



AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT GYAKORLATA

MAGYARORSZÁG – 2014/2015

Kutatási zárójelentés

2015. szeptember 1.
Pécs–Gödöllő

Cím: Karoliny Mártonné–Poór József (szerk.): Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata Magyarország – 2014/2015.
Pécsi Tudományegyetem – Szent István Egyetem, Pécs-Gödöllő, 2015, p.

Kutatás koordinátorai és a jelentés szerkesztői:

**Karoliny Mártonné dr.
habil. egyetemi docens**

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
H-7622 Pécs, Rákóczi u. 80.
e-mail: karoliny@ktk.pte.hu
telefon: +36-20-4035066

**Dr. Poór József, DSc.
egyetemi tanár**

Minősített Vezetési Tanácsadó
(Certified Management Consultant, CMC)
Szent István Egyetem
SZIE Menedzsment és HR Kutató Központ
H-2100 Gödöllő, Páter Károly u.1.
e-mail: poor.jozsef@gtk.szie.hu
telefon: +36-20-464-9168

A felmérést és elemzést végző team:

Karoliny Mártonné, habilitált egyetemi docens, (PTE, KTK)
Poór József, DSc. egyetemi tanár, (SZIE, GTK)
Zsendovics Alexandra, (SZIE GTK levelező hallgató)
Mag.Vigh Stefan, (Selye János Egyetem, rigorózus jelölt)
Bsc.Szalag Réka, (SZIE GTK levelező hallgató)
Msc. Bálint Brigitta, tanársegéd (PTE KTK PhD jelölt)
Dr. Szabó Szilvia, egyetemi docens, (NKE)
Dr.Szakács Gábor, egyetemi docens, (NKE)
Szügyi György, elnök, (Euromenedzser Rt.)

Websurveyor informatikai támogatás:

Varga Gábor, ügyvezető (ilang)

A kutatás támogatója:



A kutatás szakmai támogatói:

Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ)
Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE)

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS – KUTATÁSI MÓDSZERTAN	4
2.	HRM TEVÉKENYSÉG A SZERVEZETBEN	5
2.1.	Vizsgált szervezetek létszámadatai	5
2.2.	Személyzeti/HR részleg	7
3.	SZEMÉLYZET-BIZTOSÍTÁSI GYAKORLAT	16
3.1.	Létszámváltozás	16
3.2.	Toborzás-kiválasztás	20
3.3.	Foglalkoztatás – munkarend	25
4.	SZEMÉLYZET-FEJLESZTÉS	27
4.1.	Teljesítményértékelés	27
4.2.	Képzés-fejlesztés	30
4.3.	Karrierfejlesztés	33
5.	ÖSZTÖNZÉS ÉS JUTTATÁSOK – JAVADALMAZTATÁS	36
5.1.	Alapfizetés–ALAPBÉR meghatározás	36
5.2.	Teljesítményalapú ösztönzés	37
5.3.	Juttatások	39
6.	ALKALMAZOTTI KAPCSOLATOK ÉS KOMMUNIKÁCIÓ	41
6.1.	Szakszervezetek	41
6.2.	Üzemi tanács	42
6.3.	Alkalmazotti kommunikáció	43
7.	A VIZSGÁLT SZERVEZETEK JELLEMZŐI	46
7.1.	Szektorális és ágazati jellemzők	46
7.2.	Költség-versenyképesség és piacok	48
7.3.	HR döntési pontok	51
8.	ADATSZOLGÁLTATÓK	53
8.1.	Nem	53
8.2.	Végzettség, szakmai tapasztalat	53
9.	MELLÉKLET	54
9.1.	Melléklet: a felmérésben résztvevő vállalatok listája	54
9.2.	Melléklet: CRANET-ről	56
9.3.	Melléklet: A Kutatás szponzora – Euromenedzser Rt.	57
9.4.	Melléklet: A számítógépes felmérést (web-surveyor) végző szervezet	58

1. BEVEZETÉS – KUTATÁSI MÓDSZERTAN

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara és a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara, a Cranet nemzetközi kutatóhálózat tagjaiként és immáron a magyar szakmai szervezetek, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) és az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) közreműködésével, valamint az Euromenedzser Tanácsadó és Képzési Központ támogatásával harmadszor végez olyan felmérést **az emberi erőforrás menedzsment magyarországi helyzetéről**, ami nemzetközi összehasonlító vizsgálatok alapját is képezheti.

A Magyarországon zajló gazdasági átalakulás jelentős változásokat eredményezett a szervezetek emberi erőforrás menedzsment (EEM) funkciójának megítélésében. A legtöbb vállalatnál, intézménynél stratégiai jelentőségűvé vált ez a terület. E felmérés 272 állami és magántulajdonú szervezet (vállalat, intézmény) Személyzeti/Emberi Erőforrás (HR) menedzselési politikájáról és gyakorlatáról ad számot. A jelzett szervezeteknél összesen 337.433 fő dolgozik, azaz a jelenleg Magyarországon foglalkoztatottak több, mint 8 százaléka.

A vizsgálat leíró jellegű, minden esetben objektív adatokra épít. A kérdőív a statisztikai elemzések megkönnyítése érdekében legtöbb esetben zárt kérdéseket alkalmaz. A vizsgált témaköröket nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük a válaszadóktól.

A Cranet nemzetközi kérdőíven alapuló kutatás több, mint 60 kérdést tartalmaz, melyet e fordulóban Magyarországon próbaként a 100 fős Cranet módszertan szabta létszámkorlát alatti cégekre is kiterjesztettünk. A világszerte alkalmazott kérdőív a következő 7 fő részből áll:

- » Az első rész a felmérésben résztvevő szervezetek Emberi Erőforrás Menedzsment (HRM) tevékenységének, részlegének fő jellemzőit vizsgálja.
- » A kérdőív második része a személyzetbiztosítás gyakorlatára kérdez rá.
- » A harmadik rész a teljesítményértékelés, személyzetfejlesztés, karrierfejlesztés területeire vonatkozó kérdésekkel foglalkozik.
- » A negyedik rész az ösztönzés-juttatás érdekében használt módszereit kutatja.
- » Az ötödik részben a szervezeten belüli munkavállalói kapcsolatok, a dolgozói kommunikáció meglétére illetve formáira keres választ a kérdőív.
- » A hatodik részben általános szervezeti adatokra vonatkozó kérdések találhatók.
- » A hetedik rész a kérdőívet kitöltő személyi adatait gyűjti.

A jelentésben foglalt megállapításainkat az általános statisztikai módszerek (átlag, gyakoriság, eloszlás) felhasználásával alapoztuk meg.

A felmérést 2014. II. és 2015. I. negyedéve között hajtottuk végre.



2. HRM TEVÉKENYSÉG A SZERVEZETBEN

E fejezetrészben először bemutatjuk a vizsgált 272 szervezet emberi erőforrásainak jellemzőit, majd ezt követően elemezzük a HR részleg fontosabb tulajdonságait.

2.1. VIZSGÁLT SZERVEZETEK LÉTSZÁMADATAI

A felmérésben résztvevő vállalatok mintegy fele (52%) közepes és kisebb, 250 illetve 100 fő alatti összlétszámmal működő, míg a másik fele (48%) 250 és 1000 fő közötti, illetve e feletti létszámot foglalkoztató nagyvállalkozás.

Megközelítően hány embert foglalkoztat (alkalmazottként) az Ön szervezete?

1. táblázat: A foglalkoztatottak létszám megoszlása (fő és %)

Összlétszám	Összes szervezet		Privát szféra		Közzsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
100 fő alatt	83	31%	66	39%	13	15%
100–249 fő	56	21%	27	16%	29	34%
250–1000 fő	82	30%	52	31%	22	25%
1001–2000 fő	14	5%	5	3%	8	9%
2001–5000 fő	25	9%	16	9%	8	9%
5000 fő felett	12	4%	3	2%	7	8%
Összesen	272	100%	169	100%	87	100%

A felmérésben résztvevő vállalatok mintegy fele (52%) közepes és kisebb, 250 illetve 100 fő alatti összlétszámmal működő, míg a másik fele (48%) 250 és 1000 fő közötti, illetve e feletti létszámot foglalkoztató nagyvállalkozás.

A felmérésben résztvevő szervezeteket a privát szférából a legnagyobb arányban (39%) a 100 fő alatti cégek, illetve a 250 és 1000 fős nagyobb vállalkozások reprezentálják (31%).

A közzsférából résztvevő intézmények legnagyobb százalékban a 100 és 249 fő közötti közepes méretkategóriából (34%) és a 250 – 1000 főt foglalkoztató kategóriából kerülnek ki (25%).

2. táblázat: A foglalkoztatottak nemek szerinti megoszlása (fő és %)

Nemek	Összes szervezet		Privát szféra		Közzsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Férfi	514	41%	321	47%	809	38%
Nő	727	59%	366	53%	1324	62%
Összesen	1241	100%	687	100%	2133	100%

A válaszadó szervezetek átlagos létszáma 1241 fő, ahol a foglalkoztatottak között a nők aránya meghaladja (59%) meghaladja a férfiakét.

A privát szférában kisebb ugyan a nemek aránya közötti különbség (47–53%), de itt is a férfi foglalkoztatottak vannak kisebbségben. A közzsférában alkalmazottaknak viszont már a 62%-a nő.

A foglalkoztatottak munkaköri csoportok szerinti összetétele

3. táblázat: A foglalkoztatottak munkakör csoportonkénti összetétele (%)

	Összes szervezet	Privát szféra	Közszféra
Vezetők/Menedzserek	12%	13%	10%
Szellemi (szak-)alkalmazottak (nem vezetők)	47%	43%	54%
Irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	41%	44%	36%
Összesen	100%	100%	100%

A válaszadó szervezetek létszámát legnagyobb arányban (47%) a szellemi (szak)alkalmazottak (nem vezetők) alkotják, ezt követik közel hasonló arányban (41%), az irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók majd pedig a vezetők/menedzserek 12%-ot kitevő csoportja.

A közszférában a szellemi alkalmazottak (54%) aránya jóval magasabb, mint a privát szférában (43%). Az adminisztratív és fizikai dolgozók, valamint a vezetők aránya a közszférában 8, illetve 3%-kal alacsonyabb a privát szféráénál.

Fluktuáció

Az összes válaszadó szervezet esetében az átlagos dolgozói fluktuáció éves mértéke 8%. E tekintetben a privát és a közszféra között alig észlelhető különbség.

Korszerkezet

4. táblázat: A foglalkoztatottak korszerkezete

Életkor	0%	1–10%	11–25%	26–50%	51–75%	76–100%	Összesen
Összes szervezet							
25 éves vagy fiatalabb	18	120	83	27	7	3	258
50 éves vagy idősebb	12	109	71	44	15	6	257
Privát szféra							
25 éves vagy fiatalabb	12	70	54	19	6	2	163
50 éves vagy idősebb	11	84	42	18	9	2	166
Közszféra							
25 éves vagy fiatalabb	3	45	24	7	1	0	80
50 éves vagy idősebb	0	22	24	25	4	4	79

A felmérésből kiderül, hogy a válaszadó szervezetek 47%-ánál a foglalkoztatottak 1–10%-át teszi ki a 25 év alatti korosztály és a válaszadó szervezetek 42%-nál szintén 1–10% közé tehető az 50 év feletti korosztály. Azaz kicsit magasabb a legfiatalabb, mint a legidősebb korosztály aránya.

A privát szférában működő vállalatoknál a 25 évesnél fiatalabbak a cégek 43%-ánál a 10%-os részarányt sem érik el, az 50 évnél idősebb dolgozók viszont a válaszadó vállalatok kicsit több mint felénél találhatók 10%-nál alacsonyabb arányban. Itt tehát inkább a közép korosztályt foglalkoztatják.

A közszférában a válaszadó intézmények több mint felére (56%) az jellemző, hogy 1–10% között foglalkoztat 25 évesnél fiatalabbakat és csupán 1/3-uknál éri el a fiatalok aránya 10–25% közötti szintet. Az 50 évesnél idősebbek viszont a válaszadó szervezetek több mint harmadánál 26–50% közötti részarányt képviselnek, míg másik 1/3-uknál részarányuk 11–25% közötti. Ez a szféra tehát bár belekezdett a fiatalításba, mégis jellemzően az idősebb korosztály foglalkoztatója.

Hiányzás/betegszabadság

A résztvevő szervezetek dolgozónként átlagosan évi 10 nap hiányzást/betegszabadságot jeleztek.

Ezen a téren nagy a különbség a privát és a magánszféra dolgozóira vonatkozó adatokban. A privát szférában átlagosan 3 nap hiányzás/betegszabadság jut egy dolgozóra, a közszférában pedig 16 nap.

Felsőfokú végzettségűek aránya

5. táblázat: Felsőfokú végzettségű alkalmazottak aránya

Felsőfokú végzettségűek aránya	0%	1–10%	11–25%	26–50%	51–75%	76–100%	Összesen
Összes szervezet	2	27	56	47	52	73	257
Privát szféra	1	22	36	25	31	49	164
Közsféra	0	3	17	19	20	21	80

A válaszadó szervezetek legnagyobb hányadánál (28%-nál) a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 76–100% között van.

A privát szférában ez az arány még magasabb, a vállalatok 30%-ánál rendelkeznek az alkalmazottak 76–100%-ban felsőfokú végzettséggel.

A közsféra szervezeteinek negyedénél 1–25% között, 26–50% között, 51–75% között, a szervezetek 26%-ánál pedig 76–100% között van a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkatársak aránya.

2.2. SZEMÉLYZETI/HR RÉSZLEG

A továbbiakban a vizsgált szervezetek HR szervezeteinek jellemzőit mutatjuk be.

Van az Ön szervezeténél személyzeti/emberi erőforrás/részleg?

6. táblázat: Önálló HR részleg a szervezetben

	Összes szervezet		Privát szféra		Közsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Igen	217	80%	133	79%	73	84%
Nem	54	20%	36	21%	14	16%
Összesen	271	100%	169	100%	87	100%

A vizsgált szervezetek 80%-a rendelkezik önálló személyzeti részleggel. A privát szférában a vállalatok kisebb hányada (79%-a), míg a közszférában a szervezetek magasabb aránya (84%-a) rendelkezik önálló HR részleggel.

