3	12	22,6	8	12,9	4	8,7	35	11,3
Csökkent (6-10%)	11	7,3	0	0,0	6	9,7	11	23,9	28	9,0
Lényegesen (10% fölött) csökkent	26	17,3	6	11,3	10	16,1	3	6,5	45	14,5
Nem történt változás	25	16,7	4	7,5	6	9,7	6	13,0	41	13,2
Összesen	150	100,0	53	100,0	62	100,0	46	100,0	311	100,0

Az elmúlt három évben a teljes munkaidőben dolgozók összlétszáma a csupán a megkérdezett szervezetek 13%-ánál nem változott. Többségük e tekintetben pozitív irányú változást élt meg, hiszen **a válaszadók több, mint harmadánál (33%) lényegesen**, azaz 10% feletti arányban **nőtt a foglalkoztatottak száma**. Ugyanakkor **voltak** nem kevesen (15%), **akik lényeges** (10%-nál erőteljesebb) **csökkenést jeleztek**.

Szervezeti méretenként vizsgálva is hasonló arányok láthatók, többségében a létszámbővülés volt jellemző. A legnagyobb mértékű csökkenés az 1000 főnél többet foglalkoztató cégeknél volt, összességében 39%-uknál volt kisebb vagy nagyobb mértékű létszámfogyás.

Milyen mértékben alkalmazták (az utóbbi 3 évben) a munkaerő létszámának vagy összetételének megváltoztatása érdekében a felsorolt módszereket!

28. táblázat: Létszám-változtatási megoldások alkalmazásának mértéke

	1	2	3	4
	Egyáltalán nem			Nagyon nagy mértékben
100 fő alatti szervezetek				
Létszámstop	91	25	15	18
Korengedményes nyugdíj	104	25	14	6
Önkéntes távozás/természetes lemorzsolódás	24	41	55	29
Elbocsájtás/Felmondás	46	66	29	9
Belső átcsoportosítás, áthelyezés	50	54	38	6
A lejáró határozott idejű munka- szerződések meghosszabbítási tilalma	117	19	6	6
Kiszervezés/Outsourcing	114	17	12	5
100-249 fős szervezetek				
Létszámstop	18	9	16	8
Korengedményes nyugdíj	32	10	5	4
Önkéntes távozás/természetes lemorzsolódás	5	15	19	12
Elbocsájtás/Felmondás	9	29	8	5
Belső átcsoportosítás, áthelyezés	8	19	18	6
A lejáró határozott idejű munka- szerződések meghosszabbítási tilalma	45	4	1	1
Kiszervezés/Outsourcing	36	9	3	2
250-999 fős szervezetek				
Létszámstop	25	15	13	9
Korengedményes nyugdíj	39	13	9	1

	1 Egyáltalán nem	2	3	4 Nagyon nagy mértékben
Önkéntes távozás/természetes lemorzsolódás	10	19	23	9
Elbocsájtás / Felmondás	11	38	9	4
Belső átcsoportosítás, áthelyezés	13	28	17	4
A lejáró határozott idejű munkaszerződések meghosszabbítási tilalma	46	12	3	1
Kiszervezés/Outsourcing	47	11	4	0
1000 fő feletti szervezetek				
Létszámstop	19	15	7	5
Korengedményes nyugdíj	28	10	4	3
Önkéntes távozás/természetes lemorzsolódás	10	7	23	6
Elbocsájtás/Felmondás	13	24	7	2
Belső átcsoportosítás, áthelyezés	10	13	16	7
A lejáró határozott idejű munkaszerződések meghosszabbítási tilalma	26	11	8	1
Kiszervezés/Outsourcing	33	9	3	1
Összes szervezet				
Létszámstop	153	64	51	40
Korengedményes nyugdíj	203	58	32	14
Önkéntes távozás/természetes lemorzsolódás	49	82	120	56
Elbocsájtás/Felmondás	79	157	53	20
Belső átcsoportosítás, áthelyezés	81	114	89	23
A lejáró határozott idejű munkaszerződések meghosszabbítási tilalma	234	46	18	9
Kiszervezés/Outsourcing	230	46	22	8

A megkérdezett szervezeteknél **a dolgozói létszámcsökkentés elérésének két leggyakoribb módja az önkéntes távozás/természetes lemorzsolódás és a létszámstop alkalmazása volt.** Míg az első, 258 szervezetnél történt meg kisebb-nagyobb mértékben, a másodikat több, mint 150 válaszadó használta. Összességében sok szervezetnél éltek a belső átcsoportosítás, áthelyezés megoldásaival is. A válaszadók leginkább **a határozott idejű szerződések meghosszabbításának tilalmát illetve a kiszervezést/Outsourcingot kerülték leginkább létszámcsökkentési szándékaik kivitelezésekor.** A szervezeti méretkategóriákat vizsgálva az előző tendenciáktól eltérő megoldások alig tapasztalhatók.

A szakirodalom (pl.: Karoliny – Ásványi – Bálint, 2017) népszerű módszerek tartja ugyan a kiszervezést és a létszámstopot is (pl.: Jenei – Módosné Sz., 2021). A jelenlegi felmérésben résztvevők azonban, a vizsgált három éves periódusban ezeket a megoldásokat kevésbé preferálták.

4.2. TOBORZÁS-KIVÁLASZTÁS

A toborzási-kiválasztási tevékenység célja, hogy megüresedő vagy egy újonnan létrejövő pozícióra felkutassa és megnyerje a potenciális jelölteket, valamint azok közül a legmegfelelőbbet megtalálja, melyhez számos módszer áll a munkaadók rendelkezésére (Matiscsákné, 2016). Ezek alkalmazási gyakorlata gyakran munkatársi csoportonként is változó.

Kérjük, jelölje, hogy az egyes foglalkozási kategóriákban használják-e az alábbi toborzási forrásokat és technikákat!

29. táblázat: Az alkalmazott toborzási módszerek

	Vezetők/Szellemi (szak)alkalmazottak (%)	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók (%)
100 fő alatti szervezetek		
A. Belülről	78,0	45,3
B. Élőszó/alkalmazotti közvetítés	31,3	50,7
C. Újsághirdetés	14,0	34,0
D. Álláshirdetés aloldal a vállalati honlapon	44,0	45,3
E. Álláshirdetés internetes állásportálokon	52,7	65,3
F. Közösségi média (pl. Facebook, Instagram)	36,7	59,3
G. Személyes jelentkezők, betévedők	11,3	47,3
H. Állásbörze	14,7	22,0
I. Munkaerő közvetítő ügynökségek/fejvadászok	30,7	18,7
J. Munkaügyi Központ	10,0	28,7
K. Gyakornoki program	20,0	29,3
L. Közvetlenül az oktatási intézményektől érkezők	14,0	21,3
100-249 fős szervezetek		
A. Belülről	81,1	75,5
B. Élőszó/alkalmazotti közvetítés	43,4	66,0

	Vezetők/Szellemi (szak)alkalmazottak (%)	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók (%)
C. Újsághirdetés	20,8	35,8
D. Állás hirdetés aloldal a vállalati honlapon	64,2	58,5
E. Állás hirdetés internetes állásportálokon	71,7	67,9
F. Közösségi média (pl. Facebook, Instagram)	49,1	69,8
G. Személyes jelentkezők, betévedők	20,8	66,0
H. Állásbörze	22,6	35,8
I. Munkaerő közvetítő ügynökségek/fejvadászok	49,1	30,2
J. Munkaügyi Központ	5,7	37,7
K. Gyakornoki program	22,6	37,7
L. Közvetlenül az oktatási intézményektől érkezők	13,2	37,7
250-999 fős szervezetek		
A. Belülről	71,0	53,2
B. Élőszó/alkalmazotti közvetítés	32,3	45,2
C. Újsághirdetés	17,7	41,9
D. Állás hirdetés aloldal a vállalati honlapon	46,8	64,5
E. Állás hirdetés internetes állásportálokon	66,1	71,0
F. Közösségi média (pl. Facebook, Instagram)	33,9	56,5
G. Személyes jelentkezők, betévedők	27,4	61,3
H. Állásbörze	21,0	27,4
I. Munkaerő közvetítő ügynökségek/fejvadászok	38,7	35,5
J. Munkaügyi Központ	12,9	33,9
K. Gyakornoki program	22,6	27,4
L. Közvetlenül az oktatási intézményektől érkezők	14,5	25,8
1000 fős és a feletti szervezetek		
A. Belülről	87,0	67,4
B. Élőszó/alkalmazotti közvetítés	45,7	65,2
C. Újsághirdetés	4,3	21,7
D. Állás hirdetés aloldal a vállalati honlapon	54,3	60,9
E. Állás hirdetés internetes állásportálokon	71,7	78,3
F. Közösségi média (pl. Facebook, Instagram)	39,1	60,9

	Vezetők/Szellemi (szak)alkalmazottak (%)	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók (%)
G. Személyes jelentkezők, betévedők	21,7	37,0
H. Állásbörze	21,7	26,1
I. Munkaerő közvetítő ügynökségek/fejvadászok	41,3	30,4
J. Munkaügyi Központ	4,3	34,8
K. Gyakornoki program	39,1	45,7
L. Közvetlenül az oktatási intézményektől érkezők	21,7	32,6
Összes szervezet		
A. Belülről	78,5	55,3
B. Élőszó/alkalmazotti közvetítés	35,7	54,3
C. Újsághirdetés	14,5	34,1
D. Álláshirdetés aloldal a vállalati honlapon	49,5	53,7
E. Álláshirdetés internetes állásportálokon	61,4	68,8
F. Közösségi média (pl. Facebook, Instagram)	38,6	60,8
G. Személyes jelentkezők, betévedők	17,7	51,8
H. Állásbörze	18,3	26,0
I. Munkaerő közvetítő ügynökségek/fejvadászok	37,0	25,7
J. Munkaügyi Központ	9,0	32,2
K. Gyakornoki program	23,8	32,8
L. Közvetlenül az oktatási intézményektől érkezők	15,1	26,7

A **vezetők/szellemi (szak)alkalmazottak** esetében a válaszadó szervezetek legnagyobb mértékben (79%) a **belső toborzás** eszközével élnek. Ezt követik az **internetes állásportálokon** megjelenített álláshirdetések (61%), valamint a vállalati honlapon megjelenő álláshirdetések (50%). Méreteket tekintve a megoszlások nagyjából hasonlóak, ám egy-két lényegesebb eltérés is látható. Például a **legnagyobb méretkategóriába tartozó cégeknél** a legnagyobb a belső toborzás használatának a mértéke (87%), és e körben mintegy 40%-uknál **megjelenik a fejvadászok használata, illetve a gyakornoki programok alkalmazása is.**

Az **adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók felkutatásához** legjellemzőbb módon **álláshirdetések**et tesznek közé internetes állásportálokon (69%). Népszerű módszer még a közösségi média használata (61%), valamint a belső toborzás (55%) és az **élőszó/alkalmazotti közvetítés** (54%) alkalmazása, valamint a személyes betévedőkre, jelentkezőkre építő

gyakorlat is. A különböző méretű válaszadókat vizsgálva itt is többnyire hasonlóan alakulnak az arányok.

Érdekességként kiemelhető, hogy a 100-249 fős szervezetek mindkét munkatársi körben alapvetően a belső toborzás módszerét alkalmazzák a jelöltek megtalálásához.

Kérjük, jelölje, hogy az Ön szervezeténél egyes foglalkozási kategóriákban használják-e az alábbi kiválasztási módszereket!

30. táblázat: Az alkalmazott kiválasztási módszerek

	Vezetők/Szellemi (szak)alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók
100 fő alatti szervezetek		
A. Bizottság előtti (panel) interjú	43,3	30,7
B. Páros (négy szemközti) interjú	75,3	82,7
C. Jelentkezési lap	28,7	38,7
D. Pszichometriai tesztek	11,3	6,0
E. Értékelő központ (AC)	10,0	3,3
F. Közösségi média profilok	16,0	19,3
G. Referenciák	50,7	40,7
H. Tesztek (képesség, szakmai, mat. készség)	30,0	36,0
100-249 fős szervezetek		
A. Bizottság előtti (panel) interjú	56,6	34,0
B. Páros (négy szemközti) interjú	77,4	73,6
C. Jelentkezési lap	26,4	47,2
D. Pszichometriai tesztek	20,8	13,2
E. Értékelő központ (AC)	11,3	9,4
F. Közösségi média profilok	22,6	24,5
G. Referenciák	60,4	39,6
H. Tesztek (képesség, szakmai, mat. készség)	34,0	41,5
250-999 fős szervezetek		
A. Bizottság előtti (panel) interjú	56,5	37,1
B. Páros (négy szemközti) interjú	72,6	66,1
C. Jelentkezési lap	25,8	50,0

	Vezetők/Szellemi (szak)alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók
D. Pszichometriai tesztek	22,6	17,7
E. Értékelő központ (AC)	16,1	8,1
F. Közösségi média profilok	22,6	17,7
G. Referenciák	59,7	40,3
H. Tesztek (képesség, szakmai, mat. készség)	35,5	45,2
1000 fő és a fölötti szervezetek		
A. Bizottság előtti (panel) interjú	58,7	39,1
B. Páros (négy szemközti) interjú	63,0	73,9
C. Jelentkezési lap	34,8	47,8
D. Pszichometriai tesztek	26,1	10,9
E. Értékelő központ (AC)	26,1	15,2
F. Közösségi média profilok	21,7	19,6
G. Referenciák	56,5	41,3
H. Tesztek (képesség, szakmai, mat. készség)	43,5	43,5
Összes szervezet		
A. Bizottság előtti (panel) interjú	50,5	33,8
B. Páros (négy szemközti) interjú	73,3	76,5
C. Jelentkezési lap	28,6	43,7
D. Pszichometriai tesztek	17,4	10,3
E. Értékelő központ (AC)	13,8	7,1
F. Közösségi média profilok	19,3	19,9
G. Referenciák	55,0	40,5
H. Tesztek (képesség, szakmai, mat. készség)	33,8	39,9

A válaszadó szervezetek a **legmagasabb arányban** mind a vezetők és (szak)alkalmazottak (73,3%), mind pedig az adminisztratív és/vagy fizikai munkatársak (76,5%) kiválasztása során **a páros interjút alkalmazzák**. A teljes válaszadói körben **a vezetők kiválasztása** során emellett **a referenciák (55%) és a bizottság előtti interjúk (50,5%)** alkalmazása a meghatározó. **Az irodai alkalmazottak és/vagy a fizikai munkatársak** kiválasztásakor már diverzifikáltabb a módszerek alkalmazási gyakorlata. E körben határozottan belépnek olyan eszközök is, mint például **jelentkezési lap (43,7%), referenciák (40,5%) és tesztek (39,9%)**.

Az egyes vizsgált szervezeti méretkategóriákat tekintve nem azonosítható a fentiekől említésre méltóan eltérő gyakorlat a két munkatársi kör munkaerő-biztosításának folyamatában.

Rendelkezik-e szervezete olyan akcióprogramokkal, amelyek célja az alábbi csoportok munkatársi gárdájukban való részarányának növelése?

