

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 megítélésükor 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 fókusza 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.