

KAROLINY MÁRTONNÉ DR.

## A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A HR MUNKA KORONAGYÉMÁNTJA

I. rész

# Menedzsment eszközök és HR megoldások a teljesítményértékelés környezetében

**A** rendszerváltás előtt, a hazai szervezetek személyzeti munkájában szinte ismeretlen volt a formális teljesítményértékelési eljárás. Az elmúlt 15 év során végzett vizsgálataink arról tanúskodtak, hogy ez a fejlett világ országaiban, az emberi erőforrás menedzselés kulcsfunkciójának tekintett terület idehaza is egyre több cégnél jelenik meg. 2004-ben elérkezettnek tartottuk hát az időt, hogy alaposan feltérképezzük és elemezzük az e téren bevezetett, működtetett hazai megoldásokat.

A kutatás főbb megállapításai e cikkel indulóan, három egymást követő számban olvashatók. Először a kutatási- és mintajellemzők, majd pedig a teljesítményértékelési rendszerek (TÉR) környezetében működtetett menedzsment eszközök és HR megoldások kerülnek bemutatásra.

A második rész a hazai gyakorlatban használatos TÉR főbb rendszerjellemzőit veszi górcső alá. A harmadik pedig az alkalmazott értékelőlapok formai és tartalmi megoldásait elemzi.

A jelenlegi megoldások elemző bemutatása érdeklődésre tarthat számot a saját rendszert már működtető, de az illet még csak bevezetni fontolgató szakemberek, vezetők körében is.

### Kutatási és mintajellemzők

Felmérésünk fő célja tehát a Magyarországon működő szervezetek által használt formális teljesítményértékelési rendszerek tervezési és működtetési jellemzőinek feltárása, a HR munkában betöltött szerepének vizsgálata volt.

Mivel idehaza a közszektorbeli TÉR paramétereinek nagyobb hányadát jogszabályi előírások rögzítik, e szféra szervezetei a TÉR tervezésében csupán korlátozott önállósággal bírnak. Emiatt e kört kizártuk jelen vizsgálatunkból.

A felmérésbe kerülés két kritériuma tehát az volt, hogy a versenyszektorban működjön a szervezet, és legalább egy alkalmazotti körben használjon formális teljesítményértékelési eljárást. A kritériumainknak megfelelő cégeket kérdezőbiztosaink kutatták fel, akik a kitöltési munkát is segítették. Mindezek eredményeként majd 100 kérdőívet kaptunk vissza, amelyekből végezetül 77 bizonyult feldolgozhatónak.

Az adatok, vélemények rögzítéséhez és elemzéséhez az SPSS szoftvert használtuk.<sup>1</sup> Az elemző, véleményformáló fázisban helyenként támaszkodtunk kérde-

zőbiztosaink interjúkon is alapuló tapasztalatainak narratív összefoglalóira, az értékelőlapok bemutatásakor pedig azokra a céges dokumentumokra, amelyeket mellékletként a válaszadók majd 60%-ától megkaptunk. A szakma fejlődéséhez hozzájáruló felmérésbeli részvételükért ezúton is köszönettel adózom.

A cégazonosítóként kért és kapott válaszok alapján *mintabeli 77 szervezetünk* fő jellemzői a következők: A cégek

- több mint 90%-ának a székhelye hazánk legfejlettebb régióiban – Közép-Magyarország (68%), Nyugat-Magyarország (13%) és Közép-Dunántúl (10%) – található;

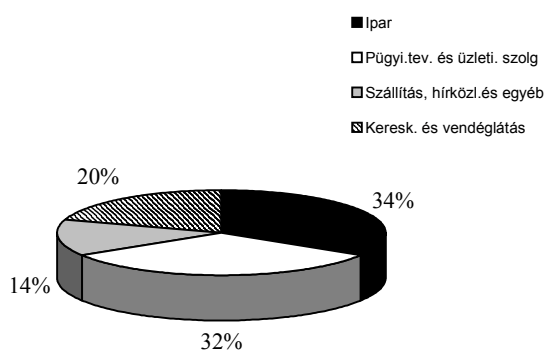
- majd fele (45%) kizárólag, több mint fele (54%) döntően vagy kizárólag külföldi tulajdonban van. A magyar tulajdonúak aránya 21%, amelyek között van ugyan állami is, de jelentősebb a magán cégek képviselete;

- döntő többségüket (68%) a rendszerváltást követő 10 évben (1989-1999 között) hozták létre, további majd 12%-uk még fiatalabb, hiszen 2000 után alakult. A legrégebbi alapítási dátum: 1919.

- Többségük (20-20%-uk) működési területét illetően a feldolgozóipart, illetve a pénzügyi szektort reprezentálja. A KSH szerinti besorolás utólagos összevonásával az ágazatok mintabeli súlyát az *1. ábra* illusztrálja.

Karoliny Mártonné dr. egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetési és Szervezési tanszék.

<sup>1</sup> E munkában bathatos támogatást kaptam Dr. Kiss Tibor kollegától, valamint Turzó Barbara és Deutsch Nikolett Ph.D-s hallgatóktól, akiknek ezúton is köszönetet mondok.



A mintabeli szervezetek fő működési területei

A mintabeli cégek további jellemzői között fontos még, hogy

- több mint 40%-uk az általuk megtermelt javak, szolgáltatások értékesítésekor nemzetközi piacon versenyez. Döntően a hazai piacon van jelen majd 45%-uk, a csupán regionális vagy lokális piacon értékesítők részaránya csekély (10%, ill. 3%).