Hány embert alkalmaz az Ön szervezete a személyzeti/emberi erőforrás (HR) területen?

7. táblázat: A részt vevő szervezetek össz- és HR-létszám jellemzői (fő)

	A foglalkoztatottak összlétszáma	A foglalkoztatott HR-es létszám	Egy HR alkalmazottra jutó összlétszám (fő)
Összes szervezet	337.433	5030	67
Privátszféra	116.095	2118	55
Közszféra	185.554	2659	70

A felmérésben résztvevő szervezeteknél egy HR alkalmazottra átlagosan 67 foglalkoztatott jut. A privát szférában egy HR alkalmazott átlagosan kevesebb (54 fő), míg közszférában több, (70 fő) munkatárs ügyeit intézi.

8. táblázat: A részt vevő szervezetek össz- és HR-létszám jellemzői (fő)

Az összes HR dolgozó (fő)	Összes szervezet		Privát szféra		Közszféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Nincs	54	20%	36	21%	14	16%
1–4	98	36%	67	39%	28	32%
5–10	48	18%	31	18%	13	15%
11–15	20	7%	10	6%	9	10%
16–20	14	5%	6	4%	5	6%
21–	39	14%	20	12%	18	21%
Összesen	273	100%	170	100%	87	100%

A felmérésben résztvevő szervezetek esetében a legjellemzőbb hogy HR részlegükön csak néhány (1-4) főt alkalmaznak. A vállalatok 20%-nál nincs önálló HR részleg. A privát szférában a HR osztályokon a legnagyobb mértékben (a vállalatok 39%-a) 1 és 4 közötti létszámban alkalmaznak munkaerőt. A versenyszféra cégeihez képest a közszférabelieknél a válaszadók mintegy ötödénél a HR részlegen alkalmazottak száma magas, meghaladja a 21 főt.

9. táblázat: HR területen dolgozók száma és nemek szerinti megoszlása

	Összes szervezet		Privát szféra		Közszféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Férfi	1266	27%	430	24%	777	30%
Nő	3411	73%	1376	76%	1842	70%
Összesen	4677	100%	1806	100%	2619	100%

A válaszokból egyértelműen kitűnik, hogy személyzeti területen jóval több a női alkalmazott, mint a férfi, arányuk 73–27%. A privát szférában még nagyobb az eltérés a nemek között: 76–24%. A közszférában valamivel kevesebb a nemek közötti eltérés, de itt is csupán 30% a férfi HR munkatársak aránya.

Az Ön szervezetében tagja-e a HR felelős/vezető az Igazgatótanácsnak vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek?

10. táblázat: A HR vezető tagja-e az Igazgatótanácsnak

	Összes szervezet		Privát szféra		Közsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Férfi	138	57%	97	66%	32	40%
Nő	103	43%	50	34%	48	60%
Összesen	241	100%	147	100%	80	100%

A válaszadó szervezetek 57%-ában a HR felelős/vezető tagja az Igazgatótanácsnak vagy a felsővezetői körnek. A privát szférában ez az arány magasabb, a cégek 66%-ánál a HR vezető a felsővezetői kör tagja, míg a közsférában ez csak a szervezetek 40%-ában valósul meg.

Honnan toborozzák, választják ki szervezetük HR-felelősét/vezetőjét?

11. táblázat: A HR vezető kiválasztása

	Összes szervezet		Privát szféra		Közsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Szervezeten belülről, a HR részleg szakemberei közül	80	33,3%	44	30%	30	38%
Szervezeten belülről, nem HR szakemberek köréből	42	17,5%	30	20%	10	13%
Szervezeten kívülről, HR szakemberek közül	102	42,5%	64	44%	31	40%
Szervezeten kívülről, nem HR szakemberek közül	16	6,7%	9	6%	7	9%
Összesen	240	100%	147	100%	78	100%

A válaszadó szervezetek 76%-a a HR szakemberek közül választ HR-felelőst/vezetőt, inkább (42,5%-ban) szervezeten kívülről, mint (33,3%-ban) szervezeten belülről.

A privát szférában az átlagnál nagyobb arányban, a vállalatok 44%-ánál választanak vezetőt külső HR szakemberek közül. A közsférában viszont az átlagnál magasabb arányban (38%) választanak HR-vezetőt a szervezeten belülről.

Milyen arányban bízzák külső szolgáltatókra az alábbi HR területeket?

12. táblázat: Külső szolgáltatók részvétele a HR munkában

Összes szervezet						
	1 nincs kihelyezés	2	3	4	5 teljes kihelyezés	Összesen
Bérszámfejtés	137	3	11	14	101	266
Nyugdíjak	160	4	9	6	80	259
Juttatások	197	13	20	7	29	266
Képzés és fejlesztés	137	38	61	22	11	269
Létszámcsökkentés/leépítés/ outplacement	240	8	10	5	8	271
HR Információs rendszer	191	23	24	10	17	265
Toborzás	167	41	45	11	6	270
Kiválasztás	207	34	21	4	4	270
Vezetői/alkalmazotti rendszeres kérések kezelése (HR call-center)	242	7	8	5	6	268
Privát szféra						
	1 nincs kihelyezés	2	3	4	5 teljes kihelyezés	Összesen
Bérszámfejtés	84	1	6	9	68	168
Nyugdíjak	96	3	7	5	50	161
Juttatások	113	9	13	6	24	165
Képzés és fejlesztés	72	29	43	19	6	169
Létszámcsökkentés/leépítés/ outplacement	147	7	7	5	3	169
HR Információs rendszer	110	17	16	8	12	163
Toborzás	82	37	35	10	5	169
Kiválasztás	116	30	15	4	3	168
Vezetői/alkalmazotti rendszeres kérések kezelése (HR call-center)	142	7	8	5	4	166

Közzféra						
	1 nincs kihelyezés	2	3	4	5 teljes kihelyezés	Összesen
Bérszámfejtés	48	2	4	4	26	84
Nyugdíjak	55	1	2	1	25	84
Juttatások	72	4	5	1	4	86
Képzés és fejlesztés	55	7	14	3	5	84
Létszámcsökkentés/leépítés/ outplacement	78	0	3	0	5	86
HR Információs rendszer	67	5	7	2	5	86
Toborzás	71	3	9	1	1	85
Kiválasztás	76	4	5	0	1	86
Vezetői/alkalmazotti rendszeres kérések kezelése (HR call-center)	84	0	0	0	2	86

A megkérdezett szervezetek közel fele alkalmaz külső szolgáltatókat (pl. tanácsadók, képző cégek stb.) a bérszámfejtés és a képzés – fejlesztés területén. A felmérésből továbbá kiderül, hogy a vizsgált szervezetek legkisebb mértékben a HR call-center (10%) és a leépítés területén (11%) veszik igénybe külső szakértők segítségét.

A privát szférában legnagyobb mértékben (50–57%) a képzés – fejlesztés, a toborzás és a bérszámfejtés intézését bízzák külső szolgáltatókra.

A közzférában a bérszámfejtés, a nyugdíjak és a képzés-fejlesztés területén a szervezetek 35–43%-a vesz igénybe külső szolgáltatókat.

Van az Ön szervezeténél írott?

13. táblázat: Szervezeti és HR stratégia

	Összes szervezet			Privát szféra			Közzféra		
	Igen	Nem	Összesen	Igen	Nem	Összesen	Igen	Nem	Összesen
Küldetés/hitvallás nyilatkozat	155	96	251	110	47	157	35	44	79
Üzleti/szolgáltatási stratégia	161	84	245	122	34	156	29	46	75
Személyzeti/HRstratégia	136	111	247	94	63	157	33	44	77
HR toborzási stratégia	106	141	247	77	79	156	24	53	77
HR képzés-fejlesztési stratégia	129	119	248	79	79	158	44	33	77
Társadalmi felelősségvállalási (CSR) nyilatkozat	89	157	246	68	90	158	16	59	75
Sokszínűségi nyilatkozat	48	198	246	40	117	157	7	69	76

A fenti táblázat azt szemlélteti, hogy a megkérdezett szervezetek milyen arányban rendelkeznek szervezetben belül írott formális stratégiákkal, nyilatkozatokkal. A legelterjedtebb az üzleti stratégia, melynek meglétét a válaszadók 66%-a jelölte meg és a küldetésnyilatkozat, mely a szervezetek 62%-ánál létezik. A résztvevők 55%-a személyzeti/HR stratégia és 52%-a a képzés-fejlesztési stratégia létét is jelezte. Társadalmi felelősségvállalási nyilatkozat csak a szervezetek 36%-ánál létezik, sokszínűségi nyilatkozattal pedig ennél is kevesebb, mindössze 20%-uk rendelkezik.

A privát szféra vállalatainak nagyobb hányada (78%-a) rendelkezik üzleti/szolgáltatási stratégiával, 70%-a pedig írott hitvallással/küldetéssel. Sokszínűségi nyilatkozat viszont csak a válaszadók mintegy 25%-ánál található írott formában. A közsféra szervezeteinél a formalizált megoldások kevésbé jellemzőek. A válaszadók 57%-a rendelkezik HR képzési-fejlesztési stratégiával, 44%-a írásban megfogalmazott küldetéssel és 43%-uknál található személyzeti/HRM stratégia. Társadalmi felelősségvállalási nyilatkozat a közsféra szervezeteinek mindössze 21%-ában található, sokszínűségi nyilatkozattal pedig csak 9%-uk rendelkezik.

Ha szervezetének van üzleti/szolgáltatási stratégiája, annak kidolgozásába mikor vonják be a személyzeti/HR tevékenységért felelős személyt?

14. táblázat: A HR felelős bevonása a stratégia kidolgozásába

	Összes szervezet		Privát szféra		Közsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Kezdettől fogva	100	42%	68	44%	22	31,5%
Későbbi fázisoktól	42	18%	37	24%	5	7%
A megvalósításkor	18	7%	13	9%	4	6%
Nem vonják be	30	13%	21	14%	8	11,5%
Nem értelmezhető	47	20%	14	9%	31	44%
Összesen	237	100%	153	100%	70	100%

Azok a vállalatok, szervezetek amelyek rendelkeznek üzleti stratégiával, 42%-ban már a kezdetektől fogva bevonják a személyzeti tevékenységért felelős személyt annak kidolgozásába. 13% jelezte azonban, hogy a HR vezetőt egyáltalán nem vonják be az üzleti stratégia kialakításába, 20% pedig a jelek szerint nem rendelkezik üzleti stratégiával.

A privát szférában a vállalatok 44%-ánál kezdettől bevonják a HR tevékenységért felelős személyt az üzleti stratégia kialakításába, a vállalatok 24%-ánál pedig valamelyik későbbi fázisban.

A közsféra szervezeteinek kisebb aránya (31,5%) adott olyan választ, hogy már a kezdetektől bevonják a személyzeti tevékenységért felelős személyt az üzleti/szolgáltatási stratégia kidolgozásába. A szervezetek 44%-a pedig nem is rendelkezik üzleti/szolgáltatási stratégiával.

Az Önök szervezetében kik a következő HR területek főbb elvi kérdéseinek döntéshozói?

15. táblázat: A főbb HR területek döntéshozó

	A vezetők	A vezetők a HR részleggel konzultálva	A HR részleg a vezetőkkel konzultálva	A HR részleg szakemberei	Összesen
Összes szervezet					
Bérek és juttatások	125	102	38	6	271
Toborzás és kiválasztás	61	110	80	19	270
Képzés és fejlesztés	71	86	98	17	272
Munkaügyi kapcsolatok	66	65	69	67	267
Létszámbővítés/csökkentés	132	101	31	5	269
Privát szféra					
Bérek és juttatások	68	68	29	4	169
Toborzás és kiválasztás	32	62	58	16	168
Képzés és fejlesztés	44	49	63	13	169
Munkaügyi kapcsolatok	41	32	47	47	167
Létszámbővítés/csökkentés	79	65	19	1	164
Közférá					
Bérek és juttatások	53	25	6	2	86
Toborzás és kiválasztás	25	41	19	1	86
Képzés és fejlesztés	23	33	28	3	87
Munkaügyi kapcsolatok	22	31	18	13	84
Létszámbővítés/csökkentés	48	29	8	1	86

A 15. táblázatban látható válaszokból kitűnik, hogy a HR részleg munkatársainak egyedüli döntéshozatali jogköre a megnevezett kulcs HR területek közül csak a munkaügyi kapcsolatok területén fordul elő, itt is csupán a válaszadó szervezetek 25%-ánál. A válaszadók meghatározó körében a vezetők saját hatáskörben (a HR-esekkel történő konzultáció nélkül) döntenek a létszámbővítésről / csökkentésről (49%), valamint a fizetésekről és juttatásokról (46%) is. A toborzás-kiválasztáshoz kapcsolódó döntéshozatal a válaszadók 41%-nál a vezetők a HR részleggel történő konzultációja után történik. A HR részleg legnagyobb döntéshozatali szerepe a munkaügyi kapcsolatok mellett a képzés-fejlesztés esetében van, az erre vonatkozó döntéseket a szervezetek 36%-ánál a HR részleg munkatársai hozzák meg, a vezetőkkel történt konzultáció után.

A privát szférában a HR részlegnek a bérekkel és juttatásokkal kapcsolatos döntéshozatalban is nagyobb befolyása van, hiszen a válaszadó cégek 40%-ánál a vezetők a HR részleggel történő konzultáció után hozzák meg az e területre vonatkozó döntéseiket.

A teljes mintához képest a közférában a képzés-fejlesztésre és a munkaügyi kapcsolatokra vonatkozó döntésekben is kisebb a HR önálló döntéshozatali szerepe. Az itteni illetékes vezetők hozzák meg ezeket a döntéseket is, részben a HR részleggel konzultálva. A képzés-fejlesztés területén a válaszadók 40%-nál, a munkaügyi kapcsolatok területén pedig 37%-uknál jellemző az ilyen döntési folyamat. A HR részleg egyedüli döntéshozási gyakorlata tehát e szférában nem jellemző, a HR-esek még a vezetőkkel való konzultációval is csak korlátozott mértékben jutnak döntési lehetőséghez, legmagasabb arányban (32%) a képzés-fejlesztés területén.