31. táblázat: Akcióprogramok létezése speciális helyzetű csoportok alkalmazása, fejlesztése érdekében

	Toborzás (%)	Képzés/ Karrier-fejlesztés (%)
100 fő alatti szervezetek		
A. Etnikai kisebbségek	4,7	3,3
B. Idősebb dolgozók (50 év felett)	14,7	10,7
C. Megváltozott munkaképességűek	17,3	8,0
D. Nők	19,3	18,7
E. Bevándorlók	2,7	1,3
F. Menekültek	0,7	0,0
G. Fiatalabb dolgozók (25 év alatt)	32,7	28,0
H. LMBTQ+	2,0	0,7
100-249 fős szervezetek		
A. Etnikai kisebbségek	9,4	7,5
B. Idősebb dolgozók (50 év felett)	18,9	9,4
C. Megváltozott munkaképességűek	41,5	18,9
D. Nők	20,8	15,1
E. Bevándorlók	1,9	0,0
F. Menekültek	1,9	0,0
G. Fiatalabb dolgozók (25 év alatt)	35,8	30,2
H. LMBTQ+	5,7	5,7
250-999 fős szervezetek		
A. Etnikai kisebbségek	14,5	8,1
B. Idősebb dolgozók (50 év felett)	14,5	9,7
C. Megváltozott munkaképességűek	24,2	11,3
D. Nők	9,7	11,3
E. Bevándorlók	1,6	3,2

	Toborzás (%)	Képzés/ Karrier-fejlesztés (%)
F. Menekültek	3,2	1,6
G. Fiatalabb dolgozók (25 év alatt)	37,1	30,6
H. LMBTQ+	1,6	1,6
1000 fő és a fölötti szervezetek		
A. Etnikai kisebbségek	8,7	2,2
B. Idősebb dolgozók (50 év felett)	8,7	4,3
C. Megváltozott munkaképességűek	28,3	8,7
D. Nők	26,1	15,2
E. Bevándorlók	4,3	2,2
F. Menekültek	2,2	0,0
G. Fiatalabb dolgozók (25 év alatt)	45,7	34,8
H. LMBTQ+	6,5	2,2
Összes szervezet		
A. Etnikai kisebbségek	8,0	4,8
B. Idősebb dolgozók (50 év felett)	14,5	9,3
C. Megváltozott munkaképességűek	24,4	10,6
D. Nők	18,6	16,1
E. Bevándorlók	2,6	1,6
F. Menekültek	1,6	0,3
G. Fiatalabb dolgozók (25 év alatt)	36,0	29,9
H. LMBTQ+	3,2	1,9

A munkaerő diverzitásának mértéke az elmúlt években megnövekedett az egyes szervezetek foglalkoztatási struktúrájában (Csillag et al., 2018), amely főként a keresletorientált munkaerő-piaci működés egyik eredménye. **A vizsgált szervezetek jellemzően a fiatalabb, a megváltozott munkaképességű, és a női munkavállalókra fókuszálnak, amikor a speciális helyzetű munkavállalóknak szóló akcióprogramokat – főleg a toborzásukat érintően – szervezik.** Képzésüket, karrierfejlesztésüket pedig a fiatalabbakon túl más csoportoknál alig tartják okszerűnek. A szervezeti méret alapján vizsgálódva megállapítható, hogy a nagyobb méretű szervezetek némileg több speciális munkaerőcsoportot kezelnek nagyobb – bár még így is csupán alacsony szintet elérő – prioritásként. A megváltozott munkaképességű munkatársakra fordított figyelem a középvállalkozások gyakorlatában ér el említésre méltó, relatíve kiemelkedő (41,5%) mértéket.

A menekültek és a bevándorlókra, sőt a kisebbségekre és még az idősebb korosztályokra fordított HR programok aránya is meglehetősen csekély mértékű, pedig e munkaerő-szegmensek tekintetében az elkövetkező években jelentősebb változások várhatóak.

4.3. TIPIKUS, ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK - MUNKAREND

Kérjük, jelölje be, hogy az Önök alkalmazottainak megközelítően hány százalékát érintik az alábbi foglalkoztatási- és munkarend-kategóriák!

32. táblázat: Az egyes munkarend és foglalkoztatási formák által érintett alkalmazottak aránya

	Nincs	1-5%	6-20%	21-50%	50%<
100 fő alatti szervezetek					
A. Hétvégi munka	34,0	18,0	14,7	12,7	20,0
B. Több műszakos munka	62,7	8,7	5,3	5,3	17,3
C. Túlóra	28,7	22,7	21,3	16,0	11,3
D. Megbízási szerződés (vállalkozó, szabadúszó)	50,7	30,7	10,0	4,0	4,0
E. Részmunkaidő	32,0	43,3	18,0	4,0	1,3
F. Rugalmas munkaidő	31,3	22,7	18,7	8,7	16,7
G. Ideiglenes/alkalmi munka	65,3	18,0	10,0	2,7	1,3
H. Távmunka/Home Office (a COVID-19 előtt)	65,3	18,0	7,3	4,0	4,7
I. Távmunka/Home Office (a COVID-19 alatt)	30,7	17,3	18,7	9,3	23,3
J. Távmunka/Home Office (a COVID-19 járvány után, ha érvényes)	52,0	20,7	10,0	6,7	10,0
100-249 fős szervezetek					
A. Hétvégi munka	22,6	11,3	20,8	13,2	30,2
B. Több műszakos munka	26,4	9,4	5,7	17,0	39,6
C. Túlóra	9,4	17,0	37,7	17,0	15,1
D. Megbízási szerződés (vállalkozó, szabadúszó)	39,6	37,7	7,5	3,8	7,5
E. Részmunkaidő	13,2	62,3	9,4	5,7	3,8
F. Rugalmas munkaidő	11,3	28,3	15,1	22,6	17,0
G. Ideiglenes/alkalmi munka	54,7	28,3	3,8	1,9	1,9
H. Távmunka/Home Office (a COVID-19 előtt)	64,2	7,5	3,8	5,7	15,1
I. Távmunka/Home Office (a COVID-19 alatt)	15,1	22,6	18,9	13,2	24,5

	Nincs	1-5%	6-20%	21-50%	50%<
J. Távmunka/Home Office (a COVID-19 járvány után, ha érvényes)	34,0	22,6	13,2	5,7	20,8
250-999 fős szervezetek					
A. Hétvégi munka	27,4	29,0	14,5	6,5	22,6
B. Több műszakos munka	43,5	4,8	14,5	9,7	27,4
C. Túlóra	14,5	24,2	25,8	21,0	12,9
D. Megbízási szerződés (vállalkozó, szabadúszó)	51,6	41,9	4,8	1,6	0,0
E. Részmunkaidő	24,2	54,8	17,7	3,2	0,0
F. Rugalmas munkaidő	17,7	33,9	22,6	8,1	14,5
G. Ideiglenes/alkalmi munka	64,5	24,2	4,8	0,0	3,2
H. Távmunka/Home Office (a COVID-19 előtt)	54,8	24,2	11,3	4,8	3,2
I. Távmunka/Home Office (a COVID-19 alatt)	16,1	14,5	30,6	12,9	25,8
J. Távmunka/Home Office (a COVID-19 járvány után, ha érvényes)	40,3	17,7	16,1	11,3	9,7
1000 fő és a feletti szervezetek					
A. Hétvégi munka	23,9	28,3	21,7	13,0	10,9
B. Több műszakos munka	43,5	8,7	17,4	8,7	17,4
C. Túlóra	10,9	15,2	37,0	26,1	8,7
D. Megbízási szerződés (vállalkozó, szabadúszó)	39,1	37,0	19,6	2,2	0,0
E. Részmunkaidő	21,7	45,7	21,7	6,5	2,2
F. Rugalmas munkaidő	23,9	15,2	19,6	17,4	21,7
G. Ideiglenes/alkalmi munka	63,0	26,1	6,5	0,0	2,2
H. Távmunka/Home Office (a COVID-19 előtt)	37,0	32,6	19,6	4,3	6,5
I. Távmunka/Home Office (a COVID-19 alatt)	21,7	8,7	13,0	23,9	32,6
J. Távmunka/Home Office (a COVID-19 járvány után, ha érvényes)	23,9	19,6	23,9	15,2	17,4
Összes szervezet					
A. Hétvégi munka	29,3	20,6	16,7	11,6	20,9
B. Több műszakos munka	49,8	8,0	9,0	8,7	23,2
C. Túlóra	19,9	20,9	27,3	18,6	11,9
D. Megbízási szerződés (vállalkozó, szabadúszó)	47,3	35,0	10,0	3,2	3,2
E. Részmunkaidő	25,7	49,2	17,0	4,5	1,6
F. Rugalmas munkaidő	24,1	24,8	19,0	12,2	17,0
G. Ideiglenes/alkalmi munka	63,0	22,2	7,4	1,6	1,9

	Nincs	1-5%	6-20%	21-50%	50%<
H. Távmunka/Home Office (a COVID-19 előtt)	58,8	19,6	9,3	4,5	6,4
I. Távmunka/Home Office (a COVID-19 alatt)	23,8	16,4	20,3	12,9	25,4
J. Távmunka/Home Office (a COVID-19 járvány után, ha érvényes)	42,4	20,3	13,8	8,7	12,9

Az elmúlt időszak turbulens változásai némileg felgyorsították az atipikus foglalkoztatási formák terjedését, amelyek segítik a szervezeteket a foglalkoztatási formák rugalmasságának fejlesztésében. A teljes munkaidőben történő foglalkoztatás mellett idehaza is egyre nagyobb a várakozás a részmunkaidő, a távmunka, a rugalmas munkaidő stb. terjedését illetően.

Felmérésünk tapasztalatai alapján azonban megállapítható, hogy válaszadóink körében az egyik, a rugalmasság a tipikus formákhoz kapcsoló tradicionális megoldás, a **túlóra alkalmazása a legelterjedtebb**, amelyet nagyságrendileg csupán a válaszadók 20%-a nem alkalmaz. A COVID-19 okozta járvány és azt követő korlátozások eredménye, hogy a pandémiás időszak alatt a szervezetek meghatározó része (75%) élt a távmunka/home office lehetőséggel. Azonban ahogyan az a táblázatbeli válaszokból látható, a korlátozások előtt meglehetősen szűk körben, annak feloldását követően pedig ismét mérsékeltebben használják az e megoldás nyújtotta rugalmassági lehetőséget.

További **relatív népszerű** munkaszervezési megoldás a **rugalmas munkaidő és a részmunkaidő**, amelyekről elmondható, hogy csupán a válaszadók ¼-e nem alkalmazza azt egyáltalán. Ugyanakkor felmérésünkből az is megállapítható, hogy a megoldást ismerő és alkalmazó szervezetek munkatársi gárdájuk csak meglehetősen szűk körét (pl. a részmunkaidőt a válaszadók majd fele csupán a munkatársak 1-5%-át) érintően használja ezeket. A munkatársak több, mint felét érintően alkalmazott megoldás a válaszadók viszonylag magas (20%-ot közelítő) arányánál a rugalmas munkaidő mellett a hétvégi és a műszakos munka, valamint a távmunka COVID-időszak alatti alkalmazása.

A vizsgált foglalkoztatási formák közül a legszűkebb körben alkalmazott megoldások közé tartozik az ideiglenes/alkalmi munka, a többműszakos munka és a megbízási szerződések, amelyeket egyáltalán nem alkalmaz a válaszadók sorra: 63, 49,8 illetve 47,3 %-a.

A kapcsolódó kutatásokkal (Kőműves – Szabó, 2021) összhangban a szervezeti méret bizonyos esetekben differenciáló erővel bír az egyes foglalkoztatási formák alkalmazásában, példaként lehet kiemelni, hogy a járvány utáni időszakban a nagyvállalatok nagyobb arányban alkalmazzák a távmunkát, mint korábban.

4.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 4. FEJEZETHEZ

1. Csillag, S., Toarniczky, A., & Primecz, H. (2018). Dolgoznánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 49(6), 33-45.

2. Jenei, Sz., & Módosné Szalai, Sz. (2021). A koronavírus járvány hatásai a humánerőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban. *Új Munkaügyi Szemle*, 2, 2, pp. 53-64.
3. Karoliny, M.né., Ásványi, Zs., & Bálint, B. (2017). Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. In: Karoliny, M-né., & Poór, J. (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Budapest: Wolters Kluwer Kft., pp. 165–202.
4. Kőműves, Zs. – Szabó, Sz. (2021). A koronavírus probléma vs. lehetőség? Az országos KoronaHR kutatás részeredményei. *Hadtudomány: A magyar hadtudományi társaság folyóirata* 31: E-szám pp. 173-185. , 13 p.
5. Matiscsákné L., M. (Szerk.) (2016). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Wolters Kluwer, 276 p.

5. SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS (BALOGH GÁBOR – KURÁTH GABRIELLA – SZABÓ-BÁLINT BRIGITTA)

A kutatási jelentésünk 5. fejezete bemutatja, hogy milyen módon végzik a vizsgált szervezetek a teljesítménymenedzselést/értékelést és az ahhoz szorosan kapcsolódó személyzetfejlesztést.

5.1. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

A teljesítményértékelő rendszer a személyzetfejlesztést megalapozó egyik kiváló információforrásnak is tekinthető (Karoliny – Poór, 2019). Felmérésünk keretében először megvizsgáltuk, hogy a válaszadó szervezetek mekkora hányada alkalmazza a formális teljesítményértékelő rendszert (TÉR).

Alkalmaznak-e az Ön szervezeténél formális teljesítményértékelő (TÉR) rendszert?

17. táblázat: A teljesítményértékelési rendszer alkalmazása*

Alkalmazás	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Igen	77	51,7	34	65,4	36	59,0	32	71,1	179	58,3
Nem	72	48,3	18	34,6	25	41,0	13	28,9	128	41,7
Összesen	149	100,0	52	100,0	61	100,0	45	100,0	307	100,0

*Megjegyzés: a %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46 (összesen 311).

A 33. táblázatból látható, hogy a **mintában szereplő cégek jóval több, mint fele (58%-a) alkalmaz formális eljárásokat munkatársai teljesítményének megítéléséhez.** Méretkategóriánként elemezve megállapítható, hogy a szervezeti létszám növekedését – ha nem is lineárisan, de követi – a formális TÉR alkalmazásának gyakorisága. Már a 100 fő alatti cégeknek több, mint a fele (52%) is az alkalmazásról számol be, addig ugyanez az arány a 100-249 fő közötti szervezetek esetében 65%, a 250-999 fős cégeknél 59%, és az 1000 fő és afölötti válaszadóknál már 71%-os ez az arány. Vagyis utóbbi méretkategória esetében a cégek több mint kétharmada használ TÉR rendszereket, amelyek a személyzetfejlesztést is tudják támogatni.

Azok körében, ahol van teljesítményértékelő rendszer, megvizsgáltuk, hogy kik töltenek be értékelői szerepetet, és ők kiket, milyen foglalkoztatási csoportokat értékelik a leggyakrabban.

Amennyiben van teljesítményértékelő rendszerük, kérjük, foglalkoztatási csoportonként jelölje meg a folyamatban értékelői szerepet betöltőket!

18. táblázat: Az értékelői szerepet betöltők munkaköri csoportonként (%)*

	Vezetők / Szellemi (szak)- alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók
100 fő alatti szervezetek		
Közvetlen felettes	48,0	42,7
Felettes felettese	21,3	16,7
Az értékelt maga	22,7	19,3
A beosztottak	6,7	2,7
Munkatársak	8,0	6,0
100-249 fős szervezetek		
Közvetlen felettes	58,5	56,6
Felettes felettese	35,8	26,4
Az értékelt maga	39,6	30,2
A beosztottak	11,3	3,8
Munkatársak	11,3	5,7
250-999 fős szervezetek		
Közvetlen felettes	53,2	41,9
Felettes felettese	24,2	16,1
Az értékelt maga	35,5	29,0
A beosztottak	11,3	3,2
Munkatársak	11,3	9,7
1000 fő és a fölött		
Közvetlen felettes	65,2	63,0
Felettes felettese	26,1	19,6
Az értékelt maga	43,5	41,3
A beosztottak	8,7	10,9
Munkatársak	8,7	13,0
Összes szervezet		
Közvetlen felettes	53,4	47,9
Felettes felettese	25,1	18,6
Az értékelt maga	31,2	26,4
A beosztottak	8,7	4,2
Munkatársak	9,3	7,7

*Megjegyzés: a %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46 (összesen 311).

A válaszok alapján a 34. táblázatból megállapítható, hogy mind a vezetőket és szellemi (szak-)alkalmazottakat, mind pedig az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozókat **leggyakrabban a**

közvetlen felettes értékeli. Míg az előbbi körben némileg magasabb (53%), az utóbbiak esetében alacsonyabb ez az arány (48%).

A vezetők és a szellemi alkalmazottak 31%-a esetében jelzik az önértékelés gyakorlatát, ¼-ük esetében pedig a felettes felettése is részt vesz az értékelésükben, valamint jelentősnek mondható még, hogy az azonos szintű kollégák (9%) és a beosztottak (9%) is részt vesznek abban.

Az adminisztratív, ill. fizikai kollégáknál az önértékelés lehetősége kevésbé jellemző (26%), a felettes felettése is ritkábban (19%) vesz részt az értékelésükben, munkatársaiknak pedig csak a válaszadók 8%-nál van ilyen lehetősége

Méretkategóriák szerint elemezve megállapítható, hogy a **közvetlen felettes szerepe leginkább az 1000 fő vagy annál nagyobb létszámmal működő (közszerabeli?) szervezeteknél jelentős mindkét munkaköri csoportban.**

Az önértékelés lehetősége a szervezeti méret növekedésével egyre jellemzőbb, hiszen míg a 100 fő alatti szervezeteknél a válaszadók csupán 23%-a értékelte magát, addig az 1000 fő fölötti cégeknél ugyanez már 44%. A beosztottak és munkatársak értékelői szerepben történő részvétele nem túl gyakori ugyan, de leginkább a 100-999 fős létszámú válaszadó szervezeteknél jellemző (11%).