- majd 50%-uk közepes méretű<sup>2</sup> –, hiszen alkalmazottainak száma 100 és 1000 fő közötti. A másik fele szinte azonos arányban (27 ill. 25%) a kis- és középvállalatok (KKV-k) kategóriájába sorolható – 100 fő alatti létszámmal – illetve 1000 főnél többet foglalkoztató nagyvállalat, (közülük néhány kifejezetten nagy, öt-ezer főt meghaladó nagyságrendű cég is szerepel).

- a pénzügyi eredményességet firtató kérdésünket nagy hányaduk megválaszolatlanul hagyta. A HR munka egyféle eredménymutatójának felfogható fluktuációs rátáról viszont kaptunk adatokat. A mintabeli cégek átlag e tekintetben 13-15% körül alakult. A válaszadók több mint felénél eredményes HR munkát sejtett, hiszen alacsony (5% alatti), vagy nem túl jelentős (6-10% közötti) a munkatársak véleményét, elégedettségét is tükröző fluktuációs ráta. Sok olyan cég is szerepel a mintában, ahol ez a mutató

magas, ugyanis mintegy fele-fele arányban 11 és 20% közötti, illetve 20% fölötti a szintje. Ez pedig a HR munka problémáira utal.

A válaszadó szervezetek mintabeli tipikus cége tehát közép-magyarországi székhelyű, fiatal – 10 évnél nem régebben alakult – cég, melynek legalább részben külföldi a tulajdonosa. Mérete közepesen nagy, hiszen átlaglétszáma 1000 fő körüli, a szolgáltató szektorban vagy az iparban működik. Vagy nemzetközi, vagy országos piacon értékesít és versenyez. Fluktuációs rátája 15% körüli, ami a dolgozói elégedettség mutatójaként nem túl hízelgő képről tanúskodik. Végezetül megismételjük, hogy cégünk nem a köz-, hanem a versenyszférában található, és legalább egy munkaköri csoportban működött formális teljesítményértékelési eljárást.

## Az alkalmazott menedzsment módszerek és szervezeti megoldások

A személyzeti/emberi erőforrás menedzselési (továbbiakban SZ/EEM vagy HR) munka keretét, szervezeten belüli környezetét vizsgálандó, feltettünk néhány

### 1. ábra

kérdést a cégek vezetési-szervezeti megoldásait illetően. A kérdőívben megnevezett 8 korszerű menedzsment módszer, illetve szervezeti megoldás közül, a válaszadók átlagosan négyet használnak. Alkalmazási gyakoriságuk alapján, közülük a *legnépszerűbbek*, a

- team munka (90%),
- az írott üzleti stratégia (80%) és
- az ISO (67%).

Az általunk megnevezettek közül a *legkevesebben* jelölték a just-in-time (JIT) módszert (16%), az üzleti folyamatok újrászervezését (BPR 29%) és a teljes körű minőségirányítás (TQM 37%) használatát. Míg az első két módszert inkább az iparban működők, az utóbbit inkább a nagyok jelölték. A profit- és a cost-center ismert, és közepes (60% körüli) használati gyakoriságú a válaszadók körében.

A minőségmenedzsment két módszere – az ISO és a TQM – kapcsán érdekes megjegyezni, hogy a válaszadók kifejezetten nagy (1000 fő feletti) cégeknél kivétel nélkül jelölték az ISO, és majd mindenhol a TQM alkalmazását is. A közepesen nagyok (100-1000 fő) a statisztikailag elvárható mértékben, míg a 100 fő alattiak attól lényegesen elmaradva tanúsították szervezeteiket az ISO alapján. A TQM pedig már a közepesnél is a statisztikailag várt alatti mértékben alkalmazott.

Az ISO-ról elmondható, hogy alkalmazási gyakorisága szektorfüggő is, ugyanis az iparban tevékenykedő cégeknél a statisztikailag várhatóanál jóval több helyen van jelen, míg a pénzügyi és üzleti szolgáltatóknál jóval kevesebben.

A TQM viszont inkább a szervezeti mérettel mutat kapcsolatot. A TQM jelenléte ugyanakkor érvényes összefüggést mutat bizonyos HR megoldások előfordulásával is, úgymint: a HR stratégia léte, bizonyos bérstruktúra-alakító tényezők és a TÉR bevezetésének képzési támogatottsága.

<sup>2</sup> (A méret azonosításához a szokásosan használatos adatok közül, az értékesítési árbevételt oly sok válaszadó mellőzte, hogy e jellemzőt csupán a foglalkoztatott létszám alapján kategorizáljuk.)

Ahol ugyanis van TQM, ott a statisztikailag vártnál több cégnél

- van írásos HR stratégia,
- az alaphér-meghatározás, a bérstruktúra-alakulás nem az egyéni alkuk eredménye,
- biztosítanak képzést az értékelők számára a teljesítményértékelési rendszer bevezetésekor.

Ahol pedig nem lelhető fel a TQM, ott a felsorolt elemek előfordulási esélye is csökken.

A válaszadók mintegy 60%-a az említett 8 menedzsment módszerből 3-5 megoldást alkalmaz, négy cégnél hetet, kettőnél pedig mindet jelölték. A skála másik végén szintén két cég található. Ők egyetlen felüntetett megoldást sem használtak a megkérdészkor.

A piaczgazdasági hatékonyság-orientált működéshez kapcsolódó, viszonylag új *szervezeti funkciók*, úgymint: kommunikáció, kontrolling, logisztika, marketing, HR közül a válaszadók körében a leggyakoribbak: a HR és a kontrolling. Mindkettő 90% körüli alkalmazással. A két funkció együttes előfordulásának esélye erőteljes, a kontrollinghoz párosuló HR statisztikailag gyengén alátámasztható kapcsolatban áll. Marketinges munkakör, vagy részleg a cégek mintegy háromnegyedénél található – a szolgáltatóknál erőteljesebben, az iparban a vártnál kevesebb helyen – és logisztika is majd 70%-nál. Az iparban tevékenykedőknél és az 1000 fő feletti nagyoknál, szinte mindenhol.

