

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió

MUNKAERŐ KUTATÁS A FOGLALKOZTATÁSI ANOMÁLIÁK KIKÜSZÖBÖLÉSÉRE

Kutatási jelentés

KÉSZÍTETTE A VIA PANNONIA KFT. A VÁLLALKOZÓK ÉS MUNKÁLTATÓK ORSZÁGOS
SZÖVETSÉGÉNEK MEGBÍZÁSÁBÓL

2015. OKTÓBER 29.

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK.....	2
I. BEVEZETÉS.....	4
I/1. A KUTATÁS CÉLJA	4
I/2. A KUTATÁSI MÓDSZER.....	4
I/3. A SOKASÁG ÉS A MINTA MEGHATÁROZÁSA	5
I/4. A MINTAVÉTEL KIVITELEZÉSE	6
I/5. JAVASLATTÉTEL A FOGLALKOZTATÁSI ANOMÁLIÁK KIKÜSZÖBÖLÉSÉRE	8
II. A KUTATÁS EREDMÉNYEI.....	9
II/1. A KUTATÁSBAN RÉSZT VEVŐ CÉGEK FONTOSABB JELLEMZŐI.....	9
II/2. A DOLGOZÓI AUTONÓMIA ÉS A GAZDASÁGI TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA MÉRET KATEGÓRIÁK SZERINT.....	12
II/2/1. FELADAT	13
II/2/2. PROJEKT	15
II/2/3. MEGOLDÁS.....	17
II/2/4. IDŐ.....	19
II/2/5. CSAPAT	21
II/2/6. AZ AUTONÓMIA ÉS A GAZDASÁGI TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA	23
II/3. A MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉSRE FORDÍTOTT ERŐFORRÁSOK ÉS A GAZDASÁGI TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA	24
II/4. A VÁLLALATI KÉPZÉSEK ÉS A FLUKTUÁCIÓ KAPCSOLATA.....	26
II/4/1. Képzési és karrier terv dokumentálása	26
II/4/2. Belső fejlesztési igények meghatározása	28
II/4/3. A vállalatok által alkalmazott képzési formák	29
II/4/4. Visszacsatolás a képzések hasznosíthatóságáról.....	30
II/5. A FLUKTUÁCIÓ ÉS A GAZDASÁGI TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA	32
II/5/1. Belépési forgalom.....	32
II/5/2. Kilépési forgalom.....	33
II/5/3. Munkaerő-forgalom	34
II/5/4. A munkaerő-forgalom és a gazdasági teljesítmény kapcsolata a vállalati méret besorolás alapján	36
II/6. A MOTIVÁCIÓS ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSÁNAK ÉS A FLUKTUÁCIÓNAK A KAPCSOLATA	39
II/6/1. Teljesítményértékelési rendszer.....	39
II/6/2. Alkalmazott motivációs eszközök, rendszerek.....	40
II/6/3. A teljesítményértékelés és a vállalati ösztönzők kapcsolata.....	42
II/6/4. A fluktuáció és az alkalmazott ösztönzési eszközök közötti kapcsolat.....	42
II/7. A BÉREMELÉSEK ÉS A FLUKTUÁCIÓ KAPCSOLATA	47
II/7/1. Béremelések munkakörönkénti ismertetése.....	47
II/7/2. A béremelés és a fluktuáció kapcsolata	51
II/7/3. A béremelések és azok hiánya okozta anomáliák kiküszöbölése	53
II/8. A TOBORZÁSI ESZKÖZÖK ÉS A TOBORZÁS NEHÉZSÉGÉNEK A KAPCSOLATA.....	54
II/8/1. A toborzási feladatok ellátása méretkategóriák szerint	54
II/8/2. Kiválasztással kapcsolatos feladatok ellátása.....	55
II/8/3. Döntéshozatal munkaerő felvételnél	57

II/8/4.	<i>A toborzás nehézségei</i>	59
II/8/5.	<i>Javaslatok a toborzási nehézségekből fakadó anomáliák kiküszöbölésére</i>	60
II/9.	A SZERVEZETI HR FEJLETTSÉGE RÉGIÓNKÉNT ÉS MÉRETKATEGÓRIÁNKÉNT	61
II/9/1.	<i>A szervezeti HR fejlettsége a kisvállalatok körében</i>	62
II/9/2.	<i>A szervezeti HR fejlettsége a középvállalatok körében</i>	63
II/9/3.	<i>A szervezeti HR fejlettsége a nagyvállalatok körében</i>	64
II/9/4.	<i>A HR stratégiai szerepe a régiókban</i>	64
II/9/5.	<i>A HR szervezet vezetőjének pozíciója</i>	65
II/9/6.	<i>A vállalatok HR stratégiája</i>	66
II/10.	A FIATAL MUNKAERŐ FELVÉTELÉNEK HANGSÚLYOSSÁGA	67
II/10/1.	<i>A fiatal munkaerő toborzásához használt eszközök a mintában</i>	67
II/10/2.	<i>A fiatal munkaerő toborzásához használt eszközök vállalati méret kategória szerint</i> 68	
II/10/3.	<i>A fiatal munkaerő toborzására alkalmazott eszközök a vállalatok működési, tevékenységi kategóriái alapján</i>	71
II/10/4.	<i>A munkaerőpiaci anomáliák kiküszöbölésének a kulcsa: a fiatal munkavállalók</i> ... 75	
III.	ÖSSZEFOGLALÁS ÉS JAVASLATOK AZ ANOMÁLIÁK KIKÜSZÖBÖLÉSÉRE	76
	1. SZ MELLÉKLET: KÉRDŐÍV	85
	IRODALOMJEGYZÉK	101

I. Bevezetés

I/1. A kutatás célja

A Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége (továbbiakban: VOSZ) által szervezett TÁMOP-2.5.3.C-13/1-2013-0001 - "A MUNKÁÉRT!" című pályázat keretében VÁLLALKOZÁSOK STRUKTURÁLT TAPASZTALATCSERÉJE konferenciák nyomán követésére munkaerő-piaci kutatás elvégzésére és az összefoglaló tanulmány elkészítésére közbeszerzési eljárást írt ki.

A kutatás célja, hogy a hazai kis- és középvállalkozások¹ (továbbiakban: KKV) körében felmérje az általános vélekedést a foglalkoztatással kapcsolatosan (bérek, motivációs eszközök, munka környezet biztosítása), összehasonlítsa a nagy és a multinacionális vállalatok által működtetett juttatási és motivációs rendszereket a KKV-k által használt eszközökkel és visszajelzést adjon a válaszadóknak és a TÁMOP programban résztvevők számára. A kutatási eredmények fejlesztési javaslatok alapját képezhetik a későbbiek folyamán. A kutatási jelentés minden érdeklődő számára elérhető a www.vallalkozo.info honlapon.

I/2. A kutatási módszer

A kérdőív címe: Munkaerő kutatás a foglalkoztatási anomáliák kiküszöbölésére. A VOSZ a kutatási céloknak megfelelő kérdőív összeállításával olyan kérdéseket fogalmazott meg, mely rávilágít egy szervezeten belül a hiányosságokra, az erősségekre a munkaerő vonzás és megtartás érdekében. Figyelembe véve a jelenleg tapasztalható munkaerő-piaci folyamatokat és anomáliákat, hogy célzottan, objektíven és kvantitatív módon mérje azok hatását. A kérdőív hat kérdés csoportból épül fel, összesen 60 kérdésből áll.

¹ 3. § (1) KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek

a) összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és

b) éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

(2) A KKV kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek

a) összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és

b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

(3) A KKV kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek

a) összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és

b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

(6) Ahol jogszabály „KKV-t”, „mikro-, kis- és középvállalkozást”, illetve „kis- és középvállalkozást” említ, azon - ha törvény másként nem rendelkezik az e törvény szerinti KKV-t kell érteni.

Forrás: 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

Az egyes kérdéscsoportok az alábbi területekre terjednek ki.

- Szervezet adatai,
- Létszámgazdálkodás,
- Bér, juttatás és motiváció,
- A HR szervezet,
- Toborzás, kiválasztás,
- Képzés, fejlesztés.

I/3. A sokaság és a minta meghatározása

Az alapsokaság a Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban: KSH) által Magyarországon nyilvántartásba vett, NUTS 2 régió szintenként besorolt 20 főt meghaladó létszámmal rendelkező vállalkozások száma. A vállalati méret kategóriák az alábbiak:

- 20-49 fő,
- 50-249 fő,
- 250 fő felett.

A mintába került vállalkozások kiválasztása során törekedtünk a reprezentativitás biztosítására. A KSH honlapján közzétett 2014. évben regisztrált vállalkozások számának régió és létszám kategória szerinti besorolását, megoszlását az 1. táblázat tartalmazza.

Táblázat 1: A vállalatok terület és méret kategóriánkénti adatai a 2014. évben

Terület	Létszám kategóriák	Létszám (fő)	Megoszlás (%)
Mindösszesen terület	20-49 fő	12 865	62
	50-249 fő	6 630	32
	250 fő felett	1 347	6
Közép-Magyarország (Budapest, Pest megye)	20-49 fő	5 331	63
	50-249 fő	2 561	30
	250 fő felett	584	70
Közép-Dunántúl (Fejér, Komárom-Esztergom, Veszprém megye)	20-49 fő	1 196	62
	50-249 fő	583	30
	250 fő felett	150	8
Nyugat-Dunántúl	20-49 fő	1 100	60

(Győr-Moson-Sopron, Vas, Zala megye)	50-249 fő	610	33
	250 fő felett	129	7
Dél-Dunántúl (Baranya, Somogy, Tolna megye)	20-49 fő	1 113	65
	50-249 fő	519	30
	250 fő felett	81	5
Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Nógrád megye)	20-49 fő	1 084	58
	50-249 fő	660	36
	250 fő felett	109	6
Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)	20-49 fő	1 540	58
	50-249 fő	962	36
	250 fő felett	157	6
Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés, Csongrád megye)	20-49 fő	1 501	63
	50-249 fő	735	31
	250 fő felett	137	6

I/4. A mintavétel kivitelezése

A VOSZ megbízásából készített kutatás validitása érdekében a VOSZ egy megbízólevelet készített a kutatásban közreműködő személyek részére. A kutatásban való részvétel önkéntes volt és már a megbízó levél is tartalmazta az adatok anonim módon való kezelést. Figyelembe véve a kutatás speciális jellegét a kérdezőbiztosok strukturált mélyinterjút alkalmazva kérdezték meg a vállalkozások ügyvezetőit, igazgatóit vagy HR-vezetőit a kérdőívben szereplő kérdésekről. A mélyinterjúkra egy előre egyeztetett időpontban, a mintába kiválasztásra került vállalkozások telephelyén került sor. A kutatásban részt vevő vállalkozásoknak lehetőségük volt a mélyinterjút követően a helyszínen rendelkezésre nem álló adatok utólagos megküldésére.

A kitöltött kérdőívek eredményét a kérdezőbiztosok egy online kérdőívbe rögzítették. A mintába került kérdőívek válaszainak feldolgozása és kiértékelése az SPSS programmal készült. Az adatokat jellemzően egyváltozós (átlag, gyakoriság, medián) statisztikai

elemzéseknek vetettük alá. Keresztábra-elemzéssel vizsgáltuk a változók közötti összefüggéseket és azok erősségét a Cramer-féle V-mutató segítségével. A mennyiségi ismérvek közötti kapcsolat feltárára korrelációs együtthatókat számoltunk. A statisztikai vizsgálatok megalapozzák a kutatási jelentésben összefoglalt megállapításokat.

A kutatás során a kérdezőbiztosok 240 vállalat esetében készítettek strukturált mélyinterjút, mely a minta nagyságát adja. Közép-Magyarország esetében 60, míg a többi régió esetében 30-30 vállalkozás vett részt a felmérésben (2. táblázat).

Táblázat 2: A kutatásban részt vevő vállalkozások száma régióként

Sorszám	NUTS 2 Régió	Megkérdezett vállalkozások száma
1.	Közép-Magyarország (Budapest, Pest megye)	60
2.	Közép-Dunántúl (Fejér, Komárom-Esztergom, Veszprém megye)	30
3.	Nyugat-Dunántúl (Győr-Moson-Sopron, Vas, Zala megye)	30
4.	Dél-Dunántúl (Baranya, Somogy, Tolna megye)	30
5.	Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Nógrád megye)	30
6.	Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)	30
7.	Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés, Csongrád megye)	30

Forrás: Önálló kutatás

Törekedtünk a mintavétel reprezentativitására, de figyelembe kell venni, ha reprezentatív lenne a lekérdezés, akkor bizonyos vállalati méret kategóriákban pl: a 250 fő feletti kategóriában a megkérdezett vállalatok száma olyan alacsony lenne, hogy az a statisztikák kiszámítására alkalmatlan. Ez azt jelenti, hogy régióként 1-2 vállalat kerülhetne be a kutatásba, aki 250 fő feletti létszámot foglalkoztat. Ezért az elemzéseket erre a vállalati méretre nem lenne értelme megynként illetve régióként elvégezni. A fentiek alapján a kérdőívezés során minél több nagyvállalatot és középvállalatot kívántuk bevonni az értékelhető kérdőívek közé a kutatás céljait szem előtt tartva.

A mintába került kérdőívekre adott válaszok feldolgozása és értékelése nem alkalmas arra, hogy statisztikailag megbízható válaszokat kapjunk a feltett kérdésekre megynként, régióként és ágazatonként, ezért összevont elemzéseket alkalmaztunk. A beérkezett kérdőívek méret kategóriákat illetően közel szignifikánsak. A minta az ország területére vonatkozóan összesítve, megközelítve reprezentálja a vállalati méretek szerint a jellemezni kívánt sokaságot.

A kutatási jelentést megkapja minden érintett vállalkozás, aki részt vett a felmérésben. Így lehetőségük nyílik saját válaszaik összevetésére a kumulált adatokkal, mely meghatározza saját versenyképességüket.

A továbbiakban a kutatás részletes elemzése következik.

I/5. Javaslattétel a foglalkoztatási anomáliák kiküszöbölésére

Az általánosan érvényes megállapításokat próbáljuk összefoglalni, esetenként, ha valamely vállalati méret kategóriára vonatkozó adatok jelentősen eltérnek az átlagtól arra utalásokat teszünk. Témakörönként, amennyiben anomália tapasztalható a foglalkozási gyakorlatok terén, akár összesítve, akár méretkategóriánként, javaslatot teszünk ezen eltérések kiküszöbölésére irányuló intézkedésekre.

II.A KUTATÁS EREDMÉNYEI

II/1. A kutatásban részt vevő cégek fontosabb jellemzői

A kutatásban részt vevő vállalkozások legnagyobb arányban, 67%-ban teljes mértékben magyar tulajdonosi körrel rendelkeznek (1. diagram). Közel azonos arányban 19% és 14%-ban találhatunk 100%-ban külföldi és többségi külföldi tulajdonosi körrel irányított vállalkozásokat. A mintába nem került többségi magyar tulajdonosi struktúrájú vállalkozás.

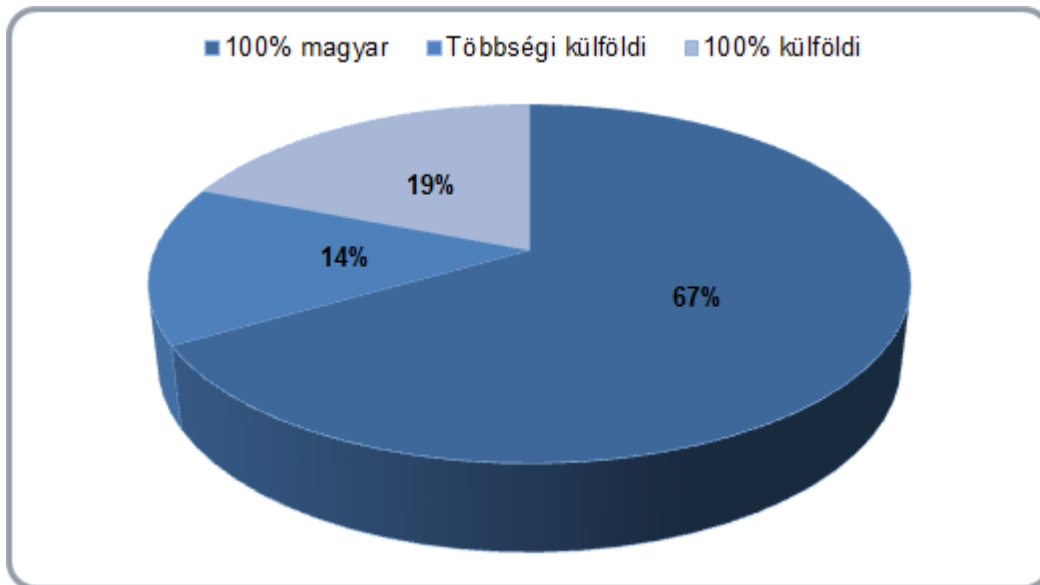


Diagram 1: A vállalkozások tulajdonosi struktúrájának megoszlása

Forrás: Önálló kutatás

A 2. diagram szerint a felmérésben részt vevő cégek 41%-a az iparcikkeket előállító termelési szektorban működik. Ezen belül a mintában a vállalkozások legnagyobb arányban 11%-ban a járműipari gyártó, beszállító ágazathoz tartoznak, majd 7,9%-kal követi az építőipar, a fémipar, az elektronika, továbbá 6%-kal a vegyipar és a műanyag gyártás. A mintában a vállalkozások 27%-a szolgáltatási, 19%-a fogyasztási cikkek előállító termelési szektorban és 13%-a értékesítési/kereskedelmi területen van jelen a gazdaságban (2. diagram).

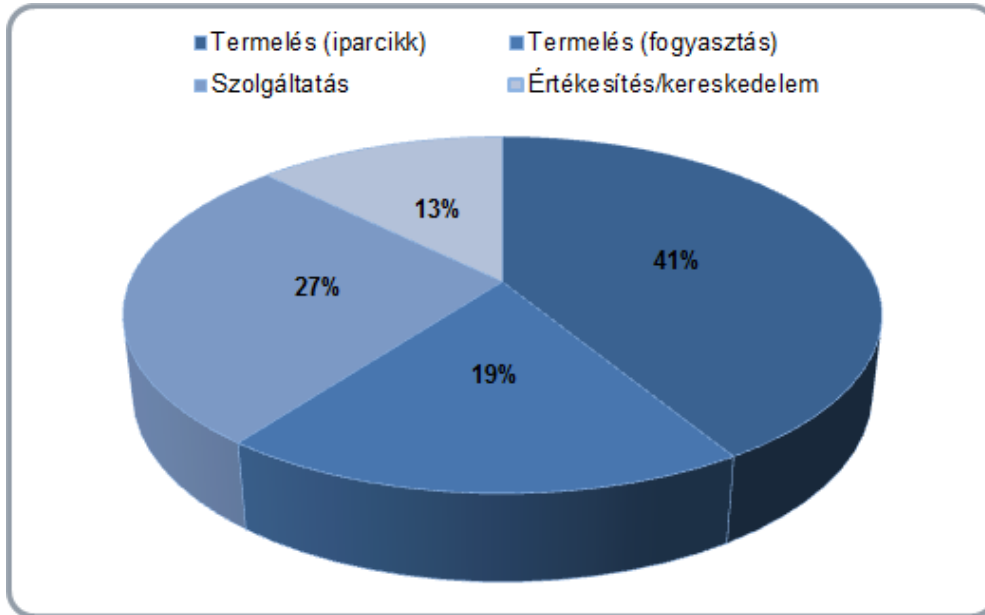


Diagram 2: A vállalkozások tevékenység szerinti megoszlása

Forrás: Önálló kutatás

A vállalkozások 2014. évi nettó árbevétele (egyres vállalatok naptári évtől eltérő beszámolási időszakot választottak) 98 millió forinttól egészen 145 milliárd forintig terjedt. A mintába került vállalkozások legnagyobb arányban 40%-ban 1-5 milliárd forint közötti árbevételt realizáltak (3. diagram). A 100%-ban külföldi tulajdonban lévő vállalkozások többsége 5 milliárd forint feletti nettó árbevételt értek el.

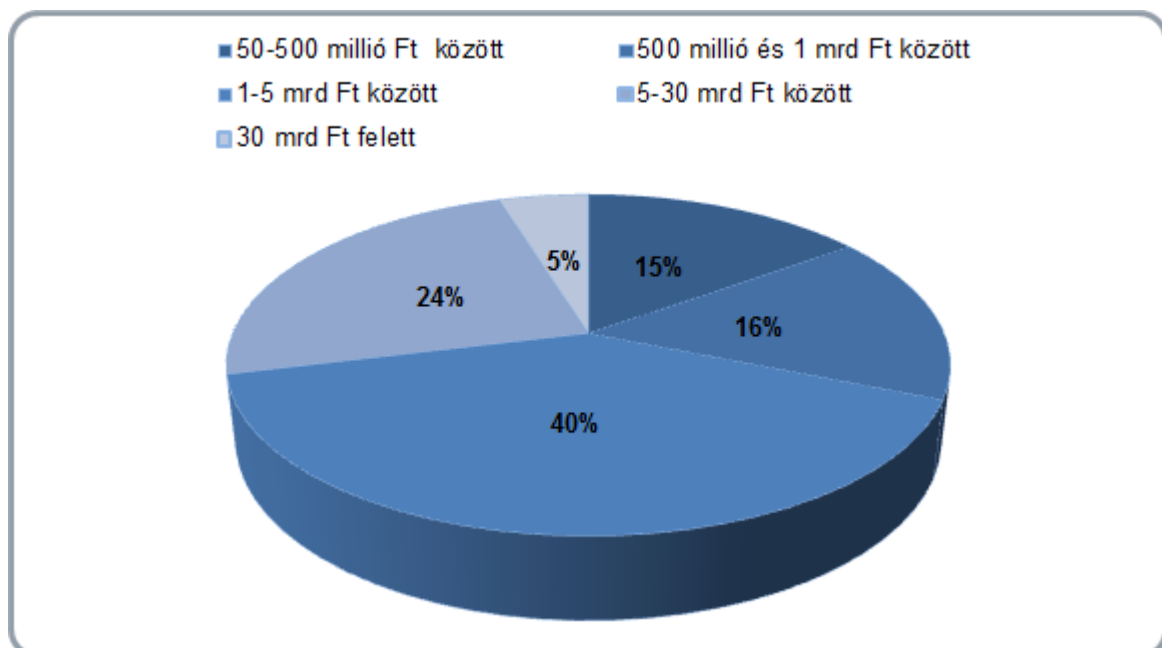


Diagram 3: A vállalkozások 2014. évi (előző évi) nettó árbevétel összegének megoszlása

Forrás: Önálló kutatás

A mintába került vállalkozások több mint háromnegyede a 2014. évben pozitív adózás előtti eredményt ért el működésük során. A cégek legnagyobb aránya 38%-a realizált 150 millió forint feletti és 32%-a pedig 50-150 millió forint közötti adózás előtti eredményt.

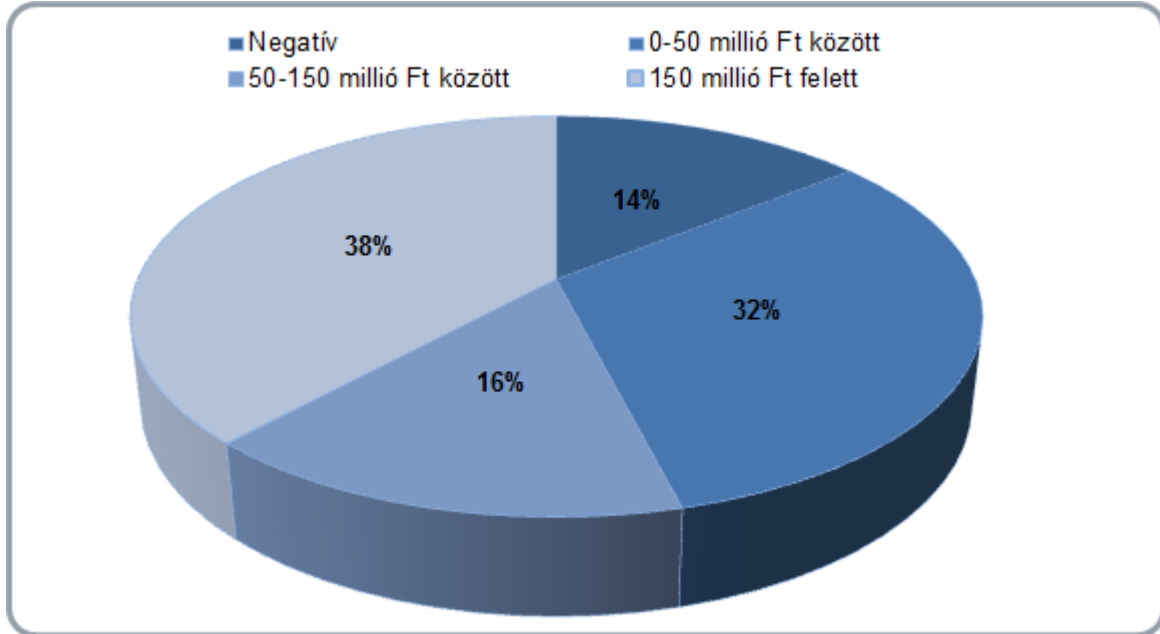


Diagram 4: A vállalkozások 2014. évi (előző évi) adózás előtti eredményének megoszlása

Forrás: Önálló kutatás

II/2. A dolgozói autonómia és a gazdasági teljesítmény kapcsolata méret kategóriák szerint

A dolgozói autonómia, vagyis, hogy egy dolgozó mekkora hatással bír saját munkájának alakítására nagyban meghatározza a munkavállalói elégedettséget. Azon vállalatok, melyek nagyobb önállóságot biztosítanak:

- a saját feladatok meghatározásában;
- a projektek kiválasztásában, amin dolgozik a munkavállaló;
- az ehhez vezető megoldás (eszközök, módszerek) kiválasztásában;
- a munkaidő és;
- a csapat szabad megválasztásában;

feltételezhetően magasabb munkavállalói elégedettséggel rendelkeznek. Vizsgáljuk, hogy ezen tényezők mentén, hogyan teljesítenek az egyes vállalatok vezetői és beosztottai. Elemezzük, hogy vállalati méret kategóriánként kimutatható-e összefüggés a dolgozói autonómia szintje és a vállalat eredményessége (1 főre jutó adózás előtti eredmény aránya a nettó árbevételhez képest) között.

A könnyebb értelmezhetőség érdekében az autonómia 10-es skáláját három kategóriára bontottuk, melynek értelmezése a következő:

- 1-3 értékek (továbbiakban: 1. kategória): alacsony autonómia
- 4-6 értékek (továbbiakban: 2. kategória): mérsékelt autonómia
- 7-10 értékek (továbbiakban: 3. kategória): magas autonómia

A tanulmányt a vállalatok által a foglalkoztatottaknak a következő öt területen - feladat, projekt, megoldás, idő és csapat - biztosított autonómia mértékének vizsgálatával folytatjuk.

Az autonómiával kapcsolatos kérdésekre a megkérdezett vállalatok 16%-a nem akart vagy nem tudott választ adni, így a 100%-nak a továbbiakban a válaszadókat tekintjük (5. diagram).

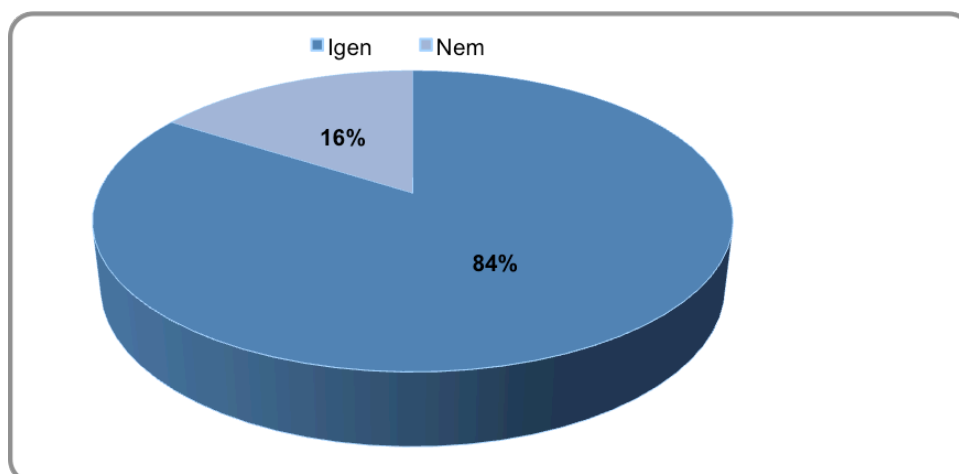


Diagram 5: Az autonómiára vonatkozó kérdésekre választ adó és nem adó vállalatok aránya

Forrás: Önálló kutatás

II/2/1. Feladat

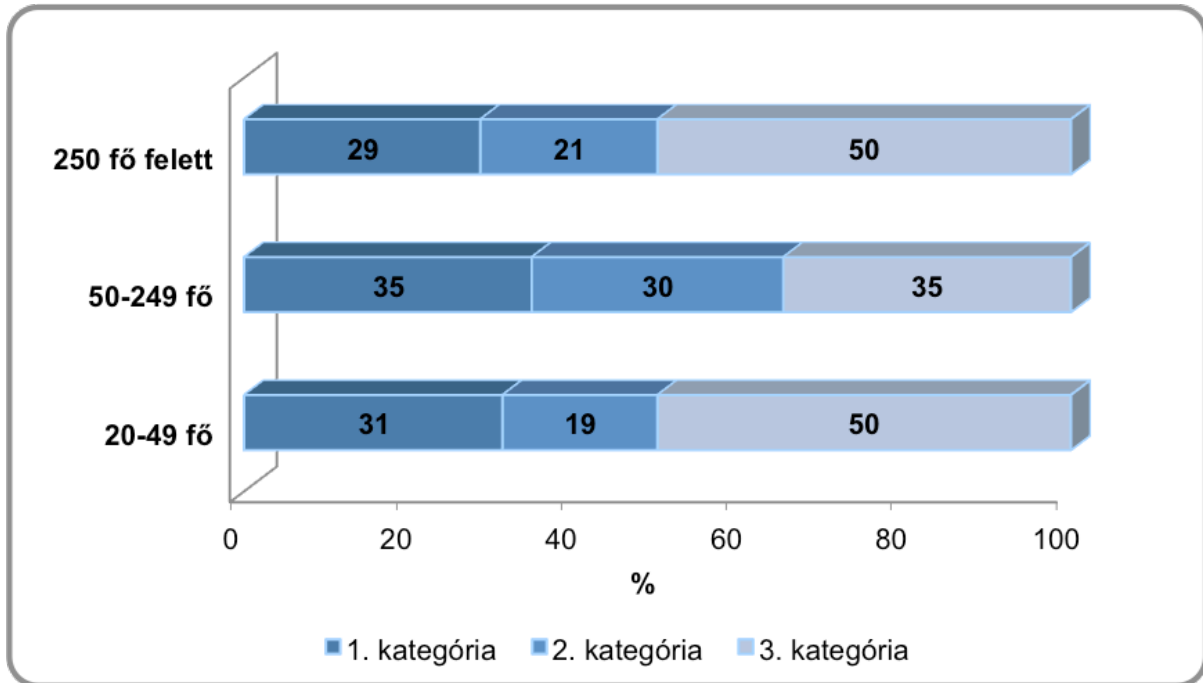


Diagram 6: Vállalati méret kategóriánként a vezetői munkakörben lévők autonómiája a feladat dimenziója szerint

Forrás: Önálló kutatás

Első területként elemeztük, hogy mekkora önállóságot élveznek a feladatok megválasztásában a vezetői munkakörben lévő munkavállalók. A kapott eredmények alapján elmondhatjuk (6. diagram), hogy a legrugalmatlanabbak a középvállalatok a feladatok tekintetében, csupán 35% tartozik a 3. vagyis a legnagyobb szabadsági fokot nyújtó kategóriába. A kis és nagyvállalatok hasonló szintű autonómiával illetik meg vezetőiket a feladatok tekintetében. A kisvállalatok 31%-a egyáltalán nem megengedő, 19% valamelyest engedékeny és 50% pedig magas fokú autonómiát biztosít vezetői számára. A középvállalatok a második és harmadik kategóriák összegében (65%) is rosszabbul áll, mint a nagy (75%) vagy a kisvállalatok (69%).

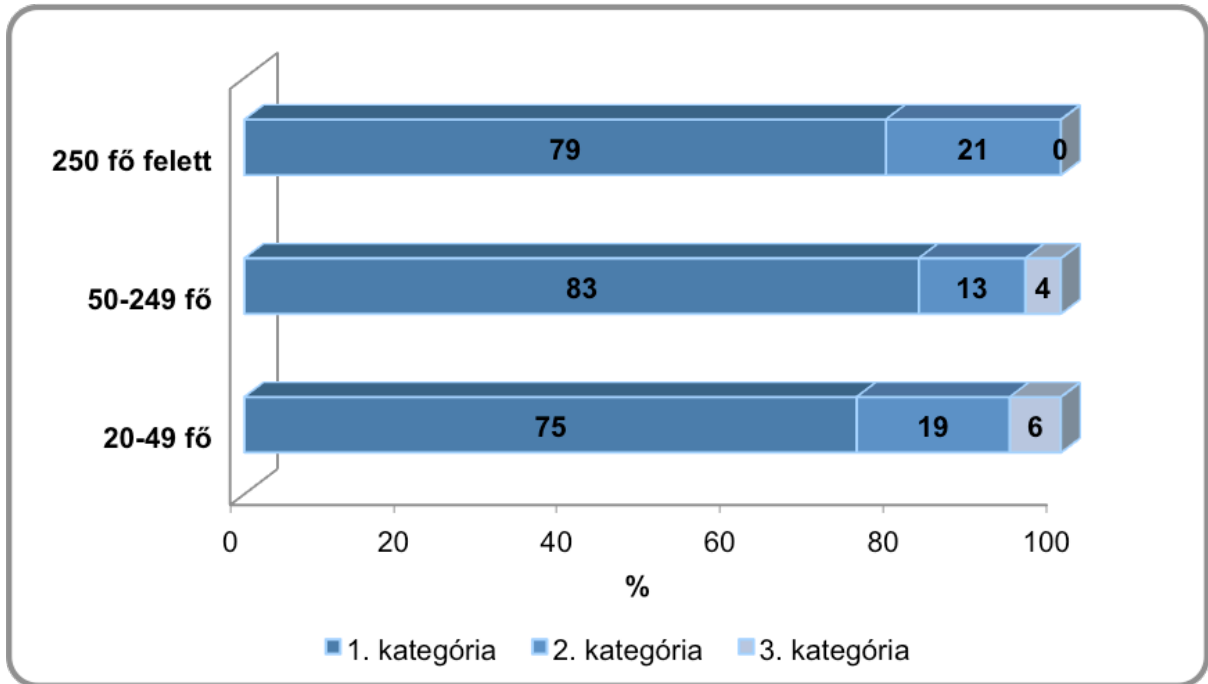


Diagram 7: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők autonómia mértéke a feladat dimenziója szerint

Forrás: Önálló kutatás

Elmondhatjuk, hogy a dolgozókkal a feladat tekintetében egyáltalán nem rugalmasak a vállalatok. A 7. diagram szerint a kisvállalatoknak a 75%-a tartozik ebbe a kategóriába, 19%-uk részben megengedő és 6% pedig magas fokú autonómiát biztosít a dolgozóinak nem vezető pozíciókban is. Mondhatjuk, hogy számosságát tekintve itt is a közép- és nagyvállalatok a legrugalmatlanabbak, azonban ha megnézzük a nagyvállalatokat, ahol 21% tartozik a 2. kategóriába, láthatjuk, hogy a 3. kategóriába egyetlen nagyvállalat sem került.

