

SZÉCHENYI



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
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	35
II/6. A MOTÍVÁCIÓS 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/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. A toborzás nehézségei	59
II/9. A SZERVEZETI HR FEJLETTSÉGE RÉGIÓNKÉNT ÉS MÉRETKATEGÓRIÁNKÉNT	61

II/9/1.	A szervezeti HR fejlettsége a kisvállalatok körében.....	62
II/9/2.	A szervezeti HR fejlettsége a középvállalatok körében.....	63
II/9/3.	A szervezeti HR fejlettsége a nagyvállalatok körében.....	64
II/9/4.	A HR stratégiai szerepe a régiókban.....	64
II/9/5.	A HR szervezet vezetőjének pozíciója.....	65
II/9/6.	A vállalatok HR stratégiája.....	66
II/10.	A FIATAL MUNKAERŐ FELVÉTELÉNEK HANGSÚLYOSSÁGA.....	67
II/10/1.	A fiatal munkaerő toborzásához használt eszközök a mintában.....	67
II/10/2.	A fiatal munkaerő toborzásához használt eszközök vállalati méret kategória szerint.....	68
II/10/3.	A fiatal munkaerő toborzására alkalmazott eszközök a vállalatok működési, tevékenységi kategóriái alapján.....	71
III.	ÖSSZEFOGLALÁS	75
IV.	MELLÉKLETEK.....	81
	TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	81
	DIAGRAMJEGYZÉK.....	81
	1. SZ MELLÉKLET: KÉRDŐÍV.....	83
	IRODALOMJEGYZÉK.....	99

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: Önellő 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 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 megyénként 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 megyénként, 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.

Az általánosan érvényes megállapításokat próbáljuk összefoglalni, esetenként, ha valamely vállalati méret kategóriára vonatkozó adatok jelentősen eltérnek az átlagtól arra utalásokat teszünk.

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.

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.

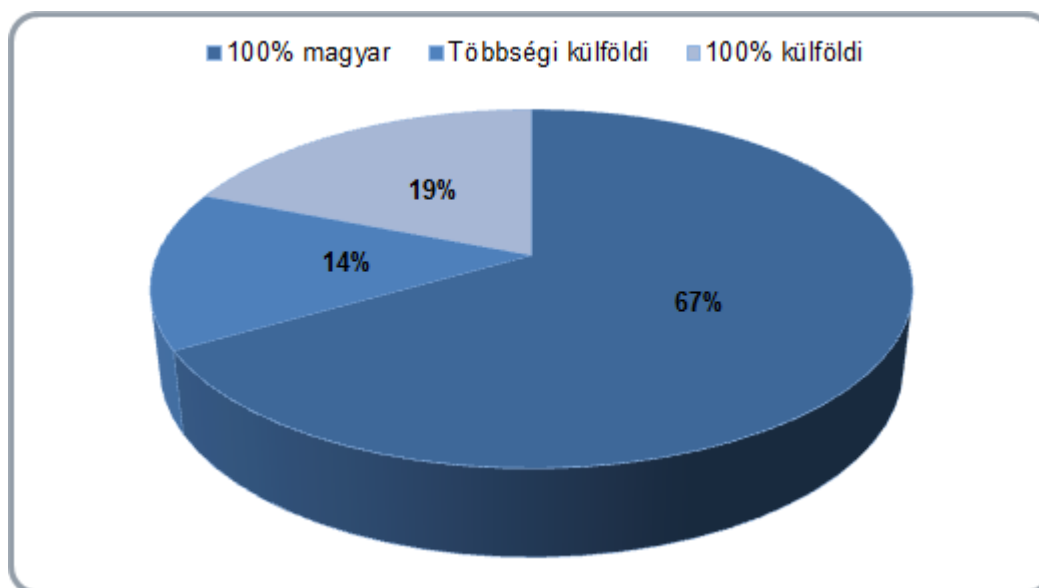


Diagram 1: A vállalkozások tulajdonosi struktúrájának megoszlása

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 a szolgáltatási-, 19%-a fogyasztási cikket előállító termelési szektorban és 13%-a értékesítési/kereskedelmi területen van jelen a gazdaságban (2.diagram).

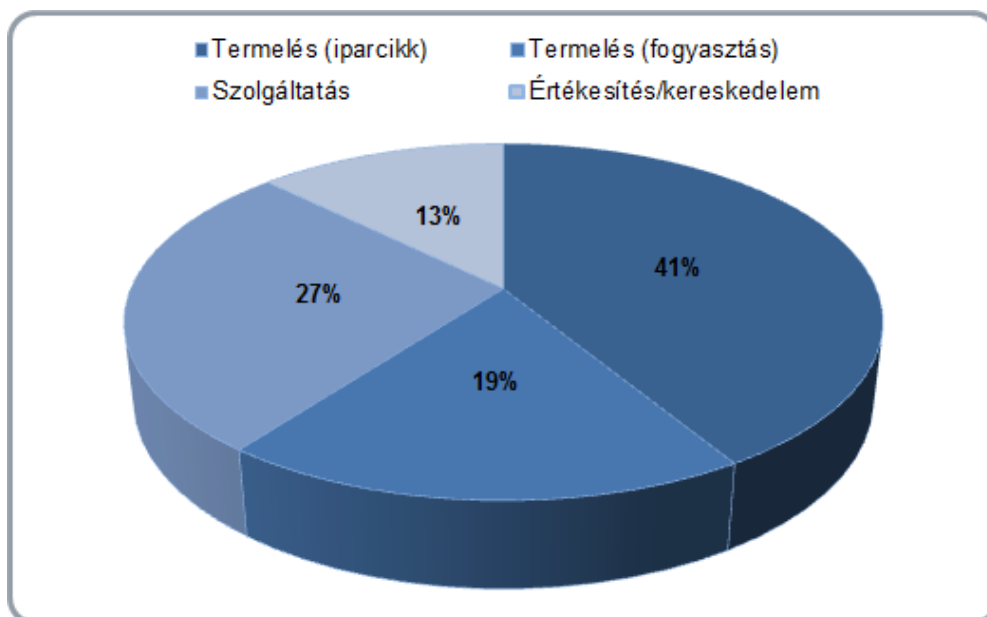


Diagram 2: A vállalkozások tevékenység szerinti megoszlása

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.

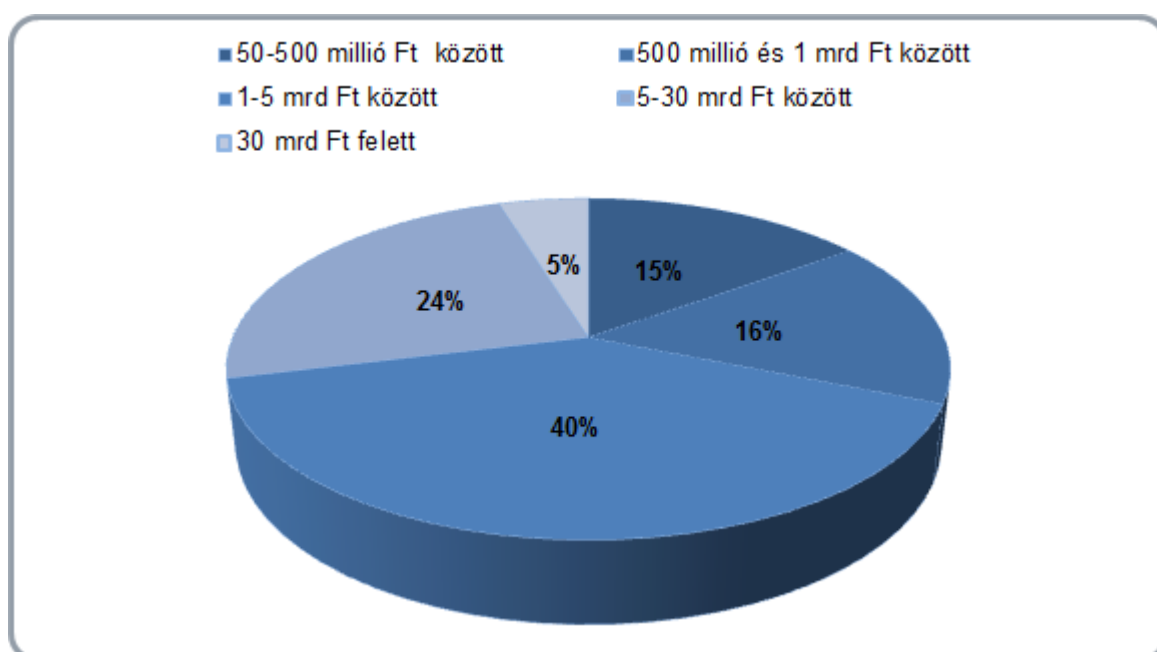


Diagram 3: A vállalkozások 2014. évi (előző évi) nettó árbevétel összegének megoszlása

Forrás: Önálló kutatás

A mintába került vállalkozások több mint háromnegyede 2014. évben pozitív adózás előtti eredményt értek 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.

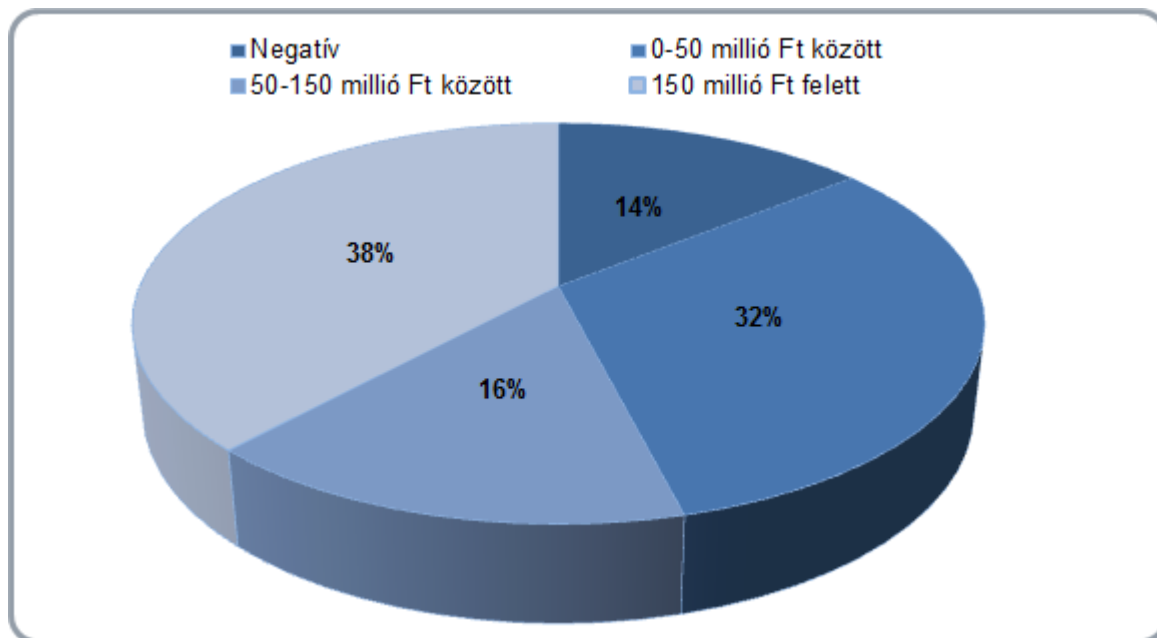


Diagram 4: A vállalkozások 2014. évi (előző évi) adózás előtti eredményének megoszlása

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).

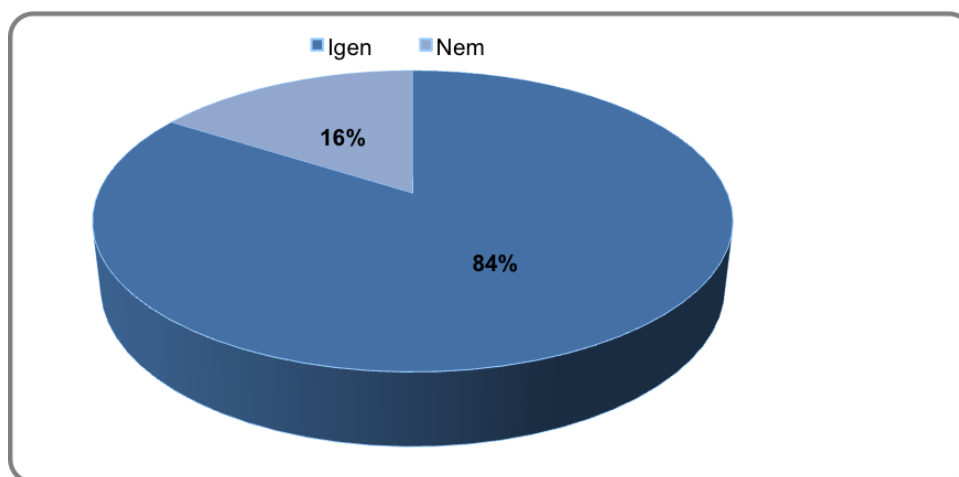


Diagram 5: Az autonómiára vonatkozó kérdésekre választ adó és nem adó vállalatok aránya

Forrás: Önálló kutatás

II/2/1. Feladat

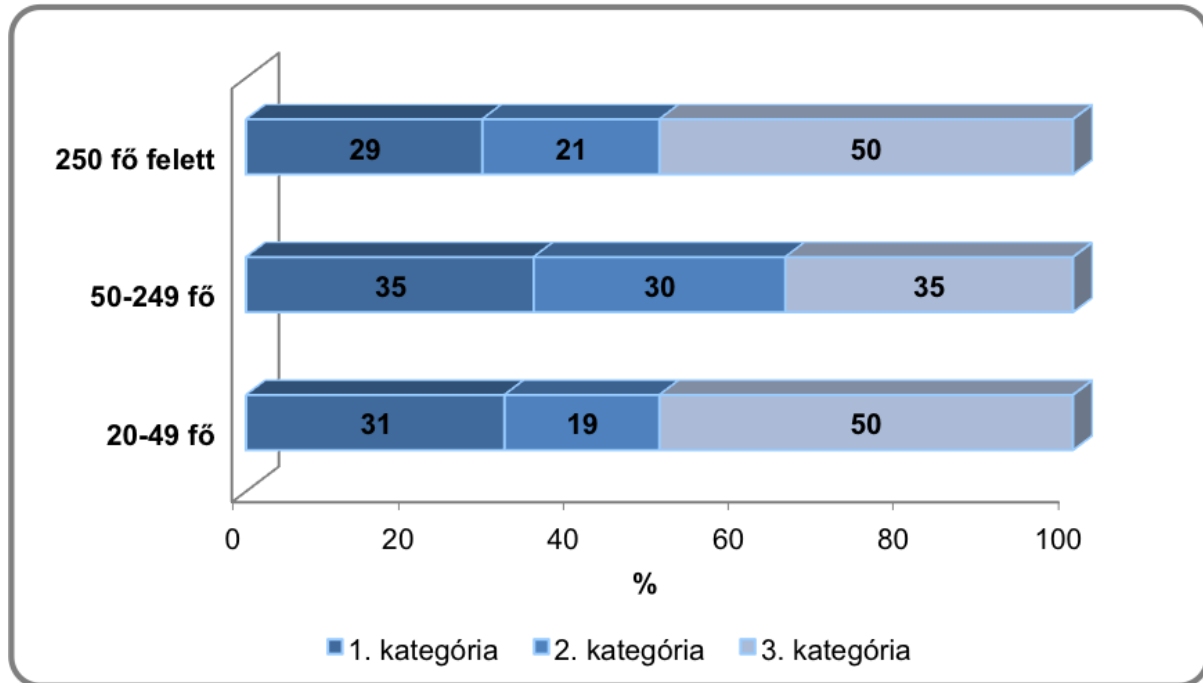


Diagram 6: Vállalati méret kategóriánként a vezetői munkakörben lévők autonómiája a feladat dimenziója szerint

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 magasfokú autonómiát biztosít vezetői számára. A középvállalatok a második és harmadik kategóriák összegében (65%) is rosszabbul áll, mint a nagy- (75%) vagy a kisvállalatok (69%).

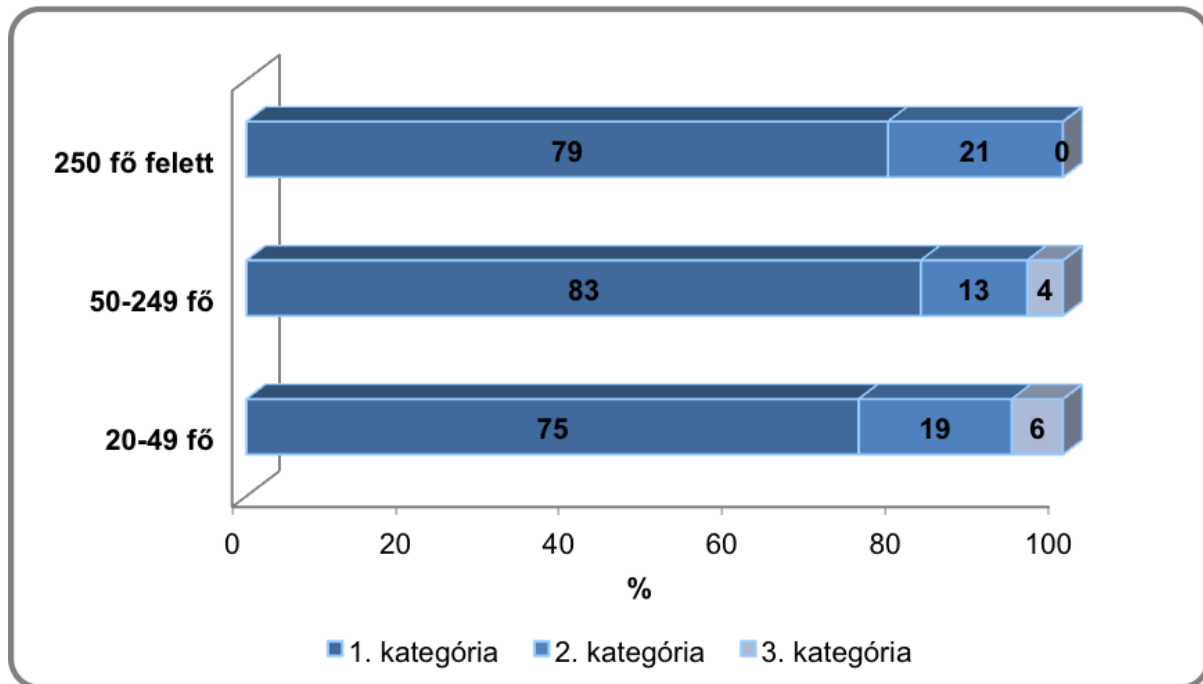


Diagram 7: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők autonómia mértéke a feladat dimenziója szerint

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 leg rugalmasabbak, azonban ha megnézzük a nagyvállalatokat, ahol 21% tartozik a 2. kategóriába, láthatjuk, hogy a 3. kategóriába egyetlen nagyvállalat sem került.

