

## 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 Cranet<sup>1</sup> 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.

---

<sup>1</sup> [www.cranet.org](http://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 **közsféra** 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 tercier 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 lefedettség 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 állásportálokon** 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 állásportálokon**. 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 felmérésünkben 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 feletttest 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 vizsgáltunk, 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 dolgozókhoz.
- 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 irányulónak.

#### ❖ 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 versenyfókusz 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.