A teljesítményértékelés során keletkező információkat a szervezetek vezetői számos célra fel tudják használni. Támogathatja a képzés-fejlesztési funkciót, ill. az emberi erőforrás menedzsment másik fontos területét, az ösztönzésmenedzsmentet is. (Karoliny – Poór, 2019) Ennek megfelelően a kérdőívben a következő válaszlehetőségeket szerepeltettük, mint lehetséges felhasználási célok: fizetés-jutalom, képzés-fejlesztés, karriermozgások, létszámtervezés. A megkérdezettek egy négyfokozatú skálán mondhattak arról véleményt, hogy mely területeket milyen mértékben vették figyelembe a TÉR-ből származó eredményeket.

Milyen mértékben veszik figyelembe a teljesítményértékelési eredményeket az alábbi területeken hozott döntésekben?

19. táblázat: A teljesítményértékelési eredmények figyelembe vételének mértéke*

Döntéstípusok	1	2	3	4
	Egyáltalán nem			Nagyon nagy mértékben
100 fő alatti szervezetek				
A. Fizetés, jutalom	4,7	4,7	20,0	22,0
B. Képzés-fejlesztés	14,0	13,3	18,7	5,3
C. Karrier-mozgások	10,0	15,3	17,3	8,7
D. Létszámtervezés	14,0	18,7	12,7	5,3
100-249 fős szervezetek				

Döntéstípusok	1 Egyáltalán nem	2	3	4 Nagyon nagy mértékben
A. Fizetés, jutalom	1,9	5,7	20,8	35,8
B. Képzés-fejlesztés	9,4	28,3	11,3	15,1
C. Karrier-mozgások	1,9	17,0	30,2	15,1
D. Létszámtervezés	15,1	26,4	11,3	11,3
250-999 fős szervezetek				
A. Fizetés, jutalom	1,6	9,7	25,8	21,0
B. Képzés-fejlesztés	11,3	8,1	25,8	12,9
C. Karrier-mozgások	4,8	8,1	29,0	16,1
D. Létszámtervezés	17,7	16,1	19,4	3,2
1000 fő és a fölött				
A. Fizetés, jutalom	6,5	13,0	17,4	32,6
B. Képzés-fejlesztés	8,7	32,6	13,0	15,2
C. Karrier-mozgások	6,5	30,4	15,2	17,4
D. Létszámtervezés	23,9	28,3	10,9	6,5
Összes szervezet				
A. Fizetés, jutalom	3,9	7,1	20,9	25,7
B. Képzés-fejlesztés	11,9	17,7	18,0	10,0
C. Karrier-mozgások	7,1	16,4	21,5	12,5
D. Létszámtervezés	16,4	20,9	13,5	6,1

*Megjegyzés: a %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46 (összesen 311).

Az összesített válaszok alapján megállapítható, hogy **legnagyobb mértékben a fizetés és jutalom megállapítására használták a TÉR adatokat**, a kitöltők közel fele legalább nagy mértékben, és 25%-uk nagyon nagy mértékben. A következő jellemző felhasználási terület a **karriermozgások megalapozása** volt: a válaszadók 34%-a jelölt 3 vagy 4 értéket. **Ezt követi a képzés-fejlesztés** (28%), majd végül a létszámtervezés (20%), ahol legalább nagy mértékű használatot jelöltek a kitöltők.

Szervezeti méret szerint vizsgálva látható, hogy a **fizetés és jutalom megállapításakor az átlagnál (25,7%) magasabb mértékben (30% fölötti arányban) a 100-249 fős és az 1000 fő fölötti szervezeteknél hagyatkoznak**. A 100 fő alatti szervezetek esetében az látható, hogy sokkal kevésbé alkalmazzák a válaszadók a teljesítményértékelésből származó információkat képzés-fejlesztési, karriermozgásokat és létszámtervezést érintő kérdésekben, mint a 100 főnél nagyobb cégek. **A karriermozgások megalapozásához leginkább a 100-999 fős szervezetek használnak TÉR adatokat. A képzés-fejlesztéshez legjellemzőbben a 250-999 fős**

cégek válaszadói alkalmazzák legalább nagymértékben a TÉR információkat (39%). A létszámtervezést szintén a 250-999 fős szervezetek végzik a teljesítményértékelési adatokra támaszkodva a legnagyobb mértékben (22-23%-uk adott 3 vagy 4 értéket), míg az látható, hogy az 1000 főnél nagyobb létszámmal rendelkező szervezetek kevésbé alkalmazzák létszámtervezésre a TÉR adatokat.

5.2. A KÉPZÉS-FEJLESZTÉS MEGALAPOZOTTSÁGA, JELENTŐSÉGÉNEK MUTATÓI

A következőkben a képzés-fejlesztés jelentőségét és annak néhány kritikus jellemzőjét vizsgáljuk. Ezek közül az első kérdés arra vonatkozott, hogy a sokhelyütt komoly összegeket felemésztő személyzetfejlesztés munkája milyen megalapozottsággal bír.

Készül-e szisztematikus igényfelmérés a személyzet képzéséhez, fejlesztéséhez az Ön szervezetében?

20. táblázat: A képzéstervezés szisztematikus igényfelméréssel*

Készül igényfelmérés	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és a fölött			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Igen	60	40,0	28	54,9	25	41,0	24	53,3	137	44,6
Nem	90	60,0	23	45,1	36	59,0	21	46,7	170	55,4
Összesen	150	100,0	51	100,0	61	100,0	45	100,0	307	100,0

*Megjegyzés: hiányzó adatok: 4

A válaszokból megállapítható, hogy a vizsgálati körben **a személyzet képzése, fejlesztése megalapozásához szisztematikus igényfelmérést a válaszadó szervezetek kevesebb, mint fele (45%) készít.**

Az átlagtól jobb a helyzet a 100-249 fő közötti és az 1000 fő és a fölötti létszám-kategóriákhoz tartozó szervezeteknél, hiszen e körben a válaszadók nagyobb hányada (55% - 53%) készít szisztematikus igényfelmérést.

Nagyon fontos kérdés a kisvállalkozások esetében az igények felmérése kapcsán, hogy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben (Kárpátiné Daróczi et al., 2016) a vezetők, továbbá a munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák elemzése (Bácsné Bába et al., 2015) is kiemelt jelentőséggel bír a jövőben a téma kapcsán.

Megközelítőleg az éves bérköltség hány százalékát fordítják jelenleg képzésre?

21. táblázat: A képzésre fordított költség éves bérköltségen belüli aránya (%)

Képzési költség-hányad kategóriák	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és a fölött			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
0-1%	48	34,3	18	40,9	21	39,6	11	30,6	98	35,9
2-3%	23	16,4	10	22,7	14	26,4	5	13,9	52	19,0
4-5 %	32	22,9	11	25,0	10	18,9	8	22,2	61	22,3
6-10 %	20	14,3	1	2,3	3	5,7	4	11,1	28	10,3
10% fölött	17	12,1	4	9,1	5	9,4	8	22,2	34	12,5
Összesen	140	100,0	44	100,0	53	100,0	36	100,0	273	100,0
0%	24	17,1	3	6,8	4	7,5	1	2,8	32	11,7
1%	24	17,1	15	34,1	17	32,1	10	27,8	66	24,2

A válaszadó szervezetek többsége (36%-a) azt a válaszlehetőséget jelölte, hogy náluk a képzésre fordított költségek elhanyagolható mértékűek, hiszen maximum az éves bérköltségek 1%-át teszik ki. Közülük 32 válaszadó konkrétan azt jelezte, hogy náluk egyáltalán nincs képzés, pontosabban a képzésre fordított bérköltség-hányad: 0%. E 32 szervezetből (a teljes minta 10%-a) 24 a 100 főnél alacsonyabb létszámmal rendelkező szervezetek közé tartozik ugyan, ám néhány nagyobb és egy 1000 fő fölötti kategóriába tartozó is található közöttük.

A válaszadók szinte minden méretkategóriában hasonló (20% körüli) arányának válaszai alapján megállapítható, hogy **mintánkban a tipikus képzésre fordított bérköltség-hányad a 4-5%-os sávba esik.** Ettől magasabb rátát – akár 20% fölöttit is – a kifejezetten nagy méretű válaszadók jeleztek.

A 37. táblázat adatait elemezve megállapítható tehát, hogy **az eltérő létszám-kategóriákba tartozó válaszadók képzésre fordított költségeit** tekintve közöttük **jelentős különbségek vannak.** A legmagasabb képzésre fordított költséghányadokat (6-10 és 10% fölötti) **meglepő módon a legkisebb és a legnagyobb szervezetek válaszadói jelezték viszonylag magas arányban.** Amíg a nagy szervezetek ilyen gyakorlata kevésbé meglepő, a KKV-k legkisebbjei

közé tartozóké annál inkább. Talán egy ilyen tényező lehet, hogy mintánkban közöttük viszonylag magas a nemzetközi cégek hazánkban működő leányvállalatainak száma és aránya.

Évente átlagosan hány képzési napon vesznek részt az alábbi alkalmazotti kategóriákba tartozó munkatársaik?

22. táblázat: A képzési napok száma évente átlagosan (nap)*

Alkalmazotti kategóriák	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok				Összes szervezet
	100 fő alatt	100-249 fő	250-999 fő	1000 fő és a fölött	
Vezetők/Szellemi (szak)alkalmazottak	6,8	6,2	6,5	10,3	7,2
Irodai/admin. és/vagy fizikai dolgozók	5,1	7,3	4,6	9,6	6,0

*Megjegyzés: hiányzó adatok: 19

A képzésre szervezeti jelentőségét az e célra fordított költség mellett az időbeli ráfordítást detektálva is vizsgáltuk. E szerint a válaszadó szervezeteknél **az évente formális képzésen töltött napok száma a vezetők és a szellemi (szak-)alkalmazottak körében több, mint egy nappal meghaladja (7,2 nap/év értékkel) az irodai/admin és/vagy fizikai dolgozóknál jellemző értéket, melynek mintabeli átlaga 6,0 nap.**

A válaszokat elemezve, a szervezeti méretek szerinti különbség itt is megragadható, hiszen **leghosszabb ideig tartó (évi 10,3 nap) képzésben az 1000 fő és a fölötti létszámmal dolgozó szervezetek vezetői/szellemi alkalmazottai vehetnek részt.** Az irodai/adminisztratív/fizikai alkalmazottak képzési ideje a legrövidebb (4,6 nap/év) a 250-999 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező szervezetek esetében.

Készül-e szisztematikus értékelés a képzési programjaik hatékonyságáról az Ön szervezetében?

23. táblázat: A képzési programok hatékonyságértékelése

	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Megtörténik	37	24,8	19	36,5	16	25,8	19	41,3	91	29,4
Nem készül	112	75,2	33	63,5	46	74,2	27	58,7	218	70,6
Összesen	149	100,0	52	100,0	62	100,0	46	100,0	309	100,0

A képzések hatékonyságának értékelése fontos, de egyben nehéz tevékenység, amelyre nehéz megtalálni a megfelelő eszközöket és módszereket (Poór et al., 2018). Részben ez a probléma is hozzájárulhat ahhoz, hogy **a válaszadó szervezetek jelentős többségénél (71%) nem készül szisztematikus értékelés a képzési programjaik hatékonyságáról**, mint az látható a 39. táblázatban.

A méretkategóriákat elemezve megállapítható, hogy a 100 fő alatti cégek kategóriájában a legkisebb azok aránya, akik értékelik képzési programjának hatékonyságát. Szerencsére azon válaszadók körében, ahol viszonylag magas a képzésre fordított költséghányad és a napokban számolt képzési idő, már 41%-os ez az arány. Érdekességként érdemes kiemelni, hogy a 100-249 fő közötti szervezetek körében többen vizsgálják, értékelik képzéseiket (37%), mint amilyen arányban (26%) azt a nagyobb, 250-999 fős cégeknél teszik.

Amennyiben igen, akkor kérjük, jelölje, hogy az alábbiak közül melyeket használja az Ön szervezete a képzés hatékonyságának értékelésére!

24. táblázat: A képzési hatékonyság értékelésének alkalmazott módszerei*

	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
A. Képzési napok száma/év	37	24,7	19	35,8	16	25,8	19	41,3	91	29,3
B. A képzési terv-célkitűzések elérése	12	8,0	6	11,3	5	8,1	10	21,7	33	10,6
C. Képzés utáni reakcióértékelés	27	18,0	12	22,6	12	19,4	18	39,1	69	22,2
D. A képzés előtt és után mért munkateljesítmény	29	19,3	17	32,1	13	21,0	17	37,0	76	24,4
E. Informális közvetlen vezetői visszajelzés	9	6,0	7	13,2	4	6,5	8	17,4	28	9,0
F. Informális visszajelzés a munkavállalóktól	25	16,7	15	28,3	13	21,0	14	30,4	67	21,5
G. Befektetés-megtérülés	25	16,7	16	30,2	13	21,0	13	28,3	67	21,5
H. Nem érvényes kérdés	112	74,7	33	62,3	46	74,2	27	58,7	218	70,1

*Megjegyzés: a %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46.

Az e tekintetben releváns – azaz a képzés értékelésével foglalkozó – válaszadó szervezetek legnagyobb hányada (29%) az éves képzési napok számával értékeli a képzés hatékonyságát. Második legelterjedtebben alkalmazott hatékonyságértékelési módszer a képzés előtt és után mért munkateljesítmény (24%), harmadik pedig a képzés utáni közvetlen reakciók értékelése (22%).

A létszám-kategóriákat nézve is hasonló tendencia érvényesül az egyes szervezeti méreteken belül, kivéve a 100-249 fő közötti cégeknél a harmadik legnépszerűbb megoldás a befektetés-megtérülés vizsgálata (30%).

5.3. A KÉPZÉSI, KARRIERFEJLESZTÉSI MÓDSZEREK ALKALMAZÁSI GYAKORLATA

Mind a szervezeti, mind az egyéni siker érdekében a szervezeteknek gondosan meg kell választaniuk, hogy milyen fejlesztési, karriermenedzsment eszközöket alkalmaznak. Többféle megoldás áll a szervezetek rendelkezésére, amelyek alkalmazását olyan tényezők befolyásolhatják, mint a szervezet és a munkavállaló célja, vagy a működési keret (Szabó-Bálint, 2018).

Milyen mértékben használják fejlesztésre, vagy karrier-menedzselésre a következő módszereket?