II/2/2. Projekt

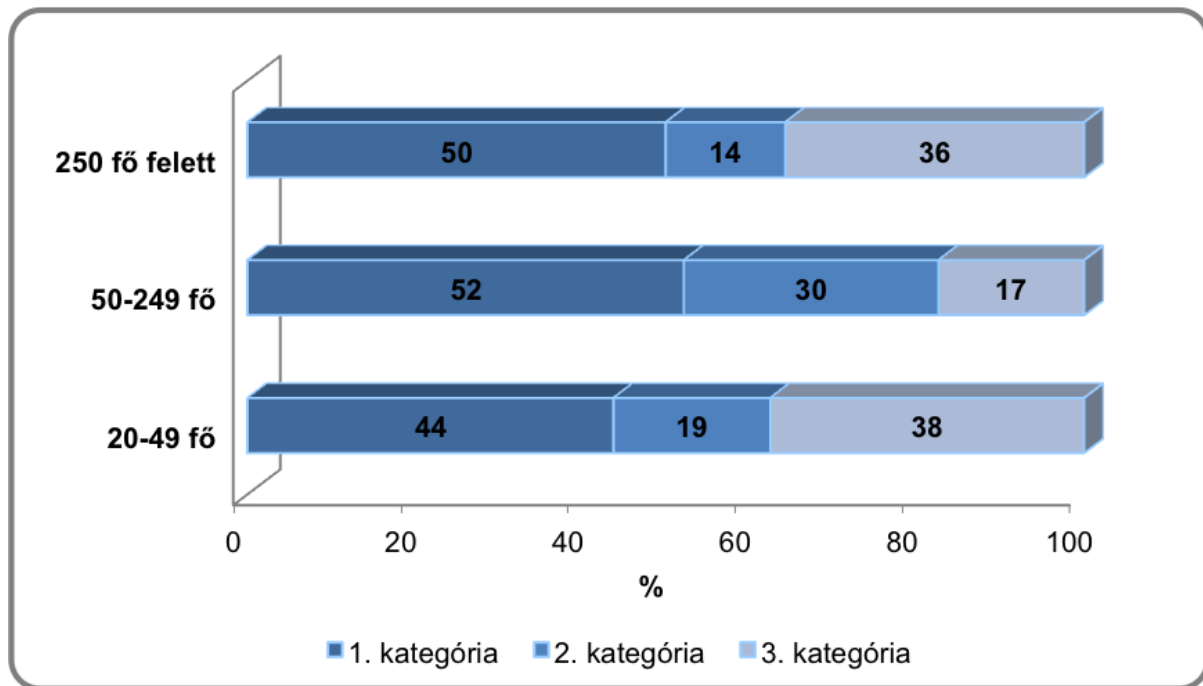


Diagram 8: Vállalati méret kategóriánként a vezetői munkakörben lévők projekt dimenziója szerint

Forrás: Önálló kutatás

Láthatjuk, hogy a feladathoz képest a projektekben 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.

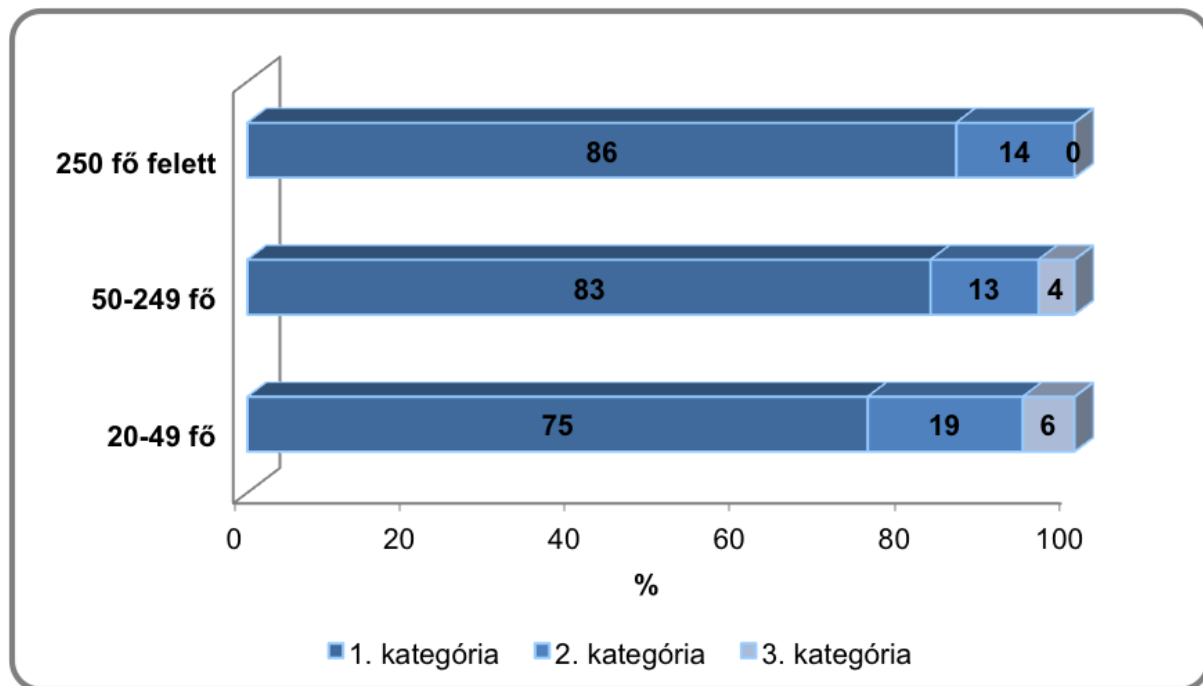


Diagram 9: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők projekt dimenziója szerint

Forrás: Önálló kutatás

A dolgozók tekintetében az autonómia projekt dimenziója nagy mértékben 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

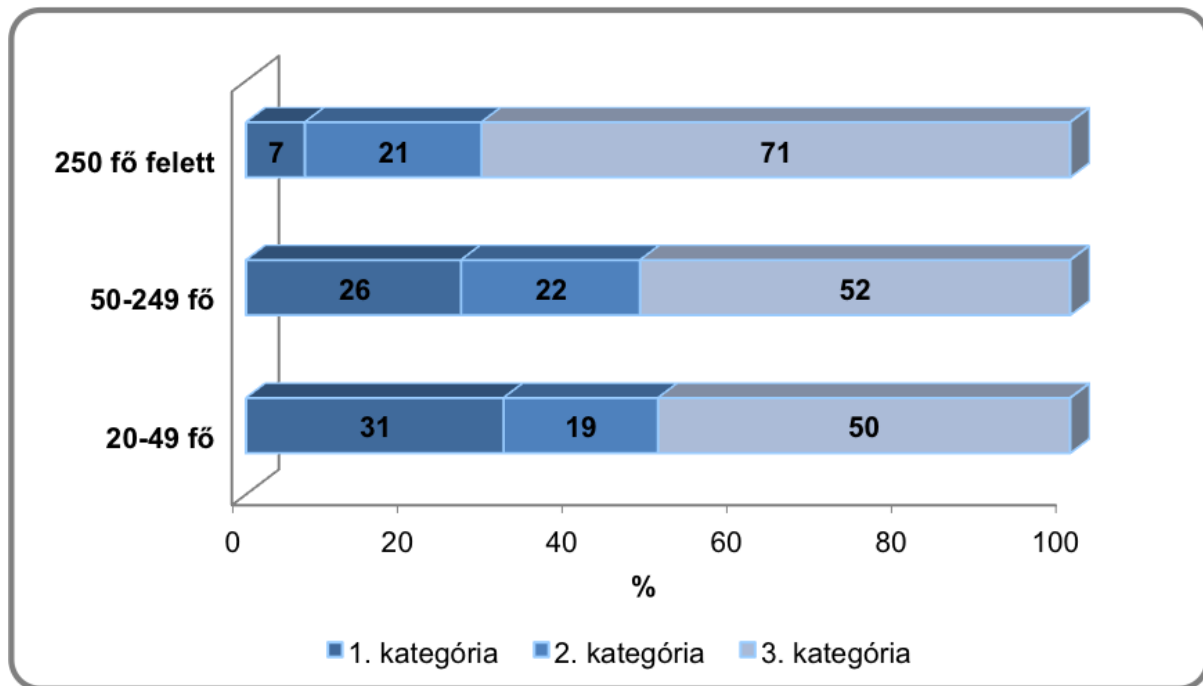


Diagram 10: Vállalati méret kategóriáinként a vezetői munkakörben lévők megoldás dimenziója szerint

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.

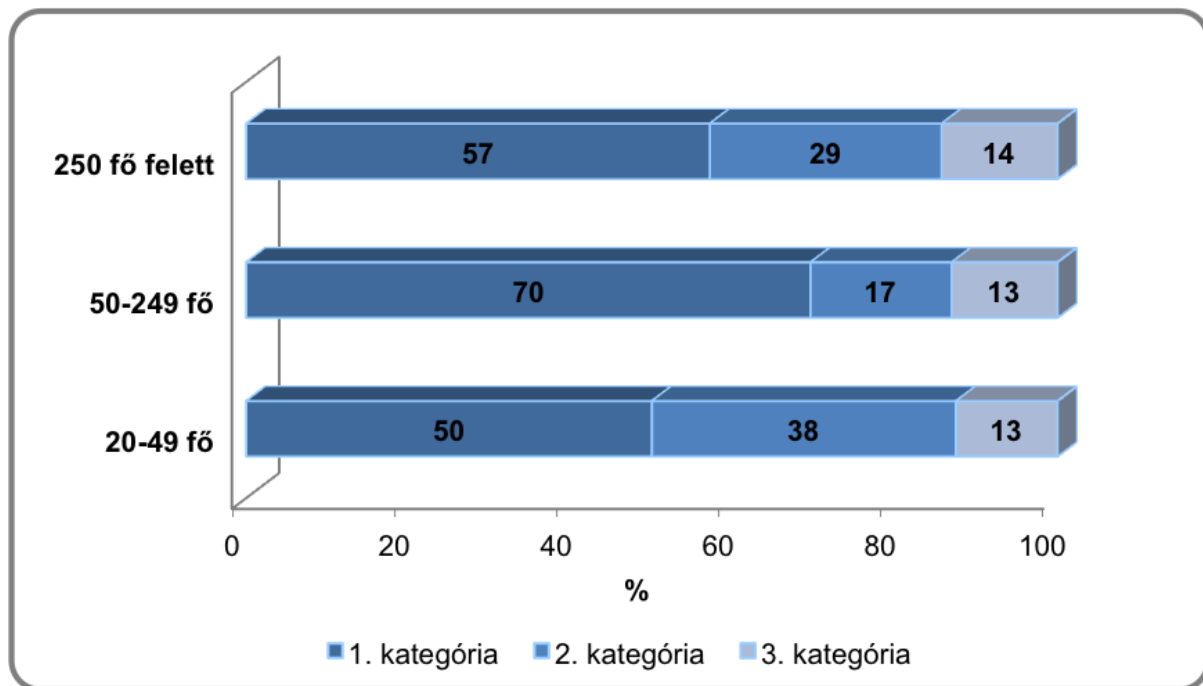


Diagram 11: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők megoldás dimenziója szerint

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 nagy mértékben rugalmas a megoldáshoz vezető út tekintetében. Elmondhatjuk, hogy a 3. kategóriába tartozó vállalkozások szigorú szabályok helyett sokkal inkább kereteket adnak a munkavállalóiknak, melyeket ők tölthetnek fel értékkel. A középvállalatok 13%-a, a nagyvállalatoknak pedig a 14%-a tartozik még ide. A legrugalmatlanabbank a középvállalatok bizonyulnak, itt 70% tartozik az 1. kategóriába és a nagyvállalatoknak is több, mint a fele 57% (11.diagram).

II/2/4. Idő

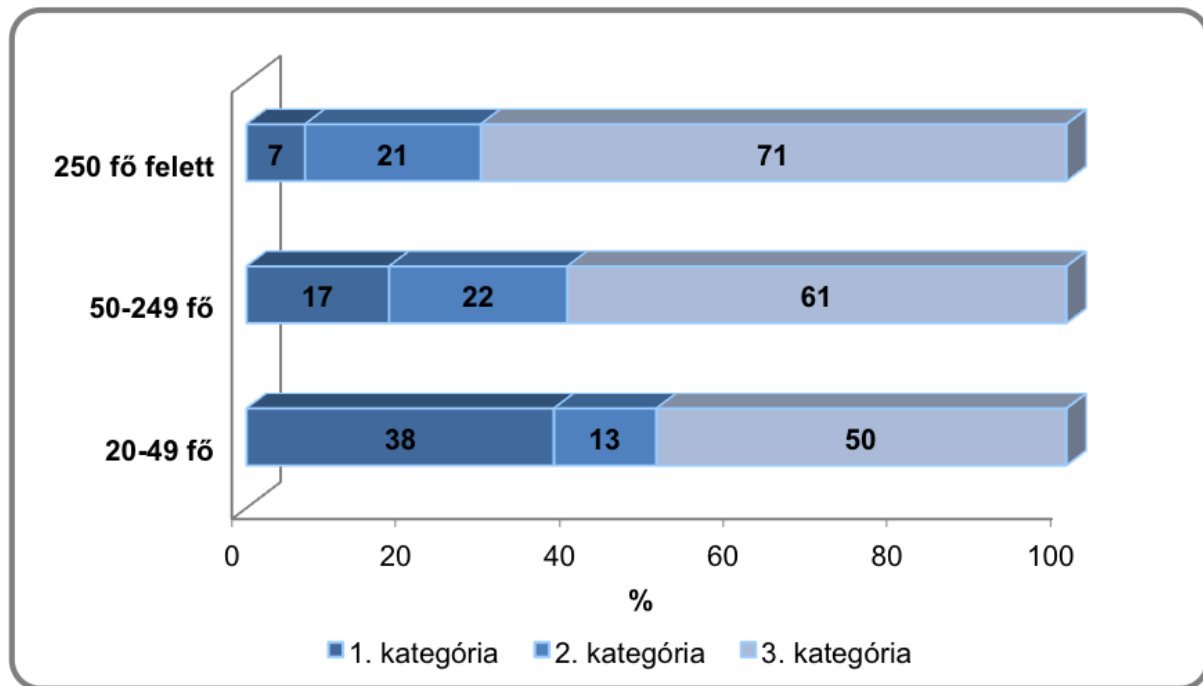


Diagram 12: Vállalati méret kategóriánként a vezetői munkakörben lévők idő dimenziója szerint

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).

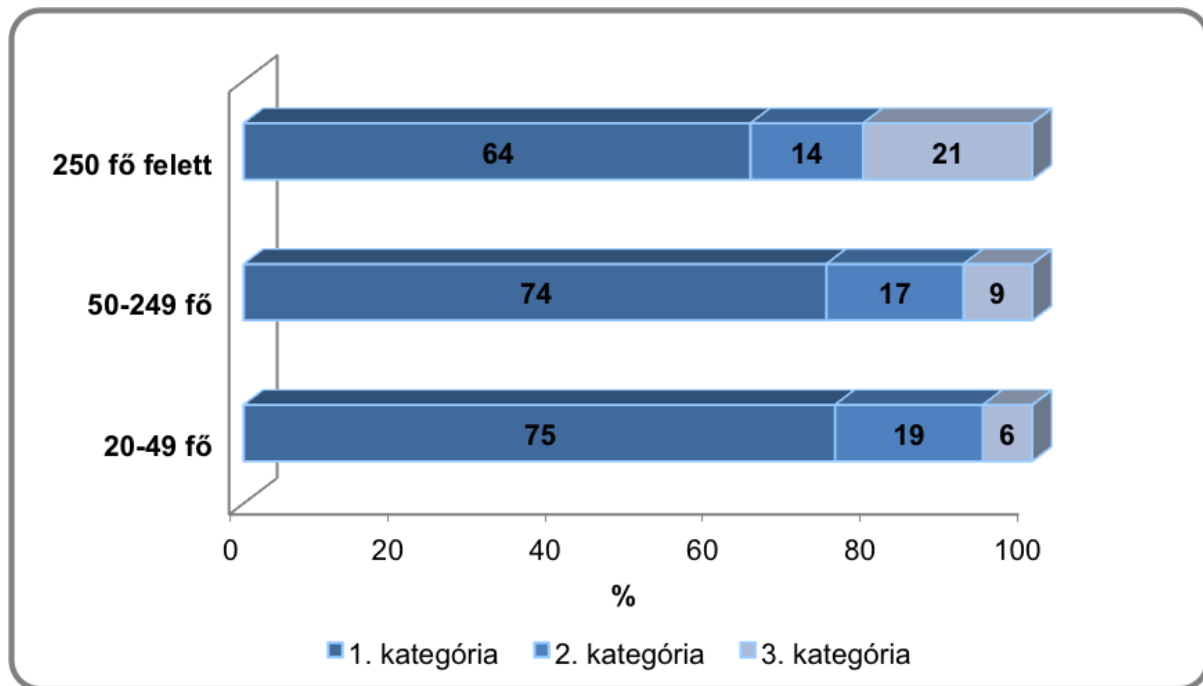


Diagram 13: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők idő dimenziója szerint

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

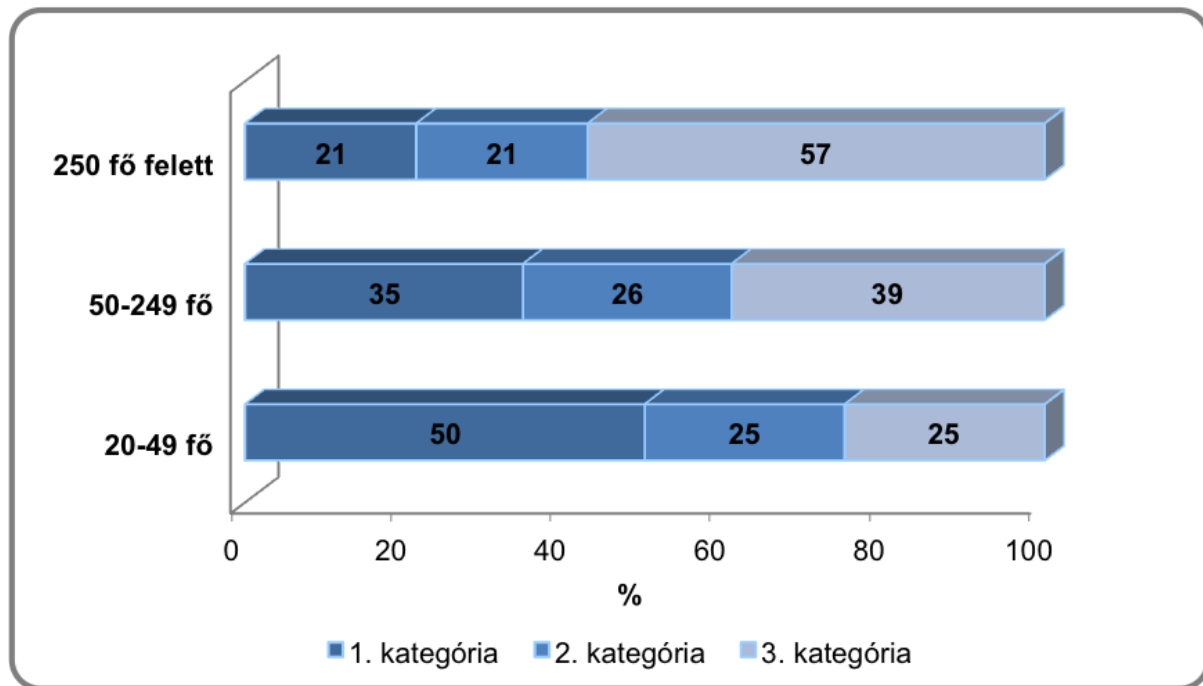


Diagram 14: Vállalati méret kategóriánként a vezetői munkakörben lévők csapat dimenziója szerint

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 egyenegyede 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.

