

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Bácsi Katalin – Szótsné Kovács Klaudia –  
Takács Sándor – Toárniczky Andrea:

# EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT, LEADERSHIP ÉS VERSENYKÉPESSÉG

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006  
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL  
CÍMŰ KUTATÁS

39. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

<http://www.vallgazd.hu>  
[versenykepessseg@uni-corvinus.hu](mailto:versenykepessseg@uni-corvinus.hu)  
[www.competitiveness.hu](http://www.competitiveness.hu)  
T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Bácsi Katalin – Szótsné Kováts Klaudia — Takács Sándor – Toárniczky Andrea: Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség című műhelytanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT**

**39. sz. kötete.**

**2006. március**

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.**

# Tartalomjegyzék

|  |           |
|--|-----------|
| <b>TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>ÁBRÁK JEGYZÉKE .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>MANAGERIAL SUMMARY .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>AZ EMBER MINT ERŐFORRÁS A TUDÁSALAPÚ TÁRSADALOMBAN.....</b>                       | <b>10</b> |
| <b>VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY – EEM FORMALIZÁLTSÁGA .....</b>                            | <b>11</b> |
| <b>AZ EEM HELYE ÉS FUNKCIÓJA A SZERVEZETEN BELÜL.....</b>                            | <b>12</b> |
| <b>FORMALIZÁLT HR RENDSZEREK.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>TELJESÍTMÉNY MENEDZSMENT.....</b>   | <b>16</b> |
| <b>KOMPENZÁCIÓ.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>A HR TEVÉKENYSÉGÉRE VONATKOZÓ FELSŐVEZETŐI ELVÁRÁSOK MAGYARORSZÁGON<br/>.....</b> | <b>21</b> |
| <b>A FELMÉRÉS EREDMÉNYEI: FELSŐVEZETŐI ELVÁRÁSOK ÉS AZOK TELJESÍTÉSE.....</b>        | <b>24</b> |
| HR SZEREPEK – FELSŐVEZETŐI TÜKÖR.....  | 27        |
| A HR SZEREPEK SZERVEZETI MÉRET SZERINTI ALAKULÁSA: .....                             | 29        |
| HR SZEREPEK TULAJDONOS SZERINTI ALAKULÁSA.....                                       | 30        |
| A HR SZEREPEK ALAKULÁSA FŐBB TEVÉKENYSÉGI KÖRÖK FÜGGVÉNYÉBEN.....                    | 31        |
| A HR SZEREPE A SZERVEZETI SIKERBEN.....  | 31        |
| A MAGYAR FELSŐVEZETŐK IDEÁLIS VEZETŐKÉPE.....  | 32        |
| <b>ÖSSZEFOGLALÁS.....</b>  | <b>38</b> |
| <b>HIVATKOZÁSOK .....</b>  | <b>41</b> |
| <b>MELLÉKLET .....</b>   | <b>43</b> |

## Táblázatok jegyzéke

|  |    |
|--|----|
| 1. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLT VÁLLALATI JELLEMZŐK KÖZÖTTI SZIGNIFIKÁNS KAPCSOLATOK .....   | 11 |
| 2. TÁBLÁZAT: A HR RENDSZEREK KÖZÖTTI KAPCSOLATOK ERŐSSÉGE.....   | 15 |
| 3. TÁBLÁZAT: A „VÁLTOZÁSI ÜGYNÖK” HR SZEREP ÉS SZERVEZETI MÉRET KÖZÖTTI SZIGNIFIKÁNS ÖSSZEFÜGGÉSEK.....                                | 25 |
| 4. TÁBLÁZAT: KORRELÁCIÓS MÁTRIX.....   | 27 |
| 5. TÁBLÁZAT: SZEREPAKTOROK.....  | 28 |
| 6. TÁBLÁZAT: HR SZEREPEK MÉRET SZERINTI ALAKULÁSA.....   | 29 |
| 7. TÁBLÁZAT: HR SZEREPEK TULAJDONOS SZERINTI ALAKULÁSA .....   | 31 |
| 8. TÁBLÁZAT: HR SZEREPEK ALAKULÁSA A HR SZERVEZETI SIKER ELÉRÉSÉBEN VALÓ JELENTŐSÉGE SZERINT .....                                     | 32 |
| 9. TÁBLÁZAT: VEZETÉSI STÍLUSOK ELFOGADOTTSÁGA VÁLLALATMÉRET SZERINT.....   | 34 |
| 10. TÁBLÁZAT: VEZETÉSI STÍLUSOK ELFOGADOTTSÁGA TULAJDONOSI HÁTTÉR SZERINT .....  | 34 |
| 11. TÁBLÁZAT: VEZETÉSI STÍLUSOK ELFOGADOTTSÁGA AZ EÜ-CSATLAKOZÁS ÉRTÉKELÉSE SZERINT.....   | 35 |
| 12. TÁBLÁZAT: VEZETÉSI STÍLUSOK ELFOGADOTTSÁGA A VÁLTOZÁSOKHOZ VALÓ VISZONY ALAPJÁN .....  | 35 |
| 13. TÁBLÁZAT: A HERSEY-BLANCHARD FÉLE VEZETÉSI STÍLUSOK ELFOGADOTTSÁGA A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY SZERINT KÉPZETT CSOPORTOSÍTÁSBAN ..... | 36 |
| 14. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY ÉS A TULAJDONOS TÍPUSÁNAK EGYÜTTES HATÁSA AZ IMPLICIT LEADERSHIPRE .....                        | 37 |
| 15. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLT VÁLLALATI JELLEMZŐK KÖZÖTTI SZIGNIFIKÁNS KAPCSOLATOK .....  | 43 |

## Ábrák jegyzéke

|   |    |
|---|----|
| 1. ÁBRA: EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁSÉRT FELELŐS VEZETŐ A VÁLLALATI HIERARCHIÁBAN .   | 13 |
| 2. ÁBRA: HR SZEREPE A VÁLLALATI MŰKÖDÉSBE.....  | 14 |
| 3. ÁBRA: FORMALIZÁLT HRM RENDSZEREK ALKALMAZÁSA .....   | 16 |
| 4. ÁBRA: TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS CÉLJA .....  | 17 |
| 5. ÁBRA: KI AZ ÉRTÉKELŐ .....   | 18 |
| 6. ÁBRA: JAVADALMAZÁSI FORMÁK MEGOSZLÁSA.....   | 19 |
| 7. ÁBRA: FIZETÉSEK ÁTLAGOS SZINTJE AZ IPARÁGI ÁTLAGHOZ KÉPEST.....  | 20 |
| 8. ÁBRA: DOLGOZÓI KÉPZÉS TÍPUSOK SZERINT .....  | 21 |
| 9. ÁBRA: A HR TERÜLET HOZZÁJÁRULÁSAINAK VEZETŐI ÉRTÉKELÉSE .....  | 24 |
| 10. ÁBRA: „A HR KÉPES ELŐRE TERVEZNI, NEMCSAK AZ ESEMÉNYEKRE REAGÁL” KÉRDÉSRE ADOTT VÁLASZOK VÁLLALATI MÉRET SZERINTI ELTÉRÉSEI ..... | 26 |
| 11. ÁBRA: A „HR HOZZÁJÁRUL HOGY A MEGTERVEZETT SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK VÉGBEMENJENEK” SZERVEZETI MÉRET SZERINTI ALAKULÁSA.....          | 26 |
| 12. ÁBRA: HR SZEREPEK ALAKULÁSA SZERVEZETI MÉRET SZERINT.....   | 30 |
| 13. ÁBRA: HERSEY-BLANCHARD MODELL VÁLTOZÓINAK ELFOGADOTTSÁGA KÖZÉP-, ÉS FELSŐVEZETŐK KÖZÖTT .....                                     | 33 |

## Vezetői összefoglaló

A „Versenyyben a világgal” kutatás során többek között az emberi erőforrás menedzsmnt és a vezetési stílus jelentőségét, szerepét vizsgáltuk a magyar vállalatok teljesítménye szempontjából – a mintában szereplő vállalatvezetők véleményére alapozva.

A releváns nemzetközi szakirodalom, és a gyakorlati szakemberek is elismerik az emberi erőforrás fontosságát, valamint azt, hogy a hatékony emberi erőforrás menedzselés a versenyképesség új forrása. Az emberi erőforrás menedzsmnt a vizsgált vállalatok körében azonban nem tartozik a kulcsfontosságú vállalati funkciók közé: az össz-vállalati működés szempontjából a vállalatvezetők megítélése szerint átlagosan a közepesnél erősebb az EEM tényleges súlya. Vizsgálataink eredményei azt bizonyítják, hogy a felsővezetők elsősorban attitűdökre alapozott, homályos elképzelésekkel rendelkeznek a HR területről és annak szervezeti szerepéről, megerősítve a Humán Tükör kutatás eredményeit. A legalacsonyabb értékeket szervezeti mérettől függetlenül a Stratégiai Partner szerep esetében találtunk, amely jelezheti, hogy vallott szinten jelen van ugyan a szerep, de követett szinten még kihívást jelent a HR számára. Az Érdekegyeztető szerep mentén találhatóak a legmagasabb átlagok, ezzel részben ellentmondva előző kutatások eredményeinek, jelezve, hogy a felsővezetők fontosnak tartják a HR-nek ezt a szerepét a szervezeti siker szempontjából, valamint, hogy pozitívan értékelik a HR-nek a szervezeti kommunikáció megvalósításában betöltött szerepét. Megfigyelhető továbbá, hogy a legelégedettebbek a HR-el a multinacionális szervezetek felsővezetői, ahol általában már külföldön kialakított, kész HR rendszerek adaptálásáról van szó, feltételezhetően több az erőforrás, kevesebb alkalmazottra jut egy HR-es.

A kérdőíves felmérés alapján a következő megállapítások vonhatóak le:

1. Az éves tervkészítési folyamat során az EEM a hazai vállalatok kevesebb, mint egyötödénél játszik meghatározó szerepet, azaz a munkaerő kompetenciája a tervezés során csak a cégek kisebb részénél jelentős meghatározó tényező.
2. A teljesítmény-értékelési rendszereket jellemzően a múltbeli teljesítményről való visszacsatolásra használják a vállalatok, kevésbé a jövőbeli teljesítményre való felkészítésre a fejlesztés segítségével.
3. A kutatási eredmény alapján a vállalatok 88 százaléka alkalmaz teljesítményalapú javadalmazást. A javadalmazási formák összetételét tekintve a juttatások arányának növekedése a Magyarországon az elmúlt időszakban történt hódító cafeteria rendszerek bevezetésével magyarázható, amely az „eHR” (elektronikus alapú önkiszolgáló HR megoldások) egyik első felhasználási területe.

4. Az ösztönzési formákat tekintve megmaradt a pénz kiugró szerepe mind a vezetői mind az alkalmazotti körnél. Az alkalmazottaknál a pénzen kívül a munkahelyi légkörre, illetve a munkahely biztonságára próbálnak építeni az ösztönzés során. Az összképet tekintve a vezetőknel nagyobb szerepet kapnak a magasabb rendű motivációs eszközök: elsősorban az önállóság biztosítása, felelősség vállalása illetve az előrejutás lehetősége. Mindazonáltal az ő esetükben is komoly szerep jut az alkalmazottaknál már említett alacsonyabb szintű motivációs eszközöknek.
5. A kutatásunk alapján a tréningköltségek a vállalatok személyi költségének átlagosan kb. 3 százalékát teszik ki, ami magas aránynak tűnik a nemzetközi adatokhoz viszonyítva, amelyek átlagosan 1 százalékot mutatnak.
6. Fontos eredménynek számít, hogy az EEM rendszerek és a vállalati teljesítmény között a mintában szereplő vállalatok alapján egyértelműen sikerült kimutatni a kapcsolatot: a lemaradók és az átlagosan teljesítők nagy része nem rendelkezik, a vezetőknek ellenben kétharmada rendelkezik formalizált EEM rendszerekkel.
7. A vizsgálati eredmények alapján a piacvezetők a kutatásban részt vett vállalatok átlagához képest nagyobb arányban alkalmaznak formalizált teljesítmény-értékelést, teljesítmény alapú javadalmazást, formális EEM tervezési rendszert, nyújtanak programot az újonnan belépők számára, és működtetnek vezetőképző rendszert, mint az átlagosan teljesítők és a lemaradók.
8. Ugyanezt a tendenciát az ideális vezetési stílus vizsgálata is alátámasztja. A Teljesítményorientáció és a Kockázatvállalás elfogadottságának mértéke összefügg a vizsgált vállalatok piacvezető illetve lemaradó státuszával.
9. A preferált vezetési stílus összefüggést mutat a piaci pozíciókkal, azonban a cégek tulajdonosi háttere - mint moderátor változó – tovább árnyalja a kapcsolatot. A sikeres vállalatok esetében a hazai cégeknél relatíve nagyobb súlya van az Utasító, illetve arányosan kisebb súlya van a Delegáló stílusnak, míg a külföldi tulajdonú vállalatoknál éppen fordított a helyzet. Ugyanezt azt eltérést nem figyelhetjük meg a lemaradók viszonylag népes táborában. Úgy tűnik tehát, hogy a vállalati sikernek az ideálisnak tekintett vezetői stílusban gyökerező eltérő magyarázatára sikerült ezzel rámutatnunk: az eredmény részben a beosztottak eltérő érettségével, részben a hazai tulajdonú vállalatok piaci/szervezeti adottságaival magyarázható.

A hazai vállalatok számára ebből többféle tanulság adódhat. Az egyik legfontosabb, hogy tudatosítsák saját menedzsmentjükben a vezetési stílusban megmutatkozó különbségeket. A munkaerőpiacon vállalják fel akár azt is, hogy valamivel alacsonyabb motivációs szintű/ vagy fejlődési szükségletekkel jellemezhető munkaerőt foglalkoztatnak, de cserébe például

kiegyensúlyozottabb magánélet/munka egyensúlyt kínálnak alkalmazottaiknak. Kérdéses persze, hogy ezzel a politikával képesek lesznek-e kiállni a piaci versenyt a külföldi tulajdonú vállalatokkal.

A másik lehetőség, ha hazai vállalatként hasonló stratégiát kezdenek el követni szervezeti értelemben is, mint a sikeres külföldi vállalatok többsége. Melyek ennek az emberi erőforrás menedzsment stratégiának a fő jellemzői? Kompetenciaközpontú, az emberekre erőforrásként tekintő tervezés, erőteljes teljesítmény-, és fejlesztésközpontúság, kiszámított kockázatvállalásra ösztönző kompenzáció, tehetségmenedzsment, folyamatos munkakör-gazdagítás és karriertervezés. Ezek az irányok jelenthetik a hazai középvállalataink jövőbeni vezetési filozófiáját. Szerencsére az eltérés egyelőre nem túlságosan jelentős, de érdemes felfigyelni a hosszú távon érvényesülő tendenciákra.

## **Human Resource Management, Leadership and Competitiveness**

### **Managerial summary**

The goal of the research „In Global Competition” was to evaluate the importance of human resource management and leadership styles in the performance of the Hungarian companies – based on the opinion of the company managers in the sample.

Both the relevant international literature and the practicing experts acknowledge the importance of human resources, and the fact that the effective human resource management is a new source of competitiveness. Unfortunately human resource management is not the key function in the companies of our study: HRM’s real weight is a bit stronger than mediocre regarding the whole company’s functioning - according to the managers. The results of our study prove that the executives have only dim ideas - based on attitudes - about the HR and its role in the organization. This checks up with the results of the “Human Mirror” Research. The lowest ratings were given – independently from the size of the organization - to the Strategic Partner role. This may indicate that the role is present on the level of values, but it means a challenge for the HR in practice. The role “interest reconciliator” has the highest averages, which partly contradicts results of other researches, and it indicates that the executives find this role of the HR important in order to achieve organizational

success, and that they evaluate positively the role of HR in the realization of the organizational communication.

