



# Tudástőke konferenciák

2007. november 29-én elhangzott előadás

2.számú hírlevél 3. cikk - 2007. december

[www.tudastoke.hu](http://www.tudastoke.hu)

**Dara Péter<sup>1</sup> – Szeteci Tibor<sup>2</sup> – Czakó Norbert<sup>3</sup>:**

## **A versenytársakkal való összehasonlítás és a személyzetfejlesztés helyzete az Országos HR Benchmark Felmérés alapján**

A szakmai fejlődéshez elengedhetetlenül szükséges, hogy tisztában legyen a szervezet, illetve vezetése a saját képességeivel, jellemző tulajdonságaival, másokhoz viszonyított helyzetével, s hogy találjon olyan viszonyítási alapot, mellyel folyamatosan elősegítheti versenyképességének növekedését.

Elsőre talán kétséggel fogadjuk a megállapítást, hogy az emberierőforrás-menedzsment gyorsan alakuló, fejlődő menedzsment szakág. Rég levetkőzött felfogás ugyanis, hogy a hatékonyságot egyedül a jó munkaszervezésben keressük. De évtizedekre tekint vissza a munkaerőben rejlő versenyelőnyről alkotott meggyőződés is. És már azon is túllépett a korszerű menedzsmentfelfogás, hogy az érdekes feladatok vagy a jó fizetés kötik a jó munkaerőt a vállalathoz, amióta ezt sok vállalat képes nyújtani. Az emberi erőforrások vezetésére és kezelésére sorra új módszerek alakulnak és terjednek el villámgyorsan a globalizáció, illetve a globális vállalatok révén. A vállalati HR menedzsmentnek folyamatosan cselekednie kell annak érdekében, a konkurens módszereit megismerje, s ily módon a munkaerőben rejlő versenyelőny kiaknázásában ne maradjon alul. Ilyen környezetben tanácsos kitekinteni a piacra. Ezért fontosnak tartjuk Magyarországon is elterjeszteni az amerikai és nyugat-európai gyakorlatban régóta jelen lévő HR benchmarking tevékenységet. Egyelőre ez hazánkban még kezdeti stádiumban van, és ezt – szakmai tapasztalatunk mellett – kiterjedt felmérésünk eredményei is alátámasztják. Ennek tanúsága szerint a szervezetek mindössze 1/3-ada folytat valamilyen benchmark tevékenységet. Az alkalmazott benchmark módszer ezen a területen többnyire az informális tapasztalatcserére és rendszeres jövedelem-felmérésekre korlátozódik. Kutatásunk a kitekintést hivatott szélesíteni a HR módszertanok irányába.

<sup>1</sup> **DARA PÉTER** a DGS GLOBAL RESEARCH ügyvezető igazgatója, partnere, a Budapesti Gazdasági Főiskola (BGF) Rektori Hivatalának vezetője, a Lotz Károly Kulturális Alapítvány kuratóriumi elnöke. A Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság (SZVT) Emberi Erőforrás Szakosztályának egyik alapítója, elnökségi tagja, 2006 óta pedig alelnöke

<sup>2</sup> **SZETECI TIBOR** a DGS GLOBAL RESEARCH szakmai igazgatója, partnere, a Magyar Rádió HR igazgatója, a Budapesti Gazdasági Főiskola címzetes főiskolai docense. Az SZVT Emberi Erőforrás Szakosztályának elnöke.

<sup>3</sup> **CZAKÓ NORBERT** a DGS GLOBAL RESEARCH HR konzulense, a Volánbusz Zrt. HR munkatársa. Az SZVT Emberi Erőforrás Szakosztályának tagja.



# Tudástőke konferenciák

2007. november 29-én elhangzott előadás

2.számú hírlevél 3. cikk - 2007. december

[www.tudastoke.hu](http://www.tudastoke.hu)

A fentieket szem előtt tartva alkotta meg a [DGS GLOBAL RESEARCH](#) – első ízben 2006-ban – az [Országos HR Benchmark Felmérést](#), mely az emberierőforrás-menedzsment területén alkalmazott eszközök, módszerek bevezetésével, működtetésével kapcsolatban összesítette az országos tapasztalatokat, hiszen elsődleges cél annak feltárása volt, milyen megoldásokkal, milyen feladatokat látnak el a szakemberek a gyakorlatban, illetve mit értenek egyáltalán HR alatt a szervezetek.