Ugyan a legritkább a kommunikáció önálló státuszú megjelenése, mégis már a válaszadók több mint 40%-ánál ezt is jelölték. E funkció a legszorosabban méretfüggő. Míg a nagy cégeknél a statisztikailag várhatóan lényegesen több, a kicsiknél lényegesen kevesebb helyen van jelen.

Az a menedzsment környezet tehát, amelyben a HR munka centrális funkciója, a TÉR idehasználatos,

(1) döntően

- jövőorientált (üzleti stratégia)
- piac-, minőség- és ügyfélközpontú (marketing, kommunikáció), valamint

• szabály- és kontrollvezérelt (ISO, kontrolling, HR);

(2) A korszerű vezetési funkciók és azok eszköztárának sokaságát együttesen alkalmazza;

(3) A TQM érvényesülése esetén jellegzetes HR stílust, megoldásokat előhívó.

## A SZ/EE menedzselés kulcsfunkciói

A vizsgálatban a szervezeti, menedzsment megoldáson túl, arról is szerettünk volna képet kapni, hogy a teljesítményértékelés mellett, a SZ/EEM más kulcsfunkciói területén mik a cégek súlyponti tevékenységei és megoldásai. Így kérdeztük az írott SZ/EE stratégia létét, a személyzetbiztosítási feladatok jelentőségét, az ösztönzés-menedzselési módozatok alakulását, a képzés-fejlesztés szerepét, valamint a munkakörök írásos meghatározottságának célját, mértékét. A következőkben az ehhez kapcsolódó válaszok bemutatása következik.

### HR stratégia

Az elsőként vizsgált elem, az írásban megfogalmazott SZ/EEM stratégia léte.

Mint azt már láttuk, a mintabeli cégek válaszadói szerint, írott üzleti stratégiával mintegy 80%-uk rendelkezik. Különálló, kifejezetten a HR területet érintő írott stratégiája a válaszadók 70%-ának van. Ezek az arányszámok mindkét területen kifejezetten magasnak tekinthetők. Emiatt talán érdekesebb azt keresni, hogy mely cégek közölték azt, hogy náluk nincs ilyen dokumentum.

A mintaátlaghoz hasonló (30%) mértékben hiányzik az írásos HR stratégia a középnagy méretkategóriájú válaszadóinknál. Míg a kisebbeknél a nem aránya jóval magasabb, a kifejezetten nagyok közül csupán egy válaszadó jelölte, hogy náluk nem található ilyen dokumentum.

Az írott HR stratégia léte azonban nem csak a szervezeti *mé-*

*retel* mutat statisztikailag értékelhető kapcsolatot, hanem a *tulajdonosi* kategóriák szerint is. Mégpedig oly módon, hogy a kizárólag magyar tulajdonú cégeknél a statisztikailag várhatóanál kevesebb, a külföldi tulajdonosúknál pedig több helyről jelezték, hogy készítenek ilyen.

A HR stratégia, illetve tervkészítés a válaszadók szerint tehát jelentős szerepet játszik a mintabeli cégek többségének életében. Ennek megalapozásában fontos szerepe lehet a SZ/EEM munkának, az egyes funkciók *értékelésének*. Az a válasz azonban, miszerint az ilyen jellegű értékelést a cégek háromnegyedénél előre meghatározott módszerek segítségével, rendszeresen végzik – a külföldi tapasztalatok fényében is – kissé túlzottnak tűnik. Még rózsaszínűbb a kép, ha azt is figyelembe vesszük, hogy a válaszadók további 20%-a szerint náluk is végeznek értékelést, bár ott inkább esetlegesen és változó módszerekkel.

Mint láttuk, a SZ/EE stratégia léte méret- és tulajdonosfüggő, hiszen a külföldi tulajdonú és a nagyméretű cégeknél, mintánkban a vártnál nagyobb számban fordult elő. Láttuk már azt is, hogy az írásos üzleti stratégiával való együttes jelenlétének esélye nagyobb. Azt viszont még nem említettük, hogy hasonló a helyzet a marketing részleg szervezeti jelenléte és a HR stratégia kapcsolatát illetően is. Sőt, azon cégeknél, ahol TQM-et alkalmaznak, nagyobb eséllyel található írásos HR stratégia. E kapcsolat értelmezéséhez tudni kell, hogy a TQM mintabeli jelenléte – a HR stratégiához hasonlóan – méretfüggő.

A HR stratégia léte még a *HR vezető végzettségi szintjével* is mutat statisztikailag érvényes kapcsolatot. Aki egyetemet végzett, annál valószínűbb, hogy készít stratégiát, míg a főiskolát végzetteknek ez a várható esetenél kevesebb helyen sikerült.

Utoljára, de nem utolsó szempontként érdemes még megemlíteni azt a kapcsolatot, miszerint

ahol van HR stratégia, ott a vártnál jóval nagyobb számban jelezték, hogy a SZ/EE munka, funkciók értékelését előre meghatározott módszerek segítségével, rendszeresen végzik. Ez kifejezetten biztató helyzet, hiszen az ilyen gyakorlat ad esélyt arra, hogy inkább a szervezet és alkalmazottai aktuális igényeihez és problémáihoz *illeszkedő* stratégiát dolgozzanak ki, és ne csupán a „best practice”-nak nevezett megoldásokkal töltsék fel azokat.