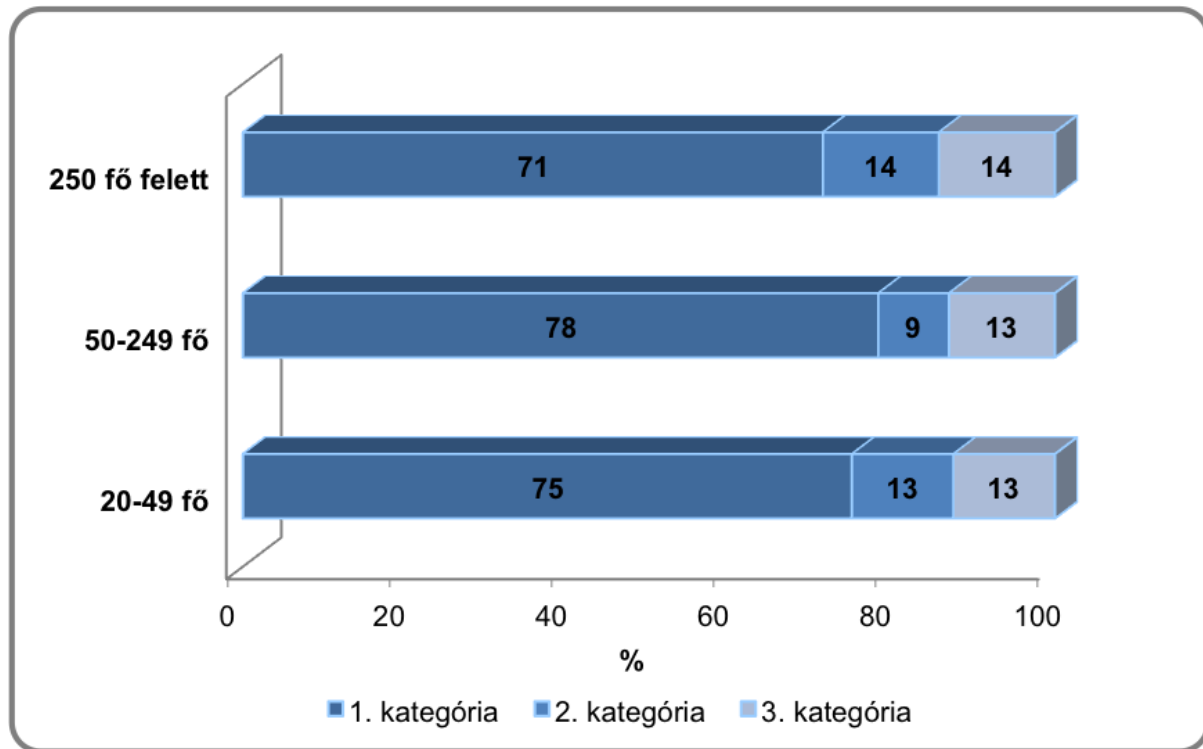


Diagram 15: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők csapat dimenziója szerint

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 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.

A beosztotti autonómia és a gazdasági teljesítmény korrelációja 2%-os szignifikancia szinten nem mutat szignifikáns kapcsolatot a beosztotti autonómia és a gazdasági teljesítmény között.

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 fordítani. A toborzás folyamatában meghatározó, hogy milyen megjelenéssel és üzenetekkel várják a fiatal és tapasztalt álláskeresőket a munkaadók.

Jelenleg kevés cég foglalkozik Magyarországon arculat vagy márkaépítéssel (Tompai, 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)

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 negatívól értéktől egészen a közel 1 700 000 forintig, míg az árbevételük 5-10%-nak 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 et al. (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.

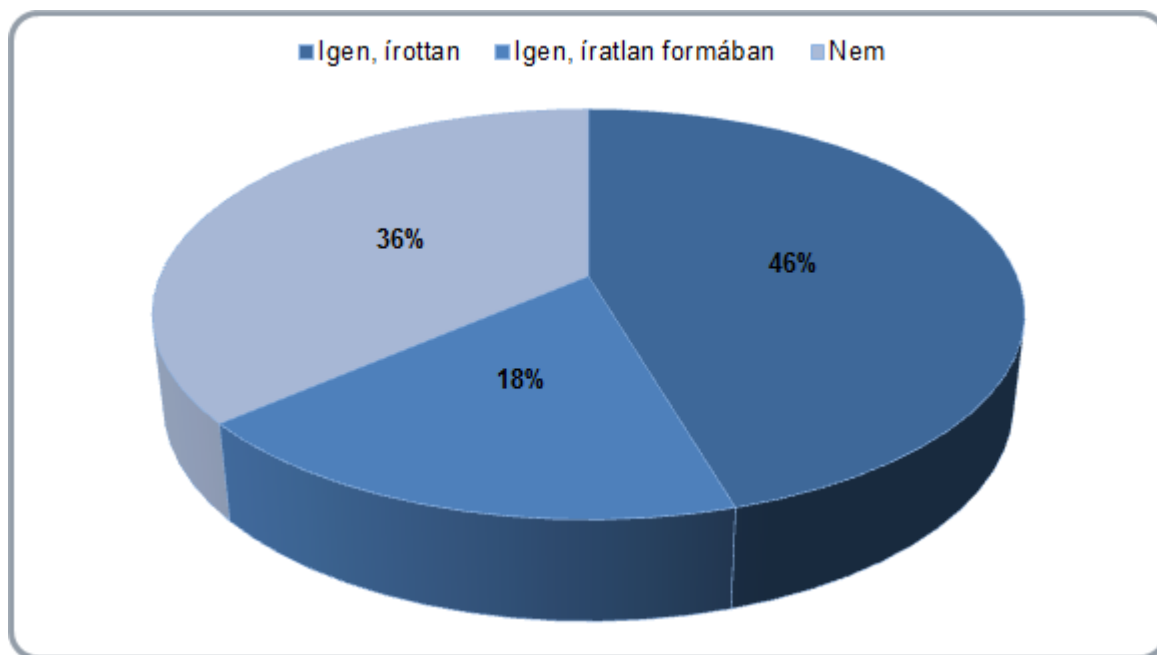


Diagram 16: A vállalatok képzési tervvel való rendelkezésének aránya

Forrás: Önálló kutatás

A kérdőívben felmérésre került, hogy a képzési terven felül hány esetben készítenek 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 megtartásában 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. Ez arra utal, hogy a karriertervezés jelenleg kevésbé elterjedt és alkalmazott HR-funkció a képzési tervhez képest. Ennek háttérében 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.

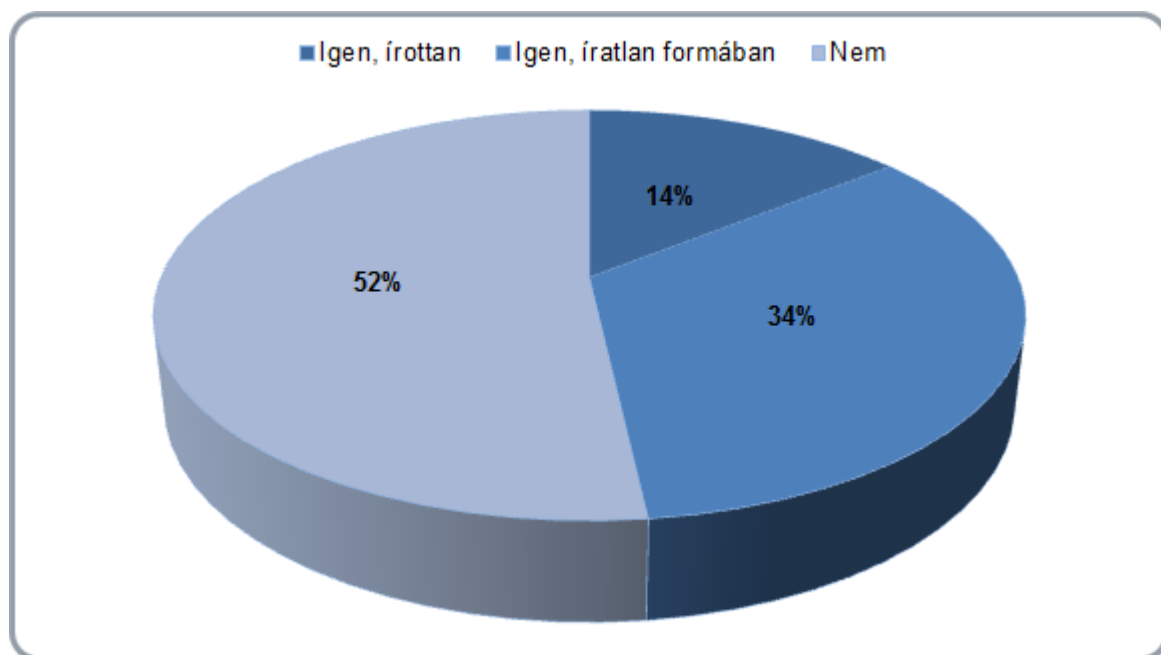


Diagram 17: A vállalatok karrier tervvel való rendelkezésének aránya

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. Meglehető, hogy a megnövekedett feladatok ellátni képes HR-szakemberre 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.

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%-ék 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.

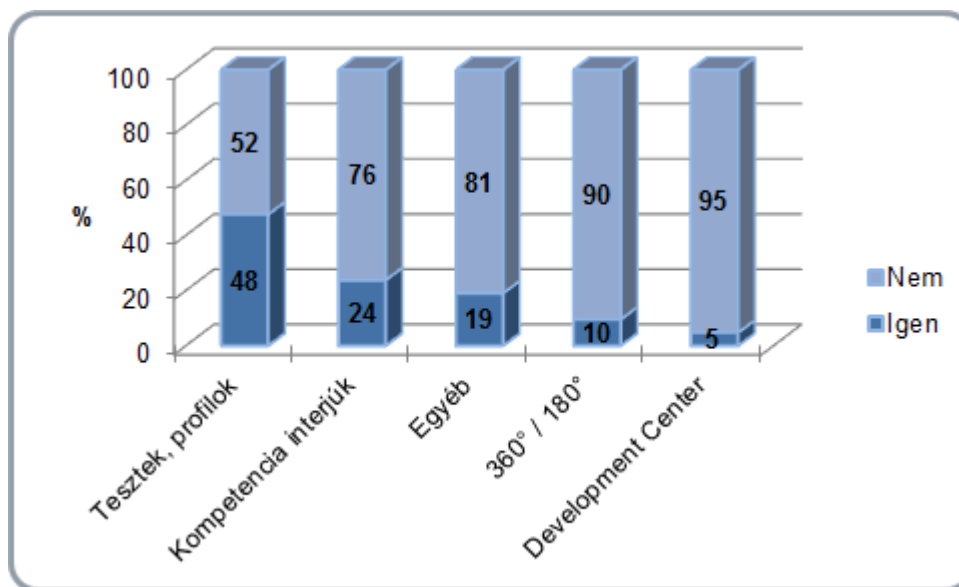


Diagram 18: A vállalatok által a belső fejlesztési igények meghatározására alkalmazott eszközök aránya

Forrás: Önálló kutatás

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

A válaszok alapján körvonalazódott, hogy a kisebb létszámmal működő vállalatok a költség-hatékonyabb, egyszerűen felmérhető és értékelhető módszereket részesítik előnyben a belső fejlesztési szükségleteik felmérésére.

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, majd 33%-ban vezetői képzéseket és végül 21%-ban egyéb képzéseket biztosít illetve előírja a munkavállalók részére.

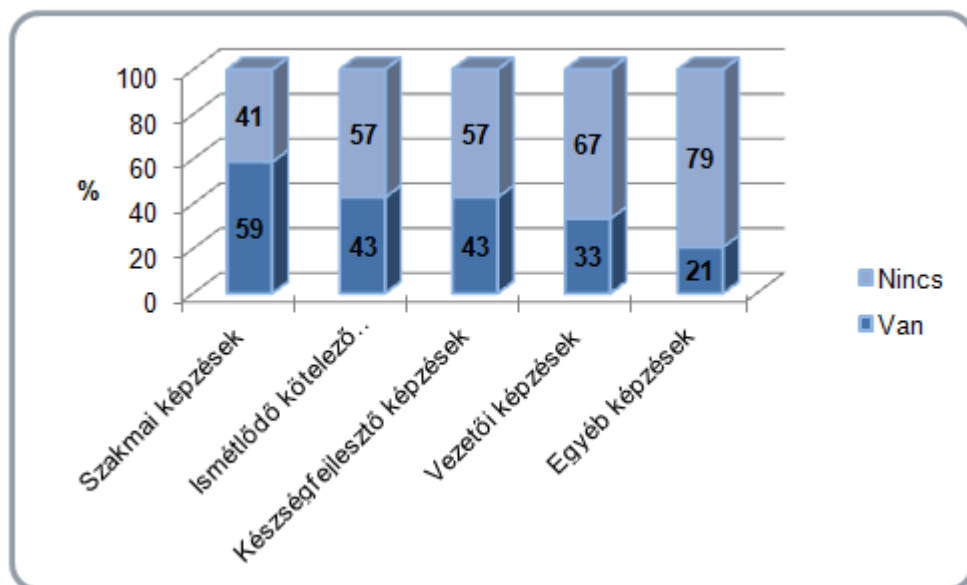


Diagram 19: A vállalatok képzési formáinak megoszlása

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 pedig 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 képzésre fordítható pályázati forrásban.

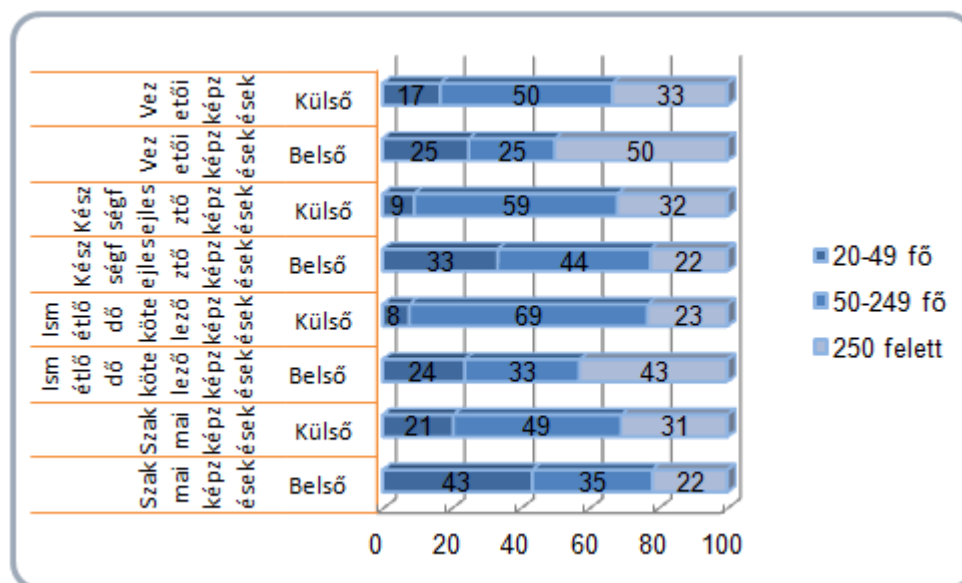


Diagram 20: A vállalatok méret kategóriánként és képzési típusonkénti a belső és a külső képzési formáinak megoszlása

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.

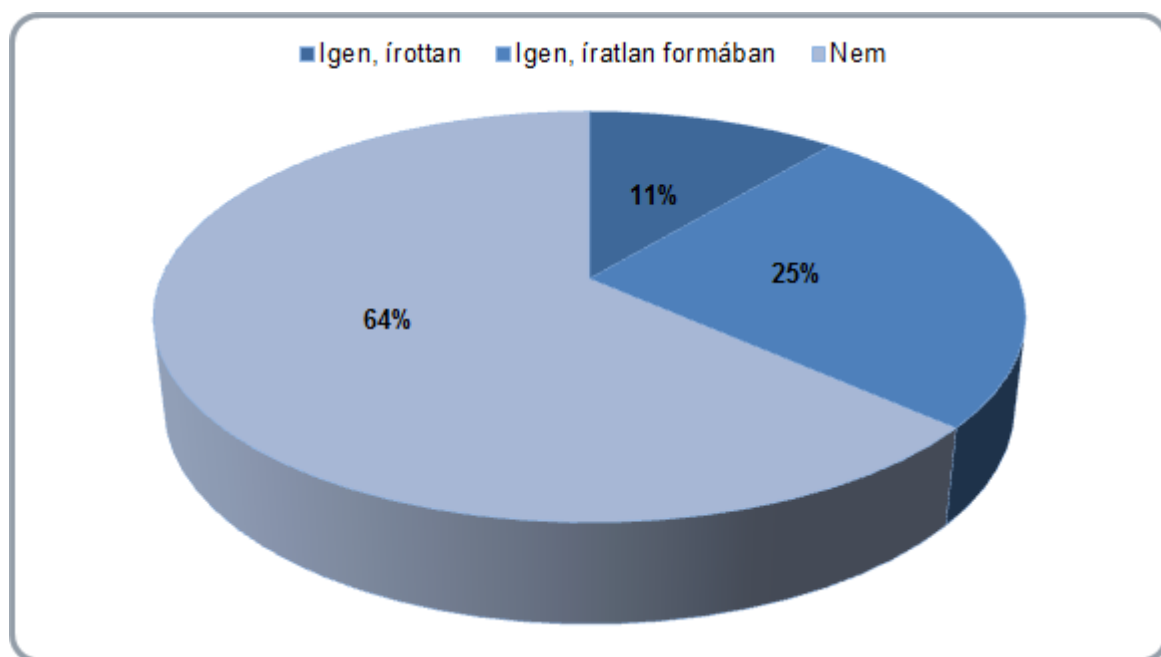


Diagram 21: A képzési terv hozzájárulásának aránya a napi feladatok elvégzéséhez

Forrás: Önálló kutatás

II/5. A fluktuáció és a gazdasági teljesítmény kapcsolata

A 21. században az emberi tőke a vállalatok legfontosabb erőforrásai. 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, problémákra 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%-ék közötti fluktuációval bírnak. 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 szezonalitása áll a háttérben.

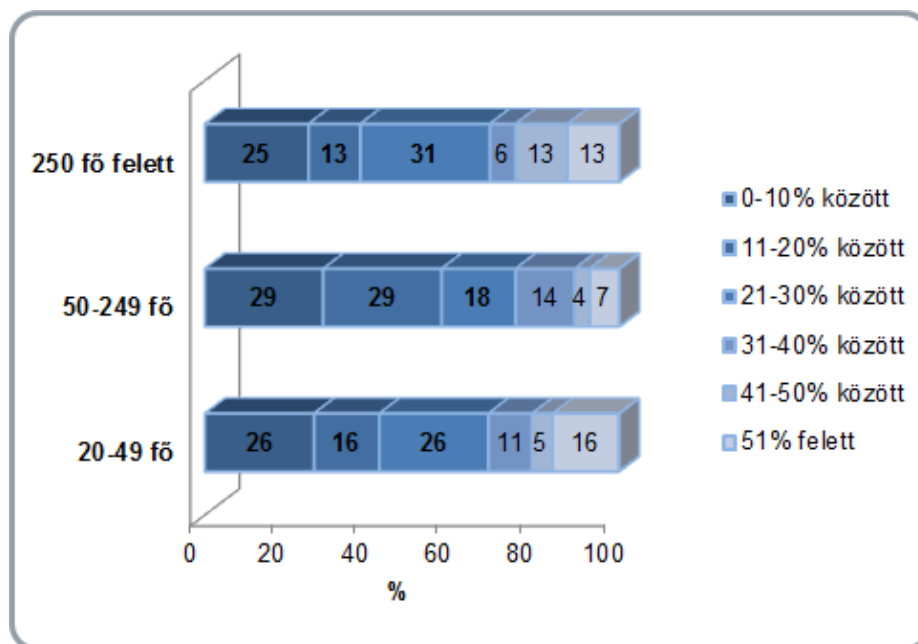


Diagram 22: A belépési forgalom² megoszlása vállalati méret kategóriák szerint

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 legalacsony (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 régióba elhelyezkedő cégek követik, amelyek az ország fejlettebb régióiba tartoznak.

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 forgalommal értékével.