II/2/2. Projekt

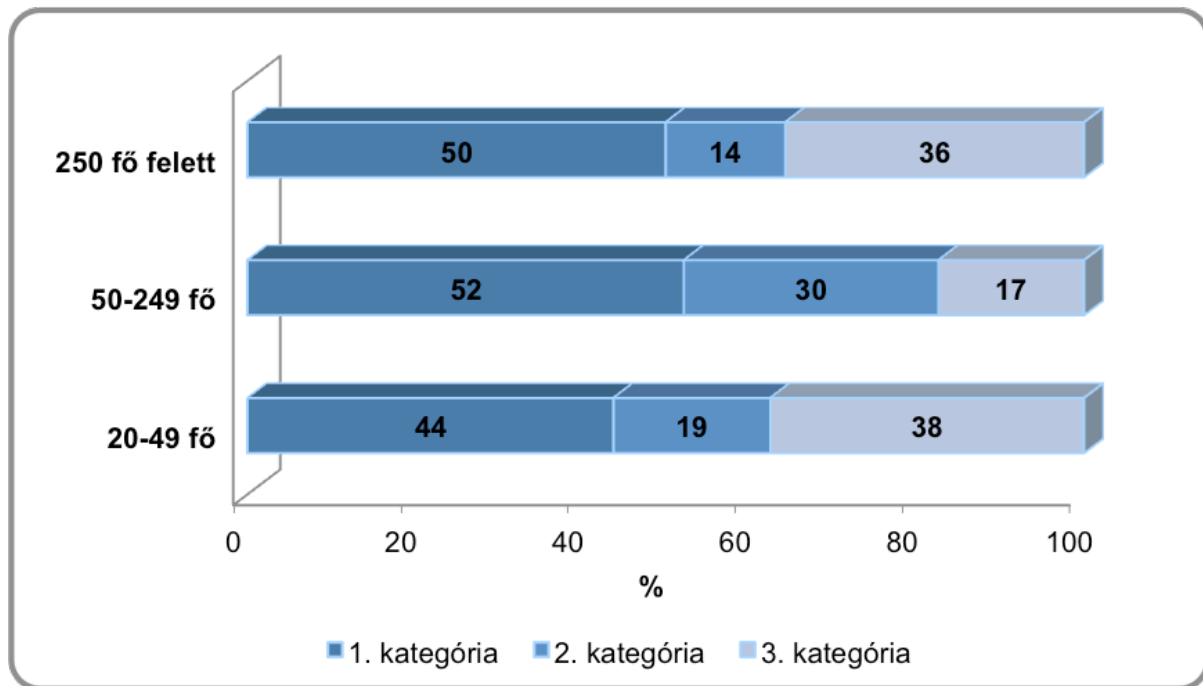


Diagram 8: Vállalati méret kategóriánként a vezetői munkakörben lévők projekt dimenziója szerint

Forrás: Önálló kutatás

Láthatjuk, hogy a feladathoz képest a projekteken kevesebb autonómiát élveznek a vezetők. Ez azt jelenti, hogy míg a konkrét teendők meghatározásában nagyfokú önállóságot élveznek, addig magát a projektet, vagyis, hogy éppen milyen nagyobb feladat halmazon dolgoznak, kevésbé határozhatják meg. A 8. diagram szemlélteti a kisvállalatok 44%-a az 1-es kategóriában mondható rugalmatlannak, 19% tartozik a 2. kategóriába, ők megengedőbbek a vezetőkkel szemben és 38% gondolja úgy, hogy a vezetői tudják a legjobban meghatározni, mely projekteken dolgozzanak. A középvállalatok e tekintetben is rugalmatlanabbak. 30% a második kategória aránya, ami csaknem duplája a kis- és nagyvállalatokénak.

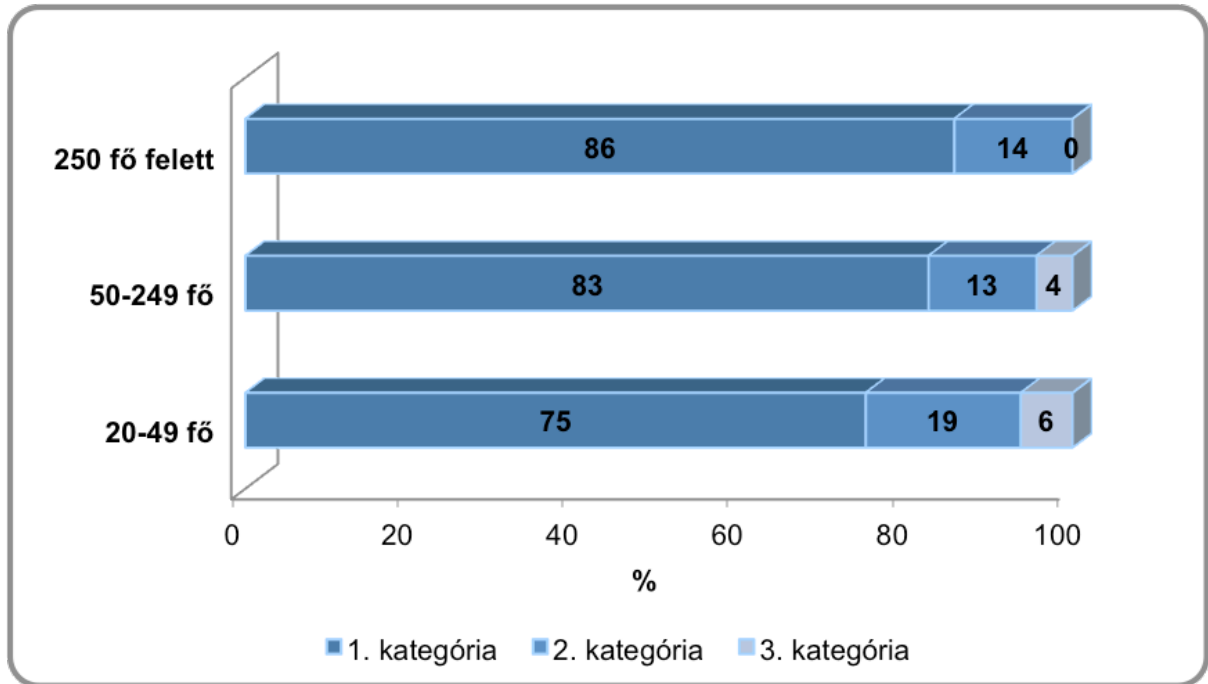


Diagram 9: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők projekt dimenziója szerint

Forrás: Önálló kutatás

A dolgozók tekintetében az autonómia projekt dimenziója nagymértékben hasonlít a feladatéhoz, ahol a dolgozók többsége nem élvez semmiféle autonómiát. A kisvállalatok a legrugalmasabbak, itt 75% tartozik az 1. kategóriába, 19% a 2-ba és a 3, legmegengedőbb kategóriában is fellelhető a cégek 6%-a. A középvállalatok itt már nem tartoznak a legrugalmatlanabbak közé, 83% az 1. kategória, 13% a 2. és fellelhető 4% a 3. kategóriában. Mondhatjuk tehát, hogy a nagyvállalatok a legrugalmatlanabbak. A válaszadó nagyvállalatok 86%-a vallja, hogy az első, rugalmatlan kategóriába tartozik, 14% a másodikba és nem található egyetlen nagyvállalat sem (0%), mely magas fokú önállóságot engedne munkavállalóinak (9. diagram).

II/2/3. Megoldás

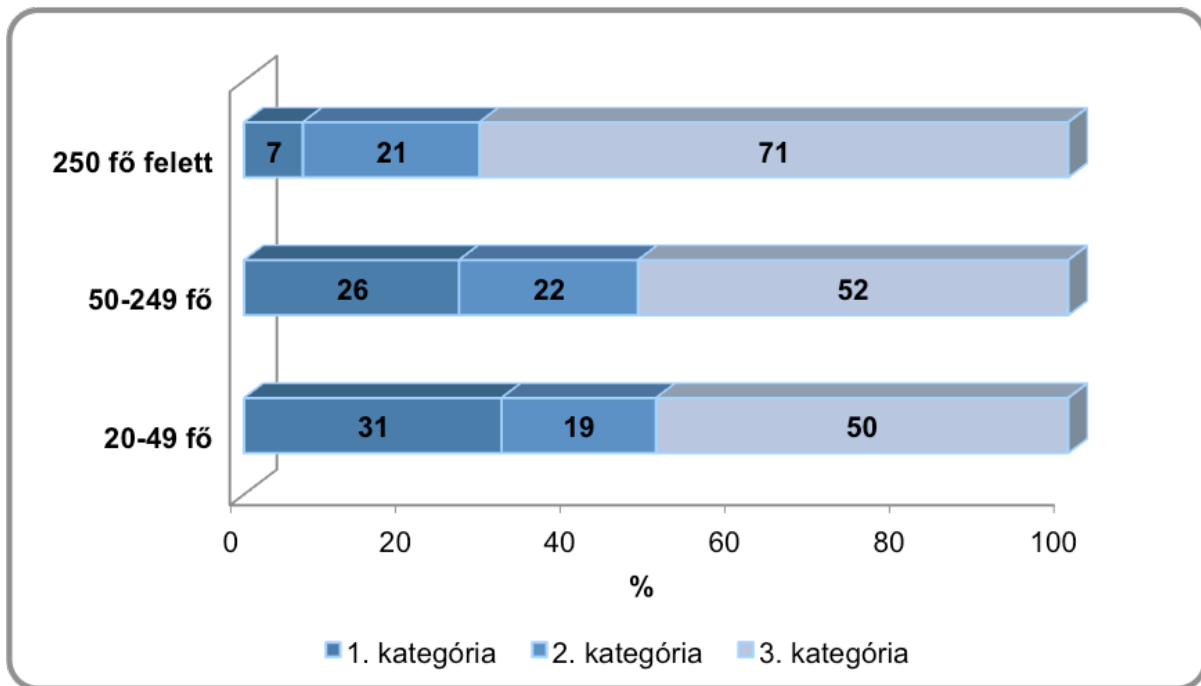


Diagram 10: Vállalati méret kategóriánként a vezetői munkakörben lévők megoldás dimenziója szerint

Forrás: Önálló kutatás

A megoldás dimenzió, vagyis lényegében, hogy milyen eszközökkel és milyen módon végzik a munkájukat, nagyrészt a vezetőkre van bízva. A 10. diagram szerint kiemelkedő a nagyvállalatok engedékenysége, melyet alátámaszt az, hogy 71% tartozik a 3. kategóriába, 21% a 2.-ba és csupán 7% az 1. kategóriába. A középvállalatok mérsékelten rugalmasak, azonban még mindig a válaszadók 52%-a a 3. kategóriában helyezi el magát. A kisvállalatok némileg rugalmatlanabbak, azonban még így is 50% került a 3. kategóriába.

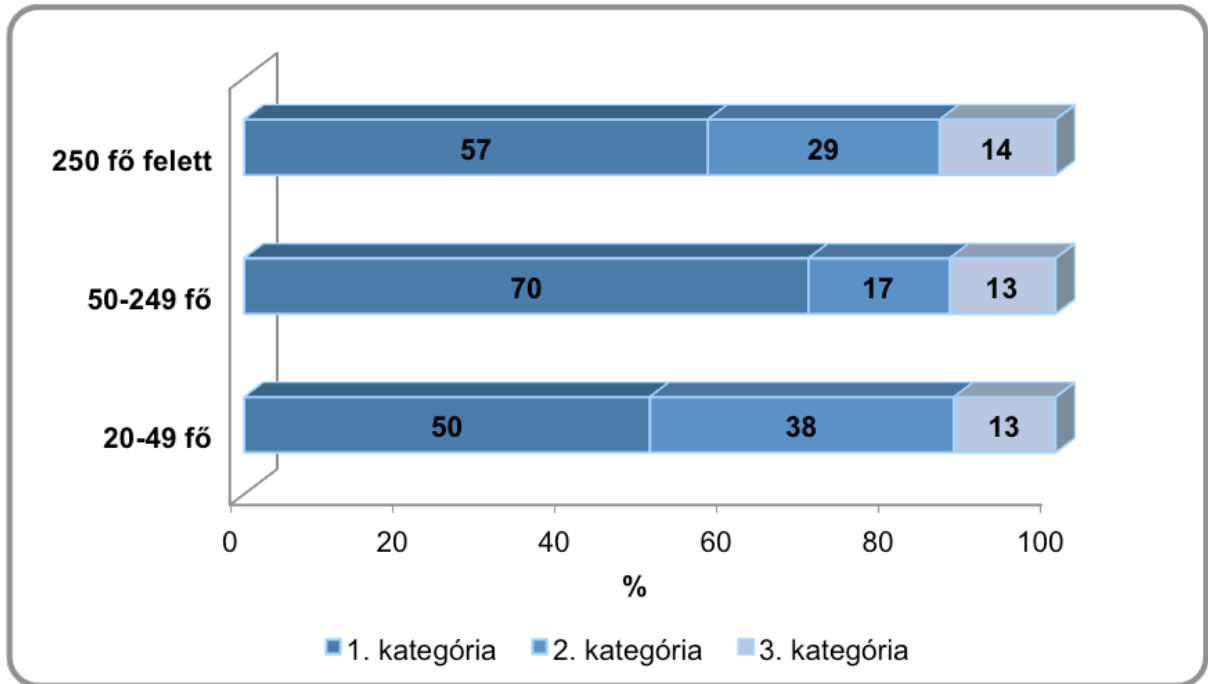


Diagram 11: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők megoldás dimenziója szerint

Forrás: Önálló kutatás

A megoldás dimenzióban állapítható meg először, hogy a beosztott státuszú munkavállalók valamely méretkategória felében legalább részben autonómiát élveznek. A kisvállalatok közül ugyanis 50% tartozik az 1. kategóriába, 38% a másodikba és 13% pedig nagymértékben rugalmas a megoldáshoz vezető út tekintetében. Elmondhatjuk, hogy a 3. kategóriába tartozó vállalkozások szigorú szabályok helyett sokkal inkább kereteket adnak a munkavállalóknak, melyeket ők tölthetnek fel értékkel. A középvállalatok 13%-a, a nagyvállalatoknak pedig a 14%-a tartozik még ide. A legrugalmatlanabbak a középvállalatok bizonyulnak, itt 70% tartozik az 1. kategóriába és a nagyvállalatoknak is több, mint a fele 57% (11. diagram).

II/2/4. Idő

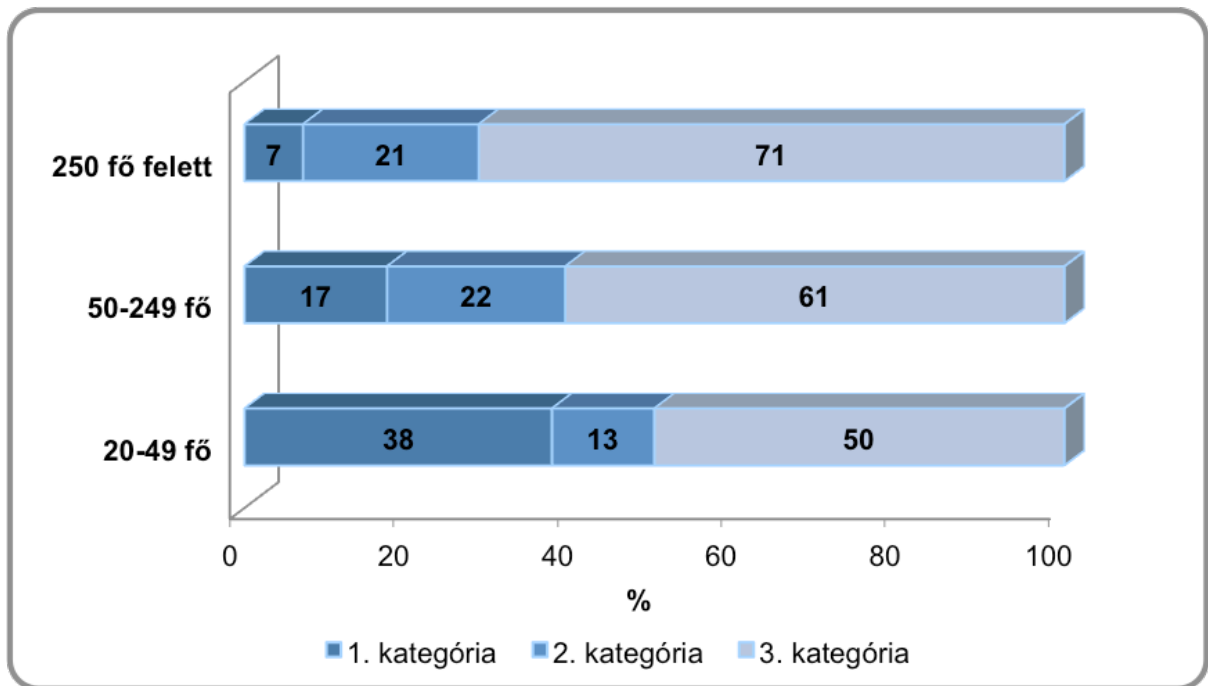


Diagram 12: Vállalati méret kategóriánként a vezetői munkakörben lévők idő dimenziója szerint

Forrás: Önálló kutatás

Az idő tekintetében, vagyis, hogy hogyan osztják be a vezetők a munkára fordított idejüket a nagyvállalatok a leginkább a 3. kategóriába tartoznak 71%. A középvállalatok 61%-a és a kisvállalatoknak is több, mint a fele tartozik ide. A leginkább rugalmatlanok ezúttal a kisvállalatok, 38% az 1. kategóriába tartozó válaszadók száma és 13% a 2-ba. A középvállalatoknál a második kategóriába valamivel több, 22% került, az elsőbe pedig csupán 17%. A nagyvállalatok közül csak kevesen tartoznak az 1. kategóriába, mindössze 7% (12. diagram).

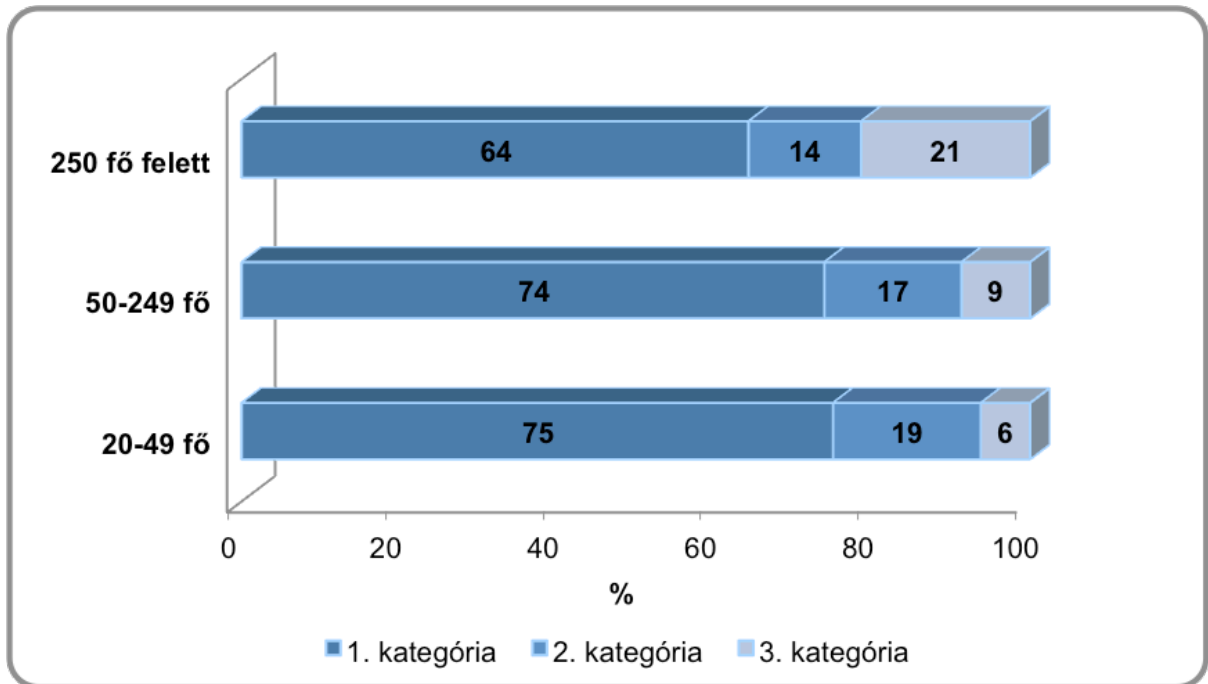


Diagram 13: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők idő dimenziója szerint

Forrás: Önálló kutatás

A munkaidejüket leginkább a nagyvállalatoknál oszthatják be a dolgozó beosztottak. 21%-a a válaszadó nagyvállalatoknak helyezte el magát a 3. kategóriában és 14% a másodikban. A középvállalatok 9%-al képviseltetik magukat a 3. kategóriában, 17% a 2-ban, míg a kisvállalatoknál ez az arány 6% a 3-ban és 19% a 2-ban. Elmondható, hogy a dolgozók többsége nem hozhat döntést munkaidejének beosztásáról: a kisvállalatoknál 75%, a középvállalatoknál 74% a nagyvállalati szférában pedig 64% helyezte magát az 1. kategóriába (13. diagram).

II/2/5. Csapat

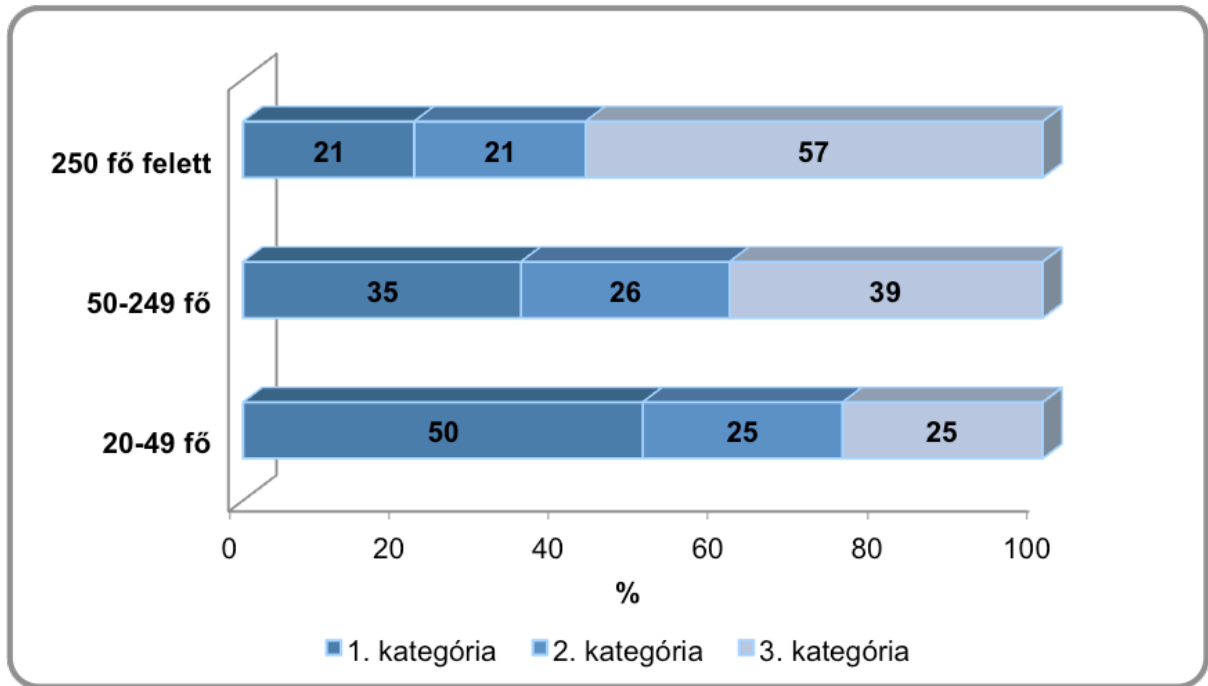


Diagram 14: Vállalati méret kategóriánként a vezetői munkakörben lévők csapat dimenziója szerint

Forrás: Önálló kutatás

A csapat megválasztásában a vezetők szintén a nagyvállalatoknál vannak előnyben. Ennek legfőbb oka lehet ezen vállalatok mátrix szervezetei, melyek lehetővé teszi, hogy projektől függően a vezetők megválaszthassák kivel szeretnének együtt dolgozni. A 14. diagram alapján a megkérdezett nagyvállalatok 57%-a a 3. kategóriába tartozik, míg a középvállalatoknál ez az arány 39%, a kisvállalatoknak pedig már csak egynegyede 25% tartozik a legrugalmasabbak közé. A 2. kategória nagyjából egységesen, a nagyvállalatoknál 21%, közepes méretkategóriában 26%, a kisvállalati szektorban pedig 25%-al képviselteti magát. A leginkább a kisvállalatok rugalmatlanok, itt a cégek fele 50% úgy nyilatkozott, hogy náluk nincs lehetőség a vezetőknek a csapatuk megválasztására. Ennek egyik oka természetesen a limitált emberi erőforrás is lehet a rugalmatlanságon túl. A középvállalatok 35%-a, a nagyvállalatoknak pedig 21%-a vallja magát az 1. kategóriába tartozónak.

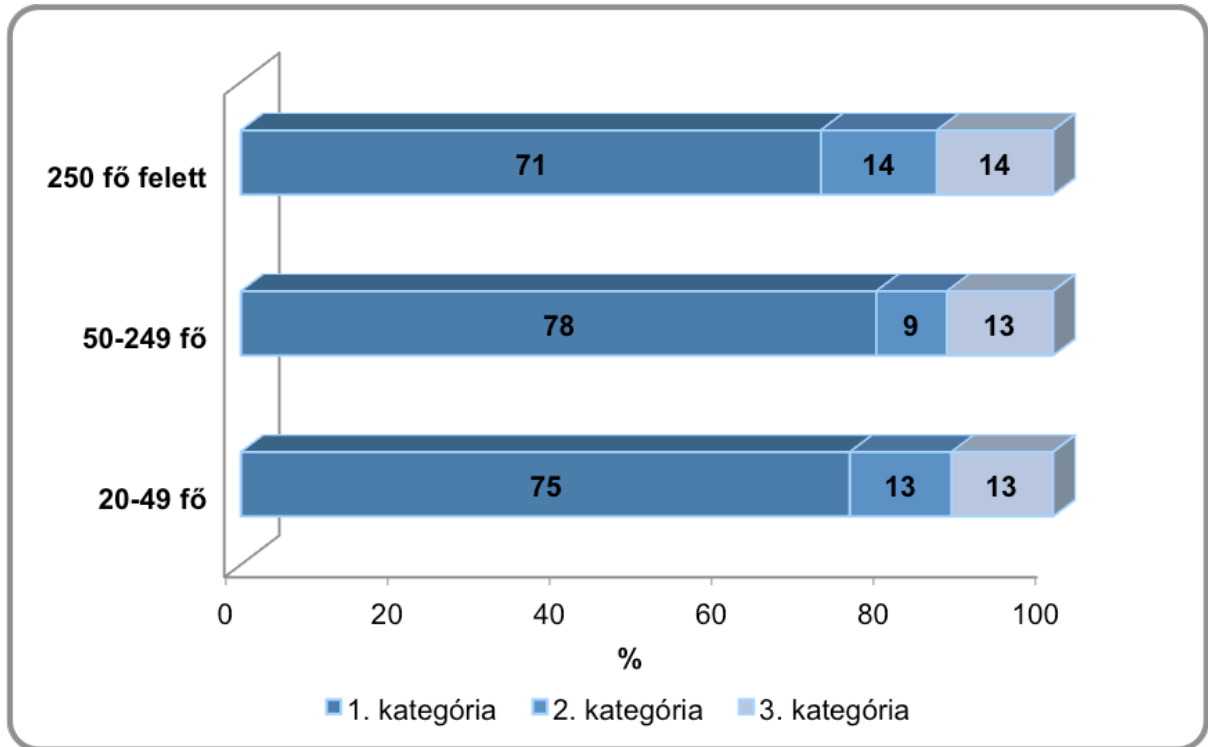


Diagram 15: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők csapat dimenziója szerint

Forrás: Önálló kutatás

A dolgozók a csapat tekintetében sem élvezhetnek nagy rugalmasságot, a kisvállalatok 75%-a, a középvállalatok 78%-a a nagyvállalatoknak pedig a 71%-a nem enged - vagy csak nagyon minimális mértékben - választást a beosztottaknak. A legrugalmasabbnak a nagyvállalatok bizonyulnak, 14-14% a 2. illetve 1. kategóriákba tartoznak. A legrugalmatlanabb a középvállalati szektor, 9% a 2. és 13% az 1. kategóriába tartozók aránya. A kisvállalatok a nagyvállalatokhoz nagyon hasonlóan a 2. kategóriában 13%-al, a 3-ban pedig szintén 13%-al képviseltetik magukat (15. diagram).

II/2/6. Az autonómia és a gazdasági teljesítmény kapcsolata

Ennek meghatározásához az autonómia dimenzióiból egyszerű átlagolással egy mutatószámot képzünk, nevezzük ezt autonómia indexnek, a gazdasági teljesítményt pedig az adózás előtti eredmény teljes árbevételhez viszonyított százalékában mérjük.

A vezetői autonómia és a gazdasági teljesítmény változók korrelációját vizsgálva elmondhatjuk, hogy 0.01%-os szignifikancia szint mellett közepes negatív ($p=-0.415$) kapcsolat áll fenn a két változó között. Ez azt jelenti, hogy a magasabb vezetői autonómiával rendelkező vállalatok gyengébb gazdasági teljesítményeket produkálnak. Szeretnénk azonban leszögezni, hogy az adózás előtti eredményre alapozó gazdasági teljesítmény mutatószám megkérdőjelezhető. A vezetőknek, illetve dolgozóknak történő kifizetések és egyéb költségek mértékének vizsgálata nélkül következtetés bármilyen anomáliára csak erős fenntartásokkal vonható le. Tételezzük fel, hogy a vezetők nagyobb autonómia mellett motiváltabbak a munkájuk iránt, így a versenytársakhoz képes nagyobb mértékben növelik az értékesítés nettó árbevételét. Azonban, ha a vállalatnak fontos a vezetői motiválása, valószínűleg több juttatást is ad a vezetőinek és/vagy munkavállalóinak, mely csökkenti az adózás előtti eredményt, azonban gazdaságilag jobban teljesített a vállalat. Ennek tükrében a kapott eredmény kevésbé lesz magyarázó erejű.

Jelen anomália nem a vállalatok működéséből, hanem sokkal inkább a gazdasági teljesítmény nehezen egységesíthető mivoltából fakad. Kiküszöbölésére akkor lenne lehetőség, ha komplexebben, egy külön kutatás keretein belül vizsgálnánk a témát.

A beosztotti autonómia és a gazdasági teljesítmény korrelációja 2%-os szignifikancia szinten nem mutat szignifikáns kapcsolatot. Ennek következtében kimondható, hogy a beosztotti autonómia és a gazdasági teljesítmény kapcsolatában nem fedezhető fel semmilyen eltérés, anomália, mely hatással lenne bármilyen jellegű munkaerőpiaci folyamatra.

II/3. A munkáltatói márkaépítésre fordított erőforrások és a gazdasági teljesítmény kapcsolata

A munkaadók oldaláról a munkáltatói márkaépítés (Employer Branding) egy új irányzat az Y generáció, mint fiatal munkavállalók és a tapasztalt szakemberek figyelmének felkeltésére. Amennyiben a vállalatok hosszú távon terveznek munkavállalóikkal, már nem elegendő versenyképes juttatási csomagokat biztosítani részükre.

Új irány a munkáltatói márkaépítés, amellyel a vállalatok képesek formálni a magukról kialakított véleményt. Napjaikban az álláskeresők már a pályázat benyújtását megelőzően feltérképezik a cégről kialakult véleményeket, megítéléseket. Ezért nem elegendő, hogy egy munkaadó magas minőségű terméket állítson elő, magas profitot termeljen, akár piacvezető legyen a saját területén. Ha az álláskeresők és a saját dolgozói körében is vonzó akar lenni, az Employer Branding tudatos alakítására és gondozására kell energiát fordítania. A toborzás folyamatában meghatározó, hogy milyen megjelenéssel és üzenetekkel várják a fiatal és tapasztalt álláskeresőket a munkaadók. Egy erős munkáltatói márkával kiküszöbölhetőek az on-line gyorsan terjedő negatív hírek, így a válságkommunikációra fordított erőforrások is csökkenthetők.

Jelenleg kevés cég foglalkozik Magyarországon arculat vagy márkaépítéssel (Tomba, 2011). A hazai cégek lassan kezdik felismerni annak jelentőségét, hogy valós üzeneteket kommunikáljanak a vállalat kultúrájáról, a munkavégzés körülményeiről, a munkafolyamatokról, a karrierlehetőségekről, a vállalati értékekről a fiatal munkavállalók számára. El kell kerülni, hogy a munkáltató másnak próbálja láttatni magát, mint amilyen valójában. (Kajos & Bálint, 2014) Ez nem csak a vállalat megítélése szempontjából fontos, hiszen bizonyos számosság felett egyes iparágakban vagy méretkategóriákban anomáliákat idézhet elő, melynek következtében bizalomvesztés következik be a munkavállalók részéről az adott iparágba, méretkategóriába tartozó vállalatok irányába.

A mintába került vállalatok válaszai alapján a vállalatok egy ötöde 21%-uk fordítja árbevételének egy meghatározott százalékát munkáltatói márkaépítésre. Ebből a vállalatok 62%-a az árbevétel 1%-át költi a cégről kialakult vélemény formálásra, míg 38%-a ennél magasabb százalékot, maximum 10%-ot.

Mindhárom vállalati méret kategória besorolásban megtalálható a munkáltatói márkaépítés, a kisvállalatok 26%-nál, a közepes vállalatok 11%-nál és a nagyvállalatok 31%-nál. A mintában a szolgáltatás és a fogyasztási cikket termelő vállalatok esetében mondhatjuk, hogy az árbevétel 1%-nál magasabb összeget is fordítanak márkaépítésre.

A munkáltatói márkaépítés és az 1 főre jutó adózás előtti eredmény között nincs szignifikáns kapcsolat. Nem állíthatjuk, hogy a jobb gazdasági teljesítményt elérő vállalkozások az árbevételük magasabb százalékát fordítják a vállalatról kialakított pozitív vélemény kommunikálására. Az eredmények alapján azok a vállalatok, akik árbevételük 1%-át fordítják márkaépítésre az 1 főre jutó adózás előtti eredményük szélesebb skálán mozog a negatív értéktől egészen a közel 1 700 000 forintig, míg az árbevételük 5-10% közötti

összegét employer brandingre felhasználó vállalatok 1 főre jutó adózás előtti eredménye nem éri el az 1 000 000 forintot sem.

Megállapíthatjuk, hogy a válaszok alapján igen magas a várakozásokhoz képest azon vállalatok aránya, akik munkáltatói márkaépítést végeznek. A kapott eredmények azt sejtetik, hogy a vállalatoknál még nem teljesen letisztult, nem különül el élesen egymástól a munkáltatói márkaépítés a termék és a vállalati márkaépítéstől, amelyet a mélyinterjúk is megerősítettek. A kutatási eredmények alapján, a tevékenység vizsgálatánál a mintában jellemzően a szolgáltatás és a fogyasztási cikket termelő vállalatok foglalkoznak munkáltatói márkaépítéssel.

II/4. A vállalati képzések és a fluktuáció kapcsolata

A humán erőforrás menedzsment (továbbiakban HRM) egyik HR-funkciója a munkavállalók képzési tervének elkészítése. Dienesné (2007) szerint az emberi erőforrások fejlesztése egy tudatos folyamat, melybe beletartozik az alkalmazottak képzése, továbbképzése, valamint az egyén készségeinek, képességeinek fejlesztése is. A vállalati képzések célja a meglévő napi feladatok, tevékenységek minél hatékonyabb és szakszerűbb ellátása, amely hozzájárulhat az alkalmazottak jövőbeni képességeinek fejlesztéséhez is.

II/4/1. Képzési és karrier terv dokumentálása

A 16. diagram mutatja meg, hogy a mintában szereplő vállalatok 46%-a írott és 18%-a íratlan formában rendelkezik képzési tervvel. Az írott képzési terv százalékos összetételét a vállalati méret kategória szerint vizsgálva megállapítható, hogy a 250 főnél többet foglalkoztató vállalatok több mint 50%-a, míg a kisvállalatok 21%-a bír írott képzési tervvel.

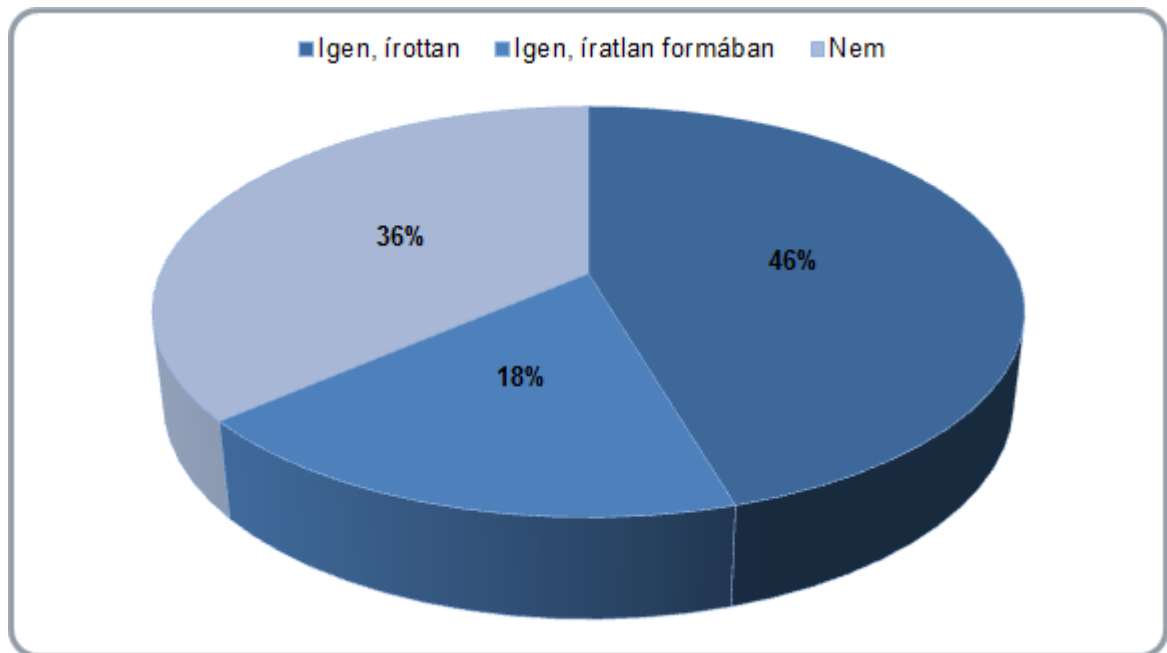


Diagram 16: A vállalatok képzési tervvel való rendelkezésének aránya

Forrás: Önálló kutatás

Hogy fény derüljön a vállalatok közt jelen lévő anomáliákra, melyek hatással lehetnek a munkaerőpiacra a kérdőívben felmérésre került, hogy a képzési terven felül hány esetben készítene a vállalatok karriertervet a munkavállalókra. A karriertervezés lényege, hogy a szervezet és az egyén közösen vázolja fel, hogy az egyén milyen pályát futhat be a szervezetben (Dienesné, 2007). A karriertervezés a szervezet és az egyén céljait együttesen szolgálja, mivel a munkavállaló szempontjából fontos motivációs erővel bír, ami a tehetségek vonzásában és elvesztésük kiküszöbölésében jelentős előnyt biztosít a szervezet számára (Gyökér, 2012).