The study found that the executives of the multinational companies are the most satisfied with the HR, where usually already developed HR-systems are adapted from foreign countries. This may mean that there are more resources, and the “person-per HR-worker” rate is lower.

The main consequences of the survey are:

1. The rate of the local companies where HRM has a key role during the annual planning process doesn't reach 20%, so the competencies of the workforce during the planning is an important factor only at the smaller part of the companies.
2. The performance evaluation systems are used to give feedback of past performances, and not to the preparation for future performances via development.
3. The research showed that 88% of the companies have performance-related pay systems. Cafeteria have gained ground in Hungary in the last few years, it is one of the first systems that can utilize “eHR” (electronic-based self-service HR solutions). This explains the increase of the rate of benefits within the reward mix.
4. Money still has a key role in motivating both leaders and employees. Regarding the employees most companies use the atmosphere of the workplace and workplace safety as a factor of motivation as well. Focusing on the leaders, the higher grade motivational factors have a bigger role: giving self-reliance, responsibility and the possibility of promotion, but the lower grade motivational factors are important too.
5. Our study found that the training costs reach 3% of the personnel costs, which is relatively high compared to the international data (1%).
6. It is a very important result that we found a correlation between the HRM systems and the company performance regarding the companies in the sample: the companies that drop behind and the average performers do not have formalized HRM systems, but the market leaders do.
7. The results of our research show that higher ratio of the market leaders use formalized performance evaluation, pay-per-performance approach, formalized HRM planning system, offer programs for the new employees and have a leadership development system than of the average performers or of the companies that drop behind.
8. This tendency was showed by the research of the ideal leadership style. There is a correlation between the acceptance of Performance Orientation and Risk-taking and the fact that a company is market leader or drops behind.



9. The preferred leadership style has a relationship with market positions, but the owner background of the companies – as a moderating variable – makes a difference as well. Looking at the successful companies we found that in the Hungarian companies Instructing style has relatively bigger weight, while Delegating style has proportionally smaller weight – the result is inverse at the companies with foreign owners. This difference was not present at the companies that dropped behind. It seems that we found a correlation between the success of the company and the ideal leadership style: the result is due to the difference in the maturity of the employees and the market/organizational capabilities of the Hungarian-owned companies.

There are some consequences for the Hungarian companies. One of the most important is that their management should recognize the difference between the management styles. They can even decide to apply employees with lower motivational level or development needs, but offer them more balance between work and family life. The question still remains though whether they can stand the competition with foreign companies.

The other possibility is to follow similar strategies to the successful foreign companies. What are the main attributes of this HRM strategy? It focuses on the competencies, handles peoples as resources. Focuses on the performance and development, the compensation system incites balanced risk taking, talent management, constant job enrichment and carrier planning. These directions might become the future management philosophies of the Hungarian middle sized companies. Although differences are not too significant, it is worth discovering tendencies on the long run.

## **Az ember mint erőforrás a tudásalapú társadalomban**

A cégek hosszú távú versenyképességének kulcsa nem azonosítható egyértelműen pusztán a környezeti alkalmazkodással. A környezeti feltételek nagyiramú változása (fogyasztói igények, technológiák) következtében az alkalmazkodás szerepét háttérbe szorítja a belső erőforrások és képességek tudatos megőrzése és fejlesztése. Grant (1991) klasszikus megközelítése iskola teremtő volt, amely szerint a versenyképesség forrása a belső erőforrások egyedi, értéket teremtő kombinációja, és az egyes erőforrások együttes felhasználásának hatékony módja. Kiemelkedő teljesítmény ennek megfelelően a versenyképesség szempontjából megkülönböztetett erőforrások készletének kifejlesztése és összekapcsolása egy jól kidolgozott stratégiával. Mivel az ember maga is kiemelt erőforrás, és az egyéb erőforrások kombinálásának forrása, számos kutató úgy gondolja, hogy a tudás, képességek, magatartás és a hatékony emberi erőforrás menedzselés a versenyképesség új forrásai (Gomez-Mejia et al, 1998; Carell et al, 1999.). A jelenlegi kutatások között találunk többet, amelyik pozitív kapcsolatot mutatott ki a vállalati teljesítmény és a munkavállalói elégedettség között (Huselid, 1995, Judge et al, 2001). Harter és kutatótársai (2002) kifejezetten a HR gyakorlatok jelentőségére mutattak rá a kutatásukban, amelyben a munkavállalói elégedettség, a vezetői gyakorlat és a vállalat pénzügyi teljesítményének kapcsolatát vizsgálták. Hitt-nek és munkatársainak (2001) pozitív kapcsolatot sikerült kimutatnia a humán erőforrás és a teljesítmény mutatók között, amely alátámasztja az erőforrás alapú vállalatelméletet.

A versenyképesség kutatás nyolc éves időintervallumában végzett három felmérés alapján vizsgáljuk meg az emberi erőforrások és emberi erőforrás menedzsment (következőkben EEM) jelentőségét a magyar vállalatok működése, teljesítménye szempontjából – elsősorban a mintában szereplő vállalatvezetők véleményére alapozva.

Az EEM célja a szervezeti célok elérésének támogatása, a munkaerő szaktudásának és képességeinek hatékony alkalmazása, jól képzett, motivált alkalmazottak biztosítása a szervezet számára, az alkalmazottak elégedettségének és önmegvalósításának biztosítása, a személyzeti elvek és politika közvetítése minden alkalmazott felé, az etikus elvek és gyakorlat fenntartásának segítése, az egyének-csoportok-vállalat-tágabb közösség számára egyaránt előnyös változások létrehozása, a munkaélet minőségének fenntartása és fejlesztése (Bakacsi et al, 1999). Az EEM feladatok köréből a következő tevékenységek összefüggő rendszerét vizsgáltuk meg a kutatás során: emberi erőforrás tervezés, kompenzáció, teljesítményértékelés és a képzés-fejlesztés.

## Vállalati teljesítmény – EEM formalizáltsága

A vállalati teljesítmény – amely a termékminőséget, menedzsmentet, technológiai színvonalat, piaci részesedést, árbevétel arányos nyereséget és a tőkejövedelmezőséget összefoglaló komplex mutató – alapján három csoportba soroltuk a vállalatokat: lemaradók, átlagosan teljesítők és a vezetők.

A vizsgálati eredmények alapján a piacvezetők, a kutatásban részt vett vállalatok átlagához képest nagyobb arányban alkalmaznak formalizált teljesítmény-értékelést, teljesítmény alapú javadalmazást, formális EEM tervezési rendszert, nyújtanak programot az újonnan belépők számára, és működtetnek vezetőképző rendszert, mint az átlagosan teljesítők és a lemaradók.

A piacvezetők esetében a vállalatvezető megítélése szerint az alkalmazottak képzettsége és a vezetők felkészültsége arányaiban jobb vagy kiemelkedő a többi versenytársához viszonyítva.

A fentiek alátámasztják a nemzetközi kutatási eredményeket, azonban a kapcsolat a vállalati teljesítmény és a felsorolt EEM rendszerek között gyengének mondható.

1. táblázat: A vizsgált vállalati jellemzők közötti szignifikáns kapcsolatok<sup>1</sup>

| Változók   | Asszociációs együttható | A kapcsolat szignifikancia szintje |
|--|-------------------------|------------------------------------|
| Vállalati teljesítmény – Formalizált teljesítmény-értékelési rendszer              | 0,26                    | 0,00%                              |
| Vállalati teljesítmény – Teljesítmény alapú javadalmazás                           | 0,17                    | 0,015%                             |
| Vállalati teljesítmény – Formális EEM tervezési rendszer                           | 0,16                    | 0,026%                             |
| Vállalati teljesítmény – Program új dolgozóknak                                    | 0,20                    | 0,004%                             |
| Vállalati teljesítmény – Vezetőképzési rendszer                                    | 0,20                    | 0,004%                             |
| Vállalati teljesítmény – Alkalmazottak képzettsége a versenytársakéhoz viszonyítva | 0,24                    | 0,00%                              |
| Vállalati teljesítmény – Jól felkészült vezetők                                    | 0,20                    | 0,008%                             |

<sup>1</sup> A tanulmányban található táblákban a Cramer-féle asszociációs együttható értékeit jelöltük meg.

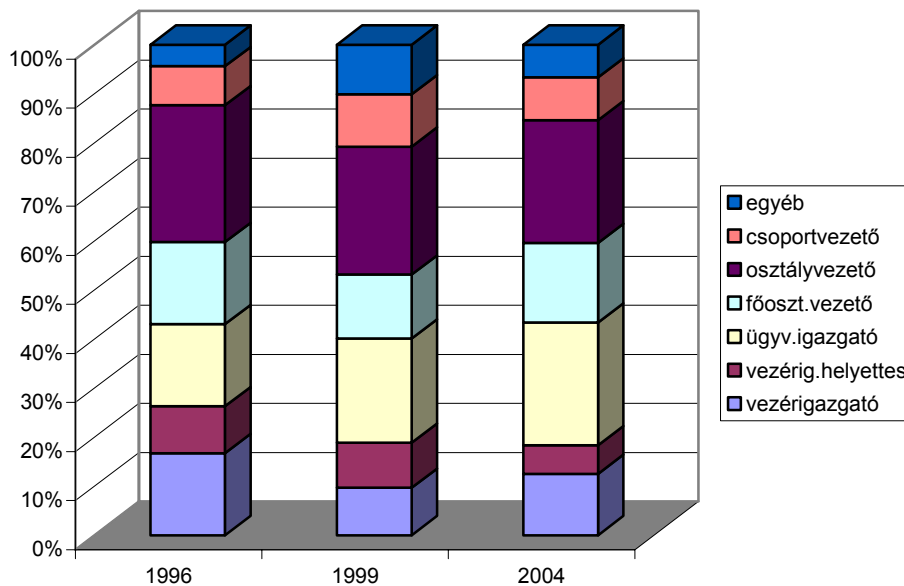
## **Az EEM helye és funkciója a szervezeten belül**

A szakirodalom és a vállalati tapasztalatok is azt mutatják, hogy minél magasabb pozíciót tölt be az EEM vezető a vállalati hierarchiában, annál erőteljesebb szerepet játszik a vállalat életében (Brewester, Marhofer, Morley 2004).

A 2004-es adatok szerint a vállalatok 44%-ában ügyvezető igazgatói vagy magasabb pozícióban van az EEM tevékenységért felelős vezető, ami mutatja a magas szintű képviseletet. Ugyanakkor ez nem jelent egyértelmű meghatározottságot, mert a fenti adatokból nem tudunk egyértelműen következtetni arra, hogy ez egy önálló szakterületet jelent, vagy a vezető egy további feladatoként jelenik meg a vállalati működésben. Ez a szám azt is mutatja, hogy a vállalatok 56%-ában főosztályvezetői vagy alacsonyabb beosztású az EEM-ért felelős vezető, ami arra enged következtetni, hogy a vállalati stratégia megalkotása, kulcsfontosságú kérdések eldöntése során a vezető nem tudja markánsan az EEM szempontjait érvényre juttatni. A vizsgálat alapján az EEM-ért felelős vezető beosztása nincs szignifikáns kapcsolatban a tulajdonos típusával – egy közelmúltban megjelent magyarországi kutatás eredményeivel ellentétben (Karoliny et al., 2000) – a vállalat méretével, exportorientációjával és a vállalat teljesítményével.

Longitudinálisan az elmúlt időszak adatait vizsgálva nem tapasztalható számottevő elmozdulás egyik irányba sem, nem javult, de nem is romlott a szakterület képviselete.

**1. ábra. Emberi erőforrás gazdálkodásért felelős vezető a vállalati hierarchiában**



Ugyanakkor érdemes kihangsúlyozni, hogy nemzetközi szinten általános tendencia, – amely Magyarországra is begyűrűzik – hogy a vonalbeli vezetők szerepvállalása növekszik az EEM feladatok megoldása során (Schuler, 1998). A humán minőség, termelékenység és teljesítmény fejlesztése sok esetben a vonalbeli vezetők kezében van, különösen azokban az esetekben, amikor HR az üzleti helyett az erősen adminisztratív funkcionális ügyekkel foglalkozik. Ahhoz, hogy a HR valóban a vállalatnak értékkel bíró tevékenysége legyen, nem szabad elszakadnia az aktuális üzleti valóságtól. A vonalbeli vezetők feladata, hogy bevonják a HR szakembereket, és ezzel elismerjék az emberi munka jelentőségét a versenyképesség megőrzésében, azaz maguk is felelősséget vállaljanak a HR eredményességéért (Kováts, kézirat).

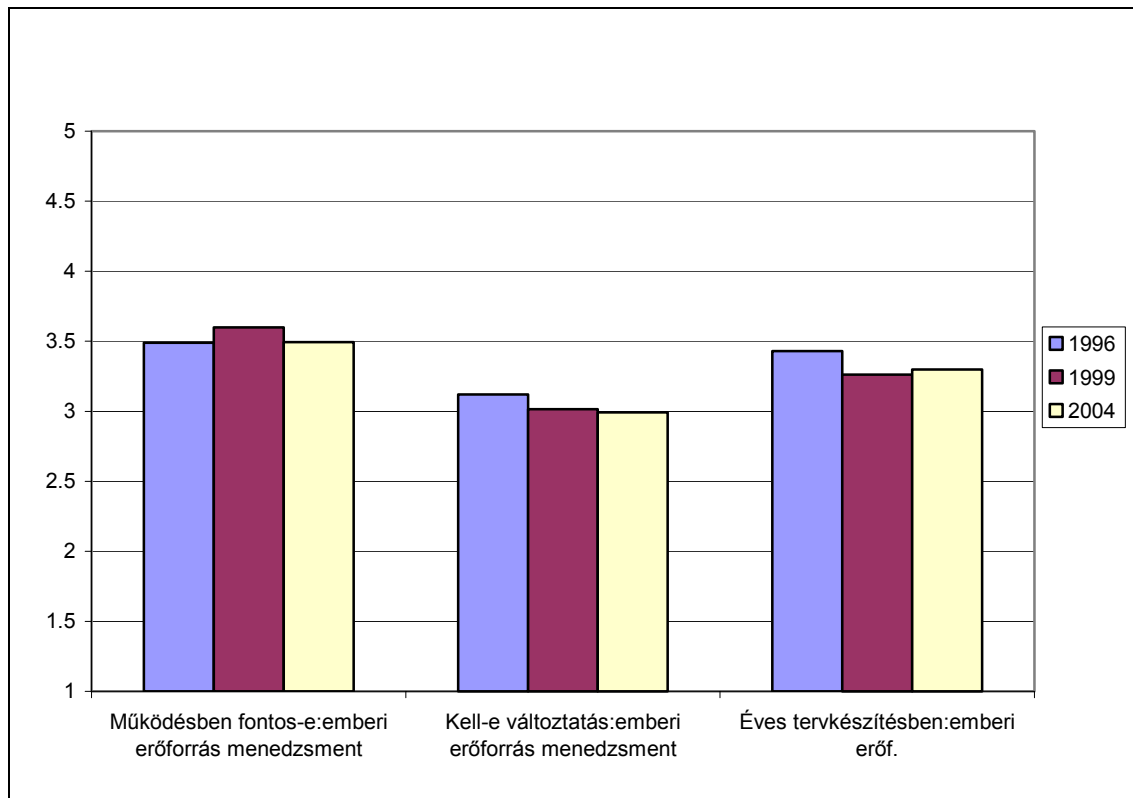
Az összvállalati működés szempontjából a vállalatvezetők megítélése szerint átlagosan a közepesnél erősebb az EEM tényleges súlya. Ez a mutató nincs szignifikáns kapcsolatban a vállalati mérettel, a vállalat tulajdonosával, a vállalat exportorientációjával és a vállalat teljesítményével.