Az első felmérés iránt mutatkozó jelentős érdeklődés megerősítette, hogy a szakma hazai képviselőinek, illetve a vállalati döntéshozóknak is szüksége van a tapasztalatok ilyen jellegű összesítésére, ezért a 2007. esztendőben is megtörtént az átfogó vizsgálat.

A friss felmérés a HR teljes területét – az első kutatásból származó visszajelzések, illetve annak elemzéséből származó tapasztalatok alapján némileg aktualizált – 200 kérdés segítségével kívánta feltérképezni, melyek az alábbi szempontok szerint kerültek csoportosításra:

- szervezeti információk
  - munkaerő-biztosítás
  - létszámtervezés
  - toborzás, kiválasztás
  - orientáció
  - fluktuáció
- munkakör-értékelés, munkaköri besorolási rendszer
- kompenzáció és juttatások
  - bérezési gyakorlat
  - béren kívüli juttatások
- teljesítményértékelés és ösztönzés
- személyzetfejlesztés
- a HR informatikai támogatása
- munkaügyi kapcsolatok, kommunikáció
- HR-szervezet
- nehezen kezelhető területek
- outplacement
- outsourcing
- szervezetfejlesztés
- benchmark
- statisztikai adatok

A személyügy világában – rohamléptékben fejlődő területről lévén szó – óriási igény mutatkozik a tapasztalatok egységes összefoglalására, mely minden HR-es számára irányt mutathat a további lépésekhez. A 2007-es tanulmány komplex összegzése a hazai HR-helyzetnek. Mind ágazat, mind tulajdonforma, mind pedig cégméret szempontjából igen heterogén mintát elemezhattünk, mely általánosságban a magyar szervezetek innováció iránti elkötelezettségéről árulkodik.

Az elkészült tanulmány, illetve annak minden specializációja segítséget nyújt és ötletet kínál felhasználói számára humán erőforrás-gazdálkodási tevékenységének fejlesztéséhez, egyfajta benchmarking folytatásához.



# Tudástőke konferenciák

2007. november 29-én elhangzott előadás

2.számú hírlevél 3. cikk - 2007. december

[www.tudastoke.hu](http://www.tudastoke.hu)

Az előzményekkel nem rendelkező, az átlagos kutatásoknál jóval hosszabb idő- és munkaráfordítást igénylő [Országos HR Benchmark Felmérés](#)ben 2006-ban 251, míg 2007-ben 271 szervezet vett részt. Ennél is többet árul el a volumenről, hogy a résztvevők 2006-ban 304.996 főt, míg 2007-ben 308.855 főt foglalkoztattak.

A kutatásban szinte minden ágazat képviseltette magát. A legtöbb résztvevő HR szolgáltatásokkal foglalkozó vállalkozás, ami azt mutatja, hogy a szakma érdeklődése jelentős a felmérés és annak eredményei iránt. A bank- és pénzügyi szektor 10 százalékot megközelítő aránya, a kis- és nagykereskedelem, a telekommunikáció, a szoftver- információtechnológia és a közsféra 5-5 százalék körüli aránya örömteli.

A HR szervezet elhelyezkedése az adott vállalkozásnál meghatározza a HR stratégiai jelentőségét. Ahol az elsőszámú vezető közvetlen irányítása alá tartozik a szakterület, ott nagyobb esély van az emberierőforrás-gazdálkodás érdekeinek érvényesítésére. A választ adók háromnegyedénél a HR ezen a szinten található, 33 esetben pedig egy szinttel lejjebb, a gazdasági vezető irányítása alatt. A két leggyakoribb elhelyezkedési forma ez, azonban 16 esetben más vezető alá tartozik a HR. Ezeknél sokféle megoldás létezik: műszaki, kereskedelmi, adminisztratív vezetők alá éppúgy tartozik a felmérés szerint a HR szervezet, mint a kontrolling vagy a jogi vezetés alá.

A felmérés azt is vizsgálta, hogy a teljes szervezeti létszámhoz képest a HR tevékenységet végzők aránya hogyan alakul? A választ adó szervezetek eltérő nagysága és tevékenysége miatt igazából az átlagszámítás nem mérvadó, ezért minden további kommentár nélkül jelezzük, hogy átlagosan a teljes létszám 5 százaléka foglalkozik a vállalkozásoknál HR-rel (a munkaügyi tevékenységet is beleértve). E számnál sokkal pontosabb értéknek tűnik a medián: 2 százalék. Ez a szám már közelít az 1 százalékos statisztikai átlaghoz.