A lefolytatott mélyinterjúk során a kérdésre adott válaszok alapján írott formában karrierterve a vállalatok 14%-nak van, amely arányában 32%-kal kevesebb szervezetet érint, mint akinél megtalálható az írott formában létező képzési terv (17. diagram). Arányaiban tekintve a vállalati méret szerinti besorolást írásos karrier tervvel a nagyvállalatok 25%-a, a közepes méretű vállalatok csupán 11%-a rendelkezik. Ezen anomália arra utal, hogy a karriertervezés jelenleg kevésbé elterjedt és alkalmazott HR-funkció a képzési tervhez képest. Ennek hátterében az állhat, hogy amíg a karrier tervezés egy egyénre szabott folyamat, amely időigényesebb és hosszabb tervezési folyamatot ölel fel, addig a képzési terv munkavállalói csoportokra alkalmazható rövid tervezési időszakokkal. A folyamatok lebonyolítása HR-szakembert kíván, amely feladat megvalósítása a nagyvállalatokra inkább jellemző, mint a kis- és középvállalatokra. A vállalatok nagy részénél a képzések nem feltétlenül szolgálják a karriermodellt, nem részei egy emberi erőforrás stratégiának.

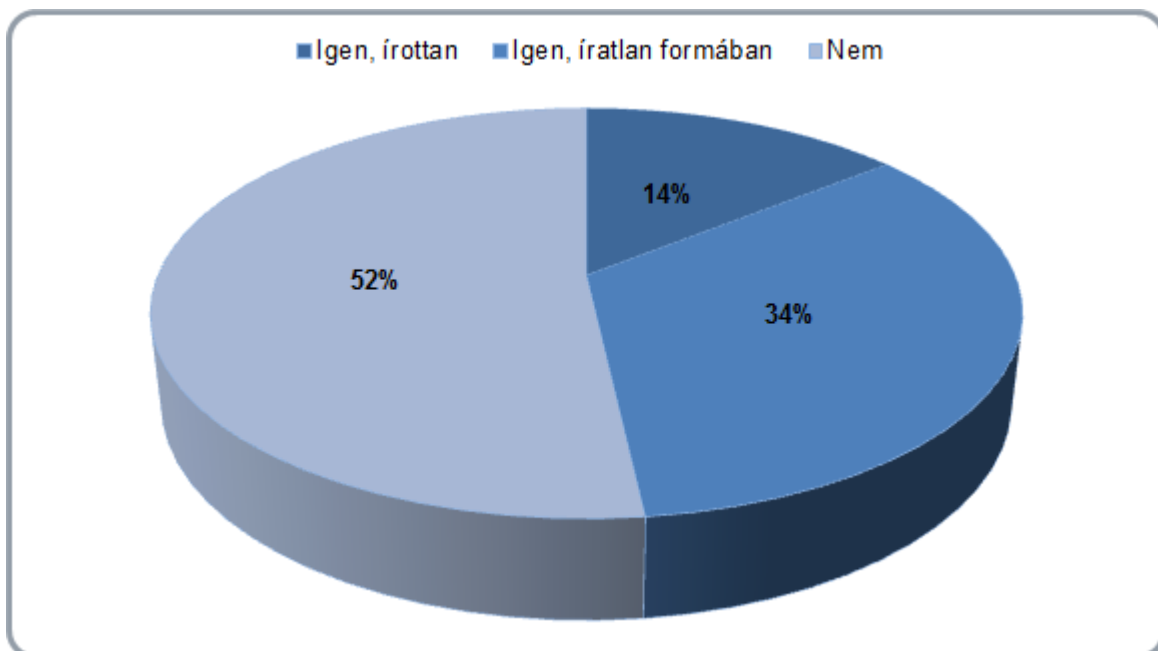


Diagram 17: A vállalatok karrier tervvel való rendelkezésének aránya

Forrás: Önálló kutatás

A 16. és 17. diagram összehasonlítása során láthatóvá válik, hogy az alkalmazott HR-funkció íratlan formában való létezésének aránya jelentősen eltér egymástól, képzési terv esetében 18%, karriertervezésnél 34%. A vállalatok méret kategóriánkénti besorolás alapján az íratlan formában létező karrier tervezést alkalmaznak a közepes méretű vállalatok 40%-nál és a nagy vállalatok 25%-nál. A kapott eredmények rávilágítanak arra, hogy a középvállalatok felismerték és a gyakorlatban elkezdték bevezetni, használni a munkaerő megtartása, motiválása érdekében a karrier tervezést. A karrierterv írott formába öntése időigényes folyamat, a terv előrehaladásának nyomon követése, visszacsatolások készítése egy folyamatosan jelentkező feladat lenne. Meglehet, hogy a megnövekedett feladatokat ellátni képes HR-szakemberek nem kerülnek alkalmazásra a vállalatoknál. A karrier modell alkalmazásánál előbbre sorolt feladatok ellátása prioritást élvez a vállalatok nagy részénél, ami indokolhatja a jelenleg még nem formalizált, íratlan formában létező karriertervezést.

A fluktuáció (belépési forgalom: belépők száma/átlagos statisztikai állomány) hatását a képzési tervvel rendelkező és nem rendelkező vállalati méret kategória alapján keresztábra elemzéssel vizsgáltuk meg. Az ismérvek között nincs szignifikáns kapcsolat, azaz a képzési terv alkalmazása nincs hatással a fluktuációra és a vállalati méret kategóriára. A válaszok alapján megállapítható, hogy a kis- és középvállalatoknál valamint a nagyvállalatok esetében is, akik nem alkalmaznak képzési tervet, a fluktuáció mértéke 40% fölé is megy esetenként. Az elemzést kiterjesztettük a karrier tervezésre is. Az eredmények alapján a karrier tervvel nem rendelkező mindhárom vállalati méret kategóriánál a 40% feletti fluktuációs ráta gyakorisága megemelkedett.

Ezen anomália kiküszöbölésére megoldás lehet beépíteni a vállalkozásokat segítő társadalmi szervezetek tevékenységébe egy bővített HR tanácsadási tevékenységet, mely a kisvállalatokat segítené elsősorban hiszen látjuk, ők azok, akik nem engedhetik meg maguknak az ezzel járó HR-es tudást.

II/4/2. Belső fejlesztési igények meghatározása

A továbbiakban a vállalatok által, belső fejlesztési szükségletek meghatározására alkalmazott eszközöket ismertetjük. A 18. diagram alapján a vállalatok legnagyobb arányban 48%-ban a tesztek, profilok módszert alkalmazzák a gyakorlatban. Mindhárom vállalati méret kategóriában közel azonos arányban 45-50% között. A rangsorban 24%-kal második leggyakrabban alkalmazott eszközként a kompetencia interjút jelölték meg a válaszadók. A vállalati méret kategória növekedésével egyenes arányú növekedés található az interjúk alkalmazásában, hiszen a folyamat már HR-szakembert igényel, így a kisvállalatok 10%-a, a közepes méretű vállalatok 25%-a és a nagy vállalatok 38%-a használja.

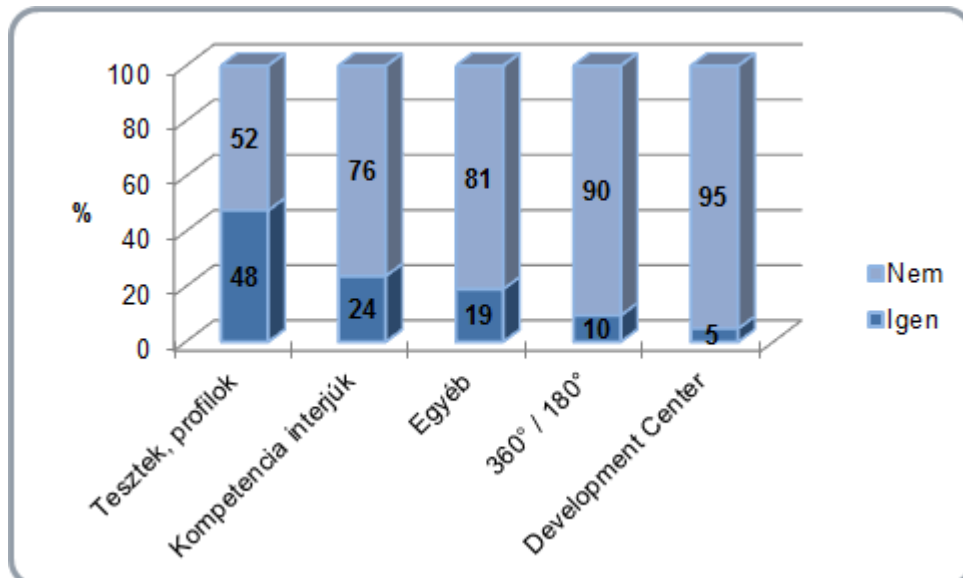


Diagram 18: A vállalatok által a belső fejlesztési igények meghatározására alkalmazott eszközök aránya

Forrás: Önálló kutatás

A mélyinterjúk során elhangzott, hogy jellemzően alapképességeket mérő tesztek alkalmaznak a betanított munkásokra, mely színvonala évről évre alacsonyabb és személyisgétesztek csekély arányban fordulnak elő a vezetői pozíciók körében.

A válaszok alapján körvonalazódott, hogy az eltérések abból adódnak, hogy a kisebb létszámmal működő vállalatok a költség- hatékonyabb, egyszerűen felmérhető és értékelhető módszereket részesítik előnyben a belső fejlesztési szükségleteik felmérésére. Ez sokkal inkább egy racionális gazdasági döntés, mint kiküszöbölendő anomália.

II/4/3.A vállalatok által alkalmazott képzési formák

A következőkben ismertetjük a vállalatok által alkalmazott képzési formák sorrendjét. A 19. diagram szemlélteti, hogy a vállalatok többsége 59%-ban a szakmai képzéseket, 43%-ban ismétlődő és készségfejlesztő képzéseket 33%-ban vezetői képzéseket és végül 21%-ban egyéb képzéseket biztosít, illetve ír elő a munkavállalók részére.

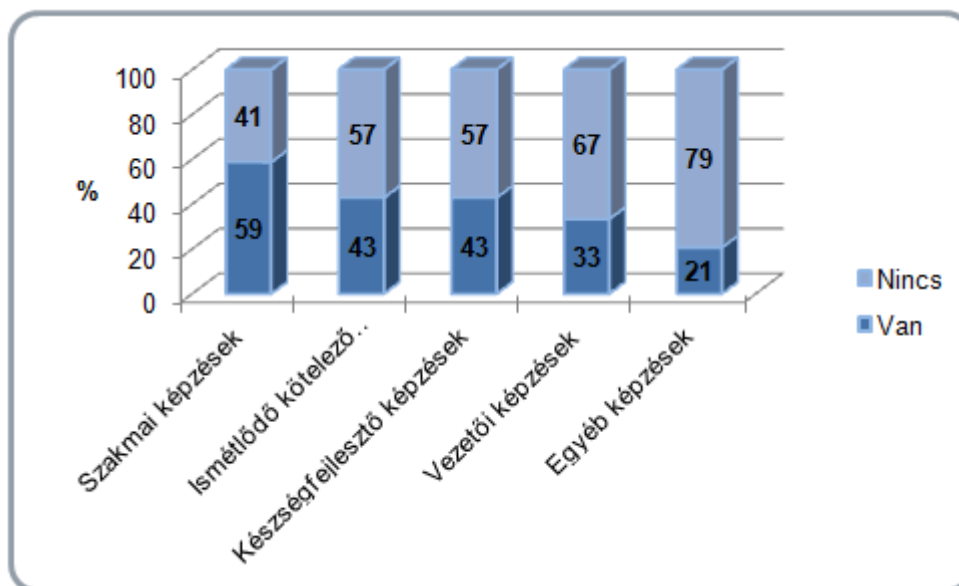


Diagram 19: A vállalatok képzési formáinak megoszlása

Forrás: Önálló kutatás

Az ágazat jellemzően meghatározza a vállalat számára az alkalmazottaktól elvárt és szükséges képzések, készségek és tudás színvonalát. A 20. diagramon látható a vállalati méret kategóriánként és képzési típusonként a belső és külső képzések aránya. A kisvállalatok kétszer nagyobb arányban (43%) valósítják meg belső képzésként a **szakmai képzéseket** szemben a nagyvállalatokkal (22%). A középvállalatok az **ismétlődő kötelező képzéseket** legnagyobb arányban 69%-ban külső képzésként szervezik meg. Amíg a **készségfejlesztő képzéseket** a kisvállalatok belső képzésként valósítják meg, addig a közép- és nagyvállalatok jellemzően a külső képzéseket preferálják a belső képzésekkel szemben. A **vezetői képzéseket** a középvállalatok 50%-ban kiszervezik, míg a

nagyvállalatok 50%-ban előnyben részesítik a belső képzéseket. A képzésekre rendelkezésre álló költségkeret meghatározza a belső és a külső képzések közötti választást és napjainkban több vállalat is részesült a foglalkoztatottak képzésére fordítható pályázati forrásban.

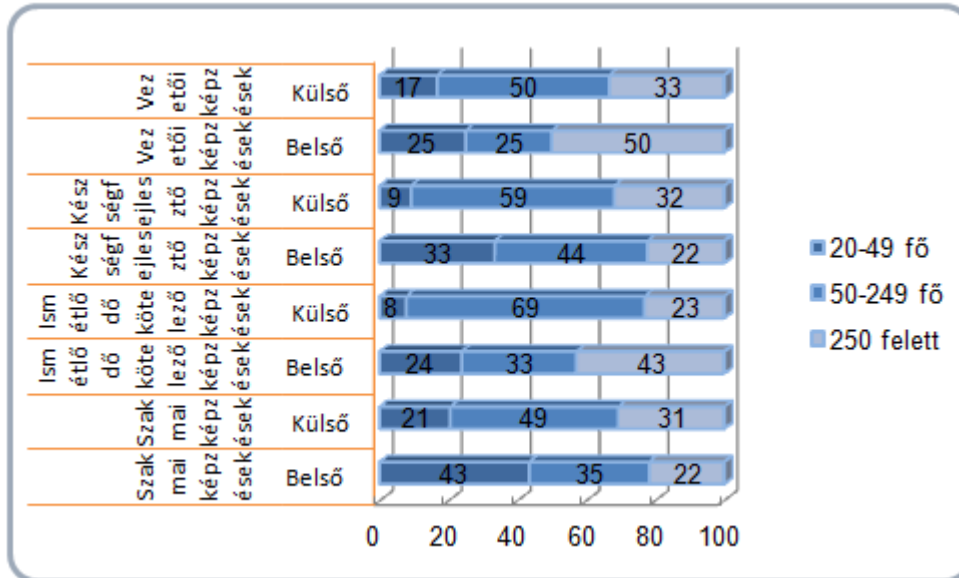


Diagram 20: A vállalatok méret kategóriánként és képzési típusonkénti a belső és a külső képzési formáinak megoszlása

Forrás: Önálló kutatás

II/4/4. Visszacsatolás a képzések hasznosíthatóságáról

A képzési terv megvalósulásának eredményességéről visszajelzést visszacsatolással kaphatunk. A megkérdezett vállalatok válaszai alapján a vállalatok többsége 64%-a nem méri a képzések hatását a napi munkavégzésre, és az egyéni illetve vállalati teljesítményre. A vállalatok 11%-a írott formában visszacsatolást kap (21. diagram) a képzések gyakorlati hasznosíthatóságáról, amelyet általában a teljesítményértékelés folyamatába építenek be. A vállalatok méret kategória szerinti besorolása alapján közel azonos hangsúlyt helyeznek a visszacsatolás fontosságára 3-6% között (5% kisvállalat, 4% közepes, 6% nagyvállalat). A fluktuációs arány esetükben 30%-ot nem haladja meg, jellemzően annál kedvezőbb. A mintába került KKV és nagyvállalatok esetében, akik nem mérik a képzési terv hatását az egyéni teljesítményre, ennél magasabb 40%-ot meghaladó fluktuációs aránnyal is szembe kell nézniük. Ez azt jelenti, hogy esetükben a magasabb fluktuáció, többlet terhet ró a munkaügyi és HR-szakemberekre.

A képzések hasznosíthatóságáról való visszacsatolás szerzés célja a hatékonyság növelés, az egyéni és vállalati teljesítmény javítása lenne. A mélyinterjúk során felszínre került, hogy problémát okoz az egyéni teljesítmény objektív mérése a fizikai és a szellemi munkavállalók esetében. Az értékelésben a munkavállalókat megkérdezik, hogy hasznos volt-e a képzés a napi munkavégzésre, de ez valójában nem ad valós visszacsatolást a vállalat részére. A

teljesítménymérés során több szubjektív, mint objektív elem található a rendszerben, ezért a jövőben törekedni kellene a szubjektív tényezők számának csökkentésében.

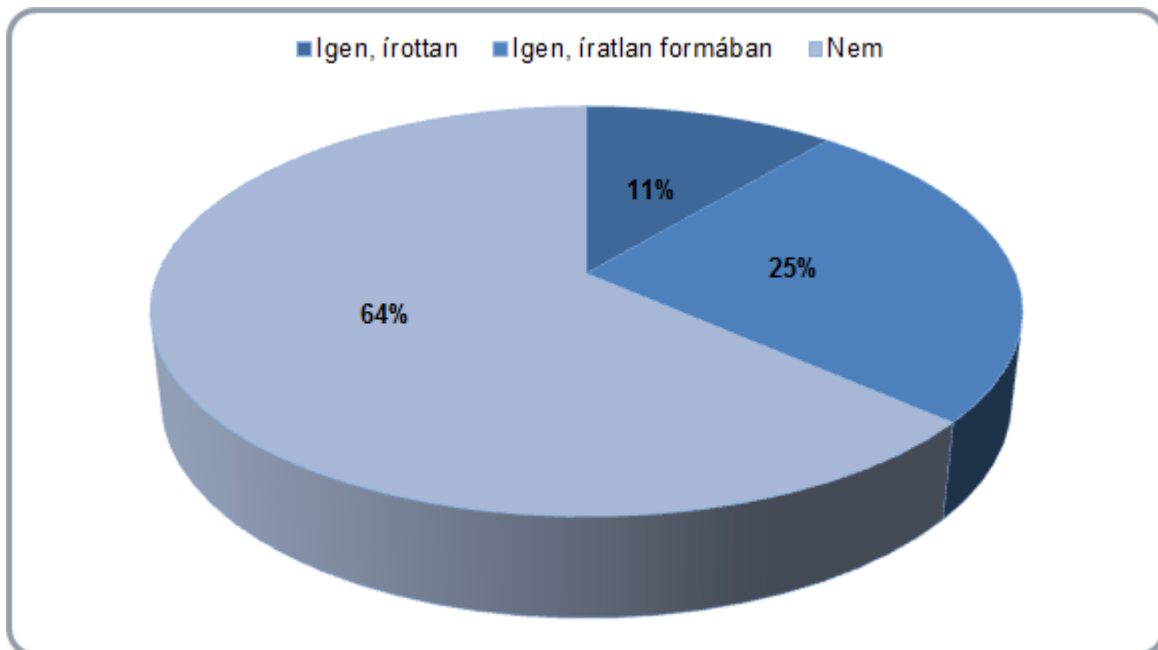


Diagram 21: A képzési terv hozzájárulásának aránya a napi feladatok elvégzéséhez

Forrás: Önálló kutatás

A képzések fontos motivációs faktorok egy álláskeresőnél – hiszen a munkavállalók előnyben részesítik azon cégeket, akik lehetőséget adnak a fejlődésre. Így, amennyiben azon anomáliák kiküszöbölésére törekszünk, melyek következtében egyes vállalatok hátrányba kerülnek a munkavállalók megtalálása tekintetében, képzések szervezésére kell ösztönözni a vállalkozásokat. Ez nem csak mikro szinten az adott vállalkozás eredményességét növeli, hanem összességében a gazdaság egészére pozitív hatással van. A szakképzettebb munkaerő hatékonyabb működést tesz lehetővé, mely segít kiküszöbölni a hazai vállalatok leszakadását Európa hasonló gazdaságaitól.

II/5. A fluktuáció és a gazdasági teljesítmény kapcsolata

A 21. században az emberi tőke a vállalatok legfontosabb erőforrása. A munkavállalók beléptetésével és kiléptetésével kapcsolatosan felmerülő munkaügyi feladatok ellátása folyamatos a vállalatok működése során. A fluktuáció mérésével és elemzésével visszacsatolás nyerhető a vállalatok gazdasági teljesítménymutatóiról és az emberi erőforrásokkal kapcsolatos tevékenységeiről. A fluktuáció megmutatja a szervezetből önként vagy kényszer hatása által távozott munkavállalók pótlására felvett munkavállalók százalékos arányának változását az átlagos állományi létszámhoz képest egy meghatározott időszakban. A fluktuáció csökkenése illetve növekedése szinte minden esetben olyan eseményekre, anomáliákra világít rá, amelyek hosszabb távon a szervezet hatékony, eredményes működését kedvező vagy kedvezőtlen irányba befolyásolja.

II/5/1. Belépési forgalom

A 22. diagramon látható a belépési forgalom aránya a vállalati méret kategóriák szerint, mely az egységnyi foglalkoztatottra jutó belépők számát mutatja meg. A kisvállalatok többsége 0-10% és 21-30%-ék közötti belépési fluktuációval jellemezhető. A közepes vállalatok legnagyobb arányban 29%-ban 0-10% és 29%-ban 11-20%-ék közötti fluktuációs rátát mutatnak. A nagyvállalatok 31%-a 21-30% közötti fluktuációval bír. Mindhárom méret kategóriában található közepes és magas fluktuációval egyaránt jellemezhető vállalat.

A fluktuáció összetételének vizsgálata magyarázza meg a fluktuáció mögött meghúzódó indokokat. A kérdőív nem tért ki a fluktuációs indokok feltárására, köztük a munkavállalók alkalmazásban töltött idejére, iskolai végzettségére, életkorára, nemére és így tovább. Indokolt az állományi létszám növekedés és csökkenés hatását is figyelembe venni, mert egyik évről a másikra jelentős létszám változás befolyásolja a fluktuációs arányokat. A létszám változások mögött a vállalatok megrendeléseinek ingadozása és/vagy szezonálitása áll a háttérben.

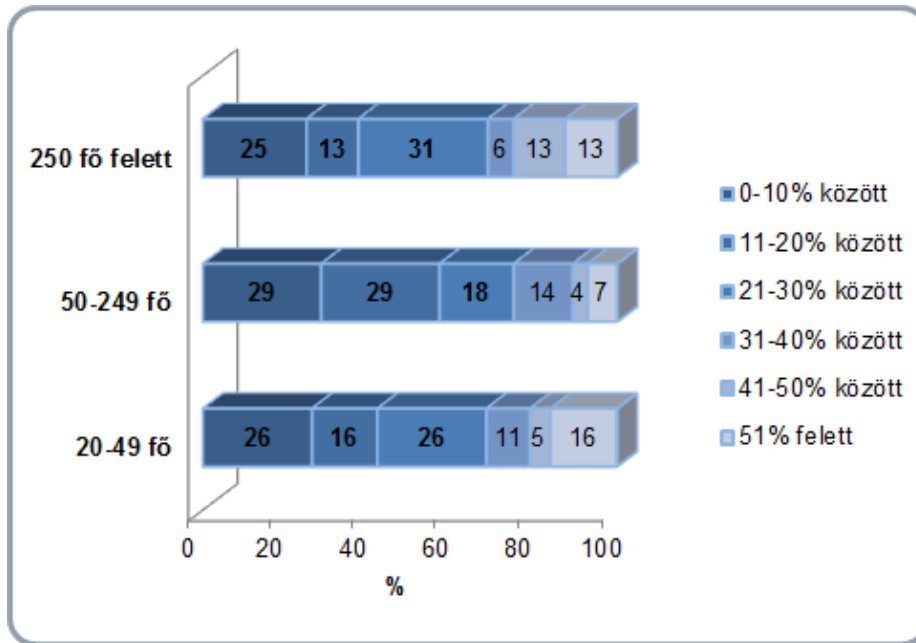


Diagram 22: A belépési forgalom² megoszlása vállalati méret kategóriák szerint

Forrás: Önálló kutatás

A 0-10% és 11-20% közötti alacsony fluktuációs rátával jellemezhető vállalatok nem mutatnak különbséget a **tulajdonosi struktúra** alapján, mert mindhárom vállalati méret kategóriára, azaz a 100%-ban magyar, többségi külföldi és 100%-ban külföldi tulajdonban lévő cégekre egyaránt jellemző.

A legalacsonyabb (0-10%) fluktuációs kategóriába tartozó cégek 41%-a a Közép-Magyarországi **régióban** található, majd 33%-kal a Közép-Dunántúli és 25%-kal a Nyugat-Dunántúli régióban elhelyezkedő cégek követik, amelyek az ország fejlettebb régióiba tartoznak. Ezen anomáliát több tényező is alakítja. Egyrészt a Közép-Magyarország és a Dunántúl északi részének stabilabb gazdasági helyzete lehetővé teszi, hogy hosszabb távon tervezzenek a munkavállalók. A vállalatok stabilabb működése lehetővé teszi, hogy folyamatos, biztos megélhetést nyújtsanak munkavállalóiknak. A közép- és nyugat-dunántúli területeken pedig egyértelműen az Ausztriai munkaerőpiac elszívó hatása érvényesül. Jelen anomália kiköszöbölése csak jelentős bérfeljesztésekkel és a fiatal, tehetséges munkavállalóknak vonzó képzési és karrier tervekkel lehetséges.

II/5/2. Kilépési forgalom

A kilépési forgalom kifejezi, hogy egy foglalkoztatottra hány vállalatot elhagyó ember jut. A 23. diagram alapján 0-10% közötti kilépési forgalommal a kisvállalatok több mint 50%-a, a középvállalatok több mint egyharmad és végül a nagyvállalatok közel 20%-a jellemezhető. Látható, hogy jelentős különbségek mutatkoznak e mutató értékében a vállalati méret kategóriák között szemben a belépési forgalom értékével.

² belépési forgalom kiszámítása: belépők száma/átlagos statisztikai létszám

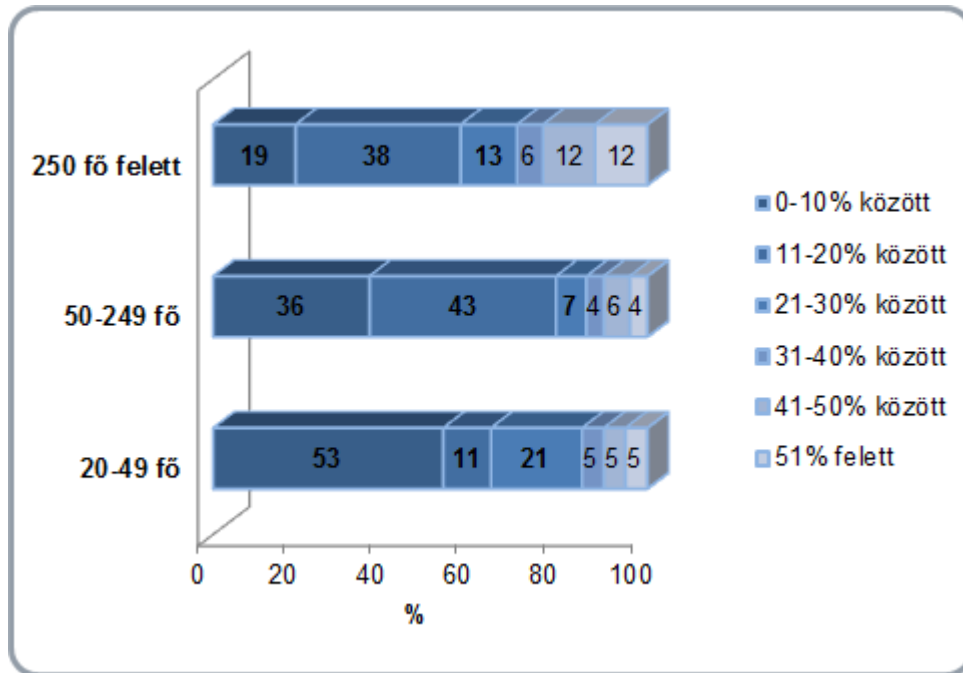


Diagram 23: A kilépési forgalom³ megoszlása vállalati méret kategóriák szerint

Forrás: Önálló kutatás

A 0-10% és 11-20%-ék közötti fluktuációs rátával jellemezhető vállalatok nem mutatnak különbséget a **tulajdonosi struktúra** alapján, mert mindhárom vállalati méret kategóriára, azaz a 100%-ban magyar, többségi külföldi és 100%-ban külföldi tulajdonban lévő cégekre egyaránt jellemző.

A Közép-Magyarországi **régióban** 0-10%-ék közötti kilépési forgalommal bíró vállalatok 52%-a található, míg az ennél magasabb fluktuációs kategóriákban közel azonos arányban a vállalatok 10-20%-a sorolható be. A Nyugat-Dunántúl régióban működő cégek legnagyobb aránya 42%-a, a Dél-Dunántúli régió esetében már 50%-a a 11-20%-ék közötti fluktuációs kategóriába tartoznak. A Dél-Alföldi régióban a vállalatok kilépési forgalma nem haladja meg a 20%-ot.

Az anomáliákat ebben az esetben is a régiók gazdasági fejlettségének eltérései okozzák, illetve a nyugat-európai gazdaságok munkaerő elszívó ereje.

II/5/3. Munkaerő-forgalom

A munkaerő-forgalom alakulását a vállalati méret kategóriák szerint a 24. diagram szemlélteti. A mutatót úgy értelmezzük a tanulmányban, hogy ha minél alacsonyabb az értéke, akkor annál magasabb az egy évet meghaladóan a vállalatnál foglalkoztatásban állók száma. A kis- és középvállalatoknál töltenek el legtöbb időt a munkavállalók szemben a nagyvállalatokkal. A kisvállalatok 16%, a közepes vállalatok 14%-a esetében az alkalmazottak legalább 90%-a egy évet meghaladóan dolgozik a vállalatnál. Ez az arány több mint 50%-kal alacsonyabb a nagyvállalatok esetében (6%).

³ kilépési forgalom kiszámítása: belépők száma/átlagos statisztikai létszám

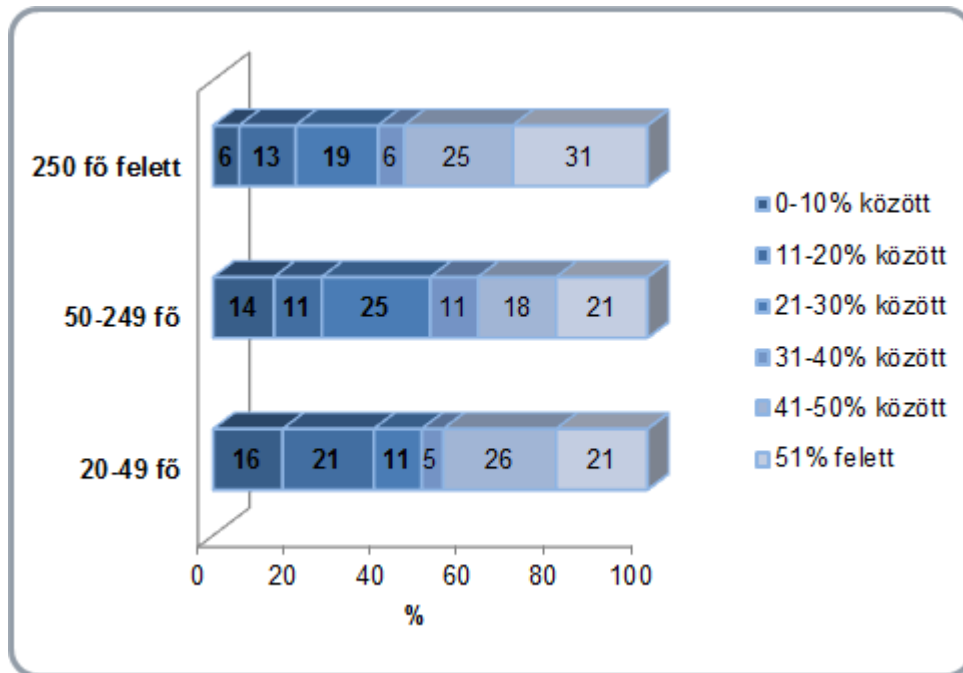


Diagram 24: A munkaerő forgalom⁴ megoszlása vállalati méret kategóriák szerint

Forrás: Önálló kutatás

A 100%-ban magyar **tulajdonban** lévő cégekre jellemző, hogy a munkavállalók 90%-a egy évet meghaladóan a cégnél alkalmazásban állnak. A többségi külföldi tulajdonban lévő cégek több mint 50%-nál az alkalmazottak 70%-a egy évet meghaladóan dolgozik a vállalatnál. A 100%-ban külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál már jelentősebb anomália tapasztalható így ez az arány kedvezőtlenebb. 17%-nál egy évet meghaladóan a munkavállalók 60%-a, 25%-nál az egy évet meghaladóan a munkavállalók 50%-a dolgozik.

Észak-Magyarország, Nyugat-Dunántúl és Közép-Magyarország az a **régió**, ahol a munkaerő-forgalom 0-10% között a leggyakoribb. Az Észak-Alföldi, Dél- Dunántúli és Dél-Alföldi régióban - az ország többi régiójához viszonyítva - magasabb a munkanélküliségi ráta, ott a munkaerő-forgalom értéke 21%-ot meghaladóan indul.

Ezen anomália nem feltétlenül kiküszöbölendő, egészséges gazdasági folyamatok következménye is lehet. A multinacionális cégeket sokan használják ugródeszkaként a karrierjükben, majd kezdenek saját vállalkozásba, akár vezető pozícióban találnak stabil állást egy kisebb, hazai vállalatnál. Jellemző továbbá, hogy a külföldi nagyvállalatok kitétebbek a világgazdaság folyamatainak, így amikor kedvezőtlenül alakul a hangulat leépítésre kényszerülnek, míg egy hazai kisvállalkozás inkább megtartja a dolgozóit nehezebb körülmények között is.

⁴ munkaerő forgalom kiszámítása: belépők száma + kilépők száma/átlagos statisztikai létszám

II/5/4. A munkaerő-forgalom és a gazdasági teljesítmény kapcsolata a vállalati méret besorolás alapján

A következőkben megvizsgáljuk a vállalati méret kategória besorolás alapján, hogy milyen kapcsolat van a munkaerő-forgalom mutató értéke és a vállalkozások gazdasági teljesítménye, a nettó árbevétel között.

A 25. diagram alapján a 20-49 főt foglalkoztató 50-500 millió közötti nettó árbevételt elérő kisvállalatok több mint 50%-nak (ebből 38%-a 50% felett, 25%-a 41-50% között) a munkavállalói 41%-ot meghaladóan, egy évnél rövidebb ideje dolgoznak a vállalatnál. Figyelembe veendő, hogy egy újonnan belépő személy munkateljesítménye alacsonyabb a betanulási időszakban, amely befolyásolja a nettó árbevétel alakulását. Ugyanakkor az 1-5 milliárd forint közötti nettó árbevételt elérő cégek 50%-nál a mutató értéke jelentős javulást mutat, és a munkavállalók legfeljebb 20%-a cserélődik egy év leforgása alatt.