25. táblázat: A fejlesztés és karrier-menedzselés alkalmazott módszerei

Módszerek	1 Egyáltalán nem	2	3	4 Nagyon nagy mértékben
100 fő alatti szervezetek				
A. Munkakör-gazdagítás	59	34	39	17
B. Munkavégzésen kívüli (off-the-job) képzés	78	40	25	7
C. Munkavégzés közbeni (on-the-job) képzés	45	39	51	15
D. Fejlesztési célú megbízatások/projektek	65	27	40	18
E. Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	79	47	20	4
F. Formális karriertervek	87	40	16	7
G. Értékelő és fejlesztő központ (AC/DC)	111	23	10	5
H. Utódlási tervek	77	43	19	11
I. Tervezett területi és/vagy munkaköri mozgások/rotáció	65	55	20	10
J. Kiemelkedő tehetségekre szabott („high-potentials”) programok	91	26	21	12
K. Nemzetközi megbízatások	105	28	11	6
L. Coaching	89	33	19	8
M. Mentorálás	61	42	32	15
N. E-learning és digitális tanulás	68	36	22	24
O. Karrier tanácsadás	98	37	10	5
100-249 fős szervezetek				
A. Munkakör-gazdagítás	12	16	19	5
B. Munkavégzésen kívüli (off-the-job) képzés	20	14	14	3
C. Munkavégzés közbeni (on-the-job) képzés	11	8	17	16
D. Fejlesztési célú megbízatások/projektek	9	18	15	8
E. Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	19	21	9	2

Módszerek	1 Egyáltalán nem	2	3	4 Nagyon nagy mértékben
F. Formális karriertervek	20	17	8	6
G. Értékelő és fejlesztő központ (AC/DC)	39	9	4	0
H. Utódlási tervek	19	10	13	10
I. Tervezett területi és/vagy munkaköri mozgások/rotáció	11	21	11	9
J. Kiemelkedő tehetségekre szabott („high-potentials”) programok	26	8	9	9
K. Nemzetközi megbízatások	33	6	10	3
L. Coaching	18	17	14	3
M. Mentorálás	14	14	16	7
N. E-learning és digitális tanulás	16	14	13	9
O. Karrier tanácsadás	30	18	2	2
250-999 fős szervezetek				
A. Munkakör-gazdagítás	15	30	15	1
B. Munkavégzésen kívüli (off-the-job) képzés	26	20	13	2
C. Munkavégzés közbeni (on-the-job) képzés	15	23	16	7
D. Fejlesztési célú megbízatások/projektek	21	18	19	3
E. Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	32	22	7	0
F. Formális karriertervek	32	20	9	0
G. Értékelő és fejlesztő központ (AC/DC)	44	12	5	0
H. Utódlási tervek	30	15	14	2
I. Tervezett területi és/vagy munkaköri mozgások/rotáció	24	21	16	0
J. Kiemelkedő tehetségekre szabott („high-potentials”) programok	33	17	8	3
K. Nemzetközi megbízatások	40	17	4	0
L. Coaching	30	18	10	3
M. Mentorálás	24	15	16	6
N. E-learning és digitális tanulás	20	17	15	9
O. Karrier tanácsadás	37	19	4	1
1000 fő és a fölötti szervezetek				
A. Munkakör-gazdagítás	12	18	14	2
B. Munkavégzésen kívüli (off-the-job) képzés	19	20	4	3
C. Munkavégzés közbeni (on-the-job) képzés	9	9	13	13
D. Fejlesztési célú megbízatások/projektek	12	18	11	5
E. Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	22	15	8	1
F. Formális karriertervek	18	20	7	1
G. Értékelő és fejlesztő központ (AC/DC)	29	7	7	3
H. Utódlási tervek	16	18	10	2
I. Tervezett területi és/vagy munkaköri mozgások/rotáció	19	18	8	1

Módszerek	1 Egyáltalán nem	2	3	4 Nagyon nagy mértékben
J. Kiemelkedő tehetségekre szabott („high-potentials”) programok	21	17	4	3
K. Nemzetközi megbízatások	33	9	3	1
L. Coaching	21	13	9	3
M. Mentorálás	14	15	13	4
N. E-learning és digitális tanulás	6	17	13	10
O. Karrier tanácsadás	26	12	5	2
Összes szervezet				
A. Munkakör-gazdagítás	98	98	87	25
B. Munkavégzésen kívüli (off-the-job) képzés	143	94	56	15
C. Munkavégzés közbeni (on-the-job) képzés	80	79	97	51
D. Fejlesztési célú megbízatások/projektek	107	81	85	34
E. Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	152	105	44	7
F. Formális karriertervek	157	97	40	14
G. Értékelő és fejlesztő központ (AC/DC)	223	51	26	8
H. Utódlási tervek	142	86	56	25
I. Tervezett területi és/vagy munkaköri mozgások/rotáció	119	115	55	20
J. Kiemelkedő tehetségekre szabott („high-potentials”) programok	171	68	42	27
K. Nemzetközi megbízatások	211	60	28	10
L. Coaching	158	81	52	17
M. Mentorálás	113	86	77	32
N. E-learning és digitális tanulás	110	84	63	52
O. Karrier tanácsadás	191	86	21	10

A fejlesztésre, vagy karrier-menedzselésre használt módszerek közül a teljes mintában az e-learning és digitális tanulás, az on-the-job képzés, fejlesztési célú megbízatások/projektek, valamint a mentorálás a legelterjedtebbek. Az e-learning és digitális eszközök korábban nem voltak ennyire népszerűek (Karoliny – Poór, 2015; Szabó-Bálint, 2019), valószínűleg az elmúlt pandémia időszak sokat segített abban, hogy ezek a megoldások is gyakoriak legyenek.

Jelenleg a legkevesebb válaszadó által alkalmazott (karrier)fejlesztő módszer az értékelő és fejlesztő központ, illetve a formális hálózat-/kapcsolatépítő program.

5.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 5. FEJEZETHEZ

1. Bácsné, B. É., Berde, Cs. & Dajnoki, K. (2015). *Munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák fejlesztése. A vezetés alapjai*. Debrecen, Debreceni Egyetem.
2. Bányai, E. – Sipos, N. (2019). Aktualitások a felsővezetői kiválóság területén. *VEZETÉSTUDOMÁNY* 50: 1 pp. 63-69., 7 p.
3. Karoliny, M.-né – Poór, J. (2019). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* [Digitális kiadás.] Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft. Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/YOV1682_45_pl#YOV1682_45_pl
4. Karoliny, M.-né – Poór, J. (szerk.) (2015). *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata: MAGYARORSZÁG – 2014/2015. Kutatási zárójelentés*. Gödöllő–Pécs. http://www.hszosz.hu/sites/default/files/anyagok/cranet_hr_kutatasi_jelentes_magyarorszag_2014_2015.pdf
5. Kárpátiné D., J., Vágány, J. & Fenyvesi, É. (2016). Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? - avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? *Vezetéstudomány*. 47 (12), 72-82.
6. Kispál Zoltánné Vitai, Zs. (2013). *Szervezeti viselkedés*. Pearson: Harlow.
7. Poór, J., Kollár, P., Kovács, I. É., Suhajda, Cs., Farkas, P., Tóth, K. & Szabó, K. (2018). Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 49 (10-11). 34-44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.03>
8. Rajcsányi-Molnár, M., Balázs, L. & and András, I. (2019). A vezetői készségfejlesztés meghatározó gyakorlata(i). In: László, Gy., Németh, J. & Sipos, N. (szerk.) *Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.
9. Szabó-Bálint, B. (2018). A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment-eszközök. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 49 (10-11). pp. 85-92. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.08>
10. Szabó-Bálint, B. (2019). Organizational career development versus employee's career needs in Hungary. *Strategic Management*, 24(4), 3-12.

6. ÖSZTÖNZÉS ÉS JUTTATÁSOK (SIPOS NORBERT – KŐMÜVES ZSOLT)

Ebben a fejezetben a vizsgált szervezetek válaszai alapján a javadalmazás néhány kritikus jellemzőjét tekintjük át.

6.1. AZ ALAPFIZETÉS – ALAPBÉR MEGHATÁROZÁSÁNAK TIPIKUS SZINTJEI

Kérjük jelölje, hogy az alábbi közül mely szinte(ke)n meghozott döntések alakítják az egyes alkalmazotti kategóriákban dolgozók alapfizetéseit!

26. táblázat: Az alapfizetés - alpbér meghatározásának szintje*

	Vezetők		Szellemi (szak-) alkalmazottak		Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	
100 fő alatti szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Országos/iparági kollektív alku	38	25,3	33	22,0	35	23,3
Regionális kollektív alku	12	8,0	14	9,3	12	8,0
Vállalat/divízió	60	40,0	54	36,0	53	35,3
Létesítmény/intézmény/telephely	23	15,3	34	22,7	44	29,3
Egyéni	81	54,0	68	45,3	62	41,3
100-249 fős szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Országos/iparági kollektív alku	13	24,5	6	11,3	10	18,9
Regionális kollektív alku	6	11,3	5	9,4	5	9,4
Vállalat/divízió	27	50,9	22	41,5	18	34,0
Létesítmény/intézmény/telephely	7	13,2	15	28,3	17	32,1
Egyéni	27	50,9	25	47,2	27	50,9
250-999 fős szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Országos/iparági kollektív alku	18	29,0	20	32,3	22	35,5
Regionális kollektív alku	10	16,1	8	12,9	10	16,1
Vállalat/divízió	31	50,0	24	38,7	26	41,9
Létesítmény/intézmény/telephely	12	19,4	16	25,8	19	30,6
Egyéni	30	48,4	25	40,3	20	32,3
1000 fős és a fölötti szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Országos/iparági kollektív alku	15	32,6	15	32,6	17	37,0
Regionális kollektív alku	16	34,8	11	23,9	14	30,4
Vállalat/divízió	20	43,5	21	45,7	21	45,7
Létesítmény/intézmény/telephely	13	28,3	17	37,0	16	34,8

	Vezetők		Szellemi (szak-) alkalmazottak		Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	
	n	%	n	%	n	%
Egyéni	23	50,0	18	39,1	19	41,3
Összes szervezet						
	n	%	n	%	n	%
Országos/iparági kollektív alku	84	27,0	74	23,8	84	27,0
Regionális kollektív alku	44	14,1	38	12,2	41	13,2
Vállalat/divízió	138	44,4	121	38,9	118	37,9
Létesítmény/intézmény/telephely	55	17,7	82	26,4	96	30,9
Egyéni	161	51,8	136	43,7	128	41,2

*Megjegyzés: A %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46 (illetve összesen 311).

Az alapfizetés/alapbér meghatározása – minden alkalmazotti kategóriában – jellemzően egyéni, illetve vállalat/divízió szinten történik. A rendszer Tóth – Darragh (2012) által hangsúlyozott előnye, hogy a legtöbb feszültséget kiszűri, és megakadályozza a szubjektív alapon történő diszkriminációt. **Legkisebb szerepe e tekintetben – minden munkaköri csoportnál – a regionális kollektív alkunak van,** annak ellenére, hogy hazánkban egyébként jelentősek a regionális bérkülönbségek (Szabó, 2021).

Amennyiben a **munkaköri csoportok szerinti különbségeket** keressük, megállapítható, hogy:

- míg a **vezetők körében az egyéni alku a legjellemzőbb** (kiemelkedően magas:51,8%-os válaszadói aránnyal) megoldás, körükben a legkevesebb válaszadónál (17,7%) a létesítmény szintű megállapodás működik,
- **a szellemi (szak-) alkalmazottak és az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók esetében** az egyes bér-megállapítási szintek és módok rangsora nem tér el a vezetőékétől, viszont az egyéni és vállalati szintű megoldások szerepének rovására e körben alkalmazott megoldások tekintetében a létesítmény/intézmény/telephely szintű döntéseknek jut erősebb (30,9%) hely. Történik ez főleg a fizikai dolgozók körében, ahol egyébként a válaszadók majd harmadánál az országos/iparági kollektív alku is érvényesül.

A válaszadók **szervezeti méret szerinti eltéréseit** vizsgálva megállapítható, hogy:

- **a legkisebb méretkategóriájú cégeknél az egyéni alku a vezetők mellett a szakalkalmazottak körében is a legmagasabb arányban (45,3% és 47,2%) alkalmazott megoldás,** miközben a nagyobb (250-999 fős) szervezeteknél az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók körében ez a legkevésbé (32,3%) érvényesülő megoldás.
- **a kisebb méretkategóriájú cégeknél a létesítmény szintű megállapodást a vezetők körében alig (15,3% és 13,2%) alkalmazzák,** viszont **a nagyobb méretű válaszadók szellemi (szak-) alkalmazottak és az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozóinál relatív (37,0% és 34,8%) népszerűségnek örvend.**

- a kicsi (100 főnél kevesebb főt foglalkoztató) szervezeteknél a vállalati/divízió szintű megállapodás, szinte mindegyik munkaköri kategória esetében a legalacsonyabb (rendre 40,0%, 36,0% és 35,3%) arányban érvényesül. A nagyméretű válaszadónál (az 1000 főnél nagyobb) a szellemi (szak-) alkalmazottak és az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók körében ez a relatíve legelterjedtebb megoldás (45,7% és 45,7%)

A kapott eredmények valamennyi alkalmazotti kategóriában egybeesnek Krajcsák – Kozák (2018) azon megállapításaival, miszerint a regionális és az országos alku annál erősebb, minél nagyobb a szervezet mérete.

6.2. A JAVADALMAZÁS, ÖSZTÖNZÉS ALKALMAZOTT TÍPUSAI

Kérjük, jelölje be, hogy munkatársaik körében alkalmazzák-e az alábbi megoldások bármelyikét!

27. táblázat: A javadalmazási csomag egyes elemeinek alkalmazása alkalmazotti kategóriánként*

	Vezetők		Szellemi (szak-) alkalmazottak		Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	
100 fő alatti szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Dolgozói részvényprogram	11	7,3	7	4,7	5	3,3
Nyereségrészesedés	30	20,0	9	6,0	7	4,7
Részvényopciók	4	2,7	2	1,3	2	1,3
Rugalmas juttatások	59	39,3	59	39,3	57	38,0
Egyéni teljesítményarányos bérezés	38	25,3	45	30,0	48	32,0
Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium	61	40,7	54	36,0	49	32,7
Team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	35	23,3	35	23,3	30	20,0
Szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	54	36,0	48	32,0	42	28,0
Nem pénzbeli jutalom	71	47,3	72	48,0	63	42,0
100-249 fős szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Dolgozói részvényprogram	4	7,5	1	1,9	1	1,9
Nyereségrészesedés	4	7,5	1	1,9	0	0,0
Részvényopciók	4	7,5	1	1,9	1	1,9
Rugalmas juttatások	20	37,7	16	30,2	18	34,0
Egyéni teljesítményarányos bérezés	9	17,0	13	24,5	22	41,5

	Vezetők		Szellemi (szak-) alkalmazottak		Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	
	n	%	n	%	n	%
Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium	27	50,9	25	47,2	19	35,8
Team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	16	30,2	15	28,3	15	28,3
Szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	29	54,7	16	30,2	15	28,3
Nem pénzbeli jutalom	24	45,3	28	52,8	29	54,7
250-999 fős szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Dolgozói részvényprogram	3	4,8	1	1,6	4	6,5
Nyerésrésztesedés	7	11,3	3	4,8	3	4,8
Részvényopciók	4	6,5	1	1,6	1	1,6
Rugalmas juttatások	18	29,0	20	32,3	15	24,2
Egyéni teljesítményarányos bérezés	13	21,0	16	25,8	14	22,6
Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium	22	35,5	21	33,9	21	33,9
Team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	22	35,5	20	32,3	19	30,6
Szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	29	46,8	22	35,5	20	32,3
Nem pénzbeli jutalom	26	41,9	29	46,8	32	51,6
1000 fős és a fölötti szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Dolgozói részvényprogram	3	6,5	2	4,3	2	4,3
Nyerésrésztesedés	5	10,9	1	2,2	2	4,3
Részvényopciók	3	6,5	1	2,2	1	2,2
Rugalmas juttatások	18	39,1	13	28,3	11	23,9
Egyéni teljesítményarányos bérezés	13	28,3	15	32,6	15	32,6
Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium	23	50,0	20	43,5	12	26,1
Team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	14	30,4	15	32,6	16	34,8
Szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	28	60,9	25	54,3	22	47,8
Nem pénzbeli jutalom	19	41,3	20	43,5	22	47,8
Összes szervezet						
	n	%	n	%	n	%

	Vezetők		Szellemi (szak-) alkalmazottak		Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	
Dolgozói részvényprogram	21	6,8	11	3,5	12	3,9
Nyereségrészesedés	46	14,8	14	4,5	12	3,9
Részvényopciók	15	4,8	5	1,6	5	1,6
Rugalmas juttatások	115	37,0	108	34,7	101	32,5
Egyéni teljesítményarányos bérezés	73	23,5	89	28,6	99	31,8
Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium	133	42,8	120	38,6	101	32,5
Team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	87	28,0	85	27,3	80	25,7
Szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	140	45,0	111	35,7	99	31,8
Nem pénzbeli jutalom	140	45,0	149	47,9	146	46,9

*Megjegyzés: A %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46 (illetve összesen 311).

Ahhoz, hogy a munkavállalót hosszú távon meg tudja tartani a vállalat, nem csak az alapbérben kell olyan fizetést ajánlani, ami növeli a kilépési küszöböt a dolgozók számára, hanem olyan ösztönzési rendszer kidolgozása is szükséges, melyben a munkavállaló folyamatosan motivált marad és nem hogy a cég elhagyására nem gondol, hanem jól is érzi magát munkahelyén és annak céljait maximálisan támogatja tevékenységével (Nagy 2016). Vámosi (2020) megállapításai szerint az alapfizetésen, illetményen kívül alkalmazott leggyakoribb pénzügyi ösztönző elemek: az egyéni célokhoz/teljesítményhez, a szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom.