A gazdálkodás hatékonyságának javítása érdekében az EEM területet közepes mértékű változtatásokra lenne szükség a vállalatvezetők véleménye alapján. Itt sem tudunk kimutatni szignifikáns kapcsolatot a vállalati mérettel, a vállalat tulajdonosával, a vállalat exportorientációjával és a vállalat teljesítményével.

A vállalat éves tervkészítési folyamatában átlagosan közepesen meghatározó szerepet játszik az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó funkcionális szervezeti egység: nagyvállalat esetén

átlagosan nagyobb a szerepe, mint közepes vagy kis vállalati méret esetén – gyenge szignifikáns kapcsolatban van a vállalati mérettel. A tervezés során a HR vállalatok összesen 17,2 százalékában játszik meghatározó szerepet, ami arra enged következtetni, hogy a vállalatok 17,2 százalékában végeznek valamilyen szintű kompetencia alapú tervezést, amelyben a munkaerő kompetenciája a jelentős meghatározó tényező.

**2. ábra: HR szerepe a vállalati működésben**



## Formalizált HR rendszerek

A vizsgálat eredményei alapján minél nagyobb a vállalat, annál valószínűbb, hogy rendelkezik formalizált EEM rendszerrel, azaz a formalizált EEM rendszerek megléte szignifikáns kapcsolatban van a vállalati mérettel. A tulajdonos típusával is szignifikáns kapcsolatban van: a többségi belföldi tulajdonú és állami tulajdonú vállalatok inkább nem, a többségi külföldi tulajdonú vállalatok fele-fele arányban rendelkeznek formalizált EEM rendszerrel. A vállalati teljesítménnyel is szignifikáns kapcsolatban van az EEM rendszerek megléte: a lemaradók és az átlagosan teljesítők nagy része nem rendelkezik EEM rendszerekkel, a vezetők kétharmada rendelkezik formalizált EEM rendszerekkel.

Az egyes rendszerek külön egymással való kapcsolatukat vizsgálva a következő összefüggést találjuk:

2. táblázat: A HR rendszerek közötti kapcsolatok erőssége<sup>2</sup>

| HR rendszerek                         | Teljesítmény alapú javadalmazás | Formalizált EEM tervezési rendszer | Formalizált program az új dolgozóknak | Formalizált vezetőképzési rendszer | Dolgozók képzésének támogatása |
|---------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| Formalizált teljesítmény értékelés    | 0,13                            | 0,29                               | 0,38                                  | 0,41                               | 0,19                           |
| Teljesítmény alapú javadalmazás       |                                 | 0,13                               | 0,21                                  | 0,16                               |                                |
| Formalizált EEM tervezési rendszer    |                                 |                                    | <b>0,53</b>                           | <b>0,53</b>                        | 0,18                           |
| Formalizált program az új dolgozóknak |                                 |                                    |                                       | <b>0,44</b>                        | 0,15                           |
| Formalizált vezetőképzési rendszer    |                                 |                                    |                                       |                                    | 0,15                           |

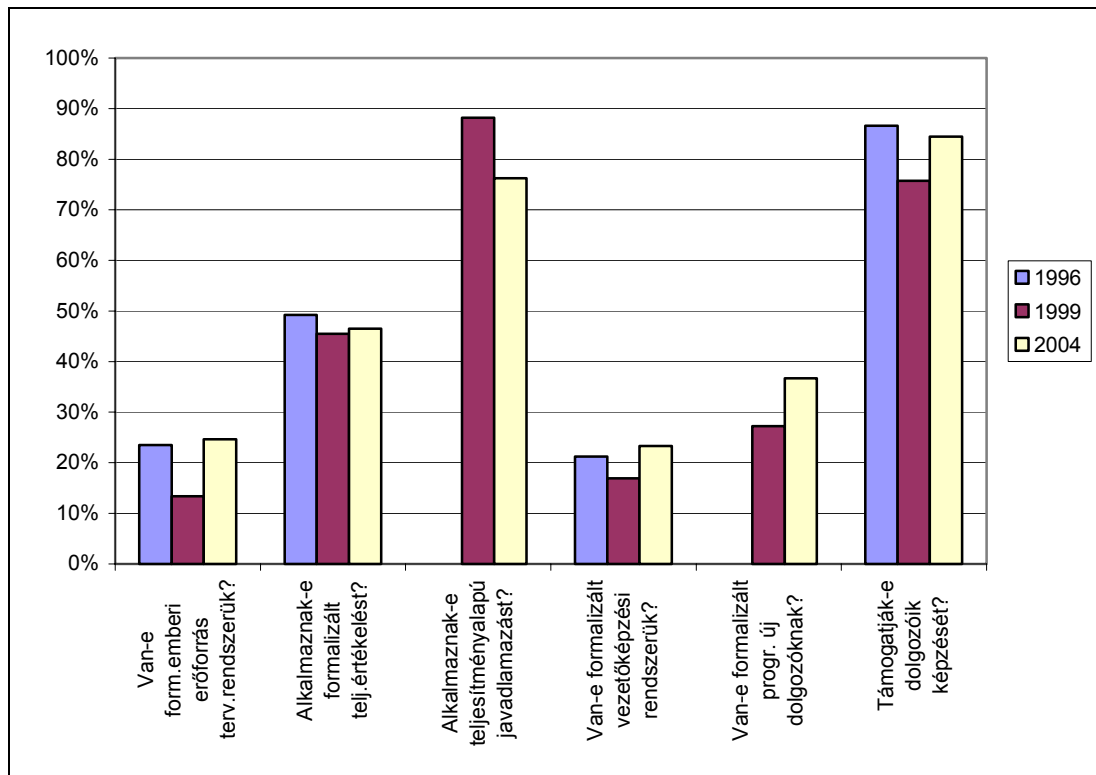
Szinte mindegyik rendszer működtetése – ez alól a dolgozók vállalaton kívüli képzésének támogatása kivétel – szignifikánsan kapcsolódik másik EEM rendszerek működtetésével. Tehát amennyiben egy vállalat az egyik EEM rendszert működteti, arra következtethetünk, hogy másik EEM rendszert is működtet – ez a kapcsolat azonban gyenge. Közepesen erős a kapcsolat a tervezési rendszer, beillesztést támogató rendszer és a vezetőképzési rendszer között.

A kutatásban résztvevő vállalatok kis arányban (2004: 24%) alkalmaznak formalizált EEM tervezési rendszert és (2004: 23%) vezetőképzési rendszert. Új belépőknek nyújtott programot már a

<sup>2</sup> A tanulmányban található táblákban a Cramer-féle asszociációs együttható értékeit jelöltük meg.

vállalatok 36%-a működtet és közel a fele alkalmaz teljesítmény-értékelést (46%). A résztvevő vállalatok kiemelkedő arányban alkalmaznak teljesítményalapú javadalmazást és 80 % fölötti azon vállalatok aránya, amelyek a dolgozók képzését támogatja. A tervezési-, vezetőképzési- beillesztési rendszerek alkalmazása arányaiban nőtt, a teljesítmény-értékelés, a teljesítményalapú javadalmazás és a dolgozók képzésének támogatása árnyalatnyit csökkent a megvizsgált időintervallumban.

**3. ábra: Formalizált HRM rendszerek alkalmazása**



## Teljesítmény menedzsment

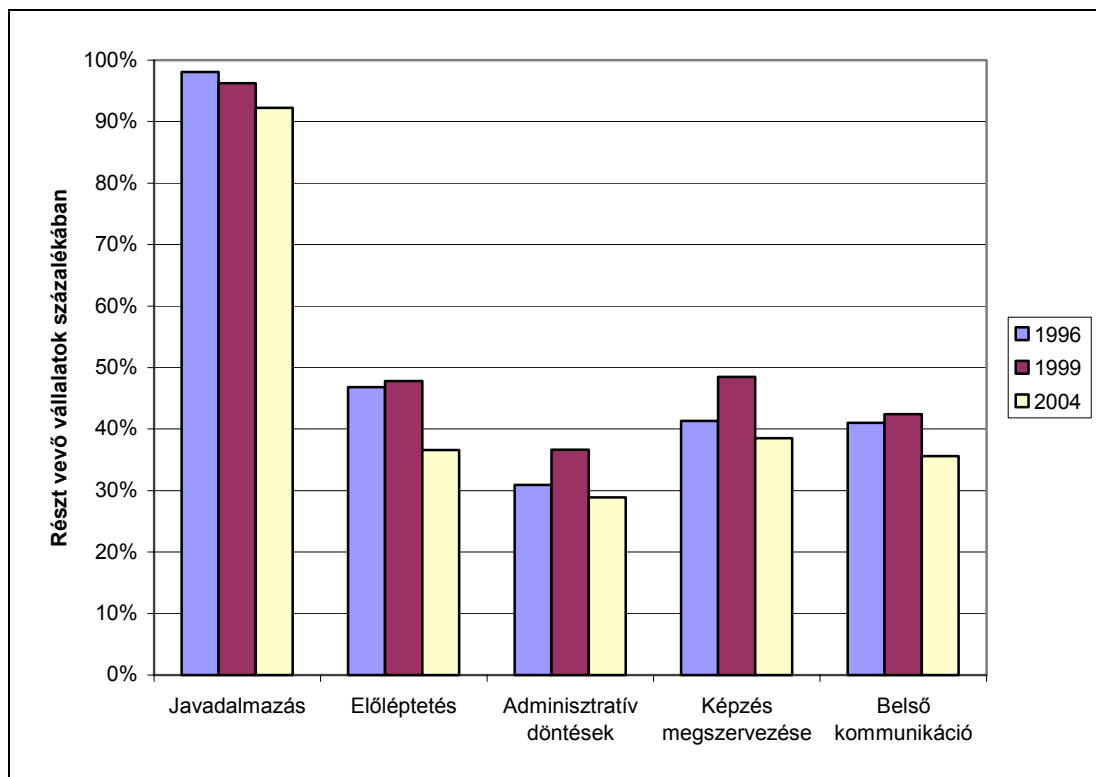
Formális teljesítményértékelési rendszert alkalmaz a vállalatok közel fele (46 %), ez az arány hasonlóképpen alakul, mint az ezt megelőző időszakban.

A vállalatok elsősorban javadalmazásra használják a rendszert (92%), a képzés megszervezésére (38%), kommunikációs célokra (35%), előléptetéshez nyernek információt segítségével (30%) illetve egyéb adminisztratív döntéseket támogat. Továbbra is jellemzően a múltbeli teljesítményről való visszacsatolás van a teljesítmény-értékelési rendszerek fókuszában, kevésbé a jövőbeli teljesítményre való felkészítés a fejlesztés segítségével. Longitudinálisan vizsgálva az



adatokat 1996-2004-es időszakban egy árnyalatnyival csökkent a vállalatok aránya mindegyik cél esetében.

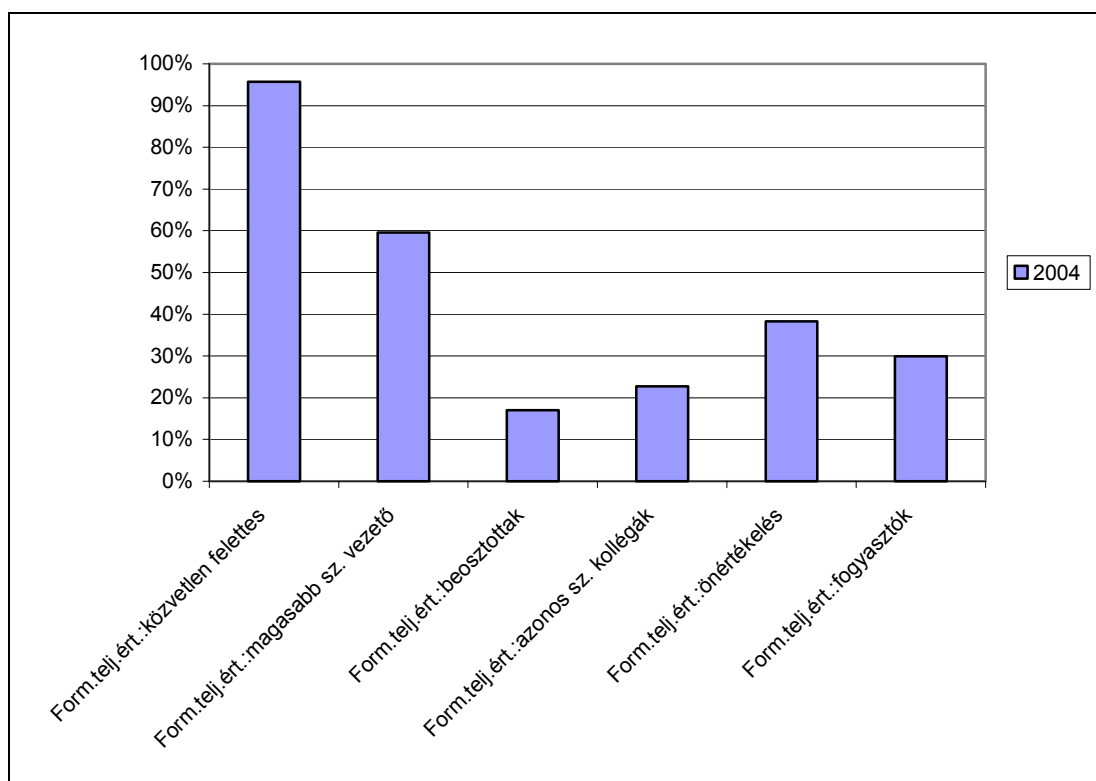
4. ábra. Teljesítményértékelés célja



Nemzetközi adatokkal összevetve elsősorban a kompenzációs döntések megalapozására szokták a vállalatok nemzetközi szinten is használni a rendszert, továbbá teljesítmény visszacsatolására és az egyéni erősségek és gyengeségek azonosítására; a tréning és fejlesztési igények azonosítása nemzetközi rangsorban is a célok rangsorának alsó harmadában szerepel (Bohlander et al., 2001).

A rendszerek nagy részében (95%-ban) a közvetlen vezető értékeli a beosztottat, amihez kapcsolódik vagy helyettesíti a magasabb szintű vezető értékelése (59%). Nagy arányban alkalmaznak a vállalatok önértékelést (38%). A vállalatok közel húsz százalékában a 360°-os értékelés elemei is megtalálhatóak, amely kiegyensúlyozottabb képet mutat az egyéni teljesítményről és kompetenciákról: kollégák, beosztottak, fogyasztók értékelésének összesített alkalmazásával.