### Személyzetbiztosítás

A személyzetbiztosítási feladatok minden érintett számára legfájdalmasabb tennivalójáról – a leépítésről – a válaszadók alig 8%-a állította, hogy a kérdezett időszakban a fontos tennivalók közé tartozott volna. A válaszadók további alig 20%-a jelölte azt, hogy cégük személyzetbiztosítási igénye nem jelentős. Így érthető, hogy döntő többségük (73%) szerint náluk a *toborzás-kiválasztás* a személyzetbiztosítási munka súlyponti kérdése.

E vélemények megalapozott volta néhány kérdőívbeli adat vizsgálatával is alátámasztható, és a lehetséges okok súlya, szerepe megállapítható. A szervezet növekedése, a pótlólagos létszámgény általában a szervezeti teljesítmény pozitív alakulásának következménye. Lássuk hát, hogy alakult e tekintetben cégeink helyzete!

A mintabeli cégek által foglalkoztatottak átlaglétszáma 2002-ről 2003-ra majd 13%-kal nőtt. Ebben az időszakban gyakorlatilag változatlan nagyságú munkaerő-állománnyal működött a cégek 20%-a. Majd 40%-uk csökkentette létszámát, de legtöbbjük nem több mint 10%-os arányban. A növekedni képes cégek kisebb hányada „csupán” 5-20%-os ütemben, majd 30%-uk viszont ennél erőteljesebben növelte alkalmazottai számát.

A foglalkoztatottak létszámnövelése mellett sok cégnél a *fluktuációs* helyzet is alátámasztotta,

hogy a toborzás-kiválasztást az EEM, és azon belül a személyzetbiztosítási munka súlyponti területének minősítették.

A fluktuáció alakulásáról a mintabeli cégek mintegy 70%-ától kaptunk adatokat. Ezek alapján a ráta átlagos mintabeli szintje 2002-ben majd 14% volt – ami alacsonynak nem tekinthető –, és 2003-ra még több mint egy százalékponttal tovább nőtt. Ez a változás úgy következett be, hogy bár a cégek majd 40%-ánál csökkent e mutató, és további 20%-nál változatlan maradt a helyzet, a válaszadók mintegy 30%-ánál erőteljes (15-30%-os) növekedés, romlás következett be e tekintetben.

E mutató magas szintje figyelmeztető jelzésnek tekinthető, egyrészt a gyors létszámbővülés során alkalmazott toborzási-kiválasztási módszerek, eljárások tekintetében. Másrészt a távozásnak nemcsak a kiválasztási hiba, de más HR funkciók gyengesége is oka lehet.

A 2004-re vonatkozó tervszámok a fluktuációt illetően erőteljes javulást prognosztizáltak. A válaszadók cégek több mint 50%-ánál a ráta csökkenésére számítottak, változatlan szintjében további 30%-uk reménykedett. Ezen adatokat azonban óvatosan kell kezelni, hiszen egyrészt egy nem túl jó bázis utáni helyzetre vonatkoznak, másrészt nem tény, hanem tervadatok, harmadrészt a válaszadók aránya itt alig volt több mint 50%. Ez utóbbi jellemző miatt felvetődik a kérdés, hogy létezik-e egyáltalán a cégeknél a fluktuáció alakulására vonatkozó, határozott célkitűzés, tervszám. Ennek hiánya viszont megkérdőjelezhetővé teszi sokak azon állítását, miszerint a SZ/EE munkát rendszeresen, előre meghatározott módszerek segítségével végzik, és írott stratégia birtokában irányítják.

A személyzetbiztosítási igényt a cégek fő működési területei szerint vizsgálva megállapítható, hogy az *iparban* működő szervezetek foglalkoztatottainak létszáma 2002-ről 2003-ra vagy

szinte változatlan – 0,98 és 1,02% közötti –, vagy erősen csökkenő. Az erőteljesen növekvők száma kevés, még a statisztikailag várhatónál is kevesebb.

Az iparban, a kvázi változatlan, vagy inkább csökkenő létszámú cégek fluktuációs rátája 2002 és 2003 viszonylatában szinte változatlan, sőt a vártnál több helyen csökken, akár jelentős mértékben. Úgy, hogy a 2003-as fluktuációs ráta a statisztikailag várhatónál több cégnél volt a legalacsonyabb (0-5%) kategóriában. Persze volt néhány olyan iparvállalat is, amelynek fluktuációs rátája magas (11-20%), vagy igen magas (20% fölötti).

A másik, mintánkban erősen reprezentált terület, a *pénzügyi és üzleti szolgáltatást* nyújtó és a *kereskedelmi-vendéglátó* cégek létszámalakulása az iparéval ellentétes tendenciát mutat. Itt ugyanis mindkét vizsgált időszakban a várhatónál több cég növekedett erőteljesen.

A még 2004-ben is bővülést tervező cégek fluktuáció-alakulására leginkább a változatlanság (0,9-1,1%) jellemző, 2003-ban leginkább a még tolerálható (6-10%) ráta mellett. Viszont a kiugróan magas (20% fölött) létszámmozgással jellemezhető cégek, a várható előfordulásuknál magasabb számban fordultak elő e szektorban.

A 2004-re szóló tervekben további, több mint 30%-kal nőtt a cégek átlagos foglalkoztatott létszáma. Ez egyrészt kiváló üzleti eredményekre és észlelt növekedési lehetőségekre utal, másrészt tovább fokozza a személyzetbiztosítási munka szerepét, jelentőségét.

A foglalkoztatottság változásának dinamikája illetve iránya természetesen erőteljes kapcsolatban áll azzal, hogy a személyzetbiztosítás mely elemei érvényesülnek meghatározóan. Az erőteljesen növekvő cégeknél érthető, ha a toborzás, felvétel szerepét a vártnál is többen jelölték. Ez a feladat előfordulhat – mint ahogy mintánkban is, főként a szolgáltató szektorban – gyakor-

latilag változatlan létszám mellett is, ha magas a fluktuációs ráta. A csökkenő méretű cégek személyzetbiztosítási feladatai között, a toborzás jelentősége a vártnál is alacsonyabb – hiszen itt a fluktuáció is mérsékelte – viszont magasabb az elbocsátásoké. Mintánkban ez inkább az iparban működő cégeknél fordult elő.