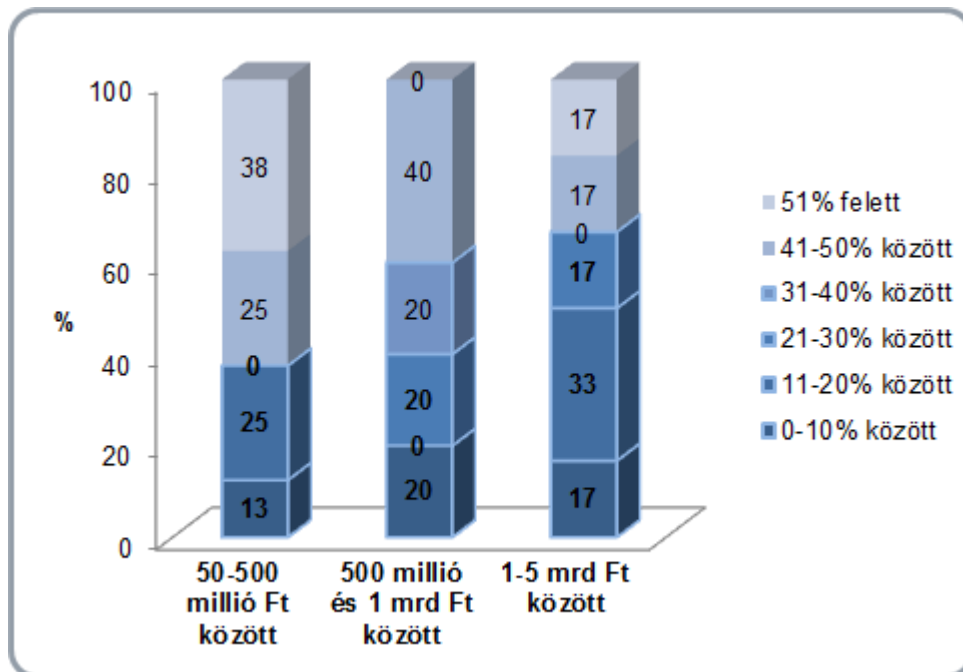


Diagram 25: A munkaerő-forgalom és az árbevétel megoszlása a 20-49 főt foglalkoztató vállalatok esetében 2014. évben

Forrás: Önálló kutatás

A középvállalatoknál nincs szignifikáns kapcsolat a nettó árbevétel nagysága és a munkaerő-forgalom között. A középvállalatok 100 millió forintot meghaladó nettó árbevételt értek el és esetükben a munkaerő-forgalom mutató értéke 0-10% közötti aránytól egészen az 51% feletti arányig terjed.

A 250 fő feletti létszámot foglalkoztató nagyvállalatok esetében 5%-os szignifikancia szinten erős kapcsolat ($C=0,746$) van a nettó árbevétel és a munkaerő-forgalom között. Ez azt jelenti, hogy az 500 millió - 5 milliárd forint között árbevételt realizált vállalatok 17%-nak 0-10% között, 33%-nak 21-30% között és 50%-nak 51% felett alakul a fluktuációs mutató

értéke. Az 5-15 milliárd forint közötti árbevételt elérő vállalatok 40%-nak a foglalkoztatottak létszámának 11-20%-a között alakul a be- és kilépő munkavállalók aránya, és 20%-ra lecsökken az 50% feletti fluktuáció. A 15-50 milliárd forint közötti nettó árbevételt elérő vállalatok esetében már nem lesz 50% feletti fluktuáció és a cégek egy harmadának 11-20% között, második harmadának 21-30% között és harmadik harmadának 41-50% közötti alakul a fluktuációs aránya.

Az elemzést a továbbiakban az 1 főre jutó árbevétel, az adózás előtti eredmény és a bérköltség vállalati méret kategóriánkénti adataival folytatjuk. A 3. táblázat alapján megállapítható, hogy kiugróan magas az 50-249 főt foglalkoztató vállalatok esetében az 1 főre jutó árbevétel és bérköltség is. Meglepő, hogy az 1 főre jutó bérköltség közel másfélszer akkora, mint a kis- és közepes vállalati méret kategóriában. Ugyanakkor az 1 főre jutó adózás előtti eredmény a kisvállalati kategóriában a legmagasabb, közel másfélszerese a minta átlagának. További vizsgálatot igényelne, milyen gazdasági környezet okozza ezen anomáliákat, azonban jelen felmérés keretei között erre nincs lehetőség.

A kisvállalatoknál nincs kapcsolat az 1 főre jutó bérköltség és a vállalkozások eredményessége között. A béreket a vezető tulajdonosok és a munkavállalók közötti személyes kapcsolatok befolyásolják szemben a teljesítménnyel, melynek mérése, különösen kiküszöbölése szinte lehetetlen.

A 250 fő feletti kategóriában jelentősek az ágazatonkénti anomáliák a bérekben. A termelő (iparcikk) vállalatok leginkább összeszerelő tevékenységet folytatnak és betanított munkásokkal viszonylag alacsony, a minimál bér közeli bérköltséggel működnek, hasonlóan a szolgáltató szektorban lévő vállalatok. A termelő (fogyasztás) kategóriában nem egyértelműen besorolt, de nagyrészt Nyugat-Magyarországi vállalkozások tartoznak, ami magyarázza a magasabb bért, az átlagos 2-3 szorosát. Nagyon az eltérések az 1 főre jutó bérköltségek között, ami inkább a földrajzi elhelyezkedéssel, mint a tevékenységgel magyarázható. A 3. táblázat szerint a nagyvállalati kör 1 főre jutó adózás előtti eredmény átlaga igen alacsony. Ennek oka, hogy a mintába került nagyvállalatok egy főre jutó adózás előtti eredményei jelentős anomáliát mutatnak, 25%-a veszteséges, és csak két olyan vállalat található a mintában, amelynek értéke meghaladja a minta átlagát. Ez az a vállalati kör, ahol a fluktuáció másfélszerese a minta átlagának. A fluktuációt magyarázzák a bérek, hiszen az egy főre jutó személyi jellegű kiadások eltérnek a minta átlagától. A várakozások alapján, minél nagyobb a fluktuáció annál kisebb az egy főre jutó adózás előtti eredmény. Korrelációs együttható számításával a fenti várakozások igazolására a korrelációs együttható értéke negatív ugyan, az összefüggés iránya igazolt lenne, de nem mutat kapcsolatot a minta (alacsony) elemszáma miatt, így szignifikáns statisztikai mutatókat nem kaptunk. A mintában a munkavállalók fele kicserélődik és 250 fő feletti körben ez a fluktuáció 87%-át eredményezi (3. táblázat), ami szinte a teljes munkavállalói kör cserélődését jelenti egy év leforgása alatt.

Táblázat 3: Eredményességi és munkaerő-forgalom mutatók átlaga, mediánja vállalati méret kategóriák szerint

Átlag	1 főre jutó adózás előtti eredmény eFt	1 főre jutó nettó árbevétel eFt	1 főre jutó személyi jellegű kiadás eFt	Munkaerő-forgalom (%)
minta	1 506	58 545	3 885	56
20-49 fő	2 269	28 743	2 658	50
50-249 fő	1 403	99 241	4 785	44
250 fő felett	782	22 718	3 768	87

Középérték	1 főre jutó adózás előtti eredmény eFt	1 főre jutó nettó árbevétel eFt	1 főre jutó személyi jellegű kiadás eFt	Munkaerő-forgalom (%)
minta	713	21 282	2 956	35
20-49 fő	1 325	22 571	2 286	33
50-249 fő	645	30 018	3 855	31
250 fő felett	698	12 766	3 304	45

Forrás: Önálló kutatás

Jelent fejezetben feltárt anomáliák jelentős hatással vannak a hazai munkaerőpiacra hiszen a vállalatok hatékonyságát és a dolgozó lakosság életszínvonalát egyaránt befolyásolják. A problémák kiküszöbölése összehangolt intézkedéseket igényel, melyek magukban foglalják nemcsak a bérfejlesztéseket és a régiók gazdaságainak felzárkóztatását, hanem képzési és karrierteveken keresztül a dolgozóknak nyújtott perspektívák fejlesztését is.

II/6. A motivációs eszközök alkalmazásának és a fluktuációnak a kapcsolata

A motivációs rendszerek és eszközök alkalmazásának célja, hogy a munkaadó egyrészt vonzóbbá tegye az általa kínált munkalehetőséget a munkavállalók számára és törekedjen az alkalmazottak motivációs szintjének fenntartására. A kutatásban rákérdeztünk, a cégek által alkalmazott motivációs rendszerekre, hogy visszacsatolást szerezzünk a gyakorlatban működő motivációs eszközök fajtáiról és gyakoriságáról, illetve az egyes vállalatípusok és területek közti anomáliákról.

II/6/1. Teljesítményértékelési rendszer

A mintába került vállalkozások 48%-a működtet, 40%-a nem működtet teljesítményértékelési rendszert (továbbiakban: TÉR) és 12%-a tervezi annak bevezetését 1-3 éven belül.

A 26. diagram szerint a teljesítményértékelési rendszert használó vállalatok aránya méret kategória besorolás szerint a várakozásoknak megfelelően alakult. A 250 fő felett foglalkoztató nagyvállalatok közel kétszer annyian (62%) működtetnek TÉR-t, mint a kisvállalatok (32%). A létszám növekedésével nő a TÉR-t alkalmazó vállalatok aránya.

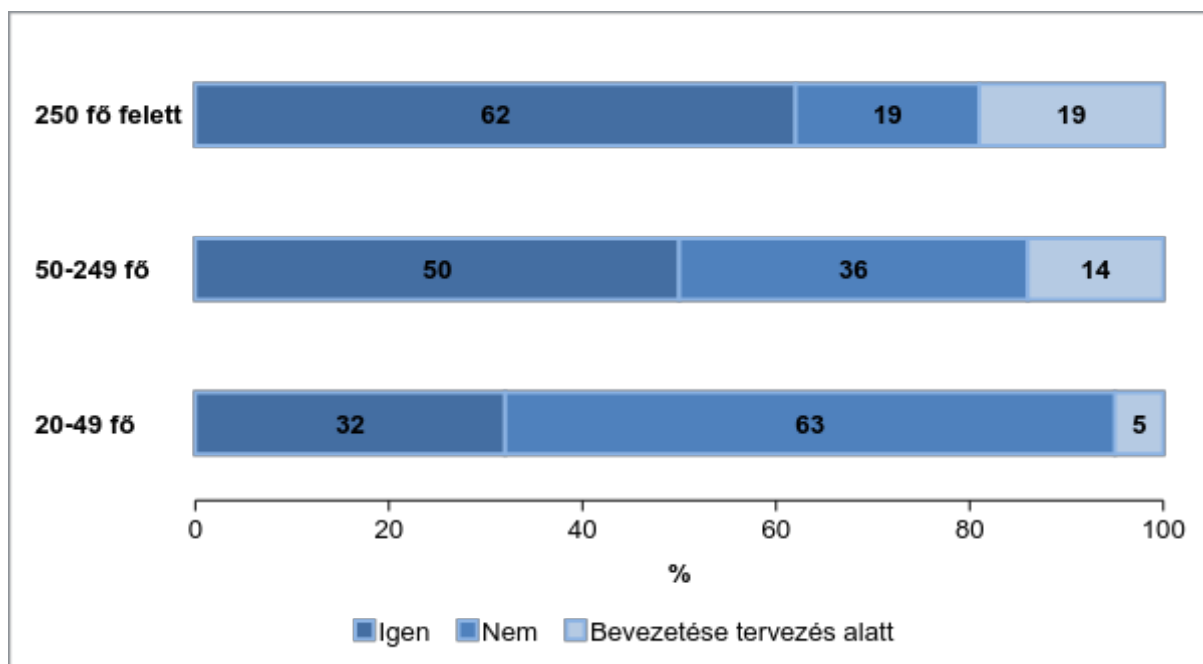


Diagram 26: Teljesítményértékelési rendszert működtető vállalkozások aránya méret kategóriák szerint

Forrás: Önálló kutatás

A TÉR rendszer kiforrottsága több esetben megkérdőjelezhető, mert az ipari termelés során, a gyártósor mellett sorteljesítményt mérnek, ahol az egyéni teljesítmény objektíven nem

mérhető. Jellemzően szubjektív elemek dominálnak (szimpátia) és előfordul, hogy figyelembe veszik a ledolgozott munkanapok számát (hiányzások minimalizálása) is. A szellemi munkavégzés esetében a minősítések nem a nyújtott teljesítmény mérésén alapulnak, mert az nem vagy nehezen mérhető (időigényes), jellemzően a munkahelyi vezetővel kialakult szimpátia és jó kapcsolat befolyásoló szereppel bír. Esetükben nem ritka, hogy az egyszer elkészített minősítést már nem minősítik vissza, és így folyamatosan magasan jól minősítenek a fehérgallérosok.

Elemzést végeztünk, hogy az egyes HR-funkciókat egymást kiegészítve alkalmazzák-e a mintába került vállalatok. A képzési terv és a teljesítményértékelési rendszer, mint HR-funkciók együttes alkalmazása vagy nem alkalmazása 0%-os szignifikancia szinten közepes kapcsolatot mutat, a Cramer-mutató értéke 0,492. Ez azt jelenti, hogy a mintába került vállalatok válaszai alapján, teljesítményértékelési rendszer mellett 63%-ban írott, 27%-ban íratlan képzési tervvel rendelkeznek a vállalatok és csupán 10%-ban nem alkalmaznak HR-eszközt. Amennyiben a vállalatok nem alkalmaznak TÉR-t, akkor 72%-uk képzési tervvel sem rendelkezik. Azon vállalatok, akik a közeljövőben tervezik TÉR bevezetését, 43%-ban már írott képzési tervük van, 57%-ban pedig nincs. Az utóbbi kategóriába tartozó vállalatokra nincs közös jellemző, mert mindhárom vállalati méret kategóriában előfordul, 21%-tól egészen az 50% feletti munkaerő-forgalommal és negatív illetve pozitív összegű egy főre jutó adózás előtti eredmény jellemező a vállalatokra.

II/6/2. Alkalmazott motivációs eszközök, rendszerek

Megkértük a vállalatokat, hogy fejtsek ki, milyen motivációs rendszereket használnak. A kérdésre adott válaszok alapján a vállalatok többsége, 52%-a nem használ és 48%-a használ motivációs eszközöket/rendszereket a munkavállalók ösztönzésére, teljesítményük elismerésére.

A vállalatok által foglalkoztatottak számának növekedésével egyenes arányban nő az ösztönzési rendszereket kínáló vállalkozások száma. A nagyvállalatok több, mint háromszorosa (81%), a középvállalatok több mint kétszerese (57%) vezetett be ösztönzési eszközöket szemben a kisvállalatokkal (26%) (27. diagram).

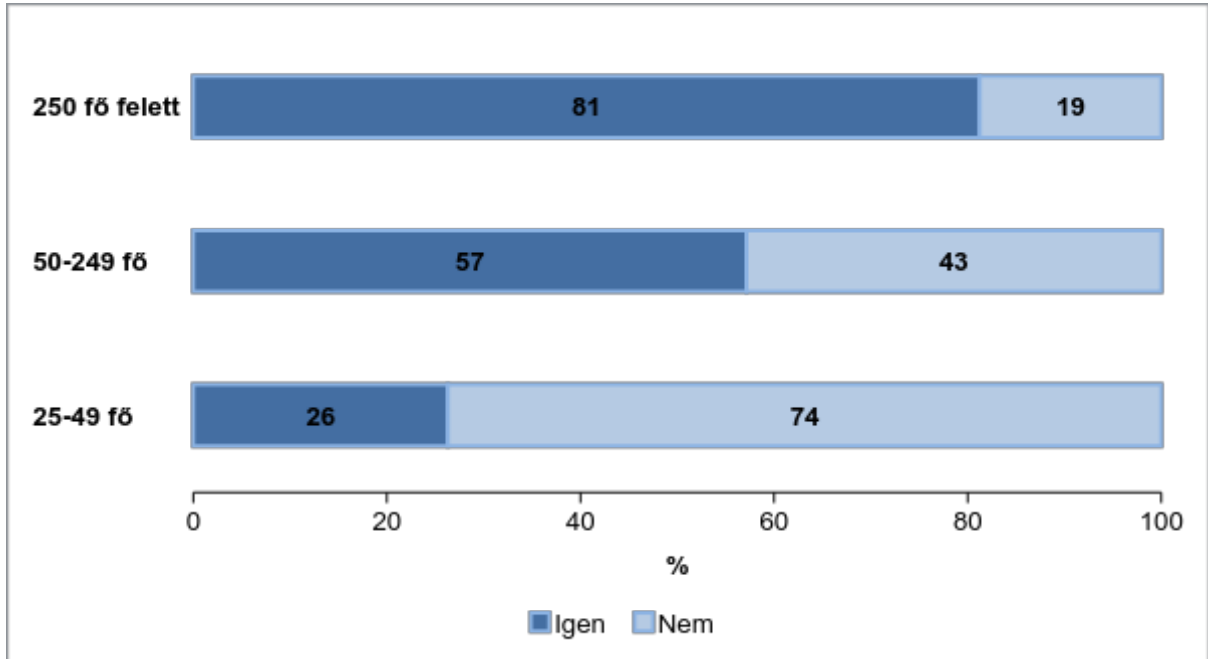


Diagram 27: Motivációs rendszert alkalmazó vállalkozások aránya méret kategóriák szerint a mintában

Forrás: Önálló kutatás

Az egyedi válaszokat kategóriákba soroltuk és az alábbi motivációs eszközöket használják a gyakorlatban a vállalatok:

- 33%-a: pénzbeli juttatás: mozgó bér, bónusz rendszer, prémium;
- 22%-a: béren kívüli juttatások;
- 5%: céges kirándulások, programok szervezése;
- 5%: csapatépítő tréningek;
- 3%: egészségfejlesztéssel kapcsolatos programok, lehetőségek.

A felsorolás egy sorrendiséget tükröz, a leggyakrabban alkalmazott motivációs rendszerekkel indul. A motivációs eszközöket nyújtó vállalatok 56%-a egy, míg 44%-a kettő vagy annál több eszközzel motiválja munkavállalóit.

A kapott eredmények alapján megerősítést nyert, hogy a gyakorlatban működő motivációs rendszerek mai napig legalkalmazottabb eszköze a pénzbeli juttatások és a cafetéria rendszer, ami azt jelenti, hogy a megszerezhető jövedelem nagyságával motiválható a munkavállalók többsége.

II/6/3. A teljesítményértékelés és a vállalati ösztönzők kapcsolata

Megvizsgáltuk a teljesítményértékelési rendszer és a vállalati ösztönzők kapcsolatát. A minta egészét tekintve $p=0,001$ szignifikancia szinten a két minőségi ismérv közepes kapcsolatban ($C=0,466$) áll egymással. Azt mondhatjuk, hogy a TÉR-t működtető vállalatok 70%-a alkalmaz ösztönzési rendszereket és a TÉR-t nem használó vállalatok pedig 73%-a nem nyújt ösztönzési lehetőségeket a munkavállalóinak.

Az elemzést kiterjesztjük a vállalati méret kategória besorolásra további eltérések, illetve összefüggések feltárására, hogy később megoldást adhassunk ezen anomáliák kiküszöbölésére. A 4. táblázat megmutatja, hogy a kisvállalatok többsége nem alkalmaz TÉR-t és nem is nyújt ösztönzőket. A jövőben várhatóan több kisvállalat érzi jelentőségét a két HR-funkció bevezetésének. A középvállalatok esetében két végletet láthatunk, 32%-uk, azonos arányban tartja fontosnak e két HR-eszköz együttes alkalmazását illetve mellőzését a vállalat működése során. A nagyvállalatok esetében pedig pozitív visszajelzést kaptunk, mert 56%-uk együttesen tartja fontosnak azokat, alkalmazza a TÉR-t és az ösztönzési eszközökkel növeli és elismeri munkavállalóinak teljesítményét.

Táblázat 4: A teljesítményértékelési rendszert működtető és ösztönzési eszközöket nyújtó vállalatok a keresztábra elemzésének eredménye

Ösztönzők TÉR	25-49 fő				50-249 fő				250 fő felett			
	Igen (%)	Nem (%)	Tervezés alatt	Össz.	Igen (%)	Nem (%)	Tervezés alatt	Össz.	Igen (%)	Nem (%)	Tervezés alatt	Össz.
Nem	16	53	5	74	18	32	7	57	6	6	6	19
Igen	16	11	0	26	32	4	7	43	56	13	13	81
Összesen	32	63	5	100	50	36	14	100	63	19	19	100

A legmagasabb százalék vastagon szedett.

Forrás: Önálló kutatás

II/6/4. A fluktuáció és az alkalmazott ösztönzési eszközök közötti kapcsolat

Feltételeztük, hogy a magasabb fluktuációval jellemezhető vállalatok működtetnek ösztönzési rendszereket a fluktuáció okozta anomáliák kiküszöbölésére. Ezért elemzést végeztünk és megállapítottuk, hogy közepes kapcsolat van a fluktuáció és a vállalati ösztönzők alkalmazás között ($p=0,02\%$, $C=0,486$). A 27. diagram szemlélteti a mintában, hogy a magasabb fluktuáció esetében a vállalatok magasabb arányban működtetnek

ösztönzési rendszereket, amely egy lehetséges eszköz a munkavállalók motiválására, arra, hogy az adott cégnél minél hosszabb időt töltsenek el.

A 28. diagram megmutatja, hogy a legalacsonyabb 0-10% közötti fluktuációval jellemezhető vállalatok egyike sem motiválja munkavállalóit. Ide sorolható az 500 e Ft - 1 milliárd Ft közötti ár bevételű mintában részt vevő vállalkozások 50%-a. Továbbá a nem iparcikket előállító termelési szektorban működő kis- és középvállalatok, amelyek több mint háromnegyed része 100%-ban magyar tulajdonban van.

A 41-50% közötti fluktuációba sorolt vállalatok közül azok alkalmaznak motivációs rendszereket, ahol nehézséget jelent a megfelelő munkaerő-felvétele és ennek érdekében HR-eszközöket alkalmaznak a munkavállalók megtartására. A vállalatok 56%-a a Dunántúlon működik (Dél-Dunántúli régió, Vas megye), 70% felett 100%-ban magyar tulajdonban vannak, elsődlegesen iparcikk és másodlagosan fogyasztási termékeket előállító közép- és nagyvállalatok.

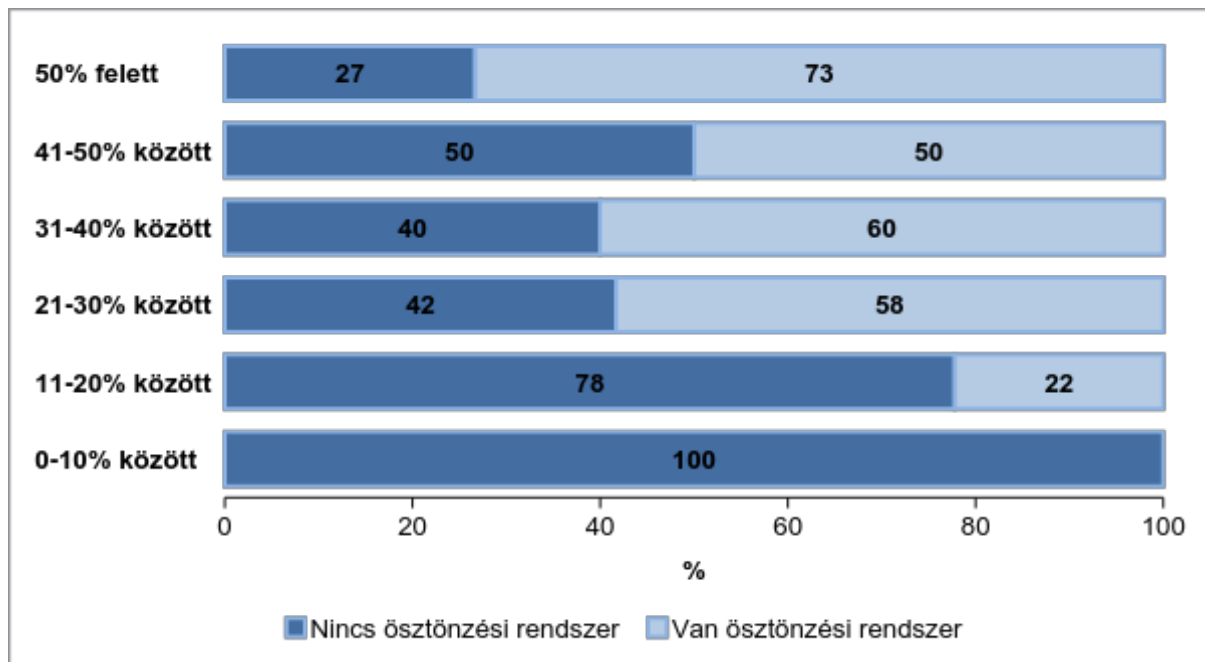


Diagram 28: Motivációs rendszert alkalmazó vállalkozások és a fluktuáció mértéke a mintában lévő vállalkozásoknál

Forrás: Önálló kutatás

Kisvállalatok

A kisvállalatok 74%-a nem alkalmaz motivációs eszközöket és nincs szignifikáns kapcsolat a két ismerv között. A 29. diagram szerint az alacsony fluktuációs rátával (0-20% között) bíró kisvállalatoknál inkább nem jellemző az ösztönzési eszközök megléte, és hasonló tendenciát találunk a legmagasabb arányban 41-50% közötti fluktuációba sorolt kisvállalatok 21%-nál is.

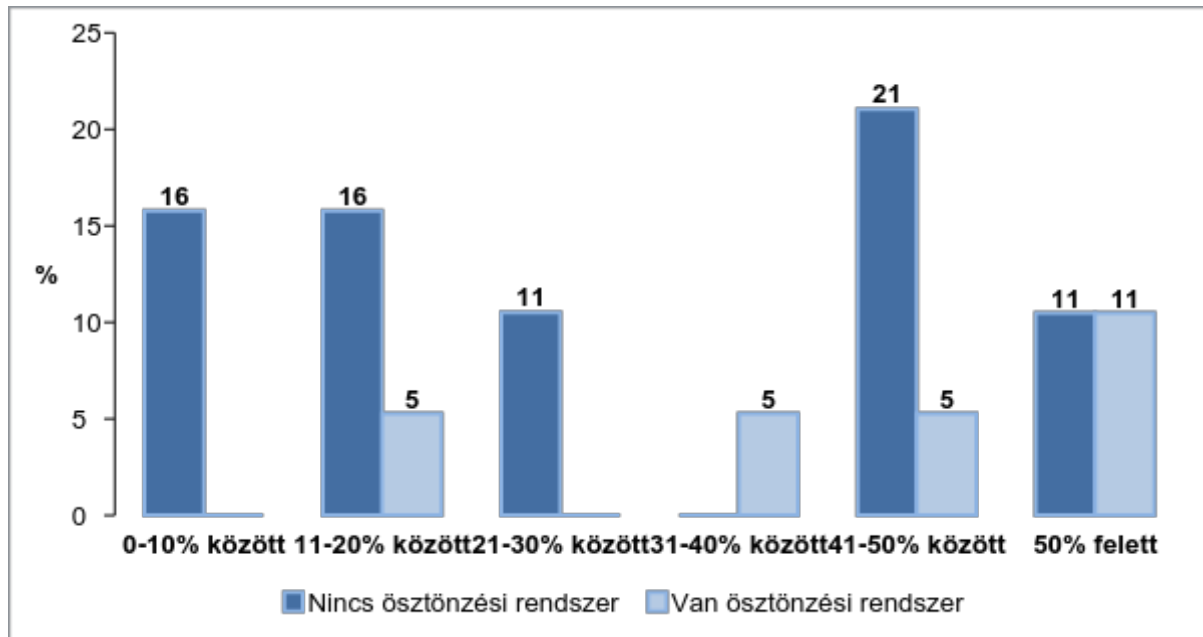


Diagram 29: Motivációs rendszert alkalmazó kisvállalkozások és a fluktuáció mértékének megoszlása

Forrás: Önálló kutatás

Középvállalat

A középvállalatok 57%-a nem működtet és 43%-a működtet ösztönzési eszközöket. A 30. diagram megmutatja, hogy a közepes vállalatok alacsony fluktuáció esetében nem alkalmaznak, majd a fluktuáció emelkedésével ez a tendencia megfordul, és inkább alkalmaznak motivációs eszközöket.

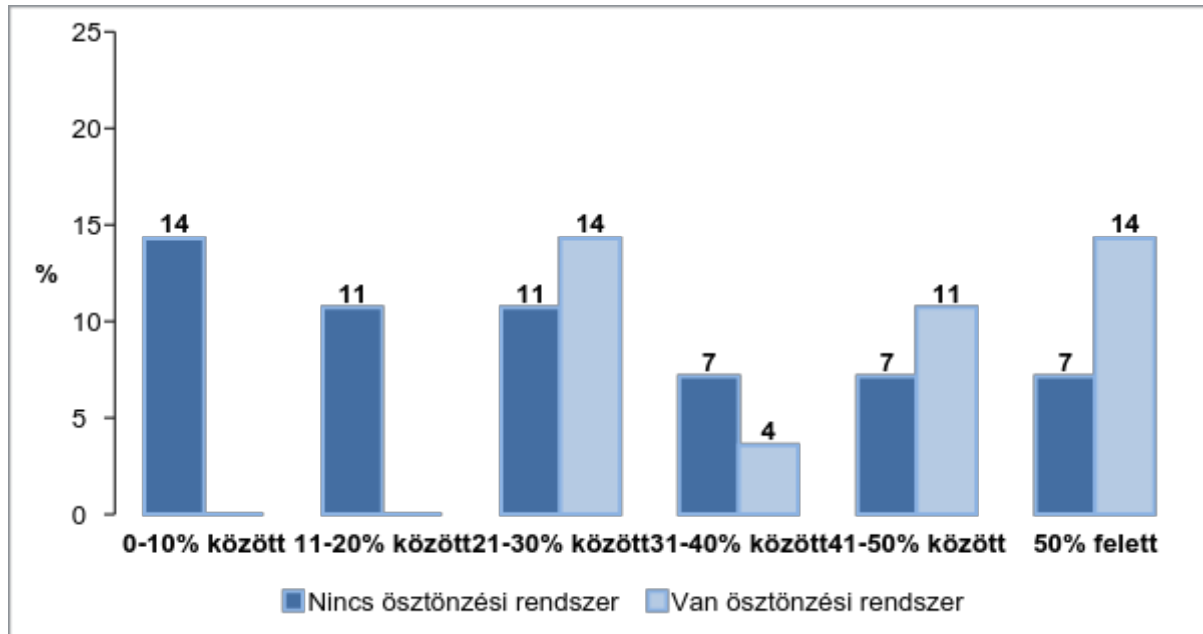


Diagram 30: Motivációs rendszert alkalmazó középvállalat és a fluktuáció mértékének megoszlása

Forrás: Önálló kutatás

Nagyvállalat

A három vállalati méret kategória besorolás alapján kizárólag a nagyvállalatok esetében áll fenn, hogy többsége alkalmaz motivációs rendszert. A 250 fő feletti munkavállalókat foglalkoztató vállalatok 81%-a tart fenn ösztönzési rendszert, mely közel kétszer olyan magas arány, mint a középvállalatok esetében. A 31. diagram szemlélteti, hogy csak a legalacsonyabb fluktuációs kategóriában fordul elő, hogy nem találunk ösztönzési rendszert, és a legmagasabb 50% feletti fluktuációs ráta mellett pedig minden vállalat motiválja munkavállalóit.

Figyelembe veendő, hogy a magas fluktuáció csökkentésére alkalmaznak TÉR-t a vállalatok, de ez még nem eredményezni a fluktuáció csökkenését önmagában. További vizsgálatok szükségesek ennek alátámasztására, amire a kérdőív nem tért ki. A nagyvállalatok megrendelése lehetnek szezonálisak, vagy ingadozóak, mely önmagában hozzájárulhat a magas fluktuációhoz a termelés során alkalmazott betanított és fizikai munkavállalók magas száma miatt az összlétszámhoz viszonyítva. Ugyanakkor a kisvállalatok a termeléssel szemben inkább a szakmunkára specializálódnak, mert a szakembergárda egész évben dolgozik a vállalatnál. Jellemzően nem felfutó és nem ciklikus iparágban, viszonylag állandó létszámmal működnek.

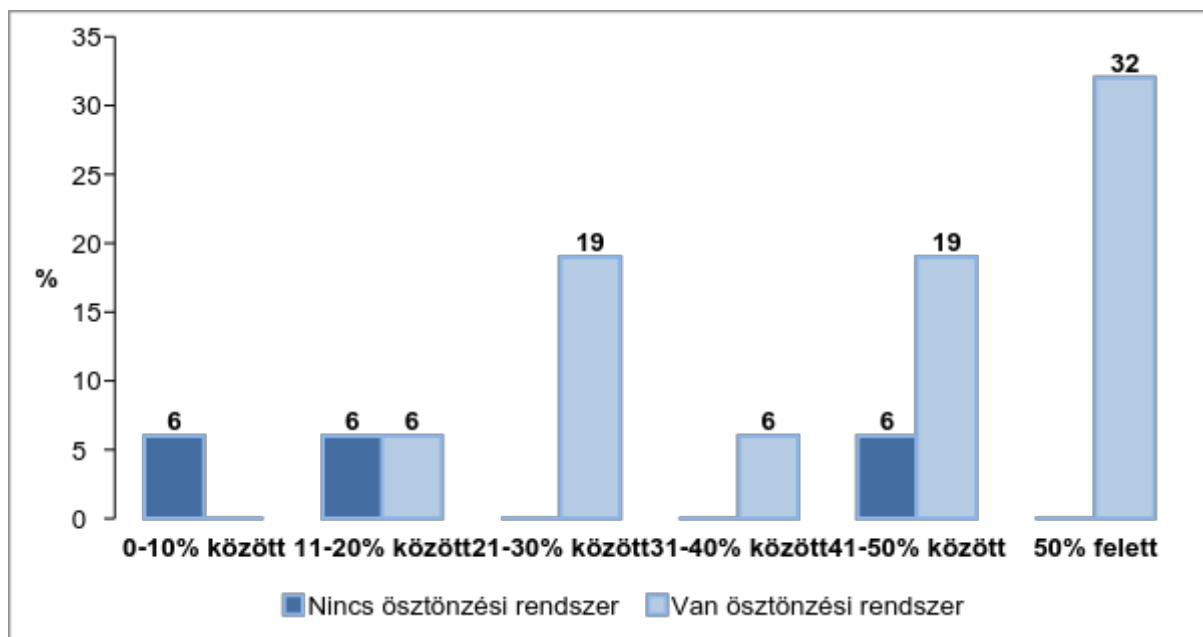


Diagram 31: Motivációs rendszert alkalmazó nagyvállalatok és a fluktuáció mértékének megoszlása

Forrás: Önálló kutatás

II/7. A béremelések és a fluktuáció kapcsolata

A Kormány a 347/2014. (XII. 29.) Kormányrendeletben szabályozza a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum összegét a 2014. évtől. A rendelet hatálya kiterjed minden munkáltatóra és munkavállalóra. A törvényalkotó az adott év elején közzéteszi a teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi-, heti-, napi- és órabérének kötelező legkisebb összegét és a legalább középfokú iskolai végzettséget, illetve középfokú szakképzettséget igénylő munkakörben foglalkoztatott munkavállaló garantált bérminimumát. Teljesítménybérezésnél a teljesítménykövetelmények százalékos és a teljes munkaidő teljesítése esetén a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló havi munkabérének (tisztá teljesítménybér, illetve garantált bér és teljesítménytől függő mozgó bér együttes) és garantált bérminimumának összegét.

Az 5. táblázatban olvasható a minimálbér és a garantált bérminimum összegének és év eleji emelkedésének százalékos változása. A béremelkedés százalékos változása mindkét kategóriában meghaladta a fogyasztói árindex változást 2012. évtől. 2015. évben a minimálbér 3,45%-kal a garantált bérminimum 3,39%-kal nőtt.

Táblázat 5: A minimálbér és a garantált bérminimum összegének és változásának aránya 2009-2015 között

Időszak	Minimálbér (Ft)	Változás (%)	Garantált bérminimum (Ft)	Változás (%)	Fogyasztói-árindex (%)
-2009.12.31.	71 500	-	-	-	104,2
2010.01.01-2010.12.31	73 500	102,80	-	-	104,9
2011.01.01-2011.12.31	78 000	106,12	94 000	-	103,9
2012.01.01-2012.12.31	93 000	119,23	108 000	114,89	105,7
2013.01.01-2013.12.31.	98 000	105,38	114 000	105,56	101,7
2014.01.01-2014.12.31.	101 500	103,57	118 000	103,51	99,8
2015.01.01-jétől	105 000	103,45	122 000	103,39	99,8*

*2015. január és október között

Forrás: Saját szerkesztés 347/2014. (XII. 29.) Kormányrendelet és https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qsf001.html adat alapján

II/7/1. Béremelések munkakörönkénti ismertetése

A kérdőívben rákérdeztünk a vállalatok által az alkalmazottaknak nyújtott béremelés mértékére a 2015. évben. A kutatásban részt vevő vállalatok a kérdést az alábbi munkakörök szerint válaszolták meg.

- Felsővezetők
- Középvezetők
- Ügyviteli munkakörök
- Fizikai munkakörök
- Értékesítési munkakörök

A béremelés legnagyobb arányban 49%-kal a felsővezetők körében volt, majd 48%-kal a fizikai-, 41%-kal az ügyviteli-, 40%-kal a középvezetők és a diplomás munkakörökben (32. diagram). Amíg az értékesítési területen dolgozók mindössze 27%-ka részesült béremelkedésben a 2015. évben, addig az értékesítési munkakörben volt a legmagasabb a béremelkedés átlaga 16,8%-kal. Folytatva a felsorolást a béremelkedés átlaga a többi kategóriában, csökkenő sorrendben 15,5% az ügyviteli-, 14,6% a diplomás és a középvezetői munkakörök, majd 12,9% a felsővezetők és végül 12,4% a fizikai munkakörökben. Az egyedi válaszok alapján megállapítható, hogy egy adott vállalatnál nem minden munkakörben történt béremelés és annak mértéke munkakörönként eltért egymástól.