5. ábra: Ki az értékelő



## Kompenzáció

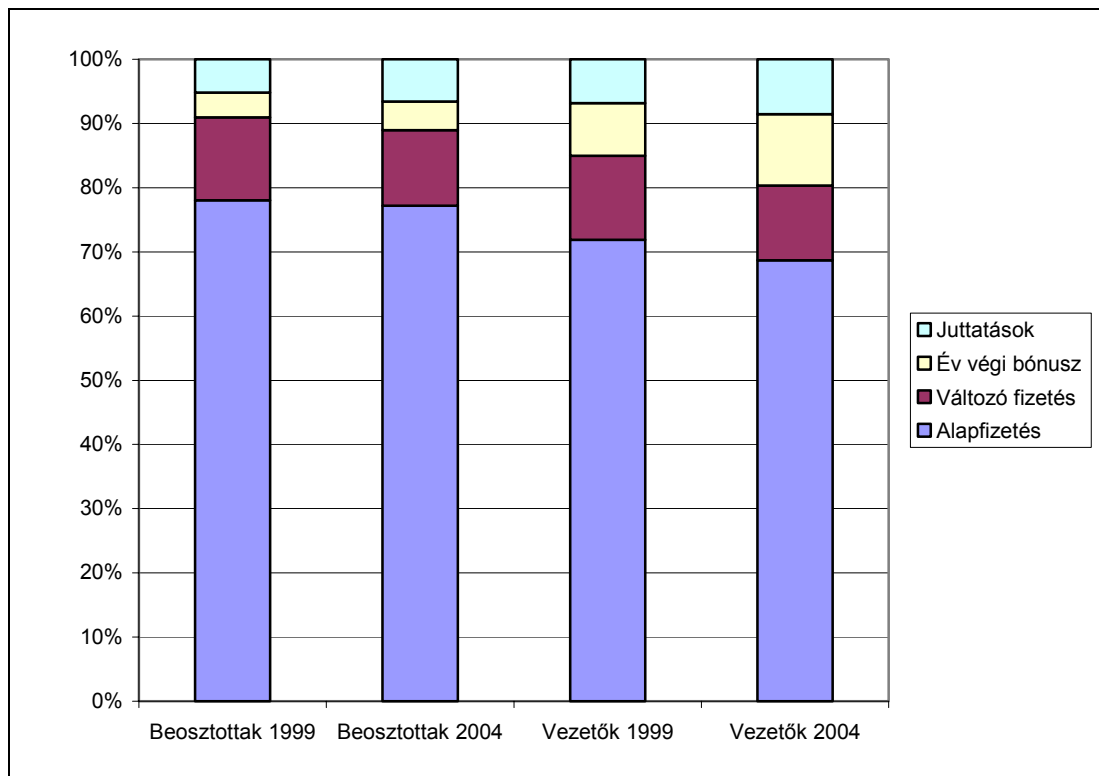
Az ösztönzési formákat tekintve megmaradt a pénz kiugró szerepe mind a vezetői mind az alkalmazotti körnél. Az alkalmazottaknál a pénzen kívül a munkahelyi légkörre, illetve a munkahely biztonságára próbálnak építeni az ösztönzés során. Az összképet tekintve a vezetőknél nagyobb szerepet kapnak a magasabb rendű motivációs eszközök: elsősorban az önállóság biztosítása, felelősség vállalása illetve az előrejutás lehetősége. Mindazonáltal az ő esetükben is komoly szerep jut az alkalmazottaknál már említett alacsonyabb szintű motivációs eszközöknek.

A javadalmazási formák összetétele kissé megváltozott az elmúlt öt évben. A beosztottak esetében az alaphér és a változó fizetés aránya majdnem változatlan maradt, az év végi bónusz és a juttatások aránya növekedett. A vezetők esetében csökkent az alaphér aránya, a változó fizetés hasonlóan alakult és növekedett a bónusz és a juttatások aránya. A juttatások arányának növekedése a Magyarországon az elmúlt időszakban tért hódító cafeteria rendszerek bevezetésével magyarázható. A cafeteria rendszerek lényege, hogy a vállalatok adómentesen, vagy nagyon kedvező adózási feltételekkel nyújtanak egyénileg választás alapján összeállított juttatási csomagot a munkavállalóiknak. A cafeteria rendszerek térhódítását nagyban meggyorsította a béren kívüli

juttatásokat nyilvántartó és kezelő informatikai rendszerek kifejlesztése és elterjedése. A cafeteria lett az „eHR” (elektronikus alapú önkiszolgáló HR megoldások) egyik első felhasználási területe (Krizbai, 2005).

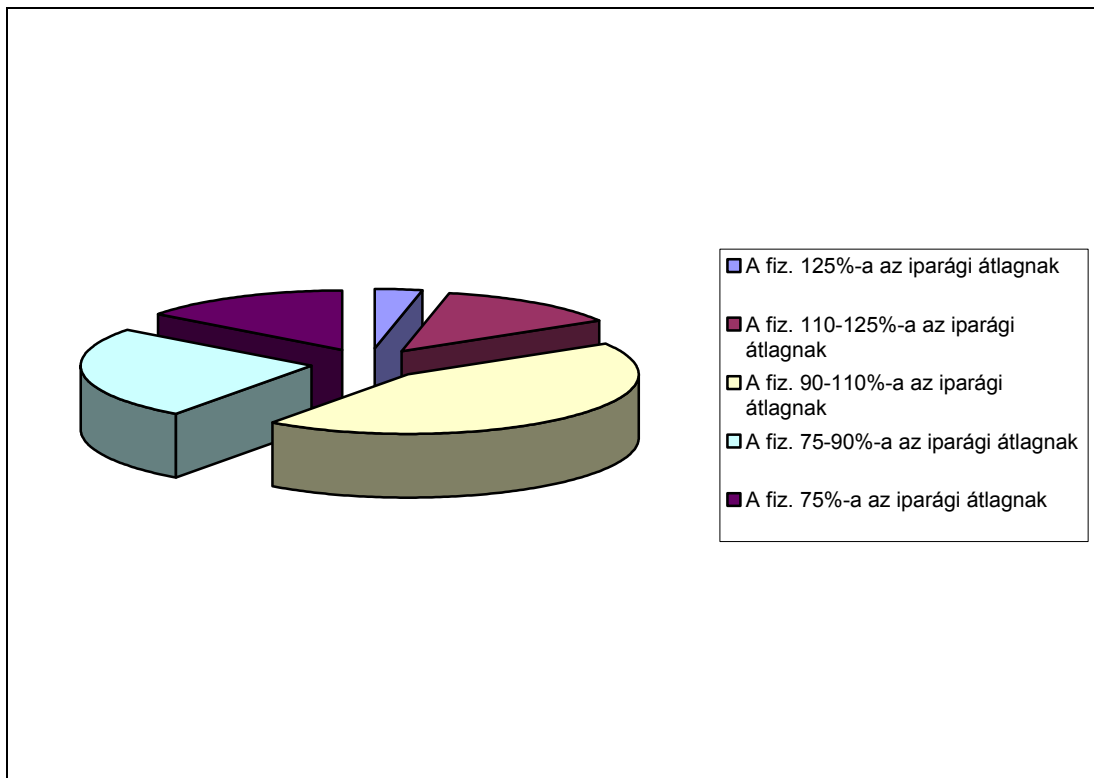
A kutatási eredmény alapján a vállalatok 88 százaléka alkalmaz teljesítményalapú javadalmazást.

**6. ábra: Javadalmazási formák megoszlása**



A fizetések vállalatok által megcélzott versenyképességét mutatja a következő ábra: a vállalatok 16 százaléka jelentősen az ipari átlag fölött kíván fizetni, 40 százaléka az ipari átlag alatt, 44 százalékuk az iparági átlag körül kívánja tartani a fizetéseit az iparági munkaerő piacon.

7. ábra: Fizetések átlagos szintje az iparági átlaghoz képest



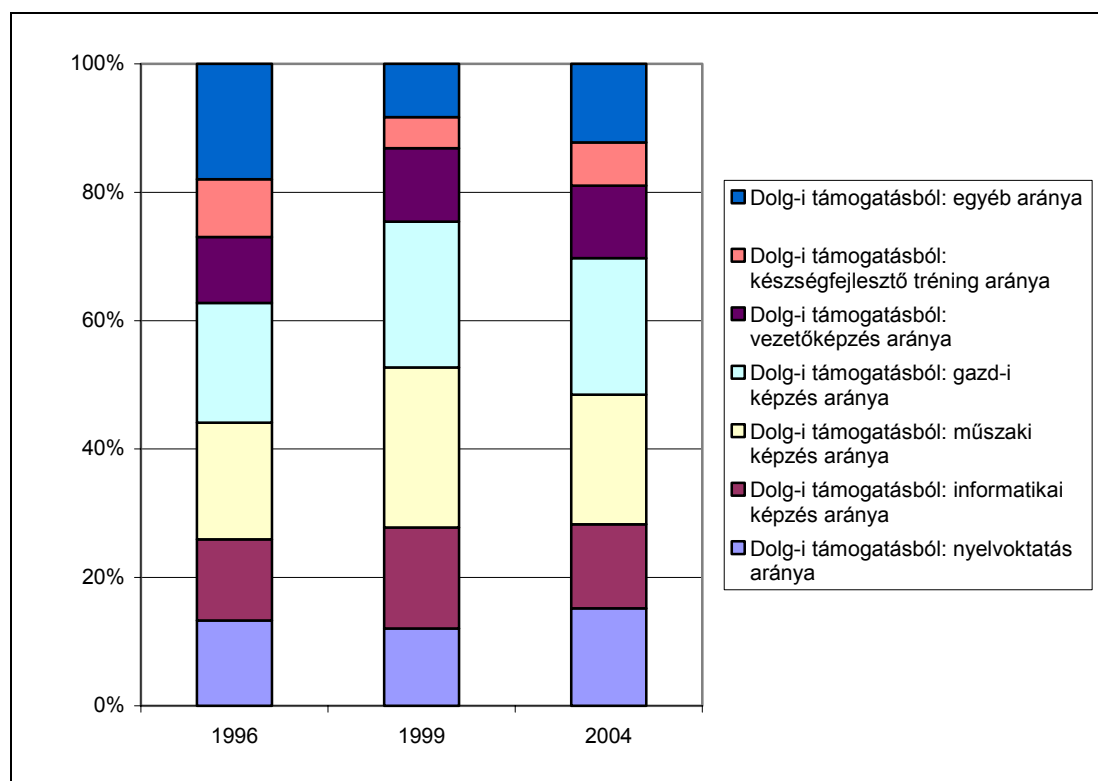
## Képzés és fejlesztés

Felmérések szerint a nyugat-európai országok vállalatai esetében a tréningköltségek a bérek és a fizetések 1%-át teszik ki (Brewester, Marhofer, Morley 2004). A kutatásunk alapján a tréningköltségek a vállalatok személyi költségének átlagosan 2,94 százalékát teszik ki, ami igen magas aránynak tűnik az előző adathoz viszonyítva.

A vállalatok 84 százaléka támogatja a dolgozók képzését. A résztvevő vállalatok elsősorban a következő okok miatt támogatják a munkavállalói képzését: készségfejlesztés, ismeretbővítés, valamilyen új technika megjelenése támasztotta igény miatt.

A képzés típusait tekintve: nőtt a nyelvoktatás, műszaki képzés, gazdasági képzés, és csökkent a készségfejlesztő képzések részaránya.

**8. ábra: Dolgozói képzés típusok szerint**



A készségfejlesztő tréningek körét vizsgálva a listavezetők a kommunikációs, csapatépítési és vezetői készséget fejlesztő tréningek, kevésbé népszerűek az értekezlet-vezetési, stresszmenedzsment és az érzelmi intelligencia képzések.

## **A HR tevékenységére vonatkozó felsővezetői elvárások Magyarországon**

A releváns nemzetközi szakirodalom, és a gyakorlati szakemberek is elismerik az emberi erőforrás fontosságát, valamint azt, hogy a hatékony emberi erőforrás menedzselés a versenyképesség új forrása. Ezzel ellentétben a magyarországi gyakorlati tapasztalatok nem mutatnak ilyen egységes képet, inkább a HR kiszolgáltatottságát, végrehajtói szerepét mutatják, izgalmas kutatási lehetőségként vetve fel, hogy hogyan is látják a felsővezetők a HR-ek szerepét a szervezetükben.

A korábbi években végzett „Versenyben a világgal”, a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági kutatásának eredményei jelzik, hogy a cégek jellemzően a szervezetfejlesztést, az emberi erőforrás gazdálkodást és a marketinget vonják az első vagy második

számú vezetőik közvetlen irányítása alá, sugallva ezen területek kiemelt fontosságát (Chikán, Czakó, Zoltayné Paprika 2002). A Karoliny és társai (2000) által végzett átfogó kutatások a HR magyarországi helyzetére vonatkozóan is ezt a pozitív képet erősítik meg azon megállapításaikkal, hogy az általuk vizsgált magyarországi vállalatok közel felénél felsővezetői szinten található a HR vezető munkaköre, valamint, hogy a vállalatok jelentős része rendelkezik az emberi erőforrás területére vonatkozó stratégiai tervvel. Érdekes eredménye a kutatásuknak azon megállapítás, hogy a HR a gazdálkodást és a vállalati stratégia megvalósítását szolgálja, és az érdekegyeztető szerep visszaszorulóban van. Az általuk tett megállapítások árnyalhatóak a vállalatok tulajdonosa (külföldi, vagy magyar tulajdon), valamint a méret szerint, arra következtetve, hogy a Magyarországon működő külföldi tulajdonú cégeknél a HR az angolszász szakirodalomban jelzett tendenciáknak megfelelően fejlődik, míg a magyar vállalatoknál jelentős lemaradás figyelhető meg (Karoliny és tsai., 2000). Az előbb felsorolt kutatások nem segítenek a HR elméleti és gyakorlati szerepe között meghúzódó ellentmondás feloldásában, megértésében, ezért a „Versenyben a világgal” átfogó kutatás 2005-ös felmérésében az Ulrich szerepmodellt használva kiindulási pontként a HR irányában megfogalmazódó szerepelvárásokra is rákérdeztünk.

- Milyen szerep-elvárásokat fogalmazznak meg a szervezetek felsővezetői a HR területtel szemben?
- Milyen összefüggés fedezhető fel az elvárások tartalma és a HR tevékenységek szervezeti fontossága között?

A fenti kérdésekre kapott válaszokat (az Ulrich által definiált szerepmodellt használva vizsgálati keretként) összevetjük majd egy olyan kutatás eredményeivel, amelyet kifejezetten élenjáró hazai EEM gyakorlattal rendelkező szervezeteknél végeztek, ugyancsak az Ulrich modellt használva vizsgálati keretként (Bokor és ts., 2005).

Kutatásunkban az egyik legismertebb szerepmodellt, a Dave Ulrich (1997) szerepmátrixát használtuk kiindulási pontként, amely két dimenzió mentén különbözteti meg a HR szerepeket: a HR operatív vagy stratégiai orientációja alkotta egyik, illetve az emberre vagy folyamatra való fókuszálás alkotta másik dimenzió. A megközelítés az alábbi négy lehetséges szerepet jelöli ki a HR számára:

- Adminisztratív Szakértő jelenti a szervezeti infrastruktúra működtetését, melyben kiszolgálja a szervezetben felmerülő HR jellegű operatív igényeket, jellemzően különböző HR rendszerek működtetésével.
- Érdekképviselő szerepében a HR a szervezeti tagok mindennapos problémáival, gondjaival és igényeivel foglalkozik, az elkötelezettségük növelése és képességeik fejlesztése érdekében.

- Változásmenedzser szerepben a HR támogatja a szervezet változási készségének a megteremtését. Segít feltárni azon új magatartásformákat, melyek lehetővé teszik a szervezet versenyképességének fenntartását.
- Stratégiai Partner szerepben a HR a saját stratégiájának és gyakorlatának az üzleti stratégiával való összehangolására fókuszál (Ulrich, 1997).