Összegzésként mindenesetre leszögezhető, hogy mintabeli cégeink döntő hányada a toborzaskiválasztást a személyzetbiztosítási munka súlyponti kérdésévé teszi, egyrészt a dinamikus növekedés ami sokhelyütt szervezeti sikereket jelez, másrészt az ehhez párosuló, vagy e nélkül is jellemző fluktuáció. A mintabeli cégek majd felénél ez utóbbi mutató a HR megoldások gyengeségére utal.

### Javadalmazási rendszer

Az ösztönzési rendszer néhány kritikus jellemzőjét kiemelve kerdeztük az alapszervezeti, a bérhierarchia-alkító tényezőket, módszereket, az alapszervezeti pénzügyi befizetések közötti szerepét, arányát, a juttatások szerepének változását, valamint, hogy milyen mértékben kötődik a béremelés, illetve a bónusz vagy prémium a teljesítményértékelési eredményekhez.

A válaszadók szerint, cégeiknél az *alapszervezet* a pénzügyi személyi befizetéseknek mintegy háromnegyedet tesz ki. Ez az átlagérték úgy alakult ki, hogy a válaszadók legnagyobb arányban (30%) a 90-100% közötti sávot jelölték. A többiek között majd azonos volt azok aránya, akik a 80-90%, illetve a 70-80%, sőt a 0-70% közötti sávot jelölték válaszként. Az átlagosan erőteljesnek minősíthető pénzügyi flexibilitást mutató helyzetkép tehát úgy alakult ki, hogy míg a cégek nagy részének szinte teljesen meghatározóak, addig sok olyan cég is található, amely e tekintetben igen rugalmasan képes viselkedni.

Az egyes cégek gyakorlata abból a szempontból is erőteljes különbséget mutat, hogy hogyan alakul az alap- és a mozgóbér, azaz a fix és a változó bérelemek aránya, a különböző munkaköri csoportoknál.

Ahol léteznek *fizikai* munkakörök, ott e körben jellemző a legerőteljesebben (majd 40%-uknál) a magas arányú (30% fölötti) változó bér.

Őket a *vezetők* követik, hiszen a számukra számfejtett pénzügyi befizetésekben az alapszervezeti aránya átlagosan 70%. Míg negyedüknél csupán 10% körüli a mozgóelem, több mint 30%-uk esetében átlagosan 40% is lehet az alapszervezeti felüli pénzügyi befizetés. Ezek a vezetők pedig jellemzően a 100 fő alatti cégméretű szervezeteknél találhatók, ahol tehát a vezetők jövedelmében 60%-nál alacsonyabb az alapszervezeti aránya. Másrészt fogalmazva: jövedelmük több mint 40%-a változó, bizonytalan illetve teljesítményfüggő.

A középnagy cégek vezetői esetében – a statisztikailag várhatónál jóval többjüknél – azonban csupán maximum 10% ez a mozgó hányad. Majd ilyen körre jellemző viszont e méretkategóriában a 30-40% közötti mozgó-, teljesítményfüggő hányad.

A legnagyobb cégeknél működő vezetők esetében a szélső értékek (0-60% és 90-100% alapszervezeti arány) a statisztikailag várhatónál kevesebb helyen érvényesülnek. Helyette erőteljesebb a jelenlétük a 60-70% és a 70-90%-os kategóriákban.

Összességében tehát elmondható, hogy a vezetők pénzügyi befizetések magas mozgó aránya révén, erős ösztönzés alatt állnak. A legerőteljesebb az általában a cégteljesítményhez kötődő teljesítménykényszer a kisebb szervezetek vezetői esetében. A nagyméretű szervezetek vezetői körében – mivel általában jóval magasabb alapszervezeti részesülnek –, szintén nagy a mozgó befizetéselemek súlya. Jellemzően a közepesen

nagy cégeknél találhatóak olyan vezetők, akiknek jövedelmét kevésbé (maximum 10%-ban) befolyásolja a cég sikere.

Végezetül megállapítható, hogy jellemzően az adminisztratív területek munkatársai azok, akik keresetében a legmagasabb arányú az alapszervezeti szerepe és a legalacsonyabb a mozgóbérhányad.

Az alapszervezeti-megállapítás, a *bérhierarchia-képzés módszere* tekintetében, a válaszadók által megjelölt megoldások gyakorisága alapján képzett rangsor a következő:

1. döntően a külső munkaerőpiac hatására alakul (31)
- 2-3. egyéni alkuk eredményeként formálódik (21)
- 2-3. munkakör-értékelésen alapul (21)
4. főként a szakszervezettel kötött megállapodáson nyugszik (8)

E kérdésre a felsoroltak közül több választ is meg lehetett jelölni. A válaszadók többsége szerint, az alapszervezeti hatásra, az alapszervezeti hatásra, és/vagy egyéni alkuk eredményeként formálódik. Ahol a külső munkaerőpiac hatását nem jelölték, ott erőteljesen érvényesül a munkakör-értékelés, és fordítva.

A munkaerő-piaci hatás elfogadása illetve jelölése a tulajdonossal is mutat kapcsolatot. Mégpedig úgy, hogy a magyar tulajdonú cégeknél a vártnál is kevesebb helyen jelölték, hogy náluk a bérszervezeti hatásra alakulna. A külföldi tulajdonúaknál viszont a vártnál több helyen választották ezt a verziót.