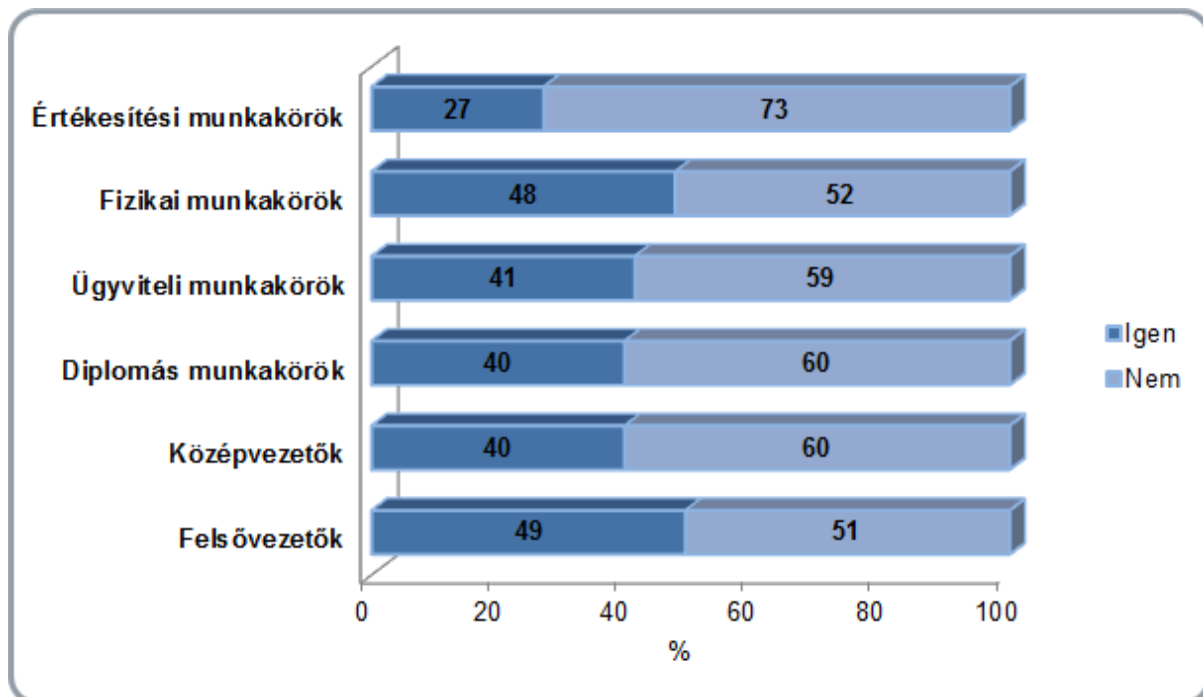


Diagram 32: A béremeléssel érintett munkakörök aránya a mintában résztvevő vállalkozásoknál

Forrás: Önálló kutatás

A felsorolt munkaköri kategóriákban az alpbér 4%-os emelése volt a leggyakoribb érték (középvezetők esetében a 3% és 4% gyakorisága megegyezett egymással).

A felső- és a középvezetők, valamint a diplomás- és az ügyviteli munkakörökben a legmagasabb béremelés mértéke 20%, a fizikai és értékesítési munkavállalók esetében pedig 15% volt.

A továbbiakban a tanulmányt a béremelés vizsgálatának vállalati méret kategória szerinti besorolásával folytatjuk.

Kisvállalkozások

A 20-49 főt foglalkoztató vállalkozások 68%-a béremelést hajtott végre a 2015. évben. A 33. diagram szemlélteti az egyes munkakörökben lezajlott, az alpbér meghatározott százalékában kifejezett béremelést. A felsővezetők 43%-nál a 4%-os béremelkedés volt a legjellemzőbb. A középvezetői szinten és a diplomás munkakörökben a béremelés mértéke megegyezett, 40%-uk esetében az 5%-os emelés volt a leggyakoribb összeg. A fizikai munkakörökben foglalkoztatottak 43%-nál szintén az 5%-os béremelkedést hajtották végre legtöbbször a munkaadók. A fizikai munkavállalók több mint 50%-a, az értékesítési munkakörökben lévők 75%-a 5% vagy a feletti béremelkedésben részesült, szemben a felsővezetőkkel, ahol ez az arány alacsonyabb esetükben (43%).

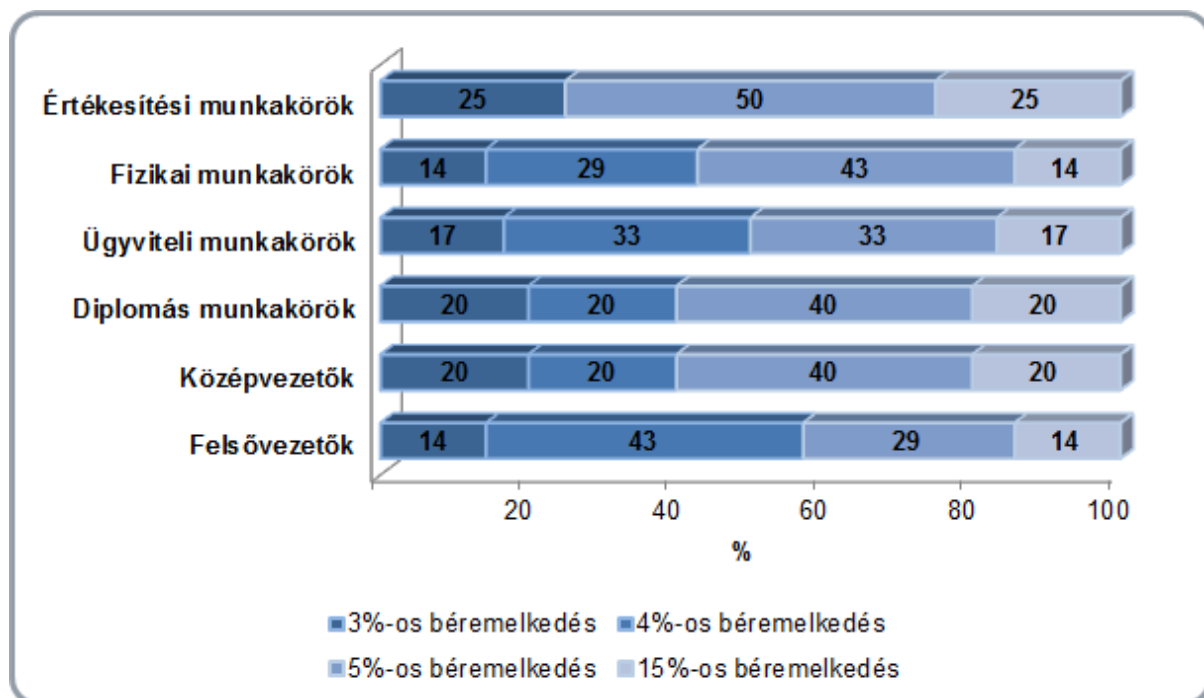


Diagram 33: Béremelések munkakörönkénti megoszlása a kisvállalkozásoknál a 2015. évben

Forrás: Önálló kutatás

Középvállalatok

Az 50-249 főt foglalkoztató mintába került középvállalatok a kisvállalatokkal azonos arányban 68%-ban hajtottak végre béremelést a 2015. évben (34. diagram). A középvállalatok a kisvállalatoknál szélesebb skálán mozgó lehetőségekkel éltek, ugyanakkor a béremelés nagysága nem haladta meg az alpbér 10%-át (ez a szám 15% a kisvállalatok esetében). A középvezetői munkakörökben az alpbér 3%-os, míg a többi munkakörben a 4%-os emelkedése a leggyakoribb érték. A középvállalatok által foglalkoztatott munkavállalók több mint 50%-a 5% vagy az alatti alpbér emelésben részesült a tárgyévben, számszerűsítve, a fizikai munkakörben és az értékesítési területen dolgozók 71%-a, a felső vezetők 67%-a és a diplomás munkakörben lévők a legalacsonyabb arányban 55%-kal. Ez a tendencia ellentétes a kisvállalatoknál tapasztalttal.

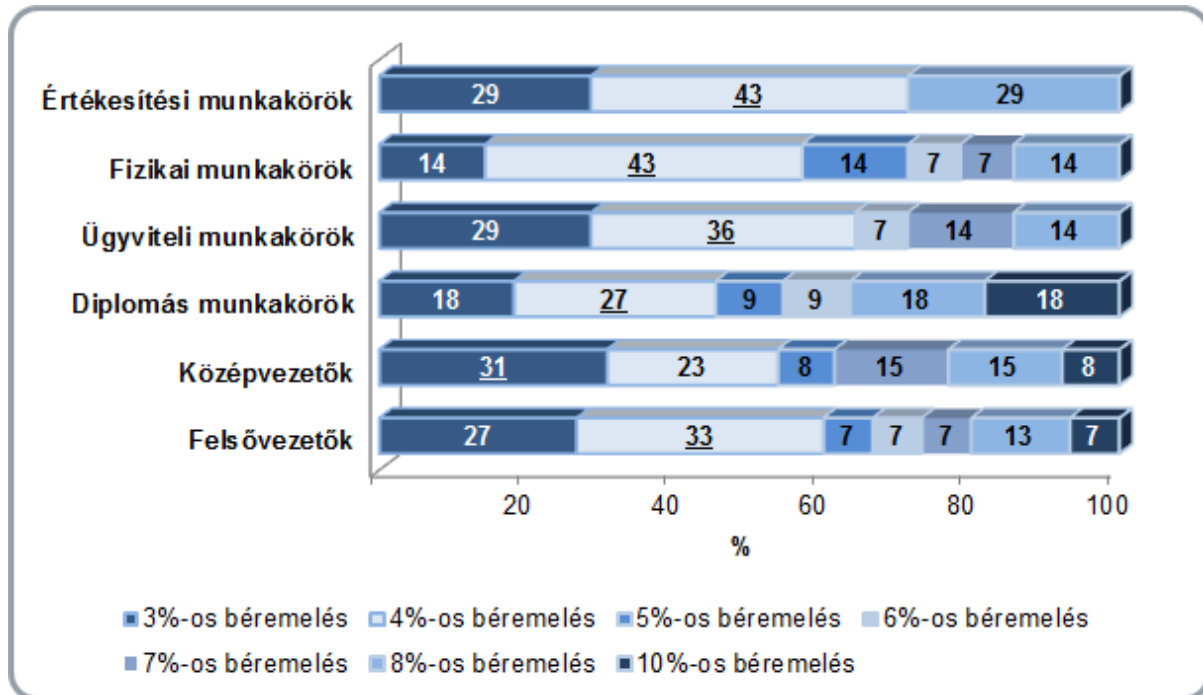


Diagram 34: Béremelések munkakörönkénti megoszlása a közép vállalatoknál a 2015. évben

Forrás: Önálló kutatás

Nagyvállalatok

A 250 főt foglalkoztató nagyvállalatok – a kis- és közepes vállalatokat meghaladó arányban – 75%-a bért emelt alkalmazottai körében a 2015. évben a 35. diagram alapján. Az alapbér emelés mértéke 2%-tól akár 20%-ig terjedt, mely intervallum két szélső értéke a legmagasabb és legalacsonyabb béremelési százalékot teszi ki a vizsgált három vállalati méret kategória besorolásban. Az alapbér 4%-os emelkedése volt a leggyakoribb érték minden egyes munkaköri kategóriában. A felső- és a középvezetők 57%-a, a diplomás-, ügyviteli- és fizikai munkakörökben lévők 67%-a, és az értékesítési munkakörben foglalkoztatottak 83%-a 5% vagy az alatti emelésben részesült a tárgyévben.

Az eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy a kisvállalatok a felsővezetői kört kivéve az alkalmazottak több mint 50%-át érintő 5%-os vagy azt meghaladó alapbér emelést adtak a 2015. évben. Ezzel ellentétes tendenciát találtunk a közép- és a nagyvállalatok esetében, akik munkavállalóik többségének 5% vagy az alatti alapbér emelést nyújtottak.

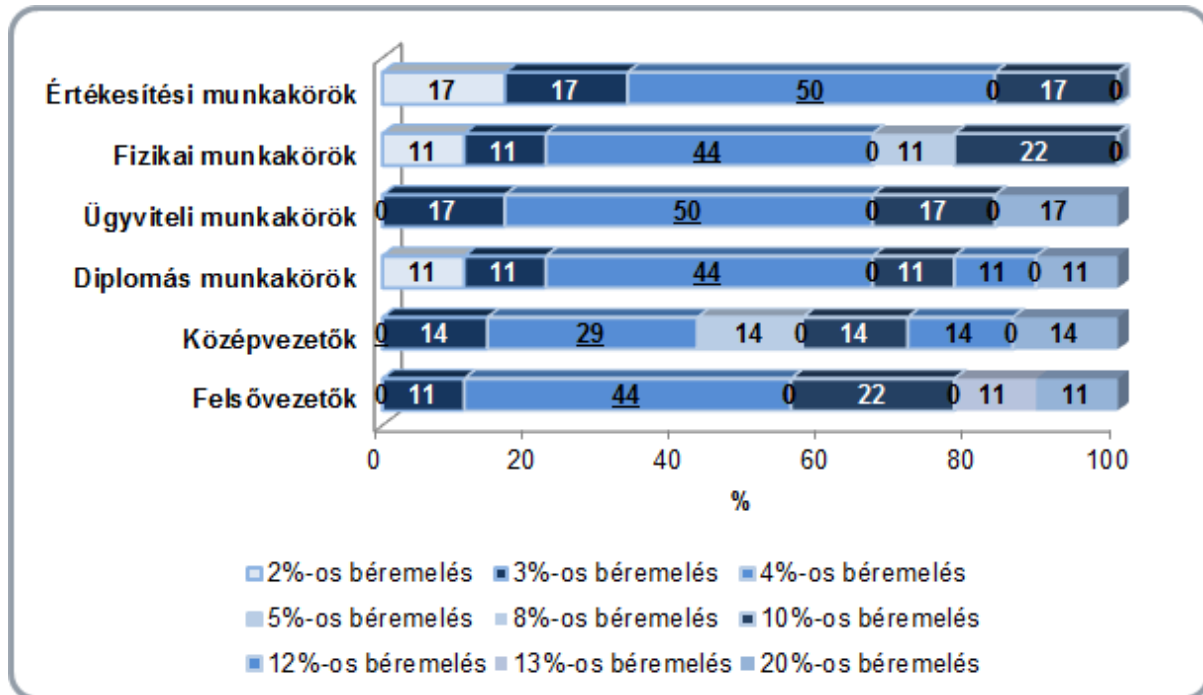


Diagram 35: Béremelések munkakörönkénti megoszlása a nagyvállalatoknál a 2015.évben

Forrás: Önálló kutatás

II/7/2. A béremelés és a fluktuáció kapcsolata

Megvizsgáltuk a béremelés és a munkaerő forgalom közötti kapcsolatot a mintában. Feltételeztük, hogy a magasabb fluktuációval rendelkező vállalatok magasabb arányban emeltek bért a tárgyévben. A két változó között nem találtunk kapcsolatot. A vizsgálatokat kiterjesztettük vállalati méret kategóriák szerinti besorolásra is, és így sem kaptunk szignifikáns összefüggést a változók között.

Tovább folytatva az elemzést, a munkakörönkénti béremelés sem mutatott szignifikáns összefüggést a munkaerő forgalommal.

A 36. diagram szemlélteti ugyan, hogy jellemzően a magasabb fluktuációval rendelkező vállalatok magasabb arányban emeltek bért, de a két változó között nincs szignifikáns kapcsolat.

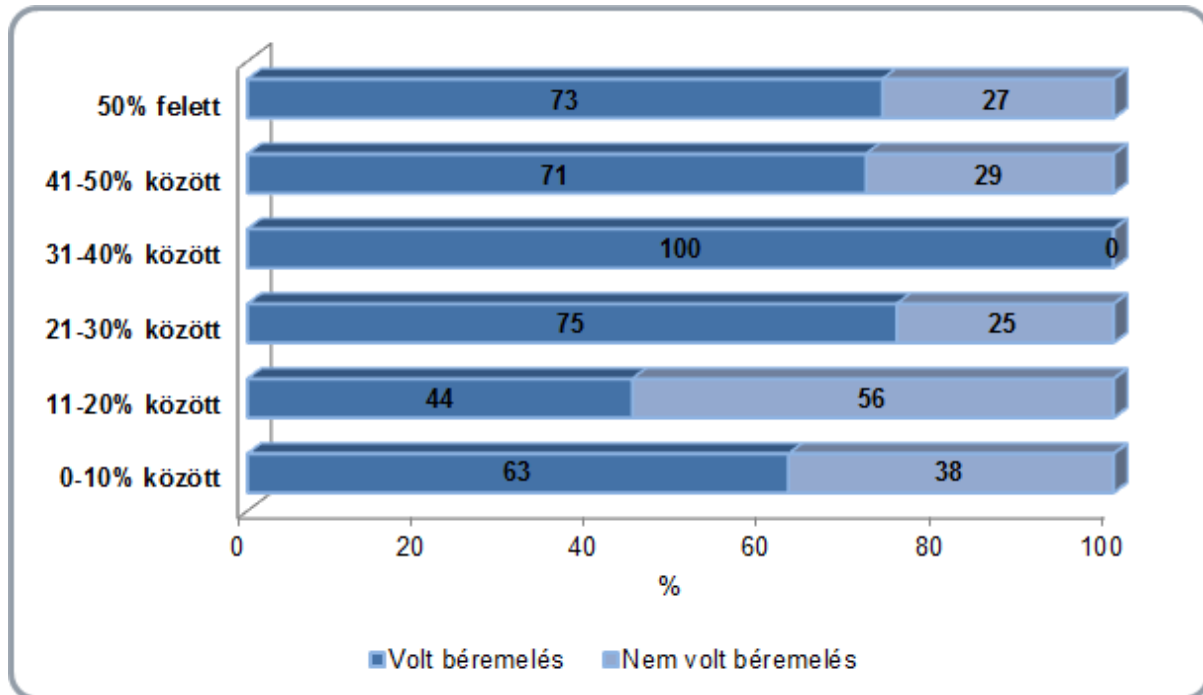


Diagram 36: A béremelés és a munkaerő forgalom keresztábra elemzésének eredménye a mintába került vállalatoknál

Forrás: Önálló kutatás

Az egyes munkaköri kategóriákban megvalósult béremelés az 1 főre jutó adózás előtti eredménnyel sem mutat szignifikáns összefüggést. Az 1 főre jutó negatív teljesítménymutató esetében is előfordult bérnövekedés nem csak az 1 főre jutó pozitív adózás előtti eredményt elérő vállalatoknál.

Összességében megállapítható, hogy a vállalatok a kötelező béremeléseket lépik meg, többet csak akkor, ha nagyon muszáj vagy indokolt, mert nem tud alkalmazni az adott bérszínvonalon munkaerőt. Egy adott megyében, régióban működő vállalatok nem emelnek béreket a betanított és a fizikai munkavállalók körében, tartva egy esetleges növekvő bérspiráltól. Ugyanakkor van ellen példa is, mert ha adott megyében egy multinacionális vállalat (pl: Audi) jobban megfizeti a betanított és fizikai munkavállalóit akkor, az munkaerő elszívó hatással bír a többi vállalattal szemben és elindul egy erőteljes migrációs folyamat is.

A béremelés és a fluktuáció valamint az 1 főre jutó adózás előtti eredmény között nincs szignifikáns kapcsolat. A munkaerő piacon elérhető munkaerő kínálat kijelöli azt a legalacsonyabb bérszínvonalat, ami alatt már nem található betanított munkás sem megyénként és régióként. A mélyinterjúk során többször elhangzott, hogy a munkavállalók a kötelező legkisebb munkabérért és minimálbérért, valamint a több hónapos alkalmazotti státuszban lévőknek kínált jellemzően pénzbeli ösztönzőkért (cafetéria) sem hajlandók munkába állni. A fluktuáció vizsgálatát a jövőben érdemes lenne munkakörönként is megvizsgálni. Feltételezhető, hogy a fizikai munkakörökben lévő fluktuáció meghaladja a

szellemi munkakörökben lévő fluktuációs arányt, mely összefüggést mutathat az alacsony bérszínvonallal. A vállalatok HR-es szakemberei a kialakult munkaerőpiaci-helyzetet érzékelik, felső vezetői szintre emelték a kérdést. A felsővezetők a profit maximalizálás érdekében továbbra is törekednek a személyi jellegű kiadások minimalizálására.

A kutatás alátámasztotta a munkaerőpiacon érzékelhető munkaerő kínálat hiányt, erre reagálva, bizonyos vállalatok már a 2015. évben bért fejlesztettek, igazolhatóan a fizikai és a szellemi munkakörökben. A munkaerőpiac jelenleg is mozgásban van, a folyamatok közel sem zökkenő mentesek, mert újra árazódik a betanított, a szakmunkás és szellemi munka értéke. A munkaerő közvetítő cégek aktív szerepet játszanak a munkavállalók és a munkaadók érdekeinek közvetítésében, az új keresleti és kínálati munkabér egymásra találásában.

II/7/3. A béremelések és azok hiánya okozta anomáliák kiküszöbölése

Láthattuk a motivációs eszközök vizsgálatánál, hogy azok sok cég életében fontos szerepet töltenek be. Láthattuk azon anomáliákat is, hogy a cégek leginkább csak pénzübeni motivációs eszközöket alkalmaznak. Ennek oka nem feltétlenül abban keresendő, hogy nem szívesen használnának egyéb eszközöket. A személyes beszélgetésekből kiderült, hogy előszeretettel alkalmaznák, azonban úgy érzik, hogy nincs vagy csak marginális hatása van a munkavállalókra. A cég és HR vezetők elmondásai szerint hiába próbálnak meg bevezetni újabb és újabb eszközöket, melyekkel úgy érzik motiválni tudják a dolgozóikat, az eredmény általában elmarad.

Ezen anomáliának kiküszöbölésére a cégeknek szemléletváltásra lenne szükségük. A modern motivációtudományokból ismeretes, hogy nem pénzübeni motivációk csak egy bizonyos feltétel teljesülése esetén működnek. Hosszú évek kutatásai és kísérletezgetései hozták meg azt az eredményt, melyet mi is sok esetben tapasztaltunk. Elsőre triviálisnak tűnhet, azonban a gyakorlatban korántsem így működik. E szerint akkor lehet pénz nélkül motiválni egy dolgozót, ha a pénz, mint aggodalom vagy téma kikerül az ő életéből. Amíg valakinek napi megélhetési gondjai vannak, addig nehéz őt arra rábírní, hogy szóbeli elismerésért vagy jutalom céges kirándulásért cserébe hajlandó legyen extra energiát fektetni a cég fejlődésébe. A megoldás erre tehát, hogy prémiumok és jutalmak helyett meg kell próbálni a cégeknek egy olyan bérszínvonalat fenntartani, melynél a pénz, mint téma kikerülhet a képből. Hogy hol van ez a határ és egyáltalán mely munkaköröknél nem fenntartható ez az állapot? Ezt egy külön kutatás keretein belül javasoljuk megvizsgálni.

II/8. A toborzási eszközök és a toborzás nehézségének a kapcsolata

A toborzás sikerességét számos tényező befolyásolja. A csatornák megválasztása, azok tudatos, tervezett használata épp olyan fontos, mint a toborzással kapcsolatos feladatok szervezeten belüli felosztása. A mai, különösen nehéz álláspiaci klímában rengeteg munkaerőpiaci anomáliát okozó tényező van jelen, mely a toborzásra vezethető vissza.

II/8/1. A toborzási feladatok ellátása méretkategóriák szerint

A toborzás a HR funkciók fontos része. Magában foglalja mindazon tevékenységeket, melyek szükségesek, hogy megfelelő számú és minőségű jelentkezőt vonzanak a vállalathoz a célcsoportból, adott munkaköröknek megfelelően.

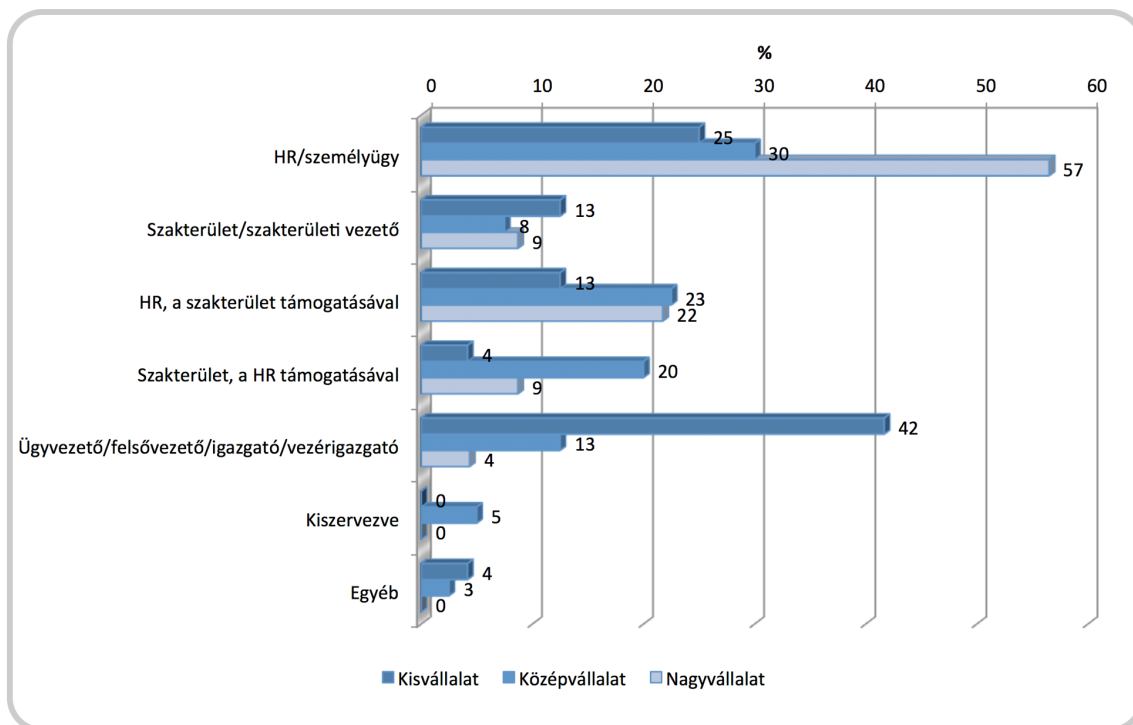


Diagram 37: Kinek a feladata a toborzási feladatok ellátása a szervezeten belül? Megoszlás méretkategóriák szerint.

Forrás: önálló kutatás

A kapott eredményekből jól látszik a 37. diagramon, hogy a kisvállalatok kevésbé bíznak a HR szervezetükben, ami sok esetben néhány fő, leginkább adminisztratív munkatársból áll. A válaszadó kisvállalatok 25%-nál teljes egészében a HR végzi a toborzást, 13%-ban a szakterület támogatásával és a szakterületet pedig mindössze 4% támogatja. Jól látható, hogy a kisvállalatok esetében az első számú ember tartja kézben leginkább 42% az ilyen jellegű feladatokat vagy 13%-ban a szakterület vagy annak vezetője. Kiszervezéssel egyáltalán nem élnek.

A középvállalatoknál jobban körvonalazódik a HR és a szakterületek együttműködésének trendje a munkaerő toborzása és kiválasztása terén, mely manapság egyre jellemzőbb. A HR önállóan így is magasabb mértékben 30% felel a toborzásért, a szakterület támogatásával 23%, a szakterületet támogatva pedig 21%. Tehát összességében közel $\frac{2}{3}$ -os többségben, a középvállalatok 73%-nál fontos szerepet játszik a HR a toborzásban. A vállalat első számú emberének szerepe jelentősen kisebb, a válaszadók mindössze 13%-nál jellemző és a szakterületek is csak 8% esetében felelnek a toborzásért. Kiszervezve személyzeti tanácsadó céghez 5% esetében van (37. diagram).

Megállapítható, hogy leginkább a nagyvállalatok támaszkodnak a HR-re. A válaszadó nagyvállalatok 57%-nál a HR önállóan felel a toborzási feladatok ellátásáért. A HR fő felelősként a szakterületet támogatva a válaszadó nagyvállalatok 22%-nál végzi a toborzási feladatokat, míg a szakterület a HR támogatásával 9% esetében. Érdekességek, hogy a nagyvállalatok egyáltalán nem élnek a toborzás kiszervezésének lehetőségével (37. diagram).

II/8/2. Kiválasztással kapcsolatos feladatok ellátása

A kiválasztás a HR funkciók azon része, mely felelős a jelentkezők szűréséért egy adott pozíció követelményeinek megfelelően. Fő feladata kiválasztani a legalkalmasabb jelöltet.

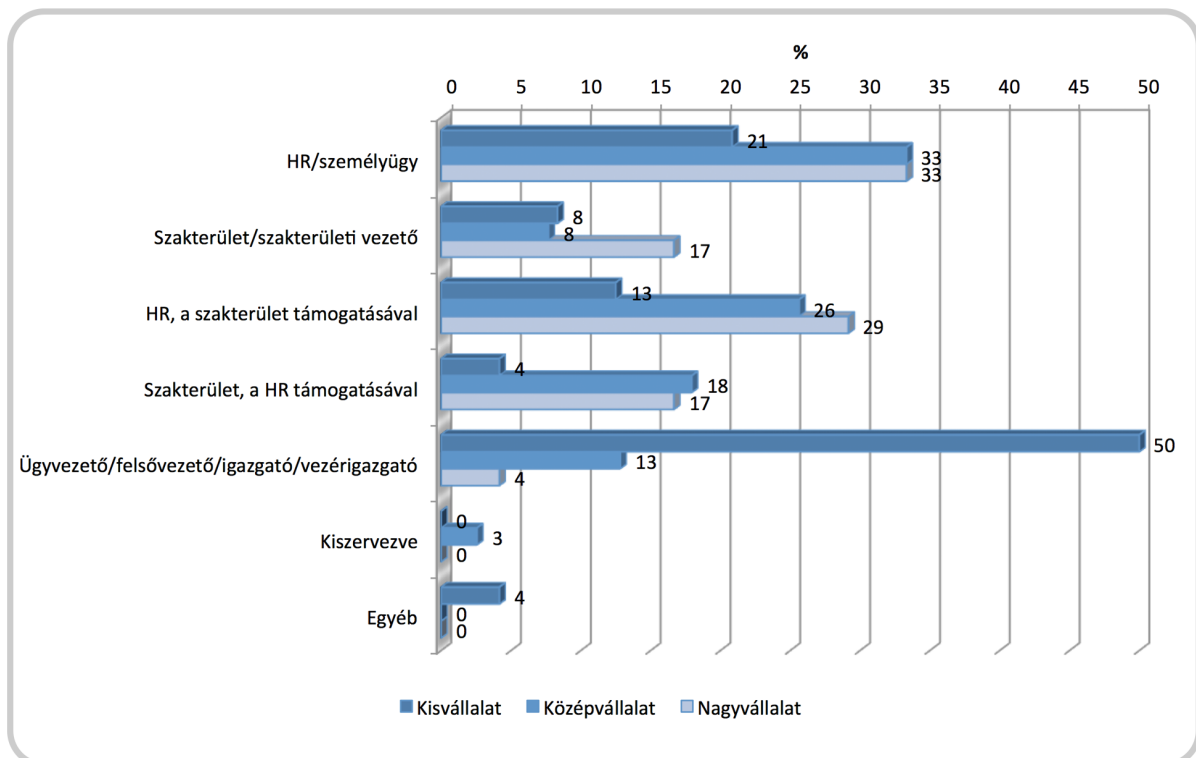


Diagram 38: Kinek a feladata a kiválasztási feladatok ellátása a szervezeten belül?
Megoszlás méretkategóriák szerint.

Forrás: önálló kutatás

Kis eltérés mutatkozik a toborzással kapcsolatos teendőkhöz képest. Elmondható, hogy a kisvállalatok ezen területen még kevésbé számítanak a HR szervezet támogatására, 50%-nál az első számú vezető 8%-nál egy szakterület vagy vezetője végzi a kiválasztást. A HR egymagában a válaszadók 21%-nál felelős a kiválasztásért, míg a szakterületet támogató 13%, a szakterület támogatásával pedig mindössze 4%-nál van a HR-nek szerepe. Kiszervezéssel egyáltalán nem segítik a kiválasztást a kisvállalkozások (38. diagram).

A középvállalatok esetében az első számú vezető már jóval kisebb mértékben folyik bele a kiválasztásba, mindössze a válaszadók 13%-nál. Helyette megnő a HR szerepe, 33%-nál önállóan a HR, 26%-nál a szakterületet támogató, 18%-nál pedig a szakterület támogatásával menedzselik a kiválasztást. A szakterületi vezetők a kisvállalatokhoz hasonló arányban 8% felelősek a területért. A középvállalatok 4%-a szervezi ki a kiválasztás folyamatát (38. diagram).

A nagyvállalatok a középvállalati méretkategóriához hasonlóan nagymértékben támaszkodnak a HR-re. Egyedül azon cégek aránya mutat jelentős eltérést, ahol a szakterület vagy vezetőik végzik a kiválasztást. Utóbbi vállalatok aránya 17%. 29% azon nagyvállalati válaszadók aránya, ahol a HR a szakterület támogatásával végzi ezen feladatokat és 17%, ahol a HR támogatja a szakterületet. Kiszervezve toborzáshoz hasonlóan a vállalatok 0%-nál van kiszervezési feladat. Az első számú vezetők már lényegesen kevesebb 4% vállalatnál folynak bele a kiválasztásba (38. diagram).

II/8/3. Döntéshozatal munkaerő felvételnél

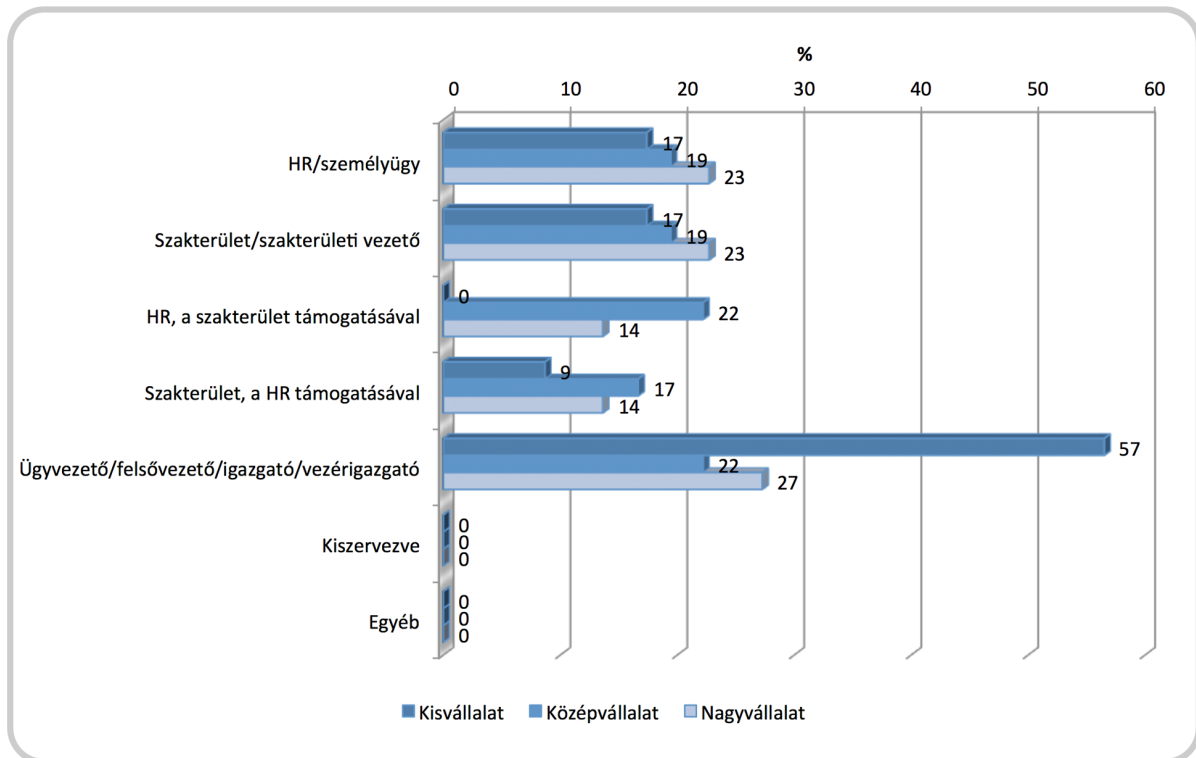


Diagram 39: Ki hozza meg a végső döntést munkaerő felvételnél? Megoszlás méretkategóriák szerint.

Forrás: önálló kutatás

Elmondható, hogy a döntés a vállalatok számos pontjain megszülethet. A 39. diagram szemlélteti, hogy a kisvállalatok esetében 17%-nál felelős a személyügy vagy a szakterület a döntésért. A HR vezetésével a szakterület támogatásával nem születik döntés a válaszadók körében, azonban a szakterületeken a HR támogatásával igen, mégpedig 9%-nál. A döntés leginkább 57% az első számú vezető kezében van.

A középvállalatok némileg jobban támaszkodnak a HR-re a döntésben. 19% esetében a HR szervezet a döntéshozó, szintén 19%-nál pedig a HR és személyügy. Szintén a HR a fő döntéshozó ez esetben a szakterület támogatásával 22%-ban, a szakterület a HR támogatásával pedig 17% esetében. A legkevésbé a középvállalatoknál folyik bele az elsőszámú vezető a döntésbe 22% (39. diagram).