A HR vezetőnek minden egyes szerepében képesnek kell lennie annak meghatározására, hogy miként járul hozzá a szervezeti hatékonysághoz és eredményességhez. A HR területet tehát aszerint lehet értékelni, hogy képes-e mindegyik szerepelvárás mentén a szervezet igényeinek megfelelő szintű értékteremtő teljesítményt nyújtani.

Jelen kutatás keretei között az Ulrich modell kérdéseinek részleges felhasználása mellett döntöttünk: minden szerep esetében az eredeti Ulrich kérdőív öt kérdést fogalmaz meg, melyek közül jelen esetben kettőt használtunk fel minden szerep esetében, így a későbbiekben majd faktorelemzés segítségével vizsgáljuk az egyes szerepindexek kialakulását, valamint az eredmények értelmezésénél is a használt kérdések függvényében fogalmazzuk meg értelmezésünket.

Az egyes szerepekre vonatkozó kérdések:

Stratégiai Partner:

- A HR saját szempontjai megjelenítésével eredményesebbé teszi az üzleti döntéshozatalt.
- A HR elfogadott partnerként vesz részt a stratégiai döntések meghozatalában.

Változási ügynök:

- A HR képes előre tervezni és cselekedni, nemcsak a körülményekre és eseményekre reagálni.
- A HR hozzájárul ahhoz, hogy a megtervezett szervezeti változások végbemenjenek.

Érdekképviselő:

- A HR olyan kommunikációs csatornákat alakít ki és működtet, amelyeken keresztül a munkavállalók érdekei megjelenhetnek.
- A HR olyan konfliktus esetében érdemben hozzájárul annak eredményes megoldásához.

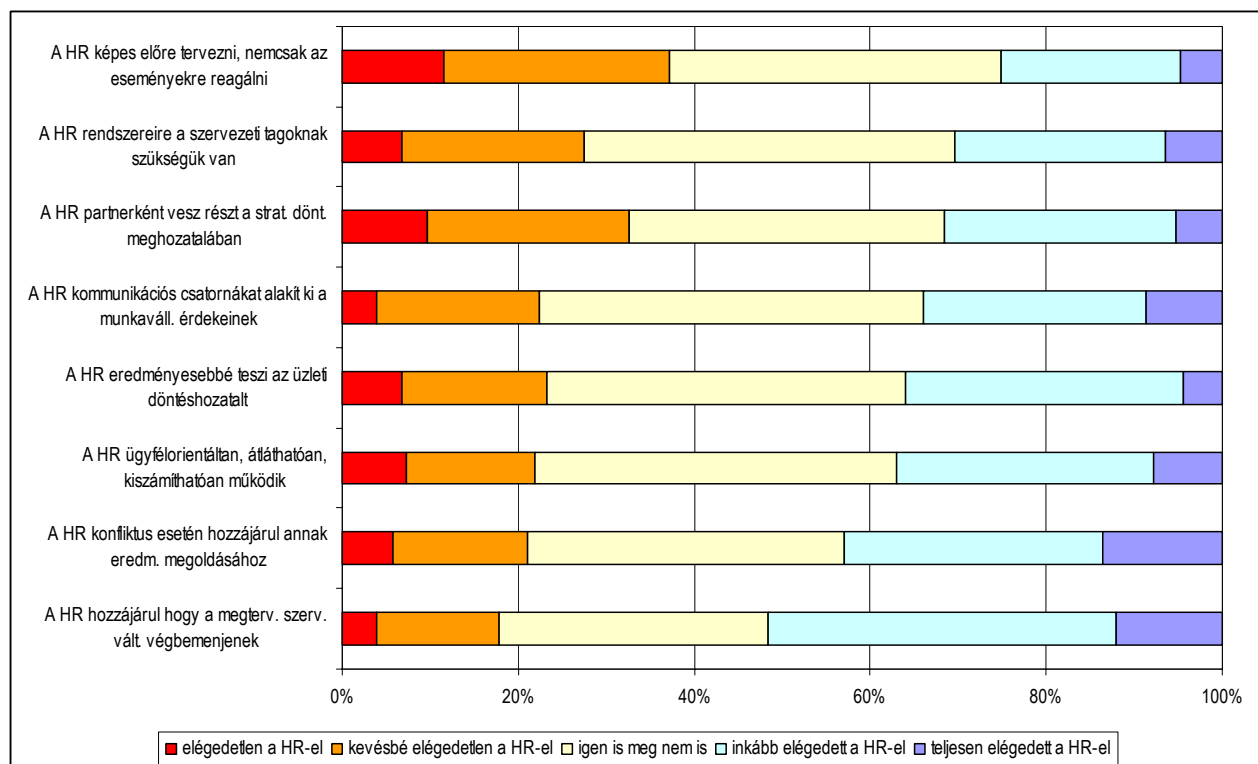
Adminisztratív szakértő:

- A HR ügyfélorientáltan – rugalmasan, átláthatóan, kiszámíthatóan – működik.
- A HR olyan rendszereket működtet, amelyekre a szervezeti tagoknak szükségük van.

## A felmérés eredményei: felsővezetői elvárások és azok teljesítése

Az 9. ábrát vizsgálva megállapíthatjuk, hogy az EEM tevékenységek mely dimenzióival elégedettek, illetve melyek azok, amelyekre fejlesztendő területként tekintenek a felsővezetők.

9. ábra: A HR terület hozzájárulásainak vezetői értékelése



Nem meglepő eredmény, hogy a HR pro-aktivitását hiányolják a legjobban a vezetők, de az már meglepő, hogy a működtetett HR rendszerek szintjén is megkérdőjeleződik a HR tevékenység. A HR vezető - támogató funkcióját emelik ki és értékelik: érdemben hozzájárul a tervezett változtatások végrehajtásához, valamint a felmerülő konfliktusok megoldásához. Érdekes megfigyelni, hogy a felsővezetőket a Változási Ügynök szerep osztja meg a legjobban, mert azon két kérdés közül melyekkel ezt a szerepet vizsgáljuk, az egyikkel a legelégedettebbek a vezetők, míg a másikkal a legkevésbé elégedettek. A továbbiakban megállapíthatjuk, hogy a felsővezetők válaszainak jelentős százaléka (35 – 40%) középre húz, ami arra enged következtetni, hogy felsővezetői oldalról nem fogalmazódnak meg tiszta elvárások a HR felé, a vezetőknek nincsenek jól körvonalazódott elképzelései a HR szervezeti szerepéről, tovább nehezítve a HR-es részéről való szerepelvárások helyes értelmezését.

A vizsgált kérdések mentén a válaszok jelentős szórása figyelhető meg, így megvizsgáljuk, hogy a válaszok gyakorisága eltérő képet mutat-e a vállalatok mérete, tulajdonosa, valamint iparág



szerint. Ennek vizsgálata alapvetően Wimmer és Csesznák (2005) alapján készített tanulmány alapján készült, azon háttérváltozókat emeltük ki, melyek mentén előző, hazai HR kutatásokban –lsd. Karoliny és tsai. (2000) – a HR tevékenység megítélése eltérő képet mutatott. A kiemelt háttérváltozók függvényében vizsgálódunk azon két Változási ügynök szerepet mérő kérdések mentén, melyekkel a legelégedettebbek, vagy legkevésbé elégedettek voltak a vezetők.

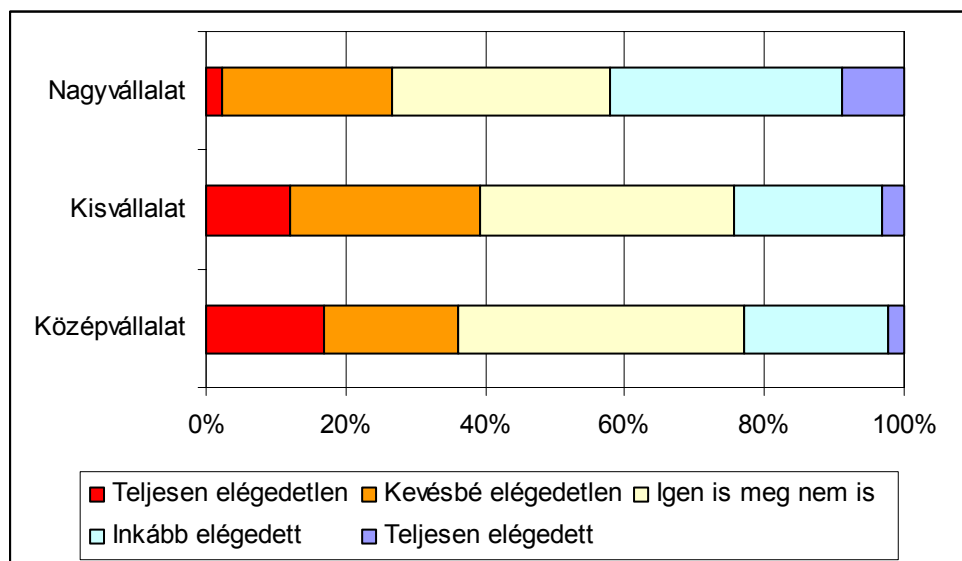
A fentiekben említett kérdések és a szervezeti méret között szignifikáns, de gyenge kapcsolatot állapíthatunk meg (lásd 3. táblázat).

3. táblázat. A „Változási ügynök” HR szerep és szervezeti méret közötti szignifikáns összefüggések

| <b>A változók</b>  | <b>Cramer – féle<br/>asszociációs<br/>együttható</b> | <b>A kapcsolat<br/>szignifikancia<br/>szintje</b> |
|--|--|---|
| A HR képes előre tervezni, nemcsak az eseményekre reagálni.              | 0,30   | 0,01%   |
| A HR hozzájárul hogy a megtervezett szervezeti változások végbemenjenek. | 0,35   | 0,01%   |

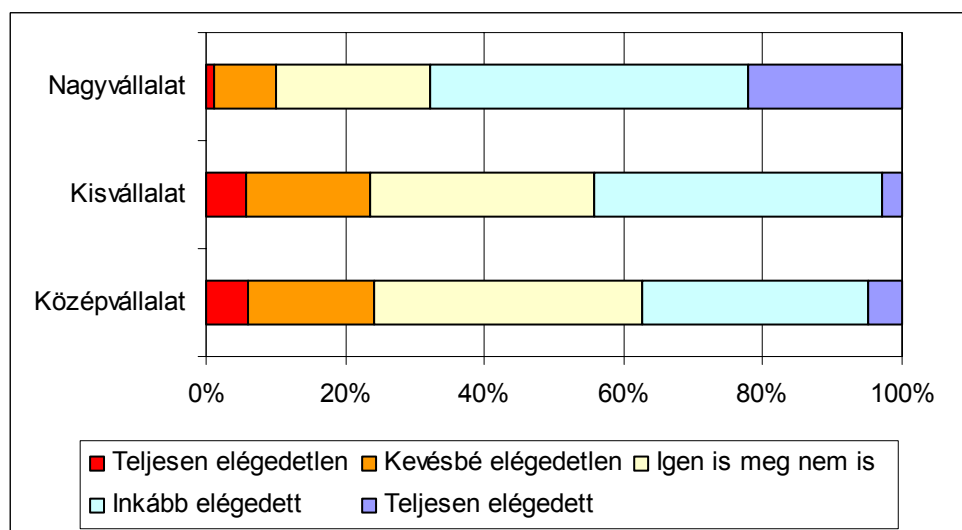
A HR proaktivitásával a legelégedettebbek a nagyvállalatok vezetői és a legkevésbé elégedettek a középvállalatok vezetői (az előző esetben közel kétszerese az elégedett vezetőknek az aránya az utóbbihoz viszonyítva). A kisvállalatok esetében a legszélsőségesebben megosztottak a vélemények: itt a vezetők jelentős hányada (40%) elégedetlen, míg 25 %-a elégedett a HR proaktív viselkedésével.

**10. ábra: „A HR képes előre tervezni, nemcsak az eseményekre reagál” kérdésre adott válaszok vállalati méret szerinti eltérései**



A tervezett változások végrehajtásához való HR-es hozzájárulással a fentiekhez hasonló eredményt tapasztalhatunk: a nagyvállalatoknál közel kétszer olyan magas arányban elégedettek a felsővezetők, mint a középvállalatok esetében, de összességében mérettől függetlenül elégedettebbek a vezetők a HR ilyen irányú tevékenységével, mint a proaktivitásával.

**11. ábra: A „HR hozzájárul hogy a megtervezett szervezeti változások végbemenjenek” szervezeti méret szerinti alakulása**



## HR szerepek – felsővezetői tükör

A szerepindexek meghatározása előtt első lépésben az egyes kérdések közötti keresztkorrelációkat tártuk fel, annak érdekében, hogy a változók közötti sztochasztikus kapcsolatok erősségéről meggyőződhesünk.

4. táblázat: Korrelációs mátrix

|  | A HR eredményesebbé teszi az üzleti döntéshozatalt | A HR partnerként vesz részt a strat. dönt. meghozatalában | A HR képes előre tervezni, nemcsak az eseményekre reagálni | A HR hozzájárul hogy a megterv. szerv. vált. végbemenjenek | A HR kommunikációs csatornákat alakít ki a munkaváll. érdekeinek | A HR konfliktus esetén hozzájárul annak eredm. megoldásához | A HR ügyfélorientáltan, átláthatóan, kiszámíthatóan működik | A HR rendszereire a szervezeti tagoknak szükségük van |
|--|--|---|--|--|--|---|---|---|
| A HR eredményesebbé teszi az üzleti döntéshozatalt               | 1,00   | 0,69  | 0,64   | 0,60   | 0,52   | 0,54  | 0,51  | 0,59  |
| A HR partnerként vesz részt a strat. dönt. meghozatalában        | 0,69   | 1,00  | 0,68   | 0,58   | 0,50   | 0,50  | 0,47  | 0,55  |
| A HR képes előre tervezni, nemcsak az eseményekre reagálni       | 0,64   | 0,68  | 1,00   | 0,63   | 0,58   | 0,52  | 0,51  | 0,61  |
| A HR hozzájárul hogy a megterv. szerv. vált. végbemenjenek       | 0,60   | 0,58  | 0,63   | 1,00   | 0,63   | 0,62  | 0,59  | 0,62  |
| A HR kommunikációs csatornákat alakít ki a munkaváll. érdekeinek | 0,52   | 0,50  | 0,58   | 0,63   | 1,00   | 0,73  | 0,63  | 0,61  |
| A HR konfliktus esetén hozzájárul annak eredm. megoldásához      | 0,54   | 0,50  | 0,52   | 0,62   | 0,73   | 1,00  | 0,60  | 0,65  |
| A HR ügyfélorientáltan, átláthatóan, kiszámíthatóan működik      | 0,51   | 0,47  | 0,51   | 0,59   | 0,63   | 0,60  | 1,00  | 0,65  |
| A HR rendszereire a szervezeti tagoknak szükségük van            | 0,59   | 0,55  | 0,61   | 0,62   | 0,61   | 0,65  | 0,65  | 1,00  |

Az 4. táblázatból látszik, hogy az egyes szerepváltozók között nagyon erőteljes sztochasztikus kapcsolat van, így indokolt, hogy faktorelemzést végezzünk el a további összefüggések keresése előtt.

A nyolc szerepváltozóra főkomponens elemzést végeztünk, Varimax rotációval és Kaiser normalizációval, így módon független háttérváltozókat keresve (5. táblázat). Az eredményként kapott négy faktor a teljes variancia 85%-át magyarázza, így statisztikailag megalapozottnak látszik a további elemzések esetén a négy faktort használni.