² belépési forgalom kiszámítása: belépők száma/átlagos statisztikai létszám

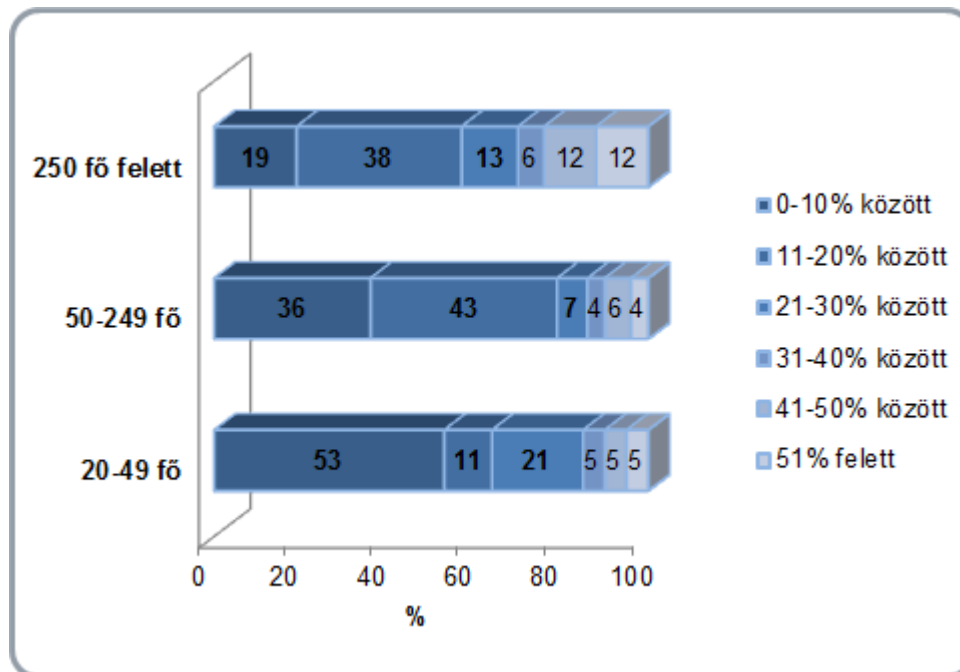


Diagram 23: A kilépési forgalom³ megoszlása vállalati méret kategóriák szerint

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.

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

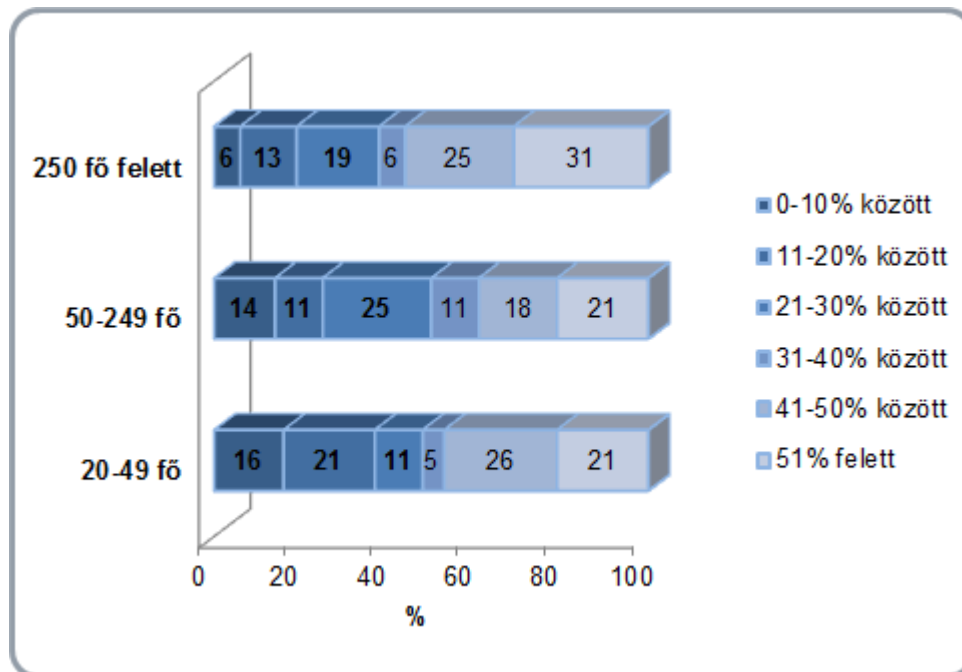


Diagram 24: A munkaerő forgalom⁴ megoszlása vállalati méret kategóriák szerint

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 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.

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

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

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.

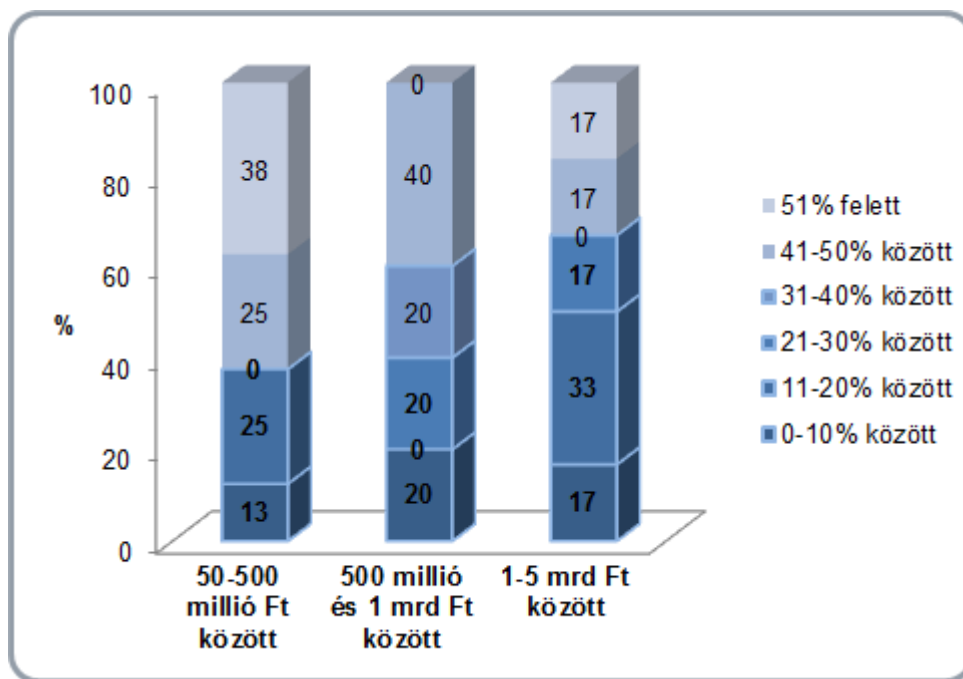


Diagram 25: A munkaerő-forgalom és az árbevétel megoszlása a 20-49 főt foglalkoztató vállalatok esetében 2014. évben

Forrás: Önálló kutatás

A középvállalatoknál nincs szignifikáns kapcsolat a nettó árbevétel nagysága és a munkaerő-forgalom között. A középvállalatok 100 millió forintot meghaladó nettó árbevétel érték 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 közötti 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 foglalkoztatotti létszám 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 a 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 ezeket az adatokat, de 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.

A 250 fő feletti kategóriában jelentősek az ágazatonkénti bérkülönbségek. A termelő (iparikk) vállalatok nyilván 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 viszonylag átlag feletti bér 2-3 szorosát. Nagyok 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 eltérnek, 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

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 szerezzük a gyakorlatban működő motivációs eszközök fajtáiról és gyakoriságáról.

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.

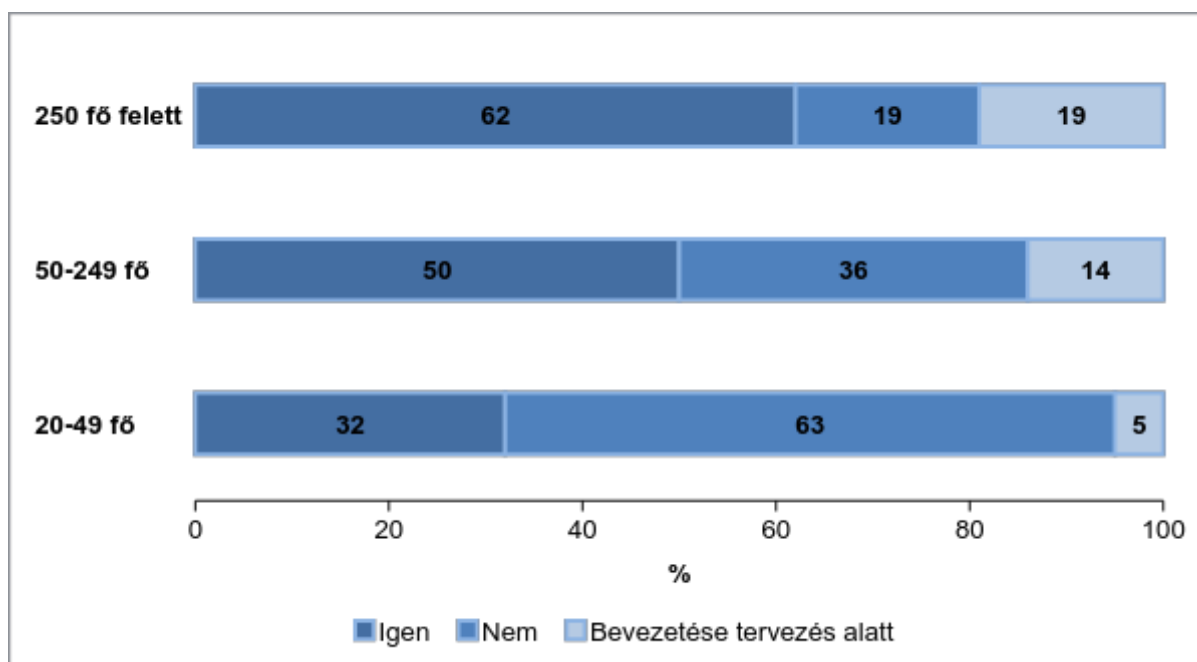


Diagram 26: Teljesítményértékelési rendszert működtető vállalkozások aránya méret kategóriák szerint

Forrás: Önálló kutatás

A TÉR rendszer kiforrottsága 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 egymás 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 alkalmazzák-e HR-eszközt. Amennyiben a vállalatok nem alkalmazzák 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 munkерő-forgalommal és negatív illetve pozitív összegű egy főre jutó adózás előtti eredmény jellemező a vállalatokra.

II/6/2. Alkalmazott motivációs eszközök, rendszerek

Megkérdeztük a vállalatokat, hogy fejtsék 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).

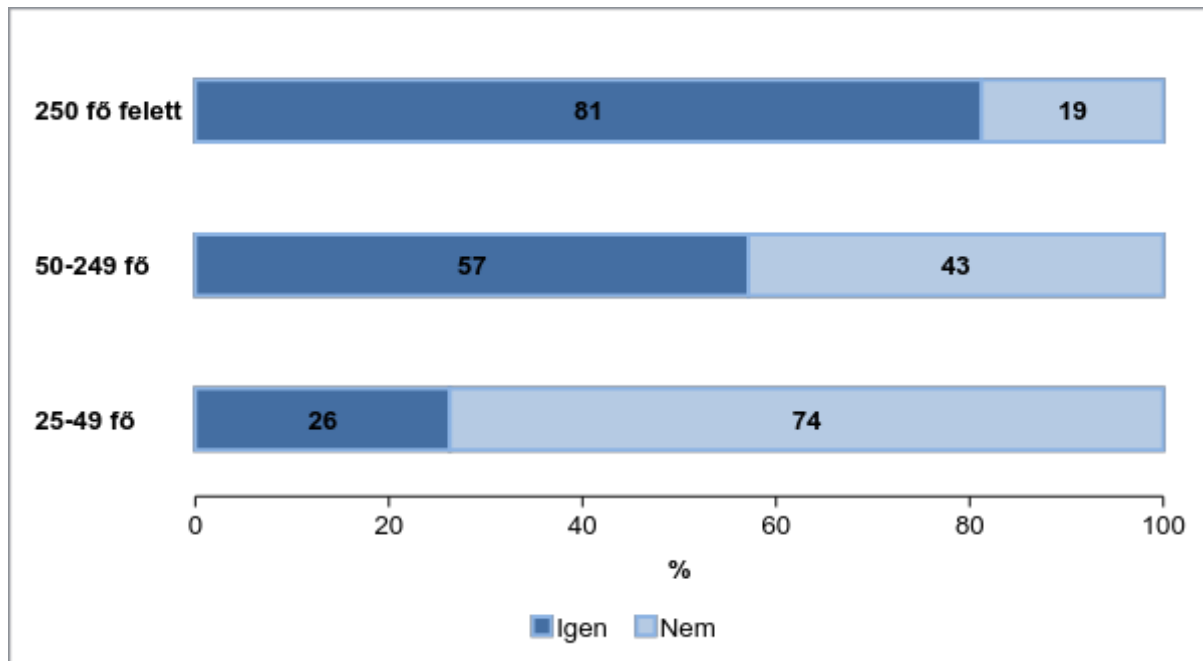


Diagram 27: Motivációs rendszert alkalmazó vállalkozások aránya méret kategóriák szerint a mintában

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 motiválhatóak 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 ismerv 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 összefüggések feltárására. 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 véglelet láthatunk, 32%-uk, azonos arányban tartja fontosnak e két HR-eszköz együttes alkalmazását illetve mellőzését a vállalat működése során. A nagyvállalatok estében pedig pozitív visszajelzést kaptunk, mert 56%-uk együttesen tartja fontosnak azokat, alkalmazza a TÉR-t és az ösztönzési eszközökkel növeli és elismerni munkavállalóinak teljesítményét.

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

Ösztönzők ITÉR	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 javítására. 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 eFt - 1 milliárd Ft közötti árbevételű 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 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.

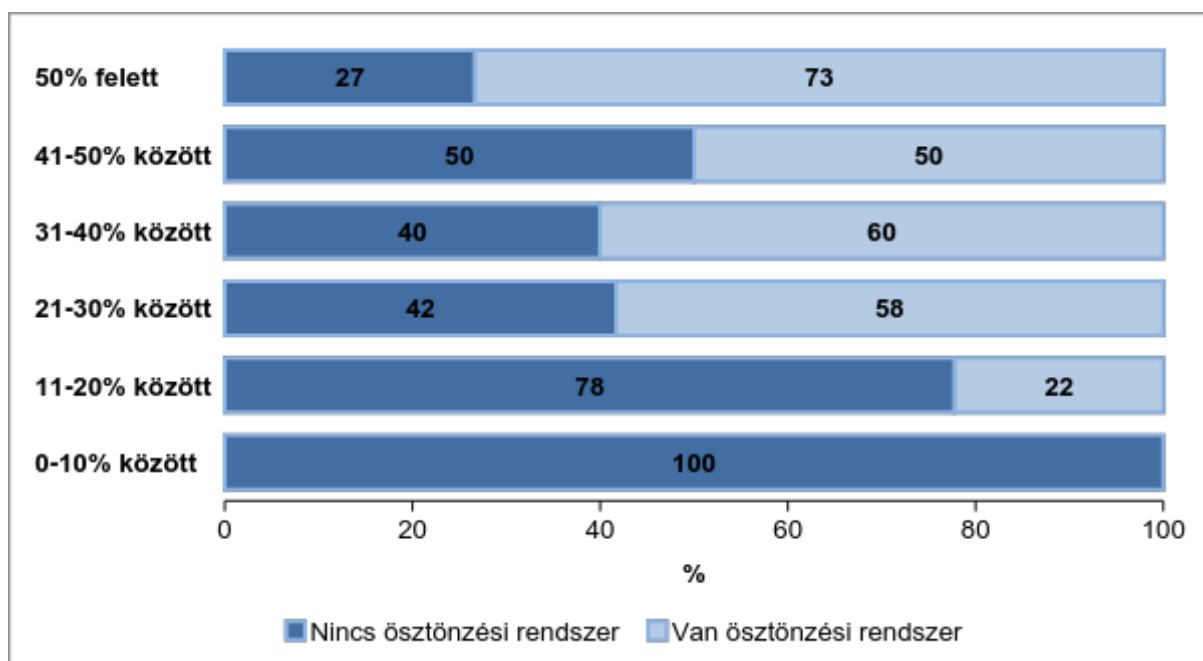


Diagram 28: Motivációs rendszert alkalmazó vállalkozások és a fluktuáció mértéke a mintában lévő vállalkozásoknál

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.

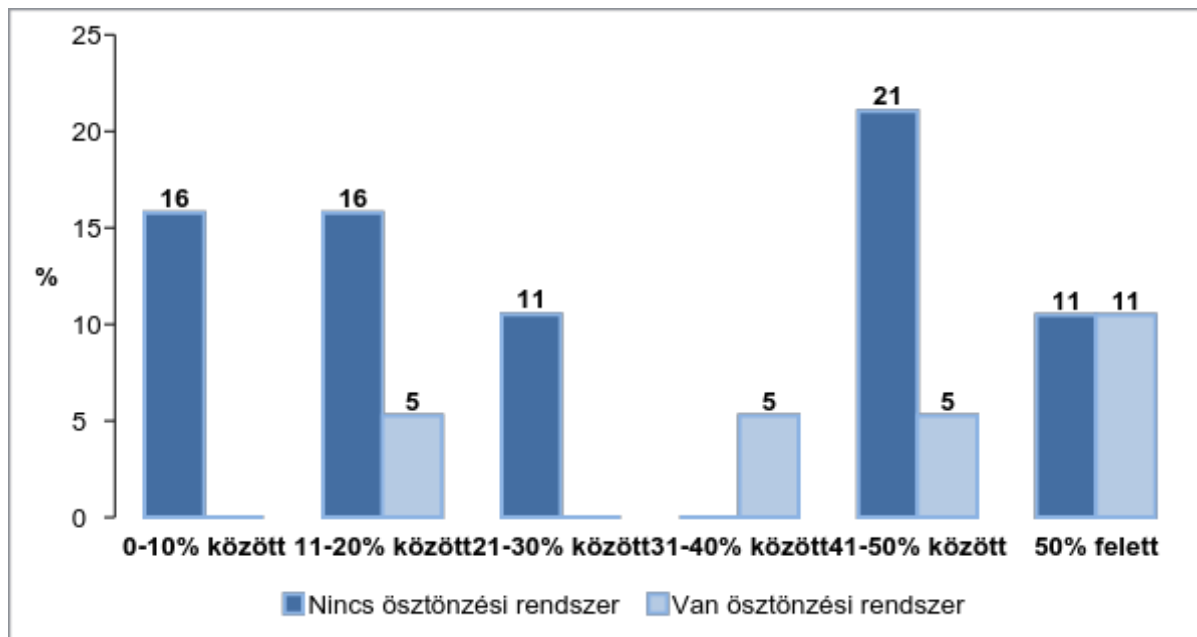


Diagram 29: Motivációs rendszert alkalmazó kisvállalkozások és a fluktuáció mértékének megoszlása

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 lesz a jellemző esetükben.

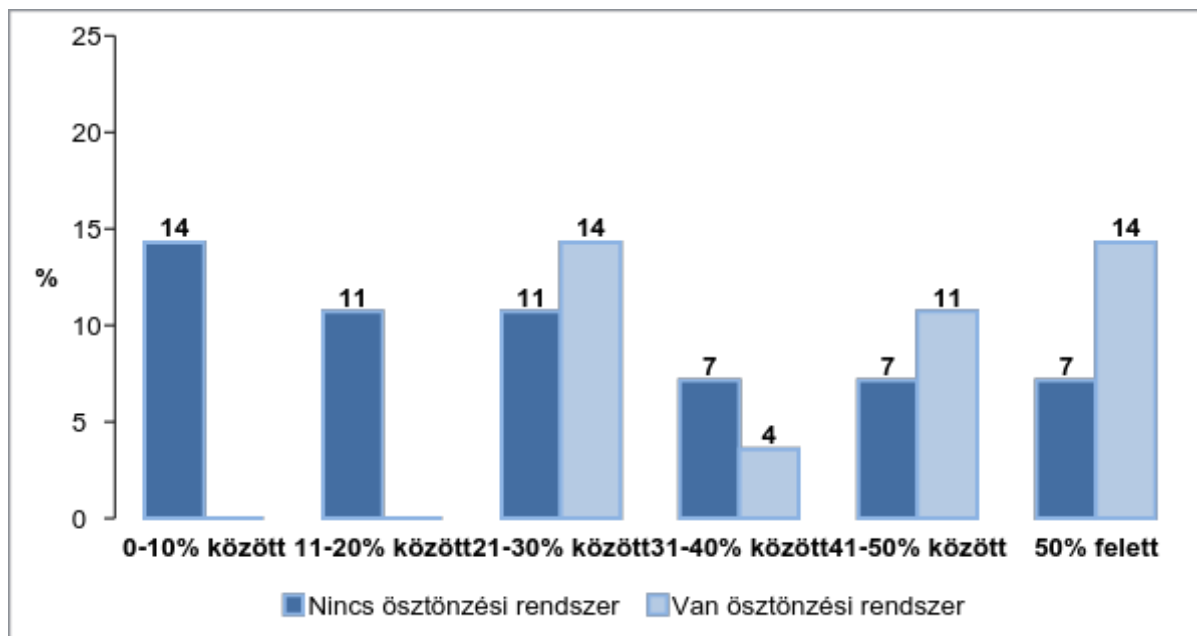


Diagram 30: Motivációs rendszert alkalmazó középvállalat és a fluktuáció mértékének megoszlása

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 megrendeléseik 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.