## A személyzetfejlesztés Magyarországon

A személyzetfejlesztés területét – mint az emberi erőforrások kezelésének egyik kiemelt eszközét – vizsgálva azt láttuk, hogy a hazai HR fejlődését követve egyre kifinomultabb eszközök alkalmazására kerül sor. A terület fejlődését vizsgálva nem csupán a dolgozók képzésének egyre koncepcionálisabbá válását, hanem a kidolgozott oktatáspolitikai rendszerek egyre szélesebb körben történő alkalmazást is tapasztalhatjuk.



# Tudástőke konferenciák

2007. november 29-én elhangzott előadás

2.számú hírlevél 3. cikk - 2007. december

[www.tudastoke.hu](http://www.tudastoke.hu)



A [DGS GLOBAL RESEARCH](#) által készített [Országos HR Benchmark Felmérés](#) ebben a kérdéskörben is igyekezett alaposabban feltárni a Magyarországon tapasztalható tendenciákat. A néhány főt foglalkoztató kisvállalkozásoktól egészen a több ezer fős multinacionális cégeket is fölvonultató minta 271 válaszadójának 46 százaléka fejleszti munkaerő-állományát kidolgozott oktatáspolitikai irányelvek alapján, míg 17 százalék a jövőben tervezi ennek bevezetését. Az eredmény azért tekinthető megnyugtatónak, mert a megkérdezettek csaknem 36 százaléka olyan szervezetek közül került ki, amelyek 50 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztatnak. A kisvállalkozások többségénél az oktatási rendszer kidolgozása olyan többletköltséget eredményez, melynek megtérülése csak hosszabb távon lehetséges. Ezt figyelembe véve arra lehet következtetni, hogy a munkavállalói képzéseknek irányt adó oktatáspolitikai egyre kevésbé tekinthető a nagyvállalatok privilégiumának.