Felmérésünk válaszai alapján az állapítható meg, hogy az egyes javadalmazási csomagok részét képező **ösztönzési megoldások tekintetében munkaköri kategóriánként jól azonosítható különbségek tapasztalhatók:**

- A **vezetők** körében a **szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom (45,0%)**, a **nem pénzbeli jutalom (45,0%)** valamint az **egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom (42,8%)** alkalmazási arányai a **legmagasabbak**. A részvényopciók és a dolgozói részvényprogram – bár esetükben a legmagasabb arányban alkalmazott megoldás – ám ezek szerepe még e körben is korlátos (4,8%, ill. 6,8%). Ugyanakkor válaszadóinknál a nyereségrészesedés ebben az alkalmazotti kategóriában a legmagasabb (14,8%) arányú.
- A **szellemi (szak-) alkalmazottak** körében a **nem pénzbeli jutalom (47,9%)** a legjellemzőbb, ezt követi az **egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom (38,6%)**, illetve a **szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom (35,7%)** és a **rugalmas juttatások (34,7%)**. Legkevesbé pedig a részvényopciók, illetve a nyereségrészesedés alkalmazása jellemző.

- Az **adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók** körében a legjellemzőbb a **nem pénzbeli jutalom** (46,9%). Ebben az alkalmazotti kategóriában e megoldás alkalmazását jelezte a válaszadók legmagasabb hányada. Ezt követően a többi ösztönzési megoldás népszerűsége közelítően hasonló arányú (25,7-32,5% között). Közülük kiemelendő az **egyéni teljesítményarányos bérezés**, hiszen ezt a megoldást ebben a munkaköri kategóriában dolgozók esetében alkalmazzák a legmagasabb arányban (31,8%). válaszadóink. Ugyanakkor náluk a részvény- és nyereségrészesedés elhanyagolható mértékű.

A szervezeti méret szerint vizsgálódva pedig az a kiemelendő, hogy:

- minden munkaköri kategóriában a **legnagyobb méretű válaszadónál jellemző a legmagasabb arányban a szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom** alkalmazása, ami mellett a team-célokhoz kötött jutalom is itt érvényesül leginkább;
- a **kisebb méretű** válaszadók esetében viszont inkább **az egyéni teljesítményhez kapcsolódó ösztönzési megoldások a népszerűek**, emellett pedig itt a legmagasabb arányú a **rugalmas juttatásokat alkalmazó** válaszadó is;
- a legkisebb cégek esetében kiemelendő még a **vezetők körében igen magas (20%) nyereségrészesedést jelző válaszadói arány**;
- a **közepes méretű cégeknél a nem pénzbeli jutalom** a többiekénél kurrensebb gyakorlat.

6.3. JUTTATÁSOK

Alkalmaznak-e valamit a **jogszabályi előírások által elvártakon túlmenően az alábbi juttatási programok közül?**

28. táblázat: A jogszabályi előírásokon felül alkalmazott juttatási programok*

Alkalmazott juttatások	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatti		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Munkahelyi gyermekintézmény	6	4,0	2	3,8	2	3,2	5	10,9	15	4,8
Gyermekgondozási intézmény költségtérítése	9	6,0	5	9,4	3	4,8	10	21,7	27	8,7
Karrier-megszakítási programok	6	4,0	4	7,5	3	4,8	9	19,6	22	7,1
Szülési szabadság az anya számára	76	50,7	28	52,8	26	41,9	20	43,5	150	48,2
Gyermekszületési pótszabadság az apának	80	53,3	29	54,7	31	50,0	20	43,5	160	51,4

Alkalmazott juttatások	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatti		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Szülői (gyermekápolási) szabadság**	67	44,7	25	47,2	19	30,6	19	41,3	130	41,8
Vállalati nyugdíjprogram	15	10,0	6	11,3	5	8,1	2	4,3	28	9,0
Tanulmányi szabadság	55	36,7	30	56,6	34	54,8	20	43,5	139	44,7
Magán-egészségügyi ellátás	27	18,0	16	30,2	14	22,6	15	32,6	72	23,2

*Megjegyzés: A %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46.

**A szülői gyermekápolási szabadság az, amit a szülő a szokásos szabadságon túl igénybe vehet, pl. beteg gyermeke gondozására

A kilenc megjelölhető (a jogszabályi előírások által elvártakon túlmenően alkalmazott) **egyéb juttatási elem közül négyről a mintabeli cégek majd fele pozitív választ adott.** Ezek közé tartozik az **apáknak járó gyermekszületési pótszabadság** a (51,4%), az **anya szülési szabadsága** (48,2%), a **tanulmányi szabadság** (44,7%) és a **szülői (gyermekápolási) szabadság** (41,8%), mint a legelterjedtebb támogatási formák. Ezekon kívül lényegében még a magán-egészségügyi ellátás gyakorlatáról ad számot a válaszadók majd negyede (23,2%). A további négy elem bármelyike a válaszadók kevesebb, mint 10 %-ánál alkalmazott.

A vállalati méret alapján a tanulmányi szabadságnál a kisebb szervezeteknél és a legnagyobbaknál láthatóak alacsonyabb arányok (36,7% és 43,5%), míg a magán-egészségügyi ellátásnál a 100 főnél kevesebb (18,0%) és a 250-999 fős szervezeteknél (22,6%) jelenik meg a másik két mérethez képest alacsonyabb arányban. A szülői szabadságok alkalmazása (apa, anya, gyermekápolási) biztosítása a méret növekedésével csökken. Érdemes még kiemelni, hogy a **munkahelyi gyermekintézmény, gyermekgondozási intézmény költségtérítése, illetve a karrier-megszakítási programok csak a legnagyobb méretkategóriába eső szervezeteknél (1000 fős vagy nagyobb) jelennek meg jelentősebb arányban.**

6.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 6. FEJEZETHEZ

1. Krajcsák, Z. & Kozák, A. (2018). Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez. *Marketing és menedzsment*, 52(2), 37-46.
2. Nagy, E. (2016). Ösztönzési módszerek hagyományos és Lean szemléletű termelésben. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 1(1). DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.35.

3. Szabó, D. A. (2021). Regionális bérjövövedelem-különbségek a gazdaságtudományi területen végzett frissdiplomások esetében. *TÉR ÉS TÁRSADALOM*, 35(3), 182-208. DOI: 10.17649/TET.35.3.3352
4. Tóth, Zs. & Darragh, C. (2012). *Humánerőforrás-menedzsment*. LLP-LdV-TOI-2011-HU-012
5. Vámosi, T. (2020). A családbarát aspektus és az atipikus foglalkoztatás jellemzői a Dél-dunántúli régió munkáltatói esetében. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(1), 55-69. DOI: 10.18392/metsz/2018/4/1

7. ALKALMAZOTTI KAPCSOLATOK ÉS KOMMUNIKÁCIÓ (SIPOS NORBERT – KURÁTH GABRIELLA)

Ebben a fejezetben a következő jellemzők kerülnek bemutatásra: a szakszervezetek, az üzemi tanácsok szerepe és az alkalmazotti kommunikáció eszközei.

7.1. A SZAKSZERVEZETEK EREJE, BEFOLYÁSA

Jelölje, hogy alkalmazottaik milyen arányban szakszervezeti tagok az Ön szervezeténél!

29. táblázat: A szakszervezeti tagok aránya (%), az alkalmazottak szervezettségi kategóriasintjei*

Szervezettségi kategóriák	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-1000 fő		1000 fő és fölött			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
0%	111	75,0	31	60,8	34	56,7	22	48,9	198	65,1
1%-5%	15	10,1	6	11,8	3	5,0	7	15,6	31	10,2
6%-20%	14	9,5	7	13,7	16	26,7	9	20,0	46	15,1
21%-50%	7	4,7	5	9,8	6	10,0	6	13,3	24	7,9
50% fölött	1	0,7	2	3,9	1	1,7	1	2,2	5	1,6
Összesen	148	100,0	51	100,0	60	100,0	45	100,0	304	100,0

*Megjegyzés: hiányzó adatok: 7

A felmérésben résztvevő szervezetek kétharmadánál egyáltalán nem működik szakszervezet. E szervezetek aránya erős kapcsolatot mutat a szervezeti mérettel, hiszen vizsgált létszám-kategóriáink növekedésével egyre alacsonyabb azok aránya, amelyek szakszervezeti tagok nélkül működnek. Így alakul ki az a helyzet, hogy míg a 100 főnél kisebb válaszadó szervezetek háromnegyedénél nincs szakszervezet, addig az 1000 főnél nagyobbaknak már „csupán” alig felénél nincs szakszervezeti tag. Az idehaza 10%-os kollektív szerződéskötési jogosultsági arány nem különült el a felmérésben. Az ezt egyértelműen meghaladó szervezettségi kategória (21% vagy több) kapcsán szintén megállapítható, hogy az a nagyobb szervezetek esetében azonosítható. Az 1000 fős, vagy nagyobb válaszadó szervezetek 16%-a számol be ilyen szervezettségi szintről, addig a közepes méretű válaszadóknál ettől némileg alacsonyabb (12-14%) szinten áll ez az arány, míg a 100 főnél kevesebbet foglalkoztatóknál ez csupán 5%-ot tesz ki. Hasonló összefüggés azonosítható a 6-20%-os szervezettségi kategóriában, hiszen a nagyobb szervezeti mérethez némileg magasabb szervezettségi arány párosul.

Mennyire befolyásolják az Ön szervezetének működését a szakszervezetek?

30. táblázat: A szakszervezeti befolyás mértéke*

A működés-befolyásolása	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölött			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Egyáltalán nem	11	29,7	1	5,3	4	15,4	5	21,7	21	20,0
2. Kissé	14	37,8	9	47,4	7	26,9	4	17,4	34	32,4
3. Érezhetően	8	21,6	7	36,8	12	46,2	8	34,8	35	33,3
4. Erősen	3	8,1	1	5,3	2	7,7	5	21,7	11	10,5
5. Nagyon nagymértékben	1	2,7	1	5,3	1	3,8	1	4,3	4	3,8
Összesen	37	100,0	19	100,0	26	100,0	23	100,0	105	100,0

*Megjegyzés: hiányzó adatok: 8

Ennél a kérdésnél fontos kiemelni, hogy az előző kérdés kapcsán a 0%-os szakszervezeti szervezettség választ jelölőknél ez az értékelési lehetőség nem jelenik meg. Ebből adódóan a válaszok a valamilyen mértékű szakszervezeti tagsággal rendelkező szervezetektől érkező értékeléseket tükrözik.

Így értelmezendő tehát, hogy a **szakszervezetek befolyásának mértéke alacsony**, hiszen e **válaszadó szervezetek kicsit több, mint fele azt jelezte, hogy csak kissé, vagy egyáltalán nem befolyásolja az a működést. Érezhető a szakszervezeti befolyás a válaszadók harmadánál, erős, vagy nagyon nagymértékű azonban csupán kevesebb, mint a válaszadók 14%-ánál.** Szemben azzal a szakmai mérlegeléssel (Ásványi, 2017) miszerint több szempontból fontos lenne a szakszervezetek befolyásoló erejének érvényesülése. Érdekes, hogy míg e tekintetben az első három méretkategória mentén alig látszik eltérés (11-12%), addig **legnagyobb mértékű működésbefolyásolásról az 1000 főnél nagyobb szervezetektől érkezett a legmagasabb arányban (26%) ilyen tartalmú visszajelzés.**

A kérdésben érintett válaszadók kétharmadának válasza a **kissé**, vagy az **érzékeltetően** kategóriát jelölte. Érdekes, hogy míg az előbbi magasabb arányban (47,4%) inkább a **KKV** kategória cégeitől, míg az utóbbi inkább (46,2%) a **nagyobb közepes** cégektől érkezett vélemény.

Elismerik-e Önöknél a szakszervezeteket a kollektív alku céljára?

31. táblázat: A szakszervezetek elismertsége a kollektív alku során

A szakszervezet elismert a kollektív alkuban	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-1000 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Igen	27	73,0	16	84,2	23	88,5	15	65,2	81	77,1
Nem	10	27,0	3	15,8	3	11,5	8	34,8	24	22,9
Összesen	37	100,0	19	100,0	26	100,0	23	100,0	105	100,0

Értelemszerűen, ennél az újabb kérdésénél is csupán azon szervezetek válaszai jelennek meg, amelyeknél a szakszervezeti szervezettségi szint nem 0%-os, azaz van működő szakszervezet.

Elemzésünkben megjelent már a kollektív szerződés-kötési jogosultság kérdésköre, miszerint Magyarországon a munkavállalók minimum 10%-ának kell szakszervezeti tagsággal rendelkezni ennek eléréséhez. Amennyiben az eredményeket összevetjük a szakszervezeti szervezettséget jelző válaszokkal, megállapítható, hogy pozitívabb a kép, mint az a tagsági létszám alapján előrevetíthető lenne. Ha a 6-20%-os szervezettségi arányú válaszadói kategóriából érkezett jelzések egészét számításba vesszük, legfeljebb a mintabeli szervezetek 71%-a tartozik a kollektív szerződés-kötési jogosultság körébe, miközben jelen kérdésnél 77%-uk jelzi ezt. Ez azt is jelentheti, hogy a kollektív szerződés megkötése során a jogosultsági szintet el nem érő szakszervezetek egy bizonyos részének a véleményét is elismerik. Hogy ez a figyelembe vétel mennyiben hathatós, már más kérdés, amiről az előző szempont kapcsán kaphattunk nem túl pozitív képet.

A kollektív alkuban történő szakszervezeti elismertség egyébként a közepesen nagy (250-999 fős) szervezeteknél a legmagasabb (89%), miközben a legnagyobb méretű (az 1000 főnél több alkalmazott) válaszadók körében a legalacsonyabb (65%) arányú. Ez utóbbi erősíti azt a véleményt, miszerint **a szakszervezetek jelenléte és befolyása idehaza általában a nagyobb méretű (közsférába tartozó?) szervezetek jellemzője.** Ugyanakkor az e szervezeti méretkategóriába tartozó cégek körében nem kevés, **a szakszervezeteket kifejezetten kerülő magatartású munkáltató is található.**

7.2. ÜZEMI TANÁCS

Működik Önöknél üzemi/közalkalmazotti tanács?

32. táblázat: Üzemi/közalkalmazotti tanács léte

Létezik üzemi tanács	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölött			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Igen	116	77,9	36	69,2	41	66,1	26	57,8	219	71,1
Nem	33	22,1	16	30,8	21	33,9	19	42,2	89	28,9
Összesen	149	100,0	52	100,0	62	100,0	45	100,0	308	100,0

E testületek jelenléti aránya válaszadóinknál a szakszervezetével ellentétes képet mutat.

Egyrészt abban, hogy a mintabeli szervezetek nagy részénél, (majd ¾-üknél) létezik üzemi vagy közalkalmazotti tanács. Másrészt pedig abban, hogy jelenlétük aránya az egyes méretkategóriák szerinti csoportokéval ellentétesen alakul, hiszen miközben arányuk az 1000 főnél nagyobb szervezetektől érkező válaszok között legalacsonyabb (58%) a kisebbek felé haladva fokozatosan növekszik (66%, 69%), majd a legkisebbeknél már majdnem eléri a 78%-ot.

7.3. ALKALMAZOTTI KOMMUNIKÁCIÓ

Ebben az alfejezetben arról a válaszadói gyakorlatról kaphatunk képet, hogy milyen fő témakörökben, mely alkalmazotti kategóriák esetében adnak tájékoztatást a mintabeli szervezetek. Majd azt is áttekintjük, hogy a felülről lefelé, valamint az alulról felfelé irányuló kommunikáció során milyen az egyes potenciális csatornák használati gyakorisága.

Az alábbi témákról kapnak-e hivatalos tájékoztatást az egyes alkalmazotti kategóriába tartozó munkatársaik?