Amennyiben szervezete részese volt az utóbbi három évben a következő változásoknak – egy másik szervezet felvásárlása, egy másik szervezet általi felvásárlás, összevonás/egyesülés, áttelepülés, szétválás – ennek folyamatába mikor vonták be a személyzeti/HR osztályt?

16. táblázat: A HR osztály bevonása a kritikus szervezeti változásokba

	Összes szervezet		Privát szféra		Közsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Kezdettől fogva	54	56%	36	53%	15	60%
Későbbi fázisoktól	16	17%	12	18%	4	16%
A végrehajtáskor	13	13,5%	9	13%	4	16%
Nem vonták be	13	13,5%	11	16%	2	8%
Összesen	96	100%	68	100%	25	100%

A vállalatokat, szervezeteket érintő olyan jelentős változások folyamatába, mint egy másik szervezet felvásárlása, egy másik szervezet általi felvásárlás, összevonás/egyesülés, áttelepülés vagy szétválás, mind a privát szférában (53%), mind a közsférában (60%) jellemzően már a kezdetektől fogva bevonják a személyzeti osztályt.

Használják-e a HR-munkában a következőket?

17. táblázat: HR információs rendszer

	Válaszok összességében		Privát szféra		Közsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Számítógép-alapú / elektronikus HR információs rendszer	181	67%	102	60%	68	79%
Vezetői önkiszolgáló (self-service) rendszer	75	28%	59	35%	12	14%
Dolgozói önkiszolgáló (self-service) rendszer	77	29%	56	34%	18	21%

A felmérésben résztvevő szervezetek mintegy 70%-ánál jellemző a számítógép-alapú / elektronikus HR információs rendszer, és 1/3-uknál mind a vezetői, mind pedig a dolgozói önkiszolgáló rendszer (self-service) megtalálható.

A privát szféra szervezetei a közsféránál némileg alacsonyabb arányban (60%) rendelkeznek számítógép-alapú / elektronikus HR információs rendszerrel, ám náluk dolgozói önkiszolgáló rendszer (34%) és a vezetői önkiszolgáló rendszer (35%) magasabb arányban található meg, mint a közsférában.

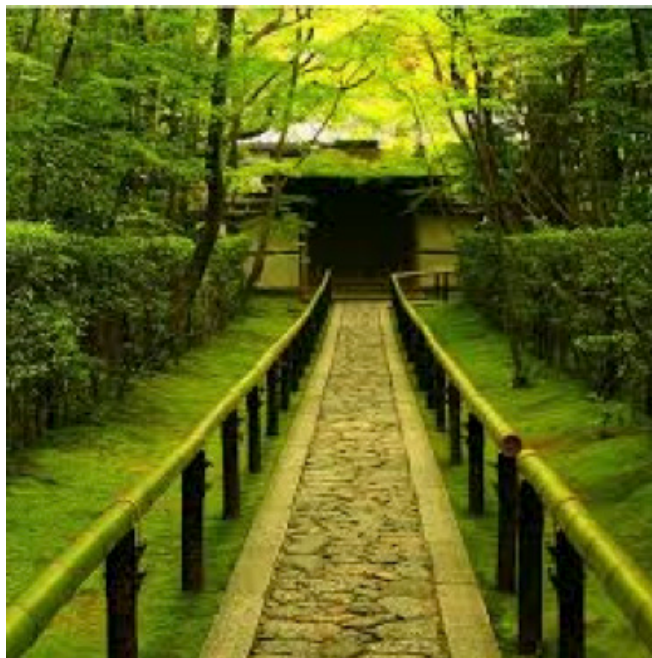
A közsféra nagy részére (79%) jellemző a számítógép-alapú / elektronikus HR információs rendszer használata, de dolgozói önkiszolgáló rendszer csak 21%-uknál, vezetői önkiszolgáló rendszer pedig mindössze 14%-uknál található.

Mennyire jellemző az Ön szervezeténél a személyzeti/HR funkció/részleg teljesítményének értékelése?

18. táblázat: A HR teljesítményének értékelése

	Összes szervezet		Privát szféra		Közzféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Egyáltalán nem	67	25%	41	24%	24	28%
Kismértékben	25	9%	14	8%	9	10%
Valamennyire	67	25%	38	23%	22	26%
Nagymértékben	37	14%	28	17%	8	9%
Teljes mértékben	74	27%	47	28%	23	27%
Összesen	270	100%	168	100%	86	100%

A felmérésben résztvevő szervezetektől kapott válaszok szerint 27%-ra teljes mértékben jellemző, hogy értékelik a HR funkció/részleg teljesítményét, ami egyformán érvényes a privát és a közzféréra is. Éppen úgy, mint az, hogy a válaszadók negyedénél valamennyire értékelik, másik negyedénél egyáltalán nem értékelik a HR teljesítményét.



3. SZEMÉLYZET-BIZTOSÍTÁSI GYAKORLAT

Ebben a fejezetben képet kaphat az olvasó arról, hogy mi is jellemzi a vizsgálatban szereplő szervezetek létszámalakulását és a növelésre illetve a csökkentésre használt megoldások terén tapasztalható gyakorlatát.

3.1. LÉTSZÁMVÁLTOZÁS

Hogyan változott a dolgozók összlétszáma (teljes munkaidős létszámban kifejezve) az Ön szervezetében az elmúlt három évben?

19. táblázat: Létszámváltozás

Létszámváltozás	Összes szervezet		Privát szféra		Közsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Jelentősen csökkent	28	10%	11	7%	16	18%
Csökkent	34	13%	17	10%	13	15%
Nem változott	84	31%	46	27%	31	36%
Növekedett	67	25%	50	30%	15	17%
Jelentősen növekedett	57	21%	43	26%	12	14%
Összesen	270	100%	167	100%	87	100%

Az elmúlt három évben a teljes munkaidőben dolgozók összlétszáma a megkérdezettek 23%-ánál csökkent, vagy jelentősen csökkent ugyan, ám 46%-uknál növekedett, vagy jelentősen növekedett, 31%-uknál pedig nem változott.

Míg a privát szférában az elmúlt három évben a válaszadók több, mint felénél (56%) növekedett a dolgozók összlétszáma, a közsférában inkább a stagnálás volt a jellemző, ugyanis az intézmények többségénél (36%) nem változott a létszám.

Kérjük jelölje, hogy az egyes foglalkozási kategóriákban használják-e az alábbi szervezet-karcsúsító létszám- és költségcsökkentő eszközöket!

20. táblázat: Létszámcsökkentési megoldások

Összes szervezet				
	Vezetők	Szellemi (szak-)alkalmazottak	Irodai/ adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
Létszámstop	86	98	105	123
Előnyugdijazás	24	35	39	218
Belső áthelyezés (átcsoportosítás)	64	149	148	63
Természetes fogyás/ lemorzsolódás	45	133	146	74
A lejáró határozott idejű munkaszerződések meghosszabbítási tilalma	13	43	51	201
Fizetés nélküli (tanulmányi) szabadság	28	70	45	187
Kiszervezés/Outsourcing	5	35	51	189
Vezetői fizetéscsökkentés	34	8	3	228
Túlóra-korlátozás	35	74	98	148
Bér-befagyasztás	59	67	77	179
Részleges munkakör-vesztés	17	27	20	227
Munkakör-megosztás	27	75	57	162
Juttatás-csökkentés	54	57	70	187
Dolgozói fizetéscsökkentés	11	19	23	239
Egyedi elbocsátások	34	75	84	154
Koncentrált elbocsátás	12	27	32	222
Tömeges elbocsátás/csoportos létszámleépítés	7	10	17	242

Privát szféra				
	Vezetők	Szellemi (szak-)alkalmazottak	Irodai/ adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
Létszámstop	43	49	49	89
Előnyúgdíjazás	14	18	20	141
Belső áthelyezés (átcsoportosítás)	41	82	87	45
Természetes fogyás/ lemorzsolódás	26	76	87	51
A lejáró határozott idejű munkaszerződések meghosszabbítási tilalma	9	19	29	131
Fizetés nélküli (tanulmányi) szabadság	9	35	19	127
Kiszervezés/Outsourcing	4	26	35	110
Vezetői fizetéscsökkentés	23	5	2	142
Túlóra-korlátozás	14	36	55	104
Bér-befagyasztás	32	36	42	116
Részleges munkakör-vesztés	12	20	13	136
Munkakör-megosztás	20	50	40	94
Juttatás-csökkentés	25	27	36	124
Dolgozói fizetéscsökkentés	8	12	16	148
Egyedi elbocsátások	22	53	57	88
Koncentrált elbocsátás	7	16	20	138
Tömeges elbocsátás/csoportos létszámleépítés	4	5	8	154

Közsféra				
	Vezetők	Szellemi (szak-)alkalmazottak	Irodai/ adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
Létszámstop	38	43	48	28
Előnyugdíjazás	10	15	17	63
Belső áthelyezés (átcsoportosítás)	20	57	52	15
Természetes fogyás/ lemorzsolódás	18	51	50	18
A lejáró határozott idejű munkaszerződések meghosszabbítási tilalma	3	19	18	60
Fizetés nélküli (tanulmányi) szabadság	14	31	23	49
Kiszervezés/Outsourcing	1	8	12	68
Vezetői fizetéscsökkentés	9	3	1	73
Túlóra-korlátozás	18	36	36	37
Bér-befagyasztás	21	26	28	56
Részleges munkakör-vesztés	1	5	4	81
Munkakör-megosztás	4	22	16	57
Juttatás-csökkentés	25	28	30	53
Dolgozói fizetéscsökkentés	2	7	7	77
Egyedi elbocsátások	10	19	23	57
Koncentrált elbocsátás	4	8	9	73
Tömeges elbocsátás/csoportos létszámleépítés	2	4	6	77

A dolgozói létszámcsökkentési módszerek közül a vezetők esetében leggyakoribb a létszámstop, az átcsoportosítás és a bérbefagyasztás, a szellemi (szak-)alkalmazottak és az irodai adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók esetében az átcsoportosítás, a természetes fogyás és a létszámstop. A legkevésbé alkalmazott módszer a tömeges elbocsátás, a dolgozói fizetéscsökkentés, a vezetői fizetéscsökkentés és a részleges munkakör-vesztés.

A privát szférában létszámcsökkentésre vezetők esetében leggyakrabban a létszámstopot és a belső átcsoportosítást használják, szellemi szakalkalmazottak és az adminisztratív/fizikai dolgozók esetében pedig az átcsoportosítást és a természetes fogyást. Legritkábban alkalmazott módszerek itt a tömeges elbocsátás, a dolgozói és vezetői fizetéscsökkentés, valamint az idő előtti nyugdíjazás.

A közsférában létszámcsökkentésre a vezetőknel leggyakrabban a létszámstopot és a juttatás-csökkentést alkalmazzák. A szellemi szakalkalmazott és az adminisztratív, ill. fizikai dolgozók esetén a leggyakoribb módszerek megegyeznek a privát szférában alkalmazottakkal: belső átcsoportosítás és természetes fogyás/lemorzsolódás. A közsférában legkevésbé a részleges munkakör-vesztést, a dolgozói fizetéscsökkentést és a tömeges elbocsátást alkalmazzák.

3.2. TOBORZÁS-KIVÁLASZTÁS

Kérjük, jelölje, hogy az egyes foglalkozási kategóriákban használják-e az alábbi toborzási forrásokat és technikákat!

21. táblázat: *Toborzási módszerek*

Összes szervezet				
	Vezetők	Szellemi (szak-) alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Egyik sem
Belülről	66%	68%	53%	11%
Élőszó/alkalmazotti közvetítés	22%	56%	60%	22%
Hirdetés	14%	36%	44%	46%
Álláshirdetés a vállalati honlapon	40%	67%	61%	24%
Álláshirdetés a munkaerő-közvetítő cégek honlapján	25%	49%	39%	45%
Közösségi média	6%	24%	22%	69%
Spontán megkeresés	18%	50%	55%	29%
Állásbörze	12%	36%	27%	59%
Toborzó ügynökségek/fejvadászok	33%	29%	13%	58%
Munkaügyi központ	3%	14%	32%	62%
Gyakornoki program	4%	41%	37%	40%
Privát szféra				
	Vezetők	Szellemi (szak-) alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Egyik sem
Belülről	63%	68%	52%	13%
Élőszó/alkalmazotti közvetítés	22%	57%	64%	20%
Hirdetés	14%	38%	47%	43%
Álláshirdetés a vállalati honlapon	37%	64%	61%	24%
Álláshirdetés a munkaerő-közvetítő cégek honlapján	30%	60%	47%	33%
Közösségi média	8%	33%	30%	59%
Spontán megkeresés	17%	47%	56%	29%
Állásbörze	15%	44%	36%	49%
Toborzó ügynökségek/fejvadászok	50%	41%	18%	41%
Munkaügyi központ	2%	10%	30%	67%
Gyakornoki program	4%	45%	46%	34%

Közzféra				
	Vezetők	Szellemi (szak-) alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Egyik sem
Belülről	72%	66%	52%	9%
Élőszó/alkalmazotti közvetítés	25%	53%	53%	29%
Hirdetés	11%	31%	38%	51%
Álláshirdetés a vállalati honlapon	44%	71%	62%	25%
Álláshirdetés a munkaerő-közvetítő cégek honlapján	14%	28%	23%	69%
Közösségi média	0%	7%	7%	89%
Spontán megkeresés	21%	56%	55%	29%
Állásbörze	3%	21%	11%	76%
Toborzó ügynökségek/fejvadászok	5%	7%	3%	86%
Munkaügyi központ	5%	16%	33%	56%
Gyakornoki program	0%	32%	21%	53%

A vezetők, menedzserek esetében, valamint a szellemi (szak-)alkalmazottak biztosításakor a cégek magas arányban (66-68%) használnak belső toborzási eszközöket. A szellemi szakalkalmazottak, valamint az adminisztratív vagy a fizikai munkát végzők körében nagy szerepet játszanak a vállalati honlapon megjelentetett álláshirdetések és az élőszó, az alkalmazotti közvetítés. A toborzó ügynökségeket inkább a vezetők és szakalkalmazottak keresésére veszik igénybe a privát szférában. A munkaügyi központokat pedig elsősorban az adminisztratív vagy fizikai munkások keresésekor veszik igénybe. A legritkábban alkalmazott toborzási források a közösségi média és a munkaügyi központ.