5. táblázat: Szerepfaktorok

|   | <b>1,00</b> | <b>2,00</b> | <b>3,00</b> | <b>4,00</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>A HR eredményesebbé teszi az üzleti döntéshozatalt</b>               | <b>0,81</b> | 0,25        | 0,29        |             |
| <b>A HR partnerként vesz részt a strat. dönt. meghozatalában</b>        | <b>0,82</b> |             |             | 0,29        |
| <b>A HR képes előre tervezni, nemcsak az eseményekre reagálni</b>       | 0,61        |             |             | <b>0,59</b> |
| <b>A HR hozzájárul hogy a megterv. szerv. vált. végbemenjenek</b>       | 0,31        | 0,35        | 0,33        | <b>0,73</b> |
| <b>A HR kommunikációs csatornákat alakít ki a munkaváll. érdekeinek</b> |             | <b>0,76</b> | 0,29        | 0,38        |
| <b>A HR konfliktus esetén hozzájárul annak eredm. megoldásához</b>      | 0,29        | <b>0,84</b> | 0,31        |             |
| <b>A HR ügyfélorientáltan, átláthatóan, kiszámíthatóan működik</b>      |             | 0,29        | <b>0,84</b> | 0,27        |
| <b>A HR rendszereire a szervezeti tagoknak szükségük van</b>            | 0,43        | 0,37        | <b>0,66</b> |             |

A harmadik kérdés esetében (mely annyira megosztotta a válaszadókat, amint az előző elemzéseknél láttuk) volt egyedül nehéz eldönteni, hogy melyik faktor esetében vegyük figyelembe, mert a faktorsúlyok nagyon közeli értékeket mutattak. Az eredeti Ulrich modellt véve alapul a kérdést a negyedik faktorba (Változási Ügynök) soroltuk be.

A fenti táblázatból látszik, hogy a négy faktornak megfeleltethetőek az egyes Ulrich szerepek, nem felejtve, hogy jelen esetben az egyes szerepek tartalma leszűkítve használandó, a kérdőívben megfogalmazott kérdések függvényében.

A HR teljesítményének a felsővezetői megítélését az egyes szerepek mentén a mintában szereplő szervezetek mérete, tulajdonosi háttere, valamint a szervezetek fő tevékenységi köre szerinti bontásban vizsgáljuk. Az összefüggések elemzése előtt fontos megjegyeznünk, hogy a Bokor és ts. (2005) által végzett kutatási eredményekkel való összehasonlítás céljából skála-transzformációt hajtottunk végre. Jelen kutatásban használt 5-ös fokozatú Likert skálát a Bokor és ts. (2005) által használt 6-os fokozatú Likert skálává alakítottuk át (1-nem vagyok elégedett, 6 – teljes mértékben elégedett vagyok a HR terület teljesítményével).

## A HR szerepek szervezeti méret szerinti alakulása:

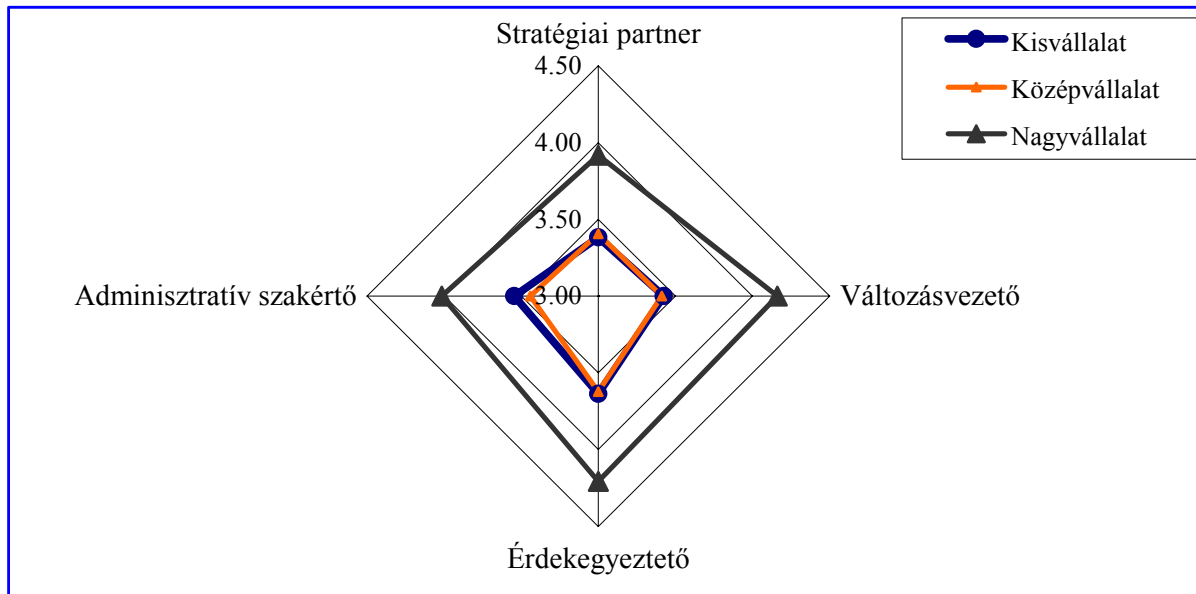
A Változási ügynök és Adminisztratív Szakértő szerepek esetében a mérettel szignifikáns összefüggések állapíthatók meg, ahol a Cramer – féle asszociációs együttható értékének megfelelően, ez a kapcsolat nem túl erős.

6. táblázat: HR szerepek méret szerinti alakulása

| HR szerepek             | Cramer – féle<br>asszociációs<br>együttható | A kapcsolat<br>szignifikancia<br>szintje |
|-------------------------|---|--|
| Stratégia Partner       | 0,34  | 0,15%                                    |
| Változási Ügynök        | <u>0,37</u>                                 | 0,04%                                    |
| Érdekegyeztető          | 0,32  | 0,25%                                    |
| Adminisztratív szakértő | <u>0,40</u>                                 | 0,01%                                    |

Az egyes szerepek szervezeti méret szerinti alakulását tükrözi a 12. ábra. Megállapíthatjuk, hogy a nagyvállalatok esetében a HR elfogadottsága magasabb mind a négy szerep mentén, a legnagyobb különbséget a Változásvezető szerep mentén mutatva. Ebből arra következtethetünk, hogy nagyvállalatok esetében a HR sokkal aktívabb szerepet vállal a változások megvalósításában, a felsővezetők megalégedettségére, mint a kisebb szervezetekben. A legalacsonyabb értékeket szervezeti mérettől függetlenül a Stratégiai Partner szerep esetében találunk. Az eredmény egyik lehetséges magyarázata, hogy a HR megálmodott szerepét sokkal kritikusabban szemlélik a felsővezetők, olyan elvárásokat támasztva, melyeket a HR-nek még nem sikerült teljesíteni, vallott szinten jelen van ugyan a szerep, de követett szinten még kihívást jelent a HR számára.

12. ábra: HR szerepek alakulása szervezeti méret szerint



## HR szerepek tulajdonos szerinti alakulása

A szakirodalomban megtalálható eredményeket véve kiindulási alpnak megvizsgáltuk a különböző HR szerepek, valamint a tulajdonosi struktúra közötti összefüggéseket, de ezek jelen felmérés esetében nem mutattak szignifikáns összefüggéseket.

A fentieket figyelembe véve, a szerepek átlagának alakulását a tulajdonosi forma függvényében a 7. táblázatban foglaltuk össze. Észrevehetjük, hogy az átlagok az egyes tulajdonosi formák mentén a teljes minta szintjén megállapított átlaghoz közeli értéket mutatnak, amelyet értelmezhetünk úgy is, hogy a tulajdonosi forma nem befolyásolja a szerepek vezetői megítélését, elfogadottságát. A szórások értéke sugallja, hogy egyes kategóriákon (tulajdonosi formákon belül) azért jelentős eltérések vannak, így feltételezhetjük, hogy szervezeti gyakorlat szintjén jelentős eltérések létezhetnek.

7. táblázat: HR szerepek tulajdonos szerinti alakulása

| Tulajdonosok típusa            | Stratégiai partner | Változásvezető | Érdekegyeztető | Adminisztratív szakértő |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|-------------------------|
| Többségi állami tulajdonú      | 3,72               | 3,79           | 3,94           | 3,79                    |
| Többségi belföldi (nem állami) | 3,42               | 3,54           | 3,79           | 3,52                    |
| Többségi külföldi tulajdonú    | 3,91               | 4,04           | 4,01           | 3,93                    |

### A HR szerepek alakulása főbb tevékenységi körök függvényében

A főbb tevékenységi körök mentén sem sikerült szignifikáns összefüggést kimutatni az egyes HR szerepekkel, és a szerepátlagok tevékenységi kör szerinti alakulását vizsgálva megállapíthatjuk, hogy az iparágak között megfigyelhető különbségek csekélyek (a legmagasabb értékeket a Kitermelő ipar és Energiaszolgáltatás, valamint a Vegyipar esetében tapasztaljuk, míg a legalacsonyabb értékeket a Gépipar mutatja). Az egyes iparágakon belül a szerepek átlagai egységes képet mutatnak, sugallva, hogy a felsővezető HR iránti pozitív vagy negatív attitűdje meghatározza az egyes szerepek átlagértékeit, vagyis vezetői megítélését.

### A HR szerepe a szervezeti sikerben

A fentiekben definiált HR szerepek eltérően alakulnak, annak függvényében, hogy a felsővezetők, hogyan ítélik meg a HR szerepét az összvállalati siker szempontjából (szignifikáns összefüggés mutatható ki). Az 8. táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy a felsővezetők HR iránti pozitív attitűdje meghatározza az egyes HR szerepek megítélését is. Ha a HR kulcsfontosságú terület a szervezeti siker szempontjából, akkor a HR-t minden szerepe mentén pozitívabban észlelik. Érdekes megfigyelni, hogy az Érdekegyeztető szerep mentén találhatóak a legmagasabb átlagok, ezzel részben ellentmondva előző kutatások eredményeinek, jelezve, hogy a felsővezetők fontosnak tartják a HR-nek ezt a szerepét a szervezeti siker szempontjából, valamint, hogy pozitívan értékelik a HR-nek a szervezeti kommunikáció megvalósításában betöltött szerepét.

8. táblázat: HR szerepek alakulása a HR szervezeti siker elérésében való jelentősége szerint

|                    | Csekély a HR jelentősége az elért szervezeti sikerben | Néha fontos | Meghatározó tényező a szervezet sikerességében |
|--------------------|---|-------------|--|
| Stratégiai partner | 2,79  | 3,39        | 4,00   |
| Változásvezető     | 2,79  | 3,52        | 4,12   |
| Érdekegyeztető     | 3,09  | 3,69        | 4,21   |
| Adminisztratív sz. | 2,79  | 3,47        | 4,08   |

## A magyar felsővezetők ideális vezetőképe

A GLOBE (Global Leadership and Organisational Effectiveness) nemzetközi kutatási program (House, Wright and Aditya, 1997) 62 ország középvezetőinek véleménye alapján vizsgálta a kultúra és vezetési stílus közötti összefüggést. A GLOBE által használt implicit leadership elmélet 112 vezetői jellemző mentén vizsgálja a preferált vezetők magatartásmintáit. A Kelet-Európai klaszter jellemzői Bakacsi Gy., Takács S., Karácsonyi A., Imrek V. (2002) tanulmányából ismerhetik meg az érdeklődők.

Az implicit leadership elmélet (Lord és Maher 1991) kimondja, hogy a követők kimondatlanul is különböző előfeltevésekkel, hiedelmekkel, sémákkal és prototípusokkal rendelkeznek a kiváló és átlagos vezetőkre vonatkozóan. Magatartásuk egy konkrét helyzetben attól függ, hogy a vezető viselkedése mennyire feleltethető meg a követők fejében erről kialakított ideális képnek.

Kísérletek bizonyítják, hogy az emberek ún. kategorizációs folyamatokat használnak amikor a vezetőre vonatkozó észleléseiket kialakítják. Egy-egy konkrét személyt mindig egy ún. kognitív prototípushoz hasonlítanak, amely jellegzetes vezetői jellemzőket tartalmaz (Lord, Foti, De Vader 1984). Amennyiben valakit vezetőként ismerünk el az egyúttal azt is jelenti, hogy befolyásosabbnak, nagyobb hatalommal rendelkezőnek észleljük (Cronshaw and Lord, 1987).

További kísérletek erősítették meg, hogy a sémák és prototípusok a személyészlelés során az egyéni viselkedést is meghatározzák. Amikor egy személy sémáit tudat alatt aktiváljuk az illető az adott sémával konzisztensen kezd el viselkedni (Bargh, Chen, Burrows, 1996). Amennyiben ezt kiterjesztjük a vezetői észlelésre azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az emberek akkor kezdenek el



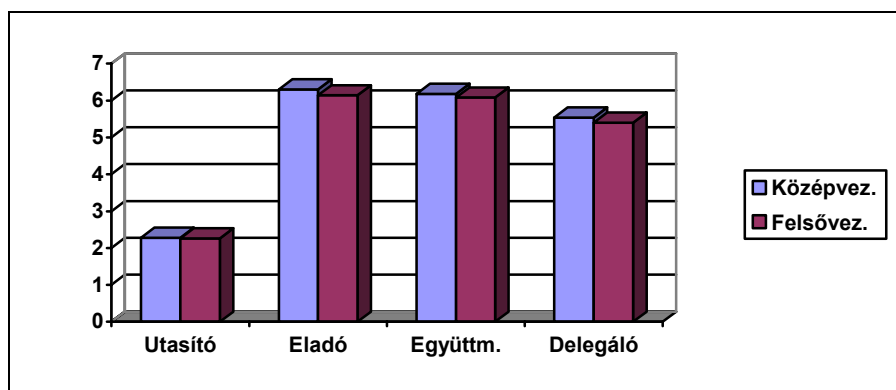
„követőkként” viselkedni, amikor a vezető sémájuk aktiválódik: minél inkább kiváló vezetőnek észlelnék valakit, annál inkább kiváló követőként reagálnak a magatartására, azaz követik. Lord és Maher (1991) kutatásai nyomán tehát joggal feltételezhetjük, hogy a vezetőt nagyobb valószínűséggel fogadják el, illetve a vezető-követő kapcsolat magasabb szintű bizalommal, motivációval és teljesítménnyel lesz jellemezhető abban az esetben, ha az érintettek implicit leadership elméletei között jelentős az egybeesés.

A korábbi hazai felmérések középvezetőkre vizsgálták meg, hogy milyen is az a kép, amit az ideális vezetőről a középvezetők gondolnak. A Versenyképesség kutatásban a GLOBE leadership változók közül csak néhányat válogattunk be annak érdekében, hogy megvizsgáljuk, vajon eltér-e a felsővezetők ideális vezetőről vallott felfogása a középvezetőkétől, illetve milyen jellemző eltéréseket figyelhetünk meg a mintában szereplő vállalatok háttérváltozói szerint.

A vizsgált jellemzők Paul Hersey and Kenneth Blanchard (1969, 1988) szituációs (helyzetfüggő) vezetés koncepciójára illeszkedtek. Önmagában is érdekes kérdés, hogy a modell egyes változói közül melyik mennyire elfogadott a magyar vezetők szerint. A vizsgált típusok az Utasító (Telling), Az Eladó (Selling) az Együttműködő (Participating) és a Delegáló (Delegating). Emellett a Versenyképesség szempontjából releváns változónak tűnt még a Teljesítmény-, és minőségorientált illetve a Kockázatkerülő vezetői magatartásminta vizsgálata. Terjedelmi okokból további leadership jellemzőket a kutatás nem vizsgált.