33. táblázat: Hivatalos tájékoztatásban részesülő alkalmazotti csoportok*

A tájékoztatás területei	Vezetők/Szellemi (szak-) alkalmazottak		Adminisztratív és/vagy fizikai munkások	
100 fő alatti szervezetek				
	n	%	n	%
Üzleti stratégia	115	76,7	67	44,7
Pénzügyi teljesítmény	121	80,7	59	39,3
Munkaszervezés	125	83,3	106	70,7
100-249 fős szervezetek				
	n	%	n	%
Üzleti stratégia	42	79,2	24	45,3
Pénzügyi teljesítmény	45	84,9	26	49,1
Munkaszervezés	50	94,3	45	84,9
250-999 fős szervezetek				
	n	%	n	%

A tájékoztatás területei	Vezetők/Szellemi (szak-) alkalmazottak		Adminisztratív és/vagy fizikai munkások	
	n	%	n	%
Üzleti stratégia	50	80,6	23	37,1
Pénzügyi teljesítmény	49	79,0	23	37,1
Munkaszervezés	57	91,9	45	72,6
1000 fő és a fölötti szervezetek				
	n	%	n	%
Üzleti stratégia	38	82,6	21	45,7
Pénzügyi teljesítmény	39	84,8	23	50,0
Munkaszervezés	38	82,6	29	63,0
Összes szervezet				
	n	%	n	%
Üzleti stratégia	245	78,8	135	43,4
Pénzügyi teljesítmény	254	81,7	131	42,1
Munkaszervezés	270	86,8	225	72,3

*Megjegyzés: A %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46.

A téma kapcsán fontos megjegyezni, hogy a kommunikáció általánosságban versenyelőny tényező is lehet (Buday-Sántha, 2005), továbbá a status quo fenntarthatóságát is támogatja (Konczosné – Jakab, 2022).

Ahogy a válaszokból kiderül, **a szervezetek többsége a munkaszervezés kérdéseiben többnyire mindkét munkatársi kategóriát meglehetősen magas arányban (63-95%) tájékoztatja.** A két munkaköri kategória tájékoztatási szintje azonban e témakörben a szervezeti mérettől alig befolyásoltan, de a vezetők körében mégis kissé (10-15%) meghaladja az adminisztratív, vagy fizikai állományúakét. Amíg azonban az **üzleti stratégiával és a pénzügyi teljesítményekkel kapcsolatban formális tájékoztatást a vezetők és a szellemi (szak) alkalmazottak többsége (80-95%-a) kap,** addig **ilyen jellegű információk a válaszadók kevesebb, mint 50%-ánál jutnak el az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozókhöz.** Jelentős különbségeket e tekintetben sem találunk a különböző létszám-kategóriákba tartozó szervezetek között.

Az alábbi kommunikációs módok/csatornák közül melyeket használják munkavállalók tájékoztatására, illetve a velük folytatott konzultációra, a tőlük érkező véleményfeltárássra?

34. táblázat: A top-down és bottom-up kommunikációban használt csatornák*

A tájékoztatás területei	Tájékoztatás felülről lefelé (Top-down)		Vélemény-feltárás/gyűjtés alulról felfelé (Bottom-up)	
	n	%	n	%
100 fő alatti szervezetek				
	n	%	n	%
A. Közvetlenül a felső vezetőktől / vezetőkhöz	118	78,7	68	45,3
B. A közvetlen feletteseken keresztül	107	71,3	87	58,0
C. A szakszervezeti képviselőkön át	13	8,7	13	8,7
D. Az üzemi tanácsokon keresztül	12	8,0	15	10,0
E. Rendszeres munkásgyűléseken /dolgozói értekezleteken	46	30,7	49	32,7
F. Elektronikus kommunikációval	101	67,3	69	46,0
G. Team-tájékoztatók során	66	44,0		
H. Dolgozói javaslatgyűjtő rendszer révén			45	30,0
I. Munkavállalói elégedettség-/attitűdvizsgálattal			43	28,7
100-249 fős szervezetek				
	n	%	n	%
A. Közvetlenül a felső vezetőktől / vezetőkhöz	49	92,5	25	47,2
B. A közvetlen feletteseken keresztül	44	83,0	38	71,7
C. A szakszervezeti képviselőkön át	8	15,1	10	18,9
D. Az üzemi tanácsokon keresztül	9	17,0	11	20,8
E. Rendszeres munkásgyűléseken /dolgozói értekezleteken	24	45,3	20	37,7
F. Elektronikus kommunikációval	44	83,0	25	47,2
G. Team-tájékoztatók során	29	54,7		
H. Dolgozói javaslatgyűjtő rendszer révén			17	32,1
I. Munkavállalói elégedettség-/attitűdvizsgálattal			24	45,3
250-999 fős szervezetek				
	n	%	n	%
A. Közvetlenül a felső vezetőktől / vezetőkhöz	52	83,9	30	48,4
B. A közvetlen feletteseken keresztül	55	88,7	43	69,4
C. A szakszervezeti képviselőkön át	18	29,0	21	33,9

A tájékoztatás területei	Tájékoztatás felülről lefelé (Top-down)		Vélemény-feltárás/gyűjtés alulról felfelé (Bottom-up)	
	n	%	n	%
D. Az üzemi tanácsokon keresztül	11	17,7	15	24,2
E. Rendszeres munkásgyűléseken /dolgozói értekezleteken	23	37,1	20	32,3
F. Elektronikus kommunikációval	47	75,8	25	40,3
G. Team-tájékoztatók során	28	45,2		
H. Dolgozói javaslatgyűjtő rendszer révén			27	43,5
I. Munkavállalói elégedettség-/attitűdvizsgálattal			25	40,3
1000 fő és a fölötti szervezetek				
	n	%	n	%
A. Közvetlenül a felső vezetőktől / vezetőkhöz	39	84,8	21	45,7
B. A közvetlen feletteseken keresztül	38	82,6	31	67,4
C. A szakszervezeti képviselőknél át	10	21,7	10	21,7
D. Az üzemi tanácsokon keresztül	9	19,6	13	28,3
E. Rendszeres munkásgyűléseken /dolgozói értekezleteken	17	37,0	13	28,3
F. Elektronikus kommunikációval	34	73,9	23	50,0
G. Team-tájékoztatók során	23	50,0		
H. Dolgozói javaslatgyűjtő rendszer révén			13	28,3
I. Munkavállalói elégedettség-/attitűdvizsgálattal			24	52,2
Összes szervezet				
	n	%	n	%
A. Közvetlenül a felső vezetőktől / vezetőkhöz	258	83,0	144	46,3
B. A közvetlen feletteseken keresztül	244	78,5	199	64,0
C. A szakszervezeti képviselőknél át	49	15,8	54	17,4
D. Az üzemi tanácsokon keresztül	41	13,2	54	17,4
E. Rendszeres munkásgyűléseken /dolgozói értekezleteken	110	35,4	102	32,8
F. Elektronikus kommunikációval	226	72,7	142	45,7
G. Team-tájékoztatók során	146	46,9		
H. Dolgozói javaslatgyűjtő rendszer révén			102	32,8
I. Munkavállalói elégedettség-/attitűdvizsgálattal			116	37,3

*Megjegyzés: A %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46.

A feldolgozott válaszokból kiderül, hogy válaszadó szervezeteink esetében a **felülről lefelé történő (Top-down) kommunikációban** a közvetlenül a **felsővezetőktől kapott tájékoztatásnak, a közvetlen felettesek révén létrejövő és az elektronikus kommunikációnak van a legnagyobb szerepe** a dolgozói tájékoztatásban a vállalatok, szervezetek jelentősebb ügyeit illetően. Ezzel ellentétben viszont a képviselő testületeken keresztül (pl. szakszervezetek, üzemi tanács) való tájékoztatás, még a munkásgyűlések, team-tájékoztatók közepes jelentőségét is alulmúló, elhanyagolható szereppel bírnak. Ez utóbbi összhangban áll a szervezetségi szintről és a szakszervezetek alacsony befolyásoló erejéről fentebb látott információkkal. A közvetlenül a felső vezetőktől érkező információ közepes méretű KKV-k esetében a legmagasabb (92,5%), a közvetlen vezetőktől érkező a 250-999 főt foglalkoztatóknál kiemelkedő (88,7%), míg az elektronikus kommunikáció alkalmazási mértéke már szinte méret-függetlenül magas.

A dolgozók menedzsment irányába történő (Bottom-up) kommunikációjának csatornái közül **az élre a közvetlen felettes informálása kerül** (64%), amit a közvetlenül a felső vezetők informálása követ (46,3%-kal). Az elektronikus csatornák használata szintén a harmadik helyen áll, ám itt a legérzékenyebb, hogy a **felfelé irányuló csatornák használatának mértéke válaszadóinknál szinte szervezeti mérettől függetlenül lényegesen alatta marad a felülről lefelé irányulóknak**. Azzal együtt igaznak látszik ez a megállapítás, hogy ebben az irányban két új csatorna is szerepet kap. Ezek a **dolgozói javaslattevő rendszerek és a munkavállalói elégedettség/attitűd-vizsgálatok**. Az utóbbiak inkább a **nagyobb méretű válaszadók szervezeti gyakorlatának részét képezik**. A legjelentéktelenebb szerep a felfelé irányuló információk esetén is a szakszervezeti képviselőknek és az üzemi tanácsoknak jut a kommunikáció során.

A kommunikációs folyamatok alkalmazásánál fontos kérdéskör a Covid-19 világjárvány következtében bekövetkezett változások (Poór et al., 2020) figyelése, kezelése. Ezzel összefüggésben a kommunikációs témakörök, megoldások és csatornák megerősödő szerepén túl az atipikus foglalkoztatási formák (Venczel-Szakó et al., 2021a, b) jövőbeli szerepe, ami új kihívásokat állít mind a munkavállalók, mind a vezetők felé, a jövőben ezekre a területekre is érdemes külön hangsúlyt fektetni.

7.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 7. FEJEZETHEZ

1. Ásványi, Zs. (2017). A munkáltatói hatalom és a szakszervezetek. In: Ásványi, Zs. *A munkáltatói hatalommal kapcsolatos kutatások*. Pécs, Magyarország: Pécsi

Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Összehasonlító és Európai Munkajogi Kutatóintézet, Kódex Nyomda Kft.

2. Borgulya, Á., Balogh, G. & Jarjabka, Á. (2022). Communication management in industrial clusters: an attempt to capture its contribution to the cluster's success. *Journal of East European Management Studies*. 27(2), 179-209.
3. Buday-Sántha, A. (2005). A kommunikáció, mint versenyelőny a XXI. században. *Pécsi Tudományegyetem Közgazdaság-Tudományi Kara Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyve 2004-2005 (2)*, 233-243.
4. Konczosné Szombathelyi, M. & Jakab, P. (2022). Stratégiai kommunikáció: status quo és trendek az európai kommunikációs monitor alapján. In: Konczosné Szombathelyi, M., Balogh, G. & Jarjabka, Á. *Kommunikáció - Gazdaság - Kultúra - Nyelv: 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére*. Pécs, Magyarország: PTE Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. 70-83.
5. Poór, J., Balogh, G., Dajnoki, K., Karoliny, M-né., Kun, A. I. & Szabó, Sz. (2020). *COVID-19 – KORONAVÍRUS-VÁLSÁG: MÁSODIK FÁZIS KIHÍVÁSOK ÉS HR VÁLASZOK. MAGYARORSZÁG 2020. augusztus–november*. Gödöllő: SZIE Menedzsment és HR Kutatóközpont.
6. Venczel-Szakó, T., Balogh, G. & Borgulya, I. (2021a). Távmunka, home office. Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *VEZETÉSTUDOMÁNY*, 52(2), 73–86. <http://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.07>
7. Venczel-Szakó, T., Kuráth, G., Sipos, N., Szabó-Bálint, B. & Jarjabka, Á. (2021). *Az otthoni munkavégzés hatása a belső szervezeti kommunikációra*. In: 13th International Conference of J. Selye University. Economics Section. Conference Proceedings (399–409). <http://doi.org/10.36007/4119.2022.399>

8. A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK KÖRNYEZETI ÉS EREDMÉNYJELLEMZŐI (SZABÓ KATALIN – KAROLINY MÁRTONNÉ)

Jelentésünk e fejezete válaszadóink piaci környezetét jellemző tényezők közül mutat be két olyan elemet, amelyek a minta sajátosságait bemutató szervezeti jellemzők között a HR gyakorlatokat befolyásoló, illetve magyarázó kontextuális elemek között nem szerepeltek. Ezek azonban a piaci környezet olyan jellegzetességei, amelyeket a HR és szervezeti eredmények megítélésakor érdemes figyelembe venni.

8.1. A PIACI KÖRNYEZET JELLEMZŐI

A piaci környezet versenyképesség és eredmények vonatkozásában fontos sajátossága, hogy a kínált termékek, szolgáltatások fő felvevő piaci hol helyezhetők el a lokális-globális skálán.

A HR és a szervezeti szintű eredmények alakulásának megítélését pedig segíti, ha ismert a fő felvevő piacok változásának iránya és mértéke. A következő két kérdésre kapott válaszok főként ezek miatt lehetnek fontosak.

Hogy jellemezhető szervezete termékeinek, szolgáltatásainak fő felvevő-piaca?

51. táblázat: A készített termékek, nyújtott szolgáltatások fő felvevőpiacai

Fő felvevőpiac	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötté			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Helyi	18	12,2	4	7,8	11	18,3	3	6,8	36	11,9
Régiós	37	25,0	8	15,7	7	11,7	8	18,2	60	19,8
Országos	47	31,8	17	33,3	13	21,7	16	36,4	93	30,7
Kontinensnyi (Európa)	25	16,9	11	21,6	12	20,0	9	20,5	57	18,8
Világméretű	21	14,2	11	21,6	17	28,3	8	18,2	57	18,8
Összesen	148	100,0	51	100,0	60	100,0	44	100,0	303	100,0

A válaszadók többsége (62,4%) ugyan Magyarországon belüli (helyi, régiós és országon belüli) piacon tevékenykedik, ám több, mint egyharmaduk (37,6%) – összességében azonos arányban – az európai és a globális piacon versenyez, hiszen döntően itt értékesíti termékeit, szolgáltatásait (51. sz. táblázat).

A szervezeti méretek szerinti megoszlásukat vizsgálva érdekes, hogy **a piaci versenyzés fókuszja a vizsgált létszám-kategóriáktól szinte függetlenül alakul. A helyi piacokat**

kiszolgálók többsége ugyanis nem a legkisebb méretű, hanem **a közepes** (250-999 fő) válaszadók közül kerül ki. Ugyan **a világméretű piacon versenyző válaszadók többsége is ebből a közép-nagy kategóriából kerül ki**, ám **a kontinensnyi** (esetünkben európai) **piacon értékesítő cégek többsége a KKV kategóriába tartozik.**

Az Ön szervezete által kiszolgált piac jelenleg...

52. táblázat: A szervezet által kiszolgált piac változási iránya és mértéke

Fő felvevőpiac változása	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nagymértékben visszaesik	13	8,8	5	10,2	7	11,7	3	6,5	28	9,3
Kismértékben visszaesik	17	11,6	9	18,4	6	10,0	6	13,0	38	12,6
Nem változik	54	36,7	19	38,8	28	46,7	23	50,0	124	41,1
Kismértékben bővül	46	31,3	8	16,3	14	23,3	9	19,6	77	25,5
Nagymértékben bővül	17	11,6	8	16,3	5	8,3	5	10,9	35	11,6
Összesen	147	100,0	49	100,0	60	100,0	46	100,0	302	100,0

Vizsgálatunk időszaka válaszadó szervezeteink számára **a felvevőpiacok tekintetében a relatív nyugalom, mérsékelt növekedés kora**, hiszen kicsit több, mint 40%-uk szerint az általuk kiszolgált piac nem változott, sőt mintegy ¼-üknek kissé még bővült is.

Az 52. táblázat adatai alapján pedig az is megállapítható, hogy a **kismértékű bővülési lehetőséget a legkisebb szervezetek körében tevékenykedők érzékelték leginkább, a nagymértékű piaci bővülést pedig leginkább a 100-249 fős KKV-k tapasztaltak.**

8.2. HR KIMENETEK, EREDMÉNYEK

Az előző fejezetekben áttekintett befolyásoló tényezők és bemutatott HR gyakorlatok áttekintése után e fejezet második részében azt vizsgáljuk, hogy ezek milyen eredményekkel jártak. Először a tipikus HR kimeneti faktoroknak tartott tényezők alakulását vizsgáljuk, majd pedig a szervezeti teljesítményelemek egy sajátos közelítése alapján ez utóbbiról igyekszünk véleményt formálni.

A HR-munkához szorosan kötődő kimenetek, eredmények között leggyakrabban a fluktuáció mértékét, valamint a hiányzások mértékét szokták vizsgálni. Kérdőívünk is ezekre a területekre kérdezett rá.