Kérjük, jelölje, hogy az egyes foglalkozási kategóriákban használják-e az alábbi kiválasztási módszereket!

22. táblázat: Kiválasztási módszerek

Összes szervezet				
	Vezetők	Szellemi (szak-) alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használják
Panelinterjú	49%	43%	28%	38%
Négyszemközti interjú	54%	71%	64%	14%
Jelentkezési lap	19%	37%	47%	46%
Pszichológiai teszt	16%	13%	11%	75%
Értékelő központ	14%	18%	7%	75%
Közösségi média	9%	16%	11%	79%
Referenciák	56%	55%	33%	28%
Képességtesztek	9%	34%	40%	45%
Szakmai tesztek	14%	44%	25%	45%
Matematikai tesztek	5%	15%	10%	77%
Online kiválasztási tesztek	9%	13%	8%	81%
Privát szféra				
	Vezetők	Szellemi (szak-) alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Egyik sem
Panelinterjú	49%	40%	23%	41%
Négyszemközti interjú	58%	78%	70%	9%
Jelentkezési lap	15%	33%	50%	46%
Pszichológiai teszt	20%	15%	12%	70%
Értékelő központ	21%	25%	9%	66%
Közösségi média	11%	21%	13%	74%
Referenciák	60%	59%	31%	24%
Képességtesztek	11%	35%	47%	38%
Szakmai tesztek	18%	52%	31%	35%
Matematikai tesztek	8%	25%	15%	66%
Online kiválasztási tesztek	14%	19%	11%	73%

Közsféra				
	Vezetők	Szellemi (szak-) alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Egyik sem
Panelinterjú	49%	52%	36%	31%
Négyszemközti interjú	47%	60%	54%	20%
Jelentkezési lap	24%	41%	39%	51%
Pszichológiai teszt	7%	8%	10%	85%
Értékelő központ	3%	5%	2%	92%
Közösségi média	2%	5%	5%	92%
Referenciák	48%	47%	37%	34%
Képességtesztek	3%	31%	25%	60%
Szakmai tesztek	7%	30%	15%	64%
Matematikai tesztek	0%	2%	0%	95%
Online kiválasztási tesztek	1%	3%	3%	94%

A kiválasztási módszerek közül legfontosabbnak tekintett négyszemközti interjút a szervezetek minden alkalmazotti kategóriában magas arányban alkalmazzák (54–71%). Míg a referenciát inkább a vezetők (56%) és szellemi (szak-) alkalmazottak (55%), a jelentkezési lapot (47%) és a képességteszteket (40%) inkább az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók kiválasztása során alkalmazzák. Legkisebb mértékben alkalmazott kiválasztási módszerek az online kiválasztási tesztek és a közösségi média, melyeket a szervezetek 81, illetve 79%-a jellemzően nem használja.

A közsférában a páros interjú mellett a bizottság előtti interjú is gyakran alkalmazott kiválasztási módszer minden foglalkoztatási kategóriában, ugyanis a válaszadó szervezetek 36–52%-a használja. A közsférában a kevésbé elterjedt kiválasztási módszerek közé tartoznak a matematikai készség tesztek, az online kiválasztási tesztek, a közösségi médiaprofilok és az értékelő központ.

Kérjük, jelölje, hogy rendelkezik-e szervezete az alábbi csoportok bármelyikének kiemelt kezelését, megerősítését célzó (toborzási, képzési, karrierfejlesztési) akcióprogramokkal?

23. táblázat: Akcióprogramok

Összes szervezet				
	Toborzás	Képzés	Karrierfejlesztés	E csoportot külön akciók nem érintik
Etnikai kisebbségek	5%	4%	2%	90%
Idősebb dolgozók (50 év fölöttiek)	3%	6%	4%	87%
Fogyatékossgal élők	13%	5%	4%	81%
Nők	10%	8%	8%	80%
Munkába visszatérő nők	9%	13%	13%	72%
Alacsonyan képzett munkaerő	3%	17%	2%	79%
Fiatalk munkavállalók (25 év alattiak)	22%	24%	20%	61%

Privát szféra				
	Toborzás	Képzés	Karrier- fejlesztés	E csoportot külön akciók nem érintik
Etnikai kisebbségek	4%	2%	1%	95%
Idősebb dolgozók (50 év fölöttiek)	3%	5%	6%	89%
Fogyatékossgal élők	14%	5%	5%	82%
Nők	14%	9%	11%	78%
Munkába visszatérő nők	13%	15%	16%	67%
Alacsonyan képzett munkaerő	4%	15%	2%	82%
Fiatal munkavállalók (25 év alattiak)	29%	27%	28%	54%
Közszféra				
	Toborzás	Képzés	Karrier- fejlesztés	E csoportot külön akciók nem érintik
Etnikai kisebbségek	9%	6%	5%	82%
Idősebb dolgozók (50 év fölöttiek)	1%	7%	2%	87%
Fogyatékossgal élők	13%	3%	3%	79%
Nők	2%	6%	1%	85%
Munkába visszatérő nők	2%	9%	10%	83%
Alacsonyan képzett munkaerő	2%	21%	2%	74%
Fiatal munkavállalók (25 év alattiak)	10%	20%	6%	74%

A szervezetek kis hányada rendelkezik akcióprogramokkal a munkaerőpiacon hátrányos helyzetűek kezelésére. Az akcióprogramok leginkább a fiatal munkavállalókra koncentrálnak. Az etnikai kisebbséghez tartozó és az 50 év feletti munkavállalói csoportokra irányul a legkevesebb toborzási, képzési, karrierfejlesztési program.

A közszférában 4–5%-kal több szervezet dolgozott ki etnikai kisebbségekre vonatkozó programokat, mint a privát szférában, a nőkre vonatkozóan viszont 3–12%-kal kevesebb szervezet rendelkezik toborzási, képzési, karrierfejlesztési programokkal.

3.3. FOGLALKOZTATÁS – MUNKAREND

Kérjük, jelölje be, hogy az Önök alkalmazottainak megközelítően hány százalékát érintik az alábbi foglalkoztatási- és munkarend-kategóriák!

24. táblázat: Munkarend

Összes szervezet								
	Nincs	1–5%	6–10%	11–15%	16–20%	21–50%	50%<	Összesen
Hétvégi munka	83	53	20	13	15	33	50	267
Műszakos munka	115	18	17	9	19	39	52	269
Túlóra	34	47	37	19	43	43	45	268
Éves munkaóra szerződés	223	6	8	5	3	5	16	266
Részmunkaidő	61	126	44	16	10	7	6	270
Munkakör-megosztás	174	47	14	7	9	10	5	266
Rugalmas munkaidő	82	55	27	21	19	20	44	268
Ideiglenes/alkalmi munka	201	42	12	2	5	3	2	267
Határozott idejű szerződések	76	89	40	26	14	10	13	268
Bedolgozói munka	233	17	6	8	0	1	3	268
Táv munka	190	44	14	6	2	5	5	266
Sűrített munkahét	250	10	3	4	1	1	1	270
Kölcsönzött munkaerő	184	47	18	4	9	6	2	270
Privát szféra								
	Nincs	1–5%	6–10%	11–15%	16–20%	21–50%	50%<	Összesen
Hétvégi munka	47	35	12	9	10	17	35	165
Műszakos munka	74	8	10	3	13	23	37	158
Túlóra	22	25	26	11	22	28	33	167
Éves munkaóra szerződés	138	4	3	3	1	3	13	165
Részmunkaidő	40	78	25	8	6	6	5	168
Munkakör-megosztás	106	29	10	5	6	7	2	165
Rugalmas munkaidő	37	31	21	14	15	14	35	167
Ideiglenes/alkalmi munka	118	30	9	1	3	3	2	166
Határozott idejű szerződések	64	45	18	12	9	8	10	166
Bedolgozói munka	140	14	4	5	0	1	2	166
Táv munka	106	34	12	6	1	3	3	165
Sűrített munkahét	156	7	1	3	1	0	0	168
Kölcsönzött munkaerő	93	41	17	2	9	6	1	169

	Közsféra							Összesen
	Nincs	1–5%	6–10%	11–15%	16–20%	21–50%	50%<	
Hétfégi munka	33	15	6	3	4	13	13	87
Műszakos munka	36	9	7	4	5	12	13	86
Túlóra	9	17	10	7	19	13	11	86
Éves munkaóra szerződés	74	1	4	2	2	1	2	86
Részmunkaidő	19	41	17	6	3	1	0	87
Munkakör-megosztás	60	14	3	2	2	2	3	86
Rugalmas munkaidő	41	21	4	6	3	5	6	86
Ideiglenes/alkalmi munka	73	10	1	1	1	0	0	86
Határozott idejű szerződések	10	36	18	14	4	2	3	87
Bedolgozói munka	80	2	2	2	0	0	1	87
Táv munka	74	9	2	0	0	0	2	87
Sűrített munkahét	81	2	2	0	0	1	1	87
Kölcsönzött munkaerő	79	6	1	0	0	0	0	86

A szervezetek egyre gyakrabban foglalkoztatják alkalmazottaikat a tipikus, a teljes munkaidejű, határozatlan idejű jogviszonytól eltérő kategóriákban. A rugalmasságot szolgáló megoldások közül válaszadóink körében azonban a legelterjedtebb a hagyományos, tipikus megoldás, a túlóra (a normál napi munkaidőn, vagy műszakidőn túli munkavégzés), melyet csupán a cégek 13%-a nem alkalmaz. Az atipikus megoldások közül a válaszok alapján a legnépszerűbbek, de csupán az alkalmazottak viszonylag szűk körében (1-5%-ánál) alkalmazottak:

- » a részmunkaidő (77%),
- » a határozott idejű szerződések (meghatározott számú hónapig vagy évig foglalkoztatott dolgozók, 72%),
- » a rugalmas munkaidő (a fix törzsidőhöz kapcsolódó, az alkalmazottak által meghatározható munkaórák száma, 69%) és
- » a hétfégi munka (69%).

Legkevésbé elterjedt a sűrített munkahét (7%), a bedolgozói munkavégzés (13%) és az éves munkaóra szerződés (16%).

A közsférában elterjedtebb a határozott idejű munkaviszony, mint a privát sférában, a szervezetek 89%-a alkalmazza, de itt is csupán az alkalmazottak 5–10%-ára kiterjedően. A közsférára kevésbé jellemző a kölcsönzött munkaerő és az ideiglenes/alkalmi munkaerő foglalkoztatása.



4. SZEMÉLYZET-FEJLESZTÉS

A kutatási jelentésünk 4. fejezete bemutatja, hogy milyen módon végzik a vizsgált szervezetek a teljesítménymenedzselést/értékelést és az ahhoz szorosan kapcsolódó személyzetfejlesztést.

4.1. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

Alkalmaznak-e az Ön szervezeténél formális teljesítményértékelő (TÉR) rendszert a foglalkoztatottak alábbi kategóriáiban?

25. táblázat: A teljesítményértékelési rendszer alkalmazási gyakorisága (%)

	Összes szervezet	Privátszféra	Közszféra
Vezetők	70%	66%	79%
Szellemi (szak-)alkalmazottak	75%	74%	83%
Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	69%	72%	68%

A válaszok alapján megállapítható, hogy a teljesítményértékelés meglehetősen elterjedt HR gyakorlat, hiszen a TÉR-t alkalmazó szervezetek köre minden vizsgált munkaköri kategóriában meghaladja a 66%-ot. A teljesítményértékelés szerepe minden szektorban a szellemi (szak-) alkalmazottak esetében a legnagyobb. A szektorok közötti különbséget tekintve a közszférabeli szervezetek alkalmazási gyakorlata a vezetőknél és a szellemi (szak)alkalmazottaknál 13, illetve 9%-kal felülmúlja a privát szféráét.

Ha van teljesítményértékelő rendszerük, kérjük, jelölje, hogy értékelőként kik vesznek részt abban!

26. táblázat: Az értékelők személye

Összes szervezet				
	Vezetők	Szellemi (szak-) alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Nem használják
Közvetlen felettes	65%	60%	57%	9%
Felettes felettese	33%	25%	18%	33%
A dolgozó maga	44%	44%	37%	26%
A beosztottak	17%	10%	6%	51%
Munkatársak	14%	9%	7%	53%
Privát szféra				
	Vezetők	Szellemi (szak-) alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Nem használják
Közvetlen felettes	62%	61%	62%	8%
Felettes felettese	33%	27%	20%	31%
A dolgozó maga	51%	53%	47%	20%
A beosztottak	21%	12%	8%	49%
Munkatársak	18%	11%	9%	50%
Közsféra				
	Vezetők	Szellemi (szak-) alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Nem használják
Közvetlen felettes	76%	61%	55%	8%
Felettes felettese	36%	23%	16%	33%
A dolgozó maga	33%	30%	22%	34%
A beosztottak	11%	8%	5%	53%
Munkatársak	9%	6%	3%	54%

A teljesítményértékelés rendszerében értékelőként a válaszadók legnagyobb hányadánál a közvetlen felettesek és maguk a dolgozók vesznek részt önértékelésükkel.

Leginkább a munkatársaktól és a beosztottaktól jövő értékelést mellőzik.

A közsférában a vezetők értékelését a privát szféránál még nagyobb mértékben, a szervezetek 76%-ában végzi a közvetlen felettes. Az értékelésben fele akkora szerep jut magának a dolgozónak (33%), a beosztottnak (11%) és a munkatársnak (9%), mint a privát szférában.

Figyelembe veszik-e az értékelési eredményeket az alábbi területeken hozott döntésekben?

27. táblázat: A teljesítményértékelés alkalmazása

	Összes szervezet			Privát szféra			Közszféra		
	Igen	Nem	Összesen	Igen	Nem	Összesen	Igen	Nem	Összesen
Fizetés és jutalom	186	55	241	126	23	149	51	27	78
Képzés és fejlesztés	132	107	239	91	57	148	35	42	77
Karriermozgások	156	83	239	112	36	148	38	39	77
Létszám-tervezés	97	143	240	72	77	149	21	56	77

A válaszadó szervezetek leginkább a fizetés és jutalom meghatározásához (77%) valamint a karriermozgási és fejlesztési lehetőségekhez (65%) veszik figyelembe a teljesítményértékelés eredményeit.