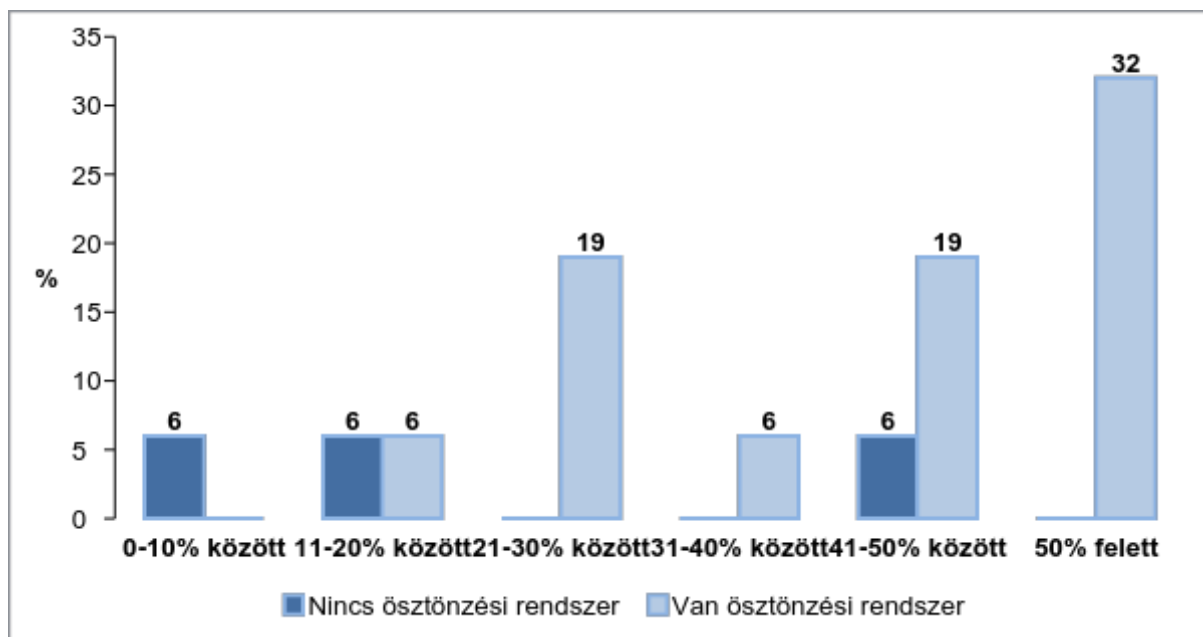


Diagram 31: Motivációs rendszert alkalmazó nagyvállalatok és a fluktuáció mértékének megoszlása

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 mozgóbér együttes) és garantált bérminimumának összegét.

A 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.

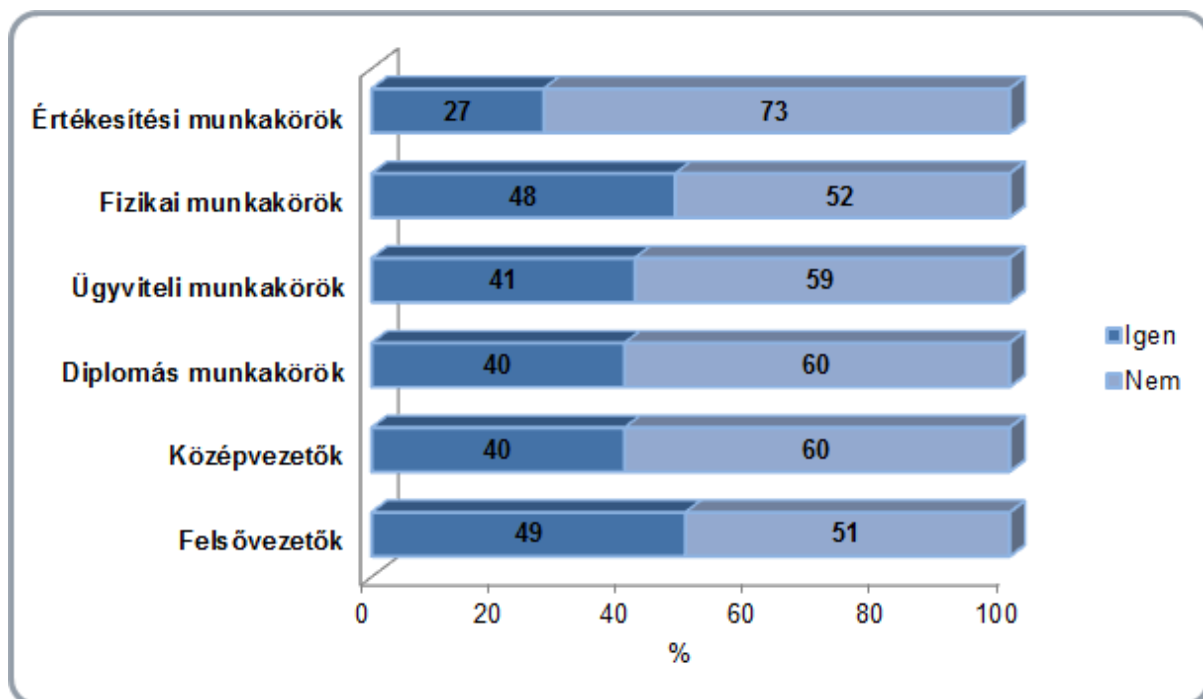


Diagram 32: A béremeléssel érintett munkakörök aránya a mintában résztvevő vállalkozásoknál

Forrás: Önálló kutatás

A felsorolt munkaköri kategóriákban az alapbér 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 alapbér 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 a 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%).

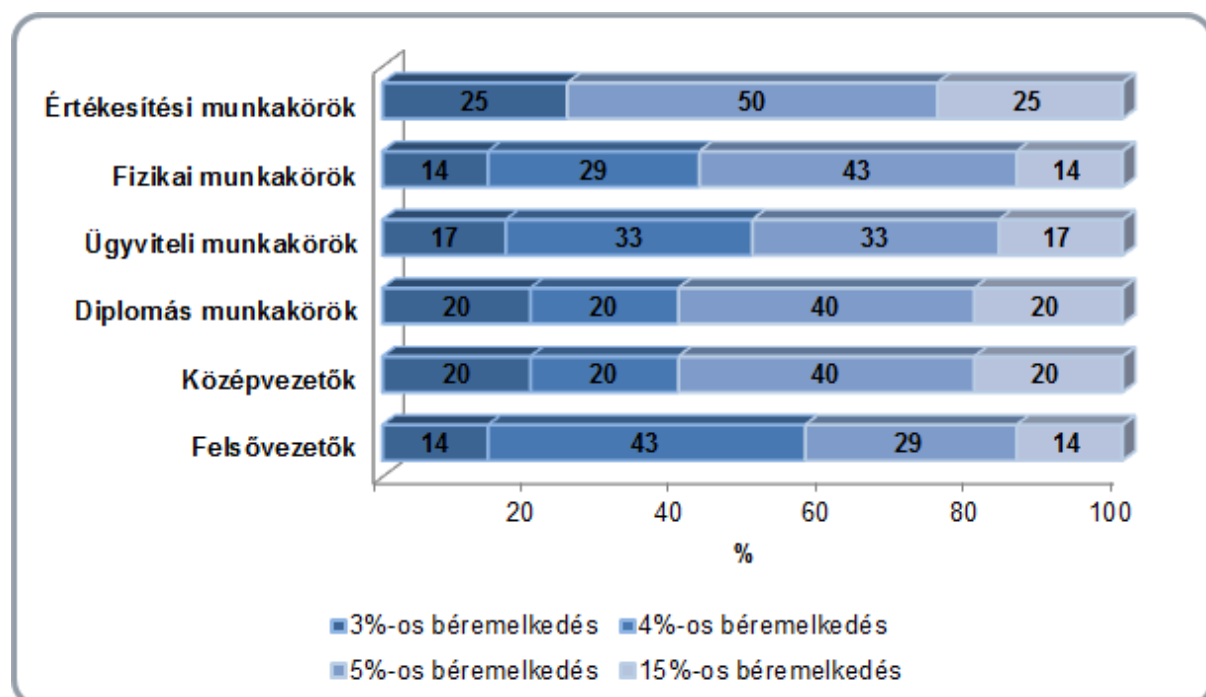


Diagram 33: Béremelések munkakörönkénti megoszlása a kisvállalkozásoknál a 2015. évben

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 alapbér 10%-át (ez a szám 15% a kisvállalatok esetében). A középvezetői munkakörökben az alapbér 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 alapbér 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.

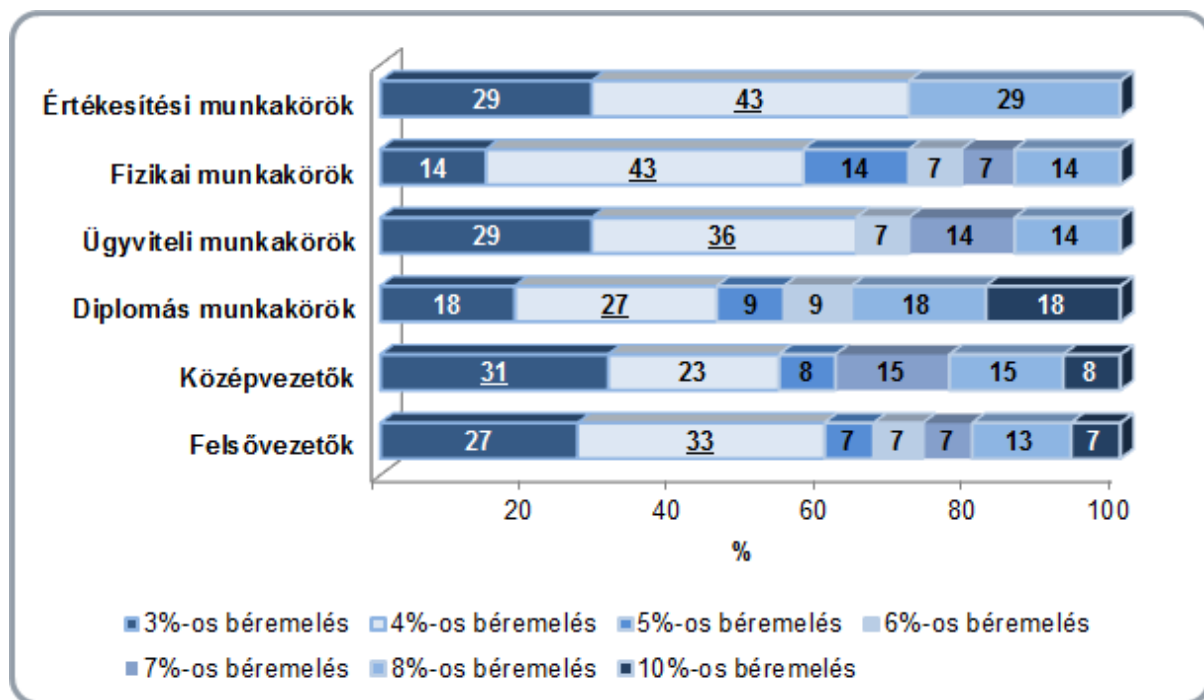


Diagram 34: Béremelések munkakörönkénti megoszlása a közép vállalatoknál a 2015. évben

Forrás: Önálló kutatás

Nagyvállalatok

A 250 főt foglalkoztató nagyvállalatok – a kis- és közepes vállalatokat meghaladó arányban – 75%-a bért emelt alkalmazottjai körében a 2015. évben 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.

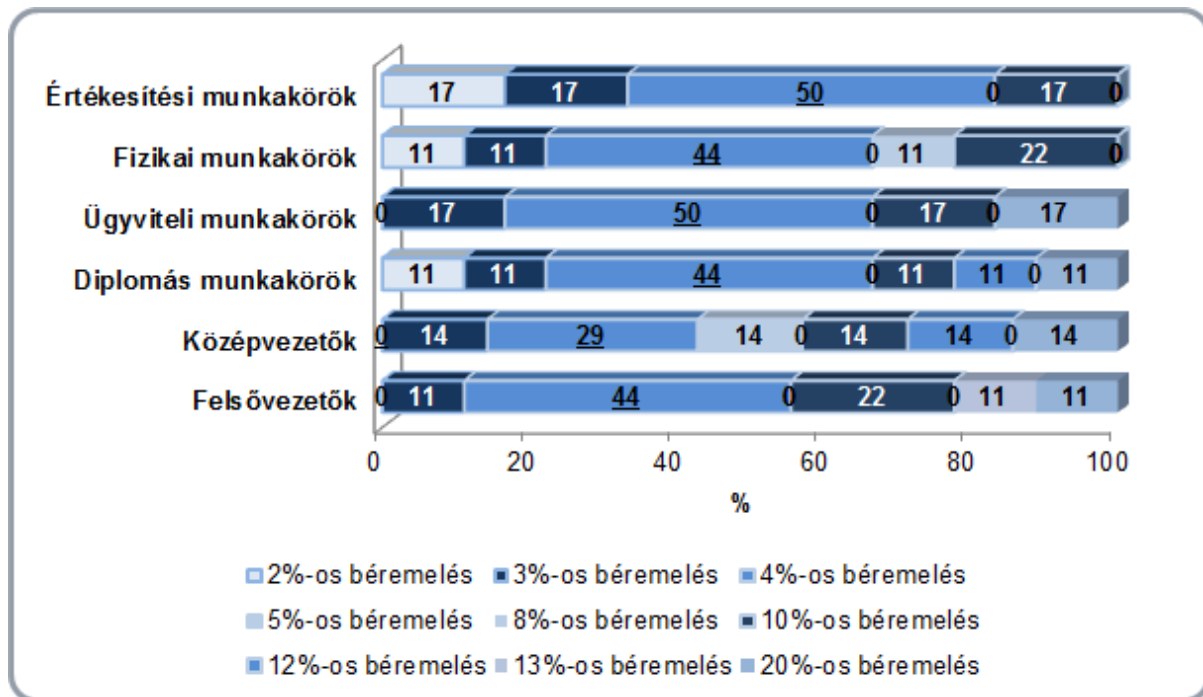


Diagram 35: Béremelések munkakörönkénti megoszlása a nagyvállalatoknál a 2015.évben

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.

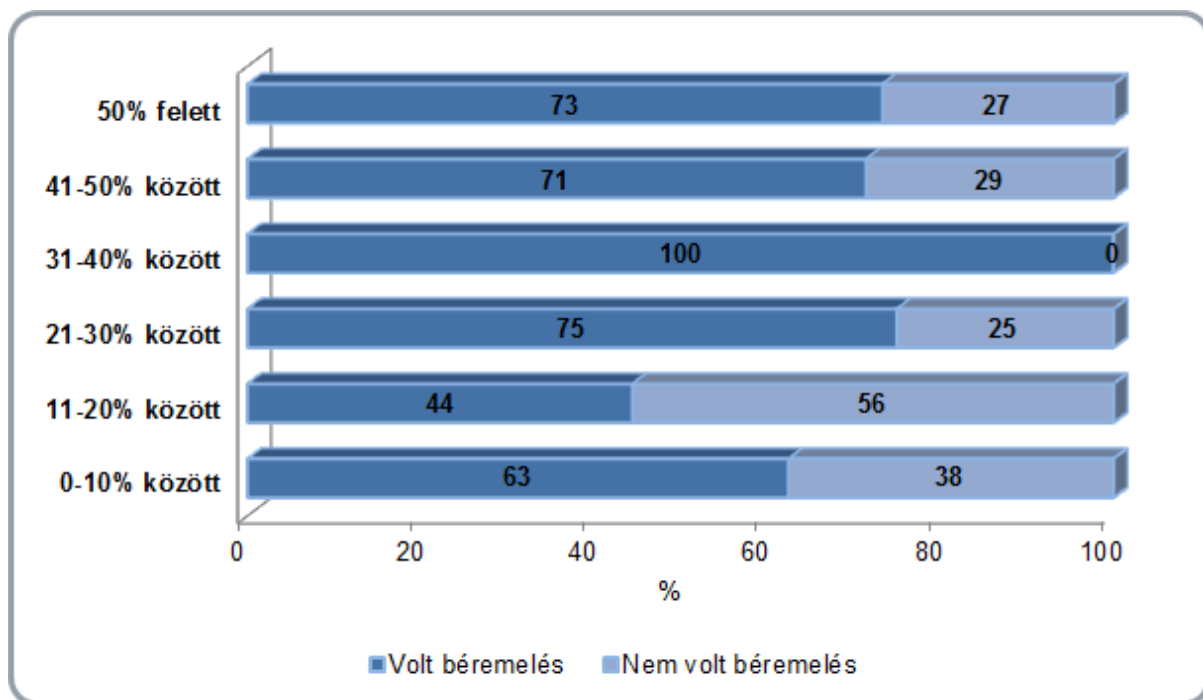


Diagram 36: A béremelés és a munkaerő forgalom keresztábla elemzésének eredménye a mintába került vállalatoknál

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 elindít 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 megyéenként 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 hajlandóak 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 minimalizálásra.

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/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.

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 vonzzanak a vállalathoz a célcsoportból, adott munkaköröknek megfelelően.

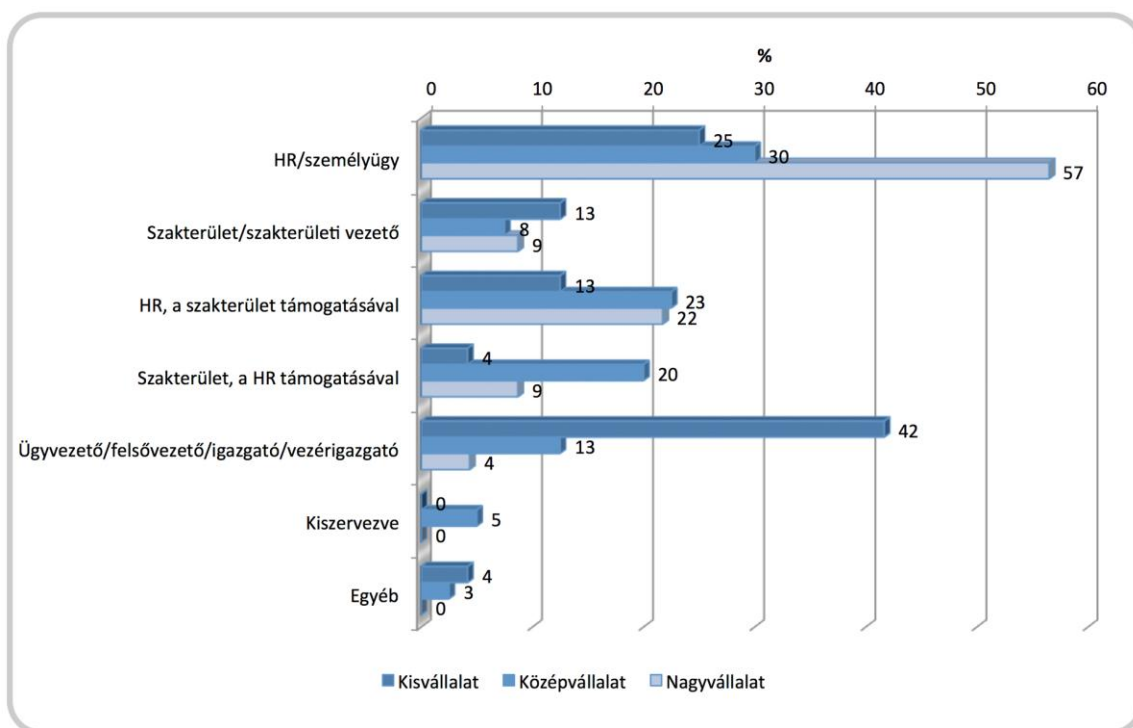


Diagram 37: Kinek a feladata a toborzási feladatok ellátása a szervezeten belül? Megoszlás méretkategóriák szerint.