❖ Fluktuáció

A szervezetet önként elhagyó/kilépő alkalmazottak és a szervezeti kezdeményezésű elbocsátások éves aránya

A HR-Evolution definíciója alapján az éves fluktuáció a szervezetből adott évben önként vagy kényszer hatására távozó és pótolandó munkatársak átlagos állományi létszámhoz viszonyított arányát jelenti. 2021 márciusában készült fluktuációbenchmark-kutatásuk eredménye megfogalmazásuk szerint azt mutatta, hogy 2020-ban mélypontra került az elvándorlás átlagos mértéke a hazai munkaerőpiacon, hiszen a korábbi évhez képest a magyarországi átlagos fluktuáció 29%-ról 26%-ra, azaz 3% ponttal csökkent. Összegzésükben kiemelték, hogy ahol csak saját állományú dolgozók voltak, 2020-ban az átlagos éves elvándorlás 19% volt. (HR Centrum, 2021; HR Evolution).

A fenti vélemény kapcsán megjegyezhető, hogy bár a fluktuáció változásának iránya alapján biztató kép is festhető e területről, ám az, hogy a munkatársak több, mint negyede évente továbbra is kicserélődik, se az eredményes HR munkára, se e tevékenységek, gyakorlatok költségkímélő voltára nem enged következtetni.

53. táblázat: Az alkalmazotti és szervezeti döntésű éves fluktuációs ráta

Éves átlagos ráta	Az alkalmazotti döntésű fluktuáció (kilépők)	Szervezeti döntésű fluktuáció (felmondások)
100 fő alatti szervezetek		
3% alatt	47	78
4-10%	57	41
11-20%	17	9
21-30%	7	3
30% fölött	4	1
Összesen	132	132
100-249 fős szervezetek		
3% alatt	9	30
4-10%	21	9
11-20%	8	2
21-30%	0	2
30% fölött	4	0
Összesen	42	43
250-999 fős szervezetek		

Éves átlagos ráta	Az alkalmazotti döntésű fluktuáció (kilépők)	Szervezeti döntésű fluktuáció (felmondások)
3% alatt	12	27
4-10%	17	18
11-20%	16	3
21-30%	3	1
30% fölött	2	1
Összesen	50	50
1000 fő és a feletti szervezetek		
3% alatt	5	17
4-10%	17	10
11-20%	8	5
21-30%	2	0
30% fölött	1	0
Összesen	33	32
Összes szervezet		
3% alatt	73	152
4-10%	112	78
11-20%	49	19
21-30%	12	6
30% fölött	11	2
Összesen	257	257

A Cranet kutatásban résztvevő válaszadó szervezetek fluktuációs gyakorlatát két terület megkülönböztetésével vizsgáltuk. Külön kértük az alkalmazotti döntésű (önként kilépők) és a szervezeti döntésű (elbocsátás) mértékének jelzését. A válaszokat megjelenítő 53. táblázat adatai alapján az egyik fontos megállapítás ehhez kapcsolódóan az lehet, hogy ezek közül **az alacsonyabb arány (jellemzően 3% alatt) minden méretkategóriában a szervezeti kezdeményezésű kilépési gyakorlathoz kapcsolódik.** Az éves átlagos ráta jellemzően magasabb szintje – és a méretkategóriától függetlenül – az önkéntes, a munkavállalói döntésű kilépéshez kapcsolódik, melynek tipikus sávja: 4-10%. Bár a 11-20%-os, vagy afeletti sávokban is található válaszadók, a mi vizsgálatunkban szereplő szervezetek fluktuációs jelzőszámai nem erősítik meg a hivatkozott felmérés meglehetősen borús képét.

❖ Hiányzás/betegszabadság

54. táblázat: A hiányzás, betegszabadságnapok száma/fő/év

A hiányzások száma	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
		%	n	%	n	%	n	%	n	%
3 nap alatt	23	19,7	7	17,5	6	15,0	3	13,0	39	17,7
4-10 nap	72	61,5	20	50,0	17	42,5	13	56,5	122	55,5
11-20 nap	19	16,2	10	25,0	14	35,0	5	21,7	48	21,8
21 nap fölött	3	2,6	3	7,5	3	7,5	2	8,7	11	5,0
Összesen	117	100,0	40	100,0	40	100,0	23	100,0	220	100,0

A válaszadó szervezetek **több, mint fele (55,5%)** azt jelezte, hogy a munkavállalói hiányzások éves átlagos száma **4-10 nap**. Ezek az eredmények a válaszadók majdnem ¼-énél (21,8%) azonban ennél magasabb, (11-20 nap/év) volt, ami az 54. táblázat tanulsága szerint létszám-kategóriánként nem mutat lényegesebb eltéréseket.

8.3. SZERVEZETI SZINTŰ TELJESÍTMÉNYEK, EREDMÉNYEK

A szakirodalom a stratégiai HR egyik fontos jellemzőjeként tartja számon a HR gyakorlatok szervezeti teljesítményt befolyásoló képességét (Beer et al., 2015; Brewster et al., 2018) A Cranet felmérés e feltételezés empirikus bizonyítéka érdekében két típusú kérdéssel közelíti az egyébként meglehetősen szenzitív, ám a válaszadói hajlandóságot csak mérsékelten korlátozó megoldásokat választva. Az egyik a válaszadó szervezetek három év távlatában elért eredményességi szintjét kérdezi, a másik pedig ötféle szervezeti teljesítményelem relatív szintjének megítélését kéri a válaszadóktól.

Ha az Ön szervezete a magánszektorban működik, az Ön tudomása szerint a cég bruttó árbevétele az utóbbi három évben....

55. táblázat: A szervezeti eredményesség szintjének alakulása az utóbbi három évben*

A bruttó árbevétel	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
		%	n	%	n	%	n	%	n	%
Jóval meghaladta a költségeket	28	26,6	7	20,0	13	31,7	11	42,3	59	27,2
Elegendő volt egy szolid profit képzésére	1	0,1	1	2,0	4	9,7	1	3,8	7	3,2
Elég volt a költségek fedezésére	5	4,7	3	9,0	1	2,4	1	3,8	10	4,6
Nem volt elég a költségek fedezésére	22	20,9	3	9,0	2	4,9	4	15,4	31	14,2
Olyan alacsony volt, hogy jelentős veszteség keletkezett	49	46,6	21	60,0	21	51,2	9	34,6	100	46,1
Válaszadók összesen	105	100,0	35	100,0	41	100,0	26	100,0	217	100,0

*Megjegyzés: A magánszektorbeli válaszadók száma méretkategóriánként rendre: 116, 43, 43, 32 és együttesen 234.

A válaszadó szervezetek ötöde közsférában működő cég volt, ahol ezeknek a teljesítményelemeknek az értelmezése nehézkes, vagy egyáltalán nem releváns. Az 55. táblázat válaszadói tehát – ahogy a kérdőív is kéri –, **a magánszférában tevékenykedők gazdasági eredményeiről ad képet. Közülük az elmúlt három éves időszakot nyereségesség szempontjából pozitívnak**, de legalább 0-szaldósnak megítélők köre a kérdés szempontjából releváns **válaszadóknak csupán 40%-a. Közülük a többség** (az e kérdésben válaszadók majdnem 30%-a) esetében a bruttó árbevétel három év távlatában jóval meghaladta a költségeiket, azaz **magas profitrával dolgozott. A válaszadók legnagyobb (46%) hányadától** azonban olyan választ kaptunk, hogy e pénzügyi szervezeti teljesítménymutatójuk kifejezetten

gyenge, hiszen **bruttó árbevételük 3 év távlatában olyan alacsony volt, hogy jelentős veszteségük keletkezett.**

Szervezeti méretkategóriák szerint vizsgálódva az állapítható meg, hogy a legnagyobb méretű szervezetek teljesítenek legjobban, hiszen ott a legmagasabb (42%) a kiváló profitteljesítményű és a legalacsonyabb (35%) a kifejezetten veszteséges cégek aránya. Őket eredményesség szempontjából a legkisebb méretű, azaz a 100 fő alatti válaszadók követik.

Az Ön szektorában működő többi szervezettel összehasonlítva, hogyan értékelné szervezetének teljesítményét az alábbiak tekintetében?

56. táblázat: A szervezet relatív teljesítményszintje

	Gyenge, iparági sereghajtó	Átlag alatti	Átlagos/ a verseny- társakkal azonos	Jobb, mint az átlag	Kiváló	Nem értel- mezhető
100 fő alatti szervezetek						
Szolgáltatás minősége	0	1	39	41	56	12
Termelékenység szintje	1	4	38	54	21	31
Nyereségesség	4	9	51	39	21	23
Innovációs ráta	3	12	47	36	14	36
Részvénytársasági teljesítmény	8	3	21	6	3	106
Környezetvédelmi ügyek	4	14	48	24	21	36
100-249 fős szervezetek						
Szolgáltatás minősége	1	1	9	20	19	2
Termelékenység szintje	0	1	10	22	13	6
Nyereségesség	1	2	21	10	12	6
Innovációs ráta	0	2	19	13	11	6
Részvénytársasági teljesítmény	2	2	11	7	4	26
Környezetvédelmi ügyek	1	4	13	16	8	8
250-1000 fős szervezetek						
Szolgáltatás minősége	0	0	14	21	21	4
Termelékenység szintje	0	3	19	17	9	12

Nyereségesség	1	7	20	12	8	12
Innovációs ráta	2	10	17	17	6	8
Részvénypiaci teljesítmény	1	3	9	5	3	37
Környezetvédelmi ügyek	0	4	23	15	9	8
1000 fő fölötti szervezetek						
Szolgáltatás minősége	0	1	11	16	16	2
Termelékenység szintje	1	3	9	16	10	7
Nyereségesség	2	3	8	15	12	6
Innovációs ráta	1	4	15	12	6	8
Részvénypiaci teljesítmény	2	2	8	5	4	23
Környezetvédelmi ügyek	0	5	15	6	12	8
Összes szervezet						
Szolgáltatás minősége	1	3	73	98	112	20
Termelékenység szintje	2	11	76	109	53	56
Nyereségesség	8	21	100	76	53	47
Innovációs ráta	6	28	98	78	37	58
Részvénypiaci teljesítmény	13	10	49	23	14	192
Környezetvédelmi ügyek	5	27	99	61	50	60

Az 56. táblázat szemlélteti a válaszadó szervezetek **relatív**, azaz versenytársaikhoz viszonyított – **teljesítmény-elemeinek (szubjektív) önértékelését**. A vizsgált 6 teljesítményterület közül egy – a részvénypiaci teljesítmény –, a válaszadók majd 2/3-ánál nem értelmezhető kategória. Ahol viszont igen, ott a válaszadók mintegy fele átlagosnak, a versenytársakéval azonosnak minősítette azt.

A válaszadó szervezetek összességét tekintve **legjobb**nak a **szolgáltatás minősége** alapján értékelik magukat válaszadóink. A válaszadók mintegy **2/3-a** vélte úgy, hogy e tekintetben **jobb, mint versenytársai átlaga**, sőt egyenesen **kiváló** teljesítményt nyújt. A **második helyre került a termelékenységi** versenyben jelzett helyezés. Itt már kevesebb a magát (a versenytársakhoz képest) kiválónak minősítők száma. A relatív **nyereségesség** tekintetében a válaszadók többsége (kicsit több, 1/3-uk) ugyan ettől még az átlagosnál jobbnak véli, kb. másik **1/3-uk már csak átlagosnak**, sőt majdnem 10%-uk az átlag alatti, illetve az iparági sereghajtó kategóriába helyezte magát.

Legkevésbé lehetnek büszkék válaszadóink az **innovációs ráta és a környezetvédelmi ügyek tekintetében**, hiszen miközben többségük az átlagos kategóriát jelöli e tekintetben, nem kevesen jelzik, hogy itt csupán átlag alatti, vagy éppen iparági sereghajtó pozíciót értek el.

8.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 8. FEJEZETHEZ

1. HR Centrum (2021): Ősszel jöhet az újabb felmondási hullám: a járvány már nem jelent akadályt. <https://www.penzcentrum.hu/karrier/20210929/osszel-johet-az-ujabb-felmondasi-hullam-a-jarvany-mar-nem-jelent-akadalyt-1118148>
2. HR EVOLUTION: Fluktuáció Benchmark Kutatás 2020. <https://hrevolution.hu/wp-content/uploads/2022/01/2020-as-Fluktuacio-Benchmark-kutatas-eredmenyek-osszefoglalo.pdf>
3. Beer, M., Boselie, P. & Brewster, C. (Eds.) 2015. Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. Human Resource Management Vol. 54. No. 3. pp. 427-438.
4. Brewster, C., Mayrhofer, W. & Farndale, E. (Eds.) 2018. Handbook of Research on Comparative Human Resource Management. Cheltenham, UK. Edward Elgar.

9. AZ ADATSZOLGÁLTATÓK JELLEMZŐI (UHRIN ANETT)

9.1. A VÁLASZADÓ HR-ES POZÍCIÓJA, SZEMÉLYES ÉS VÉGZETTSÉGI JELLEMZŐI

A válaszadó elemzésünk szempontjából legfontosabb jellemzőit több kérdőívbeli kérdés alapján vizsgálhatjuk. Ezek a következők voltak: Ön szervezetének személyzeti/HR részlegén dolgozik? Ön szervezetének legmagasabb rangú HR-vezetője? Az Ön neme? Rendelkezik Ön felsőfokú végzettséggel? E válaszokat egy táblázatba (lásd 55. táblázat) összevonva mutatjuk be.

55. táblázat: A válaszadók szervezeti pozíciója, neme és végzettsége

A válaszadó(nak)	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Férfi	60	40,3	19	36,5	23	37,7	16	34,8	118	38,3
Nő	89	59,7	33	63,5	38	62,3	30	65,2	190	61,7
Nincs felsőfokú végzettsége	37	24,7	12	22,6	8	12,9	1	2,2	58	18,6
Van felsőfokú végzettsége	113	75,3	41	77,4	54	87,1	45	97,8	253	81,4
Ebből: Speciálisan a HR területre vonatkozó felsőfokú végzettsége van	30	20,0	19	35,8	22	35,5	16	34,8	87	28,0
Nem a HR részleg munkatársa	77	51,7	11	22,0	19	30,6	18	40,0	125	40,8
A HR részleg munkatársa	72	48,3	39	78,0	43	69,4	27	60,0	181	59,2
Ebből: A szervezet legmagasabb rangú HR vezetője	35	23,5	19	38,0	18	29,0	9	20,0	81	26,5

A kutatásunkhoz kapcsolódó kérdőívet **kitöltők tekintetében női dominancia érvényesül** (100 fő alatt: 59,7%; 100-249 fő: 63,5%; 250-999 fő: 62,3%; 1000 fő fölött: 65,2%).

Az 55. táblázatból az is látható, hogy a válaszadók **közel 82%-a rendelkezik** és 18% nem rendelkezik **felsőfokú végzettséggel**. A legnagyobb méretű (1000 fő fölötti, és a 250-999 fő közötti) szervezetektől válaszolók döntő többsége (97,8% és 87,1%) felsőfokú végzettségű, míg a kisebb méretű cégek esetében részarányuk némileg alacsonyabb (77,4% és 75,3%). Az adatokból jól látható hogy a válaszadók legalább ¾-e felsőfokú végzettségű ugyan, de közülük csupán **1/3-nak van speciális, azaz HR-es felsőfokú végzettsége**.

A válaszadók majd 60%-a a HR részleg munkatársa ugyan, de csupán mintegy negyedük (26,5%) az, aki a szervezet legmagasabb rangú HR vezetőjének tekinthető. A válaszadók mintegy 40%-a nem a HR, hanem más részlegen tevékenykedik.

9.2. A VÁLASZADÓK SZERVEZETNÉL ILL. A HR RÉSZLEGEN ELTÖLTÖTT IDEJE

A válaszadók e jellemzői alátámaszthatják válaszaik hitelességét, szakmai érvényességét.

Hány éve dolgozik Ön e szervezetnél?