A közszférában ugyan nagyobb gyakorisággal alkalmazzák a TÉR-t, ugyanakkor eredményeit a privát szféráénál szűkebb körben hasznosítják.

4.2. KÉPZÉS-FEJLESZTÉS

Készül-e szisztematikus igényfelmérés a személyzet képzéséhez, fejlesztéséhez az Ön szervezetében?

28. táblázat: Szisztematikus igényfelmérés a személyzet képzéséhez

	Összes szervezet	Megoszlás	Privát szféra	Megoszlás	Közsféra	Megoszlás
Igen	132	49%	79	47%	47	55%
Nem	136	51%	88	53%	39	45%
Összesen	268	100%	167	100%	86	100%

Szisztematikus igényfelmérése a személyzet képzéséhez, fejlesztéséhez a válaszadó szervezetek felére jellemző. A közsféra válaszadói szerint itt a szervezetek nagyobb hányada (55%) készít szisztematikus igényfelmérést, mint a privát szféra vállalatai (47%).

Képzési költségek aránya

29. táblázat: A képzésre fordított költség éves bérköltségen belüli aránya (%)

Bérköltség-hányad	Összesen		Privátszféra		Közsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
2% alatt	60	35%	30	29%	26	45%
2–3%	65	38%	44	42%	19	33%
3–5 %	18	11%	11	11%	6	10%
5–10 %	24	14%	16	15%	6	10%
10% fölött	4	2%	3	3%	1	2%
Összesen	171	100%	104	100%	58	100%

A válaszadó szervezetek 38%-ánál a képzésre fordított költségnek az éves bérköltségen belüli aránya 2–3% között van. A privát szférából a cégek kicsit magasabb arányban (42%) találhatóak ebben a sávban. Ugyanakkor ebben a sávban a cégek több, mint ¼-e 4–10% közötti összeget fordít erre a célra. A közsféra válaszadó szervezeteinek döntő többsége (45%) ugyanakkor e mutató 2% alatti értékét jelölte meg.

Hány képzési napon vesznek részt évente az alábbi alkalmazotti kategóriákba tartozó munkatársaik?

30. táblázat: A képzési napok száma évente

	Összes szervezet	Privát szféra	Közsféra
Vezetők	7,68	7,30	8,08
Szellemi (szak)alkalmazottak	7,62	6,49	10,06
Irodai/adminisztratív/fizikai	4,69	3,88	6,10

A válaszadó szervezeteknél az évente formális képzésen töltött napok száma a vezetők és a szellemi (szak-)alkalmazottak körében a legmagasabb, egymáshoz közeli (7,68 illetve 7,62 nap/év) értékkel. A magánszektorban a vezetők kapják a legtöbb képzést, átlagosan évi 7,30 napot, míg a közsférában a szellemi alkalmazottak részesülnek a leghosszabb ideig tartó (évi 10,06 nap) képzésben. Mindkét szektorban az irodai/adminisztratív/fizikai alkalmazottakra jut a legkevesebb képzési nap, a privát szférában kevesebb, mint évente átlagosan 4 nap.

A közsférában minden vizsgált kategóriában több képzési nap jut a privát szférában dolgozóknál, annak ellenére, hogy a közsféra kisebb összeget fordít képzés-fejlesztésre.

Készül-e szisztematikus értékelés a képzési programjaik hatékonyságáról az Ön szervezetében?

31. táblázat: A képzési hatékonyság értékelése

	Összes szervezet		Privát szféra		Közsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Igen	85	32%	61	36%	22	25%
Nem	184	68%	107	64%	65	75%
Összesen	269	100%	168	100%	87	100%

A válaszadók többsége (68%) nem értékeli szisztematikusán a képzési programok hatékonyságát. A közsféra szervezetei pedig még kisebb arányban (25%) értékelik képzéseik hatékonyságát, mint a versenyszféra szervezetei (36%).

Ha igen, akkor kérjük, jelölje, hogy használja-e az Ön szervezete a képzés hatékonyságának értékelésére az alábbi megoldásokat!

32. táblázat: A képzési hatékonyság értékelésének módszerei

	Használja	Nem használja	Összesen
Összes szervezet			
Egy évben egy dolgozóra jutó képzési napok száma	43	43	86
A képzési és fejlesztési tervben kitűzött célok elérése	74	10	84
Közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés	74	13	87
Képzés előtt és közvetlenül utána mért munkateljesítmény	21	64	85
Képzés előtt és néhány hónappal később mért munkateljesítmény	28	60	88
Közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzés	73	14	87
Munkavállalóktól kapott informális visszajelzés	70	18	88
Befektetés-megtérülés	20	69	89
Privát szféra			
Egy évben egy dolgozóra jutó képzési napok száma	30	31	61
A képzési és fejlesztési tervben kitűzött célok elérése	52	6	58
Közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés	56	5	61
Képzés előtt és közvetlenül utána mért munkateljesítmény	16	43	59
Képzés előtt és néhány hónappal később mért munkateljesítmény	22	40	62
Közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzés	53	8	61
Munkavállalóktól kapott informális visszajelzés	50	12	62
Befektetés-megtérülés	16	47	63
Közsféra			
Egy évben egy dolgozóra jutó képzési napok száma	10	12	22
A képzési és fejlesztési tervben kitűzött célok elérése	19	4	23
Közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés	17	6	23
Képzés előtt és közvetlenül utána mért munkateljesítmény	3	20	23
Képzés előtt és néhány hónappal később mért munkateljesítmény	4	19	23
Közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzés	17	6	23
Munkavállalóktól kapott informális visszajelzés	18	5	23
Befektetés-megtérülés	3	20	23

A képzési hatékonyság értékelésének legelterjedtebb módszerei mind a privát, mind a közszférában a képzés utáni közvetlen reakciók értékelése mellett leginkább a képzési és fejlesztési tervben kitűzött célok elérése, valamint a közvetlen vezetőktől és a munkavállalóktól kapott informális visszajelzések, míg a képzés és a munkateljesítmény közötti kapcsolatokat és az ilyen befektetések megtérülését alig vizsgálják.

4.3. KARRIERFEJLESZTÉS

Milyen mértékben használják karrier-menedzselésre a következő módszereket?

33. táblázat: A karrier-menedzselés módszerei

Összes szervezet					
	1 egyáltalán nem	2	3	4	5 nagyon nagy mértékben
Speciális munkafeladatok	91	41	56	44	29
Tudásbővítő projektmunkák	86	44	60	49	24
On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	84	37	51	42	49
Projekt team-munkában való részvétel	78	31	58	50	46
Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	144	56	35	20	9
Formális karriertervek	144	45	35	28	14
Fejlesztő központ (DC)	195	32	19	14	7
Utódlási tervek	132	50	47	24	14
Tervezett munkaköri rotáció	148	49	42	20	8
„Tálatum” programok	167	40	21	16	18
Nemzetközi megbízatások / tapasztalatszerző programok	144	41	39	30	13
Coaching	133	56	37	27	13
Mentorálás	103	47	52	36	27
Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	121	47	37	28	34

Privát szféra					
	1 egyáltalán nem	2	3	4	5 nagyon nagy mértékben
Speciális munkafeladatok	44	26	33	34	25
Tudásbővítő projektmunkák	39	22	44	38	20
On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	34	20	34	35	41
Projekt team-munkában való részvétel	37	15	31	41	39
Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	80	34	29	16	6
Formális karriertervek	79	28	24	24	11
Fejlesztő központ (DC)	112	23	14	13	5
Utódlási tervek	69	36	32	19	11
Tervezett munkaköri rotáció	77	36	30	17	7
„Tálatum” programok	92	26	15	14	17
Nemzetközi megbízások / tapasztalatszerző programok	83	25	27	24	9
Coaching	69	36	28	23	11
Mentorálás	61	24	32	32	19
Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	72	28	20	18	29

Közsféra					
	1 egyáltalán nem	2	3	4	5 nagyon nagy mértékben
Speciális munkafeladatok	43	13	18	7	3
Tudásbővítő projektmunkák	43	18	13	9	2
On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	44	14	14	6	6
Projekt team-munkában való részvétel	37	15	21	6	6
Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	60	15	4	3	2
Formális karriertervek	57	14	8	3	3
Fejlesztő központ (DC)	71	7	4	1	2
Utódlási tervek	54	13	11	4	3
Tervezett munkaköri rotáció	62	9	11	2	1
„Tálerum” programok	67	10	4	2	1
Nemzetközi megbízatások / tapasztalatszerző programok	54	12	10	5	4
Coaching	60	13	7	3	1
Mentorálás	40	20	13	3	6
Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	41	17	14	8	5

A karrier-menedzselésre használt módszerek közül a projekt team munkában való részvétel, az on-the-job képzés, a tudásbővítő projektmunkák és a speciális munkafeladatok a legelterjedtebbek. A mentorálás és az e-tanulás egyre több szervezetnél válik a karrier-menedzselés eszközévé. Jelenleg a legkevésbé alkalmazott módszer a fejlesztő központ (DC).



5. ÖSZTÖNZÉS ÉS JUTTATÁSOK – JAVADALMAZÁS

Ebben a fejezetben áttekintjük a vizsgált szervezetek válaszai alapján a javadalmazás néhány kritikus jellemzőjét.

5.1. ALAPFIZETÉS–ALAPBÉR MEGHATÁROZÁS

Kérjük jelölje, hogy az alábbi közül mely szinte(ke)n meghozott döntések alakítják az egyes alkalmazotti kategóriákban dolgozók alapfizetéseit!

34. táblázat: Az alapfizetés–alapbér meghatározásának szintje

	Vezetők	Szellemi (szak-) alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
Összes szervezet				
Országos/iparági kollektív alku	23%	22%	23%	60%
Regionális kollektív alku	7%	6%	7%	76%
Vállalat/divízió	36%	35%	33%	45%
Létesítmény/intézmény/telephely	17%	22%	26%	57%
Egyéni	50%	36%	32%	35%
Privát szféra				
Országos/iparági kollektív alku	16%	15%	16%	67%
Regionális kollektív alku	9%	6%	8%	76%
Vállalat/divízió	49%	51%	47%	31%
Létesítmény/intézmény/telephely	20%	27%	33%	50%
Egyéni	62%	47%	38%	25%
Közzféra				
Országos/iparági kollektív alku	38%	37%	39%	47%
Regionális kollektív alku	2%	2%	2%	78%
Vállalat/divízió	11%	8%	8%	69%
Létesítmény/intézmény/telephely	13%	14%	16%	68%
Egyéni	29%	16%	16%	54%

Az alapfizetés/alapbér meghatározása jellemzően egyéni illetve vállalati szinten történik. Legkisebb szerepe ezen a téren a regionális kollektív alkunak van.

A privát szférában a vezetők alapfizetésének meghatározása a válaszadók legnagyobb részénél (62%) egyéni szinten történik. A szellemi szakalkalmazottak, az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók alapbérét elsősorban vállalati szintű döntés, illetve egyéni alku eredménye.

A közzférából érkezett válaszok szerint itt az illetmények döntően (37–39%-ban) országos kollektív alku eredményeként kerülnek meghatározásra, ám főleg a vezetők esetében az egyéni szintű megállapításnak is helye van.

5.2. TELJESÍTMÉNYALAPÚ ÖSZTÖNZÉS

Kérjük jelölje be, hogy munkatársaik körében alkalmazzák-e az alábbi megoldások bármelyikét!

35. táblázat: Egyéb kompenzációs elemek

Összes szervezet				
	Vezetők	Szellemi (szak-) alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
Dolgozói részvényprogram	13%	6%	4%	85%
Nyereségrészesedés	13%	6%	4%	83%
Részvényopciók	9%	2%	0,4%	90%
Rugalmas juttatások	36%	35%	29%	54%
Egyéni teljesítményarányos bérezés	25%	32%	27%	54%
Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium	47%	47%	32%	38%
Team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	26%	29%	18%	56%
Szervezeti célokhoz/ teljesítményhez kötött jutalom	42%	34%	26%	49%
Nem pénzbeli jutalom	38%	45%	46%	44%
Privát szféra				
	Vezetők	Szellemi (szak-) alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
Dolgozói részvényprogram	19%	9%	7%	78%
Nyereségrészesedés	18%	9%	6%	76%
Részvényopciók	13%	3%	1%	86%
Rugalmas juttatások	46%	46%	37%	42%
Egyéni teljesítményarányos bérezés	28%	37%	33%	44%
Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium	58%	59%	39%	24%
Team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	39%	40%	25%	39%
Szervezeti célokhoz/ teljesítményhez kötött jutalom	52%	46%	33%	37%
Nem pénzbeli jutalom	41%	47%	46%	41%

Közsféra				
	Vezetők	Szellemi (szak-) alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
Dolgozói részvényprogram	2%	0%	0%	98%
Nyereségrészesedés	1%	0%	0%	99%
Részvényopciók	1%	0%	0%	99%
Rugalmas juttatások	20%	18%	16%	76%
Egyéni teljesítményarányos bérezés	22%	23%	16%	74%
Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium	30%	30%	16%	62%
Team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	6%	9%	5%	86%
Szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	21%	13%	16%	74%
Nem pénzbeli jutalom	36%	43%	46%	51%

Az alapfizetésen, illetményen kívül alkalmazott leggyakoribb pénzügyi ösztönző elemek az egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom és a nem pénzbeli jutalom. A vezetők ösztönzésében nagy szerep jut a szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalomnak. A válaszadó szervezetek 42%-a ettől teszi függővé a vezetőknek adható juttatások mértékét. A részvényopció, a dolgozói részvényprogram és a nyereségrészesedés meglehetősen ritka és leginkább a menedzsment számára elérhető.

A részvényopció, a dolgozói részvényprogram és a nyereségrészesedés meglehetősen ritka és leginkább a menedzsment számára elérhető.

A privát szférában alkalmazott ösztönző elemek között minden kategóriában nagyobb hangsúlyt kap a szervezeti és a team célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom, bár az egyéni célokhoz, teljesítményhez kötött ösztönzés a közsférában is alkalmazott megoldás.

5.3. JUTTATÁSOK

Alkalmaznak-e valamit a jogszabályi előírások által elvártakon túlmenően az alábbi juttatási programok közül?

