

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 – találhatóink 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 kiszerve- zett
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)