A külső munkaerőpiac bérszervezeti-befolyásoló ereje, és a szervezeti méretváltozás között ellentétes irányú kapcsolatot érzékeltünk. 2003-ban és 2004-ben is azt tapasztaltuk ugyanis, hogy a zsugorodó cégek kevésbé tudják figyelembe venni a munkaerő-piaci béreket saját bérszervezeti alakításakor, míg a növekvők erőteljesebben képesek, és hajlandók erre.

A szakszervezetek és a velük való – a bérkérdéseket szinte mindig magában foglaló – egyez-

kedés, csupán néhány mintabeli cégnél fontos tényező.

Mintabeli cégeink – amelyek mindegyikénél jelen van már a TÉR – alig több, mint negyede alkalmazza a másik típusú értékelési megoldás, a *munkakör-értékelés* valamelyik módszerét.

Az alkalmazók között szinte azonos arányban található olyanok, akik a HAY-módszert, vagy saját – bizonyára a külföldi tulajdonos által kifejlesztett és importált – megoldást használnak, illetve a viszonylag egyszerű, szintetikus, osztályba soroló megoldást választották. (Az utóbbi néhol „grade” besorolásként, másutt pl. bértáblaként említik.) Három cég jelezte, hogy az ő módszerük kompetencia-alapú.

A *SZ/EE stratégia* léte néhány szálon kapcsolatban áll az egyes kulcsfunkciók terén preferált vagy háttérbe szorított megoldásokkal. A bérek, a javadalmazási rendszer tekintetében statisztikailag érvényes kapcsolat az alpbér-alakulás, bérstruktúra-meghatározás alapjával mutatkozott. Eszerint, ahol van HR stratégia, ott a vártnál több helyen jelölték, hogy a bérstruktúra nem egyéni alkuk eredményeként alakul. Ezzel párhuzamosan a vártnál többen jelölték azt, hogy a bérhierarchy-alakítás alapja a *munkakör-értékelés*.

A munkakör-értékelés illetve az egyéni alkuk alpbér befolyásoló szerepe egymással ellentétesen mozgó elempárnak bizonyult. Választásuk pedig, jellemzően méretfüggő. A kisebb vállalatoknál, a vártnál nagyobb számban jelölték – a munkaerő-piaci hatás mellett – az egyéni alku szerepét, az 1000 fő feletti cégeknél viszont egyáltalán nem, és fordítva. A nagyvállalatoktól a vártnál többen jelezték, hogy munkakör-értékelést használnak, míg a kisebb cégek ezt kevésbé preferálják.

A két tényező között is mutatkozó érvényes kapcsolat. Eszerint: ahol az egyéni alku érvényesül, ott a munkakör-értékelés egyáltalán nem. És fordítva: ahol van munka-

kör-értékelés, ott az egyéni alku érvényesíthetősége korlátozottabb.

Azt, hogy a bérhierarchy-alakítás három módszere közül, az adott cégnél melyik hatása a leg-erőteljesebb, a szervezet piaci helyzete, pénzügyi flexibilitása és az ezeket jelző méretalakulás iránya is befolyásolja.

A 2003-as évet vizsgálva azt tapasztaltuk ugyanis, hogy a zsugorodó cégeknél korlátozott mind az egyéni alkuk, mind a munkaerő-piaci bérek befolyásoló szerepe, miközben erőteljes a munkakör-értékelés. 2004-ben már némileg mérsékeltebben, de tovább érvényesült ez a tendencia. A dinamikus növekedő cégeknél viszont erőteljesebb az alpbér meghatározásában az egyéni alkuk szerepe illetve esélye is.

Az egyes tényezők súlyának alakulásában mutatkozott némi szerepe a HR részleg méretének, szakmai felkészültségének, kapacitásainak is. A kisebb cégek, kisebb SZ/EE részlegei mellett inkább érvényesül az egyéni alku. A nagyobb cégeknél, nagyobb méretű HR részleg támogatása mellett viszont nagyobb esélye volt a munkakör-értékelésnek.

Hasonlóan méretfüggő a TQM előfordulása is, de érdekes megemlíteni azt az érvényes kapcsolatot, miszerint: ahol van TQM, ott a bérhierarchy alakulása a vártnál több cégnél nem az egyéni alkuk eredménye, és ha mégis előfordul, azt a statisztikailag várhatóan kevesebbszer jelölték.

A mintabeli cégek kompenzációs csomagjában a *juttatások szerepe nő* – ezt majd 60%-uk állította. További 30%-uknál változatlan, és 10%-uk számít csökkenő szerepére. Érdekességként megemlítjük, hogy ez az az egyedüli tényező, amely statisztikailag érvényes kapcsolatban állt a SZ/EE részleg vezetőjének a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyével. Eszerint mintabeli cégeink HR vezetői nagyobb eséllyel képesek a juttatások szerepét növelni, amennyiben a cégvezetők közvetlen beosztottai. Fordítva, ahol a HR szakembe-

rek a hierarchia második szintjén helyezkednek el, a juttatások szerepe nem növekedett.

A javadalmazási rendszer utolsó jellemzőjeként a *teljesítmény-értékelési rendszerrel való kapcsolatot*, illetve annak mértékét írtattuk.

E válaszokból az derül ki, hogy a teljesítményarányos *béremelés* megállapításakor a TÉR eredményeinek szerepe mintegy 60%-os. A mintaátlag mögötti egyedi értékeket vizsgálva, a válaszadó cégek majd 35%-ánál a teljesítményarányos béremelés teljes mértékben a formális teljesítményértékelési eredményekre épül. A béremelés befolyásoló tényezői között legalább 50% a TÉR eredmények szerepe a válaszadók további 20%-ánál. A többieknél gyenge a kapcsolat a két terület között.