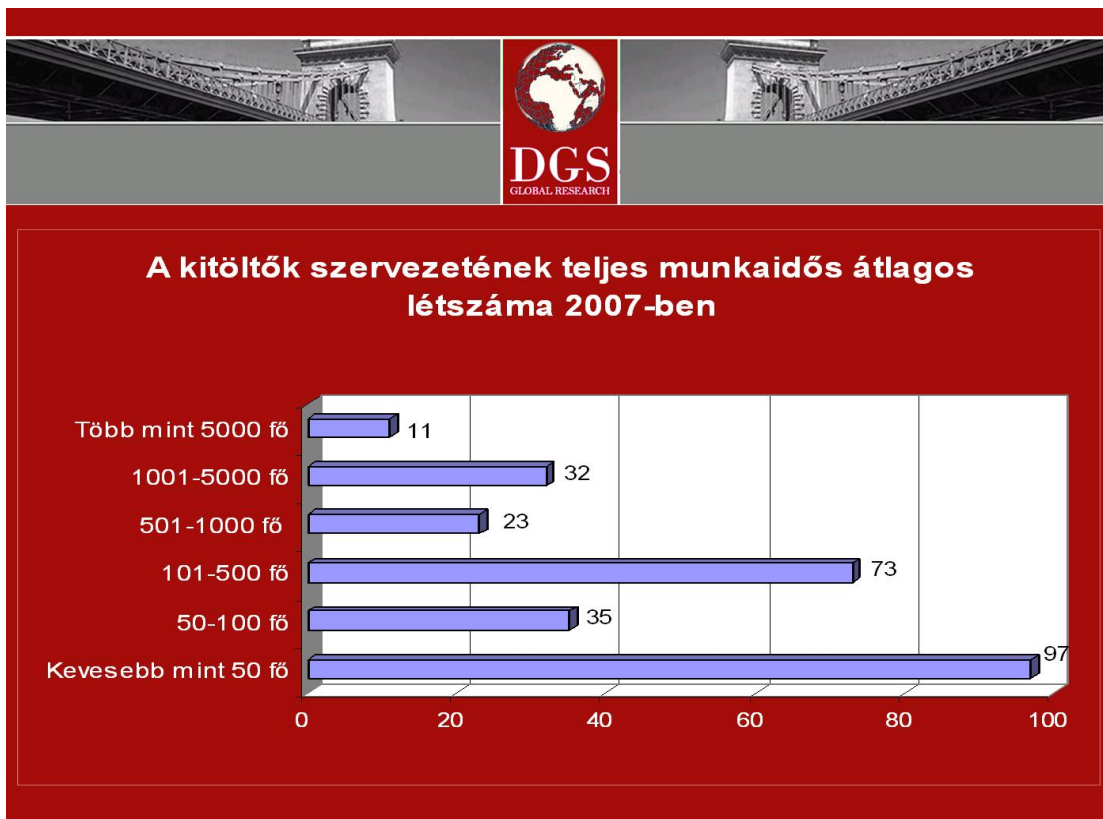


# Tudástőke konferenciák

2007. november 29-én elhangzott előadás

2.számú hírlevél 3. cikk - 2007. december

[www.tudastoke.hu](http://www.tudastoke.hu)



A preferált képzéseket illetően több megközelítésből készült az elemzés. A cégszinten támogatott oktatások között 95 előfordulással a szakmai képzések vezetnek a rangsort, melyet szorosan – 93 előfordulással – követnek a szakmai konferenciák és workshopok. A lista végén a csapatépítő és informatikai képzések találhatók, melyek közül az előbbi kedvezőtlen helyzete a tréningcégek piacának beszűkülését jelenti, míg utóbbi esetében az informatikai képzések indokolatlan visszaszorulása lehet a magyarázat.

A felmérés a csak vezetők számára biztosított oktatások tekintetében is átvilágította a magyarországi helyzetet. A vezetőképzést – mint oktatási formát – mindössze a megkérdezettek 25,5 százaléka biztosítja kizárólag a menedzsment tagjainak, míg a többi képzési forma esetében –mint a készségfejlesztés, iskolarendszerű szakmai továbbképzések, szakmai konferenciák és workshopok, az idegen nyelvi képzések vagy a csapatépítés – a szélesebb körű alkalmazás jellemző.

A vállalati képzéseknek napjainkban egyre nagyobb népszerűségnek örvendő módszere az e-learning, mely lehetővé teszi, hogy az informatikai eszközök segítségével a munkaidő-kiesést jelentősen csökkentve – s az