56. táblázat: A válaszadók szervezetnél eltöltött ideje

A szervezetnél eltöltött évek száma	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
>1	3	2,1	0	0,0	1	1,6	0	0,0	4	1,3
1-5	67	47,2	21	39,6	35	56,5	28	60,9	151	49,8
6-10	24	16,9	6	11,3	14	22,6	11	23,9	55	18,2
11-20	28	19,7	17	32,1	10	16,1	5	10,9	60	19,8
21<	20	14,1	9	17,0	2	3,2	2	4,3	33	10,9
Összesen	142	100,0	53	100,0	62	100,0	46	100,0	303	100,0

Az 56. táblázatból az látható, hogy **a válaszadók mintegy fele legalább 1-5 éve az adott szervezetnél dolgozik**, ám jócskán találhatóak olyanok is, akik ettől hosszabb (10-20 éves) szervezeti tapasztalattal rendelkeznek. Sőt, a válaszadók több mint 10%-a már több, mint 20 éve dolgozik ugyanannál a szervezetnél. Arányuk jellemzően a kisebb méretű szervezeteknél magas.

Amennyiben Ön a személyzeti/HR részlegen dolgozik, mennyi ideje végez HR szakmai munkát?

57. táblázat: A HR részlegen dolgozó válaszadók HR szakmai gyakorlati ideje

A HR szakmai munkával töltött évek száma	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
>1	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,7
1-5	15	34,9	8	24,2	11	28,9	8	32,0	42	30,2
6-10	9	20,9	9	27,3	12	31,6	6	24,0	36	25,9
11-20	14	32,6	13	39,4	14	36,8	9	36,0	50	36,0
21<	4	9,3	3	9,1	1	2,6	2	8,0	10	7,2
Összesen	43	100,0	33	100,0	38	100,0	25	100,0	139	100,0

A teljes mintában a HR részlegen dolgozó válaszadók legmagasabb aránya (36%) hosszú, 10-20 éves HR szakmai gyakorlati idővel rendelkezik (57. táblázat). Rajtuk kívül a válaszadók további több mint, negyede már elég hosszú (6-10 éves) szakmai múlt alapján formálták véleményeiket és adták meg a kérdéseink döntő többsége által várt tényszerű válaszokat.

Végezetül az iránt is érdeklődtünk, hogy kérdőívünk kitöltésekor a felsőfokú végzettségű válaszadók milyen szakmai háttér birtokában formáltak és közvetítettek tényeket és véleményeket szervezetük HR munkájáról. Erre mutat rá az 58. táblázat.

A felsőfokú végzettségű válaszadók legmagasabb fokozatának szakterülete

58. táblázat: A felsőfokú végzettségű válaszadók diplomájának szakterülete

	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Üzleti tudományok	13	11,5	6	14,6	8	14,8	4	8,9	31	12,3
Közgazdaságtudomány	53	46,9	17	41,5	23	42,6	22	48,9	115	45,5
Társadalom- vagy magatartástudományok	7	6,2	2	4,9	5	9,3	6	13,3	20	7,9
Bölcsészettudomány / Művészet/Nyelvek	8	7,1	2	4,9	4	7,4	2	4,4	16	6,3
Jogtudomány	4	3,5	2	4,9	3	5,6	4	8,9	13	5,1
Műszaki tudományok	10	8,8	6	14,6	5	9,3	2	4,4	23	9,1
Természettudományok	8	7,1	2	4,9	1	1,9	0	0,0	11	4,3
Egyéb	10	8,8	4	9,8	5	9,3	5	11,1	24	9,5
Összesen	113	100,0	41	100,0	54	100,0	45	100,0	253	100,0

A teljes minta összes szervezetére valamint annak minden méretkategóriájára igaz, **hogy a felsőfokú válaszadók többsége** (több, mint fele) **a közgazdaság-, illetve az üzleti tudományok területén szerzett diplomával rendelkezik**, ami mellett szinte minden más tudományágbeli képviselő megtalálható, de csupán alacsony (4-10% közötti) részarányal.

9.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 9. FEJEZETHEZ

1. Meretei, B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, XLVIII. évf., 10. sz., 11.-18. o.
2. Karoliny, M-né. – Poór, J. (2019). Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Kiadó: Wolters Kluwer Hungary Kft. ISBN: 978 963 295 907 8; DOI: 10.55413/9789632959078
3. Kópházi, A. – Pétervári, Zs. – Balassa, É. (2018). Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21. század munkaerőpiacán. *Munkaügyi Szemle*, 61. évf., 6. sz., 49.-55.o.
4. Szászvári, K. (2009). Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés. Eötvös Loránd Tudományegyetem Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar

1. MELLÉKLET: A FELMÉRÉSBEN NEVÜK MEGADÁSÁVAL RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK

Sorszám	Válaszadó szervezet neve
1.	Accor Pannonia Hotels Zrt.
2.	Adient Mezőlak Kft.
3.	Adval Tech (Hungary) Kft
4.	Agro-Central Bt.
5.	AlumeGroup Hungary Kft.tal
6.	Aquaworld Zrt.
7.	ASG Kft.
8.	Attract Kft.
9.	Aufwind Schmack Első Biogáz
10.	Bácskavadker Kft.
11.	Bagó és Társa Kft.
12.	Bagodi Hűtőház Kft.
13.	Balatoni Hajózási Zrt.
14.	Baranya Megyei Dél-Zselic Egyesített Szociális Intézmény
15.	Baranya Megyei Kormányhivatal
16.	BAT Pécsi Dohánygyár Kft.
17.	Bát-Grill Baromfifeldolgozó Kft.
18.	Beef-Farmer Kft.
19.	Bellozzo Kft.
20.	Belvárdgyulai Zrt.
21.	Ben Labs Kft.
22.	Benteler Autótechnika Kft.
23.	BEO Könnyűipari és Kereskedelmi Kft.
24.	Berg Erdő Kft.
25.	Bezerédj-Kastélyterápia Alapítvány
26.	Biritsh Petrol
27.	BKV Zrt. Metró Erőforrás Koordinációs Osztály
28.	BL Montage Kft.
29.	Bon-Sec Vagyonvédelmi Kft
30.	Bos Frucht Agrárszövetkezet
31.	Brands and More Hungary Kft.
32.	Budai Autóház Kft.
33.	Büttner és Társai Szerszámelemgyártó és Kereskedelmi Kft.
34.	CabTec Kft.
35.	Carizma2003 Kft
36.	Carmeuse Hungária Kft
37.	Ceva-Phylaxia Oltóanyagtermelő Zrt.
38.	Cool-Air Conditional Kft.
39.	CSÉ & EL Korlátolt Felelősségű Társaság
40.	Csicsó Farm cégcsoport

Sorszám	Válaszadó szervezet neve
41.	CSIKÓ - CENTER ' 97 Kft.
42.	Csilitransz Kft
43.	Dani Bt.
44.	Deutsche Telekom System Solutions Hungary Kft.
45.	Díjbeszedő Holding Zrt
46.	D-line Travel&Event Kft.
47.	Dombóvári Belvárosi Általános és AMI Döbröközi Általános Iskolája
48.	Dombóvári Művelődési Ház, Könyvtár és Helytörténeti Gyűjtemény
49.	Dpd group
50.	DRINK SYSTEM KERESKEDELMI - SZOLGÁLTATÓ ÉS IPARI KORLÁTOLT FELELŐSSÉGŰ TÁRSASÁG
51.	Duna-Dráva Cement Kft.
52.	Dunántúli Regionális Vízmű Zrt.
53.	Dynamic Technologies Hungary Kft.
54.	Dynamic-Csurgó Kft.
55.	Egis Gyógyszergyár Zrt
56.	Egy építéskivitelezéssel és mérnöki létesítményekkel foglalkozó cég
57.	Egy multinacionális kereskedelmi cég
58.	Egyed és Társa Élelmiszer Vegyesáru Nagyker Kft.
59.	ELCO-Power Engergiatermelő- és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság
60.	Erste Bank Hungary Zrt.
61.	Erste Befektetési Zrt.
62.	Escargo Hajója Kft.
63.	Eurostyle Systems Bonyhád Kft.
64.	FCA CEE Kft.
65.	Felsőegerszeg Önkormányzat
66.	Ferrovac Vas-, és Fémipari Kft.
67.	FF Fémfeldolgozó Zrt.
68.	Fibau kft
69.	Forza consulting kft
70.	Fusetech Kft.
71.	Fusion Befektetési Zrt.
72.	G.L. Pharma Magyarország Kft
73.	Gazdag-Hús Kft.
74.	Genus Kft.
75.	Green Packaging Kft.
76.	Grepton Informatikai Zrt.
77.	Gubinczki KFT
78.	Hajdu IT Kft.
79.	Haldex Hungary Kft.
80.	Harkányi Termál Rehabilitációs Centrum

Sorszám	Válaszadó szervezet neve
81.	Hartmann Hungary Kft
82.	Hedon Kézműves Sörfőzde Kft.
83.	Hell Energy Magyarország Kft.
84.	Hellmann Worldwide Logistics Kft.
85.	HGA Biomed Gyógyszergyártó Kft.
86.	Hód-Mezőgazda Zrt.
87.	Horváth István EV - Baross Szőnyegáruház
88.	Hubertus Agráripari Bt.
89.	Hydro Extrusions Hungary Kft. Global Business Services Finance
90.	Iconomix Kft.
91.	Igali Közös Önkormányzati Hivatal
92.	Ingatlanberuházó
93.	Intersport Bt.
94.	Izsák-Kenyér Kft
95.	Jót (T)Enni Jó Egyházmegyei Intézményfenntartó Központ
96.	Kanizsa Sprint Kft.
97.	Kapos Atlas Kft.
98.	Kapos Holding Zrt.
99.	Kaposvári Járási Ügyészség
100.	Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt.
101.	KARIST-TEFU Kft.
102.	Kavíz Kft.
103.	KB 2001 Kft.
104.	Kiss Épületgépész Kft.
105.	KO-Fémtech Kft.
106.	Kometa 99 Zrt
107.	Kozármisleny Sportegyesület
108.	Körber Hungária Gépgyártó Kft.
109.	Kőröstej Kft.
110.	Kővágó-Ép Kft.
111.	L&P Solutions Kft.
112.	Lakics Gépgyártó Kft.
113.	Magvető 2003 Kft.
114.	Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem
115.	Magyar Államkincstár (Somogy Megyei Igazgatóság)
116.	Marázplast Kft.
117.	Mátra Kemping Sástó Kft.
118.	MÁV Szolgáltató Központ Zrt.
119.	Max Blank Hungária Kft
120.	Mazug Ponyva Kft.

Sorszám	Válaszadó szervezet neve
121.	MB-Bau Kft
122.	MCS Vágóhíd Zrt.
123.	MD Office KFT
124.	Mecdonald's
125.	Mecsekerdő Zrt. Árpádtetői Erdészet
126.	Mérnöki-műszaki szolgáltató vállalat
127.	MEZ Crafts Hungary Kft.
128.	Moür Kft.
129.	Mozsgói Közös Önkormányzati Hivatal
130.	Mumi Zrt.
131.	MVM Paksi Atomerőmű Zrt.
132.	Nádasdy Invest Kft
133.	Nagyatád Város Önkormányzat Városgondnoksága
134.	Nagyatádi Kórház
135.	Nanoworx Kft.
136.	Napkerék Egyesület
137.	Nemzeti Adó- és Vámhivatal Somogy Megyei Igazgatóság
138.	Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal
139.	Nestro Hungária Kft
140.	NeuroCT Kft.
141.	Nincs név
142.	NISZ
143.	OBI Hungary Retail Kft.
144.	OBI Magyarország
145.	ODW-ELEKTRIK Magyarország Kft.
146.	Opella Healthcare Commercial Kft (a Sanofi cégcsoport tagja)
147.	OTP Bank Nyrt.
148.	OWI ZALA BT
149.	Panasonic
150.	Pannonvin Zrt.
151.	Pannon-Work Zrt.
152.	Parat Ungarn Kft.
153.	Park Inn by Radisson Zalakaros Hotel and Spa
154.	Park Utcai Katolikus Általános Iskola és Óvoda Tagóvodája
155.	Patalom Farm Kft.
156.	Pécsi Sport Nonprofit Zrt.
157.	Pécsi Tudományegyetem Műszaki és Informatikai Kar
158.	Penta-Therm Bt.
159.	Penny Market
160.	PÉTÁV Kft.

Sorszám	Válaszadó szervezet neve
161.	Philip Morris Magyarország Kft.
162.	Picipó Kft
163.	PICK SZEGED ZRT.
164.	Piktor Kft
165.	Plazmaszolgálat Kft.
166.	POLYTEC Komló Kft.
167.	Pömax Kft.
168.	Primest Kft.
169.	Privát Húsfeldolgozó Kft.
170.	Profi Tető Kft.
171.	Pronobiscum Vagyonvédelmi és Szolgáltató Zrt.
172.	Provertha E. C. Zrt.
173.	PTE
174.	PVH Zrt.
175.	Q@L Industrial Services Kft.
176.	Rada Bau Építőipari és Kereskedelmi Kft
177.	Rádi Pékség
178.	REGIO Kft.
179.	Reha-Corpus Kft.
180.	Reovil Kft.
181.	Robert Bosch Kft.
182.	Roche Szolgáltató Európa Kft.
183.	Rovitex Homedeco Kft.
184.	Samsonite Hungária Bőrönd Kft.
185.	Sásdi Agró Zrt.
186.	Sásdi Közös Önkormányzati Hivatal
187.	SB Solution Hungary Kft.
188.	Schneider Autóház Kft.
189.	Seahorse Engineering Kft.
190.	Shape 30 Zrt.
191.	Signify Hungary Kft.
192.	SILKEM Hungary Kft.
193.	Simonfai Közös Önkormányzati Hivatal
194.	Simontornyai Polgármesteri Hivatal
195.	SK Kft.
196.	SMKH Földhivatali Főosztály Földhivatali Osztály 3
197.	Soft Flow Kft.
198.	Solar Kft.
199.	Somogy Megyei Kaposi Mór Oktató Kórház
200.	SPINNER Hungária Kft

Sorszám	Válaszadó szervezet neve
201.	Starkey Laboratórium Kft.
202.	Stavmat Zrt.
203.	Stehle-Bau Kft.
204.	Szerapisz-Zala Kft.
205.	Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság Somogy megyei Kirendeltsége
206.	Takarékbank Zrt
207.	Tamási Tankerületi Központ
208.	Tamási Városüzemeltető Kft.
209.	Tamási-Hús Kft.
210.	Tapolcai Diék és Közétkeztető Kft.
211.	Tech Data AS Kft.
212.	Telenor Magyarország Zrt.
213.	TEVA Gyógyszertár Zrt.
214.	Thyssenkrupp Componentsd Technology Hungary Kft.
215.	Timberbau Kft.
216.	Tolna Megyei SZC Esterházy Miklós Szakképző Iskola és Kollégium
217.	Tóth BG Kft.
218.	Treszner Kft.
219.	Trivium Aluminium Packaging Hungary Kft.
220.	Trust Hungary Zrt.
221.	Tungsrám Operations Kft.
222.	Tungsrám Operations Kft.
223.	Ultinous Zrt.
224.	UNI Technology Hungary Kft
225.	Uniwatt Kft.
226.	Varga Zoltán
227.	VIDEOTON Battery Technologies Kft.
228.	Videoton Elektro-PLAST Kft.
229.	Viresol Kft.
230.	Wenczel-Erb System Kft.
231.	Wieland Kupral Kft
232.	XY Bank
233.	ZIEHL-ABEG Motor- és Ventilátorgyártó Kft.



Karoliny Mártonné dr. habil.
egyetemi magántanár

Ezt a Jelentést a világhálózat legutóbbi felmérésében részt vett hazai verseny- és közszférabeli cégektől – sok esetben a hallgatóink közreműködésével – összegyűjtött válaszok alapján állítottuk össze. Így az emberierőforrás-menedzselés aktuális gyakorlata tényadatainak olyan összegzését adhatjuk most át az érdeklődőknek, amely méltán számíthat arra, hogy az kezükben a HR szakma továbbfejlődését hatékonyan támogató eszközzé válik.



Dr. Poór József DSc. CMC
egyetemi tanár,
HSZOSZ elnöke

A CRANET kutatási hálózat 1989-ben indult, hogy megfeleljen az európai emberierőforrás-menedzsment (HRM) legjobb gyakorlatával és összehasonlító teljesítményével kapcsolatos információkhoz való gyors hozzáférés iránti igényeknek. A napjainkra globális léptékűvé vált CRANET egy olyan megalapozott kutatási együttműködés, amely bizonyítottan eredményes a folyamatos, hatékony, reprezentatív adatok gyűjtésében, értékelésében és terjesztésében.