Mintánk mintegy 45%-át kitevő cégeknél tehát ugyan van TÉR, de az értékelési eredményeket vagy kis mértékben veszik csak figyelembe a béremelésnél, vagy egyáltalán nem használják erre a célra.

A *bónusz*, vagy a jutalom megállapításakor, a válaszadók megítélése szerint erőteljesebben érvényesül a TÉR eredményeinek figyelembevétele, hiszen mintegy 70%-osnak ítélik azt. A válaszadók majd felénél teljes mértékben erre épül a fizetések mozgó hányada. További 1/3-uknál 80%-nál erősebben befolyásolja a bónusz mértékét a TÉR eredmény.

A zsugorodó, nehéz helyzetben levő cégeknél a bónusz az átlag alatti mértékben épít a TÉR eredményeire. Talán azért, mert ilyen helyzetben levő cég nem is fizet – vagy csak jelentéktelen mértékben – bónuszt, prémiumot.

A méretváltozás és a bónusz TÉR-re alapozottsága között talált kapcsolat a másik irányban azt jelzi, hogy a kvázi változatlan, vagy a növekvő méretű cégek azok, ahol átlag feletti mértékben építenek a bónusz megállapításakor a TÉR eredményeire. Talán mert a jó pénzügyi feltételek mellett, erőteljesebben érvé-

nyesülhet az előre definiált elvárások pozitív következménye.

Mindezek arra világítanak rá, hogy a szervezeti teljesítmény alakulása erőteljesen befolyásolhatja a TÉR-eredmények hasznosításának mértékét. A kapcsolat felmérésünkben talált iránya érdekes, szokatlan. A vizsgálatok általában a teljesítményhez kötött pozitív következmények teljesítményjavító hatását feltételezik, vizsgálják és mutatják ki.

### **Személyzetfejlesztés**

A képzés, személyzetfejlesztés adott cégnél betöltött szerepét, súlyát, fontosságát számszerű adatok segítségével kértük jelezni. Ezek közül az egyik mutató, a képzési ráfordítások éves személyi költségen belüli arányát, a másik pedig az egy főre jutó képzési összeget kérdezte három évben (2000., 2002., 2004.)

A válaszok alapján megállapítható, hogy a vizsgált öt év alatt a mintabeli cégeknél erőteljesen növekedett a képzés-fejlesztés jelentősége. Ha a *költséghányad* mutatóját vizsgáljuk, annak átlagértéke 4,1%-ról majd egy teljes százalékponttal (4,9-re) nőtt öt év alatt. A 2000-ben 83 300 Ft/fő *átlagos képzési költség* 2002-ben meghaladta a 114 000 Ft/főt. Ez a majd 40%-os növekedési ütem, az inflációt számításba véve is, igen erőteljes.

Az átlagértékek változása mögött a vizsgált időszak alatt strukturális eltolódás is végbement. 2000-ben ugyanis a válaszadók többsége (32%-a) abba a csoportba tartozott, ahol az egy főre jutó ráfordítás 10 és 75 ezer Ft közé esett. További 30%-uk 10 ezer Ft-nál is kevesebbet költött személyenként ilyen célra. 2002-ben viszont már az a csoport a legnépesebb, amelyben 75 000 és 200 000 Ft/fő közötti ez az összeg, majd 20% pedig 200 000 Ft/főnél is többet költött e célra.

Az egy főre jutó képzési ráfordítás mutatója igen érdekes összefüggést mutat a cégmérettel. 2000-

ben a 100 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató szervezetek költöttek többet munkatársaik képzésére, hiszen a statisztikailag várhatónál több cég volt a 75-200 ezer Ft/fő, és kevesebb a 0-10 ezer Ft/fős ráfordítás kategóriában. A közepesen nagyoknál viszont a statisztikailag elvárhatónál többen voltak azok, akik csupán minimális összeget (10 ezer Ft/fő alatt) fordítottak képzésre. E tendenciák közül a 2004-es tervben is érvényesül az, hogy a KKV-k között a várhatónál kevesebb, míg a közepesen nagyoknál több költ minimális összeget (0-10 ezer Ft/fő) alkalmazottai fejlesztésére.

Az öt év alatti változások eredményeként, a 2004. évi tervben a teljes személyi költségek majd 5%-át teszi ki a képzésre szánt összeg. Az átlagérték mögötti helyzetkép itt is szélsőséges, egyedi jellemzőket foglal magában. 2004-ben 1%-nál is kevesebbet költ ugyanis képzésre a mintabeli cégek negyede. 1-3% közötti az arány 1/3-uknál. (A 2000-beli állapotnál ez sokkal jobb kép, ugyanis akkor fordított volt az arány.) A 2004-re szóló tervben 3%-nál többet fordít képzési célra a válaszadó cégek majd fele, úgy, hogy majd azonos arányban, 3-6% közötti, illetve 6% fölötti a képzési célú költséghányaduk.

A személyzetfejlesztésre fordított költség a mintabeli cégeknél nem elhanyagolható, sőt néhol jelentősnek is mondható. Emellett erőteljes növekedés is tapasztalható volt e téren.

A képzési költségek felhasználásának tervezésekor, a képzési igény meghatározásakor azonban a teljesítményértékelő lapokon megfogalmazottakra – a válaszok tanulsága szerint – csupán a válaszadó cégek negyede épít erőteljesen (80%-nál magasabb arányban). 30%-uk egyáltalán nem, vagy maximum 50%-ban használja a TÉR-t a képzési rendszer inputjaként.