# Tudástőke konferenciák

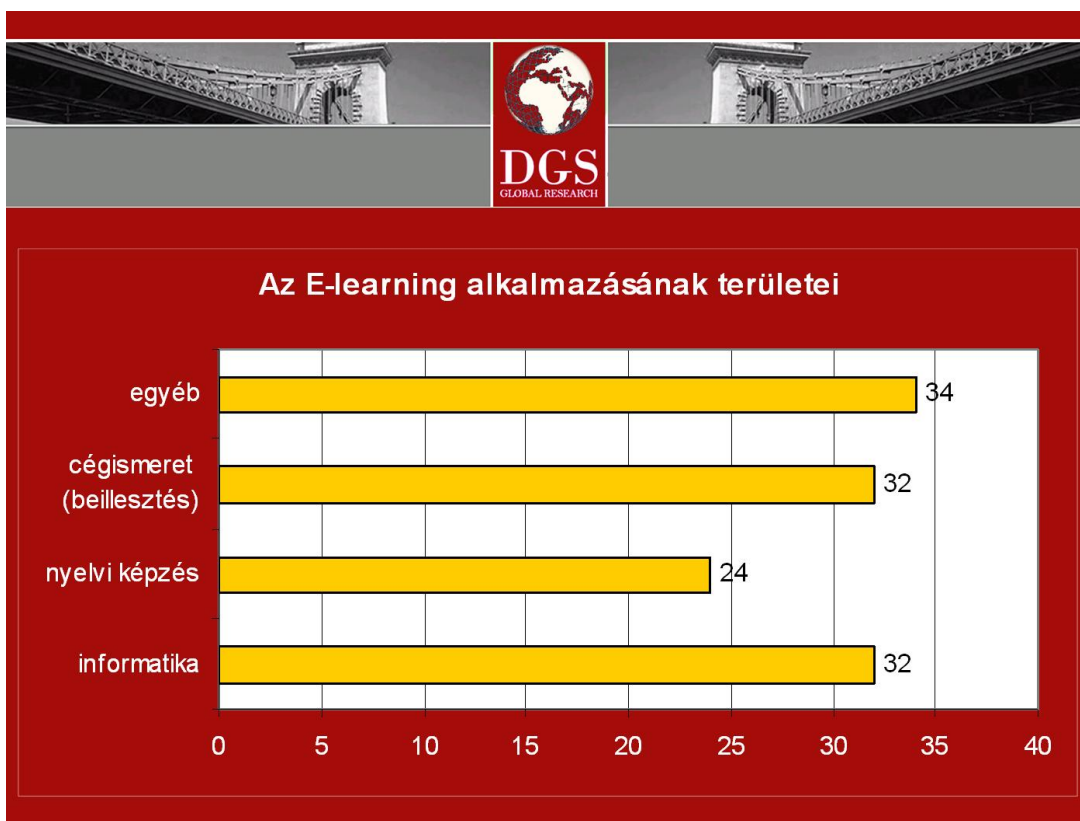
2007. november 29-én elhangzott előadás

2.számú hírlevél 3. cikk - 2007. december

[www.tudastoke.hu](http://www.tudastoke.hu)

egyéni igényekhez maximálisan illeszkedve – teremtse meg a munkáltató a célirányos szakmai fejlődést munkavállalói számára. A felmérésben résztvevők 28 százaléka alkalmazza ezt a rövid távon jelentős költségáldozatot igénylő, de hosszú távon kézzelfogható versenyelőnyt biztosító eljárást.

Az e-learning alkalmazása elsősorban az informatikai (42 százalék), a dolgozók hatékony integrációját elősegítő cégismereti (szintén 42 százalék), valamint az idegen nyelvi képzések (32 százalék) esetében jellemző. Az „egyéb” lehetőség 45 százalékos előfordulása arról informál bennünket, hogy a hazánkban egyelőre csupán gyerekcipőben járó e-learning-nek számos szervezetnél létezik már vállalat-specifikus alkalmazása.



A karriermenedzsment-rendszer lehetővé teszi, hogy munkatársainknak irányt és lehetőséget kínálva a folyamatos fejlődéshez, biztosíthassuk menedzsmentünk tagjainak későbbi utánpótlását, vagy nem vezetői pálya esetén a kiemelt szakember-utánpótlást. A megkérdezettek 22 százaléka rendelkezik kidolgozott utánpótlási és karriermenedzsment rendszerrel, míg 27 százalékuk tervezi annak bevezetését. Eszerint a felmérés résztvevőinek közel fele érez versenyelőnyt a módszer alkalmazásában. 20 válaszadó biztosítja



# Tudástőke konferenciák

2007. november 29-én elhangzott előadás

2.számú hírlevél 3. cikk - 2007. december

[www.tudastoke.hu](http://www.tudastoke.hu)

valamennyi dolgozójának a rendszert elérhetőségét, míg 9 esetben csupán a vezetők számára érhető el a lehetőség.

A magyar szervezetekre jellemző képzési szokások vizsgálatakor természetesen nem feledkezhetünk meg az ezekhez kapcsolható – gyakran igen magas – költségekről sem. A felmérés résztvevői között 20 olyan szervezet található, amely éves bérköltségének több mint 10 százalékát költi dolgozói képzésére, azonban ennek komplementereként 34 szervezet nyilatkozott arról, hogy semmit sem költ munkavállalói fejlesztésére. A megkérdezettek körében meghatározható átlagos érték a bérköltség 4 százaléka.

<b>Mennyit költöttek oktatásra az éves bérköltség arányában?</b>		
<b>Válasz</b>	<b>db</b>	<b>Százalék</b>
Nincs válasz	0	0,00%
0%	34	12,55%
1%	45	16,61%
2%	50	18,45%
3%	24	8,86%
4%	13	4,80%
5%	51	18,82%
6%	6	2,21%
7%	9	3,32%
8%	8	2,95%
9%	2	0,74%
10%	9	3,32%
10% felett	20	7,38%

A szakképzési hozzájárulás egy részének saját felhasználása törvényes keretek között „juttatja” a szervezeteket ingyenes képzési forrásokhoz. Evidenciának tűnhet, hogy a hozzájárulás felhasználásáról a képzésekért felelős szervezeti egység, azaz ideális esetben a humánpolitikai részleg döntsön. A felmérés tapasztalatai szerint utópiának tűnhet a fenti említett elképzelés, hiszen a válaszadóknak mindössze 58 százalékánál tartozik a döntés a HR hatáskörébe. A hozzájárulás felhasználását tekintve egyértelműen a belső képzések dominálnak. A válaszadók 64 százaléka fordítja erre a felhasználható összeget. Érdekes



# Tudástőke konferenciák

2007. november 29-én elhangzott előadás

2.számú hírlevél 3. cikk - 2007. december

[www.tudastoke.hu](http://www.tudastoke.hu)

azonban, hogy a megtérülését tekintve sokkal nagyobb kockázatot képviselő iskolarendszerű képzések támogatása szintén magas értéket képvisel 35 illetve 26 százalékos előfordulással. A kérdéskörben végzett elemzések legkülönösebb eredménye azonban mindenképpen az, hogy a résztvevő szervezetek csaknem egyötöde egyszerűen a szakképzési alapba utalja az adott összeget.