A 39. diagram szerint a nagyvállalatok támaszkodnak leginkább a HR-re, 23%-nál van a HR kezében a döntési jogkör. Azonban elmondható, hogy kevésbé hisznek a HR és a szakterületek közti együttműködésben. 14-14% a HR döntési jogköre a szakterület támogatásával és a szakterületé a HR támogatásával. A szakterületekre nagymértékben támaszkodnak 23%, az első számú vezető pedig 27%-nál folyik bele a döntéshozatalba.

Megállapítható, hogy a toborzás-kiválasztással kapcsolatos teendők megoszlanak a szervezeten belül minden méretkategóriában. A legjelentősebb eltérés a vezetők bevonódásában mutatkozik. A kisvállalatoknál a leginkább, míg a nagyvállalatoknál a legkevésbé vonódnak be a vezetők. Ez leginkább a Dél-Dunántúl és az Alföld régióinak kisvállalataira jellemző. A budapesti régió kisvállalatainál 50%-al alacsonyabb az első számú vezető részvétele a toborzás-kiválasztás folyamatában. A nemzetközi trendekhez képest alacsony a HR és a szakterületek együttműködése, illetve a toborzási-kiválasztási folyamat egy részének vagy egészének kiszervezése, melyek mind a hatékonyabb működést segítik elő és megnövelik a jelöltek beválási arányát.

A toborzási eszközök széles tárháza áll rendelkezésre a cégek számára, melyek az online és közösségi megoldások fejlődésével folyamatosan bővülnek. A toborzási nehézségek tudatos tervezéssel csökkenthetők, melyhez szükséges a cégek eszköztárának bővítése.

A cégek a 40. diagram szerint használják a rendelkezésre álló csatornákat:

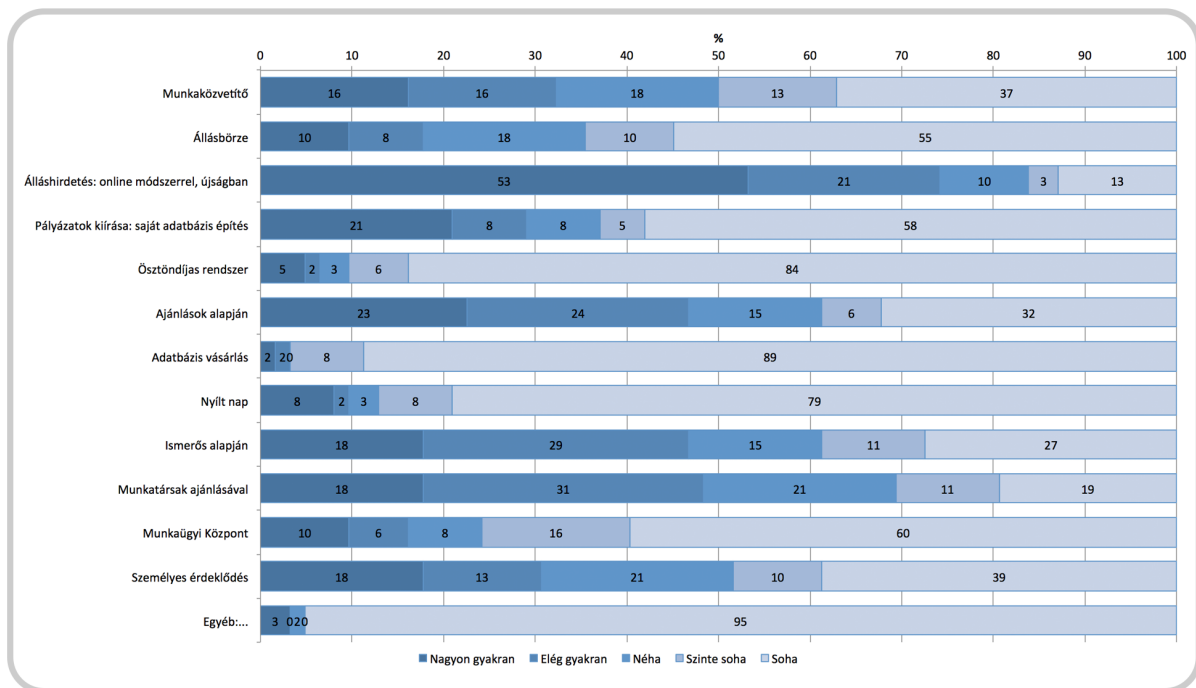


Diagram 40: A mintába került vállalatok által használt toborzási csatornák

Forrás: Önálló kutatás

A legnépszerűbbnek az álláshirdetések on-line és/vagy újságokban. A megkérdezettek 53%-a "nagyon gyakran", 21% "elég gyakran" veszi igénybe ezeket a csatornákat. Ezt követi a munkatársak ajánlása, erre a vállalatok 18%-a "nagyon gyakran", 31% pedig "elég gyakran" támaszkodik. Az ismerősök ajánlása hasonlóan népszerű, a válaszadók 18%-a "nagyon gyakran", 29% pedig "elég gyakran" veszi igénybe ezt az eszközt.

A munkaközvetítőket a válaszadók 50%-a veszi igénybe, míg a másik 50% "szinte soha" vagy "soha".

A gazdasági teljesítmény tekintetében nincsen szignifikáns kapcsolat az egyes toborzási elemek használatával. A korreláció vizsgálat kimutatása szerint azonban gazdaságilag kis mértékben jobban teljesítenek azok a vállalkozások, melyek legalább 3 vagy annál több toborzási csatornát vesznek igénybe, illetve a munkaközvetítő bevonása csökkenti a toborzás nehézségeit.

II/8/4.A toborzás nehézségei

Vizsgálva a válaszokat, hogy mely területeken a legnehezebb megfelelő munkavállalót találni a következőket láthatjuk.

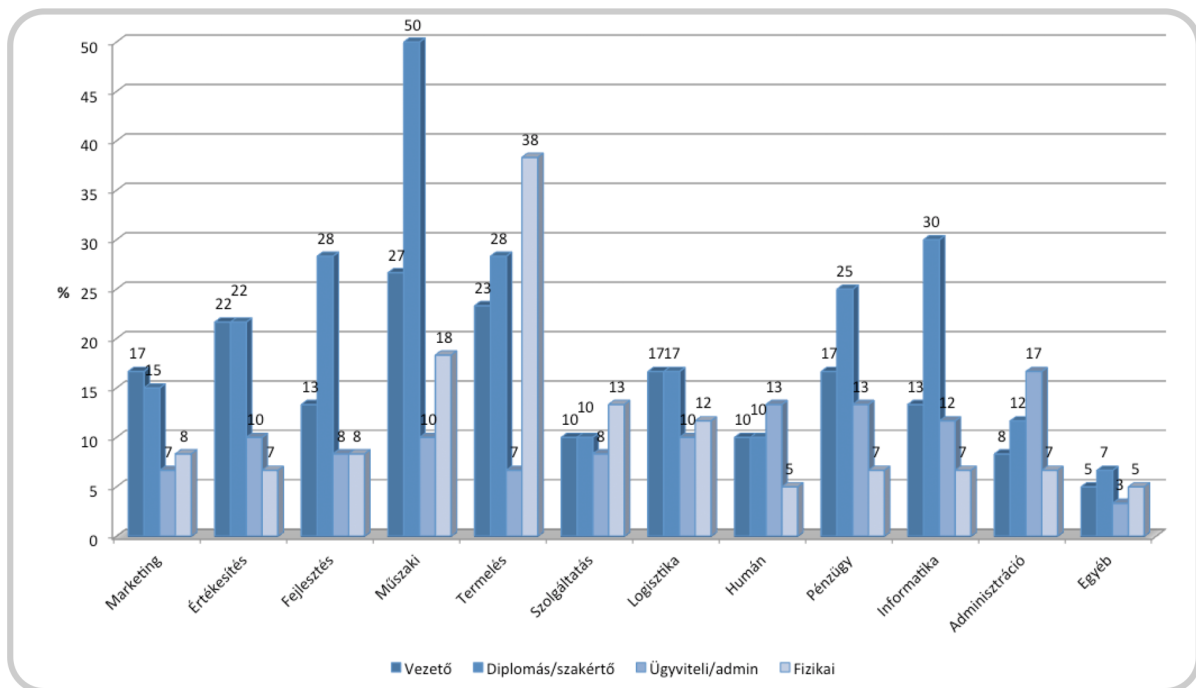


Diagram 41: A válaszadók toborzási nehézségei

Forrás: Önálló kutatás

A válaszadó vállalatok válaszait a 41. diagram összesíti, leginkább a műszaki, termelés és informatikai területeken küzdenek a megfelelő munkavállaló megtalálásával. A válaszadók fele 50% nyilatkozott úgy, hogy nem talál megfelelő diplomás szakembert műszaki területre. Diplomásokat nehezen talál fejlesztés területre a cégek 28%-a, ahogyan a termelésbe. A pénzügyi és informatikai pozíciók betöltésében is nehézségeik vannak a vállalatok 25, illetve 30%-nak.

Vezetőt leginkább értékesítés (22%), műszaki (23%) és pénzügyi területekre (17%) nehéz találniuk a válaszadóknak. Nehézség mutatkozik a fizikai munkavállalók megtalálásában is a műszaki területeken, ahol a válaszadók 18%-a küzd nehézségekkel és a termelésben, ahol 38% (41. diagram).

A legkevésbé a humán, marketing, szolgáltatás és adminisztrációs területeken jelent nehézséget a toborzás.

II/8/5. Javaslatok a toborzási nehézségekből fakadó anomáliák kiküszöbölésére

Amint látjuk a munkavállalók megtalálása és vonzása különösen nagy kihívást jelent manapság a cégeknek. A feltárt anomáliákon túl a cégvezetők és HR-esek a személyes beszélgetések alkalmával hangot adtak azon aggodalmuknak is, mely szerint a helyzet rövidtávon a vállalatuk működését veszélyezteti. Az anomáliák fennállásának oka egyfelől a munkavállalók megváltozott motivációi és a nagymértékű külföldre vándorlás, azonban érezhető a vállalatok részéről is egyfajta bizonytalanság, melynek legfőbb oka az információ hiány. A cégek sok esetben nem tudnak vagy nem akarnak tudomást venni arról, ha az iparágukban vagy térségükben egy jelentős bérfejlődési folyamat kezdődött el. Ezen anomáliák kiküszöbölésére megoldásként egy olyan információs adatbázis szolgálna, mely a jelenlegi KSH jelentéseknél részletesebben és mélyrehatóbban – és legfőbbképp átláthatóbban – szolgáltatna valós idejű információt a vállalatok részére.

Az információs adatbázis struktúráját tekintve a következőképpen épülne fel:

- 1. dimenzió: foglalkozási területenként összesített adatok, szakmacsoportonkénti szűrési lehetőséggel.
- 2. dimenzió: egységesített módszertan szerinti szintek – mint például a HAY mátrix.

Az adatbázisban így minden pozícióhoz tartozna egy szakma és egy szint, így a hozzárendelt béradatokat összesítve elemezve könnyedén azonosíthatóakká válnának az egyes anomáliák, mely anomáliák kiküszöbölésére maguk a cégek, de akár társadalmi szervezetek, végső soron az állam is tudna akcióterveket építeni. Ezen rendszer segítségével tökéletesebb piaccá fejlődhetne a Magyar munkaerőpiac, hiszen közelebb állna az idealizált piacmodellhez, mely szerint az érintettek minden szükséges információval rendelkeznek. Így a cégek számára világos irány lenne kijelölve, melyre építhetik HR stratégiájukat ezáltal a rendszer megfelelő alapot biztosítana az információhiány okozta munkaerőpiaci anomáliák kiküszöbölésére.

Úgy véljük, hogy a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége, mint a vállalkozásokat tömörítő szervezet alkalmas lenne ezen adatbázis kiépítésére. Javasoljuk, hogy a VOSZ hozzon létre egy on-line elérhető felületet, melybe a cégek önbevallásos alapon a fenti dimenziókban adatot szolgáltathatnak.

II/9. A szervezeti HR fejlettsége régiónként és méretkategóriánként

A HR egy viszonylag új, folyamatosan változó terület, mely fejlődésének története során, számos fázison esett át. A kezdetben adminisztratív feladatokat ellátó egységek feladatait folyamatosan bővítették egyre több elemmel úgy, mint a kiválasztás és karrier menedzsment, később a motivációs elemek tervezése, szervezése, a premizálási rendszerek bevezetése, majd oktatások és képzések tervezése/szervezése. Mindezen folyamatok a HR-t a gazdasági társaságokban stratégiai területté léptették elő. Napjainkban a HR fejlettsége jó mércéje lehet egy szervezet fejlettségének és sikerességének, melyet a hazai vállalatokra vetítve kívánunk vizsgálni.

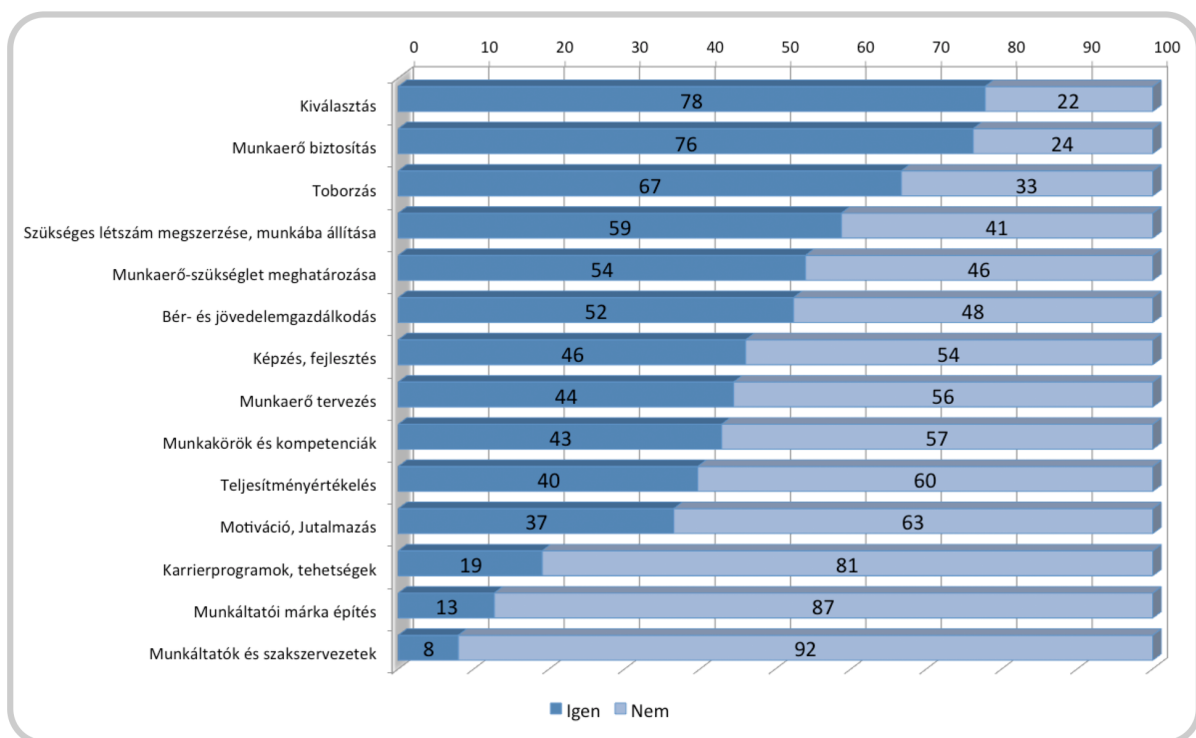


Diagram 42: A HR feladatai a vállalaton belül

Forrás: Önálló kutatás

A válaszadó vállalatok körében a HR három fő feladata (42. diagram) a kiválasztás 78%, a munkaerő biztosítása 76% és a toborzás 67%. A soron következő három terület is azonban csak a klasszikus HR tevékenységeket foglalja magában: szükséges létszám megszerzése, munkába állítása 59%, munkaerő-szükséglet meghatározása 54% és a bér- és jövedelemgazdálkodás 52%. Elmondható, hogy a válaszadók felénél kevesebb vállalat szán stratégiai szerepet a HR szervezetének, mint a képzés, fejlesztés 46%, a munkaerő tervezése 44% vagy a munkakörök és kompetenciák kezelése 43%. A karrier programok és tehetségek menedzselése 19% nagyon kevés helyen van jelen annak ellenére, hogy a jövő generációinak bevonásához ilyen programokra lesz szükségük a vállalatoknak. Csakúgy,

mint a munkáltatói márka építésre, mely tevékenységben a válaszadók 13%-a szán valamilyen szerepet a HR-nek.

II/9/1. A szervezeti HR fejlettsége a kisvállalatok körében

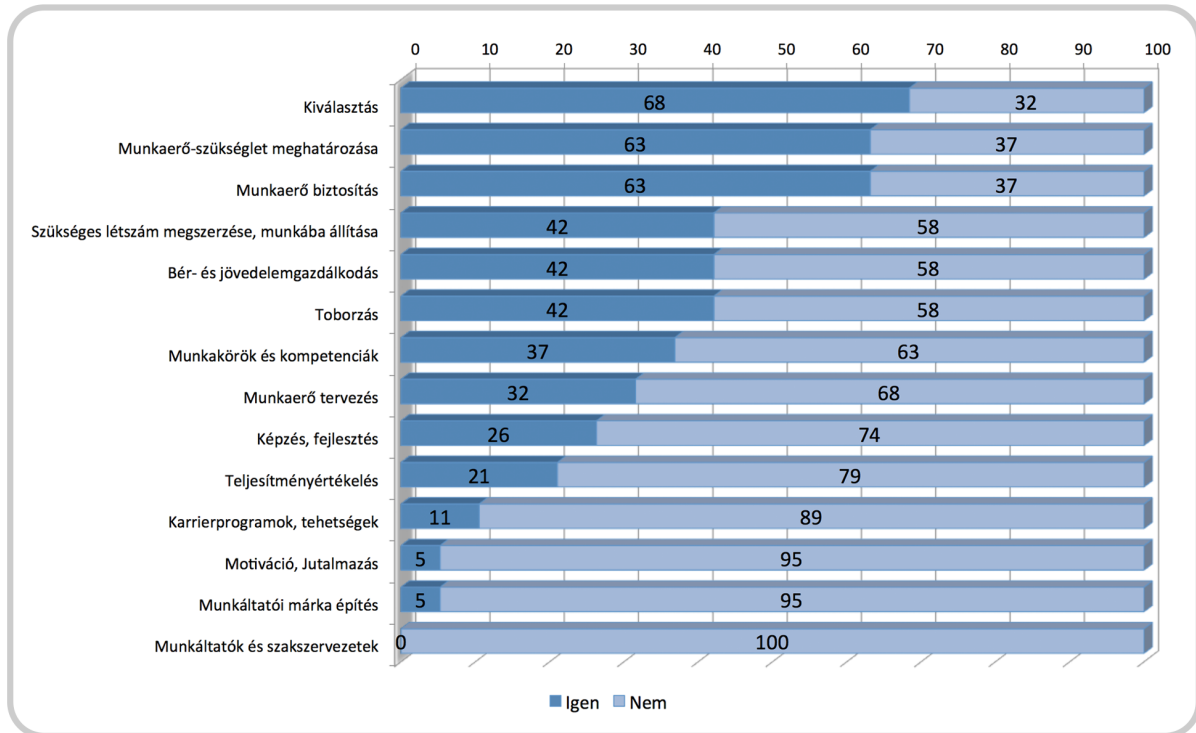


Diagram 43: A HR feladatai a kisvállalatok körében

Forrás: Önálló kutatás

Jól látszik a 43. diagramon, hogy a kisvállalatok kevésbé támaszkodnak a HR szervezetre, az egyes tevékenységekben a szerepe alulreprezentáltabb. A leginkább, 68% a kiválasztás, a munkaerő-szükséglet meghatározása és a munkaerő biztosítása 63-63% területeken számítanak HR-re. A szükséges létszám megszerzése, munkába állítása 42%, bér és jövedelemgazdálkodás 42% és toborzás 42% pedig mind csak a vállalatok kevesebb, mint a felénél vannak jelen, mint HR tevékenységek.

A stratégiai feladatok, mint a munkakörök és kompetenciák 37%, munkaerő tervezés 32% és a képzés és fejlesztés 26% a vállalatok kisebb hányadánál jellemző tevékenységek a HR-en belül, a többi HR funkció pedig elhanyagolható számú kisvállalat HR szervezetének a feladata.

II/9/2.A szervezeti HR fejlettsége a középvállalatok körében

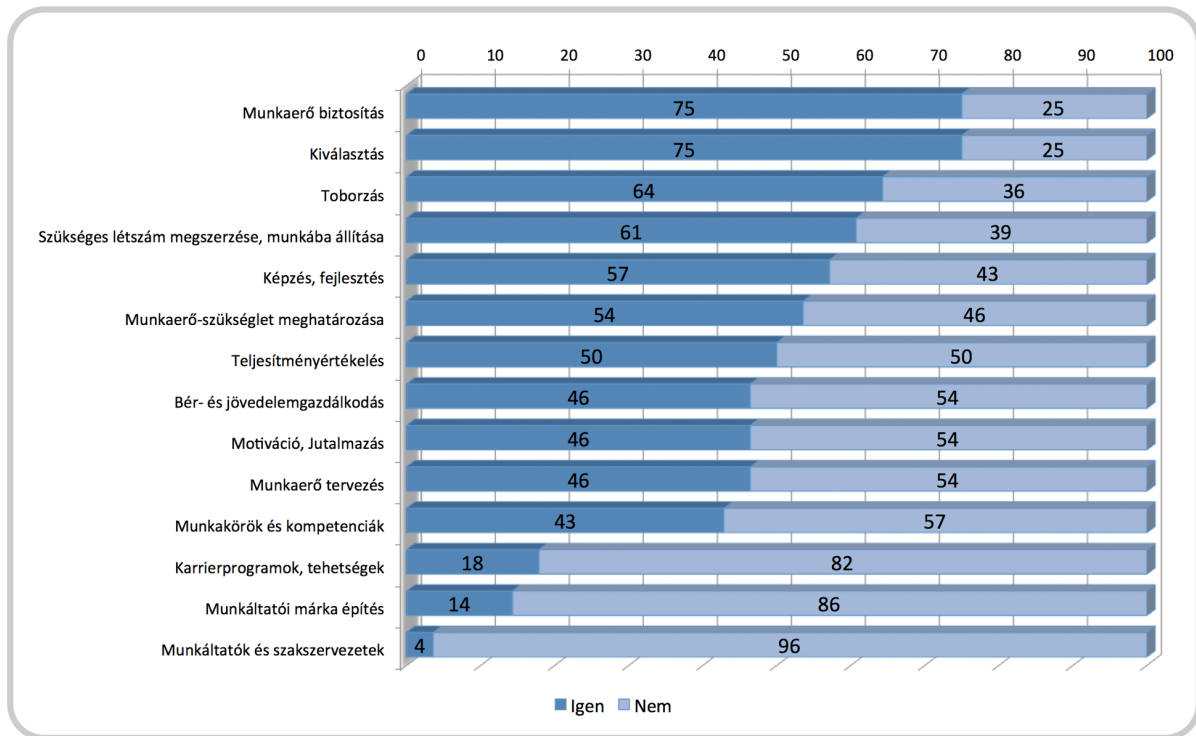


Diagram 44: A HR feladatai a középvállalatok körében

Forrás: Önálló kutatás

A középvállalatok egyértelműen jobban támaszkodnak a HR-re. A középvállalatoknál a fő feladat a munkaerő biztosítása 75%, a kiválasztás 75% és a toborzás 64%. A középvállalatok több, mint a felénél fellelhető stratégiai tevékenység is úgy, mint a képzés, fejlesztés 57% és a teljesítményértékelés 50%. Jelentősebb szerepet kap a karrier programok és a tehetségek menedzselése 18% és a munkáltatói márka építése is 14%. A bér- és jövedelemgazdálkodás 46%, motiváció 46%, tervezés 46% igaz, hogy a vállalatok kevesebb, mint a felének a HR szervezetének a feladata, azonban jóval magasabbnak mondható a kisvállalatokhoz viszonyítva. Kimondhatjuk tehát, hogy összességében a középvállalatok HR szervezete fejlettebb, mint a kisvállalatoké (44. diagram).

II/9/3.A szervezeti HR fejlettsége a nagyvállalatok körében

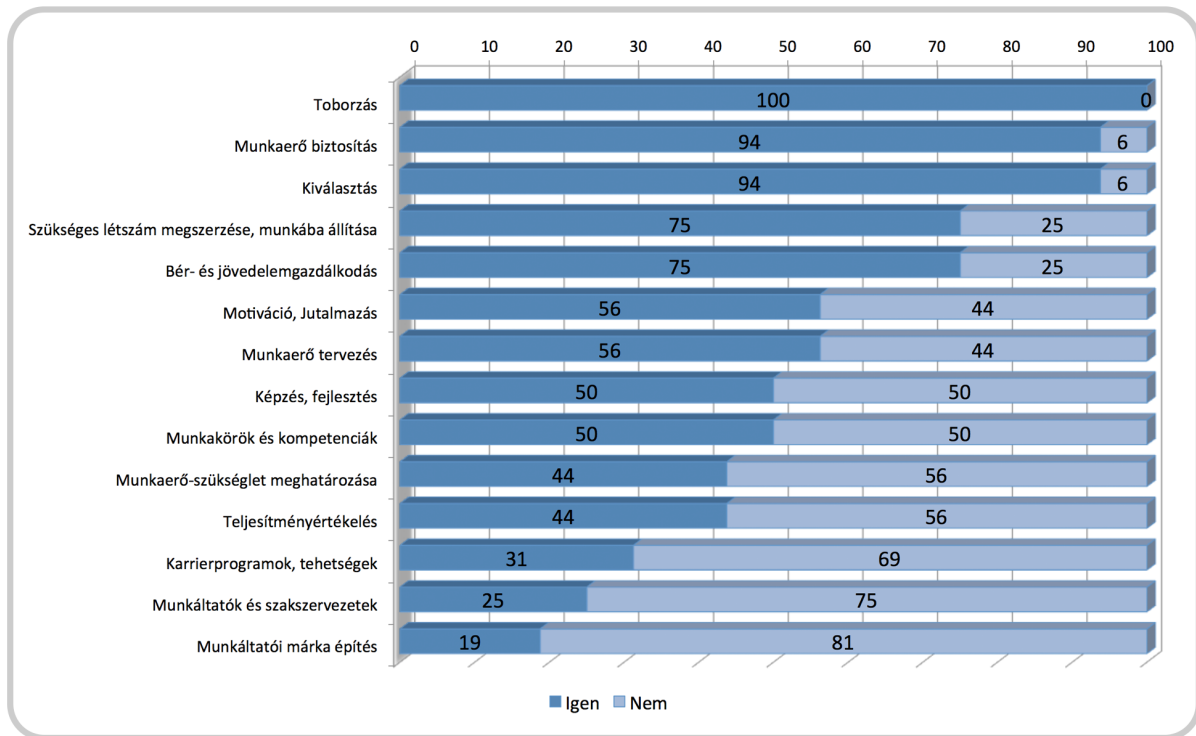


Diagram 45: A HR feladatai a nagyvállalatok körében

Forrás: Önálló kutatás

A nagyvállalatoknál láthatjuk, hogy 100%-ban bíznak a HR-ben a toborzás tekintetében és a válaszadók 94-94%-a bízza a munkaerő biztosítást és a kiválasztást is a HR szervezetére. A legjellemzőbb, hogy a HR-nek a nagyvállalatoknál van stratégiai szerepe, így a válaszokban is vártuk ennek visszaigazolását, azonban ezt csak mérsékelten kaptuk meg. A klasszikus HR funkciókon túl az első stratégiai funkció a motiváció, jutalmazás csak a 6. helyen jelent meg, ahol a nagyvállalatok 56%-a bízza a HR-re ezen feladatokat. A munkáltatói márkaépítés bármennyire is fontos terület manapság, a vállalatok csak 19%-a bízza a HR-re ezen tevékenységét (45. diagram).

II/9/4.A HR stratégiai szerepe a régiókban

A fenti 14 területet a HR-en belül szétbontottuk 8 klasszikus (kiválasztás, munkaerő biztosítás, toborzás, szükséges létszám biztosítása, munkaerő-szükséglet meghatározása, bér- és jövedelemgazdálkodás, munkaerő tervezés, szakszervezetekkel való egyeztetés) és 6 stratégiai (képzés és fejlesztés, munkakörök és kompetenciák, motiváció és jutalmazás, karrierprogramok és tehetségmenedzsment, teljesítményértékelés, munkáltatói márkaépítés) HR funkcióra. A vállalatokat stratégiai HR-el rendelkező illetve nem rendelkező csoportokba kategorizáltuk. Elmondható, hogy a Közép-Magyarországi régióban a vállalatoknak több, mint két harmada rendelkezik stratégiai HR-el, míg a Közép-Dunántúlon

a vállalatoknak több, mint a fele az ország több része pedig ehhez képest valamelyest elmaradottnak látszik.

II/9/5.A HR szervezet vezetőjének pozíciója

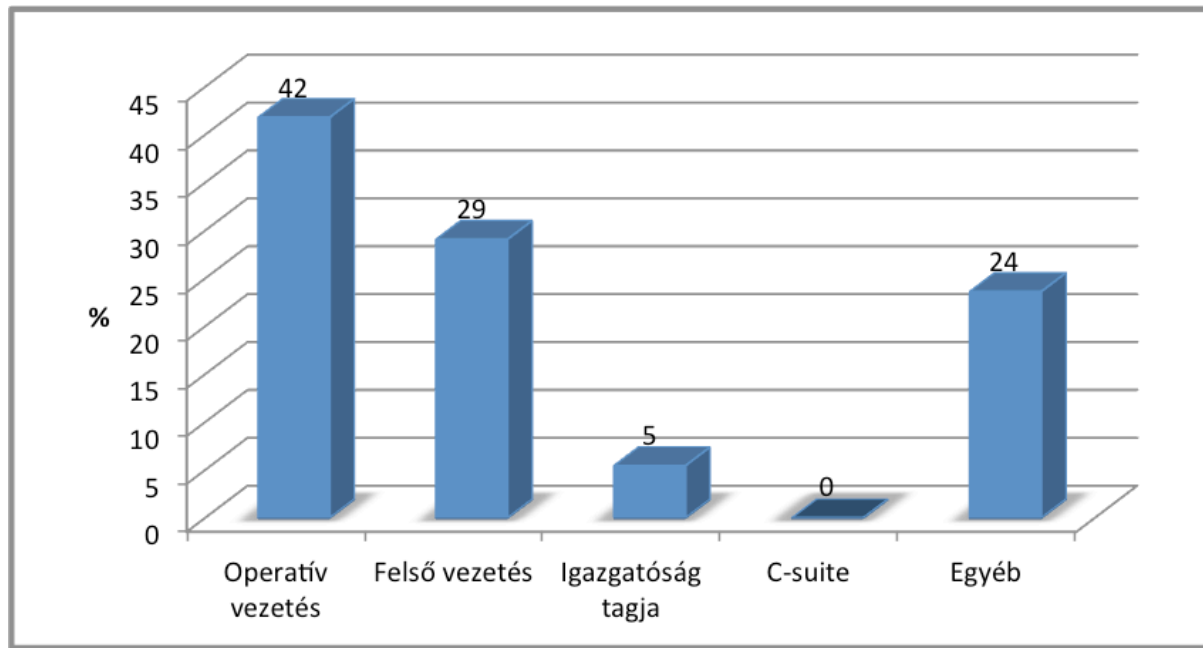


Diagram 46: A HR vezető elhelyezkedése a szervezeten belül

Forrás: Önálló kutatás

A 46. diagram jól tükrözi, hogy mely cégeknél tekintik stratégiai partnernek a HR-t a vállalaton belül. A legtöbb esetben 42% az operatív vezetésben van helye a HR vezetőnek, vagyis többnyire nincs, vagy csak kismértékben van beleszólása a vállalati stratégiába, melynek nem minden esetben része egy átfogó HR stratégia. A vállalatok közel egyharmadában 29% azonban a felső vezetés tagja a HR vezető, így valószínűleg (de nem feltétlenül) stratégiai szerepe van, csak úgy, mint a válaszadók 5%-a esetében az igazgatóság tagjaként. Az egyéb válaszok magas aránya 24% arra utal, hogy nincsen HR vezető, csak a HR-el foglalkozó személy vagy személyek, akik azonban nem kaptak vezetői felhatalmazást.

II/9/6.A vállalatok HR stratégiája

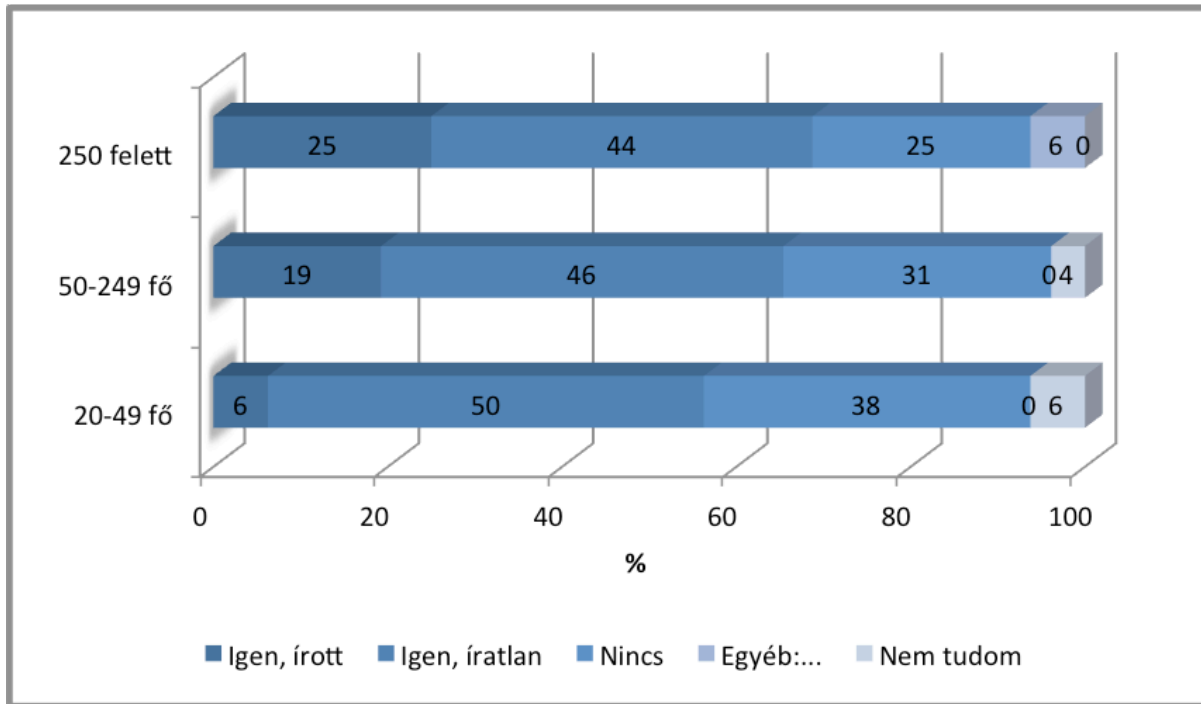


Diagram 47: A vállalatok HR stratégiája

Forrás: Önálló kutatás

Elmondható, hogy a megkérdezett kisvállalatoknak csak kis része, mindössze 6% rendelkezik írott vállalati HR stratégiával a 47. diagram alapján. A válaszadó kisvállalatok fele 50% nyilatkozott úgy, hogy rendelkezik íratlan formában HR stratégiával és 38% ismeri el, hogy nem rendelkezik. A középvállalatoknál magasabb az arány, a megkérdezettek 19%-a vallotta, hogy rendelkezik írott HR stratégiával, 46% íratlan formában és 31%-nál nincsen vállalati HR stratégia. Meglepő, azonban a nagyvállalatoknak csupán egynegyede 25% rendelkezik írott formában HR stratégiával. A személyes beszélgetésekből tudjuk, hogy ezek sem minden esetben takarnak valós stratégiát, sok esetben valamilyen minőségirányítási vagy beszállítói rendszer kötelező adminisztratív elemei. A nagyvállalatok 44%-a nem rendelkezik írott stratégiával, de íratlan formában igen és szintén negyedük 25% pedig egyáltalán nem rendelkezik HR stratégiával.

II/10. A fiatal munkaerő felvételének hangsúlyossága

A vállalat munkaügyi illetve emberi erőforrás stratégiájának részét képezi, hogy a cég milyen életkorban lévő foglalkoztatottakat alkalmaz. Egyrésztől egyes pozíciókban elvárt a több éves (szakmai) tapasztalattal való rendelkezés és ezért hajlandók magasabb díjazást is kifizetni a vállalatok. Másrésztől a vállalatok alkalmazhatnak a munkaerő piacon megjelenő fiatal munkaerőt olcsóbb bérezési lehetőségekkel, vállalva a betanításra fordított többlet ráfordítást.