36. táblázat: Juttatási programok

Összes szervezet			
	Igen	Nem	Összesen
Munkahelyi gyermekintézmény	16	247	263
Gyermekgondozási intézmény költségtérítése	17	250	267
Karrier-megszakítási programok	19	249	268
Gyermekgondozási segély az anya számára	66	200	266
Gyermekgondozási pótszabadság az apa számára	122	143	265
Szülői gyermekgondozási szabadság	105	161	266
Vállalati nyugdíjprogram	23	243	266
Tanulási/képzési szabadság	156	112	268
Egészség-megőrzési programok	119	147	266
Rugalmas/caféteria juttatások	173	96	269
Privát szféra			
	Igen	Nem	Összesen
Munkahelyi gyermekintézmény	9	156	165
Gyermekgondozási intézmény költségtérítése	12	154	166
Karrier-megszakítási programok	15	152	167
Gyermekgondozási segély az anya számára	33	132	165
Gyermekgondozási pótszabadság az apa számára	75	90	165
Szülői gyermekgondozási szabadság	60	106	166
Vállalati nyugdíjprogram	14	152	166
Tanulási/képzési szabadság	88	78	166
Egészség-megőrzési programok	73	92	165
Rugalmas/caféteria juttatások	112	55	167

Közzféra			
	Igen	Nem	Összesen
Munkahelyi gyermekintézmény	5	79	84
Gyermekgondozási intézmény költségtérítése	5	82	87
Karrier-megszakítási programok	3	84	87
Gyermekgondozási segély az anya számára	30	57	87
Gyermekgondozási pótszabadság az apa számára	42	44	86
Szülői gyermekgondozási szabadság	40	46	86
Vállalati nyugdíjprogram	8	78	86
Tanulási/képzési szabadság	60	27	87
Egészség-megőrzési programok	39	48	87
Rugalmas/cafeteria juttatások	52	35	87

Az egyéb juttatási elemek közül a rugalmas/cafeteria juttatások és a tanulmányi szabadság a leggyakrabban alkalmazott ösztönzési módszer. A munkahelyi gyermekintézmények, a gyermekgondozási intézmények költségtérítése, a karrier-megszakítási programok és a vállalati nyugdíjprogramok alkalmazási aránya viszont minimális.



6. ALKALMAZOTTI KAPCSOLATOK ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

Itt a vizsgált szervezetek következő jellemzői kerülnek bemutatásra: a szakszervezetek, az üzemi tanácsok szerepe és az alkalmazotti kommunikáció eszközei.

6.1. SZAKSZERVEZETEK

Kérjük jelölje, hogy a szakszervezeti tagok %-os aránya alapján az Ön szervezete hova tartozik!

37. táblázat: A szervezetek szakszervezeti tagok aránya szerinti megoszlása

	Összesen		Privát szféra		Közsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
0 %	109	50%	92	66%	13	20%
1–10%	48	22%	23	17%	21	33%
11–25%	35	16%	13	9%	18	28%
26–50%	18	8%	8	6%	8	13%
51–75%	5	3%	3	2%	2	3%
76–100%	2	1%	0	0%	2	3%
Nem tudja	217	100%	139	100%	64	100%
Összesen	210	100%	118	100%	79	100%

A felmérésben résztvevő szervezetek 50%-ánál egyáltalán nem működnek szakszervezetek, hiszen a szakszervezeti tagok aránya 0%. A privát szférában az ilyen szervezetek teszik ki a válaszadók nagyobb hányadát (66%), miközben a közsférában ez az arány lényegesen alacsonyabb, csak 20%-os. A versenyszféra válaszadó cégeinek így csupán 17%-a olyan szervezet, ahol a szakszervezeti tagok aránya meghaladja a 10%-ot. A szervezettség e szférában tehát elenyésző mértékű. A közsféra e tekintetben más képet mutat, hiszen a válaszadók majd 0/5-énél a szervezettségi szint meghaladja a 25%-ot.

Mennyire befolyásolják az Ön szervezetének működését a szakszervezetek?

38. táblázat: A szakszervezetek befolyása

	Összesen		Privátszféra		Közsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Egyáltalán nem	176	67%	124	76%	44	51%
Kismértékben	48	18%	20	12%	25	29%
Valamennyire	27	10%	12	7%	12	14%
Nagymértékben	9	3%	7	4%	2	2%
Nagyon nagy mértékben	5	2%	1	1%	3	4%
Összesen	265	100%	164	100%	86	100%

A szakszervezetek befolyása a vizsgált szervezeteknél csekély, mindössze a válaszadók 5%-ánál van nagyobb vagy nagyon nagymértékű befolyásuk, viszont 67%-uknál egyáltalán nincs befolyásuk. Az utóbbiak aránya a versenyszférában az

átlagnál jóval magasabb, ugyanis a vállalatok 76%-ánál egyáltalán nincs befolyásuk a szakszervezeteknek a szervezet életére.

A közzsférában a szervezetek 51%-a jelezte, hogy a szakszervezeteknek nincs semmilyen befolyásuk és a válaszadók 31%-ánál kismértékű a szakszervezetek befolyása.

Elismerik-e Önöknél a szakszervezeteket a kollektív alku céljára?

39. táblázat: Kollektív alku

	Összesen		Privátszféra		Közzsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Igen	84	33%	35	22%	42	50%
Nem	174	67%	125	78%	42	50%
Összesen	258	100%	160	100%	84	100%

A munkaadók 33%-a ismeri el a szakszervezeteket, mint az érdekegyeztetés fórumát. A privát szférában a vállalatok mindössze 22%-a, a közzsférában viszont az intézmények fele elismeri a szakszervezeteket kollektív alku partnerként.

6.2. ÜZEMI TANÁCS

Működik Önöknél üzemi/közalkalmazotti tanács?

40. táblázat: Üzemi/közalkalmazotti tanács létezése

	Összesen		Privátszféra		Közzsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Igen	94	35%	48	29%	39	46%
Nem	173	65%	119	71%	46	54%
Összesen	267	100%	167	100%	85	100%

A válaszadó szervezetek 35%-ánál létezik üzemi vagy közalkalmazotti tanács. A privát szférában ez az arány alacsonyabb (29%), a közzsférában viszont az intézmények 46%-ánál létezik közös konzultatív bizottság, illetve közalkalmazotti tanács.

6.3. ALKALMAZOTTI KOMMUNIKÁCIÓ

Milyen mértékben használják az alábbi kommunikációs módokat/csatornákat a szervezetek jelentősebb ügyeiről az alkalmazottaknak szóló beszámolók terjesztésére?

41. táblázat: Kommunikációs csatornák

	1 egyáltalán nem	2	3	4	5 nagyon nagy mértékben
Összes szervezet					
Közvetlenül a felső vezetőktől	26	31	55	59	97
A közvetlen felettesek révén	10	12	22	69	158
A szakszervezeti megbízottak útján	194	34	19	12	11
Az üzemi tanácson keresztül	189	33	23	13	9
Rendszeres munkásgyűléseken	162	24	26	24	33
Team tájékoztatókon	48	31	53	58	78
Elektronikus kommunikációval	23	9	28	67	144
Privát szféra					
Közvetlenül a felső vezetőktől	13	12	25	43	75
A közvetlen felettesek révén	5	2	13	44	105
A szakszervezeti megbízottak útján	134	15	5	7	7
Az üzemi tanácson keresztül	120	22	11	9	6
Rendszeres munkásgyűléseken	101	16	12	18	20
Team tájékoztatókon	22	14	32	39	61
Elektronikus kommunikációval	16	5	13	39	96
Közsféra					
Közvetlenül a felső vezetőktől	12	17	24	13	19
A közvetlen felettesek révén	4	9	7	22	45
A szakszervezeti megbízottak útján	52	17	11	3	4
Az üzemi tanácson keresztül	60	9	9	4	2
Rendszeres munkásgyűléseken	51	6	13	5	12
Team tájékoztatókon	26	17	14	15	13
Elektronikus kommunikációval	5	4	11	24	43

A feldolgozott válaszokból kiderül, hogy a közvetlen felettesek révén történő kommunikációnak, az elektronikus kommunikációnak és a közvetlenül a felsővezetőktől kapott tájékoztatásnak van a legnagyobb szerepe a dolgozói tájékoztatásban a vállalatok, szervezetek jelentősebb ügyeit illetően. Ezzel ellentétben a képviselő testületeken keresztül (pl. szakszervezetek, üzemi tanács, munkásgyűlés) való tájékoztatás szerepe elhanyagolható.

A privát szférában a dolgozók informálására az említetteken kívül gyakran team tájékoztatón történik.

Kérjük, jelölje, ha az alábbi témákról kapnak hivatalos tájékoztatást az egyes alkalmazotti kategóriába tartozó munkatársaik!

42. táblázat: Dolgozói csoportok tájékoztatása

	Vezetők	Szellemi (szak-) alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai munkások	Általában nem használjuk
Összes szervezet				
Üzleti stratégia	78%	40%	31%	21%
Pénzügyi teljesítmény	78%	43%	29%	18%
Munkaszervezés	78%	61%	53%	12%
Privát szféra				
Üzleti stratégia	86%	50%	36%	11%
Pénzügyi teljesítmény	86%	53%	35%	9%
Munkaszervezés	82%	67%	59%	8%
Közzféra				
Üzleti stratégia	61%	20%	20%	40%
Pénzügyi teljesítmény	64%	25%	18%	34%
Munkaszervezés	71%	48%	37%	22%

A szervezetek több, mint fele a munkaszervezés kérdéseiben többnyire minden dolgozói réteget tájékoztat, az üzleti stratégiával és pénzügyi teljesítményekkel kapcsolatban formális tájékoztatást leginkább a vezetők kapnak. A közzféra foglalkoztatottjainak tájékoztatási szintje minden tekintetben alatta marad a privát szférában dolgozóknak.

Milyen mértékben használják az alábbi kommunikációs módokat/csatornákat a dolgozói vélemények felső vezetéshez történő eljuttatására?

43. táblázat: Felfelé irányuló kommunikációs csatornák

	1 egyáltalán nem	2	3	4	5 nagyon nagy mértékben
Összes szervezet					
Egyenesen a felsővezetőknek	61	64	49	46	47
A közvetlen feletteseken keresztül	14	10	35	79	129
A szakszervezeti képviselőkön át	190	30	18	20	8
Az üzemi tanácson keresztül	187	27	23	21	8
Rendszeres munkásgyűléseken	176	28	31	16	13
Team tájékoztatón	78	31	61	58	38
Dolgozói javaslatgyűjtő rendszerrel	125	40	35	31	37
Elégedettség-/attitűd-vizsgálatokkal	125	38	26	31	47
Elektronikus kommunikációval	54	34	51	40	88
Privát szféra					
Egyenesen a felsővezetőknek	30	37	31	31	37
A közvetlen feletteseken keresztül	8	5	21	47	85
A szakszervezeti képviselőkön át	132	13	7	9	5
Az üzemi tanácson keresztül	120	16	10	15	5
Rendszeres munkásgyűléseken	110	18	20	8	9
Team tájékoztatón	34	18	43	39	33
Dolgozói javaslatgyűjtő rendszerrel	64	22	24	25	32
Elégedettség-/attitűd-vizsgálatokkal	70	19	16	20	41
Elektronikus kommunikációval	37	20	26	25	59
Közsféra					
Egyenesen a felsővezetőknek	29	21	14	14	8
A közvetlen feletteseken keresztül	4	5	12	26	39
A szakszervezeti képviselőkön át	50	14	9	9	3
Az üzemi tanácson keresztül	57	10	10	5	3
Rendszeres munkásgyűléseken	54	9	10	8	3
Team tájékoztatón	40	10	16	15	3
Dolgozói javaslatgyűjtő rendszerrel	50	16	11	4	5
Elégedettség-/attitűd-vizsgálatokkal	47	17	8	8	6
Elektronikus kommunikációval	14	14	21	12	24

A dolgozók menedzsment irányába történő kommunikációjának legfontosabb csatornája a közvetlen felettes informálása, az elektronikus csatornák használata, valamint közvetlenül a felső vezetők informálása. Legkisebb szerep a szakszervezeti képviselőknek, az üzemi tanácsoknak és a munkásgyűléseknek jut.

7. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK JELLEMZŐI

Ebben a fejezetben összefoglaljuk a válaszadó szervezetek fontosabb jellemzőit.

7.1. SEKTORÁLIS ÉS ÁGAZATI JELLEMZŐK

Hova sorolható az Ön szervezete?

44. táblázat: Szektorális megoszlás

	Gyakoriság	Megoszlás
Magánszektor	169	63,8%
Közsféra	87	32,8%
Nonprofit	8	3%
Vegyes (köz- és magánszektor)	1	0,4%
Összesen	265	100%

A vizsgált cégek többsége (63,8%) a magánszférában tevékenykedik és a mintában 32,8%-ot tesz ki a közsféra szervezeteinek aránya.

A kérdőív kitöltésében részt vevő, privát szférába tartozó vállalatok 28%-a nyilvános, tőzsdén jegyzett részvénytársaság.

A vállalatok 25%-a alapvetően egy család tulajdonában és/vagy irányítása alatt van. A családok 87%-ban aktívan részt vesznek a vállalat irányításában.

A közsférába tartozó szervezetek 61%-a országos, 12%-a regionális, 27%-a helyi jelentőségű.

Kérjük jelölje be szervezete működési területének fő ipari vagy szolgáltatási ágazatát.