A dolgozók képzése a szervezet hosszú távú fejlődését alapozza meg, ezért fontos megismerni a gazdaság többi szereplőjének helyzetét, hogy képesek legyünk elhelyezni szervezetünket az országos trendekhez képest, definiálva ezáltal a fejlődés érdekében meghozandó jövőbeli döntéseket. Sajnálatos tény, hogy a megkérdezett szervezetek egyharmada végez csupán benchmark tevékenységet, vagyis figyeli a konkurenciát, ami meglehetősen alacsony mérték.

## Milyen problémákat észlelnek a HR-esek?

Az [Országos HR Benchmark Felmérés](#) arra is igyekezett rávilágítani, hogy mely területeket tekintik hazánk HR szakemberei nehezen kezelhetőnek. Az oktatás témakörét 62 szervezet, azaz a megkérdezettek 23 százaléka találta problematikusnak a 2007-es évben.



# Tudástőke konferenciák

2007. november 29-én elhangzott előadás

2.számú hírlevél 3. cikk - 2007. december

[www.tudastoke.hu](http://www.tudastoke.hu)

A válaszadók közül 58 százalék nehezen kezelhető területnek, 29 százalék pedig teljesen hiányzónak ítélte meg a motiváció helyzetét saját szervezeténél. Mivel a munkavállalók motiválása nélkül nehezen képzelhető el a megfelelő munkateljesítmény és ehhez kapcsolódóan a kiemelkedő üzleti eredmény, az összkép elég elkeserítő.

A bérezés a munkavállaló és a munkáltató közötti kapcsolat alapkérdése, a munkaügyi konfliktusok alapvető forrása. A felmérésben résztvevők 37 százalékánál jelent problémát e terület nem megfelelő kezelése.

A változásokkal való szembenállás, bizalmatlanság az ember alapvető sajátossága. Ennek kezelése a szervezeti kultúrától erősen függ. Nem véletlen tehát, hogy a felmérésben résztvevők egyharmada problémát észlel a szervezeti kultúra és a szervezeti változások terén, 25 százaléknál viszont – a válaszok tanúsága szerint – teljes mértékben hiányzik a probléma kezelése a munkáltatótól.

A munkaerő-megtartás a sikeresség egyik kulcstényezője, hiszen a munkavállaló az alkalmazását követő 6-12 hónaptól kezdődően képes a saját legmagasabb szintjén teljesíteni. Elemi érdek tehát, hogy a kulcsmunkakörökben ne legyen jelentős mértékű fluktuáció. A felmérésben résztvevők 34 százaléka érzi úgy, hogy munkáltatójának még van mit tenni e területen. Néhány vállalkozásnál, intézménynél azonban teljesen hiányzik a munkáltató tudatos törekvése a munkaerő megtartására (18 százalék).

A kutatással - azt évente megismételve – mérjük a HR hazai fejlődését, bemutatjuk annak tendenciáit, fejlődési irányvonalait. Bár a felmérés összesített adataiból elsőként mindig országos összefoglalót készítünk, azonban az információ mennyiség további kutatások alapját is képezi, egyrészt területi, ágazati, cégnagyság vagy tulajdonforma szerinti elemzések elvégzésével, másrészt egyes résztémák (toborzás, kompenzáció, teljesítményértékelés stb.) mélyebb kibontásával.<sup>i</sup>

<sup>i</sup> Az [Országos HR Benchmark Felmérés](#) teljes kutatási jelentése megrendelhető, illetve megvásárolható. A kutatási jelentés az előzetes igények alapján az alábbi változatokban készülhet el:

- teljes országos jelentés
- iparág szerinti szűkítés
- cégméret szerinti szűkítés
- tulajdonosi háttér szerinti szűkítés
- HR terület szerinti bontás

Az elemzés bármely típusának megvásárlása során az olvasók – a cikkekre való hivatkozás esetén – 15% kedvezményt kapnak. További információ: [www.hrbenchmark.hu](http://www.hrbenchmark.hu)