II/10/1. A fiatal munkaerő toborzásához használt eszközök a mintában

A kutatásban megkérdeztük a vállalatokat, hogy felmérjük, milyen eszközöket használnak a fiatal tehetségek elérésére és megszerzésére. A kérdésre adott válaszokat a 48. diagram tartalmazza. A mintába került vállalatok által leggyakrabban 38%-uk a hirdetést és a gyakornoki programot használja a fiatal munkavállalók elérésre. A vállalatok kevesebb, mint egy harmada, 29%-a részt vesz az állásbörzéken, ahol lehetőségük nyílik a cég tevékenységének bemutatására és a potenciális munkavállalókkal való találkozásra. A vállalatok 21%-nál működik az ajánlási rendszer és 18%-uk együttműködik az iskolákkal és egyetemekkel cross promotion rendszerben.

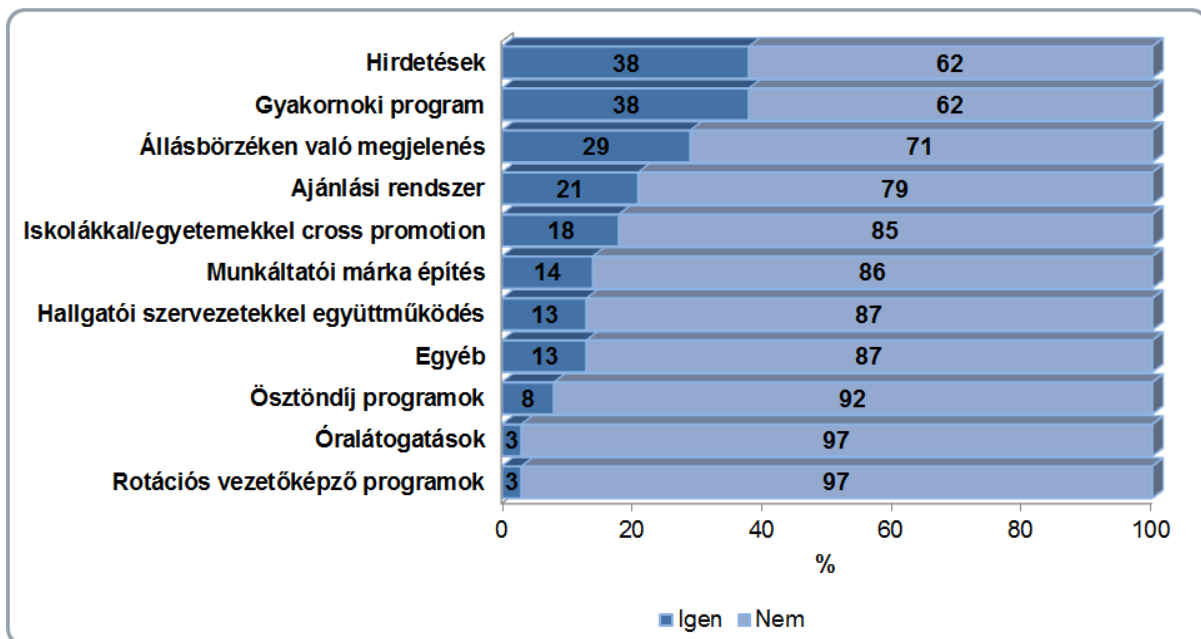


Diagram 48: A fiatal munkavállalók vonzására használt eszközök megoszlása a mintában

Forrás: Önálló kutatás

A következőkben megvizsgáljuk a mintában szereplő vállalatok foglalkoztatott létszám alapján milyen azonos és eltérő toborzási módszereket alkalmaznak a fiatal tehetségek megszerzésére.

II/10/2. A fiatal munkaerő toborzásához használt eszközök vállalati méret kategória szerint

A kisvállalatok által leggyakrabban használt (21%) toborzási módszer a munkáltatói márka építés és az állás hirdetések. A vállalatok igen kis mértékben (11%) élnek az iskolákkal, egyetemekkel való együttműködéssel, az állásbörzéken való megjelenéssel (49. diagram).

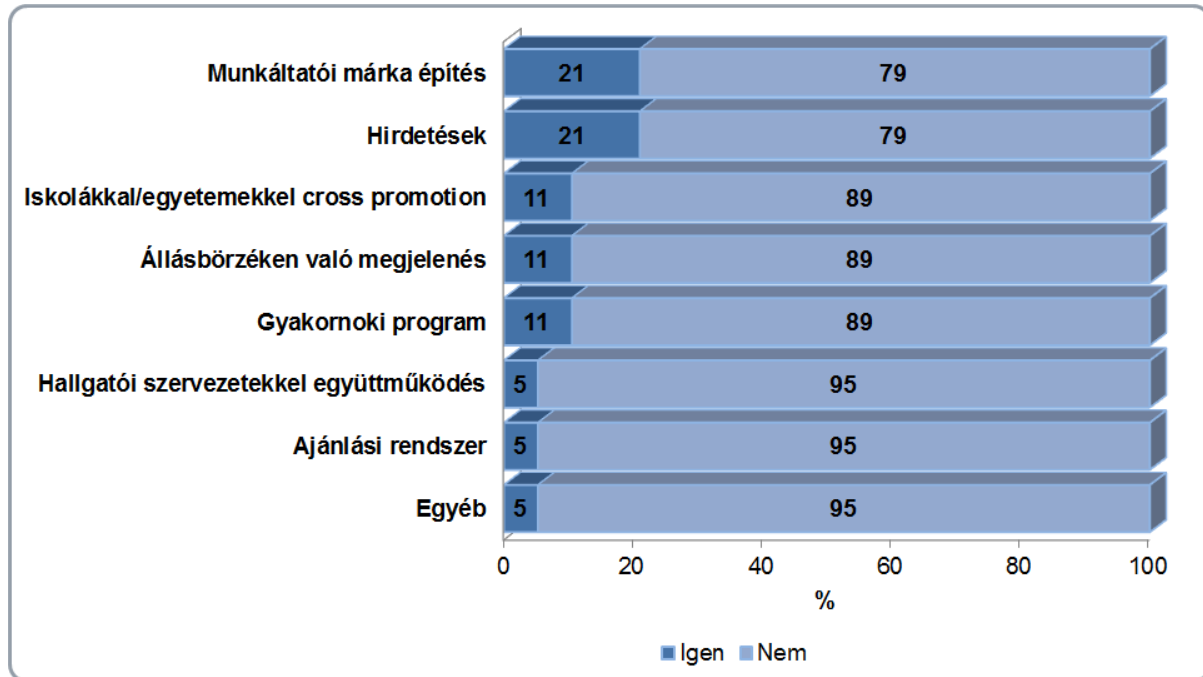


Diagram 49: A kisvállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására

Forrás: Önálló kutatás

Látható az 50. diagramon, hogy a foglalkoztatottak létszámának növekedésével változnak a fiatal tehetségek megszerzésére fordított eszközök alkalmazása. A vállalatok 46%-nál a legnépszerűbb a gyakornoki program működtetése, ahol lehetőség nyílik a munkavállalók képességeinek, készségeinek és munkateljesítményének megismerésére a gyakorlatban. A bevált munkavállalókat a gyakornoki programot követően továbbfoglalkoztatják. A második legnépszerűbb eszköz a hirdetések, úgy, mint a kisvállalatok esetében. A vállalatok közel egy harmada (29%) részt vesz állásbörzéken, ugyanakkor csak 7%-a tart fenn együttműködést az iskolákkal, egyetemekkel.

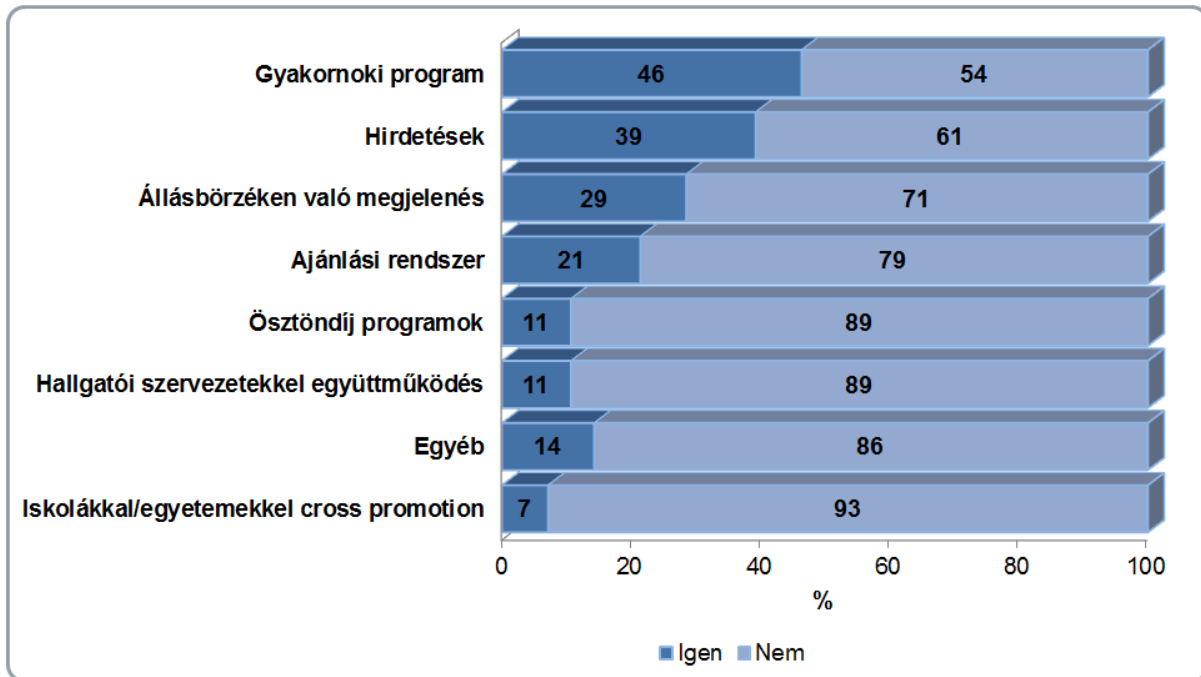


Diagram 50: A középvállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására

Forrás: Önálló kutatás

A 250 főt foglalkoztató nagyvállalatok a fiatal tehetségek elérésére használt eszközeit az 51. diagram mutatja meg. A három méret kategória közül a nagyvállalatok a legaktívabbak a fiatal tehetségek felkutatásában és megszerzésében. A középvállalatokkal megegyezően első négy leggyakrabban használt eszközök sorrendje azonos a nagyvállalatokkal, ugyanakkor nagyobb arányban élnek e lehetőségekkel. A nagyvállalatok több mint fele használ gyakornoki programot, hirdetéseket és megjelenik az állásbörzéken. Ahogy azt várni lehetett, a nagyvállalatok 43,8%-a együttműködik az iskolákkal és egyetemekkel.

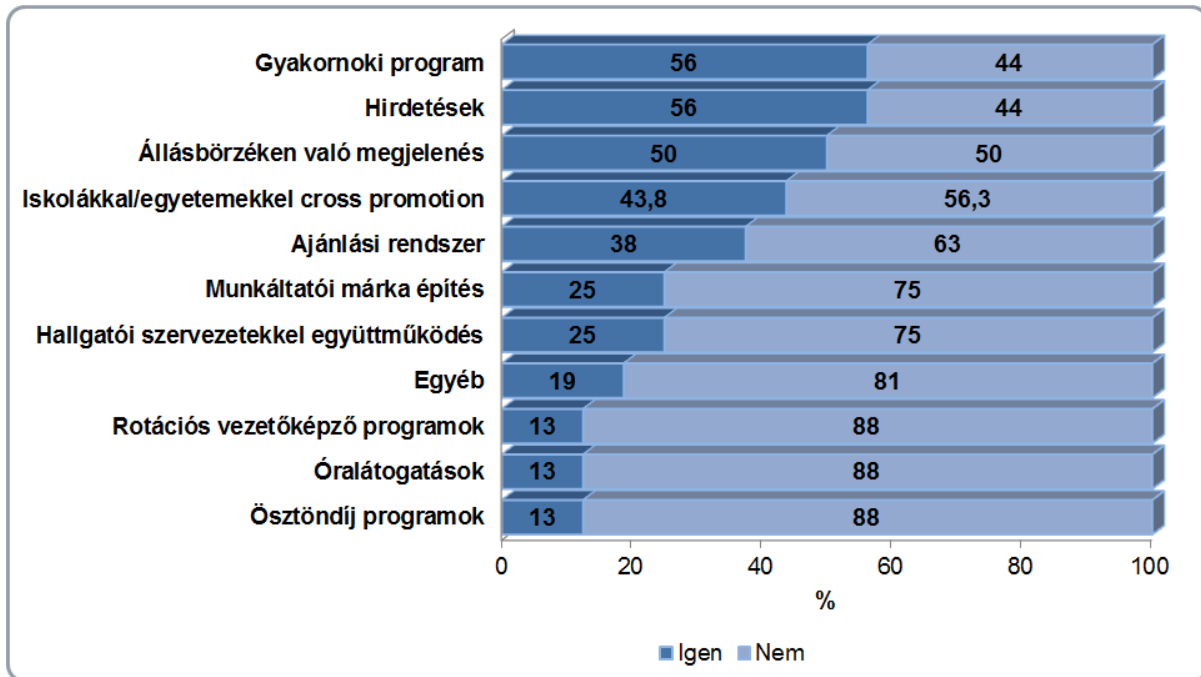


Diagram 51: A nagyvállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására

Forrás: Önálló kutatás

Keresztábra elemzéssel megvizsgáltuk a vállalati méret kategória és a fiatal tehetségek vonzására használt eszközök közötti kapcsolatot, melynek eredményét a 6. táblázat tartalmazza. Az iskolákkal, egyetemekkel való cross promotion 0% szignifikancia szinten gyenge közepes kapcsolatot mutat, az állásbörzéken való részvétel 3,6%-os szignifikancia szinten erős gyenge kapcsolat van.

Táblázat 6: Cramer-mutató értéke a fiatal tehetségek vonzására a mintában

Alkalmazott eszközök	Szignifikancia szint	Cramer-mutató értéke
Állásbörzéken való megjelenés	3,6%	0,324
Ajánlási rendszer	6,3%	0,296
Iskolákkal/egyetemekkel cross promotion	0%	0,406
Hirdetések	10%	0,27
Rotációs vezetőképző programok	4,8%	0,310
Óralátogatások	4,8%	0,310
Munkáltatói márka építés	8,9%	0,277
Gyakornoki program	1%	0,382

Forrás: Önálló kutatás

II/10/3. A fiatal munkerő toborzására alkalmazott eszközök a vállalatok működési, tevékenységi kategóriái alapján

A tanulmányt a vállalatok által előállított ipari- és fogyasztási termékek, szolgáltatások nyújtása és értékesítés/kereskedelem, mint előre megadott tevékenység kategóriák elemzésével folytatjuk.

A gazdaság egyes ágazataiban ellátandó feladatokra a vállalatoknak a fiatal munkavállalók egymástól eltérő tudományterületen megszerzett tudásra és képességre van szüksége. A következőkben arra kapunk választ, hogy az egyes szektorokban milyen eszközökkel használnak a vállalatok a számukra értékes, fiatal tehetségek vonzására.

A mintába került ipari termékek előállításával foglalkozó vállalatok legnagyobb arányban 50%-ban állás hirdetések útján szerzik meg a fiatal munkavállalókat és második helyen 46%-ban gyakornoki programok működtetésével (52.diagram). 42%- és 26%-kal az állásbörzéken való megjelenés és az iskolákkal, egyetemekkel való együttműködés került a harmadik és negyedik leggyakrabban alkalmazott technikák közé.

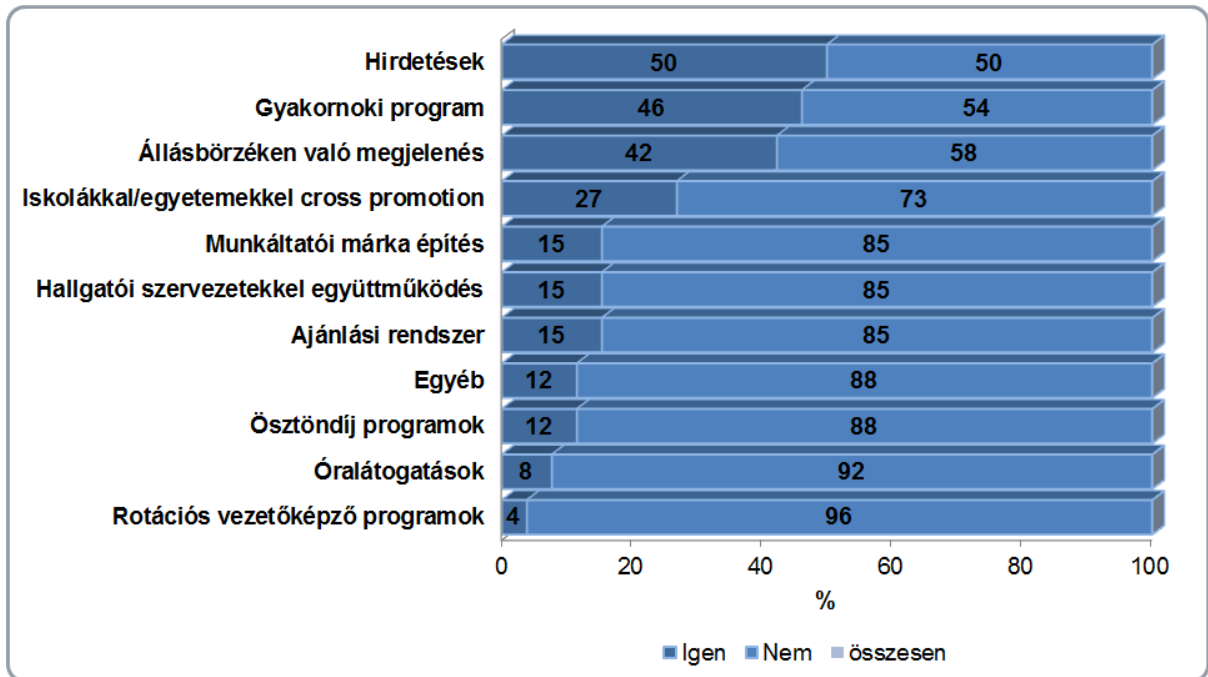


Diagram 52: Ipari termékek gyártását ellátó vállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására

Forrás: Önálló kutatás

A 53. diagramon a fogyasztási termékek piacán működő vállalatok fiatal tehetségek vonzására használt eszközök megoszlásának arányát követhetjük nyomon. A négy tevékenység kategória közül a vállalatok kimagaslóan 67%-ban a gyakorlatban is lehetőséget biztosító munkavégzést, a gyakornoki programot preferálják. Ezt követi sorban 58%-ban a hirdetések használata, 42%-ban az ajánlási rendszer és csak ezt követően jön az állásbörzéken való részvétel és az iskolákkal, egyetemekkel való kapcsolat építés. Meglepő az ipari és a fogyasztási termékek területén a vállalatok vélekedése az ajánlási rendszer alkalmazásáról.

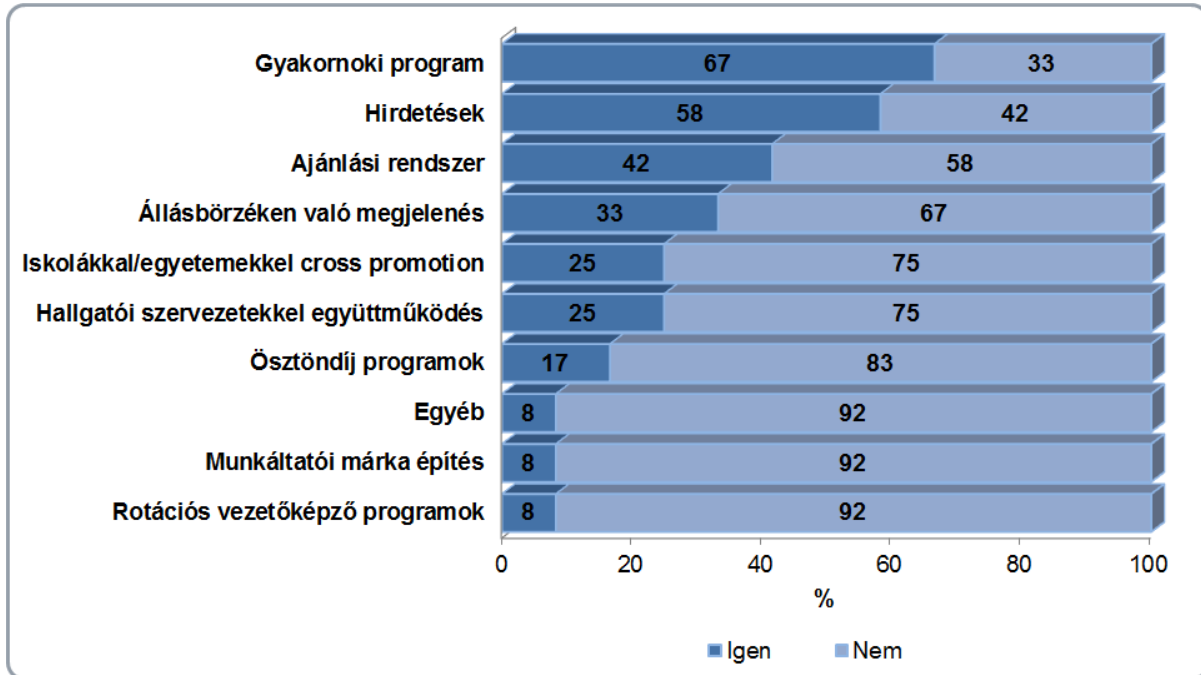


Diagram 53: Fogyasztási termékeket előállító vállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására

Forrás: Önálló kutatás

A szolgáltatások területén már jóval kevesebb eszközt használnak a fiatal tehetségek megnyerésére (54. diagram) a vállalatok és arányaiban tekintve is a vállalatokra nem jellemző munkaügyi illetve HR-feladat a fiatal tehetség vonzása. A szolgáltatások erős marketing tevékenységet folytatnak a piacon és ez visszatükröződik a kapott eredményekben, mert első helyre rangsorolta a vállalatok 24%-a a munkáltatói márka építést és egyéb eszközöket. A vállalatok 18%-a él az ajánlási rendszerrel. A jövőben fejlesztési, kitörési pont számukra a fiatal tehetség megszólítására és megnyerésére a gyakornoki program működtetése és az iskolákkal, egyetemekkel való részvétel.

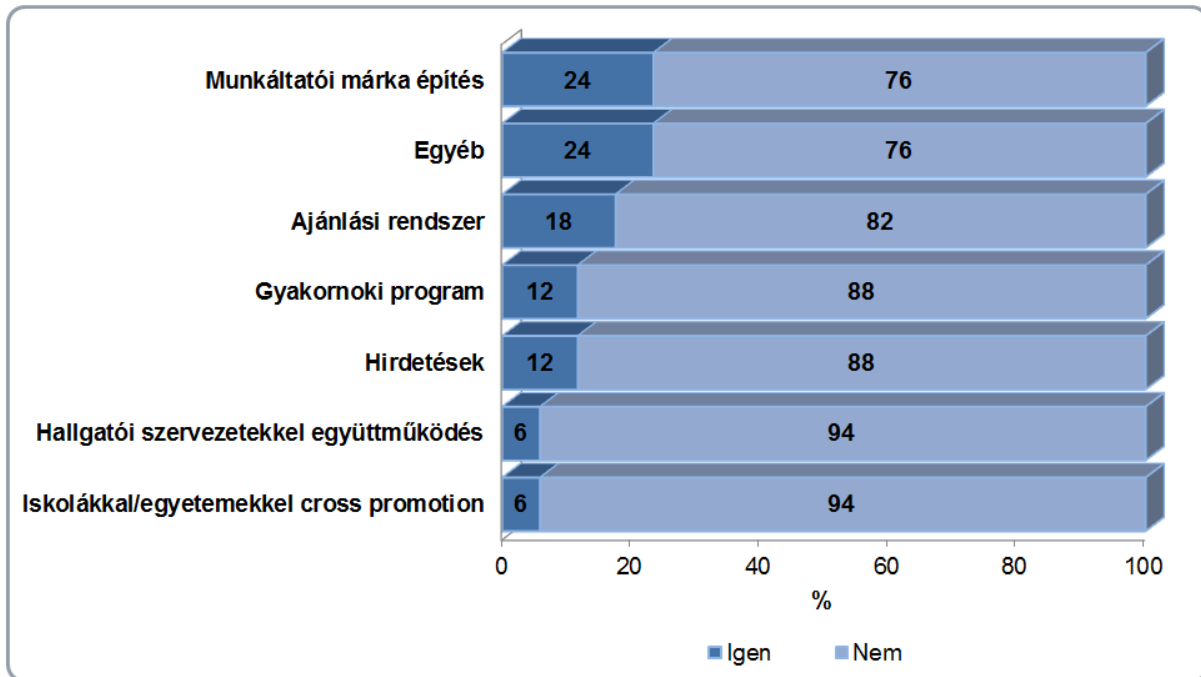


Diagram 54: Szolgáltatásokat nyújtó vállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására

Forrás: Önálló kutatás

Az utolsó kategória az értékesítéssel/kereskedelemmel foglalkozó vállalatok köre. A 55. diagram mutatja meg, hogy a vállalatok milyen alacsony eszköztárral vonzzák a fiatal tehetségeket. A vállalatok egynegyede alkalmaz gyakornoki programot és hirdetéseket, míg 13%-uk állásbörzéken is részt vesz.

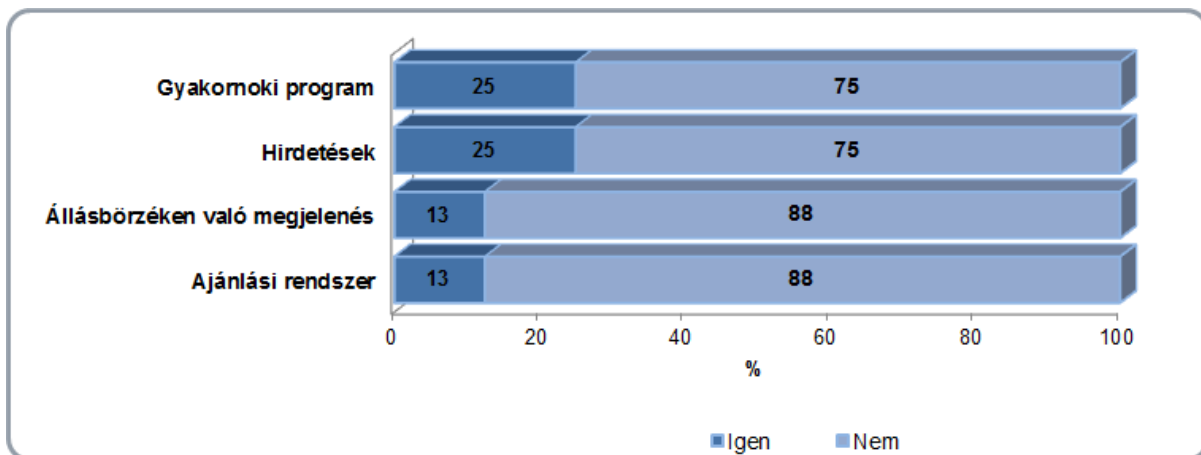


Diagram 55: Fejlesztéseket megvalósító vállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására

Forrás: Önálló kutatás

II/10/4. A munkaerőpiaci anomáliák kiküszöbölésének a kulcsa: a fiatal munkavállalók

Nem kérdéses, hogy egy igazán hatékony és jól működő munkaerőpiacon egyaránt vannak jelen fiatal és idősebb generációk. A fiatal és tehetséges munkaerő jelenlegi szignifikáns hiánya a cégekben jelentős anomáliákhoz vezethet, melyek rövidtávon is veszélyeztetik a gazdasági növekedést. Ezen anomáliák kiküszöbölésére az a megoldás, ha a vállalatok elkezdnek a fiatalok vonzására alkalmas eszközöket használni a toborzás és a mindennapi működés során. A célzott eszközök hiánya – ahogy fentebb az eredmények is mutatják – folytán a cégek által nyújtott feltételek és az új generációk elvárásai olyannyira eltávolodnak egymástól, hogy bizonyos szakmákban vagy területeken behozhatatlan hátrányba kerülhetünk. Ezen anomáliák hatásai már ma is érezhetők, leginkább a magasabb hozzáadott értékkel rendelkező szakmukák esetében (fémmegmunkálás, elektronika, villanyszerelők, stb.)

III. Összefoglalás és javaslatok az anomáliák kiküszöbölésére

A kérdőíves kutatáson alapuló tanulmány célja, hogy a hazai kis- és középvállalkozások körében felmérje az általános vélekedést a foglalkoztatással kapcsolatosan (bérek, motivációs eszközök, munka környezet biztosítása), összehasonlítsa a nagy és a multinacionális vállalatok által működtetett juttatási és motivációs rendszereket a KKV-k által használt eszközökkel és visszajelzést adjon a válaszadóknak és a TÁMOP programban résztvevők számára. A kérdőíves kutatás eredményeit, főbb megállapításait kilenc témakörben ismertettük és több helyütt javaslatokat fogalmaztunk meg a feltárt anomáliák kiküszöbölésére.

A dolgozói autonómiát 5 dimenzióban vizsgáltuk, amik a: feladat, projekt, megoldás, idő és csapat vezető beosztású és beosztott munkavállalókra vetítve. Elmondható, hogy a kis-, közepes- és nagyvállalatok között eltérés mutatkozik tekintetben, hogy mennyire biztosítanak szabad teret a munkavállalóknak a fenti dimenziókban. A leginkább rugalmatlannak a középvállalatok bizonyultak, akik a vezetőknek ugyan nagyobb autonómiát biztosítanak. Ezekben a munkakörökben a válaszadók átlagosan 40%-a tartozott a magas autonómiát biztosító vállalatok körébe, míg a kis- és nagyvállalatok esetében ez a szám elérte a 60%-ot. A beosztottak számára sokkal kedvezőtlenebbül alakultak az autonómia mutatószámai. Elmondható, hogy a beosztottak körében is a középvállalatok voltak a legszigorúbbak, a megkérdezett vállalatok mindössze 8,6%-a biztosít magasfokú autonómiát munkavállalói számára, míg a kis- és nagyvállalatok esetében ez a szám 10% felett van. A gazdasági teljesítmény mérésének nehézségei miatt nehéz megállapítani, hogy valósan mekkora összefüggés van a gazdasági teljesítmény és a dolgozók önállósága között. Azonban várható, hogy azon vállalatoknál, ahol innovatív elemeket alkalmaznak a vezetésben az autonómia növekedni fog, hiszen a vállalatok egyre inkább abban hisznek, hogy a munkavállalóknak szabályrendszerek helyett kereteket kell adni, melyekben értéket teremthetnek. Ezáltal a vállalatoknak lehetősége nyílik a dolgozók elégedetlenségéből fakadó anomáliák kiküszöbölésére.

A mintába került vállalatok válaszai alapján a vállalatok közel egy ötöde fordítja árbevételének egy meghatározott százalékát munkáltatói márkaépítésre, amely magas százalék a várakozásokhoz képest. Ebből a vállalatok 62%-a az árbevétel maximum 1%-át költik a cégről kialakult vélemény formálásra, míg 38%-a ennél magasabb százalékot, maximum 10%-ot. A kapott eredmények azt sejtetik, hogy a vállalatoknál még nem teljesen letisztult, nem különül el élesen egymástól a munkáltatói márkaépítés a termék és a vállalati márkaépítéstől. Ezt visszajelzik a kutatási eredmények, mert a tevékenység vizsgálatánál a mintában jellemzően a szolgáltatás és a fogyasztási cikket termelő vállalatok foglalkoznak munkáltatói márkaépítéssel. Feltételezhetően a kereskedelmi márka építéséről van szó, ami nem válik el élesen a munkahely és a fogyasztó kapcsolatától. Egy terméket előállító vagy szolgáltatást kínáló cég a piacon az új munkavállalókat egy márkával, vagy cégnével vonzza be a toborzásnál, az még nem lesz munkáltatói márkaépítés, mert nem a fogyasztó és a munkahely kapcsolatát hangsúlyozza. Ez egy fejlesztési terület a jövőre vonatkozóan a fiatal tehetségek és a szakemberek vonzására, akik olyan munkahelyen akarnak dolgozni, amely számukra vonzó vállalati kultúrával rendelkezik, ahol jó a munkahelyi környezet és légkör,

kiszámítható a munkahely, hosszabb távon megbízható a vállalat és versenyképes fizetést biztosít a szakmai fejlődés mellett.

A munkáltatói márkaépítés és az 1 főre jutó adózás előtti eredmény között nincs szignifikáns kapcsolat. Nem állíthatjuk, hogy a jobb gazdasági teljesítményt elérő vállalkozások az árbevételük magasabb százalékát fordítják a vállalatról kialakított pozitív vélemény kommunikálására. A munkaáltatói márkaépítés az elkövetkezendő években kiemelten fontos szerepet fog betölteni a fiatal tehetségek vonzásában – de akár a tapasztalt szakemberek megtartásában is – így a későbbi, felerősödő anomáliák kiküszöbölésének érdekében javasoljuk a vállalatok munkáltatói márkaépítési aktivitásának a növelését. Ennek a legfontosabb alapja, hogy rendszeresen felmérjük a dolgozók elvárásait és működésünket minél inkább ehhez próbáljuk igazítani. A vállalatok által végzett felmérést az anomáliák kiküszöbölésére az alábbi struktúra szerint javasoljuk:

- mélyinterjú: kis létszámú panelekben és peer-to-peer, hogy feltárják azokat a minőségi változókat, amik fontosak a munkavállalóknak
- kérdőív: a mélyinterjúk alapján el kell készíteni azt a kérdőívet, mellyel valós képet kaphatunk arról, hogy milyen employee persona-k vannak jelen a cégben, illetve a brand engagement és brand equity szintjéről
- munkavállalói elégedettség mérés: egy teljesen új állapot mérés, vagy szükség esetén a korábbról meglévőnek csak kiegészítése

A munkavállalók elvádorlásának kiküszöbölése érdekében a vállalatoknak rendszeres csapatépítő és közösségformáló eseményeket kell tartaniuk.

A tapasztalatunk azt mutatja, hogy az különböztet meg egy munkáltatót, hogy hogyan tudja megmutatni a munkavállalóinak, hogy értéket teremtenek. Koránt sem biztos, hogy a kényelmesebb műszakok, a modernebb iroda, a még több rendezvény vagy a magasabb fizetés lesz a megoldás az anomáliák kiküszöbölésére. A legfontosabb az emberközpontúság:

- az emberek érezzék, hogy fontosak és értéket teremtenek
- a világos célok és a munka kontextusa,
- a vezetők elkötelezettsége,
- hogy ne szabályokat alkossunk, hanem kereteket adjunk a dolgozóknak

Ezen pontok erősítésével egy vállalat rengeteget tehet az anomáliák kiküszöbölése érdekében. Sok esetben többet is ér, mint az ingyen étkezések vagy a fagyis pult az étteremben.

A kutatás megmutatta, hogy közel minden második válaszadó (46%) szerint vállalatánál (46%) írott formában létezik képzési terv. A 250 főnél többet foglalkoztató vállalatok több mint 50%-a, míg a kisvállalatok kevesebb mint fele 21%-a bír írott képzési tervvel. Az íratlan formában létező karrier tervezést legnagyobb arányban a közepes méretű vállalatok 40%-nál van. Írott formában karrierterve a vállalatok 14%-nak van. Az eredmények szerint a karriertervezés jelenleg kevésbé elterjedt és alkalmazott HR-funkció a képzési tervhez képest.

A magas képzési tervvel rendelkező vállalatok száma felülmúlta a várakozásokat. Ennek hátterében az áll egyik oldalról, mely a mélyinterjú során is felszínre került, hogy az egyes típusú ISO minősítésű rendszer bevezetése az elmúlt időszakban történt vagy éppen folyamatban van a vállalatoknál, amely előírhatja az írott formában létező képzési tervet. E külső tényező hatására a vállalatok elkészítették és dokumentált formában összeállították képzési tervüket. A mélyinterjú során a válaszadók megemlítették, hogy az előírás miatt, ez egy adminisztratív kötelem, nem egy valós igény, mert írott képzési terv megléte nélkül is megvalósulnak(nának) a szükséges képzések. Másik oldalról elhangzott a mélyinterjúk során, hogy a gyakorlatban elkezdtek bevezetni, használni a munkaerő megtartása, motiválása érdekében a karrier tervezést, mely van ahol formalizált és van ahol ez még folyamatban van.

Az elemzések szerint a képzési terv alkalmazása nincs hatással a fluktuációra és a vállalati méret kategóriára, mert az ismérvek között nincs szignifikáns kapcsolat. A válaszok alapján megállapítható, hogy a kis- és középvállalatoknál valamint a nagyvállalatok esetében is, akik nem alkalmaznak képzési tervet, a fluktuáció mértéke 40% fölé is megy esetenként. Ezen szignifikáns anomáliák kiküszöbölésére kifejezetten a nagyvállalatoknak javasoljt a képzések és karrierutak tudatos és szisztematikus tervezése.