45. táblázat: Szolgáltatási ágazat

	Összes szervezet		Privát szféra		Közsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Mezőgazdaság, vadászat, erdőgazdálkodás, halászat, bányászat és kőfejtés	4	1,5%	2	1,2%	2	2,4%
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	6	2,2%	6	3,6%	0	0%
Vegyi, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	9	3,4%	9	5,3%	0	0%
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása	10	3,8%	10	5,9%	0	0%

	Összes szervezet		Privát szféra		Közzféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Gépek és berendezések gyártása	4	1,5%	4	2,4%	0	0%
Járműgyártás	6	2,2%	6	3,6%	0	0%
Egyéb feldolgozóipar	3	1,1%	3	1,8%	0	0%
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	4	1,5%	1	0,6%	3	3,6%
Építőipar	11	4,1%	8	4,8%	2	2,4%
Nagy- és kiskereskedelem	19	7,1%	19	11,3%	0	0%
Szállítás és raktározás	6	2,2%	5	3%	1	1,2%
Szálláshely-szolgáltatás, könyvkiadás, műsorszórás	2	0,8%	2	1,2%	0	0%
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	29	10,9%	24	14,3%	3	3,6%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	23	8,6%	20	11,9%	3	3,6%
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, és egyéb adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek	16	6,0%	12	7,1%	4	4,7%
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	32	12,0%	0	0%	31	36,9%
Oktatás	10	3,7%	1	0,6%	7	8,3%
Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás	17	6,4%	2	1,2%	12	14,3%
Egyéb iparág és szolgáltatás	47	17,6%	25	14,9%	16	19%
Összesen	267	100%	168	100%	84	100%

A legtöbb vállalat a közigazgatás és a kötelező társadalombiztosítás területén tevékenykedik (12%), további jelentős hányaduk (10,9%) a távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások területén működik.

A privát szférában a vállalatok 14,3%-a működik távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatási területen, 11,9%-uk pénzügyi, biztosítási tevékenységet végez és 11,3%-uk szolgáltatási ágazata a nagy- és kiskereskedelem.

A közzféra szervezeteinek 36,9%-ban a fő szolgáltatási területe a közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás, 14,3%-uk tevékenykedik a humán-egészségügyi szolgáltatások, bentlakásos és szociális ellátás területén.

7.2. KÖLTSÉG-VERSENYKÉPESSÉG ÉS PIACOK

Mennyi a bérköltségek működési költségen belüli aránya az Ön szervezeténél?

A válaszadó vállalatok esetén átlagosan 45% a munkaerőköltség aránya a működési költségeken belül.

A privát szférában a bérköltségek működési költségen belüli aránya az átlagnál kissé alacsonyabb (42%), a közszférában az átlagnál magasabb (52%).

Ha az Ön szervezete a magánszektorban működik, Ön szerint hogyan változott a cég bruttó árbevétele az utóbbi három évben?

46. táblázat: Bruttó árbevétel változása az utóbbi három évben

	Gyakoriság	Megoszlás %
Jóval meghaladta a költségeket	58	36%
Elegendő volt egy szolid profit képzésére	67	42%
Elég volt a költségek fedezésére	20	12%
Nem volt elég a költségek fedezésére	12	7%
Olyan alacsony volt, hogy jelentős veszteség keletkezett	4	3%
Összesen	161	100%

A magánszektorban működő vállalatok 78% képes volt profit képzésére az utóbbi három évben, 36%-uknál a képzett profit jóval meghaladta a költségeket, azaz a pénzügyi teljesítménye kiváló.

Az Ön szektorában működő többi szervezettel összehasonlítva, hogyan értékelné szervezetének teljesítményét az alábbiak tekintetében?

47. táblázat: A szervezet teljesítménye

	Gyenge, iparági sereghajtó	Átlag alatti	Átlagos/a versenytársakkal azonos	Jobb, mint az átlag	Kiváló	Összesen
Szolgáltatás minősége	0%	3%	24%	37%	36%	100%
Termelékenység szintje	0%	4%	30%	43%	23%	100%
Nyereségesség	2%	9%	40%	34%	15%	100%
Innovációs ráta	4%	10%	35%	31%	20%	100%
Résztvénypiaci teljesítmény	19%	7%	35%	24%	15%	100%
Környezetvédelmi ügyek	4%	7%	41%	28%	20%	100%

A fenti táblázat szemlélteti a válaszadó szervezetek teljesítményének önértékelését az adott szektorban tevékenykedő többi szervezettel összehasonlítva. A szervezetek 73%-a sorolja magát az átlagosnál jobb kategóriába szolgáltatásuk minősége alapján, 66%-uk a termelékenység szintje szerint, 51%-uk az innovációs ráta alapján és 49%-uk nyereségesség szempontjából is. Résztvénypiaci teljesítmény tekintetében találjuk a legalacsonyabb értékeléseket, csak a szervezetek 39%-a értékeli teljesítményét ezen a területen a versenytársakénál magasabbra.

Hogy jellemezhető szervezete termékeinek, szolgáltatásainak fő felvevő-piaca?

48. táblázat: Főbb piacok

	Összes szervezet		Privát szféra		Közszféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Helyi	29	11%	8	5%	19	25%
Régiós	25	10%	8	5%	14	18%
Országos	107	42%	68	40%	33	43%
Kontinensnyi (Európa)	35	14%	30	18%	4	5%
Világ méretű	60	23%	53	32%	7	9%
Összesen	256	100%	167	100%	77	100%

A legtöbb válaszadó (63%) Magyarországon belüli piacon tevékenykedik, de több, mint egyharmaduk (37%) a nemzetközi, kontinens és világpiac szereplője.

A privát szférában a vállalatok fele a magyarországi piacon működik, másik fele azonban az európai, kontinensnyi, illetve világ méretű piacon értékesíti termékeit, szolgáltatásait.

A közszféra szervezeteinek 86%-a magyarországi szervezet, 14%-uk terjed ki Európára vagy az egész világra.

Az Ön szervezete által kiszolgált piac jelenleg:

49. táblázat: A szervezet által kiszolgált piac változása

Piac változása	Összes szervezet		Privát szféra		Közszféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Nagymértékben visszaesik	3	1%	2	1%	0	0%
Kismértékben visszaesik	27	11%	22	13%	4	5%
Nem változik	120	48%	64	39%	48	65%
Kismértékben bővül	77	30%	58	35%	16	22%
Nagymértékben bővül	26	10%	20	12%	6	8%
Összesen	253	100%	166	100%	74	100%

A válaszadó szervezetek 48%-a által kiszolgált piac jelenleg nem változik, 1/3-uk pedig a kiszolgált piac kismértékű bővülését jelezte.

A privát szféra vállalatainak magasabb hányada (35%) jelezte, hogy az általa kiszolgált piac bővül ugyan, de csak kismértékben, viszont a vállalatok 12%-ának piacára a nagymértékű piacbővülés jellemző.

A közszféra által kiszolgált piac jellemzően (65%) nem változik.

Melyik évben alapították az Ön magyarországi szervezetét?

50. táblázat: A szervezet alapításának éve

	Összes szervezet		Privát szféra		Közsféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
1949 előtt	14	7%	2	1%	11	22%
1949–1988	29	14%	14	9%	12	23%
1989–1994	56	26%	50	33%	4	8%
1995–1999	25	12%	24	16%	1	2%
2000–2004	32	15%	28	19%	4	8%
2005–2009	30	14%	21	14%	6	12%
2010 után	26	12%	12	8%	13	25%
Összesen	212	100%	151	100%	51	100%

A válaszadó szervezetek több, mint ¼-ének alapítása 1989-1994 között történt. A privát szféra vállalatainak 33%-át alapították ebben az időszakban. A közsféra szervezetei idősebbek, hiszen egynegyedük ugyan 2010 után jött létre, de 23%-uk 1949-1988 között és 22%-uk 1949 előtt.

7.3. HR DÖNTÉSI PONTOK

Ha az Ön szervezete nagyobb intézmény/vállalat/divíziócsoporthoz tartozik, kérjük jelölje meg, hogy döntően hol határozzák meg a következő HR témakörök politikáját!

51. táblázat: HR politika meghatározása

	A nemzetközi központban	Az országos központban	A leányvállalatnál/ Divízióban	A telephelyen/ intézményben/ helyi irodában
Összes szervezet				
Ösztönzés és juttatások	19%	38%	22%	21%
Toborzás és kiválasztás	11%	35%	21%	33%
Képzés és fejlesztés	14%	37%	19%	30%
Munkaügyi kapcsolatok	6%	43%	21%	30%
Létszám-bővítés/csökkentés	26%	38%	19%	17%
Vezetésfejlesztés	31%	39%	13%	17%
Privát szféra				
Ösztönzés és juttatások	24%	30%	29%	17%
Toborzás és kiválasztás	13%	32%	27%	28%
Képzés és fejlesztés	18%	32%	23%	27%
Munkaügyi kapcsolatok	7%	40%	28%	25%
Létszám-bővítés/csökkentés	35%	30%	22%	13%
Vezetésfejlesztés	42%	29%	15%	14%
Közfélra				
Ösztönzés és juttatások	2%	58%	7%	33%
Toborzás és kiválasztás	2%	43%	9%	46%
Képzés és fejlesztés	2%	45%	12%	41%
Munkaügyi kapcsolatok	2%	48%	5%	45%
Létszám-bővítés/csökkentés	2%	61%	10%	27%
Vezetésfejlesztés	2%	64%	5%	29%

Azokban a szervezetekben, amelyek egy nagyobb intézmény/vállalat részei a HR témakörök politikáját legnagyobb részt (35-43%-ban) az országos központban határozzák meg.

A privát szférában a létszám-bővítésre, -csökkentésre és a vezetésfejlesztésre vonatkozó politikák kialakítása 35, illetve 42%-ban a nemzetközi központban történik.

A közfélrában az átlagnál magasabb mértékben (43-64%-ban) határozzák meg a különböző HR témakörök politikáját az országos központban.

Melyik országban van az Ön szervezetének vállalati központja?

52. táblázat: A vállalati központ helye

	Összes szervezet		Privát szféra		Közfőra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Magyarország	128	57,7%	59	39,3%	58	98,3%
Ausztria	6	2,7%	5	3,3%	1	1,7%
Fehéroroszország	1	0,4%	1	0,7%	0	0%
Franciaország	7	3,2%	7	4,6%	0	0%
Hollandia	5	2,3%	4	2,7%	0	0%
Hongkong	1	0,4%	1	0,7%	0	0%
Izrael	1	0,4%	1	0,7%	0	0%
Japán	7	3,1%	7	4,6%	0	0%
Lengyelország	1	0,4%	1	0,7%	0	0%
Németország	19	8,6%	19	12,7%	0	0%
Olaszország	3	1,4%	2	1,3%	0	0%
Svájc	5	2,3%	5	3,3%	0	0%
Svédország	3	1,4%	3	2%	0	0%
Szlovákia	1	0,4%	1	0,7%	0	0%
Szlovénia	1	0,4%	1	0,7%	0	0%
UK	10	4,5%	10	6,7%	0	0%
USA	23	10,4%	23	15,3%	0	0%
Összesen	222	100%	150	100%	59	100%

Az értékelhető választ adó szervezetek vállalati központja 57,7% esetében Magyarországon található. A privát szféra 39,3%-ának vállalati központja található Magyarországon. A külföldi központtal rendelkező vállalatok 10,4%-ának központja az USA-ban, 8,6%-ké Németországban és 4,5%-ké az Egyesült Királyságban található.



8. ADATSZOLGÁLTATÓK

Ebben a részben összefoglaljuk a válaszadó személyek fontosabb jellemzőit (nem, végzettség és szakmai tapasztalat).

8.1. NEM

Válaszadó neme:

53. táblázat: Válaszadók neme

	Összes szervezet		Privát szféra		Közzféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Nő	189	71%	117	70%	63	73%
Férfi	78	29%	49	30%	23	27%
Összesen	267	100%	166	100%	86	100%

A válaszadók között mindkét szférában a női dominancia érvényesül.

8.2. VÉGZETTSÉG, SZAKMAI TAPASZTALAT

Rendelkezik Ön felsőfokú végzettséggel?

54. táblázat: Felsőfokú végzettség

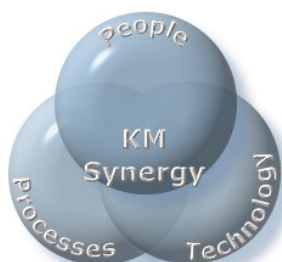
	Összesen		Privát szféra		Közzféra	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Igen	252	94%	160	96%	79	92%
Nem	15	6%	6	4%	7	8%
Összesen	267	100%	166	100%	86	100%

A válaszadók 94%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel, ezek 47%-a közgazdasági jellegű. A magánszférában a résztvevők 96%-a, míg a közzférában a résztvevők némileg alacsonyabb részaránya (92%) rendelkezik felsőfokú végzettséggel.

Hány éve dolgozik Ön e szervezetnél?

A válaszadók átlagosan 8 éve dolgoznak az általuk bemutatott szervezetnél, 60%-uk a személyzeti/HR részlegen. A privát szférában 6 évet töltöttek el adott munkahelyen, a közzférában 10 évet.

Azok a válaszadók, akik a személyzeti részlegen dolgoznak, a privát szférában 8 éve, a közzférában 10 éve végeznek HR szakmai munkát.



9. MELLÉKLET

9.1. MELLÉKLET: A FELMÉRÉSBEN RÉSZTVEVŐ ÉS NEVÜK PUBLIKÁLÁSÁHOZ HOZZÁJÁRULÓ SZERVEZETEK LISTÁJA

A felmérésben az adatok tisztítása után 272 szervezet adatát rögzítettük. Összesen közülük 132 járult hozzá nevük közléséhez.