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 toborzás 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. Érdekesség, 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.

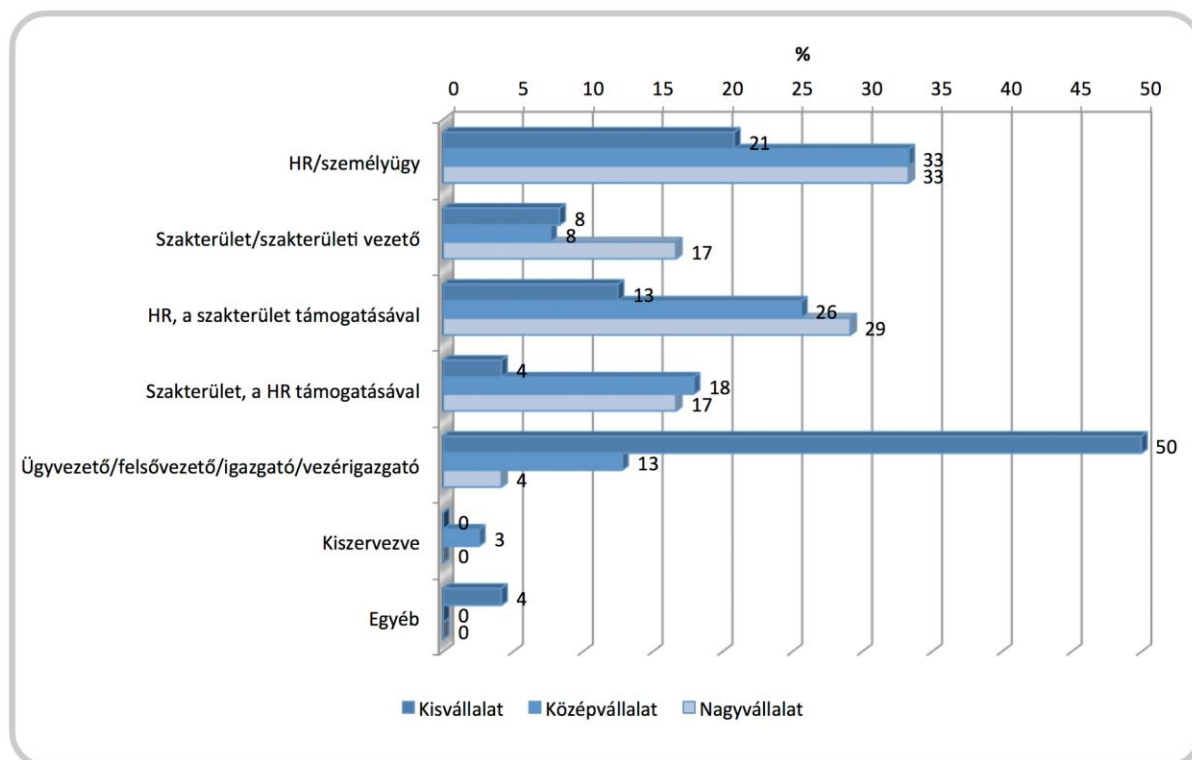


Diagram 38: Kinek a feladata a kiválasztási feladatok ellátása a szervezeten belül?
Megoszlás méretkategóriák szerint.

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 támogatva 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 má 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 támogatva, 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 nagy mértékben 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

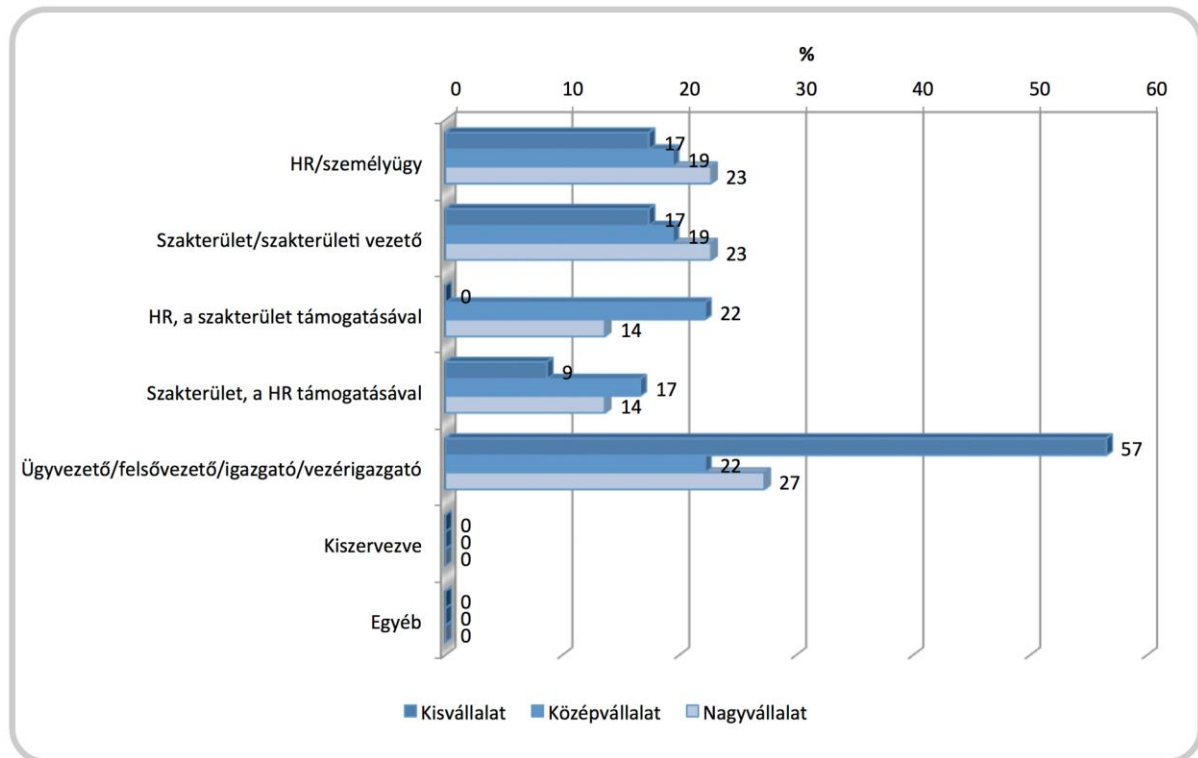


Diagram 39: Ki hozza meg a végső döntést munkaerő felvételnél? Megoszlás méretkategóriák szerint.

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 nagy mértékben támaszkodnak 23%, az első számú vezető pedig 27%-nál folyik bele a döntéshozatalba.

Megállapítható, hogy a toborzás-kiválasztással kapcsolatos teendők megoszlának 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 on-line 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:

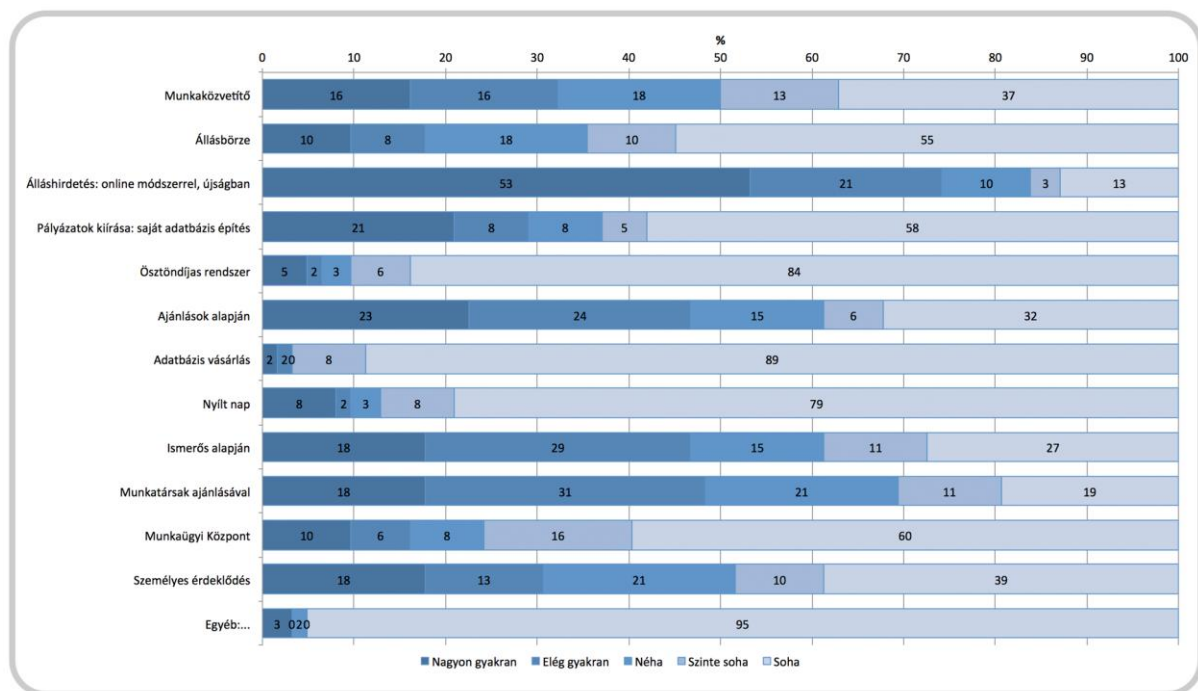


Diagram 40: A mintába került vállalatok által használt toborzási csatornák

Forrás: Önálló kutatás

A legnépszerűbbnek az álláshirdetések on-line és/vagy újságokban. A megkérdezettek 53%-a "nagyon gyakran", 21% "nagyon 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.

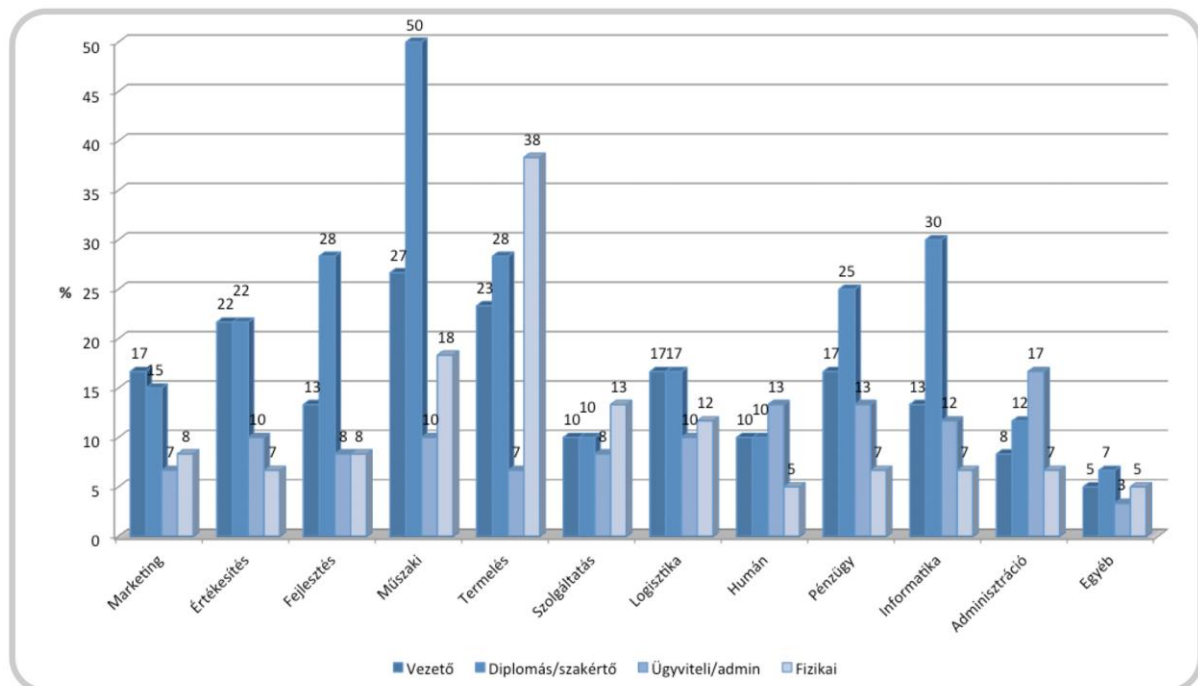


Diagram 41: A válaszadók toborzási nehézségei

Forrás: Önálló kutatás

A válaszadó vállalatok válaszait a 41. diagram összesíti, leginkább a műszai, 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/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.

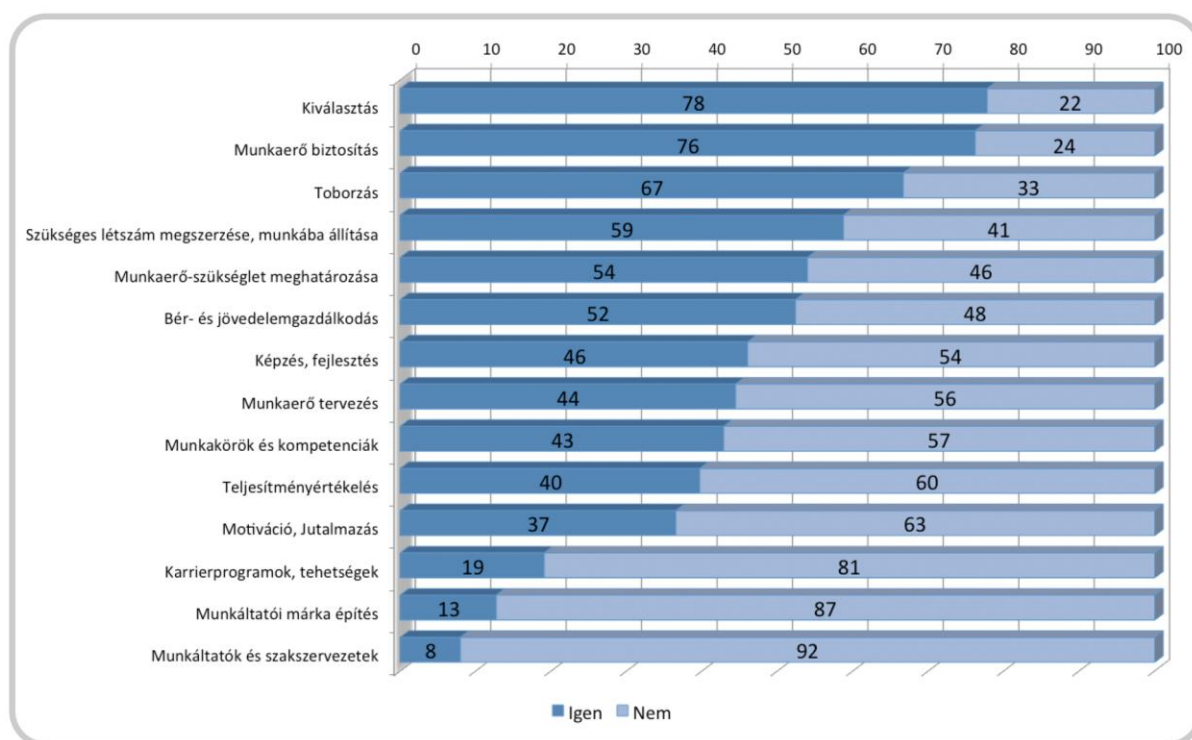


Diagram 42: A HR feladatai a vállalaton belül

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

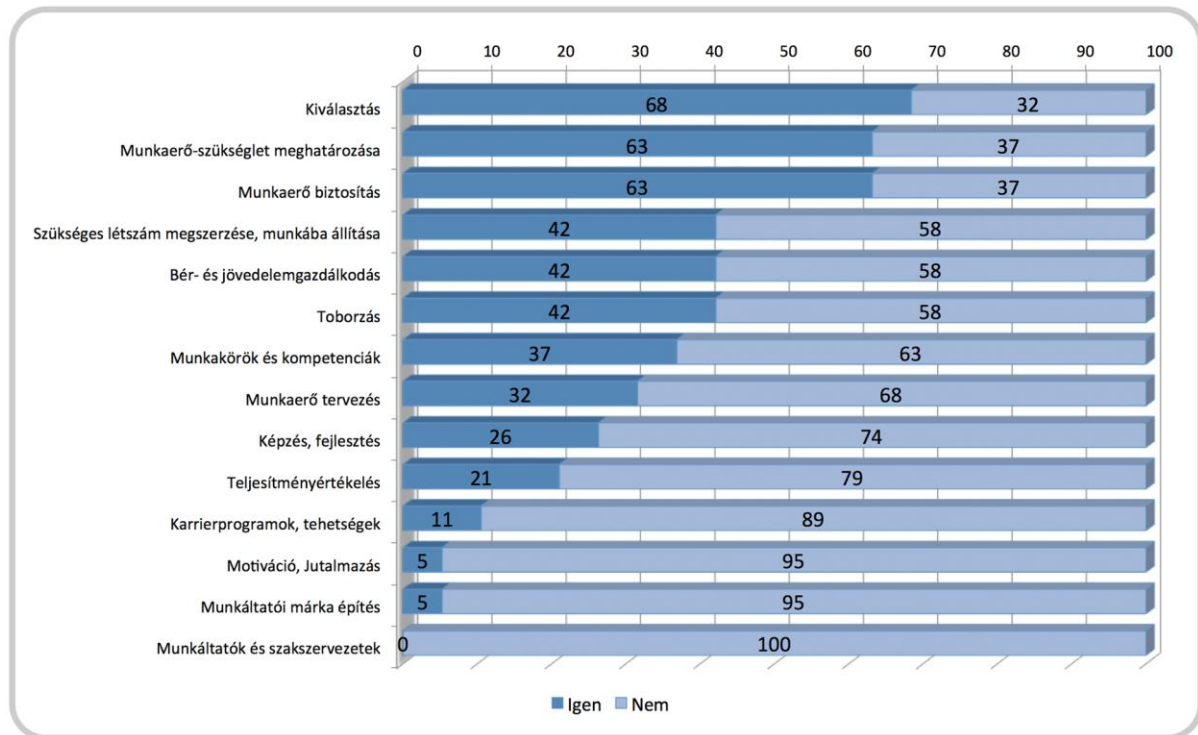


Diagram 43: A HR feladatai a kisvállalatok körében

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% területen 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 számosságú kisvállalat HR szervezetének a feladata.