A HR stratégia létéből a képzés területére vezető kapcsolat szerint, azok között, akiknél van

SZ/EE stratégia, több helyen és nagyobb eséllyel találhatunk olyanokat, akik az átlagosnál többet költenek képzésre. Igaz ez a pozitív kapcsolat, ha az egy főre eső képzési ráfordítás mértékét, és akkor is, ha a személyzeti összköltségeken belüli képzési költséghányadot vizsgáljuk.

### **Munkaköri leírás**

A munkakörök definiálása és annak munkaköri leírás formájában történő megjelenítése, a válaszadók szerint minden cégnél, szinte egyöntetűen jellemző. Olyannyira, hogy válaszaik szerint a munkaosztók 100%-ára készítenek ilyen dokumentumot, cégeink több mint 81%-ánál. A munkaköri leírás léte a válaszadók 20%-a szerint inkább csak a munka-elvárások tisztázása miatt, vagy „megszokásból” készül, hiszen azt jelölték, hogy azok más SZ/EEM tevékenységhez nem kapcsolódnak.

A válaszadók majd 40%-a szerint a TÉR kialakítása, működtetése, felülvizsgálata során építenek a munkaköri leírásokra. Sokan emiatt készítik el, illetve így hasznosítják és tartják karban ezt a dokumentumot.

További 20%-nyi válaszadó szerint, a munkaköri leírásokat úgy, és azért készítik, hogy azokat más SZ/EEM tevékenységek kiindulópontjaként is hasznosítsák. Ezek között leggyakrabban a következő területeket említették:

1. kiválasztás (toborzás, felvétel, belső pályázatok, előléptetés, más munkakörbe helyezés, belső áthelyezés stb. megnevezésekkel)
2. képzés (továbbképzés, hosszú- és rövid távú karriertervek, képzés-tervezés, tréning, fejlesztés megnevezésekkel)
3. munkakör-értékelés, bér-meghatározás
4. munkakör – álláshely megtervezése, munkakör-profil kialakítása

E kérdéseinkre több választ is meg lehetett jelölni, ezt a válaszadók mintegy 20%-a tette meg, és a

fenti négy területből többet is említett, illetve néhányan mindet.

## Összegzés

A TÉR környezetében jellemző HR megoldásokat alapvetően a 2. ábrán látható kulcsfunkciók területén vizsgáltuk.

Vizsgálati eredményeink e területeken a következő konklúziók megfogalmazását tették lehetővé:

**1.** A *személyzetbiztosítási* munka súlyponti kérdése mintánkban a *toborzás-kiválasztás*. Jellemző kiváltó okai az erőteljes növekedés és/vagy a magas fluktuáció.

- A TÉR alkalmazók között jó és javuló szervezeti teljesítményű cégek éppúgy előfordulnak, mint stagnáló vagy hanyatlók.

- Az egyik gyakran használt HR teljesítménymutató – a fluktuációs ráta – mintabeli átlagszintje elfogadható, de stabil helyzetet éppúgy magában foglal, mint igen magas értéket.

Következésképpen a TÉR alkalmazásától – önmagában és rövid távon – nem várható sem kiváló szervezeti teljesítmény, sem munkavállalói elégedettség. Sőt, az alacsony fluktuációs ráta nem feltétlenül a jó HR munka jelzője, lehet, hogy csupán kényszerű kötődést jelent.

**2.** A *javaldalmazási* gyakorlatban észlelt viszonylag magas átlagos pénzügyi flexibilitás a mintabeli cégek szélsőséges gyakorlati megoldásait fedi. A TÉR-t alkalmazó cégek vagy döntően alapbércentrikusak, vagy igen

magas arányban mozgó hányadú a bérezési rendszerük.

- A munkakör-értékelés nem tartozik az erősen meghonosodott HR megoldások közé.

- A TÉR és az alpbéremelés közötti közvetlen kapcsolat nagyon gyenge, ám a mozgó hányad esetén már nem elhanyagolható.

- A TÉR és a szervezeti teljesítmény között szokásosan feltételezett kapcsolat mintánk cégeinél nem volt igazolható. A két tényező közötti viszonyt inkább fordított irányban lehetett megragadni. E szerint, a jó szervezeti teljesítmény és pénzügyi helyzet növeli, míg a korlátozott pénzügyi mozgástér csökkenti, gátolja a teljesítményértékelés eredményeinek érvényesíthetőségét.

**3.** A TÉR-t alkalmazó cégeknél egyértelműen pozitívan érintett terület a *személyzetfejlesztés*, hiszen megállapítható, hogy erőteljesen növekedésnek indult a képzés-fejlesztés jelentősége. A cégek egyre nagyobb hányada költ egyre többet egy-egy alkalmazottja fejlesztésére. A TÉR

azonban még nem foglalt el egyértelmű és biztos pozíciót a képzési rendszer megalapozásában.

- Ha az átlag mögötti eltéréseket vizsgáljuk, a feltételezésekkel ellentétben inkább a közepes, mint a kis cégek között található azok, amelyek egy főre vetítve keveset költenek e célra.

- A közepes méretű cégek nemcsak a személyzetfejlesztés, de a vezetői teljesítménykontroll terén is a sereghajtók között találhatók.

**4.** A HR munka formalizáltsága fokozódott a TÉR következtében, hiszen mintabeli cégeink döntő része azt jelezte, hogy a munkaposztok teljes körére készíti munkaköri leírást, bár még csak 1/5-ük hasznosítja a dokumentumot más SZ/EEM munka kiindulópontjaként.

**5.** A SZ/EE stratégia léte méret- és tulajdonosfüggő és a HR munka tudatos fejlesztésének alappilléret képezi.

A felmérési eredmények bemutatása a következő számban a TÉR tipikus vonásainak megállapításával, elemzésével folytatódik.

2. ábra

### A HR kulcsfunkcióinak kapcsolatrendszere