Sorszám	A szervezet neve	Sorszám	A szervezet neve
1.	Klebensberg Intézményfenntartó Központ 9. számú Gazdálkodást Ellátó Osztálya	31.	Ergofit Tanácsadó és Továbbképző Kft.
2.	AGC Glass Hungary Kft.	32.	EU Csoport
3.	Alstom Hungaria Zrt.	33.	Euwork Kft.
4.	Alukonstrukt Kft.	34.	Externet Nyrt.
5.	Antenna Hungária Zrt.	35.	Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság
6.	AQUA szolgáltató Kft.	36.	Fiatal Vállalkozók Országos Szövetsége
7.	ARS SANATA Kft.	37.	Fővárosi Közterület-fenntartó Zrt.
8.	Art-Tax Szolgáltató Szövetkezet	38.	Fővárosi Gyermekvédelmi Intézmények Üzemeltetési Szervezete
9.	Avexo Kft.	39.	Groupama Biztosító Zrt.
10.	Avis Budget Group Business Support Centre	40.	Gyógyszerészeti és Egészségügyi Minőség- és Szervezetfejlesztési Intézet
11.	Bács-Kiskun Megyei Kórház a Szegedi Tudományegyetem Általános Orvostudományi Kar Oktató Kórháza	41.	Hays Hungary Kft.
12.	Bayer Hungária Kft.	42.	Hegyhát Integrált Szociális Intézmény
13.	Benteler Autotechnika Kft.	43.	Honvédelmi Minisztérium Honvéd Vezérkar Személyzeti Csoportfőnökség
14.	BKV Vasúti Járműjavító Kft.	44.	Hortobágyi Nemzeti Park Igazgatóság
15.	Bóly Zrt.	45.	Hőszig Kft.
16.	Bonduelle Central Europe Kft.	46.	Human Bioplazma Kft.
17.	Brinkman Hungary Kft.	47.	Hungarocontrol Zrt.
18.	Budapest Főváros Önkormányzata Főpolgármesteri Hivatal	48.	HUNTRACO Zrt.
19.	Budapest Főváros Kormányhivatala VIII. Kerületi Hivatal	49.	Húscsarnok Kft.
20.	Budapest Közlekedési Központ Zrt.	50.	Idomsoft Kft.
21.	Cash Zrt	51.	Infineon Technologies Cegléd Kft.
22.	CIB Lízing Csoport	52.	ING Bank N.V. Magyarországi Fióktelepe
23.	Colgate - Palmolive Magyarország Termelő Kft.	53.	Invitel Zrt.
24.	Debreceni Hőszolgáltató Zrt.	54.	Jász-Plasztik Kft.
25.	Diversey Kft.	55.	Jászvári Általános Iskola
26.	DORSUM Informatikai Fejlesztő és Szolgáltató Zrt.	56.	Johnson Electric Kft.
27.	Dr. Kenessey Albert Kórház-Rendelőintézet	57.	Kanizsai Dorottya Kórház
28.	Duna-Dráva Cement Kft.	58.	KITE Zrt.
29.	Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.	59.	KLIK Pécsi Pollack Mihály Műszaki Szakközépiskola, Szakiskola és Kollégium
30.	Eötvös Loránd Tudományegyetem Emberi- Erőforrás Gazdálkodási Főosztály	60.	KLIK Ybl Miklós Építőipari Szakképző Iskola
		61.	Kontaset Kft.
		62.	Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium
		63.	LeasePlan Hungária Zrt.

Sorszám	A szervezet neve	Sorszám	A szervezet neve
64.	Magyar Közút Nonprofit Zrt.	95.	Robert Bosch Elektronika Kft.
65.	Magyar Telekom Nyrt.	96.	Resort Condominiums International Hungary
66.	Manpower Kft.	97.	SALGGLAS Zrt.
67.	McRoy Hungary Kft.	98.	SDI SUN STUDIO Magyarország Kft.
68.	Microsoft Magyarország Kft.	99.	Siklói Kórház Nonprofit Kft.
69.	Morphocom Kft.	100.	Simon Műanyagfeldolgozó Cégcsoport
70.	Myland Kft.	101.	SMART DS Kft.
71.	Navajo Consultans Kft.	102.	Stanley Electric Hungary Kft.
72.	Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság	103.	Szajoli Művelődési Ház és Könyvtár
73.	Nemzeti Külgazdasági Hivatal	104.	Szatmár Optikai Kft.
74.	Netrisk.hu Zrt.	105.	Székesfehérvári Törvényszék
75.	Neugier Kft.	106.	Szent István Egyetem Gazdaságtudományi Kar
76.	Nemzetgazdasági Minisztérium	107.	Szent Vitus Alapítvány
77.	Oroszlányi Szakorvosi- és Ápolási Intézet	108.	Szerkezetépítő Kft.
78.	Országos Tisztifőorvosi Hivatal	109.	Tateyama Magyar Laboratórium Kft.
79.	Országgyűlés Hivatala	110.	Tesco Globál Áruházak Zrt.
80.	Pécsi Tudományegyetem	111.	Tisza-Marosszögi Vízgazdálkodási Társulat
81.	Pest Megyei Rendőr-főkapitányság Humánigazgatási Szolgálat	112.	Tízpróba Magyarország Kft.
82.	Pesti Magyar Színház	113.	Tredis Consulting Kft.
83.	Fővárosi Önkormányzat Péterfy Sándor Utcai Kórház Rendelőintézet és baleseti Központ	114.	Tu-Plast Tubusgyártó Kft.
84.	PEX Automotive Systems Kft.	115.	U.M. Kereskedelmi Kft.
85.	Pest Megyei Rendőr Főkapitányság Cegléd Rendőrkapitányság	116.	Unifilter Kft.
86.	Pest Megyei Rendőr Főkapitányság Dunakeszi Rendőrkapitányság	117.	Valeo Autoelectric Magyarország Kft.
87.	Pest Megyei Rendőr Főkapitányság Nagykáta Rendőrkapitányság	118.	Veritas Történetkutató Intézet
88.	Pest Megyei Rendőr Főkapitányság Szentendre Rendőrkapitányság	119.	Verseg Tüzép Kft.
89.	Pest Megyei Rendőr Főkapitányság Szigetszentmiklósi Rendőrkapitányság	120.	Vision Recruitment Kft.
90.	Pest Megyei Rendőr Főkapitányság Vác Rendőrkapitányság	121.	Vodafone Magyarország Zrt.
91.	Pest Megyei Rendőr Főkapitányság Érd Rendőrkapitányság	122.	Hotel Gyula Kft.
92.	Porsche Inter Auto Hungaria Kft.	123.	Worldmark Magyarország Kft.
93.	Pécsi Tudományegyetem Klinikai Központ I. sz. Belgyógyászati Klinika	124.	Nowton Bt.
94.	Rába Futómű Kft.	125.	Xerox Magyarország Kft.
		126.	XIII. Kerületi Egészségügyi Szolgálat Közhasznú Nonprofit Kft.
		127.	Xylem Hungary Kft.
		128.	Zala Megyei Kórház
		129.	Zirc Városi Erzsébet Kórház és Rendelőintézet
		130.	Zollner Kft.
		131.	Zöld Kakas Líceum Kft.
		132.	Zsigmond Vilmos Harkányi Gyógyfürdőkórház Nonprofit Kft.

9.2. MELLÉKLET: CRANET-RŐL

A Cranfield Network (CRANET) (az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat) alapítását 1988-ban határozták el az ILO kezdeményezésére Cranfieldben (UK). Az európai és később más régiók HRM modelljének kutatásában úttörő szerepe volt a Cranet kutatásoknak, amelyek mára kiléptek az öreg kontinensről és globálissá váltak. Kezdetben csak a nyugat-európai országok egyetemei voltak a kutató hálózat tagjai.

Napjainkra 42 ország kutatóit tömöríti a világ legnagyobb non-profit HR kutató hálózata. A Cranet kutatás módszertana a kezdetekhez képest napjainkig nem változott jelentősen, inkább kiszélesedett. A hét fő részből álló és mintegy hatvan – tényszerű adatok közzétételét váró és nem véleményeket firtató – kérdést tartalmazó kérdőív segítségével, hogy így biztosítsák nemcsak a térbeli – az országok, régiók – hanem az időbeli összehasonlítást, a longitudinális elemzések lehetőségét is

A kezdeményezésünkre a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar 2004 óta tagja ennek a kutató hálózatnak. A magyarországi koordinációba 2011 óta bekapcsolódott a Szent István Egyetem Gazdaságtudományi Kara is.

A jelzett CRANET felmérési fordulókhoz kapcsolódóan, a hálózat módszertana alapján, eddig Magyarországon három alkalommal végeztünk kutatást:

- » 2004/2005-ben
- » 2008 I.-III. negyedéveiben és
- » 2014 II.-2015 I. negyedéveiben

Cranet kutatás magyarországi koordinátorai

Karoliny Mártonné dr.
 habil. egyetemi docens
 Pécsi Tudományegyetem
 Közgazdaságtudományi Kar
 H-7622 Pécs, Rákóczi u. 80.
 e-mail: karoliny@ktk.pte.hu
 telefon:+36-20-4035066

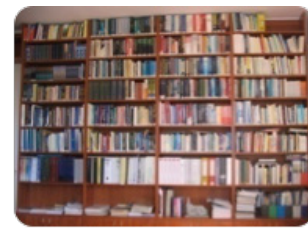
Dr. Poór József, DSc.
 egyetemi tanár
 Minősített Vezetési Tanácsadó
 (Certified Management Consultant, CMC)
 Szent István Egyetem
 Menedzsment és HR Kutató Központ
 H-2100 Gödöllő, Páter Károly u.1.
 e-mail: poor.jozsef@gtk.szie.hu
 telefon: +36-20-464-9168

9.3. MELLÉKLET: A KUTATÁS SZPONZORA – EUROMENEDZSER RT.



Open Management Centre

Az 1990-ben alapított fennállása óta folyamatosan fejleszti szolgáltatásait, hogy az XXI. század versenyhelyezeteit, felgyorsult élettempóját, a változások és a válságjelenségek sajátosságait tudatosan kezelő eredményes csapatműködését támogassa partnereinél. Átfogó szervezeti tanácsadói és humánfejlesztési szolgáltatásaik a működési hatékonyságra és eredményességre fókuszálnak, melynek során a személyes- és szervezeti kommunikáció, a harmonikus együttműködésen és a munkatársak személyes fejlődésén alapuló üzleti sikeresség megvalósítását támogatják nem csupán az ismert nemzetközi, hanem több saját fejlesztésű megoldási modell segítségével is.



Az elmúlt 3 évtized során több, mint ezer vállalkozás, intézmény vezetése és közel 80 ezer munkatársa tapasztalta meg tanácsadói, coaching, tréning és egyéb humán-, szervezetfejlesztő szolgáltatásaik értékét.

Szakmai álláspontjuk, hogy a XXI. század kihívásai csak a paradigmaváltásra kész, innovatív csapatműködést díjazza sikerrel. Ehhez tudatos felkészülés, azaz olyan módszerek ismerete és munkakultúrába történő illesztése szükséges, melyek az eredménykényszert kreatív önmegvalósítássá, a kihívásokat lelkes és életvidám együttműködéssé szelídítik.

Humánerőforrás-fejlesztő szakembereikkel (tanácsadók, trénerek, coach-ok és más sikeres nemzetközi, valamint hazai módszertanok adaptálói) érzékenyen figyelik a terület „jó gyakorlat”-ait, az együttműködések során fontos és reálisan elérhető „benchmark” mutatószámait, így munkájuk a HR-, és szervezeti kultúra fejlesztésének különlegesen sajátos együttesévé vált, mely komplex hasznosságával is kitűnik.



Elkötelezett munkájuk negyedévszázados tapasztalataik tudatos használata segítségével számos olyan önfejlesztési-, vezetési-, és gazdaságfejlesztési modellt alkottak, melyek a harmadik évezred sajátosságait figyelembe véve adnak konkrét eszközt a sikerért tenni kész vezetők és munkatársaik kezébe.

Néhány partnerük személyesen is megfogalmazta közös munkák számukra legfontosabb értékeit, így Ön is képet nyerhet a velük történő együttműködés előnyeiről, amennyiben az alábbi elérhetőségek bármelyikén tájékozódik:

www.euromenedzser.hu
euro@euromenedzser.hu
6721, Szeged, József Attila sgt. 4.
+36 62/ 482-822, +36 30/53-52-422



9.4. MELLÉKLET: A SZÁMÍTÓGÉPES FELMÉRÉST (WEB-SURVEYOR) VÉGZŐ SZERVEZET

A Pécsi Tudományegyetem CRANET felmérésének műszaki-informatikai háttér munkáját az Ilang Kft biztosította. Az eddigi – papíralapú – dokumentációt kiváltottuk interneten működő rendszer alkalmazásával. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy **250.800 oldalt** (a **11.400 címzetthez** eljuttatott kérdőívet), több mint **1000 kg papírt**, több kg nyomtatófestéket **váltottunk ki** az elektronikus formával, nem beszélve a tetemes postázási előkészítésről, és költségeiről. A mi módszerünk a **költséghatékonysága** mellett feleslegessé tette a hagyományos, fáradságos manuális adatrögzítést.

A kérdőívek kialakításához, kitöltéséhez az Ilang Kft. egy **BIZTONSÁGOS, INFORMATIKAILAG ZÁRT KERETPROGRAMOT** használt, melynek moduljai egyéb felhasználási lehetőséget is biztosítanak:

- » VIZSGASZERVEZŐ modul
Bármilyen rendezvény online regisztrálást, a jelentkezők menedzselését teszi lehetővé.
- » PÉNZÜGYI modul
Tandíj, vizsgadíj, konferencia részvételi díj online befizetése banki átutalással, bankkártyával, emelt díjas SMS-sel, telefonhívással, vagy egyéb módon. (Megjegyzés: Fejlesztés alatt.)
- » OKTATÓ– KÉRDEZŐ modul
Ebben gyakorlatilag bármilyen tananyag – kérdés – válasz rendszert ki lehet építeni, szöveggel, képekkel, videókkal, hanganyaggal.
- » KIÉRTÉKELŐ modul
A kérdező modulban kialakított válaszok kiértékelését végzi, a legegyszerűbbektől a mesterséges intelligencia alkalmazásáig.
- » STATISZTIKAI modul

A modulok a **mindennapok gyakorlatában** az alábbi területeken alkalmazhatók:

- » OKTATÁS (e– tudástranszfer)
belső (in-service) tréningek
- » VIZSGÁZTATÁS
tesztelés, állapotfelmérés, kompetencia szintek, ismeret ellenőrzés
- » ONLINE MARKETING, PIACKUTATÁS
vevői elégedettség (client feedback), online brand építés, online kvíz-játék
- » FELMÉRÉSEK háttér tanulmányokhoz
elektronikus kérdőívek, statisztikák

Ha a fenti területek valamelyikében **pénzt, emberi munkaerőt, időt kíván megspórolni**, és ezért hatékony IT megoldást keres, **keresse az Ilang Kft-t!**

Információ:

 ilang Kft	informatika
	infomunka
	innováció
Varga Gábor ügyvezető	
Tel.: +36 70 9 426 826	Email: g.varga@ilang.hu
Székhely: 7631 Pécs Körömvirág u. 17.	Fióktelep: 7100 Szekszárd Cseri J. u. 48.