A vállalatok legnagyobb arányban 48%-ban a tesztek, profilok módszert alkalmazzák a gyakorlatban a belső fejlesztési szükségletek meghatározására, mindhárom vállalati méret besorolás kategóriában közel azonos arányban 45-50%-ék között. A mélyinterjúk során elhangzott, hogy jellemzően alapképességeket mérő tesztekéről van szó a betanított munkások esetében, mely színvonala évről évre alacsonyabb. A személyiségtesztek csekély arányban fordulnak elő a vezetői pozíciók körében.

A vállalatok 11%-a írott formában visszacsatolást kap a képzések gyakorlati hasznosíthatóságáról, amelyet általában a teljesítményértékelés folyamatába építenek be. A mélyinterjúk során felszínre került, hogy problémát okoz az egyéni teljesítmény objektív mérése a fizikai és a szellemi munkavállalók esetében, ezért ezen anomáliák kiküszöbölésére javasoljuk a jövőben a szubjektív tényezők számának csökkentését a teljesítmény értékelésekben.

A mintában a munkaerő-forgalom alakulásának vizsgálata alapján a kis- és középvállalatoknál töltenek el legtöbb időt a munkavállalók szemben a nagyvállalatokkal. A kisvállalatok 16%-a, a közepes vállalatok 14%-a esetében az alkalmazottak legalább 90%-a egy évet meghaladóan dolgozik a vállalatnál. Ez az arány több mint 50%-kal alacsonyabb a nagyvállalatok esetében (6%).

Észak-Magyarország, Nyugat-Dunántúl és Közép-Magyarország az a **régió**, ahol a munkaerő-forgalom 0-10% között a leggyakoribb. Az Észak-Alföldi, Dél- Dunántúli és Dél-Alföldi régióban - az ország többi régiójához viszonyítva - magasabb a munkanélküliségi ráta, ott a munkaerő-forgalom értéke 21%-ot meghaladóan indul.

A vállalati méret kategória besorolás alapján vizsgáltuk a munkaerő-forgalom és a vállalkozások gazdasági teljesítménye, a nettó árbevétel közötti kapcsolatot. A kisvállalatok és a nagyvállalatok árbevételének növekedésével javult a munkaerő-forgalom mértéke, a munkavállalók egyre kisebb aránya cserélődött le egy év leforgása alatt. 250 fő feletti létszámot foglalkoztató nagyvállalatok esetében szignifikáns kapcsolat van a nettó árbevétel és a munkaerő-forgalom között.

A mintában a munkaerő-forgalom 87% a nagyvállalatok esetében, amely 55%-kal meghaladja a minta átlagot. A nagyvállalatoknál nagyobb arányban foglalkoztatnak

betanított és fizikai munkásokat, szemben a kis-és középvállalkozásokkal, ezért a belépési-, kilépési- és munkerő-forgalom is nagyobb esetükben. A kérdőív nem tért ki a kilépés indokának vizsgálatára. A mélyinterjú során megemlítették, hogy van olyan vállalat, aki már méri és van olyan is aki tervezi ennek bevezetését a magas fluktuáció csökkentésére.

A betanított és fizikai munkavállalók nem munkahelyet, vállalatot választanak, hanem anyagi szempontok alapján döntenek, azt a munkát vállalják el, amelyik magasabb bérezést jelent. Amíg a szellemi munkavállalók szemben a betanított munkásokkal az anyagi ösztönzők mellett egyéb szempontokat is mérlegelnek, mert nem a létminimumon élnek, megvan az anyagi biztonságuk.

Az állam a munkaerő piacnak aktív szereplőjévé vált a közmunka programmal, mely jelentős anomáliákat eredményezett. A közmunka program által biztosított jövedelem és az önkormányzati segélyek együttesen hasonló jövedelem biztosítanak a vállalatok által kínált betanított és fizikai munka díjazásával. A munkavégzés körülményeinek összehasonlításával megállapítható, hogy kevesebb idő befektetéssel és munkaterheléssel, szabadabb munkakörnyezetben és alacsonyabb teljesítményelvárással végezhető közmunkaprogram, hozzájárul a vállalati fluktuáció növekedéséhez. Ezen anomáliák kiküszöbölésére javasoljuk a közmunka program optimalizálását, akár területenként felülvizsgálva, hogy az ne veszélyeztesse a környék vállalkozásainak hatékony működését.

A vállalatok válaszaiból azt látjuk, hogy a toborzási feladatokban a kisvállalatok kevésbé számítanak a HR támogatására, helyette inkább a cég első számú vezetője vonódik be ilyen operatív jellegű feladatokba. Ez jellemző a megkérdezett kisvállalatok mintegy 42%-ra, azonban a középvállalatok 13%-ra és a nagyvállalatok 4%-ra is. A felvételnél a döntési jogkör is az elsőszámú vezetők vagy a szakmai vezetők kezében összpontosul és csak kevés esetben vonják be a HR-t. Az anomáliák kiküszöbölése érdekében javasoljuk, hogy a vállalatok bízzanak a HR szakértelmében. A nemzetközi trendek is azt jelzik előre, hogy a hatékonyabb toborzás érdekében a HR-nek és a szakterületeknek szorosan együttműködve kell dolgozniuk. Erre jó példa a hazai középvállalatok, ugyanis ebben a szektorban a legerősebb az együttműködés a területek közt.

A toborzási csatornák közül a legtöbb vállalat 53% a leggyakrabban az álláshirdetéseket használja és csak keveseb, mint negyedük a személyes kapcsolatokat és a munkaközvetítőket. Az új munkavállalók megtalálása leginkább a műszaki, a fejlesztés, IT, pénzügy és a termelés területeken okoz nehézséget. A legnehezebben a cégek diplomás műszaki (50%-nak okoz nehézséget) és fizikai termelésben dolgozókat (38%-nak okoz nehézséget) találnak.

A mintába került vállalkozások 48%-a működtet teljesítményértékelési rendszert, a 250 fő felett foglalkoztató nagyvállalatok közel kétszer annyian (62%), mint a kisvállalatok (32%), míg a középvállalatok pedig 50%-a. Megállapítható, hogy a létszám növekedésével nő a TÉR-t alkalmazó vállalatok aránya.

A mintába került vállalatok válasza alapján szignifikáns összefüggés van a teljesítményértékelési rendszer működtetése és az írott képzési terv létezés között, mert TÉR mellett 63%-ban írott, 27%-ban íratlan képzési tervvel rendelkeznek a vállalatok és csupán 10%-ban nem alkalmazzák-e HR-eszközt illetve ha a vállalatok nem alkalmazzák a TÉR-t, akkor 72%-uk képzési tervvel sem rendelkezik.

A TÉR rendszer kiforrottsága megkérdőjelezhető, mert az ipari termelés során, a gyártósor mellett sorteljesítményt mérnek, ahol az egyéni teljesítmény objektíven nem mérhető.

A mintába került vállalatok 48%-a használ motivációs eszközöket/rendszereket a munkavállalók ösztönzésére, teljesítményük elismerésére. A vállalatok által foglalkoztatottak számának növekedésével egyenes arányban nő az ösztönzési rendszereket kínáló vállalkozások számával. A nagyvállalatok több mint háromszorosa (81%), a középvállalatok több mint kétszerese (57%) vezetett be ösztönzési eszközöket szemben a kisvállalatokkal (26%).

A gyakorlatban működő motivációs rendszerek a mai napig legalkalmazottabb eszköze a vállalatok 33%-nál a pénzbeli juttatások és 22%-nál a béren kívüli juttatások. Ez azt jelenti, hogy a megszereshető jövedelem nagyságával motiválhatóak a munkavállalók többsége. Mivel a betanított és a fizikai munkavállalók nincsenek megfizetve, létminimumon élnek, ezért ameddig a vállalatok nem fizetik meg a munkaerejüket, addig nincs létjogosultsága a pénzen kívül más ösztönzési formának.

A mintában közepes kapcsolat van a fluktuáció és a vállalati ösztönzők alkalmazás között ($p=0,02\%$, $C=0,486$), mely alátámasztja, hogy a magasabb fluktuáció esetében a vállalatok magasabb arányban működtetnek ösztönzési rendszereket. Ez egy lehetséges eszköz a munkavállalók motiválására, arra, hogy az adott cégnél minél hosszabb időt töltsenek el. Amíg a kisvállalatok 74%-a nem alkalmaz motivációs eszközöket és nincs szignifikáns kapcsolat a két ismérv között, addig a közepes- és nagyvállalatok esetében a közepes és magas fluktuáció esetében van ösztönzési rendszer.

A vállalatoknál minden egyes munkaköri kategóriákban az alapbér 4%-os emelése volt a leggyakoribb érték a 2015. évben, mely közel azonos a tárgyévben a kötelező béremelések mértékével (a minimálbér 3,45%-kal a garantált bérminimum 3,39%-kal nőtt 2014. évről 2015. évre). Ugyanakkor a mintában az egyes munkakörökben az alapbér emelés mértéke 12%-17% között alakult a vállalatoknál. A vezetők 49%-a és a fizikai munkavállalók 48%-a, míg a többi munkakörben ennél alacsonyabb arányban részesültek béremelésben.

Az eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy a kisvállalatok a felsővezetői kört kivéve az alkalmazottak több mint 50%-át érintő 5%-os vagy azt meghaladó alapbér emelést adtak a 2015. évben. Ezzel ellentétes tendenciát találtunk a közép- és a nagyvállalatok esetében, akik munkavállalóik többségének 5% vagy az alatti alapbér emelést nyújtottak.

Megállapítható, hogy a vállalatok a kötelező béremeléseket lépik meg, többet csak akkor, ha nagyon muszáj vagy indokolt, mert nem tud alkalmazni az adott bérszínvonalon munkaerőt. Egy adott megyében, régióban működő vállalatok nem emelnek béreket a betanított és a fizikai munkavállalók körében, tartva egy esetleges növekvő bérspiráltól. Ugyanakkor van ellen példa is, mert ha adott megyében egy multinacionális vállalat (pl: Audi) jobban megfizeti a betanított és fizikai munkavállalóit, akkor az munkaerő elszívó hatással bír a többi vállalattal szemben és elindít egy erőteljes migrációs folyamat is.

A béremelés és a fluktuáció valamint az 1 főre jutó adózás előtti eredmény között nincs szignifikáns kapcsolat a mintában és a vállalati méret kategória besorolás szerint. A magasabb fluktuációval rendelkező vállalatok magasabb arányban emeltek bért, de a két változó között nincs szignifikáns kapcsolat.

A kutatás alátámasztotta a munkaerőpiacon érzékelhető munkaerő kínálat hiányt, erre reagálva, bizonyos vállalatok már a 2015. évben bért fejlesztettek, igazolhatóan a fizikai és a szellemi munkakörökben. A munkaerőpiac jelenleg is mozgásban van, a folyamatok közel sem zökkenő mentesek, mert újra árazódik a betanított, a szakmunkás és szellemi munka értéke. A munkaerő közvetítő cégek aktív szerepet játszanak a munkavállalók és a munkaadók érdekeinek közvetítésében, az új keresleti és kínálati munkabér egymásra találásában.

A HR, bár a trendek abba az irányba mutatnak, hogy egyre inkább stratégiai terület, még mindig nem kap elég figyelmet a szervezeten belül és a vállalati stratégiában. A válaszadók kevesebb, mint a felénél lehetett felfedezni a klasszikus HR funkciókon kívül újabb, stratégiai elemeket. A vállalatok leginkább a toborzás, kiválasztás, bér- és jövedelemgazdálkodás, létszám menedzsment feladatokban számítanak a HR-re. A HR stratégiai szemléletmód hiányát tükrözi az is, hogy a cégek 24%-nál nincsen dedikált HR vezetés, maximum néhány HR-el foglalkozó munkatárs és, hogy a HR vezetők 42%-a csak operatív vezető és nem kap helyet a vállalati döntéshozatalban, pedig a munkaerőpiaci anomáliák kiküszöbölésében a HR is nagyobb szerepet tud vállalni.

HR stratégiája a vállalatok kis hányadának van csupán, még a nagyvállalatok közül is csak 25% rendelkezik ezzel írott formában. A kisvállalatok a legkevésbé érdekeltek a HR stratégiában. Mindhárom vállalat kategória esetében (kis-, közép-, nagyvállalat) a személyes beszélgetésekből tudjuk, hogy sokszor a HR stratégia csak egy adminisztrációs kötelem a különböző beszállítói és minőségirányítási rendszereknek köszönhetően, azonban nincs mögötte valós tartalom.

Folyamatosan felmerülő igény az anomáliák kiküszöbölésére a vállalatok részéről a fiatal munkavállalók elérése és alkalmazása. A leendő munkaerő a globalizáció hatására már több nyelven beszél, tanulmányaikat, kötelező szakmai gyakorlataikat nemzetközi környezetben is végezhetik. A vállalatoknak ezért a fiatal és tehetséges hallgatókat már a tanulmányaik alatt el kell érnie, meg kell szólítani és lehetőséget kell biztosítani részükre, hogy Magyarországon tartsák őket az esetenként vonzóbb fizetéseket, karrierlehetőséget kínáló nemzetközi munkaerőpiaccal szemben.

A mintába került vállalatok által leggyakrabban 38%-uk a hirdetést és a gyakornoki programot használja a fiatal munkavállalók elérésre. A vállalatok kevesebb mint egy harmada, 29%-a részt vesz az állásbörzéken, ahol lehetőségük nyílik a cég tevékenységének bemutatására és a potenciális munkavállalókkal való találkozásra. A vállalat foglalkoztatotti létszám növekedésével az alkalmazott toborzási eszközök száma is nő.

A kisvállalatok által leggyakrabban használt (21%) toborzási módszer a munkáltatói márka építés és az állás hirdetések. A középvállalatokkal megegyezően első négy leggyakrabban használt eszközök sorrendje azonos a nagyvállalatokkal, ugyanakkor nagyobb arányban élnek e lehetőségekkel. A nagyvállalatok több mint fele használ gyakornoki programot, hirdetések és megjelenik az állásbörzéken. Ahogy azt várni lehetett, a nagyvállalatok (43,8%-a) működnek együtt a legmagasabb arányban az iskolákkal és egyetemekkel.

A mintába került ipari termékek előállításával foglalkozó vállalatok legnagyobb arányban 50%-ban állás hirdetések útján szerzik meg a fiatal munkavállalókat és második helyen

46%-ban gyakornoki programok működtetésével. A vállalatok 42%- és 26%-nál az állásbörzéken való megjelenés és az iskolákkal, egyetemekkel való együttműködés került a harmadik és negyedik leggyakrabban alkalmazott technikák közé.

A fogyasztási termékek piacán működő vállalatok 67%-ban a gyakorlatban is lehetőséget biztosító munkavégzést, a gyakornoki programot preferálják. Ezt követi sorban 58%-ban a hirdetések használata, 42%-ban az ajánlási rendszer, az állásbörzéken való részvétel és az iskolákkal, egyetemekkel való kapcsolat építés.

A jövő megoldása a munkaerőpiaci anomáliák kiküszöbölésére egy teljesen új szemléletmód, még hozzá az élmény alapú munkahely. A továbbiakban ezen modell bemutatása következik. Véleményünk szerint egyszerű megoldásokkal a vállalatok nagymértékben elősegíthetik az anomáliák kiküszöbölését.

Hogy a cégen belül vagy akár makro szinten lehetőségünk legyen az anomáliák kiküszöbölésére először azt kell megértenünk, hogy mit akarnak valójában a munkavállalók.

Szögezzük le az elején, hogy nem szimplán fizetést. De korábban utaltunk rá, hogy ez az alapja mindennek. Egy olyan alapfizetés, mely túllendíti a munkavállalókat a napi gondokon elengedhetetlen bármely nem pénzbeli motivációs eszköz esetében. Enélkül nem tudunk motiválni és hiába várjuk, hogy elkötelezettek legyenek a dolgozók. A jó hír azonban, hogy ezt követően le is vehetjük a pénzt a napirendről. Egy jó alapfizetés és a megfelelő nem pénzbeli motivációs eszközök mellett nincs szükség bónuszokra, versenyekre, hogy a teljesítménybeli anomáliákat kiküszöbölhessük.

A BCG egy 200.000 munkavállalót magába foglaló felmérése szerint⁵ (mely globális és hazánkban is egy 5.144 fős reprezentatív mintán lett elvégezve) az alkalmazottak legnagyobb része csupán a 8. helyre sorolja a vonzó bért - bizony, a nyolcadikra. És mégis, mindenki ezt akarja elsőként az anomáliák kiküszöbölésére használni. Sokkal fontosabb a munkavállalók számára például a munkahelyi megbecsülés. A kapott visszajelzés - legyen az akár pozitív, akár építő kritika. Az, hogy a szürke hétköznapok alatt elvégzett feladatok egyáltalán kiváltak valamit a kollégákból, a felettesekből.

Azonban meglepő módon ezen ismérvek is a legtöbb cégnél így vannak. Akik csak egy kicsit is igyekeznek odafigyelni a munkavállalókra azok az anomáliák kiküszöbölésére már megtették a szükséges első lépéseket. Ez Magyarországon igaz a cégek 2/3-ára. De a dolgozók statisztikái – nézzük csak meg a fentebb említett fluktuációs adatokat - jól alátámasztják, hogy ez még mindig nem elég ahhoz, hogy elkötelezetté is tegyék őket.

Az elkötelezettség növelése alkalmas az anomáliák kiküszöbölésére, azonban nem lehet csak úgy megvásárolni. A dolgozóink elkötelezettségét ki kell vívni. Láthattuk, hogy célokat, kell a kezükbe adnunk és értelmet a munkájuknak. Olyan munkahelyi környezetet kell teremtenünk, hogy az utolsó gemkapocs betűzésénél is érezhessék: ennek volt értelme. És ha úgy érzik ez hasznos, akkor sokkal nagyobb figyelmet fognak fordítani annak a gemkapocsnak a betűzésére. Ezáltal a munkáltató elérheti, hogy szankciók, büntetések és

bónuszok helyett jelentőségteljes és inspiráló munkakörnyezettel sarkallják a dolgozókat jobb teljesítményre. A büntetések és bónuszok egy és ugyanazon kategóriába tartoznak a motiváció elméletben és egyáltalán nem alkalmasak a dolgozói elégedettségben felfedezhető anomáliák kiküszöbölésére. Bármennyire is azt gondolnánk, hogy az egyik a másik ellentéte, ez nem így van. A tudomány csak "carrots and sticks" néven emlegeti és bizonyított, hogy kártékony módja a dolgozók motiválásának. Daniel Pink, Drive című könyve óta tudományos tényekkel is alá tudjuk támasztani, hogy inspirálni és pénz nélkül jutalmazni kevesebbe kerül és több eredményt hoz. Ne feledjük azonban: megfelelő alapfizetés nélkül nem lehet motiválni.

Az anomáliák kiküszöbölésének első lépése: minden az interakciókon múlik

Tehát mindazon stimulusokon, amik a dolgozót érik a munkája közben. Az interakciók minősége és az általuk kapott feedbackek döntik el, hogy a munkavállaló megbecsültnek érzi-e magát, mennyi és milyen minőségű visszajelzést kap, milyen a kapcsolata a munkatársakkal és a munkakörnyezettel. A lényeg pedig, hogy ezek mind tervezhetőek és tudatos tervezéssel alakíthatóak.

Az anomáliák feloldása

A dolgozók elégedettsége és erre építve egy munkáltatói márka kialakítása, fenntartása, fejlesztése egy összetett feladat, melyet stratégiai szinteken kell meghatározni. Mint minden vállalati tervezésnél, itt is szükség van a fejlesztési pontok azonosítására, majd a megfelelő akciótervek kivitelezésére.

Egy ilyen kezdeményezés kizárólag belülről indulhat. Nem jelent vonzerőt a potenciális munkavállalóknak az a cég, ahol a dolgozók által tartott tükörbe nem mer belenézni a vezetés. A dolgozói elégedettség és a cég külső megjelenése közti anomália olyan ellentmondásokat eredményez, amik ártalmasak. Ezek aztán elijesztik a potenciális munkavállalókat és negatív brandet építenek. Egyszerűen hiteltelenné válik a cég.

Fontos ezért, hogy az ígéreteink és a valóság megfeleljenek egymásnak. Lehet persze magyarázni a kultúrával és a "nálunk így szokott ez menni" mondatokkal, azonban a végén a dolgozó által megélt élmények, percepciók a fontosak. A dolgozók pedig különbözőek. Mind különbözőek vagyunk, másképp élünk meg helyzeteket. Lehet ami számunkra egy egyszerű adminisztratív lépés, az a dolgozóban csalódottságot vált ki. Példaként ennek egyik végletes de gyakori esete a valós és a bejelentett bér közti eltérés. Ez egyeseknek nem probléma, másokban viszont rossz érzést kelt, így nem fogja tudni képviselni a cégünket teljes mellszélességgel. Javasolt tehát az ilyen alap szinten kezdeni az anomáliák kiküszöbölését.

Láttuk tehát, hogy a munkavállalói elégedettség egy belülről fakadó érzés, melyet akkor tudunk kiváltani, ha jelentőségteljeséget tudunk az emberek munkájába vinni. Ez fontos szempont munkáltatói márkaépítés szempontjából és a cégünk fenntartható emberi erőforrás gazdálkodása tekintetében is. Némi odafigyeléssel és gondos tervezéssel elérhetjük, hogy a dolgozóink jelentőségteljes pillanatokat élhessenek meg és ezáltal növekedjen az elégedettségük. Nézzük tehát, mit kell tenni a gyakorlatban.

Az anomáliák kiküszöbölésére: a JX modell kialakítása

Ez egy olyan folyamat, mely odafigyelést és leginkább egy teljesen új szemléletmódot igényel. A munkáltatói márkaépítés folyamatában ez egy fontos pont, hiszen erre épül a dolgozóink elégedettsége, amire utána a employer brandünket tudjuk építeni.

A job experience nem egy hangzatos buzzword, ami az óriáscégek óriási büdzséinek a kiváltsága. Minden az interakciókról szól és egy kis odafigyeléssel a 10 fős kisvállalatunkban is nagyon hamar fel tudjuk építeni.

Két alapja van: a dolgozók preferenciája és a munkaköri leírás.

1. lépés: felmérés, a szervezeten belüli anomáliák kiküszöbölésére

Ha van rendszeres munkavállalói elégedettség mérésünk, az jó alapot szolgáltat, ha nincs, akkor egy pár kérdéses kérdőív segítségünkre lehet. Tudjuk meg, hogy mi az, amit a dolgozóink fontosnak tartanak a munkájukkal kapcsolatban. Kérdezzük meg őket, hogy mely szituációkban érzik megbecsülve magukat, derítsük ki, hogy a vállalatunk mely értékeivel tudnak a leginkább azonosulni. Minderre egy egyszerű, néhány kérdéses kérdőívből kideríthetjük, melynek elemzésével feltárhatjuk az anomáliákat.

2. lépés: interakciók.

Vegyük elő a munkaköri leírásokat és fedezzünk fel benne interakciókat. Ha megalapozott és megfelelően részletes a leírás, akkor ez könnyedén megvalósítható. Próbáljunk meg minél több kapcsolatot azonosítani, túl a munkaköri leírás "kinek ad és kitől kap utasítást" részein. Lesznek olyan kapcsolatok, melyek általánosan érvényesek mindenkire, ilyen például a munkaügyi adminisztrációval kapcsolatos érintkezési pontok: bérutalások, juttatások, ezek kommunikációja, stb.

3. lépés: egyetlen kérdés.

Ha számba vettük az interakciós pontokat, akkor menjünk végig rajtuk és tegyük fel ezt a kérdést: "ez a munkavállaló számára inspiráló?". Ha a válasz nem, vagy csak kicsit is bizonytalanok vagyunk, akkor jön a 4. lépés.

4. lépés: akcióterv készítése

Írjuk le, hogy milyen lépések szükségesek ahhoz, hogy az adott interakció a munkavállaló számára jelentőségteljes és inspirálóvá vájon, legalábbis ne legyen demotiváló. Ez lesz a térépünk a jövőben a fejlesztési irányokhoz.

Ezek után nincs más hátra, mint végigvinni az eltervezett folyamatokat. Hisszük, hogy ezen módszerrel cégen belül és összességében pedig akár makro szinten is kiküszöbölhetővé válnak a jelen kutatásban feltárt anomáliák. Ezáltal a vállalatok hatékonyabban működhetnek, hiszen több, tehetségesebb munkavállalóval fognak rendelkezni és könnyebben tudják majd kezelni a szakemberutánpótlás vagy akár a fluktuáció kérdését is.

1. sz melléklet: Kérdőív



MUNKAERŐ KUTATÁS A FOGLALKOZTATÁSI ANOMÁLIÁK KIKÜSZÖBÖLÉSÉRE

KÉRDŐÍV

1. SZERVEZET ADATAI

1.1 Szervezet neve

1.2 A szervezet székhelye

Irányítószám

Helyiség

Utca, házszám

1.3 A szervezet telephelyei

(Irányítószám, helyiség, utca, házszám)

1.4 Ágazat és tevékenység

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Gépipar | <input type="checkbox"/> Elektronika | <input type="checkbox"/> Fémipar, fémfeldolg. |
| <input type="checkbox"/> Járműipari gyártó, beszállító | <input type="checkbox"/> Vegyipar, műanyag gyártás | <input type="checkbox"/> Élelmiszer, -dohányipar |
| <input type="checkbox"/> Építőipar | <input type="checkbox"/> Fa, -bútoripar | <input type="checkbox"/> Egyéb ipar |
| <input type="checkbox"/> Kereskedelem | <input type="checkbox"/> FMCG | <input type="checkbox"/> Logisztika |
| <input type="checkbox"/> IT, Telekom | <input type="checkbox"/> Energia, víz, gáz szolgáltatás | <input type="checkbox"/> Pénzügy |
| <input type="checkbox"/> Ügyviteli tanácsadás | <input type="checkbox"/> Egészségügy, szociális ellátás | <input type="checkbox"/> Körny.védelem, techno. |
| <input type="checkbox"/> Mezőgazdaság | <input type="checkbox"/> Turizmus, vendéglátás | <input type="checkbox"/> Kormányzat, közszféra |
| <input type="checkbox"/> Nonprofit | <input type="checkbox"/> Egyéb | |

1.5 Tevékenység

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Termelés (iparcikk) | <input type="checkbox"/> Termelés (fogyasztás) | <input type="checkbox"/> Szolgáltatás |
| <input type="checkbox"/> Értékesítés/keresk. | <input type="checkbox"/> Fejlesztés | |

1.6 Tárgyévet megelőző év nettó értékesítési árbevétele (HUF)

1.7 Tárgyévet megelőző év adózás előtti eredménye (HUF)

1.8 Tulajdonosi struktúra

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 100% magyar | <input type="checkbox"/> Többségi magyar | <input type="checkbox"/> Többségi külföldi |
| <input type="checkbox"/> 100% külföldi | <input type="checkbox"/> 50-50% magyar és külföldi | <input type="checkbox"/> Állami, önkormányzati |
| <input type="checkbox"/> Egyéb | | |

2. HATÉKONYSÁG

2.1 Milyen intézkedéseket terveznek a hatékonyság növelése érdekében?

2.2 Mely termelési módszereket használják (ha használnak)?

2.3 Van-e az Önök szervezetének működő teljesítmény értékelő rendszere?

Igen Nem A közeljövőben (1-3 év) tervezzük a bevezetését

2.4 A tárgyévet megelőző évben hány munkavállaló mondott fel a próbaidő alatt?

 fő

2.5 A tárgyévet megelőző évben hány munkavállaló lépett be?

 fő

2.6 A tárgyévet megelőző évben hány munkavállaló lépett ki?

fő

2.7 A tárgyévet megelőző évben hány fő volt az átlagos statisztikai állomány?

fő

2.8 A tárgyévet megelőző évben a betegség miatti távolléti napok száma

nap

2.9 A tárgyévet megelőző évben az összes dolgozói napok száma

nap

3.0 Mekkora a szervezet (konszolidált) eredménykimutatása szerinti összes költség (IV. + V. + VI. + VII.)?

HUF

3.1 Mekkora a szervezet (konszolidált) eredménykimutatása szerinti összes személyi jellegű ráfordítás (V.)?

HUF

3. BÉR, JUTTATÁS ÉS MOTIVÁCIÓ

3.1 (1.sz.) Melléklet – Bérek (excel táblázat)

(Kérem, a mellékelt táblázatba, töltsse fel az egyes – a szervezetben létező – munkakörök és pozíciók átlagbér adatait)

3.2 Milyen motivációs rendszereket használnak?

3.3 Mekkora összeget fordít munkavállalói márkaépítéssel kapcsolatos aktivitásokra

HUF

3.4 Mekkora autonómiát biztosítanak a dolgozóiknak az alábbi területen?

1- a feladat adott, nincs választás (a munkája 0%-ban); 10 – a dolgozó teljes mértékben maga dönt (a munkája 100%-ban)

Feladat – a dolgozó maga dönti el, hogy milyen feladaton akar dolgozni

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Projekt – a dolgozó maga dönti el, hogy milyen projekten akar dolgozni

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Megoldás – a dolgozó maga választhatja meg, hogy milyen módszerekkel és hogyan végzi a dolgát

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Idő – a dolgozó saját maga osztja be az idejét és dönti el, hogy mikor, mivel foglalkozik

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Csapat – a dolgozó maga dönti el, hogy (a szervezeten belül) kikkel dolgozik együtt egy adott projekten, feladaton

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.5 Béremelés

Munkaköri csoport	2015. évi tervezett béremelés az alapbér %-ában *	Mitől függ a béremelés?				
		Cég teljesítménye	Egyéni teljesítmény	Infláció mértéke	Szolgálati idő	Egyéb
Felsővezetők						
Középvezetők						
Diplomás munkakörök						
Ügyviteli munkakörök						
Fizikai munkakörök						

Értékesítési munkakörök						
-------------------------	--	--	--	--	--	--

3.6 Béremelés időpontja: (hónap)

3.7 Fizet műszakpótlákokat? (Igen, Nem)

3.8 Műszakpótlék megszakítás nélküli munkarend esetén

	Műszakpótlék az alpbér %-ában				
	Termelés/üzemelt.	Műszaki személyzet	Karbantartók	Informatikusok	Biztonságiak
Délelőtti műszak					
Délutáni műszak					
Éjszakai műszak					

3.9 Műszakpótlék többműszakos munkaidő-beosztás esetén

	Műszakpótlék az alpbér %-ában				
	Termelés/üzemelt.	Műszaki személyzet	Karbantartók	Informatikusok	Biztonságiak
Délutáni műszak					
Éjszakai műszak					

3.10 Fizet készenléti díjat?(Igen, Nem)

	Készenléti díj				
	Termelés/üzemelt.	Műszaki személyzet	Karbantartók	Informatikusok	Biztonságiak
Meghatározott összeg ezer Forint/hó					
Az alpbér %-ában					

3.11 Fizet ügyeleti díjat? (Igen, Nem)

	Készenléti díj				
	Termelés/üzemelt.	Műszaki személyzet	Karbantartók	Informatikusok	Biztonságiak
Meghatározott összeg ezer Forint/hó					
Az alapbér %-ában					

3.12 Mely területeken nehéz megfelelő felkészültségű munkavállalót találni?

(kérjük, a megfelelő helyen X-el jelölje)

Szakterület	Munkaköri kategória			
	Vezető	Diplomás/szakértő	Ügyviteli/admin	Fizikai
Marketing				
Értékesítés				
Fejlesztés				
Műszaki				
Termelés				
Szolgáltatás				
Logisztika				
Humán				
Pénzügy				
Informatika				
Adminisztráció				
Egyéb				

3.13 Vettek fel az elmúlt évben pályakezdőt?

Diploma szakirány	Bruttó alapbér ezer Forint/hó			
	Középfokú végzettség	Főiskola (Bachelor)	Egyetem (Master)	PhD
Műszaki				
Gazdasági				
Informatika				
Természettudomány				
Humán				
Jog				
Egyéb				

4. A HR SZERVEZET

4.1 Az alábbiak közül mely funkciókat látja el az Önök szervezetében a HR?

- Munkaerő-szükséglet meghatározása
- Munkaerő tervezés
- Munkaerő biztosítás
- Toborzás
- Kiválasztás
- Munkakörök és kompetenciák kezelése
- Szükséges létszám megszerzése, munkába állítása
- Képzés, fejlesztés
- Bér- és jövedelemgazdálkodás
- Motiváció, Jutalmazás
- Munkáltatók és szakszervezetek közötti érdekegyeztetések
- Munkáltatói márka építés
- Karrierprogramok, tehetségek menedzselése
- Teljesítményértékelés

4.2 A HR/személyzeti részleg vezetője a szervezet mely szintjén helyezkedik el?

- Operatív vezetés
- Felső vezetés
- Igazgatóság tagja
- C-suite
- Egyéb:...

4.3 Van a szervezetnek HR stratégiája?

- Igen, írott
- Igen, íratlan
- Nincs
- Egyéb:...
- Nem tudom

4.4 A HR/személyzeti részleg vezetője részt vesz a vállalati stratégia kialakításában?

- Igen, döntéshozóként
- Igen, tanácsadóként/döntéselőkészítőként
- Nem
- Nem tudom

5. TOBORZÁS-KIVÁLASZTÁS

5.1 Kinek a feladata a toborzási feladatok ellátása a szervezetben belül?

- HR/személyügy
- Szakterület/szakterületi vezető
- HR, a szakterület támogatásával
- Szakterület, a HR támogatásával
- Ügyvezető/felsővezető/igazgató/vezérigazgató
- Kiszervezve
- Egyéb:...

5.2 Ki végzi a kiválasztással kapcsolatos teendőket munkaerő felvételnél?

- HR/személyügy
- Szakterület/szakterületi vezető
- HR, a szakterület támogatásával
- Szakterület, a HR támogatásával
- Ügyvezető/felsővezető/igazgató/vezérigazgató
- Kiszervezve
- Egyéb:...

5.3 Ki hozza meg a végső döntést munkaerő felvételnél?

- HR/személyügy
- Szakterület/szakterületi vezető
- HR, a szakterület támogatásával
- Szakterület, a HR támogatásával
- Ügyvezető/felsővezető/igazgató/vezérigazgató
- Kiszervezve
- Egyéb:...

5.4 Milyen csatornákat használ a toborzásra?

5.3 Összességében mennyire érzi nehézségnek a munkaerő toborzást?

(kérjük választát jelölje 1-10-ig terjedő skálán, az 1 = egyáltalán nem jelent nehézséget, 10 = hatalmas nehézséget jelent)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.4 Milyen kiválasztási elemeket használ?

- Személyes interjúk
- Tesztek, profilok
- Telefonos/skype interjúk
- Assessment Center
- Próbafelelet
- Próbanap
- Grafológiai vizsgálat
- Egyéb:...

5.5 Milyen eszközöket használ a fiatal tehetségek vonzására?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Munkaadói márka építés | <input type="checkbox"/> Iskolákkal/egyetemekkel cross promotion |
| <input type="checkbox"/> Óralátogatások | <input type="checkbox"/> Hirdetések |
| <input type="checkbox"/> Ajánlási rendszer | <input type="checkbox"/> Gyakornoki program |
| <input type="checkbox"/> Rotációs vezetőképző programok | <input type="checkbox"/> Hallgatói szervezetekkel együttműködés |
| <input type="checkbox"/> Állásbörzéken való megjelenés | <input type="checkbox"/> Ösztöndíj programok |
| <input type="checkbox"/> Egyéb:... | <input type="checkbox"/> Esettanulmány versenyek |

6. KÉPZÉS

6.1 Rendelkezik-e az Önök vállalata képzési tervvel?

Igen, írottan Igen, íratlan formában Nem

6.2 Mekkora összeget fordítottak képzésre a tárgyévet megelőző évben?

(HUF)

6.3 Mekkora a tervezett képzési keret a tárgyévre vonatkozóan?

(HUF)

6.4 Milyen arányban tartanak képzéseket a következő képzési formákból, hogyan valósítják meg?

		Belső Külső képző	
• Szakmai képzések	<input type="text"/> (%)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Ismétlődő kötelező képzések	<input type="text"/> (%)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Készségfejlesztő képzések*	<input type="text"/> (%)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Vezetői képzések	<input type="text"/> (%)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Egyéb képzések	<input type="text"/> (%)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

* Ami nincs benn a munkaköri leírásában, az készségfejlesztő.

6.5 Az Önök vállalata rendelkezik a tehetségek felkutatására, megtartására, fejlesztésére irányuló programmal?

- Igen, írottan Igen, íratlan formában Nem

6.6 A belső fejlesztési szükségletek meghatározására mely eszközöket alkalmazzák az alábbiak közül?

- Tesztek, profilok Development Center 360° / 180°
 Kompetencia interjúk Egyéb:...

Irodalomjegyzék

Dienesné K. E. (2007): Az emberi erőforrások fejlesztése. In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés (szerk.: Dajnoki K – Berde Cs.), Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 47.p.

Gyökér I. (2012): Egyetemi humánpolitika a 21. század elején. In: Intézményi menedzsment a felsőoktatásban 2. (szerk.: Hrubos I. – Török I.), FGSZE, Budapest, 384.p.

Kajos A., Bálint B. (2014): A marketingszemlélet és a HR találkozása – A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. Vezetéstudomány, 54(6), 69-79. p.

Tompa N. (2011): A munkáltatói márkaépítés jelentősége. Munkaügyi Szemle, 2011. évf., IV. sz. 21-24.p.