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

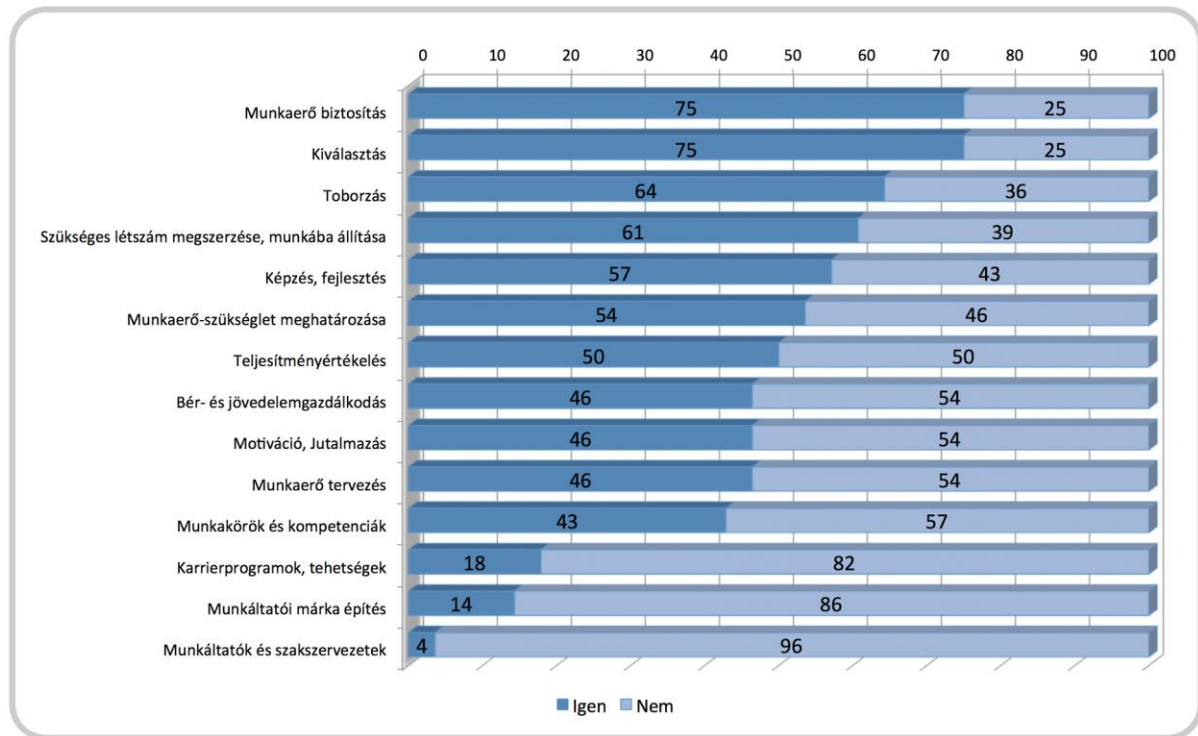


Diagram 44: A HR feladatai a középvállalatok körében

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

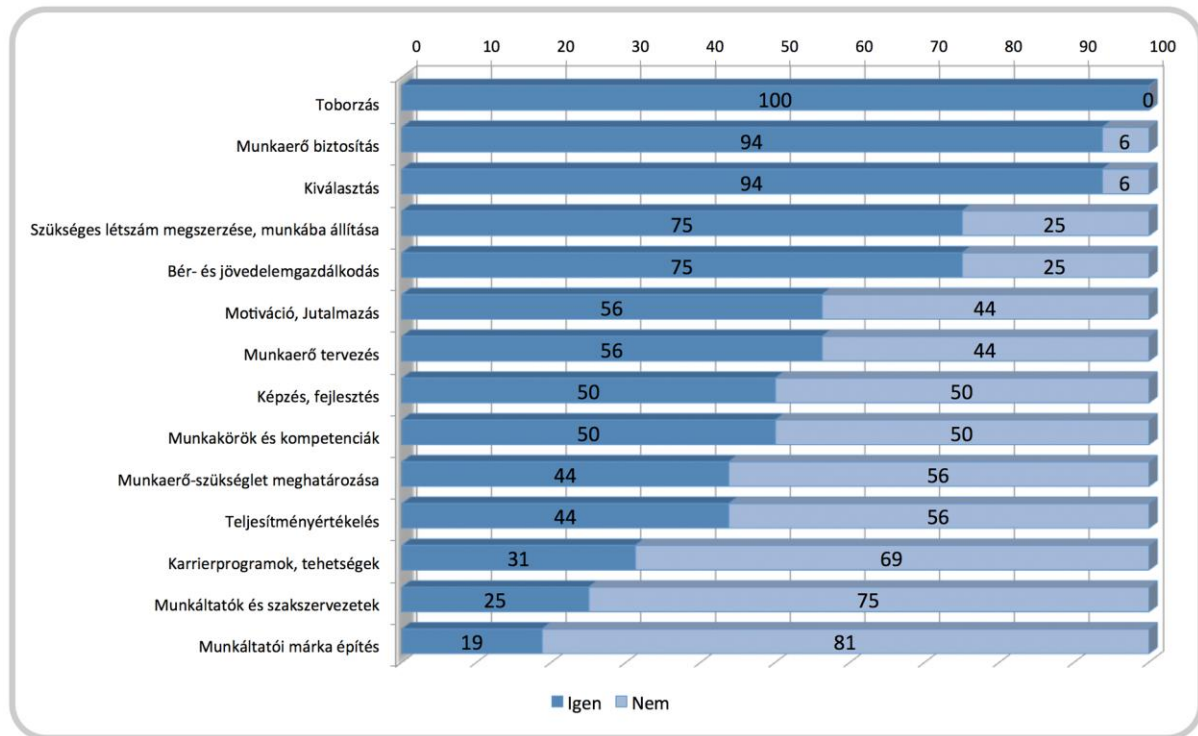


Diagram 45: A HR feladatai a nagyvállalatok körében

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, aholis 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 lemaradottnak látszik.

II/9/5.A HR szervezet vezetőjének pozíciója

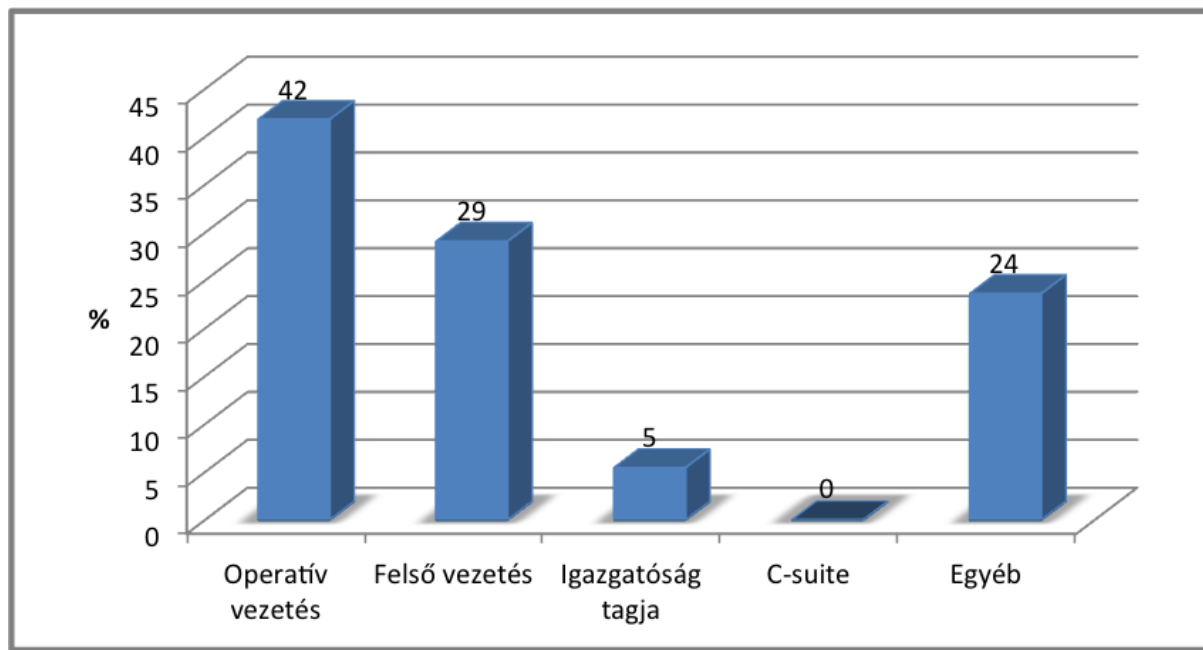


Diagram 46: A HR vezető elhelyezkedése a szervezeten belül

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

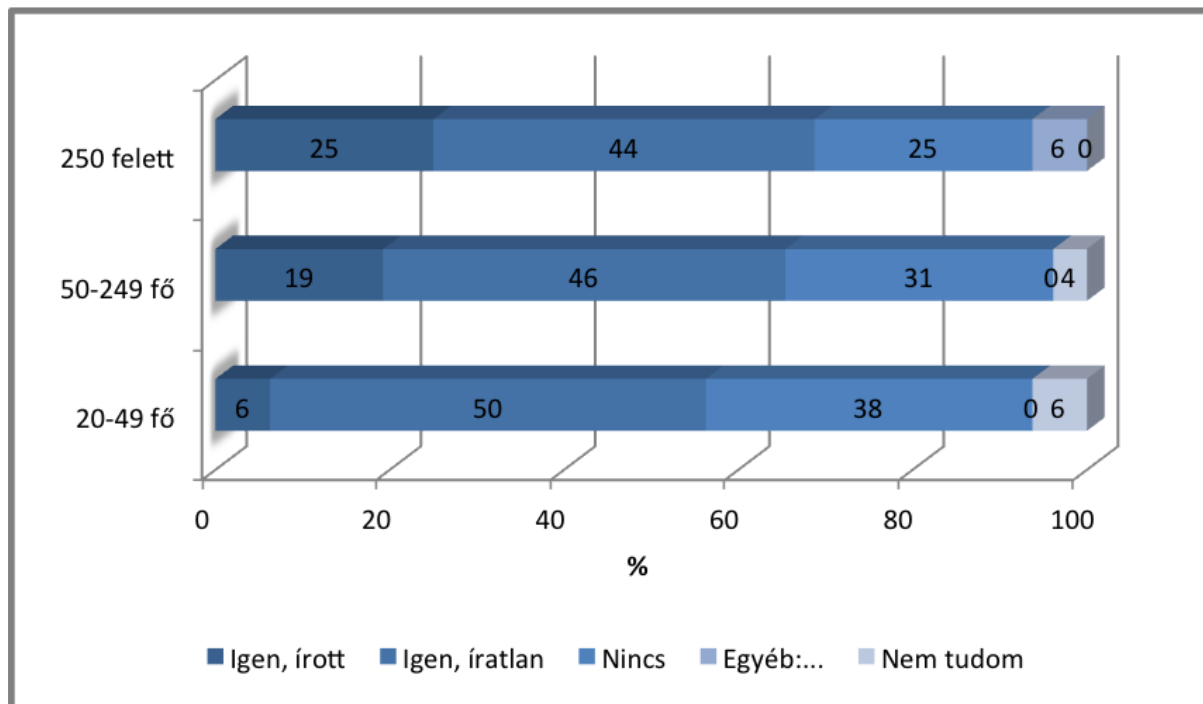


Diagram 47: A vállalatok HR stratégiája

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 hajlandóak 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 elérésére. 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.

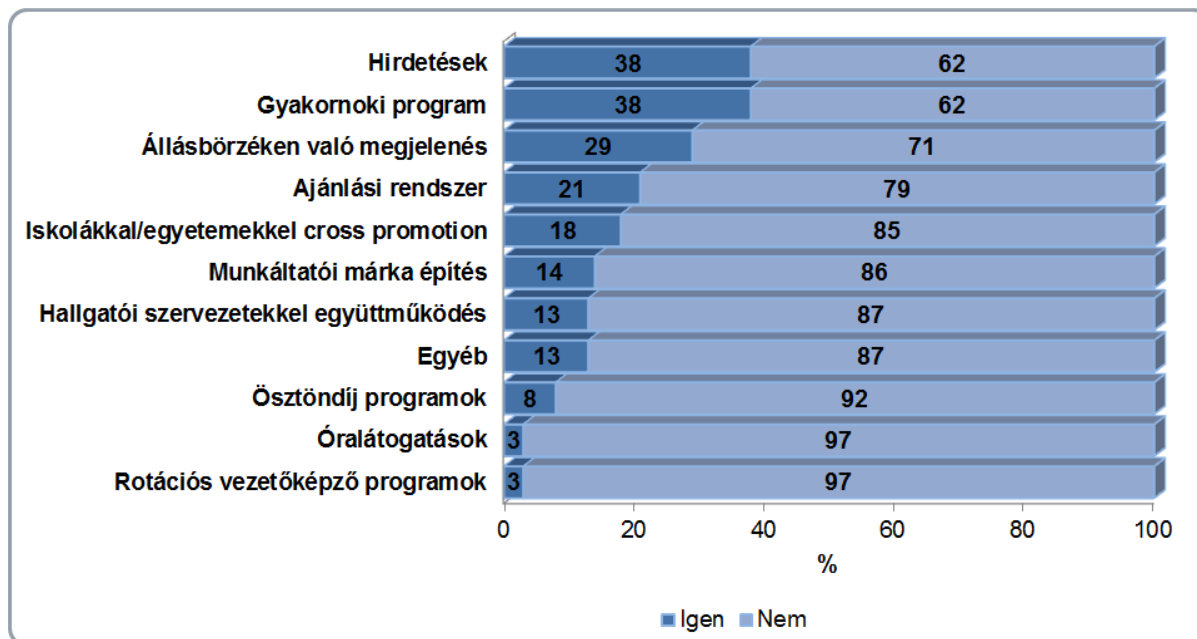


Diagram 48: A fiatal munkavállalók vonzására használt eszközök megoszlása a mintában

Forrás: Önálló kutatás

A következőkben megvizsgáljuk a mintában szereplő vállalatok foglalkoztatotti 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).

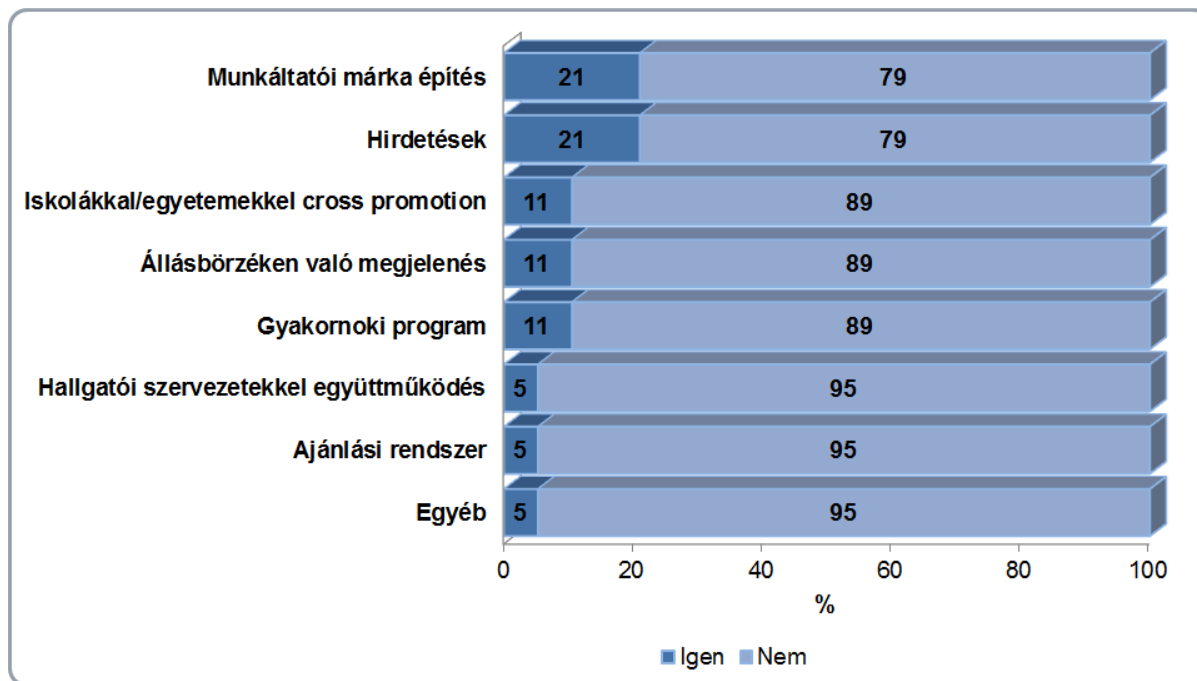


Diagram 49: A kisvállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására

Forrás: Önálló kutatás

Látható a 50.diagramon, hogy a foglalkoztatotti létszám 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.

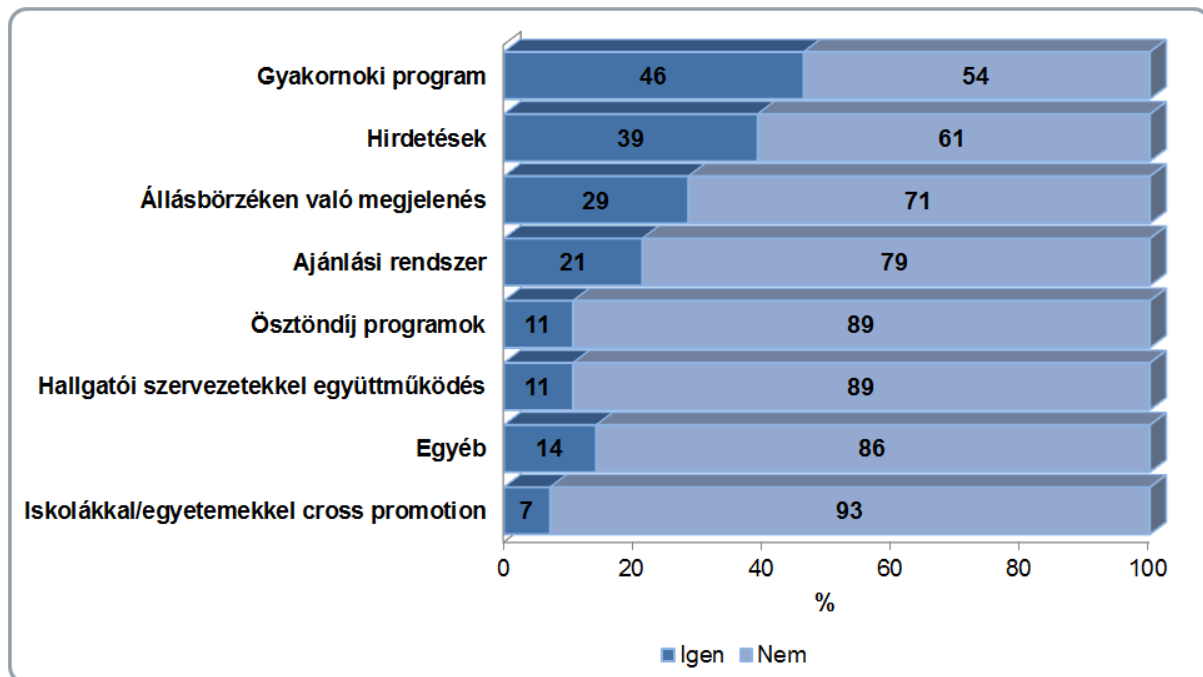


Diagram 50: A középvallalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására

Forrás: Önálló kutatás

A 250 főt foglalkoztató nagyvállalatok a fiatal tehetségek elérésére használt eszközeit a 51. diagram mutatja meg. A három méret kategória közül a nagyvállalatok a legaktívabbak a fiatal tehetségek felkutatásában és megszerzésében. A középvallalatokkal 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.