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a két független kutatás nagyon hasonló eredményeket hozott. A középvezetőkhez hasonlóan a felsővezetők is elutasítják az autokratikus vonásokat mutató Utasító stílust (szinte tizedesjegyre megegyezik a két érték: 2,28 ill. 2,26). A másik 3 Hersey Blanchard modell változó egyértelműen elfogadott mindkét vezetői szint számára.

**13. ábra: Hersey-Blanchard modell változóinak elfogadottsága közép-, és felsővezetők között**



A középvezetői mintához hasonlóan itt sem találunk jelentős eltéréseket háttérváltozók szerint. A Hersey-Blanchard modellnél egyedül az Utasító stílus megítélésében találtunk jelentősebb eltéréseket.

Némi eltérés figyelhető meg vállalatméret szerint, meglepő módon minél kisebb vállalatról van szó, annál inkább célravezetőnek ítélik meg a felsővezetők az Utasító stílust. Meglepő a Kockázatkerülő vezetői magatartásminta inkább preferált volta a kisvállalatoknál, mint a nagyoknál.

9. táblázat: Vezetési stílusok elfogadottsága vállalatméret szerint

| Report        |                |         |         |            |               |                                   |                        |
|---------------|----------------|---------|---------|------------|---------------|-----------------------------------|------------------------|
| Vállalatméret |                | Telling | Selling | Delegating | Participating | Teljesítmény és minőség orientált | Kockázatkerülő, óvatos |
| Kisvállalat   | Mean           | 2,4479  | 6,0423  | 5,1803     | 6,0164        | 6,0070                            | 3,3803                 |
|               | N              | 71      | 71      | 71         | 71            | 71                                | 71                     |
|               | Std. Deviation | 1,0008  | ,7476   | ,8015      | ,6379         | ,9468                             | 1,2969                 |
| Középvállalat | Mean           | 2,2303  | 6,1430  | 5,2738     | 6,0825        | 6,0122                            | 3,1025                 |
|               | N              | 122     | 123     | 122        | 123           | 123                               | 122                    |
|               | Std. Deviation | ,9386   | ,6063   | ,8591      | ,6318         | ,7478                             | 1,0736                 |
| Nagyvállalat  | Mean           | 2,1260  | 6,2025  | 5,7150     | 6,1571        | 6,0700                            | 2,7500                 |
|               | N              | 100     | 100     | 100        | 100           | 100                               | 100                    |
|               | Std. Deviation | ,8724   | ,5932   | ,7133      | ,6090         | ,9046                             | ,9115                  |
| Total         | Mean           | 2,2474  | 6,1389  | 5,4017     | 6,0919        | 6,0306                            | 3,0495                 |
|               | N              | 293     | 294     | 293        | 294           | 294                               | 293                    |
|               | Std. Deviation | ,9371   | ,6397   | ,8275      | ,6258         | ,8511                             | 1,1050                 |

A tulajdonos típusa szerint a többségi külföldi tulajdonú cégeknél kevésbé elfogadott az Utasító stílus, és valamivel kevésbé Kockázatkerülők a vezetők.

10. táblázat: Vezetési stílusok elfogadottsága tulajdonosi háttér szerint

Telling Selling Delegating Participating Teljesítmény és minőségorientált Kockázatkerülő, óvatos \* Tulajdonosok típusa

| Tulajdonosok típusa                      |                | Telling | Selling | Delegating | Participating | Teljesítmény és minőség orientált | Kockázatkerülő, óvatos |
|--|----------------|---------|---------|------------|---------------|-----------------------------------|------------------------|
| Többségi állami tulajdonú                | Mean           | 2,2643  | 6,2314  | 5,3619     | 6,1409        | 6,1706                            | 3,1607                 |
|  | N              | 84      | 85      | 84         | 85            | 85                                | 84                     |
|  | Std. Deviation | 1,0409  | ,5444   | ,8128      | ,5247         | ,7178                             | 1,2422                 |
| Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú | Mean           | 2,3335  | 6,0913  | 5,3471     | 6,0133        | 5,9191                            | 3,1397                 |
|  | N              | 136     | 136     | 136        | 136           | 136                               | 136                    |
|  | Std. Deviation | ,8930   | ,6934   | ,8434      | ,6833         | ,9052                             | 1,0675                 |
| többségi külföldi tulajdonú              | Mean           | 2,0228  | 6,1096  | 5,6895     | 6,1955        | 6,0175                            | 2,6667                 |
|  | N              | 57      | 57      | 57         | 57            | 57                                | 57                     |
|  | Std. Deviation | ,8732   | ,6321   | ,7459      | ,6004         | ,9111                             | ,8677                  |
| Total                                    | Mean           | 2,2486  | 6,1379  | 5,4220     | 6,0897        | 6,0162                            | 3,0487                 |
|  | N              | 277     | 278     | 277        | 278           | 278                               | 277                    |
|  | Std. Deviation | ,9406   | ,6395   | ,8235      | ,6244         | ,8575                             | 1,1010                 |

Az EU-csatlakozással kapcsolatban inkább nehézségre számító cégek esetében elfogadottabbnak tűnik az Utasító stílus, és inkább Kockázatkerülő a vezetők.

11. táblázat: Vezetési stílusok elfogadottsága az EU-csatlakozás értékelése szerint

Telling Selling Delegating Participating Teljesítmény és minőségorientált Kockázatkerülő, óvatos \* Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások

| Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások |                | Telling | Selling | Delegating | Participating | Teljesítmény és minőségorientált | Kockázatkerülő, óvatos |
|--|----------------|---------|---------|------------|---------------|----------------------------------|------------------------|
| Lehetőséget lát, optimista                   | Mean           | 2,1933  | 6,0944  | 5,4200     | 6,0750        | 6,0148                           | 3,0222                 |
|  | N              | 135     | 135     | 135        | 135           | 135                              | 135                    |
|  | Std. Deviation | ,9322   | ,6842   | ,8365      | ,6641         | ,8330                            | 1,0471                 |
| Semleges, nem vár változást                  | Mean           | 2,0098  | 6,2746  | 5,7180     | 6,1874        | 6,0574                           | 2,8689                 |
|  | N              | 61      | 61      | 61         | 61            | 61                               | 61                     |
|  | Std. Deviation | ,8095   | ,5258   | ,7911      | ,5579         | ,8221                            | 1,1934                 |
| Inkább nehézségekre számít                   | Mean           | 2,5079  | 6,0926  | 5,2095     | 6,0620        | 5,9365                           | 3,3333                 |
|  | N              | 63      | 63      | 63         | 63            | 63                               | 63                     |
|  | Std. Deviation | ,9843   | ,5891   | ,8012      | ,6056         | ,9817                            | 1,1072                 |
| Total  | Mean           | 2,2266  | 6,1364  | 5,4390     | 6,0983        | 6,0058                           | 3,0618                 |
|  | N              | 259     | 259     | 259        | 259           | 259                              | 259                    |
|  | Std. Deviation | ,9314   | ,6299   | ,8334      | ,6262         | ,8666                            | 1,1059                 |

Végül a változásokra késve reagálók inkább Utasító stílust követnek és kevésbé Kockázatvállalók, mint a változásokra felkészülők vagy az azokat befolyásolók.

12. táblázat: Vezetési stílusok elfogadottsága a változásokhoz való viszony alapján

Telling Selling Delegating Participating Teljesítmény és minőségorientált Kockázatkerülő, óvatos \* Változásokhoz való viszony, reakciók

| Változásokhoz való viszony, reakciók |                | Telling | Selling | Delegating | Participating | Teljesítmény és minőségorientált | Kockázatkerülő, óvatos |
|--------------------------------------|----------------|---------|---------|------------|---------------|----------------------------------|------------------------|
| A változásokat nehezen követők       | Mean           | 2,2098  | 5,9634  | 5,2634     | 5,9814        | 5,8415                           | 3,2683                 |
|                                      | N              | 41      | 41      | 41         | 41            | 41                               | 41                     |
|                                      | Std. Deviation | ,8763   | ,7193   | ,8276      | ,6669         | 1,0213                           | 1,2654                 |
| A változásokra késve reagálók        | Mean           | 2,3819  | 6,1520  | 5,3463     | 6,0628        | 5,9815                           | 3,1389                 |
|                                      | N              | 108     | 108     | 108        | 108           | 108                              | 108                    |
|                                      | Std. Deviation | ,9898   | ,5683   | ,7956      | ,5994         | ,7732                            | 1,0520                 |
| A változásokra felkészülők           | Mean           | 2,1888  | 6,0941  | 5,4570     | 6,0913        | 6,0278                           | 2,8925                 |
|                                      | N              | 107     | 108     | 107        | 108           | 108                              | 107                    |
|                                      | Std. Deviation | ,9008   | ,6749   | ,8162      | ,6538         | ,8561                            | 1,0507                 |
| A változásokat befolyásolók          | Mean           | 2,0132  | 6,5147  | 5,6176     | 6,3824        | 6,4118                           | 2,9265                 |
|                                      | N              | 34      | 34      | 34         | 34            | 34                               | 34                     |
|                                      | Std. Deviation | ,9419   | ,3986   | ,9295      | ,4417         | ,8022                            | 1,1621                 |
| Total                                | Mean           | 2,2431  | 6,1463  | 5,4072     | 6,0992        | 6,0292                           | 3,0414                 |
|                                      | N              | 290     | 291     | 290        | 291           | 291                              | 290                    |
|                                      | Std. Deviation | ,9395   | ,6311   | ,8262      | ,6210         | ,8550                            | 1,1005                 |

Vállalati teljesítmény, piaci célok és piackoncentráció szempontjából nem találtunk szignifikáns eltérést, csak a Teljesítmény-, és minőségorientáció és a Kockázatkerülő stílusok szempontjából, itt is csak a Vállalati teljesítménnyel összefüggésben.

A vezetők és a lemaradók között fél skálafokozatnyi eltérés látszik mindkét leadership változóra. Érdekes kérdés, hogy vajon a „lét határozza meg a tudatot” vagy fordítva. A kapcsolat azonban egyértelműen kimutatható. Szintén kiolvasható a 13. táblázatból, hogy a Hersey-Blanchard modell alig van kapcsolatban a vállalati versenyképességgel. Egyedül a vezetők esetében tér el valamelyest a teljesítményorientáció és a kockázatvállaló magatartásminták elfogadottsága.

13.táblázat: A Hersey-Blanchard féle vezetési stílusok elfogadottsága a vállalati teljesítmény szerinti képzett csoportosításban

**Telling Selling Delegating Participating Teljesítmény és minőségorientált Kockázatkerülő, óvatos \* Vállalati teljesítmény**

| Vállalati teljesítmény |                | Telling | Selling | Delegating | Participating | Teljesítmény és minőségorientált | Kockázatkerülő, óvatos |
|------------------------|----------------|---------|---------|------------|---------------|----------------------------------|------------------------|
| Lemaradók              | Mean           | 2,2361  | 6,0934  | 5,3807     | 6,0146        | 5,7952                           | 3,2831                 |
|                        | N              | 83      | 83      | 83         | 83            | 83                               | 83                     |
|                        | Std. Deviation | 1,0151  | ,6680   | ,8980      | ,6543         | 1,0736                           | 1,1402                 |
| Átlagosan teljesítők   | Mean           | 2,2828  | 6,1050  | 5,3687     | 6,0702        | 6,0677                           | 3,1458                 |
|                        | N              | 96      | 96      | 96         | 96            | 96                               | 96                     |
|                        | Std. Deviation | ,9238   | ,6604   | ,8174      | ,6746         | ,7456                            | 1,0976                 |
| Vezetők                | Mean           | 2,2412  | 6,2228  | 5,4363     | 6,1768        | 6,2500                           | 2,8297                 |
|                        | N              | 91      | 92      | 91         | 92            | 92                               | 91                     |
|                        | Std. Deviation | ,8952   | ,5970   | ,8103      | ,5947         | ,7168                            | 1,0678                 |
| Total                  | Mean           | 2,2544  | 6,1415  | 5,3952     | 6,0894        | 6,0461                           | 3,0815                 |
|                        | N              | 270     | 271     | 270        | 271           | 271                              | 270                    |
|                        | Std. Deviation | ,9402   | ,6423   | ,8380      | ,6433         | ,8675                            | 1,1130                 |

A vállalati teljesítmény és a tulajdonosok típusát párhuzamosan figyelembe véve a fenti megállapítást némileg árnyalhatjuk, további összefüggések bontakoznak ki (14. táblázat eredményei alapján): A lemaradók között a többségi állami vállalatoknál az Utasító stílus inkább elfogadott, mint a nem állami cégeknél (de még az átlagosan, vagy annál jobban teljesítő állami cégeknél is). Hiába figyelhetünk meg tehát átlag feletti teljesítmény-, és minőségorientációt, az Utasító stílussal valószínűleg nem érhető el jobb teljesítmény.

Az átlagosan illetve annál jobban teljesítő cégek között azonban szisztematikus eltérést figyelhetünk meg a nem állami hazai és a többségi külföldi tulajdonossal bíró cégek között. Mindkét teljesítményszint mellett azt láthatjuk, hogy a hazai cégek esetében magasabb (2,4 vs. 1,9) az Utasító stílus, és alacsonyabb a Delegáló stílus (5,26 vs. 5,7) elfogadottsága a külföldi tulajdonú cégek felsővezetőihez viszonyítva.

14. táblázat: A vállalati teljesítmény és a tulajdonos típusának együttes hatása az implicit leadershipre

Report

| Vállalati teljesítmény | Tulajdonosok típusa                      | Telling                   | Selling                | Delegating             | Participating          | Teljesítmény és minőség orientált | Kockázatkörül, óvatos  |                         |
|------------------------|--|---------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------------|-------------------------|
| Lemaradók              | Többségi állami tulajdonú                | N                         | 2,4286<br>28<br>1,0937 | 6,1696<br>28<br>,6201  | 5,3357<br>28<br>,9585  | 6,1378<br>28<br>,5165             | 6,1250<br>28<br>,9091  | 3,3929<br>28<br>1,3902  |
|                        | Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú | N                         | 2,1512<br>41<br>,9579  | 6,0610<br>41<br>,7348  | 5,4293<br>41<br>,8804  | 5,9216<br>41<br>,7409             | 5,5854<br>41<br>1,1396 | 3,3049<br>41<br>1,0055  |
|                        | többségi külföldi tulajdonú              | N                         | 2,2364<br>11<br>1,0385 | 6,0000<br>11<br>,5477  | 5,4727<br>11<br>,8956  | 6,0000<br>11<br>,6128             | 5,6364<br>11<br>1,1201 | 2,9091<br>11<br>,8312   |
|                        | Total                                    | N                         | 2,2600<br>80<br>1,0130 | 6,0906<br>80<br>,6683  | 5,4025<br>80<br>,9003  | 6,0080<br>80<br>,6531             | 5,7813<br>80<br>1,0787 | 3,2813<br>80<br>1,1331  |
|                        | Átlagosan teljesítők                     | Többségi állami tulajdonú | N                      | 2,1226<br>31<br>,9503  | 6,1989<br>31<br>,5154  | 5,4774<br>31<br>,8061             | 6,1244<br>31<br>,5566  | 6,1613<br>31<br>,5970   |
|                        | Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú | N                         | 2,5044<br>45<br>,9215  | 6,0926<br>45<br>,6119  | 5,2622<br>45<br>,8483  | 6,0640<br>45<br>,6835             | 5,9778<br>45<br>,7757  | 3,3667<br>45<br>1,0996  |
|                        | többségi külföldi tulajdonú              | N                         | 1,9286<br>14<br>,8361  | 5,8929<br>14<br>,9543  | 5,7000<br>14<br>,6312  | 5,8878<br>14<br>,8593             | 5,9286<br>14<br>,9778  | 2,8929<br>14<br>,7641   |
|                        | Total                                    | N                         | 2,2833<br>90<br>,9380  | 6,0981<br>90<br>,6464  | 5,4044<br>90<br>,8117  | 6,0574<br>90<br>,6704             | 6,0333<br>90<br>,7525  | 3,1444<br>90<br>1,0868  |
| Vezetők                | Többségi állami tulajdonú                | N                         | 2,2182<br>22<br>1,0027 | 6,4022<br>23<br>,4569  | 5,2636<br>22<br>,6396  | 6,1977<br>23<br>,5275             | 6,3261<br>23<br>,6144  | 3,1591<br>22<br>1,1891  |
|                        | Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú | N                         | 2,4414<br>35<br>,8392  | 6,0714<br>35<br>,7778  | 5,2743<br>35<br>,8500  | 5,9837<br>35<br>,7191             | 6,2714<br>35<br>,7107  | 2,9286<br>35<br>1,0720  |
|                        | többségi külföldi tulajdonú              | N                         | 1,9967<br>30<br>,8640  | 6,2750<br>30<br>,3958  | 5,7700<br>30<br>,7635  | 6,4095<br>30<br>,3453             | 6,1833<br>30<br>,8039  | 2,5167<br>30<br>,9143   |
|                        | Total                                    | N                         | 2,2316<br>87<br>,9016  | 6,2273<br>88<br>,6001  | 5,4425<br>87<br>,7995  | 6,1848<br>88<br>,5882             | 6,2557<br>88<br>,7152  | 2,8448<br>87<br>1,0711  |
| Total                  | Többségi állami tulajdonú                | N                         | 2,2543<br>81<br>1,0119 | 6,2459<br>82<br>,5413  | 5,3704<br>81<br>,8180  | 6,1495<br>82<br>,5294             | 6,1951<br>82<br>,7190  | 3,1543<br>81<br>1,2491  |
|                        | Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú | N                         | 2,3665<br>121<br>,9172 | 6,0758<br>121<br>,6992 | 5,3223<br>121<br>,8561 | 5,9925<br>121<br>,7103            | 5,9298<br>121<br>,9339 | 3,2190<br>121<br>1,0683 |
|                        | többségi külföldi tulajdonú              | N                         | 2,0273<br>55<br>,8837  | 6,1227<br>55<br>,6234  | 5,6927<br>55<br>,7554  | 6,1948<br>55<br>,6076             | 6,0091<br>55<br>,9254  | 2,6909<br>55<br>,8686   |
|                        | Total                                    | N                         | 2,2586<br>257<br>,9466 | 6,1399<br>258<br>,6386 | 5,4167<br>257<br>,8332 | 6,0855<br>258<br>,6398            | 6,0310<br>258<br>,8739 | 3,0856<br>257<br>1,1068 |

Ennél az táblázatnál érdemes egy kicsit elidőznünk, hiszen ez az egyetlen szignifikáns eredmény, ami hipotéziseinkkel is egybevág. Úgy tűnik tehát, hogy a sikeres vállalatok esetében megfigyelhető némi eltolódás a vezetési stílusok mentén a külföldi cégek felső menedzsmentjében a hazai nem állami cégekhez viszonyítva. A hazai cégek inkább egy hagyományosabb Eladó és Együttműködő stílust valósítanak meg a külföldiekhez képest, és relatíve nagyobb súlya van az Utasító, illetve arányosan kisebb súlya a Delegáló stílusnak, míg ugyanezt az eltérést nem figyelhetjük meg a lemaradók viszonylag népes táborában. Úgy tűnik tehát, hogy a siker részbeni magyarázatát sikerült ezzel tetten érniük, még ha valószínűleg nem is nevezhető ez az egyetlen magyarázó tényezőnek.

## Összefoglalás

Az emberi erőforrás menedzsment a vizsgált vállalatok körében nem tartozik a kulcsfontosságú vállalati funkciók közé: az összvállalati működés szempontjából a vállalatvezetők megítélése szerint átlagosan a közepesnél erősebb az EEM tényleges súlya. Vizsgálataink eredményei azt bizonyítják, hogy a felsővezetők elsősorban attitűd jellegű, összerosó elképzelésekkel rendelkeznek a HR területről, és annak szervezeti szerepéről, megerősítve a Humán Tükör kutatás eredményeit. Megfigyelhető továbbá, hogy a legelégedettebbek a HR-el a multinacionális szervezetek felsővezetői, ahol általában már külföldön kialakított, kész HR rendszerek adaptálásáról van szó, feltételezhetően több az erőforrás, kevesebb alkalmazottra jut egy HR-es.

A tervezés során az EEM a vállalatok összesen 17,2 százalékában játszik meghatározó szerepet, ami arra enged következtetni, hogy a vállalatok 17,2 százalékában végeznek valamilyen szintű kompetencia alapú tervezést, amelyben a munkaerő kompetenciája a jelentős meghatározó tényező.

A teljesítmény-értékelési rendszereket jellemzően a múltbeli teljesítményről való visszacsatolásra használják a vállalatok, kevésbé a jövőbeli teljesítményre való felkészítésre a fejlesztés segítségével. A kutatási eredmény alapján a vállalatok 88 százaléka alkalmaz teljesítményalapú javadalmazást.

Az ösztönzési formákat tekintve megmaradt a pénz kiugró szerepe mind a vezetői mind az alkalmazotti körnél. Az alkalmazottaknál a pénzen kívül a munkahelyi légkörre, illetve a munkahely biztonságára próbálnak építeni az ösztönzés során. Az összképet tekintve a vezetőknél nagyobb szerepet kapnak a magasabb rendű motivációs eszközök: elsősorban az önállóság biztosítása,

felelősség vállalása illetve az előrejutás lehetősége. Mindazonáltal az ő esetükben is komoly szerep jut az alkalmazottaknál már említett alacsonyabb szintű motivációs eszközöknek.

A kutatásunk alapján a tréningköltségek a vállalatok személyi költségének átlagosan 2,94 százalékát teszik ki, ami magas aránynak tűnik a nemzetközi adatokhoz viszonyítva.

Fontos eredménynek számít, hogy az EEM rendszerek és a vállalati teljesítmény között a mintában szereplő vállalatok alapján gyenge kapcsolatot sikerült kimutatni: azaz a lemaradók és az átlagosan teljesítők nagy része nem rendelkezik EEM rendszerekkel, a vezetők pedig kétharmada rendelkezik formalizált EEM rendszerekkel. A vizsgálati eredmények alapján a piacvezetők, a kutatásban részt vett vállalatok átlagához képest nagyobb arányban alkalmaznak formalizált teljesítmény-értékelést, teljesítmény alapú javadalmazást, formális EEM tervezési rendszert, nyújtanak programot az újonnan belépők számára, és működtetnek vezetőképző rendszert, mint az átlagosan teljesítők és a lemaradók.

Ugyanezt a tendenciát az ideális vezetési stílus vizsgálata is alátámasztja. A Teljesítményorientáció és a Kockázatvállalás elfogadottságának mértéke összefügg a vizsgált vállalatok piacvezető ill. lemaradó státusával. A preferált vezetési stílus is összefüggést mutat a piaci pozíciókkal, azonban a cégek tulajdonosi háttére mint moderátor változó szerepel.

Kézenfekvő lehetőség, hogy a beosztottak eltérő érettségével magyarázzuk az eredményeket. Egyrészt bizonyára a külföldi cégek helyzeti előnyének továbbélését láthatjuk ebben, ami arra vezethető vissza, hogy a rendszerváltást követően ezek a vállalatok relatíve magasabb béreket tudtak fizetni, mint a hazai cégek, és ezáltal a felkészültebb és motiváltabb munkavállalókat nagyobb részarányban vonzották magukhoz. Másrészt azt is láhattuk a korábbi felmérésekből és más hazai vizsgálatokból, hogy a külföldi cégek több forrást biztosítottak a munkavállalóik képzésére és fejlesztésére, ami valószínűleg versenyelőnyhöz vezetett a vezetői utánpótlás, a gyorsabb belső karrierlehetőségek és az ezáltal megjelenő motivációs-, és megtartóerő által.

A hazai cégeknél ezzel szemben eltérő hangsúlyok mentén áll össze a versenyképesség. Nagyobb szerepe van az utasításnak és ellenőrzésnek, kevesebb a delegálásra érett vezetői utánpótlás. Ez tehát a Hersey-Blanchard modell belső logikája szerinti magyarázat.

Érdemes lehet azonban azon is elgondolkozni, hogy léteznek-e egyéb, külső tényezők, amelyek a hazai vállalatok eltérő szervezeti adottságaira, alapvető helyzetére mutatnak rá. Nagyon sok multinacionális vállalat például kiterjedt nemzetközi karrierlehetőséget nyújt munkavállalóinak, emiatt eleve kevesebb az egy vezetési szinten vagy egy adott pozícióban eltöltött idő ezeknél a vállalatoknál, ami önmagában nagyobb fejlődési lehetőséget jelent a munkavállalói érettség szempontjából.

A hazai vállalatok számára ebből többféle tanulság adódhat. Az egyik legfontosabb, hogy tudatosítsák saját menedzsmentjükben a vezetési stílusban megmutatkozó különbségeket. A munkaerőpiacon vállalják fel akár azt is, hogy valamivel alacsonyabb motivációs szintű/ vagy fejlődési szükségletekkel jellemezhető munkaerőt foglalkoztatnak, de cserébe például kiegyensúlyozottabb magánélet / munka egyensúlyt kínálnak alkalmazottaiknak. Kérdéses persze, hogy ezzel a politikával képesek lesznek-e kiállni a piaci versenyt a külföldi tulajdonú vállalatokkal.

A másik lehetőség, ha hazai vállalatként hasonló stratégiát kezdenek el követni szervezeti értelemben is, mint a külföldi vállalatok többsége. Melyek ennek a fő jellemzői? Oldalirányú karrierlehetőségek és munkaköri rotáció, folyamatos munkakör-gazdagítás és karriertervezés, illetve a külföldi terjeszkedéssel párhuzamosan nemzetközi karrierlehetőségek felkínálása. Ezek az irányok jelenthetik a hazai középállalataink jövőbeni vezetési filozófiáját. Szerencsére az eltérés egyelőre nem túlságosan jelentős, de érdemes figyelni a hosszú távon érvényesülő tendenciákra.



## Hivatkozások

- Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kováts K., Takács S. 1999. Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. Budapest. KJK-KERSZÖV
- Bakacsi Gy., Takács S., Karácsonyi A., Imrek V. (2002) Eastern European cluster: tradition and transition, *Journal of World Business*, Vol. 37. 1. pp. 69-80.
- Bargh, J., Chen M., Burrows L. (1996) Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of Personality and Social Psychology* 71. pp. 230-244.
- Bokor, A., Bíró, K., Kováts, G., Takács, S., Toarniczky, A. (2005): Humán tükör – Körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről, I. rész, *Vezetéstudomány*, 36(1), 33 – 47 old.;
- Bokor, A., Bíró, K., Kováts, G., Takács, S., Toarniczky, A. (2005): Humán tükör – Körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről, II. rész, *Vezetéstudomány*, 36(2), 16 - 31 old.;
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A., (2001) *Managing Human Resources*. 12th ed. South Western College Publishing.
- Brewster, C., Marhofer, W., Morley, M. (2004) *HRM in Europe: Evidence of convergence?* Oxford, UK: Butterworth Heinemann
- Carell , M. R., Kuzmits, E.F., Elbert, F.N. (1991): *Personnel Human Resource Management*. Macmillan Publishing Co., New York
- Cronshaw S.F., Lord R.G. (1987) Effect of categorisation, attribution and encoding processes on leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology* 72. pp. 97-106.
- Chikán A., Czakó E., Zoltayné Paprika, Z. (2002): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó
- Wimmer, Á. – Csesznák, A. (2005) *Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal 2004 – 2006” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése*, 3. számú műhelytanulmány
- Gomez-Mejia, R.L., Balkin, D.B., Cardy, L. (1998): *Managing Human Resources*, Prentice Hall
- Grant, R.M. (1991): *The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation*. *California Management Review*, Spring, p. 114-135.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. 2002. *Businessunit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Metaanalysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969) Life cycle theory of leadership: is there a best style of leadership? *Training and Development Journal*, Vol. 33 No. 6, pp. 26-34.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1988) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.) Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hitt, M.A., Bierman L., Shimizu K., Kochhar R. (2001): Direct and Moderating Effects Of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resources Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), p. 13-28.

- House R.J., Wright N.S., Aditya, R.N. (1997) Cross-cultural research on organisational leadership, A critical analysis and a proposed theory, In Early P.C., Erez M., (Eds.) New perspectives on international industrial/organisational psychology, The new Lexington Press, San Francisco
- Huselid, M.A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38
- Jacques, R. 1999. Developing Tactical Approach to Engaging with „Strategic” HR. *Organization*, 6 (2), 199-229.
- Judge, T.A., Toresen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K. 2001. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Karoliny M., Poór J., Spisák Gy. (2000): Az emberierőforrás menedzselés az üzleti szférában – tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál. *Vezetéstudomány*. XXXI. Évf. 2000. 05. szám
- Kováts, K.(2005) Merre tart az Emberi Erőforrás Menedzsment? Kézirat
- Krizbai J. (2005): Cafeteria a honvédségben, *Humán Szemle*, XXI. évf. II. szám
- Lord R.G., Maher K.J. (1991) *Leadership and information processing: linking perceptions to performance*. Boston Unwin Hyman.
- Lord R.G., FotiR., De Vader C. (1984) A test of leadership categorization theory: internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organisational Behavior and Human Performance* 34. pp. 343-378.
- Schuler, R.A. (1998): *Managing Human Resources*. South Western College Publishing
- Ulrich, D. (1997): *Human Resource champions*, HBS.

## Melléklet

15. táblázat: A vizsgált vállalati jellemzők közötti szignifikáns kapcsolatok<sup>3</sup>

| Változók  | Asszociációs együttható | A kapcsolat szignifikancia szintje |
|---|-------------------------|------------------------------------|
| Formalizált HR rendszer- Vállalatméret                                | 0,39                    | 0,00%                              |
| Formalizált HR rendszer- Tulajdonos típusa                            | 0,34                    | 0,00%                              |
| Formalizált HR rendszer- Vállalati teljesítmény                       | 0,16                    | 0,26%                              |
| Vállalati teljesítmény – Formalizált teljesítmény-értékelési rendszer | 0,26                    | 0,00%                              |
| Vállalati teljesítmény – Teljesítmény alapú javadalmazás              | 0,17                    | 0,015%                             |
| Vállalati teljesítmény – Formális EEM tervezési rendszer              | 0,16                    | 0,026%                             |
| Vállalati teljesítmény – Program új dolgozóknak                       | 0,20                    | 0,004%                             |
| Vállalati teljesítmény – Vezetőképzési rendszer                       | 0,20                    | 0,004%                             |
| Vállalti méret – éves tervekészítésben meghatározó EEM                | 0,17                    | 0,032%                             |

<sup>3</sup> A tanulmányban található táblákban a Cramer-féle asszociációs együttható értékeit jelöltük meg.

## **A kutatási program támogatói**

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban

A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN .1787-1891

ISSN 1787-6915