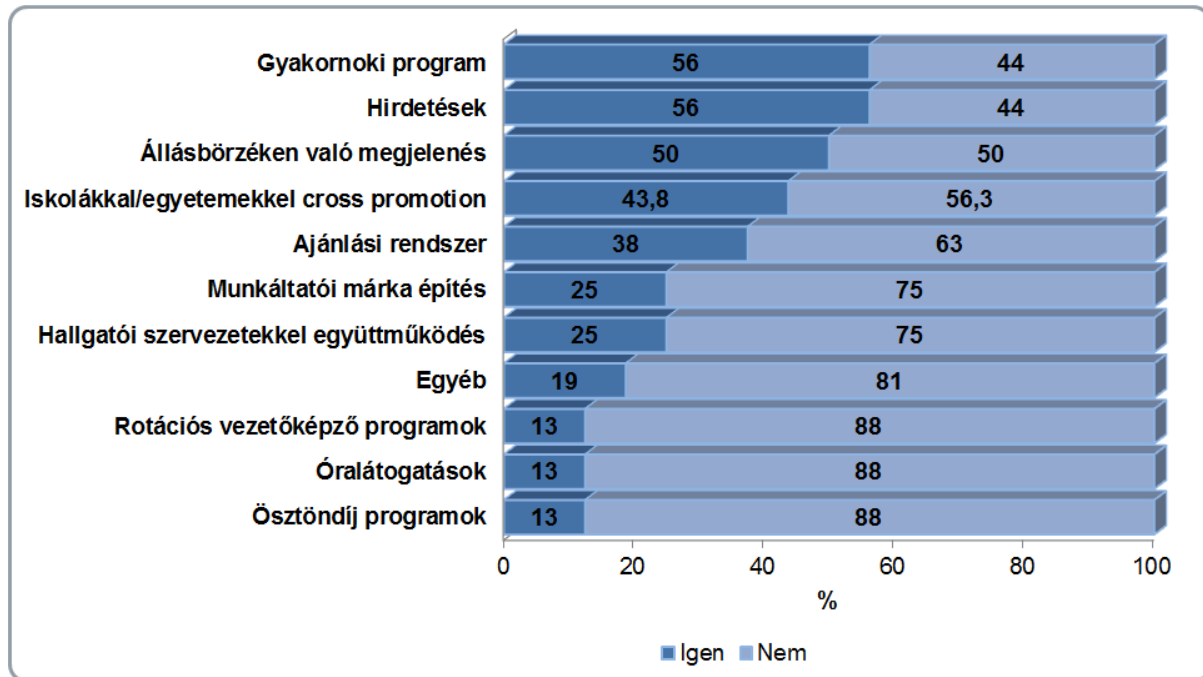


Diagram 51: A nagyvállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására

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.

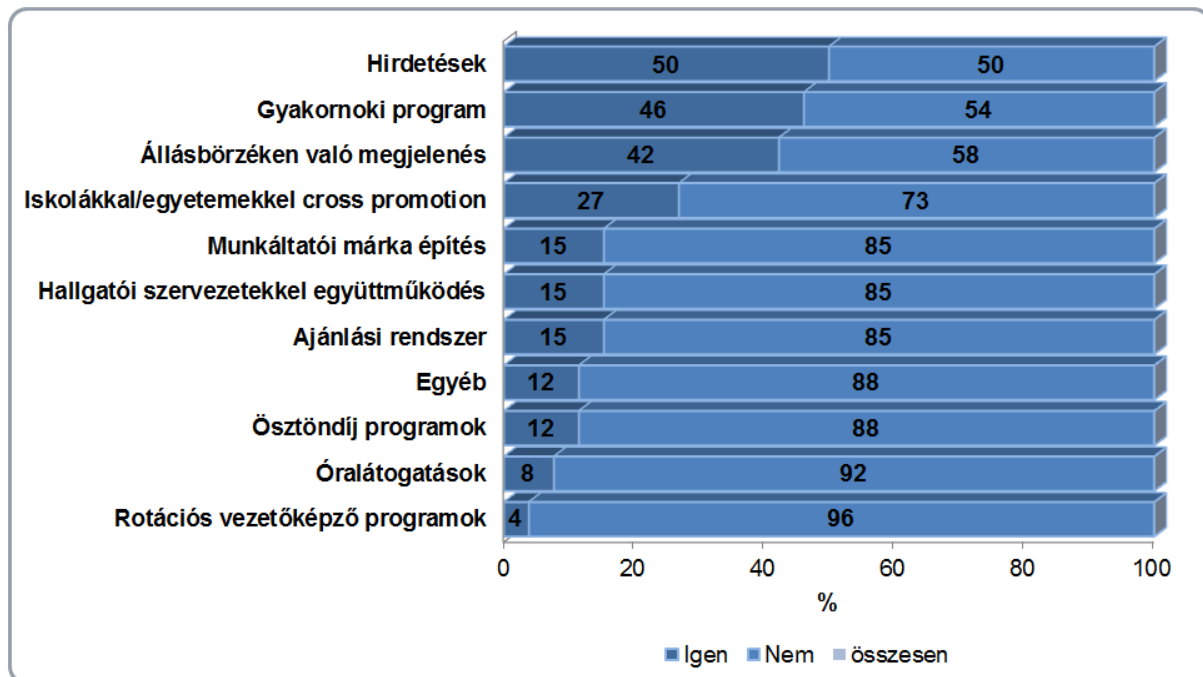


Diagram 52: Ipari termékek gyártását ellátó vállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására

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.

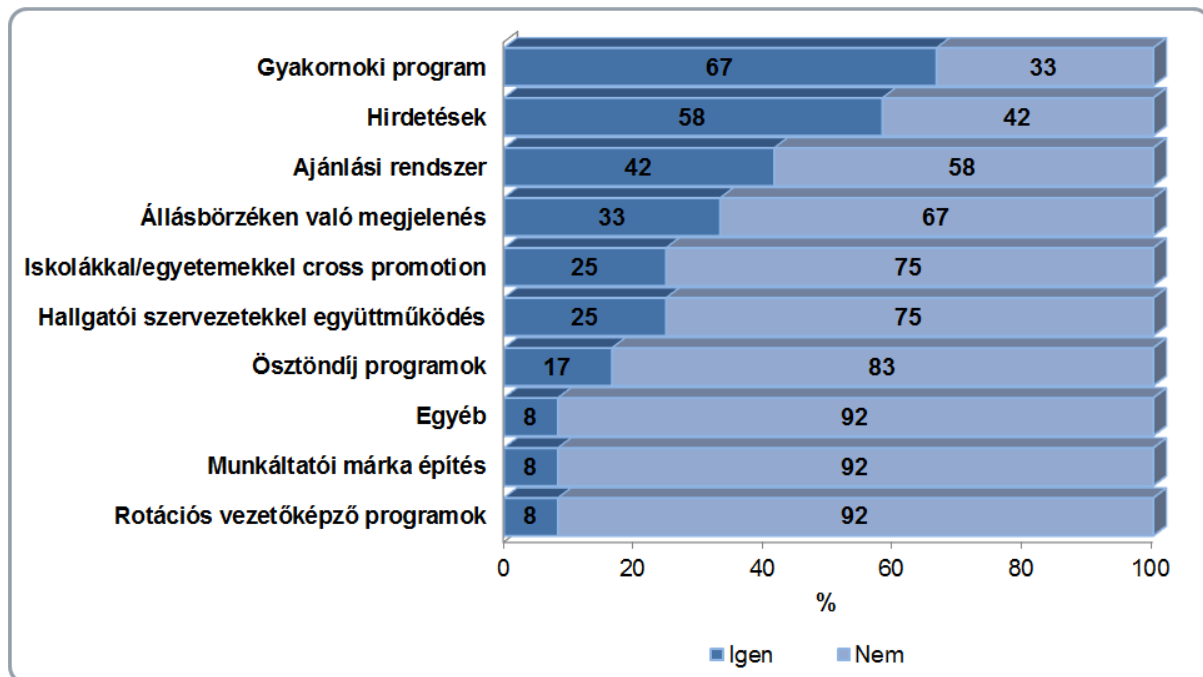


Diagram 53: Fogyasztási termékeket előállító vállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására

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.

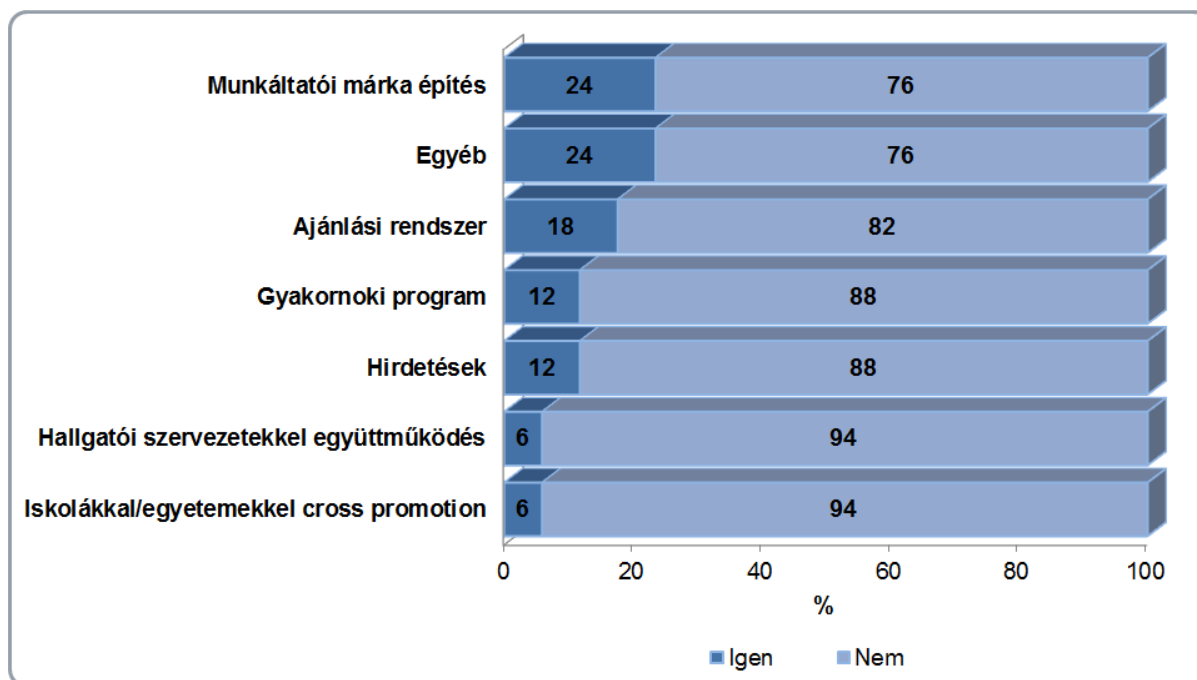


Diagram 54: Szolgáltatásokat nyújtó vállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására

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.

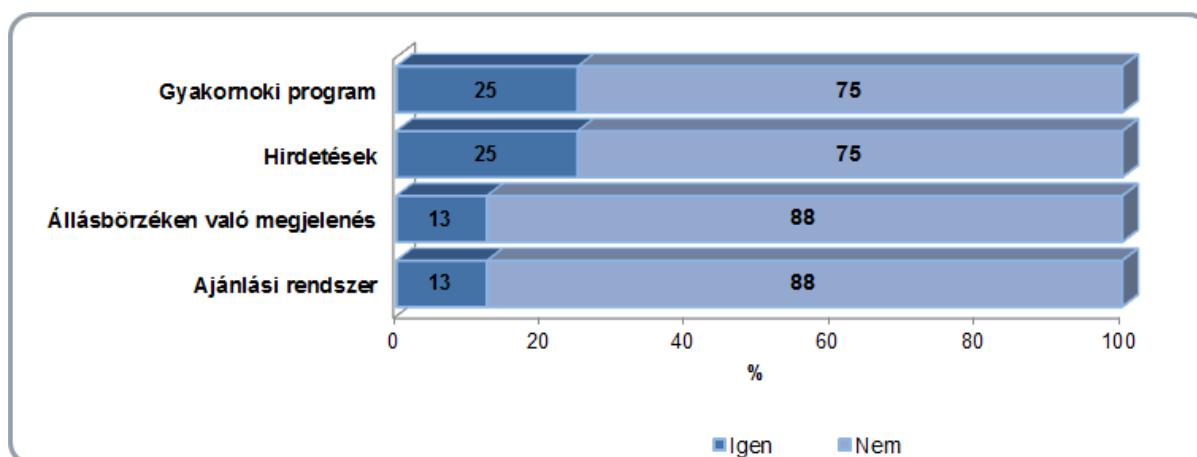


Diagram 55: Fejlesztéseket megvalósító vállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására

Forrás: Önálló kutatás

III. Összefoglalás

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.

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 valóban 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.

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 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.

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 a jövőben törekedni kellene a szubjektív tényezők számának csökkentésében.

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 munkaerő-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. 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.

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.

A nemzetközi trendek 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 kevesebb, 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 válaszai 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 alkalmazznak 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 száma. 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 megszerezhető 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 ismerv 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 bérszpiráltól. 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.

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 a vállalatok részéről a fiatal munkavállalók elérése és alkalmazása. A leendő munkaerő a globalizáció hatására már több nyelven beszél, tanulmányaikat, kötelező szakmai gyakorlatukat 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, hirdetéseket 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.

IV. Mellékletek

Táblázatjegyzék

Táblázat 1: A vállalatok terület és méret kategóriánkénti adatai a 2014. évben	5
Táblázat 2: A kutatásban részt vevő vállalkozások száma régióként.....	7
Táblázat 3: Eredményességi és munkaerő-forgalom mutatók átlaga, mediánja vállalati méret kategóriák szerint	38
Táblázat 4: A teljesítményértékelési rendszert működtető és ösztönzési eszközöket nyújtó vállalatok a keresztábra elemzésének eredménye	42
Táblázat 5: A minimálbér és a garantált bérminimum összegének és változásának aránya 2009-2015 között.....	47
Táblázat 6: Cramer-mutató értéke a fiatal tehetségek vonzására a mintában	71

Diagramjegyzék

Diagram 1: A vállalkozások tulajdonosi struktúrájának megoszlása	9
Diagram 2: A vállalkozások tevékenység szerinti megoszlása.....	10
Diagram 3: A vállalkozások 2014. évi (előző évi) nettó árbevételek megoszlása.....	10
Diagram 4: A vállalkozások 2014. évi (előző évi) adózás előtti eredményének megoszlása	11
Diagram 5: Az autonómiára vonatkozó kérdésekre választ adó és nem adó vállalatok aránya	12
Diagram 6: Vállalati méret kategóriánként a vezetői munkakörben lévők autonómiája a feladat dimenziója szerint	13
Diagram 7: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők autonómia mértéke a feladat dimenziója szerint.....	14
Diagram 8: Vállalati méret kategóriánként a vezetői munkakörben lévők projekt dimenziója szerint ..	15
Diagram 9: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők projekt dimenziója szerint	16
Diagram 10: Vállalati méret kategóriánként a vezetői munkakörben lévők megoldás dimenziója szerint	17
Diagram 11: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők megoldás dimenziója szerint	18
Diagram 12: Vállalati méret kategóriánként a vezetői munkakörben lévők idő dimenziója szerint	19
Diagram 13: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők idő dimenziója szerint	20
Diagram 14: Vállalati méret kategóriánként a vezetői munkakörben lévők csapat dimenziója szerint ..	21
Diagram 15: Vállalati méret kategóriánként a nem vezetői munkakörben lévők csapat dimenziója szerint	22
Diagram 16: A vállalatok képzési tervvel való rendelkezésének aránya	26
Diagram 17: A vállalatok karrier tervvel való rendelkezésének aránya	27
Diagram 18: A vállalatok által a belső fejlesztési igények meghatározására alkalmazott eszközök aránya	28
Diagram 19: A vállalatok képzési formáinak megoszlása.....	29
Diagram 20: A vállalatok méret kategóriánként és képzési típusonkénti a belső és a külső képzési formáinak megoszlása	30

Diagram 21: A képzési terv hozzájárulásának aránya a napi feladatok elvégzéséhez	31
Diagram 22: A belépési forgalom megoszlása vállalati méret kategóriák szerint.....	33
Diagram 23: A kilépési forgalom megoszlása vállalati méret kategóriák szerint	34
Diagram 24: A munkaerő forgalom megoszlása vállalati méret kategóriák szerint	35
Diagram 25: A munkaerő-forgalom és az árbevétel megoszlása a 20-49 főt foglalkoztató vállalatok esetében 2014. évben.....	36
Diagram 26: Teljesítményértékelési rendszert működtető vállalkozások aránya méret kategóriák szerint.....	39
Diagram 27: Motivációs rendszert alkalmazó vállalkozások aránya méret kategóriák szerint a mintában.....	41
Diagram 28: Motivációs rendszert alkalmazó vállalkozások és a fluktuáció mértéke a mintában lévő vállalkozásoknál	43
Diagram 29: Motivációs rendszert alkalmazó kisvállalkozások és a fluktuáció mértékének megoszlása	44
Diagram 30: Motivációs rendszert alkalmazó középvállalat és a fluktuáció mértékének megoszlása .	45
Diagram 31: Motivációs rendszert alkalmazó nagyvállalatok és a fluktuáció mértékének megoszlása	46
Diagram 32: A béremeléssel érintett munkakörök aránya a mintában résztvevő vállalkozásoknál	48
Diagram 33: Béremelések munkakörönkénti megoszlása a kisvállalkozásoknál a 2015. évben	49
Diagram 34: Béremelések munkakörönkénti megoszlása a középvállalatoknál a 2015.évben	50
Diagram 35: Béremelések munkakörönkénti megoszlása a nagyvállalatoknál a 2015.évben	51
Diagram 36: A béremelés és a munkaerő forgalom keresztábla elemzésének eredménye a mintába került vállalatoknál.....	52
Diagram 37: Kinek a feladata a toborzási feladatok ellátása a szervezeten belül? Megoszlás méretkategóriák szerint.	54
Diagram 38: Kinek a feladata a kiválasztási feladatok ellátása a szervezeten belül? Megoszlás méretkategóriák szerint.	55
Diagram 39: Ki hozza meg a végső döntést munkaerő felvételnél? Megoszlás méretkategóriák szerint.	57
Diagram 40: A mintába került vállalatok által használt toborzási csatornák	58
Diagram 41: A válaszadók toborzási nehézségei	59
Diagram 42: A HR feladatai a vállalaton belül	61
Diagram 43: A HR feladatai a kisvállalatok körében.....	62
Diagram 44: A HR feladatai a középvállalatok körében	63
Diagram 45: A HR feladatai a nagyvállalatok körében	64
Diagram 46: A HR vezető elhelyezkedése a szervezeten belül	65
Diagram 47: A vállalatok HR stratégiája	66
Diagram 48: A fiatal munkavállalók vonzására használt eszközök megoszlása a mintában	67
Diagram 49: A kisvállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására	68
Diagram 50: A középvállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására ...	69
Diagram 51: A nagyvállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására	70
Diagram 52: Ipari termékek gyártását ellátó vállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására	72
Diagram 53: Fogyasztási termékeket előállító vállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására	73
Diagram 54: Szolgáltatásokat nyújtó vállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására.....	74
Diagram 55: Fejlesztéseket megvalósító vállalatok által használt eszközök megoszlása a fiatal tehetségek vonzására	74

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

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

1.5 Tevékenység

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| ☐ Termelés (iparcikk) | ☐ Termelés (fogyasztás) | ☐ Szolgáltatás |
| ☐ Értékesítés/keresk. | ☐ Fejlesztés | |

1.6 Tárgyévet megelőző év nettó értékesítési árbevétele (HUF)

1.7 Tárgyévet megelőző év adózás előtti eredménye (HUF)

1.8 Tulajdonosi struktúra

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ 100% magyar | ☐ Többségi magyar | ☐ Többségi külföldi |
| ☐ 100% külföldi | ☐ 50-50% magyar és külföldi | ☐ Állami, önkormányzati |
| ☐ 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 műszakpótlákot? (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/döntésselőkészítőként
 ☐ 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 választ 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?

- | | |
|---|--|
| ☐ Munkaadói márka építés | ☐ Iskolákkal/egyetemekkel cross promotion |
| ☐ Óralátogatások | ☐ Hirdetések |
| ☐ Ajánlási rendszer | ☐ Gyakornoki program |
| ☐ Rotációs vezetőképző programok | ☐ Hallgatói szervezetekkel együttműködés |
| ☐ Állásbörzéken való megjelenés | ☐ Ösztöndíj programok |
| ☐ Egyéb:... | ☐ 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	(%)		
• Ismétlődő kötelező képzések	(%)		
• Készségfejlesztő képzések*	(%)		
• Vezetői képzések	(%)		
• Egyéb képzések	(%)		

* 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.